

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KURUM İMAJİ VE LİDER ETKİLEŞİMİ:
SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI ÖRNEĞİ

YÜKSEKLİSANS TEZİ

Metin KİLİK
0710052002

Anabilim Dalı: İLETİŞİM SANATLARI
Programı: İLETİŞİM SANATLARI

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Rengin Küçükeroğan

İstanbul, 2011

ÖNSÖZ

“Kurum imajı ve lider etkileşimi :sivil toplum kuruluşları örneği “ adlı tez çalışmamda akademik bilgisiyle ,hızlı düşünme gücüne hayran olduğum çok değerli hocam; bana gösterdiği sabrı ve motive eden bilgileri ve yakınlığıyla , pozitif enerjisiyle , çalışmalarımnda bilgi ve deneyimleriyle yol gösteren , desteklerini esirgemeyen tez danışmanım , İletişim Sanatları Bölüm Başkanı ve Dekan Yardımcısı Prof.Dr. Rengin KÜÇÜKERDOĞAN’a sonsuz teşekkür ederim. Ensütütüye ilk geldiğim günden beri bilgilerini ve tecrübesini paylaştığım ve çalışmalarımnda destek veren Doç. Dr . Işıl ZEYBEK’e teşekkürlerimi sunarım.

Hayatımın her aşamasında yanımda olan ve sabırla beni destekleyen sevgili aileme ve sevdiğim herkese teşekkürlerimi sunarım.

İSTANBUL , 2011

Metin KİLİK

Enstitüsü : Sosyal Bilimler
Anabilim Dalı : İletişim Sanatları
Programı : İletişim Sanatları
Tez Danışmanı : Prof.Dr.Rengin Küçükerdoğan
Tez Türü ve Tarihi : Yüksek lisans – Aralık 2011

ÖZET

KURUM İMAJİ VE LİDER ETKİLEŞİMİ: SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI

ÖRNEĞİ

Metin Kilik

Günümüzde kurumlar, ilk olarak kişilerin karşısına çıktıkları görüntüleriyle algılanmaktadır. Kamuoyu ile doğrudan iletişimi gerçekleştiren araç ise kurum kimliğidir. Kurum kimliğinin oluşmasını sağlayan durum ise kurum imajıdır. Son yıllarda yeni kurum ve kuruluşların, “Kurum İmajı” kavramına verdiği önem giderek artmaktadır. Son yıllarda grafik sanatlarda ve reklamcılık alanında bu yönde görülen başarılı gelişmeler, dünya ile bütünleşme çabaları ülkemizde de başarılı kurumsal uygulamaların yapılmasına olanak sağlamaktadır. Kurumsal uygulamaların yapılması ve yönlendirmesinde sorumluluk lider ya da yöneticilere düşmektedir. Türkiye’de önemi daha yeni anlaşılan “kurumsal imaj ve lider etkileşimi” kavramı bu nedenle araştırılma değerine sahiptir. Bu bağlamda çalışmada Sivil Toplum Kuruluşları kapsamında AKUT(Arama Kurtarma Derneği) örneğine yer verilmiştir. Bu araştırmaya, STK’larda kurum imajına gerekli önem verilip verilmediği, liderler ya da yöneticiler aracılığıyla kurum imajının yansıtılıp yansıtılmadığının amaç edinilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İmaj, Kurumsal İmaj, Kurumsal Kimlik, Sivil Toplum Kuruluşları, Arama Kurtarma Derneği, Lider, Yönetici

University : T.C.Istanbul Kültür University
Institute : Institute of social sciences
Department : Communications Arts
Programme : Communications Arts
Supervisor : Prof.Dr.Rengin Küçükertoğan
Degree Awarded and Date : December-2011

ABSTRACT

CORPORATE IMAGE AND LEADER INTERACTION: EXAMPLE OF NON- GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS

Metin Kilik

Today, institutions, first in front of people They are widely perceived images. If direct communication with the public institutions that perform vehicle ID. The image of the institution's corporate identity, to create such status. In recent years, new institutions and organizations, "Corporate Image," an increasing emphasis on the concept. In recent years, successful developments in this direction in the field of graphic arts and advertising world, with the integration efforts of enterprise applications permit one to succeed in our country. Made or the managers of enterprise applications and the guidance of the responsibility falls leader. Beginning to be understood in Turkey, the importance of "corporate image, and leading the interaction," so the investigation has a value of the concept. In this context, the scope of study of acute non-governmental organizations (Search and Rescue Association) are given in the sample. In this research, the necessary importance to the image of the institution decides not NGOs, leaders or managers to aim at is not reflected through the reflected image of the institution.

Keywords: Image, Corporate Image, Corporate Identity, Civil Society

Organisations, Search and Rescue Association, Leader, Manager

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iv
GİRİŞ	1

I.BÖLÜM

KURUM KİMLİĞİ KAVRAMI ÇERÇEVESİNDE KURUM İMAJI VE BİLEŞENLERİ

A.KURUM KİMLİĞİ KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ	3
A.1.KURUM KİMLİĞİ VE OLUŞTURUCULARI	3
A.2.KURUM KİMLİĞİ VE TÜRLERİ.....	9
B.KURUM İMAJI VE ETKİLERİ.....	13
B.1. KURUM İMAJI VE KURUM KİMLİĞİ OLUŞUMUNDAKİ YERİ	13
B.2. KURUM İMAJI VE TÜRLERİ	17
B.3 KURUM İMAJI BAĞLAMINDA KURUM-YÖNETİCİ-LİDER ETKİLEŞİMİ	23

II.BÖLÜM

KURUM İMAJI VE LİDER ETKİLEŞİMİ: SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI İMAJI VE YÖNETİCİLERİ

A. KURUM AÇISINDAN YÖNETİM-İLETİŞİM-YÖNETİCİ/LİDER ETKİLEŞİMİ	26
A.1. YÖNETİCİNİN ÖZELLİKLERİ VE ÖNEMİ.....	26
A.2. LİDERİN ÖZELLİKLERİ VE ÖNEMİ.....	27

A.3. KURUM İMAJI AÇISINDAN LİDER YÖNETİCİ	29
B. KURUM İMAJINDA YÖNETİCİ-LİDERİN YERİ	30
B.1. YÖNETİM ETKİNLİKLERİNİN KURUMSAL İMAJA ETKİLERİ	30
B.2. YÖNETİM ETKİNLİKLERİNİN KURUMSAL İMAJ AÇISINDAN ÖLÇÜLMESİ, KULLANILAN ÖLÇÜMLEME YÖNTEMLERİ VE SONUÇLARI.....	35

III.BÖLÜM

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA YÖNETİCİ –LİDERİN KONUMU VE KURUM İMAJINA ETKİSİ: AKUT ÖRNEĞİ

A. SİVİL TOPLUM KURULUŞU KAVRAM VE ÖZELLİKLERİ.....	41
A.1. SİVİL TOPLUM KURULUŞUNDA YÖNETİM YAPISI	41
A.2. SİVİL TOPLUM KURULUŞUNDA MİSYON-VİZYON ÇALIŞMALARININ VE KURUM İMAJININ OLUŞTURULMASI VE STRATEJİLERİ.....	49
B. TÜRKİYE’DEKİ SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI VE YÖNETİCİLERİ.....	50
B.1.TÜRKİYE’DEKİ SİVİL TOPLUM KURULUŞLARININ YÖNETİCİLERİNİN KURUM İMAJI BAĞLAMINDA GELİŞTİRDİĞİ STRATEJİLER VE ETKİNLİKLER	50
B.2.TÜRKİYE’DEKİ STK LARIN YÖNETİCİLERİNİN KURUM İMAJINA YANSITMA BOYUTU VE LİDER ÖZELLİKLERİ.....	53
B.3.UYGULAMA.....	58
B.3.1.Araştırmanın Amaç, Yöntem ve Örneklemi	58
B.3.2.Anket Uygulamasından Elde Edilen Bulgular	59
B.3.3.Nasuh Mahruki ile Yapılan Röportaj	67
SONUÇ	70
KAYNAKÇA.....	73

GİRİŞ

Her insanın kendini diğer insanlardan ayıran bir kimliği vardır. Kurumlar ve insanlar birbirine bu açıdan benzetilebilir. Kurumlar çoğu zaman kimlikleri ile birbirinden ayrılırlar. Müşteriler de bir ürün ya da hizmete ilişkin seçimlerini kurumların kimliklerine göre yaparlar. Çünkü günümüzde kurumlar, her şeyden önce kişilerin karşısına çıktıkları görüntüleriyle algılanmaktadır. Kamuoyu ile doğrudan iletişimi gerçekleştiren araç kurum kimliğidir. Kurumsal kimlik, şirketin kim ve ne olduğunun görsel ifadesidir.

