



**T. C.  
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**YÖNETİM KURULUNUN İTİBARI, ÖRGÜTSEL İMAJ VE  
ÖRGÜTSEL FAALİYETLERDEN ETKİLENEN  
TARAFLARIN AİDİYETİ İLİŞKİSİNİ İNCELEMeye  
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**(DOKTORA TEZİ)**

**Benan GÖK**

**BURSA - 2020**





**T. C.  
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**YÖNETİM KURULUNUN İTİBARI, ÖRGÜTSEL İMAJ VE  
ÖRGÜTSEL FAALİYETLERDEN ETKİLENEN  
TARAFLARIN AİDİYETİ İLİŞKİSİNİ İNCELEMeye  
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**(DOKTORA TEZİ)**

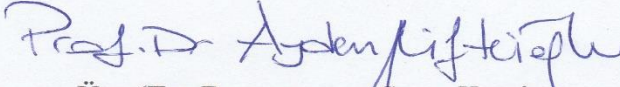
**Benan GÖK**

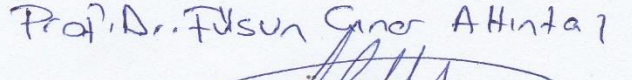
**Danışman:  
Prof. Dr. Başak Aydem ÇİFTÇİOĞLU**

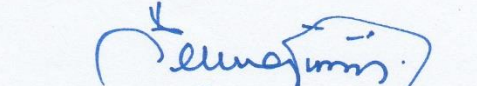
**BURSA - 2020**


**T. C.**  
**BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

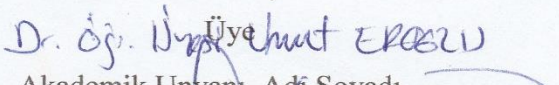
İşletme Anabilim, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda 711614006 numaralı Benan GÖK'ün hazırladığı "Yönetim Kurulunun İtibarı, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Faaliyetlerden Etkilenen Tarafların Aidiyeti İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma" konulu doktora (Yüksek Lisans / Doktora / Sanatta Yeterlik Tezi / Çalışması) ile ilgili tez savunma sınavı, 06/02/2020 günü 12.00 - 14.00 saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin/çalışmasının ..... başarılı ..... (başarılı / başarısız) olduğuna ..... oybirliği ..... (oybirliği / oy çokluğu) ile karar verilmiştir.

  
Üye (Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu  
Başkanı)  
Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi

  
Üye  
Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi

  
Üye  
Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi

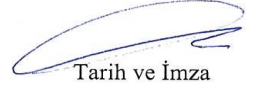
  
Üye  
Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi

  
Üye  
Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi

06.02.2020

## YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “Yönetim Kurulunun İtibarı, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Faaliyetlerden Etkilenen Tarafların Aidiyeti İlişikisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma” başlıklı çalışmanın bilimsel araştırma, yazma ve etik kurallarına uygun olarak tarafımdan yazıldığına ve tezde yapılan bütün alıntuların kaynaklarının usulüne uygun olarak gösterildiğine, tezimde intihal ürünü cümle veya paragraflar bulunmadığına şerefim üzerine yemin ederim.



Tarih ve İmza

17.01.2020

Adı Soyadı: Benan GÖK  
Öğrenci No: 711614006  
Anabilim Dalı: İşletme  
Programı: Yönetim ve Organizasyon  
Statüsü: Doktora



**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**YÜKSEK LİSANS/DOKTORA İNTİHAL YAZILIM RAPORU**

**BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA**

Tarih: 20/01/2020

Tez Başlığı / Konusu: Yönetim Kurulunun İtibarı, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Faaliyetlerden Etkilenen Tarafların Aidiyeti İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 24 sayfalık kısmına ilişkin, 13/01/2020 tarihinde şahsım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından (Turnitin)\* aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 5. 'tür.

Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar hariç/dahil
3. 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Özgünlük Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

20.01.2020

Tarih ve İmza

Adı Soyadı: Benan GÖK  
Öğrenci No: 711614006  
Anabilim Dalı: İşletme Anabilim Dalı  
Programı: Doktora  
Statüsü:  Y.Lisans  Doktora

Danışman  
(Adı, Soyad, Tarih)

\* Turnitin programına Bursa Uludağ Üniversitesi Kütüphane web sayfasından ulaşılabilir.

## ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı: Benan GÖK

Üniversite: Bursa Uludağ Üniversitesi

Enstitü: Sosyal Bilimler Enstitüsü

Anabilim Dalı: İşletme

Bilim Dalı: Yönetim ve Organizasyon

Tezin Niteliği: Doktora Tezi

Sayfa Sayısı:

Mezuniyet Tarihi : .... / .... / 20.....

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Başak Aydem ÇİFTÇİOĞLU

### **YÖNETİM KURULUNUN İTİBARI, ÖRGÜTSEL İMAJ VE ÖRGÜTSEL FAALİYETLERDEN ETKİLENEN TARAFLARIN AİDİYETİ İLİŞKİSİNİ İNCELEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Bu tez çalışması, gönüllülük esasıyla üye olunan Fenerbahçe Spor Kulübü taraftarlarının katılımı ile yönetim kurulu itibarı, algılanan örgütsel prestij ve spor taraftarı özdeşleşmesi değişkenleri arasındaki etkileşimi ortaya koymayı amaçlanmaktadır. İlk olarak, literatürün taranmasıyla kavramsal model oluşturulmuştur. Akabinde modelin söz konusu kulüp taraftarları nezdinde geçerli olup olmadığını anlayabilmek için pilot anket çalışması yapılmıştır ve elde edilen sonuçların kavramsal modelin geçerliliğini sağlayıp sağlamadığı test edilmiştir. Araştırmanın son aşamasında ise Fenerbahçe Spor Kulübü'nün taraftarlarına ulaşılarak toplanan 3238 kişilik veri üzerinden nicel araştırma yapılmıştır. Elde edilen verilere doğrulayıcı faktör analizi uygulanması yapılmış ve sonucunda uyum değerleri sağlandıktan sonra yapısal eşitlik modellemesi (YEM) ile araştırmanın temel hipotezleri test edilmiştir. Elde edilen sonuçlar, kurulan modelin kabul edilebilir olduğunu sağlamıştır. Sonuç olarak, yönetim kurulu itibarının, algılanan örgütsel prestij ve spor taraftarı özdeşleşmesi üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etki oluşturduğu ispatlanmıştır. Ek olarak, algılanan örgütsel prestij'in ise spor taraftarı özdeşleşmesi üzerindeki etkisinin istatistiki olarak anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Yönetim Kurulu İtibarı, Algılanan Örgütsel Prestij, Spor Taraftarı Özdeşleşmesi, Sosyal Kimlik Kuramı, Yapısal Eşitlik Modeli.

## ABSTRACT

Name and Surname: Benan GÖK

University: Bursa Uludag University

Institution: Social Science Institution

Field: Business Administration

Branch: Management and Organization

Degree Awarded: PhD

Page Number:

Degree Date : .... / .... / 20.....

Supervisor: Prof. Dr. Başak Aydem ÇİFTÇİOĞLU

### **A RESEARCH ON THE RELATIONSHIP BETWEEN REPUTATION OF BOARD OF DIRECTORS, ORGANIZATIONAL IMAGE AND RELATED ORGANIZATIONAL PARTIES IDENTIFICATION**

This thesis aims to reveal the interaction between the participation of Fenerbahçe Sports Club supporters who are members on a voluntary basis and the reputation of the board, perceived organizational prestige and sports fan identification. First, the conceptual model was created by reviewing the literature. A pilot study was then carried out to determine whether the model was valid for the club's fans and presented the validity of the conceptual model within the results. In the last stage of the study, the supporters of Fenerbahçe Sports Club were reached out and quantitative research data was collected on 3238 individuals. Confirmatory factor analysis was applied to the obtained data, and after the compliance values were obtained, the basic hypotheses of the research were tested with Structural Equation Modeling (SEM). The results showed that the established model was acceptable. As a result, it has been proved that the reputation of the board of directors has a statistically significant effect on perceived organizational prestige and sport spectator identification. In addition, the effect of perceived organizational prestige on sport spectator identification was statistically significant.

**Keywords:** Reputation of Board of Directors, Perceived External Prestige, Sport Spectator Identification, Social Identity Theory, Structural Equation Modelling.



## ÖNSÖZ

Doktora çalışmalarım süresince her konuda bana destek olan, beni anlayan, bana yol gösteren, birçok konuda bana rol model olan ve her zaman en iyiyi bulmam konusunda beni teşvik eden çok değerli hocam Prof. Dr. Başak Aydem Çiftçioğlu'na çok teşekkür ederim. Fikirleriyle, yönlendirmeleriyle desteklerini esirgemeyen tez izleme komitesinde yer alan Prof. Dr. Füsun Çınar Altuntaş ve Dr. Öğr. Üyesi Şenol Baştürk hocalarıma en içten teşekkürlerimi sunmak isterim.

Bu zorlu süreç içerisinde moral desteği veren, beni güçlü tutmayı misyon edinmiş değerli arkadaşlarım Gülay Özkan, Erdem Özüçelik ve Murat Akşit'e teşekkür ederim. Ayrıca spor sektörünü anlamamda yardımcı olan ve yönlendirme çabaları için Doç. Dr. Caner Giray, Doç. Dr. Ali Murat Kırık, Dr. Öğr. Üyesi Recep Görgülü ve Ahmet Ercanlar'a teşekkür ederim. Diğer taraftan her türlü çalışmamda sorularımı sabırla dinleyip beni destekleyen, tecrübelerini aktaran ve hayatımın sonuna kadar dostluğumuzun hiç bitmeyeceğine inandığım güzel yürekli dostum Dr. Öğr. Üyesi Fırat Yaşa'ya çok teşekkür ederim. Ayrıca, yine bu yolda her soruma benimle cevap arayan, uzmanlık bilgilerini, tecrübelerini ve moral aktarmaya çalışan çok sayıda destek olan aktör var ki hiçbir zaman bu desteklerinizi unutmayacağım ve her birinize teker teker teşekkür ederim.

Doktora sürecinde yaşadığım yoğun temponun arkasında yer alan canım ailem, siz olmasaydınız bu süreci başarıyla yürütebilirdim bilmiyorum. Emeğinizin üzerimdeki yeri ifade edilemeyecek kadar fazla olduğu gerçek. Hayatımda iyi ki dediğim güzel yürekli ailem, geleceğe umutla bakmamda bana ışık oldunuz, bu zorlu yolda desteklerinizi esirgemediniz ve her zorlu anımda bana güç veren eşsiz yüreğiniz için anneme, babama ve kardeşime sonsuz teşekkür ediyorum.

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iv
ABSTRACT .....	v
ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
GRAFİKLER LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	x
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### YÖNETİM KURULU İTİBARININ KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ VE GENEL BİLGİLER

1. Yönetim Kurulu Kavramı, Tanımı ve Kapsamı .....	4
2. Örgütlerde Yönetim Kurulu Oluşumu .....	6
2.1. Kâr Amacı Güden Örgütler .....	7
2.1.1. Yönetim Kurulunun Şirket Statüsündeki Yeri.....	9
2.1.1.1. Yönetim Kurulu Yapısı .....	11
2.1.1.2. Yönetim Kurulunun Görevleri .....	14
2.1.1.3. Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği .....	18
2.2. Kâr Amacı Gütmeyen Örgütler .....	20
2.2.1. Yönetim Kurulunun Kâr Amacı Gütmeyen Örgütlerdeki Yeri .....	26
2.2.1.1. Yönetim Kurulu Yapısı .....	27
2.2.1.2. Yönetim Kurulunun Görevleri .....	30
3. İtibar Kavramı ve Kapsamı .....	33
4. Grup İtibarı.....	34
5. Kişisel İtibar Kavramı ve Kapsamı .....	37
6. Liderlik.....	44
6.1. Lider Davranışları ve Liderlerin Kişisel İtibar Yapılanması.....	46
6.2. Lider İtibarının Öncülleri .....	50
6.2.1. İnsan Sermayesi .....	50
6.2.2. Sosyal Sermaye.....	52

6.2.3. Liderlik Tarzı .....	53
6.3. Liderlik İtibarının Sonuçları: Güven ve Hesap Verebilirlik .....	54
6.4. Lider İtibarının Dışsal Görünümü .....	59

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL İMAJIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ VE GENEL BİLGİLER

1. İmajın Kavramsal Çerçevesi .....	63
1.1. İmajın Fonksiyonları .....	64
1.2. İmaj Çeşitleri .....	65
2. Örgütsel İmaj .....	67
2.1. Örgütsel İmajın Kurumsal Kimlik İle İlişkisi .....	73
2.1.1. Kurum Felsefesi .....	74
2.1.2. Örgüt Kültürü .....	75
2.1.3. Kurumsal Davranış .....	76
2.1.4. Kurumsal Dizayn .....	77
2.1.5. Kurumsal İletişim .....	78
2.2. Örgütsel İmajın Temel Belirleyicileri .....	80
2.2.1. Altyapı Faktörü .....	81
2.2.2. Dış İmaj Faktörü .....	82
2.2.3. İç İmaj Faktörü .....	85
2.2.4. Soyut İmaj Faktörü .....	87
3. Örgütsel İmajın Örgütlere Yönelik Önemi .....	88
4. Kişisel İtibar ve Algılanan Örgütsel Prestij İlişkisi .....	92

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL AİDİYETİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ VE GENEL BİLGİLER

1. Sosyal Psikoloji Kavramı ve Çerçevesi .....	96
2. Sosyal Kimliğin Kavramsallaştırılmasında Benlik .....	100
3. Sosyal Kimlik Kuramı .....	102
3.1. Sosyal Kategorizasyon ve Sosyal Karşılaştırma Süreci .....	105
3.2. Sosyal Kimlik Kuramının Temel Varsayımları .....	109
4. Sosyal Özdeşleşme .....	110
5. Örgütsel Özdeşleşme .....	111

5.1. Geniştirilmiş Özdeşleşme Modeli .....	114
6. Örgütsel Özdeşleşmenin Önemi ve Sonuçları .....	117
7. Örgütsel Özdeşleşme ile İlişki Kavramlar .....	121
7.1. Örgütsel Bağlılık .....	121
7.2. Algılanan Örgütsel Prestij .....	123
7.3. Kişisel İtibar .....	126
8. Takım Özdeşleşmesi .....	129

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ARAşTIRMA METODOLOJİSİ, BULGULAR VE DEğERLENDİRME**

1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	132
2. Araştırma Deseni.....	134
3. Araştırma Modeli ve Hipotezleri .....	135
4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	139
5. Anket Formunun Oluşturulması ve Veri Toplama Yöntemi.....	140
5.1. Ölçüm .....	141
5.2. Araştırmada Uygulanan İstatistiksel Analizler.....	142
6. Araştırmanın Bulguları .....	143
6.1. Katılımcılara İlişkin Demografik Bulgular .....	143
6.2. Ölçeklerin Güvenirlilik Testi Bulguları.....	148
6.3. Faktör Analizi Bulguları.....	149
6.4. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi .....	159
6.5. Aracılık (Mediator) Etki Analizi .....	161
6.6. Test edilen Hipotezler ve Sonuçları .....	167
7. Bulgular ve Değerlendirme .....	168
8. Sonuç ve Öneriler.....	173
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>177</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>218</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>240</b>

## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Paydaşların Örgütten Beklentisi .....	70
Tablo 2. Ölçeklerin Güvenilirlikleri.....	148
Tablo 3. Spor Taraftarı Özdeşleşme Ölçeğinin Faktör Yükleri ve Madde Toplam Korelasyonu .....	152
Tablo 4. Spor Taraftarı Özdeşleşme Ölçeğinin DFA Değerleri.....	153
Tablo 5. Spor Taraftarı Özdeşleşmesi Ölçeğinin Uyum Değerleri .....	153
Tablo 6. Algılanan Örgütsel Prestij Ölçeğinin AFA Değerleri.....	154
Tablo 7. Algılanan Örgütsel Prestij (PEP) Ölçeğinin DFA Değerleri .....	155
Tablo 8. Algılanan Örgütsel Prestij Ölçeğinin Uyum Değerleri.....	155
Tablo 9. Yönetim Kurulu İtibarı Ölçeğinin AFA değerleri .....	156
Tablo 10. Yönetim Kurulunun İtibarı Ölçeğinin DFA Değerleri .....	157
Tablo 11. Yönetim İtibarı Ölçeğinin Uyum Değerleri.....	157
Tablo 12. Yönetim Kurulu İtibarının Korelasyon AVE ve CR Değerleri .....	158
Tablo 13. Araştırma Değişkenlerinin Tanımlayıcı İstatistikleri ve Korelasyon Katsayıları .....	158
Tablo 14. Yönetim Kurulu İtibarı ile Algılanan Örgütsel Prestij Arasındaki İlişki ve Uyum Değerleri.....	159
Tablo 15. Spor Taraftarı Özdeşleşmesi ile Algılanan Örgütsel Prestij Arasındaki İlişki ve Uyum Değerleri.....	160
Tablo 16. Yönetim Kurulu İtibarı ile Spor Taraftarı Özdeşleşmesi Arasındaki İlişki ve Uyum Değerleri.....	160
Tablo 17. Yönetim Kurulunun Kaynak Kullanımı İle Spor Taraftarı Özdeşleşmesi Etkileşiminde Algılanan Örgütsel Prestij Aracılık Rolü.....	162
Tablo 18. Yönetim Kurulunun İlişki Geliştirmesi İle Spor Taraftarı Özdeşleşmesi Etkileşiminde Algılanan Örgütsel Prestij Aracılık Rolü.....	163
Tablo 19. Yönetim Kurulunun İmaj Yönetimi İle Spor Taraftarı Özdeşleşmesi Etkileşiminde Algılanan Örgütsel Prestij Aracılık Rolü.....	164
Tablo 20. Yönetim Kurulunun Güvenilir Olması İle Spor Taraftarı Özdeşleşmesi Etkileşiminde Algılanan Örgütsel Prestij Aracılık Rolü.....	165
Tablo 21. Yönetim Kurulunun Etik Yönetimi Anlayışında, Spor Taraftarı Özdeşleşmesi Etkileşiminde Algılanan Örgütsel Prestij Aracılık Rolü.....	166
Tablo 22. Kabul Edilen ve Kabul Edilmeyen Hipotezler .....	167

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Liderlerin izleyicileri üzerindeki etkileri .....	45
Şekil 2. Kurumsal İtibar, Örgütsel İmaj ve Kurumsal Kimlik Arasındaki İlişki .....	71
Şekil 3. Kurumsal Davranışın Yansımaları.....	77
Şekil 4. Sosyal Psikolojinin Çok disiplinli Bir Şekilde Kavramlaştırılması.....	97
Şekil 5. Örgütsel Özdeşleşmenin Genişletilmiş Modeli .....	115
Şekil 6. Araştırma Modeli .....	135

## **GRAFİKLER LİSTESİ**

Grafik 1. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları .....	144
Grafik 2. Katılımcıların Yaş Dağılımları .....	144
Grafik 3. Katılımcıların Medeni Durum Dağılımları .....	145
Grafik 4. Katılımcıların Eğitim Durumu Dağılımları .....	145
Grafik 5. Katılımcıların Mesleki Durum Dağılımları .....	146
Grafik 6. Katılımcıların Babasının Tıttuğu Takım Dağılımları .....	146
Grafik 7. Katılımcıların Spor Geçmişı Durumu Dağılımları .....	147
Grafik 8. Katılımcıların Maça Gitme Sıklığı Dağılımları .....	147

## KISALTMALAR LİSTESİ

AFA: Açıklayıcı Faktör Analizi

AVE: Açıklanan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted)

CEO: Chief Executive Officer

CR: Composite Reliability

Çev.: Çeviren

DFA: Doğrulayıcı Faktör Analizi

Ed.: Editör

KMO: Kaiser-Meyer Olkin

Örn: Örnek

PEP: Algılanan Örgütsel Prestij (Perceived External Prestige)

pp.: Sayfalar Arası

SPK: Sermaye Piyasası Kurulu

ss.: Sayfalar Arası

STO: Spor Taraftarı Özdeşleşmesi

TÜSİAD: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği

vd.: Ve Diğerleri

YEM: Yapısal Eşitlik Modeli



## GİRİŞ

Algılanan örgütsel prestij, örgütlere hem ulusal hem de uluslararası pazarlarda rekabet avantajı yaratan, örgüte yönelik farklılık algısı oluşturan önemli bir stratejik değerdir. Bu bağlamda, özellikle ilgili literatür, kâr amacı güden örgütlerde (ticari işletmeler), bireylerin kurumlarla kurdukları ilişkilerin sebeplerinden birinin örgütün prestiji olduğunu, yüksek bir prestijin ise, bireylerin örgüte yönelik aidiyet (özdeşleşme) duygusu geliştirdiklerini ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle, ilgili örgüt yazınında ağırlıklı olarak algılanan örgütsel prestij ve örgütsel özdeşleşme kavramlarının birbiriyle olan ilişkisi kâr amacı güden örgütler bünyesinde gerçekleştiği tespit edilmiştir ve bu çalışmalarda örgütsel özdeşleşmenin temel belirleyicisinin örgütün prestiji olduğu sonucuna ulaşıldığı görülmektedir. Ancak, sözü geçen ilişkinin kâr amacı güden örgütlerin yanı sıra gönüllülük esasıyla mensup olunan örgüt ile üye ilişkisinde nasıl yapılandığı bu çalışmanın ana amaçlarından bir tanesidir. Böylelikle, bu araştırmanın literatüre sağladığı en temel katkısı, bireylerin gönüllülük ilişkisi ile üyeliklerine devam ettikleri bir örgüte ilişkin prestij algılamalarının örgüt ile özdeşleşme düzeyleri üzerindeki etkisinin olup olmadığı mercek altına alınmasıdır. Literatürde bir eksiklik olduğu düşünülerek bu alandaki açığı kapatma amacı ile söz konusu bu ilişkiye yönetim kurulunun itibarı da dâhil edilmiştir. Bireylerin, bu örgütlerle olan özdeşleşmelerinde hem yönetim kurulunun hem de örgüt prestijinin ne ölçüde etkilediği önemli bir bakış açısı kazandıracaktır. Böylelikle, bahsi geçen örgütlerde yer alan bireylerin, yönetim kuruluna ve mensup oldukları örgüte ilişkin prestij algılarının tespit edilmesi ve ilgili bireylerin aidiyetinde onları motive eden unsurların neler olabileceğinin irdelenmesi bu araştırmanın diğer bir amacını içermektedir. Araştırmanın temel varsayımlarında gönüllülük esasıyla üye olunan örgütler olması nedeniyle araştırmanın saha uygulaması Fenerbahçe Spor Kulübü nezdinde gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla bu araştırmanın evreni Türkiye’de bulunan Fenerbahçe Spor Kulübü taraftarı olan tüm bireylerdir. Taraftarların kulüplere verecekleri maddi ve manevi destek son derece önemlidir. Bu sebeple spor kulüplerinin en önemli paydaşlarından biri taraftarlarıdır. Taraftarlar, kulüp faaliyetlerinden, iletişiminden ve kulüp girişimlerinin başarılı ya da başarısız sonuçlarından etkilenen taraflardır. Dolayısıyla, taraftarların mensup oldukları kulüplerin faaliyetlerini nasıl değerlendirdikleri diğer bir ifadeyle taraftarların kulübe ilişkin algılamaları kulüp prestijine ışık tutmaktadır. Sonuç olarak, bu çalışmada, söz konusu

örgüt prestijinin öncülü olarak verilen yönetim kurulu itibarıyla olan ilişkisi incelendikten sonra, her iki değişkenin ayrı ayrı spor taraftarı özdeşleşmesiyle olan ilişkisi araştırılmıştır.

Araştırma kapsamında tanımlanan hipotezlerin oluşturulmasında temel alınan literatür çalışmasının birinci bölümünde, öncelikle yönetim kurulu, kâr amacı güden örgütlerde olduğu gibi kâr amacı gütmeyen örgütlerde de yer almaktadır. Bu açıdan bakıldığında, her iki örgüt türünün misyonları, amaçları ve tabii oldukları hukuksal mevzuatlar farklılık göstermektedir. Söz konusu bu farklılıklardan hareketle bu bölüm içerisinde kâr amacı güden örgütler ile kâr amacı gütmeyen örgütlerin ne olduğu hakkında kısa bilgiler verilmiş olup sonra bu örgütlerdeki yönetim kurulunun yapısı, yönetim kurulunun görevleri ayrı ayrı incelenmiştir. Devamında ise, yönetim kurulu itibarı gündeme gelmektedir. Yönetim kurulu itibarı bir grup itibarıdır. Dolayısıyla, bu araştırmada yönetim kurulundaki her bir üyenin itibarı düşünülerek hareket edilmiştir. Ancak bir örgütün yönetim kurulu hakkında yapılan değerlendirmeler genellikle yönetim kurulu başkanı nezdinde yapıldığı düşünülmektedir. Bu kapsamda, yönetim kurulu başkanı aynı zamanda örgütün lideri en üst düzey yöneticisi olmasından dolayı bu araştırmada liderlik ile itibar ilişkisi irdelenmiştir.

Tezin ikinci bölümünde, kurulan hipotezin sağlıklı bir şekilde elde edilebilmesi için örgütsel imajın kavramsal çerçevesi çizilmektedir. Bu bölümde, örgütsel imajın anlamı, nasıl oluştuğu ve genel kapsamda örgütün paydaşlarıyla olan ilişkilerinde nasıl bir stratejik değere sahip olduğu ele alınarak kapsamlı açıklamalar yapılmıştır. Devam eden aşamada, araştırmanın modelini oluşturmada destek görevi gören, kişisel itibar ve örgütsel imajın (algılanan örgütsel prestij) bir biriyle olan ilişkisine değinilmiştir. Ayrıca, ilgili yazında örgütsel imaj ile algılanan örgütsel prestij kavramları arasında yakın bir benzerlik bulunmaktadır. Dolayısıyla çalışmamızda bahsi geçen iki kavram eş anlamlı görülerek hareket edilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, örgütsel aidiyetin (özdeşleşmenin) oluşumuna dayanak sağlayan teorik zemin irdelenerek kavramın öncülleri ve ilişkisel bağlamları açıklanmıştır. Bu bölümün sonraki aşamasında, örgütsel özdeşleşmenin sonuçları ifade edilmiş olup, ilgili kavramın, bireylerin örgütlerle olan ilişkilerinde nasıl rol oynadığı hakkında bilgiler sunulmuştur. Bu bölümün son aşamasında ise, yine araştırma modelinin oluşmasına rehberlik eden ilgili literatür araştırması kapsamında, örgütsel özdeşleşmenin,

hem kişisel itibar hem de örgütsel imajla (algılanan örgütsel prestij) olan ilişkisi ayrı ayrı incelenmiştir.

Araştırmanın dördüncü bölümünde ise, kapsamlı literatür araştırması sonucunda araştırmanın kavramsal modeli oluşturulmuştur. Belirlenen araştırma modelinde, yönetim kurulunun itibarı, örgüt prestijinin öncülü olacağı ve söz konusu her iki değişkenin spor taraftarı özdeşleşmesinde açıklayıcı bir kapsam içinde olacağı varsayılmıştır. Böylelikle bu bölüm, belirtilen değişkenlerin test edilmesini içermektedir. Öncelikle, 158 Fenerbahçe taraftarı üzerinde pilot araştırması gerçekleştirilmiştir. Bu pilot araştırma sayesinde, belirlenen kavramsal model geçerli bulunmuştur. Araştırmada kullanılan anketin nihai hali ise, Fenerbahçe Spor Kulübü taraftarları arasında kolayda ve kartopu örneklem yöntemi uygulanarak veri toplama süreci gerçekleştirilmiştir. Sonuç olarak, 3238 kullanılabilir anket elde edilmiştir. Ardından, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi aracılığıyla elde edilen verilerin geçerliliği test edilmiş ve yapısal eşitlik modellemesiyle de verilerin bulguları analiz edilmiştir. Yapılan analizler, mevcut literatür ile karşılaştırılarak değerlendirilmiş ve gelecek çalışmalar için önerilerde bulunulmuştur.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### YÖNETİM KURULU İTİBARININ KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ VE GENEL BİLGİLER

#### 1. Yönetim Kurulu Kavramı, Tanımı ve Kapsamı

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun 359'uncu maddesinde, anonim şirketin, esas sözleşmesiyle atanmış veya genel kurul tarafından seçilmiş, bir veya daha fazla kişiden oluşan bir yönetim kurulu bulunur hükmü yer almaktadır (TTK., m. 359). Pay sayısının artması sonucunda her pay sahibi yönetimde bulunamayacağı için, şirket pay sahipleri tarafından vekâlet ilişkisi ile görevlendirilen yönetim kurullarınca yönetilmektedir. Burada söz konusu olan yönetim kurullarının bir vekil olarak, onları seçen ve görevlendirilen asıl hak sahiplerine karşı sorumlu biçimde şirketi yönetmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013: 468). Yönetim kurulu, örgütler için nihai karar alma grubudur. Bu nedenle, örgütlerin denetlenmesinde önemli bir güç ve sorumluluk sahibi olurlar ve strateji üzerinde üstün bir etkiye sahiptirler ve bu da örgütün sonraki performansını etkilemektedir (Galbreath, 2012: 18).

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun 374'üncü maddesinde, yönetim kurulu ve kendisine bırakılan alanda yönetim, kanun ve esas sözleşme uyarınca genel kurulun yetkisinde bırakılmış bulunanlar dışında, şirketin işletme konusunun gerçekleştirilmesi için gerekli olan her çeşit iş ve işlemler hakkında karar almaya yetkilidir hükmü bulunmaktadır (TTK., m. 374). Türk Ticaret Kanunu'nda yer alan yönetim kurulunun görev ve yetkilerinin geniş bir alana yayıldığı görülmektedir. Yönetim kurulu, uzun dönemde hissedarlarına kazanç sunmak amacıyla örgütte karar alma, yürütme ve temsil etme görevleriyle örgütü etkin bir şekilde yönlendirmektedir (TÜSİAD, 2001: 15). Johnson ve izdaşları ise (1996), yönetim kurulunun üç ana görevi olduğunu belirtmektedir: yönetim eylemlerini izlemek, üst yönetime danışmanlık yapmak ve kurumsal yetenekler oluşturmak için hayati önem taşıyan dış kaynaklar elde etmektir. Daha geniş bir ifadeyle, hissedarların çıkarlarını korumak ve onlarla olan ilişkileri başarılı bir şekilde yönetilmesini sağlamak, örgütün vizyonu, misyonu, stratejisini ve faaliyette olduğu sektördeki konumunu belirlemek, örgütün tepe yöneticilerini işe almak, özlük haklarını belirlemek veya işten çıkarmak, yatırım için kullanılacak kaynaklara yönelik

kararlar vermek, takip etmek ve her yıl örgütün bütçesini izlemek ve onaylamak, üst yönetimin performansını ve örgütün mevzuata uygunluğunu izlemek, tepe yöneticilerin uygulamalarına yönelik raporları değerlendirerek onların çalışmalarını takip etmek, kontrol etmek ve gerektiğinde tavsiyelerde bulunmak gibi faaliyetlerde yönetim kurulunun görevleri yer almaktadır (Eren, 2013: 45; Gözüm, 2012: 6).

Yönetim kurulunun görevleri ve sorumlulukları hakkında ilgili yazında çeşitli görüşler olduğu tespit edilmiştir. Bu görüşlerin temeline inildiğinde, yönetim kurulunun görevleri ve sorumlulukları farklı kuramsal yaklaşımlara dayandırıldığı görülmektedir. Vekâlet kuramı, hissedar değerini attırmaya odaklanırken, pay sahipleri ile yöneticiler arasında ortaya çıkan çıkar çatışmalarını minimize edecek mekanizmalar önermektedir (Harvey ve Shrieves, 2001: 496). Bu kapsamda, yönetim kurulu, bir örgütün yönetiminde oluşabilecek vekâlet sorunlarını çözen bir merci olarak görülmektedir. Dolayısıyla, yönetim kurulu, hissedarlara sorumlu olarak örgüt menfaati için kararlar alır ve örgütün yönetilmesinde etkin rol alır (Knell, 2006). Paydaş kuramı, hissedarlar gibi diğer paydaşların da çıkarlarının meşru kabul edilmesi gerektiğini ve örgüt faaliyetleri üzerinde bu grupların da söz hakkı olması gerektiği düşüncesini gündeme getirmektedir. Bu kurama göre, örgüt sadece hissedarların değil, bütün paydaşların çıkarları doğrultusunda yönetilmelidir (Vinten, 2000: 377). Bu sebeple, yönetim kurulu, örgütü etkileyen ve örgütün tüm faaliyetlerinden etkilenen birçok paydaşın çıkarlarını dengeleyerek belli oranda onların tatmin edilmesini sağlamalıdır. Bu kapsamda, yönetim kurulu, örgütün ticari ihtiyaçlarına odaklanırken; hissedarlara, çalışanlarına, iş ortaklarına ve tüm topluma karşı sorumlu davranmalıdır (Heinfeldt ve Curcio, 1997: 67). Kaynak bağımlılığı kuramına göre, yönetim kurulu, kaynağa dayalı ilişkiler kurarak kritik kaynaklar bulmanın bir aracı olarak görülmektedir (Boyd, 1990: 419). Örgütlerin hayatta kalabilmeleri için birtakım belirsizliklerle etkin bir şekilde başa çıkmaları gerekir. Belirsizlik, örgütlerin kaynak kontrolünü ve strateji seçimini zorlaştırır. Böylece, örgütün dış çevresiyle bağlantı kurmaya hizmet eden ve belirsizliği azaltmak için hareket eden yönetim kurulunun olması önemli bir strateji olarak görülmektedir (Hillman vd., 2000: 238). Kaynak sağlama görevini üstlenen yönetim kurulu, örgüte bilgi, beceri ve önemli unsurlara erişim (örneğin, tedarikçiler, alıcılar, hükümet, sosyal gruplar) kaynakları getirebilmektedir. Yönetim kurulu, değerli kaynaklara ve bilgilere erişim sağlayarak örgütün çevresel bağımlılığını azaltır ve örgütün meşruiyet kazanmasına yardımcı olur

(Hillman vd., 2000: 238). Diğer bir ifadeyle, kaynak bağımlılığı kuramı, yönetim kurulu dış çevreyle bir etkileşime girerek, örgütün birçok faaliyetlerini etkin bir Şekilde yöneteceği ve belirsizliği azaltacağı yönünde bir rolü olduğunu savunmaktadır.

Yönetim kurulu karar alma, yürütme ve temsil rollerini bağımsız bir Şekilde yürütebilmesi için menfaat çatışmalarından ve bunların etkilerden uzak olması son derece önemlidir. Bu da yönetim kurulu etkinliğinin en üst düzeye ulaşmasını sağlamaktadır. Yönetim kurulu üyelerinin sahip olduğu yetenekler, tecrübeler ve yönetim kurulunun bağımsızlık derecesi, yönetim kurulunun performanslarını ve gerçekleştirmek istediği hedefleri etkilemektedir (SPK, 2003: 37). Ayrıca yönetim kurulu örgütün refahı için girişimsel liderlik tarzını benimsemelidir. Bu sayede yönetim kurulu, örgütün çevresel gelişmeler karşısında meydana gelen fırsat ve tehditlerini takip ederek ve örgüt içerisinde olabilecek bazı gelişmeleri göz önünde bulundurarak zaman geçirmeden gerekli kararlar vermektedir (Knell, 2006: 63).

Yönetim kurulu, kâr amacı güden örgütlerde olduğu gibi kâr amacı gütmeyen örgütlerde de bulunmaktadır. Kâr amacı güden ve kâr amacı gütmeyen örgütlerin misyonları, amaçları ve tabii oldukları hukuksal mevzuatlar farklılık göstermektedir. Bu bölüm içerisinde kr amacı güden örgütler ile kâr amacı gütmeyen örgütlerin ne olduğu açıklandıktan sonra bu örgütlerdeki yönetim kurulunun yapısı, yönetim kurulunun görevleri ayrı ayrı incelenecektir. Bölümün devamında ise, yönetim kurulu itibarı gündeme gelmektedir. Yönetim kurulu itibarı bir grup itibarıdır. Dolayısıyla, bu araştırmada yönetim kurulundaki her bir üyenin itibarı düşünülerek hareket edilmektedir. Ancak, bir örgütün yönetim kurulu hakkında yapılan değerlendirmeler genellikle yönetim kurulu başkanı nezdinde yapıldığı düşünülmektedir. Yönetim kurulu başkanı aynı zamanda örgütün lideri en üst düzey yöneticisi olmasından dolayı bu araştırmada liderlik ile itibar ilişkisi irdelenmektedir.

## **2. Örgütlerde Yönetim Kurulu Oluşumu**

İlgili yazın incelendiğinde, yönetim kurulu ticari işletmelerin yanı sıra kâr amacı gütmeyen örgütlere de konu olmaktadır. Yönetim kurulunun etkisini ve etkinliğini daha iyi anlatabilmek amacıyla hem kâr amacı güden hem de kâr amacı gütmeyen örgütlerle ilgili detaylı bir inceleme yapılmış ve her iki örgüt türündeki yönetim kurulu fonksiyonları incelenmiştir.

## 2.1. Kâr Amacı Güden Örgütler

Genel olarak iki veya daha fazla bireyin, birtakım amaçlara ulaşmak için bir araya geldikleri ve sistematik bir biçimde işbirliği yaparak çalıştıkları topluluklara örgüt ismi verilmektedir (Hicks, 1975: 31-32). Dolayısıyla, ticari ortaklıkların yanı sıra dernekler, kulüpler, takımlar, politik partiler, askeri kuruluşlar ve buna benzer kurumlar da örgüt olarak nitelendirilmektedir. Örgütler çeşitli amaçlara ulaşmak için kurulmaktadır. Ticari amaçları sağlayabilmek, özel amaçları gerçekleştirmek, politik amaçlara ulaşabilmek, kamu hizmetlerine destek olmak için çeşitli örgütler kurulabilir. Ancak en fazla karşılaşılan örgüt tipi, gelir sağlamak ve ticari amaçları gerçekleştirmek için kurulan örgütlerdir. Bu örgütler, yaşanan toplumun ihtiyaç ve isteklerini karşılayarak mal ve hizmetleri üreterek topluma fayda oluşturacaktır ve bu faydalar neticesinde de gelir sağlayacaklardır. Bu tür örgütler, “kâr amaçlı örgütler” olarak isimlendirilmektedir. Ayrıca, küçük ya da büyük ölçekli tüm ticari kurumlar bu gruba dâhil olmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013: 22).

Küreselleşmeyle birlikte toplumun mal ve hizmet taleplerinin artmasıyla küçük işletmeler bu taleplere cevap veremez hâle gelmiştir. Bu talebe cevap verebilmek için işletmeler büyümeye gereksinim duymuştur. Bu gereksinim sonucu bireysel ve küçük işletmeler birleşerek ortaklık kurma yolunu tercih etmişlerdir. Bu da zaman içerisinde güçlü sermaye ve nitelikli yönetim yapılarına sahip örgütleri meydana getirmiştir. Böylelikle birleşme olarak nitelenen şirket kavramı ortaya çıkmıştır. Şirketlerde aynı zamanda birer işletmedir ve bireylerin ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri üreterek planlanan hedefleri gerçekleştirmek için faaliyet gösterirler (Şengel vd., 2013: 4).

Kâr amacı güden örgütler, bireylerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayan, pazarı olan ve bu pazarda fiyatı oluşan mal ve hizmet üreten ekonomik ve sosyal kuruluşlar olarak tanımlanmaktadır (Parıltı ve Aydın, 2008: 21; Demirci ve Gümüştekin, 2009: 9). Burada söz edilen ekonomik olma özelliği, işletmenin kıt kaynakları en az maliyetle üretim yapıp kazanç elde etmeyi ifade etmektedir. İşletmelerin sosyal olma özelliği ise, üretilen mal ve hizmetlerin toplum ihtiyaçlarının karşılanmasıdır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2011: 3). Ticari işletmeler, belirli bir faaliyet alanında, dış çevreden aldığı girdileri bilgi, teknoloji ve süreçlerden faydalanarak müşterileri için mal ve hizmetlere dönüştürmektedir. Bu mal ve hizmetleri belirli fiyat üzerinden faaliyet gösterdikleri pazarda satarak gelir elde eden ve bu gelirlerin bir bölümünü tekrar tedarikçilerinden girdi

olarak ticari işletme faaliyetlerinin sürdürülebilirliğini sağlamakta kullanmaktadırlar. İşletme, aynı zamanda tüm bu süreçleri yaşarken içinde bulunduğu çevreye zarar vermeyen, değişen koşullara adapte olan, ayrı bir kişiliği ve kendine özgü kültürü olan sosyal bir varlık olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2015: 76-77).

İşletmelerin uzun dönemdeki amacı, elde edeceği kârı maksimum kılmaktır. Ancak gelişen ekonomik ve sosyal değişimler sayesinde kazanç dışında, işletmelerin başka meseleleri de amaç edinmesi gerekmektedir. Daha kapsamlı bir ifadeyle, işletmelerde hissedarlar, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, toplum ve devlet gibi çeşitli çıkar grupları vardır ve söz konusu grupların çıkarları birbiriyle çelişebilmektedir. İşletmeler tüm bu grupların çıkarlarını göz önüne alarak amaçlarının çeşitlenmesine sebebiyet vermektedir (Hicks, 1975: 67-72; Eren, 2013: 68-69). Dolayısıyla, birçok amacın ortaya çıkması neticesinde ticari işletmelerin amaçları, uzun dönemde kâr elde etmek, tüketicilere, topluma ve devlete hizmet etmek, işletmenin yaşamını sürekli kılmak, işletme çalışanlarına iyi bir ücret politikası sunmak, istihdamı devamlı kılmak olarak sayılabilecek gelişmeler görülmektedir (Şimşek, 2009: 42).

İşletmelerin sürekli ve yüksek bir performans sergileyebilmeleri için etkin bir şekilde yönetilmeleri gerekmektedir. İşletmeler büyüdükçe etkin bir yönetime olan ihtiyaçları daha fazla artmaktadır. Büyük işletmelerin profesyonel yöneticiler nezdinde yönetilmesi önem arz etmektedir. Çünkü büyüyen bir işletmenin organizasyon yapısı karmaşıklaşır ve bu durum, yönetimin farklı kademelere ayrılmasına sebep olmaktadır (Koçel, 2015: 82-83). Böylelikle bir işletmede en alt seviyedeki bireyleri yönetmekle sorumlu olanlardan en üst düzeye kadar birçok yönetici mevcuttur. Bu kapsamda, işletmenin alt düzey yönetiminde faaliyet gösteren yöneticiler, orta kademedeki faaliyet gösteren yöneticilerin istedikleri işleri istenen sürede yerine getirmektedirler. Ayrıca bu yöneticiler, yapılan faaliyetleri ve ortaya çıkan sonuçları orta kademedeki yöneticilere aktarırlar (Dinçer ve Fidan, 2016: 26). Orta düzey yöneticiler, işletmenin faaliyetlerine göre bir bölümün başında görev aldıklarından dolayı işletmenin farklı fonksiyonlarını yönetmekle sorumludurlar (Draft, 1994: 17). Bahsi geçen yöneticilerin sorumlulukları arasında, üst yönetimin belirlediği amaçlar ve stratejilerin orta düzeydeki yöneticilerin kendi departmanlarının amaçları ve stratejilerinin uyumlu bir şekilde uygulanmasını sağlamak için yönlendirmeler ve çalışmalar yapabilmektedirler (Lewis vd., 1994: 13). Üst düzey yöneticiler ise, işletmenin tüm yönetiminden sorumlu bireylerden oluşmaktadır.



Bu yöneticiler, işletmenin faaliyet politikalarını ve stratejik kararları belirlemeleriyle birlikte işletmenin çevresiyle olan ilişkisinde çeşitli girişimleri söz konusudur (Dinçer ve Fidan, 2016: 26). Çok ortaklı sermaye şirketlerinde yer alan pay sahiplerinin hepsinin birden işletmeyi yönetmesi mümkün olmadığından pay sahiplerinin seçtikleri yönetim kurulu, işletmeyi belirlenen dönemlerde yönetmektedir. Söz edilen yönetim kurulu, yasal çerçevede içinde işletmenin yönetim mevzularında birinci derecede sorumluluğu olduğu gibi işletmenin stratejik yönetimiyle ilgili çalışmaları gerekmektedir. Yönetim kurulu, işletmenin yönetimini kurum içinden ya da dışından atadıkları üst yöneticilere teslim etmeleri de mümkündür. Atanmış yöneticiler, kendilerini ilgili göreve atamış kişi ya da gruplara karşı sorumlu olarak işletmenin kısa ve uzun dönemli yönetiminde görev almaktadırlar. Atanan bu üst düzey yöneticiler, yönetim görevini meslek edinmiş profesyonel bireylerdir (Eren, 2013: 45-49).

Kâr amacı güden örgütler olarak nitelenen ticari işletmeler büyüdükçe daha fazla karmaşıklaşır ve yönetimin önemi kendini göstermeye başlamaktadır. Bu kapsamda büyüyen bir işletmenin yönetim düzeylerine göre yöneticileri de farklılaşmaktadır. Ancak, işletmenin tüm yönetiminde görev alan üst yönetiminin daha fazla stratejik rolü olduğu gerçektir. Özellikle üst yönetime konu olan yönetim kurullarının, sermaye şirketlerinde hisse sahipleri ve yöneticiler arasında köprü oluşturan önemli bir takım olmasının yanı sıra söz konusu yönetim kurulunun sorumluluk ve işlevlerinin de fazla olması ilgili yazında sıklıkla çalışıldığı görülmektedir. Yönetim kurulu, bu çalışmada bağımsız değişken olmasından dolayı, ilgili kavram hakkında yapılan araştırmalardan elde edilen bilgiler aşağıda kapsamlı olarak verilmektedir.

### **2.1.1. Yönetim Kurulunun Şirket Statüsündeki Yeri**

Yönetim konusunu detaylı bir şekilde tartışabilmek için sürdürülebilir yönetim tarzının belirlenmesi önemlidir. Yönetim tarzından söz edilen merkezîyetçi, katılımcı ve profesyonel yönetim tarzlarının bilinmesi ve bu kavramlar içinde özellikle profesyonel yönetim tarzının seçilmesi gerektirir. Profesyonel yönetim anlayışında, örgüt sahiplerinin hem örgüt işlerinin yürütülmesinde hem de yönetim kurulunda bulunmamaları gerekmektedir (Deloitte, 2007: 2). Sıklıkla örgüt sahiplerinin ve yöneticilerin çıkarları çatışabilmektedir. Bu sebeple, yöneticilerin detaylı bir şekilde kontrol edilmesinin ve yöneticilerin çıkarlarıyla sahiplerin çıkarlarının uyumlu ilerlemesini sağlayan mercinin yönetim kurulu olduğu ifade edilmektedir (Okan vd.,

2014: 41). Türk Ticaret Kanunu'nun 359. maddesine göre, yönetim kurulu, esas sözleşmeyle atanmış veya genel kurul tarafından seçilmiş, bir veya daha fazla kişiden oluşan bir yönetim kurulu bulunur hükmü bulunmaktadır. Yönetim kurulu, örgütün kontrol ve gözetiminden sorumlu olmasının yanı sıra örgütün hedef ve stratejilerinin belirlenmesinde merkezi görevi olan ve örgütün üst düzey yöneticilerini denetleyen en güçlü mekanizmaların başında gelen en üst düzey yönetim organıdır (Gözüm, 2012: 5). Yönetim kurulu, genel kurulda hisse sahiplerinin yönetim kuruluna vermiş oldukları yetki aracılığıyla, mevzuat, politikalar, örgüt içi düzenlemeler, esas sözleşme kapsamında yetki kullanarak örgütü temsil etmektedir (Aygün vd., 2011: 78). Başka bir ifadeyle, yönetim kurulu, hissedarlar adına vekâlet ilişkisi kapsamında örgütü yöneten grubu temsil etmektedir ve örgütün sürdürülebilirliği için gerekli işler hakkında karar vermede yetkilidir (Arslantaş, 2012: 31). Yönetim kurulları hissedar ve yönetim arasında çıkar farklılığı sorununa çözüm arayan önemli bir araçtır. Vekâlet kuramı bu bağlamda yönetim kurullarının rolünü detaylı bir biçimde tanımlayarak yönetim kurullarının önemine işaret etmektedir. Bu kapsamda, yönetim kurulu, yöneticilerin hissedarların çıkarlarına ulaşmak için hareket etmelerini sağlamada önemli bir unsur olmaktadır (Mi Choi vd., 2012: 208; Ning vd., 2014: 821).

Örgüte ilişkin aldıkları kararları uygulayan yönetim kurulu, örgütün piyasa değerini olabildiğince en üst noktaya taşınmasını hedeflemektedir. Bu bilinçle hareket eden yönetim kurulu, hisse sahiplerinin uzun vadeli ve sürdürülebilir kazanç elde edecekleri ölçüde yürütmektedir. Yönetim kurulu, hisse sahipleri ile örgütün faaliyet performansı arasındaki dengenin sağlanmasına özen göstermektedir (Aygün vd., 2010: 67). Ayrıca, sahiplik ve yönetim ayırımından meydana gelen temsil maliyetlerini düşürebilmek, örgüt faaliyetlerinde kontrol sağlayabilmek ve örgüt paydaşları arasında denge oluşturabilmek için yönetim kurulu oldukça önemli yere sahiptir (Fauzi ve Locke, 2012: 44). Yönetim yazınında, yönetim kurulu performansının örgütün paydaş yönetimi ve finansal performans gibi pek çok alana atıf yapan çalışmalar yer almaktadır. İlgili alanda yürütülen yakın zamanlı araştırmalarda, yönetim kurulunun örgütlerin sermaye yapısı ile olan ilişkisine odaklanan çalışma sayısında büyük ölçüde artış görülmektedir ve birçok çalışmada, yönetim kurulu etkinliğinin örgütlerin finansman kararlarını etkilemede önemli rol oynadığı belirtilmektedir (Agrawal ve Knoeber, 1996; Bhagat ve Black, 1999; Ferrero-Ferrero vd., 2015: 249; Bin-Sariman vd., 2016: 403).

### 2.1.1.1. Yönetim Kurulu Yapısı

Dünya’da yönetim kurullarının yapısı tek kademeli ya da iki kademeli olarak kendini gösterebilmektedir. ABD, İsviçre, Japonya ve İngiltere hukukunda Board System’e eş değer olan yönetim kurulu sistemi tek kademeli bir sistem kapsamında hak sahiplerini temsil edilmesi için atanmış bireylerce üstlenilmektedir. Türkiye’deki şirketler tek kademeli sistemi benimsemektedirler. Tek kademeli sistemde şirketin sevki ve idaresi yönetim kuruluna dâhil olmaktadır (Karpuzoğlu, 2010: 20). Diğer taraftan Almanya, Finlandiya ve Hollanda hukukunda iki kademeli sistem uygulanmaktadır. İki kademeli sistem, şirketin yönetim fonksiyonunu devam ettiren yönetim kuruluna ek olarak söz konusu yönetim kurulunun seçilmesi, görevlerine atamasını yapan ayrı bir mercak tarafından üstlenilmektedir. Söz konusu ilgili mercak, şirketin yönetimini üstlenen yönetim kurulunu izleme, denetleme ve yönlendirme faaliyetleri yapan bağımsız üyelerden oluşmaktadır. Böylelikle tek kademeli yönetim kurulunun görevleri dağılarak iki kademeli kurul olarak kendini göstermektedir (Ülgen ve Mirze, 2013: 469).

Anonim şirketler, diğer bir ifadeyle sermayesi belirli paylara bölünmüş (hisse) olan şirketlerde yer bulan payların sahipleri şirketin ortağı olmaktadır (TTK. m. 329). Ancak her pay sahibi şirkette aktif olarak görev alamaması neticesinde söz konusu ortakları temsilen profesyonel yöneticiler yer almaktadır, böylelikle bu bireylerin bir araya gelmesi yönetim kurulu yapısını ortaya çıkarmaktadır. Yönetim kurulu esasen şirketin yönetiminden sorumludur. Bu kapsamda yönetim kurulunun şirketin en üst düzey yönetim organı olarak atfedilmektedir (Demirel, 2014: 4). Bununla birlikte, yönetim kurulunun bir örgütün faaliyetlerine yönelik stratejik karar alma noktasında önemli görevleri olduğu gibi en üst seviyede örgütü yürütme özelliği de olmaktadır. Bu nitelikler göz önüne alındığında, söz konusu yönetim kurulu, örgütün piyasa değerini yukarılara taşımamasını hedeflemektedir. Bu işleyle birlikte, pay sahiplerinin uzun dönemli ve sürekli kazanç elde etmelerini temin edecek biçimde devam ettirmelidir. Ayrıca yönetim kurulu, pay sahiplerinin vermiş oldukları yetki kapsamında mevzuat, politikalar ve sözleşmeler nezdinde yetki kullanır ve örgütü temsil etme olanağı oluşmaktadır (SPK, 2005).

Yönetim kurulu üyelerinin seçimi, bütün hissedarların ulaşımına açık şekilde ve belirli prosedür dâhilinde mevcut hissedarların fikirlerini de sunabilecekleri genel kurulda gerçekleşmektedir. Yönetim kurulu seçim sürecinin sorumluluğu kurumsal yönetim komitesindedir. Kurumsal yönetim komitesinin öne sürdüğü adaylar yönetim kurulunda

tartışılır ve açık oylama ile seçilir. Yönetim kurulunca onay gören adaylar ile hissedarların da gösterdikleri adaylar da düşünülerek genel kurulun onayına gitmektedir. Adaylara ait tüm derin bilgiler (özgeçmiş, birikim, önerilme nedenleri) yazılı olarak genel kurul toplantısından en az 15 iş gününden önce gündem ile birlikte tüm hissedarlara gönderilmiş olmalıdır. Eğer azınlıkta olan hissedarların yönetim kuruluna üye atama beyanları olursa bu adaylar tüm üyelere genel kurul toplantısı daveti kapsamına dâhil edilerek haber verilmelidir. Ayrıca yönetim kurulu seçim sürecinde var olan tüm bilgiler SPK ve hissedarlara yıllık raporlarda düzenli olarak açıklanmalıdır (TÜSİAD, 2002: 19).

Yönetim kurulu yapısının örgüt performansı üzerindeki etkisi, yönetim yazınında ve iş çevrelerinde uzun zamandır ilgi duyulan tartışma konulardan biri olmaktadır. Bu kapsamda, yönetim kurulu faaliyetlerini etkin bir şekilde yerine getirebilmesi için kurul üyelerinin kişisel özellikleri ve yetenekleri son derece önemlidir. Bu üyelerin bazıları örgüt içindeki yöneticilerden oluşmakta ve bu bireyler iç üyeler olarak isimlendirilmektedir. Diğer bireyler ise dış üyeler olarak nitelendirilmektedir. Dış üyeler, örgütün üst yönetiminin etkisi altında kalmadan bağımsız olarak kendilerini atayan pay sahipleri grubunu temsil etme görevine getirilmektedir. Bazen dış üyelerde görev yapan bireylerin, yasal zorunluluk esasıyla resmi makamlarca görevlendirmelerinin yapılması söz konusudur. Örneğin, şirketin paydaşı olan bankalar, kamu kurumları ya da bakanlığın uygun gördüğü temsilcileri şirketin yönetim kurulunda yer alması mümkündür (Ülgen ve Mirze, 2013: 470).

Yönetim kurulunun her türlü menfaat çatışmalarından uzak olması, karar alma, temsil ya da yürütme sorumluluklarını bağımsız olarak uygulayabilmesi yönetim kurulunun etkinliği için önemlidir. Yönetim kurulu üyelerinin tecrübesi, bağımsızlık derecesi, kabiliyet düzeyleri yönetim kurulunun ulaşmak istediği hedefleri ve performansını etkilemektedir (SPK, 2003: 37). Dolayısıyla, yönetim kurulunun başarısını oluşturacak yapının sağlanmasında her bir üyenin yüksek bilgi, beceri ve tecrübe gibi niteliklere sahip bireyler aday olarak gösterilmelidir. Ancak, bankacılık, sermaye piyasası, ödünç para verme ya da sigortacılık işlerinde mevzuata aykırı eylemlerde bulunan ve dolandırıcılık, rüşvet ya da vergi kaçırma gibi işler yapan bireylerin yönetim kurulunda faaliyet göstermesi söz konusu değildir (SPK, 2003: 47).

Örgütün başarılı gelişiminde yönetim kurulunun çeşitliliği önem arz etmektedir. Çünkü, çeşitlilik örgüt içinde verilecek kararlardaki yaratıcılığı ortaya çıkardığı gibi farklı

fikirlerin sunulması ya da yapıcı eleştirilerin oluşmasına fayda yaratarak yönetimin başarısını yükseltmektedir. Diğer taraftan yönetim kurulunun çeşitliliğinin yanı sıra üye sayısında oldukça önemlidir (Van Den Berghe, 2002: 72). Yönetim kurulunun üye sayısı, etkin çalışmaların yapılmasında, alınan kararların hızlı olmasına destek oluşturacak ve yapıcı eleştirilerin ortaya çıkmasına yardımcı olabilecek ölçüde belirlenmektedir (SPK, 2003: 47). Örneğin, yönetim kurulu üye sayısının üç olması, söz konusu kurulun ne çeşitliliğine ne de farklı fikirlerin ortaya çıkmasına imkân verir. Diğer taraftan yönetim kurulu üye sayısının on sekiz olması ise örgüt için verilecek karar sürecini zayıflatmakta ve üyeler tarafından kararlara tepki sürecini arttırmaktadır. Bu kapsamda, etkin bir örgütün genel olarak 6-10 arasında yönetim kurulu üye sayısına sahip olmasının daha uygun olduğu önerilmektedir. Dolayısıyla, yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması ve örgüt yararına alınan kararların hızlı bir şekilde sürece dâhil olması için sayının optimal olması gerekmektedir (Van Den Berghe, 2002: 72). Diğer taraftan, yönetim kurulu üye miktarının fazla olduğu örgütlerin, daha fazla sosyal sermayeye sahip olduğu belirtilmektedir. Ancak, üye miktarının fazla olması yönetim kurulunun işbirliği, karar alma ve kontrolde problemlerin meydana gelmesinde olası bir durumdur. Bu kapsamda, üye miktarının örgütlere olumlu ya da olumsuz bir şekilde yansiyabileceği durumların olması öngörülmektedir (Andres ve Vallelado, 2008: 2571).

Günümüzde halka açık çoğu büyük örgütlerin yönetim kurullarında %75 veya daha fazla dış üyeye sahiptir. Örgüt, yönetim kurulundaki dış üyelerin bir örgütün performansına vesile olduğu argümanı, vekalet teorisi, kaynak bağımlılığı teorisi ve pay sahibi yaklaşımı da dâhil olmak üzere çeşitli teoriler tarafından desteklenmektedir. Vekalet teorisi perspektifine göre, örgüt içerisindeki yöneticiler ve pay sahipleri çelişkili ilgi ve hedeflere sahiptir. Sonuç olarak, hisse sahipleri adına örgütü yönetenler yöneticilerin gerçekte ne yaptığını izlemek merkezi bir vekalet sorunu haline gelmektedir. Dolayısıyla, yönetim kurulunda yer alan bağımsız üyeler, büyük örgütlerdeki hissedarların üst düzey yöneticilerin örgüt içerisindeki yönelimlerini takip etmek için kullanabileceği izleme mekanizmalarından biri olmaktadır (Heath, 2009: 498).

Kaynak bağımlılığı perspektifine göre, örgütün hayatta kalması için gerekli olan kıt ve değerli kaynakları ele alan bir ortamda var olmak, başkalarına bağımlılığını en aza indirmek ve diğer örgütlerin kendilerine bağımlılığını en üst düzeye çıkarmayı varsaymaktadır. Örgütlerin işbirliği yaparak dış kaynaklar elde etmenin bir yolu, örgüt

dışındaki yöneticilerin yönetim kurullarına dâhil edilmesidir. Kaynak bağımlılığı teorisyenleri, dış üyelerin örgüte önemli kaynaklar sağlayan anahtar olarak görmektedir (McNaughton ve Cozzarin, 2014: 3). Son olarak, pay sahibi yaklaşımçıları mevcut yönetim modellerinin sadece hissedarlara odaklandığını ve örgütlerin başarısını sadece dolar cinsinden ölçtüğünü eleştirmektedir. Bu bakış açısına göre, dış üyeler çok çeşitli pay sahipleri temsilcileri ve koruyucuları olarak hizmet vermektedir. Onların rolü sadece finansal performansa destek oluşturmak değil, aynı zamanda kurumsal sosyal performansı geliştirmektir. Diğer bir deyişle iç ve dış üyelerin farklı pay sahiplerinin yönelimlerine sahip olabilmektedir. Örneğin, dış üyeler, vekalet teorisi tarafından üstlenilen temsilciler ve pay sahipleri arasındaki çelişkili çıkarlar nedeniyle iç üyelere daha güçlü bir hissedar yönlendirmesine sahip olabilmektedir (Wang ve Dewhirst, 1992: 116).

Yönetim kurullarını merkeze alan birçok araştırma, yönetim kurulunu oluşturan bireylerin niteliklerinin yanı sıra, kurulun liderlik yapısı, örgüte olan aidiyetleri ya da kurulun büyüklüğünü konu alan unsurlara değinmektedir. Yönetim kurulunun örgüte olan etkisinin fark edilmesinde üyelerin yetenekleri ve bilgi birikimleriyle birlikte sahip oldukları uzmanlıklar örgütün faaliyetine olumlu katkı sağladığı ifade edilmektedir (Carpenter ve Westphal, 2001). Sosyal yerleşiklik kavramına göre, yönetim kurulu üyelerinin, kendilerini çevreleyen sosyal hayattan bağımsız hareket edemeyecekleri ve sosyal ilişkilerinin ekonomik eylemlerini etkileyeceği vurgulanmaktadır. Bu görüşe göre yönetim kurulu üyeleri, etkileşim içinde oldukları sosyal çevreleri ve sahip oldukları ilişki ağları aracılığıyla örgüt içindeki karar süreçlerini ve örgütsel faaliyetleri etkileyeceklerdir (Whiteman ve Cooper, 2000). Yönetim kurulunun dış çevre ile olan etkileşimi üzerinden önem atfeden diğer bir yaklaşım ise sosyal sermaye kuramıdır. Bu kurama göre, yönetim kurulu ile dış çevre arasında güvene dayalı olarak gelişen ilişkilerin zamanla saygınlık, itibar, bilgi ve kaynaklara kolay ulaşma imkânı gibi faydalar sağlayacağı öne sürülmektedir (Borgatti ve Foster, 2003).

#### **2.1.1.2. Yönetim Kurulunun Görevleri**

Türk Ticaret Kanunu'nun 374. maddesinde, yönetim kurulu ve kendisine bırakılan alanda yönetim, kanun ve esas sözleşme uyarınca genel kurulun yetkisinde bırakılmış bulunanlar dışında, şirketin işletme konusunun gerçekleştirilmesi için gerekli olan her çeşit iş ve işlemler hakkında karar almaya yetkilidir, hükmü bulunmaktadır. Yönetim

kurulunun rolünü ve işlevlerini daha iyi anlayabilmek için öncelikle etkili bir yönetim kurulu oluşturmak önemli bir adımdır. Bu nedenle, yönetim kurulunun rolünü anlamak için, önce şirket içerisinde yöneticilerin işlevlerinin doğasını anlamak gerekir. Örgüt içerisinde güven ortamının oluşturulmasında, yöneticilerin işe alınması ve onların bilgi düzeylerinin etkin olmasında yönetim kurulunun çalışmalarının verimli bir şekilde yerine getirmesini kolaylaştırmak için gereken temel yapının belirlenmesi yönetim kurulunun genel işleyişini etkileyecektir. Böylelikle, yönetim kurulunun rolü, yürütme işlevlerinin zaman içinde uygun ve etik bir şekilde yürütülmesi olarak görülmektedir. Yürütme işlevleri, zaman içinde örgütün devam eden varlığını sağlamak için gerekli olan işlevler olarak tanımlanmaktadır. Daha spesifik olarak, yürütme işlevleri, iletişim sistemi sağlamak, örgütsel amacı formüle etmek ve tanımlamak, paydaşları güvence altına almak ve örgüte hizmet etmek olarak ifade edilmektedir. Yönetici ise, daha sonra bu organize faaliyetler sistemini ve amaç oluşumunu, örgütün başarısını ve kabulünü sağlayacak bir liderlik kalitesi ve ahlakıyla koordine etmelidir. Bu yürütme işlevlerinin aslında zaman içinde gerçekleştirilmesini sağlamak yönetim kurulunun sorumluluğundadır, çünkü eğer bu süreç yapılmazsa, örgüt sonunda başarısız olmaktadır. Örgütün başarısı, yöneticinin bu işlevleri yerine getirme yeteneğine bağlıysa, yönetim kurulu etkinliğinin ilk adımı en iyi yöneticiyi seçmek olduğu açıkça kendini göstermektedir. Bununla birlikte, örgüt, böyle bir yöneticiye sahip olduğunda, örgütün işlevlerini yerine getiren yöneticinin performansını izlemek yönetim kurulunun işlevi haline gelmektedir (Boulton, 1983: 94-95).

Yönetim kurulu, şirketin değerli bir stratejik organı olmasının yanı sıra hissedarlarına daimi kazanç sunmaktadır. Ayrıca şirket kapsamında üst düzey karar alma, yürütme ve temsil etmeleriyle birlikte şirketi aktif olarak yönlendirmesine olanak vermektedir. Bununla birlikte yönetim kurulu, şirket çalışanlarına, müşterilerine, tedarikçilerine ve toplum içindeki diğer çıkar sahiplerine de sorumlu olmaktadır (TÜSİAD, 2002: 15). Yönetim kurulu, şirketin faaliyetlerini en etkili şekilde yönlendiren değerli bir organ olarak nitelendirilmektedir. Bu sebeple yönetim kurulu şirketin sahip olduğu kaynakların dağıtımını evvelden belirleyerek, sonraları oluşacak vekalet problemleri meydana çıkmasının önüne geçmektedir. Sonuç olarak yönetim kurulunun düzenleyici ve önleyici özelliği olması temel bir değer kazandırmaktadır (Caretı ve Rad, 2000: 69). Johnson ve izdaşları (1996), yönetim kurulunun üç ana görevi olduğunu altını

çizmektedirler: Yönetim eylemlerini izlemek, CEO'ya danışmanlık yapmak ve kurumsal yetenekler oluşturmak için hayati önem taşıyan dış kaynaklar elde etmek olarak ifade edilmektedir. Söz konusu görevler aşağıda daha kapsamlı açıklanmaktadır.

*Yönetim Kurulunun Denetleme Görevi*, şirket içinde yönetim kurulunun denetleme görevi genel kapsamda şirketin stratejik çerçevesini oluşturduğunun altı çizilmektedir. Bu görevler arasında şirketin önceden belirlediği stratejik kararların sonuç başarısını değerlendirmek, şirketin stratejik hedeflerini oluşturmak, şirketin icra başkanın ve diğer üst yöneticilerin seçilmesi, diğer taraftan tepe yönetimdeki yöneticilerin performanslarının sonucunda ödüllendirilmesi gibi pek çok faaliyetleri bünyelerinde taşımaktadır (Mintzberg, 1983: 74). Başka bir ifadeyle, yönetim kurulunun önceden almış olduğu stratejik kararlarda kaydedilen başarı ya da başarısızlığın değerlendirilmesi yine denetleme fonksiyonunun içine dâhil edilmektedir. Bu da tepe yönetimin ödüllendirilmesi ya da görevden alınması noktasında yönetim kurulu kararlarına gerekçe oluşturmaktadır (Judge ve Zeithaml, 1992: 793).

Şirket içerisinde var olan yönetim kurulu ve icra arasındaki ilişkinin düzeyi oldukça önemlidir. Daha özel bir ifadeyle, yönetim kurulu ve icra arasındaki denetim yapısının oluşması gerekmektedir. Dolayısıyla, bu durum çıkar savaşlarını engelleyecek ve hesap verilebilir kavramının içselleştirilmesine imkân verecektir. Böylelikle, söz konusu durumun eyleme geçmesi için yönetim kurulu üyeleri arasında yer alan icrada görevli kişi, icra başkanı olarak görev almalı, diğer üyeler ise icra görevinde bulunmamalıdır (TÜSİAD, 2002).

Yönetim kurulunun değerlendirme aşamasında verilerin özellikleri de son derece önemlidir. Bu kapsamda operasyonel ve stratejik bağlamda iki çeşit kontrol sistemi olmaktadır. Operasyonel kontrol de tepe yönetimin maliyet ve gelir hedefleri bağlamında gösterdiği çalışma performansına göre bir yıllık diğer bir ifadeyle 12 aylık bir dönem esas alınır ve bu ölçüde tepe yönetimin değerlendirmesi söz konusudur. Bu aşamada finansal ve kısa vadeli amaçlar esas alınarak tepe yönetimin direkt ölçülebilir performans özelliklerinde başarı düzeylerine göre ödüllendirme yapılmaktadır (Baysinger ve Hoskisson, 1990: 78).

Stratejik kontrol sistemi kapsamında şirketin planları, faaliyetleri sonunda elde edilen durum değerlendirilmeye alınmaktadır. Bu süreç dâhilinde değerlendirme salt finansal verilerden elde edilerek oluşturulmaz. Diğer bir ifadeyle, şirket içinde alınan



kararların mevcut dönem içindeki uygunluğu, çevresel koşulların yürütme bağlamındaki etki yönü gibi finansal olmayan özelliklerde söz konusudur. Temel de stratejik kontrol sisteminde deneyim, sektör bazında daha fazla bilgi, şirketin faaliyet konusu bağlamında uzun vadeli stratejik bir yaklaşımı oluşturmaktadır. Yönetim kurulu, tepe yönetimini değerlendirilmesi bağlamında stratejik kontrol sistemi operasyonel kontrole göre daha güvenilir olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca değerlendirme sürecince faaliyet dâhilinde olan stratejilerin başarılarından ziyade, endüstrinin makro çevre şartlarının da göz önünde bulundurulması önemlidir (Stiles ve Taylor, 2001: 68).

*Yönetim Kurulunun Danışmanlık Görevi*, vekalet teorisi, yönetim kurulunun bağımsız kontrol mekanizması olarak rolünü vurgulasa da, yönetim kurulları ilgili literatür kapsamında ikinci bir olası rol önermektedir. Özellikle, bazı durumlarda üst düzey yöneticilere olası stratejik değişiklikler veya mevcut stratejilerin uygulanması konusunda sürekli tavsiye verebilmektedir (Carpenter ve Westphal, 2001: 639). Daha spesifik bir anlatımla, yönetim kurulu, pay sahiplerinden gelen önerileri ve işletmenin tepe yönetimine atanmış yöneticiler tarafından sunulan teklif ya da önerileri değerlendirerek tavsiyelerde bulunma görevi olabilmektedir (Eren, 2013: 45-49). Bu gibi durumlarda, yönetim kurulu bağımsız denetim yapmak yerine (veya buna ek olarak) üst düzey yöneticilere stratejik danışman olarak hizmet etmektedir. Yönetim kurulunun tavsiye ve danışmanlık görevi örgüt içinde kontrolü sağlamada iç idari fonksiyonunun iki ana bileşeni olarak kullanılmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 1978: 170). Yönetim kurulunun karar sürecine katkı sağlaması bağlamındaki beklentiler, genel olarak yeni stratejik kararların oluşturulması yönünde olmaktadır (Heracleous ve Murry, 2001: 150). Daha spesifik bir ifadeyle kurumsal yönetim kapsamında şirketlerin daha şeffaf ve hesap verilebilirliklerini sorgulayan dış çevrelerin bu bağlamda yönetim kurulunun özellikle planlama aşamalarında aktif olarak sürecin içerisinde olmalarını istemektedirler.

*Yönetim Kurulunun Kaynak Sağlama Görevi*, yönetim kurulu bu görev içerisinde dış çevre ile bağlarını kuvvetlendirerek şirket için gerekli olan kaynaklara ulaşması esastır. Böylelikle yönetim kurulu, dış çevrenin belirsizliğini indirgeyerek, şirketin kaynak ihtiyaçlarını kurdukları bağlantılarla sağlayacaktır (Pfeffer, 1973: 350). Price'ın (1963: 373) yapmış olduğu çalışmada yönetim kurullarının işlevleri örgütsel başarı üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmada, profesyonel yöneticiler ile toplum arasında

tampon gruplar olarak hizmet ettiği sonucu ortaya çıkmıştır. Price (1963: 378) ayrıca, yönetim kurulu üyelerinin arabellek rolü olduğunu ve örgütün iç işleyişinde davetsiz misafir benzetmesi yaparak bu roller arasındaki çelişkiyi de belirtmektedir. Zald (1967: 268), iş liderlerinden oluşan yönetim kurulu üyelerinin sayıca fazla olması ile örgüt performansı arasında olumlu etki oluşturmasının yanı sıra, sayıca fazla olan yönetim kurulu üyelerinin toplantı ya da programlara katılımlarında olumsuz yönde ilişki olduğu bulgusunu ortaya çıkarmıştır.

Yönetim kurulunun kaynak temin etme görevi kapsamına, kurul üyelerinin müşteriler ile ilişkileri de dâhil edilmektedir. Bu noktada değerlendirildiğinde şirket bünyesinde var olan müşterilerle olan ilişkilerinin iyi tutulmasının yanı sıra potansiyel müşteri araştırması yapılması gerektiği vurgulanmaktadır. Diğer taraftan, örgütü temsil etme görevi olan yönetim kurulunun farklı meslek kuruluşlarına, devlete ya da çeşitli ticaret odalarına karşı örgütü temsil etme görevi de söz konusudur. Ayrıca, fonksiyonel faaliyetlerde örgütün karşı karşıya kaldığı problemlerin ortadan kalkabilmesi için ihtiyaç duyulan bilgilerin elde edilmesi ve makro çevre içinde gereken bağlantıların kurulmasında yönetim kurulunun önemli bir araç olduğu belirtilmektedir (George vd., 1998: 2).

Sonuç olarak, yönetim kurulunun temel rolleri kapsamlı bir şekilde açıklanmasının ardından söz konusu yönetim kurulunun sahip olması gereken görevler, örgütün etkileşimde olduğu tüm taraflara ilişkin duruşunu konumlandırmak, örgütün uzun dönemli stratejilerini oluşturmak, etkin CEO planı yapmak, örgütün üst yönetiminin verimli ve etkin performansını ve örgütün tâbi olduğu yasa, mevzuatların takibini yapmak, pay sahipleriyle olan ilişkilerini uyum içinde sürdürmek, olası riskleri öngörerek örgütün misyonu doğrultusunda işleyiş planı oluşturmak ve iş sonuçlarının değerlendirmesini yapmak olarak özetlenebilmektedir.

### **2.1.1.3. Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği**

Yönetim kurulu, kontrol görevini yerine getirirken örgütteki yönetsel baskılardan uzak olması gerekmektedir. Vekâlet kuramı, yönetim kurullarında bağımsız üyelerin sayıca fazla olması söz konusu baskıların önüne geçileceğini belirtmektedir (Nicholson ve Kiel, 2007: 587). Ayrıca, kaynak bağımlılığı kuramı da bağımsız üyelerin sayıca fazla olduğu kurullarda, örgütün çevresinde bulunan temel paydaşlarla (finansal, idari kurumlar vb.) olan ilişkilerinde fayda sağlayacağını öne sürmektedir (Pfeffer, 1972: 222).

Diğer taraftan, yönetim kurulunda bağımsız üyelerin sayısının fazla olması, örgütün kurumsal yönetim bağlamındaki işleyişinde, tarafsız ve doğru adımların oluşmasına imkân vermektedir. Bu kapsamda bağımsız üyeler, örgütün salt çıkarlarını göz önünde bulundurarak, alınan kararlarda tarafsız değerlendirmeler yapmaktadırlar. Yönetim kurulu üyelerinin aşağıdaki kriterlere uygunluğunda bağımsız üye olarak nitelendirilmektedir (TÜSİAD, 2002: 17).

- Şirkette sadece yönetim kurulu üyeliğinin olması ve (varsa) yönetim kurulu üyeliğinden elde ettiği %5'i aşmayan hissedarlığının olması,
- Şirket tarafından veya şirketin herhangi bir şekilde bağlı olduğu bir örgüt, kardeş kuruluş veya sahip olduğu şirketlerin birinde son iki yılda çalışmamış olması,
- Şirkete mal ya da hizmet sağlayan firmaların hiç birinde çalışmamış olması,
- Eşi ya da birinci dereceden akrabaları varsa bile şirkette yönetici olmaması ya da toplam sermayenin %5'i geçmemesi gerekmektedir. Bununla birlikte eş ya da birinci dereceden akrabaların şirketin herhangi bir kontrol mekanizmasında olmaması gerekmektedir.
- Şirket kapsamında yönetim kurulu üyeliğinden elde ettiği ücretten başka bir gelirin olmaması gerekmektedir. Ancak yönetim kurulu üyeliği sebebiyle birey hissedarsa, kanuni azınlık hissesi belirlenen miktarın altında hisseye sahip olması ve yönetim kurulu üyeliği görevinden elde ettiği ücretin ve temettüden ayrı herhangi bir kazanç ya da gelir elde etmemesi gerekmektedir.

Konu bağlamında yapılmış ampirik çalışmalara bakıldığında ise, yönetim kurulu yapısını konu alan bir araştırmada, yönetim kurulunun daha bağımsız ve daha deneyimli olması, örgütün daha düşük faiz oranlarında borç alabileceklerini ve daha iyi kredi koşulları elde edebilecekleri bulgusuna ulaşılmıştır (Fields vd., 2012). Diğer bir çalışmada, yönetim kurulunda bağımsız üyelerin olması, yatırımcıların örgüte olumlu yaklaşımlar sergilemesine sebep olduğu bulgusu ortaya çıkmaktadır (Weisbach, 1988; Brickley vd., 1994). Başka bir çalışmada, yönetim kurullarında bağımsız üyelerin yer alması, örgütün hisse fiyatlarını olumlu etkilediği bulgusu ortaya çıkmıştır (Rosenstein, Wyatt 1990). Bankacıların yönetim kurulunda bağımsız üye olarak bulunmasının örgütü nasıl etkilediğini inceleyen başka bir ampirik çalışmada ise, yönetim kurulu yapısının daha net bir şekilde anlaşılması noktasında, kredi verenlerin ve bankacıların bağımsız üye olarak hizmet ettikleri yönetim kurullarında oynadığı role ışık tuttuğu bulgusuna

ulaşmıştır. Yine aynı çalışmanın diğer bir bulgusunda, bankacıların yönetim kurulunda bağımsız üye olarak faaliyet göstermelerinin örgütün finansal bağlamda sıkıntı içinde olduğunda, söz konusu üyelerin finansal piyasa uzmanlığı ve sertifikasyonlarını ön plana alarak uzmanlıklarını örgüt kararlarında kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır (Byrd, Mizruchi, 2005). Başka bir çalışmada ise, bağımsız üyelerin örgüt performansı üzerinde pozitif etkilerinin olduğu sonucuna varılmıştır (Millstein ve MacAvoy, 1998). Ancak her ne kadar ilgili yazın, bağımsız üyelerin, örgüte olumlu etkilerini ifade etmeye çalışsa da, ampirik çalışmalarda farklı bulguların olduğu görülmektedir. Konu dâhilinde yapılmış bir araştırmada yönetim kurulunda bağımsız üye sayısı ile örgüt kârlılığının nasıl bir ilişki içinde olduğunu araştıran çalışmada, örgütün bağımsız üye sayısının fazla olması, söz konusu örgütün kârlılığında azalma olduğu ve örgütün verimsiz performans sergilediği tespit edilmiştir (Bhagat ve Black, 1999). Başka bir çalışmada ise, yönetim kurulunda bağımsız üye sayısı ile örgüt performansı arasında bir ilişki yakalanamamıştır (Hermalin, Weisbach, 1991).

Özellikle Türkiye'deki yasal düzenlemelerle de söz konusu edinen bağımsız üyelerin yönetim kurulundaki yeri, örgüt performansının etkinliğinin artmasına ve pay sahiplerinin çıkarlarının desteklendiği yapılan ampirik çalışmaların bir çoğunda desteklendiği görülmektedir.

## **2.2. Kâr Amacı Gütmeyen Örgütler**

Dünya yazınında kâr amacı gütmeyen örgütler (non-profit organizations), toplum yararına çalışan, toplumdaki sorunların çözümüne ilişkin katılımcılık ve dayanışma anlayışını geliştiren, demokratik anlayışa sahip olan, kâr amacı gütmeyen ve gönüllülük esasıyla bir araya gelen bireylerin ortak değerler paylaştıkları örgütlenmeler olarak tanımlanmaktadır (McMurray vd., 2012: 523; Andrei vd., 2018: 215-216, Hodgkinson, 1999: 210; Macedo ve Pinho, 2006: 536; Morrison, 2016: 236). Türkiye'de ise bahsi geçen örgütlenmeler genellikle sivil toplum kuruluşlar olarak isimlendirilmektedir. Ancak, bu çalışmada sivil toplum kuruluş kavramı yerine kâr amacı gütmeyen örgüt kavramının kullanılması uygun görülmüştür.

Bazı örgütler toplumun istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için oluşmakta ve faaliyetleri neticesinde gelir elde etme amacı içinde olmayabilirler. Dernekler, işçi sendikaları, askeri kuruluşlar, vakıflar, kamu kurumları ve daireleri kâr amaçlı olmayan örgütlerdir. Burada önemli olan nokta, her örgütün yaşam seyrindeki faaliyetlerinin

sağlıklı olabilmesi ve faydalanacağı üretim faktörlerini elde edebilmesi için harcama yapması gerekmektedir. Dolayısıyla kâr amacı gütmeyen örgütlerin bu harcamaları yapabilmesi için belirli bir gelire sahip olması gerekmektedir. Söz konusu örgütlerin geliri, devlet bütçesinden ya da karşılıksız bağışlarla sağlandığı gibi bu örgütler, ihtiyaçlarını karşılamak için kendilerine gelir kaynakları da yaratabilirler. Ancak bahsi geçen gelir, kâr olarak düşünülmemeli, aksine katkı payı olarak düşünülmesi gerekmektedir. Bu kapsamda bu örgütlerin temel gayesi kâr elde etmek değil, topluma hizmet sağlama amacı içinde olduğunun bilinmesi önemlidir (Ülgen ve Mirze, 2013: 22).

Günümüzde kâr amacı gütmeyen sektör, üçüncü sektör, gönüllü sektör ve sosyal ekonomi olarak adlandırılmakta birlikte, söz konusu sektörün kapsamına, dini cemaatler, müzeler, evsizler barınağı, sivil hak grupları, işçi sendikaları, siyasi partiler, spor kulüpleri ve çevre örgütleri dâhil olmaktadır (Boris ve Steuerle, 2006: 66). Diğer taraftan, hedef kitle ve örgüt sahipliği göz önüne alındığında kâr amacı gütmeyen örgütler 4 temel örgüt tipi ile tanımlanmaktadır. Bunlar sırasıyla dernekler, vakıflar, meslek kuruluşları, kamu kuruluşları olarak belirtilmektedir (Megginson vd., 1990: 538). Bu örgütler, toplumda çeşitli sosyal, ekonomik ve politik roller oynamaktadırlar ve hizmet sunmanın yanı sıra eğitim, savunucu, sivil ve sosyal yaşamda insanları meşgul etme gibi özelliklere ve rollere sahip olmaktadır (Boris ve Steuerle, 2006: 66).

Kâr amacı gütmeyen örgütler, sosyal fayda esasına göre hareket eden toplumlarda önemli bir unsur olarak görülmesine rağmen, bu örgütler kâr maksimizasyonu önceliği ile hareket etmemelerinden dolayı ticari bağlamda çok daha az önem taşımaktadır. Bu kapsamda, paydaşlar, müşteri motivasyonu, ihtiyaçlar, istekler ve hesap verilebilirlik gibi günümüzde yaygın olarak kabul edilen ve çoğunlukla kâr amacı güden kurumlara (ticari işletmelere) atfedilen kavramlar, kâr amacı gütmeyen örgütler için geçerli görünmüyordu. Ancak, yaşanan sosyal, ekonomik ve siyasi gelişmeler kâr amacı gütmeyen örgütlerin sayısını artırarak ekonomide bu örgütlerin bir sektör oluşmasına neden olmuştur. Örneğin, 2000'li yılların başında yapılan bir çalışmada, 22 ülkedeki kâr amacı gütmeyen sektör büyüklüğünün, merkez ülkelerde yer alan özel sektörden daha fazla olduğu, 19 milyon tam zamanlı ücretli çalışanı istihdam ederek 1 trilyon doların üzerinde bir hacimde olduğu ifade edilmektedir (Paswan ve Troy, 2004: 1). Bu kapsamda, son yıllarda, kâr amacı gütmeyen örgütlerin ekonomisi gelişen bir alan haline gelmekle birlikte, dünya çapında sosyal yaşamın çeşitli yönleri üzerindeki artan etkisi bulunmaktadır. Ayrıca, kâr

amacı gütmeyen örgütler, güven oluşturmak ve sosyal hizmet sunmak için benzersiz roller ortaya koymaktadır (Valentinov, 2011: 901).

Dünya çapında, kâr amacı gütmeyen sektör yılda bir trilyon doların üzerinde gelir elde etmektedir. Böylesine büyük bir sektörün üretkenliğinde ve performansında küçük bir değişiklik, ulusal ekonomilerde büyük bir değişim yaşamasına halkın yaşam ve refah kalitesinde düşümlere neden olabilmektedir (Barret vd., 2005: 213). Örneğin, Avustralya'da kâr amacı gütmeyen sektör bağlamında, Hollanda, İrlanda, Belçika, İsrail ve ABD' den sonra dünyada altıncı sırada yer alarak yaklaşık 600.000 örgütten oluşan bir ekonomi karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca, son yıllarda söz konusu sektörün hızlı büyümesine dikkat çekilmektedir. Yaklaşık 5 milyon gönüllünün ücretsiz olarak 14.6 milyar dolar katkıda bulunduğu sektör, Avustralya'da kâr amacı gütmeyen örgütlerin ülke gelirinin %5.7'sini ve işgücünün %14.5'ini temsil ettiği belirtilmektedir (McMurray vd., 2012: 523). Bu bağlamda, kâr amacı gütmeyen sektör, dünya çapında sosyal ve ekonomik refaha önemli katkı sağlamak ve hükümet tarafından sağlanan programlar dâhilinde hizmetler sunmak için sorumluluklar üstlenmektedir. Genel olarak, bu örgütler sosyal misyon etrafında örgütlenir ve hayırseverlik, gönüllülük gibi değerlerle hareket ederler. Hudson (1999: 37), kâr amacı gütmeyen örgütlerin, ilgili bireylerin örgütün amacı ve çalışma tarzı ile ilgili ortak değerleri ve varsayımları paylaştıklarında etkili olduklarını ileri sürmektedir.

Kâr amacı gütmeyen örgütler, sosyal bağlamda kâr elde etmeden istenilen hizmetleri sunan bir varlık olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca bu örgütlerde faaliyet gösteren bireylerin (istihdam edenler hariç), örgütün yaşam seyrinde kazanç elde etmemesinin yanında tamamen hizmet merkezli çalışıldığını göstermektedir. Bununla birlikte böyle bir yapıya sahip örgütte yer alan üyeleri ya da yöneticileri maddi açıdan zenginleştirmeyen örgütlerdir. Bu örgütlerde bireylerce alıp-satılacak ya da sahipliğin söz konusu olacağı hisseler mevcut değildir. Diğer taraftan, örgüt kapsamında harcama ve gider kalemleri toplam gelirden çıkarıldıktan sonra, geriye kalanlar örgütün hizmet işlevselliğinin devamı için kullanılmaktadır. Bu kapsamda söz konusu örgütlerdeki temel amaç, hizmet olmasından dolayı örgüt yöneticilerinin kararlarında kaynakların en etkin şekilde kullanılarak başarılı hizmetler sunulması söz konusudur (Özgen ve Türk, 1996: 178). Bu başarılı hizmetlerin sunulmasında, bahsi geçen örgütte görev alan temel aktörler, personel, yönetim kurulu ve gönüllüler arasında uygun sorumluluk ve yetki bölünmesini

etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bu faktörlerin etkinliği örgüt performansını olumlu yönde etkileyeceği belirtilmektedir (McClusky, 2002: 549):

1. Bütçe, personel ve yönetim kurulu büyüklüğü,
2. Aktif gönüllülerin sayısı (yönetim kurulu üyeleri dışında) ve gerçekleştirdikleri rollerin genişliği,
3. Kâr amacı gütmeyen örgütün yaşam döngüsü içindeki evresi,
4. Yöneticiler ve yönetim kurulu arasındaki güven düzeyi,
5. Yönetici geçişi (Gönüllülerin yönetici olması ya da yönetim kurulu üyelerinin geçici olarak yönetici olarak görev alması),
6. Örgütsel krizlerin düzeyi,
7. Kâr amacı gütmeyen örgütlerin birincil fon verenlerle olan ilişkileri ve işbirliklerine katılımının kapsamındaki çevresel faktörler olmaktadır.

Kâr amacı güden ve gütmeyen örgütler arasındaki belirgin farkların başında misyon ve amaçlar bulunmaktadır. Kâr amacı güden örgütlerin temel amacı kârdır ve bu kârı optimal seviyeye getirmeye çalışmaktadırlar. Ancak kâr amacı gütmeyen örgütlerde ise bütçe, imaj ve sorumluluk artırımı, sundukları hizmetlerin kalitesinin artırımı gibi amaçlar bulunmaktadır (Digman, 1986: 344). Bu kapsamda, kâr amacı gütmeyen örgütlerin çoğu ürün satmaktan ziyade, örgütlerin misyonunu, fikirlerini, programlarını ve hizmetlerini satmaktadırlar. Ayrıca, kâr amacı güden bir örgüt, kâr amacını ön plana alarak, müşterisini tatmin edebilmek için kaliteli hizmet vermektedir. Diğer taraftan, kâr amacı gütmeyen bir örgüt ise, hizmetlerinin devamlılığı için hizmet maliyetini en azından asgari düzeydeki gelirleriyle eşit düzeyde olması gerekmektedir (Aydın, 1992: 238). Bu bağlamda kâr amacı gütmeyen örgütlerin, ürettiği mal ya da hizmetin maliyetini benzer düzeyde bir fiyatla servis etmesi kâr amacında olmadığını göstermektedir. Diğer taraftan bahsi geçen örgütler, giderlerini ve amortismanlarını çıkardıktan sonra geriye kalan kârı, örgüt misyonunun gerektirdiği şekilde toplumsal hizmetlerde kullanmaktadır (Arslan, 2004: 158). Ayrıca bu örgütlerin, bağışlarla sağlanan gelirleri olmakla birlikte vergiden muaflardır ve söz konusu örgütlerde oluşan kârı paylaşacak sahipler olmadığı gibi, bu örgütlerde gönül verip herhangi bir ücret almadan çalışan gönüllüler söz konudur (Weisbrod, 1988: 14). Söz edilen gönüllü bireyler, kâr amacı gütmeyen örgütlerin hayat seyirlerinin devamlılığı için oldukça önemli aktörlerdir. Gönüllüler, bu örgütler için yapacakları destekler sonucunda memnuniyet duyguları artmakta ve daha fazla destek

olmak için çaba vermektedirler. Özellikle bu bireyler örgüt nezdinde verdikleri desteklerin bir anlamı ve değeri olmasını arzu etmektedirler (Özgen ve Türk, 1996: 183). Dolayısıyla, söz konusu örgütler, mensup olan üyelerin değerleri ve güvenleri nezdinde hareket edebilmektedirler ve bir kâr amacı gütmeyen örgütün kapsamını anlayabilmek için, mensup olan üyelerin değerlerinin neler olduğunu anlamak gerekmektedir (Rothschild vd., 2006: 138). Bu kapsamda, söz konusu bireylerin, kâr amacı gütmeyen örgütlere neden gönüllü olmak istediği, bu bireylerin motivasyon kaynakları, bireylerin demografik özellikleri, beklentilerinin neler olduğu, sosyal yaşantılarındaki sosyal statüsülerinin ne olduğunun bilinmesi bahsi geçen bireylerin örgüt yararına uygun şekilde yararlanılması bağlamında oldukça önemlidir (Güder, 2000: 242). Diğer taraftan, kâr amacı gütmeyen örgütlerde faaliyet gösteren bireyler, örgütün amaçları yönünde hareket etseler de kendi öz faydaları için de çalışmaları mümkündür. Bireylerin, söz konusu örgütlere hizmet etme amaçları genel olarak (Emhan ve Dönmez, 2015: 167):

- Bireyin sosyal ihtiyaçlarından kaynaklanan aidiyet duygusunu tatmin etmesi,
- Üyenin, sosyal ilişkilerini geliştirmesi ve yeni insanlar tanınması,
- Bireyin yer aldığı çevrede önemli ve popüler olmayı istemesi,
- Bireyin kariyeri ve sosyal işleri için yeni bağlantılar kurmak istemesi,
- Kişisel tecrübesini ve bilgi birikimini arttırmak, toplumda statü elde etmesi,
- Bu bireyler için diğer insanlara yardım etme hisleri önemlidir,
- Bireyin güçlü yönlerini keşfetmesi ve psikolojik tatmin elde etmesi,
- Bu bireylerin, gönüllülük esasıyla hareket ederken kendilerini huzurlu hissetmesi,

• Bireylerin sahip olduğu problemlerinden, iç çatışmalarından, kaygılarından uzaklaşmaları söz konusudur.