Başarılı bir kurum imajının temelini, uygulandığı her alanda tutarlı ve sabit oluşu meydana getirir. Bir şirket ne kadar yaygın olarak tanınırsa o ölçüde olumlu algılanacaktır. Bu nedenle kurumların sahip olmak istedikleri bu kimliğe ulaşabilmesi için gereken koşullar arasında organizasyon yapısı, mekân yapısı, tanıtım ve halkla ilişkiler stratejileri, görsel yapısı çok büyük önem taşımaktadır. Bu da ancak şirketin gücü ve yönünü hızlı hatta etkili bir biçimde ileten bir kimlik, çarpıcı ve akılda kalıcı bir görsel imaj yaratmakla mümkündür.

Kuruluşların sahip oldukları kimlik, hedef grupları etkileme gücüne sahiptir. Bu etkilemenin, olumlu bir imaja dönüşebilmesi için, kuruluşlar stratejik olarak, etkin bir kurumsal kimlik edinebilme çabasına girmişlerdir.

İyi bir kurum imajı için kurumun tüm iş, yönetim, pazarlama ve iletişim yöntemlerini gözden geçirmek gerekir. Tüketiciyi etkilemek ve kurumu kabul ettirmek için en fazla önemsenmesi gereken konu yapılan hizmet ve etkinlikler konusunda halkı doğru ve açık bir şekilde bilgilendirmektir. Farklı bir deyişle; kurumsal iş programları geliştirmek gerekir. Uzun vadeli bir işletme olmak ve tüketici zihninde uzun süre yer edebilmek, anımsanır bir marka olmak isteyen kurumlar, müşterilerin gözünde olumlu kurumsal imaj oluşturmak zorundadır.

Genelde kurumsal kimlik ve imajın, sadece görsel kimlikten ibaret olduğu yanlış algısıyla karşılaşmaktadır. Oysa uygun ve başarılı bir kurumsal kimlik, çalışma ve

bunun sonucunda, olumlu bir imaj oluşturulması ayrıntılı bir çaba gerektirmektedir. Bu çabanın gösterilmesinde en büyük görev kurum yöneticilerine ve liderlere düşmektedir. Bu çalışmada, kurumsal kimliğin, rekabet avantajı getiren bir unsur olduğu, çok yönlü olarak ele alınmaya çalışılmıştır. Özellikle ülkemizde yeni gelişen, kurumsal kimlik çalışmaları incelenerek, kavramsal olarak açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda hazırlanan çalışmada kurum imajı ile lider etkileşimi aktarılmaya çalışılmış ve STK'da liderler ya da yöneticilerin kurum imajına katkılarının olup olmadığının ortaya çıkarılması çalışmaya amaç teşkil etmiştir. Araştırmanın örneklemini topluma yararlı bir dernek olan, STK üyesi AKUT oluşturmaktadır. Araştırma sonunda elde edilecek olan bulgular STK'lardaki kurum imajıyla lider etkileşimi açısından rehber niteliğinde olması, bu konuda yapılacak olan diğer çalışmalara ise ön bilgi vermesi açısından önemlidir. Betimleme yöntemi ile hazırlanan bu çalışma dört ana bölümden meydana gelmektedir.

Birinci bölümde, kurum kimliği türlerine ve oluşturucularına, kurum imajı ve etkilerine, kurum imaj çeşitlerine ve kurum imajı bağlamında kurum-yönetici ve lider etkileşimlerine yer verilmiştir.

İkinci bölümde, kurum açısından yönetim-iletişim ve yönetici/lider etkileşimi kapsamında yönetici ve liderlerin taşıması gereken özellikler ve önemleri, yönetici ve lider karşılaştırması, kurum imajı açısından lider ve yöneticinin konumu, yönetimi faaliyetlerinin kurumsal imaja etkileri ve ölçülme yöntemlerine değinilmiştir.

Üçüncü bölümde, Sivil Toplum Kuruluşlarında yönetici ve liderin yeri, kurum açısından önemi, STK'ların yapısı ve yönetim şekli, STK'ların vizyon ve misyonları, örneklem olarak alınan AKUT'un stratejik yapısı kurum imajı çalışmalarına değinilerek çalışmanın yöntem, amaç ve önemi de aktarılmıştır.

Dördüncü bölümde de yapılan literatür taraması, röportaj ve uygulamalar neticesinde elde edilen verilere dayanarak liderin kurum imajına etkileri, AKUT'taki lider etkileşimi, hipotez çerçevesinde değerlendirilerek sonuca bağlanmıştır.

I.BÖLÜM

KURUM KİMLİĞİ KAVRAMI ÇERÇEVESİNDE KURUM İMAJİ VE BİLEŞENLERİ

A.KURUM KİMLİĞİ KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

A.1.KURUM KİMLİĞİ VE OLUŞTURUCULARI

Kurumsal kimliği oluşturucuları, birkaç insanın zaman içerisinde geliştirdikleri grup normları ya da geleneksel davranış şekilleri ile ilgilidir. Bu grup normları bir grupta tekrar tekrar görülen davranış modelleri aramaktan öte, herkesin farkına varmadan teşvik ettiği eylemlerdir. Kurum kimliğini oluşturan unsurlar ikiye ayrılmaktadır: kurumsal imaj ve kurum kültürü.

Kurumsal İmaj:

İmaj sözcüğü son zamanlarda sıkça karşılaştığımız kavramlardan birisi haline gelmiştir. Daha çok herhangi bir ürün satın alırken ya da herhangi bir kurum ya da kuruluş hakkında düşünürken daima karşımıza çıkmaktadır.

“İmaj” kavramını ilk kez “1955 yılında Sidney Levy tarafından ortaya atılmıştır. Ancak, kurum imajı kavramının ortaya çıkışı ile ilgili bilgiler, bu kavramın oldukça eskiye dayandığını göstermektedir. Kurum imajı kavramının yüzyıllar önce ordusunu yöneten bir kralın, kendisini tanıtmak için savaşta kullanılan kalkanların üzerine bir takım özel işaretler yaptırmasıyla ortaya çıktığı söylenmektedir” (Kavas ve Güdüm, 1993:20).

Genel olarak imaj, *“kendimizin ya da başkalarının zihninde oluşan, bilgilenme, yargılama, ilişkiler gibi etkileşimlerle biçimlenen bir düşünce tarzıdır”* şeklinde tanımlanmaktadır.(Çakır, 2002:19).

İmaj ile ilgili yapılan diğer tanımlamalar da mevcut olup kısaca yer verilmesinde yarar görülmektedir. Bu kapsamda, yapılan bir tanıma göre imaj, “*bir kişi ya da işletmenin diğer kişi ve işletmelerin zihinlerinde isteyerek ya da istemeyerek çağrışım yaptıran olgu olup aynı zamanda işletmenin hizmetleri hakkında, personeli hakkında, kullanılan araç - gereçleri ve çevresi hakkındaki düşünceler, anlayış ve değerler*” şeklinde ifade edilmektedir (Tutar,2007). Başka bir tanıma göre imaj, “*insanların bir madde hakkındaki inanışlarının, düşüncelerinin, duygularının ve izlenimlerinin etkileşiminden meydana gelen düşünce tarzı olarak ifade edilebilen imaj, oluşumuna sahibinin müdahale edebileceği ve yönetebileceği bir unsur*” olarak görülmektedir.(Biçer, 2006) Başka bir ifade ile de imaj, “*kişi ya da kurumların birbirleri üzerinde isteyerek ya da istemsiz olarak bırakmış oldukları izlenimlerdir*” (Çakmak, 2008).

İmaj kavramı artık günlük hayatımızda göz ardı edemeyeceğimiz bir kavram haline gelmiştir. İş dünyasının içinde yer alan kuruluşlar ister “insan” (otel, spor, güvenlik, insan kaynakları yönetimi gibi), ister “süreç” (mali müşavirlik, hukuk, kamu kuruluşları gibi), isterse de “düşünce” (reklâmcılık, halkla ilişkiler, müzik gibi) temelli olsun, sonuç olarak sahip oldukları mevcut konumlarını korumak ya da daha iyi bir yere gelebilmek adına sürekli olarak olumlu bir imaj oluşturma gayretindedir (Öğüt, 2008).

İmaj ile ilgili olarak yapılan tanımlardan yola çıkılarak bazı temel özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Bolat,2006:10)

- “elde edilen bilgi ve verilerin işlenmesi değerlendirilmesi sonucunda oluşur.
- imaj yavaş yavaş gelişir ve süreç gerektirir.
- zamanla değişebilir.
- oluşan yargılar nesnel ya da öznel bilgilere dayanır.
- İmaj bilinçsizce ve kendiliğinden de gelişebilir”.

Kurumsal imaj kavramına geçmeden önce kurum kavramını açıklamada yarar vardır. Bu bağlamda kurum, kelime olarak; “*toplumda organize olmuş, yerleşmiş, kabul*

edilmiş, prosedürleri belli sosyal ilişkiler düzeni ve topluluğunu” ifade eder (Koçel, 1999:278).