Diğer taraftan, kâr amacı gütmeyen bir örgüte mensup olan bireyler, örgüt yararına yapabilecekleri destekler ise aşağıda yer almaktadır (Güder, 2000: 242):

- Parasal kaynak (üyelik aidatı sayesinde direkt destek olunması ve üyenin çevresinden bağış toplaması),
- Üyelerin beyin ve kas gücü,
- Üyelerin, söz konusu örgütü çevresiyle paylaşarak baskı grupları ve kamuoyu oluşturması,
- Üyelerin sosyal sermayelerini kullanarak üst düzey ilişkiler oluşturmaları,



- Sözcülük yapmak,
- Üyelerin, örgüt yararı için iletişim ve bilgi sağlayıcı unsurlar olarak hareket etmeleri,
- Örgüte yeni üyeleri temin edilmesinde temsilci rolü üstlenmektedirler.

Kâr amacı gütmeyen örgütlerin kaynaklarına destek olan ve fon temin edenlere bağışçılar denilmektedir. Bağışçılar, söz konusu örgütlere parasal destekte buldukları gibi, bina, menkul değer, makine, hizmet türünde farklı katkı türlerinde destek sağlayan gruplardır. Bu grupların kapsamında, birey, devlet ya da tüzel kişilikler dâhil olabilmektedir (Oster, 1995: 38). Böylelikle, kâr amacı gütmeyen örgütler, fon sağlayan gruplara (bağışçılara) odaklanmaları gerekmektedir. Ayrıca, bireyler, kâr amaçsız örgütlerin sundukları hizmetler karşılığında çoğunlukla ücret ödemektedirler. Söz konusu örgütün verdiği hizmetler karşılığında alınan ücretler, bahsi geçen örgütlerin gelir kaynağı olduğu bilinmektedir. Bu ücret, bahsi geçen örgütün gelir kaynağını oluşturmaktadır (Arslan, 2004: 165). Böylelikle, örgüt dışındaki finansal destekçilerin katkıları, kâr amacı gütmeyen örgütlerin uzun dönemler devamlılığı için önemlidir. Diğer bir deyişle, bu örgütler için hem gönüllüler hem de finansal destekçiler söz konusu örgütün varlığı için hayati önem arz etmektedir. Bu bağlamda, bahsi geçen aktörlerin desteklerinin sürdürülebilirliğini sağlayabilmek için onları, örgütün topluma hizmet ettiklerine dâir güven verilmesi gerekmektedir (Özgen ve Türk, 1996: 183). Ayrıca, kâr amacı gütmeyen örgütler, o ülkede yaşayan bireylere yarar sunarak, devletin üzerindeki sorumluluğu bir parça aldıkları için bu örgütler, devlet tarafından farklı biçimlerde desteklenmektedir. Böylelikle bu örgütler, geleneksel piyasa mekanizmaları başarısız olduğunda ihtiyaç duyulan toplumsal hizmetleri sağlamak için uygun bir bağlam oluşturmaktadırlar (Smith, 2003).

Yerel topluluk üyeleri, kâr amacı gütmeyen örgütlerin yaptığı iyi işlerin farkında değillerse, fon sağlama kampanyalarına katkıda bulunmaları pek mümkün değildir. Bu örgütler için güçlü bir imaj, toplum bilincinin anahtarıdır. Bu nedenle tutundurma çalışmaları yoluyla güçlü bir imaj geliştirmek ve sürdürmek, örgüte yönelik yerel desteğin artmasını mümkün kılar. Ayrıca, günümüzde, kâr amacı gütmeyen örgütlerin misyonlarını yerine getirmek için gelirlerini arttırmaları gerektiğinden, tutundurma uygulamaları birçok kâr amacı gütmeyen örgütte giderek daha fazla uygulanmaktadır (Blery, 2010: 57-58). Örneğin, kâr amacı gütmeyen örgütler 1980’li yıllarda, ekonomik

daralmalardan dolayı bağışçıların ve devlet desteğinin azalmasıyla, söz konusu örgütler, pazarlama çalışmalarının bir gereksinim olduğunu farkına varmışlardır. Özellikle hastanelerde hızla artan boş yataklar ve okullara kayıtlı öğrenci sayılarının düşmesinden dolayı ilgili kurumların maliyetlerinin artmasıyla pazarlama fonksiyonunun önemi artmaya başlamıştır (Stanton vd., 1994: 18). Diğer taraftan, kâr amacı gütmeyen örgütlerde performansın ve başarının ölçümünde kâr ya da satış gibi nicel performans ölçütleri bulunmamasından dolayı, bu örgütlerde rekabet, ticari işletmelerdeki gibi tehdit edici bir unsur değildir. Öyle ki, bu örgütler birbirlerini pazardan bertaraf etmek yerine, birlikte işbirlikler yaparak, sosyal fayda yaratarak ve toplumsal çıkarları en yukarı taşıyarak hareket ederler (Gençtürk ve Karakaş, 2002: 52).

### **2.2.1. Yönetim Kurulunun Kâr Amacı Gütmeyen Örgütlerdeki Yeri**

Kâr amacı gütmeyen örgütlerdeki yönetim kurulları, örgütün genel performansından ve nihai başarılarından sorumludur. Dolayısıyla, yönetim kurulunun işleyişi bir örgütün başarısı için son derece önemli bir faktördür (Hess, 2007). Kâr amacı gütmeyen örgütler, görev ortamları üzerinde yeterince kontrol sahibi olmamalarından dolayı, örgütün ilişkili olduğu topluluklar ve kurumlarla ilişkilerin sürdürülmesi, yönetim kurulların ana işlevlerinden biridir. Bu işlev son derece önemli olmaktadır. Çünkü son yıllarda Batı toplumunun yaşadığı politik, ekonomik ve sosyal değişiklikler, daha fazla çalkantılı ortamların meydana gelmesine sebebiyet vererek, birçok kâr amacı gütmeyen örgütün devamlılığını sağlaması noktasında yönetim kurulunun daha aktif katılımının ve aidiyet duygusunun ön plana geçtiği belirtilmektedir (Harlan ve Saidle, 1994).

Kâr amacı gütmeyen örgütlerde yer alan yönetim kurulunun, örgütün etkin yönetimi için üzerinde durmaları gereken birtakım hususların olması gerektiğinin altı çizilmektedir. Bu hususlar, örgüt misyonu, örgütte kullanılan ya da kullanılacak stratejiler, bütçe, örgüte mensup olan gönüllü sayısı ile birlikte örgüt yöneticilerinin seçimi olmaktadır (Özgen ve Türk, 1996: 180). Diğer taraftan, kâr amacı gütmeyen örgütlerde bulunan yönetim kurulu üyelerinin profesyonel yöneticiler olması oldukça önem teşkil etmektedir. Söz konusu yönetim kurulu üyeleri, kendilerine sağlanan fırsatlardan ve kendilerine verilen misyonlardan dolayı güç kullanmaktadırlar (Arslan, 2004: 165). Başka bir ifadeyle, yönetim kurulu üyelerinin, sahadaki diğer aktörlerle doğrudan ve dolaylı olarak bağlantılı olması, bir örgütün karar süreçleri için önemli stratejik bilgiler verebilmektedir (Miller-Millesen, 2003). Örgütün doğrudan ve dolaylı

bağlantılara sahip olması, örgütün sürdürülebilirliğini arttırdığı, doğrudan sağlanan sosyal bağlantılar daha fazla meşruiyet ve daha iyi itibar sağladığı ve dolaylı bağlantılar ise daha geniş stratejik bilgiler sağladığı belirtilmektedir (Brass vd., 2004).

Özellikle yüksek düzeyde sosyal ağ bağlantılara sahip örgütler, genellikle birincil kişilerin doğrudan sosyal ağ bağlantılarından ve bu kişilerin dolaylı ilişkilerinden yararlanabilirler. Bu şekilde, örgütler, yüksek derecede mevcut birey ya da kurumlarla bağlantılı olduğu gibi yönetim kurulu üyelerinin de sosyal bağlantılarına erişim sağlayabilirler. Aynı zamanda böylesine geniş sosyal ağlara sahip olunması, acil bir durum esnasında erişilmesi gereken diğer kaynaklara da ulaşılmasına kolaylık sağlayacağı ifade edilmektedir (Miller-Millesen, 2003). Öte yandan, hibe için yarışan örgütlerin, sosyal ağlardaki diğer kurumlarla olan ilişki gücü birtakım avantajlar oluşturacağı belirtilmektedir. Ancak, bu konuda yapılmış çalışmaların bulgularında, bir örgütün sosyal ağlardaki konumunun değeri önemli olduğu gibi örgütsel değişkenlerin de rekabetçi hibe piyasalarında önemli olduğu gösterilmektedir. Özellikle geçmişte hibe alan büyük örgütler, yönetim kurulunun sahip olduğu sosyal ağların daha merkezi bir konuma sahip olduğu belirtilmektedir. Aynı zamanda, büyük örgütlerin, ölçek, kapasite ve marka bilinirliği nedeniyle hibe pazarında avantaj sağlayabilir ve bu nedenle hibe alma olasılığını artabilmektedir. Bununla birlikte, büyük ve iyi tanınan örgütler, daha bağlı ve saygın yönetim kurulu üyelerini örgüt bünyesine dâhil etmeleri muhtemel olacaktır. Ayrıca, bir örgüte mensup olan yönetim kurulu üyelerinden diğer örgütler tarafından yönetim kurullarında hizmet etmeleri istenebilir. Böylesi bir durumda, ilgili örgütün daha merkezi konuma ulaşmasına sebebiyet verecektir (Handy, 1995). Aynı zamanda, söz konusu örgütün diğer örgütlerle daha fazla bağlantı sağlamasına, genel kaynaklar elde etmesine, büyümesine ve daha fazla başarılarla ulaşmasına imkân yaratmaktadır (Galaskiewicz vd., 2006).

#### **2.2.1.1. Yönetim Kurulu Yapısı**

Ülkemizde kâr amacı gütmeyen örgütler ağırlıklı olarak dernekler, vakıflar, meslek kuruluşları, kamu kuruluşları olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla, bu çalışma kâr amacı gütmeyen örgütlerin 4 temel örgüt tipinden biri olan dernek yapısı üzerinde durulacağı için öncelikle dernek statüsündeki örgütlerin hukuki yapıları hakkında bilgiler verilecektir.

Ülkemizde dernekler, hukuki anlamda 4721 sayılı Türk Medeni Kanun ve 5253 sayılı Dernekler Kanunu'na tâbi olmaktadır. İlgili mevzuata göre dernek statünde faaliyetlerine devam eden örgütlerin yönetim yapısı, genel kurul, yönetim kurulu ve denetim kurulu olmak üzere üç yapılanan organa sahiptir (İmamoğlu vd., 2007: 38). Yönetim kurulu, derneğin günlük işlerini yürüten, genel kurul kararlarının uygulanmasını sağlayan ve derneği dışa karşı temsil eden zorunlu organdır (Akipek vd., 2004: 617). Bu kapsamda yönetim kurulu, derneğin yürütme ve temsil organıdır, bu görevini kanuna ve dernek tüzüğüne uygun olarak yerine getirmektedir. Temsil görevi, yönetim kurulunca, üyelere birine veya bir üçüncü kişiye verilebilir (TMK m. 85). Yönetim kurulu, beş asıl ve beş yedek üyeden az olmamak üzere dernek tüzüğünde belirtilen sayıda üyeden oluşur. Yönetim kurulu üye sayısı, boşalmalar sebebiyle üye tamsayısının yarısının altına düşerse, genel kurul, kalan yönetim kurulu üyeleri veya denetim kurulu tarafından bir ay içinde toplantıya çağrılır. Çağrı yapılmazsa, üyelere birinin istemi üzerine, sulh hâkimi, üç üyeyi genel kurul toplantıya çağırarak görevlendirir, hükmü yer almaktadır (TMK m. 84). Ancak Türk Medeni Kanunu bu sayıyı asgari düzeyde belirlese de üst sınır belirtilmemiştir.

Hukuki bağlamda bir derneğin, yönetim yapısı, yönetim kurulunun üye sayısının asgari düzeyi ve devamında işleyen süreç ifade edildikten sonra ilgili yazında yönetim kurulunun yapısının nasıl olması gerektiği ve bunun örgütlere ne gibi faydalarının olacağı hem teorik hem de ampirik çalışmaların bulgularıyla ifade edilecektir.

Söz konusu örgütlerin yönetim yapıları, ticari işletmelerdeki gibi iyi işleyen bir yapıda değildir. Bu kapsamda bu tür örgütlerde etkin bir liderlik ve başarılı bir örgüt yönetimine sahip olunması önemlidir. Böylelikle yönetim kurullarının yönetme becerilerinin olması gerekmektedir. Bunu sağlayabilmek için ise örgütün yönetim kurulu üyelerinin yapısının etkinliğinin önemli olduğu ve örgüt içinde yönetim kurulunun bir araya gelerek örgütün performansı ve gelecek planları hakkında değerlendirme toplantıları yapılması gerektiği ifade edilmektedir (Drucker, 1994: 218).

Ayrıca yönetim kurulu üyeleri yöneticilik yeteneklerinden ziyade, farklı özellikler bağlamında (politik güç, finansal güç gibi) oluşmalıdır (Dinçer, 1992: 396). Dolayısıyla, yönetim kurulu üyelerinin yapısı, hem insan sermayesinden (deneyim, uzmanlık, itibar) hem de sosyal sermayeden (diğer örgütlerle sosyal ağ bağları) oluşarak örgütteki bütün yönetim kurulu üyelerinin sosyal ve insan sermayesine katkıda bulunmaktadır (Hillman,

Dalziel, 2003). Örgütlerin, sosyal ağlarında yer alan kişilerle olan bağları sayesinde, örgüt daha geniş çevrelere ulaşarak söz konusu örgüte katkı ya da tavsiyelerde bulunacak birçok aktör elde edilmesini mümkün kılar. Elbette ki böyle bir sosyal sermayenin önemli getirisinde yönetim kurulu üyelerinin payının fazla olduğu ifade edilmektedir (Hager vd., 2004).

Özellikle iyi tanınan veya yüksek statüdeki yönetim kurulu üyeleri, toplumda daha fazla meşruiyete sahip bir örgüt algısı oluşturabilecekleri gibi potansiyel fon sağlayıcıların gözünde ilgili örgüte daha fazla güven duygusunun geliştirilmesine sebep olabilmektedir (Handy, 1995). Bu nedenle, kâr amacı gütmeyen bir örgütün yönetim kurulu üyelerinin mevcut ilişkileri yoluyla daha büyük kaynaklarla köprü kurarak doğrudan örgütün fon sağlama kapasitesine katkıda bulunmaktadır. Yönetim kurulu üyelerinin kişilerarası ağları, örgütler arasındaki sınırları aşmaya yardımcı olmaktadır ve bu bağlantıların örgütlerin daha fazla finansal kaynak edindikleri ampirik çalışmalarla da desteklenmektedir (Boeker, Goodstein 1991; Callen vd., 2003; Esparza, Jeon 2013).

Konu bağlamında yapılmış diğer ampirik çalışmaların bulgularında ise, Yermack (1996), kâr amacı gütmeyen örgütler için yönetim kurulu büyüklüğü ve örgüt performansı arasında ters bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Araştırmacı, vekâlet teorisi perspektifinden baktığında küçük kurulların örgütü izleme noktasında daha etkin oldukları sonucuna varmıştır. Karşıt bir bulgu tespit eden Middleton (1987) ise, yapmış olduğu araştırmada, bir örgütün büyüklüğünün yönetim kurulunun işleyişini ve çeşitli örgütsel faaliyetlere katılımını olumlu etkilediği sonucunu tespit etmiştir. Ancak, kaynak bağımlılığı teorisi perspektifinden bakıldığında, Olson (2000), daha fazla dış temaslara sahip olan büyük yönetim kurulları, örgütlerin kaynak elde etmesine yardımcı olmak için daha etkili bir şekilde işlev gördüklerini savunmaktadır. Yine benzer düşüncüyü savunan başka bir araştırmacı, kâr amacı gütmeyen örgütlerde yönetim kurulunun büyüklüğü, kurul üyelerinin diğer örgüt ya da gruplarla bağlantı kurabilmesi için örgüt dışına yayılma çabaları neticesinde örgüt performansına katkılarının olabileceğini belirtilmektedir (Hyndman ve McDonnell, 2009). Bradshaw ve izdaşları (1992), yönetim kurullarının büyük olmasının, örgütlere yapılan bağışlarla ilişkili olduğunu ve örgütün kamu fonlarından daha fazla yararlandığını tespit etmişlerdir. Benzer bir bulgu elde eden başka bir çalışmada ise, söz konusu örgütlerin bütçesi ne kadar büyükse, yönetim kurulu üye sayısının o kadar büyük olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Cornforth ve Simpson, 2002).

Dalton ve arkadaşları (1999), yönetim kurulu büyüklüğü ve finansal performans arasında önemli bir pozitif ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Bradshaw ve izdaşları (1992), yönetim kurulu boyutunun örgüt bütçelerindeki büyüme farklılıklarını açıklamak için çok az güce sahip olduğunu tespit etmiştir. Cornforth (2001) ise yönetim kurulu boyutu ile yönetim kurulu etkinliği arasında ilişkili olmadığını tespit etmektedir. Saidle (1993), kamu fonu oranının, yönetim kurullarının hükümetle olan ilişkilerinde oynadığı rollerin önemli ölçüde ilişkili olduğunu bulmuştur. Kramer (1981), İngiltere ve ABD'deki yönetim kurullarının sektörler arası ilişkileri ve siyasi etkileri önemli faktörler olarak kabul edildiğini tespit etmiştir. Başka bir çalışmada, bir örgüt yaşlandıkça, yönetim kurulu daha az aktif hale gelmekte ve yönetim kurulu komitelerine daha fazla sorumluluk devredilmektedir. Ayrıca genç örgütlerde, kurulların aktif olma ve siyasi savunuculuk yapma ve hükümetin fon verme ilişkilerini kolaylaştırma olasılığı daha yüksek olduğu ifade edilmektedir (Harlan ve Saidle, 1994). Diğer bir çalışmada ise, yönetim kurulu büyüklüğünün, örgüt yaşı, örgüt büyüklüğü ve örgütün yeri ile önemli ölçüde ilişkili olduğu bulunmuştur. Örneğin, daha büyük şehirlerde yer alan ve büyük yönetim kurullara sahip örgütler, daha büyük bütçeye, daha fazla ücretli personele ve gönüllülere sahip olmaktadır (Murray vd., 1992). Özetle, ampirik araştırmaların büyük çoğunluğu, yönetim kurulu özelliklerinin örgütün görev ortamından ve örgütlerin kaynaklara, meşruiyete ve kurulun çeşitli yapısal ve işlevsel yönlerini etkileyebilecek diğer örgütlerle işbirliğine bağımlı olma durumundan güçlü bir şekilde etkilendiğini göstermektedir. Yaş, üyelik ve bütçe büyüklüğü, gönüllü sayısı ve ücretli personel sayısı gibi örgütlerin iç özellikleri de yönetim kurulları tarafından gerçekleştirilen yapı ve işlevleri önemli ölçüde etkileyebilmektedir.

#### **2.2.1.2. Yönetim Kurulunun Görevleri**

Türk Medeni Kanunu'nun 85. Maddesinin hükmüne göre, yönetim kurulu, görev ve sorumlulukları dernek tüzüğünde belirtilir esasını getirmiştir. Benzer şekilde 5253 sayılı Dernekler Kanunu'nun 4/f maddesinde her derneğin bir tüzüğü bulunmaktadır ve bu tüzük doğrultusunda yönetim kurulu görevini, yetkilerini icra etmelidir hükmü yer almaktadır. Derneğin ulaşmaya çalıştığı hedefler doğrultusunda birtakım üçüncü şahıslarla iletişime geçmesi ve hukuki adımları atması söz konusudur. Böylelikle yönetim kurulunun, derneği temsil etme, dernek adına çeşitli faaliyetleri üstlenme ve yetki görevi bulunmaktadır. Bu kapsamda, temsil görevi, yönetim kurulunca üyelere birine veya bir

üçüncü kişiye verilebilir, hükmü yer almaktadır (TMK m. 85). Ancak Dernekler Kanunu'nda yönetim kurulunun bir tüzüğü olduğu ve bu tüzük vasıtasıyla yönetim kurulunun görev ve yetkilerinin zorunlu ve kapsamlı olarak belirtilmesi konusunda madde alırken, Türk Medeni Kanunu'nda ve Dernekler Kanunu'nda yönetim kurulunun görev ve yetkilerinin ne olduğu konusunda kapsamlı açıklamalar belirtilmemiştir.

Hukuki bağlamda bir derneğin, yönetim kurulunun temsil, yetki ve görevleri hakkında alt sınırlar verilerek söz konusu örgütlerin yönetim kurulu işlevselliklerinin kapsamı ilgili örgütlerin tüzüklerinde olması gerektiği anlaşılmaktadır. Bu kapsamda bahsi geçen örgütlerin hukuki mevzuatlardaki genel görüntüsünün anlatımının ardından ilgili yazında yönetim kurulunun görevlerinin ne olduğu ve bunun örgütlere ne gibi yararlarının olacağı hem teorik hem de ampirik çalışmaların bulgularıyla ifade edilecektir.

Bahsi geçen örgütlerin gönüllü çalışanları, ücretli personelleri, yönetim kurulu üyeleri ve yöneticileri bulunmaktadır (Blery, 2010: 57-58) ve bu örgütlerin yönetiminde, yönetim kurulu üyeleri ve başkanı olsa da kararlar bütünsel olarak alınmaktadır. Böylelikle kararların bir bütün olarak alınması, sorumluluğun tek bir bireye yüklenmesini engellemektedir. Dolayısıyla, yönetim kurulu nihai karar vericiler olarak, örgütlerin başarısına katkı sağlayan rolleri nedeniyle önemli bir organ olarak nitelendirilmektedir (Jaskyte ve Holland, 2015).

Miller-Millesen (2003), kâr amacı gütmeyen örgütlerin, ticari işletmelerdeki gibi kâr maksimizasyonu gibi net bir hedefi olmamasından dolayı, kâr amacı gütmeyen örgütlerin yönetim kurullarının, olduğundan daha karmaşık ve heterojen hedefler dizisi ile karşı karşıya olduğunu savunmaktadır. Dolayısıyla bu örgütlerde performans kavramı, birçok boyuta sahip olabilmekte ve farklı bağlamlarda değerlendirilmektedir. Sonuç olarak, hiç bir teori, kâr amacı gütmeyen kurulların uygun işlevlerini yeterince açıklayamadığı belirtilmektedir. Ancak yine de bu örgütlerdeki yönetim kurulunun işlevselliği için iki geniş teori önerilmektedir: Vekalet teorisi (agency theory) ve kaynak bağımlılığı teorisi (resource dependence theory) (Mwenja, Lewis, 2009: 360).

Kâr amacı gütmeyen örgütlerdeki yönetim kurulunun önemli sorumluluklarından biri örgütsel fonların etkin kullanımını sağlamaktadır. Vekâlet teorisi, mülkiyet ve kontrolün ayrılmasına odaklanmaktadır. Bu kapsamda, vekâlet teorisi, yönetim kurulu,

örgüt yöneticilerini işe alma ve bu yöneticilerinin örgüt içindeki izleme sorumluluğunu vurgulamaktadır. Böylelikle yönetim çıkarları ile örgütün çıkarları çatışmamış olacaktır. Örneğin, yönetim kurulu, yönetimin fazla ek ödemelerin önüne geçebileceği gibi yüksek maliyetleri düşük tutabilmek için harekete geçmesi söz konusudur (Bois vd., 2004: 2319). Diğer taraftan ise, kâr amacı gütmeyen örgütler, misyonunu gerçekleştirmek için gerekli kaynakları güvence altına almaktadır. İnsan, finansal ve diğer kaynakların satın alınması ve sürdürülmesinin söz konusu örgütün hayatta kalmak için gerekli olduğunu kaynak bağımlılığı teorisi vurgulamaktadır. Bu kapsamda, yönetim kurulunun temel işlevleri kaynak bağımlılığı teorisine göre, kişisel ve profesyonel temaslar yoluyla çeşitli kaynak çeşitlerinin akışını arttırmak ve örgütü dış çevrede temsil etmektir (Iecovich, 2005: 56). Böylelikle, söz konusu yönetim kurulunun görevleri arasında, danışmanlık, izleme, sosyal ağlar oluşturmak ve kaynak edinme görevleri yer almaktadır. Daha kapsamlı bir ifadeyle, bu örgütlerdeki yönetim kurullarının başlıca rolleri arasında, örgüte yön verme ve strateji belirleme, örgütün varlıklarını, programlarını, eylemlerini ve performansının izlenmesi gibi temel görevleri söz konusudur (Zahra ve Pearce, 1989; Callen vd., 2010).

Yönetim kurulu, örgüte yarar sağlayacak kaynaklara erişim, halkla ilişkileri sürdürme, savunuculuk faaliyetlerinde bulunma gibi sorumlulukları bulunmaktadır. Hükümet ve yönetim kurulları arasındaki ilişkiler ele alındığında, hükümetin kâr amacı gütmeyen misyonunu yerine getirmesi için mevcut kaynakların en üst düzeye çıkarıp destek olması söz konusu örgütler için büyük önem taşımaktadır ve bu noktada yönetim kurulu üyelerinin stratejik ilişkiler geliştirmesi kritik rol oynamaktadır. Dolayısıyla, yönetim kurulu, toplumlarındaki elçiler olarak önemli bir role sahiptir (Liederman, 1999: xvii-xix). Öte yandan, yönetim kurulları, örgütün kültürünü etkileme konusundaki kritik rolleri sayesinde örgütün performansını artırarak yeni girişimlerde bulunabilmelerine imkân yaratabilirler. Böylelikle, yönetim kurulları örgüt kültürüne yön vererek, çalışanların davranışlarını ve örgütün faaliyet biçimini belirleyecektir. Bu da örgütün yeni girişimlerdeki başarısı için çok önemlidir. Özetle, yönetim kurulunun gerçek değeri, değişim ve yenilik ihtiyacını algılama, stratejik bilinç ve yeni girişime yönelik uygulamayı yönetme becerisi kâr amaçsız örgütler için rekabet avantajları elde etmede eşsiz bir yetenek olduğu belirtilmektedir (Coombes vd., 2011: 829). Bu konuda yapılmış ampirik çalışmada, etkin bir yönetim kurulu faaliyetleri, uzun vadeli planlamada yönetim kurulu katılımı, örgütün finansman yeterliliği, toplumdaki imaj algısı, örgütün elde ettiği



bağışlarla olumlu yönde etkisi olduğu bulgusu ortaya çıkmaktadır (Cornforth ve Simpson, 2002: 453).

Diğer taraftan, kâr amacı gütmeyen örgütlerin yeni finansman bulma ve hizmet sağlama ortamlarına adapte olma kabiliyetlerinin başında; örgüt liderliği, liderliğin örgüt performansını etkilediği önemli bir mekanizma olarak tanımlanan örgüt kültürü yer almaktadır. Lider ve örgüt kültürü arasındaki etkileşim, örgütün performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilmektedir. Kâr amacı gütmeyen örgütler, genellikle doğrudan gelir elde edilmediğinden, bu tür örgütlerde farklı bir kültürel bağlam ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, kâr amacı gütmeyen örgütlerdeki liderlerin, örgüt değeri yaratmaları ve bu değere odaklanmaları gerektiği ifade edilmektedir (McMurray vd., 2012: 523).

### **3. İtibar Kavramı ve Kapsamı**

Çalışmanın ana hipotezi ve başlığı kapsamında bu bölümde, itibar kavramı hakkında bilgilendirmeler yapılmıştır. Öncelikle, itibarının genel yapısını görebilmek için söz konusu kavramın ilgili yazınında mikro, mezzo ve makro tanım düzeylerine yer verilmiştir. Ardından grup itibarının yapısına değinilmiş olup devamında ise, kişisel itibarın çerçevesini geniş kapsamda ele almak için bahsi geçen kavramın ne anlama geldiği, benzer yapılarla nasıl bir ilişki içinde olduğu ve kişisel itibarın öncülleri ve sonuçları hakkında açıklamalar yapılmıştır.

Son yıllarda bireylerin ve örgütlerin neden itibar yaratmak istediklerini inceleyen bir bilgi bütünü geliştirilmekle birlikte (Laird vd., 2013: 662), olumlu itibara sahip olmanın, değerli faydalar ortaya koyduğu çeşitli bilimsel çalışmalarla da kanıtlanmıştır. Öyle ki, bu kadar merkeze alınan söz konusu konu, bireyler ve örgütler tarafından önemli oranda kaynaklar ayrılmaktadır (Gray ve Balmer, 1998: 701). İtibar kavramının yer bulduğu ilgili yazın incelendiğinde, itibar kavramı mikro, mezzo ve makro düzeylerde tanımlandığı görülmektedir. Bu kapsamda, mikro düzeyde tanımlanan itibar, belirli bir zaman içinde oluşan doğrudan görülebilen veya ifade edilebilen, bireyin bireysel niteliklerinin, başarılarının, tutum ve davranışlarının sinerjik ve algısal birleşimi, kişisel itibar (personal reputation) olarak tanımlanmaktadır. Ek olarak, kişisel itibarın güç, kariyer gelişimi, özerklik gibi olumlu sonuçlarla bağlantısı bulunmaktadır (Ferris vd., 2003). Zinko ve Rubin'e (2015: 217) göre, her ne kadar kişisel itibar ve örgütsel itibar alanlarındaki yazın çalışmaları ilerliyor olsa da, kişisel itibarın örgütler üzerindeki etkisi henüz kurumsal itibar kadar derin olmadığı belirtilmektedir. Diğer taraftan, mezzo

düzyeyde tanımlanan grup itibarı, bir grup içerisindeki bireysel itibarların ya da grubun en itibarlı üyelerinin değerlerinin toplamı olarak ifade edilmektedir (Tirole, 1996: 1-2). Burada önemli olan nokta, grubun özellikleri ve grubun belirlediği kriterler, grup itibarının belirleyicileri olmasıdır (Rojas-Mendez vd., 2018: 90-91). Son olarak itibar, makro düzeyde tanımlandığında ise, dış çevrenin, örgüte yönelik oluşturduğu fikirlerinin ve varsayımlarının toplamı kurumsal itibara ışık tutmaktadır. Daha geniş bir ifadeyle, kurumsal itibar, örgütün iç ve dış müşterilerinin, hisse sahiplerinin, yatırımcılarının ve toplumun bütünüünün örgüte ilişkin zihinlerinde var ettikleri iyi ya da kötü gibi net tepkileri ifade etmektedir (Fombrun ve Shanley, 1990: 233). Ayrıca, kurumsal itibar kapsamına güven ve saygı kavramlarını da alarak yatırımcıları, müşterileri, nitelikli iş gücünü örgüt bünyesine almaktadır (Lemmink vd., 2003: 13; Balmer, 2001: 250; Fombrun,1996: 77). Benzer bir ifadeyle, olumlu itibara sahip olan örgütler artan hisse senedi fiyatları, müşteri artışından, nitelikli işgücünden ve marka değerinden faydalanmaktadır (Roberts ve Dowling, 2002: 1079). Böylelikle zemini sağlam ve başarılı bir kurumsal itibar, örgütün pazardaki yaşam süresini artıran değerli bir kavram niteliğindedir (Fombrun, 1996: 20). Ayrıca, söz konusu kavram, ticari işletmelerde genellikle örgütsel imaj ve örgütsel prestij kavramlarıyla da tanımlanmaktadır. Bu bağlamda, bahsi geçen kavram hakkında kapsamlı bilgiler, çalışmanın ikinci bölümünde yer almaktadır.

#### **4. Grup İtibarı**

Son yıllarda, küreselleşmenin etkisiyle rekabetin baskınlığı ve piyasa başarısızlığı söz konusuyken literatür belirleyicileri, örgüt itibarının sonuçlarını kapsamlı bir şekilde araştırmaktadır. Ancak, ekonomik olan ve olmayan işlemlerin önemi göz önüne alındığında, ilgili literatür, grup itibarını oluşturan mekanizmaları yeterince araştırmamıştır. Bu bağlamda, grup itibarını oluşturma sürecini inceleyen birtakım teorik çalışmaların olmasına rağmen, veri eksikliği nedeniyle grup itibarının belirleyicilerini test eden ampirik çalışmalar bulunmamaktadır (Castriota ve Delmastro, 2009: 1). Dolayısıyla, grup itibarı hakkında yeterince çalışma olmamasına rağmen mevcut çalışmalardaki söz konusu kavram hakkında yapılan tanımlar ve bilgiler ele alındığında, grup itibarı ilk kez Tirole'nin (1996) çalışmasında hayat bulmuştur. Bahsi geçen çalışma, grup itibarı fikrini bireysel itibarların bir toplamı olarak modellediği ilk girişim olmaktadır. Araştırmacının geliştirmiş olduğu teoriye ait bilgiler incelendiğinde, bir grup içinde yer alan her üye,

yetenek, çalışkanlık veya dürüstlük gibi bireysel özellikler ile tanımlanmaktadır. Bu özellikler, birey hakkında bilgi vererek bireysel itibar üretilmektedir. Bir grubun itibarı ise, üyelerin itibarıyla paralellik gösterdiği belirtilmektedir. Çünkü, grupta yer alan bireylerin gruplarına ilişkin oluşturdukları aidiyetten ziyade söz konusu bireylerin geçmişteki başarıları, tecrübeleri, çevresi tarafından ne kadar dürüst olarak tanımlandığı, geçmişten bugüne elde ettiği yetenekler, bilgiler ve bireylerin çevresiyle kurduğu sosyal bağlantılar bireyin geçmiş davranışlarına işaret etmektedir. Geçmiş davranışların önemi, grup üyelerinin itibarlarını sürdürme gayreti içine girmelerini sağlamakta ve grubun olumsuz davranmalarını engellemektedir. Grup üyesinin geçmişten bugüne uzanan davranışları, grubun mevcut davranışını şekillendirmekle birlikte üyenin bireysel davranışını tahmin etmek için kullanılabilir. Buna ek olarak, grupta yer alan her bir üyenin itibarı, grubun itibarını etkilediği belirtilmektedir (Tirole, 1996: 1-2). Tirole'nin teorisine eşgüdümlü bir yaklaşım sunan başka bir araştırmacı ise, bireysel itibarların veya grubun en itibarlı üyelerinin değerleri toplamı grup itibarına ışık tuttuğu ve grup itibarının belirleyicileri, grubun özellikleri ve grubun belirlediği kriterler olmaktadır (Rojas-Mendez vd., 2018: 90-91).

Etkin bir grup itibarı için yüksek statüdeki bireylerin düşük statüde yer alan bireyleri grubun kapsamına dâhil etmeyebilirler. Çünkü gelecekte, bahsi geçen iki farklı statünün eşit seviyeye gelmesinin düşük bir ihtimal olduğu belirtilmektedir. Bu durum, bireylerin sahip olduğu yüksek statü değerini tehdit edeceğinden dolayı kendilerini düşük statülü bireylerle ilişkilendirmemeye teşvik ettirir. Dolayısıyla, yüksek itibarlı aktörler, düşük itibarlı grup adaylarının muhtemel olumsuz itibar yayılma etkilerini çekici bulmamaktadırlar. Bu nedenle, grup üyeleri, yüksek itibara sahip aktörler arasında ittifaklarının oluşmasını beklemektedirler (Ebbers ve Wijnberg, 2010: 259). Benzer nitelikteki bireyler arasındaki bağ oluşumu, birbiriyle ortak nitelik taşımayan bireylere kıyasla daha yüksektir (McPherson vd., 2001). Bu da benzer itibara sahip aktörler arasındaki işbirliklerin daha fazla olmasına sebep olabilir (Gulati ve Gargiulo, 1999; Podolny, 1994). Özetle, benzer niteliklerle bir araya gelen bireyler, grup içinde kendi itibarlarını paylaşarak grubun itibarını oluştururlar. Bu da bireylerin, bireysel itibara dayalı tek bir grup oluşturma stratejisini kullandıklarını göstermektedir (Nakai, 2014: 342).

Dış gözlemciler, bireysel katkıları grup performansından ayırt etmeyi imkânsız buldukları için, bu gözlemciler, grup performansını gruptaki bireylerin her birine eşit olarak dağıtma eğilimindedirler. Bu durum, özellikle grup üyelerinin, yeni işbirlikleri kurdukları ortamlarda önemli sonuçlar doğurmaktadır. Özellikle, grup itibarını oluşturan mevcut bilgiler, bazen grup içinde yer alan odak aktörün etkinliğinin yansıması grup performansına atıf yapabilmektedir. Bazen de bir üye her zaman diğer üyelerle birlikte anılıyorsa, birey ile grup itibarı arasında ayırım yapmanın zor olacağı belirtilmektedir (Ebbers ve Wijnberg, 2010: 258).

Grup itibarının örgütlere sağladığı birtakım faydalar bulunmaktadır; ilk olarak, grubun itibarı ön planda yer aldığı anda, örgüt herhangi bir faaliyetinde değer oluşturması gerektiğinde grup itibarının yansıyan ışığından yararlanabilir. Diğer yandan, örgüt, grup itibarını oluşturan bireylerin sosyal ağlarını kullanarak faaliyetlerini daha etkin gerçekleştirebilir (Castriota, Delmastro, 2009: 3). Grup üyelerinin sosyal ağlarındaki etkinliği grubun itibarı için ne kadar önemliyse kitle iletişim araçlarının etkin kullanımı da grup itibarını olumlu yönde etkileyeceği belirtilmektedir. Bu kapsamda, grup itibarı, bir örgütün dışsal imajıdır. Diğer bir deyişle, örgütün etkinliğinin göstergesidir ve örgütün ne kadar başarılı olup olmadığına ışık tutmaktadır. Televizyon, radyo, gazeteler de dâhil olmak üzere internet üzerinden yayılan mesajlar grup itibarının şekillenmesine olanak sağlayabilir. Özellikle, sosyal hareket bağlamında hareket eden gruplar, yeni üyeler edinmeleri için grup itibarlarını yaymakla ilgilenirler. Söz konusu grup, sadece hedeflerine ulaşmak için değil, aynı zamanda kamuoyunun dikkatini çekmek için etkili yollar seçerler ve yeni üyelerin örgüte dâhil olmasında etkili olabilirler. Ayrıca, grup itibarı, örgütün başarısını temsil ettiği için, örgüt dışındaki bireyler, örgütün kendileri için iyi ya da kötü olup olmadığını değerlendirebilirler. Başka bir deyişle, itibarlı grup, örgüt için ne kadar başarılı eylemlerde bulunursa, o kadar çok yeni üye örgüte dâhil olabilir. Bu nedenle, grup itibarı, örgütün başarısında aracılık eden değerli bir rolü olduğu belirtilmektedir (Obayashi, 2018: 209).

Görülmektedir ki grup itibarına ait literatürdeki teorik bilgilerin son derece sığ olması ve alanda ampirik çalışmaların bulunmaması ilgili kavramın geniş bir bağlama yayılamamasına sebebiyet vermektedir. Mevcut çalışmalar, itibar oluşturma mekanizmalarının bireysel ve grup düzeyinde benzer şekilde işlediği, yani bireysel itibarı etkileyen bazı değişkenler, grup itibarı için de önemli olduğunu vurgulamaktadır. Grubun

itibarını, grupta yer alan bireylerin itibarlarıyla benzer nitelik göstermesinden yola çıkarak, bu bölümün bundan sonraki konu başlıklarında bireysel itibarın geniş bağlamda ele alınmasına olanak tanımaktadır.

### **5. Kişisel İtibar Kavramı ve Kapsamı**

Kişisel itibar, bireyin kişisel özelliklerinin ve başarılarının karmaşık bileşimini yansıtan, diğerlerinin kolektif algılarında oluşan bir kimliktir (Zinko, 2013: 1753). Başka bir tanımda ise kişisel itibar, bir bireyin nitelikleri hakkında başkalarının algılarında olan herşeyin toplamı olarak ifade edilmektedir (Raub, 1990: 626). Ferris ve izdaşları (2003), kişisel itibarın zaman içinde ortaya çıktığını, bireyin sahip olduğu itibar özellikleri sinerjik bir biçimde hareket ettiğini ve bununla bireye özgü ve taklit edilmesi zor bir şey olduğunu belirtmişlerdir. Kişisel itibar, farklı disiplinler arasında birbirine benzer tanımlamalara sahip olsa da genel olarak, “diğerleri tarafından atfedilen özellikler” olarak tanımlanmaktadır (Raub ve Weesie, 1990: 90). Kişisel itibar, doğrudan görüntülenen veya ikincil kaynaklardan elde edilen bilgiler sonucunda oluşan ve gelecekteki davranışlarla ilgili belirsizliği azaltmayı amaçlayan bir çerçeve oluşturmaktadır (Zinko, 2013: 1753). İtibarın bireysel ve örgütsel seviyesinde çalışmalar yapan araştırmacılar, itibarın birkaç belirleyici unsurunu kabul etmektedirler. İlk olarak, itibarın başkalarının algılarına dayandığı; yetkinlik, liderlik ve güvenilirlik gibi belirli alanlar içinde itibarın var olduğu; itibarın sosyal ağ içerisinde olduğu; itibar denetçiler, akranlar ve astlar gibi her bir paydaş grubuna özgü olduğu vurgulanmaktadır (Dunn, 2008: 1).

Çağdaş toplumlarda itibarların var olabilmesi için sosyal bazı koşulların olması gerekmektedir. Örneğin, insanlar bildikleri veya bilmedikleri sosyal dünyalarda yaşamaya devam ederler. Devam eden sosyal süreç, bireylerin çevrelerindeki diğer bireylerin itibarlarıyla ilgili bilgilere maruz kalmalarına sebep olur (Emler, 1990: 189-190). Dolayısıyla, kişisel itibar, bir topluluk içindeki sosyal süreçlerden kaynaklanan ve insanları belirli sosyal kimliklere bağlayan sosyal bir olgu olarak görülmektedir. Bu da bireyin öznitelikleri ve durumu bu bağlantılar aracılığıyla kabul görmektedir (Carrol vd., 2003: 255).

Sosyal davranış alanında bireylerin sosyal yaşamda karşılaştıkları büyük sorunlardan bir tanesi kitlelere kendini açıklamak olduğu varsayılmaktadır. Başkaları, bir bireyin psikolojik özelliklerine (niyetlerine, duygularına, güdülerine) dair doğrudan bilgiye sahip olamayacağı için bu özellikler gözlemlenen davranışlardan çıkarılmaktadır.

Bunun için bireyler, sahip oldukları psikolojik özellikleri ile gözlemlenen davranışları diğerleri tarafından bir bütün olarak görülmesi için itibar kazanmak istemektedirler. (Emler, 1984: 174). Bununla birlikte kişisel itibarın oluşumuna katkı sağlayan bir takım göstergeler bulunmaktadır. Örneğin, Dunn bu göstergeleri kaç kişinin o bireyi tanıdığına, mevcut bireyin diğerlerinin zihninde ne kadar hızlı yer ettiğine ve bireyin başkalarına ne kadar çok şey kabul ettirdiğine bağlı olduğundan söz etmektedir. Yazara göre bu göstergeler, yalnızca kişisel itibarın tanımlanmasına yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda bireyin itibarının bir ağda ne kadar etkisi olduğunu da belirlemektedir (Dunn, 2008: 5).

Bireyler başkalarıyla etkileşime girdikçe, rol setleri ve davranışsal beklentiler oluşmaktadır. Bu rol setler, her bir rolün beklenen davranışlara yönelik belirli beklentileri ve yasakları barındırmaktadır. Örneğin, bireyin ait olduğu sosyal ağda, iyi bir icracı olarak bilinmesi o bireyin itibarının kaynağı olabilir. Bununla birlikte, bireylerin diğer bireylere yönelik oluşturdukları izlenimler paylaşıldıkça, bu izlenimlerin kolektif izlenimlere dönüşmesi söz konusudur. Bu kolektif izlenimler, üyelerin belirli bir sosyal ağ içerisindeki tutumlarını, beklentilerini, seçimlerini ve eylemlerini etkilemektedir. Bundan dolayı itibar, bireysel davranışlar, sosyal etkileşimler ve sosyal kimlikler sayesinde ortaya çıkmaktadır (Hall vd., 2004: 518). Öte yandan bir örgütün normları ve değerleri zaman içinde değişebilmektedir. Elbette ki her örgüt için norm ve değerlerin değişim süreci aynı değildir. Bir örgütte, belli bir dönemde yapılan bir değişiklik, aynı dönemde paralel etki oluşturmayabilir. Bunu bir örnekle açıklamak gerekirse, örgüt yönetimi kılık kıyafetlerle ilgili politikalarını değiştirme kararı alıp resmi kıyafetlerden daha rahat kıyafetlerin giyilmesini istemesine rağmen, grup içerisindeki bir birey halâ resmi giyinme tercihinde bulunuyorsa, normların örgüt içinde değiştiğini fakat davranışın değişmediğini göstermektedir. Süreç içerisinde, diğerlerinden farklı olarak resmi giyinen birey, itibar gelişimi gösterebilir (Zinko, Rubin, 2015: 224).

Bireylerin itibar kazanmak için kasıtlı çaba göstermelerinde neye motive olduklarına dair kapsamlı çalışmalar icra edilmiştir. Buna göre itibar inşa etmenin iki temel nedeni olduğu ifade edilmektedir. Bunlardan birincisi ödül almaktır. Daha kapsamlı bir ifadeyle, birey mevcut ödüllerin farkında olup bunu kontrol ediyorsa, birey o kitle tarafından itibar kazanarak ödülü alacağına inanmaktadır. İkincisi ise, birey kendini gerçekleştirmek için itibarı bir araç olarak görmektedir (Baumeister, 1982: 8-9). Ayrıca,

kişisel itibarı güç kavramı ile ilişkilendiren Pfeffer, bireylerin güçlü olması onların itibarlarını olumlu yönde etkileyeceğini ifade etmektedir. Bu bireylerin itibarlarının yayılması ise genellikle o bireylerin sahip olduğu güce daha fazla değer katarak ilerleyecektir. Böylelikle güçlü olan birey, görevlerini yerine getirirken daha az direnişle karşılaşacağı gibi sonuçların gözlenebilir olması izleyicilerin o bireye daha fazla güç atfedebileceklerini göstermektedir (Pfeffer, 1992: 145). Bu durum örgüt seviyesinde değerlendirildiğinde ise, bugün örgüt içinde faaliyet gösteren bireylerin yarın o örgütte olmama ihtimalleri söz konusudur. Böylelikle geçici ekiplerin ve personel rotasyonlarının olduğu bir ortamda çalışan bireyler, bölümler arası irtibatlar sağlayarak örgüt içinde yeni ilişkiler geliştirme girişiminde bulunmaktadır. Böylesi dinamik bir ortamda olan bireyler, güven oluşturmak, nüfuz sahibi olmak ya da cazip kariyer fırsatları yakalayabilmek için kişisel itibar oluşturmak isteyebilirler (Dunn, 2008: 1).

İtibar kavramına ilişkin tanımlarından hareketle kişisel itibar, ilgili yazında imaj, güvenilirlik, prestij, soy gibi farklı kavramlarla ilişkilendirilerek incelenmiştir. Söz konusu ilişkiye konu olan kavramlar aşağıda açıklanmıştır.

*İmaj:* Herhangi bir birey, örgüt veya olay hakkında oluşan görüşlerin tamamı imajı oluşturmaktadır (Peltekoğlu, 1997: 125). İmajda itibar gibi sosyal olarak yapılanmış bir görünüm niteliğindedir. Bu kapsamda, bireyin kim olduğu, ne yaptığı, yaptığı işte ne kadar başarı gösterdiği noktasında önemli bir ayna niteliği taşımaktadır. Kişisel imaj kendi bünyesinde öz imaj, algılanan imaj ve istenilen imaj olarak ayrılmaktadır. Öz imaj, bireyin kendisini nasıl gördüğüdür. Algılanan imaj, dışarıdan bireyin nasıl algılandığını ifade etmektedir. İstenilen imaj ise, bireyin kendisine ve diğerlerine nasıl görünmek istediğidir (Dinçer, 2001: 79).

İtibar gibi, imajda sosyal düşünceyle oluşur. İmaj, diğerlerinin algısından ziyade, bireyin kendisini değerlendirmesiyle oluşur. Böyle bir oluşumda, bireyin sahip olduğu itibarla imajı ters düşebilir. Bu yaklaşıma göre bazı bireyler, itibarlarını imajlarından farklı görebilirler. Fakat bireylerin sahip oldukları itibarlarını nasıl gördükleri ile başkalarının nasıl gördüğü arasında yakın bir ilişki olduğu da öne sürülmektedir. Böyle bir yaklaşımda, imaj ve itibar kavramları paralel olabileceği gibi farklılaştırılabilir (Zinko ve Rubin, 2015: 219).

*Güvenilirlik:* Güvenilen bireyin ahlaki bağlamda doğru şekilde eyleme geçeceğine dair beklenti oluşması olarak tanımlanmaktadır (Morgan ve Hunt, 1994: 23).

Güvenilirlik, bireylerin gelecekteki davranışlarını tahmin etmek için geçmiş eylemlerinin referans alınmasıyla ortaya çıkmaktadır. Bireyler, bir bireye ilişkin herhangi bir sinyal aldıklarında diğer faktörlerin yanı sıra kaynağın güvenilirliğini değerlendirmektedirler. Güvenilirlik ne kadar yüksek olursa, kaynak o kadar ikna edici olmaktadır (Sobel, 1985: 558). Böylelikle itibarı oluşturabilmek ve yorumlayabilmek için güvenilirlik önemli olmaktadır. Çünkü güvenilirlik, olumlu itibarın temel koşulu olarak ifade edilebilir. Daha geniş bir perspektiften bakıldığında, izleyiciler bir bireyin eylemlerinin gerçek olmadığını inanırlarsa, oluşturulmak istenen itibar gerçek amacının dışına çıkacak ve izleyicilerinin zihninde olumsuz bir itibar oluşmasına sebebiyet verecektir (Nguyen, LeBlanc, 2001). Özetle, güvenilirlik mevcut niyetin inanılabilirliği; itibar ise, geçmiş davranışların toplamına dayanan bir kavramdır. Böyle bir ilişkide, itibar bir binaya benzetilirse güvenilirlikte bu binanın kurulmasındaki süreçtir (Herbig ve Milewicz, 1993: 20).

*Prestij:* Sosyologlar prestiji başarıdan kaynaklanan bir itibar olarak tanımlamaktadır. İtibar gibi prestij de sadece bireyin geçmiş performansını esas almamakta bunun yerine geçmiş ve bugünün karşılaştırılmasını temel almaktadır. Genel kapsamda itibar ve prestij bir birinin yerine kullanıldığını düşünürsek, itibarın prestiji geniş kapsamda içine aldığı ifade edilmektedir (Shenkar ve Yuchtman-Yaar, 1997: 1362).

*Soy (Köken):* Bir kişinin ya da bir şeyin tarihi ya da kaynağı olarak tanımlanan soy (köken), çoğunlukla farklılık yaratan bir kavramdır. Bireyin prestijli bir örgütle ilişki kurması, bu bireyin itibarını etkilemesi söz konusudur (Örneğin, bireyin Oxford mezunu olması gibi). Bu nedenle, bireyin itibarının bir kısmı bu tür ilişkilere dayanır ve bu ilişkiler genellikle bireye güvenilirlik katmaktadır (Zinko ve Rubin, 2015: 220).

*Statü:* Araştırmacılar statüyü kabul edilebilir norm ve ağlara dayandırmış olup, bireyin bu ağdaki yeri genellikle sahip olduğu pozisyonuyla ilişkili olmaktadır. Sosyal normlara bağlılık noktasında ise birey, pozisyonunu kuvvetlendirmek için daha fazla çaba göstermektedir. Fakat itibara göre daha sığ olan statü, bireyin elde etmek istediği güç sadece bulunduğu sosyal ağdaki konumuyla sınırlı kalmaktadır (Rindova vd., 2006: 51). Örneğin, sayısız başarılı tedavilere imza atmış olan Dr. Mehmet Öz'ün dünya çapında itibarı atarken, statüsü aynı kalmaktadır. Diğer taraftan, statü kavramı itibarın içinde yer alabilirken, itibarlı olan her bireyin sahip olduğu statüsü bazen değerlendirme kapsamına alınmayabilir.



*Şöhret (Fame) ve Tanınmış Olma (Celebrity):* Genel kapsamda şöhret, hem tanınmış olmakla hem de kişisel itibarla ilgili olmaktadır. Şöhretin itibar kadar benzer kavram olarak değerlendirilmesine rağmen itibar kadar geniş kapsamda yer almamaktadır. Aslında, hem şöhret hem de itibar sosyal ağ veya medya aracılığıyla edinilebilmektedir. Ancak şöhretin ve itibarın ayrıldığı nokta ise eğer olay bir kez gerçekleşmişse ve başkaları bu bireyi bilmesine rağmen olaylar tekrar etmiyorsa itibardan söz edilmesi mümkün değildir. Fakat birey eylemlerini tekrar tekrar gerçekleştiriyorsa itibardan söz edilebilir. Çünkü, birey itibar oluşturabilmesi için izleyiciler şöhretli birinin geçmişteki eylemlerini göz önüne alarak, yine gelecekte de aynı şekilde performans göstermesini bekleyecektir (Zinko ve Rubin, 2015: 219-220).

Bu kapsamda tek bir eylem şöhret sıfatını getirirse de kişisel itibarı oluşturmada yetersiz bırakır. Hem şöhretli bir birey (fame) hem de tanınmış biri (celebrity) medyayı bir araç olarak kullanmaktadır. Ancak itibar ve tanınmış olmanın aksine şöhret (fame) bir eylem ya da olayı yönlendirmektedir. Genel kapsamda şöhretli olarak başlayan bir birey doğru hamlelerle kişisel itibar kulvarına kendini yönlendirebilir. Sonuç olarak, şöhret (fame) ile ilgi önemli olan eylemlerin sık sık tekrar etmesi gerektiğidir ve bu şekilde geleceğe dair belirsizliği ortadan kaldırmasına sebebiyet verir. Bu da izleyicilerin şöhretli bir bireyin davranışlarını belirli koşullar altında tahmin etmelerine imkân verecektir.

Tanınmış olma (Celebrity) ise kamuoyunun dikkatini çeken ve paydaşlar üzerinde olumlu ve duygusal tepkiler oluşturan kavram olarak tanımlanmaktadır. Bir örgütün eylemleri bir bireye atfediliyorsa izleyiciler tarafından genellikle tanınmış bir birey olarak adlandırılır (Rindova vd., 2006: 51). Tanınmış olma ve itibar başkalarının bir birey hakkındaki algılarını oluşturmaktadır. Burada önemli olan nokta tanınmış olma kavramı, halkla ilişkiler departmanı, firmalar veya medya aracılığıyla inşa edilmiştir (Zinko, Rubin, 2015: 220). İtibar ve tanınmış olma arasındaki fark incelendiğinde, bireyin itibarı benimsemiş olmasıdır. Daha kapsamlı bir ifadeyle, tanınmış olma durumundaki kişiler nasıl anıldıkları onlar için önemli olmayabilir. Bu noktada, başkalarının beklentilerini de karşılamamaları söz konusu olabilir. Diğer taraftan, itibar inşa etmek ve devamını sağlamak isteyen kişilerin, itibarları ile paralel davranışlar göstermeleri beklenmektedir (Bromley, 2001: 325).

*İzlenim Yönetimi:* İzlenim yönetimi genel kapsamda, bir bireyin başkalarının kendisi hakkında oluşan izlenimlerini bilinçli ya da bilinçsiz olarak kontrol etmeye

çalıştığı aşamalı bir süreci ifade etmektedir (Leary ve Kowalski, 1990: 34). İzlenim yönetimdeki esas nokta, diğerlerinin elde edeceği faydadan ziyade bireyin kendine saygı oluşturması ve maddi ya da sosyal fayda oluşturma çabası üzerinde durmaktadır (Özdevecioğlu ve Erdem, 2008: 22). Birey bu faydayı elde edebilmek için genellikle kendi izlenimini yönetmek adına farklı “etki taktikleri” ile bağlantılı olarak hareket ettiği görülmektedir (Higgins vd., 2003: 89). Birey izlenim yönetiminin gerektirdiği davranışları sergilerken üzerinde etki bırakacağı bireylere karşı öncelikle gerçekçi olmalıdır. Daha sonra ise gösterdiği davranışların ardından oluşabilecek sonuçları dikkate alarak eyleme geçmelidir. Ayrıca birey, hangi grup üzerinde izlenim yönetimi uygulayacaksa o bireyleri iyi tanımalıdır. Böylelikle izlenim yönetimi için gerekli olan davranışı göstermesi etkinin başarısı için önemli olacaktır (Bolino ve Turnley, 1999: 189). Örneğin, bireyin dış görüntüsü, vücut dilini kullanması bireyin faaliyette bulunduğu ortamda diğerlerinde oluşabilecek izlenime etki edecektir (Crane ve Crane, 2004: 28). Bireyin bireysel nitelikleriyle faaliyette bulunduğu görev performansı arasındaki bağlantıda samimilik, izlenim yönetimi için önemli olabilmektedir. Çünkü diğerleri bireyin samimi ya da dürüst olmayan davranışları karşısında bireyin var olan saygısını ve devamında güvenirliliğini önemli derecede olumsuz etkileyecektir (Gardner ve Martinko, 1988: 333). Birey örnek olma davranışı gösterdiğinde ise, diğerlerinde ahlaki değere önem gösterdiği algısı oluşturacak ve bu bireylerin etki alanına girebilecektir (Schütz, 1998: 614). Böylelikle birey, hedef kitle üzerinde bıraktığı etkinin istediği şekilde algılanmadığını bilmesi durumunda, bu birey olumlu izlenim bırakmak için davranışlarını değiştirme gayreti içinde girecektir (Xin, 2004: 166). Örneğin, örgüt içinde belirli bir amacı olan birey, iş yaşamında izlenim yönetimini harekete geçirebilmek için çalışma performansının gözle görülecek şekilde arttırmaktadır (Dulebohn ve Ferris, 1999: 288). Daha kapsamlı bir ifadeyle birey, diğerlerine kendi izlenim yönetimi için faaliyette bulunurken istediği izlenimi oluşturup oluşturmadığını geribildirim aracılığıyla elde edebilmektedir. Bu sayede diğerlerince oluşabilecek olumlu ya da olumsuz izlenime karşılık ya sürdürdüğü davranışları devam ettirecek ya da başka davranışlara başvurma kararı alacaktır (McFarland vd., 2003: 645). Diğer taraftan itibar, genellikle istenilen birçok sonuca ulaşabilmek için uzun vadeli bir yatırım olarak değerlendirilmektedir (Barney, 1991: 221). Böylelikle, itibar kavramının izlenim yönetiminden farklı tarafı ise

itibarın sinyalinde olan diğer bireylerle doğrudan temas halinde olmamasıdır (Zinko vd., 2015: 221).

Bu bilgiler ışığında, izlenimlerini yönetmek için etki taktikler aracılığıyla davranışlar sergileyen bireyler performanslarını iyileştirmek için belirli bir hedef gruba sahip olmaktadır. Bununla birlikte, itibar ise genellikle istenen çoklu sonuçlar için uzun vadeli bir yatırım olarak görülmektedir. İtibar, sosyal gücün etkisini kendinde daha fazla bulundurmaktadır. Diğer bir deyişle somut, doğrulanabilir geçmiş ve bugünün eylemlerini kapsamına almaktadır. İzlenim yönetiminin aksine, itibar yönetiminde genellikle diğer bireylerle doğrudan temas halinde olunmadığı gerçeği vardır.

Öte yandan bu çalışma kapsamında politik davranış ile kişisel itibar ilişkisinin incelenmesi de son derece önemli olduğu düşünülmektedir. Örgüt amaçlarından ziyade kendi amaçları doğrultusunda çaba gösteren ve örgütü ilgilendiren faaliyetleri etkileyen ya da etkilemeye çalışan formal olmayan bireysel eylemler politik davranış olarak nitelendirilmektedir (Schein, 1977: 64). Başka bir tanıma göre politik davranış, bireyin yakın ya da uzak dönemli çıkarlarını diğer bireylerin çıkarları ile dengeli ya da ters düşecek biçimde davranışlarını stratejik bir şekilde kontrol eden, örgütü ve diğer bireyleri etkileme sürecidir (Ferris vd., 1989: 145). Politik davranışların kapsamında, bireyin karşılıklı çıkar elde etmek için örgüt içinde başka bireylerle çıkar ilişkisinde bulunmak, belli bir birey ile ilgili ya da verilmiş karara karşı kulis yapmak vb. davranışlar yer almaktadır. Bu tanımlar çerçevesinde, politik davranış gösteren bireylerin kendilerinde birtakım kilit özellikler bulunmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2011: 562):

- Politik davranış, bireyin iş tanımları dışındadır. Bireyin güç temellerini kullanması için çaba göstermesini gerektirir.
- Politik davranış sayesinde birey, karar alıcıların amaç ve süreçlerini etkileme gayreti içindedir.
- Politik davranış sergileyen bireyler, çevrelerini doğru bir şekilde kavrayarak toplumu kolaylıkla hareket ettirmekte ve daha iyi iletişim kurabilmektedirler. Bununla birlikte şartlar değiştikçe bu bireylerin davranışlarında da değişim görülmektedir.

Politik davranış ile itibar kavramı arasında pek çok bağlamda ilişki görülmektedir. Hall ve izdaşları (2004: 530) yapmış oldukları çalışmada liderlerin performanslarını etkileyen liderlik tarzının bir boyutu olan politik becerinin itibarı etkilediği sonucuna

ulaşmıştır. Daha geniş bir ifadeyle bakıldığında, yüksek politik beceriye sahip olan bireyler, etraflarındaki insanlar üzerinde güçlü bir etki bırakmaktadırlar. Bu tür bir politik beceri ile itibar arasındaki ilişki incelendiğinde bireyin, itibar inşa etme veya sürdürme eyleminde bulunurken, etraflarında bulunan bireyleri elde etmek için onları etkilemektedir. Çünkü politik davranış aracılığıyla bireyin etrafındakileri etkilemesi söz konusudur ve bu sayede, dinleyici kitlesine anlatılacak mesajı daha iyi bir hâle getirebilmektedir (Zinko, 2013: 1753).

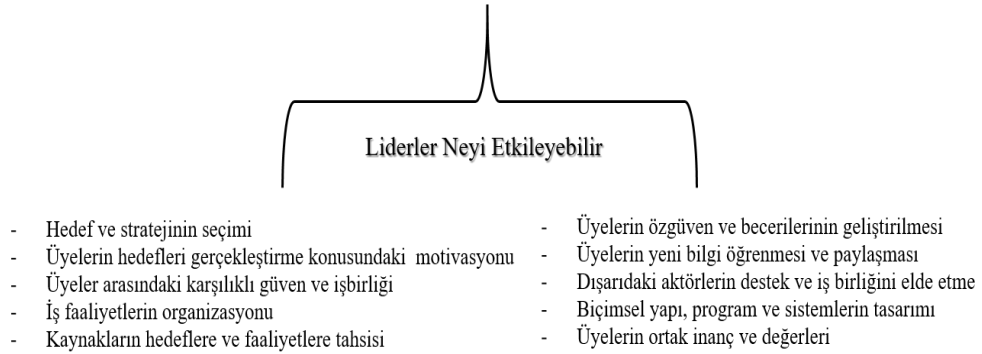
İtibar, genel olarak gündelik hayatın ve örgütsel yaşamın temelini oluşturan bir yapıdır. Laird ve izdaşları, bireylerin, olumlu itibarı nasıl sürdürmeleri gerektiğini ortaya koydukları çalışmalarında, politik davranış sayesinde birey, iş performansına yönelik olumlu çıktılar elde ederek, bunun da bireyin kişisel itibarını olumlu etkilediği sonucu ortaya çıkmıştır. Özetle, iş performans sunumunu etkili yollarla yönetebilen politik olarak yetenekli olan bireyler, bir örgütte oluşan kişisel itibarın altında yatan gerçeği temsil etmektedirler (Laird vd., 2013: 673). Benzer şekilde başka bir çalışmada da, politik olarak yüksek derecede yetenekli olan bireylerin olumlu itibar kazanma olasılıklarının daha yüksek olduğu bulunmuştur (Liu vd., 2004: 21).

## **6. Liderlik**

Liderlik, önemli yönetsel etkileri olan yaygın olarak tartışılan ve popüler bir konu olmaktadır. Süreç boyunca, liderlik araştırması, çeşitli liderlik temelli olayları ve süreçleri belgeleyen binlerce bilimsel makale ile birlikte söz konusu kavram hızlı bir büyümeye sahiptir. Bu süre zarfında çeşitli teorik akışlar gelişmeye başlamıştır. Meuser ve izdaşları (2016), yönetim ve örgütsel psikoloji yazınında oldukça kabul gören 10 dergide yayınlanmış olan çalışmalar içerisinde 49 liderlik teorisi tanımladıkları ortaya çıkmıştır. Öyle ki büyük miktarda literatür ve teorik yaklaşımların çeşitliliğiyle ilerleyen liderlik kavramı, gelecek dönemlerde de bu ilerleyişin devam ettireceğini göstermektedir (Zhua vd., 2019: 215).

İlgili literatürden elde edilen bilgiler ışığında, liderlik kavramı hakkında çeşitli tanımlar yapıldığı göze çarpmaktadır. Diğer bir deyişle, her yazar ilgili kavramı farklı biçimlerde ifade etse de, tanımların birçoğunun ortak özelliği liderliğin etkileme gücü temelinde kurgulandığıdır. Liderlik, organize bir grubun faaliyetlerinde hedef belirleme ve belirlenen hedefi başarma çabaları kapsamında etkileme süreci olarak tanımlanmaktadır (Robbins, Judge, 2015: 376). Başka bir tanımda liderlik, toplumsal

sistem içinde belirli amaçları gerçekleştirmek için doğal olarak gelişen, liderin izleyicilerinin faaliyetlerini etkileme ya da yönlendirme süreci olarak ifade edilmektedir (Brown, 1990). Liderlik, bireyleri etkileyerek grup içerisinde anlayış ya da uzlaşma sağlama, ortak amaçları gerçekleştirme, kişisel ve kolektif çabaları harekete geçirme sürecidir (Yukl, 2018: 7). Bu tanımlar kapsamında, Bush ve Glover (2003), liderliğin kapsamını üç unsur bağlamında ele almaktadır: (1) liderlik, örgütteki süreçleri yapılandırma ve düzenleme konusunda bir etki sürecidir, (2) liderlik, izleyicilerin örgütsel değerleri benimsenmesini sağlayan mekanizmadır ve (3) liderlik, izleyicilerin oluşturulan vizyon için hareket etmesini sağlayan bir olgudur (Daniels vd., 2019: 111). Bu kapsamda, daha geniş perspektif sunan başka bir araştırmacı, liderlerin örgütte hangi olguları etkilediğini mercek altına aldığı söz konusu olgular Şekil 1’de verilmektedir.



Şekil 1. Liderlerin izleyicileri üzerindeki etkileri (Yukl, 2018: 8)

Şekil 1’de de görüldüğü gibi liderlik sosyal yapı temelinde değerlendirilmektedir. Diğer bir ifadeyle, gruptaki bireyler yönlendirilirken, karar verilirken, strateji oluştururken ya da organize edilirken söz konusu sosyal yapının kapsamı ortaya çıkmaktadır (Miettinen vd., 2009: 1309). Liderlik literatürü, liderliğin toplumsal bağlamda inşa edildiğini ve liderliğin kavramsallaştırılmasına odaklanan yerleşik bir araştırma çizgisine sahip olduğunu belirtmektedir. Bu görüşe göre, liderlik, sosyal yapı zemininde inşa edilmiş, kolektif anlam oluşturmanın bir ürünü olmakla birlikte, liderlik aktörleri arasındaki etkileşimin sürekliliği vurgulanmaktadır (Fairhurst ve Grant, 2010: 172).

Liderlik, biri ya da birilerinin dayattığı bir şeyden ziyade, bir kolektif bağlam içinde kabul edilen bir olgudur. Ayrıca, liderliğin kapsamına her türlü eylem veya aktörlerle olan ilişkinin dâhil edilebileceği de öne sürülmektedir. Örneğin, örgütlenme,

liderlik süreçlerinde temel bir bağlamını temsil etmektedir. Diğer bir ifadeyle, liderliğin devam eden bir süreç seyrinde, sınırlar, konular, roller ve konular yoluyla ortaya çıktığı ifade edilmektedir (Kelly, 2014: 910). Diğer taraftan liderliğin örgütlerde oluşum süreci incelendiğinde ilgili yazın liderlerin, formal olarak atanmış olabileceği gibi informal olarak da ortaya çıkabileceğinden bahsetmektedir (Hass ve Tamarkin, 1992: 67-84).

### **6.1. Lider Davranışları ve Liderlerin Kişisel İtibar Yapılanması**

Liderlik, insan topluluklarında olduğu her alanda kendini hissettiren bir süreçtir. Bireyler, hayatın her yerinde gruplar halinde yaşadıklarından dolayı lider-izleyici ilişkisi özgün bir şekilde ortaya çıkmaktadır (Hall vd., 2004: 518). Özellikle etkili liderlik, liderin davranış şekli ile liderlik yaptığı grubun koşulları arasındaki benzeşime bağlıdır. Etkili liderlik için, lider ile grup bireyleri arasındaki ilişkiler, liderin ne kadar güçlü olduğu, liderin gruba yönelik görevlerinin ne kadar yapılandırılmış olduğu göz önüne alınmaktadır (Haslam vd., 2011). Lider-izleyici benzeşimini meydana getiren durumlar, izleyiciler olmadan liderinde olmayacağını bunun da liderliğin izleyicilerin perspektifinden ele alınması gerektiğini gündeme getirmektedir. Bu bakış açısına göre liderlik, bir bireyin diğerleri tarafından lider olarak görülmesi sürecidir. Dolayısıyla lider, izleyenlerin önceden meydana getirdiği liderlik kalıpyargılarına uygun davranışlar göstermesi onun başarılı gözükmesine sebebiyet vermektedir (Reicher vd., 2005: 560).

Özellikle son zamanlarda üzerinde sıklıkla araştırmalar yapılan kavramlar etkileşimsel ve karizmatik liderliktir. Etkileşimsel liderler, izleyicilerin bireysel hedefleri ile grubun ortak hedefleri arasında bir örtüşme ilişkisi oluşturmaktadır. Daha ziyade, izleyicilerin kişisel çıkarları ile grup çıkarları benzeşim gösterdiğinde, izleyicilerin grup hedeflerine ulaşmak için gereğinden fazla eyleme geçecekleri belirtilmektedir (Bass ve Avolio, 1990: 23). Karizmatik liderler ise, grup inançlarını, hedeflerini, normlarını, tutumlarını ve davranışlarını eskisinden farklı olarak yeniden oluşturma gücüne sahip bireylerdir. Ayrıca, karizmatik liderler karizma, entelektüel bilgi, esin kaynağı olma gibi özellikleri kendinde barındırırlar (Bass, 1985: 34; Scandura ve Williams, 2004: 449).

Liderler çeşitli gruplara (siyasi parti, spor kulübü, dini cemaat vb.) liderlik yapmaktadırlar. Lider ve izleyiciler aynı grupta yer almaktadır ve aynı sosyal kimliği paylaşmaktadır. Söz konusu paylaşılan sosyal kimlik sayesinde, lider ve izleyiciler kendilerini aynı grubun parçası olarak hissetmelerine imkân verir. Böyle bir durumda, izleyiciler liderin kişisel özelliklerinden ziyade, grup yaşantısını merkeze almaktadır. Bu

yaklaşımına karşılık gelen sosyal kimlik kuramının varsayımlarını, Haslam ve izdaşları (2011), liderlik olgusuna adapte ederek Kimlik Liderlik Modeli'ni oluşturmuşlardır. Söz konusu model aracılığıyla, liderlik süreci ve izleyicilerin liderlerini nasıl etkin gördüklerini anlamada temel olmaktadır. Bu model, başarılı liderlik için liderlerin ve izleyicilerin aynı sosyal kimliği paylaştıklarını ve kendilerini aynı grubun bir parçası olarak hissetmelerini öne sürmektedir. Bu şekilde, grup bireylerini grup değerleri, hedefleri, normları aracılığıyla çalışmaya güdüleyecektir. Diğer yandan, bir grup içerisinde grup odaklı motivasyon sağlanması ve izleyiciler tarafından bu motivasyonun paylaşılması lidere daha fazla güven ve saygı atfedileceğini gösterir (Van Knippenberg ve Hogg, 2003: 256). Bahsi geçen model dört varsayımla hareket etmektedir.

1. Etkili liderlik için liderin bizden biri olarak algılanması gerekmektedir.
2. Liderlerin eylemleri grubun çıkarlarını devam ettirecek şekilde olmalıdır.
3. Liderin bizlik duygusu oluşturması gerekmektedir.
4. Lider, grup üyelerini değerli hissettirmesi gerekmektedir.

Bu varsayımlar, liderin, grubu oluşturan özelliklerin temsilcisi ve grubun örnek üyesi olarak görülmesine ışık tutmaktadır. Örneğin, liderin grup temsilcisi olarak görülmesi takipçilerin bağlılığını ve desteğini almasına imkân verir. Diğer yandan, liderin grup için çaba vermesi, liderin kişisel çıkarlarından ziyade grup çıkarlarını ön plana alması, grup için önemli olarak görülen konuların ya da isteklerin savunucu olması ve grubun hedeflerine ulaşmasında destek olması gibi davranışlar liderin etkinliğini artırmaktadır (Van Knippenberg ve Hogg, 2003: 250). Bu sayede, liderin içselleştirdiği hedef ve değerlerin benimsenmesi üyelerin benlik saygılarına olumlu etki ederek liderin önemli bir rol model olarak görülmesine sebep olmaktadır (Lord vd., 1999: 193).

Kimlik liderlik modeli, çeşitli bilimsel araştırmalar tarafından desteklendiği görülmektedir. Söz konusu çalışmalar, lidere gösterilen ilginin, liderin grubun üyesi olduğu ve grubu temsil ettiği gerekçesine bağlı olduğu sonucu çıkmıştır (Hogg ve Van Knippenberg, 2003; Hogg, 2001). Başka bir çalışmada, liderin grubun temsilcisi olarak görülmesi liderin başarısızlıklarına yönelik üyelerin daha fazla tolerans ve hoşgörü gösterdikleri tespit edilmiştir (Giessner ve Van Knippenberg, 2008). Haslam ve izdaşları (2011) ise liderin, grubun çıkarlarına ilişkin olumlu eylemlerde bulunması, üyeler tarafından daha karizmatik ve çekici görülmesine sebep olduğu sonucuna varmışlardır.

Ullrich ve izdaşları (2009: 239-242), liderlerin grubun temsilcisi olarak görüp görülmediğine ilişkin bir ampirik çalışma yapmışlardır. Bu çalışmada, ilgili konuya ilişkin “Yöneticim, ekip üyelerimizin sahip olduğu ortak değeri temsil ediyor”, “Yöneticim ekibimizin iyi bir örneğidir” gibi sorularla birlikte liderin algılanan güvenilirliği konusunda bireylerin liderlerini ne derece destekleyecekleri ve liderin önemli bir kararlar vermeden önce takipçilerinin görüşlerini isteyip istemediğine yönelik sorular da yer almaktadır. Elde edilen sonuçlar, liderlerin ve izleyicilerin aynı sosyal kimliği paylaştıklarını ve kendilerini aynı grubun bir parçası olarak hissetmelerinden hareket ederek liderlerinin grubun temsilcisi olduğu ve bu sayede, takipçiler nezdinde liderlerin güven, saygı ve çekici olarak algılandığı ortaya çıkmıştır.

Belirli sosyal kimlikler bireyleri birbirine bağlar ve grup içerisindeki bir bireyin (liderin) nitelikleri ve statüsü kabul edilmesiyle kişisel itibar (lider itibarı) oluşmaktadır (Carroll vd., 2003: 255). Böylelikle, toplumsal bağlamda oluşturulmuş lider itibarı göz önüne alındığında lider, çevresinde sosyal davranışlar sergileyerek itibar oluşturabilir (Hall vd., 2004: 518). Bu durum, liderliğin itibar yapısındaki mantığın iki yönlü olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Birincisi, izleyiciler, liderleri genellikle tek bir ışıpta görmektedir. Örneğin, bir örgütteki bireyin lider olduğunu o örgütteki herkes bilir, yani liderin oluşturacağı itibar takipçileri arasında makul ölçüde gözükebilir. İkincisi ise, bir liderin oluşturacağı itibarı algılamak için sadece liderin mevcut davranışlarını ve davranış değişikliğini incelemek yerine, liderin geçmiş davranış, inanç ve niyetlerine izleyiciler tarafından atfedilenler önemli olmaktadır (Zinko vd., 2012: 9). Konuya ilişkin Meindl’in yapmış olduğu çalışmada, liderler ve izleyiciler arasındaki ilişki, liderlerin yalnızca objektif eylemlerine değil, daha ziyade izleyicilerinin toplumsal olarak oluşturmuş olduğu kolektif algılarına dayandığı öne sürülmektedir. Bu durum, takipçilerin zihninde inşa edilen "gerçeklik", yaşanmış olan ilişkilere, önyargılara, normlara ve aynı zamanda bir liderin eylemlerine bağlı olduğunu göstermektedir (Meindl vd., 1995: 336).

Bir itibar (bilerek ya da bilmeyerek) oluşturulurken, bireyin eylemleri (yani sinyalleri) ve niyetleri diğerleri tarafından değerlendirilmektedir. Çoğu zaman bu eylemler bireyin niyetlerini ve inançlarını işaret etmektedir (Ferris ve Judge, 1991: 465-466). Bahsi geçen eylemler, sadece bir liderin akranları ve astları tarafından değil, aynı zamanda sosyal çevresinde yer alan sosyal gruplar nezdinde de liderin eylemleri tartışılmaktadır (Emler, 1984: 183). Bir lider kendi itibarını yansıtan bilgilendirici



ipuçlarını (kasıtlı sinyalleme yoluyla) oluşturmaya çalıştığında, izleyiciler bu eylemleri, mevcut birey ya da grup normları bağlamında değerlendirmektedir (Zinko vd., 2010: 4). Diğer bir ifadeyle, lider, itibar oluşturmak için davranışlarında değişiklik yaptığında (yani daha iyi bir lidere dönüşerek), izleyiciler bu liderin eylemlerini değerlendirmek için mevcut olan tüm bilgileri referans alarak (yani geçmiş davranışlarını da dâhil ederek) bu davranışı bir bağlama yerleştirmektedirler. Bu eylemler, geçmiş davranışlarla tutarlı olsa bile, izleyicilerin zihinlerine işlenen bilgiler, gözlemlenen durumun gerçekliğiyle bazen tutarlı olmayabilir. Bunun nedeni, izleyiciler, mevcut durumun ipuçlarını sosyal normlar ve beklentiler bağlamında değerlendirmeleridir (Zinko vd., 2007: 170-171). Böylelikle, “itibarlı bir lider olma” davranışlarını inşa etmek isteyen bir lider, davranışlarında somut bir değişiklik yapması halinde belki de liderin zihninde kurduğu olumlu beklentilerle sonuçlanmayabilir. Diğer yandan, bahsi geçen davranış değişikliği bazı ortamlarda itibar değişimlerine daha elverişli olduğu belirtilmektedir. Örneğin, yeni fikirlere açık olan bir örgütte söz edilen değişimler daha net görülmekteyken; daha katı bir kültüre ve normlara sahip örgütlerde itibar değişimlerin daha yavaş olduğu belirtilmektedir (Zinko vd., 2012: 22).

İtibar, direkt olarak gösterilen davranışlarla ilgili olmayıp, daha ziyade davranışların nasıl algılandığıyla ilgilidir (Zinko vd., 2007: 169). Diğer bir ifadeyle, itibar öncelikle ilk gözlemlenen davranışlara dayanır, sonra izleyiciler tarafından raporlanır. Bu sürecin sonunda lider davranışlarını değiştirme kararı alır ve yeni davranışlarını bir hedef kitleye bildirerek itibar inşa etmeye çalışabilir. Bazen bu yeni bilgiler, örgüt içindeki resmi kanallardan ziyade “*dedikodu*” vasıtasıyla değerlendirilir ve yayılır. Liderlerin itibarının oluşumunu inceleyen Zinko ve izdaşları, kullanılan iletişim kanalları aracılığıyla kişisel itibar ve mesajların nasıl yayıldığını incelemişlerdir. Söz konusu yapılan çalışmada, grup üyelerinden belli bir süre liderlerine yönelik değerlendirme raporları istenmiştir. Araştırmanın sonucu göz önüne alındığında, bireylerin aynı olayı gözlemlenmelerine rağmen olay hakkında soru sorulduğunda genellikle değerlendirmelerin farklı olduğu ortaya çıkmıştır. Fakat itibardan söz edildiğinde ise durum kendini farklı göstermiştir. Grup üyeleri, lideri genellikle *dedikodu* gibi formel olmayan iletişim biçimleri aracılığıyla değerlendirdiği ve bu da liderin itibarı hakkında yapılan değerlendirmelerin genellikle tek bir boyutta toplandığı sonucu ortaya çıkmıştır (Zinko vd., 2012: 14). Bu kapsamda, Calvert’e (1987) göre, birtakım olaylar gruplara

konu olabilmesi için ilgi uyandırmalı, ortak değerlere dayanmalı ya da var olan normlardan sapma özelliği göstermelidir. Bu bağlamda, özgün eylemlerde bulunmayan bir birey diğerleri tarafından tartışılmayacak ve bu nedenle itibar kapsamına dâhil olmayacaktır. Belirtilen bu ifadeler Zinko ve izdaşlarının yapmış olduğu çalışma bulgularını destekler niteliktedir.

Liderin itibarı, sahip olduğu öznitelikleri, değerleri, inançları göz önüne alınarak kabul edilmektedir. İtibarın kapsam içeriği kendine özgüdür çünkü, itibar bir grubun belirli normlarına dayanmaktadır (Zinko vd., 2007: 165). Dolayısıyla, bir ortamda yüksek itibara sahip olan bir lider, farklı bir ortamda arzu edilen bir itibar oluşturamayabilir. Bunun nedeni, oluşturulacak itibar, grubun normlarından farklılık gösteriyor olmasıdır. Örneğin, liderin kendi kilisesinde mükemmel bir şarkıcı olarak bilinmesi, işyerindeki çalışma arkadaşları bu bireyin şarkı söyleme yeteneğini umursamayabilir. Dolayısıyla, bireyin çalışma arkadaşları şarkı söyleme özelliğinden söz etmeyeceklerdir. Bu kapsamda, liderin itibarını değerlendirmek için kullanılan ölçütler genellikle söz konusu ortamı ve değerleri yansıtmalıdır. Önceki örnekte belirtildiği gibi, itibar inşa etmek isteyen bir birey şarkı söyleme yeteneğinin aksine, işyeri ortamına özgü bir içeriğe ya da değerlere sahip olmalıdır (Zinko vd., 2012: 15).

## **6.2. Lider İtibarının Öncülleri**

İzleyicilerin değerlendirmeleriyle lidere bir itibar atfedilmektedir. Söz konusu bu atfedilen itibarın, liderin farklı özelliklerine göre değişen, bir araya gelen ve lider itibarına katkıda bulunan birtakım unsurların incelenmesi önem kazanmaktadır. Bu farklı unsurlar bir araya gelerek daha sinerjik ve daha dinamik bir bütün oluşturmaktadır. Bahsi geçen unsurlar, insan sermayesi, sosyal sermaye ve liderlik tarzı olmak üzere üç kategori önerilmektedir (Hall, 2004: 519).

### **6.2.1. İnsan Sermayesi**

İktisatçılar tarafından geliştirilen insan sermayesi teorisi, bireylere verilen görevlerin gerçekleştirilebilmesi için kendilerinde var olan bilgi, yetenek, risk alma, liderlik etme ve yaratıcılıklarının toplanmış şeklidir (Lynn, 1998: 19). Diğer bir tanımda ise, bireylerin eğitim ve deneyimsel kazanımlar yoluyla inisiyatif kullanabilme, bilgi, beceri, özgüven elde ettikleri ölçüde kendilerine değer yarattıkları sosyal servet şeklinde tanımlanmaktadır (Snell ve Dean, 1992: 468). Diğer bir deyişle, insan sermayesinin en

köklü değer biçimi bireyin bilişsel beceriye veya öğrenme yeteneğine sahip olmasıdır. Böylelikle insan sermayesi, bireylerin sahip olduğu özelliklerin kalitesini artırmaya ilişkin kendilerine yaptıkları değerli bir yatırımdır.

Bugünün bilgi ekonomisinde, örgütler kazanmak ve rekabet avantajı sürdürmek için sürekli olarak insan sermayelerini dinamik tutmak zorundadır. Özellikle bireyin becerileri onun üretkenliğiyle bağlantılıdır ve bu durum bilgi tabanlı endüstriler için oldukça önemlidir. Bu tür endüstrilerde, bireylerin becerileri ve yetkinliği, teknolojik değişimin hızlı temposu nedeniyle insan sermayesinin değerini ortaya çıkarmaktadır (Chatterjee, 2017: 588). İnsan sermayesine yatırım yapılması, örgütlerin üretim verimliliğini, mal veya hizmet kalitesini ve ürün farklılaşmasını geliştirerek stratejik rekabet avantajları elde edilmektedir (Chen, Lin, 2004: 120).

İnsan sermayesi sayesinde, bireyin sahip olduğu niteliklerinin yanı sıra, bireyin çevresinde yer alan diğer bireyleri etkileyebilme gücüne sahiptir. Böylelikle bireyin sahip olduğu bilgi ve yetenekler grup ya da örgüt içerisindeki diğer bireylere aktarabilmesi söz konusudur (Laroche vd., 1999). Böylelikle, örgütsel yapı içerisinde bireylerin, çevresindekilere yönelik etki düzeyini artırabilmelerinde bireyin bilgisinin, becerisinin, deneyiminin ve özgüvenin olması önemlidir. Ek olarak, bireyin yaşam boyunca almış olduğu eğitimler aracılığıyla insan sermayesine yapılan yatırımın, bireyin kalitesini arttırmaktadır. Bu da bireyin yaptığı işlerin verimlilikle sonuçlanmasına sebebiyet vermektedir (Hisrich ve Peters, 2002: 30). Steve Jobs'u Apple bilgisayarındaki kariyeri bu duruma örnek olabilmektedir. Steve Jobs'ın mesleğindeki başarısı, mesleğinin ilk yıllarında ve yıllar süren eğitimi veya deneyimi hayatta olduğu yaş sürecini aşmış halâ daha dünyanın birçok noktasına yayılarak devam etmektedir. Bununla birlikte, eski IBM CEO'su John Akers, uzun yıllar boyunca gelişen deneyiminin doğrusal bir kombinasyonunu temsil eden insan sermayesinin unsurlarını getirdiği ve bununda itibarına ışık tuttuğu belirtilmektedir (Hall vd., 2004: 520).

Bireyin örgüt içinde başarılı bir süreç oluşturabilmesi için bireyin kendinde bulundurduğu insan sermayesi değerleri sadece bir özellik olarak tutulmaması gerektiği, bu özellikleri işlevsel olarak harekete geçirmesi bireyin itibarı için son derece önemli olmaktadır.

### 6.2.2. Sosyal Sermaye

Sosyal sermayeyi diğer sermaye türlerinden farklı kılan en belirgin nitelik, toplumsal bağlam temelinde oluşmasıdır. Diğer sermaye türlerinde üretilen bir şeyin başka bir bireye ihtiyaç duyulmadan üretim yapılması muhtemeldir. Ancak, sosyal sermayenin oluşturulmasında en az iki bireye ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü toplumsal sahada faaliyet gösteren sosyal sermaye, sosyal ilişki ve iletişim ağı kurularak bireylerarası karşılıklı etkileşimi kapsamına almaktadır (Grootaert ve Bastelaer, 2002: 5). Diğer bir deyişle sosyal sermaye, kolektif hareketlerin girdisi ya da çıktısı olarak faaliyet göstermekte ve sosyalliği mercek altına alarak bireylerarası etkileşimi ön plana almaktadır.

Sosyal sermaye bağlamında çalışmalar yapan araştırmacılar, sosyal sermayeyi makro ve mikro analiz düzeylerine göre inceledikleri görülmektedir. Sosyal sermayenin makro düzeyde incelenmesi kamusal bağlamda, mikro düzeyde ise özel bağlamda değerlendirilmiştir. Bu kapsamda, sosyal sermayenin makro düzeyi kamusal varlık olarak nitelendirilerek, sosyal sermayenin topluma doğrudan, bireye ise dolaylı yararı olduğu vurgulanmaktadır. Diğer yandan, sosyal sermayenin mikro düzeyi özel varlık olduğu ve bireye doğrudan, topluma dolaylı yararı olduğu belirtilmektedir (Leana ve Van Buren, 1999: 539-541). Mikro düzeyde yürütülen sosyal sermaye analizleri liderlik ve itibar ilişkisine atıf vermektedir. Bu kapsamda, araştırmanın bu bölümü lider itibarını konu edinmesinden hareketle sosyal sermayenin mikro düzeyi ele alınmıştır.

Sosyal sermayenin temelinde, toplumsal yapının oluşmasında bireylerin algılama, anlamlandırma seviyelerinin değer kazanması ve harekete geçmesi gerçeği vardır. Böylelikle bireyler, diğer bireylerle ilişki kurarak kendilerine sosyal ağlar oluştururlar. Bu sosyal ağlar sayesinde, ortak değerler oluşturulur ve bu ortak değerler sosyal yapı içerisine aktarılır. Bu sayede, bireylerin daha büyük ilişkiler kurmasına ve amaçlarına ulaşmalarına ışık tutar (Field, 2006: 4). Sosyal sermaye, bireylerin bir amaç doğrultusunda karşılıklı fayda sağlamak için koordinasyon ve işbirliğindeki eylemleri kolaylaştıran ağlar, normlar ve güven gibi birtakım özellikleri kendinde barındırmaktadır (Putnam, 2000: 19).

Sosyal sermaye kapsamı içerisinde önemli bir unsur olan güven kavramı yatmaktadır. Çünkü bu yapı içerisinde güvenin var olması toplum içerisinde var olan sosyal ilişkilerin oluşmasını sağlayarak karmaşıklığın azalmasına yardımcı olur.

Böylelikle belirli grup ilişkilerinde gerekli olan güven önemli bir rol üstlenmektedir. Daha öz bir ifadeyle, sosyal sermaye, bir toplumda güven hissini baskın oluşundan ibarettir. Bireyler işbirliği normlarını güven temelinde oluşturarak somutlaştırırlar. Ayrıca güven, bir sosyal ilişkide olumlu itibarın oluşmasında da temel koşul olarak görülmektedir (Fukuyama, 2001: 8).

Örgütlerde, liderin itibarının değeri, ilişkilerden ve bu ilişkilerden elde edilen etkiden büyük ölçüde etkilenmektedir (Hall vd., 2004: 520). Böylelikle, sosyal sermaye, bireylerin başkalarını tanıırken elde ettiği kaynaklarla ve somut faydalarla sonuçlanan bir değere dayanmaktadır (Baron, Markman, 2000: 107). Belirli bir sosyal ağda yer alan birey, sosyal sermaye aracılığıyla söz edilen ağın fırsatlarından faydalanabilir. Bu şekilde bireyin, bulunduğu sosyal ağdaki diğer bireylerin becerilerinden, yeteneklerinden ve/veya onların diğer sosyal ağlarından yararlanmasına olanak tanır (Burt, 1997: 340). Öyle ki, bir örgütün tepe yöneticilerinin sahip olduğu sosyal sermayeler örgütün performansını etkilediğinden söz edilmektedir. Söz konusu bu etki eğer olumluysa tepe yöneticilerin itibarlarını da etkilemektedir (Fukuyama, 2009: 34). Tepe yöneticilerin yetenekleri izleyiciler tarafından tam olarak görülmesi de söz konusu yöneticilerin aldıkları kararların sonuçları görülebilmektedir. Bu durumda tepe yöneticilerin aldıkları kararların sonucu onların itibarlarını etkileyen temel belirleyicilerdir (Hayward vd., 2004). Sosyal sermaye gibi öncüller aracılığıyla liderin elde ettiği itibar, örgütün performansını etkilemesinin yanı sıra paydaşların örgütün potansiyelini görmelerine ışık tutmaktadır. Bu nedenle lider itibarı, tüm paydaşların örgütleri nasıl değerlendirdiklerini anlamada önemlidir (Sinha vd., 2012: 224-226).

İlgili yazın incelendiğinde insan sermayesi ile sosyal sermaye arasında bir ilişki görülmektedir. Sosyal sermayenin sağladığı sosyal ağlar içerisinde yer alan bireyin insan sermayesi özelliklerinin güçlü olması, söz konusu bireyin etkinliğini artırabilir. Diğer bir ifadeyle, insan sermayesi ve sosyal sermayenin sinerjik karışımıyla birlikte, birey itibar oluşturabilir ya da bu sosyal ortamlarda var olan itibarı devamlılık kazanabilir.

### **6.2.3. Liderlik Tarzı**

House ve Aditya (1997: 410), lider davranışlarının ifade edilme biçiminin büyük ölçüde değiştiğini ve bunun kültürel normlardan, durumsal bağlamlardan ve liderin kişiliğinden kaynaklandığı belirtilmektedir. Dolayısıyla, liderlik tarzı durumsal yaklaşımdan farklı olarak, davranıştan ziyade davranış biçimini ifade etmektedir. Liderlik

tarzı, bireyin sahip olduğu kişisel özelliklerin bir parçası olarak görülmekte ve kişinin zekâsı, sosyal ve politik becerilerini yansıtmaktadır. Bu tür özellikler, bireylerin çalışma ortamlarında nasıl algılandığını ve değerlendirildiğini etkilemektedir. Bununla birlikte, bireylerin iş rollerindeki çeşitli yönlerini nasıl gerçekleştirdiğini de etkilemektedir (Ammeter vd., 2002: 763).

Liderlik tarzı üzerinde etkiye sahip olduğu düşünülen kişisel özellikler, genel zihinsel yetenek olarak adlandırılmaktadır (Schmidt ve Hunter, 1998: 272-283). Genel zihinsel yetenek, zekâ olarak da anılmakta ve yıllardır aktif olarak araştırılmaktadır. Söz konusu yetenek, bireyin sosyal performansını etkilediği öne sürülmektedir. Bu bağlamda, genel zihinsel yeteneğin hızlı bir olgu olmasından dolayı bireyin genel işlem becerilerini ve durumsal farkındalığını kolaylaştırarak bireyin sosyal tarzını etkileyebilmektedir. Liderlik tarzı perspektifinden yola çıkarak, genel zihinsel yeteneğin karmaşık sosyal durumları doğru bir şekilde analiz etme yeteneği sayesinde birey, başkalarının farkındalığını kazanarak liderlik tarzına katkıda bulunmaktadır (Hall vd., 2004: 521).

Önceki nesil CEO'lar genel olarak mülayim ve renksiz temsilciler olarak görülmelerine rağmen popüler basın, o dönemlerde büyük işletmelerin CEO'larını, yarı-tarı gibi görünen popüler kültür simgeleri haline getirmekteydi. Ancak bugün yeni nesil karizmatik CEO'ları ise daha açık sözlü, denetleyici ve yüksek çaba gösteren liderlik özelliklere sahip oldukları belirtilmektedir. Bu da işletmelerin bu tarz liderlik özelliklerine sahip CEO arayışları içine girmelerine neden olmaktadır. Özellikle bireyler, karizmatik liderlere yüksek derecede güven duyduğu belirtilmektedir. Bahsi geçen liderlik tarzı, bu güveni sağlarken resmi hesap verebilirliğe duyulan ihtiyacı ciddi şekilde karşıladığı düşünülmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi, özellikle sosyal sermayenin kapsamında yer alan güven önemli bir kavramdır. Dolayısıyla insan sermayesi, sosyal sermaye ve liderlik tarzının bir araya gelmesi lider itibarının önemli belirleyicileri olarak görülmektedir (Hall vd., 2004: 524).

### **6.3. Liderlik İtibarının Sonuçları: Güven ve Hesap Verebilirlik**

Hesap verebilirlik, temelde bireylerin davranışlarını ön plana almasından dolayı örgütlerin temel unsurlarından biridir. Bu alandaki araştırmalar, örgütlerin birtakım sorunlu alanlarını yansıtmalarına rağmen özellikle şirket itibarından bağımsız olarak konuyu lider itibarı açısından ele alan çalışmalar lider itibarını hesap verilebilirlik ile güven kavramlarıyla ilişkilendirdiği görülmektedir. Söz konusu konuya ilişkin yapılan

çalışmalarda özellikle CEO'ların aldıkları ücretler hakkında birtakım eleştiriler söz konusudur. Diğer bir deyişle, şirketin performansı düştüğünde aynı zamanda yükselmeye devam eden CEO ödemeleri yapılmakta ve ayrıcalıklı konumlarının kötüye kullanmaları hesap verebilirlik ve güven kavramlarını gündeme getirmektedir (Staw ve Epstein, 2000). Bu bilgiler ışığında, güven ve hesap verebilirlik lider davranışı üzerindeki etkisi itibar kavramı ekseninde açıklanacaktır.

Geçtiğimiz yıllarda, Enron, WorldCom ve Tyco gibi şirketlerde, şirket yöneticilerinin etik olmayan ve yasa dışı davranışlar göstermeleriyle birlikte şirket yöneticilerinin kişisel itibarlarını kötüye kullanmaları büyük şirket skandallarını gündeme getirmiştir. Böylesine önemli kurumsal skandalların yaşanması, hesap verebilirlik ve güven kavramlarını merkeze almıştır. Chrysler Corporation'ın başkanlığını yapan Lee Iacocca otomotiv endüstrisinin duayenleri arasında gösterilmektedir. Chrysler'ın finansal başarısızlığında görev alan Iacocca, örgüt içerisinde kendisiyle aynı motivasyon ve vizyonu paylaşan ekiple başarılı çalışmalar yaparak Chrysler'ın sektördeki hızlı yükselmesine sebep olmuştur. Üstelik Lee Iacocca'nın başarılı politik becerisi, paydaşlar üzerinde güven oluşturmuş ve var olan itibarına güç katmıştır (Hall vd., 2004: 516). Bu kapsamda, liderlik tarzı ve itibar, liderler tarafından başkalarına verilen güven düzeyini ve lidere yüklenen hesap verebilirlik derecesini ne yönde etkilediği son derece önemlidir. İlgili konu gereği güven ve hesap verebilirlik kavramları aşağıda detaylı açıklamalarla ifade edilmektedir.

Güven, örgütsel kontrol ve desteğin sürdürülmesinde temel niteliktedir. Güven kavramı, bir bireyin belli bir zamanda oluşturduğu niyetlerine gösterilen inançtır. Bununla birlikte güven, bireylerin gelecekteki davranışlarını tahmin etmek için geçmiş eylemlerinin referans alınmasıyla ortaya çıkmaktadır (Morgan ve Hunt, 1994: 23; Herbig ve Milewicz, 1993: 19). Başka bir tanımda ise güven, bireyin diğerlerine zararlı olmayan eylemlerde bulunma beklentisini taşımaktadır (Tyler ve DeGoey, 1996: 332). Beklenti kavramı, güven tanımının anahtarıdır. Çünkü birey diğerlerinden birtakım davranışların olması için beklenti içine girer ve devamında olumlu davranışların sergilenmesi yönünde bireyin beklentiye duyduğu inancı temsil etmektedir. Diğer taraftan, öngörülebilirlik güvenilirliği göstermemektedir (Ammeter vd., 2004: 49). Diğer bir deyişle, bireyin geçmiş davranışları göz önüne alındığında, bireyin güvenilmez olarak algılanması, diğerleri tarafından bu bireye belirli bir inanç oluşmasına sebebiyet verebilir. Örneğin, bir

birey geçmişte yasadışı davranışlarda bulunmuşsa, başkaları halâ bu bireyin yasadışı davranacağını bekleyerek kişiye ilişkin güven oluşturmamaktadır. Bu nedenle, güven oluşturabilmek için bir aktörün geçmiş davranış ve niyetlerine diğerleri tarafından atfedilen varsayım önemli olmaktadır (Lewicki ve Bunker, 1995). Güven kavramının *hedefyetenek* ve *değer yönelimi* olmak üzere iki göstergesi bulunmaktadır. *Hedefyetenek*, bir aktörün görevini yerine getirmesi için beceri, bilgi, yetkinlik ve benzeri özelliklere sahip olduğu inancını temsil etmektedir. Öte yandan, *değer yönelimi* ise, bir hedefin değerleri, etik ve bütünlüğünün değerlendirilmesidir (Hall vd., 2004: 525).

Güven kavramı bireylerarası ilişkiler bağlamında incelendiğinde, bireylerin birbirlerine güvenebilmesi için genel kapsamda aranan kriterler benzer olmaktadır. Bu kriterler aşağıda sunulmaktadır (Börü vd., 2007: 50-51):

**Yetenek:** Bir işi yapabilmek için gerekli teknik ve becerilere sahip olunmasıdır.

**Yardımseverlik:** Güvenin oluşması için, her iki tarafın bir birinin iyiliğini düşünmesidir.

**Dürüstlük:** Doğruluk, iki tarafında saygı duyulan değerlere bağlılık göstermesi ve verilen sözlerin yerine getirilmesi dürüstlüğün temelidir ve davranışların tutarlılığını temsil etmektedir.

**Tutarlılık:** Belli durumlarda bireyin nasıl davranacağını önceden tahmin edilebilirliğini içermekte, güvenin öngörülebilme boyutunu karşılamaktadır.

**Açıklık-Şeffaflık:** Etik değerler çerçevesinde hareket eden bir kişinin saklayabileceği bir şey olmadığı ve şeffaflık içinde davranacağı için karşısındaki kişinin ona güven duymasını kolaylaştırmaktadır.

**Paylaşılan Değerler:** Ortak paydada bir araya gelen paylaşılan değerler aracılığıyla güvenen kişi kendi değerlerinin güvenilen kişi tarafından benimsendiğini algılayarsa, özdeşleşmeye dayalı bir güven ortamı doğacaktır.

**Ortak hedefler:** Karşılıklı olarak ortaya konulan beklentiler ve ortak hedefler güven ortamı yaratmaktadır.

**Bilgi:** Güvenin sağlanmasında, bir bireyin diğeri hakkında sahip olduğu bilgiler aracılığıyla bir fikir sahibi olur ve onun karakteri ve davranışları konusunda bir düşüncesi oluşur. Dolayısıyla, söz konusu düşüncenin şekillenmesinde sahip olunan bilginin önemi büyüktür.



Bireyler arası ilişkide güven kavramının bütünleştirici bir anlayış içinde olması için, güvenin yetiştirilmesinde ve sürdürülmesinde yer alan karmaşık sosyal ve bilişsel örüntüyü dikkate almak güvenin keşfedilmesini sağlamaktadır (Tyler, DeGoey, 1996: 344-345). Güven kavramına özgün bir bakış açısı sunan *sosyal güven anlayışı* altında bireylerin liderlerin güdülerinden ve niteliklerinden etkilendiği iddia edilmektedir. Spesifik olarak, güvenin sosyal anlayış modeli, bir liderin karar verme ile ilgili olarak saygı ve adil ilişkileri sürdürme arzusunun, paydaş tepkileri için temel olduğunu iddia edilmektedir. Öyle ki, liderin iyi niyetle hareket ettiğine inanılırsa, izleyicilerin verilen kararları kabul etmeleri ve bu kararlara önderlik eden liderleri daha fazla kabul edecekleri ileri sürülmektedir. Hall ve diğerleri yapmış oldukları çalışmada politik olarak yetenekli liderlerin sosyal güven anlayışını kullanarak izleyicilerini adil davranıldıklarına ikna ettikleri ve bununda izleyicilerin motivasyonlarını olumlu etkilediği belirtilmektedir (Hall vd., 2004: 525).

Araştırmacılar ve uygulayıcılar, örgütlerin etkin yönetimi için hesap verebilirliğin önemini kabul etmektedirler. Hesap verebilirlik, sosyal sistemleri birbirine bağlayan bir unsur olarak tanımlanmıştır. Söz konusu kavram, ortak davranış ve beklenti kümeleri olarak da ifade edilmektedir. Dolayısıyla, güven gibi hesap verebilirlikte, bir bireyin belirli bir şekilde davranacağına dair bir beklenti içermektedir. Hesap verebilirlik sayesinde, bireylerin eylemlerinden sorumlu tutuldukları ve böylece sosyal düzeni korudukları varsayılmaktadır. Örgütlerde yer alan resmi hesap verebilirlik, çalışanların uyumluluğunu izlemek ve güvence altına almak amacıyla kullanılmaktadır. Bu tür resmi hesap verebilirlik sistemleri, örneğin muhasebe prosedürlerini ve performans değerlendirme sistemlerini içermektedir. Diğer taraftan, gayri resmi hesap verebilirlik ise, sosyal normlar, kültür, değerler vb. anlamına gelmektedir (Hall, 2004). Bir lider resmi hesap verebilirlik standartlarına tabii olsa bile örgüt içinde negatif ilişkiler varsa ve bu ilişkilerin etkileri yayılıyorsa, liderlerin işlevsiz davranışları teşvik eden ortamlar yaratabilecekleri muhtemeldir. Bu duruma olumlu etki sağlayacak öneri ise, örgütlerin etik iklimler yaratmaları gerektiğidir. Etik iklimler, bireylerin, etik içerikli örgütsel uygulamalar ve prosedürler hakkındaki anlamlı ve tutarlı algıları olarak tanımlanmaktadır. Bu etik iklimler aracılığıyla resmi ve resmi olmayan uygulamalar ve örgütsel yapılar güçlenmektedir (Victor ve Cullen, 1988: 101). Sonuç olarak, örgütler liderlerini resmi hesap verebilirlik standartları konusunda zorunlu kılmazlarsa, örgütlerin

işlevsel olmayan davranışların ya da ortamların oluşturabilmeleri muhtemeldir. Böylelikle lider, etik olmayan, antisosyal, sapkın ve işlevsiz davranış olmak üzere birçok form alabilmektedir. Örneğin, medya, kurumsal yöneticilerin son yıllarda örgüt çatısı altında düşük faizli veya faizsiz krediler almak ve kişisel kullanım için kurumsal kaynakları (örneğin, kurumsal krediler) kullanmak gibi işlevsiz davranışları üzerinde durmaktadır (Hall vd., 2004: 529).

Güven sadece hesap verebilirlik için uygun bir ikame olmamakla birlikte güvenin, resmi hesap verebilirlik için taşıyıcı köprü olduğu konusunda temel nedenler vardır. Birincisi, davranışları yönetme ve şekillendirme de güven kullanılarak, resmi hesap verebilirlik ile izleme maliyetleri en aza indirgenebilmektedir. İkincisi, güven bazen resmi hesap verebilirlik için uygun bir alt yapı oluşturmaktadır (Ammeter vd., 2004: 56). Güven ve hesap verebilirlik kavramları temelde ilgili yapılardır. Daha öncede belirtildiği gibi, hem güven hem de hesap verebilirlik, bir hedef davranışıyla ilgili beklentileri içermektedir. Ayrıca güven ve hesap verebilirlik kavramları sosyal bir bağlamda gömülü olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, sosyal ilişkiler yoksa güven veya hesap verebilirliğe gerek olmayacaktır. Güven ve hesap verebilirlik arasındaki ilişki değerlendirildiğinde Ammeter ve izdaşları (2004: 54-56) bu iki kavramın birbirlerinin yerine geçebileceklerini öne sürmektedirler. Spesifik bağlamda, bir bireyin örgüt içinde daha az “rol bölümleri” olması ya da bireyin örgütle daha az deneyim yaşaması, söz konusu bireyin örgüt içinde nesnel standartlara daha fazla sorumlu tutulacağını ifade edilmektedir. Bununla birlikte, ilerleyen zamanlarda birey, örgütle daha fazla zaman geçirdikçe ve daha fazla güven temelli deneyim yaşadıkça bireyin rol bölümlerinde artış olacaktır. Bu sürecin sonunda, davranışsal tutarlılık modeli ortaya çıkar ve ortak bir davranış beklentisi başlamaktadır. Bu koşullar altında, bireylerin resmi hesap verebilirlik standartlarına tutulma ihtimali azalacaktır (Lionel vd., 2009: 243). Bir liderin başardığı itibarın temelini oluşturan güven, rol bölümleri için bir taşıyıcı köprü görevi görebilir. Çünkü liderin itibarı bu liderin yetenekleri ve değerleri ile ilgili bilgi sağlayabilir. Bir liderin itibarı, liderin karşı karşıya kaldığı hesap verebilirlik düzeyini ve türünü etkilediği gibi güveni de etkilemektedir. Örneğin; paydaşlar, güvenilir yöneticilerin seyahat masraflarını resmi izleme sistemlerinde görme ihtiyacı duymayabilirler, çünkü bu yöneticilerin örgütte fırsatçılık yapmayacaklarına inanılmaktadır. Bu da, artan güven ile

bireylerin davranışlarının dış hesap verebilirlik sistemleri yerine iç hesap verebilirlik tarafından yönlendirildiği varsayılmaktadır (Hall vd., 2004: 528).

Liderlere verilen güven miktarı ve liderlerin tutulduğu hesap verebilirlik seviyesi lider davranışını etkilemektedir. Bu davranış işlevsel ya da işlevsiz olabilmektedir. Bununla birlikte, yöneticinin suistimal ve yanlış davranışlarını içeren kurumsal skandallar göz önüne alındığında işlevsiz lider davranışları kendini gösterir. Bu durum liderin itibarında paydaş güveninin gelişimini önemli ölçüde etkiler. Bununla birlikte, itibar değerli bir kişisel varlık olduğu için, bu durumu göz önüne alan lider, uygun davranışlar göstermek için çaba gösterebilir yani, lider yasadışı davranışlar sergilemeyerek itibarına zarar vermek istemeyebilir. Çünkü lider, itibar geliştirmenin maliyetinin fazla olduğuna inanarak itibarını zedeleyecek tutarsız davranışları çoğu zaman engellemektedir (Ensminger, 2001: 199).

Üst düzey yöneticilerin itibarlarına yönelik saygının olmasıyla, bu yöneticilerin olası suistimal ve yanlış davranmalarının önlenmesine yönelik resmi bir şekilde izleme ya da hesap verebilirliğe tabi olmayabilirler (Ettore, 1992: 20-21). Bu durum, yüksek güven ve düşük hesap verebilirlik bağlamı göz önünde bulundurulduğunda, örgütler genellikle farkında olmadan olası uygunsuz lider davranışına yönelik önlemler almayabilirler. Daha öncede söz edildiği gibi sosyal güven modeline göre, bireylerin bu lidere karşı güven duygusu oluşturması liderlerin uygunsuz davranışlarını mazur görme veya göz ardı etme eğiliminde oldukları iddia edilmektedir (Tyler ve DeGoey, 1996: 339-340).

İlgili başlık çerçevesinde değerlendirildiğinde, lider performansını ve etkinliğini kolaylaştıracak lider itibarı, güven ve hesap verebilirlik arasında tutarlı bir etkileşim olduğunu göstermektedir. Liderlerin saygınlıkları kendilerine duyulan güven ve verilen karar ve eylemleri için resmi hesap verebilirlik mekanizmalarını belirleme derecesini etkilemektedir. Başka bir bağlamda ise güven ve hesap verebilirlik eksikliği, etik olmayan veya yasa dışı davranışların gösterilmesine de sebep olmaktadır. Böylelikle liderliğin güven ve hesap verebilirliği etkilediğini ve devamında liderliğin davranışsal performansını ve etkililiğini de etkisi altına aldığı söylenebilir.

#### **6.4. Lider İtibarının Dışsal Görünümü**

Olumlu itibara sahip olan bir lider, genellikle takipçileri tarafından geniş takdir görmektedir. Bu da itibarlı olan bireyin izleyicileri üzerinde güven oluşturduğunu

gösterir. Özellikle paydaşların, liderin gerçek performansını nasıl gördüklerinden ziyade, lideri güvenilir olarak görmeleri liderin performansını da olumlu değerlendirmeleri anlamına gelir (Tyler ve DeGoey, 1996). Benzer şekilde, liderin olumsuz davranışları izleyiciler tarafından liderin elinde olmayan faktörlerden kaynaklandığı inancı, takipçilerin lidere olumlu niyetler beslediğini gösterir. Liderin davranışlarına yapılan bu olumlu değerlendirmelere, liderlik tarzı, sosyal sermaye gibi özelliklerinin de eklenmesi liderin itibarını daha da artırmaktadır (Hall vd., 2004: 530).

Araştırmacılar, izleyicilerin liderlik gözlemlerinden anlam çıkarabilmeleri için liderliğin takipçi özelliklerini içermesi gerektiğini savunmaktadır (House ve Aditya, 1997: 413). Yapılan araştırmada, takipçiler liderin davranışlarını gözlemledikleri ve liderin niyetlerinde kendilerine benzer özellikler bulduklarını göstermektedir. Bu özellikler, takipçilerin algılarını etkilemesinde önemlidir. Çünkü, takipçiler lider davranışlarının iyi niyetli olduğu kanaatine varırsa, bu davranışlar beklentilere aykırı olması durumunda takipçilerin lideri affetmeye daha istekli olacağını göstermektedir (Mehra vd., 2006: 65).

Bir birey hakkında, belirli bir sosyal ağ üyeleri arasında oluşan ve paylaşılan herşey kişisel itibarın yapılanmasına ışık tutmaktadır (Dunn, 2008: 1). Söz konusu bu yapılanma kişisel itibarın görünümünü iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlar iç itibar yani bir örgütün içinde bilinen itibar kendini gösterirken, dış itibar ise örgütün dışında oluşan itibardır. İtibarın dışsal görünümünü mercek altına almış bir çalışmada, örgütlerin önde gelen liderleri, örgütlerini etkiledikleri ve örgütlerin başarılı ya da başarısız tüm çıktılarında ne şekilde etkili olduğunu incelenmiştir. Bireyler, söz konusu liderleri, örgütü başarıya ya da başarısızlığa sevk eden diğer etkenlerden ayrı tutmuşlardır. Belirtilen çalışmada bireyler, bu durum için bir nedensellik görmek istiyorlarsa, durumun nedenini gösteren faktörleri incelemek yerine, örgütün başındaki bireye ya da bireylere yöneldikleri belirtilmektedir (Meindl vd., 1985: 88).

Dışsal görünümde önemli noktalardan biri, her bir paydaş grubunda bireyin itibar algısının farklı olabileceğidir. Farklı algıların olmasındaki en temel etken, izleyicilerin farklı değerlere, normlara ve önyargılara sahip olmasıdır (Zinko, Rubin, 2015: 224). Örneğin, örgüt içinde sürekli personel çıkaran bir yöneticinin örgüt içinde farklı bir itibarı oluşurken; aynı yönetici sayesinde hisse senedi fiyatlarının artış göstermesi örgüt dışındaki paydaşlar nezdinde daha farklı bir itibar algısı oluşturacaktır (Zinko vd., 2007).

Benzer şekilde, kendi örgütü içinde çalışanlarına sorun çıkararak bir yönetici, dış dünya tarafından parlak bir lider olarak görülebilmektedir. Bu duruma Steve Jobs örneğini verebiliriz (Gini ve Green, 2013: 158). Konuya ilişkin başka bir örnek ise, Amazon'un kurucusu olarak faaliyet gösteren Jeff Bezos'dur (Rossman, 2018).

Yeni iletişim teknolojileri hayatın tüm uygulamalarında süreklilik kazanarak birçok sektörün dijitalleşmesine imkân tanımaktadır. Öyle ki, 2015 yılında dünya genelinde 3 milyardan fazla internet kullanıcısı söz konusuysa, 2000 yılı ve sonrasında % 826 artış olduğu tespit edilmiştir (Internet World Statistics, 2018). Bu da, özellikle pazarlama ve halkla ilişkiler endüstrisinin dijital ağ konusuna uyum sağlamasında önemli bir altın yol oluşturmaktadır (Scott, 2008: 21). Dolayısıyla, dışsal itibarın kapsamına sosyal medya da girmektedir. İtibarın dışsal görünümüne en önemli aracılık eden sosyal ağlar Facebook, LinkedIn, Instagram ve Twitter vb. platformlar yoluyla gerçekleşebilmektedir. Bireylerin birbirleriyle iletişim kurup, kendileri ve örgütleri hakkında bilgiler sunabildikleri sosyal ağlar, kullanıcılar arasındaki iletişimin çift yönlü olmasında etkin bir ortam oluşturmaktadır (Grunig ve Hunt, 1984: 42). Bu yeni teknolojiler, bireyleri güçlendirerek kişisel itibar üzerinde daha olumlu etki yaratan potansiyele sahiptir. Örneğin, bireylerin, diğerlerine göstermek istedikleri bilgi türünü düzenleyerek kişisel itibarlarını stratejik olarak yönetmelerine olanak sağlar. Ayrıca, sosyal medya, bireylerin ait olma gereksinimini de karşılar, çünkü bireyler, kendilerini yakın bulduğu gruplarla benzer kimliğe sahip olduklarını düşünürler (Yan, 2011: 692). Bu da bireylerin, sosyal medya aracılığıyla belirli gruplarla kendilerini ait hissetmeleri, özellikle grup liderine takdir, saygı ve güven duyulmasına sebep olabilir. Bu kapsamda, sosyal medya, bireylerin paydaşlarıyla iletişim kurmalarında, izleyiciler nezdinde güven kazanmalarında, bilinirliklerini artırmalarında, itibar oluşturmalarında ya da itibarlarını dinamik tutmalarında önemli bir araç olarak kullanılmaktadır (Mills, 2012: 162-163). Sosyal medyanın diğer yönleri ise kişisel itibara potansiyel tehditler oluşturmaktadır. Sosyal medyanın daha az kontrol edilebilir platformlar olması, nispeten az bağlantıya geçilmesi ya da yanlış bağlantı türü paylaşılması bireyin kişisel itibarını olumsuz etkileyecektir. Sosyal medyanın kişisel itibar üzerinde tehdit oluşturmaması için, bireyin başkalarıyla nitelik, nicelik konusunda bağlantı bilgisine sahip olmalı ve her bir paydaş grubunun ilgisini çekebilecek paylaşımlar yapmalıdır. Bu sayede, diğerlerinin kişisel

onayları kazanılarak itibar oluşumu ya da sürdürülebilirliği sağlanır (Zinko, Rubin, 2015: 224-225).

Bu bölümde kapsamlı yazın araştırmasından elde edilen bilgiler ışığında, itibar yazınında bireylerin itibar kazanabilmesindeki öncüller ile yönetim kurulu üyelerinin sahip olması gereken nitelikler arasında paralellik olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, örgüt içinde itibarlı yönetim kurulu üyelerin olması ile örgütün etkin yönetim kurulu üyelerine sahip olması ifadeleri eşgüdümlü görülebilir. Ancak bu iki kavramın bir biriyle olan ilişkisinin olduğunu kanıtlayan net bir bilimsel araştırma olmasa da, bu çalışma bağlamında iki farklı yazın kapsamlı araştırılarak hem teorik hem de ampirik çalışma bulgular neticesinde bu iki kavramın birbiriyle paralel giden ilişkisi olduğu söylenebilir. Son olarak, söz konusu kavramların ilişkisine ışık tutan Pfeffer (1992: 145), bireylerde etkin niteliklerin bulunması, onların itibarlarını olumlu yönde etkileyecektir ve bu bireylerin itibarlarının olumlu etkisi ise genellikle o bireyin sahip olduğu güce daha fazla değer katacağını belirtmektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL İMAJIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ VE GENEL BİLGİLER

Bu bölümde, örgütsel imaja ait temel kavramları ve örgütsel imajın literatürde hangi perspektiften ele alındığını doğru analiz edebilmek için ilk olarak imaj kavramına dair literatür taraması bulgularına değinilmektedir. Devamında ise örgütlerin elde etmeyi arzuladıkları örgütsel imaj kavramının temel dayanağını anlamak ve bu tezin ana savları çerçevesinde anlamsal bir bütüne ulaşabilmek için örgütsel imaj kavramı merceğe altına alınmaktadır. Dolayısıyla örgütsel imajın ne olduğu, nasıl oluştuğu ve genel kapsamda örgütün paydaşlarıyla olan ilişkilerinde nasıl bir stratejik değere sahip olduğu ele alınarak kapsamlı açıklamalar yapılmaktadır. Bölümün sonunda, bu tezin ana hipotezi kapsamında ele alınan kişisel itibar ve örgütsel imaj (algılanan örgütsel prestij) kavramlarının bir biriyle olan ilişkisini ortaya koyan açıklamalar, ilgili literatürden elde edilen bilgiler ışığında verilmektedir. Ayrıca, ilgili yazında örgütsel imaj ile algılanan örgütsel prestij kavramları arasında yakın bir benzerlik bulunmaktadır. Dolayısıyla çalışmamızda bahsi geçen iki kavram eş anlamlı görülerek hareket edilmiştir.

#### 1. İmajın Kavramsal Çerçevesi

İmaj kavramına ilişkin yazında farklı tanımlar olmakla birlikte, bu ilgili tanımlar imaj kavramına yönelik çeşitli bakış açılarının olduğunu göstermektedir. Farklı bakış açıları ile açıklanan imaj, bir varlık ya da olguya ilişkin mevcut kanıtlardan elde edilen zihinsel ya da duygusal algılamalar bütünü olmaktadır. Ayrıca imaj, oluşan fikirlerden, inançlardan ve değerlerden de etkilenmektedir (Chun, 2005: 95). Diğer bir tanımda ise imaj, belirli bir şeye yönelik istek, duygu, tecrübe ve bilginin toplamı olarak tanımlanmakta ve imaj, reklama benzetilerek sahip olunan yeterlilik, değerler ve becerilerin dışarıya vaadi olarak ifade edilmektedir (Sampson, 1995: 11). Özüpek, imajı bireylerin bir obje, örgüt ya da başka bir birey hakkındaki düşüncelerinin toplamı olarak tanımlamaktadır (Özüpek, 2005: 108). Dowling (1986: 110) imajı, bir olgunun bilindiği ve insanların tarif ettiği, hatırladığı ve ilişkilendirdiği anlamlar kümesi olarak tanımlamaktadır. Aydınalp (2014: 31) ise kişilerin zihinlerinde hemen oluşmayan imgeler bütünü olan imaj, bir defa da sahip olunmayan ve sonsuza kadar devam etmeyen bir kavram olarak tanımlanmıştır. Sözü edilen tanımlarından hareketle, imaj, planlı ya da

plansız olarak gönderilen mesajlar, somut ya da soyut faktörler ile birlikte bireysel deneyimler ışığında oluşan izlenimlerin zihinlerde kendini gösteren çok yönlü algılamalar bütününe temsil etmektedir.

İmaj çalışması sadece örgütlere ya da markalara değil, aynı zamanda ürünlere, coğrafi alanlara, etkinliklere ve insanlara da uygulanabilmektedir (Pina ve Martinez, 2006: 176). Bu açıdan değerlendirildiğinde, birçok şeyin imajı olduğunu söylemek mümkündür. Bilinçli olmayan çalışmalarda bile imaj oluşabilmektedir. Ancak olumlu bir imaj yaratmak için kapsamlı bir çaba harcanması gerekmektedir (Özkan, 2009: 65). Eğer tüm çabalara rağmen başarılı bir imaj oluşturulamıyorsa bahsi geçen varlığın ya da olgunun kendini etkili bir şekilde devam ettirmesi söz konusu değildir. İmaj bazen kısa bir zaman içinde oluşabileceği gibi bazen de imajın oluşabilmesi için uzun bir sürece gereksinim duyulmaktadır. Aynı zamanda anlık olumsuz bir durum karşısında, olumlu bir imaj aniden kötü bir imaja dönüşebilmektedir (Aydınalp, 2014: 31).

İmaj, bireylerin herhangi bir nesne, birey ya da örgüte ilişkin oluşturduğu düşüncelerini kapsamaktadır. Bu düşünceler her daim arzulanan imaj ile örtüşmeyebilir. Bu nedenle her şeyin bir imajı olabilir, fakat söz konusu imajın başarılı olması için imaj artırıcı faaliyetlerin yapılması gerekmektedir.

### **1.1. İmajın Fonksiyonları**

İmajın oluşumunda kişilerin zihinlerinde belirgin bilgilerin dâhil olacağı şemalar ya da şablonlar oluşmaktadır. Psikolojik ön programlama olarak ifade edilen imajlar kişi ya da örgütlerin imaj oluşturucu faktörler vasıtasıyla iletmek istedikleri farklı bilgilerin diğerlerince algılanıp zihinlerine işleyebilmesinde bu faktörler yardımcı eleman görevi görmektedir. Bu fonksiyonlar aşağıda özetlenmektedir (Okay, 2013: 219-220):

*Karar Fonksiyonu:* Bireylerin belirli şeylere karşı zihinlerinde oluşturdukları imajlar, verecekleri kararları etkileyecektir. Örneğin, Y mağazasına karşı iyi bir imaj oluşturan bir birey, alışverişlerini Y mağazasından yapmaya istekli olacaktır.

*Basitleştirme Fonksiyonu:* Birey, süreç içerisinde çeşitli bilgilere maruz kalarak, kendisine gerekli görmediği bilgileri görmezden gelecektir. Çünkü birey, önceden bir şeye karşı oluşturduğu imajı dikkate alacaktır ve söz konusu gelen bilgileri sadeleştirerek kendisine uygun gördüğü bilgilere değer atfedecektir.

*Düzen Fonksiyonu:* Bireyin sadeleştirerek aldığı bilgileri, kendisinde daha önce var olan içeriklerin herhangi birine mensup etmesi anlamına gelmektedir.



*Oryantasyon Fonksiyonu:* Birey ya da örgüt, imajı destekleyen bilgileri iletirken, diğer bireyler bu bilgilerin kendilerinde eksik ya da yetersiz olduğunu düşündükleri durumda, söz konusu iletiler, bu bireyler tarafından değerlendirilmek istenecektir. Bu durum diğerleri nezdinde subjektif bir şekilde ikame edecek anlamlar oluşturularak birey kendine yön bulmak isteyecektir.

*Genelleştirme Fonksiyonu:* Oryantasyon fonksiyonunda gerçekleşen bir durum olduğunda, kişiler çoğunlukla bilgi transferi yapmaktadırlar. Diğer bir deyişle bilmedikleri bir konuyla karşı karşıya kaldıklarında bildikleri bir konudaki bilgileri transfer etme eyleminde bulunarak genelleme yapmaktadırlar.

## 1.2. İmaj Çeşitleri

İmaj kavramı genel kapsamda temel bir yapıya sahip olsa da, örgütler söz konusu olduğunda konu karmaşık bir boyut almaktadır. Zira her örgütün farklı hedef kitleye sahip olması örgüte yönelik çok çeşitli görüş ve değerlendirmeler neticesinde farklı imaj türleri meydana gelebilmektedir (Peltekoğlu, 2009: 569). İmaj türlerinden biri olan örgütsel imaj, aşağıda yer verilmemiş olup, bir sonraki bölümde daha kapsamlı ifade edilmiştir. Yapılan literatür taramasında, örgütlerle ilişkili olarak tanımlanan pek çok farklı imaj türü bulunmaktadır. Söz konusu imaj çeşitleri aşağıdaki gibidir (Peltekoğlu, 2009: 569-570; Tengilimoğlu ve Öztürk: 2011: 218-222; Budak ve Budak: 2014: 150-153, Garıh, 2000: 97, Okay, 2013: 220-222):

**Şemsiye İmajı:** Bir örgütün sahip olduğu bütün markaları ya da alt birimleri üzerinde hissedilen genel imajdır. Bu imaj çeşidi bir çatı görevi üstlenmektedir. Böylelikle ilgili markalar ve alt birimler şemsiye imajı etkisiyle paydaşlarına güven verebilmektedir.

**Ürün İmajı:** Ürün imajının oluşumunda, ürünün kalitesi, fiziksel özellikleri, orijinalliği, satış aktivitesi ve ürünün iyi tasarlanmış reklam planlanması gibi özelliklerinin rolü bulunmaktadır. Söz konusu ürün sayesinde, bilinirliği az olan bir örgüt oldukça iyi bir imaj kazanacaktır. Aynı zamanda, ürünün imajı da örgütün imajından etkilenmektedir. Bir ürünün, başarılı bir örgüt tarafından üretildiğinin bilinmesi, toplumun o ürüne karşı olumlu bir imaj yüklemesi yapmasına ve ürüne olan ilginin artmasına sebep olmaktadır.

**Marka İmajı:** Günümüzde oldukça yaygın olarak kullanılan bir imaj türüdür. Tüketiciler, belleklerinde ilgili markayı nasıl algıladıklarına yönelik oluşan bir

kavramdır. Tüketiciler, üründen ziyade markanın sahip olduğu imajın niteliğine göre tercihte bulunmaktadırlar. Ürün imajında, ürünlere yönelik oluşan tutum ve düşünceler ifade edilmeye çalışılırken; marka imajında ise, ürün grubunu kapsayan belirli bir markaya ilişkin oluşan değerler konu edilmektedir.

**Örgütün Kendi Algıladığı İmaj:** Bir örgütün kendisini görme ve tasnif etmesi olarak ifade edilmektedir. Örneğin, ressamın yaptığı eserlerini değerlendirmesi ya da bireylerin kendi çocuklarını değerlendirmesine benzetilmektedir.

**Yabancı İmaj:** Bu imaj türü, örgütün mal ve hizmetlerinin oluşturulmasında doğrudan ilişkisi olmayan bireylerin zihnindeki oluşan düşünceler olmaktadır. Genellikle örgütün kendini tanımladığı imajla zıt olabilmektedir. Fakat güçlü markalar ekseninde bakıldığında, yabancı imaj ile örgütün kendi algıladığı imaj değerlendirilmesi örtüşmektedir.

**Mevcut İmaj:** Şu an ki resim olarak tanımlanmaktadır. Bu imaj türünü daha net anlayabilmek için imajın dinamik olma özelliği merceğe altına alınarak, imaj algısının belleklerde aniden değişebileceği göz önünde bulundurulması ve bunu ölçmek için de bilimsel analizlerin yapılması önerilmektedir.

**İstenen İmaj:** Örgütün arzu ettiği imajdır. Örgütün yapmış olduğu durum analizinden sonra gerçekleştirilen düzeltmelerle istenen imaja ulaşılabilirlikte yani, bahsi geçen istenen imaj, örgütün gelecekteki imajıdır.

**Pozitif İmaj:** Paydaşlar nezdinde başarılı olan bireylerin, markaların ya da örgütlerin dışarıya yansımaları olarak tanımlanmaktadır. Pozitif imaj, doğru yönetilen kurumsal kimliğin etkisinin sonucunda var olmaktadır. Bu imaj türünün sürdürülebilirliğin sağlanması oldukça önemli olduğu ifade edilmektedir.

**Negatif İmaj:** Bu imaj türü, ufak bir olumsuzluk ya da eksikliğin sonucunda kendini var edebilmektedir. Örneğin, işinde başarılı olmayan bir satış görevlisinin kötü bir karşılama yapması, çevreye zarar veren bir üretim fabrikası ya da bir örgüt yöneticisinin basına verdiği demeçte agresif ve beklenmeyen bir davranış sergilemesi negatif imajı gündeme getirmektedir.

**Transfer İmaj:** Bir örgütten yansıyan herhangi bir sinyal örgütün imajını etkilediği gibi bu etki örgütün tamamını etkilemesi veya örgütün farklı markaları arasında etkileşmesine sebep olması transfer imajı ortaya çıkarmaktadır. Genellikle uluslararası lüks markalar içerisinde başarılı olarak bilinen bir ürünün imajı, aynı markanın başka bir

ürün grubuna yansımadır. Apple marka cep telefonunun imajı aynı markanın bilgisayarlarına yansması, Porche marka otomobilinin imajının aynı markanın güneş gözlüklerine yansması ya da Sabancı markasının fabrikaları ile Sabancı Üniversitesi örnek verilebilir.

## 2. Örgütsel İmaj

Kurumlarda örgütsel imaj inşa etme çabaları ilk kez 1907'de Berlin'deki AEG şirketinde bir mimar olarak görevine başlayan Peter Behrens tarafından başlatılmıştır. Peters Behrens, görevinde tanıtım materyallerin, binaların ve ürünlerin tasarımından sorumluydu. O yıllarda AEG Almanya'da endüstrinin gücünü temsil etmekteydi ve dünyada 70.000 çalışana sahipti. Behrens ve çalışma arkadaşları fabrika binaları, katalog, fuarlar, personel lojmanları ve tüketiciler için üretilen ürünlere kadar geniş bir yelpazede AEG'nin görsel olarak tanınmasının başarılı bir kurum kimliği yaratacağına ve bunun devamında da güçlü bir kurum imajının oluşacağına inanmaktaydılar. Bu bağlamda 1907 yılı ve devamında, örgütlerde kurum imajı oluşturmanın bir *tasarımdan ibaret olduğu* ve bu işi de en iyi mimarların ya da grafikerlerin yapabileceği görüşü hâkimdi. AEG'de başarılı tasarımların satışları artırdığı, aynı şekilde başarılı bir şekilde tasarlanmış ya da iyi görünen ürünlerde üst düzey teknolojinin kullanıldığı, bu şekilde üretilen ürünlerinde yüksek performans sergileneceği inancı oluşmuştu. Böyle bir inancın olması AEG için oldukça başarılı sonuçlar vermişti. 1907 yılında AEG'nin tasarım yoluyla kurum imajı yaratma faaliyetleri, İtalya'da Olivetti, Amerika'da IBM ve Britanya'da ise London Transport ile sürdürülmüştür (Ural, 2001: 337). Özetle bahsi geçen yıllarda, başarılı bir kurum imajı yaratmanın yolu tasarım ya da resimler yoluyla sadece örgüte görsel olarak kurum kimliği yaratmanın yeterli olabileceği görüşü olmaktadır.

Bugün aynı sektörlerde benzer hizmetleri veren çeşitli örgütler bulunmaktadır. Bunların hepsi, paydaşlarının nezdinde daha iyi olabilmek için yarış halindedir. Küreselleşmeyle birlikte rekabetin baskın hale geldiği günümüzde örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için başarılı bir tasarımın yanı sıra paydaşlarıyla da sağlam bir iletişim içinde olmaları gerekmektedir. Bu sebeple örgütlerin paydaşlarının dikkatini çekebilmek için doğru bir iletişim tarzı ve kurumsal kimlikle birlikte sürdürülebilir imaja ihtiyaçları olmaktadır (Budak ve Budak: 2014: 146). Bu da, örgütlerin değerli bir varlık olan örgütsel imajlarını etkili bir şekilde yönetmeleri gerektiğini göstermektedir.

Örgütsel imaj, örgüt paydaşlarının akıllarında genel bir izlenim olarak tanımlanmaktadır. Bu kapsamda örgütsel imaj, örgütün ismi, mimarisi, mal ve hizmet çeşitliliği, gelenek, ideoloji ve örgütün müşterileri ile etkileşime giren birçok unsurun kalite izlenimidir (Dichter, 1985: 75). Örgütsel imaj, bu nedenle, paydaşların, örgütün farklı özelliklerini kıyas ettiği toplam bir sürecin sonucu olmaktadır (Nguyen, Leblanc: 2001: 228). Keller ise (1993: 3) örgütsel imajı, diğerlerinin hafızasında tutulan bir örgüt hakkında oluşan algılamalar olarak tanımlamaktadır. Örgütsel imaj, bir örgütün tüm faaliyetleri neticesinde örgütle özdeşleştirilmiş olan hisler, fikirler, inançlar ve bilgiler toplamından oluşan bir olgudur (Pina vd., 2006: 176). Cornelissen'a göre (2000: 122) örgütsel imaj, çoğu kez paydaşların bir örgüte yönelik zihinlerinde oluşturdukları "zihinsel resim" olarak kabul edilmektedir (Gray ve Balmer, 1998: 697) ve bu durum zaman içinde tutarlı bir performansın sonucunu göstermektedir (Christensen vd., 2008: 91). Diğer taraftan, bir üyenin örgütüyle olan bilişsel bağlantısı, her bir üyenin o örgüte karşı sahip olduğu imajların toplamından elde edilmektedir. Bu kapsamda, örgüt dışındaki bireylerin o örgüt hakkındaki düşünceleri olarak tanımlanan örgütsel imaj, yapılandırılmış dışsal imaj olarak da adlandırılmaktadır (Dutton vd., 1994: 239). Yapılandırılmış dışsal imaj, potansiyel olarak güçlü bir ayna olarak hareket etmekte ve örgüte dışarıdan bakanlar tarafından nasıl görüldüğünü o örgüte mensup olan üyelere yansıtmaktadır (Dutton vd., 1994: 249). Dutton ve Dukerich (1991), yapılandırılmış dışsal imaj kavramını, örgüt üyelerinin örgüte dışarıdan gelenlerin örgüt hakkındaki ayırt edici, merkezi ve kalıcı olduğuna dair düşüncelerini belirtmek için kullanmaktadırlar. Dolayısıyla, araştırmacıların, örgütsel imaj biçimini karakterize etmek için yapılandırılmış dışsal imaj veya algılanan örgütsel prestij kavramlarını kullandıkları göze çarpmaktadır. İlgili yazın kapsamında yapılan derin araştırmalar neticesinde, bu iki kavramın, bir birlerini benzer oranda temsil ettikleri sonucuna varılmıştır. Tezin bu kısmında söz konusu bu iki kavramın nasıl aynı paralelde gittiği, bu konunun duayen araştırmacıları, ilgili kavramlar hakkında yaptıkları açıklamalar çerçevesinde ifade edilecektir. Carmeli (2005: 445), yapılandırılmış dışsal imaj ve algılanan örgütsel prestijin birbirleri ile yakından ilgili yapılar olduğunu ifade etmektedir. Bu açıdan bakıldığında dışsal imaj, müşteriler, rakipler ve tedarikçiler gibi dışarıdan gelenlerin örgüt hakkındaki düşünceleriyle ilişkili olmaktadır. Algılanan dışsal prestij ise, örgütün statüsü ile ilgili olumlu veya olumsuz değerlendirme kriterine göre yargı veya değerlendirme

anlamına gelen bir yapıyı oluşturmaktadır (Carmeli ve Freund, 2009: 237-238). Daha spesifik ifadeyle, algılanan dışsal prestij, bir üyenin diğer bireylerin inançlarına ilişkin kendi değerlendirmelerinin toplamı olarak ifade edilmektedir (Carmeli ve Freund, 2002: 53). Smidts ve izdaşları (2001: 1052), dışsal imaj olarak adlandırdıkları algılanan örgütsel prestiji, örgüt üyelerinin örgüt hakkında edindiği bilgileri göz önüne almaktadırlar. Bu kapsamda, algılanan örgütsel prestij genellikle, bireylerin örgüt hakkındaki bilgilere maruz kalmalarına dayanarak, bireylerin yorumları ve örgütün prestijini değerlendirmeleri olarak tanımlanmaktadır. Yazında oldukça kabul gören başka bir araştırma ise, algılanan örgütsel prestij kavramının yerine yapılandırılmış dışsal imaj kavramını kullanmayı tercih etmektedir. Bu paralelde algılanan örgütsel prestij, örgüte mensup olan üyelerin, örgüt dışarısındaki bireylerin örgütü nasıl algıladıklarına yönelik yorumlamaları olarak adlandırılmaktadır (Dutton, Dukerich 1991: 520).

Yukarıdaki kapsamlı açıklamalar ışığında, yapılandırılmış dışsal imaj ile algılanan örgütsel prestij kavramları bir biriyle paralellik göstermektedir. Bu paralellik ışığında, tez çalışmamızın bu bölümünde örgütsel imaj kavramının teorik alt yapısına yer verilmiş olup, son bölümde yer alan saha çalışmamızın uygulamasında örgütsel imaj değişkenini, algılanan örgütsel prestij ölçeğiyle ölçülmesi uygun bulunmuştur.

Örgütsel imaj bireylerin zihninde bulunan, deneyim ve gözlemden kaynaklanan örgüt hakkındaki duygu ve inançları vurgulamaktadır. Bu kapsamda örgütün, tüm gösterimlerinin arzu edilen imaja eşit derecede katkı sağlamayacağını fark etmesi önemlidir. Çünkü bireyler, örgütün inşa etmek istediği imajın yansıttığı düşünceleri ve izlenimleri bilinçli veya bilinçsizce seçebilmektedir (Abratt, 1989: 68). Örgütle farklı deneyim ve temas türlerine sahip olan müşteriler, çalışanlar ve hissedarlar çeşitli imaj düzeylerine sahip olabilmektedirler (Dowling, 1986: 111). Fatt ve izdaşları yapmış olduğu çalışmada, her paydaş sınıfı örgütle farklı şekilde ilişki kurduğunu ve bu nedenle örgütün, her bir paydaş grubunun zihninde farklı algılara sahip olunabileceğini belirtmektedirler. Her bir paydaş grubunun, Tablo 1'de gösterildiği gibi örgütten beklentisi bulunmaktadır (Fatt vd., 2000: 28-29).

PAYDAŞ	BEKLENTİ
Personel	Güvenilirlik (Trustworthiness)
Müşteri	Güvenilirlik (Reliability)
Hissedarlar	Güvenilirlik (Credibility)
Toplum	Sorumluluk (Responsibility)

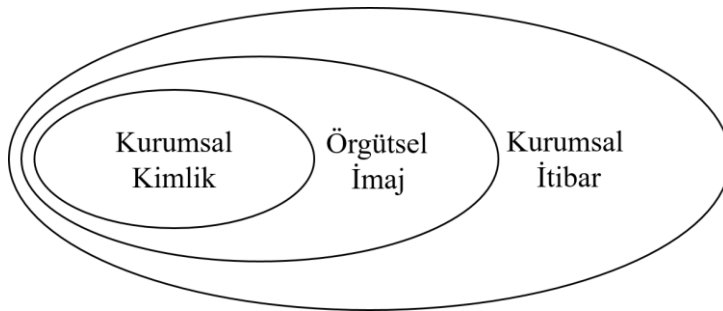
Tablo 1. Paydaşların Örgütten Beklentisi

Başka bir ifadeyle, örgüte yönelik farklı beklentiler içinde olan paydaşlar farklı imaj düzeylerine de sahip olabilmektedir. Paydaşlar, örgütün vermek istediği imajı, olumlu ya da olumsuz algılayabileceği gibi nötr olarak da algılayabilirler. Bu nedenle örgütlerin olumlu bir imaja sahip olabilmeleri için düzenli olarak örgütsel imaj üzerinde çalışıp sürekli değerlendirmeler yapmaları gerekmektedir (Herstein vd., 2008: 380-381; Karaköse, 2007: 23). Zira örgütler günümüzde imajlarını sürekli olarak olumlu düzeyde tutabilmek için planlı bir şekilde halkla ilişkiler çalışmaları yapma ihtiyacı duymaktadırlar. Çünkü hedeflenen kitlenin, örgütü tanınması, örgüte ilişkin doğru bilgi ve izlenimler edilmesiyle olumlu imaj oluşmaktadır. Sonuç olarak örgütün uzun dönemde varlığını koruyabilmesi için imajın önemli bir öncül olduğu belirtilmektedir (Ak, 1998: 171). Aynı şekilde, paydaşlar tarafından oluşan uyumsuz algılar, bir örgütün imajıyla ilgili genel izlenimlere yol açabileceğinden, örgütsel faaliyetlerin uyumlaştırılması önemli olmaktadır. Çoğu zaman, semboller ve değerlerin varlığı örgütsel imajı oluştururken; teknolojik atılımlar ve hızla gelişen başarılar da örgütsel imaja katkıda bulunmaktadır. Fakat, aynı zamanda paydaşların ihtiyaç ve beklentilerini ihmal eden bir örgütün de, mevcut imajını yok edebileceği vurgulanmaktadır (Dichter, 1985: 77). Bu kapsamlı açıklamalardan hareketle, örgütsel imajın dört temel noktayı barındırdığını söylemek mümkündür (Okay, 2013: 222):

- Örgüt hakkındaki düşünceler
- Örgütün tanınırlığı
- Örgütün prestiji
- Örgütün rakipleriyle kıyaslanabilirliği

Son olarak, genellikle uygulayıcıların ya da araştırmacıların kurumsal itibar ve örgütsel imaj kavramlarının birbirleri yerine kullanılmaması ve bunların ayrı düşünülmesi gerektiğinin altı çizilmektedir (Dowling, 2001: 18). Çünkü bu iki kavram arasında net bir ayırım bulunmaktadır. Bahsi geçen iki kavram arasındaki ayırımı ifade etmeden önce,

kurumsal itibar tanımının yapılması uygun olacağı düşünülmektedir. Yazında önemli bir değere sahip olan Fombrun, kurumsal itibarı, örgütün tüm paydaşlarının, örgüte yönelik inşa ettikleri ve örgütü tanımlamak için kullandıkları özellikleri duygusal hislerle açık bir şekilde ifade edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Fombrun, 1996:37). Başka bir tanımda ise, kurumsal itibar, paydaşlarca örgütün imajını çağrıştıran, bununla birlikte samimilik, dürüstlük, güvenilirlik gibi örgüte yönelik bilişsel ve duygusal öğelerle ilişkilendirilen değerlerdir. Diğer bir ifadeyle, kurumsal itibar, bireylerin örgüte yönelik düşünceleri, örgütün davranışları, örgütün toplumdaki yeri arasındaki zihinsel karşılaştırma neticesinde meydana gelen güvenilir, samimi, inanılır ve dürüstlük gibi kavramlarla tanımlanmasıyla oluşmaktadır (Dowling, 2001: 19-21). Kurumsal itibar, örgütsel imajı içine alan, örgüte yönelik değer yargılarıdır. Bu bağlamda, örgütsel imajın süreç içerisinde inşa edilmesi sonucunda, itibarın kendini gösterdiği vurgulanmaktadır (Dowling, 2001: 18). Bu bakış açısıyla, örgütsel imaj, örgütün paydaşlarına yolladığı sinyallerle meydana gelen ve sürecini sürdüren bir kavram olarak kabul edilmektedir. Ayrıca örgütsel imaj, dönemlik değişimlerden etkilenmekle birlikte, başarıyla kurgulanmış iletişim yapıları ile değişkenlik gösteren bir olgudur (Nguyen, Leblanc, 2001: 228). Kurumsal itibar ise, örgütün uzun yıllarca devam ettirdiği iletişim ile oluşmakta ve sürdürülebilir olmasında devamlılığın etkisi oldukça büyük olmaktadır (Fombrun, Shanley, 1990: 233). Bahsi geçen kavramların bir biriyle olan ilişkisi Şekil 3'te gösterilmektedir.



Şekil 2. Kurumsal İtibar, Örgütsel İmaj ve Kurumsal Kimlik Arasındaki İlişki  
Kaynak: Olmedo-Cifuentes vd., 2014: 225

İki kavram hakkında elde edilen bilgiler ışığında, imajın daha sığ ve ani değişkenliğe açık bir kavram olduğu; itibarın ise, daha kapsamlı bir perspektiften bakılan sürekliliği, güvenilirliği alt zeminine oturtan ve stratejik yönetim anlayışına sahip olduğu görülmektedir.

Örgütsel imajın oluşumuna yönelik ilgili yazın incelendiğinde, bireylerin zihinlerine imajın nasıl oluştuğu konusunda çeşitli önermeler bulunsa da, MacInnis ve Price (1987: 486-487), örgütsel imajın bir sürecin sonucunda oluştuğunu belirtmektedir. Bu duyuşal süreç, hafızadan alınan ve zihinsel imgelere dönüştürülen fikir, duygu ve önceki deneyimlerden kaynaklanmaktadır (Yuille ve Catchpole, 1977). Genel kapsamda, bireyler, örgüt tarafından gönderilen mesajlara maruz kalırlar ve devamında zihin, tutum, inanç yapılandırmasıyla uyumlu olan mesajları bilinçli veya bilinçsizce seçebilmektedir. Bu iletiler, zihinde korunmaktadır ve bundan sonra örgüt akla getirildiğinde görüntüyü yeniden oluşturmak için hafızadan alınmaktadır (Goodall 1985: 299). Örgütsel imajın oluşması süreciyle ilgilenen başka araştırmacılar ise imajın izlenimlerin birikimli olarak ortaya çıktığı noktasına odaklanmışlardır. Bireylerde oluşan izlenimler, medya iletişimi ve bireylerin kendi aralarında gerçekleştirdiği iletişimle paralel giden izlenimlerin bütünü oluşturmaktadır ve bu da imajı meydana getirmektedir (Erdoğan vd., 2006: 58). Örgütsel imajın kişisel temas ve tecrübe ile şekillenmesi sonucu, dış paydaşlar tarafından tutarlı bir imaj geliştirilmesiyle, iç paydaşların oluşturduğu imajın tutarlılığına bağılı bir paralellik olabileceği ifade edilmektedir (Abratt, 1989: 68).

Örgütlerin kendilerini hedef kitlelere sunmada ya da tanıtmada görsellik çok önemlidir. Aristo'nun da söylediği gibi "Algılamaların tümü gözle başlamaktadır". Psikoloji biliminde bireylerin resimleri kelimelerden daha çok hatırlandığı ve bireylerin resimler bağlamında muazzam bellekleri olduğu bilinmektedir. Görsel bellekle ilgili yapılan bir araştırmada, deneklere sunulan 60 nesnenin isimleri gösterilmiş ve iki hafta süre içinde ilgili isimlerin unutulduğu ya da hatırlanmasında güçlük yaşandığı görülmüştür. Daha sonra mevcut nesnelere sadece resimler halinde sunulunca hatırlama oranlarının önceki deneye göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır (Ural, 2001: 339). Elde edilen sonuç, görselliğin bellekte kalıcılığının önemini vurgulamakta ve bununda hatırlamada önemli bir getiri sağladığını göstermektedir. Dolayısıyla, örgütlerde görselliği ön plana çıkaran her şey kurumsal kimliği sunmakta, bu da dışarıya yansıyan kurum imajını yaratmaktadır. Çalışmanın bundan sonraki kısmında, kurumsal kimliğin ne olduğu, kurumsal kimliğin oluşmasına etki eden unsurlar açıklanacak olup, devamında ise, ilgili kavramın örgütsel imajla olan ilişkini ortaya koyan açıklamalara yer verilecektir.



## 2.1. Örgütsel İmajın Kurumsal Kimlik İle İlişkisi

Kurumsal kimlik ve örgütsel imaj kavramlarının sıklıkla karıştırılması sonucu, terminolojik yanlışlığa sebebiyet vermektedir. Bu iki kavram genel kapsamda birbirinden ayrılmakla birlikte, karşılıklı etkileşim içinde olduğu gerçeğini de barındırmaktadır (Peltekoğlu, 2009: 544). Bu nedenle kurumsal kimliğin ne olduğu, örgütsel imajdan ayrıldığı noktalar ve bahsi geçen iki kavramın birbirleriyle nasıl etkileşim içinde olduğu bu konu başlığı altında ifade edilmeye çalışılacaktır.

Örgütün ismi, logosu, örgüt binasının genel görüntüsü, örgütün yönetim biçimi, örgüt içerisindeki yönetici kalitesi, kullanılan antentli kağıtlar, örgütün sahip olduğu araçların dizaynı, örgüte girerken bireyleri karşılayan görevlilerin kıyafeti, çalışanların davranışları, örgütün mal ve hizmet anlayışı ve örgütün halkla ilişkiler çalışmalarında yer bulan her şey kurumsal kimliğin kapsamına dâhil olmaktadır. Kısacası, kurumsal kimlik, örgütün sunduğu her şeyi barındırmaktadır (Köktürk vd., 2008: 78). Melewar'a (2001: 37) göre, bir örgütün görsel kimliği, dış dünyaya yansıyan bir ışık unsuru görevi görmektedir. Araştırmacı görsel kimliği beş unsurdan oluştuğunu ifade etmektedir:

- Örgütün ismi
- Örgütün logosu veya sembolü
- Örgütün renkleri
- Örgütün basılı materyalleri
- Örgütün sloganı

Melewar'ın kurumsal kimlik hakkında yaptığı tanımın daha derinine inen diğer araştırmacılara göre ise kurumsal kimlik denildiğinde bireylerin akıllarına, örgütün logosu, ismi, örgüt bünyesinde kullanılan renkler gelse de bu unsurlar kurumsal kimliği ifade etmede yeterli olmamaktadır. Kurumsal kimlik, yukarıda ifade edilen unsurlara ek olarak kurumsal iletişim, kurumsal davranışla birlikte kurum felsefesi, kültürü de kapsamına almaktadır (Okay, 2013: 26; Dalton ve Croft, 2003: 11-16). Benzer bir yaklaşımla kurumsal kimlik, bir örgütün kendisini paydaşlarına tanıtmak için görsel olan ya da olmayan tasarım, kültür, davranış, iletişim gibi farklı unsurların uyumluluğunun birleşimi olarak tanımlanmaktadır (Van Riel, 1995: 29).

Kurumsal kimliği inşa etmenin sonucunda, örgütsel imaj kendini göstermektedir. Diğer bir deyişle, örgütsel imajın hayat bulmasında öncelikle kurumsal kimliğin başarıyla uygulanması gerekmektedir. Burada önemli olan iki soru bulunmaktadır: “Ne

olduğumuza inanıyoruz?” sorusu kurumsal kimliğe ait olmakla birlikte; “Başkaları bizim hakkımızda ne düşünüyor?” sorusu örgütsel imaja atıfta bulunmaktadır. Daha detaylı bir ifadeyle, kurumsal kimlik, örgütün fiziksel bakımdan nasıl tanındığına işaret ederken, örgütsel imajda ise örgütün algısal olarak nasıl kavrandığına ışık tutmaktadır (Bakan, 2004: 46). Örgütsel imajı ayakta tutan kurumsal kimliktir. Kurumsal kimlik çalışmalarının yetersiz olması sonucunda ortaya çıkan örgütsel imaj sürdürülebilir olmaktan ziyade geçici bir nitelik oluşturmaktan öteye gidememektedir (Van Riel ve Fombrun, 2007: 26). O halde, örgütler iyi bir örgütsel imaja sahip olmak istiyorlarsa, ilk etapta iyi kurgulanmış bir kurumsal kimlik inşa etmeleri gerekmektedir. Aksi takdirde, kurumsal kimliği olmayan örgütlerin, örgütsel imaj yaratma eylemleri sürdürülebilir olmayacak ve örgütsel imajın başarılı olma ihtimali zayıflayacaktır (Ak, 1996: 196).

Yukarıdaki yapılan açıklamalar dâhilinde, örgütsel imaj oluşumunda örgüt kimliğinin büyük etkisi olduğu görülmektedir. Kurumsal kimliği oluşturmak için gerçekleştirilen örgüt dizaynı, kurumsal iletişim, örgüt felsefesi, kültürü ve kurumsal davranış çabaları neticesinde meydana gelen süreç, kurumsal kimliği harekete geçirmektedir (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2011: 235). Benzer bir yaklaşımla, Gray ve Balmer (1998: 697), kurumsal kimliğin başlıca bileşenleri örgütün felsefesi, kültürü, kurumsal dizayn, kurumsal iletişim ve kurumsal davranış olduğu ifade etmektedir. Bu kapsamda söz konusu kavramlar aşağıda açıklanmaktadır.

### **2.1.1. Kurum Felsefesi**

Kurum felsefesi bir örgütün kendisi hakkındaki temel düşünceleridir. Örgütün gelişmesi ve ortaya çıkışı için örgüt yönetimi tarafından arzulanan ve çabalanan hedef düşüncelerini ve örgüt temellerini kapsamaktadır (Okay, 2013: 97). Daha kapsamlı bir ifadeyle kurum felsefesi, örgütün benimsediği iş değerleri, kuralları, inançları, faaliyet hedeflerinin belirtildiği ve örgütteki tüm çalışanlara yol gösteren, paydaşlara bilgi veren ve örgütün işlerini neden, nasıl ve ne şekilde yaptığını büyük ölçüde açıklamaktadır. Örgütler tarihi geçmişini, amaçlarını, örgüt içerisinde oluşan normları, değerleri ve tutumları da örgüt felsefesine dâhil etmektedir. Sıklıkla, felsefeler örgütün misyon ve vizyon beyanında belirtilmektedir (Balmer, 1995: 25; Leuthesser ve Kohli, 1997: 59). Bir örgütün felsefesi, o örgütteki bireylerin tüm davranışlarının nedenini kapsamaktadır. Çoğunlukla işletmelerin birer kurum felsefesi vardır. Kurum felsefesi yazılı olabileceği gibi sözlü de olabilir. Ancak genellikle sözlü olarak meydana geldiği görülmektedir,

çünkü pek çok örgüt bu felsefeyi yazılı hale getirmek istemez ve bunlara ait düşüneler üst düzeydeki yöneticinin aklındaki düşüncelerdir (Budak ve Budak, 2014: 164). Oysa bir kurum kimliği meydana getirilirken, örgütün felsefesinin yazılı hale getirilmesi oldukça önemli bir noktadır. Yazılı olarak belirtilen kurum felsefesi temelleri o örgütün çalışanlarına kolaylık sağlarken, dış hedef kitle ile ilişkilerinde de bu anlayışın ciddiyetini sergilemesi bakımından önemlidir (Okay, 2013: 101).

### **2.1.2. Örgüt Kültürü**

Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan, örgüte ilişkin ortak norm, değer ve varsayımların bütününden oluşan ve örgütte faaliyet gösteren bireylerin inandığı şeyin önemli veya önemsiz olarak atfedilmesi örgüt kültürü olarak tanımlanmaktadır (Ledford vd., 1995: 9). Örgüt kültürü, bireylerin tutum, inanç ve beklentilerini, bireylerarası davranış biçimlerini belirleyen ve örgütteki faaliyetlerin nasıl işlediğini gösteren normlar sistemidir. Örgüt kültürü, belirlenen amaçlara ulaşılması için örgütte faaliyet gösteren bireylerin yeteneklerini birleştiren ve takım halinde istenilen amaçlara ulaşılmasında önemli bir unsurdur (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2011: 226). Örgüt kültürü hakkında literatürde oldukça fazla tanım bulunmaktadır. Ancak bu tanımlar incelendiğinde birtakım ortak özelliklerin olduğu göze çarpmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2011: 158):

- Örgüt kültürü, örgüt içerisindeki bireylerin paylaştığı ortak değerleri kapsamına almaktadır. Diğer bir deyişle, bu bireylerin örgütte hangi davranışların kabul gördüğünü ya da görmediğine yönelik ortak değerleri esas almaktadır.
- Örgüt kültürü, örgütteki paylaşılan değerlerin bireylerce olduğu gibi kabul görmesidir. Burada esas olarak ifade edilmeye çalışılan konu, örgüt içerisinde var olan ya da oluşan değerlerin örgütün herhangi bir yerinde yazılı olarak ifade edilmeyip ya da verilen eğitimlere yansımaya temel bir şekilde örgüt içerisindeki bireylerin kendilerinin oluşturdukları fikir ve inançları barındırmasıdır.
- Örgüt içerisinde var olan değerler, bireyler için bir takım sembolik anlamlar taşımaktadır. Bu anlamlar örgütteki bireylerin birbiriyle etkileşim içinde olmaları sonucu öğrenilmektedir.

Örgüt kültürü, örgüt içerisine yerleştikten sonra bireylerin tutum ya da eylemleriyle kültürün devamlılığının sağlanması açısından oldukça önemlidir. Dolayısıyla, örgüt içerisindeki bireylerin değerleriyle örgütün sahip olduğu değerlerin bir biriyle paralellik göstermesi ya da bir kısmının tutarlılık içinde olması beklenmektedir. Bu nedenle, örgüt kültürünün devamı için söz konusu değerlere uygun olan bireylerin, örgüt içerisinde olması önemlidir (Robbins, 1992: 575). Bu devamlılığı sağlamak için ise örgüt kültürü, liderlerin felsefesini yansıtmalı ve özellikle örgütün CEO'su etkin bir şekilde varlığını göstermelidir. Böylelikle, yöneticinin davranışları, risklere nasıl yaklaştığı, örgüt içerisinde verilecek kararların nasıl uygulandığı örgüt kültürünün korunması için gereklidir. Örneğin, Southwest Airlines şirketinin önceki CEO'su Herbert Kelleher, iç müşterilerine yönelik oluşturduğu örgüt sadakati, takım çalışmasına verdiği önem ve kaliteli hizmet anlayışını benimsemesi onun güçlü bir örgüt kültürü inşa etmek istediğini göstermekteydi. Southwest'ın kültürü, örgütün stratejisini desteklemektedir ve kimliğinin belirgin bir parçası olmaktadır. Başka bir örnekte, Migros, İsviçre toplumuna müşteri değerini ve hizmetini vurgulayan sağlam bir kurum kültürüne sahip olmaktadır. Mevcut kültür, Migros kurucusu Gottlieb Duttweiler'in kişisel sosyo-ekonomik felsefesinden doğmaktadır. Migros uzun süredir hayatta kalmakta ve gelişmeye devam etmektedir bu da büyük ölçüde Migros kimliğini tanımlamaktadır (Gray ve Balmer, 1998: 697).

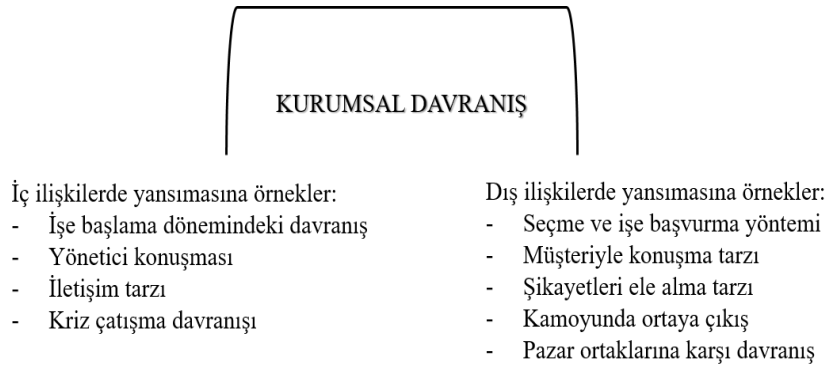
Örgüt içerisindeki bireylerin temel değerleri paylaşma ve kabul etme gayretleri ne kadar fazla olursa o kadar güçlü bir örgüt kültüründen söz edilebilir. Güçlü bir kültür, örgüt üyelerinin davranışlarını düzenleyebilme ve kontrol altına almada oldukça önemli bir unsurdur. Güçlü bir örgüt kültüründe, üyelerin örgütten ayrılma oralarında azalma olacağı ifade edilmektedir. Çünkü güçlü kültürde üyeler arasında iş birliği artmakta olup, davranışlarda tutarlılık söz konusudur (Özkalp ve Kırel, 2011: 173).

Elde edilen bilgiler ışığında örgüt kültürü, örgüt içerisindeki üyeleri bir arada tutan değerler ve normlar bütününden oluşmakla birlikte örgütün yaşam sürecinde devamlılığını sağlamasında, üyelerin örgüte olan bağlılıklarının oluşmasında ve güçlü bir örgüt kimliğinin oluşmasında önemli bir rolü bulunmaktadır.

### **2.1.3. Kurumsal Davranış**

Örgüt kültürüyle aynı oranda planlanan veya plansız bir şekilde ortaya çıkan kurumsal tutumlar sonucu meydana gelen örgütsel eylemlerin toplamı kurumsal

davranışa ışık tutmaktadır (Melewar, 2003b: 195). Örgütler, kurumsal davranış perspektifinde iki önemli unsura sahip olmaktadır. Öncelikle örgüt içerisinde faaliyet gösteren bireyler arasındaki ilişkiler konu edilmektedir. Diğeri ise, örgüt üyelerinin dış paydaşlarla kurduğu iletişim dâhil edilmektedir. Bu iki ilişkide de paydaşların beklentilerine kurumsal davranış cevap vermektedir (Okay, 2013: 47). Paydaşlar genellikle örgütün son gerçekleştirdiği davranışları temel alarak değerlendirmeye almaktadır ve bu da kurumsal davranışın, örgüt kimliği için ne kadar önemli olduğunu gösterir (Van Riel, Fombrun, 2007: 68).



Şekil 3. Kurumsal Davranışın Yansımaları  
Kaynak: Kiessling, Spannagl, 1996: 19; Akt., Okay, 2013: 47

Örgütlerin tutumlarını kapsayan, doğaçlama ya da örgüt kültürüyle ilişkili olarak kurgulanan, planlı olarak işleyen süreç, kurumsal davranışı meydana getirmektedir. Örgütlerin davranışları, örgüt içerisindeki bireylerin davranışlarından meydana gelmekte ve kurumsal davranış sayesinde paydaşlara örgüt hakkında çeşitli bilgiler vermektedir (Sabuncuoğlu, 2013: 86).

#### **2.1.4. Kurumsal Dizayn**

Kurumsal kimliğin diğer bileşeni olan kurumsal dizayn (tasarım), örgütün sembolik olarak giydiği bir kıyafete benzetilebilir. Çünkü, örgüt binalarının dekorasyonu, örgütün logosu, kullanılan renkler, personelin giydiği kıyafetler, örgüt içindeki kullanılan antentli evraklar ya da broşürlere kadar geniş bir görüntüyü içine almaktadır (Melewar, 2001: 37). Benzer bir bakış açısını sunan başka bir araştırmacı, örgütsel imajın oluşumunda değerli bir nitelik kazanan kurumsal dizaynın bir örgütün logosu, örgütte baskın olarak kullanılan renkler, yazı karakteri, basılı materyal, ambalaj, satış geliştirme

uygulamaları, ilanlar, sergi, standlar ve örgütün faydalandığı iletişim araçlarının bileşiminin oluşturduğunu ifade etmektedir (Okay, 2013: 120-132).

Bunu örnekler dâhilinde incelemek gerekirse, Hilton Oteli'nde yer alan lambaların dizaynı otelin kurum kimliğinin bir parçasıdır. Bir markette personelin uniformaları, mağaza atmosferi yine mağaza içinde ürünlerin üzerindeki fiyat etiketleri de kimliğin bir parçası olabilmektedir. Coca Cola şirketi kurum imajı oluşturmada görselliğin önemini her fırsatta dile getirirken, bu şirketin müşterileri Coca Cola şişelerini gözleri kapalı bir şekilde dokunduklarında ürünün bu markaya ait olabileceklerini söylemektedirler. Söz edilen şişe dizaynı kurumsal kimliğin parçasıdır ve kurum imajı önemli ölçüde etkilediği vurgulanmaktadır (Ural, 2001: 339).

Kurumsal dizayndan çoğunlukla, örgütün kültürel değerlerini vurgulamak ve örgütün iletişim hareketlerinin inşası için faydalanılmaktadır. Fakat diğer taraftan örgütler, paydaşlarına örgütün kalitesini, itibarını, stillerini göstermek için kurumsal dizaynı bir köprü niteliğinde görüp kullanmaktadır. Bu alanda çalışan araştırmacılar ise isim, sembol, tipografi, logo tipi ve örgütte kullanılan renklerin bir kurumsal kimlik sinerjisi olduğunu belirtmektedirler (Melewar 2003b: 187). Örgütlerin var olan imajlarının devamını sağlamak ya da yeni bir imaj yaratmak için örgütün fiziki faktörlerine değer vermesi son derece önemlidir. Bu paralelde örgütler, örgütün mimari yapısına, iç mekân tasarımına kadar bütün görsel faktörlerini organize ederek yönetmesi gerekmektedir (Bakan, 2005: 208).

Kurumsal dizayn, örgütlere pek çok açıdan önemli değerler sunmaktadır. Genel çerçevede kurumsal dizayn örgütün görünürlüğünü ve bilinirliğini artırmakla birlikte, örgütsel yapının oluşmasına destek oluşturur ve örgüte mensup olan bireylerin örgütle özdeşleşmesinde bir parça da olsa yardımcı olmaktadır. Bu alanda yapılmış olan bir çalışmada, örgütün kullanacağı logo seçim biçimleri, görsel kimliğin dizayn unsurları değerlendirildiğinde, sunulan görselin algı analizleri üzerinde çalışmalar yapılması gerektiği belirtilmektedir (Van Den Bosch vd., 2006: 140-141).

### **2.1.5. Kurumsal İletişim**

Kurumsal iletişim, örgütün kimliğini çoğunlukla medya aracılığıyla resmi veya gayri resmi mecralar vasıtasıyla örgütün paydaşlarına aktarılmasını ifade etmektedir. Kurumsal iletişim, örgüt paydaşlarının algılamalarını yönetmek amacıyla sürdürülen iletişim çalışmaları olmaktadır (Melewar, 2003a: 197). Benzer şekilde kurumsal iletişim,

örgütün etkileşim içinde olduğu paydaşlarıyla ilişkiler oluşturmak ya da düzenlemek için iletişim metotlarını etkin biçimde kullandığı bir süreçtir (Theaker, 2008: 119). Böylesine değerli bir çalışma sürecine sahip olan bu kavram örgütsel imajın oluşmasında önemli bir yere sahiptir.

Kurumsal iletişim tanımlarında sıkça geçen örgütün iletişim faaliyetlerinden söz edilenler reklam, sosyal medya kampanyaları, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri, sponsorluk, çalışanlarla iletişim faaliyetlerini kapsamaktadır (Dowling, 2016: 43). Kurumsal iletişim, örgüt içi ya da dışını da hâkimiyetine alarak sürdürülen iletişim çalışmalarını bünyesine almaktadır. Yani örgüte mensup olan bireylere yapılan halkla ilişkiler faaliyetleri, dış paydaşlarla sürdürülen iletişim, yayınlar, eğitimler, pazarlama faaliyetleri, duyurular, ilanlar bu bağlamda değerlendirilmektedir (Cornelissen, 2000: 121). Kurumsal iletişim, örgütün uzun vadede yaptığı bir iletişim sürecidir ve amacı imaj inşa etmek, var olan imajı sürdürmek veya devam eden imajda değişim sağlamak için yapılan çalışmalarda kendini göstermektedir. Ayrıca bu çalışmalar dâhilinde örgütler kurumsal iletişim çalışmalarını dengeli bir biçimde yerine getirmeleri gerektiğinin altı çizilmektedir (Okay, 2013: 149-150).

Yapılan bir araştırmada, örgütlerin örgütsel imajlarını geliştirmek için öncelikli olarak odaklanmaları gereken kritik boyutlardan söz edilmektedir. Bu boyutların başında, örgütlerin paydaşlarıyla nasıl iletişim kurmaları gerektiği ve örgütlerin hem iç hem de dış iletişimlerinde tutarlı olmaları gerektiği belirtilmektedir. Tran ve izdaşlarına göre tutarlılık önemlidir. Özellikle bir örgüte mensup olan üyelerin, bu örgütün örgütsel imajının oluşturulmasında önemli rolleri vardır. Söz konusu üyeler, kendi inançlarıyla ve algılarıyla olumlu bir örgütsel imajı ortaya çıkarırlar, onaylarlar ve iletirler. Araştırma bulguları, örgütsel imaj oluşturma sürecinin tanımlanması ve yönetilmesi açısından aşağıdaki boyutların mercek altına alınması gerektiğini vurgulamaktadır (Tran vd., 2015: 104).

- Üyelerin tutum ve davranışları
- Örgütün web sitesinin görünümü
- Örgütün sloganı
- Olumlu hissettiren güven
- Akılda kalıcı isim ve logo

Bu boyutlar değerlendirildiğinde, örgütsel imajın tek bir yere temas etmesi ile oluşması mümkün değildir. Örgütsel imajın meydana gelmesinde, örgütün geçmişi, örgüte mensup bireylerin dış paydaşlara nasıl davrandığı, genel kapsamda tüm paydaşlarıyla gerçekleştirdiği iletişimi, örgütün ürünlerinin ve kurumsal dizaynının nasıl olduğuna bağlıdır (Tengilimoğlu ve Öztürk: 2011: 215).

Konuyu ve içinde yer alan kavramları daha yalın bir ifadeyle özetlemek gerekirse, örgütsel imaj oluşumunda kurumsal kimliğin etkisi bulunmaktadır. Örgütsel imaj, bireylerin algılarında var olurken; kurumsal kimlik ise bireylerce benzer şeyin görülmesini ifade etmektedir. Örgütün logosu, rengi, yazı karakterleri personel üniforması, iletişim, davranış, kültür gibi kurumsal kimliği oluşturan unsurlardır (Jefkins, 1993: 22). Sözü geçen unsurları özetle ifade etmek gerekirse, kurumsal dizayn kapsamında örgütün amblemi, yazı karakterleri, renkleri, basılı materyaller olurken; kurumsal iletişimde ise örgütün iç ve dış iletişimini söz konusu kılmaktadır. Kurumsal davranış, örgütün tüm paydaşlarına yönelik gösterdikleri tutum ve davranışlarını ilgilendirir ve olumlu bir kurumsal davranış, örgüt bireyelerinin örgüte bağlılığını sağlamaktadır (Cornelissen 2011:7-8). Son olarak kültür ise, örgüt faaliyetlerine katılan bireylerin örgüt içerisindeki paylaştıkları değerleri ifade etmektedir. Sonuç olarak kurumsal kimliğin inşasında kullanılan kurum kültürü, kurumsal davranış, kurumsal dizayn ve kurumsal iletişim çalışmaları sonucunda meydana gelen kurumsal kimlik, örgütsel imajı oluşturmaktadır (Okay, 2013: 222).

## **2.2. Örgütsel İmajın Temel Belirleyicileri**

Örgütsel imaj, örgütün ismi, mimarisi, çeşitli mal veya hizmetleri, kurumsal iletişimi, örgüt kültürü gibi bir örgüte ait olan fiziksel ve davranışsal nitelikler olabileceği gibi, tüketicilerin ya da hedef kitlenin zihninde örgüt tarafından iletilen her şeyin izlenimi olarak tanımlanmaktadır (Farida ve Ardyan, 2018: 17). Örgütsel imaj, sayısız ayrıntılardan oluşmaktadır. Genel bir izlenim olarak değerlendirilen örgütsel imaj, örgütten kaynaklanan çeşitli resmi veya gayri resmi işaretlerin doğrudan veya dolaylı bir sonucunda meydana gelen sayısız gösterimlerin sentezlenmesi sonucu oluşan bir mozaik olarak tasvir edilmektedir (Abratt, 1989: 68). Bir örgütün imaj yaratmasındaki önemli unsur, örgütün toplumun nezdinde nasıl bir imaj yaratmak istediğinin farkında olmasıdır. Birçok örgüt bunun farkında olmadığından imaj yaratma çalışması başarısız olabilmektedir. Ayrıca yeni bir imaj yaratmadan önce, örgütün sahip olduğu mevcut bir



imaj varsa öncelikle bu imajın analizi yapılmalı ve nasıl bir yol haritasıyla ilerleneceğine karar verilmelidir (Taslak ve Akın 2005: 269). Örgütlerin fark edilmesi, paydaşlar nezdinde örgütün kim olduğunun bilinmesi ya da olumlu ilk izlenim yaratılması süreci örgütlerden gelen iletiler doğrultusunda oluşmaktadır. Bu nedenle örgütler, imaj değişikliğine gitmeden önce işe öncelikle kurumsal kimliği değiştirmekle başlamalıdır. Kurumsal kimliğin yapısında gerçekleştirilecek olan değişikliğin arkasında yatan güç, örgütsel imajın değişmesi gerekliliğine duyulan ihtiyaçtır (Peltekoğlu, 2009: 545). Başarılı bir kurum imajının rolünü vurgulayan ilgili literatür, iyi bir kurum imajı oluşması için gerekli örgütsel faaliyetleri dört temel faktörde toplamaktadır:

### **2.2.1. Altyapı Faktörü**

Güçlü bir kurum imajı oluşturulması için sağlam bir altyapı oluşturulması son derece önemlidir. Bu kapsamda öncelikli olarak örgütün gelecekteki hedeflerini ifade eden bir vizyonun olması gerekmektedir. Ancak, vizyon ifadeleri oluşturulmadan önce, örgütün iç ve dış çevre analizini ve iş faaliyetlerini ortaya koymak gerekmektedir (Güzelcik, 1999, 174-178). O halde vizyona giden yolda önce misyon açıklamalarının yapılması yerinde olacaktır. Misyon, en temel ifadeyle örgütün varoluş sebebini ifade etmektedir. Bunun yanı sıra, misyon ifadelerinde hangi mamüllerin nasıl üreteceği, iş felsefesinin kapsamıyla birlikte, hangi değerleri kendinde barındıracağı ve diğer örgütlerden farklı olan özellikler yer almaktadır. Büyük örgütlerde misyon ifadelerinin genel kapsamda yazılı olması beklenmektedir. Çünkü, örgüt yaptığı işi, benimsediği değerleri, felsefelerini örgüt içerisindeki bireylere ve topluma ifade etme ihtiyacı duymaktadır. Misyon ifadeleri örgütteki bireylere işin nasıl yapılması konusunda ışık tutarken; topluma ise örgütün yaptığı iş faaliyetlerini ve felsefesini sunmaktadır. Bu açıklamalar ışığında misyon ifadesi örgütün, diğer örgütlerden farklılıklarını da bir noktada ifade etmiş olacaktır (Ülgen, Mirze, 2013: 68-69).

Vizyon ise, örgütün gelecekte olmak istediği konumun açıklamalarını kapsamaktadır. Başka bir ifadeyle, örgütün gelecek dönemlerde erişmeyi planladığı hedefi ifade etmektedir. Kısaca örgütün vizyonu “gelecek” kavramını ön plana alarak belli bir zamanı içermektedir. Güçlü bir vizyon, örgüt içerisindeki bireyleri bir arada tutup geleceğe ilişkin rehber görevi görerek, onları motive etmektedir. Vizyon oluşturulmasında ki en etkin yol, vizyonun örgütteki bireylerce oluşturulmasıdır (Ülgen,

Mirze, 2013: 69-70). Örgütlerin oluşturacakları imajın iyi bir altyapıda olması için vizyonun içerisinde birkaç unsuru barındırmalıdır (Güzelcik, 1999, 174-178):

- Prensipler
- Misyon tarifi
- Felsefe
- Uzun dönemli hedefler
- Standartlar

İmaj altyapısı oluşturulmasındaki bir sonraki adım, belirlenen bu işleyişleri kurum felsefesiyle bütünleştirmektir. Bu sayede örgüt içerisindeki her bireyin hangi prensipler ölçüsünde örgütte hareket edeceği tespit edilebilir. Sonuç olarak bireylerin örgütlere ilişkin güvenleri artacak ve örgütsel imajın gelişmesine imkân verecektir.

### 2.2.2. Dış İmaj Faktörü

Örgüt dışındaki kitlenin, o örgüt hakkında zihinlerinde olumlu ya da olumsuz algılar oluşmaktadır. Dış imajın bu yönü, örgütün nasıl algılandığı noktasında son derece önemlidir. Bu bağlamda dış imaj, ürün kalitesi, somut imaj, reklam, sponsorluk ve medya olmak üzere beş unsurdan oluşmaktadır (Özüpek 2005: 171):

**Ürün kalitesi:** Bir örgütün ürettiği veya sunduğu mal ya da hizmetlerin kalitesi örgüt imajının yaratılmasında kritik bir değere sahiptir. Özellikle küreselleşmenin etkisiyle yaşanan uluslararası rekabetin son derece yoğun olduğu günümüzde örgütün rakipleri arasındaki başarısı için de önemlidir. Kalite tanımlarını bir araya getiren ve örgüt imajına etkisi olan ürün kalitesini etkileyen boyutlar aşağıda verilmektedir (Şimşek, 1998: 9-10; Öztürk, 2009: 11-12; Efil, 2010: 17; Ertuğrul, 2014: 7-9):

*Performans:* Performans, bir ürünün işlem kabiliyetini kapsamaktadır. Örneğin, bir cep telefonunun ses, görüntü niteliği, rengi, farklı lokasyonlardaki işlevselliğini tam yerine getirebilme özelliklerini içermektedir. Söz konusu performans unsuru ölçülebilir olmasından dolayı markalar, nesnel bağlamda performans kriterlerine göre sıralanabilmektedir.

*Özellikler:* Ürünlerin temel işlevselliklerini destekleyen ya da ürünün tanıtımını yapan niteliklerdir. Televizyonun internete bağlanabilme yeteneğinin olması buna örnek olmaktadır.

*Güvenirlilik:* Belirli bir süre dâhilinde ürünün bozulma ihtimalini içermektedir. Güvenirlilik kriterlerinden bazıları, ilk arızaya kadar geçen süre, iki arıza arasındaki süre ve bu arızaların sıklıklarıdır. Bu ölçütler daha çok dayanıklı tüketim ürünlerinde yöneliktir.

*Uygunluk:* Ürün tasarımının ve kullanımının önceden oluşturulmuş olan standartlara uyma durumudur.

*Dayanıklılık:* Dayanıklılık, teknik anlamda ürünün bozuluncaya kadar kullanım süresini kapsamaktadır.

*Servis Olanakları:* Ürünün kullanıcıya ulaştıktan sonraki her herhangi bir sorunda müşteriye servis olanakları sunulmaktadır. Bu bağlamda, servis olanaklarına ulaşım hızı, onarımın hızı ve onarımdaki ustalık önem arz etmektedir.

*Estetik:* Estetik sübjektif özelliklere dayanmakla birlikte bireyler zevkini ön plana koymaktadır. Dolayısıyla ürünlerin görüntüsü, yarattığı his ya da koku gibi özellikler bu kapsam içinde yer almaktadır. Böylelikle örgütlerin herkesi tatmin etmeleri mümkün olmamasından dolayı, örgütlerin hedef kitlelerini belirlemeleri gerektiği belirtilmektedir.

*Algılanan Kalite:* Ürünün markası veya örgütün imajı gibi özelliklerin ön planda olduğu kalite boyutudur. Örneğin, tüketiciler örgütün sunduğu ürünlerin tüm özelliklerini bilmemeleri nedeniyle diğer ürünlerle karşılaştırma yaparlar ve bu karşılaştırma genellikle örgütün veya ürünün imajını dikkate alınmasıyla gerçekleşir.

Görüldüğü gibi kalite tek boyutlu bir kavram değildir. Kalite kavramı, çabanın, akılcı eylemlerin, yetenekli uygulamaların ve yüksek gayenin bir sonucudur (Öztürk, 2009: 11). Örgütler kalite çalışmaları yaparken, kalitenin bu boyutlarını özenle dikkate alması gerekmektedir. Çünkü söz konusu bu boyutlar karşılıklı olarak birbirleri ile etkileşim halindedir. Bundan ötürüdür ki, bir kalite boyutunun kusurlu olması, diğer unsurların hepsi yeterli bile olsa ürünün kalitesiz olarak algılanmasına sebebiyet verecektir (Efil, 2010: 18).

Parasuraman ve izdaşları (1985: 42), hizmet sektöründe yapmış oldukları çalışmanın sonuçlarında, müşterilerin hizmet kalitesinde değer verdikleri ölçütlerin birbirine yakın ölçütler olduğunu ortaya koymuşlardır. Bahsi geçen ölçütler aşağıda verilmektedir:

- Güvenirlilik
- Müşteriye duyarlılık

- Yetkinlik
- Ulaşılabilirlik
- Müşteriyle uzun dönemde ilişki gerçekleştirme
- İletişim
- Güvenlik
- Müşteriyi bilmek
- Müşteriye değer verme

Böylelikle kalite, örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmelerinde ve gelişmelerinde ön koşul olarak görülmektedir. Bu bağlamda kalite, örgütler tarafından yarının güvencesi olarak görülmektedir. Özellikle Japonlar kaliteyi, örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmelerinde önemli bir strateji olduğunu ve verimliliğin ise bu durumun sonucu olarak görmekteyler. Kalite sağlandığında, verimliliğinde oluşacağına inanılmaktadır (Ertuğrul, 2014: 9). Ayrıca, izah edilen kalite boyutlarına dikkat eden örgütlerin, mal ve hizmetlerindeki yüksek kalite sayesinde oluşan pazar başarısı, örgütün rakiplerine kıyasla daha iyi bir imaj yaratmasına sebebiyet vermektedir. Fakat mal ve hizmet kalitesi örgüt imajının oluşturulmasında değerli bir faktör olmasına rağmen tek başına yeterli olmamaktadır.