Günümüzde kurumsal imajı kavramı, “işletmenin var oluş amacından, temel amaçlarının ortaya konulmasına kadar uzanan, işletmeyle ilgili her konuyu” içermektedir. (Biçer, 2006) Bu nedenle işletmelerin kuruluş, yönetim, ve insan kaynakları yönetiminde gerçekleştirilecek bütün değişimlerin kurum imajıyla çok yakından ilişkisi vardır.

Kurumsal imaj; “Şirket imajı, firma imajı olarak farklı ifadelerle adlandırılabilir. Kurumsal imaj, Çeşitli kuruluşlar hakkında insanların kafalarında oluşan düşünsel resimler anlamına gelir. Bu resimler dolaylı ya da dolaysız algular ve deneyimler sonucunda meydana gelir. Kurumlar kamuoyunda tanınmak ve görünmek için kurum mesajı veren çeşitli işaret ve semboller kullanırlar. Bu amaçla çeşitli renk, sembol, marka ve amblem kullanarak toplum içinde marka imajını yaratmaya çalışırlar. Bu kurum devlet kurumu olabileceği gibi özel kuruluşlar da olabilir. Her ikisinin de kendine ait bir imajı vardır”. (Sabuncuoğlu, 1997: 57)

Bugünün gelişen dünyasında kurum imajı, kurumun görsel, işitsel ve davranışsal boyutlarını da içermektedir. Bu kapsamda, kurum imajı yönetimi de, bütünlük bir yönetim disiplini olarak ele alınmaktadır (Gemlik ve Sığırı, 2007). Bu nedenle imaj, kurumsal işleyiş için iki nedenden dolayı önemli olmaktadır. İmaj hem bağlılıkları ortaya çıkarmak ve sürdürmek için gerekli bilgileri sunmakta hem de örgütün sürekliliğini sağlamakta önemli olmaktadır.

Bununla birlikte kurumsal imajın en belirgin unsurları sıralanacak olursa; bir örgütün gelecekte olmak istediği durumu, ideali ve var olma nedenini açıklayan vizyonu, onu diğer örgütlerden ayırt eden ve üstlendiği özel görevleri yansıtan misyonu, sahip olduğu dünya görüşüne temel teşkil eden örgüt kültürü, sosyal sorumluluklarını ifade etmeye yönelik düzenlenen iletişim stratejileri ve kurumsal dizaynı sayılabilir. (Biçer, 2006).

Kurum imajı bir kuruluşun ya da kişiler grubunun bir kuruma gösterdiği duygusal olduğu kadar rasyonel bağdaştırmaların bütünü olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal imaj, kurum kimliği etkilerinin çalışanlar, hedef grupları ve kamuoyu üzerindeki neticesidir. Kurum imajında daha çok kurumun sosyal sorumluluk anlayışı, kamuoyuna karşı daha duyarlı olması gibi özellikler etkilidir. Bunlar süreklilik taşıdığı takdirde hatırlanabilmektedir. Kurumsal imaj zihinseldir. Ait olduğu kuruluşu düşündürür. Kurumsal kimlik ise fizikseldir, ait olduğu kuruluşu tanımlar (Ak, 1998:171).

İmaj karmaşık, dinamik, gelişen, esnek ve çok boyutlu bir sistemdir. İmaj bir gerçektir. Çünkü imaj davranışlar sonucu oluşmakta ve aynen bir ayna gibi sadece gerçekleri yansıtmaktadır. Kurum kimliği ise daha çok teorik bir yapıya sahiptir. Kurum kimliği çabaları gerçekten var olan somut hareketlerdir. Buna karşın imaj hedef grubunun kurum hakkındaki somut düşünceleridir. Kurum imajı, kurum kimliği hedeflerinin davranışlarını belirler. Kurum kimliği oluşturmaya yönelik çabaların son hedefi imaj oluşturmaktır. Kurum kimliği kurumsal imajı şekillendirir (Okay, 2000:28). İmaj olması istenilen, kimlik ise gerçekte var olanıdır.

Kurumsal İmajın ilk ortaya çıkış sebebi, savaşlarda ayırt edilebilmeyi sağlama düşüncesinden kaynaklanmıştır. Bunun için de savaşta kullanılmak için amblem, üniforma ve flama gibi tasarımlar yapılarak savaşlarda orduların ayırt edilebilirliği sağlanmaya çalışılmıştır. Başlangıçta orduların tanınmasını ve tarafların ayırt edilmesini sağlamak amacıyla kullanılan bu kavram, zaman içinde taşımacılığın gelişmesiyle değişik alanlarda kullanılmaya başlanmıştır. Bu amaçla yine ilk kez posta arabaları çeşitli şekillerde dekore edilmiştir. Daha sonra buharlı gemilere renklendirilmiş bacalar eklenmiştir. Ayrıca tramvaylar ve otobüsler de, trenler gibi farklı renklerde boyanmıştır. (Tutar, 2007).

Ancak kurum imajının oluşmasında verilebilecek ilk örnek, “tasarımcı Peter Behrens 1907’de AEG (Allgemeine Elektrizitäts Gesellschaft) binalarında, ürünlerinde

ve reklâmlarında ifade edilecek olan ortak bir kimlik profilini yaratması için görevlendirilmesidir. AEG'nin Behrens tarafından yaratılan logosu zaman içerisinde bazı değişikliklere uğrasa da, geçerliliği günümüze kadar sürmüştür". (Okay, 2001 : 21). Yine dev bir marka olan Coca-Cola içeceği marka adı ve 115 yıldır değişmeyen elle yazılmış logosu imaj çalışması için en güzel örneklerden biri olmaktadır.

Günümüzün rekabet koşulları işletmelerin temel amaçlarından başta gelen süreklilik kavramı gereği ayakta kalabilmeleri için markalaşmayı ve iyi bir imaj oluşturmayı gerekli kılmıştır.

Kurumsal Kültür:

Kurum kültürü "*aynı kurumda çalışanların tutum, inanç, varsayım ve beklentileri ile bireylerin davranışlarını ve bireyler arası ilişkileri belirleyen faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü gösteren normlar denetimidir*" (Erengül, 1997:25).

Kurum kültürü uygun davranış ve ilişkileri tanımlamakta bireyleri motive etmekte ve belirsizliğin olduğu yerde çözümler sunmaktadır. Bu yüzden yüksek performans sağlamak isteyen yönetici ve liderler kendi kurum kültürünü anlamalı ve kontrol etmelidir (Akıncı, 1998:34).

Bir kurumun kültürü o kurumda çalışan insanların davranışlarının tüm yönlerini etkileyebilmektedir. Etkisi büyük ve karmaşık olan kurum kültürü kurumun neyi temsil ettiğini, nasıl kaynaklarını ayırdığını, nasıl kurumsal yapıyı, kullandığı sistemleri, çalıştırdığı insanları, iş ve çalışanlar arasındaki uyumu ortaya çıkan sonuçları ve ödülleri problemler ve olanaklar olarak neyi tanımladığını ve onları nasıl ele aldığını idare etmektedir (Okay, 2000:249).

Kurum kültürünün en belirgin tanımı, "*kişiden kişiye aktarılan öğrenilmiş bir yaşam biçimi olmasıdır. İnsan ve çevresiyle ilgili her şeyi kapsamına alan kültür, insan topluluklarının tarihsel geçmişi, gelişme özellikleri, üretim biçimleri ve toplumsal*

ilişkilerini de içermektedir” (Akay, 2005). Bu kapsamda kurum kültürü genel olarak bir kuşaktan diğer kuşağa ya da bir gruptan diğerine transfer olan düşünce ve imajların oluşturduğu uzun süren davranış şekilleri olarak tanımlanabilmektedir Bununla birlikte, aynı kurumda çalışanların tutum, inanç, varsayım ve beklentileri ile bireylerin davranışlarını ve bireyler arası ilişkileri belirleyen faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü gösteren normlar denetimi olarak da tanımlanmaktadır Bu itibarla kurumların kuruluş amaçları ve ortaya çıkış süreçleri içerisinde edindikleri değerlerin bütünü, kültürel yapıyı şekillendiren en önemli etkenlerden birisi olarak kabul edilmektedir.

Kurumsal kimliğin etkili bir şekilde oluşturulması ve yönetilmesi için kurumsal kültürle uyumlu çalışmalar yapılması ve bu iki kavramın birbirini tamamlayıcı nitelikte olması gerekmektedir. Sonuç olarak güçlü bir kurumsal kimliğe sahip olmak için kurumsal kültür, çalışanlar arasında bir bağ oluşturmaktadır. Böylelikle kurumsal kimlik tüm çalışanlar tarafından anlaşılacak, benimsenecek ve çalışanların davranışları o kurumun kültürünü yansıtacaktır.