**Somut imaj:** Örgütün yansıttığı görüntüyü kapsamakla birlikte görsel kimlik yaratmaya çalışılan birçok unsuru içermektedir. Başka bir ifadeyle, örgütün logosu, örgütte yoğun olarak kullanılan renkler ve örgütte kullanılan üniformaya kadar pek çok unsuru kapsamaktadır (Bolat, 2006: 117). Daha önce “kurumsal dizayn” başlığı altında daha kapsamlı şekilde ifade edilen somut imajın, önemli katkısı olmasına rağmen, tek başına kullanımı örgütsel imaj yaratmada yeterli bir etki sağlamayacaktır.

**Reklam:** En yalın ifadeyle reklam, mal ve hizmetlerin topluma sunulması ya da tanıtılmasıdır (Özkan, 2014: 37). Reklamın hedef kitlelere yönelik, bilgi sağlama, ikna etme, değer katma ve örgütsel amaçları destek sağlama gibi unsurları bulunmaktadır (Ürgüp, 2012: 35-36). Mal ve hizmetin yanı sıra örgüte yönelik hedef kitlede imaj oluşumuna katkı sağlamak, farklı aktivitelerin bilgisini vermek, örgütün içinde bulunduğu krize yönelik açıklamalarda bulunmak, hedef kitle ile örgüt arasında iletişim köprüsü oluşturmak amaçlı kullanılan reklamlara da kurumsal reklam denilmektedir (Tosun, 2003: 181). Reklam çalışmalarının bir kısmı örgüt imajını oluşturmaya yönelik

destek olurken aynı zamanda kimlik oluşturmada ve oluşturduğu kimliği hedef kitlelere sunmada önem taşımaktadır (Güzalcik, 1999: 189-190).

**Sponsorluk:** Hedef kitlenin örgüte veya markaya ilişkin algılarını artırmak ve hedef kitlenin değer verdiği bir etkinliğe örgütün destek vermesi sponsorluk olarak tanımlanmaktadır (Cornwell, 1995: 15). Sponsorluk temel anlamda destekleyici davranışta olmayı ön plana almaktadır. Sponsorluk, örgütlerin esas faaliyet alanlarının doğrudan bir parçası olmayıp, örgütün farklı etkinliklere maddi veya aynı destek sağlayarak pazarlama amaçlarına erişmesini hedefleyen aktiviteler zinciridir (Kitchen, 1993: 65). Örgütler, iyi bir örgütsel imaj geliştirmek için sponsorluk faaliyetlerine katılmayı tercih etmektedirler (Aydede, 2002: 170). Çünkü sponsorluk sayesinde, bir etkinliğe destek vererek örgütü tanıtmaya ve hedef kitlenin bilinçaltına örgütsel imaja yönelik mesajlar gönderme ya da oluşan imajı güçlendirme hedeflenmektedir (Geçikli, 2013: 196).

**Medya İlişkileri:** Medya ilişkileri örgütün dış imajının oluşmasında oldukça önemli bir unsurdur. Aynı zamanda mevcut olan imajın sürdürülebilirliğinin sağlanmasında ve bu imajın hedef kitlelere iletilmesinde medya, kilit bir göreve sahiptir (Güzalcik, 1999: 191). Öyle ki, örgütler hakkında çıkan ya da paydaşların zihinlerinde oluşan doğru ya da yanlış haberler iletişim araçları kanalıyla iletilmekte ve toplum tarafından değerlendirilmektedir. Böylelikle, örgütsel imajın bireylerin zihinlerinde olumlu ya da olumsuz değerlendirmelerin oluşmasında medyanın büyük bir rolü olmaktadır. Genellikle, örgütlere dair doğru bilgiler geri planda kalarak, medyanın sunduğu bilgiler öne geçer ve toplum gerçek bilgi olarak medyada yansıtılan bu bilgileri doğru olarak değerlendirme eğilimine girer. Bu da görsel ya da yazılı medyanın gücünü göstermektedir. Medyayla kurulan ilişkilerin doğru yönetilmesi örgütsel imajın var olabilmesi için önem arz etmektedir (Türkkahraman, 2011: 8). Medyanın çok geniş kitlelere ulaşmasının en büyük avantajı, medyada çıkan haberlerin örgütü kamoyuna tanıtmaya, kamoyunu yönlendirme ve sosyal kültürel ya da ekonomik gündem oluşturma gücünün olmasıdır (Lewis, Jones, 2001: 7).

### 2.2.3. İç İmaj Faktörü

Örgütsel imajın örgüt içinde faaliyet gösteren bireylerin bakış açısını kapsayacak şekilde incelenmesi çeşitli nedenlerden dolayı önemlidir. Bu bireylerin, örgütsel imaj algıları iş davranışları ve tutumları ile ilgili olduğundan ve bir örgütsel imaj, örgütün

performansını etkileyebileceğinden son derece önem taşımaktadır. İmaj algısı, çalışanların eylemlerini büyük ölçüde etkileyebilmektedir. Zira, örgütsel imaj çalışanların benlik duygusuna katkıda bulunmaktadır ve dışarıdan gelenlerin bu örgütü nasıl algıladığını ölçmek için imaj önemli olmaktadır. Örneğin, bir örgüt olumsuz bir imaja sahip olmaya başlarsa, bu olumsuz imajı gidermek için örgüt çalışanlarının göstereceği tutum ve eylemler kıymet kazanacaktır. Bu nedenle çalışanların örgütle güçlü bağlar kurması örgütsel imajın korunması ve sürdürülebilirliği için gerekli olmaktadır (Fatt vd., 2000: 29). Örgüt çalışanlarınca oluşturulan iç imaj, dış imajın biçimlenmesinde önemli katkısı olan bir unsurdur. Bu kapsamda örgüt çalışanlarının ihtiyaç ve isteklerinin ne olduğu ve nasıl karşılandığının etkinliği, örgütün verimliliğini etkileyecek ve iyi bir iç imaj oluşumuna katkı sağlayacaktır.

İç imajın yaratılabilmesi için öncelikle vizyonun örgüt içerisindeki çalışanlarla paylaşılması gerekmektedir. Takibinde çalışanlarla doğru ve etkili bir iletişim kurulması, çalışanların motivasyonlarını yüksek tutabilmek için ödüllendirilmesi ve onların örgüt içinde gelişimleri için eğitim programlarının sürdürülmesi gerekmektedir. Böylece çalışanların örgütteki tatmini ve memnuniyeti artacak ve bu artış kurum imajına olumlu katkı sağlayacaktır (Çerik ve Erkmen, 2006: 4).

Peltekoğlu, örgüt içindeki iletişimin önemine değinmekte ve örgütsel imajın oluşabilmesi için iç iletişimin önemini vurgulamaktadır. Dış hedef kitle üzerinde oluşturulmak istenen örgütsel imaj, örgüt çalışanlarında oluşturulan imaj ile gerçekleştirilebilecektir (Peltekoğlu, 1993: 208-209). ABD’de yapılan bir araştırmaya göre çalışanların %28’i örgütün kendilerine ihtiyaçları olan bilgileri aktardığını, %70’i ise yönetimin çalışanları dinleme konusunda istekli olmadığını ortaya koymuştur (Peltekoğlu, 1993: 204). Oysa yönetimin, örgüt politikalarını çalışanlarına etkin bir şekilde ilettiği bir örgütte, çalışanlar arasında tek bir tanımlanabilir imajın geliştiği ve örgüt politikalarının örgütsel imajın temeline katkısı olduğu ifade edilmektedir (Kennedy, 1977). Sonuç olarak, başarılı bir imaj oluşturmak için, çalışanlara saygı göstermek, çalışanların her birine kendilerini özel hissettirecek şekilde değer verebilmek, hatta onların yaratıcılıklarını gösterecekleri ortamlar oluşturmak, çalışanların örgüt içinde ilerlemelerine olanak tanımak imajın oluşması ve sürdürülebilir kılınması için önemlidir (Güzalcik, 1999: 195-198).

#### 2.2.4. Soyut İmaj Faktörü

Örgütsel imajın *işlevsel (fonksiyonel)* ve *duygusal* bağlam olmak üzere iki temel unsuru olmaktadır. Fonksiyonel unsur, örgütün somut özellikleri ile ilgiliyken; duygusal unsur ise, örgüte yönelik duygu ve tutumlarla kendini gösteren psikolojik boyut ile ilgilidir. Bahsi geçen bu duygular, bireyin yaşam sürecinde elde ettiği deneyimlerden ve imajın fonksiyonel göstergelerini meydana getiren niteliklerle birlikte bilgilerin işlenmesinden oluşmaktadır (Kennedy, 1977: 121). Soyut imaj, bireylerin duyguları, izlenimleri, inançları ve düşünceleri ile oluşan ve etkili iletişimler yaratan bir kavramdır. Hedef kitlenin, mal ve hizmet satın almasında etkili olan fiyat, kalite gibi somut faktörler olmasının yanı sıra duygusal sebeplerin olması da önemli olmaktadır. Hedef kitlenin duygusal yapısına yönelik ilişkiler geliştirildikçe, örgütlerin soyut imaj yaratmadaki başarısının artacağı belirtilmektedir. Bu bağlamda iyi bir soyut imaj oluşturularak, pazardaki rekabet gücünü artırmak isteyen örgütler, hedef kitleyle duygusal ilişkiler kurup bunu sürdürmeleri gerekmektedir (Gökdeniz ve Aşık, 2008: 137). Örgütler özellikle üyeleri ile çalışan/işveren bağının ötesinde gönüllü bir sözleşme içerisinde olan örgütler (futbol kulüpleri, siyasi partiler, dini cemaatler vb.) için mevcut ve potansiyel kitleler ile duygusal ilişkiler kurup bu ilişkileri en güçlü düzeyde sürdürebilmeleri hayati önem taşımaktadır.

Soyut ya da manevi imaj, duygularla ilişkisi olan her şeyi kapsamaktadır. Soyut imaj hedef kitlenin duygusal ögesi ve egosuyla bağlantı kurmadaki başarısı olmaktadır. Robert Ranson, “Bireylerin duygularını yönlendirme de başarılı olursanız, bu bireylerin akılları ve cüzdaneleri de beraberinde gelecektir” vurgusunu yaparak örgütlerin başarısında hedef kitleye yönelik duygu bağlarının olmasının önemini dile getirmektedir. Örgüt, hedef kitleye yönelik tatmin, sadakat ve sosyal sorumluluk sağlayabiliyorsa ve hedef kitle bu faaliyetleri algılayabiliyorsa soyut imaj oluşabilmektedir. Aksi takdirde böyle bir imaj oluşumundan bahsetmek mümkün olmayacaktır (Ural, 2000: 413).

İlgili literatürde imajın oluşumu ya da var olan imajın sürdürülmesi noktasında iletilmek istenen iletilerin sadece somut olmaması gerekliliğine vurgu yapılmaktadır. Özetle, hedef kitle ile duygusal bağ oluşturularak sadakatin ve tatminin oluşumunun doğrudan soyut imaja destek oluşturacağına altı çizilmektedir.

### 3. Örgütsel İmajın Örgütlere Yönelik Önemi

Özellikle halkla ilişkiler alanında oldukça ilgi gören örgütsel imaj kavramı, hem araştırmacıların hem de uygulamacıların gündeminden eksik olmamaktadır (Letang ve Pieczka, 2002: 127). Çünkü küreselleşmenin baskın bir şekilde kendini hissettirdiği, rekabetin hüküm sürdüğü, ürünlerin yaşam sürelerinin ve ürünler arası farklılıkların azaldığı bir pazarda örgütler, mal ve hizmetlerine değer katacak ve fark oluşturacak nüans arayışları içindedir. Dolayısıyla, örgütlerin faaliyet gösterdiği alanlarda paydaşları için değer yaratmaması, örgütlerin yaptığı çalışmaların da etkin olabilmesi zor görünmektedir. Bu noktada, hızlı değişimlerin olduğu ve rekabetin kendini iyice hissettirdiği bir dünyada halkla ilişkiler çabalarından biri olan örgütsel imaj, kilit bir rol üstlenmektedir (Ural, 2002: 83).

Örgütlerin kendilerini farklılaştıracakları noktaların son yıllarda daralması ve fiyat ve ürünlerin birbirlerine benzemesi neticesinde, müşteriler nezdinde algılanan imajın stratejik bir rekabet aracı olmasına neden olmuştur (Tengilimoğlu ve Öztürk: 2011: 215). Ak “Neden örgütler imajlarını, elde ettikleri kârdan ya da yaptıkları işten daha çok önemsiyor?” diyerek bu olguyu sorgulamaktadır. Zira imajını doğru yönetenler, rakiplerinin önüne geçmektedir. Bahsi geçen örgütler, daha çok saygı, sevgi duyulan, daha fazla aranan ve daha çok gelir elde eden örgüt ya da marka olmaktadır (Ak, 1998: 171).

Örgütlerin devamlılığını sağlama noktasında imajın etkisi son derece önemli olmaktadır. Dolayısıyla, başarılı bir imajın oluşması için imaj yönetiminin bu denli üzerinde durulması kilit bir konudur. Zaman zaman mal ve hizmet kalitesi son derece başarılı olan bir örgütün, olumsuz ya da nötr bir imaja sahip olması söz konusu olabilmektedir. Böyle örgütlerin herhangi bir kriz anında başarılı bir imaja sahip olan örgütlere kıyasla kriz yönetme konusunda daha fazla zorlanacakları düşünülebilir. Başarılı bir örgüt imajı, pazarda güven veren bir görünüm sağlar ve kârlılığın artmasına imkân vermektedir (Karaköse, 2007: 23). Arzu edilen bir örgütsel imaj, marka tercihi olasılığını artırır, daha yüksek tüketici sadakatine yol açar ve rekabetçi bir pazarda rakip şirketlerin eylemlerine karşı güvenlik ağı oluşturmada yardımcı olmaktadır. Ayrıca artan müşteri memnuniyetiyle birlikte hem yatırımcı hem de potansiyel işgücünü çekmenin yanı sıra sadakat oluşturmaya destek olur ve mal/hizmetlerin satışını artırabilir (Keller, 1993: 8). İyi bir imaja sahip olan örgütlerin paydaşların bağlılığının daha fazla olduğu



durumlarda olası herhangi bir risk ortamında, bu örgütlerin takipçileri daha fazla toleranslı davranmaktadırlar. Böylelikle rakip şirketlerinin olumsuz etkisi zayıflar ve örgüt daha yüksek kâr seviyesine ulaşabilir (Fombrun, Shanley, 1990: 234). Andreassen ve Lindestad (1998: 7-8) müşteri bağlılığı üzerine yaptıkları çalışmada, hizmetlerin soyut bir niteliği olması sebebiyle hedef kitlenin hizmeti doğrudan değerlendirmesinin zor olduğunu, bu nedenle iyi bir örgütsel imaja sahip olan örgütlerin aynı zamanda yüksek müşteri güvenine de sahip olduğunu ve bireylerin marka/örgüt tercihlerinde bu durumun örgüte avantaj sağladığını belirtmişlerdir.

Bir örgütün imajı, üyeleri için büyük önem taşır, çünkü üyelerin örgütsel bağlılıkları nedeniyle, kendilerinde örgütle ilişkili en iyi hangi özellikleri kendilerinde barındırırlar. Ayrıca, bir örgütün imajı, örgütsel üyelikten elde edilen kolektif öz saygı düzeyi ile doğrudan ilgilidir. Bu kapsamda, bireylerin benlikleri ve kimlikleri, örgüt dışındaki bireylerin, örgütü nasıl gördüklerine inandıkları ile kısmen yapılırlar ya da değişim gösterebilmektedir. Bireyler, daha iyi bir örgüt imajı için eylemlerde bulunarak güçlü bir şekilde motive olmaktadır. Bir örgütün kimliği, üyelerinin karakteri olduğuna inandıkları değerleri açıklamaktadır. Bu bağlamda, hem örgütsel imaj hem de kurumsal kimlik, örgüt üyelerinin zihninde tutulan yapılardır. Belirtilen bu iki kavram, bir örgütün bireyler için anlamlı hale geldiği ve bireyleri belirli şekillerde ve belirli zamanlarda harekete geçirmeye motive ettiği iki temel yol olduğu ifade edilmektedir (Dutton, Dukerich, 1991: 547-548).

Güçlü örgütsel imaja sahip olan örgütler, paydaşlar nezdinde farklı olarak algılanacak ve kendi kulvarında tek olarak görülebilecektir. Bir örgütle daha önce iş ilişkisi içerisine girmeyen diğer örgütler, bu örgütle kuracakları iş ilişkisindeki anlaşma öncülü, örgütün sektördeki imajı olacağı belirtilmektedir. Bu paralelde iyi bir imaj örgütün başarılı donanıma sahip olduğu anlamını yaratacaktır (Lichtenthaler, Ernst, 2007: 45-51). Ayrıca yüksek imaja sahip olan bir örgütün, daha fazla sosyal konulara eğilme gayreti içine girdiği, örgüt içinde faaliyet gösteren bireylere ilişkin yürüttükleri uygulamaların etkin ve çeşitlilik gösterdiği konusunda olumlu algılar oluşturduğu bilinmektedir (Turban ve Greening, 1997: 659-660). Bu örgütler, nitelikli bireyleri örgüt kapsamında tutmada rakiplerine nazaran avantaj yakalamaktadırlar. Çünkü başarılı bir imaja sahip olan bir örgüte mensup olmak hem bahsi geçen bireylere imaj transferi yapmakta hem de örgüt için nitelikli insan kaynağının örgüt performansını arttırmasına

katkı sağlamaktadır (Ferris vd., 2007:122-125). Böylelikle örgüte dâhil olabilecek potansiyel adaylar için örgüt çekici gözükürken; örgüt içerisindeki bireyler içinse gurur duyulacak örgüt algısı oluşacaktır.

Kennedy (1977: 155-157), örgütsel imajın örgütler için neden önemli olduğunun nedenlerini özetlemektedir:

- Genel tanıtım değeri için, örgüte karşı olumlu davranışları teşvik etmek,
- Ürünlerin satışını arttırmak,
- Ürünlere ek avantaj sağlamak,
- Hissedarları çekmek,
- Potansiyel çalışanların ilgisini çekmek,
- Toplumla iyi ilişkileri kolaylaştırmak,
- Devletle iyi ilişkileri kolaylaştırmak,
- Tutumları etkilemek,
- Saygınlık yaratmak,
- Örgütü sergilemek,
- Kurumsal hedefleri gerçekleştirmek,
- Yönetim kararlarına yardımcı olmak ve
- Faaliyet gösterilen alanlarda rekabet avantajı elde etmek olarak belirtilmektedir.

Örgütsel imajın perspektifinde, örgütlerin yönetim anlayışları da son derece önemli olmaktadır. Özellikle örgütsel imajın başarısında temel yapının örgüt yönetimi olduğu düşünülürse, yöneticilerince destek verilmeyen örgütlerin karşılaştıkları problemler aşağıda listelenmiştir (Ak, 1998: 176):

- Yanlış tercih edilen yöneticiler,
- İşi bilmeyen yöneticilerin seçtikleri yanlış personel,
- Örgütün/markanın kötü konumlandırılması,
- Yönetim fonksiyonlarında bozukluklar,
- Yeterli olmayan bütçelerle, büyük işler yapılması,
- Paydaşlardan gelen şikâyetlerin ya da isteklerin gereken önemle incelenmemesi ve eyleme geçilmemesidir.

Diğer taraftan, kurumsal kimlik bağlamında sorunlar yaşayan örgütlerde öncelikle uygun bir yönetim biçimi uygulaması gerekmektedir. Dolayısıyla, öncelikle mevcut

sistem gözden geçirilmeli ve tekrar organize edilmelidir. Bununla birlikte örgütte faaliyet gösteren bireylerin motivasyonlarını artırıcı çalışmalar yapılmalıdır. Özellikle de astlar ile üstler arasındaki ilişkinin saygı içinde olduğu ve birliktelik bilincinin sağlanmasına yönelik adımlar atılmalıdır. Bunları göz ardı eden örgütlerde, yönetim ve personel sorunları, örgütün iletişimde bulunduğu dış kitlelere ulaşmaktadır. Bu da örgütsel imajı zedelemektedir (Ak, 1998: 183). Öte yandan, örgütün anlamlı imajını, örgütün kilit paydaşlarına iletmek için öncelikle kurumun sahip olduğu sosyal iklimin algılanmasına yönelik “istihbarat” işlevinin yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu durum, hem yönetimin gerçekçi bir örgütsel imaj tanımlamasına hem de bu imajın etkin iletişimine fayda sağlamaktadır. Söz konusu imajın başarısı, toplumun zihninde örgüt faaliyetlerinin ne kadar iyi koordine edildiği algısı, yönetimin göstereceği çaba ve örgütsel imajın dışarıya yansıyan yüzüne destek olan halkla ilişkiler işlevine bağlı olmaktadır (Eells, 1959: 23).

Fortune International Dergisi'nin 1991 yılında düzenlemiş olduğu örgütsel imaj araştırmasına, 32 farklı sektörde faaliyet gösteren 306 büyük şirket ve bu şirketlerin 8000'den fazla üst düzey yöneticisi ve bu şirketlerin haricinde katılım sağlayan yöneticiler ve analistler de katılmıştır. Bu araştırmada incelenen kriterler ise aşağıdaki gibidir:

- Örgütün yönetim kalitesi,
- Örgütün sunduğu mal ve hizmetlerin kalitesi,
- Örgütün uzun dönemli yatırımların kalitesi,
- Örgütün yeni ve özgün buluşları,
- Örgütün yaşam seyrinde finansal açıdan sağlamlığı,
- Örgütün potansiyel yetenekli işgörenleri etkileme, geliştirme süreci ve işe alma politikaları,
- Örgütün toplumsal ve çevresel sorumluluk gösterimi,
- Örgütün kullandığı kaynakları planlı ve bilinçli şekilde kullanımı,

Bu araştırmada, katılımcıların %80'inden fazlası örgütün önemli özelliğinin *yönetim kalitesi* olduğunu ifade etmişlerdir. Diğer önemli özelliğın ise *mal ve hizmetlerin kalitesi* olduğu ortaya çıkmıştır (Ural, 2001: 341-342).

Önceleri sadece örgütün fiziksel görüntüsüyle örgütsel imaj oluşumu sağlanırken, küreselleşmenin etkisiyle rekabet ateşinin alevlerinin yükselmesi hedef kitlenin istekleri bir o kadar artmaktadır. Fortune'un yapmış olduğu araştırma bulgularında görüldüğü gibi

imajın sadece örgütün görsel öğelerini içermediği aksine örgütün yapısı, yönetim biçimi ve kültürü, örgütün hedef kitleyle olan ilişkisinin düzeyi önemli ölçüde imajı etkilediğini göstermektedir.

Sonuç olarak, rekabet ortamında örgütler, rekabette bir adım daha öteye geçebilmek için paydaşlarının zihinlerinde iyi bir konumda olabilmenin arayışı içerisine girmektedirler. Örgütsel imajın, somut ve soyut değerler sunarak örgüt rakiplerinin hareketlerini sınırlandırması beklenmektedir ve bu da örgütün rekabette etkin olabilmenin öncülünü oluşturmaktadır. Dolayısıyla, halkla ilişkiler çalışmalarının değerli bir kavramı olan örgütsel imajın stratejik bir değer sunabileceğini göstermektedir.

#### **4. Kişisel İtibar ve Algılanan Örgütsel Prestij İlişkisi**

Kişisel itibar ve algılanan örgütsel prestij ilişkisi hakkındaki yazın incelendiğinde, ilgili yazın kişisel itibarı, CEO ve lider itibarı bağlamında incelediği tespit edilmiştir. CEO'ların liderlik davranışları göstermeleri (Ireland ve Hitt, 2005) gerçeğinden yola çıkarak kişisel itibarın, ilgili iki kavramı tek bir çatı altında temsil ettiği düşüncesiyle hareket edilecektir. Ayrıca, ülkemizde bulunan birçok firmanın yönetim kurulu başkanları aynı zamanda icra kurulu başkanı (CEO) olarak da görev almaları neticesinde bu konu başlığı altına CEO itibarının ampirik çalışma bulgularının eklenmesi uygun görülmüştür. Ek olarak, ilgili yazında örgütsel imaj ile algılanan örgütsel prestij kavramları arasında yakın bir benzerlik bulunmaktadır. Dolayısıyla çalışmamızda bahsi geçen iki kavram eş anlamlı görülerek hareket edilmiştir ve bu bölümden itibaren algılanan örgütsel prestij kavramının kullanılması uygun görülmüştür.

Bir örgüt lideri, örgütün algılanan örgütsel prestij yönetiminde merkezi bir role sahiptir. Böylelikle liderlerin özelliklerinin, liderlik ettikleri örgütler üzerinde etkisi olduğu ifade edilir. Örneğin, bir krizde iç ve dış paydaşlar, liderlerin belirgin bir rol üstlenmesini beklemektedir. Liderin örgüt sözcüsü rolünü benimsemesi durumunda, örgüt prestijinin yarısı, lider itibarından kaynaklanabilir. Hizmet sektöründe yapılan bir araştırmaya göre, çalışanların tepe yöneticilerinin itibarları hakkındaki görüşlerden büyük ölçüde etkilendiklerini ve bunun da örgüt prestijine olumlu olarak yansıdığı tespit edilmiştir (Davies ve Chun, 2009: 311).

Algılanan örgütsel prestij (yapılandırılmış dışsal imaj), örgüt eylemlerinin çeşitli paydaşların algılarını belirleyen örgütsel sinyallerin işlevidir. Böylelikle algılanan örgütsel prestij, bir örgütün eylemleriyle olan ilişkisini kapsamıyla, örgütün sosyal

performansının bir göstergesi olarak incelenmektedir. Yapılan araştırmalar, sosyal performansın örgüt çalışanlarının davranışları ve tutumları üzerinde doğrudan etkileri olduğu belirtmektedir. Başka bir ifadeyle, kurumsal liderlerin eylemlerinin, çalışanların örgütsel prestij algılarını ve çalışanların örgütleriyle ilişki düzeylerini etkilediği tespit edilmiştir (Riordan vd., 1997: 404). Böylece, lider nezdinde oluşan olumlu algılar, örgütün bütününe yansıtılmaktadır. Kısaca, liderin itibarı ne kadar güçlü olursa, örgütün algılanan örgütsel prestiji de o kadar güçlü olabilmektedir.

İlgili literatürde, yönetim kurulunun örgütsel eylemlerin kaynağı olduğu ve örgütsel prestijin öncüsü olduğu kabul edilmektedir. Başarılı bir yönetim kurulu, örgütün misyon ve hedeflerinin geliştirilmesine aktif olarak katkıda bulunur (Pearce ve David, 1987: 109), kurumsal yönetişimde kontrol ve denge sağlar, tepe yönetimin eylemlerini izler ve örgütsel etkinliği sağlamak için uygun adımlar atar. Bu tür eylemlerde bulunan, yönetim kurulu, izleyicilerin zihinlerinde oluşan prestij algılarını doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda, izleyicilerin hem tepe yönetimi hem de yönetim kurulundan duydukları memnuniyet, örgütsel prestiji etkileyebilmektedir (Pearce ve Zahra, 1991: 136). Başka bir çalışmada, örgüt içerisinde faaliyet gösteren bireylerin örgütsel prestij algılarının, tepe yöneticileri ve yönetim kurulu eylemleri hakkında yapılan yorumlar tarafından etkilediğini belirtmektedir (Sutton ve Callahan, 1987: 406). Benzer şekilde yine tepe yöneticisi itibarının algılanan örgütsel prestiji etkilediğini tespit eden çalışmalar yer almaktadır (Gaines- Ross, 2009; Ranft vd., 2006; Pharoah, 2003).

İzleyicilerin örgüt liderlerini değerlendirmeleri örgüt performansında belirgin etkiler oluşturabilir. İzleyicilerin, etkisiz olarak değerlendirdiği liderlerin eylemleriyle ilgili birtakım maliyetler ortaya çıkabilir. Örneğin, üyeler tarafından etkisiz olarak değerlendirilen liderlerin direktiflerinin uygulanması, kabul edilmesi ya da takip edilmesi itirazla sonuçlanabilir. Bu durum, iç imajı zedeleyerek, örgüt imajını (algılanan örgütsel prestij) olumsuz etkileyebilir (Riordan vd., 1997: 409-410).

Algılanan örgütsel prestij ile CEO itibarı arasında güçlü bir bağlantı olması, itibar sermayesinin CEO'nun itibar algısına paralel olarak yükselip düşebileceği anlamına gelir. Eğer bir CEO güçlü inançlara sahipse, mensup olduğu örgütte, sahip olduğu bu değerleri, inançları ve davranışları yansıtacaktır (Murray ve White, 2005: 351-352). Bazen de, örgütün prestiji ile CEO itibarının aynı olgular olabileceği ileri sürülmektedir. Yani, bir CEO itibarının toplumun örgüt algısı ile ilişkili olduğuna inanılmaktadır. Çünkü,

paydaşlar CEO'nun kişilik özelliklerini, çalışma tarzını ve değerlerini bir bütün olarak değerlendirir ve örgütün bütününe yönelik kendilerinde izlenim oluşur. Bu bakış açısına göre, olumsuz bilgiler olumlu bilgilere göre toplum algıları üzerinde daha güçlü bir etki bırakır. Dolayısıyla, CEO itibarı ve örgüt prestiji kavramlarından birine gelecek zarar diğerini de etkileyebileceği beklenmektedir (Sohn vd., 2009: 5). Benzer bir bakış açısı ise, CEO ile algılanan örgütsel prestij arasındaki bağlantı, iki ucu keskin bir kılıç olabilmektedir. Paydaşların zihninde CEO'nun itibarına dair herhangi bir zedelenme olduğu takdirde, örgütün gelirleri büyük ölçüde zarar görebileceği belirtilmektedir. Örneğin, örgüt liderlerinin yanlış iletişimleri dış paydaşlar tarafından yargılanmalarına sebep olduğu ve bunun da örgütün prestijine olumsuz yansıdığı belirtilmektedir (Khurana, 2002).

CEO itibarıyla örgüt prestiji arasında ilişki söz konusuysen, CEO'nun itibarından potansiyel olarak önemli sonuçlar beklemek de mümkündür. Bir CEO'nun iyi bir itibara sahip olması, müşterileri, çalışanları ve yatırımcıları örgüte çekmeye veya korumaya yardımcı olur. Bu kapsamda, ampirik araştırmalar, CEO itibarı ve kurumsal sermaye yatırımları arasında pozitif bir ilişki olduğunu vurgulamaktadır. Çünkü kurumsal sermaye yatırımları, CEO'ların güvenilirliğinden ve yönetsel başarılarından etkilendiği ispatlanmaktadır (Jian ve Lee, 2011: 945). Diğer bir ampirik çalışmadan çıkan sonuç ise, CEO itibarının etkisi örgütün toplumda bilinirliğini arttırırken, aynı zamanda ana paydaşlarının gözünde güvenilirliği de arttırdığını ortaya koymuştur (Sanchez-Marin, Baixauli-Soler, 2014: 540). Böylelikle tepe yöneticisinin itibarı paydaşlar nezdinde örgüt potansiyelini ortaya çıkaran bir sinyal görevi görmektedir (Certo, 2003). Bir örgüt güçlü bir itibara sahip birey ya da bireylerle anıldığında, bu örgütün nasıl algılandığının bir parçası haline gelir ve bu da örgüte çeşitli avantajlar sağlar.

CEO itibarı, bir örgütle birlikte algılanması ortaya güçlü bir etki çıkarır (Gaines-Ross, 2000: 366). CEO itibarı sayesinde hissedar değerinde belirleyici bir nitelik olduğunu ortaya koyan Burson-Marsteller araştırması CEO'lar, diğer üst düzey yöneticiler, finansal analistler, hükümet yetkilileri ve gazeteciler de dâhil olmak üzere beş önemli paydaş kategorisinden yaklaşık 1.400 etkili iş insanının katılımı ile gerçekleştirilmiştir. İlgili araştırma, 1997'de yayınlanan ilk CEO itibar çalışmasıyla kıyaslandığında, CEO itibarının önemini %14'e kadar arttırdığını ortaya koymaktadır. Çalışmanın ortaya çıkardığı diğer yeni bulgular ise şunlardır: CEO itibarı, bir örgütün

prestijini %45 temsil ettiğini; paydaşların %80'i, CEO itibarının o örgütte çalışmak için iyi bir yer olarak tavsiye etmelerinde etkili olduğunu; % 81'i, CEO itibarının medya denetimi altında o örgüt hakkındaki görüşlerini etkilediğini; finans ve endüstri analistlerinin %94'ü ise, bir şirketin CEO'sunun itibarına dayalı hisse senedi önerdiklerini belirtmişlerdir (Gaines-Ross, 2000: 366-367).

Özetle, kişisel itibar, hem sosyal hem de örgütsel yaşamın bir gerçeğidir. Bireyler, günlük yaşamda birçok şey için itibar geliştirebilirler, ancak örgüt içinde gelişen kişisel itibar, bireylerin işlerini etkili bir şekilde gerçekleştirmelerine, işbirlikçi çalışmalarına ve örgütün genel görüntüsüne yansımaktadır (Zinko ve Rubin, 2015: 222). İtibarlı bireylerin sahip olduğu yetenekler, örgüt performansını olumlu etkilemesi, örgüt paydaşlarının örgüt hakkındaki bilgileri anlamalarına yardımcı olur. Ayrıca, kişisel itibar sayesinde paydaşların örgütlere ilişkin zihinlerinde olumlu inançlar inşa etmelerine ışık tutar (Wade vd., 2006).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL AİDİYETİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ VE GENEL BİLGİLER

Bu bölümde ilgili literatür kapsamında elde edilen bilgiler ışığında çeşitli disiplinlerden beslenen örgütsel aidiyet kavramının bulgularının bütünleştirilmesi hedeflenmektedir. Söz konusu bölümde, örgütsel aidiyetin nasıl oluştuğu ve genel kapsamda örgütlerin üyeleriyle olan ilişkilerinde nasıl önemli rol oynadığının açıklanması temel alınmaktadır. Böylelikle bu bölümde, değerli olarak nitelenebilecek birden fazla alt bölüm yer almaktadır. Söz konusu bölümün ilk aşamasında, örgütsel aidiyetin temelinde yer alan sosyal psikolojiye ait kapsamlı bilgiler sunulmaktadır. Diğer aşamada, yine örgütsel aidiyet olgusunun oluşumuna dayanak sağlayan teorik zemine ulaşılarak, öncülleri ve ilişkisel bağlamları açıklanmaktadır. Bahsi geçen bölümün son aşamasında ise, örgütsel aidiyetin örgütlere sağladığı yararlar yer alacak olup, devam eden aşamada, çalışmanın ana hipotezleri kapsamında ele alınan kişisel itibar ve örgütsel imaj (prestij) kavramlarının ayrı ayrı örgütsel aidiyet ile ilişkisini ortaya koyan açıklamalar, ilgili literatürden elde edilen bilgiler ışığında verilmektedir. Ayrıca, ilgili yazında aidiyet, özdeşleşmenin yerine kullanılan kavram olmasından yola çıkarak bu çalışmada, örgütsel aidiyet kavramı yerine örgütsel özdeşleşme kavramının kullanılması uygun görülmüştür.

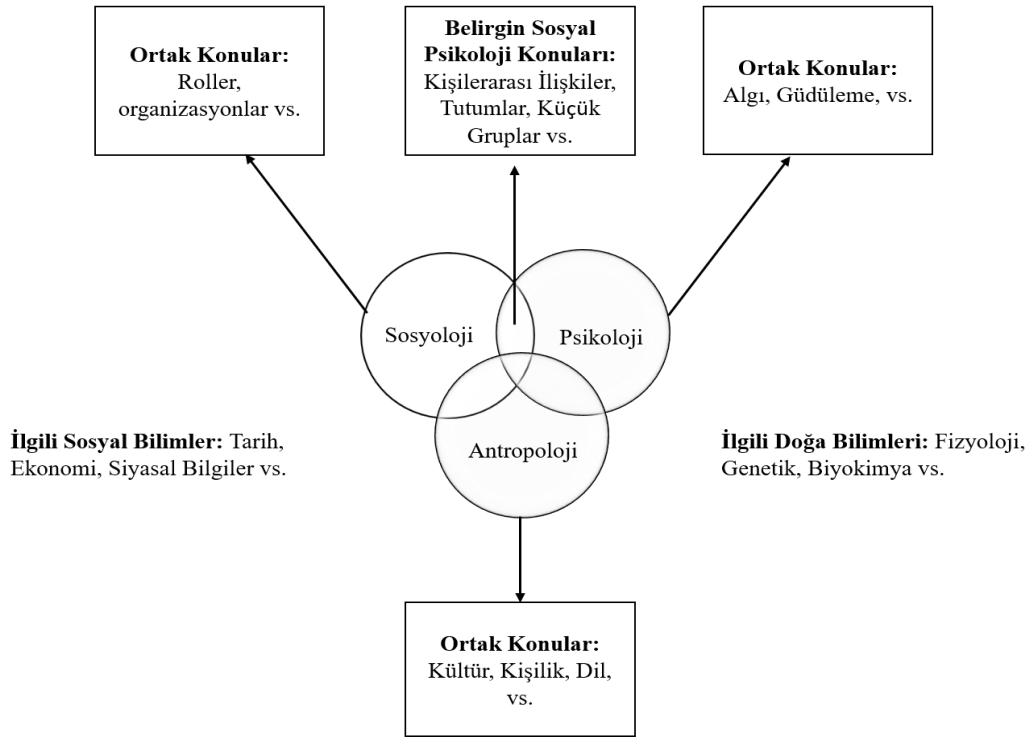
#### 1. Sosyal Psikoloji Kavramı ve Çerçevesi

Tarihsel süreçten bugüne kadar incelendiğinde sosyal psikolojinin köklerinde psikoloji ve sosyoloji gibi çeşitli bilim dallarının olduğu bilinmektedir. Birey ve toplum ilişkisinde, psikoloji, bireyin belirli sosyal alanda yaşadığını; sosyoloji ise bireylerin yaşadığı ortamda kendi özelliklerini getirdiğini çoğunlukla gözden kaçırmaktadır. Böylelikle, bu iki değerli disiplin kendi içinde oluşturamadıkları esnekliğe sosyal psikoloji sahip olmaktadır (Kağıtçıbaşı, 1988: 10).

Psikoloji bilimi, kişilik konusunda derin bilgiler sunmasına rağmen, liderlik kavramını ifade etme konusunda aynı oranda başarılı değildir, çünkü liderlik, sadece kişilik özelliklerden oluşmamakta, grubun farklı niteliklerinden de etkilenmekle birlikte birey ve sosyal çevrenin çift yönlü etkileşimiyle kendini göstermektedir. Diğer taraftan, psikoloji biliminin kişilik psikolojisi hakkında bilgi edinmek veya toplumun unsurlarını



sosyolojik bağlamda anlamak için grup dinamiği, tutum gibi konuları anlamamızda psikoloji biliminin yetersiz olduğu belirtilmektedir. Sosyal psikoloji ise, sosyoloji ve psikolojinin birleştiği, yalnız başına ifade edilmekte yetersiz kaldığı sosyal konulara dokunarak, sosyal bilimlerdeki önemli bir açığı doldurmaktadır (Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2014: 24). Dolayısıyla, sosyal psikolojinin hangi disiplinlerden beslendiğini gösteren şekil aşağıda verilmektedir.



Şekil 4. Sosyal Psikolojinin Çok disiplinli Bir Şekilde Kavramlaştırılması  
Kaynak: Marlowe, 1975: 3'den Akt. Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2014: 24

Sosyal psikoloji, birey ya da grupların sosyokültürel ortamlarıyla ilgili olarak deneyim ve davranışların incelenmesi olarak tanımlanmaktadır (Şerif ve Şerif, 1996: 4). Daha geniş bir tanımda ise, sosyal psikoloji, bireyin davranış, düşünce ve duygularının diğer bireylerin davranışlarından nasıl ya da ne şekilde etkilendiğini araştıran bilim dalı olmaktadır. Sosyal psikoloji genel bağlamda, toplumsal olaylarda insan ilişkilerini nasıl algıladığımızı, diğer bireyleri nasıl etkilediğimizi, yani bireylerin buldukları gruplarda nasıl davrandıkları ve o gruba ait olan diğer bireyleri nasıl etkiledikleri ya da etkilendikleri üzerinde durmaktadır (Taylor vd., 2007: 9). Burada söz edilen etkileşim, iki birey arasında, herhangi bir grup içerisinde, resmi ya da yakın ilişkiler içerisinde

incelenmektedir. Bu inceleme, 1) davranışsal, 2) bilişsel, 3) duygusal olmak üzere üç boyutta yapılabilmektedir. Davranışsal boyutta, davranışın çeşidi, frekansı ve gücüyle birlikte bireyler arasındaki ilişkinin nitelikleri bağlamında ilişki aranmaktadır. Bilişsel boyutta, düşünce süreçleri, algılama, tutumun yanı sıra beklentilerin özellikleri araştırılmaktadır. Duygusal boyutta ise, duygu ve heyecanın bireyler arasındaki ilgi düzeyinin incelenmesi söz konusudur (Cüceloğlu, 1998: 514). Daha geniş bir perspektiften bakmak gerekirse, bireyin diğer bireylerden kendisini izole ederek yaşaması mümkün değildir. Günlük yaşam içerisinde bireyler, diğer bireylerle etkileşime girmektedirler. Örneğin, Ali Güleriyüz'ün, sabah kalktığı anda direkt sigara içmesi onu karısıyla etkileşime dâhil etmektedir ya da işine giderken otobüs şoförüyle selamlaşması, Ali Güleriyüz'ü gün içerisinde yaşayacağı sosyal etkileşimin başlangıcı olmaktadır. Sonuç olarak, bireylerin birbirleriyle yaşadıkları etkileşim sosyal psikoloji olarak tanımlanmaktadır (Cüceloğlu, 1998: 38). Ancak, Arkonaç (1998: 22-23), ilgili kavramın evrensel olarak görülen benzer tanımlarını göz önüne aldığı anda, bu durumun bir şey kazandırmamakla birlikte, kısıtlayıcı ve tek boyutlu görülmesine sebep olacağını savunmaktadır. Bahsi geçen araştırmacı, ilgili kavram hakkında yapılan tanımların birbirinden farklı ve yayılım alanları geniş olan görüşlerin bir arada olmasının gerekliliğini savunmaktadır. Bu bağlamda, süreç içerisinde, sosyal, kültürel ve ekonomik gelişmelerin olduğu günümüzde değişen entelektüel fikirler, sosyal psikolojinin çerçevesini ve yaklaşımlarını değiştirmektedir. Böylece, sosyal psikolojinin doğasını etkileyen olgular geliştikçe sosyal psikolojinin tanımının da değişmesinin mümkün olacağını belirtmektedir. Başka yazarlar tarafından, söz konusu değişimin ve gelişimin sağlam temellere dayanmasının üç adımda gerçekleşeceği kabul edilmektedir: 1) Deneyim ve davranış, bireyin çevresiyle etkileşim sonucunda elde edileceğinin bilinmesi, 2) Farklı bilimsel yöntemlerin uygulanabilmesi, 3) Elde edilen sonuçların bir sınıf içine dâhil edilmesinden ziyade sonuçların değerlendirilmesi ve gelişmesi için çalışmalar yapılmasının önemli olduğu vurgusu yapılmaktadır (Şerif ve Şerif, 1996: 33).

Sosyal psikolojinin inceleme alanı, kişilerarası olmakta ve bu analiz düzeyi, bireyin mevcut toplumsal durumunu merkeze almasından yola çıkarak diğer bireylerin tutumları ve davranışlarıyla olan ilişkilerini kapsamına almaktadır (Taylor vd., 2007: 11). Ayrıca, sosyal psikolojinin araştırma çerçevesine, bireylerin birbirlerine karşı oluşturdukları algılamaların içerisinde yer alan değişkenlerin, tutumlar, itaat, uyma,

sosyal normlar, kişisel çekicilik, ikna etme ya da edilme gibi bir takım konuların olduğu söz edilmektedir (Cüceloğlu, 1998: 38). Bu bağlamda, karşımıza kognitif kavramı çıkmaktadır. Diğer bir deyişle, sosyal psikolojideki sorular, kognisyon ya da düşünme aracılığıyla cevaplanmaktadır. İlgili kavram, bireylerin yaşamını ne şekilde algıladığını ya da anladığını gün yüzüne çıkarma konusundaki işlevselliği söz konusudur. Daha temel bir ifadeyle, kognisyon sayesinde, bireyin dışarıdan gelen uyarılara karşı, çevresindeki olgulara anlamlar yükleyerek ve çözümsel bir yaklaşıma başvurarak cevap vereceği belirtilmektedir (Arkonaç, 1998: 79).

Birey, yaşam içinde birbirinden farklı bilgilere maruz kalmaktadır. Bu bilgilerin bazıları, görme ya da işitme duyuları sayesinde dış çevreden gelebileceği gibi, bazıları da etkileşim kurulan insanlardan ya da gruplardan gelebilmektedir. Söz konusu bilgilerin, psikik bir sistem tarafından süreçlendiği faaliyetler takımına kognisyon denilmektedir (Arkonaç, 1998: 80). Kognisyon, çevre aracılığıyla bilginin ortaya çıkması, bilginin sistematize edilmesi ve bu bilginin kullanılmasını ifade etmektedir. Böylelikle, kognisyon, aktif olarak bilmeyi merkeze almaktadır (Ayvalıoğlu vd., 1988: 65). Birey, dış dünyadan gelen uyarıcıyı ne şekilde aldığı, nasıl seçtiği, nasıl düzenlediği ve gerçeğin temsili olan mevcut durumu sistematize edip bilgiyi nasıl oluşturduğu kognisyonun genel işlevini yansıtmaktadır (Arkonaç, 1998: 82). Bireyler isteyerek katıldıkları bir sosyal örgütte, var olan sosyal ilişkiler karşısında kendi zihinlerindeki bilgilerle ve bilinçle davranış eyleminde bulunmaktadırlar. Bu durumda, bilgi ve bilinç birer kognisyon olmaktadır. Bu yüzden birey, eylemlerini bilinçsizce değil iradi davranışla göstermektedir. Diğer yandan, bireyin yaşamındaki bir objeyi, durumu ya da grubu seçici bir şekilde fark etmesi, onlara anlam atfetmesi ve sonrasında ise uygun davranış göstermesi bütünsel kognitif süreçlerin temel faaliyetlerini oluşturmaktadır (Arkonaç, 1998: 80). Dolayısıyla, kognitif mekanizmalar, bireyin bilinçli davranışındaki seçiciliği ya da fark edebilirliği ne kadar kuvvetliyse, bireyin toplumdaki sosyal norm ve değer paylaşımının da aynı oranda kuvvetli olacağı belirtilmektedir (Sözen, 1991: 103).

Sosyal kognisyon ise, sosyal yaşamda bireyin bilgiyi nasıl elde ettiği, bilgiyi zihninde nasıl sistematize ettiği ve bu bilgiyi nasıl kullandığını ifade etmektedir (Taylor, 1981: 195). Sosyal kognisyon aracılığıyla, bireyin sosyal kimliği daha doğru gözlenebilmektedir. Böylelikle sosyal kognisyonlar, grup üyelerinin sosyal yaşamlarında beliren uyaranları benzer şekilde aldıklarını, seçtiklerini ve değerlendirdiklerini

göstermektedir. Dolayısıyla, sosyal kimlikleriyle yaşamlarına devam eden üyeler, grup içerisinde bir birine yakın sosyal kognisyonları paylaşırken, diğer grup üyeleri ise farklı sosyal kognisyonları algılanmaktadırlar (Arkonaç, 1995: 113).

## **2. Sosyal Kimliğin Kavramsallaştırılmasında Benlik**

Sosyal psikoloji, bireyin bir gruba aidiyetini sosyal kimlik kuramı ile açıklamaktadır. Grup içi ve gruplararası davranış süreçleriyle ilişkili olan sosyal kimlik kavramı, bireyin benliğinin önemli bir parçasıdır. Dolayısıyla benlik kavramının sosyal kimlik için bu kadar değer atfetmesinden yola çıkarak, bu başlık altında benlik kavramı hakkında ilgili literatür ışığında açıklamalar yapılmıştır.

Sosyal psikoloji bir yandan kişisel farklılıkları ve bu farklılıkların sebep ve sonuçlarını irdelerken, diğer taraftan da benlik ve kimlik kavramları arasındaki bağlantıyı kurmaya çalışmaktadır (Bilgin, 1996: 181). Bu paralelde, benlik ve kimlik kavramları sosyalleşme sürecinin temeli olarak ele alınmaktadır (Coştu, 2009: 126). Aynı zamanda, bireylerin sosyalleşme içerisinde merak edip sorduğu sorulara aldığı cevapların bir kısmı bireyin benliğinde ve kimliğinde değişmelere yol açmaktadır. Dolayısıyla, bireylerin önce benliğinde, devamında ise kimliğinde değişiklikler olmakta ve bu da iki kavramın süreç içerisinde farklı ortamlarda ve farklı şekillerde kendilerini göstermektedir (Tural, 1990: 29). Benlik, bireyi niteliklerine göre tanımlayan, bireyi diğer bireylerden farklı kılan ve bireylerarası farklılıkları ifade eden kavramdır. Dolayısıyla, benlikte bireyin diğerleriyle olan ilişkilerinde genellikle kendini merkeze yerleştirmesi söz konusudur. Bu da bireyin benlikte kendine nasıl değer verdiği ve kendini ne şekilde gördüğüyle ilgili olmaktadır (Tural, 1990: 29). Bu kapsamda, benlik, “ben nasıl bir insanım” sorusuna verdiği cevabı yansıtmaktadır ve bireyin geçmiş deneyimlerini, inançlarını ya da görüşlerini de kapsamına almaktadır (Hortaçsu, 2007: 11).

Bireyin algı, tutum, yargı, duygu, eylem, istekler gibi kendileri için edindikleri bilgiler, benlik bilincini bir o kadar başarılı kılmaktadır. Çünkü bu bilgiler tutumların, davranışların, iletişim şekilleri ve çeşitli durumlardaki uygulamaları anlamamıza imkân vermektedir. Başka bir ifadeyle, söz konusu bilgilerin bireyde var olması ve bireyin kendisini anlaması benlik bilincidir. Yüksek benlik bilincine sahip olan bireyler, kendileri hakkında var olan bilgilerinin, hissettiklerinin, isteklerinin sağlıklı olup olmadığını değerlendirerek nasıl geliştirebileceklerini anlayabilen bireyler olabilmektedirler (Ertürk, 2010: 102). Benlik saygısı ise bireyin kendisi hakkında yapmış olduğu yargılama ve

değerlendirme neticesinde meydana gelen histir. Başka bir anlatımla birey, hangi özelliklere sahip olduğunun yanı sıra bu özellikleri nasıl değerlendirdiğiyle de ilgilenir (Taylor vd. 2007: 105). Bu yaklaşımın yönü, bireyin kendisi hakkında olumlu veya olumsuz bakış açısı elde etmesi, kendini değerli veya değersiz hissetmesi benlik saygısını belirlemektedir (Erbil vd., 2006: 8). Benlik saygıları yüksek olan bireyler, kişisel özelliklerinin neler olduğu konusunda hoşgörülü bir anlayışa sahiptirler. Bu bireyler, kendileri hakkında olumlu düşünceler elde ederler, kendilerini değerli hissederler, kendi fiziksel özelliklerini olduğu gibi kabul ederler, kendileri için tutarlı hedefler belirlerler, başarıları ile övünürler, toplumsal yaşamda beğenilir olmak isterler ve benliği geliştirici geribildirim kullanırlar (Özkan, 1994: 4).

Daha öncede belirtildiği gibi bireyin kendisi hakkında bildikleri, diğerlerinin bireye ilişkin görüşlerinden bireye yansıyanlar ve bireyin kendisine yönelik değerlendirmelerden benlik elde edilir. Genellikle benlik oluşumunda, diğerlerinin bireye yansıttığı nitelikler, bireyin kendisi hakkındaki bildiği bilgiler kadar etkilidir. Birey kendisi hakkında sürekli söylenen ifadeleri benliğin parçaları olarak görebilir ve benlik kavramına uygun eylemler göstermeye çalışır (Ertürk, 2010: 94). Temel kapsamda, benlikten söz edilebilmesi için bireyin toplumsal deneyim gerçekleştirilmesi diğer bir deyişle sosyal ilişkiler içinde olması gerekmektedir (Coser, 2010: 296). Çünkü toplumsal deneyimden söz edilebilmesi için bireyin eylemleri, düşünceleri ya da kararlarında diğer bireylerin de olması, bu deneyimlere toplumsal nitelik kazandırmaktadır (Slattery, 2012: 336). Benliğin sosyal grup içinde oluşması, bütün bireylerde özdeş benlikler olduğu anlamına gelmez. Çünkü her bireyin benliği kendine özgüdür ve bütün bireyler sosyal süreci çeşitli boyutlarda kavramaktadır. Böylelikle benlik, bireylerarası ilişkiler içinde olur, devam eder ve değişim gösterir (Bilgin, 1996: 164).

Benliğin kapsamında, kim olduğumuzla alakalı bildiklerimiz yani bilinen yönümüz konu olurken; öz farkındalıkta ise, bireyin kendisiyle alakalı düşüncelerine ve inanışlarına odaklanarak eylemlerini etkilemesi söz konusudur. Dolayısıyla, öz farkındalık, benliğin bilen yönünü temsil etmektedir. Bu kapsamda, öz farkındalık ve benlik kavramlarının bir araya gelmesiyle de bütün bir kimlik duygusu oluşmaktadır (Aronson vd., 2012: 241). Benlik kavramının çatısının altında kişisel kimlik ve sosyal kimlik kavramları barınmaktadır. Kişisel kimlik, bireyin fiziksel özelliklerini, psikolojik yapısını ve zihinsel özelliklerini konu alan özel nitelikleri kapsamına almaktadır. Diğer

tarafından sosyal kimlikte ise, bireyin farklı gruplardaki aidiyeti konu edilmektedir (Turner, 1982). Çalışmanın bundan sonraki kısmında, kişisel kimlikten ziyade bireyin sosyal yaşamında edindiği sosyal kimlik kuramı çerçevesi içinde yer bulan kimlik kavramının kapsamı irdelenecektir.

### **3. Sosyal Kimlik Kuramı**

Sosyal özdeşleşmenin örgüt ortamında incelenmesiyle ortaya çıkan örgütsel özdeşleşme kavramının kapsamını anlayabilmek için ilk etapta sosyal özdeşleşmenin anlaşılması gerekmektedir. Sosyal özdeşleşmenin alt zemininde ise sosyal kimlik kuramı bulunmaktadır. Bu bağlamda, önemli bir kavram olarak görülen kimlik çok uzun bir süre boyunca psikoloji ve sosyoloji düşünürlerin ilgisini çekmiş ve söz konusu kavramın kökenin eski olduğu belirtilmektedir (Puusa, 2006: 24). Sosyal kimlik kavramının en kapsayıcı tanımı için öncelikle kişisel kimlik ile sosyal kimlik ayrımını yapmak gerekir. Kişisel kimlik, bir bireyin kişiliğini, davranışsal eğilimlerini, becerilerini, düşüncelerini, ilgilenimlerini temel alarak kendisini veya başkalarını tanımlamak için kullandığı mantıklı ifadelerdir (Rowley ve Moldoveanu, 2003: 208). “Ben karamsar bir bireyim”, “Vicdanlı ve sevecen bir bireyim” gibi ifadeler kişisel kimliğe işaret etmektedir. Diğer taraftan, bireyin bir grubun üyesi olarak yani, söz konusu grubun özellikleriyle tanımlanan durumlarda sosyal kimlik devreye girmektedir. Bu bağlamda, kişilerin kimlikleri sadece kişisel özellikleri bakımından betimlenmesi yeterli olmayıp farklı grup ya da örgüt üyelikleri de kişilerin kimliklerinin inşa edilmesinde etkili olmaktadır (Bartels vd., 2007: 173). Bireylerin, kişisel kimliklerinin yanı sıra farklı sosyal kategorilerle ilişkili olduğu sosyal kimlikleri de olmaktadır. Böylelikle, sosyal kimlik kavramı, bireyin “ben kimim” sorusuna verdiği cevabı temsil etmektedir. Örneğin, Bursalıyım, doktorum, anneyim, kadını, demokratım, müslümanım, ateistim gibi ifadeler bireyin bize kategoriler kapsamında sosyal kimlik ifadeleri sunmaktadır (Tural, 1990: 29). Bireyin böyle kategorilerle kendini ifade etmesi kişisel özelliklerini geri plana alır, bireyi rol ya da grubun nitelikleriyle ifade etmesi söz konusudur. Böylelikle sosyal kimlik, bireyi toplum nezdinde farklı konumlara oturtabilmektedir (Hortaçsu, 2007: 11-12). Ancak birey, her grup mensupluğundan bir sosyal kimlik elde etmemekte, bireyin sadece kendini ait hissettiği grup üyeliklerinde kendine sosyal kimlik oluşturmaktadır.

Bir sosyal kimlik, bireyin benliğinin grup üyeliğinden oluşan kısmıdır. Dolayısıyla, sosyal kimlik, bir sosyal grup için yapılan tanımlamalarda, bireyin kendi

benliğini nasıl koruduğu ya da nasıl desteklediği öncülüyle başlamaktadır. Belirtilen sosyal grup tanımlamaları, bireyin grup üyeliğini gerçekleştirmesinde algısal ve bilişsel temelin olması gerçeği yatmaktadır (Tajfel ve Turner, 1979: 33-34). Vignoles ve izdaşları yaptıkları bir araştırmada, çeşitli kuramları göz önünde bulundurarak bir sosyal kimliğin meydana gelebilmesi için geri planda birtakım unsurların ortaya çıkması gerekliliğine vurgu yapmaktadırlar. Bu unsurlar ise şu şekilde sıralamaktadırlar: kendine değer vermek (self-esteem), başkalarına göre ayırt edici özelliklere sahip olmak (distinctiveness), zaman ve ortamda devamlılık sağlamak (continuity), bulunulan ortamda kabul edilmek (belongingness), yarar sağlamak (efficacy), yaşamı anlamlı kılmak (meaning) olarak ifade edilmektedir (Vignoles vd., 2006: 311). Bu doğrultuda araştırmacılar, bireylerin genel olarak benlikleri içinde bu altı kavramı kendi kimliklerinde muhafaza etmeye ve/veya geliştirmeye motive olduklarını belirtmektedirler (Vignoles vd., 2006: 329). Dolayısıyla, sosyal kimlik, bireylerin, sosyal gruplarla kurduğu üyelik ilişkisinin benlik kavramını nasıl etkilediğini göstermektedir. Diğer bir deyişle, bir gruba ait olma algısıyla (Mael, Ashforth, 1992), bireylerin kendilerini grup üyeliği açısından nasıl tanımladığı ve grubun kendine özgü özelliklerini bireyin kendisine atfetmesi olarak ifade edilmektedir. Bir grubun üyeliği konusundaki bilgilerinden ve üyeliğe bağlı olarak oluşan duygusal önemden kaynaklanan bireyin benliğinin bir parçası olan sosyal kimlik kavramı (Tajfel, 1978: 63), grup üyeliğinde “kim olduğunun” bir parçası olarak içselleştirmesini yansıtmaktadır (Ashforth ve Mael, 1989). Diğer yandan sosyal kimliğin özünde, grup üyeliğinin kendini tanımlamaya katkıda bulunduğu varsayımı vardır. İnsanlar kendilerini sadece kendine özgü bireyselleştirici nitelikler (“ben”) ve kişilerarası ilişkiler açısından değil, ait oldukları bir grubun kolektif nitelikleri açısından (“biz”) tanımlamaktadırlar (Van Knippenberg ve Hogg, 2003: 245). Ayrıca, sosyal kimliğin temel yaklaşımında, bireylerin gruplanması ve grup içi davranışlar ifade edilmeye çalışılmaktadır. Bununla birlikte, bireylerarası davranışların grup içindeki davranışlardan farklılık oluşturabileceği belirtilmektedir. Örneğin, bireylerarası davranışta, iki yakın arkadaşın davranış biçimleri kişilik özelliklerini yansıtırken; gruplararası davranışta ise farklı takımları tutan iki arkadaşın maç izlerken iki farklı grubu temsil eden davranışlar gösterirler (Arkonaç, 1993: 25). Böylece, bireylerin yaşamlarında bulunduğu konumları dâhilinde hem bireysel kimliği hem de sosyal kimliğe sahip oldukları vurgulanmaktadır (Hog, 2000: 225).

Bir sosyal kimlik belirgin hale geldiğinde, bireyler motivasyonlarını ve bakış açılarını aynı sosyal kimliği paylaşan diğer bireylerle psikolojik olarak benzer olarak algılamaktadırlar. Bu durum, kişisel kimliğe dayalı olmamakta, söz edilen sosyal kimlikle, bireyler niteliksel olarak farklı davranışlar göstermektedirler. Çünkü bireyler, söz konusu grubu bir bütün olarak algırlar ve bireysel özellikleri grubun sosyal kimliğine göre şekillenir ve yönlendirilir (Haslam, Platow, 2001: 1470). Bu bağlamda, sosyal kimlik, benlik anlayışı ile gruplararası ve grup içindeki ilişkiyi açıklamak için sosyal-bilişsel, motivasyonel, sosyal-etkileşim ve toplumsal düzey kavramlarını bütünleştiren teorik bir çerçeve sunmaktadır (Abrams, Hogg, 2001). Dolayısıyla, sosyal kimlik sayesinde, grup üyelerinin tutumlarını, duygularını ve davranışlarını nasıl şekillendirdiği konusunda fikir vermektedir. Grup üyeliği açısından benlik anlayışı, benliğin ve grubun psikolojik birleşimini içerir veya benliğin tüm yönleri, grup prototipi tarafından yönetilmektedir. Sosyal kimlik perspektifinde bireyler, grupları prototip olarak, belirli bir bağlamda iç grubun özünü yakalayan ve iç grubu ilgili dış gruplardan açıkça ayıran nitelikleri (algılamalar, tutumlar, duygular, davranışlar) bilişsel olarak temsil etmektedir. Özetle, grup prototipi, gruplararası farklılıkları ve grup içi benzerliği en üst düzeye çıkararak bilişsel bir kavramdır. Grup içi prototip ise, belirli bir bağlamda grup üyeliğine uygun öznitelikleri tanımlamakta ve belirlemektedir. Birey, kendini bir grup üyeliğinde ne kadar fazla tanımlarsa, algıları, tutumları, duyguları ve davranışları grup prototipine o kadar uygun olacaktır (Van Knippenberg ve Hogg, 2003: 246).

Freeman'a göre, bireyin sahip olduğu çeşitli sosyal kimliklere gösterdiği önem incelendiğinde, birey sahip olduğu kimliklerin boyutlarını ve konumlarını dikkate aldığı görülmektedir. Daha öz ifadeyle, bireyin herhangi bir boyutta yer alan konumu daha yüksekse o boyuttaki kimliğe değer atfetmesi söz konusudur. Örneğin birey, yüksek mertebede bir mesleğe sahipse mesleğine ilişkin kimliğine ya da yüksek statülü bir eğitimi varsa eğitim kimliğine daha çok değer atfetmektedir (Hortaçsu, 2007: 46). Çünkü sosyal kimlik kuramının temelinde, bireylerin diğer potansiyel sosyal kategorilere kıyasla daha olumlu değerlendirilen sosyal kategorileri tercih ettikleri fikri yer almaktadır. Bu durum, bireylerin kişisel kimliklerine ve benlik saygılarına olumlu katkıda bulunmaktadır (Puusa, 2006: 24). Diğer yandan, bireylerin ilgileri olduğu ya da tercihte buldukları grupların belirgin kimlikleriyle bağlantı kurdukları ve söz konusu bireylerin grup üyeleriyle kendilerini benzer gördükleri durumlarda, bu üyelerin birbiriyle ortak



kaderlere sahip oldukları inancı ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda sosyal kimlik, bir aktörün gruplardaki üyeliğinde değer ve duygusal önemi elde ettiği süreci ifade etmektedir (Peteraf ve Shanley, 1997: 170). Birey ve toplum ilişkisinde sosyal kimlik önemli bir belirleyici nitelik taşımaktadır. Örneğin, kadın ve erkek olarak iki grupta toplanan cinsiyetleri düşünelim. Bu iki grupta yer alanların birer birey olarak gösterilmekle birlikte bu bireylerin kadın ve erkek kimliklerini de temsil etmektedirler. Belirtilen temsil, iki farklı grubun özelliklerine göre ya da bireylerin yaşamış deneyimleri sonucunda kendini gösterdiği ifade edilmektedir (Duveen ve Llyod, 1986: 222). Böylelikle sosyal kimlik, bireylerin sosyal göstergelerinin toplamı olmaktadır.

Sosyal kimlik kuramının temel yaklaşımında, grupların rekabet edecekleri belirgin bir hedef olmadığına gruplararası ayırt edici davranışlar göstermeleri yatmaktadır. Bu bağlamda bireyler, üye oldukları grupları, başka gruplarla kıyaslayarak kendi gruplarını daha olumlu değerlendirme gayreti içine gireceklerdir ve mevcut başka grupları kendilerinden uzak bir yere yerleştirecek biçimde ayırt edici davranışlarda bulunmaktadırlar (Tajfel vd., 1971). Söz konusu kuram daha genel bir ifadeyle, gruplararası ilişkilerde, kategorileştirmenin, sosyal karşılaştırmanın, benlik saygısının ve öznel inançların nasıl etkileşimde olduğunu veya belirli grup içi ve gruplararası davranış biçimlerini nasıl oluşturduğunu açıkça ifade etmektedir. Bu kapsamda sosyal kimlik, kalıpyargı, uyum, etnosantrizm, grup içi önyargı, ayrımcılık, grup normları ve grup üyesi olarak benliğin tanımlanması gibi farklı grup olaylarından sorumlu olan süreci kapsamaktadır (Hogg ve Grieve, 1999: 80).

Grup içi ve gruplararası süreçleri doğrudan ilgilendiren sosyal kimlik kuramı, sosyal yönünün baskın olmasıyla sosyal kategorizasyon ve sosyal karşılaştırma süreçlerini kapsamına alarak, sosyal kimliğin anlamsal derinliğini ortaya çıkarmıştır. Dolayısıyla, sosyal kimlik kuramını besleyen sosyal kategorizasyon ve sosyal karşılaştırma kavramları hakkında bilgiler sunulması, söz konusu kuramın anlaşılabilmesi bakımından yararlı olacağı düşünülmektedir.

### **3.1. Sosyal Kategorizasyon ve Sosyal Karşılaştırma Süreci**

Kategorizasyon, nesnelere ya da bireyleri ortak özelliklerini esas alarak gruplandırma veya sınıflandırma yapılması olarak ifade edilirken (Hewstone vd., 1996: 5) diğer yandan, bireylerin, çevrelerinde çeşitli kategorileri düzenleme bağlamında yaptıkları psikolojik süreç olarak tanımlanmaktadır (Tajfel, Forgas, 1981: 114). Burada

söz edilen kategoriler, bireylerin tutumları, davranışları ve inançları bağlamında birbirine yakın olarak görülen olay, insan, nesne olabileceği gibi bunların özelliklerini bir bütün olarak kapsayan gruplar bilişsel bir yapıda değerlendirilebilir (Arkonaç, 1998: 82). Bilgin (1996: 75), kategorizasyonun son derece önemli olduğu vurgusunu yapmaktadır. Çünkü birey, çevreyi bölümlendirme noktasında benzer ve ayrı olan öğeleri bilişsel olarak yapılandırmasıyla birlikte, bu öğeleri sistematikleştirmesine ve basitleştirmesine imkân vererek düşünme ve hatırlama süreçlerini hızlandırmaktadır. Bu sayede söz konusu kavram, bireylerin farklı çevrelerle karşılaştıklarında, mevcut durumun üstesinden gelmelerine destek sağlayacağı ifade edilmektedir. Böylece birey benzer olgularla karşılaştığında onları yeniden tanımlamak için çaba harcamamaktadır. Bu da önceki öğrenmenin bireye daha evvel tanımlanmış bilgisini vermektedir (Arkonaç, 1998: 82).

Sosyal kategorizasyonun ise daha karmaşık bir özelliği olmaktadır. Bireylerin karşılaştığı bilgi fazlalığını azaltabilmenin yolu, birden fazla bireyin aynı olarak algılanıp, tüm bireylere karşı aynı eylemde bulunulması için sosyal kategorizasyon yapılması gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle, sosyal kategorizasyon yapan biri, diğer bireyleri tek bir birey olarak düşünmeyip, onları bir sosyal grubun üyesi olarak algılamaktadır (Hewstone vd., 1996:5). Örneğin, Slavlar, Müslümanlar, öğretmenler, kadınlar diye nitelendirilmektedir. Özellikle millet, din, sınıf, meslek, cinsiyet vb. gibi kavramlar sosyal kategorizasyona dâhil edilen gruplardır. Bu bağlamda, kendilerini herhangi bir kategoriye mensup eden, paylaşan ya da hisseden bireyler o sosyal kategoriyi temsil eden sosyal grubun üyesi olmaktadırlar (Sözen, 1991: 95). Temel çerçevede birey, diğerlerini gruplara ayırarak sosyal dünyayı daha temel seviyeye indirebilmek ve kendilerini bir gruba ya da kategoriye dâhil etmek istemektedir (Turner ve Brown, 1978: 209). Böylece bireyler, kendilerini ait hissettikleri sosyal kategorileri kapsayan sosyal grubun mensubuyken; söz konusu grubun, sosyal normlarına, prestijine, başarılarına, ihtiyaçlarına ve sosyal tavırlarına da sahip olabilmektedirler (Hewstone vd., 1996: 56).

Sosyal kimlik belirginliğinin etkisini ortaya çıkaran sosyal kategorizasyon, genel olarak dört varsayımda bulunmaktadır:

1. Bireylerin kendilerini, tanımlayan normları, değerleri ve hedefleri o kategorideki diğer üyelerle (iç grup üyeleri) paylaşımlarını ve kendilerini belirli bir sosyal kategorinin kendi grup üyeleriyle benzer temsilcileri olarak görmeleri yönünde yönlendirmelerini sağlamaktadır.

2. Grup üyeleri, kendilerini yönlendiren gerçeklik üzerine ortak bir bakış açısı elde etmektedirler:

(a) grup üyeliği ile ilgili konularda birbirleri ile aynı fikirde olmayı ve

(b) karşılıklı etki süreçleri yoluyla aktif olarak anlaşmaya varmalarını sağlamaktadır.

3. Grup üyelerinin davranışlarını ortaya çıkaran grup normlarına göre koordine etme becerisinde motivasyon ve beklentiler sağlanmaktadır (örneğin, iç grup diğer gruplardan kendilerini farklı ve daha iyi olarak tanımlaması) ve

4. Grup üyelerinin bir bütün olarak grubun çıkarlarını ilerletmek için işbirliği içinde olmalarını sağlamaktadır (Haslam ve Platow, 2001: 1471).

Bu şekilde, sosyal kimliğin içinde barınan sosyal kategorizasyon belirginliği, bilgi alışverişi, uzlaşma arayışı, işbirliği, güven, grup verimliliği ve kolektif eylem de dâhil olmak üzere bir dizi önemli sosyal olguların psikolojik temellerini oluşturmaktadır (Haslam vd., 2000: 325).

Sosyal kategorizasyon, hem belirli bir sosyal kimliğin ne zaman göze çarpacağı hem de sosyal kimlik belirginliğinin psikolojik ve davranışsal etkisi hakkında ayrıntılı tahminler yapmaktadır (Turner vd., 1994: 454). Bununla birlikte, mevcut amaçlar için, bireylerin belirli bir kategori üyeliği açısından kendilerini ve diğerlerini tanımlama isteğini etkileyen bir faktörün, belirli bir kategorizasyonun sosyal dünyayı anlamasına ve yalınlaştırmasına yardımcı olduğu dereceyi belirtmek için önemli olmaktadır. Kategoriler arasındaki algılanan farklılıklar, mevcut kategori içindeki farklardan daha büyük olduğunda (örneğin, “biz onlardan farklıyız”) karşılaştırmalı uyum geliştirilir. Belirli bir kategori, algılayıcıların sosyal dünya hakkındaki beklentileriyle uyuyorsa normatif uyum geliştirilir (Reynolds vd., 2000: 65). Diğer yandan, sosyal kategorizasyon, bireylerin mensup olduğu gruplarda yer alan bireylerle kendilerini benzer, diğer gruplarla ise farklı olarak görmelerine sebep olur. Böylelikle, bireyler, gruplar arasında farklılıkları mevcut durumdan daha fazla olarak algılayarak abartma etkisini gündeme getirir (Hogg ve Abrams, 1988).

Bireyin kendini değerlendirme sürecinde, kendisini başkalarıyla karşılaştırması söz konusu olduğu gibi benzer karşılaştırmayı, gruplararası seviyeye taşıyan birey, mensup olduğu grubun konumunu ön plana alarak gruplararası karşılaştırma yapar ve benlik saygısını yükseltme eğilimine girer. Dolayısıyla, bireyler, olumlu sosyal kimliğe

sahip olma arzusuyla hareket ederek, kendi gruplarını ya aynı seviyede gördükleri bir grupta ya da biraz daha üst olarak nitelendirdikleri bir grupta karşılaştırma yapma eyleminde bulunurlar (Hortaçsu, 1998: 276). Böylelikle bireyler, olumlu benlik algısı oluşturmak için kendi gruplarını kayırarak, kendilerini diğer gruplara göre çok daha olumlu olduğu algısı yaratırlar (Tajfel ve Fogas, 1981: 131). İç grup ile dış grup arasında yapılan bu ayırım, kayırma eylemini gündeme getirdiği gibi, kalıpyargıların meydana gelmesine de neden olur. Aslında, bireylerin iç grubu olumlu kayırması, dış grubu ise olumsuz değerlendirerek düşmanlık duygusunun oluşmasına ve iç grup-dış grup çatışmasına neden olmaktadır. Ancak, iç gruba mensup olan bir birey, grubuyla güçlü bir özdeşleşme içerisinde değilse, bu durumu daha tarafsız değerlendirme eğiliminde olması söz konusudur (Michener vd., 1990: 430).

Sosyal kimlik kuramına göre, bireyler, pozitif özsaygılarını kendilerinde barındırmaya çalışmaları nedeniyle, kendi sosyal gruplarına bilerek olumlu gönderme yapmaktadırlar (Arkonaç, 1993: 37). Yapılan bir araştırmada, bireylere kendilerini çift kutuplu kategorilere (kültürlüler-kültürsüzler, iyiler-kötüler, yalan söyleyenler-yalan söylemeyenler) yerleştirmeleri istendiğinde, değerlendirme aşamasında kendilerini olumlu kategoride nitelendirdikleri gözlenmiştir. Dolayısıyla, sosyal gruplarda yer alan bireylerin olumlu benlik algısı oluşturma bağlamında kritik bir fonksiyonu olduğunu söylemek mümkündür (Bilgin, 1996: 81). Bireyler, mensup olduğu grubu, dış gruplarla karşılaştırdıklarında kendilerini daha üst boyutta algılamak ve benlik saygılarını beslemek için kendi gruplarını diğer gruplardan ayrı tutarak farklı görme eğilimindedirler. Bu bağlamda bireyler, bireysel kimliklerinden ziyade sosyal kimlik göstergelerine göre davranış eyleminde bulunarak karşılaştırmalarda bulunmaktadır (Turner, 1991: 10).

Grup içi ve gruplararası ilişkileri konu edinen sosyal kimlik kuramı, bireylerin sosyal kategorizasyon ve sosyal karşılaştırma süreçlerinin sinejisiyle meydana gelmektedir. Dolayısıyla, grup içi ve gruplararası davranışları açıklamada sosyal kimlik önemli bir öncül oluşturmaktadır. Çünkü hem kategorizasyon hem de karşılaştırma sayesinde birey, üyesi olduğu gruptaki üyelerle kendini benzer görür, ait hisseder, grubuna değer verir ve söz konusu birey, olumlu benlik algısı elde edebilmek için kendi grubunu kayırır yani, iç grup lehine taraflı davranışlar sergiler. Gruplarda bu süreçleri

oluşturan ve grupların dinamik olmasına sebebiyet veren bireylerin grup üyeliklerini içselleştirmeleridir ve söz konusu grup üyeliğinde de bir sosyal kimlik elde etmeleridir.

### 3.2. Sosyal Kimlik Kuramının Temel Varsayımları

Sosyal kimlik kuramına ilişkin elde edilen teorik bilgiler doğrultusunda, ilgili kavramın kapsamını doğru analiz edebilmek ve anlamsal bütüne ulaşmak için sosyal kimlik kuramının merkeze aldığı dört temel varsayım ifade edilmiştir (Demirtaş: 2003: 129-130):

1. Bireyler, kendilerini üyesi oldukları grubu esas alarak tanımlarlar ve sınıflandırır. Söz konusu sınıflandırma aracılığıyla, bireyler, mensup gördükleri grupla kendilerini özleştirir ve bunun sonucunda *sosyal kimlikler* oluşmaktadır. Örneğin, kendisini X futbol takımına ait hisseden bir futbol taraftarı, söz edilen takımın kimliğini elde eder ve böylelikle o takıma yönelik aidiyet duygusu gelişir.

2. Birey, üyesi olduğu grup ile diğer grupları önce tanımlayıp sonra değerlendirme yapması sonucunda, *sosyal karşılaştırma* (iç grup - dış grup karşılaştırması) meydana gelmektedir. Örneğin, birey X futbol takımı (iç grup) ile diğer takımlar (dış grup) arasında karşılaştırma yapmak isteyecek ve üyesi olduğu grupta yerini oluşturmaya çalışacaktır.

3. Birey, pozitif bir sosyal kimlik oluşturabilmek ve benlik saygısını artırmak için sosyal karşılaştırma yaparken mensup olduğu gruba olumlu ayrımcılık yapıp diğer grupları azımsamada taraflı olma davranışı göstermektedir. Bu süreç, iç grup kayırmacılığı olarak nitelendirilmektedir. Örneğin, X futbol takımı ile diğer takımlar arasında karşılaştırma yapan X takımı taraftarı, bu karşılaştırmayı yaparken taraflı davranacak ve kendi mensup olduğu takımı olumlu kayırmak isteyecektir.

4. Bireyin sahip olduğu sosyal kimliğin başarılı ya da başarısız olması genel kapsamda mensup olduğu grubun yapısına bağlı olacaktır. Öncelikle, sosyal kimlik oluşturan sonra sosyal karşılaştırma ile iç grup kayırmacılığı yapan bireyler, bu süreç sayesinde, söz konusu grubun toplumsal konumu iyi olmasa da genellikle sosyal kimlik olumlu olacaktır. Diyelim ki, X futbol takımı sürekli başarısızlık gösterse de X takımının kimliğini içselleştirmiş olan birey, ne olursa olsun bunun üstesinden gelecektir. Diğer bir ifadeyle, sosyal karşılaştırma yapan bireyin, mensup olduğu takımın konumu kabul edilmeyecek kadar kötü olması, yani olumsuz sosyal kimliğe sahip olmasının yarattığı sorunu yok etmek için araçsal, stratejik veya yaratıcı yollara başvurarak mevcut durumu azaltma eğilimi göstermektedir (Coşkun, 2005: 122). Öte yandan, birey, mensup olduğu

grupta tatmin duygusunu yaşayamazsa, ait oldukları sosyal gruplarda veya sosyal kategorilerde, kendisi için daha uygun olan başka bir gruba bireysel olarak hareket etmesi (yetenek, sıkı çalışma, iyi şans veya başka bir yolla) mümkündür (Tajfel ve Turner, 2004: 279).

#### **4. Sosyal Özdeşleşme**

Sosyal özdeşleşme kavramı, grup etkileşiminin yapısını oluşturmasından dolayı sosyal kimlik kuramının değer verdiği önemli olgularından biri olmaktadır. Sosyal özdeşleşme, bireyin bir gruba mensup olma algısını ifade etmektedir (Ashforth ve Mael, 1989: 21) ve söz konusu kavram, sosyal kimliği kapsamına alarak sosyal bağlamda önemli bir kategorizasyon ifadesidir (Turner, 1982). Bu bağlamda, bireylerin kendilerini diğer bireylerden ayıran kişisel kimlikleri açısından değil, kendi gruplarında yer alan diğer bireylerle paylaştıkları ortak özellikleri dikkate alarak bireylerin kendilerini algılamaları söz konusudur (Van Knippenberg, 2000a: 358). Belirtilen durum sayesinde, bireylerin kendi aralarında daha sıkı bir etkileşim olacağı (Hogg, 1993: 88) ve söz edilen bireyler arasında oluşan karşılıklı olumlu tutumlar ve sosyal yapılar grubun niteliğini yansıtacağı ifade edilmektedir (Turner, 1991: 35).

Sosyal özdeşleşme perspektifi içinde yer alan birey, “ben kimim” sualine cevap aramaktadır (Ashforth ve Mael, 1989: 22). Böylelikle, birey, mensup olduğu grupta kendisini gerçek ya da temsili bir üye olarak görebilmektedir (Huczynski ve Buchanan, 2001: 346). Sosyal özdeşleşme sayesinde birey, mensup olduğu grupla kendini bir bütün olarak hissederek, grupla ortak bir kaderi sahiplendiği algısını taşıyacaktır. Dolayısıyla, birey, grubun herhangi olumlu ya da olumsuz durumlarını yaşadığını hisseder yani, grubun kaderiyle psikolojik olarak ilintili olduğuna inanır (Mael, Ashforth, 1992: 105). Artan bir sosyal özdeşleşmede, grup üyeleri arasındaki psikolojik mesafe azalabilmektedir. Böylece, bireyler, amaçları ve başarıları açısından birbirlerini daha da benzer şekilde algılamaktadırlar (Tajfel ve Turner, 2004: 290). Sonuç olarak, bireyler kendileri için değil, kendi grupları için olumlu sonuçlar elde etmek için motive olacaklar ve bu da toplu birlikteliğe daha fazla katkı sağlayacağı belirtilmektedir (Cremer ve Vugt, 1999: 872).

Sosyal özdeşleşme de göze çarpan mesele, grupta yer alan bireylerin, bireylerarası çekim ya da cazibeden ziyade prototipliğe dayanan sosyal kategorileşme söz konusudur. Diğer bir deyişle olumlu tutum ve hisler nesnesi aslında bireylerin somutlaştırdığı grup

prototipini temsil etmektedir (Hogg, 1993: 95). Birey, çeşitli sosyal gruplarla kendini ait hissetmeye başladığında, etrafını “biz ve diğerleri” olarak farklılaştırma isteğinde olması yaşamını daha da basitleştirme eğiliminde olduğunu göstermektedir (Ashforth ve Mael, 1989: 22). Dolayısıyla, “biz ve diğerleri” ifadesi, grup içi farklılıkları azaltarak, grup içindeki oluşuma verilen ağırlığı artıran bir mekanizma sağlamaktadır (Brewer, 1979: 322). Grup içi yanlılık tutumuna sahip olan grup üyeleri, dış grup üyelerine göre, daha arzu edilen niteliklerle (güvenilir, dürüstlük) kendilerini algıladıkları ifade edilmektedir. Böylece üyelerin gruplarıyla güçlü bir şekilde özdeşleşecekleri söz konusudur (Tajfel ve Turner, 2004: 278).

Sosyal özdeşleşmenin yansıyan etkisi ise, bireylerin üyesi olduğu gruba yönelik güven algısı oluşturarak, grup üyelerinin kendi aralarında birbirlerine karşılık vermeleri yani, aynı sosyal kimliği paylaşan üyeler arasında işbirliğinin gelişmesi beklenmektedir. Dolayısıyla, grup üyelerinin daha bütün ve güvenilir olarak görülmesi özdeşleşmenin derecesini artırabilmektedir. Aksi durumda ise, bireyler kendi katkılarının boşa harcanacağına dair kaygı duyup, grup işbirliklerinde çaba göstermeyeceklerdir. (Castano vd., 2008: 264-266). Bireyler belli sosyal gruplarla özdeşleştiğinde, kendi grup üyeleriyle daha kolay anlaşmaya varır ve grup içinde davranışların daha koordineli olması beklenmektedir. Dolayısıyla, bireylerin kendileriyle benzer olduğu düşünülen diğer bireylerle, sosyal yaşamla ilgili, çalışma teorileri geliştirilmekte ya da değiştirilmektedir. Diğer bir ifadeyle, neyin uygun neyin uygunsuz olduğuna dair ortak sosyal normlar geliştirilir ve bunu uygulamak için grubun çıkarları doğrultusunda aktif olarak çaba gösterip motive olmaktadır. Bu nedenle, paylaşılan sosyal kimlik, bireyler arasındaki üretken sosyal etkileşim biçimlerinin temeli olarak görülmektedir (Haslam ve Reynolds, 2012: 206). Belirtilen ifadeler ışığında, sosyal özdeşleşmenin arka planında yer alan paylaşılan sosyal kimlik sayesinde, grup üyelerinin bir bütün hareket etmeleri psikolojik olarak ortak paydada yer aldıkları algısını oluşturmakta ve grup yararına yapılan katkıları desteklemektedir.

## **5. Örgütsel Özdeşleşme**

Özdeşleşme kavramı, önceleri köklerini bireysel düzeyde kimlik keşfetme süreciyle ilerletmekteyken, daha sonra araştırmacılar, gruplar içinde veya bir örgüt bağlamında kimlik araştırmaya başlamalarıyla ilgili kavramın gelişim sürecinin harekete geçtiği belirtilmektedir (Puusa, 2006: 24). İlgili yazında en çok kabul gören açıklamalar

esas alındığında, örgütsel özdeşleşmenin sosyal özdeşleşme zemininde ifade edildiği ve sosyal özdeşleşmenin arka planında sosyal kimlik kavramının olduğu görülmektedir. Bu kapsamda, çağdaş örgütsel özdeşleşmeye teorik çerçeve sunan sosyal kimlik kuramı, sosyal grubun üyeliğine ilişkin bilişsel ya da duygusal bilgisinden kaynaklanan bireyin benliğinin bir parçası olarak tanımlanmaktadır (Tajfel, 1978: 63). Dolayısıyla bireyler, nasıl ki sosyal yaşamlarında kendilerini bir grupta tanımlıyorlarsa, benzer biçimde bir örgütle de tanımlamaları söz konusudur (Bartels vd., 2007: 173).

Benlik kavramı, insanların sosyal bağlamda nasıl davrandığını ve nasıl hissettiğini belirleyen ve “bireye öznel olarak sunulan öz tanımların ve öz değerlendirmelerin bütünlüğüne” atıfta bulunan yorumlayıcı bir yapıdır (Hogg ve Abrams, 1988: 24). Dolayısıyla, bireyin benliği ırk, cinsiyet ya da görev süresine dayalı farklı sosyal gruplarda üyeliğinden evrilen çeşitli kimliklerden de oluşabilmektedir (Stryker ve Serpe, 1982: 206). Ancak, benlik kavramı, sosyal gruplardaki üyeliklerden etkilendiği gibi, üyelerin örgütle özdeşleşmesini de esas alır (Ashforth ve Mael, 1989: 25). Örgütle özdeşleşmenin, örgüt kimlikleri ile benlik arasındaki bilişsel bir bağlantı olarak tanımlanması, bağlılığa yönelik tutumsal yaklaşımlarla tutarlı olduğunu göstermektedir (Porter vd., 1974: 605) yani bireyler, örgüt kimliğini göz önüne alarak üyelik duygusunun kendi benliklerini şekillendirmektedirler (Dutton vd., 1994: 240). Diğer bir ifadeyle, bir bireyin kendi benliklerini mesleki gruplardaki ve çalışma gruplarındaki üyelik ile biçimlendirmektedirler (Alderfer ve Smith, 1982: 62-63).

Örgütsel özdeşleşme, bilişsel bir yapı olarak özellikle bireysel ve örgütsel değerlerin uyumuyla hareket ederek, bireylerin örgüte ilişkin birlik algısı veya aitliği kavramsallaştırmaları olarak tanımlanmaktadır (Ashforth ve Mael, 1989: 34). Örgütsel özdeşleşme hakkında derin perspektif sunan Patchen, çalışmasında örgüt ve birey ayrı kavramlar olsa da, birbirleriyle bağlantılı ifadeler kullandıklarını belirtmektedir. Böylelikle araştırmacı, örgütsel özdeşleşme kavramını aşamalı olarak tasvir etmektedir: (1) örgütle dayanışma duyguları olarak, (2) örgüt için tutum ve davranış desteği olarak, (3) örgütsel üyeler ile paylaşılan özelliklerin algılanması olarak belirtmektedir (Patchen, 1970: 155). Dolayısıyla söz konusu kavram, bir bireyin örgütü inanarak tanımladığı niteliklerle ve kendisini tanımladığı niteliklerin benzerlik derecesini ifade etmektedir. Örneğin, bir örgütteki bireyin, mensup olduğu örgütün özellikleri gibi kendini de yenilikçi ve başarılı olarak tanımladığında bireyin örgüte karşı aidiyet duygusunun



oluşacağı belirtilmektedir ve bazen de bu durum, bireyin zihninde örgütü kişileştirmesine sebebiyet verebilir. (Dutton vd., 1994: 239). Diğer yandan, bireyin bir örgüte yönelik aidiyet duygusu geliştirmesi için özel bir davranış göstermesi ya da duygusal tutum oluşturmasında bilinçli çaba göstermesi beklenmez. Bunun yerine, bireyin psikolojik olarak örgütün kaderiyle kendisini ilişkili hissetmesi gerekmektedir (Ashforth, Mael, 1989: 21).

Örgütsel özdeşleşmenin alt zemininde yer alan örgütsel kimlik, “örgüt olarak kimiz” sorusuna cevap vermeye çalışmaktadır ve bu da örgütsel kimliğin “kendini yansıtıcı bir soru” haline gelmesine neden olmaktadır. Bununla birlikte, örgütsel kimlik, bir örgütün temel özelliklerini yakaladığı ifade edilmektedir (Albet ve Whetten, 1985). Böylelikle örgütün sahip olduğu kimlik sayesinde, bireylerin örgüt içerisinde sergilenen davranışları anlama niteliği kazandıran temel bir kavram olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda, bahsi geçen kavramın, örgüt üyelerinin yorumlarını ve eylemlerini şekillendirebilir, kısıtlayabilir ya da düzenleyebilir özelliği olmaktadır (Dutton ve Dukerich, 1991: 546). Bu duruma daha geniş perspektiften bakıldığında, örgütsel özdeşleşme bağlamında yapılmış ampirik araştırma sonuçlarının bulguları, güçlü bir örgütsel özdeşleşmede, bireyin benliği, örgütte var olduğuna inandığı merkezi, ayırt edici ve kalıcı niteliklerin büyük kısmını, bireyin kendisiyle inandığı merkezi, ayırt edici ve kalıcı niteliklere somutlaştırarak dâhil ettiklerini ileri sürmektedir (Albert ve Whetten, 1985). Benzer bir yaklaşım sunan Elsbach ve Kramer'e (1996: 442) göre, örgütsel üyeler için örgütsel özdeşleşme, bilişsel şemaları (kognitif) veya örgütün konumsal durumu ve ilgili karşılaştırma grupları dâhil olmak üzere, merkezi ve ayırt edici özelliklerinin algılanması şeklinde kavramsallaştırılabilmektedir. Whetten, sosyal alan içerisinde örgütü kendi kendini tanımlayan bireylerin, örgüt adına hareket etmeleri veya örgüt hakkında konuşmaları örgütsel kimlik referanslarının işlev görmesi olarak ifade etmektedir (Whetten, 2006: 220). Ashforth ve Mael'e (1996) göre, örgütün merkezi karakteri, duygusal eylemleri yansıtan, örgütsel misyonda kısmen belirtilen, biraz içsel tutarlılığı temsil eden, değer ve normlar sistemine dayanmaktadır. Bu bağlamda, Empson (2004: 761), merkeziyet kavramını, üst yönetimin ihtiyaç ve tercihlerini yansıtırken, örgütsel üyelerin ise bu genel anlayışı paylaştığını ifade etmektedir. Diğer yandan, örgütü tanımlayan ayırt edici karakter algılarının, çoğunlukla ana rakipler olarak kabul edilen örgütler referans alınarak karşılaştırmaya dayalı olarak şekillendiği belirtilmektedir. Bu

durum, hem merkezi hem de ayırt edici özelliklere sahip olduğu gibi, kalıcı özelliklerin kavramsallaştırılması örgütsel üyeler tarafından algıda seçiciliği ortaya çıkarttığı yönünde bir yorumlamaya da sebep olmaktadır. Böylelikle, bireyin benliğinin örgütten elde ettiği ayırt edici, merkezi ve ayırt edici nitelikleri önemli hale gelecektir.