Kurum Kültürünün temel özellikleri;

- Kültür, grup tecrübesiyle öğrenilen, ortada sadece bir grup geçmişi varsa oluşabilen bir kavram olduğu,
- Kurumların, bölümlerinde ya da farklı coğrafi bölgelerde çeşitli kültür ve alt kültürlerle sahip olabileceği, bazı durumlarda, bu alt kültürlerin uyum içinde olabileceği, bazen de tam tersi karmaşa yaratabileceği,
- Kurum kültürünün iki farklı boyuttan oluşmakta olduğu, birisi görünen boyut olup grup içinde ki davranış, fiziksel ve sosyal çevre, yazılı ve sözlü dili olduğu, diğeri görünmeyen boyutun, paylaşılan değer, norm ve inançları içerdiği,
- Kurum kültürünün zaman içinde çok yavaş değişme eğiliminde olduğu, pazarlama çevresindeki değişikliklerin, toplumdaki genel değişikliklerin, kurum kültürü etkilemekte olduğu ve yavaş yavaş değiştirdiği şeklinde ifade edilmektedir (Tutar, 2007).

Kurum kültürünün üç önemli işlevinin olduğu kabul edilmektedir (Scholz'a göre);

1. Bütünleşme fonksiyonu: Kurum kültürü olan kurumlarda, personelin kurum ile bütünleşmesinin daha kolay olduğu kabul edilmektedir.
2. Koordinasyon fonksiyonu: Kurum kültürü, belirgin davranış talimatları sunduğu için davranışlar üzerinde yönlendirici etkide bulunmaktadır.
3. Motivasyon fonksiyonu: Güçlü bir kurum kültürü olan kuruluşun genel ruh halinin yanında, personelin kurumu için taşıdığı anlayışın da iyileştirilmesini sağlamaktadır (Tutar, 2007).

A.2.KURUM KİMLİĞİ VE TÜRLERİ

Kurumsal kimlik,"bir kurumun ne olduğu, ne için var olduğu ve ne iş yaptığını birleştiren bir kavramdır. Bir kurumun kurumsal kimliği kendini halka sunduğu yüzü olup kurumun kendini görsel olarak tanımlamasıdır" (Süceddinov, 2008). Ayrıca bir kurumun, organizasyonun kimliğini ifade eder. Bu anlamda bir kurumun, birçok kurum arasından fark edilmesi isteniyorsa kurum kimliğini oluşturması gerektiği değerlendirilmektedir. (Okay, 2000:39). Günümüzde çağdaş kurumlar da bu nedenden ötürü yalnızca kendilerine ait logolar, kurum renkleri, davranış biçimleri ve iletişim modelleri oluşturmuşlardır. Böylece kendilerini diğerlerinden ayıran ve farklı kılan özellikler yaratarak hem kendi içlerinde bütünleşme sağlamışlar hem de hedef kitle üzerinde olumlu imaj oluşturma yoluna gitmişlerdir.

Genel olarak bir kurumun kurumsal kimliğinin üç ana kimlikten oluştuğu kabul edilmektedir Ak(1998)'a göre.;

- 1- İşletme kimliği,
- 2- Tanıtım kimliği,
- 3- Davranış kimliği

İşletme kimliğinde öne çıkan unsurların; işletme yönetimi, üretim,hizmet, pazarlama, satış ve servis birimleri olduğu anlaşılmaktadır. Tanıtım kimliği ile tüketiciyi ürün almaya sevk eden, ürünün rakiplerinden ayrılmasını sağlayan reklâm ve halkla ilişkiler gibi görselliğin ön planda olduğu kimlik anlaşılmaktadır. Davranış kimliğinde de kurumun kendi içerisindeki çalışanları ya da müşterileri ile nasıl iletişim kuracağını belirleyen kimlik olduğu ifade edilmektedir (Gülsünler,2007).

Dünyada bireylerin sosyal bir yaşantı içerisinde bir arada yaşamalarıyla birlikte, kurum kimliğinin bazı unsurlarına ilk kez soyluların, kralların ve şehirlerin kullandıkları armalarda ve üniformalarında rastlanmaktadır. (Okay,2000:17) Kurum kimliğinin gelişimi dünyadaki teknolojik gelişmelerle aynı anda gelişme göstermektedir.

Kurum kimliğinin günümüze kadar geçirdiği değişiklikler dört dönemde incelenebilir:

- ❖ Geleneksel dönem: Birinci dünya savaşının sonuna kadar süren bir dönemdir. Kimliği belirleyen kişi, aynı zamanda kuruluşun sahibi ya da kurucusudur. Ford, Bosch ve Siemens örnek olarak verilebilir.
- ❖ Marka tekniği dönemi: İkinci dünya savaşı arasındaki dönemde marka kimliği üzerinde durulmuştur. Kurum kimliği, marka ya da ürünle anlatılmaya çalışılmaktadır. Kimliğin sembollerle desteklenmesi söz konusudur. BMW, Knorr ve Opel gibi kuruluşlar bu döneme örnek gösterilebilir.
- ❖ İkinci dünya savaşı sonrası dönem (Dizayn Dönemi): Bu dönemde pazarlama ve dizayn ön plandadır. Uluslararası pazarında gelişmesiyle birlikte ABD ve İngiltere’de kurum kimliği kavramı gelişmeye başlamıştır. Braun ve IBM örnek olarak gösterilebilir.
- ❖ Strateji Dönemi: 1970’li yıllarda kurum kimliği ajansların sayısının artmasıyla birlikte reklâm ajanslarına da yeni bir faaliyet alanı doğmuştur. Tüketici tarafından güvenilirliğini yitiren kampanyalar rafa kaldırılarak yeni bir şeyler ortaya çıkarma çabasına girilmiştir. Kurum kimliği ile kurum imajının arasındaki ilişkinin ne kadar önemli olduğunun farkına varıldığı bir dönemdir. Türkiye’de

Cumhuriyet dönemi öncesinde de bayrak kullanımı ile askerlere giydirilen üniformalar bu düşüncenin neticesidir.(Gülsünler,2007)

Kurum imajı yaratmada görselliğin büyük önemi olduğunu ifade eden Coca Cola Şirketi, tüketicilerin kendi şişelerini gözleri kapalı olarak bile tanıyacaklarını ifade etmektedir. Bu da şişe tasarımının bile, kurum kimliğiyle ve bu yolla kurum imajıyla ilişkisi olduğunu göstermektedir. (Ak, 1998:14).

Howard'a göre (1998), kurum imajı yaratmada, görselliğe dayalı kurum kimliği oluşturma yaklaşımının yedi özelliği vardır. Bu özellikler şöyle sıralanabilir:

- ✓ Elemanlara doğru tek yönlü iletişime olanak verir,
- ✓ Hedef kitlelere doğru tek yönlü iletişimi sağlar,
- ✓ Markanın duyurmak istediği özelliklerini görsel açıdan ifade eder,
- ✓ Grafikselsel açıdan yaratıcılığı yönetmek üzerine odaklanır,
- ✓ İşletmede gerçekleşen değişimi görsel açıdan hedef kitlelere yansıtır,
- ✓ İstenilen bir zamanda yapılan, bir kerelik olaydır,
- ✓ Kurumun kim olduğunu hedef kitleye görsel açıdan ifade etmeye yarayan bir işlemdir.

Bir firmanın ismi ve logosunun dışında ürettiği ürünlerin markaları da önemlidir. Kurum kimliği bize bu bilgileri sunmanın yanı sıra kurumun ne şekilde organize olduğu, merkezi olup olmadığı hakkında da bazı ipuçları vermektedir. Kimlik bir organizasyon yapısını açıklayabilmekte ve saptadığı hedeflerle şeklini net bir şekilde ortaya koyabilmektedir. Kurum kimliği yapıları üçe ayrılmaktadır: (Okay, 2000:46).

Monolitik Kimlik: Kuruluş her yerde tek bir kimlik kullanmaktadır. Faaliyet alanları çok çeşitli olsa da tek bir kimlik ile kendini ifade etmektedir. Bu nedenle firma ve ürünleri kolayca hatırlanıp algılanabilir (Shell, THY Mc Donalds gibi). Bu gibi kuruluşlar ürünleriyle birbirleriyle bağlantılı olarak düzenli gelişirler. (Ak,1998:21).

Monolitik kimlikle hareket eden işletmeler şu özelliklere sahiptir (Wally, 1996:85):

- Tek kimliğin esas gücü organizasyon tarafından tanıtılan her ürün ve hizmetin aynı isme, tarza, niteliklere ve karaktere sahip olmasındandır.
- Ana kuruluş tarafından bu tip kuruluşları kontrol etmek kolay, ucuz ve ekonomiktir.
- Dar bir alanda çalışırlar.
- Uzun yaşam süresine sahiptir.
- Tek kimliğe sahip olan işletmelerin tanınma oranı daha yüksektir. Bu da pazar açısından büyük bir avantajdır
- Daha çok bankalar, petrol şirketleri ve hava yolları tarafından tercih edilmektedir.

Desteklenmiş Kimlik: “Bir ana firmaya bağlı olan kuruluşların kimlikleri yanında bu ana kuruluşa bağlı yan kuruluşlarında kendi kimlikleri bulunmaktadır. Böyle bir kimlik anlayışına desteklenmiş kimlik denmektedir.