Bir üyenin örgütsel özdeşleşme gücü, üyenin sahip olduğu benliğinin içeriğinde kendi örgütsel üyeliğini ne derece yansıttığını göstermektedir. Daha geniş bir ifadeyle, örgütsel özdeşleşme kuvvetli olduğunda, bir üyenin kendi benliğine örgüte yönelik merkezi ve kalıcı olduğuna inandığı şeylerin büyük bir bölümünü dâhil etmektedir. Böylelikle benlikte yer alan diğer kimlikler arka planda yer alır ve birey kendini tanımlarken örgütteki üyeliğini kullanır. Dolayısıyla, birey bir örgütteki mensupluğu için sınıfsal örtüşme için bazı kriterleri kapsamına alır ve ortaya ortak özellikler çıkmaktadır. Bu da örgütle özdeşleşmenin zeminini oluşturur. Bunun yanında, örgütsel özdeşleşme, üyenin sahip olduğu benliği üzerinde olumlu ya da olumsuz etkiler de oluşturabilmektedir (Dutton vd., 1994: 242). Diğer bir ifadeyle, psikolojik bağlanma aracı olan özdeşleşme ile birlikte, örgütle olan ilişkiden dolayı ortaya çıkan gurur duyulmaması ya da utanç verici duygular meydana gelebilmektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986: 497-498).

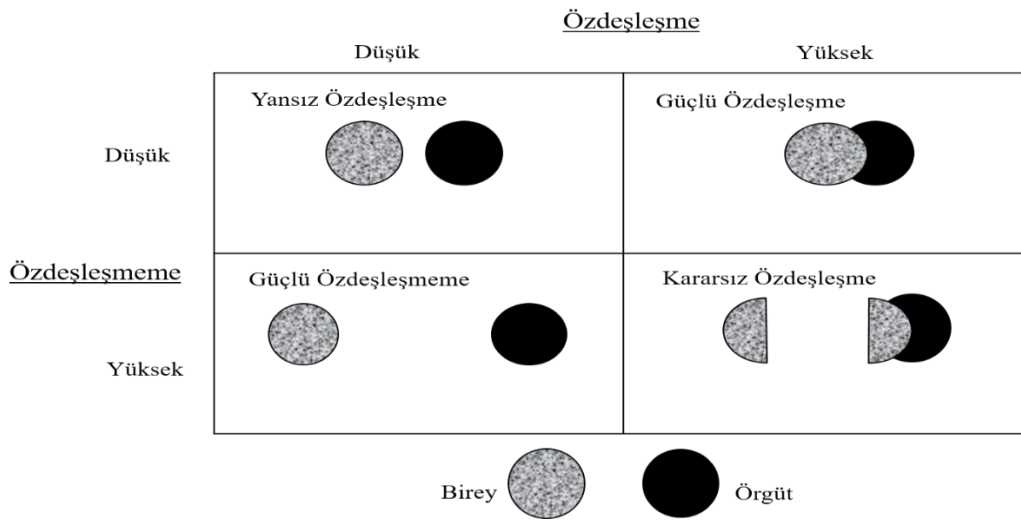
Yukarıda ilgili literatürden derlenen tanımlar ışığında, özdeşleşmenin birey ve örgüt arasındaki bağlantıyı merkeze aldığına ilişkin fikir birliği olduğunu söylemek mümkündür. Diğer bir ifadeyle, yapılan tüm örgütsel özdeşleşme tanımlarında birey ve örgüt ilişkisi bireyin benliği konu edinerek ele alınmaktadır. Yapılan mevcut tanımlarda, bireyin örgüt üyeliği ya duygusal olarak ya bilişsel olarak ya da her iki kavramın birlikteliği bireyin benliğiyle ilişkilendirilmiştir (Riketta, 2005: 361). Böylelikle, üyeler, örgütlerine atfettikleri bilişsel ya da duygusal özellikleri kendi benliklerine dâhil ettiklerinde, bu özellikleri sahiplenerek içselleştirirler. Bu da bireylerde örgütlere ilişkin aidiyet duygusu geliştirir. Sonuç olarak bireyler, örgütün belirleyici özelliklerini kendileri için tanımlama özellikleri olarak benimsedikleri zaman ortaya çıkan psikolojik bağlanma, bireylerin örgütle olan özdeşleşmesine atıf yapmaktadır (Ashforth ve Mael, 1989: 21; Albert vd. 2000: 13-14).

### **5.1. Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli**

Kreiner ve Ashforth (2004: 1), bireylerin kimliklerini örgütlerden türetme yöntemlerinin daha kapsamlı bir şekilde ele alınması gerekliliğini ele alarak, ortaya genişletilmiş özdeşleşme modelini ortaya koymaktadır. Bu kapsamda, güçlü özdeşleşme,

güçlü özdeşleşmeme, kararsız özdeşleşme ve yansız özdeşleşme olmak üzere genişletilmiş modelin dört boyutu sunulmaktadır. Araştırmacılar, çalışmanın 330 çalışan yetişkinden elde edilen verinin analiz sonuçları, söz konusu dört boyutun ayırt edilebilirliğini desteklediğini belirtmektedir. Yapılan çalışmada genişletilmiş modelin örgütsel özdeşleşme uygulamaları için güçlü potansiyel çıkarımlar elde edilebileceği varsayılmaktadır.

Örgüt araştırmacıları son yıllarda, bireylerin örgütlere ait olma biçimlerini daha geniş ölçüde ele alarak temel örgütsel özdeşleşmenin ötesinde çalışmalar yapmaya başlamışlardır (Elsbach, 1999; Scott ve Lane, 2000; Ashforth, 2001; Pratt, 2000). Özdeşleşmenin genişleme araştırmalarındaki esas mantık, özdeşleşmede sadece bireyin örgüte karşı bir duygu oluşturmasının yetersiz oluşudur. Örgütsel özdeşleşme araştırmaları son derece verimli olması ve önemli sonuçları vurgulamasına rağmen, diğer kendini tanımlama biçimlerini keşfetme arayışlarına cevap bulabilmek için kimliklerin örtüşmesine büyük ölçüde odaklanmıştır. Bir birey kendisini örgütten farklı veya örgütle çatışan birey olarak nasıl görebilir? Bir birey kendisini, örgüt ile kısmen aynı veya kısmen farklı olarak tanımlamış olabilir mi? Ve bu durum, birey ve örgüt üzerinde ne gibi bir etki yaratırdı? Bu sorular sadece temel örgütsel özdeşleşmeyle incelenerek cevaplanan sorular değildir (Kreiner ve Ashforth, 2004: 2). Böylelikle araştırmacıların sundukları bu çalışmada, bireylerin kendilerini örgütsel bağlamda tanımlayabilmeleri için birden fazla yol içeren genişletilmiş özdeşleşme modeline ait boyutlar Şekil 6'da verilmiştir. Bahsi geçen her bir boyut aşağıda kapsamlı olarak açıklanmıştır.



Şekil 5. Örgütsel Özdeşleşmenin Genişletilmiş Modeli

## **1. Özdeşleşmeme (Disidentification)**

Bir birey kendisine ait olduğuna inandığı değerler ile örgütün kendisi için tanımladığı nitelikler veya ilkeler örtüşmüyorsa özdeşleşmeme durumu kendisini göstermektedir. Örneğin, Amerikan Sivil Özgürlükler Birliği'nin değerlerine ve misyonuna şiddetle karşı çıkan bir birey, karşıt değerleri ve misyonu benimseyerek bu grupta özdeşleşmemesi söz konusudur. Diğer yandan birey, bir örgütle küresel ya da yerel düzeyde örgütün spesifik yönleriyle özdeşleşmeme durumunu yaşayabilmektedir. Dolayısıyla, birey kendi kimliğini, örgütün misyonu, kültürü ya da merkezi olarak örgütü tanımlayan niteliklerden doğan örgütün kimliğinden bilinçli bir şekilde ayırması sonucunda özdeşleşmeme kendini göstermektedir. Bu da muhtemelen bireyin, bu örgüte mensup olduğunu diğerlerinden gizlemesine sebep olmaktadır (Kreiner ve Ashforth, 2004: 3).

Örgütle özdeşleşmeme durumunda bireyler, örgütle asgari düzeyde bir ilişki içerisinde faaliyet göstereceklerdir. Çünkü bireyler, örgüte karşı azalan güven duygusuyla hareket ederek örgütün hedeflerine sadece kendisine fayda sağladığı ölçüde destekte bulunacaklardır. Diğer bir ifadeyle, bireylerin örgütle özdeşleşmemesi, bireylerin kişisel çıkarlarıyla ilişkili olmaktadır. Böylelikle, bireylerin sahip olduğu kaygılar örgütün ihtiyaçlarına yönelik olmayıp tamamıyla bireylerin kendi ihtiyaçlarına odaklanmasını sağlayacaktır. Ayrıca örgütle özdeşleşmeme durumu içerisinde olan bireyler, mensup oldukları örgütle fiziksel olarak bir ayrılık yaşayabilecekleri gibi örgüt içerisinde kalmaya devam ederek örgütün itibarını zedeleyecek aktif eylemlerde bulunabilirler (Scott ve Lane, 2000: 52).

Örgütler, bireylerin özdeşleşmeme durumlarını istenmeyen bir durum olarak nitelendirmektedirler. Çünkü, bu durum, süreç içerisinde birey ve örgüt arasındaki derin çatışmaların oluşmasına neden olacaktır. Diğer bir ifadeyle, güçlü bir şekilde özdeşleşmeyen bireylerin örgüt içinde tutulması örgüte zararlı sonuçlar doğurabileceği vurgulanmaktadır (Hom ve Griffeth, 1995).

## **2. Kararsız Özdeşleşme (Ambivalent Identification)**

Örgütlerin değerleri, amaçları ve inançları göz önüne alındığında birey, örgütüyle eşzamanlı olarak özdeşleşme ve özdeşleşmeme içerisinde olabilmektedir. Buna “kararsız özdeşleşme” denilmektedir. Kararsız özdeşleşme kapsamı içinde, birey örgütün farklı yönlerini göz önünde bulundurarak eş zamanlı olarak özdeşleşme yaşayabileceği gibi

özdeşleşmeme durumu içerisinde de olabilmektedir. Örneğin, “örgütümün müşteri odaklılığıyla hareket etmesiyle özdeşleşiyorum, ancak örgütün maliyetleri düşürüp kaliteyi de ihmal etme çabasını göz önüne aldığımda ise özdeşleşmiyorum”, ifadesiyle birey, aynı anda örgütün farklı özelliklerini ele alarak hem özdeşleşme hem de özdeşleşmeme davranışı içerisinde olmaktadır. Bunun nedeni, örgütün çok yönlü olma eğilimi ile hareket ederken; bireyin ise tek yönde hareket etmesidir. Bu tek yönlü hareket olgusu, bireyde karışık hisler oluşmasına neden olmaktadır (Kreiner ve Ashforth, 2004: 4).

### **3. Yansız Özdeşleşme (Neutral Identification)**

Bireyin, örgüte yönelik özdeşleşme ya da özdeşleşmemeye ilişkin herhangi bir olumlu ya da olumsuz his oluşturmamasıdır. Bu da, bireyin kendisini örgüte yönelik nötr (yansız) özdeşleşme içerisinde değerlendirmesi gerektiği belirtilmektedir. Birey örgütle geçmişte yaşadığı çeşitli deneyimlerden, kendi tanımlarından (yalnızım) ya da yönetim tarzlarından (taraf tutmuyorum, sadece işimi yapıyorum) dolayı bilinçli bir şekilde örgüte fazla bağlılık hissi duymaktan uzak durmaktadır. Böylelikle, birey özdeşleşme ve özdeşleşmeme durumlarının yoksunluğu karşısında kendine yer açtığı nötr özdeşleşme bağlamında kendini tanımlamaktadır. Sonuç olarak, birey, örgüte karşı daha az ait olma hissini kendinde barındırarak örgütün faaliyetlerine daha minimal destekte bulunacaktır.

Örgütler, nötr özdeşleşmeyi uygun olmayan bir durum olarak kabul etmektedirler. Çünkü birey, mensup olduğu örgütün hedeflerine, değerlerine, misyonuna karşı kendini tarafsız olarak konumlandırmaktadır. Özellikle bireyin, örgütün bir parçası olduğunu ve örgüte katkıda bulunduğunu hissetme olasılığı daha düşüktür. Böylelikle, süreç içerisinde birey, örgüte karşı ekstra rol davranışları gösterse bile bu onun verimliliğini olumsuz etkileyebilecektir (Kreiner ve Ashforth, 2004: 5).

### **6. Örgütsel Özdeşleşmenin Önemi ve Sonuçları**

Yönetim yazınında kimlik ve özdeşleşme yeni yapılar olmamasına rağmen çağdaş örgütsel yaşamda kimlik ve özdeşleşme kavramlarının halâ daha önem atfetmesinin çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Söz konusu nedenler makro bağlamda incelendiğinde, örgütün faaliyette bulunduğu çevre her zamankinden daha dinamik ve karmaşık hâle geldikçe, örgütler daha fazla organik yapıya sahip olmaktadır. Örneğin, örgütteki hiyerarşik yapının küçülmesi, ekip çalışmalarına verilen önem, dış kaynak kullanımıyla daha esnek bir düzen oluşturulma çabası ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, bürokratik

yapının ortadan kalkmasıyla birlikte örgüt, neyi temsil ettiğini ve nereye gitmeyi planladığını çalışanlarına ve tüm paydaşlarına açıkça ve net bir şekilde ifade etmelidir. Sonuç olarak, geleneksel örgütsel biçimlerin ortadan kalkmasının sonucu olarak örgütler, üyelerinin hem kalplerine hem de zihinlerine dokunabilmelidirler. Mikro bağlamda incelendiğinde ise, son yıllarda görülen örgüt küçülmeleri, uzun vadeli ilişkisel sözleşmelerin yerini daha kısa vadeli işlemsel sözleşmelere bırakmıştır. Buna kariyer fırsatlarındaki gelişmelerde eklendiğinde, örgütlerdeki bireylerin örgüte olan aidiyetlerinde azalma olması kimlik ve özdeşleşme üzerinde önemle durulması gereken kritik konular olduğunu göstermektedir (Albert vd., 2000: 13-14).

Örgütsel özdeşleşmeye göre bireyler, kimliklerinin belirgin nitelikleriyle benzer olanları tercih etmekte ve kendi kimlik tanımlarıyla uyumlu olan örgütlerle aidiyet kurmaktadır. Bu sayede üyeler, örgütteki değerleri, kültürü ve normları kabul edip bunları içselleştirmekte ve bu kavramlar doğrultusunda hareket etmektedirler. Böylelikle, örgütle yüksek düzeyde özdeşleşen bireyin benlik saygısının artışının olması da muhtemel olacaktır (Stoner ve Gallagher, 2001: 1795-1796). Disanza ve Bullis'e (1999: 349-350) göre, bireyler örgütsel yapıları anlar, kabul eder ve kullanırlar. Bu bağlamda örgütün, karar verme süreçlerinde ve diğer eylemlerindeki başarı ya da başarısızlıkları, üyenin kendi başarı ya da başarısızlığı olarak algılanır. Bu da örgütü küçük bir evren haline getirir. Söz konusu durum, üyelerin benlik saygılarının artmasına imkân verdiği gibi psikolojik bağlamda da örgütle bir bütünlük oluşturma hissini beraberinde getirmektedir (Milton vd., 2016: 288). Örneğin, bir örgütle özdeşleşmenin sonucunda bireyler o örgüt ile ilgili kararlarda katılımcı olabilmekte ve örgüt performansında olumlu sonuçlar alınabilmektedir (Mael ve Asforth, 1992: 109).

Özdeşleşme aracılığıyla yaşanan psikolojik bağ, sosyalleşmeyi de beraberinde getirdiği için örgüt, güçlü özdeşleşme yaşayan bireylerin davranışları üzerinde çok daha rahat koordine sağlayabilecektir. Örneğin, örgüt içerisinde faaliyet gösteren bireyler, bir yandan örgüt yararına kendilerine kişisel yatırımlar yaparken, diğer yandan örgütü dış paydaşlarına karşı başarıyla temsil etmektedirler. Ayrıca, bu bireyler örgüt içerisinde iş birliği yapabilme kabiliyetine de sahiptir. Zira, tüm üyeler örgütle aynı paydada yer aldıklarına inandıkları için anlaşmaya varmakta zorluk çekmeyeceklerdir (Schaubroeck vd., 2013: 1152). Özdeşleşme düzeyleri yüksek olan bireylerin, örgütle ilgili inançları ve tutumları daha olumlu olması, örgütün değerli çıktılar ürettiğine dair düşünceler ortaya

çıkacaktır. Örgütü daha olumlu değerlendirme eğiliminin özel bir sonucu ise, algılanan örgütsel kimliğin ve yapılandırılmış dışsal imaj çekiciliğinin daha da artacağıdır (Dutton vd., 1994: 253). Diğer yandan, yüksek özdeşleşme içerisinde olan bir birey, örgüte daha fazla fayda sağlamak için daha fazla çaba gösterme eğilimindedir. Böylelikle bu birey, belirli davranışları gösterirken kendisine de ekstra psikolojik faydalar sunabilmektedir. Kısaca, bir örgütün başarılı olmasına yardım eden birey, kendisinin de başarılı hissetmesine neden olmaktadır (Rousseau, 1998: 222). Özellikle, üst düzey yönetim bağlamında ele alındığında, bu durum bireylerin örgütün uluslararası ortak girişimlerinde başarı sağlaması ve güven oluşturabilmesi için daha fazla enerji harcayacakları varsayılmaktadır. Böylelikle örgütleriyle özdeşleşen üst yönetimin, karar alma hızlarında da artış olabilecektir (Li vd., 2002: 328).

Örgütlerin birtakım değerlere sahip olması, bireylerin o örgüte mensup olmaktan övünç duyabilmelerini sağlamaktadır. Ayrıca bireyler, ait oldukları örgütlerin dış müşteriler tarafından da olumlu imaj sahibi olarak algılanmasından mutluluk duymaktadırlar. Bunun sonucunda da mensup bireylerin özdeşleşmelerinde artış görülmekte ve örgütsel vatandaşlık davranışları, ekstra görev başarımı, iş motivasyonu, koordinasyon artışı da söz konusu olabilmektedir (Dutton vd., 1994: 240). Diğer yandan, güçlü bir özdeşleşmenin, bireylerin örgütle olan iletişimde olumlu yansımalar görülmekte ve aynı zamanda bireylerin örgüte yönelik güven duygusunun da gelişimine katkısı olmaktadır (Sen ve Bhattacharya, 2001: 228). Pelozo ve Papania'nın (2008: 174) yapmış oldukları araştırmaya göre özdeşleşme, bireylerin örgütlere karşı iyi niyet oluşturmasına imkân vererek, örgütsel sadakati ve gelecekte olası bir krizde örgüt üyelerin toleransını artırdığını ifade etmektedirler. Benzer şekilde, bir örgüte üye olmaktan mutlu olan bireylerin örgütün yaşadığı herhangi bir olumsuz durumdan çıkma umudu daha fazla olmaktadır. Bu durumu atlamak ve örgütün bir an önce refaha ermesi için daha fazla çaba göstermektedirler (Van Dick vd., 2004a: 353).

Güçlü bir örgütsel özdeşleşme, örgütte yer alan bireylerin kendi örgütlerine yabancılaşma duygusunu önlemekte ve bu bireylerin iş tatminleri için önemli bir araç olmaktadır. Örgütsel özdeşleşmenin iş doyum memnuniyeti, kararlara katılım, işe katılım, bilgi paylaşımı ve iş motivasyonu arasında daha güçlü ilişki olduğu bulgusu ortaya çıkmaktadır. Söz konusu bu bulgular, bireylerin örgütle özdeşleşme düzeylerini arttırma yönünde örgüte yararlı etkiler sağlayacaklarını göstermektedir (Van Knippenberg ve

Schie, 2000b: 145). Benzer bulguları elde eden diğer çalışmalar, örgütsel özdeşleşmenin örgütteki görev süresi, işin kapsamı, örgütsel prestij, örgütten ayrılma niyeti ve rol-içi ve ekstra rol performansı ile bağlantılı olduğunu ve söz konusu kavramların, örgütsel özdeşleşme bağlamında önemli değişkenler olduğunu ifade etmektedirler (Bhattacharya vd., 1995; Dutton ve Dukerich, 1994; Rikatte, 2005; Mael ve Ashforth, 1995). Örgütle güçlü bir şekilde özdeşleşen bireylerin işten ayrılma niyetleri azalmakta devamında ise, örgütle bütünleşen üyeler arasında çalışma sinerjisi oluşmaktadır. Bunların sonucunda da, bireylerin çalışma performansında yaşanan artış, örgüt yararına önemli çıktılar olacağı beklenmektedir (Scott ve Stephens, 2009: 377-378). Örgüte yönelik güçlü bir özdeşleşme oluştuğunda, üyelerin örgütten yararlanma çabaları, örgüte yeni katılan bireylere yardım etmek, uzun vadeli örgütsel projeler üzerinde çalışmak, örgütü daha yüksek standartlara taşımak ve örgütü iyileştirmek için yeni fikirler sunmak gibi sadakat ve katılım eylemleri ile sonuçlanmaktadır. Aynı zamanda, üyelerin örgüte daha sık ve daha özgürce katkıda bulunmalarını sağlamaktadır. Dolayısıyla, bireyi tanımlayan ve örgütü tanımlamak için düşünülen şey arasındaki güçlü bir örtüşme, üyenin kendisine ve örgüte aynı anda katkıda bulunmasını sağlamaktadır (Dutton vd., 1994: 256).

Örgütsel özdeşleşmenin olumlu sonuçlarının yanı sıra kısmen olumsuz etkileri de olabilecektir. Bireylerin çalışma gruplarına (örneğin ekip çalışması) yönelik olarak geliştirdikleri özdeşleşme olgusu, bu bireylerin örgüt düzeyinde oluşan ya da oluşacak özdeşleşmeden çok daha kolay olabilmektedir. İş grubu özdeşleşmesi, örgütsel tutum ve davranışların belirlenmesinde önemli bir etki yaratsa da iş grubu özdeşleşmesinin örgütsel özdeşleşme üzerindeki hâkimiyeti daha az olumlu etki sağlamaktadır. Örneğin, kendi çalışma grubuyla güçlü bir şekilde özdeşleşen bireyler, farklı çalışma grupları arasında rekabet ya da düşmanlık duygusu meydana getirebilmektedir. Bu da örgütün işleyişine zarar verebilmektedir. Daha belirgin bir ifadeyle, iş grubu normları ile örgütsel normlar önemli ölçüde farklılık gösteriyorsa iş grubu özdeşleşmesi örgütün işleyişi için zararlı olabilmektedir. Bu nedenle, iş grubu özdeşleşmesi, örgütsel tutum ve davranışların belirlenmesinde örgütsel özdeşleşmeden daha önemli olsa da yüksek düzeyde iş grubu özdeşleşmesi her zaman örgüte avantaj sağlayacağı sonucu çıkarılmamalıdır (Van Knippenberg ve Schie 2000b: 145). Bu durum Kreiner ve Ashforth'un (2004) genişletilmiş özdeşleşme konusunda yapmış oldukları araştırma kapsamında



değerlendirildiğinde, özdeşleşmenin örgüte yönelik tek bir duygu inşa etmenin yetersiz olduğu görüşünü desteklemektedir.

Elde edilen bilgiler değerlendirildiğinde, bireylerin örgütlerle özdeşleşmesi bireyin bütünlük gereksinimini karşılamaktadır ve birey, büyük bir örgütün parçası olmak için vermiş olduğu çabaların, örgütün bütününe katkı olacağına inanır. Dolayısıyla örgütler, bireyin kendi yaşamını anlamlı hâle getirmesine destek olmaktadır. Bu nedenle, özdeşleşme bireyi her açıdan ilgilendirir ve bireyin kavrama yeteneğini, tutumlarını, duygularını, eylemlerini etkileyeceği belirtilmektedir (Van Dick vd., 2004b: 173; Rousseau, 1998: 217).

## **7. Örgütsel Özdeşleşme ile İlişki Kavramlar**

Yukarıda ilgili literatür çerçevesinde örgütsel özdeşleşmeye ilişkin kapsamlı açıklamaların ardından söz konusu örgütsel özdeşleşmenin aşağıdaki kavramlarla olan ilişkisi açıklanacaktır.

### **7.1. Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık son yıllarda araştırmacılar tarafından önemle üzerinde çalışılan kavramlar olmaktadır. Çünkü, bu ilgili kavramlar bireylerin örgütlerine ilişkin tutumlarını konu almaktadır (Gautam vd., 2004: 302). Öyle ki, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık birbiriyle yakından ilişkili gibi görülse de, iki farklı kavram olduğu yapılan yazın taramasında sıklıkla ifade edilmektedir.

Yönetim yazınında yaygın olarak kabul gören örgütsel bağlılık perspektifinde, örgütün hedef ve değerlerine olan inancın kabulü, örgütün hedeflerine ulaşma noktasında daha fazla gayret etme arzusu ve örgüt üyeliğini sürdürme isteği bağlılığı oluşturmaktadır (Mowday vd., 1979: 226). İlgili yazın, örgütsel bağlılığı, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık olmak üzere üç boyutta toplamaktadır. Duygusal bağlılık, bireylerin duygusal bağlamda örgüte bağlanma durumunu ifade etmektedir. Bu bireyler, örgütün hedef ve değerlerini benimseyerek örgüte mensup olmayı istedikleri için örgüt bünyesinde kalmayı tercih etmektedirler. Devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılan bireylerin karşılaşacakları olumsuzlukları ve maliyetleri göz önünde bulundurmaları sonucunda örgütte zorunluluktan dolayı kalmalarını ifade etmektedir. Normatif bağlılık ise, bireyin örgüte yönelik geliştirdiği minnettarlık duygusuyla hareket ederek örgütle olan mensupluğu devam ettirmektedir. Normatif bağlılığı olan bireyler, toplumsal normları göz

önünde bulundurarak ahlaki görevlerinin olduğuna inanırlar ve örgütte kalma eylemlerini devam ettirirler (Allen ve Meyer, 1996: 252-253). Böylelikle, örgütsel bağlılığın unsuru olan duygusal bağlılık ile örgütsel özdeşleşme arasında benzerlik olduğu görülmektedir. Çünkü duygusal bağlılık, örgütsel özdeşleşme gibi birey ve örgüt arasındaki psikolojik bağa ışık tutmakla birlikte, bireyin örgüte pozitif tutumlar oluşturmasına ve destekleyici davranışlar göstermesine neden olabilecek potansiyeldedir.

Genel perspektiften bakıldığında, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık düşünce sistemi bakımından birbirinden ayrılmaktadır. Örgütsel bağlılık, bireylerin niyet ve duygularına yönelikken; örgütsel özdeşleşme ise bireylerin örgütle aynı paydada buluşup birlik olma anlayışını barındırmaktadır (Mael ve Ashforth, 1992: 104). Bireyin bir örgütle yaşayacağı özdeşleşme sadece o örgüt nezdinde yaşanabilir ve bireyin, özdeşleştiği örgütten ayrıldığında ruhsal anlamda kayıp yaşaması muhtemeldir. Fakat, örgütsel bağlılıkta, örgütün amaç ve değerlerini benimseyen birey, başka bir örgüte geçse de aynı benimsemeyi yaşaması söz konusudur. Çünkü örgütsel bağlılık sadece bir örgüte özgü olmayabilir. Bu kapsamda bireyin, örgütüyle özdeşleşmeden de güçlü bir bağlılık yaşayabilmesi söz konusudur. Diğer yandan, kimliği merkeze alan özdeşleşmede, bireyin örgütle kurduğu psikolojik bağ, bireylerarası ilişkilerden daha fazlasını sunmakta ve bireylerarasındaki etkileşim olmasa da özdeşleşme kendini göstermektedir (Mael ve Ashforth, 1995: 313).

Örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme arasında ayırım yapmanın temelinde birtakım sebepler bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığın perspektifinden bakıldığında, bireylerin bir örgütle “birlik” olma duygusunu, örgüte üye olmanın duygusal, değerlendirici ve bilişsel algısını büyük ölçüde göz ardı ettiği görülmektedir. Örgütsel özdeşleşmede ise, mevcut grup üyeliği bireyin benliğini ne ölçüde temsil ettiğini merkeze almaktadır. Diğer taraftan örgütsel bağlılık, değişim temelli faktörler sebebiyle bireyin örgüte yönelik tutumlarına odaklanmaktadır. Böylelikle, örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşmenin farklı kavramlar olarak ele alınması gerektiğinin derinlerinde sosyal kimlik kuramı yer almaktadır. Belirli bir kategoriyle özdeşleşme seviyesi, söz konusu kategorinin belirginliğine ve diğer kategorilerle olan etkileşime dayalı olduğu için bireyin özdeşleştiği örgüte ilişkin eylemlerinde esneklik olması beklenmektedir. Ancak, örgütsel bağlılıkta, bireyin örgüte yönelik eylemlerinin sabit ve sürekli ilerlemesi durumu vardır (Van Dick vd., 2004b: 185-186). Öz bir ifadeyle, örgütsel özdeşleşme, paylaşılan kadere

ve algılanan benzerliğe bağlı olarak görülürken; örgütsel bağlılık, esas olarak değişimli faktörleri ön plana almaktadır, yani birey ile örgüt arasında maddi faktörlere dayalı ilişki gelişimi söz konusudur. Çünkü, bireyin çabalarına verilen karşılıklar, ücret, prim, terfi, kabul görme, prestij gibi faydalara ilişkindir. Dolayısıyla bu çerçeveden bakıldığında, örgütsel bağlılık, bireylerin kendilerini ve örgütü psikolojik anlamda farklı varlıklar olarak değerlendirmelerine sebep olmaktadır (Van Knippenberg, Sleebos, 2006: 574).

Örgütsel bağlılık, bireyin mensup olduğu çeşitli örgütlerde çeşitli düzeylerde olabilecek bir durumdur. Bireyler, örgütsel bağlılık perspektifinde kendi kişisel amaçları doğrultusunda örgütlerini araç olarak ele almaktadırlar. Bu da, birey ve örgüt arasındaki ilişkide araçsal yaklaşım olduğunu göstermektedir. Daha belirgin bir ifadeyle, örgütlerin bireylere sağladığı ücret, kariyer gelişimi ya da terfi gibi faktörler göz önüne alındığında, araçsal faktörler aracılığıyla, bireylerin örgütlere bağlanmalarına sebep olur. Örgütsel özdeşleşmede ise, söz konusu araçsal ilişkiden ayrılarak, daha fazla kader bağının ön plana alındığı gerçeği vardır. Diğer bir deyişle birey, mensup olduğu örgütün niteliklerini, değerleri ya da normları ile bireyin kendi niteliklerini, değer düzenini ya da bireysel normlarının ortak paydada buluşturmakta ve birey kendini tanımlarken örgütün niteliklerini kullanarak kendini ifade etme eğilimi içinde olmaktadır (Pratt, 1998: 177-178; Meyer vd., 2006: 667-671). Böylelikle örgütsel özdeşleşme, bireyin örgüt mensupluğu ile benlik kavramı arasında bir ilişki olmasıyla bilişsel bir sistem ışığını yansıtmaktadır (Herrbach, 2006: 633), yani birey, üyesi olduğu örgütün değerlerini ve kendi benliğinde yer alan ortak değerleri göz önünde bulundurarak ortaya çıkan tutumun eyleme dönüşmesiyle hareket etmektedir. Örgütsel bağlılıkta ise, birey örgüt içerisinde belirli bir amaç yönünde kendisini bir davranış tarzına bağlamaktadır ya da yönlendirmektedir (Mael ve Ashforth, 1992: 104; Pratt, 1998: 177-178).

## **7.2. Algılanan Örgütsel Prestij**

Algılanan örgütsel prestij, üyelerin ve örgüt dışındaki bireylerin örgütü nasıl gördüğünü ya da düşündüğünü temsil etmesi olarak ifade edilmektedir. Ayrıca “yapılandırılmış dışsal imaj” olarak da adlandırılan algılanan örgütsel prestij (Dutton vd., 1994: 248), referans gruplarının görüşleri, ağızdan ağıza iletişim, örgüt tanıtımı, örgüt tarafından kontrol edilen çeşitli bilgi kaynaklarından türeyebilmektedir. Algılanan örgütsel prestij genellikle, bireylerin örgütler hakkındaki bilgilere maruz kalmalarına dayanarak, bireylerin yorumlarını ve örgütlerin prestijini değerlendirmelerini ilgilendiren

kişisel seviye değişkeni olarak görülmektedir. Diğer yandan, bir örgütün üyeleri, örgütün prestijini farklı algılamalarla farklı yorumlar üzerinde değerlendirmektedirler. Ancak üyeler, söz konusu algılanan örgütsel prestiji homojen olarak görüyorlarsa, grup düzeyinde bir değişken olarak ele alınması gerektiğinin altının çizilmesi gerekmektedir (Smidts vd., 2001: 1052).

Örgütsel özdeşleşmenin kapsamında ise, bireylerin belirli bir örgüte yönelik ait olma algısı yer almaktadır. Diğer bir değişle, örgütsel özdeşleşmede birey, kendisini tanımlarken kullandığı ifadelerle üyesi olduğu örgütü tanımlarken, kullandığı ifadelerin ortak bir paydada buluşması anlamına gelmektedir. Birey, örgütle özdeşleşme içerisinde olduğunda, örgüt üyeliği bireyin benliğinde önemli bir yer edinebilmektedir (Mael, Ashforth, 1992: 103-104). Bu nedenle, bir üyenin örgütsel özdeşleşme düzeyi, bir örgütteki üyeliğinin kendi benliğini ne kadar temsil ettiğini göstermektedir (Tyler ve Blader, 2000: 15). Örgütsel özdeşleşmenin inşa edilmesinde önemli bir yeri olan sosyal kimlik kuramına göre, bireyler kendilerini tanımladıkları veya mensup olarak hissettikleri sosyal gruba göre kendilerini başka gruplarla karşılaştırma yapma eyleminde bulunmaktadırlar. Böylelikle, kendilerini diğerlerine göre farklı olarak tanımlamaları söz konusudur yani, söz edilen karşılaştırma, mensup olunan grubu diğer sosyal gruplardan farklılaştırılarak yüksek derecede değerlendirme yapılmasını sağlamaktadır (Hogg, 2000: 225). Bu kapsamda, bireyler olumlu benlik saygısına ulaşma gayreti içerisine girmektedirler ve bireyin sahip olduğu benlik saygısı, bu bireyin mensup olduğu grubun olumlu sosyal kimliğiyle biçimlenmektedir (Van Dick, 2001: 269). Dolayısıyla, örgütsel özdeşleşmesinin gerçekleşmesi için öncelikle birey, örgüt kimliğini belirgin olarak algılamalı ve söz konusu kimlik bağlamında kendisini kategorize etmesi gerekmektedir (Pratt, 1998: 194).

Sosyal kimlik kuramı, bireylerin ilişkili oldukları grupların statüsüne önem verdiklerini öne sürmektedir. Statü bir grup tarafından verilmekle birlikte, var olan statü yorumları bireyler tarafından yapılmaktadır (Dukerich vd., 2002: 509). Bu kapsamda değerlendirildiğinde bireyler, olumlu sosyal kimliği korumaya çalışmaktadırlar ve bu olumlu sosyal kimlikler (1) bireyin kendini tatmin edici sosyal fırsatlar yaratır, (2) bireyin sosyal prestijini arttırır, (3) sosyal etkileşimi kolaylaştırır ve (4) sosyal krediler yaratmaktadır. Böylelikle, üyeler örgütü olumlu ve sosyal olarak değerli kavramlarla ayırt edici nitelikler içerdiğine inandıklarında yani, bir örgütün prestiji çekici olarak

değerlendirildiğinde söz konusu üyelerin örgütle özdeşleşmeleri güçlenmektedir (Dutton vd., 1994: 250). Daha geniş bağlamdan bakıldığında, örgütsel prestij, örgütsel özdeşleşmeyi nasıl şekillendirdiğini açıklamak için araştırmacılar iki önemli noktaya odaklanmaktadır: öncelikle bir üyenin inandığı şey yani, mensup olduğu örgüte ilişkin ayırt edici, merkezi ve kalıcı unsurların olması, diğeri ise dışarıdan gelenlerin örgüt hakkında ne düşündüklerine dair üyenin inançlarına dayanmaktadır. Böylelikle üyeler, örgüt prestijinin çekiciliği kendi benliğini ne kadar iyi temsil ettiğini, ayırt edici olduğunu ve benlik saygısını ne kadar arttırdığına göre değerlendirmektedirler (Dutton vd., 1994: 239). Diğer bir ifadeyle, prestiji yüksek bir örgütün üyelerinin kendilerine olan saygılarını olumlu etkileyerek ya da sosyal kimliklerini etkileyerek üyelerin örgütle özdeşleşmelerini arttırmaktadır (Cable ve Turban, 2003: 2249). Çeşitli ampirik araştırmalar bu varsayımı destekler niteliktedir. Örneğin, İsrail'de sosyal değeri fazla olan askeri pazara ürün üreten bir örgütün üyeleri, ticari pazar içinde benzer ürün üreten diğer örgüt üyelerine göre örgütleriyle daha güçlü bir şekilde özdeşleştikleri ortaya çıkmıştır. Böylelikle, örgüt içinde faaliyet gösteren üyeler, örgütün prestijini çekici bir unsur olarak görmekte ve böylece örgütle özdeşleşmeleri güçlenmektedir (Dutton vd., 1994: 250). Düşük prestijli bir örgütte faaliyet gösteren bireylerin, örgüte ilişkin özdeşleşmelerini nasıl etkilediğini inceleyen başka bir çalışmada ise, düşük prestijli bir örgüte mensup olan bireylerin, örgüte karşı sıkıntı ve utanç duydukları ve bunun da onların örgütle özdeşleşmelerini olumsuz etkilediğini belirtmiştir (Frandsen, 2012). Özetle, bireyler kendilerini çekici olarak gördükleri örgütlerle içselleştirerek olumlu bir sosyal kimliği sürdürmek veya geliştirmek istemektedirler. Ayrıca bireyler, örgütün sosyal sistemdeki rekabete dayalı hedef pozisyonunu geliştirmek, diğer gruplarla kıyaslama yapmayı mümkün kılmak ve seçim yapmak gibi üye oldukları örgütlerin çekiciliğini artırmak için tasarlanmış çeşitli stratejiler kullanmaktadırlar. Bireyin olumlu değerlendirdiği gruplarla ya da örgütlerle bağlantı kurması durumunda, bireyin sosyal kimliği de olumlu etkilenmektedir ve bu da bireyin özdeşleşme düzeyini artırmaktadır (Fisher, Wakefield, 1998: 25-26). Bundan dolayı, örgütle özdeşleşme iki durumu kapsamına almaktadır: bireyin, örgütün statüsünü algılaması ve örgüt içinde bireyin kendi statüsünü algılamasıdır (Fuller vd., 2006: 818). Dolayısıyla, bir bireyin sosyal refahı ve davranışı, hem kendilerine atfettikleri niteliklerden hem de başkalarının kendileri hakkında örgütsel üyeliklerinden çıkardıklarına inandıkları niteliklerden etkilenmektedir. Bununla birlikte örgüt, üyeleri

üzerinde olumlu nitelikler kazandırabilir ve bireyler sosyal olarak değerli özelliklere sahip olduğuna inanılan bir örgüte ait olmaktan gurur duyabilmektedirler. Söz konusu üyeler, diğerlerinin örgütü olumlu olarak algıladıklarına inandıklarında, örgütün yansıyan ihtişamına sahip olabileceklerdir (Dutton vd., 1994: 240). Dolayısıyla, bireylerin benlik saygısını arttırmak için kısmen bir grupta özdeşleştiği belirtilmekte ve birey, örgütü ne kadar prestijli algırsa, özdeşleşme ya da özdeşleşme potansiyeli o kadar artacaktır (Smidts vd., 2001: 1052).

### **7.3. Kişisel İtibar**

Kişisel itibar (personel reputation) ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinin konu edildiği yazın incelendiğinde, ilgili literatür kişisel itibarı, liderlerin etkinliği bağlamında incelediği tespit edilmiştir.

Örgütle özdeşleşme, bireyin sahip olduğu benlik algısı içerisinde örgütü esas alması ve örgütün inançlarıyla veya değer yargılarıyla yüksek seviyede benzeşim göstermesi olarak tanımlanabilir (Tajfel ve Turner, 2004: 278). Bireyin benlik algısı, bireyin diğerleri tarafından nasıl gözüktüğünü ve sosyal çevresindeki bireylerin ona ilişkin davranışlarını farkına varmasıyla meydana gelir ve gelişir. Böylelikle, liderlerin bireylere yönelik tutumları ve davranışları onların benlik algılarının inşa edilmesinde ve bireylerin, kendilerini kurumun bir parçası olarak görmelerinde ya da hissetmelerinde etkindir. Bireyin, benlik algısının olumlu olması ve örgütü kendi benliği ile içselleştirmesi, bireylerin liderlerinin davranışlarına ilişkin algıları önemli rol oynamaktadır (Van Knippenberg ve Van Knippenberg, 2005: 25-26).

Etkin liderler, bireylerin desteğini ve bağlılığını elde etmede, grubun ya da örgütün neyi temsil ettiğini algılamalarında etkili olmaktadır (Van Dick, Kerschreiter, 2016: 369). Daha kapsamlı bir ifadeyle liderler, sosyalleşme süreçlerini çeşitli şekillerde ve çeşitli stratejilerle etkilemektedir. Ayrıca, söz konusu liderler, sosyalleşme programlarının işlevsel normlarını iletmeleriyle birlikte bireylerin performans beklentilerini netleştirmeleri gibi rolleri vardır. Bu süreç, örgüte özgü bir sosyal kimliğin geliştirilmesine hizmet etmektedir (Van Dick vd., 2007: 135). Belirtilen süreç daha geniş perspektifte incelendiğinde, liderler, örgütte güven ortamı oluşturmaları, bireylerin ihtiyaçlarını ön plana almaları gibi özelliklerle bireylerin kendilerini kurum içerisinde önemsenen ve değer verilen bireyler olarak hissetmelerine sebep olmaktadır. Daha ziyade, liderler, örgütün algılanan cazibesini artırması bireylerin kendilerinde pozitif bir

benlik saygısı meydana getirmelerine zemin oluşturmaktadır. Bu doğrultuda, bireyler tarafından algılanan liderlik tarzı, bireyin çalışma yaşamı içerisindeki çalışma doyumunu ve tatminlik hissini etkilemesinden hareketle örgütler, nasıl liderlere gereksinim duyduğu sorusuna değer atfetmektedir (Cremer, Van Knippenberg, 2002: 859; Haslam ve Platow, 2001: 1477).

Etkin liderlerin, kendi çıkarlarından ziyade örgütün çıkarları adına daha fazla hareket etmeleri, örgütün ideal geleceğini temsil eden iyi bir vizyon sunmaları, örgütte faaliyet gösteren bireylerin refahı hakkında daha fazla endişe duymaları ve liderin izleyicileri ile yakın ilişkiler kurarak ve her bir bireyin kişisel ihtiyaçlarını dikkate alarak izleyicilerine yönelik kişisel ilgi göstermektedir. Lider her bireye karşı bireysel ilgi oluşturarak onlara karşı farklı, fakat adil davranmaktadır. Sonuçta liderin bu tutumu sebebiyle bireyler kendilerini özel, teşvik edilmiş ve motive olmuş hissederler. Bu da liderlerin etkin görünmelerini sağlamaktadır (Greenberg ve Baron, 2000: 462; Van Dick, Kerschreiter, 2016: 367). Diğer yandan, etkin performans gösteren liderlerin örgüt statüsünü arttırmaya yönelik yaptıkları çalışmalar da bireyler nezdinde değer görmektedir. Bahsi geçen liderler, kişisel kazançlar arzusuyla hareket eden liderlerin yaptıklarının aksine, örgütün tarihsel geçmişine, örgüt kimliğine, örgütün çıkarlarına ve örgüt etkinliğine önem vermeleri bireyler tarafından önem verildiği gibi bu durum bireylerin benlik saygılarını ve motivasyonlarını arttırdığı belirtilmektedir (Shamir vd., 1993: 584). Dolayısıyla, liderin örgüt odaklı davranışları, bireyler tarafından örgütün değerlerinin yansımaları olarak algılanmasına ve örgütün çekici gözükmesine sebep olduğu gibi bu bireylerin örgüte ait olma arzusunu gündeme getirmektedir (Van Knippenberg vd., 2004: 827-828; Van Knippenberg, Van Knippenberg, 2005: 26).

Bir liderin, örgütsel ihtiyaçları savunmak ya da örgüt odaklı faaliyetlerde bulunmak gibi yüksek çabalı davranışları sayesinde örgüt içinde faaliyet gösteren bireylere sunulan kaynakların sayısını ve kalitesini arttırmaktadır. Bu davranışlar, bahsi geçen liderlerin çekici olarak algılanmasına ve bireyler tarafından güven ve saygı duyulmasına neden olmaktadır (Van Dick, Kerschreiter, 2016: 368). Ayrıca, söz konusu etkin liderler, grup üyelerinin bireysel ihtiyaçlarına daha duyarlı eylemlerde bulunmaktadırlar. Böylece bu liderler, üyelerin faaliyet ortamlarında değişiklik yapma olasılığı daha yüksektir ve belirtilen ortamların olumsuz yönlerini ortadan kaldırmak veya ele almak için hareket etmektedirler (Howell, Shamir, 2005: 102). Liderin bu tip

davranışları, üyeler tarafından etkin ve çekici davranışlar olarak nitelenerek, lideri rol model olarak görmelerine neden olmaktadır. Bu durum, diğer bireylerin tutumları ve davranışları üzerinde olumlu etki ederek söz konusu liderlerin sahip olduğu örgüt değerlerini ve hedeflerini içselleştirmelerine imkân vermektedir (Van Dick, Kerschreiter, 2016: 368).

Liderlerin çekici olarak algılanması, örgüt içerisinde faaliyet gösteren üyelerin kendilerini göstermede istekli olmalarını ve ortak hedeflere yönelik işbirliği yapma isteklerini etkilemede önemli bir rol oynadığı vurgulanmaktadır. Böyle bir rol sayesinde etkin liderliğin, üyelerin bireysel kaygılarını bir süre için bir kenara bırakmalarını ve bir grubun sorumlulukları ve refahı için önemli bir ortak amacı izlemede ikna edici özelliği olmaktadır (Hogan vd.,1994: 493). Dolayısıyla, liderlik araştırmacıları, üyelerin örgütle özdeşleşmelerinde etkin liderlerin bir köprü görevi gösterdiğini öne sürmektedir (Van Knippenberg, Hogg, 2003: 250). Diğer bir ifadeyle liderler, örgüte ilişkin daha fazla üye özdeşleşmesi geliştirdikçe, bu üyelerin daha yüksek sahiplilik ve sorumluluk duygusu yaşayacakları vurgulanmaktadır (Van Knippenberg, Van Knippenberg, 2005: 26). Önceki çalışmalar, etkin liderliğin bireylerin örgütleriyle olan özdeşleşmelerini arttırdığını gösteren ampirik kanıtlar sunmaktadır (Türk ve Akbaba, 2018; Morçin ve Çarıkçı, 2016; Zhang vd., 2012; Carmeli vd., 2011; Walumbwa vd., 2011; İşcan, 2006).

Özetle, örgütle özdeşleşmiş bireylerin, mensup olunan örgütün değerlerini ve inançlarını paylaşmaları, örgüte ilişkin aidiyet, güvenilirlik ve kendini gerçekleştirme gibi bireysel ihtiyaçların karşılanmasına neden olmaktadır (Patchen, 1970: 155). Bir liderin, yetkin ve motive edici davranışları ile örgüt yararı için gösterdiği yüksek çaba davranışları, diğer bireyler nezdinde liderin karizması ve etkinliğinin değerlendirilmesine imkân vermektedir (Avolio vd., 2009). Bu şekilde, liderin gösterdiği davranışsal özellikler, liderin çekiciliğini artırarak, onun önemli bir rol model olarak görülmesine sebep olur ve örgütün değerlerini, normlarını temsil eden liderler, gösterdikleri etkin davranışlarla bireylerin benliğini etkilemektedir (Lord vd., 1999: 193). Diğer bir deyişle, örgütsel cazibeyi artıran unsurlar (Van Knippenberg, vd., 2007) ile bireyin kendi değerlerini artıran unsurlar göz önüne alındığında bireyin örgütle özdeşleşmesi (Mael ve Ashforth, 1992) güçlenmektedir.



## 8. Takım Özdeşleşmesi

Her ne kadar örgütsel özdeşleşmeyi ölçmeye yönelik çalışmaların çoğu istihdam sağlayan firmalar tarafından yapılsa da özdeşleşmeye yönelik çalışmalar yapan diğer bir sektör ise spor kulüpleridir. Hem spor literatürünün, özdeşleşme kavramını sıklıkla kullanması hem de bu tezin uygulama kısmının bir spor kulübü üzerinde gerçekleştirilecek olmasından dolayı spor literatüründe yer alan ilgili kavramın taranması uygun görülmüştür.

Takım özdeşleşmesi, bir spor kulübü taraftarının en sevdiği takıma karşı hissedilen psikolojik bağlanma düzeyi olarak tanımlanmaktadır. Söz konusu psikolojik bağ, istikrarlı olarak devam etmekte, takımın mağlubiyeti bu bağı etkilememektedir, çünkü birey, bir takımın başarısı ya da başarısızlığını kendi kişisel başarısı ya da başarısızlığı olarak değerlendirmektedir (Wann ve Grieve, 2005: 532). Ayrıca spor yazınında, böyle bir psikolojik bağlılığı ifade etmek için kulüp özdeşleşmesi, fan özdeşleşmesi ya da takım sadakati gibi alternatif kavramlar kullanılmaktadır (Theodorakis vd., 2009: 458-459). Takım özdeşleşmesi kavramının temelini oluşturan sosyal kimlik kavramıdır, çünkü takım özdeşleşmesi, bir bireyin sosyal gruba üyeliği konusundaki bilgisinden türeyen ve bireyin benliğinin parçası olan bir sosyal kimliğin tezahürüdür (Tajfel, 1981: 255). Bunun anlamı, spor izleyicileri bir takıma bağlı kaldıklarında, bağlılıktan bir kimlik duygusu edinmektedir (Wann ve Branscombe, 1993: 3). Buna karşılık, grup üyeleri diğer takımların taraftarlarını grup dışı üyeler olarak algılamaktadır. Bu algı, bir takıma ait olma duygusunu geliştirir ve bu da daha yüksek takım özdeşleşmesine neden olur (Underwood vd., 2001). Sosyal kimlik ve takım özdeşleşmesi arasındaki bu ilişki daha önceki örgütsel özdeşleşme çalışmaları ile desteklenmektedir. Bireyin üyesi olduğu bir örgüte yönelik geliştirdiği birlik veya aidiyet duygusu, örgütsel özdeşleşme kavramını ortaya çıkarmaktadır (Bhattacharya vd., 1995: 46). Bu nedenle, profesyonel bir spor takımının bir örgüt biçimi olduğu ve taraftarların da örgütün üyeleri olduğu kabul edilerek, takım özdeşleşmesi, örgütsel özdeşleşmenin farklı bir biçimi olarak tanınmaktadır (Solansky, 2011: 250).

Bir spor takımına bağlılık derecesi, spor izleyicilerinin tüketim davranışlarını açıklamak amacıyla araştırmacılar tarafından yoğun bir şekilde incelenmiştir. Örneğin, sporseverlerin psikolojisi ve sosyal etkileri üzerine yapılan çalışmalar, seyircilerin takımla özdeşleşme seviyelerini “yüksek”, “orta” ve “düşük” olmak üzere üç bölümde

sınıflandırmaktadır (Wann ve Branscombe, 1993: 3). Benzer bir şekilde, Hunt ve izdaşları (1999: 442) spor taraftarlarını “geçici”, “yerel”, “sadık”, “fanatik” ve “işlevsiz” olarak kategorize ederek, çeşitli taraftar kategorilerinin bir takıma karşı farklı davranışlar sergilediğini iddia etmektedirler. Örneğin, takımla yüksek özdeşleşme seviyeleri, müsabakalara daha fazla katılım, takıma ya da kulübe harcanan para miktarının artması, daha fazla takım ya da kulüp eşyası alımı ve daha yüksek televizyon, radyo tüketim oranları gibi önemli zaman, enerji ve finansal kaynak ayırmaları ile ilişkili olmaktadır. Diğer yandan, yüksek oranda özdeşleşmiş taraftarlar, takımlarına kendini adanmıştır ve aynı grupta yer aldıkları taraftarlarla güçlü bir sosyal kimlik duygusu paylaşmaktadır. Bu taraftarların, takımları başarısız olduğunda, takım üyeliğinden ayrılma olasılığı daha düşüktür (Norris vd., 2015: 158).

Takım özdeşleşmesi, taraftarların takımla psikolojik bir bağlantı hissetmesi olarak ifade edilmektedir. Takım özdeşleşme seviyesi, spor etkinliklerinin sonuçlarının algılanma biçimini, takıma yönelik batıl davranışların miktarını, takım ürünlerinin tüketimi gibi çeşitli taraftar davranışlarını kapsamaktadır. Takım özdeşleşmesinin grup etkinliklerinden kaytarma etkilerini önlemeye yardımcı olduğu, grup motivasyonu ve hedeflere ulaşmak için bireysel çabayı arttırdığı ve grup üyeleriyle takım performansı arasındaki işbirliği artırabileceği konusunda bulgular mevcuttur (Michinov ve Juhel, 2018: 107). Diğer taraftan özdeşleşme duygusu, taraftarlar arasında farklı agresif reaksiyonları ortaya çıkarmaktadır. Örneğin, yüksek takım özdeşleşmesi hem düşmanlık hem de saldırganlığın dışa vurumuyla ilişkilidir. Yüksek oranda özdeşleşmiş taraftarların özellikle rakip taraftarlara karşı saldırgan davranışlar gösterme eğilimi olmaktadır. Diğer yandan, yüksek oranda özdeşleşmiş olan taraftarların sözlü saldırganlık davranışları göstermelerindeki neden, olaylar sırasında bu bireylerin kontrolden çıkma hissini kabul edilebilir olduğuna inanmalarından kaynaklanmaktadır (Wann vd., 2015: 4).

Konu bağlamında yapılan ilgili yazın taraması neticesinde, örgütsel özdeşleşme, sosyal kimliğin bir tezahürüdür. Dolayısıyla, spor takımlarının bir örgüt türü olduğu, taraftarların ise söz konusu örgütün üyeleri olduğu belirtilmektedir. Bu kapsamda, takım özdeşleşmesi, örgütsel özdeşleşmenin özel bir versiyonu olarak görülmektedir (Kim ve Kim, 2009: 18).

Yukarıda aktarılan kapsamlı yazın incelemesi doğrultusunda bu çalışmada aşağıda yer alan temel ve alt araştırma sorunsalları irdelenecektir.

1. İlgili örgüt yazınında ağırlıklı olarak kâr amacı güden kurumlarda yürütülen çalışmalarda sorgulanan kurumsal itibar, örgütsel imaj ve algılanan örgütsel prestij ile örgütsel özdeşleşme değişkenleri arasındaki ilişki, kâr amacı gütmeyen başka bir ifadeyle gönüllülük ilişkisi ile üyelik edilen bir örgüt ve üyesi ilişkisinde nasıl yapılandığı incelenmiştir. Bu kapsamda gönüllülük ilişkisi olan bir spor kulübü merkeze alınarak spor kulübü ile üye ilişkisi/etkileşimi algılanan örgütsel prestij, taraftar (takım) özdeşleşmesi ve yönetim kurulu itibarı değişkenleri çerçevesinde incelenmiştir.
2. İlgili yazındaki bir diğer önemli varsayım olan lider-üye etkileşiminin örgüt üyelerinin örgütle özdeşleşme üzerindeki etkisi yine bir spor kulübü merkeze alınarak yönetim kurulu ile taraftar özdeşleşmesi çerçevesinde irdelenecektir.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ, BULGULAR VE DEĞERLENDİRME**

Çalışmanın önceki bölümlerinde literatür taranarak kavramsal çerçeve bağlamında araştırma için kapsamlı bir altyapı oluşturulmuştur. Bu bölümde ise, araştırmanın amacı ve önemi, araştırma deseni, araştırmanın modeli ve araştırmada yer alan hipotezler ifade edilmektedir. Ayrıca, araştırmanın veri toplama yöntemi açıklanarak araştırmanın örnekleme, araştırmada kullanılan ölçekler ve verilerin analizlerinin değerlendirilmesi yapılmıştır.

#### **1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu araştırma, yönetim kurulu itibarı, algılanan örgütsel prestij ve spor taraftarı özdeşleşmesi değişkenleri arasındaki etkileşimi ortaya koymayı amaçlamaktadır. İşletme yazınında, bireylerin mensup oldukları örgütü prestijli algılamalarının söz konusu örgütle özdeşleşme düzeylerini etkilediği ve artırdığı yönünde pek çok çalışma bulunmaktadır. Ancak bu ilişkinin çoğunlukla taraflarına ekonomik fayda sağlayan işletmelerde yürütüldüğü, gönüllülük ilkesiyle üyelik edilen örgütlerde söz konusu ilişkinin nasıl şekillendiği üzerinde duran çalışma sayısı çok kısıtlıdır. Bu kapsamda, bu çalışmada bireylerin gönüllülük ilişkisi ile üyelik ettikleri bir örgüte ilişkin prestij algılamalarının söz konusu örgüt ile özdeşleşme düzeyleri üzerindeki etkisinin olup olmadığı mercek altına alınacaktır.

Yönetim kurulu itibarı, algılanan örgütsel prestij ve spor taraftarı özdeşleşme ilişkisi üzerine yapılan yazın araştırmalarının sonuçları doğrultusunda bireyler, mensup oldukları prestijli spor kulüplerin pazarlama ve finansal performansına artı değer katacağı düşünülmektedir. Spor kulüpleri sahip oldukları yüksek prestij aracılığıyla, ulusal ve uluslararası pazarlarda tanınırlığı artacak ve sponsor arayan değil sponsor kabul eden bir konuma geçecektir. Bu da kulübün başarılı sponsorluk gelirleri elde edeceğini işaret edecektir. Ek olarak, prestijli spor kulüplerin, finansal piyasalarda işlem gören hisse senedi fiyatları ve yayın hakları gelirleri açısından daha yüksek kazançlar elde edebileceklerdir.

Çalışmanın bir diğer önemli kavramı olan özdeşleşme bağlamında bakıldığında, özellikle kulüple özdeşleşen taraftarların kendi içerisinde birlik olma ve aynı kaderi paylaştıkları algısı kulübün hedeflerine ulaşma noktasında önemli bir rehber niteliği göstermektedir. Bilindiği gibi spor kulüplerinin kâr amaçsız örgüt yapısına sahip olsa da bunların bir kısmının ayakta kalabilmek için şirketleşme yolu ile sportif faaliyetlerini ticarileştirmek zorunda olduğunu görmekteyiz. Hızla büyüyen spor endüstrisindeki kulüplerin rakiplerine kıyasla daha iyi olabilmek için gelir kaynaklarını attırmaları gerekmektedir. Bunun için ise, spor kulüplerinin taraftarlara değer yaratmaları önemli olmaktadır. Dolayısıyla taraftarların sağlayacakları maddi ve manevi desteğin önemi artarak özdeşleşme kavramının değeri artmaktadır. Kulüple psikolojik olarak bir bağ yakalayan taraftarlar yüksek miktarda ücret ödeyerek hem kulübe finansal destekte bulunmakta hem de kongre üyesi statüsünü elde ederek benlik saygılarını yükseltmektedirler. Kendilerini aynı kimlikte gördükleri bireylerle bir araya gelerek tuttıkları takımın müsabakalarını statta izleme isteği ise bilet satışlarını attırmaktadır. Böylelikle bu bireyler kendi kulüplerine daha fazla katkı sağlayabilmek adına kulübün lisanslı ürünlerini satın alma çabası içine girmektedirler. Taraftarların kulübü temsil eden renkleri ya da logoyu kullandıkları ürünler üzerinde taşımaları özdeşleşmenin belirgin göstergesi olmaktadır. Lisanslı ürünler vasıtasıyla kulüpler kendilerine gelir sağlarken, taraftarlar ise kulüplerine ilişkin duygusal bağlarını geliştirmektedirler. Kısaca taraftarların özdeşleşme düzeyinin kulübün ekonomik varlığının devam ettirmesinde ve güçlendirmesinde katkısı olmaktadır.

Öte yandan bu çalışmayı benzerlerinden farklı kılan ve literatüre katkı yapması beklenen bir diğer konu ise söz konusu bu ilişkiye yönetim kurulunun itibarı da dâhil edilmesidir. Özellikle gönüllülük esasına dayalı üye kabul eden örgütlerde, yönetim kurulu itibarı, örgütlerin yansıyan ışığını temsil etmelerinden hareketle yönetim kurulu itibarı, bireylerin hem örgütle olan özdeşleşmelerini hem de örgüt prestiji ile nasıl etkileştiğiyle ilgili yazına ayrı bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda araştırma bulgularının ilgili yazındaki bir boşluğa kısmi olarak katkı sağlayacağı düşünülmektedir. İlgili yazındaki varsayımlar ve çalışmalar dikkate alınarak bu araştırmada, bağımsız değişken olarak yönetim kurulunun itibarı, bağımlı değişkenler ise algılanan örgütsel prestij ve spor taraftarı özdeşleşmesi değişkenlerine yer verilmiştir. Araştırmada yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak söz konusu değişkenlerin olası

ilişkileri irdelenmiştir. Ayrıca Şekil 6’da yer alan teorik modelin sunduğu ilişkiden elde edilen bulgular ortaya konularak yazında mevcut bulgularla karşılaştırılacaktır.

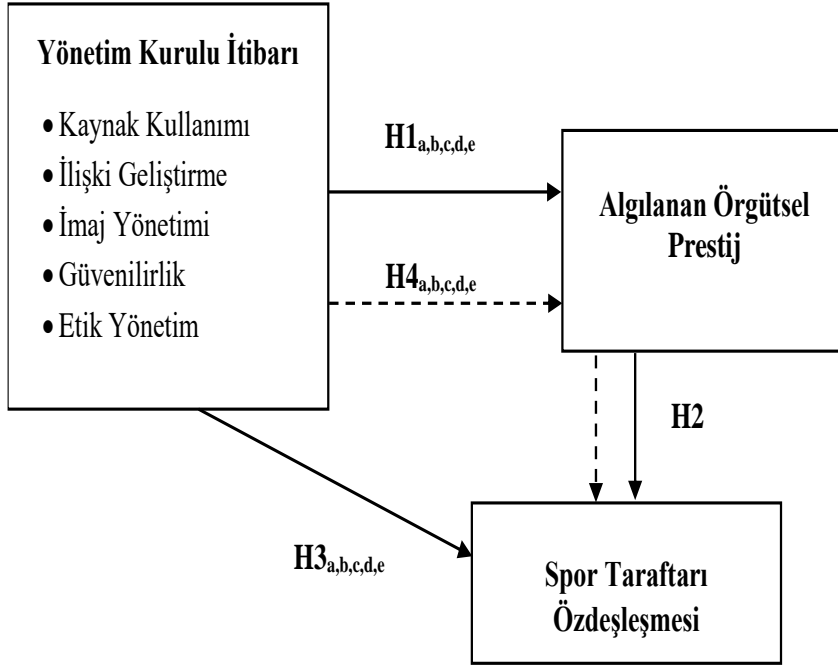
## 2. Araştırma Deseni

Genel olarak araştırma deseni çeşitli açılardan kurgulanmaktadır. Amaçları bakımından araştırma deseni, *keşfedici (exploratory) araştırmalar*, *tanımlayıcı araştırmalar* ve *açıklayıcı araştırmalar* olarak üç grup altında toplanmaktadır (Coşkun vd., 2015: 75-77). Bu çalışma ise söz konusu üç araştırma yaklaşımının da olduğu karma araştırma deseninden faydalanılmıştır. Araştırmanın ilk üç bölümünü kapsayan literatür araştırması ve devamında yapılan pilot araştırma bulguları *keşfedici (exploratory) araştırma* kapsamındadır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri, yine araştırmada kullanılan ölçeklerin alt boyutlarını belirleyebilmek için uygulanan açıklayıcı faktör analizi ve araştırmada yer alan örneklemin demografik bilgilerine yönelik frekans analizleri *tanımlayıcı araştırma* bağlamında ele alınmaktadır. Ayrıca araştırmanın hipotetik modelinde yer alan değişkenlerin bir biriyle olan neden-sonuç ilişkilerine ilişkin yapısal eşitlik modellemesi aracılığıyla yapılan analizler ve değerlendirmeler *açıklayıcı araştırma* kapsamında değerlendirilmiştir.

Araştırmada ilk olarak geniş bağlamda literatür araştırması yapılmıştır. Literatür çalışması sonucunda yazında eksik görülen alanlar tespit edilmiş olup sonrasında araştırma hipotezleri ve devamında araştırma modeli oluşturulmuştur. Bu sürecin devamında araştırmada kullanılacak ölçekler tespit edilerek ana kütle ve örneklem belirlenmesi yapılmıştır. Bir sonraki adımda ise anket sorularının hazırlanması, anket sorularının gözden geçirilmesi, pilot çalışmanın yapılması, pilot çalışma sonuçlarının analizi ve sonrasında ise temel saha araştırma sürecine başlanılmıştır. Saha araştırması adımından sonra elde edilen verilerin kontrolü ve analizi gerçekleştirilmiştir. Temel veri analizi aşamasında öncelikle frekans analizleri devamında araştırmada kullanılan ölçeklerin açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Daha sonraki adımda ise ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri için ölçüm modeli bağlamında doğrulayıcı faktör analizinden yararlanıldıktan sonra ise yapısal eşitlik modellemesi uygulanarak, araştırmadan elde edilen sonuçlar analiz edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları araştırma hipotezleri çerçevesinde tartışılmış olup gelecek araştırmalara da öneriler sunulmuştur.

### 3. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın amacı kapsamında ilgili yazında yer alan nitel ve nicel varsayımlar ve bulgular ışığında araştırma modeli ve hipotezleri oluşturulmuştur. Araştırma modelinde yönetim kurulunun itibarı bağımsız değişken, algılanan örgütsel prestij ve spor taraftarı özdeşleşmesi bağımlı değişken olarak yer almıştır. Yönetim kurulu itibarının algılanan örgütsel prestij üzerinde etkisi olacağı varsayılmıştır. Yönetim kurulu itibarı ve algılanan örgütsel prestij değişkenlerinin spor taraftarı özdeşleşmesi üzerinde olası etkileri incelenecek, algılanan örgütsel prestijin yönetim kurulu itibarı ve taraftar özdeşleşmesi etkileşiminde aracı etkisinin irdelendiği araştırma modeli Şekil 6'da sunulmaktadır.



Şekil 6. Araştırma Modeli

Bu çalışmanın ana başlığı kapsamında yer alan yönetim kurulu itibarı aynı zamanda grup itibarıdır ve bir gruptaki bireylerin itibarlarının toplamı grup itibarını oluşturmaktadır (Tirole, 1996). Dolayısıyla kişisel itibar, grup itibarıyla eşgüdümlü bir ilişki içinde olmaktadır (İlgili konuya ilişkin detaylı bilgiler birinci bölümde verilmektedir). Kişisel itibar ve algılanan örgütsel prestij (örgütsel imaj) ilişkisini

inceleyen ampirik çalışmalara bakıldığında, ilgili yazın kişisel itibarı, çoğunlukla örgütün tepe yöneticileri bağlamında incelediği tespit edilmiştir (Riordan vd., 1997; Wade vd., 2006; Davies ve Chun, 2009; Gaines- Ross, 2009; Sohn vd., 2009; Jian ve Lee, 2011; Sanchez-Marin, Baixauli-Soler, 2014). Kaynak kullanımı, ilişki geliştirme, imaj yönetimi, güvenilirlik ve etik yönetimi kapsayan yönetim kurulu itibarı değişkeni, yönetim kurulunun öz niteliklerinin incelenmesinde ön plana çıkmaktadır. Öyle ki etkin bir yönetim kurulunun, özellikle kişisel özellikleri, davranışları, yetenekleri, başkalarına verdiği vizyon, güven, ilham itibarlarının oluşmasında öncülük etmektedir. Bu kapsamda, ilgili yönetim yazını, etkin bir yönetim kurulunun, örgütün algılanan prestiji üzerinde etkisi olduğunu ifade etmektedir. Bu çalışmada ise söz konusu yazın dikkate alınarak yönetim kurulunun itibarı algılanan örgütsel prestij üzerinde olumlu yönde anlamlı etkilerinin olacağı öngörülmüştür.

**H1:** Yönetim kurulunun itibarı, algılanan örgütsel prestiji pozitif ve anlamlı etkiler.

**H1a:** Yönetim kurulunun kaynak kullanımı, algılanan örgütsel prestiji anlamlı ve pozitif etkiler.

**H1b:** Yönetim kurulunun ilişki geliştirmesi, algılanan örgütsel prestiji anlamlı ve pozitif etkiler.

**H1c:** Yönetim kurulunun imaj yönetimi, algılanan örgütsel prestiji anlamlı ve pozitif etkiler.

**H1d:** Yönetim kurulunun güvenilir olması, algılanan örgütsel prestiji anlamlı ve pozitif etkiler.

**H1e:** Yönetim kurulunun etik yönetimi, algılanan örgütsel prestiji anlamlı ve pozitif etkiler.

İlgili literatür kapsamında yapılan ampirik çalışmalar, algılanan örgütsel prestijin örgütsel özdeşleşmenin temel belirleyicisi olduğunu gösteren kanıtlar sunmaktadır. Bu kanıtlar ışığında, algılanan örgütsel prestijin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini mercek altına almış araştırmalar, hem kâr amaçlı hem de kâr amaçsız örgütler üzerinde yapılmıştır. Söz konusu bulguları sunan çalışmalar, bir müzeye destek olan bağışçılar üzerinde (Peasley vd., 2018), spor taraftarları üzerinde (Elsbach ve Cable, 2019), çalışanlar üzerinde (Reade, 2001; Podnar, 2011; George, Chattopadhyay, 2005; Smidts vd., 2001; Frandsen, 2012; Fuller vd., 2009), tüketici malları sunan firmaların müşterileri ve tedarikçileri gibi dış paydaşlar üzerinde (Curras-Perez vd., 2009) ve yine benzer



sektörler üzerinde aynı sonuçları elde eden çalışmalar (Bartels vd., 2006; Gkorezis vd., 2012; Carmeli vd., 2006; Dukerich vd., 2002; Fuller vd., 2006; Pratt, 1998; Dutton vd., 1994; Mael ve Ashforth, 1992; Barters vd., 2007, Bhattacharya vd., 1995; Riketta, 2005; Fisher ve Wakefield, 1998; Bartels vd., 2009) gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda, bireylerin örgütlerle özdeşleşmelerini merkeze almış ampirik çalışmalar, bireylerin prestijli örgütlerle özdeşleşmeleri onların benlik saygısını geliştirme ihtiyaçlarını karşılamasıyla birlikte onların motive olmalarını sağlayarak böyle bir özdeşleşmenin, birincil belirleyicisinin örgütün prestiji olduğu belirtilmektedir.

Teorik argümanlar ve ampirik çalışmaların çoğu, algılanan örgütsel prestijin (örgütsel imaj), örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini farklı bilimsel çalışmalarca desteklenip ortaya koymaktadır. Bu çalışmalar, söz konusu etkiyi daha çok kâr amacı güden örgütler (ticari işletmeler) nezdinde yapıldığı dikkat çekmektedir. Ancak, ilgili yazında, bahsi geçen ilişkiyi kâr amacı gütmeyen örgütlerde de test eden çalışmalar olsa da bu çalışmaların sayısı oldukça az olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, söz konusu örgütlerde bu ilişkinin bağlamını daha fazla genişletebilmek ve ilgili literatüre daha fazla katkı sağlanması gerekmektedir. Daha kapsamlı bir ifadeyle, yapılan çalışmalar, algılanan örgütsel prestijin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi, istihdam sağlayan örgütlerdeki çalışanların örgüte katılımını ve davranışlarını etkilemesinde önemli olduğu kadar, gönüllülük ilkesiyle hareket örgütlerde de faaliyet gösteren bireylerin ilgili örgütlere katılımlarını ve davranışlarını nasıl etkilediğini anlamak son derece önemlidir. Bu kapsamda aşağıdaki hipotez önerilmektedir:

**H2:** Algılanan örgütsel prestij, spor taraftarı özdeşleşmesini pozitif etkiler.

Bu çalışmanın ana başlığı kapsamında yer alan yönetim kurulu hakkında yapılan değerlendirmeler genellikle yönetim kurulu başkanı nezdinde yapıldığı düşünülmektedir. Yönetim kurulu başkanı aynı zamanda örgütün lideri konumundadır. Bu kapsamda, ilgili örgüt yazınında konu edilen kişisel itibar ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi, lider etkinliği kapsamında açıklanmıştır. Etkin liderler, bireylerin desteğini ve bağlılığını elde etmede, bireylerin grubun ya da örgütün neyi temsil ettiğini algılamalarında etkili olmaktadır (Van Dick ve Kerschreiter, 2016: 369). Bir liderin, yetkin ve motive edici davranışları, örgütte güven ortamı oluşturması, örgüt yararı için gösterdiği yüksek çaba davranışları sayesinde bireylerin liderlerini takdir etmelerine, saygı duymalarına ve rol model almalarına sebep olmaktadır (Greenberg ve Baron, 2000: 462; Knippenberg, 2002: 859; Avolio vd., 2009).

Bu durum, bireylerin tutumları ve davranışları üzerinde olumlu etki ederek söz konusu liderlerin sahip olduğu örgüt değerlerini ve hedeflerini içselleştirmelerine imkân vermektedir (Lord vd., 1999: 193). İlgili literatürden elde edilen bilgiler ışığında, lider etkinliği ile örgütsel özdeşleşme ilişkini konu edinen ampirik çalışmaların (Türk ve Akbaba, 2018; Morçin ve Çarıkçı, 2016; Zhang vd., 2012; Carmeli vd., 2011; Walumbwa vd., 2011; İşcan, 2006; Epitropaki ve Martin, 2005) sunduğu bulgulardan hareketle bu araştırma için önerilen hipotezler aşağıda verilmektedir:

**H3:** Yönetim kurulunun itibarı, spor taraftarı özdeşleşmesini anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

**H3a:** Yönetim kurulunun kaynak kullanımı, spor taraftarı özdeşleşmesini anlamlı ve pozitif etkiler.

**H3b:** Yönetim kurulunun ilişki geliştirmesi, spor taraftarı özdeşleşmesini anlamlı ve pozitif etkiler.

**H3c:** Yönetim kurulunun imaj yönetimi, spor taraftarı özdeşleşmesini anlamlı ve pozitif etkiler.

**H3d:** Yönetim kurulunun güvenilir olması, spor taraftarı özdeşleşmesini anlamlı ve pozitif etkiler.

**H3e:** Yönetim kurulunun etik yönetimi, spor taraftarı özdeşleşmesini anlamlı ve pozitif etkiler.

Araştırmada ele alınan bir diğer ilişki algılanan örgütsel prestijın yönetim kurulu itibarı ile spor taraftarı özdeşleşme etkileşimindeki aracılık etkisidir. Algılanan örgütsel prestijın doğrudan etkileşimin olduğu çalışmaların yanı sıra aracılık etkisinin olduğu çalışmaların sayıca az olduğu (Kim vd., 2010; Lopez vd., 2011; Goldring, 2015; Özkan vd., 2019) tespit edilmiştir. Fakat daha önce algılanan örgütsel prestij aracılığıyla yönetim kurulu itibarının, spor taraftarı özdeşleşmesi üzerindeki etkisini inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Böyle bir kısıta rağmen yönetim kurulları, örgütlerin dışarıya yansıyan ışığını temsil etmelerinden dolayı, bu çalışmada spor taraftarı özdeşleşmesi ile etkileşimi ve söz konusu etkileşimde algılanan örgütsel prestijın aracılık rolü araştırılacaktır. Bu çalışmada yer alan spor kulübü Türkiye’de diğer kulüplere kıyasla büyük ve tanınırlığı en yüksek kulüplerindendir. Bahsi geçen kulübün, yönetim kurulu üyelerinin genel olarak diğerleri tarafından tanınır olması, kulübün algılanan prestiji üzerinden, üyelerin kulüple özdeşleşmelerine muhtemel etkisi araştırılacaktır. Bu bağlamda sözü geçen aracılık hipotezleri aşağıda verilmiştir:

**H4:** Yönetim kurulunun itibarı, spor taraftarı özdeşleşmesi etkileşiminde algılanan örgütsel prestij aracılık rolü vardır.

**H4a:** Yönetim kurulunun kaynak kullanımı ile spor taraftarı özdeşleşmesi etkileşiminde algılanan örgütsel prestij aracılık rolü vardır.

**H4b:** Yönetim kurulunun ilişki geliştirmesi ile spor taraftarı özdeşleşmesi etkileşiminde algılanan örgütsel prestij aracılık rolü vardır.

**H4c:** Yönetim kurulunun imaj yönetimi ile spor taraftarı özdeşleşmesi etkileşiminde algılanan örgütsel prestij aracılık rolü vardır.

**H4d:** Yönetim kurulunun güvenilir olması ile spor taraftarı özdeşleşmesi etkileşiminde algılanan örgütsel prestij aracılık rolü vardır.

**H4e:** Yönetim kurulunun etik yönetimi anlayışında, spor taraftarı özdeşleşmesi etkileşiminde algılanan örgütsel prestij aracılık rolü vardır.

#### **4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Oluşturulan kavramsal modelin temeli gönüllülük esasıyla üye kabul eden bir örgütte nasıl işleyeceği sorusu çalışmanın çıkış noktasıdır. Spor kulüplerinin gönüllülük esasıyla üye kabul eden en geniş katımlı örgütler olması ve Türkiye’de spor kulüpleri gerek sosyal gerekse ekonomik açıdan büyüyen bir endüstriye sahip olmalarından hareketle oluşturulan modeli test edebilmek için örneklem grubu olarak spor taraftarları üzerinde gerçekleştirilmesi düşünülmüştür. Bu çalışma Fenerbahçe Spor Kulübü taraftarları nezdinde gerçekleştirilmiştir. Bahsi geçen kulübün seçilmesinin nedenleri incelendiğinde, öncelikle Süper Lig’de dört büyükler olarak anılan Fenerbahçe Spor Kulübü (Özdağoğlu ve Keleş, 2019: 109), 2004 yılından bu yana sermaye piyasalarına kote olması ile ülkemizde hem ticari hem de yönetsel anlamda profesyonelleşmesidir (Akyüz, 2005: 16-20). Diğer bir neden ise, söz konusu kulübün finansal büyüklük olarak diğer kulüplere kıyasla önde gelenlerden biri olması (Güler ve Alagöz, 2019) bu spor kulübünün araştırma amacına uygun olacağı varsayılmıştır. Araştırmanın ana kütlesi Türkiye’deki tüm Fenerbahçe taraftarı olan kişilerdir. Bilindiği üzere ülkemizde spor taraftarı sayısı ve grup heterojenliği fazladır. Bu kapsamda araştırmanın örnekleminde fanatik taraftarlar ve seyirci düzeyindeki taraftarlara yer verilmiştir. Fanatik taraftarlara erişebilmek için bahsi geçen spor kulübün internet sayfalarında yer alan Fenerbahçe İş Adamları Derneği, 1907 UNIFEB, Genç Fenerbahçeliler Topluluğu’nun bulunduğu platformların yöneticilerinden izin alınarak, bu platformlara anketler yerleştirilmiş ve fanatik gruplardan anketi doldurmaları istenmiştir. Fenerbahçe Spor Kulübü’ne fanatik

tarafıtar olarak kabul edilen bu bireylerin örgütlenererek ve söz konusu kulübe destek verecek kadar gönül verdikleri, sadık oldukları ve bu kitlenin, ilgili kulübün faaliyetlerine aktif olarak katılan bireyleri temsil ettiği varsayılmıştır. Bu kapsamda, fanatik taraftarlara dijital ortamda kolayda örnekleme yöntemi uygulanmıştır.

Araştırma kapsamında örnekleme tespitinde ilk gruptan ayrı olarak söz konusu kulübün seyirci grubunda yer alan taraftarlarına da ulaşılmıştır. Bu kapsamda seyirci düzeyinde taraftarlık gösteren taraftarların değerlendirmelerini almak üzere Bursa Uludağ Üniversitesi öğrencilerinin anketi doldurmaları istenmiş ve bu öğrencilerin sadece Fenerbahçe taraftarı olunması kriterinden yola çıkarak yakın ve uzak çevrelerinde bulunan Fenerbahçeli bireylere anketi ulaştırmaları istenmiştir. Böylelikle bu grup çerçevesinde kartopu örnekleme yönetimi kullanılmıştır. Söz edilen veri toplama akışındaki örnekleme çerçevesini oluşturma aşamasında olabildiğince, ana kütleyi temsil edebilecek bireylerden oluştuğu varsayılmıştır. Sonuç olarak araştırmanın evreni Türkiye’de bulunan Fenerbahçe’nin tüm taraftarlarıdır. Saha araştırmasında 6379 kişiye ulaşılmış olup elde edilen verilerin uç değer hesaplamaları neticesinde çalışmanın 3238 nihai örneklemden oluştuğu tespit edilmiştir.

### **5. Anket Formunun Oluşturulması ve Veri Toplama Yöntemi**

Çalışmanın saha araştırması için hazırlanan anket formunda kategorik sorular ile 5’li likert ölçeğini içeren 43 adet soru yer almaktadır. Hazırlanan anketin ilk bölümünde, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim ve mesleki durum, aylık gelir gibi deneklerin sosyo-demografik özelliklerine yönelik sorular bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde algılanan örgütsel prestij, spor taraftarı özdeşleşmesi ve yönetim kurulu itibarını belirlemek için ölçek soruları yer almaktadır. Anket sorularının anlaşılabilirliğini, eksikliklerini ortaya koyabilmek için pilot araştırma gerçekleştirilmiştir. Pilot araştırma, 9.03.2019-10.04.2019 tarihleri arasında 158 Fenerbahçe taraftarı üzerinde uygulanmıştır. Söz konusu pilot araştırmanın neticesinde anket formunda gereken düzenlemeler yapılmıştır. Anket formu nihai halini aldıktan sonra araştırma sürecine devam edilmiş ve veri toplama sürecinde anketler 02.07.2019-22.10.2019 tarihleri arasında Fenerbahçe taraftarları üzerinde gerçekleştirilmiştir.

## 5.1. Ölçüm

Çalışmanın saha araştırmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma anketinde kullanılan ölçüm araçları ilgili yazın incelemesi sonrasında elde edilen ölçeklerden oluşturulmuştur. Anket çalışmasında yer alan ölçüm araçları öncelikle pilot bir çalışmada kullanılarak içerik ve anlaşılabilirlik açısından analize tabi tutulmuş, elde edilen veriler ışığında araştırmada kullanılan ölçekler tespit edilmiştir. Araştırmanın anket formunda yer alan ölçekler hakkında bilgiler aşağıdaki gibidir.

*Algılanan Örgütsel Prestij Ölçeği* Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 8 maddelik ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ankette kullanılan söz konusu ölçeğin Türkçe versiyonu Bilçin Tak ve Başak Aydem Çiftçioğlu (2009)'un "Algılanan Örgütsel Prestij ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma" adlı çalışmasından alınmıştır. Söz konusu ölçeğin daha önceki çalışmalarda elde edilmiş Cronbach's Alpha katsayıları ise, Mael, Ashforth, 1992  $\alpha= 0.77$ ; Bhattacharya vd., 1995  $\alpha= 0.69$ ; Smidts vd., 2001  $\alpha= 0.73$ ; Lipponen vd., 2005  $\alpha= 0.83$ ; Tak ve Çiftçioğlu, 2009  $\alpha= 0.84$ ; Çiftçioğlu ve Gök, 2019  $\alpha= 0.82$  olmaktadır. Bu çalışmada yer alan algılanan örgütsel prestijle ilgili ifadelerin Cronbach's Alpha katsayısı 0.80 olarak hesaplanmıştır.

*Spor Taraftarı Özdeşleşmesi Ölçeği* ise Wann ve Branscombe (1993) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 7 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin Türk nüfusuna uygunluğunu tespit etmek için Türkçe geçerlilik ve güvenilirliği Nejla Günay ve Şefik Tiryaki (2003) tarafından yapılmıştır. Bahsi geçen ölçeğin soruları araştırmacıların "Spor Taraftarı Özdeşleşme Ölçeğinin Gerçeklik ve Güvenirlik Çalışması" isimli çalışmasından alınmıştır. Ölçeğin daha önceki çalışmalarda elde edilmiş Cronbach's Alpha katsayıları ise, Wann ve Branscombe 1993  $\alpha= 0.95$ ; Günay ve Şefik, 2003  $\alpha= 0.87$ ; Theodorakis vd. 2009  $\alpha= 0.78$ ; Suh vd. 2013  $\alpha= 0.95$ ; Torlak vd. 2014,  $\alpha= 0.95$ ; Norris vd. 2015  $\alpha= 0.96$ ; Lee vd. 2016  $\alpha= 0.96$ ; Baran ve Taşkın, 2017  $\alpha= 0.90$ ; Ekinci, 2018  $\alpha= 0.76$ ; Pradhan vd. 2019  $\alpha= 0.90$  olmaktadır. Bu çalışmada yer alan spor taraftarı özdeşleşmesiyle ilgili ifadelerin Cronbach's Alpha katsayısı 0.98 olarak hesaplanmıştır.

*Yönetim Kurulu İtibarı*, kaynak kullanımı, ilişki geliştirme, imaj yönetimi, güvenilirlik, etik yönetim alt boyutlarından oluşan 15 ifadeli bir ölçek ile ölçülmektedir. Ölçek, Cam Caldwell, Linda A. Hayes, Do Tien Long (2010)'un yapmış oldukları çalışmadan uyarlanarak hazırlanmıştır. Söz konusu çalışmada yer alan ölçeğin

boyutlarının Cronbach's Alpha katsayıları: Kaynak Kullanımı  $\alpha = 0.83$ ; İlişki Geliştirme  $\alpha = 0.85$ ; İmaj Yönetimi  $\alpha = 0.78$ ; Güvenilirlik  $\alpha = 0.75$ ; Etik Yönetim  $\alpha = 0.83$  olarak verilmektedir. Bu çalışmada ise, Cronbach's alfa katsayısı: Kaynak Kullanımı  $\alpha = 0.89$ ; İlişki Geliştirme  $\alpha = 0.92$ ; İmaj Yönetimi  $\alpha = 0.92$ ; Güvenilirlik  $\alpha = 0.83$ ; Etik Yönetim  $\alpha = 0.83$  olarak tespit edilmiştir.

## 5.2. Araştırmada Uygulanan İstatistiksel Analizler

Araştırma modeli, yapısal eşitlik modellemesi vasıtasıyla test edilmiştir. Yapısal eşitlik modellemesi, değişkenler arasında daha önce ortaya konan ilişki örüntüsünün eldeki veri nezdinde desteklenip desteklenmediğini inceleyen çok değişkenli bir istatistiktir (Kline, 2005). Yapısal eşitlik modellemesinin en temel özelliği, gizil değişkenin tanımlanmasına ve bu gizil değişkenin analizlerde kullanılmasına imkân vermektedir. Söz konusu modelin sıkça kullanılmasının sebebi, gözlenen değişkenlere yönelik ölçüm hatalarını net bir şekilde ortaya koyan yöntem oluşudur (Aksu vd., 2017: 61). Ayrıca, yapısal eşitlik modelinde, araştırmacıların çok değişkenli karmaşık modeller geliştirmesine ve incelemesine imkân tanımaktadır. Bağımsız (egzojen) değişkenlerin bağımlı (endojen) değişkeni açıklama gücünü ortaya koyduğu gibi ilgili değişkenler arasında aracılık etkisinin tespitini de yapmaktadır (Hair vd., 1998, 584-585).

Çalışmanın yapısal model testi ve doğrulayıcı faktör analizine geçilmeden önce elde edilen veriler bir takım süreçlerden geçirilmiştir. Analiz sürecinin ilk aşamasında kayıp değer değerlendirmesi yapılmıştır. Örnekleme yer alan 6379 yanıtlayıcının veri matrisindeki madde dağılımlarında kayıp değer (missing value) oranı incelemesi yapılmış ve kayıp değer oranının %6'ın altında kaldığı tespit edilmiş ve regresyon atama yönteminden faydalanılarak eksik verilere atama yapılmıştır. Bu uygulama neticesinde 6379 katılımcı ile analize devam edilmiştir.

Analiz sürecinin ikinci adımında standartlaştırılmış puanı (Z.001) 2.5'dan yüksek olan aykırı gözlemler yönetim kurulu itibarı ölçeği için 162, spor taraftarı özdeşleşme ölçeği için 592 adet ve algılanan örgütsel prestij ölçeği için ise 948 univariate aykırı değer olduğu tespit edilerek veri setinden çıkarılması uygun görülmüştür. Üçüncü adımda, mahalnobis uzaklık (distance) değeri her bir ifade için ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Bu kapsamda mahalnobis distance puanlarının Ki-Kare dağılımındaki olasılıklar değerlendirilmiş olup, 0.001 ve daha düşük değerler uç değer olarak nitelendirilir ve

toplamda 1439 aykırı gözlem daha veri setinden çıkartılmıştır ve 3238 adet kullanılabilir veri kalmıştır.

Analiz sürecinin dördüncü adımında, maddelerin normal dağılım niteliklerine ne oranda sahip oldukları çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayıları hesaplanarak incelenmiştir. Analiz sonucunda çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri -3.0, +3.0 aralığında (Tabachnick ve Fidell, 2007) olmasından yola çıkarak örneklem verisinin normal dağılım uygunluğunu sağladığı ifade edilebilir.

Veriler Microsoft Excel programında düzenlenmiştir. Verilerin iç tutarlılık katsayılarına ve açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına ulaşmak için SPSS 22.0 programından, doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal modelin test edilmesi için ise AMOS 22.0 programından yararlanılmıştır. Açıklanan Ortalama Varyans ve yapı güvenilirliğini (AVE-CR) test etmek için ise Fornell ve Larcker'in (1981: 45-46) formülü kullanılarak Microsoft Excel programından faydalanılmıştır. Ayrıca, tüm tanımlayıcı istatistikler (descriptive statistics) 3238 yanıtlayıcıdan oluşan veri seti üzerinden yapılmıştır.

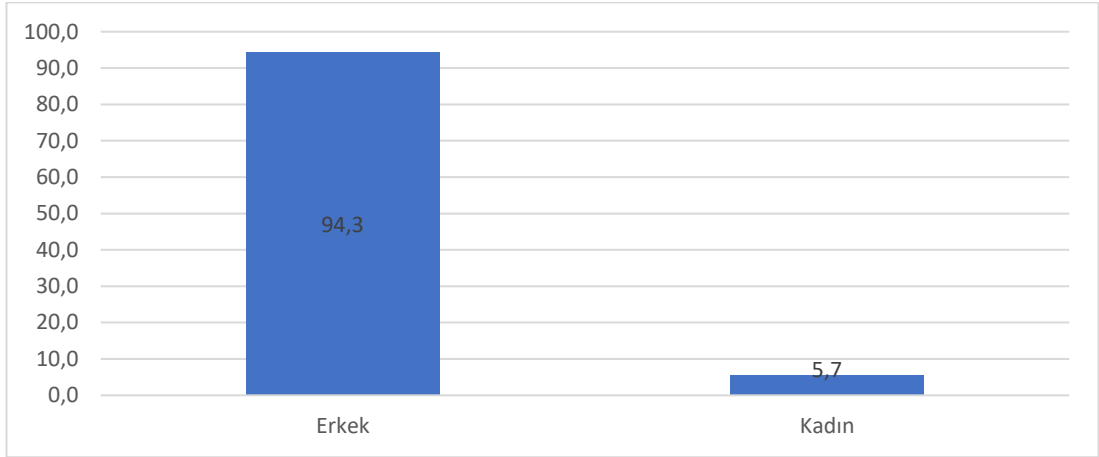
## **6. Araştırmanın Bulguları**

Çalışmanın bundan sonraki aşamasında, Fenerbahçe Spor Kulübü taraftarlarının demografik verileri, ölçeklere yönelik gerçekleştirilen açıklayıcı faktör analizi, güvenilirlik ve korelasyon analizleri, ölçek geçerliliklerine ilişkin uygulanan doğrulayıcı faktör analizi, diğer geçerlilik testlerinin analizi, çalışma modelinde yer alan hipotez testlerinin uygulanmasında yapısal eşitlik modellemesi analizleri yer alacaktır.

### **6.1. Katılımcılara İlişkin Demografik Bulgular**

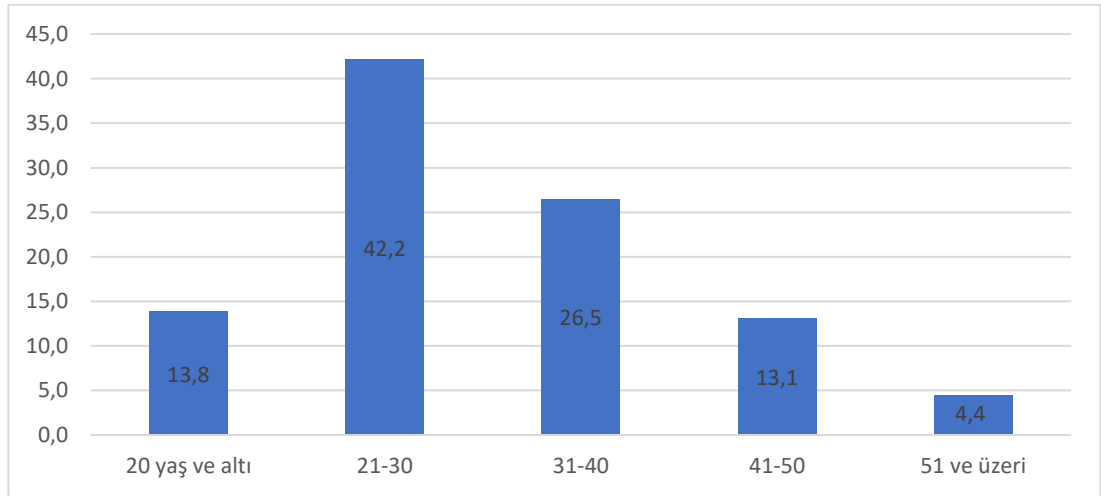
Örneklemden anket vasıtasıyla elde edilmiş cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim seviyesi, mesleki durum gibi demografik özelliklere ilişkin bulgular aşağıdaki grafiklerde katılımcıların demografik özellikleri görülmektedir:

Grafik 1. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları



Grafik 1'de katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımları yer almaktadır. Buna göre çalışmaya katılan katılımcıların %94,3'ü (N=3053) Erkek iken; %5,7'si (N=185) Kadın katılımcılardan oluşmaktadır.

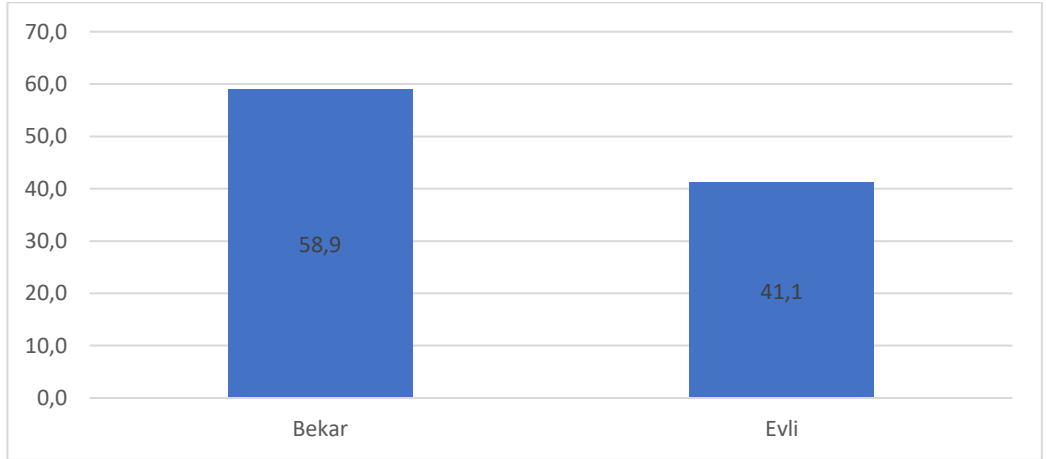
Grafik 2. Katılımcıların Yaş Dağılımları



Grafik 2'de katılımcıların yaşlarına göre dağılımları yer almaktadır. Buna göre çalışmaya katılan katılımcıların %13,8'i (N=448) 20 yaş ve altı; % 42,2'si (N=1365) 21-30 yaş; % 26,5'i (N=857) 31-40 yaş; %13,1'i (N=425) 41-50 yaş; %4,4'ü (N=143) 51 ve üzeri yaşında olan katılımcılardan oluştuğu tespit edilmiştir.

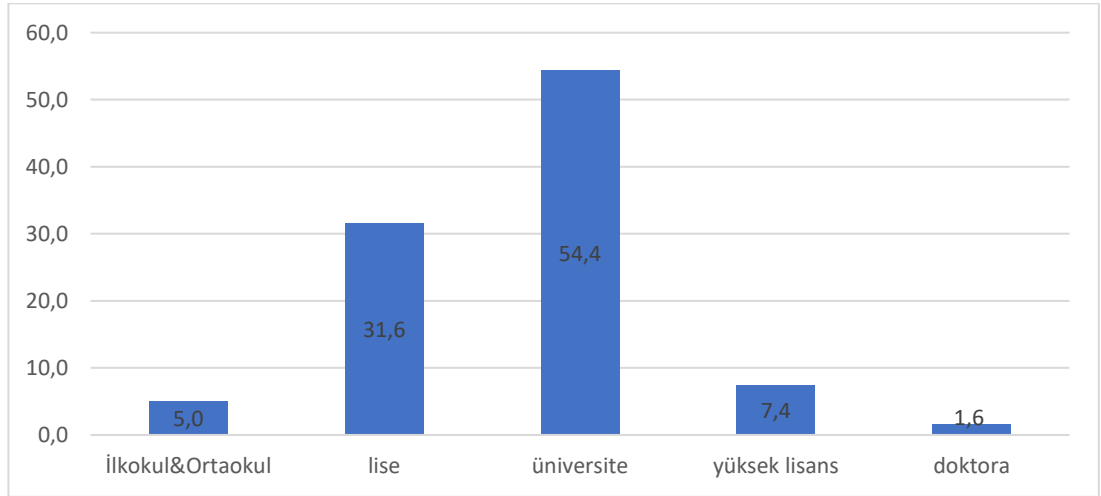


Grafik 3. Katılımcıların Medeni Durum Dağılımları



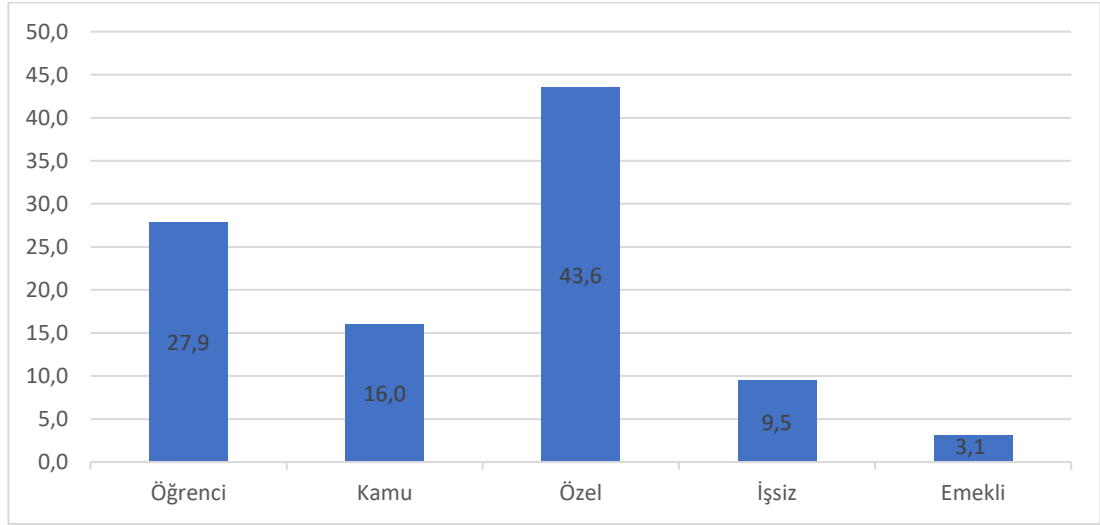
Grafik 3'te katılımcıların medeni duruma göre dağılımları yer almaktadır. Buna göre çalışmaya katılan katılımcıların %58,9'u (N=1907) Bekâr ve %41,1'i (N=1331) Evli olan katılımcılardan oluştuğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Grafik 4. Katılımcıların Eğitim Durumu Dağılımları



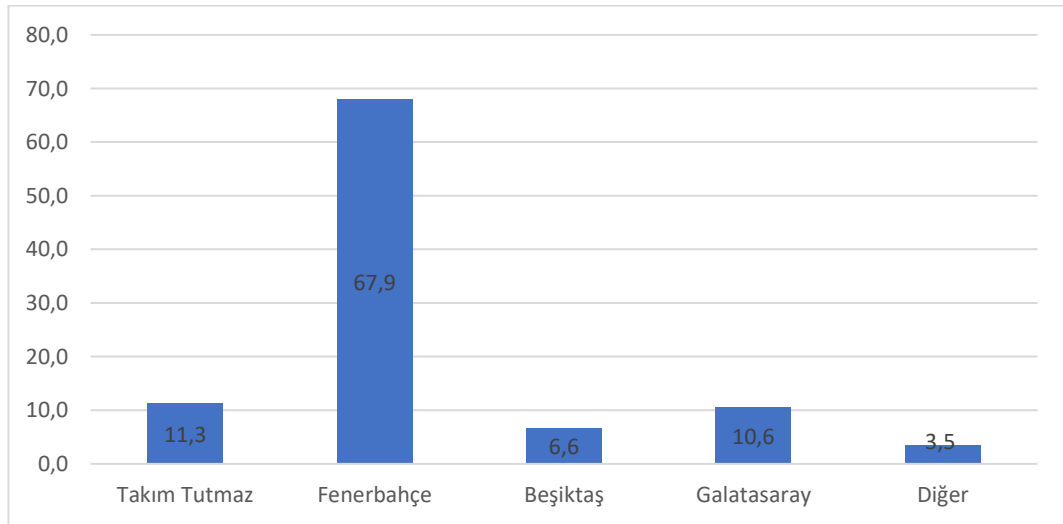
Grafik 4'te katılımcıların eğitim durumuna göre dağılımları yer almaktadır. Buna göre çalışmaya katılan katılımcıların eğitim durumu %5,0'ı (N=162) İlkokul & Ortaokul; %31,6'sı (N=1023) Lise; %54,4'ü (N=1761) Üniversite; %7,4'ü (N=241) Yüksek Lisans; %1,6'sı (N=51) Doktora mezunu olan katılımcılardan oluşmaktadır.

Grafik 5. Katılımcıların Mesleki Durum Dağılımları



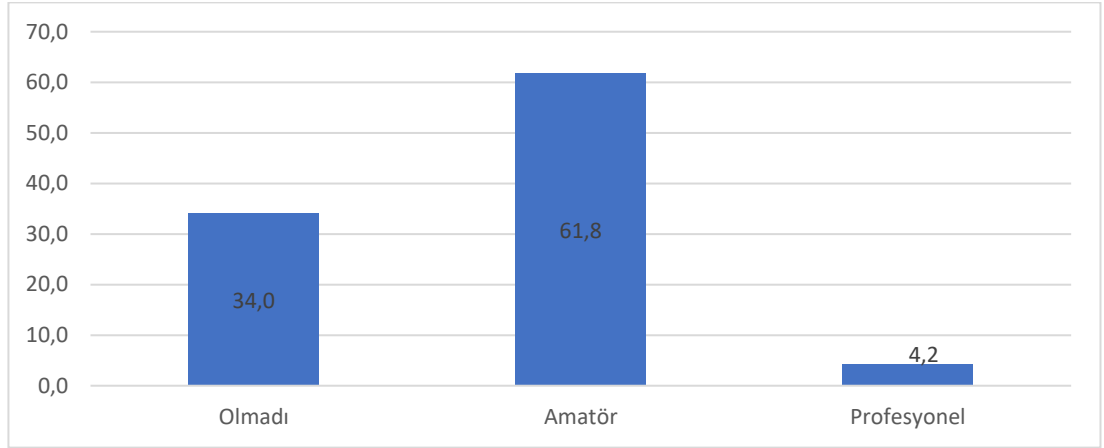
Grafik 5'te katılımcıların mesleki durum dağılımları yer almaktadır. Buna göre çalışmaya katılan katılımcıların %27,9'u (N=903) Öğrenci; %16,0'ı (N=519) Kamu; %43,6'sı (N=1411) Özel Sektör; %9,5'i (N=306) İşsiz; %3,1'i (N=99) Emekli olan katılımcılardan oluştuğu tespit edilmiştir.

Grafik 6. Katılımcıların Babasının Tuttuğu Takım Dağılımları



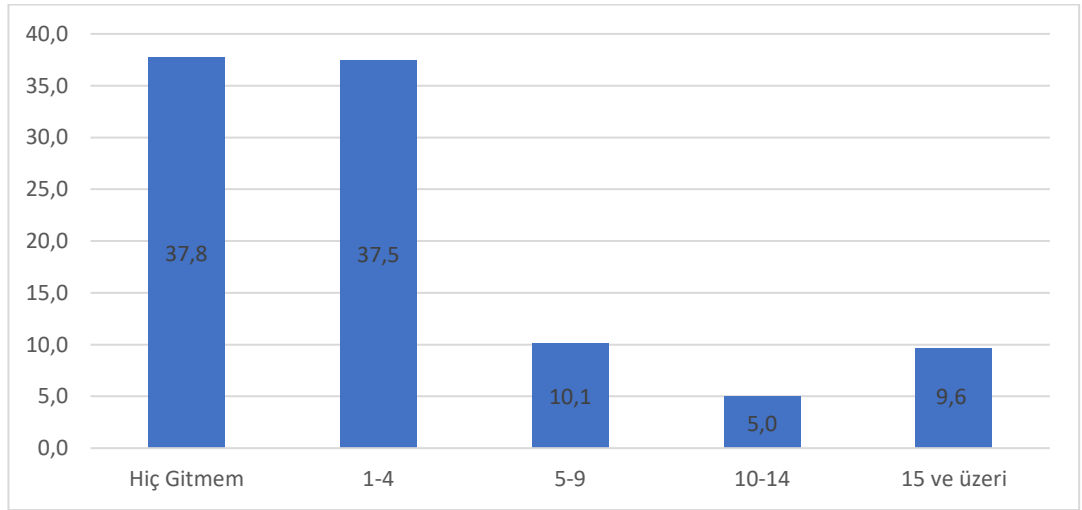
Grafik 6'da katılımcıların “Babanız hangi takımı tutmaktadır?” soruna verdikleri yanıtların dağılımları yer almaktadır. Buna göre çalışmaya katılan katılımcıların babalarının %11,3'ü (N=366) Takım Tutmaz; %67,9'u (N=2199) Fenerbahçe; %6,6'sı (N=215) Beşiktaş; %10,6'sı (N=344) Galatasaray; %3,5'i (N=114) diğer takımları tutmakta olduğu bulunmuştur.

Grafik 7. Katılımcıların Spor Geçmiş Durumu Dağılımları



Grafik 7'de katılımcıların spor geçmişi durumlarına göre dağılımları yer almaktadır. Buna göre çalışmaya katılan katılımcıların %34,0'ü (N=1102) şimdiye kadar spor geçmişi olmamışken; %61,8'i (N=2001) Amatör; %4,2'si (N=135) Profesyonel Lisansa sahip olan katılımcılardan oluşmaktadır.

Grafik 8. Katılımcıların Maça Gitme Sıklığı Dağılımları



Grafik 8'de katılımcıların “Bir sezonda kaç Fenerbahçe maçına gidersiniz?” sorusuna verdikleri yanıtların dağılımları yer almaktadır. Buna göre çalışmaya katılan katılımcıların %37,8'i (N=1223) Hiç Gitmem; %37,5'i (N=1214) 1-4 maç; %10,1'i (N=328) 5-9 maç; %5,0'ı (N=161) 10-14 maç; %9,6'sı (N=312) 15 ve üzeri maça gitme sıklığı olduğu tespit edilmiştir.

## 6.2. Ölçeklerin Güvenirlilik Testi Bulguları

Güvenirlilik, test veya ölçeğin içinde bulunan yapıların ölçümünün tek bir çatı altında tutarlı ve istikrarlı olup olmadığının derecesini ifade etmektedir. Güvenilir bir test ya da ölçek, benzeri durumlarda tekrar uygulandığında yakın neticeler vermektedir (Coşkun vd., 2017: 131). Bir test ya da ölçek ne kadar güvenilir ise elde edilen verilerde o derece güvenilir olmaktadır. Bir ölçeğin güvenirliliğini ölçmede çeşitli yaklaşımlar kullanılmaktadır. Söz konusu yaklaşımlardan en fazla kullanılanı iç tutarlılık analizidir. İç tutarlılık, ölçekte bulunan her bir soruya verilen yanıtların, ölçeğin bütününe verilmiş olan yanıtların ne kadar uyumlu olduğunu göstermektedir. İç tutarlılık analizi, likert bir ölçekte bulunan maddelerin kendi içindeki korelasyon değerine bakılarak yapılmaktadır (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2016: 155). İç tutarlılığın ölçümünde genelde Cronbach alpha yöntemi kullanılmaktadır. Alfa katsayısına bakılarak, ilgili ölçeğin güvenirliliği hakkında değerlendirmeler yapılmaktadır. Alfa katsayısı değeri 0 ve 1 arasında değerler alabilmekte ve söz konusu değerler genel olarak 0.70'den büyük olması arzu edilmektedir. Alfa katsayısı > 0.90 mükemmel; 0.80-0.90 çok iyi; 0.70-80 arası iyi; 0.60-0.70 orta; 0.50-0.60 zayıf; alfa katsayısı < 0.50 kabul edilemez olarak kabul edilmektedir (Tavakol, Dennick, 2011: 54).

Tablo 2. Ölçeklerin Güvenirlilikleri

Ölçekler	Cronbach Alpha	İfade Sayısı
Spor Taraftarı Özdeşleşmesi	0.98	7
Algılanan Örgütsel Prestij	0.80	8
Yönetim Kurulu İtibarı		
<i>Kaynak Kullanımı</i>	0.89	3
<i>İlişki Geliştirme</i>	0.92	3
<i>İmaj Yönetimi</i>	0.92	3
<i>Güvenirlilik</i>	0.83	3
<i>Etik Yönetim</i>	0.83	3

Tablo 2'de çalışmada kullanılan ölçeklere yönelik Cronbach Alpha değerleri yer almaktadır. Çalışmada bulunan tüm ölçeklerin Cronbach Alpha değerlerinin 0,70'in üzerinde olduğu görülmektedir. Böylelikle çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenirliliklerin yeterli olduğu ifade edilebilir.

### 6.3. Faktör Analizi Bulguları

Faktör analizi, karşılıklı ilişkili içinde olan değişkenleri bir araya alarak, değişkenlerin daha az sayıda anlamlı yeni boyutlar (faktörler) oluşturmayı ya da faktörler ile göstergeleri arasında tanımlanan ilişkileri açıklayan ölçme modellerini test etmek amacıyla faydalanılan çok değişkenli bir istatistiktir (Büyüköztürk, 2002: 472).

Açıklayıcı faktör analizi, genellikle aralarında ilişki olduğu düşünülen pek çok değişkenin sahip olduğu ortak niteliklerin gerçek sebeplerini, yani gözlenemeyen gizil boyutları meydana çıkarmak için kullanılmaktadır (Yaşlıoğlu, 2017: 75). Diğer bir ifadeyle, değişkenler arasındaki ilişkilerin alt zeminindeki ortak gruplanmaların hangi faktörlerde yer alacağını ortaya çıkarmaktadır (Bayram, 2017: 199).

Bu araştırmada kullanılan ölçekler için açıklayıcı faktör analizinden faydalanılmıştır. Araştırma kapsamında kullanılan her bir ölçekte yer alan maddeler arasındaki korelasyon matrisi incelenerek yapının bu analizi (AFA) yapmaya uygun olup olmadığı denetlenmiştir ve maddeler arasında korelasyonlar incelenmiş olup 0.30'dan büyük değerlere rastlanmıştır. Sonuç olarak, maddelerin korelasyonlarının uygun olduğuna karar verilmiştir. Ardından, araştırmada kullanılan veri setinin faktör analizine uygunluğunu KMO ve Bartlett-küresellik testleri ile incelenmiştir. KMO, örneklem yeterliliğini yansıtan değerdir ve 0 ile 1 arasında değişen katsayıdır (İslamoğlu ve Alınacı, 2016: 423). Bu çalışmadaki ölçeklerin sahip olduğu KMO değerleri %80'in üzerinde değerler olarak örneklemin faktör analizi için yeterliliğinin çok iyi olduğu ifade edilebilir. Diğer taraftan ise, Bartlett-küresellik testi sonuçlarının anlamlı sonuçlara ( $p < 0,05$ ) sahip olmasıyla, değişkenler arasında faktör analizine uygun ilişkilerin olduğu söylenebilir. Ayrıca, faktör analizinde olumsuz etki yapan değişkenlerin analizden çıkarılıp çıkarılmaması için anti-image korelasyon tablosunda yer alan köşegenlere bakılmıştır. Söz konusu tablodaki köşegenlerin 0.50'den büyük değerlere sahip olması ilgili değişkenlerin faktör analizine uygunluğu noktasında sinyal vermektedir.

Açıklayıcı faktör analizinde açıklanan varyans oranının fazla olması, geliştirilen ölçeğin faktör yapısının gücünü ifade etmektedir (Çokluk vd. 2018: 197). Analizde yer alan değişkenler ile toplam varyansın 2/3'ünün açıklanması uygun faktör sayısının ortaya çıkmasında bir yaklaşım sergilemektedir. Ancak, sosyal bilimlerde bu değere ulaşmak oldukça zordur (Bayram, 2017: 200). Bu bağlamda, tek faktörlü yapılarda açıklanan varyansın %30 ve daha fazlası uygun görülürken, çok faktörlü yapılarda daha yüksek

oranlar aranmaktadır. Sosyal bilimlerde açıklanan varyansın %40 ile %60 arasında değerler alması yeterli görüldüğünden (Çokluk vd. 2018: 197), bu çalışmada referans aralıkları %40'ın üzeri olarak kabul edilmiştir. Diğer taraftan, istatistiksel olarak faktör yük değeri 0.40 ya da yüksek olması seçim için iyi bir ölçü olmaktadır (Büyüköztürk, 2002: 474). Dolayısıyla, bu çalışma içerisinde faktör yük değeri 0.40 olarak alınmış bunun altındaki yüklerin program tarafından engellenmesi istenmiştir ve her bir ölçeğe ilişkin faktör yükleri incelendiğinde en az %51'in üzerinde değerler aldığı bulgusu çıkmaktadır. Ölçeklerin faktörleştirilmesi aşamasında Temel Bileşenler Analiz tekniği kullanılmakla birlikte uygulanan varimax rotasyon yöntemiyle elde edilen sonuçlar, örneklem içinde ölçeklere ilişkin yapıyı doğrulamaktadır. Ayrıca, faktörleştirme aşamasında Scree Plot eğilim grafikleri de incelenmiştir.

Doğrulamalı faktör analizi, ölçme modellerinin geliştirilmesinde önemli kolaylıklar sağlayan bir yöntemdir. Söz konusu analiz, gizil değişkenler ve gözlenen değişkenler arasındaki ilişkileri konu edinen bir yapısal eşitlik modelidir (Çelik ve Yılmaz, 2016: 43). Daha öz bir ifadeyle, doğrulamalı faktör analizi (DFA), daha önce belirlenen faktör modelinin eldeki veriyle olan uyumu destekleyip desteklemediğini belirlemek amacıyla kullanılmaktadır ve bu bakımdan açıklayıcı faktör analizinden (AFA) keskin bir şekilde ayrılmaktadır (Çokluk vd., 2018: 276).

Doğrulamalı faktör analizi vasıtasıyla önceden tanımlanan modellerin, elde edilen veriyi ne kadar iyi temsil ettiği (açıkladığı) uyum istatistikleri nezdinde incelenmektedir. Modellerin uyumunu test eden çeşitli uyum istatistikleri söz konusudur (Meydan, Şeşen, 2011: 14). Uyum istatistikleri, belirlenen modellerin parametreleri ile elde edilen verilerden oluşan istatistiklerin uygunluğunu test etmektedir (Özdamar, 2010: 251-252).

Model uyumunun tespit edilmesinde, başlangıçta uyum indeksi olarak Ki-Kare uyum iyiliği indeksine (chi-square goodness of fit) bakılmaktadır. Ki-Kare ( $\chi^2$ ) değeri, var olan modelin uygunluğunu tespit etmek için kullanılan ölçümdür. Bu bakımdan, Ki-Kare değerleri örneklem kovaryans matrisi ile modellenen kovaryans matrisi arasında farkın olup olmadığını tespit etmede yararlanılmaktadır ve uygun bir modelin istatistiksel olarak anlamsız değerler vermesi beklenilmektedir (Hu, Bentler, 1999: 2). Diğer bir ifadeyle Ki-Kare değeri eldeki veriyle model arasındaki uyumun testi olmaktadır. Ki-Kare değerinin anlamlı olmaması ve  $CMIN/DF = \chi^2/sd \leq 5$  olması modelin uyumluluğunu göstermektedir. Ayrıca Ki-Kare değeri örneklem büyüklüğünden etkilenmesinden dolayı

söz konusu değer özellikle 200'ün altındaki örneklem için oldukça önemli bir göstergedir (Schumacker ve Lomax, 2016: 113).

Çalışmalarda büyük örneklemelerden faydalanılırken Ki-Kare değerinden yola çıkarak model uygunluğunu değerlendirmek yetersiz olacaktır. Bu bağlamda Ki-Kare değerinin örneklem sayısının artışından etkilenmesi ve örneklem arttıkça istatistiksel anlamlılık kazanması sebebiyle diğer uyum indekslerine bakılması gerektiği önerilmektedir (Chen, 2007: 465; Hu ve Bentler, 1999: 22). Söz konusu diğer uyum indekslerinden biri olan Ki-Kare değerinin serbestlik derecesine oranı ( $\chi^2/sd$ ) uyum ölçütü olarak kullanılabilir ve bu oranın 5'ten küçük olması iyi uyum göstergesi olarak kabul edilmektedir (Tabachnick, Fidell, 2007: 285). Ancak, alan yazın incelendiğinde, çok yüksek örneklem büyüklüğüne ( $N > 1000$ ) sahip olan çalışmalar " $\chi^2/sd$ " değerinin de göz ardı edilmesi gerekliliğine dair bir fikir birliği söz konusudur (Lu vd., 2009: 120; Hu ve Bentler, 1999: 3; Chen, 2007: 489-480; Kyriazos, 2018: 2213; Yaşlıoğlu, 2017: 80; Jöreskog ve Sörbom, 1993; Milfont ve Fischer, 2010: 117). Bu açıdan değerlendirildiğinde Ki-Kare değeri yerine diğer uyum indeksi değerlerinin kullanılmasının daha uygun olduğu ifade edilmektedir (Bentler ve Bonett, 1980: 588-606).

Bu çalışma, 3238 örnekleme sahip olmasından dolayı Ki-Kare istatistik değerleri tek başına değerlendirildiğinde, elde edilen söz konusu değerlerin büyük ve istatistiksel olarak anlamlı çıktığı ve belirlenen modellerin veri ile uyumlu olmadığı tespit edilmiştir. Fakat, daha önce de söz edildiği gibi, Ki-Kare değeri örneklem büyüklüğünden etkilenmesi sebebiyle, örneklem sayısı yükseldikçe herhangi bir modeli reddetme olasılığı da artmaktadır. Dolayısıyla, bu çalışmanın sahip olduğu örneklem büyüklüğü genel olarak çok yüksek ( $N > 1000$ ) kabul edildiğinden, Ki-Kare değeri, serbestlik derecesi ve  $X^2/df$  oranı, büyük örneklem boyutuna aşırı duyarlılığı nedeniyle göz ardı edilmiştir. Özellikle, örneklem büyüklüğü farklılıklarına karşı daha az hassas bir indeks olan RMSEA, model uygunluk göstergesi olarak kullanılmıştır (Lu vd., 2009: 120).

Yukarıda yapılan açıklamalar kapsamında araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin olarak açıklayıcı faktör analizleri ve doğrulayıcı faktör analizleri bulguları aşağıda ayrı ayrı verilmiştir.

### Spor Taraftarı Özdeşleşme Ölçeğine Yönelik AFA ve DFA Sonuçları

Açıklayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi hakkında kapsamlı anlatımlar ışığında spor taraftarı özdeşleşme ölçeğinin AFA değerleri aşağıdaki Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3. Spor Taraftarı Özdeşleşme Ölçeğinin Faktör Yükleri ve Madde Toplam Korelasyonu

	Faktör Yükleri	Madde Toplam Korelasyonu
Spor Taraftarı Özdeşleşmesi 1	,898	,863
Spor Taraftarı Özdeşleşmesi 2	,945	,924
Spor Taraftarı Özdeşleşmesi 3	,955	,938
Spor Taraftarı Özdeşleşmesi 4	,912	,881
Spor Taraftarı Özdeşleşmesi 5	,960	,944
Spor Taraftarı Özdeşleşmesi 6	,960	,944
Spor Taraftarı Özdeşleşmesi 7	,954	,936

**KMO testi:** ,910  
**Barlett's Testi:**  
 $X^2=400013,342$ , Sig: ,0000  
**Açıklanan Varyans:** %88,537

Tablo 3'te görüldüğü gibi spor taraftarı özdeşleşme ölçeği bu şekilde hem KMO referans değeri açısından hem de Barlett's testi sonuçları açısından literatürdeki referans aralıklarına uygunluk göstermektedir. Ortaya çıkan bu sonuçlar doğrultusunda doğrulayıcı faktör analizine geçilmiştir. Spor taraftarı özdeşleşme ölçeğinin güvenilirliği için gerçekleştirilen AFA sonucu ortaya konan değişkenler ile doğrulayıcı faktör analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir. Spor taraftarı özdeşleşme ölçeği için yapılan DFA sonucunda, faktör yükleri 0.879 ve 0.943 arasındadır (Tablo 4). Ölçüm modelinin uyum iyiliği endeksi (GFI=.977) ve karşılaştırmalı uyum endeksi (CFI=.994) bulunmuştur. Yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) değeri ise 0.080 çıkmıştır (Tablo 5). Bu sonuçlar modelin verilere uygunluğunu göstermektedir.



Tablo 4. Spor Taraftarı Özdeşleşme Ölçeğinin DFA Değerleri

Özdeşleşme	Standardize Faktör Yükleri	Faktör Yükleri	SE (Standart Hata)	t-değeri
STO 1	0,879	1,000	-	-
STO 2	0,938	1,109	0,013	84,57**
STO 3	0,940	1,133	0,013	85,10**
STO 4	0,897	1,009	0,013	76,00**
STO 5	0,943	1,082	0,013	85,67**
STO 6	0,943	1,059	0,012	85,72**
STO 7	0,942	1,084	0,013	85,48**

\*\*p<0,05 (n=3238)

Tablo 5. Spor Taraftarı Özdeşleşmesi Ölçeğinin Uyum Değerleri

$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	GFI	AGFI	NFI	IFI	CFI	RMSEA
242,593	11	22,054	0,977	0,943	0,994	0,994	0,994	0,080

**Yakınsak Geçerlilik:** Yapısal eşitlik modelinin uygulandığı çalışmalarda yapı güvenilirlik katsayılarının hesaplanması gerektiği ifade edilmektedir. Yapı güvenilirlik değeri (CR), gözlenen değişkenlerin gizil değişkene yüklendiği içsel güvenilirliğini yansıtmaktadır (Hair vd., 1998: 612). Açıklanan ortalama varyans (AVE) değeri, gizil değişkenin gözlenen değişkenlerde açıkladığı toplam varyans değerini ifade etmektedir. Gözlenen değişkenler, gizil değişkeni temsil ediyor ise, ortak açıklanan varyans değeri yüksek çıkmaktadır. Yakınsak geçerliliğinin uygunluğu için ölçeklerin ortalama açıklanan varyans (AVE) değerleri 0.5 in üzerinde olmalı ve diğer taraftan ise yapı güvenilirlik katsayı da 0.7'nin üzerinde olması gerekmektedir (Gefen vd., 2000: 36-37; Fornell, Larcker, 1981: 45-46).

Tablo 4'te görünen DFA sonucundan hareketle ölçeğin yakınsak geçerliliği değerlendirilmiştir. Spor taraftarı özdeşleşme ölçeğinin ölçüm modellerinin yakınsak geçerliliği için öncelikle faktör yük değerleri incelenmiş daha sonra ortalama açıklanan varyans (AVE) ve yapı güvenirliliği hesaplanmıştır. Spor taraftarı özdeşleşme ölçeğinin en yüksek faktör yük değeri 0.943, en düşük 0.879'dur. Faktör yük değerlerinin önerilen 0.50 düzeyinden yüksek olduğu gözlemlenmiştir. AVE değeri hesaplamalarında ilgili ölçeğin AVE değerinin 0,750 olduğu anlaşılmıştır. Bu da bize AVE değerinin 0.50'den yüksek olduğunu göstermiştir (Hair vd., 2014: 619).

Yapı güvenirliliği (CR) değerlendirildiğinde ise değerin 0.976 olduğu hesaplanmıştır. Genel CR değerinin 0.70'den büyük değerlere sahip olduğu görülmüştür (Gefen vd., 2000: 34). Bu kapsamda, yakınsak geçerlilik için ilgili ölçeğe yönelik yapı güvenirliliğinin (CR), AVE değerinden büyük olması beklenmektedir (Yaşlıoğlu, 2017: 82). Dolayısıyla, ortaya çıkan sonuçlar ölçüm modelinin yakınsak geçerliliği sağladığını kanıtlamaktadır.

### **Algılanan Örgütsel Prestij Ölçeğine Yönelik AFA ve DFA Sonuçları**

Konuya ilişkin yukarıda belirtilen açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizinin temel kriterleri ışığında algılanan örgütsel prestij ölçeğinin AFA değerleri aşağıdaki Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6. Algılanan Örgütsel Prestij Ölçeğinin AFA Değerleri

	Faktör Yükleri	Madde Toplam Korelasyonu
Algılanan Örgütsel Prestij 1	,596	,469
Algılanan Örgütsel Prestij 2	,802	,641
Algılanan Örgütsel Prestij 3	,767	,592
Algılanan Örgütsel Prestij 4	,584	,413
Algılanan Örgütsel Prestij 5	,590	,459
Algılanan Örgütsel Prestij 6	,638	,476
Algılanan Örgütsel Prestij 7	,645	,517
Algılanan Örgütsel Prestij 8	,505	,398

**KMO Testi:** ,824  
**Barlett's Testi:**  
 $X^2= 6872,235$ ; Sig: ,0000  
**Açıklanan Varyans:** %41,930

Algılanan örgütsel prestij ölçeği bu şekliyle hem KMO referans değeri açısından hem de Barlett's testi sonuçları açısından literatürdeki referans aralıklarına uygunluk göstermektedir (Tablo 6). Algılanan örgütsel prestij ölçeğinin güvenilirliği için gerçekleştirilen AFA sonucu ortaya konan değişkenler ile doğrulayıcı faktör analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir. Ölçüm modelinin uyum iyiliği indeksi (GFI=.970), karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI=.946) ve yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) değeri 0.080 bulunmuştur (Tablo 8). Bu sonuçlar modelin verilere uyduğunu göstermektedir.

Tablo 7. Algılanan Örgütsel Prestij (PEP) Ölçeğinin DFA Değerleri

Algılanan Örgütsel Prestij	Standardize Faktör Yükleri	Faktör Yükleri	SE (Standart Hata)	t-değeri
PEP1	,465	1,000		
PEP2	,832	1,306	0,052	25,29**
PEP3	,796	1,109	0,044	25,03**
PEP4	,510	1,142	0,056	20,42**
PEP5	,463	1,141	0,059	19,26**
PEP6	,548	1,018	0,048	21,27**
PEP7	,517	1,110	0,054	20,59**
PEP8	,305	0,841	0,054	15,54**

\*\*p<0,05 (n=3238)

Tablo 8. Algılanan Örgütsel Prestij Ölçeğinin Uyum Değerleri

$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	GFI	AGFI	NFI	IFI	CFI	RMSEA
386,841	18	21,491	0,970	0,941	0,944	0,946	0,946	0,080

**Yakınsak Geçerlik:** DFA sonucu ortaya çıkan modelin yakınsak geçerliği değerlendirilmiştir. Algılanan örgütsel prestij ölçeğinin ölçüm modellerinin yakınsak geçerliği için öncelikle faktör yük değerleri incelenmiş daha sonra ortalama varyans (AVE) ve yapı güvenirliği hesaplanmıştır. Algılanan örgütsel prestij ölçeğinin en yüksek faktör yük değeri 0.832, en düşük 0.305'dir (Tablo 7). Faktör yük değerlerinin önerilen 0.50 düzeyinden 3 tanesinin düşük olduğu gözlemlenmiştir. Bu durumda AVE ve CR değerlerinin hesaplanması gerektiği konusunda daha da önem kazandırmıştır. AVE değeri hesaplamalarında ölçek AVE değerinin 0,334 olduğu anlaşılmıştır. Bu da bize elde edilen AVE değerinin 0.50'den düşük olduğunu göstermiştir.

Yapı güvenirliği (CR) değerlendirildiğinde ise değer 0.787 olarak hesaplanmıştır. Genel CR değerinin 0.70'den büyük değerlere sahip olduğu görülmüştür. Hatcher (1994)'a göre yapı güvenirliği kabul edilebilir düzeyde ise düşük AVE değerleri kabul edilmektedir. Dolayısıyla, ortaya çıkan sonuçlar ölçüm modelinin yakınsak geçerliği sağladığını ispatlamaktadır.

### Yönetim Kurulu İtibarı Ölçeğine Yönelik AFA ve DFA Sonuçları

Yukarıda ifade edilen açıklayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi hakkında kapsamlı anlatımlardan sonra yönetim kurulu itibarı ölçeğinin AFA değerleri aşağıdaki Tablo 9' da gösterilmiştir.

Tablo 9. Yönetim Kurulu İtibarı Ölçeğinin AFA değerleri

	Faktör Yükleri		Madde Toplam Korelasyonu
Kaynak2	0,818		0,734
Kaynak3	0,752		0,771
Kaynak1	0,746		0,741
İmaj2		0,749	0,835
İmaj1		0,731	0,810
İmaj3		0,722	0,826
Güven2		0,823	0,822
Güven3		0,684	0,795
Güven1		0,603	0,809
İlişki1		0,682	0,755
İlişki3		0,675	0,715
İlişki2		0,656	0,645
Etik2			0,810
Etik1			0,657
Etik3			0,591
<b>KMO testi: ,963</b>			
<b>Barlett's Testi:</b>			
X <sup>2</sup> =41385,970; Sig:.,0000			
<b>Açıklanan Varyans: %81,771</b>			

Tablo 9’da görüldüğü gibi yönetim kurulu itibarı ölçeği bu şekliyle hem KMO referans değeri açısından hem de Barlett’s testi sonuçları açısından literatürdeki referans aralıklarına uygunluk göstermektedir. Ortaya çıkan bu sonuçlar doğrultusunda doğrulayıcı faktör analizine geçilmiştir. Yönetim kurulu itibarı ölçeğinin güvenilirliği için gerçekleştirilen AFA sonucu ortaya konan değişkenler ile doğrulayıcı faktör analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir. Faktör yükleri kaynak kullanımı için 0.836 ve 0.871 arasında, ilişki geliştirme için 0.876 ve 0.910 arasında, imaj yönetimi için 0.854 ve 0.918 arasında, güvenilirlik için 0.731 ve 0.831 arasında, etik yönetim için 0.744 ve 0.857 arasındadır (Tablo 10). Ölçüm modelinin uyum iyiliği indeksi (GFI=.962) ve karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI=.980) bulunmuştur. Yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) değeri ise 0.057 çıkmıştır (Tablo 11). Bu sonuçlar modelin verilere uygunluğunu göstermektedir.

Tablo 10. Yönetim Kurulunun İtibarı Ölçeğinin DFA Değerleri

Yönetim Kurulu İtibarı	Standardize Faktör Yükleri	Faktör Yükleri	SE (Standart Hata)	t-değeri
Kaynak1	,836	1,000		
Kaynak2	,860	1,141	0,019	59,16**
Kaynak3	,871	1,098	0,018	60,32**
İlişki1	,876	1,000		
İlişki2	,910	1,019	0,014	75,41**
İlişki3	,896	0,936	0,013	73,09**
İmaj1	,891	1,000		
İmaj2	,918	1,006	0,013	79,25**
İmaj3	,854	1,007	0,015	68,04**
Güven3	,794	1,000		
Güven2	,731	0,958	0,022	43,41**
Güven1	,831	0,988	0,020	50,58**
Etik3	,857	1,000		
Etik2	,744	1,058	0,022	48,29**
Etik1	,774	1,019	0,020	51,20**

\*\*p<0,05 (n=3238)

Tablo 11. Yönetim İtibarı Ölçeğinin Uyum Değerleri

$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	GFI	AGFI	NFI	IFI	CFI	RMSEA
910,095	80	11,376	0,962	0,943	0,978	0,980	0,980	0,057

**Yakınsak Geçerlilik:** DFA sonucu ortaya çıkan modelin yakınsak geçerliği değerlendirilmiştir (Tablo 10). Yönetim kurulu itibarı ölçeğinin ölçüm modellerinin yakınsak geçerliği için öncelikle faktör yük değerleri incelenmiş daha sonra ortalama varyans (AVE) ve yapı güvenirliği hesaplanmıştır. Yönetim kurulu itibarı ölçeğinin en yüksek faktör yük değeri 0.918, en düşük 0.731'dir. Faktör yük değerlerinin önerilen 0.50 düzeyinden yüksek olduğu gözlemlenmiştir (Hair vd., 2014: 632). AVE değeri hesaplamalarında yönetim kurulu itibarının tüm alt boyutlarının 0.50'den yüksek olduğu tespit edilmiştir (Tablo 12).

Yönetim kurulu itibarına ilişkin yapı güvenirliği (CR) değerlendirildiğinde ölçeklerdeki yapı güvenirliği 0.70'den büyük değerlere sahip olduğu görülmüştür. Bu kapsamda, yakınsak geçerlilik için ilgili ölçeğe yönelik yapı güvenirliliğinin (CR), AVE değerinden büyük olması beklenmektedir (Yaşlıoğlu, 2017: 82). Dolayısıyla, ortaya çıkan sonuçlar ölçüm modelinin yakınsak geçerliği sağladığını kanıtlamaktadır.

Tablo 12. Yönetim Kurulu İtibarının Korelasyon AVE ve CR Değerleri

	Kaynak	İlişki	İmaj	Güven	Etik	AVE	CR
Kaynak	1	,759**	,722**	,662**	,665**	0,732	0,891
İlişki		1	,817**	,710**	,737**	0,799	0,922
İmaj			1	,721**	,726**	0,788	0,917
Güven				1	,729**	0,618	0,829
Etik					1	0,629	0,835

\*\*p&lt;0,05 (n=3238)

**Ayrışma Geçerliliği:** Ayrışma geçerliliğinin söz konusu olabilmesi için, her bir değişken için hesaplanan ortalama açıklanan varyans değerlerinin karaköklerinin, bir değişkenin diğer değişkenlerle olan korelasyon değerlerinden yüksek olması gerekmektedir (Gefen vd., 2000: 37). Tablo 13'te ilgili değerler yer almaktadır, koyu karakter ile yazılmış olan değer ilgili değişkenin ortalama açıklanan varyansının kareköküdür. Tablo 13'te yer alan diğer değerler ise faktörler arası korelasyon matrisini oluşturmaktadır.

Tablo 13. Araştırma Değişkenlerinin Tanımlayıcı İstatistikleri ve Korelasyon Katsayıları

	Ort	Sd.	1	2	3	4	5	6	7	AVE	CR
<b>1. Kaynak</b>	4,1290	,87062	<b>0,856</b>							0,732	0,891
<b>2. İlişki</b>	4,4279	,80690	,759**	<b>0,894</b>						0,799	0,922
<b>3. İmaj</b>	4,4169	,83591	,722**	,817**	<b>0,888</b>					0,788	0,917
<b>4. Güven</b>	4,2946	,74681	,662**	,710**	,721**	<b>0,786</b>				0,618	0,829
<b>5. Etik</b>	4,2154	,81360	,665**	,737**	,726**	,729**	<b>0,793</b>			0,629	0,835
<b>6. Spor Taraftarı Özdeşleşmesi</b>	4,6454	,80533	,385**	,449**	,435**	,451**	,421**	<b>0,866</b>		0,750	0,976
<b>7. Algılanan Örgütsel Prestij</b>	4,2335	,60289	,363**	,396**	,388**	,423**	,397**	,704**	<b>0,578</b>	0,334	0,787

\*\*p&lt;0,05 (n=3238)

Tablo 13 incelendiğinde görüleceği üzere çalışmamız kapsamında bir faktör dışında tüm değişkenlerin ortalama açıklanan varyanslarının karekökü modelde yer alan diğer değişkenlerin ilgili değişken ile olan korelasyon katsayısından daha büyüktür. Bunun sebebi araştırmada kullanılan ölçeklerin (özellikle algılanan örgütsel prestij ve yönetim kurulu itibarı), ölçmek istedikleri yapıda ilk kez kullanılmasına ve algılanan

örgütsel prestij ölçeğinin kısa versiyon seçilmesine bağlanabilir ve bu nedenden dolayı kabul edilebilir niteliktedir.

Ayrıca, Kline'in (2005) söz ettiği gibi faktör matrisinde yer alan korelasyon katsayıları da ayrışma geçerliliği için kullanılabilir. Bu kapsamda değişkenler arasındaki en büyük korelasyon katsayısının 0.85'ten küçük olması gerektiğinin altı çizilmektedir. Özellikle Tablo 13'e bakıldığında, değişkenler arasındaki en büyük korelasyon kat sayısının 0,817 imaj yönetimi ve ilişki geliştirme arasında olmaktadır. Söz konusu değerlerin 0.85'ten küçük olması değişkenler arasındaki ayrışma geçerliliğinin uygun olduğunun bir diğer göstergesidir.

#### 6.4. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Ölçüm modeline yönelik ön koşullar kabul edilebilir seviyede oldukları tespit edildikten sonra yapısal eşitlik modeline geçilmiştir. İlgili model AMOS 22.0 programında en yüksek olabilirlik (maximum likelihood) metoduyla test edilmiştir. Ayrıca, istatistiksel anlamlılık düzeyi %95 (\*\*p<0,05) güven aralığında incelenmiştir.

Geçerlilik testlerinden sonra ölçüm modelinin yapısal model testi için geçerli düzeyde güçlü olduğu söylenebilir. Yapısal model yapılan analizler sonucunda, belirlenen hipotezlerin testlerinden elde edilen bulgular aşağıdaki tablolarda görülmektedir.

Tablo 14. Yönetim Kurulu İtibarı ile Algılanan Örgütsel Prestij Arasındaki İlişki ve Uyum Değerleri

Hipotezler	Yönler	$\beta$	S.E.	t-değeri	p	R <sup>2</sup>	X <sup>2</sup> /df	NFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA	Sonuç
H1a	Kaynak Kullanımı→Algılanan Ö. Prestij	0,487	0,014	19,407	**		9,140	0,960	0,964	0,958	0,964	0,050	KABUL
H1b	İlişki Geliştirme→Algılanan Ö. Prestij	0,516	0,016	20,361	**		8,588	0,962	0,966	0,961	0,966	0,048	KABUL
H1c	İmaj Yönetimi→Algılanan Ö. Prestij	0,509	0,015	20,121	**	0,205	8,707	0,962	0,966	0,960	0,966	0,049	KABUL
H1d	Güvenilirlik→Algılanan Ö. Prestij	0,557	0,019	20,720	**		8,171	0,964	0,968	0,963	0,968	0,047	KABUL
H1e	Etik Yönetimi→Algılanan Ö. Prestij	0,541	0,017	20,510	**		8,396	0,963	0,967	0,962	0,967	0,048	KABUL

\*\*p<0,05 (n=3238)

Yapısal model öngörülerek yapılan analizler sonucunda H1a, H1b, H1c, H1d, H1e kabul edilmiştir (Tablo 14). Katılımcıların algıladıkları yönetim kurulu itibarı ile algılanan örgütsel prestij arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Modele ait elde edilen R<sup>2</sup> değeri incelendiğinde ise, algılanan örgütsel prestij için yönetim kurulu itibarı

(tüm alt boyutların birleşimi) ile açıklanmaktadır. Ayrıca Tablo 14’te görüldüğü gibi modellere ilişkin uyum değerlerinin tamamının mükemmel uyum değerleri arasında olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 15. Spor Taraftarı Özdeşleşmesi ile Algılanan Örgütsel Prestij Arasındaki İlişki ve Uyum Değerleri

Hipotezler	Yönler	$\beta$	S.E.	t-değeri	p	R <sup>2</sup>	X <sup>2</sup> /df	NFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA	Sonuç
H2	Algılanan Ö. Prestij→Spor Taraftarı Özdeşleşmesi	0,826	0,054	25,062	**	0,495	11,898	0,980	0,982	0,977	0,982	0,058	KABUL

\*\*p<0,05 (n=3238)

Yapısal model öngörülerek yapılan analizler sonucunda H2 kabul edilmiştir (Tablo 15). Katılımcıların algıladıkları örgütsel prestij düzeyleri ile spor taraftarı özdeşleşmesi düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Modele ait elde edilen R<sup>2</sup> değeri incelendiğinde ise, spor taraftarı özdeşleşmesinin %50’si algılanan örgütsel prestij ile açıklanmaktadır. Ayrıca Tablo 15’te görüldüğü gibi modellere ilişkin uyum değerlerinin kabul edilebilir uyum değerleri arasında olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Tablo 16. Yönetim Kurulu İtibarı ile Spor Taraftarı Özdeşleşmesi Arasındaki İlişki ve Uyum Değerleri

Hipotezler	Yönler	$\beta$	S.E.	t-değeri	p	R <sup>2</sup>	X <sup>2</sup> /df	NFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA	Sonuç
H3a	Kaynak Kullanımı→Spor Taraftarı Özdeşleşmesi	0,458	0,016	25,543	**	0,24	8,739	0,979	0,982	0,978	0,982	0,049	KABUL
H3b	İlişki Geliştirme→Spor Taraftarı Özdeşleşmesi	0,494	0,017	28,593	**		7,931	0,981	0,984	0,981	0,984	0,046	KABUL
H3c	İmaj Yönetimi→Spor Taraftarı Özdeşleşmesi	0,455	0,016	28,043	**		8,070	0,981	0,983	0,980	0,983	0,047	KABUL
H3d	Güvenilirlik→Spor Taraftarı Özdeşleşmesi	0,488	0,020	29,080	**		7,512	0,972	0,985	0,982	0,985	0,045	KABUL
H3e	Etik Yönetim→Spor Taraftarı Özdeşleşmesi	0,517	0,019	28,768	**		7,724	0,971	0,984	0,981	0,984	0,046	KABUL

\*\*p<0,05 (n=3238)

Yapısal model öngörülerek yapılan analizler sonucunda H3a,H3b,H3c,H3d,H3e kabul edilmiştir (Tablo 16). Başka bir ifade ile katılımcıların algıladıkları yönetim kurulu itibarı ile spor taraftarı özdeşleşmesi düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Modele ait elde edilen R<sup>2</sup> değeri incelendiğinde ise, spor taraftarı özdeşleşmesi % 24’ünün yönetim kurulu itibarı (tüm alt boyutların birleşimi) ile açıklanmaktadır. Ayrıca Tablo 16’da görüldüğü gibi modellere ilişkin uyum değerlerinin tamamının mükemmel uyum değerleri arasında olduğu tespit edilmiştir.



## 6.5. Aracılık (Mediator) Etki Analizi

Aracı değişken, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki nedensel bir ilişkinin daha kapsamlı ve yalın bir biçime ulaşabilmesi için yararlanılan üçüncül değişkendir (Gu vd., 2014: 117-118; Bentley vd., 2013: 1624; Lindquist, 2012: 1298). Söz konusu değişken, sürece yönelik neden ve nasıl sorularına yanıt veren sebepsel bir model oluşturmaktadır. Aracı değişken analizi, bağımsız değişkenden bağımlı değişkene giden süreci belirlemeye çalışmaktadır. Diğer bir ifadeyle, önce bağımsız değişkenin aracı değişkene ardından da aracı değişkenin bağımlı değişkene neden olduğu varsayılmaktadır (MacKinnon ve Fairchild, 2009: 16; Hayes ve Scharkow, 2013: 1918).

Araştırmada yönetim kurulu itibarı ile spor taraftarı özdeşleşmesi arasındaki ilişkide algılanan örgütsel prestijin aracılık etkisinin tespit edilmesine ilişkin önerilen modelde yönetim kurulu itibarı ile spor taraftarı özdeşleşmesi arasındaki ilişkide algılanan örgütsel prestijin aracılık etkisi incelenmiştir. Aracılık etkisinin olması bazı koşullar üzerinden değerlendirilmektedir (Baron, Kenny, 1986: 1176). Söz konusu koşullar aşağıda sıralanmaktadır:

1. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olması,
2. Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olması,
3. Bağımsız değişkenin etkisi kontrol edilirken aracı değişkenin, bağımlı değişken üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olması,
4. Aracı değişken modele dâhil edildiğinde bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında önceki var olan doğrudan ilişkinin istatistiksel olarak anlamsızlaşması (tam aracı etki) ya da bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin başlangıçtakine göre azalması (kısmi aracı etki) gerekir.

Söz edilen modellerin ilk adımında Baron ve Kenny'nin (1986) aracılık koşullarından bağımsız değişken (Yönetim kurulu itibarı) ile bağımlı değişken (spor taraftarı özdeşleşmesi) arasında anlamlı bir ilişkinin olma koşulu, ikinci adımda ise birinci modele aracı değişkenin (algılanan örgütsel prestij) dâhil edilmesi neticesinde iki, üç ve dördüncü koşulların desteklenip desteklenmediği kontrol edilmiştir. Aracılık rolünün ne kadar etkili olduğunu belirlemek için dolaylı etkinin anlamlı olup olmadığını tespit etmek gerekmektedir. Bunun için de bootstrap güven aralığı değerleri yeterlidir. Bootstrap alt

ve üst sınırnın, sıfırın altında veya üstünde olması gerekmektedir (Preacher ve Hayes, 2008). Aracılık analizine geçilmeden önce bağımsız değişkenler arasında çoklu eş doğrusallık sorunu olup olmadığını tespit etmek amacıyla tolerans ve VIF değerlerine bakılmıştır. Bu değerler modelde çoklu eş doğrusallık problemi olmadığını (Tolerans; VIF<10) göstermiştir. Bahsi geçen değişkenler arasında ilişki yapısal eşitlik modeliyle analiz edilmiştir. Ayrıca, istatistiksel anlamlılık düzeyi %95 (\*\*p<0,05) güven aralığında incelenmiştir. Aracılık (Mediator) etki analizine konu olan hipotezler aşağıda yer almaktadır.

H4: Yönetim kurulunun itibarı, spor taraftarı özdeşleşmesi etkileşiminde algılanan örgütsel prestij aracılık rolü vardır.

H4a: Yönetim kurulunun kaynak kullanımı ile spor taraftarı özdeşleşmesi etkileşiminde algılanan örgütsel prestij aracılık rolü vardır.

H4b: Yönetim kurulunun ilişki geliştirmesi ile spor taraftarı özdeşleşmesi etkileşiminde algılanan örgütsel prestij aracılık rolü vardır.

H4c: Yönetim kurulunun imaj yönetimi ile spor taraftarı özdeşleşmesi etkileşiminde algılanan örgütsel prestij aracılık rolü vardır.

H4d: Yönetim kurulunun güvenilir olması ile spor taraftarı özdeşleşmesi etkileşiminde algılanan örgütsel prestij aracılık rolü vardır.

H4e: Yönetim kurulunun etik yönetimi anlayışında, spor taraftarı özdeşleşmesi etkileşiminde algılanan örgütsel prestij aracılık rolü vardır.

Tablo 17. Yönetim Kurulunun Kaynak Kullanımı İle Spor Taraftarı Özdeşleşmesi Etkileşiminde Algılanan Örgütsel Prestij Aracılık Rolü

Hipotez	Yönler	$\beta$	S.E.	t-değeri	p	$X^2/df$	NFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA	Bootstrapt		
	Kaynak Kullanımı→Algılanan Örgütsel Prestij	0,489	0,014	19,321	**							L. B.	U.B.	Indirect Effect (P)
H4a	Algılanan Örgütsel Prestij→Spor Taraftarı Özdeşleşmesi	0,791	0,053	24,263	**	7,224	0,970	0,974	0,971	0,974	0,044			
	Kaynak Kullanımı→Spor Taraftarı Özdeşleşmesi	0,072	0,013	4,815	**							0,336	0,434	0,05
<b>(Aracı Etki Modeli Öncesi)</b>														
H3a	Kaynak Kullanımı→Spor Taraftarı Özdeşleşmesi	0,458	0,016	25,543	**	8,739	0,979	0,982	0,978	0,982	0,049			

\*\*p<0,05 (n=3238)

Araştırma kapsamında algılanan örgütsel prestij, kaynak kullanımı ve spor taraftarı özdeşleşmesi arasındaki ilişkide aracılık etkisinin olduğunun belirtilmesi için Baron ve Kenny (1986) tarafından ortaya konan koşulların gerçekleşmesi söz konusudur. Tablo 17’de kaynak kullanımı ile algılanan örgütsel prestij arasındaki ilişki ön şartı

sağlandığı görülmektedir ( $\beta=,489$ ;  $p<0,05$ ). Ayrıca algılanan örgütsel prestij ile spor taraftarı özdeşleşmesi arasında da anlamlı ilişkiye rastlanmıştır ( $\beta=,791$ ;  $p<0,05$ ). Yönetim kurulunun kaynak kullanımı düzeyi ile spor taraftarı özdeşleşmesi etkileşimi aracı değişkeni modele dâhil edilmeden önce etki katsayısı  $\beta=,458$  iken; algılanan örgütsel prestij aracı değişken olarak modele dâhil edildiğinde etki katsayısı  $\beta=,072$ 'ye gerilemiş ve etki düzeyi 0'a yaklaşmıştır. Kaynak kullanımı ile spor taraftarı özdeşleşmesi arasındaki ilişkide algılanan örgütsel prestij kısmi aracı etkisi vardır. Aracılık rolünün ne kadar etkili olduğunu belirlemek için ve dolaylı etkinin anlamlı olup olmadığını tespit etmek için Bootstrapt analizinden faydalanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda dolaylı etkinin anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır ( $p<0,05$ ). Ayrıca tüm modelin uyum değerleri mükemmel uyum göstermiştir.

Tablo 18. Yönetim Kurulunun İlişki Geliştirmesi İle Spor Taraftarı Özdeşleşmesi Etkileşiminde Algılanan Örgütsel Prestij Aracılık Rolü

Hipotez	Yönler	$\beta$	S.E.	t-değeri	p	$\chi^2/df$	NFI	IFI	TU	CFI	RMSEA	Bootstrapt		
	İlişki Geliştirme→Algılanan Örgütsel Prestij	0,517	0,016	20,55	**							L. B.	U. B.	Indirect Effect (P)
H4b	Algılanan Örgütsel Prestij→Spor Taraftarı Özdeşleşmesi	0,777	0,052	24,444	**	6,989	0,971	0,975	0,972	0,975	0,043			
	İlişki Geliştirme→Spor Taraftarı Özdeşleşmesi	0,093	0,015	6,174	**							0,346	0,45	0,05
	<b>(Aracı Etki Modeli Öncesi)</b>													
H3b	İlişki Geliştirme→Spor Taraftarı Özdeşleşmesi	0,494	0,017	28,593	**	7,931	0,981	0,984	0,981	0,984	0,046			

\*\* $p<0,05$  (n=3238)

Yapılan aracılık etkisi sonucunda bağımlı-bağımsız değişkenler ve aracı değişken arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Tablo 18'de görüldüğü gibi ilişki geliştirme ile algılanan örgütsel prestij arasındaki ilişki ön şartı sağlanmıştır ( $\beta=,517$ ;  $p<0,05$ ). Ayrıca algılanan örgütsel prestij ile spor taraftarı özdeşleşmesi arasında da anlamlı ilişkilere rastlanmıştır ( $\beta=,777$ ;  $p<0,05$ ). Yönetim kurulunun ilişki geliştirme düzeyi ile spor taraftarı özdeşleşmesi etkileşimi aracı değişkeni modele dâhil edilmeden önce etki katsayısı  $\beta=,494$  iken; algılanan örgütsel prestij aracı değişken olarak modele dâhil edildiğinde etki katsayısı  $\beta=,093$ 'e gerilemiş ve etki düzeyi 0'a yaklaşmıştır. Bahsi geçen sonuçlara göre yönetim kurulunun ilişki geliştirme ile spor taraftarı özdeşleşmesi arasındaki ilişkide algılanan örgütsel prestij kısmi aracı etkisinin olduğu ifade edilebilir. Aracılık rolünün ne kadar etkili olduğunu belirlemek için ve dolaylı etkinin anlamlı olup olmadığını tespit etmek için Bootstrapt analizinden faydalanılmıştır. Yapılan analizler

sonucunda dolaylı etkinin anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır ( $p<0,05$ ). Ayrıca tüm modelin uyum değerleri mükemmel uyum göstermiştir.

Tablo 19. Yönetim Kurulunun İmaj Yönetimi İle Spor Taraftarı Özdeşleşmesi Etkileşiminde Algılanan Örgütsel Prestijin Aracılık Rolü

Hipotez	Yönler	$\beta$	S.E.	t-değeri	p	$\chi^2/df$	NFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA	Bootstrapt		
	İmaj Yönetimi→Algılanan Örgütsel Prestij	0,511	0,015	20,173	**							L. B.	U.B.	Indirect Effect (P)
H4c	Algılanan Örgütsel Prestij→Spor Taraftarı Özdeşleşmesi	0,781	0,052	24,242	**	7,158	0,970	0,974	0,971	0,974	0,044			
	İmaj Yönetimi→Spor Taraftarı Özdeşleşmesi	0,09	0,014	5,994	**							0,345	0,442	0,05
<b>(Aracı Etki Modeli Öncesi)</b>														
H3c	İmaj Yönetimi→Spor Taraftarı Özdeşleşmesi	0,455	0,016	28,043	**	8,070	0,981	0,983	0,980	0,983	0,047			

\*\* $p<0,05$  (n=3238)

Araştırma kapsamında algılanan örgütsel prestij, imaj yönetimi ve spor taraftarı özdeşleşme arasındaki ilişkide aracılık etkisinin olduğunun belirtilmesi için Baron ve Kenny (1986) tarafından ortaya konan koşulların gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda Tablo 19’da görüldüğü gibi imaj yönetimi ile algılanan örgütsel prestij arasındaki ilişki ön şartı sağlanmıştır ( $\beta=,511$ ;  $p<0,05$ ). Ayrıca algılanan örgütsel prestij ile spor taraftarı özdeşleşmesi arasında da anlamlı ilişkilere rastlanmıştır ( $\beta=,781$ ;  $p<0,05$ ). Yönetim kurulunun imaj yönetimi düzeyi ile spor taraftarı özdeşleşmesi etkileşimi aracı değişkeni modele dâhil edilmeden önce etki katsayısı  $\beta=,455$  iken; algılanan örgütsel prestij aracı değişken olarak modele dâhil edildiğinde etki katsayısı  $\beta=,09$ ’a gerilemiştir. Elde edilen bu sonuca göre imaj yönetimi ile spor taraftarı özdeşleşmesi arasındaki ilişkide algılanan örgütsel prestij kısmi aracı etkisinin olduğu ifade edilebilir. Aracılık rolünün ne kadar etkili olduğunu belirlemek için ve dolaylı etkinin anlamlı olup olmadığını tespit etmek için Bootstrapt analizinden faydalanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda dolaylı etkinin anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır ( $p<0,05$ ). Ayrıca tüm modelin uyum değerleri mükemmel uyum göstermiştir.

Tablo 20. Yönetim Kurulunun Güvenilir Olması İle Spor Taraftarı Özdeşleşmesi Etkileşiminde Algılanan Örgütsel Prestijin Aracılık Rolü

Hipotez	Yönler	$\beta$	S.E.	t-değeri	p	$\chi^2/df$	NFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA	Bootstrapt		
	Güvenilirlik→Algılanan Örgütsel Prestij	0,559	0,018	20,739	**							L. B.	U. B.	Indirect Effect (P)
H4d	Algılanan Örgütsel Prestij →Spor Taraftarı Özdeşleşmesi	0,772	0,052	23,934	**	6,808	0,972	0,976	0,973	0,976	0,042			
	Güvenilirlik→Spor Taraftarı Özdeşleşmesi	0,098	0,018	6,06	**							0,376	0,479	0,05
<b>(Aracı Etki Modeli Öncesi)</b>														
H3d	Güvenilirlik→Spor Taraftarı Özdeşleşmesi	0,488	0,020	29,080	**	7,512	0,972	0,985	0,982	0,985	0,045			

\*\*p<0,05 (n=3238)

Araştırma kapsamında bağımlı-bağımsız değişkenler ve aracı değişken arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Tablo 20’de yönetim kurulunun güvenilir olması ile algılanan örgütsel prestij arasındaki ilişki ön şartı sağlandığı görülmektedir ( $\beta=,559$ ;  $p<0,05$ ). Ayrıca algılanan örgütsel prestij ile spor taraftarı özdeşleşmesi arasında da anlamlı ilişkilere rastlanmıştır ( $\beta=,772$ ;  $p<0,05$ ). Yönetim kurulunun güvenilir olması ile spor taraftarı özdeşleşmesi etkileşimi aracı değişkeni modele dâhil edilmeden önce etki katsayısı  $\beta=,488$  iken; algılanan örgütsel prestij aracı değişken olarak modele dâhil edildiğinde etki katsayısı  $\beta=,098$ ’e gerilemiştir. Elde edilen sonuç kapsamında, güvenilirlik ile spor taraftarı özdeşleşmesi arasındaki ilişkide algılanan örgütsel prestij kısmi aracı etkisinin olduğu ifade edilebilir. Aracılık rolünün ne kadar etkili olduğunu belirlemek için ve dolaylı etkinin anlamlı olup olmadığını tespit etmek için Bootstrapt analizinden faydalanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda dolaylı etkinin anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır ( $p<0,05$ ). Ayrıca tüm modelin uyum değerleri mükemmel uyum göstermiştir.

Tablo 21. Yönetim Kurulunun Etik Yönetimi Anlayışında, Spor Taraftarı Özdeşleşmesi Etkileşiminde Algılanan Örgütsel Prestijin Aracılık Rolü

Hipotez	Yönler	$\beta$	S.E.	t-değeri	p	$\chi^2/df$	NFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA	Bootstrapt		
	Etik Yönetim→Algılanan Örgütsel Prestij	0,543	0,017	20,549	**							L. B.	U. B.	Indirect Effect (P)
H4e	Algılanan Örgütsel Prestij→Spor Taraftarı Özdeşleşmesi	0,774	0,052	24,035	**	6,944	0,971	0,975	0,972	0,975	0,043			
	Etik Yönetim→Spor Taraftarı Özdeşleşmesi	0,097	0,016	6,104	**							0,367	0,466	0,05
(Aracı Etki Modeli Öncesi)														
H3e	Etik Yönetim→Spor Taraftarı Özdeşleşmesi	0,517	0,019	28,768	**	7,724	0,971	0,984	0,981	0,984	0,046			

\*\*p<0,05 (n=3238)

Araştırma kapsamında algılanan örgütsel prestij, etik yönetim ve spor taraftarı özdeşleşmesi arasındaki aracılık etkisi Tablo 21’de görülmektedir. Bu kapsamda etik yönetim ile algılanan örgütsel prestij arasındaki ilişki ön şartı sağlanmıştır ( $\beta=,543$ ;  $p<0,05$ ). Ayrıca algılanan örgütsel prestij ile spor taraftarı özdeşleşmesi arasında da anlamlı ilişkilere rastlanmıştır ( $\beta=,774$ ;  $p<0,05$ ). Yönetim kurulunun etik yönetimi düzeyi ile spor taraftarı özdeşleşmesi etkileşimi aracı değişkeni modele dâhil edilmeden önce etki katsayısı  $\beta=,517$  iken algılanan örgütsel prestij aracı değişken olarak modele dâhil edildiğinde etki katsayısı  $\beta=,097$ ’ye gerilemiştir. Ortaya çıkan bu sonuca göre etik yönetim ile spor taraftarı özdeşleşmesi arasındaki ilişkide algılanan örgütsel prestij kısmi aracı etkisinin olduğu söylenebilir. Aracılık rolünün ne kadar etkili olduğunu belirlemek için ve dolaylı etkinin anlamlı olup olmadığını tespit etmek için Bootstrapt analizinden faydalanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda dolaylı etkinin anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır ( $p<0,05$ ). Ayrıca tüm modelin uyum değerleri mükemmel uyum göstermiştir.

## 6.6. Test edilen Hipotezler ve Sonuçları

Araştırma kapsamında test edilen hipotezler ve analiz bulguları Tablo 22’de görülmektedir.

Tablo 22. Kabul Edilen ve Kabul Edilmeyen Hipotezler

Hipotez	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Önerilen Yön	Bulunan Yön	Kabul / Red
<b>H1</b>	Yönetim Kurulu İtibarı	Algılanan Örgütsel Prestij			
<b>H1a</b>	Kaynak Kullanımı	Algılanan Örgütsel Prestij	(+)	(+)	Kabul
<b>H1b</b>	İlişki Geliştirme	Algılanan Örgütsel Prestij	(+)	(+)	Kabul
<b>H1c</b>	İmaj Yönetimi	Algılanan Örgütsel Prestij	(+)	(+)	Kabul
<b>H1d</b>	Güvenilirlik	Algılanan Örgütsel Prestij	(+)	(+)	Kabul
<b>H1e</b>	Etik Yönetim	Algılanan Örgütsel Prestij	(+)	(+)	Kabul
<b>H2</b>	Algılanan Örgütsel Prestij	Spor Taraftarı Özdeşleşmesi	(+)	(+)	Kabul
<b>H3</b>	Yönetim Kurulu İtibarı	Spor Taraftarı Özdeşleşmesi			
<b>H3a</b>	Kaynak Kullanımı	Spor Taraftarı Özdeşleşmesi	(+)	(+)	Kabul
<b>H3b</b>	İlişki Geliştirme	Spor Taraftarı Özdeşleşmesi	(+)	(+)	Kabul
<b>H3c</b>	İmaj Yönetimi	Spor Taraftarı Özdeşleşmesi	(+)	(+)	Kabul
<b>H3d</b>	Güvenilirlik	Spor Taraftarı Özdeşleşmesi	(+)	(+)	Kabul
<b>H3e</b>	Etik Yönetim	Spor Taraftarı Özdeşleşmesi	(+)	(+)	Kabul
	<b>Bağımsız D.</b>	<b>Araç Değişken</b>			
<b>H4</b>	Yönetim Kurulu İtibarı	Algılanan Örgütsel Prestij			
<b>H4a</b>	Kaynak Kullanımı	Algılanan Örgütsel Prestij	(+)	(+)	Kabul
<b>H4b</b>	İlişki Geliştirme	Algılanan Örgütsel Prestij	(+)	(+)	Kabul
<b>H4c</b>	İmaj Yönetimi	Algılanan Örgütsel Prestij	(+)	(+)	Kabul
<b>H4d</b>	Güvenilirlik	Algılanan Örgütsel Prestij	(+)	(+)	Kabul
<b>H4e</b>	Etik Yönetim	Algılanan Örgütsel Prestij	(+)	(+)	Kabul

## 7. Bulgular ve Değerlendirme

Çalışmada algılanan örgütsel prestij, örgütsel özdeşleşme ve yönetim kurulu itibarı arasındaki olası etkileşim incelenmiştir. Özellikle algılanan örgüt prestijinin etkilediği ya da etkilendiği birçok unsur olmasına rağmen bu tez çalışmasında, yönetim kurulu itibarı ve örgütsel özdeşleşme kavramları ile ele alınmaktadır. Söz konusu kavramlar arasındaki ilişkiyi yansıtan teorik ve ampirik çalışmalar, nedenleri ile çalışmanın ikinci ve üçüncü bölümünde incelenmiş olup, değişkenler arasındaki ilişki ise çalışmanın dördüncü bölümünde bir model vasıtasıyla sunulmuştur.

Araştırma, algılanan örgütsel prestijinin spor taraftarı özdeşleşmesi üzerindeki etkisini incelemiştir. İlgili yazında, algılanan örgütsel prestij, üyenin kendisinin ya da diğer bireylerin örgütü nasıl gördüklerine ya da düşündüklerine yönelik değerlendirmelerini temsil etmektedir (Dutton ve Dukerich, 1991: 520; Meal ve Ashforth, 1992: 103-123). Yapılandırılmış dışsal imaj olarak da adlandırılan algılanan örgütsel prestij, referans gruplarının görüşleri, ağızdan ağıza iletişim, reklam, örgüt tarafından kontrol edilen dış bilgiler ve hatta örgütün dışında yer alan bireyler tarafından nasıl algılandığına yönelik çeşitli bilgi kaynaklarından oluşabilmektedir (Dutton vd., 1994; Smidts vd., 2001). Mevcut araştırmalar, bir örgütün algılanan prestijini daha çekici bulan bireylerin, o örgütle daha fazla özdeşleştiklerini ve bu durumun da bireylerin benlik saygılarını artırarak motive olduklarını ortaya koyan bulgular sunmaktadır (Smidts vd., 2001; Bergami ve Bagozzi, 2000; Dukerich vd., 2002).

Araştırmamızda algılanan örgütsel prestij ile örgütsel özdeşleşmenin ilişkilendirilmesi, örgütlere rekabet avantajı sunması sebebiyle önemlidir. Böylelikle, olumlu algılanan örgütsel prestijinin örgütlere rekabet avantajı elde etmesi noktasında bir adım daha ileri götürdüğü varsayılmaktadır. Bu çalışmada, algılanan örgütsel prestij ile örgütsel özdeşleşme arasındaki etkileşim çalışmanın temel dayanaklarından biridir. Zira literatürde benzer bakış açısına sahip diğer çalışmalar incelendiğinde bu iki kavramın kâr amacı güden örgütlerde daha sıklıkla çalışıldığı dikkat çekmektedir (Örneğin, Mael ve Ashforth, 1992; Bhattacharya vd., 1995; Fisher ve Wakefield, 1998; Dukerich vd., 2002; Carmeli vd., 2006; Bartels vd., 2009; Fuller vd., 2009; Jones vd., 2011). Ancak ilgili yazında kâr amacı gütmeyen bir başka ifadeyle, gönüllülük ilişkisiyle üyelik edilen bir örgüt ve üyesi ilişkisinin nasıl şekillendiği kapsamlı olarak ele alınmamıştır. Bu çalışmada temel amaç, yazındaki yetersizliğe katkı sağlamaktır. Bu kapsamda yürütülen saha



çalışması analiz bulguları gönüllülük ilkesi ile üyelik edilen bir örgütte algılanan örgütsel prestij ile özdeşleşme arasında doğrudan bir ilişki olduğu yönündedir. Diğer bir ifadeyle, saha araştırmasında örneklemin Fenerbahçe Spor Kulübü'ne atfettikleri algılanan prestij, söz konusu kulüp taraftarların özdeşleşmesi üzerindeki doğrudan etkisinin %49.5 ( $R^2=0,495$ ) olduğu bulgusu çıkmaktadır. Araştırmamızın bulguları, Peasley ve izdaşlarının (2018) kâr amacı gütmeyen bir örgütte yani, eğitim müzesinde yer alan bağışçılar üzerinde yapmış oldukları çalışma ile paralellik göstermektedir. Peasley ve izdaşları (2018) algılanan örgütsel prestij, örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinin %53 ( $R^2=0,53$ ) olduğu tespit etmişlerdir. Benzer şekilde, araştırmamıza önemli bir argüman niteliği kazandıran Elsbach ve Cable (2019), Nascar taraftarları üzerinde yapmış oldukları çalışmada, algılanan örgütsel prestij, özdeşleşme üzerindeki etkisinin %43 ( $R^2=0,432$ ) olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Bu sonuç, taraftarların kulübe yönelik makro unsurları ön plana aldıkları yani, Nascar gibi Fenerbahçe Spor Kulübü'nün de köklü tarihi geçmişinin devamında gelen örgüt değerlerini dikkate aldığını vurgulamaktadır. Özellikle araştırma kapsamında yanıtlayıcıların %67,9'u (N=2199) babalarının Fenerbahçe Spor Kulübü'nün taraftarı olduğunu belirtmektedirler. Bu bulgu, ailelerin söz konusu kulübün taraftarı olması zamanla çocuklarının kulübü prestijli görmesine neden olur. Daha spesifik bir bakış açısıyla, Fenerbahçe Spor Kulübü'nü Türkiye'de prestijli olarak görülmesinin temel nedenleri arasında, kulübün Süper Lig'de dört büyüklerden biri olması, kulüp yönetiminin kurumsal yönetim ilkelerini ön plana alması, diğer kulüplere nazaran ilgili kulübün yönetim kurulunda daha fazla kadının faaliyet göstermesi ya da Fenerbahçe Spor Kulübü "HeForShe" projesi ile uzun soluklu bir iş birliği yaparak sporda toplumsal cinsiyet eşitliğinin gerçekleşmesi yolunda hareket eden ilk spor kulübü olması gibi kulübe öz özellikler sayılabilir. Yukarıda yapılan açıklamalar, sosyal kimlik kuramı çerçevesinde değerlendirildiğinde bireylerin kendi benlik saygılarını yükseltecek bir kulüple özdeşleştiklerini onaylamaktadır.

İlgili yazında kâr amacı güden örgütlerde yani ticari örgütlerde, algılanan örgütsel prestij, örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini araştıran çalışmaların (Örneğin, Smidts vd., 2001; Dukerich vd., 2002; Carmeli vd., 2006; Fuller vd., 2006; Bartels vd., 2007; Gkorezis vd., 2012) sonuçları  $R^2$ : %33 ve %42 bandında değişmektedir. Her iki örgüt türünde yapılan çalışma bulguları göz önüne alındığında, olumlu bir sosyal kimliğe sahip örgütlerde üyelerin örgütle özdeşleşme eğiliminde oldukları söylenebilir. Ancak

gönüllülük esasıyla üyelik edilmiş örgütlerde yapılan çalışmaların sonuçları daha yüksek çıktığı tespit edilmiştir. Bu yüksek sonuçlar, gönüllülük esasıyla üyelik edilmiş örgütlere özgü olabilir. Bunun nedeni, ticari örgütlere mensup olan çalışanlar örgütün algılanan prestijini değerlendirirken örgütün dış prestijiyile birlikte terfi, ücret ya da yan haklar gibi örgütün iç yapısını da dikkate alma eğiliminde olmalarıdır. Dolayısıyla, ticari örgütlere mensup olan çalışanlar örgütün prestijini çok boyutlu faktörleri göz önüne alarak yorumlamaktadırlar. Gönüllülük esasıyla üyelik edilmiş örgütlerde ise, prestij örgütün dışarıya yansıyan makro yapısından doğan sebeplerden kaynaklanır. Bu da her iki örgüt türünde bireylerin örgütle özdeşleşme düzeylerini etkileyebilmektedir.

Araştırma kapsamında, ilgili spor kulübünün yönetim kurulunun tanınırlığı ve bilinirliğinden yola çıkarak, kulübün algılanan örgütsel prestiji ile olan etkileşimi incelenmiştir. Algılanan örgütsel prestijin %20.5'i yönetim kurulunun *kaynak kullanımı, ilişki geliştirme, imaj yönetimi, etik yönetim ve güvenilir olması*yla açıklanabilmektedir. Araştırmadan elde edilen bulgunun muhtemel sebebinin, Fenerbahçe Spor Kulübü'nün 2018 yılında yönetim kurulunun değişmesi ile birlikte yönetim kuruluna Türkiye'de önemli holdinglerin CEO ve yöneticilerin dâhil olması ihtimali yüksektir. İlgili yazının da desteklediği gibi sektörde itibar kazanmış bireylerin yönetim kurulunda bir araya gelmesi, üyelerin nezdinde o kurulun itibarını artırmaktadır. Bu şekilde yönetim kurulunda itibar kazanmış üyelerin olması, örgütün algılanan prestijinin artırılmasına yönelik önemli bir strateji olarak kullanılabilir. Araştırma sonucuna dayanarak, yöneticiler, kendilerini örgütlerinin dışarıya yansıyan ışığı olarak görebilirler. Diğer yandan, elde edilen sonucun daha yüksek olmaması ise taraftarların kulüp prestijini değerlendirirken, taraftarların sadece yönetim kurulunu merkeze almadıklarını, bunun ötesinde kulübün makro unsurlarını da (tarihi geçmiş, örgüt değerleri, kulübün toplum tarafından nasıl algılandığı vb.) değerlendirdiklerini söyleyebiliriz. Bu çalışmada Fenerbahçe Spor Kulübü'nün taraftarları örnekleme dâhil edilmiş olmakla birlikte, elde edilen bulguların diğer tüm spor kulüpleri için geçerli olabilir. Yine de çalışmanın bulgularının desteklenmesi ve genelleştirilebilmesi için aynı çalışmanın diğer spor kulüpleri üzerinde de gerçekleştirilmesini tavsiye etmekteyiz. Aynı şekilde araştırma için tasarlanan ölçeğin güvenilirliğinin tekrarlanması ve gönüllü üyelere sahip örgütlerden elde edilen bulguların ticari örgütlerle kıyaslanabilmesi ve aradaki farklılıkların anlamlı bir şekilde vurgulanabilmesi için aynı çalışma ticari örgütler ile birlikte tekrarlanmalıdır.

Yönetim kurulu itibarı aynı zamanda grup itibarıdır. Tirole (1996) yapmış olduğu araştırmada, grup itibarını, o grup içerisinde yer alan bireylerin itibarlarının toplamı olarak değerlendirmiştir. Dolayısıyla, yönetim kurulunun itibarı, yönetim kurulunda yer alan üyelerin niteliklerinin toplamından oluşmaktadır. Yönetim kurulu, yönetim literatüründe ağırlıklı olarak ele almasına rağmen, yönetim kurulunun itibarını doğrudan ölçen bir ölçekle karşılaşılmamıştır. Bu nedenle, bu araştırmada geliştirilen ölçek yönetim kurulu itibarını ölçmede güvenilir bir araç olarak kullanılabilir.

Yönetim kurulunun itibarı ölçeğinin alt boyutlarını oluşturan, *kaynak kullanımı*, *ilişki geliştirme*, *imaj yönetimi*, *güvenilir olma* ve *etik yönetimi* boyutları, algılanan örgütsel prestiji daha çok yönetim kurulunun güvenilir olmasıyla açıklamaktadır. Başka bir ifadeyle, algılanan örgütsel prestijin %49'u kaynak kullanımı ile açıklanırken, %52 ilişki geliştirme, %51 imaj yönetimi, %56 güvenilir olma ve %54 etik yönetim tarafından açıklanmaktadır. Özellikle, ilgili örgüt yazınında, yönetim kurulu üyelerinin atanma ölçütlerinde sıklıkla vurgulanan, adayların dürüst ve güvenilir olması gerektiği kriteri çalışmamızın bulgusunu desteklemektedir. Araştırmanın bu sonucu, bireyler örgütün genel yapısı ile birlikte kulübün yönetim kurulunun kaynak kullanımı, ilişki geliştirmesi, imaj yönetimi, güvenilir olması ve etik yönetimi gibi boyutlardan da etkilendiğini göstermektedir. Bu nedenle, algılanan örgütsel prestij oluşumuna dâir her türlü verinin değerlidir ve örgütlerin algılanan örgütsel prestiji çok boyutlu bir yapı olarak incelemeleri gerekmektedir.

Bu araştırma yönetim kurulu itibarının, taraftarların kulüple özdeşleşmeleri üzerindeki açıklayıcı etkisini araştırmaktadır. Yönetim kurulu itibarına ışık tutan yönetim kurulu üyelerinin öz nitelikleri, taraftarların algılarını olumlu yönde etki edeceği ve anket cevaplarını olumlu etkileyeceği beklenmektedir. Diğer bir deyişle, araştırmaya katılan taraftarların mensup oldukları kulübün yönetim kurulu hakkında birtakım algılara sahip olacağı ve söz konusu algılar yüksek ise bu taraftarların kulüple özdeşleşmelerini olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Bu düşünceye rağmen, araştırmadan elde edilen bulgu, taraftarların kulüple özdeşleşmelerinin %24'ü kulübün yönetim kurulu itibarıyla açıklandığını göstermektedir. Ancak, araştırmanın önceki hipotezinde, taraftarların kulüple özdeşleşmelerinin %49.5'i algılanan örgütsel prestijle açıklandığı bulgusu tespit edilmişti. Bu iki bulgu bireylerin, örgütle özdeşleşmelerinde örgütün algılanan prestijini yönetim kurulu itibarına göre daha ön plana aldıklarını göstermektedir. Elde edilen bu

bulgular, incelenen spor kulübüne özgü olabileceği gibi benzer yapıya sahip örgütler için de geçerli olma ihtimali yüksektir. Bu bulguların desteklenmesi ve tüm spor kulüplerini kapsayacak şekilde genelleştirilebilmesi için, bu çalışmanın diğer spor kulüpler ve gönüllülük esasıyla üyelik edilmiş benzer yapıda olan örgütler üzerinde de tekrarlanması gerekmektedir.

Taraftarların yönetim kurulu itibarı ile kulüple özdeşleşme arasındaki etkileşimin oluşmasındaki sebepler değerlendirildiğinde, taraftarlar, yönetim kurulunun bilinirliğine, karizmasına ve etkinliğine yönelik değerlendirmeler yapacak, bunun sonucunda, yönetim kurulunun davranışlarına ilişkin algılarını artıracaktır. Ayrıca, yönetim kurulunda yer alan üyelerin etkili liderlik davranışı ile liderlik yaptıkları grubun özellikleri arasındaki benzeşim önemlidir. Liderlerin, taraftarların zihninde önceden oluşan liderlik kalıpyargılarına uygun davranışlar göstermesi aynı zamanda bu taraftarların gözünde başarılı gözükmesini sağlayacaktır. Spor kulüplerinin yönetim kurulundaki üyelerin eş zamanlı olarak kulübün taraftarları olması yönetim kurulu ile taraftarların aynı sosyal kimliği paylaştıklarını göstermektedir. Bu da yönetim kurulu tarafından kulüp yararı için yüksek çaba gösterme gerekliliğini beraberinde getirmektedir. Yönetim kurulundaki üyelerin, kişisel kazançlar arzusuyla hareket eden bireylerin aksine, kulübün tarihsel geçmişine, kulüp kimliğine, kulüp çıkarlarına, kulüp etkinliğine ve kulüp taraftarlarına değer vermesine taraftarlar tarafından önem atfetmektedir. Yönetim kurulunun yetkin ve motive edici özelliklerinden kaynaklanan memnuniyet oluşumu, taraftarların yönetim kuruluna olan saygılarının artmasına sebep olur ve bunun devamında taraftarların bir yandan benlik saygıları geliştirirken diğer yandan da motivasyon mekanizmaları aracılığıyla kulüple özdeşleşmelerini artacaktır.

Taraftarların yönetim kurulu itibarı algılamaları ile özdeşleşme arasındaki ilişkinin algılanan örgütsel prestij aracılığı ile oluşan bir model vasıtasıyla incelenmiştir. Bu bağlamda araştırmada algılanan örgütsel prestijin, taraftarların algıladıkları yönetim kurulu itibarı ile özdeşleşme ilişkisinde güçlendirici aracı rolü olacağı düşünülmüş ve bu aracılık etkisi test edilmiştir. Fakat, Fenerbahçe Spor Kulübü'ne mensup olan taraftarlardan elde edilen veriler neticesinde algılanan örgütsel prestijin bu ilişkide güçlendirici bir aracı rolü olmadığını göstermektedir. Dolayısıyla, incelenen spor kulübünün algılanan prestiji modele dâhil edilmesi sonucu, yönetim kurulu itibarının spor taraftarı özdeşleşmesine olan etki gücünü azaltmaktadır. Yönetim kurulu itibarını

oluşturan tüm alt boyutlar aracılık modeline dâhil edildiğinde yukarıda izah edilen sonucu vermiş olup verilen açıklama uygulanan tüm alt boyutları için geçerlidir. Bu bulgunun temel sebepleri değerlendirildiğinde, Fenerbahçe Spor Kulübü'nün yaklaşık 100 yıllık geçmişi olması kulübün sahip olduğu yüksek prestijin nedenini açıklamaktadır. Ek olarak, araştırma sonucunda örneklemin %67,9'un (N=2199) babalarının Fenerbahçe Spor Kulübü'nün taraftarı olduğu bulunmuştur. Bu da ailelerin bahsi geçen kulübün taraftarı olması zamanla çocuklarının kulübü prestijli görmesine neden olur. Ayrıca Fenerbahçe Spor Kulübü 2018 yılından itibaren Türkiye'de tanınırlığı çok yüksek CEO ve yöneticilerden oluşan bir yönetim kuruluna sahiptir. Bu gelişmeye rağmen taraftarlar, yönetim kurulunun itibarlı bireylerden oluşmasını çokta dikkate almamakta daha ziyade taraftarlarca kulübün algılanan prestiji ön plana çıkmaktadır. Araştırma kapsamındaki aracılık modelinden elde edilen sonuca göre taraftarlar, kulübün yönetim kurulundan ziyade kulübün prestijini daha öncelikli görmektedir.

## **8. Sonuç ve Öneriler**

Çalışmanın ana sonuçları yedi maddede aşağıda özetlenmiştir:

1. Çalışmada algılanan örgütsel prestijın spor taraftarı özdeşleşmesi üzerinde etkisi olduğu sonucu çıkmaktadır. Elde edilen bu sonuç, çalışmanın önemli argümanı olarak nitelenen Elsbach ve Cable (2019), Nascar taraftarları üzerinde yapmış oldukları çalışmasının bulgusuyla benzerlik göstermektedir. Özellikle, bu çalışmadan elde edilen bulgu, ticari örgütlerde bu ilişkiyi inceleyen kayda değer çalışmaların (Örneğin, Smidts vd., 2001; Dukerich vd., 2002; Carmeli vd., 2006; Fuller vd., 2006; Bartels vd., 2007; Gkorezis vd., 2012) sonuçlarından yüksek çıkmıştır. Bahsi geçen bu yüksek sonuçlar üyeliğin gönüllülük esasına dayalı olduğu spor kulüplerine özgü olabilir.

2. Çalışmanın sonuçları, taraftarlar kulüp prestijini değerlendirirken yönetim kurulunu yeterince dikkate almadıklarına işaret etmektedir.

3. Taraftarların kulüple özdeşleşmelerinde, yönetim kurulu itibarından ziyade daha çok kulüp prestijini göz önünde bulundurdıkları sonucuna varılmıştır.

4. Çalışmada, taraftarların algıladıkları yönetim kurulu itibarı ile özdeşleşme ilişkisinde algılanan örgütsel prestijın güçlendirici bir aracı rolü olmadığını göstermektedir. Sonuç olarak, incelenen spor kulübünün algılanan prestiji modele dâhil edilmesi, yönetim kurulu itibarının spor taraftarı özdeşleşmesine olan etki gücünü azaltmıştır.

5. Yönetim kurulunun itibarı ölçeğinin alt boyutlarını oluşturan, kaynak kullanımı, ilişki geliştirme, imaj yönetimi, güvenilir olma ve etik yönetimi boyutları, algılanan örgütsel prestiji daha çok yönetim kurulunun güvenilir olmasıyla açıklamaktadır. Bu sonuç, literatürde yer alan yönetim kurulu üyelerinin ahlaken dürüst olarak tanınmış olarak temellendirmesi gerektiğini ele alan çalışmaları destekleyici niteliktedir.

6. Bu çalışma spor taraftarların, kulüple özdeşleşmelerinde daha çok yönetim kurulunun taraftarlarla güçlü ilişkiler kurmasını ve etik davranışlar göstermelerini dikkate aldıkları sonucuna ulaşılmıştır.

7. Algılanan örgütsel prestij, kendi haline bırakılmayacak kadar kıymetlidir ve yönetilmesi gereken bir değerdir. Algılanan örgütsel prestij, örgütsel etkinlik bağlamında olumlu sonuçlar gösterdiği gibi bireylerin örgüte mensup olma algısında yani, bireylerin örgütle aidiyet ilişkisinde değerli bir görevi bulunmaktadır. Bu kapsamda, örgüt yöneticilerinin özellikle taraftarlarına yönelik iletişim çalışmalarına gereken önemi vermeleri önemli olmaktadır.