General Motors : Opel

Altınyıldız : Beymen, Benetton

Koç : Arçelik, Beko, Tofaş, Aygaz

Bunlarda ana kuruluşun hangi firma olduğu hatırlanabilir şekilde belleklere yerleştirilir”. Çoklu kimliği olan kuruluşlar şu özellikleri taşımaktadır”(Okay, 2000:50):

- ✓ Bu kuruluşlar çok sektörlü kuruluşlardır, geniş bir faaliyet alanında hizmette bulunurlar. Üretim, toptan satış, perakende satış ve bir ürünün her şey ile kendi bünyelerinde üretilmesidir.
- ✓ Finansal kitle, kanaat oluşturanlar, muhtemel bazı şirketler ve müşteriler gibi belirli hedef kitleleri vardır. Bu hedef kitlenin toplam sayısı ve gücüyle etki etmek istemektedirler.
- ✓ Çoğu zaman rekabete dayanan ürünleri vardır. Bu yüzden şirketler, müşteriler ve çoğu zamanda kendi çalışanları arasında rekabet problemleri olabilir.

- ✓ Sık sık farklı ülkelerde faaliyette bulunan bu kuruluşların buralarda ürettikleri ürünler de farklı olabilir.

Marka Kimliği: Günümüzde markalı ürünler üreten kuruluşlar kendi kimliklerinden ziyade sahip oldukları markaların kimlikleri ile ön plana çıkarlar. Unilever firmasının ürettiği Sana margarin, Lipton firmasının ürettiği Calve gibi. Tüketici sadece ürünle ilgilenmekte ana kuruluşla ilgilenmemektedir. Ürünü belli bir işaretle belirleme politikası bir ürünün satışını desteklemek için güçlü bir araçtır (Wally, 1999:115).

“Marka kimliği bir kişinin ya da kişiler grubunun bir ürüne gösterdiği duygusal olduğu kadar rasyonel bağdaştırmalar bütünü bir başka deyişle ürünün kişiye çağrıştırdığı duygu ve düşünceler bütünüdür” (Peltekoğlu,1998:287).

Marka ile tüketici arasındaki bağ kimlik ile oluşmaktadır. Marka kimliği rekabetçi ortamda markanın gelişimini sürdürmesi ve kârlı bir büyüme sağlaması için sıçrama tahtası olacaktır (Akıncı, 1998:239).

B.KURUM İMAJİ VE ETKİLERİ

B.1. KURUM İMAJİ VE KURUM KİMLİĞİ OLUŞUMUNDAKİ YERİ

“Kimlik, ‘biz ne olduğumuza inanıyoruz’ sorusunun cevabını vermektedir. İmaj, ‘bizim ne olduğumuza iliksin başkaları ne düşünüyor’ sorusunu cevaplamaktadır” (Bakan,2005:57).

“Örgütün kimliği kuruluşun kendi resmini tanımlarken, örgüt imajı yabancı resmi tanımlamaktadır. Yani imaj kimliğin sosyal alandaki projeksiyonudur. İmaj olması istenilen, kimlik ise gerçekte var olandır” (Okay, 2004: 64-66).

“Kurum kimliği, Kurum imajının oluşumuna neden olsa da ikisi farklı kavramlardır. Kısaca belirtmek gerekirse kuruluş hakkında bir kimsenin düşündüğü, gördüğü ya da tanımladığı oluşumun birincisi fiziki, ikincisi ise hayali biçimdir “(Jefkins, 1995: 320).

“Kurum kimliği ve kurum imajı birbirini tamamlayan iki unsurdur ve birbirine olan etkilerini ayırmak oldukça zordur. Kurum imajı bir kurum için olması istenilen bir durumu tanımlarken, kurum kimliği ise var olan çabaları içermektedir. Kurum imajı ile kurum kimliği arasındaki ilişki ele alındığında; kurum kimliği oluşturmaya yönelik bütün çabaların nihai hedefinin, kurum imajı oluşturmak olduğu görülmektedir” (Okay, 2003: 268). Yani, kurum kimliği, kurumsal imajı destekleyen bir unsurdur.

Bu açıklamalardan hareketle güvenilir kurum kimliği oluşturmak amacıyla asıl varılmak istenen hedefin, gerçekte kurum hakkında güvenilir bir kurum imajının oluşturulması olduğu anlaşılmaktadır. Ancak bir biri ile doğrudan ilişkilendirilebilecek bu iki kavramın aslında farklı kavramlar oldukları da açıktır. Bu iki kavramı iyi algılamak bize uygulayacağımız stratejinin ve başarı hedeflerinin belirlenmesinde büyük yarar sağlayacaktır. Uzmanların bu kavramlara ilişkin açıklamaları ise aşağıda belirtilmiştir.

Okay’a göre ise, “*kurumsal imaj bir kuruluşun çalışanları, hedef grupları (müşteriler, ortaklar vs), ve kamu üzerinde kurum kimliğinin etkisi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Kurum kimliği aracılığıyla kişilerde kurum hakkında bir görüş, resim ve düşünce oluşmaktadır. Kamuoyunda kuruluş hakkında oluşmuş olan bu yabancı resim yalnızca soyut bir izlenimdir. Gerçekliğe çok yakın olabilir, fakat onunla tam olarak örtüşmez. Kurumun kendisi hakkında sahip olduğu düşünce ile hedef grubunun sahip olduğu düşüncenin örtüşmesi durumu ise ideal imajı oluşturacaktır*” (Okay, 2004: 64-66).

Yıldız’a göre “*kamuoyunda, imaj çalışmalarının temel amacının, gerçeği değiştirip saptırmak olduğuna ilişkin bir anlayış mevcuttur. Ancak imajla gerçek*

arasındaki ilişki, gerçekliğin reddi yönünde değil, çeşitli yöntem ve teknikler kullanılarak gerçeği yeniden tanımlamak biçimindedir” (Yıldız, 2002: 17). Dolayısı ile kurum kimliği gerçeğinin yeniden tanımlanması ile kurum imajının farklı biçimlerde algılanması da sağlanabilmektedir.

Bakan’ a göre “*kurumsal imajın yerine getirdiği önemli bir işlev, iç ve dış hedef kitle üzerinde inandırıcılık, güven yaratmak ve bunu sürdürmektir. Hem kuruluş içinde, hem de dışında oluşturulacak imajın ise, tek ve inandırıcı olabilmesi için kuruluş gerçeğiyle uyum içinde olması gerekmektedir*” (Bakan, 2005: 39).

Kurumsal kimlik kavramı ise, “*kurum yöneticileri ve çalışanlarının, sahip olmayı arzu ettikleri ve tutundurmaya çalıştıkları kurumsal-örgütsel nitelikleri ifade eder. Bu açıklama, kimlik ve imaj arasındaki ayrımı netleştirmek açısından son derece anlamlıdır. Kurumsal kimlik, kurumdaki karar alıcıların, kendi kurumlarını yönelik arzu ettikleri ve amaçladıkları nitelikler bütünüdür*” (Uztuğ, 2004: 37-38). “*Bu yönüyle kurumsal kimliğin, daha çok kurum içi bir unsur olduğu ve iç bünyede şekillenen bir yapı olduğu söylenebilir*” (Bakan, 2005: 68).

“*Kurumsal imaj, kurum kimliği çabalarının neticesinde oluşmaktadır. İmaj karmaşık, başlangıçta daha çok dinamik, gelişimi aşamasında sağlamlaşan ve gittikçe daha fazla sağlamlığa ve daha az esnekliğe eğilimli, ilgili imaj taşıyıcısının gerçek temel yapılarının genellikle tam bilincinde olmamış, fakat her zaman için etkilenebilen çok boyutlu bir sistemdir*” (Okay, 2004: 176).

“*Kurum imajının oluşturulması, öncelikle kurum kimliğinin yerleştirilmesi ve kurum kültürünün kabul görüp benimsenmesi ve uygulanması süreci ile mümkündür*” (Göksel ve Yurdakul, 2002: 203).

Özetleyecek olursak, kurum kimliği, kurumsal imajı şekillendirir. Kurum kimliği çabaları olmaksızın gerçekleştirilmek istenen imajlar, kalıcı olmamaktadır.

Kurumların kendilerini hedef kitlelerine sunma şekillerinin (kurumsal kimlik), insanların kurumla ilgili algılarını (kurumsal imaj) etkileyebileceği düşünülmektedir. Bununla birlikte bu ilişki tek taraflı bir etkileşim şeklinde sınırlanamamaktadır. Birçok araştırmacının vurguladığı nokta; hedef kitlenin kurumu algılayış şekli, kurumun kendini sunumunu da etkilemektedir. Kimlik ve imaj arasındaki karşılıklı etkileşim düşünüldüğünde kimlik bir anlamda imajı istenilen biçimde şekillendirmek için kurumların kontrolünde olan bir araç haline gelmektedir. Esasta kurumların kimliği ideal imaj kavramıyla eş değerdir. Kimlikle imaj arasındaki farkı en aza indirmek, kitleyle doğru iletişimi zorunlu kılmaktadır. Kurumsal kültür ise kurumun kimliğinin özünü teşkil eden, kurum içi davranışları şekillendiren ve dolayısıyla tasarlanmış bir imajı, kimlik yoluyla etkileyen bir kavramdır.

Görsel kimlik, kurumsal kimliğin temsili ve özet bir ifadesi olarak görülebilmektedir. Görsel kimlik kavramının günümüzde oldukça önemli kavramlardan biri haline gelmesinin nedeninin; başarılı bir kurumsal görüntünün kuruluşun başarısı ve hatırlanması açısından oynadığı rol olduğu belirtilebilir. Dolayısıyla bu rol; kurum kimliğinin özellikle de görsel kimliğin kurum imajı üzerindeki rolü ile eşdeğerdir.(Karaosmanoğlu,2006:863)

Kurumlar ya da şirketler görsel kimliğe, tüketiciye ulaşmak amacıyla ya da ürünlerinin ve hizmetlerinin kalitesini tüketiciye göstermek amacıyla gereksinmektedirler. Ayrıca, firmalar aralarındaki farklılıkları da, kurum kimliğinin bir parçası olarak görsel kimliğin desteğiyle tüketiciye sunmaktadırlar. Görsel kimlik yoluyla kurumun / ürünün kişiliği ve tüm özellikleri hedef kitleye aktarılmakta, tanıtılmaktadır. Dolayısıyla görsel kimlik tüketici davranışlarını da etkileyecektir, bu etkilenme de imajın sayesinde olmaktadır.

Görsel kimlik, tüketiciye marka ve buna bağlı olarak mal ve hizmetin kalitesi hakkında ilk bilgileri taşıyan öge olarak işlev görmektedir. Hiçbir ürün görsel kimliği güçlü diye kaliteli olarak algılanmamaktadır. Kaliteli bir ürün, bir yandan da güçlü bir görsel kimliğe de sahipse bu malın tüketilmesi oldukça kolaylaşacaktır. Düşüncelerine

göre daha çok benimsediği ve kendine yakın bulduğu ürünü diğerlerine göre daha çok tercih edebilecektir. Bunun yanında, görsel tasarım hedef kitleye uygun olmalı ve tüketiciyi yönlendirmelidir. Tasarım, bir ürünün ya da kuruluşun hedef kitlesini belirlemektedir ve aynı zamanda hedef kitleye uygun olmak durumundadır. Artık sadece ürünün kaliteli olması yetmemektedir, teknik özellikleri ve işlevselliğinin yanında, ürünün tasarımında ve sunumunda görsel kalite de aranmaktadır (Yıldırım, 2003:124).

Başarılı bir imaj için, kurumun görsel kimliği tasarlanırken ve yapılandırılırken, imajın oluşumunda alıcıların çözme ve algılama biçimleri baskın bir rol oynadığı unutulmamalıdır. Tüketici ya da halkın kurum ya da ürünle karşılaştığı her yerde bir imajın oluşması söz konusudur. Kurum kimliği, imajın ve iyi niyetin transferini uygun hale getirmekte ve böylelikle tanınırlığı ve kabul edilirliliği yükseltmektedir.

Kurum imajı yaratmada, görselliğe dayalı kurum kimliği oluşturma yaklaşımının yedi özelliği vardır. Buna göre kurum kimliği(Güzelcik,1999:148);

- Yönetici ofislerinden, elemanlara doğru tek yönlü iletişime imkân verir,
- İşletmeden, hedef kitlelere doğru tek yönlü iletişimi sağlar,
- İşletmenin ya da markanın duyurmak istediği özelliklerini görsel açıdan ifade eder,
- Grafikselsel açıdan yaratıcılığı yönetmek üzerine odaklanır,
- İşletmede gerçekleşen değişimi görsel açıdan hedef kitlelere yansıtır,
- İstenilen bir zamanda yapılan, bir kerelik olaydır,
- Kuruma ve müşteriye değer katan bir yöntem değil, kurumun kim olduğunu hedef kitleye görsel açıdan ifade etmeye yarayan bir işlemdir.

B.2. KURUM İMAJİ VE TÜRLERİ

İmajın tanımları ve özelliklerinden de anlaşılacağı üzere pek çok çeşidinin bulunduğu görülmektedir. Söz konusu imaj türlerine yer verilmesinde yarar mütalaa edilmektedir.

Kişisel imaj: Kişisel imaj, kendimizin ve başkalarının zihnindeki bizi temsil eder. Bu itibarla kişisel imajın, biri kendimize dönük (dâhili) diğeri de başkalarına dönük (harici) olan iki yüzü bulunmaktadır. Genellikle insanlar kendi gözlerindeki imajlarından daha çok başkalarının gözlerindeki imajlara odaklandıklarından, kişisel imajın kendimize dönük yüzü ihmal edilmektedir. (Çakır, 2002:19)

Kişisel imaj ile ilgili yapılan araştırmalarda, kişilerin birbirlerini ilk 30 saniye ile 4 dakika da ilk izlenimlerinin %55'ini görüntü (fiziksel özellikler, beden dili, kıyafet gibi), %38'ini konuşma ve ses tonu, %7'sini de söylenen sözler olarak etkilendikleri görülmektedir. (Çakır, 2002:26)

Bu yüzden uygun giyim tarzı, kurum kültürüne uygun tutum ve davranışlara vb. dikkat edilmesi gerekmektedir. Bu tutum ve davranışlar kişiye (Ak, 1997:227-228);

- Kendini iyi hissettirmesi,
- Kendine olan güvenini artırma fırsatı vermesi,
- Performansını artırma olanağı sağlaması,
- İçinde “kendine özel” bir imaj yaratma şansı vermesi,
- “Daha iyi olma” isteğini arttırması,
- Kişi “ilk adım”larda daha etkili ve başarılı olması,
- Kişinin iş yapabilme, sonuçlandırabilme kabiliyetini arttırması ve
- Çevresindekilerle daha iyi iletişim kurmasını sağlaması itibarı ile başkalarının zihninde oluşan düşünce tarzını etkileyebileceği değerlendirilmektedir.

Bununla birlikte kişisel imajın içerisinde birkaç algının varlığından söz edilebilir. Bunlardan birisi öz imaj diğeri ise algılanan imajdır. Öz imaj daha çok kişinin kendisini nasıl gördüğü ile ilgili bir kavramdır. Algılanan imaj ise başkalarının bizi nasıl gördüğü ile ilgili olup, başkalarınca nasıl bilindiğimizi anlamaya yöneliktir. Bir kişinin algılanan imajı ile gerçek karakteri arasındaki farkın büyük olması, o kişiye yönelik, tutarsızlık duygusundan sahtekârlık hissine kadar pek çok olumsuz duygular yaratabilmektedir

İstenen (ideal) imaj: İstenen imaj, kendimizi nasıl gördüğümüz ve içimizde olanı başkalarına nasıl yansıttığımız ile ilgilidir. İdeal imaja ulaşmak için, imajını oluşturan tüm öğeler üzerinde bilinçli olarak çalışmalı ya da profesyonel yardım almalıdır. Kişi nasıl hareket ederse, nasıl konuşursa, nasıl görünürse, nasıl davranırsa, ne şekilde algılanacağını kavramalı ve bunlara uygun bir yol seçmelidir. İdeal imaja ulaşmak için yapılan çalışmaların, kişinin işine ve kişiliğine uygun, doğal ve samimi olması çok önemlidir. “*Ya olduğun gibi görün, ya da görüldüğün gibi ol*” Mevlana’nın sözü de buna güzel bir örnektir (Çakır,2002:19-20).

Mesleksel imaj: Mesleksel imaj, kişinin iş yaşamında, kariyer gelişiminde önemli bir etken olup bu yüzden kişinin kendisini, dış görünüşünün dışında özellikle tavır ve davranışlarıyla ispat etmeye çalışması çok önemlidir. Ortaya konulacak özgüvenli olduğunu gösteren açık tavırlar, iş çevresinin kişiye bakış açısında önemli değişiklikler yaratacaktır. Tabii diğer yandan yöneticilerin vizyonu, yönetim anlayışları gibi iş koşulları da önemli etkenlerdir (Tutar, 2007)

Kurumsal imaj: Kurumsal imaj, bir kurumun tüketici tarafından nasıl görülüp, algılandığıdır şeklinde tarif edilebilmektedir (Çakmak, 2008).