Bu tez çalışması, kendi bünyelerine daha fazla üye çekmek isteyen diğer gönüllülük ilkesiyle hareket eden örgütlere ve örgüt yöneticilerine, Türkiye’de büyük kulüplerden biri örneklem seçilerek yol göstermektedir. Özellikle gönüllülük ilkesiyle hareket eden örgütlerin, kâr amacı güden örgütlerden farklı olarak paydaşlarına farklı biçimlerde davranmaları gerektiğinin farkında olmaları, mevcut örgütle ilgili tüm paydaşlara ulaşarak ve eyleme geçirilebilir stratejilerle hareket etmeleri son derece önemlidir. Son yıllarda profesyonel spor kulüplerinin artan gelirleri sayesinde spor endüstrisi hızla gelişmektedir. Bu endüstri içinde faaliyet gösteren ve diğer kulüplerle kıyasıya rekabet halinde olan bu kulüplerin sahip olduğu prestijin doğru yönetimi son derece önemli hâle gelmektedir.

Küreselleşmenin önemli bir sonucu olan teknoloji sayesinde örgütlerin paydaşlarına ulaşabilirliği çok kısa sürede olmaktadır, aynı şekilde örgütler hakkında olumsuz haberlerin paydaşlara iletimi de bir o kadar hızlı olmaktadır. Bu noktada, örgütlerin algılanan örgütsel prestij yönetimi sayesinde, paydaş algılarını olumlu yönde etkilemeleri ve yönlendirmeleri çok daha kıymetli olmaktadır. Bu bağlamda, örgütsel prestij kavramı, stratejik varlık olma özelliğinden yola çıkarak iyi yönetilip istenilen sonuçları elde edilmesi noktasında değerlidir.

Çalışmanın saha araştırması bulgularından hareketle, özellikle prestijli olma yönünde pozitif algıya sahip spor kulüplerinin pazarlama ve finans performanslarında olumlu gelişmelerin yaşanacağı söylenebilir. Spor kulüpleri sahip oldukları yüksek prestij sayesinde ulusal ve uluslararası pazarlarda bilinirliği artacak ve sponsor arayan değil sponsor kabul eden bir konuma geçecektir. Bu da kulübün yüksek meblalarda sponsorluk gelirleri elde edebileceğini göstermektedir. Bununla beraber prestijli spor kulüpleri, finansal piyasalarda işlem gören hisse senedi fiyatları ve yayın hakları gelirleri açısından daha yüksek kazançlar elde edebileceklerdir.

Çalışmada önemli bir yeri olan özdeşleşme değişkeni incelendiğinde ise, özellikle kulüple özdeşleşen taraftarların kendi içerisinde birlik olma durumları ve aynı kaderi paylaşma algıları kulübün hedeflerine ulaşması noktasında önemli bir rehber niteliği taşımaktadır. Bilindiği üzere, spor kulüplerinin bir kısmı kâr amacı gütmeyen örgüt yapısına ek olarak, şirketleşerek ayakta kalabilmek için sportif faaliyetlerini ticarileştirmek zorundadırlar. Hızla büyüyen spor endüstrisindeki kulüplerin, rakiplerine kıyasla daha iyi bir konuma gelebilmek için gelir kaynaklarını attırmaları gerekmektedir. Bunun için spor kulüplerinin taraftarları için değer yaratmaları önemlidir. Dolayısıyla taraftarların kulübe sağlayacakları maddi ve manevi destek son derece önemli olup bu noktada özdeşleşme değer kazanmaktadır. Kulüple psikolojik olarak bir bağ kuran taraftarlar, bağış yaparak kulübe hem finansal destekte bulunmakta hem de yüksek ücretler ödeyerek kongre üyesi statüsünü elde ederek kendi benlik saygılarını artırmaktadırlar. Kendilerini aynı sosyal kimlikte gören bireylerle bir araya gelen taraftarların tuttukları takımın müsabakalarını statta izleme isteği, bilet satışlarını artırmaktadır. Bunun yanı sıra, bu bireyler kendi kulüplerine daha fazla katkı sağlayabilmek adına, kulübün lisanslı ürünlerini satın alma çabası içine girmektedirler. Taraftarların kulübü temsil eden renklerini ya da logosunu kullandıkları ürünleri kendi üzerlerinde taşımaları, örgütsel özdeşleşmenin en belirgin göstergelerinden biridir. Spor kulüpleri, lisanslı ürünler aracılığıyla kendilerine gelir sağlarken; taraftarlar ise kulüpleriyle duygusal bağlarını güçlendirmektedir. Bu bağlamda, taraftarların özdeşleşme düzeyi, kulübün ekonomik varlığını devam ettirme ve güçlendirmesine katkı sağlamaktadır. Özetle, spor kulübü yönetiminin taraftarların kulübe olan aidiyetlerini koruyabilecekleri ya da artıracakları çalışmalar yapmaları kulübe olan maddi ve manevi destek açısından oldukça önemlidir.

Araştırmadan elde edilen bulguların, sadece söz konusu spor kulübü dâhilinde sınırlandırılmış olmakla birlikte, spor kulüplerinin kâr amacı gütmeyen örgütler olması nedeni ile diğer gönüllülük ilişkisiyle üyelik edilen örgütler için genellemelerin yapılmasında örnek teşkil edebilir. Dolayısıyla aynı çalışmanın başka spor kulüpler, dernekler, vakıflar gibi büyük ölçekli örgütlerde yapılması tavsiye edilir.

Bu araştırma kapsamında geliştirilen yönetim kurulu ölçeği gelecek araştırmaların yapılmasına öncülük edecektir. Literatüre katkısının yanı sıra, uygulamada yönetim kurulu üyelerine ve başkanına kulübün stratejik planlarını belirlemede ve daha alt seviyedeki yöneticilere de örgütün prestijini yönetme hususunda taraftarlarla olan ilişkilerin yönetmesinde ve uygulamasında rehberlik edecektir.

Bu araştırmada zaman ve erişim kısıtlarına bağlı olarak birtakım sınırlılıklar mevcuttur. Bu sınırlılıklar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Bu çalışmada tanınırlığı yüksek Fenerbahçe Spor Kulübü ve yönetim kurulu seçilerek araştırma yapılmıştır. Her ne kadar araştırma anketi mümkün olduğunca geniş platformlardan taraftarlara ulaştırılmaya çalışılmışsa da spor taraftarlığı özellikli bir duygusal bağlılıkta gerektirdiği için taraftarların kulübe yönelik yüksek ilgi ve yanlılık tutumu içinde olabileme ihtimali göz önünde bulundurulmalıdır. Kendini Fenerbahçe Kulübüne yakın hissedenden taraftar ankete katılmakta ve katılımı çevresine yaymakta daha hevesli davranabileceği düşünülmektedir. Bu da çalışmanın kısıtı olarak değerlendirilmektedir.

Araştırmada kolayda ve kartopu örneklem yöntemi kullanılması örneklemin demografik değişkenlerini kontrol altında tutmayı güçleştirmiştir. Tabakalı örnekleme yöntemi ya da benzeri istatistikî yöntemlerle incelenen demografik gruplar ülke genelini daha reel yansıtabilir. Dolayısıyla gelecekteki çalışmalara farklı istatistikî örneklem yöntemleri kullanılarak tekrarlanması tavsiye edilir.

Son olarak, bu çalışmada ilgili spor kulübü taraftarlarının (fan, seyirci) bölümlendirilmesi yapılmamıştır. Bundan sonraki çalışmalarda özellikle taraftarların mensup olduğu kulüpleri ile özdeşleşme derecelerinin tespit edilmesi kulüp yönetiminin çeşitli stratejiler belirlemede önemli kazanımlar sağlayacaktır.



## KAYNAKÇA

- ABRAMS Dominic, Michael A. HOGG, "Collective Identity: Group Membership and Self-Conception", in *Blackwell Handbook of Social Psychology: Group Processes*, pp. 425-460, Ed. Michael A. Hogg, Scott Tindale, Oxford, UK: Blackwell, 2001.
- ABRATT Russell, "A Mew Approach to the Corporate Image Management Process", *Journal of Marketing Management*, Vol. 5, No. 1, 1989, pp. 63-76
- AGRAWAL Anup, Charles R. KNOEBER, "Firm Performance and Mechanisms to Control Agency Problems Between Managers and Shareholders", *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, Vol. 31, No. 3, 1996, pp. 377-397.
- AK Mehmet, "Firmalarda Kurumsal Kimlik", *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, No. 3, 1996, ss. 193-197.
- AK Mehmet, *Firma / Markalarda Kurumsal Kimlik ve İmaj*, 1.b., İstanbul: M Group Publishing, 1998.
- AKİPEK Jale, Turgut AKINTÜRK, Derya Ateş KARAMAN, *Türk Medeni Hukuku Başlangıç Hükümleri Kişiler Hukuku*, 7.b., İstanbul: Beta Yayıncılık, 2004.
- AKSU Gökhan, Mehmet Taha ESER, Cem Oktay GÜZELLER, *Açımlayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi İle Yapısal Eşitlik Modeli Uygulamaları*, 1b., Ankara: Detay Yayıncılık, 2017.
- AKYÜZ Mehmet Emin, "Futbol Kulüplerinin Şirketleşmesi ve Halka Açılması: Avrupa Futbol Piyasasındaki Gelişmeler Çerçevesinde Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray ve Trabzonspor Örneğinin Değerlendirilmesi", *Sermaye Piyasası Kurulu Aracılık Faaliyetleri Dairesi*, 2005, ss. 1-40, <https://www.spk.gov.tr/SiteApps/Yayin/YayinGoster/222>, (10.11.2019).
- ALBERT Stuart, David A. WHETTEN, "Organizational Identity", in *Research in Organizational Behavior*, Eds. Barry M. Staw, Larry L. Cummings, Greenwich, CT: JAI Press, 1985.
- ALBERT Stuart, Blake E. ASHFORTH, Jane E. DUTTON, "Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges", *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1, 2000, pp. 13-17.
- ALDERFER Clayton P., Kenwyn K. SMITH, "Studying Intergroup Relations Embedded in Organizations" *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27, No. 1, 1982, pp. 35-65.
- ALLEN Natalie J., John P. MEYER, "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 49, No. 3, 1996, pp. 252-276.
- AMMETER Anthony, Ceasar DOUGLAS, William L. GARDNER, Wayne A. HOCHWARTER, Gerald R. FERRIS, "Toward a Political Theory of Leadership", *The Leadership Quarterly*, Vol. 13, No. 6, 2002, pp. 751-796.

- AMMETER Anthony P., Ceasar DOUGLAS, Gerald R. FERRIS, Heather GOKA, “A Social Relationship Conceptualization of Trust and Accountability in Organizations”, *Human Resource Management Review*, Vol. 14, No. 1, 2004, pp. 47-65.
- ANDREASSEN Tor Wallin, Bodil LINDESTAD, “Customer Loyalty and Complex Services”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 9, No. 1, 1998, pp. 7-23.
- ANDREI Paolo, Federica BALLUCHI, Katia FURLOTTI, “Collaboration Between For-Profit And Non-Profit Organisations: Some Insights Into The Social Doctrine of The Church”, *Studies in Public and Non-Profit Governance*, Vol. 7, 1018, pp. 215-242.
- ANDRES Pablo, Eleuterio VALLELADO, “Corporate Governance in Banking: The Role of The Board of Directors”, *Journal of Banking & Finance*, Vol. 32, No. 12, 2008, pp. 2570-2580.
- ARKONAÇ Sibel, *Grup İlişkileri*, 1.b., İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1993.
- ARKONAÇ Sibel, “Çaprazlanmış Grup Üyeliği ve Kognisyonların Temsili”, *Psikoloji Çalışmaları*, Vol. 20, 1995, ss.113-124.
- ARKONAÇ Sibel Ayşen, *Sosyal Psikoloji*, 1.b., İstanbul: Alfa, 1998.
- ARONSON Elliot, Timothy D. WILSON, Robin M. AKERT, *Sosyal Psikoloji*, Çev. Okhan Gündüz, 1.b., İstanbul: Kaknüs Yayınları, 2012.
- ARSLAN T. Nagehan, “Kâr Amaçsız Örgütler ve Stratejik Yönetim”, *Cumhuriyet Üniversitesi Dergisi*, No 24, No. 2, 2004, ss. 155-172.
- ARSLANTAŞ C. Cüneyt, *Kurumsal Yönetimin Yönetim Kuruluna Yansımaları*, 1.b., İstanbul: Beta Yayınları, 2012.
- ASHFORTH Blake E., Fred A. MAEL, “Social Identity Theory and Organization”, *The Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 1, 1989, pp. 20-39.
- ASHFORTH Blake E., Fred A. MAEL, “Organizational Identity and Strategy As A Context for The Individual”, *Advances in Strategic Management*, Vol 13, 1996, pp. 17-62.
- ASHFORTH Blake E., *Role Transitions in Organizational Life: An Identity-Based Perspective*, Mahwah, NJ: Erlbaum, 2001.
- AVOLIO Bruce, Fred WALUMBWA, Todd J. WEBER, “Leadership: Current Theories, Research, And Future Directions”, *Annual Review of Psychology*, Vol. 60, 2009, pp. 421-449.
- AYDEDE Ceyda, *Halkla İlişkiler Kampanyaları*, 2.b., İstanbul: MediaCat Yayınları, 2002.

- AYDIN Davut, "Kâr Amacı Güden ve Kâr Amacı Gütmeyen İşletmelerin Karşılatırılması", *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Vol. X, No. 1-2, 1992, ss. 235-248.
- AYDINALP Güzin, *İmaj Üretimi*, Ed.: Güzin Ilıcak Aydınalp, 1.b., Nobel, Ankara, 2014.
- AYGÜN Mehmet, Aslıhan TAŞDEMİR, Ertuğrul ÇAVDAR, "Banka Performansı Üzerinde Yönetim Kurulu Büyüklüğünün Etkisi", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Vol. 24, No. 3, 2010, ss. 67-78.
- AYGÜN Mehmet, Süleyman İÇ, Cem SAYIN, "Yönetim Kurulu Büyüklüğünü Belirleyen Faktörler ve Yönetim Kurulu Büyüklüğü İle Firma Performansı Arasındaki İlişki: Türk Sermaye Piyasası Üzerine Bir İnceleme", *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Vol. 10, No. 1, 2011, ss. 77-92.
- AYVALIOĞLU Namık, Esin CANTEZ, Barış MATER, Muhittin AŞKIN, "Kültür Değişmelerinin Sosyal Kognitif Analizi: Bir Model Teklifi", *Psikoloji Çalışmaları*, Vol. 16, 1988, ss. 59-79.
- BAKAN Ömer, *Kurumsal İmaj Oluşumunu Etkileyen Faktörler: İletişim Faktörlerinin Rolünü Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma*, (Doktora Tezi), Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.
- BAKAN Ömer, *Kurumsal İmaj*, Konya: Tablet Yayınları, 2005.
- BALMER John M. T., "Corporate Branding and Connoisseurship", *Journal of General Management*, Vol. 21, No. 1, 1995, pp. 24-46.
- BALMER John M. T., "Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing: Seeing Through The Fog", *European Journal of Marketing*, Vol. 35, No. 3/4, 2001, pp. 248-291.
- BARAN Abdulbaki, Ercan TAŞKIN, "Spor Kulübünün Marka Kişiliğinin Takımla Özdeşleşme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, No. 52, 2017, ss. 52-74.
- BARNEY Jay, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, 1991, pp. 99-120.
- BARON Reuben M., David A. KENNY, "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, Vol. 6, 1986, pp. 1173-1182.
- BARON Robert A., Gideon D. MARKMAN, "Beyond Social Capital: How Social Skills Can Enhance Entrepreneurs' Success", *Academy of Management Executive*, Vol. 14, No. 1, 2000, pp. 106-116.

- BARRETT Hilton, Joseph L. BALLOUN, Art WEINSTEIN, "The Impact of Creativity on Performance in Non-Profits", *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 10, No. 4, 2005, pp. 213-223.
- BARTELS Jos, Ad PRUYN, Menno de JONG, Inge JOUSTRA, "Multiple Organizational Identification Levels and the Impact of Perceived External Prestige and Communication Climate", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 28, No. 2, 2007, pp. 173-190.
- BARTELS Jos, Ad PRUYN, Menno De JONG, "Employee Identification Before and After an Internal Merger: A Longitudinal Analysis", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.82, No. 1, 2009, pp. 113-128.
- BARTLETT Frederic Charles, *Remembering; A Study in Experimental and Social Psychology*, London: Cambridge University Press, 1950.
- BAUMEISTER Roy F., "A Self-Presentational View of Social Phenomena", *Psychological Bulletin*, Vol. 91, No. 1, 1982, pp. 3-26.
- BASS Bernard M., "Leadership: Good, Better, Best", *Organizational Dynamics*, Vol. 13, No. 3, 1985, pp. 26-40.
- BASS Bernard M., AVOLIO Bruce J., "Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 14, No. 5, 1990, pp. 21-27.
- BAYRAM Nuran, *Sosyal Bilimlerde SPSS İle Veri Analizi*, 6.b., Bursa: Ezgi Kitapevi, 2017.
- BAYSINGER Barry, Robert E. HOSKISSON, "The Composition of Boards of Directors and Strategic Control: Effects on Corporate Strategy", *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 1, 1990, pp.72-87.
- BENTLER Peter M., Douglas G. BONETT, "Significance Tests and Goodness-of-Fit in The Analysis of Covariance Structures", *Psychological Bulletin*, Vol. 88, No. 3, 1980, pp. 588-600.
- BENTLEY John P., Cynthia J. BROWN, Gerald MCGWIN JR., Patricia SAWYER, Richard M. ALLMAN, David L. ROTH, "Functional Status, Life-Space Mobility, And Quality of Life: A Longitudinal Mediation Analysis", *Quality of Life Research*, Vol. 22, No. 7, 2013, pp. 1621-1632.
- BERGAMI Massimo, Richard P. BAGOZZI, "Self Categorization, Affective Commitment And Group Self-Esteem As Distinct Aspects of Social Identity In The Organization", *British Journal of Social Psychology*, Vol. 39, 2000, pp. 555-577.
- BHAGAT Sanjai, Bernard BLACK, "The Uncertain Relationship Between Board Composition and Firm Performance", *The Business Lawyer*, Vol. 54, No. 3, 1999, pp. 921-963.

- BHATTACHARYA Chitra Bhanu, Hayagreeva RAO, Mary Ann GLYNN, “Understanding The Bond of Identification: An Investigation of Its Correlates Among Art Museum Members”, *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 4, 1995, pp. 46-57.
- BIN-SARIMAN Ahmed Sultan, Azwadi ALI, Mohd Nazli Mohd NOR, “Board of Directors’ Quality And Firms’ Debt Financing: The Moderating Effect of Insider Ownership - Evidence From Omani Firms”, *Applied Economics*, Vol. 48, No. 5, 2016, pp. 402-410.
- BİLGİN Nuri, *İnsan İlişkileri ve Kimlik*, 1.b., Sistem Yayıncılık: İstanbul, 1996.
- BLERY Evangelia K., Efstathia KATSELI, Nertilda TSARA, “Marketing for A Non-Profit Organization”, *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, Vol. 7, No. 1, 2010, pp. 57-68.
- BOEKER Warren, Jerry GOODSTEIN, “Organizational Performance and Adaptation: Effects of Environment and Performance on Changes in Board Composition”, *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 4, 1991, pp. 805-826.
- BOIS C. Du, R. CAERS, M. JEGERS, C. SCHEPERS, S. De GIETER, R. PEPERMANS, “Agency Problems And Unrelated Business Income of Non-Profit Organizations: An Empirical Analysis”, *Applied Economics*, Vol. 36, No. 20, 2004, pp. 2317-2326.
- BOLAT İnci Oya, *Konaklama İşletmelerinde İş Görenlerden Yansıyan Kurumsal İmajın Analizi ve Bir Uygulama*, (Doktora Tezi), Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- BOLINO Mark C., William H. TURNLEY, “Measuring Impression Management in Organizations: A Scale Development Based on the Jones and Pittman Taxonomy”, *Organizational Research Methods*, Vol. 2, No. 2, 1999, pp. 187-206.
- BORGATTI Stephan P., Pacey C. FOSTER, "The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology", *Journal of Management*, Vol. 29, No. 6, 2003, ss. 991-1013.
- BORIS T. Elizabeth, C. Eugene STEUERLE, “Scope and Dimensions of the Nonprofit Sector”, in *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, Ed. by Walter W. Powell and Richard Steinberg, pp. 66-88, New Haven: Yale University Press, 2006.
- BOULTON William R., “Effective Board Development: Five Areas for Concern”, *Journal of Business Strategy*, Vol. 3, No. 4, 1983, pp. 94-100.
- BOYD Brian, “Corporate Linkages and Organizational Environment: A Test of The Resource Dependence Model”, *Strategic Management Journal*, Vol. 11, No. 6, 1990, pp. 419-430.
- BÖRÜ Deniz, Güler İSLAMOĞLU, Melek BİRSEL, “Güven: Bir Anket Geliştirme Çalışması”, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Vol. 27, 2007, ss.49-59.

- BHAGAT Sanjai, Bernard BLACK, "The Uncertain Relationship Between Board Composition and Firm Performance", *Business Lawyer*, Vol. 54, No. 3, 1999, pp. 921-963.
- BRADSHAW Patricia, Vic MURRAY, Jacob Wolpin, "Do Nonprofit Boards Make A Difference? An Exploration of The Relationships Among Board Structure, Process And Effectiveness", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 21, No. 3, 1992, pp. 227-249.
- BRASS Daniel, Joseph GALASKIEWICZ, Henrich R. GREVE, Wenpin TSAI, "Taking Stock of Networks and Organizations: A Multilevel Perspective", *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 6, 2004, pp. 795-817.
- BREWER B. Marilynn, "In-Group Bias in The Minimal Intergroup Situation: A Cognitive motivational Analysis", *Psychological Bulletin*, Vol. 86, No. 2, 1979, pp. 307-324.
- BRICKLEY James A., Jeffrey L. COLES, Rory L. TERRY, "Outside Directors and The Adoption of Poison Pills", *Journal of Financial Economics*, Vol. 35, No. 3, 1994, pp. 371-390.
- BRICKLEY James A., Jeffrey L. COLES, Gregg JARRELL, "Leadership Structure: Separating the CEO and Chairman of the Board", *Journal of Corporate Finance*, Vol. 3, No. 3, 1997, pp. 189-220.
- BROMLEY Dennis, *Reputation, Image, and Impression Management*, United Kingdom: University of Liverpool, 1993.
- BROMLEY Dennis, "Relationships Between Personal and Corporate Reputation", *European Journal of Marketing*, Vol. 35, No. 3/4, 2001, pp. 316-334.
- BROWN Rupert J., *Group processes: Dynamics Within and Between Groups*, Cambridge: Basil and Berakwell, 1990.
- BUDAK Gönül, Gülay BUDAK, *İmaj Mühendisliği Vizyonundan Halkla İlişkiler*, 6.b., Ankara: Nobel, 2014.
- BURT Ronald, "The Contingent Value of Social Capital", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, No. 2, 1997, pp. 339-365.
- BUSH Tony, Derek GLOVER, *School Leadership: Concepts and Evidence*, Nottingham: National College for School Leadership, 2003.
- BÜYÜKÖZTÜRK Şener, "Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Vol. 32, 2002, ss. 470-483.
- BYRD Daniel T., Mark S. MIZRUCHI, "Bankers on The Board And The Debt Ratio of Firms", *Journal of Corporate Finance*, Vol. 11, No. 1-2, 2005, pp. 129-173.

- CABLE Daniel M., Daniel B. TURBAN, “The Value of Organizational Reputation in The Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective”, *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 33, No. 11, 2003, pp. 2244-2266.
- CALDWELL Cam, Linda A. HAYES, Do Tien LONG, “Leadership, Trustworthiness, and Ethical Stewardship”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 96, 2010, pp. 497-512.
- CALLEN L. Jeffrey, April KLEIN, Daniel TINKELMAN, “Board Composition, Committees, and Organizational Efficiency: The Case of Nonprofits”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 32, No. 4, 2003, pp. 493-520.
- CALLEN Jeffrey L., April KLEIN, Daniel TINKELMAN, “The Contextual Impact of Nonprofit Board Composition and Structure on Organizational Performance: Agency and Resource Dependence Perspectives”, *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 21, No. 1, 2010, pp. 101-125.
- CALVERT Randall L., “Reputation and Legislative Leadership”, *Public Choice*, Vol. 55, No. 1/2, 1987, pp. 81-119.
- CARATI Guido, Alireza Tourani RAD, "Convergence of Corporate Governance Systems", *Managerial Finance*, Vol. 26, No. 10, 2000, pp. 66-73.
- CARMELI Abraham, Anat FREUND, “The Relationship Between Work and Workplace Attitudes and Perceived External Prestige”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 5, No. 1, 2002, pp. 51-68.
- CARMELI Abraham, “Perceived External Prestige, Affective Commitment, and Citizenship Behaviors”, *Organization Studies*, Vol. 26, No. 3, 2005, pp. 443-464.
- CARMELI Abraham, Gershon GILAT, Jacob WEISBERG, “Perceived External Prestige, Organizational Identification and Affective Commitment: A Stakeholder Approach”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 9, No. 2, 2006, pp. 92-104.
- CARMELI Abraham, Anat FREUND, “Linking Perceived External Prestige and Intentions to Leave the Organization: The Mediating Role of Job Satisfaction and Affective Commitment”, *Journal of Social Service Research*, Vol. 35, No. 3, 2009, pp. 236-250.
- CARMELI Abraham, Leanne ATWATER, Avi LEVI, “How Leadership Enhances Employees’ Knowledge Sharing: The Intervening Roles of Relational And Organizational Identification”, *Journal of Technology Transfer*, Vol. 36, 2011, pp. 257-274.
- CARPENTER Mason A., James D. WESTPHAL, “The Strategic Context of External Network Ties: Examining the Impact of Director Appointments on Board Involvement in Strategic Decision Making”, *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 4, 2001, pp. 639-660.
- CARROLL Annemaree, Shauna GREEN, Stephen HOUGHTON, Robert WOOD, “Reputation Enhancement and Involvement in Delinquency Among High School

- Students”, *International Journal of Disability, Development and Education*, Vol. 50, No. 3, 2003, pp. 253-273.
- CASTANO Emanuele, Bernhard LEIDNER, Patrycja SLAWUTA, “Social Identification Processes, Group Dynamics And The Behaviour of Combatants”, *International Review of the Red Cross*, Vol. 90, No. 870, 2008, pp. 259-271.
- CASTRIOTA Stefano, Marco DELMASTRO, “The Economics of Collective Reputation: Minimum Quality Standards, Vertical Differentiation And Optimal Group Size”, *American Association of Wine Economists*, 2009, pp. 1-22.
- CERTO Trevis, “Influencing Initial Public Offering Investors with Prestige: Signaling with Board Structures”, *The Academy of Management Review*, Vol. 28, No. 3, 2003, pp. 432-446.
- CHATTERJEE Joydeep, “Strategy, Human Capital Investments, Business-Domain Capabilities, And Performance: A Study in The Global Software Services Industry”, *Strategic Management Journal*, Vol. 38, No. 3, 2017, pp. 588-608.
- CHEN Hai Ming, Ku Jun LIN, “The Role of Human Capital Cost in Accounting”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5 No. 1, 2004, pp. 116-130.
- CHEN Fang Fang, “Sensitivity of Goodness of Fit Indexes to Lack of Measurement Invariance”, *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, Vol. 14, No. 3, 2007, pp. 464-504.
- CHRISTENSEN Lars T., M. MORSING, George CHENEY, *Corporate Communications: Convention, Complexity, and Critique*, London: Sage, 2008.
- CHUN Rosa, “Corporate Reputation: Meaning and Measurement”, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 7, No. 2, 2005, pp. 91-109.
- CHUNG Seungwha, Harbir SINGH, Kyungmook LEE, “Complementarity, Status Similarity and Social Capital as Drivers of Alliance Formation”, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 1, 2000, pp. 1-22.
- COOMBES Susan M. T., Michael H. MORRIS, Jeffrey A. ALLEN, Justin W. WEBB, “Behavioral Orientations of Non-Profit Boards as A Factor in Entrepreneurial Performance: Does Governance Matter?”, *Journal of Management Studies*, Vol. 48, No. 4, 2011, pp. 829-856.
- CORNELISSEN Joep, “Corporate Image: an Audience Centred Model”, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 5, No. 2, 2000, pp. 119-125.
- CORNELISSEN Joep, *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*, London: Sage Publications, 2011.
- CORNFORTH Chris, “What Makes Boards Effective? An Examination of The Relationships Between Board Inputs, Structures, Processes And Effectiveness”, *Corporate Governance*, Vol. 9, No. 3, 2001, pp. 217-227.



- CORNFORTH Chris, Claire SIMPSON “Change And Continuity in The Governance of Nonprofit Organizations in The United Kingdom: The Impact of Organizational Size”, *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 12, No. 4, 2002, pp. 451-470.
- CORNWELL T. Bettina, "Sponsorship-linked Marketing Development," *Sport Marketing Quarterly*, Vol. 4, No. 4,1995, pp. 13-24.
- COSER A. Lewis, *Sosyolojik Düşüncenin Ustaları: Tarihsel ve Toplumsal Bağlımlarında Fikirler.*, Çev. Serhat Toker, Himmet Hülür, İbrahim Mazman, 1.b., Ankara: Deki Yayınevi, 2010.
- COŞKUN Hamit, “Sosyal Kimlik ile Rol Üstlenmenin Bireysel Beyin Fırtınasında Üretkenliğe Etkisi”, *Türk Psikoloji Dergisi*, Vol. 20, No. 56, 2005, ss. 119 -132.
- COŞKUN Recai, Remzi ALTUNIŞIK, Engin YILDIRIM, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Spss Uygulamalı*, 9.b., Sakarya: Sakarya Yayıncılık, 2017.
- COŞTU Yakup, “Toplumsallaşma Kavramı Üzerine Sosyolojik Bir Değerlendirme” *Din Bilimleri Akademik Araştırma Merkezi*, Vol. 8, No. 3, 2009, ss. 117-140.
- CRANE Errin, Frederick G. CRANE, “Usage And Effectiveness of Impression Management Strategies in Organizational Settings”, *Journal of Group Psychotherapy, Psychodrama, & Sociometry*, Vol. 55, No. 1, 2002, pp. 25-34.
- CREMER De David, Mark Van VUGT, “Social identification Effects in Social Dilemmas: a Transformation of Motives”, *European Journal of Social Psychology*, Vol. 29, No. 7, 1999, pp. 871-893.
- CREMER De David, Dann Van KNIPPENBERG, “How Do Leaders Promote Cooperation? The Effects of Charisma and Procedural Fairness”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 5, 2002, pp. 858-866.
- CURRAS-PEREZ Rafael, Enrique BIGNE-ALCANÍZ, Alejandro ALVARADO-HERRERA, “The Role of Self-Definitional Principles in Consumer Identification with A Socially Responsible Company”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 89, No. 4, 2009, pp. 547-564.
- CÜCELOĞLU Doğan, *İnsan ve Davranışı*, 8.b., İstanbul: Remzi Kitapevi, 1998.
- ÇELİK Eray H., Veysel YILMAZ, *Lisrel 9.1 İle Yapısal Eşitlik Modellemesi Temel Kavramlar- Uygulamalar- Programlama*, 3.b., Ankara: Anı yayıncılık, 2016.
- ÇERİK Şule, Turhan ERKMEN, “Kurum İmajını Etkileyen Faktörlerin Algılanması ve Bu Algılamaların Beklentilerle Karşılaştırılması: Üniversite Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma”, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 3, Sayı 6, 2006, ss. 1-22.
- ÇİFTÇİOĞLU Aydem B., Benan GÖK, “Taraftarların Spor Kulübüne İlişkin Prestij Algısının Taraftarlık Özdeşleşmesi Üzerindeki Etkilerini İncelemeye Yönelik Bir Çalışma”, içinde *Yeni Ekonomik Trendler ve İş Fırsatları*, ss.193-201, ed. Mehmet

- Yüce, Mustafa Mıynat, Ahmet Vecdi Can, Şakir Sakarya, Bursa: Ekin Yayınevi, 2019.
- ÇOKLUK Ömay, Güçlü ŞEKERCİOĞLU, Şener BÜYÜKÖZTÜRK, *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları*, 5.b., Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, 2018.
- DALTON Dan R., Catherine M. DAILY, Jonathan L. JOHNSON and Alan E. ELLSTRAND, “Number of Directors And Financial Performance: A Meta-Analysis”, *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 6, 1999, pp. 674-686.
- DALTON John, Susan CROFT, *A Specially Commissioned Report Managing Corporate Reputation*, London: Thorogood, 2003.
- DANIELS Ellen, Annie HONDEGHEM, Filip DOCHY, “A Review on Leadership And Leadership Development in Educational Settings”, *Educational Research Review*, Vol. 27, 2019, pp. 110-125.
- DAVIES Gary, Rosa CHUN, “The Leader’s Role in Managing Reputation Building and Maintaining Trust in the 21st Century”, in *Reputation Capital*, pp. 311-323, Ed. Joachim Klewes, Robert Wreschniok, Springer, 2009.
- DELOITTE, Aile Şirketleri İçin Adım Adım Kurumsal Yönetim. Kurumsal Yönetim Serisi, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Deloitte Ortak Yayını, 2007.
- DEMİRCİ M. Kemal, Gülten E. GÜMÜŞTEKİN, “İşletmecilik Kavramları”, içinde *İşletmecilik: Kuram ve Uygulama*, Ed. M. Kemal Demirci, Ankara: Detay Yayıncılık, 2009.
- DEMİREL Yunus, “Yönetim Kurulu Yapısının Şirkete Getirdiği Fırsat ve Tehditler: eBay Örneği”, *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, Sayı, 76. 2014, ss.1-37.
- DEMİRTAŞ Andaç, “Sosyal Kimlik Kuramı, Temel Kavram ve Varsayımları”, *İletişim: Araştırmaları*, Vol. 1, No. 1, 2003, ss. 123-144.
- DERNEKLER KANUNU, <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5253.pdf>, (06.09.2019).
- DICHTER Ernest, “What's in An Image?”, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 2, No. 1, 1985, pp. 75-81.
- DIGMAN Lester A., *Strategic Management: Concepts, Decisions, Cases*, Texas: Business Publications, 1986.
- DISANZA James R., Connie BULLIS, “Everybody Identifies with Smokey the Bear: Employee Responses to Newsletter Identification Inducements at the U.S. Forest Service”, *Management Communication Quarterly*, Vol. 12, No. 3, 1999, pp. 347-399.
- DİNÇER Müjde, *Kişisel İmaj*, 3.b., İstanbul: Alfa Yayınları, 2001.

- DİNÇER Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 2.b, İstanbul: Alfa Yayınları, 1992.
- DİNÇER Ömer, Yahya FİDAN, *İşletme Yönetimi*, 2.b., İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2016.
- DOWLING Grahame R., “Managing Your Corporate Image”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 15, No. 2, 1986, pp. 109-115.
- DOWLING Grahame, *Creating Corporate Reputations: Identity, Image and Performance*, Oxford: Oxford University Press, 2001.
- DOWLING R. Grahame, *Winning the Reputation Game: Creating Stakeholder Value and Competitive Advantage*, London: the Mit Press Cambridge, Massachusetts, 2016.
- DRAFT Richard L., *Management*, 3.ed., Orlando: The Drydan Press, 1994,
- DRUCKER F. Peter, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd., 1994.
- DUKERICH Janet M., Brian R. GOLDEN, Stephen M. SHORTELL, “Beauty is in the Eye of the Beholder: The Impact of Organizational Identification, Identity, and Image on the Cooperative Behaviors of Physicians”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 47, No. 3, 2002, pp. 507-533.
- DULEBOHN James H., Gerald R. FERRIS, “The Role of Influence Tactics in Perceptions of Performance Evaluations' Fairness”, *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 3, 1999, pp. 288-306.
- DUNN Jennifer R., “A Multidimensional View of Personal Reputations”, *Academy of Management Proceedings*, Vol. 2008, No. 1, 2008, pp 1-6.
- DUTTON Jane, Janet M. DUKERICH, “Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation”, *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3, 1991, pp. 517-554.
- DUTTON Jane E., Janet M. DUKERICH, Celia V. HARQUAIL, “Organizational Images and Member Identification”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, No. 2., 1994, pp. 239-263.
- DUVEEN Gerard, Barbara LLOYD, “The Significance of Social Identities”, *British Journal of Social Psychology*, Vol. 25, No. 3, 1986, pp. 219-230.
- EBBERS Joris J., Nachoem M. WIJNBERG, “Disentangling The Effects of Reputation and Network Position on The Evolution of Alliance Networks”, *Strategic Organization*, Vol. 8, No. 3, 2010, pp. 255-275.
- EELLS Richard, “The Corporate Image in Public Relations”, *California Management Review*, Vol. 1, No. 4, 1959, pp. 15-23.
- EFİL İsmail, *Toplam Kalite Yönetimi*, 7.b., Bursa: Dora Yayınları, 2010.

- EKİNCİ Nurullah Emir, “Üniversite Öğrencilerinin Taraftarı Oldukları Takım İle Özdeşleşme Düzeylerinin İncelenmesi”, *Social Sciences Studies Journal*, Vol. 4, No. 22, 2018, ss. 4050-4054.
- ELSBACH Kimberly D., Roderick KRAMER, ”Members’ Responses to Organizational Identity Threats: Encountering and Countering The Business Week Rankings”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, No. 3, 1996, pp. 442-476.
- ELSBACH Kimberly, “An Expanded Model of Organizational Identification”, *Research in Organizational Behavior*, Vol. 21, 1999, pp. 163-200.
- ELSBACH Kimberly D., Daniel M. CABLE, “Explaining Stakeholder Identification with Moderate Prestige Collectives: A Study of NASCAR Fans”, *Organization Studies*, Vol. 40, No. 9, 2019, pp. 1279-1305.
- EMHAN Abdurrahim, Mustafa DÖNMEZ, “Kâr Amaçsız Kuruluşların Özellikleri ve Çalışanlarının Motivasyonu”, *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Vol. 6, No. 12, 2015, ss. 157-173.
- EMLER Nicholas, “Differential Involvement in Delinquency: Toward an Interpretation in Terms of Reputation Management”, *Progress in Experimental Personality Research*, Vol. 13, 1984, pp. 173-239.
- EMLER Nicholas, “A Social Psychology of Reputation”, *European Review of Social Psychology*, Vol. 1, No. 1, 1990, pp. 171-193.
- EMPSON Laura, “Organizational Identity Change: Managerial Regulation And Member Identification in An Accounting Firm Acquisition”, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 29, No. 8, 2004, pp. 759-781.
- ENSMINGER Jean, “Reputations, Trust, and the Principal Agent Problem”, in *Trust in Society*, Ed. Karen S. Cook, pp. 185 - 201 New York: Sage Publications, 2001.
- EPITROPAKI Olga, Robin MARTIN, “The Moderating Role of Individual Differences in The Relation Between Transformational/ Transactional Leadership Perceptions and Organizational Identification”, *Leadership Quarterly*, Vol. 16, No. 4, 2005, pp. 569-589.
- ERBİL Nülüfer, Zeynep DİVAN, Perihan ÖNDER, “Ergenlerin Benlik Saygısına Ailelerinin Tutum ve Davranışlarının Etkisi”, *Aile ve Toplum, Eğitim, Kültür ve Araştırma Dergisi*, Vol. 3, No. 10, 2006, ss. 7-15.
- ERDOĞAN B. Zafer, Kazım DEVELİOĞLU, Sevgi GÖNÜLLÜOĞLU, Hakan ÖZKAYA, “Kurumsal İmajın Şirketin Farklı Paydaşları Tarafından Algılanışı Üzerine Bir Araştırma”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, No. 15, 2006, ss. 55-76.
- EREN Erol, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 9.b., İstanbul: Beta Basım Yayın ve Dağıtım, 2013.

- ERIKSON Eric H., *Identity and Life Cycle*, New York: International Universities Press, 1959.
- ERTUĞRUL İrfan, *Toplam Kalite Kontrol*, 3.b., Bursa: Ekin Basım ve Dağıtım, 2014.
- ERTÜRK Y. Dilek, *Davranış Bilimleri*, 3.b., İstanbul: Kutup Yıldızı Yayınları, 2010.
- ESPARZA Nicole, So Hee JEON, “Interlocking Boards of Trustees and Grant Acquisition among Homeless Service Organizations”, *Public Performance & Management Review*, Vol. 36, No. 4, 2013, pp. 637-664.
- ETTORE Barbara, “Corporate Accountability 90’s Style: The Buck Had Better Stop Here”, *Management Review*, Vol. 81, No. 4. 1992, pp. 16-21.
- FAIRHURST Gail, David GRANT, “The Social Construction of Leadership: A Sailing Guide”, *Management Communication Quarterly*, Vol. 24, No. 2, 2010, pp. 171-210.
- FARIDA Naili, Elia ARDYAN, “The Driving of Customer Loyalty: Relational Approach, Perceived Value and Corporate Image”, *International Journal of Business and Society*, Vol. 19 No. 1, 2018, pp. 15-26.
- FATT Poon Teng James, Meng WEI, Sze YUEN, Wee SUAN, "Enhancing Corporate Image in Organisations", *Management Research News*, Vol. 23, No. 5/6, 2000, pp. 28-54.
- FAUZI Fitriya, Stuart LOCKE, “Board Structure, Ownership Structure And Firm Performance: A Study of New Zealand Listed-Firms”, *Asian Academy of Management Journal of Accounting and Finance*, Vol. 8, No. 2, 2012, pp. 43-67.
- FERRERO-FERRERO Idoya, M. Ángeles FERNÁNDEZ-IZQUIERDO, M. Jesús MUÑOZ-TORRES, “Age Diversity: An Empirical Study in the Board of Directors”, *Cybernetics and Systems*, Vol. 46, No. 3-4, 2015, pp. 249-270.
- FERRIS Gerald R., Fred BLASS, Ceasar DOUGLAS, Robert KOLODINSKY, Darren C. TREADWAY, “Personal Reputation in Organizations”, in *Organizational Behavior: The State of The Science*, ed. Jerald Greenberg, 2nd ed., pp. 211-246, NJ: Lawrence Erlbaum, 2003.
- FERRIS Gerald R., Gail S. RUSS, Patricia M. FANDT “Politics in Organizations”, in *Impression Management in the Organization*, ed. Robert A. Giacalone, Paul Rosenfeld Lawrence Earlbaum, Hillsdale, New Jersey, 1989.
- FERRIS Gerald R., Timothy A. JUDGE, “Personnel/Human Resources Management: A Political Influence Perspective”, *Journal of Management*, Vol. 17, Vol. 2, 1991, pp. 447-488.
- FERRIS Gerald R., Darren C. TREADWAY, Robert KOLODINSKY, Wayne A. HOCHWARTER, Charles KACMAR, Ceasar DOUGLAS, Dwight FRINK, “Development and Validation of The Political Skill Inventory”, *Journal of Management*, Vol. 31, No. 1, 2005, pp. 126-152.

- FERRIS Gerald R., Pamela L. PERREWE , Annette L. RANFT, Robert ZINKO, Joson S. STONER, Robyn L. BROUER, Mary Dana LARID, “Human Resource Reputation And effectiveness”, *Human Rsource Management Review*, Vol. 17, No. 2, 2007, pp. 117-130.
- FIELD John, *Sosyal Sermaye*, Çev. Bahar Bilgen, Bayram Şen, İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2006.
- FIELDS L. Paige, Donald R. FRASER, Avaniidhar SUBRAHMANYAM, “Board Quality And The Cost of Debt Capital: The Case of Bank Loans”, *Journal of Banking & Finance*, Vol. 36, No. 5, 2012, pp. 1536-1547.
- FISHER Robert J., Kirk WAKEFIELD, “Factors Leading to Group Identification: A Field Study of Winners and Losers”, *Psychology & Marketing*, Vol. 15, No. 1, 1998, pp. 23-40.
- FOMBRUN Charles, Mark SHANLEY, “What’s In A Name? Reputation Building and Corporate Strategy”, *Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 2, 1990, pp. 233-256.
- FOMBRUN Charles J., *Reputation: Realizing Value From The Corporate Image*, Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- FORNELL Claes, David F. LARCKER, “Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables and Measurement Error”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, No. 1, 1981, pp. 39-50.
- FRANSEN Frandsen, “Organizational Image, Identification, and Cynical Distance: Prestigious Professionals in A LowPrestige Organization”, *Management Communication Quarterly*, Vol. 26, No. 3, 2012, pp. 351-376.
- FREEMAN Edward, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston: Pitman, 1984.
- FRINK D. Dwight, Richard J Klimoski, “Toward A Theory of Accountability in Organizations And Human Resource Management”, *Human Resources Management Review*, Vol. 14, No. 2004, 1998, pp. 1-17.
- FUKUYAMA Francis, “Social Capital, Civil Society and Development”, *Third World Quarterly*, Vol. 22, No. 1, 2001, pp. 7-20.
- FUKUYAMA Francis, *Büyük Çözülme: İnsan Doğası ve Toplumun Yeniden Oluşturulması*, Çev. Hasan Kaya, 2.b., İstanbul: Profil Yayıncılık, 2009.
- FULLER Jerry Bryan, Kim HESTER, Tim BARNETT, Len FREY, Clint RELYEA, Danielle BEU, “Perceived External Prestige and Internal Respect: New Insights into the Organizational Identification Process”, *Human Relations*, Vol. 59, No. 6, 2006, pp. 815-846.
- FULLER Jerry Bryan, Kim HESTER, Tim BARNETT, Danielle BEU, Len FREY, Clint RELYEA, “Extending The Group Engagement Model: An Examination of The

- Interactive Effects of Prestige, Respect, And Employee Role Identity”, *Journal of Management Issues*, Vol. 21, No. 1, 2009, pp. 119-139.
- GAINES-ROSS Leslie, “CEO Reputation: The New Factor in Shareholder Value”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 3, No. 4, 2000, pp. 366-370.
- GALANTER Marc, Thomas PALAY, *Tournament of Lawyers: The Transformation of The Big Law Firm*, Chicago: University of Chicago Press, 1991.
- GALASKIEWICZ Joseph, Wolfgang BIELEFELD, Myron DOWELL, “Networks and Organizational Growth: A Study of Community Based Nonprofits”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 51, No. 3, 2006, pp. 337-380.
- GALBREATH Jeremy, “Are There Gender-Related Influences on Corporate Sustainability? A Study of Women on Boards of Directors”, *Journal of Management and Organization*, Vol. 17, No. 1, 2011, pp. 17-38.
- GARDNER William L., Mark J. MARTINKO, “Impression Management in Organizations”, *Journal of Management*, Vol. 14, No. 2, 1988, pp. 321-338.
- GARİH Üzeyir, *Pazarlama-Tanım-Halkla İlişkiler*, İstanbul: Hayat Yayınları, 2000.
- GEÇİKLİ Fatma, *Halkla İlişkiler ve İletişim*, 3.b., İstanbul: Beta, 2013.
- GEFEN David, Detmar STRAUB, Marie-Claude BOUDREAU, “Structural Equation Modeling And Regression: Guidelines for Research Practice”, *Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 4, No. 7, 2000, pp. 1-70.
- GENÇTÜRK Esra, Fahri KARAKAŞ, “Kâr Amaçsız Kurulularda Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi ve Müteri Odaklılık: Bir Kütüphane Uygulaması”, *Pazarlama Dünyası*, Vol. 16, No. 2, 2002, ss.50-58.
- GEORGE Elizabeth, Prithviraj CHATTOPADHYAY, “One Foot in Each Camp: The Dual Identification of Contract Workers”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 50, No.1, 2005, pp. 68-99.
- GEORGE Gerard, D. Robley WOOD, George W. RIMLER, Philip R. STURM, “Dimensionality and Performance Effects of Social Networking in Small Businesses”, *CiteSeer*, 1998.
- GIESSNER Steffen R., Daan VAN KNIPPENBERG, “License To Fail: Goal Definition, Leader Group Prototypicality, And Perceptions of Leadership Effectiveness After Leader Failure”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 105, No. 1, 2008, pp. 14-35.
- GINI Al, Ronald M. GREEN, *10 Virtues of Outstanding Leaders: Leadership and Character*, 1.ed., Wiley-Blackwell, 2013.
- GKOREZIS Panagiotis, Naoum MYLONAS and Eugenia PETRIDOU, “The Effect of Perceived External Prestige on Greek Public Employees’ Organizational

- Identification Gender as a Moderate”, *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 27, No. 1, 2012, pp. 51-62.
- GOLDRING Deborah, “Reputation Orientation: Improving Marketing Performance through Corporate Reputation Building”, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 33, No. 5, 2015, pp. 784-803.
- GOODALL Brian, *Dictionary of Human Geography*, London: Penguin Reference, 1985.
- GÖKDENİZ Ayhan ve Nuran AŞIK, “Küresel Rekabet Ortamında Turizm İşletmelerinde Soyut İmaj Oluşturma”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Vol. 11, No. 20, 2008, ss. 134-149.
- GÖZÜM M. Sait, *Yönetim Kurulu Başkanının El Kitabı*, 1.b., Hümanist Kitap Yayıncılık, 2012.
- GRAY Edmund R., John M. T. BALMER, “Managing Corporate Image and Corporate Reputation”, *Long Range Planning*, Vol. 31, No. 5, 1998, pp. 695-702.
- GREENBERG Jerald, Robert A. BARON, *Behaviour in Organizations*, 7.ed., New Jersey: Prentice-Hall, 2000.
- GROOTAERT Christiaan, Thierry Van BASTELAER, “Introduction and Overview”, in *The Role of Social Capital in Development An Empirical Assessment*, ed. Christiaan Grootaert, Thierry Van Bastelaer, Cambridge: Cambridge University Press, 2002.
- GRUNIG James, Todd HUNT, *Managing Public Relations*, New York: Holt, Rinehart & Winston, 1984.
- GU Fei, Kristopher J. PREACHER, Emilio FERRER, “A State Space Modeling Approach to Mediation Analysis”, *Journal of Educational and Behavioral Statistics*, Vol. 39, No. 2, 2014, pp. 117-143.
- GULATI Ranjay, Martin GARGIULO, “Where do Interorganizational Networks Come from?”, *American Journal of Sociology*, Vol. 104, No. 5, 1999, pp. 1439-1493.
- GÜDER Nafiz, “STK’larda Üyelik, Destekçilik ve Gönüllülük Etiği Atölye Sonuçları”, içinde *Sivil Toplum Kuruluşları ve Yasalar-Etik-Deprem*, ed. Zeynel Abidin Kızılyaprak, İstanbul: Tarih Vakfı Yayınları, 2000.
- GÜLER Yasin, Ali ALAGÖZ, “Faaliyet Bölümleri Standardının (TFRS 8) Futbol Kulüplerinde Uygulanabilirliği: Fenerbahçe Spor Kulübü Örneği”, *Al-Farabi International Journal on Social Sciences*, Vol. 3, No. 4, 2019, ss. 41-55.
- GÜNAY Nejla, Şefik TİRYAKİ, “Spor Taraftarı Özdeşleşme Ölçeğinin (Stöö) Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, *Spor Bilimleri Dergisi*, Vol. 14, No. 1, 2003, ss. 14-26.
- GÜZELCİK Ebru, *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999.



- HAGER Mark, Joseph GALASKIEWICZ, Jeff A. LARSON, “Structural Embeddedness and the Liability of Newness among Nonprofit Organizations”, *Public Management Review*, Vol. 6, No. 2, 2004, pp. 159-188.
- HAIR Joseph F., Rolph E. ANDERSON, Ronald L. TATHAM, William C. BLACK, *Multivariate Data Analysis*, 4.ed., NY: Prentice-Hall, 1998.
- HAIR Joe F., Marko SARSTEDT, Lucas HOPKINS, Volker KUPPELWIESER, “Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) An Emerging Tool in Business Research”, *European Business Review*, Vol. 26, No. 2, 2014, pp. 106-121.
- HALL Angela T., Fred R. BLASS, Gerald R. FERRIS, Randy MASSENGALE, “Leader Reputation and Accountability in Organizations: Implications for Dysfunctional Leader Behavior”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 15, No. 4, 2004, pp. 515-536.
- HANDY Femida, “Reputation as Collateral: An Economic Analysis of the Role of Trustees of Nonprofits”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 24, No. 4, 1995, pp. 293-305.
- HARLAN Sharon L., Judith R. SAIDEL, “Board Member’s Influence on The Government-Nonprofit Organizations”, *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 5, No. 2, 1994, pp. 173-196.
- HARVEY Keith D., Ronald E. SHRIEVES, “Executive Compensation Structure And Corporate Governance Choices”, *Journal of Financial Research*, Vol. 24, No. 4, 2001, pp. 495-512.
- HASLAM S. Alexander, Clare POWELL, John C. TURNER, “Social Identity, Self-categorization and Work Motivation: Rethinking The Contribution of The Group to Positive and Sustainable Organizational Outcomes”, *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 49, No. 3, 2000, pp. 319-339.
- HASLAM S. Alexander, Michael J. PLATOW, “The Link Between Leadership and Followership: How Affirming Social Identity Translates Vision into Action”, *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 27, No. 11, 2001, pp. 1469-1479.
- HASLAM, S. Alexander, Stephen D. REICHER, Michael J. PLATOW, *The New Psychology of Leadership: Identity, Influence And Power*, London: Psychology Press, 2011.
- HASLAM S. Alexander, Katherine REYNOLDS, “Identity, Influence, and Change: Rediscovering John Turner's Vision for Social Psychology”, *British Journal of Social Psychology*, Vol. 51, No. 2, 2012, pp. 201-218.
- HASS Howard, Bob TAMARKIN, *İnsan Lider Doğmaz*, çev. Sinan Köseoğlu, 2.b, İstanbul: Beyaz Yayınları, 1992.
- HATCHER Larry, *A Step-by-Step Approach to Using the SAS System for Factor Analysis and Structural Equation Modeling*, 1.ed., SAS Publishing, 1994.

- HAVILAND John, *Gossip, Reputation, and Knowledge in Zinacantan*, Chicago, IL: University of Chicago Press, 1977.
- HAYES Andrew F., Michael SCHARKOW, “The Relative Trustworthiness of Inferential Tests of the Indirect Effect in Statistical Mediation Analysis: Does Method Really Matter?”, *Psychological Science*, Vol. 24, No. 10, 2013, pp. 1918-1927.
- HAYWARD Mathew, Violina P. RINDOVA, Timothy G. POLLOCK, “Believing One's Own Press: The Causes and Consequences of CEO Celebrity”, *Strategic Management Journal*, Vol. 25, No. 7, 2004, pp. 637-653.
- HEATH Joseph, “The Uses and Abuses of Agency Theory”, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 19, No. 4, 2009, pp. 497-528.
- HEINFELDT Jeffery, Richard CURCIO, “Employee Management Strategy, Stakeholder-Agency Theory, And The Value of The Firm”, *Journal of Financial And Strategic Decisions*, Vol. 10, No. 1, 1997, pp. 67-75.
- HERACLEOUS Loizos, John MURRAY, “Networks, Interlocking Directors and Strategy: Toward a Theoretical Framework”, *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 18, No. 2, 2001, pp. 137-160.
- HERBIG Paul, John MILEWICZ, “The Relationship of Reputation And Credibility to Brand Success”, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 10, No. 3, 1993, pp. 18-24.
- HERMALIN Benjamin E., Michael S. WEISBACH, “The Effect of Board Composition And Direct Incentives on Firm Performance”, *Financial Management*, Vol. 20, No. 4, 1991, pp. 101-112.
- HERRBACH Oliver, “A Matter of Feeling? The Affective Tone of Organizational Commitment And Identification”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol 27, No. 5, 2006, pp. 629-643.
- HERSTEIN Ram, Yoram MITKI, Eugene D. JAFFE , “Communicating A New Corporate Image During Privatization: The Case of El Al Airlines”, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 13, No. 4, 2008, pp. 380-393.
- HESS David, “Social Reporting and New Governance Regulation: The Prospects of Achieving Corporate Accountability Through Transparency”, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 17, No. 3, 2007, pp. 453-476.
- HEWSTONE Miles, Wolfgang STROEBE, Klaus JONAS, *Introduction to Social Psychology*, Oxford: Blackwell, 1996.
- HICKS Herbert G., *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*, 1.cilt, Çev., Osman Tekok, Bintuğ Aytek, Birol Bubin, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi, 1975.
- HIGGINS Chad A., Timothy A. JUDGE, Gerald R. FERRIS, “Influence Tactics And Work Outcomes: A Meta-Analysis”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, No. 1, 2003, pp. 89-106.

- HILLMAN Amy, Albert A. CANNELLA, Ramona L. PAETZOLD, “The Resource Dependence Role of Corporate Directors: Strategic Adaptation of Board Composition in Response to Environmental Change”, *Journal of Management Studies*, Vol. 37, No. 2, 2000, pp. 235-255.
- HILLMAN J. Amy, Thomas DALZIEL, “Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives”, *Academy of Management Review*, Vol. 28, No. 3, 2003, pp. 383-396.
- HISRICH D. Robert, Michael P. PETERS, *Entrepreneurship*, New York: Mcgraw-Hill Higher, 2002.
- HODGKINSON Virginia A., “Defining The Non-Profit Sector Cross-Nationally: Differing Cultures, Roles And Histories”, *Non-Profit Management & Leadership*, Vol. 10, No. 2, 1999, pp. 209-214.
- HOGAN Robert, Gordon J. CURBY, Joyce HOGAN, “What We Know About Leadership: Effectiveness and Personality”, *American Psychologist*, Vol. 49, No. 6, 1994, pp. 493-504.
- HOGG Michael A., Dominic ABRAMS, *Social Identifications: A Social Psychology of Intergroup Relations And Group Processes*, London & New York: Routledge, 1988.
- HOGG Michael A., “Group Cohesiveness: A Critical Review and Some New Directions”, *European Review of Social Psychology*, Vol. 4, No. 1, 1993, pp. 85-111.
- HOGG Michael A., Paul GRIEVE, “Social Identity Theory and The Crisis of Confidence in Social Psychology: A Commentary and Some Research on Uncertainty Reduction”, *Asian Journal of Social Psychology*, 1999, Vol. 2, No. 2, pp. 79-93.
- HOGG Micheal A, “Subjective Uncertainly Reduction Though Self-Categorization: A Motivation Theory of Social Identity Process”, *European Review of Social Psychology*, Vol. 11, No.1, 2000, pp. 223-255.
- HOGG Michael A., “A Social Identity Theory of Leadership”, *Personality and Social Psychology Review*, Vol. 5, No. 3, 2001, pp. 184-200.
- HOGG Michael A., Daan VAN KNIPPENBERG, “Social Identity and Leadership Processes in Groups”, *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol.35, 2003, pp. 1-52.
- HOLLANDER Edwin P., Lynn OFFERMANN, “Power and Leadership in Organizations: Relationships in Transition”, *American Psychologist*, Vol. 45, No. 2, 1990, pp. 179-189.
- HOM Peter, Rodger W. GRIFFETH, *Employee Turnover*, Cincinnati, OH: Southwestern College Publishing, 1995.

- HORTAÇSU Nuran, *Grup İçi ve Gruplar Arası Süreçler*, Ankara: İmge, 1998.
- HORTAÇSU Nuran, *Toplumsal Kimlik ve Gruplararası İlişkiler*, 1.b., Ankara: İmge Kitapevi, 2007.
- HOUSE Robert J., Jane M. HOWELL, “Personality and Charismatic Leadership”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 3, No. 2, 1992, pp. 81-108.
- HOUSE Robert J., Ram N. ADITYA, “The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?”, *Journal of Management*, Vol. 23, No. 3, 1997, pp. 409-473.
- HOWELL Jane M. Boas SHAMIR, “The Role of Followers in The Charismatic Leadership Process: Susceptibility, Social Construction, and Leader Empowerment”, *Academy of Management Review*, Vol. 30, No. 1, 2005, pp. 96-112.
- HU Li-Tze, Peter M. BENTLER, “Cutoff Criteria For Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives”, *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, Vol. 6, No. 1, 1999, pp. 1-55.
- HUCZYNSKI Andrzej, David A. BUCHANAN, *Organizational Behaviour: An Introductory Text*, UK: Financial Times-Prentice Hall, 2001.
- HUDSON Mike, *Managing Without Profit: The Art of Managing Third-sector Organizations*, London: Penguin Books, 1999.
- HUNT Kenneth, Terry BRISTOL, R. Edward BASHAW, “A Conceptual Approach to Classifying Sports Fans”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 13, No. 6, 1999, pp. 439-452.
- HYNDMAN Noel, Paul MCDONNELL, “Governance And Charities: An Exploration of Key Themes And The Development of A Research Agenda”, *Financial Accountability and Management*, Vol. 25, No. 1, 2009, pp. 5-31.
- IECOVICH PhD Esther, “Environmental and Organizational Features and Their Impact on Structural and Functional Characteristics of Boards in Nonprofit Organizations”, *Administration in Social Work*, Vol. 29, No. 3, 2005, pp. 43-59.
- INTERNET world statistics, [www.internetworldstats.com](http://www.internetworldstats.com) (01.11.2018).
- IRELAND R. Duane, Michael HİTT, “Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st. Century: The Role of Strategic Leadership”, *Academy of Management Executive*, Vol. 19, No. 4, 2005, pp. 63-74.
- İMAMOĞLU Ahmet Faik, Ercan KARAOĞLU, Esin Esra ERTURAN, “Türkiye’de Spor Kulüplerinin Yapısal Nitelikleri ve Temel Problemleri”, *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, Vol. XII, No. 3, 2007, ss. 35-61.
- İSLAMOĞLU Hamdi A., Ümit ALNİAÇIK, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, 5.b., İstanbul: Beta Yayınları, 2016.

- İŞCAN Ömer Faruk, “Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü”, *Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Vol. 6, No. 11, 2006, ss. 160-177.
- JASKYTE Kristina, Thomas HOLLAND, “Nonprofit Boards: Challenges and Opportunities”, *Human Services Organizations: Leadership, Management and Governance*, Vol. 39, No. 3, 2015, pp. 163-166.
- JEFKINS Frank, *Planned Press and Public Relations*, 3. Edition, London: Blackie Academic and Professional, 1993.
- JIAN Ming, Kin Wai LEE, “Does CEO Reputation Matter for Capital Investments?”, *Journal of Corporate Finance*, Vol. 17, No. 4, 2011, pp. 929-946.
- JOHNSON Jonathan L., Catherine M. DAILY, Alan E. ELLSTRAND, “Board of Directors: A Review and Research Agenda”, *Journal of Management*, Vol. 22, No. 3, 1996, pp. 409-438.
- JONES Candace, Elizabeth Hamilton VOLPE, “Organizational Identification: Extending Our Understanding of Social Identities Through Social Networks”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 32, No. 3, 2011, pp. 413-434.
- JORESKOG Karl, Dag SORBOM, *LISREL 8: Structural Equation Modeling with The SIMPLIS Command Language*, Chicago, US: Scientific Software International, 1993.
- JUDGE William Q., Carl P. ZEITHAML, “Institutional and Strategic Choice Perspectives on Board Involvement in the Strategic Decision Process”, *The Academy of Management Journal*, Vol. 35, No. 4, 1992, pp. 766-794.
- KAĞITÇIBAŞI Çiğdem, *İnsan ve İnsanlar*, 7.b., İstanbul: Evrim Yayınevi, 1988.
- KAĞITÇIBAŞI Çiğdem, Zeynep CEMALCILAR, “Dünden Bugüne İnsan ve İnsanlar - Sosyal Psikolojiye Giriş”, 16.b., İstanbul: Evrim Basım Yayın Dağıtım, 2014.
- KARAKÖSE Turgut, *Kurumların DNA’sı İtibar ve Yönetimi*, 1.b., Ankara, Nobel, 2007.
- KARPUZOĞLU Ebru, *Kurumsal Yönetişimde Yönetim Kurulu*, İstanbul: Hayat Yayınları, 2010.
- KELLER Kevin Lane, “Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-based Brand Equity”, *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 1, 1993, pp. 1-22.
- KELLY Simon, “Towards a Negative Ontology of Leadership”, *Human Relations*, Vol. 67, No. 8, 2014, pp. 905-922.
- KENNEDY Sherril H., “Nurturing Corporate Image”, *European Journal of Marketing*, Vol. 11, No. 3, 1977, pp. 120-164.
- KHURANA Rakesh, “The Curse of the Superstar CEO”, *Harvard Business Review*, Vol. 80, No. 9, 2002, pp. 60-66.

- KIESSLING Waldemar F., Peter SPANNAGL, *Corporate Identity: Unternehmensleitbild-Organisationskultur*, Alling: Sandmann, 1996.
- KIM Hae-Ryong, Moonkyu LEE, Hyoung-Tark LEE and Na-Min KIM, "Corporate Social Responsibility and Employee-Company Identification", *Journal of Business Ethics*, Vol. 95, No. 4, 2010, pp. 557-569.
- KIM Yong-man, Susan KIM, "The Relationships Between Team Attributes, Team Identification And Sponsor Image", *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, Vol. 10 No. 3, 2009, pp. 18-32.
- KITCHEN Philip J., "Public Relations: A Rationale for Its Development and Usage within UK Fast moving Consumer Goods Firms", *European Journal of Marketing*, Vol. 27, No. 7, 1993, pp. 53-75.
- KNELL Alexander, *Corporate Governance: A Practical Implementation Guide for Unlisted Companies*, 1.ed., CIMA: Publishing, 2006.
- KOÇEL Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, 16.b., İstanbul: Beta, 2015.
- KÖKTÜRK Mehtap S., Müge A. YALÇIN, Emine ÇOBANOĞLU, *Kurum İmajı Oluşumu ve Ölçümü*, 1.b., İstanbul: Beta Basım Yayım, 2008.
- KLINE Rex. B., *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, 2.ed., The Guilford Press, New York, 2005.
- KRAMER Ralph, Bart GROSSMAN, "Contracting for Social Services: Process Management and Resource Dependencies", *Social Service Review*, Vol. 61, No. 1, 1987, pp. 32-55.
- KREINER Glen E., Blake ASHFORTH, "Evidence Toward An Expanded Model of Organizational Identification", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, No. 1, 2004, pp. 1-27.
- KYDD Christine T., John R. OGILVIE, L. Allen SLADE, "I Don't Care What They Say, as Long as They Spell My Name Right": Publicity, Reputation and Turnover", *Group and Organizational Studies*, Vol. 15, No. 1, 1990, pp. 53-74.
- KYRIAZOS Theodoros A., "Applied Psychometrics: Sample Size And Sample Power Considerations in Factor Analysis (EFA, CFA) And SEM in General", *Psychology*, Vol. 9, No. 8, 2018, pp. 2207-2230.
- LAIRD Mary Dana, James J. ZBOJA, Arthur D. MARTINEZ, Gerald R. FERRIS, "Performance and Political Skill in Personal Reputation Assessments", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 28, No. 6, 2013, pp. 661-676.
- LAROCHE Mireille, Marcel MÉRETTE, G. C. RUGGERI, "On the Concept and Dimensions of Human Capital in a Knowledge-Based Economy Context", *Canadian Public Policy*, Vol. 15, No. 1, 1999, pp. 87-100.

- LEANA Carrie, Harry J. Van BUREN, “Organizational Social Capital and Employment Practices”, *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 3, 1999, pp. 538-546.
- LEARY Mark R., Robin M. KOWALSKI, “Impression Management: A Literature Review and Two-Component Model”, *Psychological Bulletin*, Vol. 107, No. 1, 1990, 34.
- LEDFORD Gerald E., Jon R. WENDENHOF, James T. STRAHLEY, “Realizing a Corporate Philosophy”, *Organizational Dynamics*, Vol. 23, No. 3, 1995, pp. 5-19.
- LEE Jin Kyun, Taesoo AHN, Ki-Young LEE, “Exploring The Impact of Country-of-Origin Fit And Team Identification in Sports Brand Evaluation”, *European Sport Management Quarterly*, Vol. 16, No. 4, 2016, pp. 413-432.
- LEMMINK Jos, Annellen SCHUIJF, Sandra STREUKENS, “The Role of Corporate Image and Company Employment Image in Explaining Application Intentions”, *Journal of Economic Psychology*, Vol. 24, No. 1, 2003, pp. 1-15.
- LETANG Jacquie, Magda PIECZKA, *Halkla İlişkilerde Eleştirel Yaklaşımlar*, Çev. Gülcan Işık, Ankara: Vadi Yayınevi, 2002.
- LEUTHESSER Lance, Chiranjeev KOHLI, “Corporate Identity: The Role of Mission Statements”, *Business Horizons*, Vol. 40, No. 3, 1997, pp. 59-66.
- LEWICKI Roy J., Barbara Benedict BUNKER, “Trust in Relationships: A Model of Development and Decline”, in *Conflict, Cooperation, and Justice*, Eds. Barbara Benedict Bunker, Jeffrey Z. Rubin, pp. 114-139, 1st.ed., San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
- LEWIS Jeff, Dick Jones, *How to Get Noticed by the National Media*, USA: Trellis Pub., 2001.
- LEWIS Pamela, S. Stephan H. GOODMAN, Patricia M. FANDT, *Management Challenges in the 21.st Century*, New York: West Publishing Company, 1994.
- LI Jiatao, Katherine XIN, Madan PILLUTLA, “Multi-Cultural Leadership Teams and Organizational Identificaation in International Joint Ventures”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 13, No. 2, 2002, pp. 320-337.
- LICHTENTHALER Ulrich, Holger ERNST, “Developing Reputation to Overcome The Imperfections in The Markets for Knowledge”, *Research Policy*, Vol. 36, No. 1, 2007, pp. 37-55.
- LIEDERMAN David S., “Preface: Today’s Nonprofit Board - A National Perspective”, in *The New Board: Changing Issues, Roles, and Relationships*, eds. Ehrlich Finklestein, R. Mat Raymond Schimmer, pp. xvii-xix, New York: The Haworth Press, 1999.
- LINDQUIST Martin A., Functional Causal Mediation Analysis With an Application to Brain Connectivity, *Journal of the American Statistical Association*, Vol. 107, No. 500, 2012, pp. 1297-1309.

- LIONEL P. Robert, Alan R. DENNIS, Yu-Ting Caisy HUNG, “Individual Swift Trust and Knowledge-Based Trust in Face-to-Face and Virtual Team Members”, *Journal of Management Information Systems*, Vol. 26, No. 2, 2009, pp. 241-279.
- LIPPONEN Jukka, Klaus HELKAMA, Maria-Elena OLKKONEN, Milla JUSLIN, “Predicting The Different Profiles of Organizational Identification: A Case of Shipyard Subcontractors”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 78, 2005, pp. 97-112.
- LIU Yongmei, Pamela L. PERREWÉ, Wayne A. HOCHWARTER, Charles KACMAR, “Dispositional Antecedents and Consequences of Emotional Labor at Work”, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 10, No. 4, 2004, pp.12-26.
- LOPEZ Carmen, Manto GOTSI, Constantine ANDRIOPOULOS, “Conceptualising The Influence of Corporate Image on Country Image”, *European Journal of Marketing*, Vol. 45, No. 11/12, 2011 pp. 1601-1641.
- LORD Robert, Douglas J. BROWN, Steven J. FREIBERG, “Understanding The Dynamics of Leadership: The Role of Follower Self-Concepts in The Leader/Follower Relationship”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 78, No. 3, 1999, pp. 167-203.
- LU June, Chun-Sheng YU, Chang LIU, “Mobile Data Service Demographics in Urban China”, *Journal of Computer Information Systems*, Vol. 50, No. 2, 2009, pp. 117-126.
- LYNN Bernadette, “Intellectual Capital”, *The Management Accounting Magazine*, Vol.72, No.1, 1998, pp. 9-22.
- MACEDO Isabel Maria, Jose’ Carlos Pinho, “The Relationship Between Resource Dependence And Market Orientation The Specific Case of Non-Profit Organisations”, *European Journal of Marketing*, Vol. 40 No. 5/6, 2006, pp. 533-553.
- MACINNIS Deborah J., Linda L. PRICE , “The Role of Imagery in Information Processing: Review and Extensions”, *Journal of Consumer Research*, Vol. 13, No. 4, 1987, pp. 473-491.
- MACKINNON P. David, Amanda J. FAIRCHILD, “Current Directions in Mediation Analysis”, *Current Directions in Psychological Science*, Vol. 18, No. 1, 2009, pp. 16-20.
- MAEL Fred A., Blake E. ASHFORTH, “Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13, No. 2, 1992, pp. 103-123.
- MAEL Fred A., Blake E. ASHFORTH, “Loyal From Day One: Biodata, Organizational Identification, And Turnover Among Newcomers”, *Personnel Psychology*, Vol. 48, No. 2, 1995, pp. 309-333.



- MARLOWE Leigh, *Social Psychology: an Interdisciplinary Approach to Human Behavior*, 2.ed., Boston: Holbrook Press, 1975.
- MCCLUSKY John E., “Re-Thinking Nonprofit Organization Governance: Implications For Management And Leadership”, *International Journal of Public Administration*, Vol. 25, No. 4, 2002, pp. 539-559.
- MCFARLAND Lynn A., Ann Marie RYAN, S.David KRISKA, “Impression Management Use and Effectiveness Across Assessment Methods”, *Journal of Management*, Vol. 29, No. 5, 2003, pp. 641-661.
- MCMURRAY Adela J., Md. Mazharul ISLAM, James C. SARROS, Andrew PIROLA-MERLO, “The Impact of Leadership on Workgroup Climate And Performance in A Non-Profit Organization”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 33, No. 6, 2012, pp. 522-549.
- MCNAUGHTON Rod B., Brian Paul COZZARIN, “Inter-organizational Linkages and Resource Dependence”, *Cogent Economics & Finance*, Vol. 2, No. 1, 2014, pp. 1-18.
- MCPHERSON Miller, Lynn SMITH-LOVIN, James M. COOK, “Birds of a Feather: Homophily in Social Networks”, *Annual Review of Sociology*, Vol. 27, 2001, pp. 415-444.
- MEGGINSON Leon C., Donald C. MASLEY, Paul H. PIETRI, *Management: Concept and Application*, 3.ed., NY.: Harper and Raw Pub., 1990.
- MEHRA Mehra, Andrea L. DIXON, Daniel J. BRASS, Bruce ROBERTSON, “The Social Network Ties of Group Leaders: Implications for Group Performance and Leader Reputation”, *Organization Science*, Vol. 17, No. 1, 2006, pp. 64-79.
- MEINDL James R., Sanford B. EHRLICH, Janet M. DUKERICH, “The Romance of Leadership”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 30, No. 1, 1985, pp. 78-102.
- MEINDL James R., “The Romance of Leadership as a Follower-Centric Theory: A Social Constructionist Approach”, *Leadership Quarterly*, Vol. 6, No. 3, 1995, pp. 329-341.
- MELEWAR T. C., “Measuring Visual Identity: A Multi-Construct Study”, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 6, No. 1, 2001, pp. 36-41.
- MELEWAR T. C., “Determinants of The Corporate Identity Construct: A Review of The Literature”, *Journal of Marketing Communications*, Vol. 9, No. 4, 2003a, pp. 195-220.
- MELEWAR T. C., “Kurumsal Kimlik İnşasını Belirleyen Faktörler: Bir Literatür Taraması”, Çev. Zeliha Hepkon, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi*, Vol. 2, No. 4, 2003b, ss. 175-211.
- MEUSER Jeremy D., William L. GARDNER, Jessica E. DINH, Jinyu HU, Robert LORD, Robert Craig LIDEN, “A Network Analysis of Leadership Theory: The

- Infancy of Integration”, *Journal of Management Official Journal of the Southern Management Association*, Vol. 42, No. 5, 2016, pp. 1374-1403.
- MEYDAN Cem H., Harun ŞEŞEN, *Yapısal Eşitlik Modellemesi - AMOS Uygulamaları*, 1.b., Ankara: Detay Yayıncılık, 2011.
- MEYER John P., Thomas E. BECKER, Rolf VAN DICK, “Social Identities And Commitment At Work: Toward An Integrative Model”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27, No. 5, 2006, pp. 667-676.
- MI Choi Hyang, Wonsik SUL, Sang Kee MIN, “Foreign Board Membership and Firm Value in Korea”, *Management Decision*, Vol. 50, No. 2, 2012, pp. 207-233.
- MICHENER H. Andrew, John D. DELAMATER, Shalom H. SCHWARTZ, Robert K. MERTON, *Social Psychology*, San Diego: Harcourt Brace Jovanovich, 1990.
- MICHINOV Estelle, Jacques JUHEL, “Multilevel Influences of Team Identification and Transactive Memory on Team Effectiveness”, *Team Performance Management: An International Journal*, Vol. 24, No. 1/2, 2018, pp. 106-120.
- MIDDLETON M., “Nonprofit Boards of Directors: Beyond The Governance Function”, in *The Nonprofit Sector-A Research Handbook*, ed. Walter. W. Powell, 1.ed., CT: Yale University Press, 1987.
- MIETTINEN Reijo, Dalvir SAMRA-FREDERICKS, Dvora YANOW, “Re-Turn to Practice: An Introductory Essay”, *Organization Studies*, Vol. 30, No. 12, 2009, pp. 1309-1327
- MILFONT Taciano L., Ronald FISCHER, “Testing Measurement Invariance Across Groups: Applications in Cross-Cultural Research”, *International Journal of Psychological Research*, Vol. 3, No. 1, 2010, pp. 111-121.
- MILLER-MILLESEN Judith L., “Understanding the Behavior of Nonprofit Boards of Directors: A Theory-Based Approach”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 32, No. 4, 2003, pp. 521-547.
- MILLS Adam, "Virality in Social Media: the SPIN Framework", *Journal of Public Affairs*, Vol. 12, No. 2, 2012, pp. 162-169.
- MILLSTEIN M. Ira, Paul W. MACAVOY, “The Active Board of Directors and Improved Performance of the Large Publicly-Traded Corporation”, *Columbia Law Review*, Vol. 98, No. 5, 1998, pp. 1283-1322.
- MILTON Sharlene Allen, Michael M. SINCLAIR, Halaevalu Ofahengaue VAKALAHU, “Organizational Identification: Perspectives of Dispersed Social Workers”, *Advances in Social Work*, Vol. 17, No. 2, 2016, pp. 285-303.
- MINTZBERG Henry, *Power In and Around Organizations*, New Jersey-Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1983.

- MORÇİN Sine, Hüseyin ÇARIKÇI, “Dönüştürücü/Etkileşimci Liderliğin İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Antalya’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Vol. 21, No. 1, 2016, ss. 97-112.
- MORGAN Robert, Shelby HUNT, “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing”, *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, 1994, pp. 21-38.
- MORRISON Lisa D., “Literature Review: Measuring And Assessing Organizational Performance For Nonprofits, Contextually Sensitive Standards And Measures For The Non-Profit Organization”, *Governance and Performance in Public and Non-Profit Organizations*, Vol. 5, 2016, pp. 233-256.
- MOWDAY Richard T., Richard M. STEERS, Lyman W. PORTER, “The Measurement of Organizational Commitment”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, No. 2, 1979, pp. 224-247.
- MURRAY Kevin, Jon WHITE, “CEOs’ Views on Reputation Management”, *Journal of Communication Management*, Vol. 9, No. 4, 2005, pp. 348-358.
- MURRAY Vic, Pat BRADSHAW, Jacob WOLPIN, *The Nature and Impact of Nonprofit Boards of Directors in Canada: A Preliminary Report*, Canada: York University, 1992.
- MWENJA Dominic, Alfred LEWIS, “Exploring The Impact of The Board of Directors on The Performance of Not-For-Profit Organizations”, *Business Strategy Series*, Vol. 10, No. 6, 2009, pp. 359-365.
- NAKAI Yutaka, “In-Group Favoritism due to Friend Selection Strategies Based on Fixed Tag and within Group Reputation”, *Rationality and Society*, Vol. 26, No. 3, 2014, pp. 320-354.
- NGUYEN Nha, Gaston LEBLANC, “Corporate Image and Corporate Reputation in Customers’ Retention Decisions in Services”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 8, No. 4, 2001, pp. 227-236.
- NICHOLSON Gavin, Geoffrey KIEL, “Can Directors Impact Performance? A CaseBased Test of Three Theories of Corporate Governance”, *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 15, No. 4, 2007, pp. 585-608.
- NING Lutau, Jing-Ming KUO, Roger STRANG, Boya WANG, “International Investors’ Reactions to Cross-Border Acquisitions by Emerging Market Multinationals”, *International Business Review*, Vol. 23, No. 4, 2014, pp. 811-823.
- NORRIS J. Ian, Daniel L. WANN, Ryan K. ZAPALAC, “Sport Fan Maximizing: Following The Best Team or Being The Best Fan?”, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 32, No. 3, 2015, pp. 157-166.
- NORTHOUSE Peter G., *Leadership: Theory and Practice*, 7.b., Thousand Oaks: Sage Publications, 2015.

- OBAYASHI Shinya, “Self-Organizing Collective Action: Group Dynamics By Collective Reputation”, *The Journal of Mathematical Sociology*, Vol. 42, No. 4, 2018, pp. 205-221.
- OKAN Tarhan, Selcen SARI, Tülay İLHAN NAS, “Yönetim Kurulu Yapısı İle Finansal Performans Arasındaki İlişkide Uluslararası Çeşitlenmenin Aracılık Etkisi”, *İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, Vol. 25, No. 77, 2014, ss. 39-78.
- OKAY Ayla, *Kurum Kimliği*, 7.b., İstanbul: Der'in Yayınları, 2013.
- OLMEDO-CIFUENTES Isabel, Inocencia M. MARTÍNEZ-LEÓN, “Influence of Management Style on Employee Views of Corporate Reputation. Application to Audit Firms”, *Business Research Quarterly*, Vol. 17, No. 4, 2014, pp. 223-241.
- OLSON David E., “Agency Theory in The Not-For-Profit Sector: Its Role at Independent Colleges”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 29, No. 2, 2000, pp. 280-296.
- O'REILLY Charles, Jennifer CHATMAN, "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, No. 3, 1986, pp. 492-499.
- OSTER Sharon M., *Strategic Management for Nonprofit Organizations Theory and Cases*, 1 Ed., Oxford University Press, 1995.
- ÖZDAĞOĞLU Aşkın, Murat Kemal KELEŞ, “Spor Yönetimi Açısından Gri Entropi Tabanlı Rov Yöntemi İle 4 Büyük Futbol Kulübünün Finansal Performans Analizi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Vol. 35, 2019, ss. 107-123.
- ÖZDAMAR Kazım, *Spss ile Biyoistatistik*, Eskişehir: Kaan Kitabevi, 2010.
- ÖZDEVECİOĞLU Mahmut, Sinem ERDEM, “İzlenim Yönetimi Davranışı: Örgütsel Açıda Teorik Çerçeve”, Ed. Mahmut Özdevecioğlu ve Himmet Karadal, *Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar*, Ankara: İlke Yayınevi, 2008.
- ÖZGEN Hüseyin, Murat TÜRK, “Kâr Amacı Gütmeyen Örgütlerde Yönetim”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Vol. 4, No.4, 1996, ss. 177-185.
- ÖZKALP Enver, Çiğdem KIREL, *Örgütsel Davranış*, 5.b., Bursa: Ekin Kitapevi, 2011.
- ÖZKAN Abdullah, *Halkla İlişkiler Yönetimi*, 2.b., İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, 2009.
- ÖZKAN Abdullah, *Reklam Yönetimi*, İstanbul: İTO Yayını, 2014.
- ÖZKAN İshak, “Benlik Saygısını Etkileyen Etkenler”, *Düşünen Adam Dergisi*, Vol. 7, No. 3, 1994, ss. 4-9.

- ÖZKAN Pınar, Seda SÜER, İstem Köymen KESER, İpek Deveci KOCAKOÇ, “The Effect of Service Quality And Customer Satisfaction on Customer Loyalty The Mediation of Perceived Value of Services, Corporate Image, And Corporate Reputation”, *International Journal of Bank Marketing*, 2019, DOI 10.1108/IJBM-03-2019-0096.
- ÖZTÜRK Ahmet, *Kalite Yönetimi ve Planlaması*, Bursa: Ekin Basım ve Dağıtım, 2009.
- ÖZÜPEK M. Nejat, *Kurum İmajı ve Sosyal Sorumluluk*, Konya: Tablet Yayıncılık, 2005.
- PARASURAMAN A. Parsu, Valarie ZEITHAML, Leonard BERRY, “A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications For Future Research”, *Journal of Marketing*, Vol. 49, No. 4, 1985, pp. 47-50.
- PARILTI Nurettin, Belgin AYDINTAN, “İşletmecilik ile İlgili Genel Bilgiler”, içinde *Genel İşletmecilik*, Ed. Mithat Üner, Ankara: Detay Yayıncılık, 2008.
- PASWAN Audhesh K., Lisa C. TROY, “Non-Profit Organization and Membership Motivation: An Exploration in the Museum Industry”, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 12, No. 2, 2004, pp. 1-15.
- PATCHEN Martin, *Participation, Achievement, and Involvement on The Job*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1970.
- PEARCE John A., Fred DAVID, “Corporate Mission Statements: The Bottom Line”, *The Academy of Management Executive*, Vol. 1, No. 2, 1987, pp. 109-115.
- PEARCE John A., Shaker A. ZAHRA, “The Relative Power of CEOs and Boards of Directors: Associations with Corporate Performance”, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, No. 2, 1991, pp. 135-153.
- PEASLEY Michael C., Joshua T. COLEMAN, Marla B. ROYNE, “Charitable Motivations: The Role of Prestige and Identification”, *The Service Industries Journal*, Vol. 38, No. 5-6, 2018, pp. 1-17.
- PELOZA John, Lisa PAPANIA, “The Missing Link Between Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Stakeholder Salience and Identification”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 11, No. 2, 2008, pp. 169-181.
- PELTEKOĞLU Filiz Balta, “Kurum İçi İletişim ve Kurumsal İmajın Katkısı”, *Marmara İletişim Dergisi*, Sayı: 4, 1993, ss. 203-210.
- PELTEKOĞLU Filiz Balta, “Kurumsal İletişim Sürecinde İmajın Yeri”, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, No. 4, 1997, ss. 125-145.
- PELTEKOĞLU Filiz Balta, *Halkla İlişkiler Nedir*, 6.b., İstanbul: Beta Yayınları, 2009.
- PETERAF Margaret, Mark SHANLEY, “Getting to Know You: A Theory of Strategic Group Identity”, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. S1, 1997, pp. 165-186.

- PFEFFER Jeffrey, "Size and Composition of Corporate Boards of Directors: The Organization and its Environment", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No. 2, 1972, pp. 218-228.
- PFEFFER Jeffrey, "Size Composition, and Function of Hospital Boards of Directors: A Study of Organization-Environment Linkage", in *Administrative Science Quarterly*, Vol. 18, No. 3, pp. 349-364, Cornell University Graduate School of Business and Public Administration, 1973.
- PFEFFER Jeffrey, Gerald R. SALANCIK, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, 1.ed., New York: Harper & Row., 1978.
- PFEFFER Jeffrey, *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*, Boston: Harvard Business School Press, 1992.
- PHAROAH Andrew, "Corporate Reputation: The Boardroom Challenge", *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, Vol. 3, No. 4, 2003, pp. 46-51.
- PINA Jose M., Eva MARTINEZ, Leslie de CHERNATONY, Susan DRURY, "The Effect of Service Brand Extensions on Corporate Image An Empirical Model", *European Journal of Marketing*, Vol. 40, No. 1/2, 2006, pp. 174-197.
- PODNAR Klement, "Perceived External Prestige, Organizational Identification and Organizational Commitment: An Empirical Examination", *Teorija in Praksa*, Vol. 48, No. 6, 2011, pp.1611-1627.
- PODOLNY Joel M., "Market Uncertainty and the Social Character of Economic Exchange", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, No. 3, 1994, pp. 458-483.
- PORTER Lyman W., Richard M. STEERS, Richard T. MOWDAY, Paul V. BOULIAN, "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, No. 5, 1974, pp. 603-609.
- PRADHAN Sean, Nicholas A. LEE, Susan SNYCERSKI, Sean LARAWAY, "Alcoholics Anonymous: The Relationships Between Reasons for Drinking, Aggression, and Team Identification in Sports Fans", *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 2019, DOI: 10.1080/1612197X.2019.1674904.
- PRATT Michael G., "To Be or Not To Be: Central Questions in Organizational Identification", in *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations*, pp. 171-208, Eds. David A Whetten, Paul C. Godfrey, California: Sage Publications, 1998.
- PRATT Michael Gerard, "The Good, The Bad, And The Ambivalent: Managing Identification Among Amway Distributors", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45, No. 3, 2000, pp. 456-493.

- PREACHER Kristopher J., Andrew F. HAYES, "Asymptotic And Resampling Strategies For Assessing And Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models", *Behavior Research Methods*, Vol. 40, No. 3, 2008, pp. 879-891.
- PRICE James L., "The Impact of Governing Boards on Organizational Effectiveness and Morale", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 8, No. 3, 1963, pp. 361-378.
- PUTNAM Robert D., *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, NY: Simon and Schuster, 2000.
- PUUSA Anu, "Conducting Research on Organizational Identity", *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol. 11, No. 2, 2006, pp. 24-28.
- RANFT Annette, Robert ZINKO, Gerald R. FERRIS, M. Ronald BUCKLEY, "Marketing The Image of Management: The Costs and Benefits of CEO Reputation", *Organizational Dynamics*, Vol. 35, No. 3, 2006, pp. 279-290.
- RAUB Werner, Jeroen WEESIE, "Reputation And Efficiency In Social Interactions: An Example of Network Effects", *American Journal of Sociology*, Vol. 96, No. 3, 1990, pp. 626-654.
- READE Carol, "Antecedents of Organizational Identification in Multinational Corporations: Fostering Psychological Attachment to The Local Subsidiary and The Global Organization", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 12, No. 8, 2001, pp. 1269-1291.
- REYNOLDS Katherine J., John C. TURNER, S. Alexander HASLAM, "When Are We Better Than Them and They Worse Than Us? A Closer Look at Social Discrimination in Positive and Negative Domains", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 78, No. 1, 2000, pp. 64-80.
- RIKETTA Michael, "Organizational Identification: A Meta-Analysis", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 66, No. 2, 2005, pp. 358-384.
- RINDOVA Violina P., Timothy G. POLLOCK, Mathew L. A. HAYWARD, "Celebrity Firms: The Social Construction of Market Popularity", *Academy of Management Review*, Vol. 31, No. 1, 2006, pp. 50-71.
- RIORDAN Christine M., Robert D. GATEWOOD, Jodi Barnes BILL, "Corporate Image: Employee Reactions and Implications for Managing Corporate Social Performance", *Journal of Business Ethics*, Vol. 16, No. 4, 1997, pp. 401-412.
- ROBBINS Stephen P., Timothy A. JUDGE, Örgütsel Davranış, ed. İnci Erdem, çev.: Azmi Yalçın, 14.b., Nobel, 2015.
- ROBERTS Peter W., Grahame R. DOWLING, "Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No.12, 2002, pp. 1077-1093.

- ROJAS-MENDEZ José I., Michael J. HINE, Michel ROD, “Brand Personalities of Global Wine Exporters: A Collective Reputation Theory Perspective”, *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*, Vol. 30, No. 1, 2018, pp. 88-105.
- ROSENSTEIN Stuart, Jeffrey G. WYATT, “Outside Directors, Board Independence, And Shareholder Wealth”, *Journal of Financial Economics*, Vol. 26, No. 2, 1990, pp. 175-191
- ROSSMAN John, *Amazon*, çev.: Sibel Calayır Atam, 1.b., İstanbul: Martı Yayınları, 2018.
- ROTHSCHILD Joyce, Carl MILOFSKY, “The Centrality of Values, Passion And Ethics in The Nonprofit Sector”, *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 17, No. 2, 2006, pp. 137-143.
- ROUSSEAU Denise M., “Why Workers Still Identify with Organizations”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, No. 3, 1998, pp. 217-233.
- ROWLEY Timothy, Mihnea MOLDOVEANU, “When Will Stakeholder Groups Act? An Interest - and Identity-Based Model of Stakeholder Group Mobilization”, *The Academy of Management Review*, Vol. 28, No. 2, 2003, pp. 204-219.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, 11.b., Bursa: Aktüel Yayınları, 2013.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, Tuncer TOKOL, *İşletme*, 8.b., İstanbul: Bata, 2011.
- SAIDLE Judith R., “The Board Role in Relation to Government: Alternative Models”, in *Governing, Leading And Managing Nonprofits*, pp. 34-51, Eds. Dennis. R. Young, Robert M. Hollister, Virginia. A. Hodgkinson, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1993.
- SAMPSON Eleri, *İmaj Faktörü*, Çev. Hakan İlğün, 1.b., İstanbul: Rota Yayınları, 1995.
- SANCHEZ-MARIN Gregorio, Samuel BAIXAULI-SOLER, “CEO Reputation and Top Management Team Compensation: The Moderating Role of Corporate Governance”, *Management Decision*, Vol. 52, No.3, 2014, pp. 540-558.
- SCANDURA Teri A., Ethlyn A. WILLIAMS, “Mentoring and Transformational Leadership: The Role of Supervisory Career Mentoring”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 65, No. 3, 2004, pp. 448-468.
- SCHAUBROECK John, Ann C. PENG, Sean T. HANNAH, "Developing Trust With Peers and Leaders: Impacts on Organizational Identification and Performance During Entry", *Academy of Management Journal*, Vol. 56, No. 4, 2013, pp. 1148-1168.
- SCHEIN Virginia E., “Individual Power and Political Behaviors in Organizations: An Inadequately Explored Reality”, *The Academy of Management*, Vol. 2, No. 1, 1977, pp. 64-72.