Kurumsal imaj, işletmenin daha iyi anlaşılmasına olanak sağlamakta, kurumun birbiriyle ilgisi olmayan parçalarının anlamlı bir şekilde bir araya getirilmesine yardımcı olmaktadır. Ayrıca işletmelerin kuruluş yapısında, yönetim anlayışında, örgütsel kültüründe ve insan kaynakları yönetiminde gerçekleştirilecek bütün faaliyetlerinin kurum imajıyla yakından ilgili olduğu kabul edilmektedir (Biçer, 2006)

Günümüzde kurum imajı kavramı, işletmenin var oluş amacından, temel amaçlarının ortaya konulmasına kadar uzanan, işletmeyle ilgili her konuyu içermektedir. İşletmenin toplum ile olan ilişkilerinde önemli bir yeri olan kurum imajı, kuruluşun dışa yansıyan görüntüsünü oluşturmakta ve şirket ürünlerini, hizmetlerini, yönetim tarzını, iletişim tarzını ve dünya çapındaki faaliyetlerini desteklemektedir. (Süceddinov, 2008)

Ayna İmaj: Kuruluşun her bir çalışanın özellikle de lider ve yöneticilerin, örgüt dışındaki kişiler üzerinde yarattığı imajdır. Bu imaj türünde, her kurum mensubunun tek tek kurum imajını bilmesi ve ona uygun davranması gerekmektedir. Algılanan imajda, imaja konu olan kişi ya da kuruluş, kendisinin diğer kişiler tarafından nasıl görüldüğü ile ilgilenmez. Böylece, bazen işletmeler, olumlu bir imaja sahip olduklarını düşünerek, başkaları tarafından nasıl algılandıklarını araştırma çabası içine girmemektedirler. Bu ise çoğu zaman, kendileri hakkında kötü bir imajın oluşmasına neden olmaktadır. (Bakan, 2004)

Şemsiye İmaj: Bir kurumun belirli bir temel tutumunun ifadesi olup üst imaj olarak anlatılmaktadır.. Kurumun tüm alan ve markalarının üzerine şemsiyeye benzer bir şekilde açılması sebebiyle de bu adı almaktadır. (Uslu, 2006) Her ürüne ayrıntılı bir reklâm kampanyası oluşturmak suretiyle imaj geliştirme çabaları yerine, başarılı bir kurumsal imajın gerekliliği kaçınılmazdır. Bunu da kurumlar sahip oldukları ya da olacakları şemsiye imajı ile elde ederler. Mesela bir holding bünyesinde bulunan birçok değişik ürünün tepesinde yer alan o ürünün hangi kuruluşa ait olduğunu ifade eden ve bu markaların tek bir ağaç üzerinde toplandığını gösteren reklâmlar şemsiye imajına örnek olarak gösterilebilir (Çakmak, 2008). Bir başka deyişle imaj çeşitlerinin hepsini bir şemsiye altında toplayan ve bütün çeşitlerini kapsayan bir üst imajdır.

Yabancı İmaj: Yabancı imaj, diğer kişilerin zihnindeki görünüş ve düşüncelerdir. Kuruluşun kendi algıladığı imajın tersi olarak düşünülebilir. Kuruluş kendi imajını belirlerken objektif olamayabilir ve bu yüzden yabancı imaj, onun kendisini düzeltmesi açısından olumlu sonuçlar verebilir Bir başka deyişle yabancı imajda önemli olan ürün ve hizmetlerin gerçekleşmesi ile doğrudan ilişkisi olmayanların, kurumu nasıl algıladığıdır. Yabancı imaj ile kurumun kendi algıladığı imaj arasındaki uyum ne kadar fazla ise işletmenin hâlihazırda ve ileride kuruluşun kişiliği o ölçüde güçlenecek ve kuruluş dışarıya karşı daha etkili olacaktır.(Akay, 2005).

Transfer İmaj: En çok bilinen türü, uluslararası alanda yaygın, genel olarak da lüks mallar arasında bilinen bir ürün markasının, farklı bir alanda başka bir ürüne

transferi şeklinde oluşur. Örnek olarak, Cartier sigaraları, Porsche güneş gözlükleri ve Davidoff saatlerini göstermiştir. Burada transfer edilen yalnızca marka imajıdır (Okay, 2001:244)

Ürün İmaj: Bir ürünün sahip olduğu imajdır. Bu ürünün imajı onu üreten kurumdan daha yaygın olabilir ve bazı durumlarda ürün imajı çok yüksek ve tanınmış olduğu hallerde, onu üreten kurum hiç tanınmayabilir (Okay,2001:257). Piyasaya yeni giren malların tanıtımında etkili olan ürün imajı, halk tarafından tanınmayan bir kuruluşun da, ürettiği ürünler ile faaliyet alanında oldukça iyi bir imaj oluşturmaya katkıda bulunmaktadır. Ürünün olumlu bir imaja sahip olması tüketiciler tarafından çekici bir unsur olmakla birlikte, piyasada rekabet açısından da güçlü bir şekilde ayakta kalmasını da sağlamaktadır.

Marka İmaj: Aynı ya da farklı, çeşitli niteliklerde ve sektörlerdeki ürün ya da hizmetlerin birbirlerinden kolayca ayrılmasını sağlayan, yapılan ürün ya da hizmet dizaynları ve tanıtım çalışmaları ile benzerlerinden farklılaştırılan, ürün ile birlikte, onu piyasaya sunan kişileri ve işletmeyi de tanımlayan, basın ve yayın yoluyla geniş kitlelere duyuran, tanıtan, onları başkalarının taklit etmesi karşısında, ait olduğu ülkenin ya da uluslar arası hukuk kuralları çerçevesinde koruyan isim, sözcük harf, rakam, renk, şekil, dizayn bileşimine marka denilmektedir. Marka imajı ise bir marka ile ilgili olarak müşterilerin zihinlerinde oluşan algılama olarak tanımlanmaktadır Bu itibarla marka, bir ürün ya da hizmeti diğerlerinden ayırmaya yaradığı gibi, tüketiciler ile üreticiler arasındaki iletişimi de sağlamaktadır. (Çakmak, 2008)

Mevcut İmaj: Kurum ve kuruluşların şu anda sahip olduğu imaj olup, daha çok kurumun dışındaki kişilerin, kuruma ilişkin kendi yaşadıkları deneyimler ya da edindikleri bilgiye dayanan bir imaj türüdür. Dinamik bir yapıya sahip olduğu, olumlu ve olumsuz yönde değişkenlik gösterebileceği varsayılmaktadır. Zamana göre farklılık gösteren mevcut imaj durumunun saptanması için bilimsel metotlar uygulanmaktadır.(Süceddinov, 2008). Mevcut imaj, Yaşanan olayların olumsuz ya da

elde edilen veri ve bilgilerin yetersiz olduğu hallerde bu imajın olumsuz olarak şekilleneceği değerlendirilmektedir.

İstenilen –Hedeflenen İmaj: Kuruluşun sahip olmayı istediği imajdır. Gelecekte nerede olmak istediğine göre yön değiştirebilir. Kurumun bir anlamda vizyonunu ortaya koyan bir imaj türüdür. İçinde bulunulan durumun analiz edilmesi ve gelecekte ulaşılmak istenilen noktaya göre bu imajın planlanması ve yönetilmesi gereklidir (Çakmak, 2008). İstenilen imaj, kurumun kendisini nasıl görmek istediğiyle ilgili olup hedefe göre şekillenmektedir. Bir kuruluş için herkesin aynı şeyi düşünmesi beklenemez. Dolayısıyla kurumun istediği imaj işletme politikasına bağlı olarak değişmektedir. Kurum ve kuruluşların isteklerini ve arzularını ön plana alan bu imaj türü, beklentide hayal edilen imajdır ve hedeflenen başarıya ulaşmakta daha kısa ve kolay bir yol olduğu kabul edilmektedir.(Kurumsal İletişim Yönetimi, AÖF,2010)

Pozitif (olumlu) İmaj: İnsanları algıladıkları durumla ilgili olumlu düşünmeye sevk eden ve bireylerde pozitif bir etki bırakan imaj çeşididir. İyi ve güçlü profillere sahip markaların, çevreye yansıyan ve sempati uyandıran imajıdır. Bir kurum ya da işletmenin güven vermesi ve hedef kitlesi üzerinde güç oluşturması bu çeşit bir algılamayla mümkündür. Çünkü pozitif algılamalar doğal olarak pozitif sonuçlar doğuracaktır (Tutar, 2007). Başka bir ifadeyle genellikle tüketicilerin ya da hedef kitlenin yaşadıkları ve deneyimleri sonucunda ortaya çıkan pozitif imaj, iyi ve başarılı görülen, güçlü markaların sahip olduğu ve yansıttığı olumlu izlenimler olarak tanımlanabilmektedir.(Bakan, 2004)

Negatif (olumsuz) İmaj: Kurumu olumsuz yönde etkileyen bir imaj türüdür. Kurum içinde ya da dışında sergilenen olumsuz davranışlar ya da olumsuz deneyimler örneğin profesyonel olamayan satış görevlisi, kötü karşılanma, çevreye verilen rahatsızlıklar gibi, kişilerin zihninde olumsuz olarak yer etmektedir.(AÖF,2010) Ayrıca sağlığa zararlı ürünler satan, yalan yanlış reklâm yapan firmaların ya da yolsuzlukla gündeme gelen kurum ve kuruluşların sahip oldukları imaj da, olumsuz imaja örnek olarak verilebilir. Kuruluşun zihinde olumsuz bir çağrışım uyandıran logosu, ismi ya da

fiziksel çevresi gibi etkenler de negatif imaj oluşturmasını etkileyen sebepler olarak kabul edilmektedir.(Çakmak, 2008)