- SCHMIDT Frank, John E. HUNTER, “The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings”, *Psychological Bulletin*, Vol. 124, No. 2, 1998, pp. 262-274.
- SCHUMACKER Randall E., Richard G. LOMAX, *A Beginner’s Guide to Structural Equation Modeling*, 4.ed., New York, NY: Routledge Publishers, 2016.
- SCHUTZ Astrid, “Assertive, Offensive, Protective, and Defensive Styles of Self-Presentation: A Taxonomy”, *The Journal of Psychology*, Vol. 132, No. 6, 1998, pp. 611-628.
- SCOTT Craig R., Keri K. STEPHENS, “It Depends on Who You’re Talking to : Predictors and Outcomes of Situated Measures of Organizational Identification”, *Western Journal of Communication*, Vol. 73, No. 4, 2009, pp. 370-394.
- SCOTT David Meerman, *Pazarlama ve İletişimin Yeni Kuralları*, Çev. Nadir Özata, İstanbul: MediaCat, 2008.
- SCOTT Susanne G., Vicki R. LANE, “A Stakeholder Approach to Organizational Identity”, *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1, 2000, pp. 43-62.
- SEN Sarkar, C.B. BHATTACHARYA, “Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, No. 2, 2001, pp. 225-243.
- SHAMIR Boas, Robert HOUSE, Michael ARTHUR, “The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory”, *Organization Science*, Vol. 4, No. 4, 1993, pp. 577-594.
- SHENKAR Oded, Ephraim YUCHTMAN-YAAR, “Reputation, Image, Prestige, and Goodwill: An Interdisciplinary Approach to Organizational Standing”, *Human Relations*, Vol. 50, No. 11., 1997, pp. 1316-1381.
- SINHA Paresha N., Kerr INKSON, James BARKER, “Committed to a Failing Strategy: Celebrity CEO, Intermediaries, Media and Stakeholders in a Co-created Drama”, *Organization Studies*, Vol. 33, No. 2, 2012, pp. 223-245.
- SLATTERY Martin, *Sosyolojide Temel Fikirler*, Çev. Özlem Balkız, Gülhan Demiriz, Hacer Harlak, Cevdet Özdemir, Şebnem Özkan, Ümit Tatlıcan, 5.b., Bursa: Sentez Yayınları, 2012.
- SMIDTS Ale, Ad H. PRUYN, Cees B. M. VAN RIEL, “The Impact of Employee Communication And Perceived External Prestige on Organizational Identification”, *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No. 5, 2001, pp. 1051-1062.
- SMITH Steven Rathgeb, “Government and Nonprofit In the Modern Age”, *Society*, Vol. 40, No. 4, 2003, pp. 36-45.
- SNELL Scott, James W. DEAN,” Integrated Manufacturing and Human Resource Management: A Human Capital Perspective”, *Academy of Management Journal*, Vol. 35, No. 3, 1992, pp. 467- 504.

- SOBEL Joel, "A Theory of Credibility", *Review of Economic Studies*, Vol. 52, No. 4, 1985, pp. 557-573.
- SOHN Youngju, Ruthann Weaver LARISCY, Spencer F. TINKHAM, "The Impact of CEO Reputation: Negative News and Economic Decisions", *International Journal of Strategic Communication*, Vol. 3, No. 1, 2009, pp. 1-18.
- SOLANSKY Stephanie T., "Team Identification: A Setermining Factor of Performance", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 26, No. 3, 2011, pp. 247-258.
- SÖZEN Edibe, "Sosyal Kimlik Kavramı'nın Sosyolojik ve Sosyal Psikolojik Bir İncelemesi", *Sosyoloji Konferansları*, Vol. 0, No. 23, 1991, ss. 93-108.
- SPK, IMKB Şirketleri Tarafından 2005 Yılında Yayınlanan Kurumsal Yönetim Uyum Raporlarına İlişkin Genel Değerlendirme, ss. 1-21, <https://www.spk.gov.tr/Sayfa/Dosya/69>, (14.12.2018).
- SPK, Sermaye Piyasası Kurulu, Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2003, [www.spk.gov.tr](http://www.spk.gov.tr) (17.10.2019).
- STANTON J. William, Michael J. ETZEL, Bruce J. WALKER, *Fundamentals of Marketing*, McGraw-Hill, 1994.
- STAW Barry M., Lisa D. EPSTEIN, "What Bandwagons Bring: Effects of Popular Management Techniques on Corporate Performance, Reputation, And CEO Pay", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45, No. 3, 2000, pp. 523-566.
- STILES Philip, Bernard TAYLOR, *Boards at Work - How Directors View their Roles and Responsibilities*, Oxford: Oxford University Press, 2001.
- STONER Jason, Vickie Coleman GALLAGHER, "The Glass is Half Full: The Positive Effects of Organizational Identification for Employees Higher in Negative Affectivity", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 41, No. 7, 2011, pp.1793-1817.
- STRYKER Sheldon, Richard T. SERPE, "Commitment, Identity Saliense and Role Behavior: Theory and Research Example", in *Personality, Roles and Social Behavior*, pp.199-219, Eds. W. Ickers and E. Knowles, New York: Springer-Verla, 1982.
- SUH Young Ik, Taesoo AHN, Paul M. PEDERSEN, "Examining The Effects of Team Identification, E-Service Quality (E-SQ) And Satisfaction on Intention to Revisit Sports Websites", *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, Vol. 14, No. 4, 2013, pp. 2-19.
- SUTTON Robert, Anita CALLAHAN, "The Stigma of Bankruptcy: Spoiled Organizational Image and Its Management", *Academy of Management Journal*, Vol. 30, No. 3, 1987, pp. 405-436.
- ŞENGEL Salim, Seval SELİMOĞLU, Ercan BAYAZITLI, Kadir GÜRDAL, Ali ALAGÖZ, *Şirketler Muhasebesi*, 1.b., Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2013.

- ŞERİF Muzaffer, Carolyn W. ŞERİF, *Sosyal Psikolojiye Giriş 1*, İstanbul: Sosyal Yayınlar, 1996.
- ŞİMŞEK Muhittin, *Kalite Yönetimi*, 2.b., İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1998.
- ŞİMŞEK Şerif, *Yönetim ve Organizasyon*, 5.b., Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1999.
- ŞİMŞEK Şerif, *İşletme Bilimine Giriş*, 16.b., Konya: Adım Matbaacılık, 2009.
- TABACHNICK Barbara G., Linda S. FIDELL, *Using Multivariate Statistics*, 5th.ed., Boston: Pearson, 2007.
- TAJFEL Henri, Michael G. BILLIG, R. P. BUNDY, Claude FLAMENT, "Social Categorization And Intergroup Behaviour", *European Journal of Social Psychology*, Vol. 1, No. 2, 1971, pp. 149-178.
- TAJFEL Henri, *Differentiation Between Social Groups. Studies in The Social Psychology of Intergroup Relation*, London: Academic Press, 1978.
- TAJFEL Henri, John C. TURNER, "An Integrative Theory of Inter-Group Conflict", in *The Social Psychology of Intergroup Relations*, pp. 33-47, Eds. William G. Austin, Stephen Worchel, CA: Brooks/Cole, 1979.
- TAJFEL Henri, *Human Groups and Social Categories: Studies in Social Psychology*, Cambridge, MA: Cambridge University Press, 1981.
- TAJFEL Henri, Joseph P. FORGAS, "Social Categorization: Cognitions, Values and Groups", in *Social Cognition: Perspectives on Everyday Understanding*, Ed. Joseph P. Forgas, London: Academic Press, 1981.
- TAJFEL Henri, J. C. TURNER, "The Social Identity Theory of Intergroup Behavior", in *Key Readings in Social Psychology Political Psychology: Key Readings*, pp. 276-293, Eds. John T. Jost and J. Sidanius, New York, US: Psychology Press, 2004.
- TAK Bilçin, Başak A. ÇİFTÇİOĞLU, "Algılanan Örgütsel Prestij İle Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, Vol. 18, No. 9, 2009, ss. 100-116.
- TASLAK Soner, Akın MAHMUT, "Örgüt İmajı Üzerinde Etkili Olan Faktörlere Yönelik Bir Araştırma: Yozgat İli Emniyet Müdürlüğü Örneği", *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Vol. 1, No. 19, 2005, ss. 263-294.
- TAVAKOL Mohsen, Reg DENNICK, "Making Sense of Cronbach's Alpha", *International Journal of Medical Education*, Vol. 2, 2011, pp. 53-55.
- TAYLOR Shelley, *Cognitive Processes in Stereotyping and Intergroup Behavior*, in *Cognitive Processes in Stereotyping and Intergroup Behavior*, pp.83-114, Ed. David L. Hamilton, 1st Edition, New York: Lawrence Erlbaum Associates, 1981.
- TAYLOR Shelley E., Letitia Anne PEPLAU, David SEARS, *Sosyal Psikoloji*, 1.b., Çev.: Ali Dönmez, Ankara: İmge Kitabevi Yayınları, 2007.

- TENGİLİMOĞLU Dilaver, Yüksel Öztürk, “İşletmelerde Halkla İlişkiler”, 3.b., Ankara: Seçkin, 2011.
- THEAKER Alison, *Halkla İlişkilerin El Kitabı*; Çev. Murat Yaz, İstanbul: MediCat Yayınları, İstanbul, 2008.
- THEODORAKIS D. Nicholas, Athanasios KOUSTELIOS, Leigh ROBINSON, Achilleas BARLAS, “Moderating Role of team Identification on The Relationship Between Service Quality and Repurchase Intentions among Spectators of Professional Sports”, *Managing Service Quality*, Vol. 19, No. 4, 2009, pp. 456-473.
- TIROLE Jean, “A Theory of Collective Reputations (with Applications to the Persistence of Corruption and to Firm Quality)”, *The Review of Economic Studies*, Vol. 63, No. 1, 1996, pp. 1-22.
- TORLAK Ömer, Behçet Yalın ÖZKARA, Volkan DOĞAN, “Taraftarların Takımlarla Özdeşleşme Düzeylerinin, Takımların Lisanslı Ürünlerine Yönelik Kalite Algısı ve Satın Alma Niyetine Etkisi”, *Ege Akademik Bakış*, Vol. 14, No. 1, 2014, ss. 73-81.
- TOSUN Nurhan, “Kurumsal İletişim Sürecinde Reklamın ve İmaj Yönetiminin Bütünleşik Konumu”, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Vol. XVIII, No. 1, 2003, ss. 173-191.
- TRAN Mai An, Bang NGUYEN, T.C. MELEWAR, Jim BODOH, "Exploring The Corporate Image Formation Process", *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 18, No. 1, 2015, pp. 86-114.
- TURAL K. Sadık, “Benlik, Kimlik ve Kişilik Üzerine Notlar”, *Milli Folklor Dergisi*, No. 8, 1990, ss. 28-31.
- TURBAN Daniel B., Daniel GREENING, “Corporate Social Performance And Organizational Attractiveness to Prospective Employees”, *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 3, 1997, pp. 658-672.
- TURNER John, R. BROWN, "Social Status, Cognitive Alternatives and Intergroup Relations", in *Differentiation Between Social Groups: Studies in The Social Psychology of Intergroup Relations*, pp. 201-300, Ed. Henri Tajfel, London: Academic Press, 1978.
- TURNER John, Howard GILES, *Intergroup Behaviour*, Oxford: Blackwell Publishers, 1981.
- TURNER John C., “Towards a Cognitive Redefinition of The Social Group”, in *Social Identity and Intergroup Relations*, ed. Henri Tajfel, Cambridge: Cambridge University Press, 1982.
- TURNER John C., *Social Influence*, Buckingham: Open University Press, 1991.

- TURNER John C., Penelope J. OAKES, Alexander HASLAM, Craig MCGARTY, “Self and Collective: Cognition and Social Context”, *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 20, No. 5, 1994, pp. 454-463.
- TUTAR Hasan, *Sosyal Psikoloji Kavramlar ve Kuramlar*, 3.b., Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2016.
- TÜRK MEDENİ KANUNU, <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4721.pdf>, (06.09.2019).
- TÜRK Murat, Melda AKBABA, “Etik Liderlik Algısının Psikolojik Kontrat İhlali ve Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi: Antalya İlindeki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, *Türk & İslam Dünyası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Vol. 5, No. 16, 2018, ss. 382-407.
- TÜRK TİCARET KANUNU, <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.6102.pdf>, (15.12.2019).
- TÜRKKAHRAMAN Mimar, “Günümüzün Büyüsü İmaj ve Gerçek Hayat”, *Istanbul Journal of Sociological Studies*, Vol. 0, No. 30, 2011, ss.1-14.
- TÜSİAD, “Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi”, İstanbul: Lebib Yalkın Yayınları ve Basım İşleri, 2002.
- TYLER Tom R., Peter DEGOEY, “Trust in Organizational Authorities: The Influence of Motive Attributions on Willingness to Accept Decisions”, in *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, pp. 331- 356, Eds. Roderick M. Kramer, Tom R. Tyler, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1996.
- TYLER Tom R., Steven L. BLADER, *Cooperation in Groups*, Philadelphia: Psychology Press, 2000.
- ULLRICH Johannes, Oliver CHRIST, Rolf Van DICK, “Substitutes For Procedural Fairness: Prototypical Leaders Are Endorsed Whether They Are Fair or Not”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94, No. 1, 2009, pp. 235-244.
- UNDERWOOD Robert, Edward BOND, Robert BAER, “Building Service Brands via Social Identity: Lessons From The Sports Marketplaces”, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 9, No. 1, 2001, pp. 1-13.
- URAL Ebru Güzelcik, “Kurum İmajı Yaratmada Sosyal Sorumluluk Anlayışının Önemi”, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, No. 10, 2000, ss. 411-419.
- URAL Ebru Güzelcik, “Değişen Kurum İmajı Anlayışı ve Kurum İmajı Yönetimi” *Marmara İletişim Dergisi*, 2001, ss. 341-342.
- URAL Ebru Güzelcik, “İtibar Yönetimi Değer Yaratan Bir Halkla İlişkiler Çalışması Olarak İtibar Yönetimi”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, Vol. 1, No. 2, 2002, ss. 83-93.
- ÜLGEN Hayri, Kadri MİRZE, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 6.b., İstanbul: Beta, 2013.

- ÜRĞÜP Mehmet, Marka Özvarlığı ve Reklam İlişkisi, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012.
- VALENTINOV Vladislav, “The Meaning of Nonprofit Organization: Insights from Classical Institutionalism”, *Journal of Economic Issues*, Vol. 45, No. 4, 2011, pp. 901-916.
- VAN DEN Annette L. M, Menno D. T. de JONG, Wim J. L. ELVING, “Managing Corporate Visual Identity, Exploring the Differences Between Manufacturing and Service, and Profit Making and Nonprofit Organizations, *Journal of Business Communication*, Vol. 43, No. 2, 2006, pp. 138-157.
- VAN DEN BERGHE Lutgart, *Corporate Governance in A Globalising World: Convergence or Divergence?: A European Perspective*, Kluwer Academic Publishers, 2002.
- VAN DICK Rolf, “Identification In Organizational Contexts: Linking Theory And Research From Social And Organizational Psychology”, *International Journal of Management Review*, Vol. 3, No. 4, 2001, pp. 265-283.
- VAN DICK Rolf, Oliver CHRIST, Jost STELLMACHER, Ulrich WAGNER, Oliver AHLWEDE, Cornelia GRUBBA, Martin HAUPTMEIER, Corinna HOHFELD, Kai MOLTZEN, Patrick A. TISSINGTON, “Should I stay or Should I Go? Explaining Turnover Intentions with Organizational Identification and Job Satisfaction”, *British Journal of Management*, Vol. 15, No. 4, 2004a, pp. 351-360.
- VAN DICK Rolf, Ulrich WAGNER, Jost STELLMACHER, Oliver CHRIST, “The Utility of A Broader Conceptualization of Organizational Identification: Which Aspects Really Matter?”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 77, No. 2, 2004b, pp. 171-191.
- VAN DICK Rolf, Giles HIRST, Michael W. GROJEAN, Jan WIESEKE, “Relationships Between Leader And Follower Organizational Identification And Implications For Follower Attitudes And Behaviour”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 80, 2007, pp. 133-150.
- VAN DICK Rolf, Rudolf KERSCHREITER, “The Social Identity Approach to Effective Leadership: An Overview and Some Ideas on Cross-Cultural Generalizability”, *Frontiers in Business Research in China*, Vol. 10, No. 3, 2016, pp. 363-384.
- VAN KNIPPENBERG Barbara, Daan VAN KNIPPENBERG, “Leader Self-Sacrifice and Leadership Effectiveness: The Moderating Role of Leader Prototypicality”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, No. 1, 2005, pp. 25-37.
- VAN KNIPPENBERG Barbara, Rolf VAN DICK, Susana TAVARES, “Social Identity And Social Exchange: Identification, Support And Withdrawal From The Job”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 37, No. 3, 2007, pp. 457-477.

- VAN KNIPPENBERG Daan, "Work Motivation and Performance: A Social Identity Perspective", *Applied Psychology: an International Review*, Vol. 49, No. 3, 2000a, pp. 357-371.
- VAN KNIPPENBERG Daan, Els C. M. Van SCHIE, "Foci and Correlates of Organizational Identification", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 73, No. 2, 2000b, pp. 137-147.
- VAN KNIPPENBERG Daan, Michael A. HOGG, "A Social Identity Model of Leadership Effectiveness in Organizations", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 25, 2003, pp. 243-295.
- VAN KNIPPENBERG Daan, Barbara Van KNIPPENBERG, David De CREMER, Michael A. HOGG, "Leadership, Self, and Identity: A Review and Research Agenda", *Leadership Quarterly*, Vol. 15, No. 6, 2004, pp. 825-856.
- VAN KNIPPENBERG Daan, Ed SLEEBOS, "Organizational Identification versus Organizational Commitment: Self-Definition, Social Exchange, and Job Attitudes", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27, No. 5, 2006, pp. 571-584.
- VAN RIEL Cees B. M., *Principles of Corporate Communication*, 1st. Edition, London: Prentice Hall, 1995.
- VAN RIEL Cees B. M., Charles J. FOMBRUN, *Essentials of Corporate Communication: Implementing Practices for Effective Reputation Management*, 1.ed., Routledge, 2007.
- VICTOR Bart, John B. CULLEN, "The Organizational Bases of Ethical Work Climates", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 33, No. 1, 1988, pp. 101-125.
- VIGNOLES Vivian L., Jen GOLLEDGE, Eugenia SCABINI, Camillo REGALIA and Claudia MANZI, "Beyond Self-Esteem: Influence of Multiple Motives on Identity Construction", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 90, No. 2, 2006, pp. 308-333.
- VINTEN Gerald, "The Stakeholder Manager", *Management Decision*, Vol. 38, No. 6, 2000, pp. 377-383.
- WADE James B., Joseph PORAC, Timothy G. POLLOCK, Scott GRAFFIN, "The Burden of Celebrity: The Impact of CEO Certification Contests on CEO Pay and Performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No. 4, 2006, pp. 643-660.
- WALUMBWA Fred, David MAYER, Peng WANG, Hui WANG, Kristina WORKMAN, Amanda L. CHRISTENSENA, "Linking Ethical Leadership to Employee Performance: The Roles of Leader-Member Exchange, Self-Efficacy, And Organizational Identification", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 115, No. 2, 2011, pp. 204-213.

- WANG Jia, H. Dudley DEWHIRST, "Boards of Directors and Stakeholder Orientation", *Journal of Business Ethics*, Vol. 11, No. 2, 1992, pp. 115-123.
- WANN Daniel L., Nyla R. BRANSCOMBE, "Sports Fans: Measuring Degree of Identification with Their Team", *International Journal of Sport Psychology*, Vol. 24, No. 1, 1993, pp. 1-17.
- WANN Daniel L., Frederick G. GRIEVE, "Biased Evaluations of In-Group and Out-Group Spectator Behavior at Sporting Events: The Importance of Team Identification and Threats to Social Identity", *The Journal of Social Psychology*, Vol. 145, No. 5, 2005, pp. 531-545.
- WANN Daniel L., Stephen WEAVER, Brian BELVA, Sagan LADD, Sam ARMSTRONG, "Investigating the Impact of Team Identification on the Willingness to Commit Verbal and Physical Aggression by Youth Baseball Spectators", *Journal of Amateur Sport*, Vol. 1, No. 1, 2015, pp. 1-28.
- WEISBACH Michael S., "Outside Directors and CEO Turnover", *Journal of Financial Economics*, Vol. 20, 1988, pp. 431-460.
- WEISBROD Burton A., *The Nonprofit Economy*, Cambridge: Harvard University Press, 1988.
- WHETTEN David A., "Albert and Whetten Revised: Strengthening The Concept of Organizational Identity", *Journal of Management Inquiry*, Vol. 15 No. 3, 2006, pp. 219-234.
- WHITEMAN Gail, William COOPER, "Ecological Embeddedness", *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 6, 2000, pp.1265-1282.
- XIN Katherine R., "Asian American Managers: An Impression Gap? An Investigation of Impression Management and Supervisor-Subordinate Relationship", *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 40, No. 2, 2004, pp. 160-181.
- YAN Jack, "Social Media in Branding: Fulfilling A Need", *Journal of Brand Management*, Vol. 18, No. 9, 2011, pp. 688-696.
- YAŞLIOĞLU M. Murat, "Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi Ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Vol. 46, 2017, pp. 74-85.
- YERMACK David, "Higher Market Valuation of Companies With A Small Board of Directors", *Journal of Financial Economics*, Vol. 40, No. 2, 1996, pp. 185-212.
- YUILLE J. C., M. J. CATCHPOLE, "The Role of Imagery in Models of Cognition", *Journal of Mental Imagery*, Vol. 1, No. 1, 1977, pp. 171-180.
- YUKL Gary, *Örgütlerde Liderlik*, çev. Mustafa Büte, 8.b., Ankara: Nobel, 2018.



- ZAHRA Shaker A., John A. PEARCE, "Boards of Directors And Corporate Financial Performance: A Review And Integrative Model", *Journal of Management*, Vol. 15, No. 2, 1989, pp. 291-334.
- ZALD Mayer N., "Urban Differentiation Characteristics of Boards of Directors and Organizational Effectiveness", *American Journal of Sociology*, Vol. 73, No. 3, 1967, pp. 261-272.
- ZHANG Haina, Ho Kwong KWAN, André M. EVERETT, Zhaoquan JIAN, "Servant Leadership, Organizational Identification, And Work-to-Family Enrichment: The Moderating Role of Work Climate For Sharing Family Concerns", *Human Resource Management*, Vol. 51, No. 5, 2012, pp.747-767.
- ZHUA Jinlong, Lynda Jiwen SONGA, Li ZHUB, Russell E. JOHNSON, "Visualizing the Landscape and Evolution of Leadership Research", *The Leadership Quarterly*, Vol. 30, No. 2, 2019, pp. 215-232.
- ZINKO Robert, Gerald R. FERRIS, Fred R. BLASS, Mary Dana LAIRD, "Toward A Theory of Reputation in Organizations", *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 26, 2007, pp. 163-204.
- ZINKO Robert, Christopher FURNER, Todd ROYAL, Angela HALL , "Self-Perceptions of Our Personal Reputations: The Mediating Role of Image in The Development of Organizational Citizenship Behaviors", *Journal of International Management Studies*, Vol. 5, No. 1, 2010, pp 1-9.
- ZINKO Robert, Angela HALL, William A. GENTRY, Garry L. GRANT, "Reputational Change Among Managers", *Journal of Managerial Issues*, Vol. 24, No. 1, 2012, pp. 9-26.
- ZINKO Robert, "A Continued Examination of The Inverse Relationship Between Political Skill and Strain Reactions: Exploring Reputation As A Mediating Factor", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 43, No 8, 2013, pp. 1750-1759.
- ZINKO Robert, Mark RUBIN, "Personal Reputation and the Organization" *Journal of Management & Organization*, Vol. 21, No. 2, 2015, pp. 217-236.

## EKLER

### EK 1: Araştırma Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Prof. Dr. B. Aydem ÇİFTÇİOĞLU danışmanlığında, Benan GÖK tarafından yapılmakta olan doktora tezinin araştırma bölümüne veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırma sadece akademik bir çalışma olup elde edilecek bulgular sadece bilimsel amaca yönelik kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Sizden isteğimiz, araştırmanın sağlıklı sonuçlar vermesi için soruların hepsine samimi cevaplar vermenizdir.

Desteğiniz için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla...

Benan GÖK  
Bursa Uludağ Üniversitesi  
İşletme Doktora Öğrencisi  
benangok@gmail.com

### Ek 1.a. SOSYO-DEMOGRAFİK SORULAR

1. **Cinsiyetiniz:** Kadın ( ) Erkek ( )

2. **Yaşınız:** 20 yaş ve altı ( ) 21-30 ( ) 31-40 ( ) 41-50 ( ) 51 ve üzeri ( )

3. **Medeni Durumunuz:** Evli ( ) Bekâr ( )

4. **En Son Mezun Olduğunuz Eğitim Durumunuz:** İlkokul ( ) Ortaokul ( ) Lise ( )

Üniversite ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora ( )

5. **Mesleki Durumunuz:** İşsiz ( ) Öğrenci ( ) Kamu Görevlisi Çalışanı ( )

Özel Sektör Çalışanı ( ) Emekli ( )

6. **Babanız hangi takımı tutmaktadır?** Fenerbahçe ( ) Beşiktaş ( ) Galatasaray ( )

Diğer ( ) Takım Tutmaz ( )

7. **Daha önce spor geçmişiniz oldu mu?** Amatör ( ) Profesyonel ( ) Olmadı ( )

8. **Bir sezonda kaç Fenerbahçe maçına gidersiniz?** Hiç gitmem ( ) 1-4 ( ) 5-9 ( )

10-14 ( ) 15 ve üzeri ( )

Lütfen aşağıdaki ankette yer alan ifadeleri okuyarak katılma derecenizi belirtiniz. Ankette her bir ifadeye yönelik tek bir seçim yapılması gerekmekte olup, hiçbir ifade boş bırakılmamalıdır.

### **Ek.1.b. YÖNETİM KURLU İTİBAR ÖLÇEĞİ**

Aşağıdaki soruları Fenerbahçe Spor Kulübü yönetim kurulunu düşünerek cevaplandırınız.

<b>1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum</b>					
1. Kulübün şu an ki yönetim kurulu, kulübün başarısı için önemli anahtar kaynakları temin ettiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
2. Kulübün şu an ki yönetim kurulu, kulübün güçlü yönlerini başarılı bir şekilde kullandığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
3. Kulübün şu an ki yönetim kurulu, hedeflenen başarıyı destekleyen stratejiler oluşturur.	1	2	3	4	5
4. Kulübün şu an ki yönetim kurulu, insan ilişkilerinde güvenilir bir ilgi gösterir.	1	2	3	4	5
5. Kulübün şu an ki yönetim kurulu, kulüp ihtiyaçlarını desteklemek için gereken çabayı ve empatiyi göstermektedir.	1	2	3	4	5
6. Kulübün şu an ki yönetim kurulu, Fenerbahçe taraftarlarını önemser.	1	2	3	4	5
7. Kulübün şu an ki yönetim kurulu, kulüp için doğru olduğunu düşündükleri şeyleri savunur.	1	2	3	4	5
8. Kulübün şu an ki yönetim kurulu, kulübün büyük sorunları olduğunda, bu sorunu çözmek için ellerinden geleni yapar.	1	2	3	4	5
9. Kulübün şu an ki yönetim kurulu, kulübe karşı bir hata yapsa bunun sorumluluğunu üstlenir.	1	2	3	4	5
10. Kulübün şu an ki yönetim kurulu, kulüp yönetiminde kanunlara dikkat etmektedir.	1	2	3	4	5
11. Kulübün şu an ki yönetim kurulu, kulübün başarılı performanslarını övgüyle söz eder.	1	2	3	4	5
12. Kulübün şu an ki yönetim kurulu, sonuçları geçerli standartlara göre değerlendirir.	1	2	3	4	5
13. Kulübün şu an ki yönetim kurulu, kulüple ilgili bir sorun olduğunda üst düzeyde bir anlam veya anlayış yaratmaya çalışır.	1	2	3	4	5
14. Kulübün şu an ki yönetim kurulu, kulüp yararına faaliyette bulunan taraftarlardan görüş alır.	1	2	3	4	5
15. Kulübün şu an ki yönetim kurulu, daha iyi bir spor camiası oluşturmak için çözümler aramaktadırlar.	1	2	3	4	5

### Ek.1.c. SPOR TARAFTARI ÖZDEŞLEŞME ÖLÇEĞİ

<b>1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum</b>					
16. Fenerbahçe kulübünün kazanması benim için çok önemlidir.	1	2	3	4	5
17. Kendimi Fenerbahçe'nin güçlü bir taraftarı olarak görüyorum.	1	2	3	4	5
18. Arkadaşlarım beni Fenerbahçe'nin güçlü bir taraftarı olarak görürler.	1	2	3	4	5
19. Sezon boyunca, Fenerbahçe'nin maçlarına giderek ya da televizyondan, radyodan, televizyon haberlerinden ya da gazeteden herhangi biri aracılığıyla yakından takip ederim.	1	2	3	4	5
20. Fenerbahçe taraftarı olmak benim için çok önemlidir.	1	2	3	4	5
21. Fenerbahçe'nin rakiplerinden nefret ederim.	1	2	3	4	5
22. Fenerbahçe'nin adını ya da armasını işyerimde, yaşadığım yerde ya da kıyafetlerimde sıklıkla kullanırım.	1	2	3	4	5

### Ek.1.d. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DIŞ PRESTİJ ÖLÇEĞİ

<b>1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum</b>					
23. Çevremdeki insanların Fenerbahçe hakkındaki düşünceleri olumludur.	1	2	3	4	5
24. Fenerbahçe taraftarı olmanın bir saygınlığı vardır.	1	2	3	4	5
25. Fenerbahçe, camiada en iyilerden biri olarak kabul edilir.	1	2	3	4	5
26. Diğer rakip takımlar, Fenerbahçe'yi küçümserler.	1	2	3	4	5
27. Çevremdeki herkes Fenerbahçe taraftarı olmamdan gurur duymaktadır.	1	2	3	4	5
28. Fenerbahçe çevremde iyi bir üne sahip değildir.	1	2	3	4	5
29. Sosyal ortamda Fenerbahçe taraftarı olmak bir avantaj sağlamaz.	1	2	3	4	5
30. Fenerbahçe taraftarı olmak, başka bir ortama kabul edilmemde önemli değildir.	1	2	3	4	5

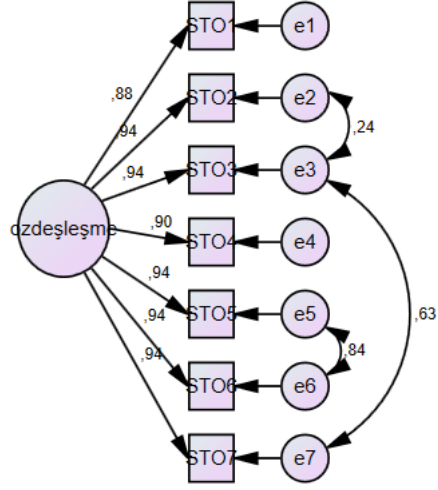
**ANKETE KATILIMINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİM.**

### Ek.1.e. Yönetim Kurulu İtibarı Ölçek İfadelerinin Temsil Ettiği Boyutlar

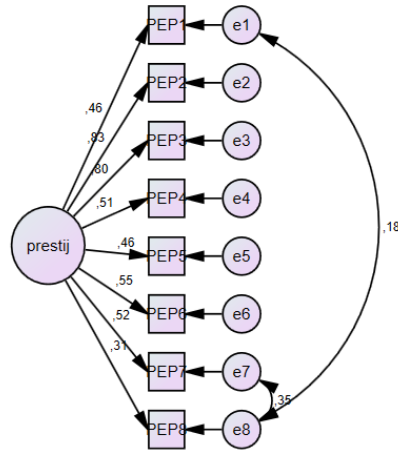
BOYUT	İFADE	İFADE NO
Kaynak Kullanımı	Kulübün şu an ki yönetim kurulu, kulübün başarısı için önemli anahtar kaynakları temin ettiğini düşünüyorum.	1
	Kulübün şu an ki yönetim kurulu, kulübün güçlü yönlerini başarılı bir şekilde kullandığını düşünüyorum.	2
	Kulübün şu an ki yönetim kurulu, hedeflenen başarıyı destekleyen stratejiler oluşturur.	3
İlişki Geliştirme	Kulübün şu an ki yönetim kurulu, insan ilişkilerinde güvenilir bir ilgi gösterir.	4
	Kulübün şu an ki yönetim kurulu, kulüp ihtiyaçlarını desteklemek için gereken çabayı ve empatiyi göstermektedir.	5
	Kulübün şu an ki yönetim kurulu, Fenerbahçe taraftarlarını önemser.	6
İmaj Yönetimi	Kulübün şu an ki yönetim kurulu, kulüp için doğru olduğunu düşündükleri şeyleri savunur.	7
	Kulübün şu an ki yönetim kurulu, kulübün büyük sorunları olduğunda, bu sorunu çözmek için ellerinden geleni yapar.	8
	Kulübün şu an ki yönetim kurulu, kulübe karşı bir hata yapsa bunun sorumluluğunu üstlenir.	9
Güvenilirlik	Kulübün şu an ki yönetim kurulu, kulüp yönetiminde kanunlara dikkat etmektedir.	10
	Kulübün şu an ki yönetim kurulu, kulübün başarılı performanslarını övgüyle söz eder.	11
	Kulübün şu an ki yönetim kurulu, sonuçları geçerli standartlara göre değerlendirir.	12
Etik Yönetim	Kulübün şu an ki yönetim kurulu, kulüple ilgili bir sorun olduğunda üst düzeyde bir anlam veya anlayış yaratmaya çalışır.	13
	Kulübün şu an ki yönetim kurulu, kulüp yararına faaliyette bulunan taraftarlardan görüş alır.	14
	Kulübün şu an ki yönetim kurulu, daha iyi bir spor camiası oluşturmak için çözümler aramaktadırlar.	15

Ek-2

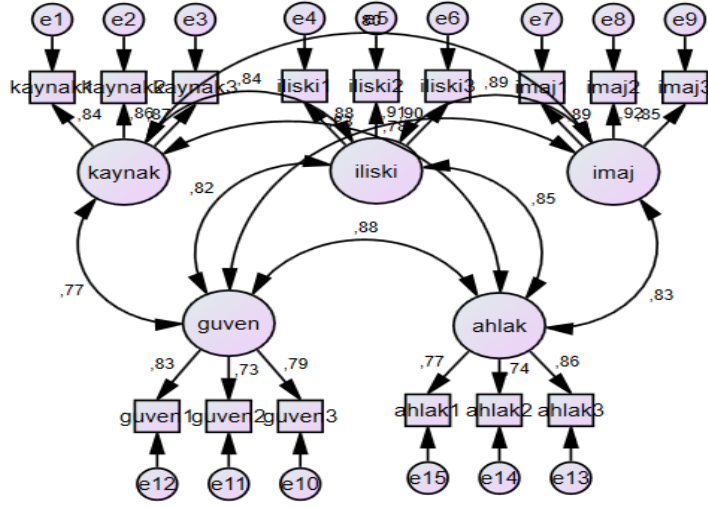
1. Spor Taraftarı Özdeşleşme Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi



2. Algılanan Örgütsel Prestij Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi



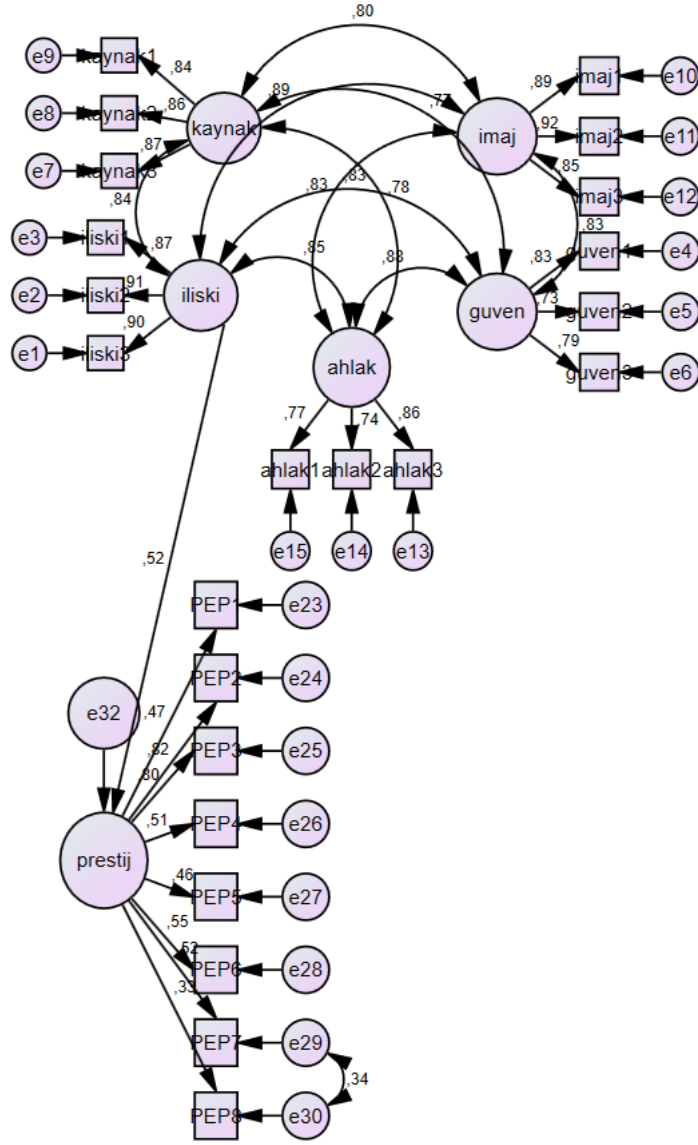
### 3. Yönetim Kurulu İtibarı Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi



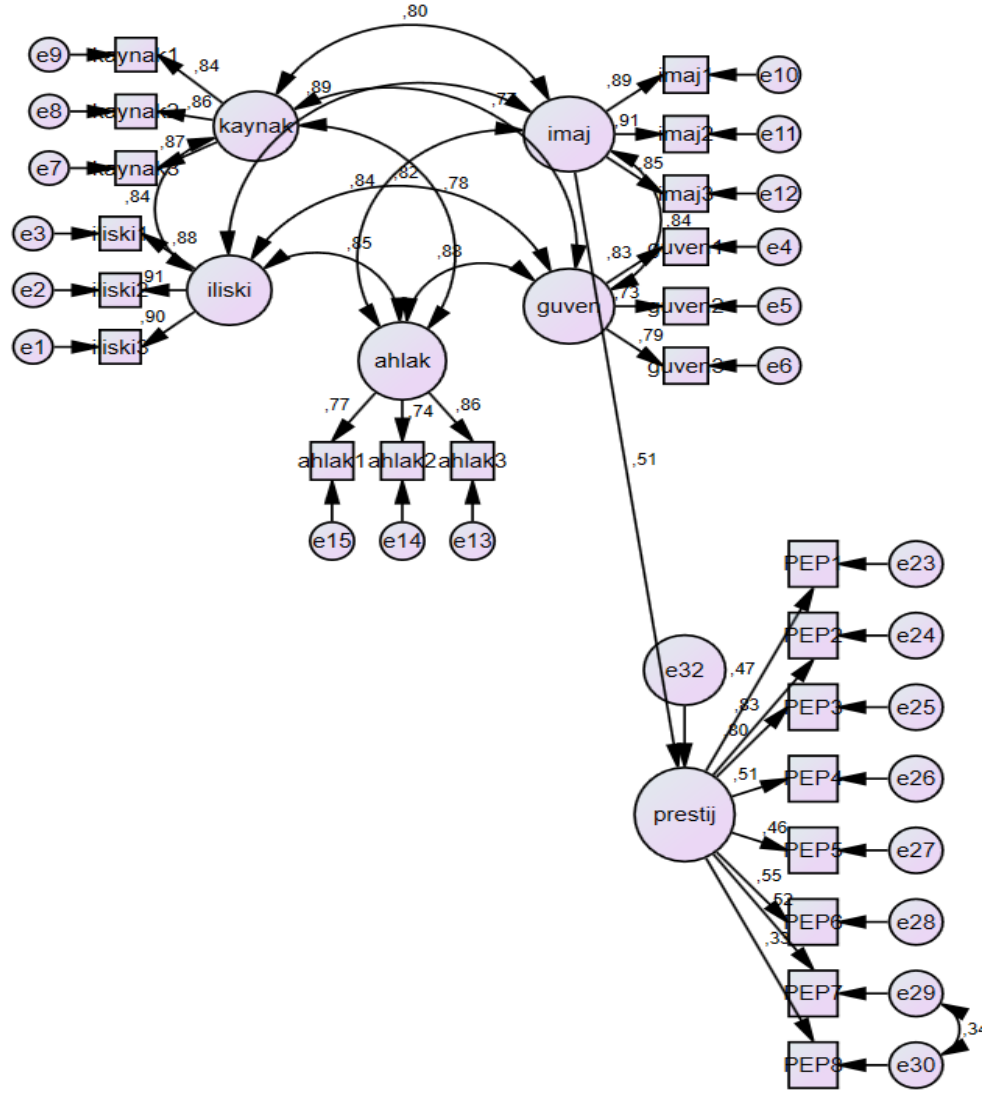




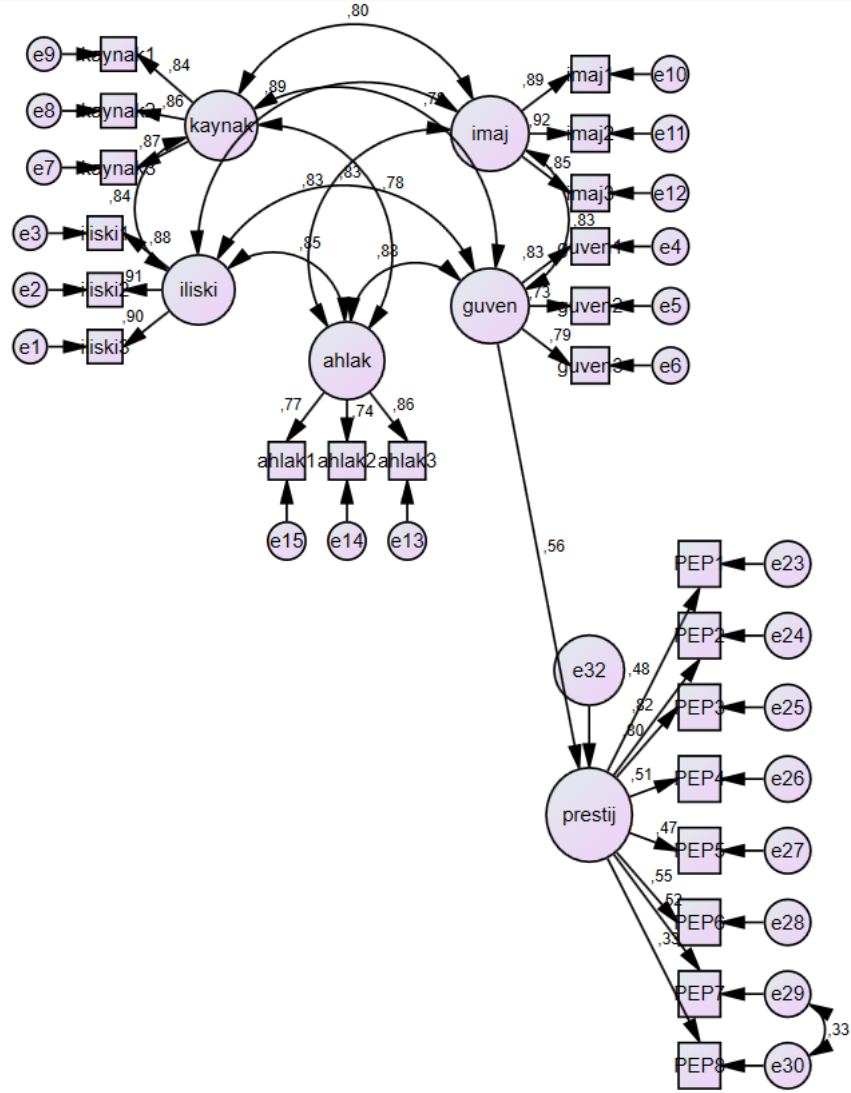
5. H1b: Yönetim kurulunun ilişki geliştirmesi algılanan örgütsel prestiji anlamlı ve pozitif etkiler.



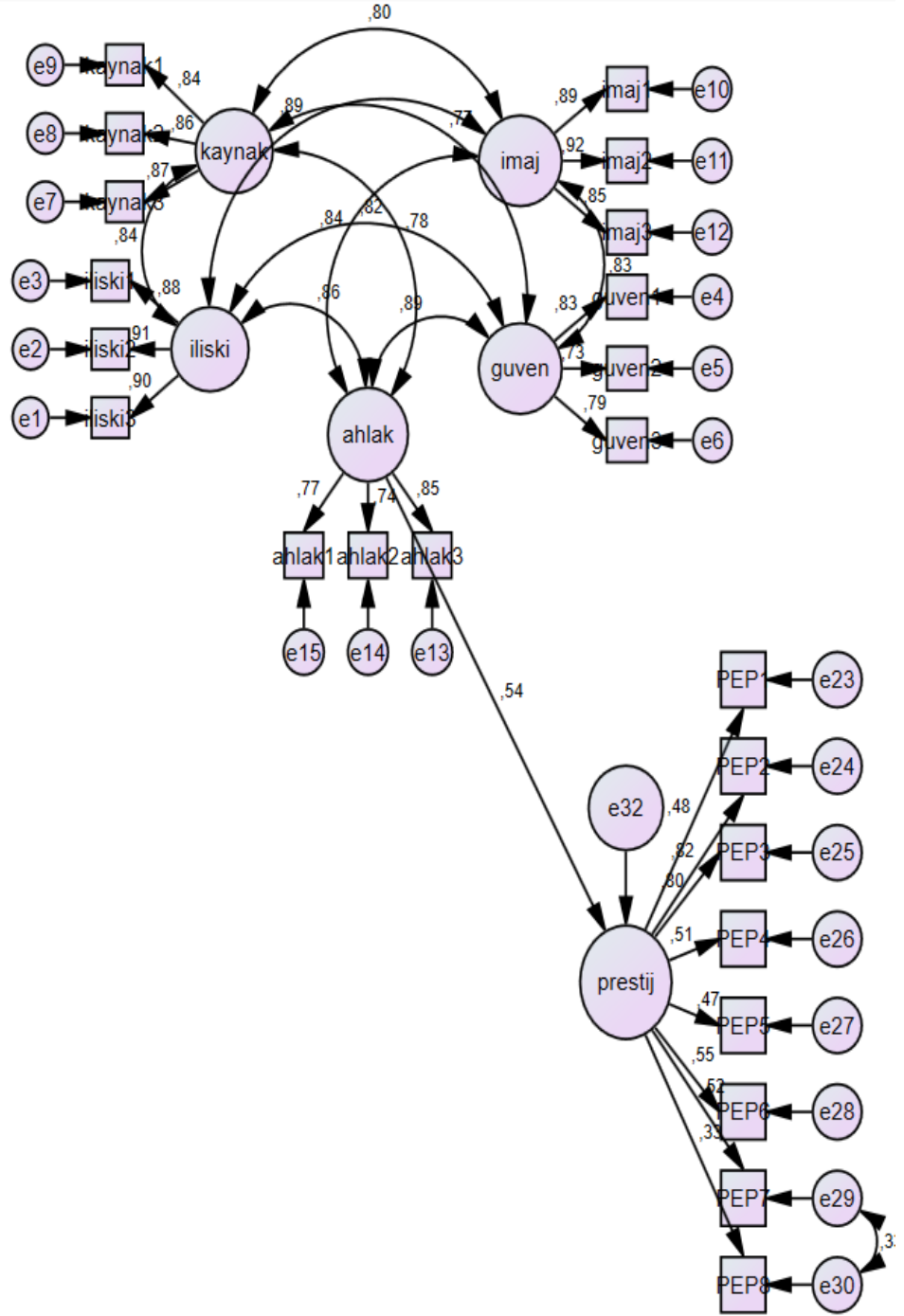
6. H1c: Yönetim kurulunun imaj yönetimi algılanan örgütsel prestiji anlamlı ve pozitif etkiler.



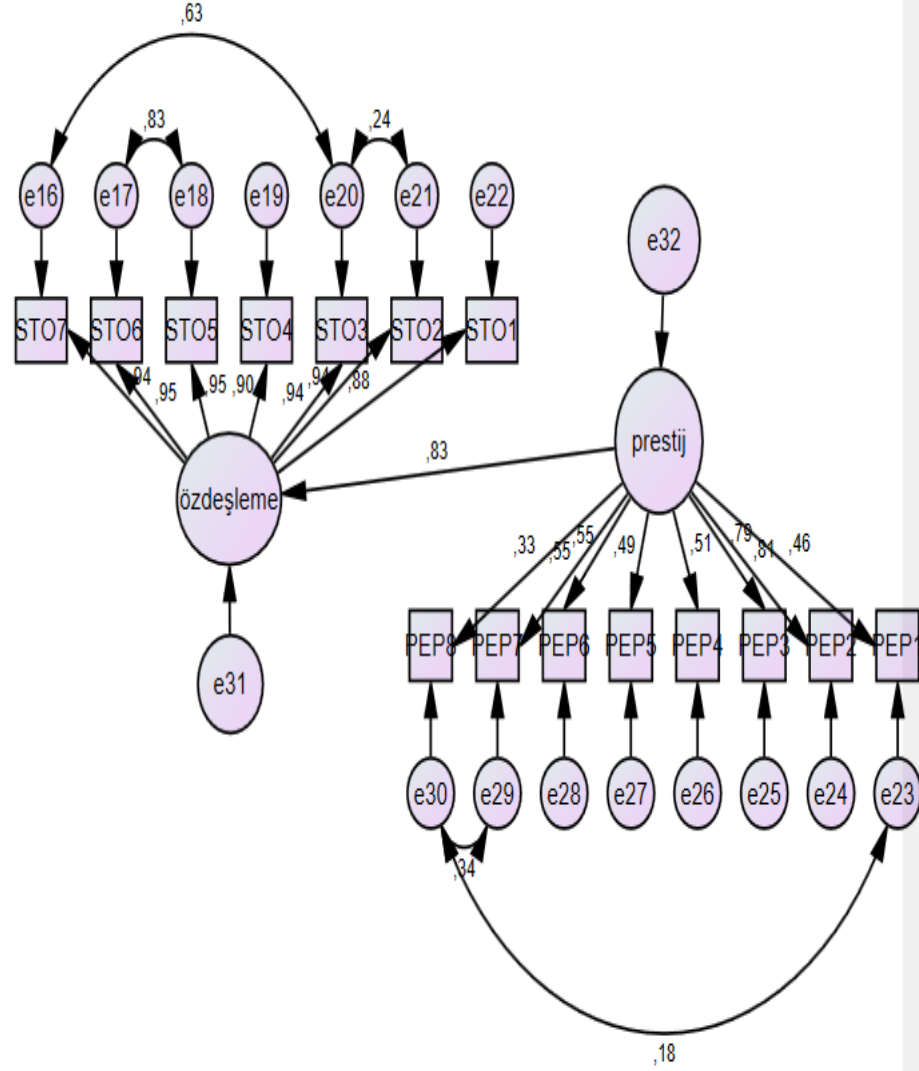
7. H1d: Yönetim kurulunun güvenilir olması algılanan örgütsel prestiji anlamlı ve pozitif etkiler.



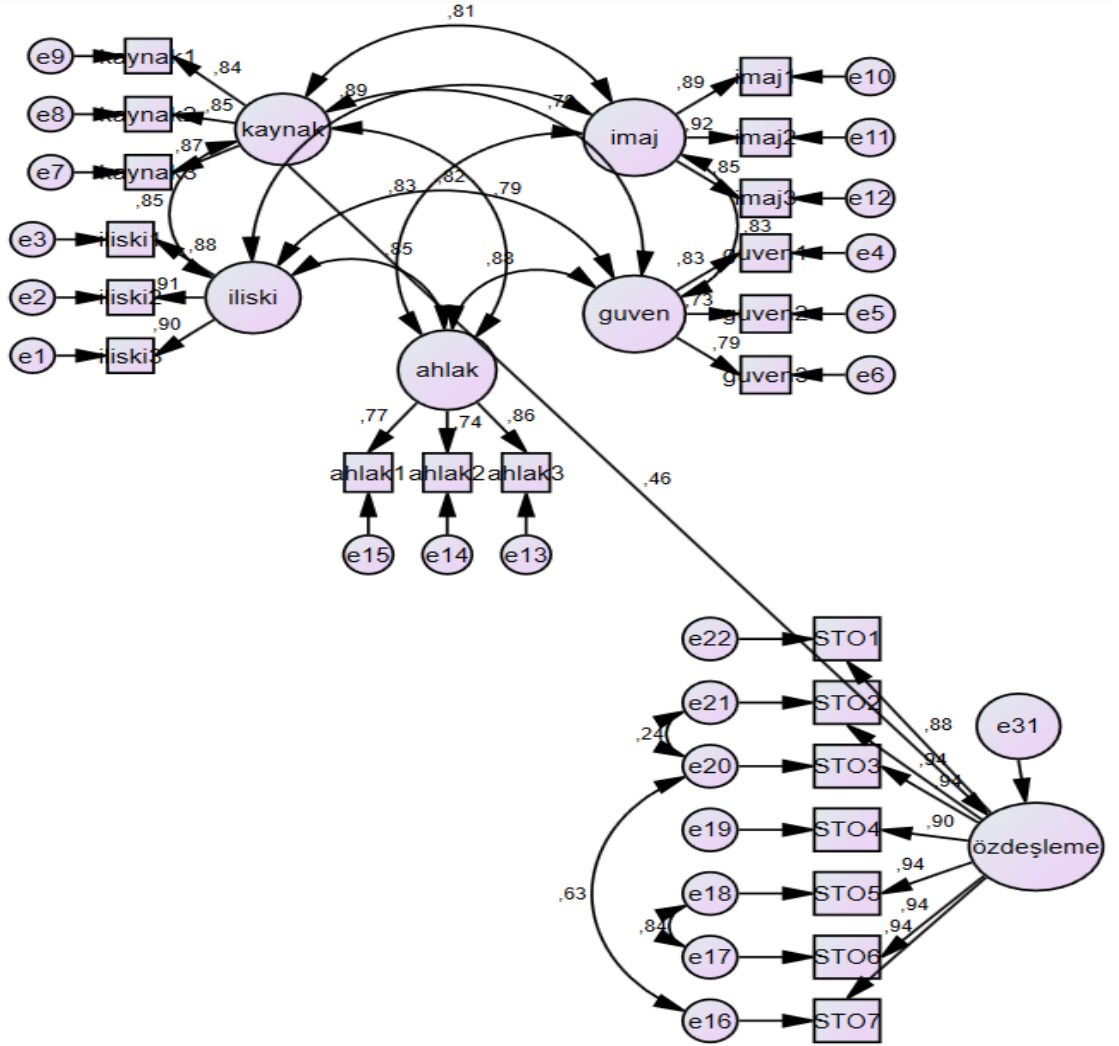
8. H1e: Yönetim kurulunun etik yönetimi algılanan örgütsel prestiji anlamlı ve pozitif etkiler.



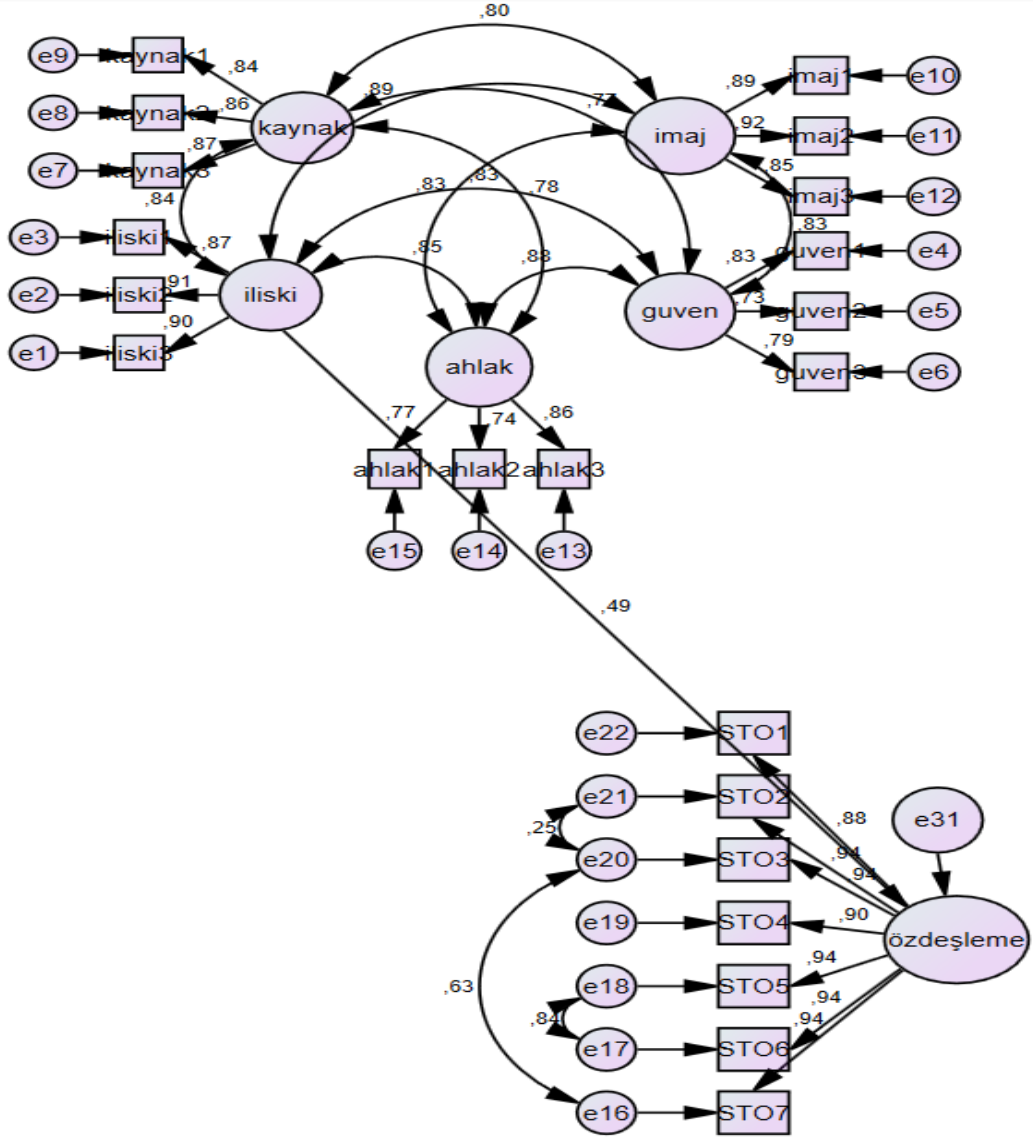
9. H2: Algılanan örgütsel prestij, spor taraftarı özdeşleşmesini anlamlı ve pozitif etkiler.



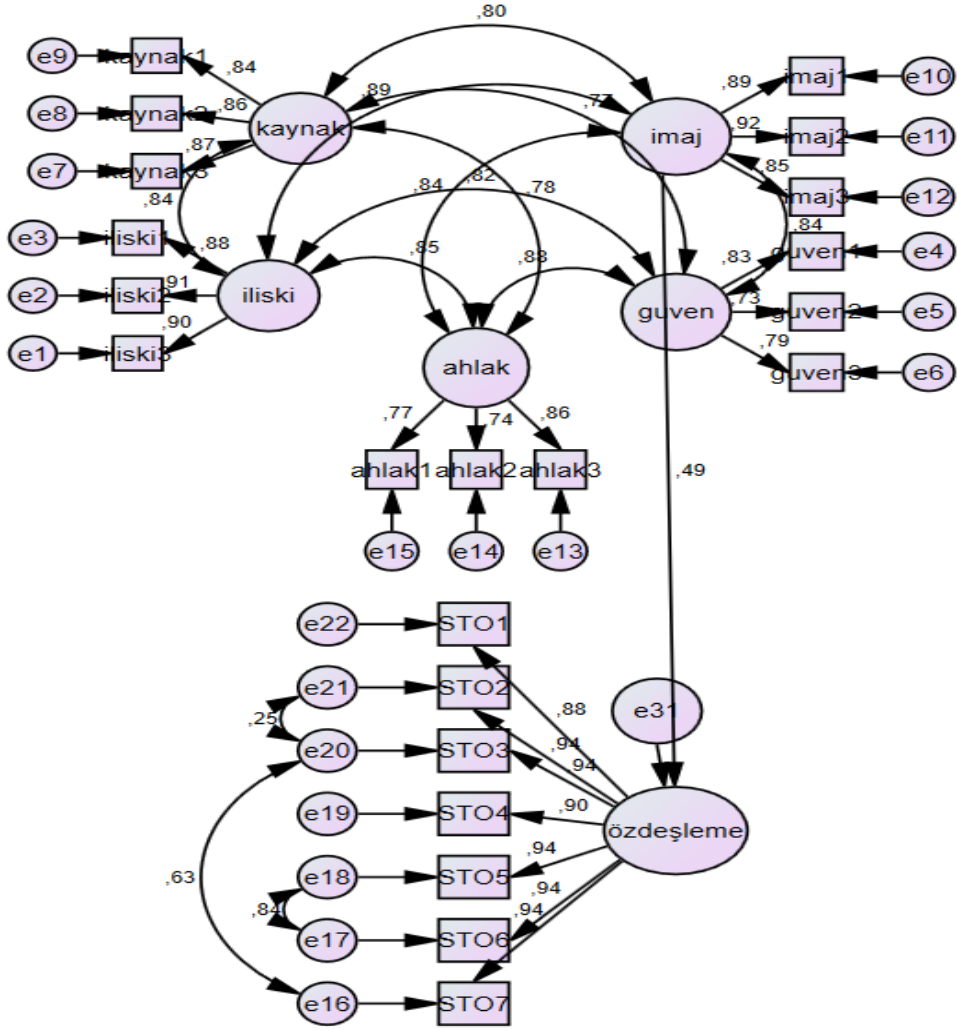
10. H3a: Yönetim kurulunun kaynak kullanımı, spor taraftarı özdeşleşmesini anlamlı ve pozitif etkiler.



11. H3b: Yönetim kurulunun ilişki geliştirmesi, spor taraftarı özdeşleşmesini anlamlı ve pozitif etkiler.

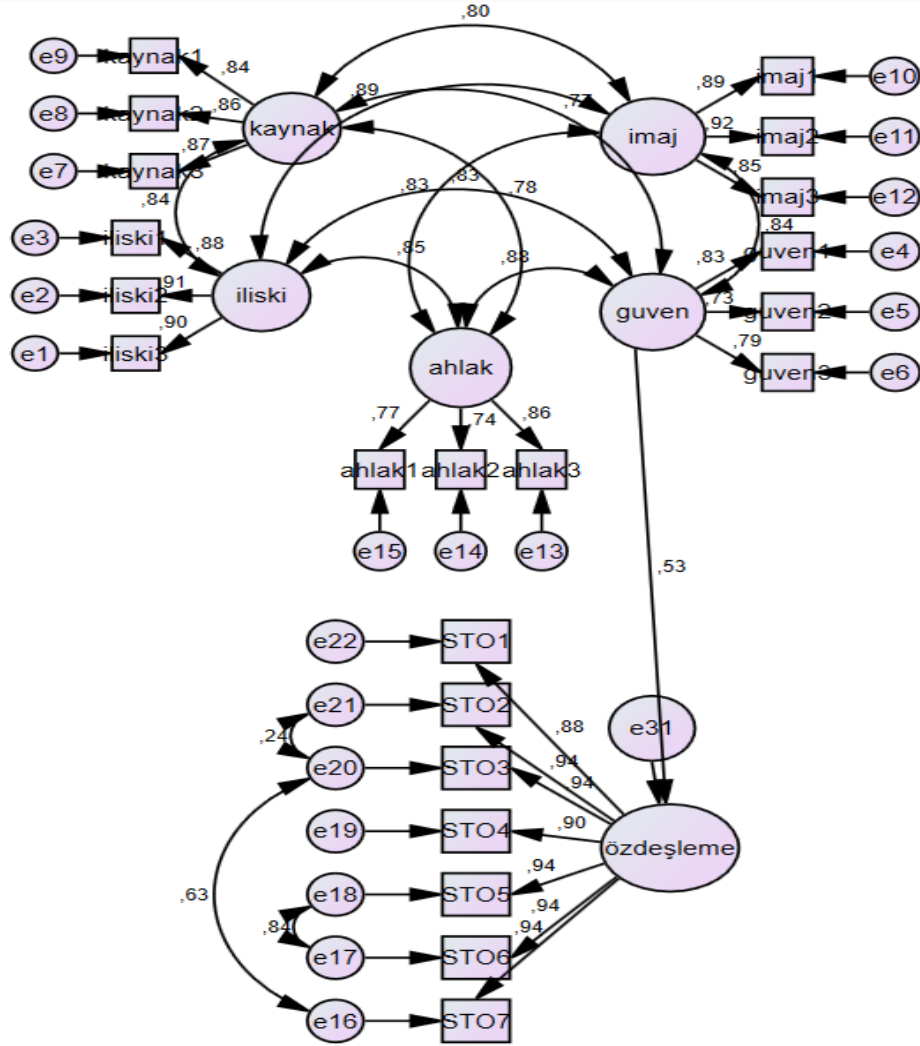


12. H3c: Yönetim kurulunun imaj yönetimi, spor taraftarı özdeşleşmesini anlamlı ve pozitif etkiler.

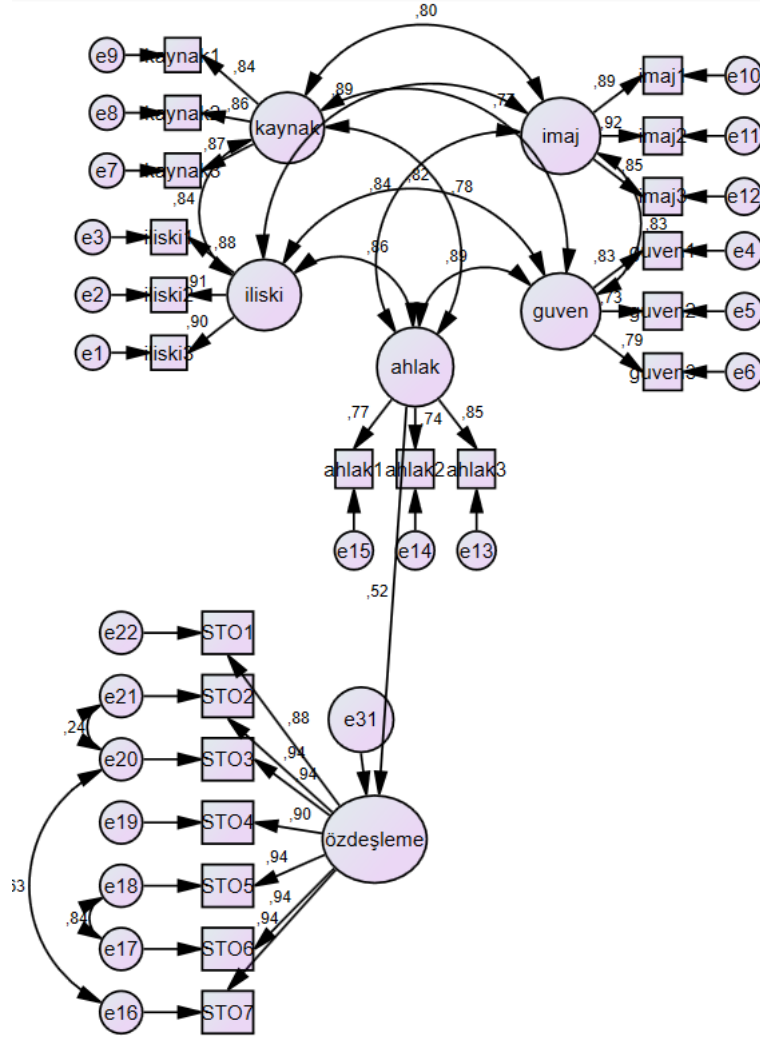




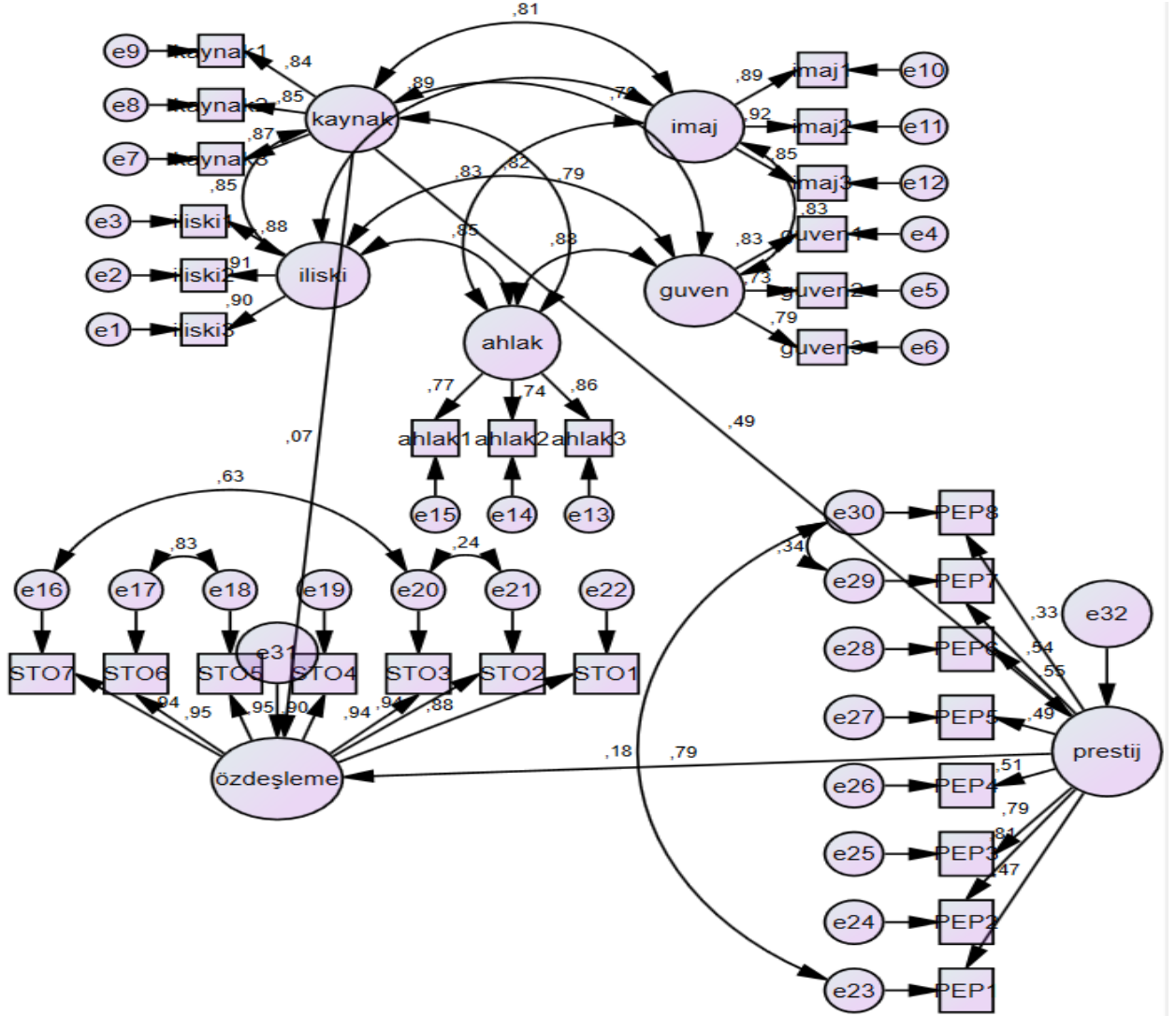
13. H3d: Yönetim kurulunun güvenilir olması, spor taraftarı özdeşleşmesini anlamlı ve pozitif etkiler.



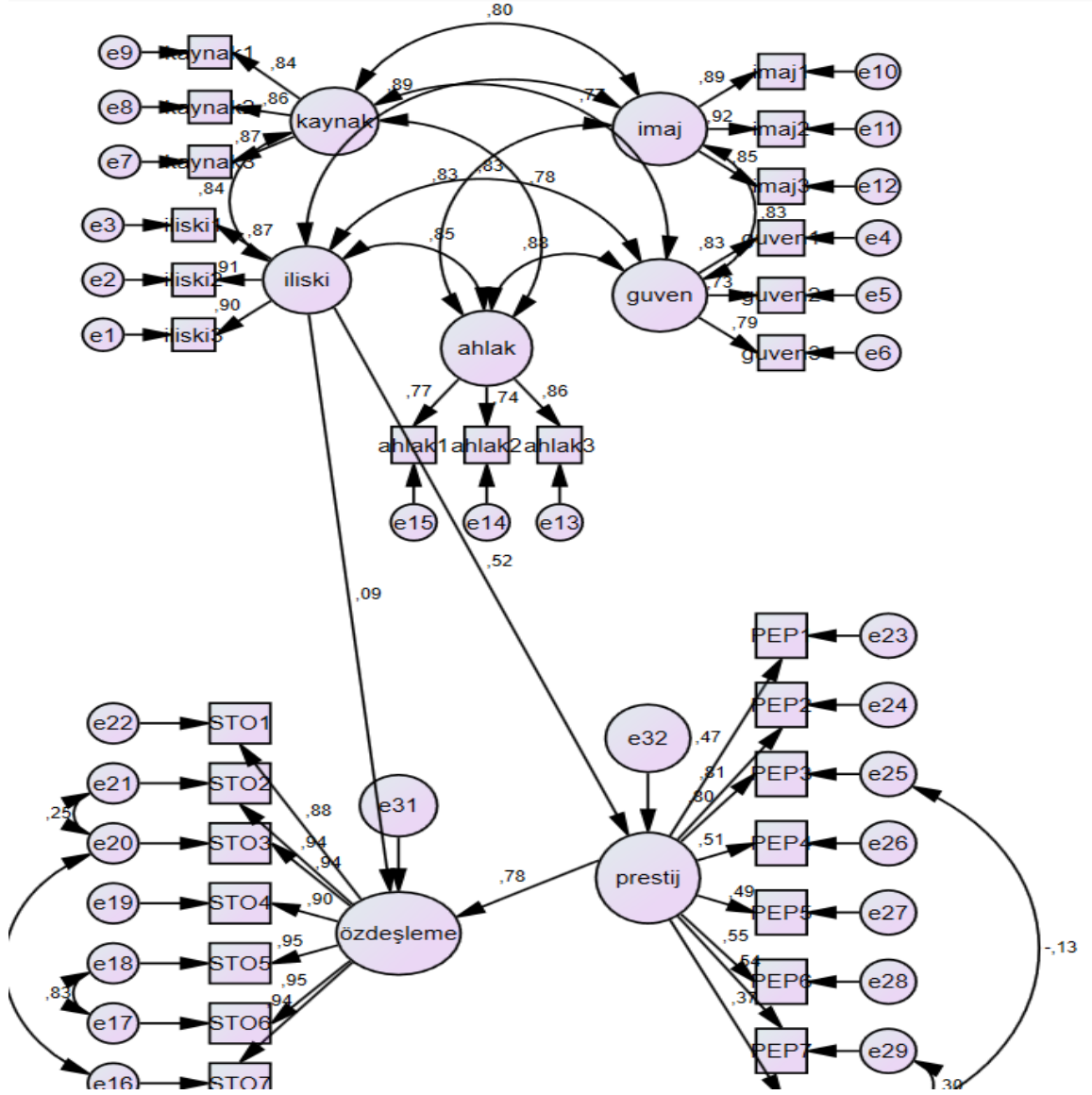
14. H3e: Yönetim kurulunun etik yönetimi, spor taraftarı özdeşleşmesini anlamlı ve pozitif etkiler.



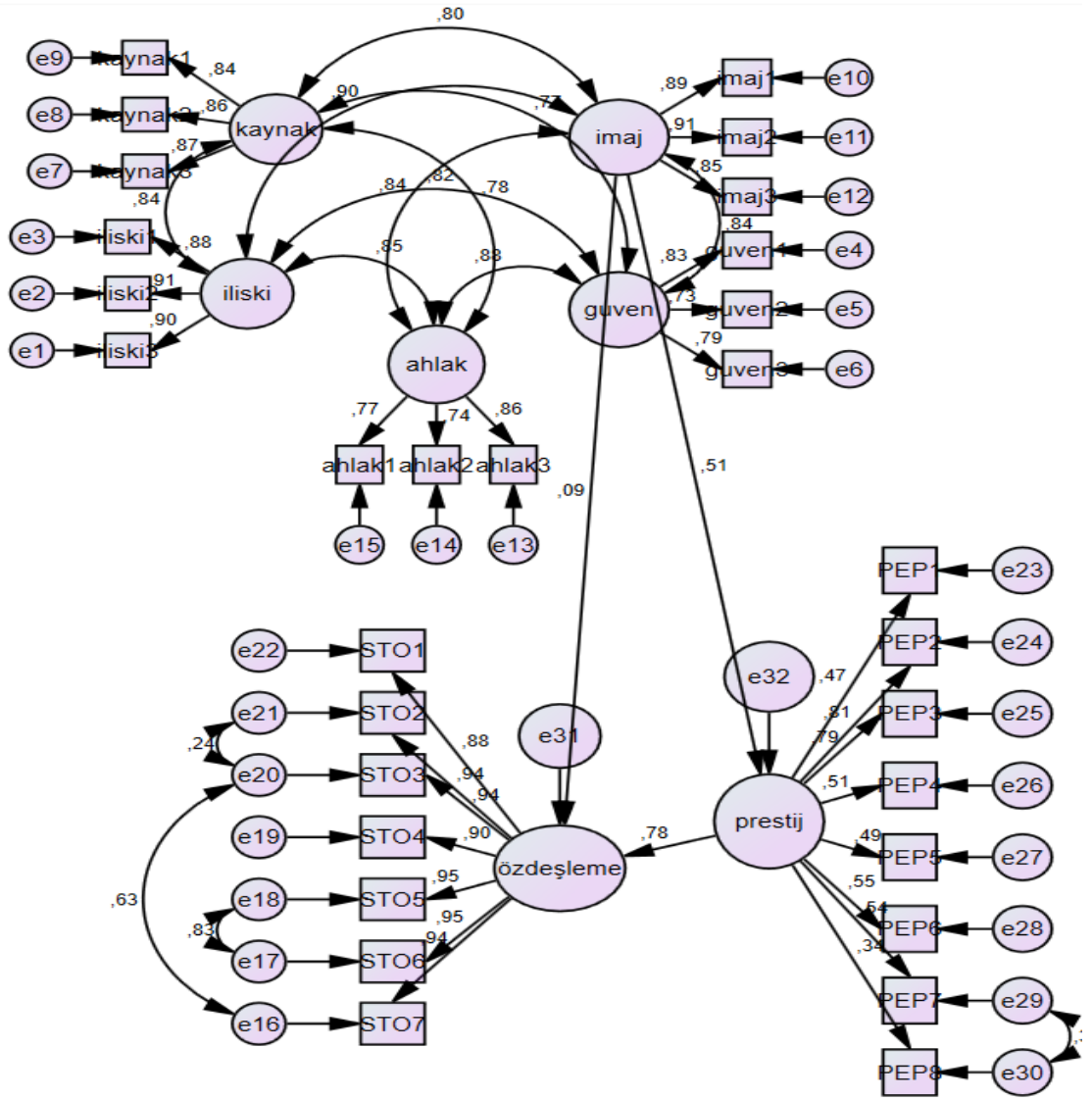
15. H4a: Yönetim kurulunun kaynak kullanımı ile spor taraftarı özdeşleşmesi etkileşiminde algılanan örgütsel prestijin aracılık rolü vardır.



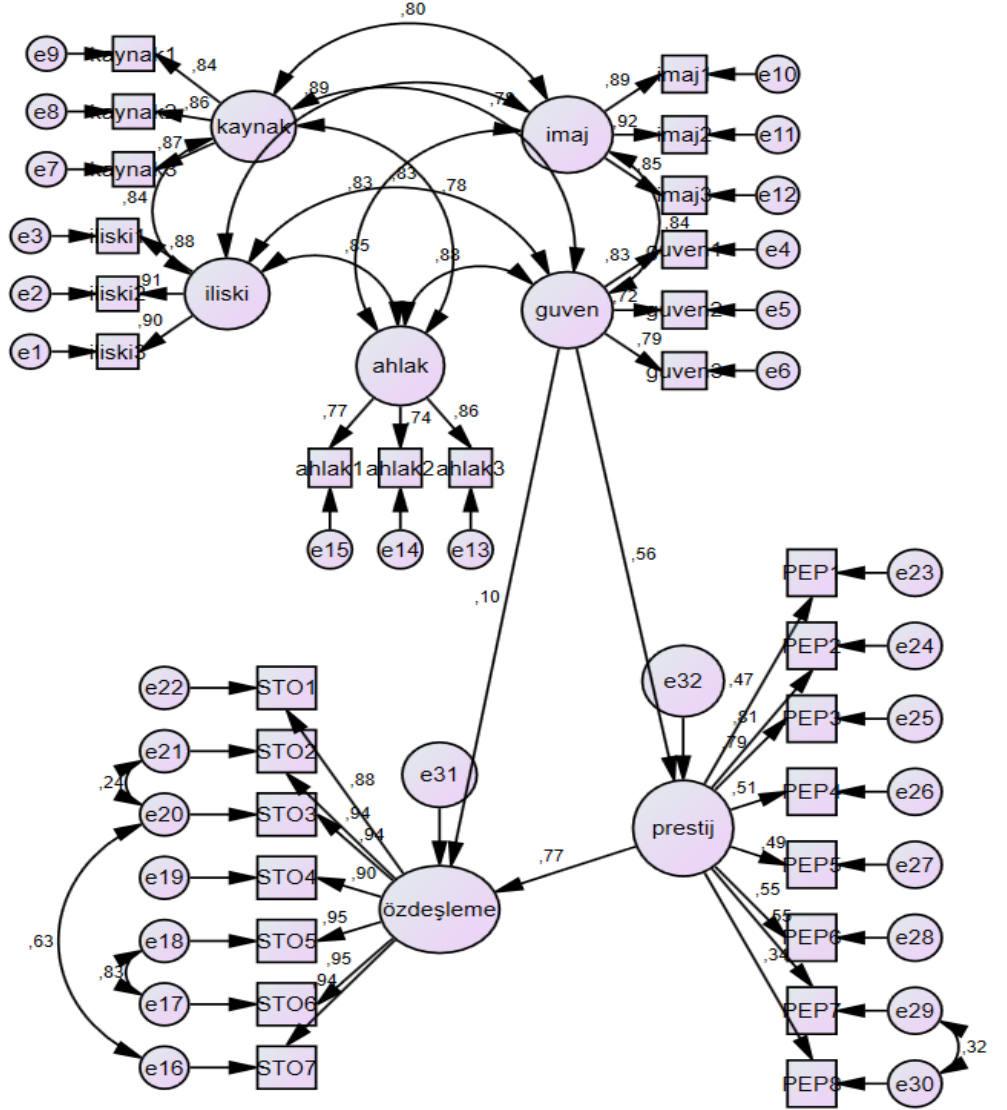
16. H4b: Yönetim kurulunun ilişki geliştirmesi ile spor taraftarı özdeşleşmesi etkileşiminde algılanan örgütsel prestijlin aracılık rolü vardır.



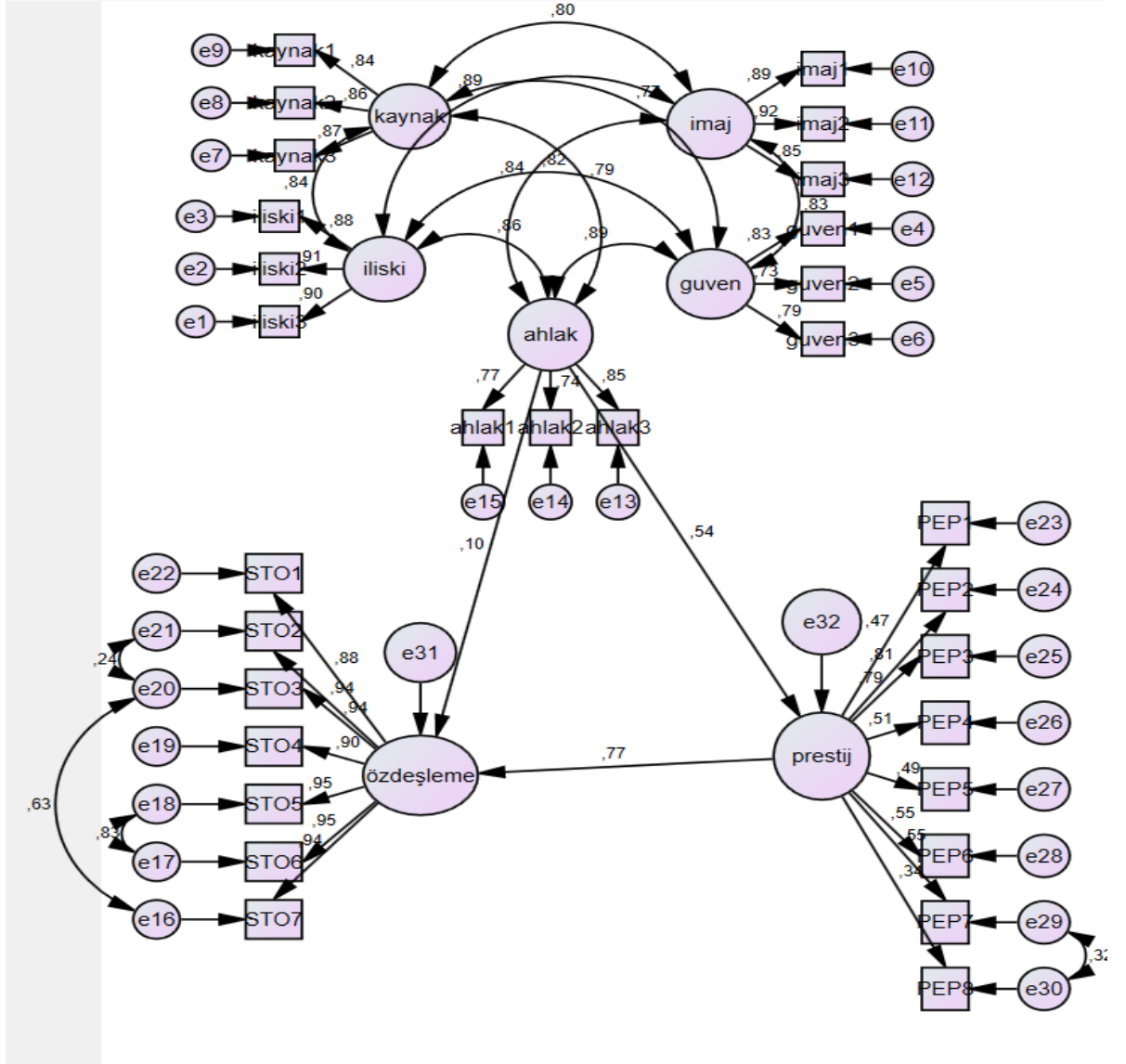
17. H4c: Yönetim kurulunun imaj yönetimi ile spor taraftarı özdeşleşmesi etkileşiminde algılanan örgütsel prestijin aracılık rolü vardır.



18. H4d: Yönetim kurulunun güvenilir olması ile spor taraftarı özdeşleşmesi etkileşiminde algılanan örgütsel prestijin aracılık rolü vardır.



19. H4e: Yönetim kurulunun etik yönetimi anlayışında, spor taraftarı özdeşleşmesi etkileşiminde algılanan örgütsel prestij aracılık rolü vardır.



<b>ÖZGEÇMİŞ</b>			
<b>Adı-Soyadı</b>	Benan		Gök
<b>Doğum Yeri ve Yılı</b>	Kars		1990
<b>Bildiği Yabancı Diller</b>	İngilizce		
<b>Eğitim Durumu</b>	<b>Başlama ve Bitirme Yılı</b>		<b>Kurum Adı</b>
<b>Lise</b>	2004	2007	Hasan Ali Yücel Lisesi
<b>Lisans</b>	2008	2013	Uludağ Üniversitesi
<b>Yüksek Lisans</b>	2014	2016	Uludağ Üniversitesi
<b>Doktora</b>	2016	2020	Uludağ Üniversitesi
<b>Çalıştığı Kurumlar</b>	<b>Başlama - Ayrılma Yılı</b>		<b>Çalışılan Kurumun Adı</b>
	2018	-	Faruk Saraç Tasarım Meslek Yüksekokulu
<b>Üye Olduğu Bilimsel ve Mesleki Kuruluşlar</b>			
<b>Katıldığı Proje ve Toplantılar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ICEB'19 Uluslararası Ekonomi ve İşletme Kongresi (11-13 Nisan 2019)</li> <li>● 2. Lisansüstü İşletme Öğrencileri Sempozyumu (LİOS) (20-22 Nisan 2017)</li> <li>● The 4th International Reputation Management Conference (16-17 Mart 2016)</li> <li>● Reputation Management 2015 Forum (06 Mart 2015)</li> <li>● MÜSİAD Vizyoner'15 Sektörler Zirvesi – (18-19 Aralık 2015)</li> <li>● Şehir İtibarı Yeşil Şehirler Zirvesi – (11-12 Aralık 2014)</li> <li>● The 3<sup>rd</sup> International Reputation Management Conference (13-14 Kasım 2014)</li> <li>● Kurumsal Sosyal Sorumluluk Zirvesi KSSD – (09 Eylül 2014)</li> <li>● Avrupa Birliği Bakanlığı Proje Yazma Semineri</li> </ul>		
<b>Yayımlar:</b>	<p>ÇİFTÇİOĞLU B. Aydem, Benan GÖK, “Kurumsal İtibar Ölçümlendirme Yaklaşımları Üzerine Yazınsal Bir İnceleme”, <i>International Journal of Social Inquiry</i>, 8(1), 2017, ss. 63-78.</p> <p>ÇİFTÇİOĞLU B. Aydem, Benan GÖK, “Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Kurumsal İtibara Etkisi ve Bir Uygulama,” <i>Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi</i>, 4(2), 2018, ss. 183-196.</p>		



	<p>ÇİFTÇİOĞLU B. Aydem, Benan GÖK, “Taraftarların Spor Kulübüne İlişkin Prestij Algısının Taraftarlık Özdeşleşmesi Üzerindeki Etkilerini İncelemeye Yönelik Bir Çalışma”, içinde <i>Yeni Ekonomik Trendler ve İş Fırsatları</i>, 1.b., Ed. Mehmet YÜCE, Mustafa MIYNAT, Ahmet Vecdi CAN, Şakir SAKARYA, ss. 193-201, Bursa: Ekin Yayınevi, 2019.</p> <p>GÖK Benan, Ali Murat KIRIK, Murat AKŞİT, “Y ve Z Kuşağı’nın Youtube Kullanım Alışkanlıkları”, <i>Asya Studies-Academic Social Studies/Akademik Sosyal Araştırmalar</i>, 4(10), 2019, ss. 77-89.</p>
<b>İletişim (e-posta):</b>	benangok@gmail.com – www.benangok.com
	<p style="text-align: center;"><b>Tarih</b> <b>İmza</b> <b>Adı-Soyadı</b></p>