B.3 KURUM İMAJI BAĞLAMINDA KURUM-YÖNETİCİ-LİDER ETKİLEŞİMİ

21. yüzyıla giren işletmeler artık kurum imajı kavramının önemini kavramakta ve yeni imaj kavramıyla ilgili olarak şu gerçekleri kabullenmektedirler (Güzelcik,1999:153):

- ❖ Kurum imajı, işletmenin diğer pazarlama ve yönetim çabaları doğrultusunda elde ettiği basarı seviyesi üzerinde doğrudan etkisi olan, çok önemli stratejik bir kavramdır.
- ❖ Tutarlı bir kurum imajının, işletmenin bütün bölümlerine bütünleşmiş edilmesine ihtiyaç vardır. Grafik tasarımdan farklı olarak, günümüzde iyi bir kurum imajı(Güzelcik,1999:153);
- ❖ İşletmelerin daha geniş ve tanımlanabilir hedefleri başarabilmeleri için işletmeye, yol haritası olur, dürtü ve enerji verir.
- ❖ İşletmenin kendi ve müşterileri arasındaki çelişkili ve bazen çakışan ihtiyaçlarını dengelemelerini sağlar.
- ❖ Beklenmeyen durumlarla etkili olarak basa çıkmak için stratejilerin yerine getirilmesinde, doğru yöntemlerin kullanılmasında yöneticilerin içyapı yerine, elemanlarına daha çok güvenmelerini sağlar.
- ❖ Çok kültürlü takım çalışmasını ve eleman farklılığını değerlendirir.
- ❖ Stres ve eleman problemleri yaratmadan proje takımlarının oluşmasını, formasyonunu ve atanmasını sağlar.
- ❖ Bilgi ve yeteneklerin sürekli olarak geliştirildiği bir ortam yaratır.
- ❖ Değişimin cesaretlendirildiği, korkulup, sakınılmadığı ve büyük bir güçle basa çıkıldığı esnek bir ortam yaratır.
- ❖ İşletmenin marka, ürün ve hizmetlerine değer katar.
- ❖ Hedef kitlelerle iki yönlü iletişimi geliştirmek için stratejiler kullanır.

İşletmeler kendi kurumlarının imajını yönetmek zorundadır. Aksi durumda kurum imajını işletme dışı faktörler şekillendirir. Bu durumda işletmenin kendi iradesi dışında oluşan kurumsal imajına müdahalesi söz konusu olamaz.

İşletmeler ne kadar nitelikli ürün/hizmet üretirse üretsin, kendilerini ilişki içerisinde buldukları topluma tutarlı, dengeli ve sürekli iletişimle anlatamadıklarında yaşamlarını sürdürmeleri son derece zordur. Her geçen gün artan yoğun rekabet ortamı ve zorlu iş dünyasında işletmeler açısından güçlü bir duruş, yüksek standartlarda profesyonellikle çevrelenen bir görüntü, davranış modeli, güven ve liderlikle sağlanır. Bu eğitimle, işletmeler ve toplum arasında, iletişim kanallarının, işletmenin imajına katkı sağlayacak biçimde nasıl kullanılması gerektiği hakkında yönetici ve yönetici adaylarının bilinçlendirilmesi ve uygulamaya yönelik güncel bilgilerin aktarılması amaçlanmaktadır.

Halkın kurumu algılaması olan imaj, uzun vadede başarı için önemlidir. Çünkü iyi bir imaj, hedeflenen kitlelerin o kuruluşu iyi bir şekilde tanınması, onun hakkında doğru ve olumlu izlenime sahip olması ile oluşmaktadır. Bu da kurumun uzun süre ayakta kalması için şarttır.(Yorulmaz,2001:91-92)

Müşterilerin güven ve sempatisini kazanarak onların gözünde olumlu bir imaj yaratmak için, mevcut ve muhtemel müşteri kitlesi ile sağlam ilişkiler kurulmalıdır. Burada, kitle iletişim araçlarından yararlanılabileceği gibi, yüz yüze iletişim metodu da etkin bir biçimde kullanılabilir. Olumlu bir imaj yaratmada, personelin müşteriye yaklaşımı etkili olmaktadır.

Vitrini olan işletmelerde, kuruluş hakkında müşteride kalacak ilk izlenimin, müşterilerle ilişki kuran personelin yaratacağı izlenim olduğu göz ardı edilmemelidir. Bu tür örgütlerde, vitrin personelinin seçiminde, eğitiminde ve müşterilerle temaslarının kontrolünde son derece titiz davranılmalıdır.(Bakan,2004:117-118)

Müşterileri kaybetmemek büyük ölçüde işletmelere bağlıdır. Müşteriye iyi muamele eden, onunla ilişki kurarak isteklerini öğrenen ve bu yolla onları tatmin eden

işletmeler, gelecekte kazanan işletmeler olacaktır. Hizmet sektöründe, çalışanların sergiledikleri davranışlar, kurumsal imaj üzerinde ve doğal olarak şirketin başarısı noktasında önemli etki yapmaktadır. Hizmet sunulan mekânda, değer artırıcı faaliyetler arasında; personel konusunda seçici davranmak, çalışanların rollerini tasarlamak, onları eğitmek, motive etmek gibi girişimler hayati öneme sahiptir. Hizmet sektöründe, ürünün üretilmesi ve tüketilmesi, aynı zaman dilimi içinde gerçekleşmektedir. Bu durum, tüketiciyle hizmet sunan arasında çok büyük ölçüde etkileşime yol açmaktadır. Bu nedenle, kurumsal imaj açısından, çalışanların yetenekleri ve iletişim becerileri yüksek düzeyde olmalı ve tutumları da makul olmalıdır.(Bakan,2004:140)

II.BÖLÜM

KURUM İMAJI VE LİDER ETKİLEŞİMİ: SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI İMAJI VE YÖNETİCİLERİ

A. KURUM AÇISINDAN YÖNETİM-İLETİŞİM-YÖNETİCİ/LİDER ETKİLEŞİMİ

A.1. YÖNETİCİNİN ÖZELLİKLERİ VE ÖNEMİ

Örgüt içinde iletişimi başlatan ve yapısını belirleyen kişi yöneticidir. Kendisine verilen yetki gereğince etkin bir konuma sahiptir. Ve bu yüzden ast üst iletişimde en baştaadır. Yönetici iletişimin temelindedir. Cafoğlu (1994)'na göre; iletişim, öğretmenlerin görevlerinde başarılı olmaları ve yönetici tarafından kendilerine iletilen çalışmaları yerine getirebilmeleri için örgüt içinde vazgeçilmeyen temel unsurdur.

Davis (1982: 508)'e göre; grup çabası için gerekli olan bilgi ve anlayışı geliştirmek, güdülenmek, işbirliği ve iş doyumunu için gerekli tutumla sağlamaktır. Görüldüğü gibi örgüt olarak iletmede iletişim ve iletişime yön veren yönetici önemli bir yer tutmaktadır.

Başaran'a göre, yöneticilerin astlarına karşı tutumları çalışanların örgütsel amaçlara güdülenmesinde ve var güçlerini örgüt için kullanmalarında önemli bir etkidir. Ancak yetişkinlerin özelliği gereği bir işi yapmaya güdülenmedikçe işi yapsa bile, istenen düzeyde başarı gösterememesidir. Yetişkinlerin bu özelliğinden dolayı örgütlerde iş görenleri örgütsel amaçlara güdülemek önemli bir yönetim işlevi olmaktadır (Başaran, 1992:160–161).

Başaran (1982:7)'a göre bir yöneticide bulunması gereken özellikler şunlardır :

- ✓ Kendisini izleyenlerden daha yüksek kişilik özelliklerine sahip olmalı,
- ✓ Personel ile yeterli sıklıkta etkileşimde bulunmalı,

- ✓ Ortamın koşullarına göre davranabilmeli ve gücünü her zaman personeli çalışmaya motive edecek biçimde kullanmalı,
- ✓ Çalışma ortamında personelin karara katılmasına imkan sağlamalıdır.

Eren(1996:10–14)'e göre günümüz yöneticisinin aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekir.

1. İnsanları sevmelidir.
2. Haberleşme konusunda yetenek sahibi olmalıdır.
3. İnsan tutum ve davranışlarını anlayabilmelidir.(Sezgi gücü)
4. Duygusal olgunluk sahibi olmalıdır.
5. Kararlarında açıklık olmalıdır.
6. Astlarının ortalama zekâlarının üzerinde bir zekâ seviyesine sahip olmalıdır.
7. Objektif olabilmelidir. Sorunları metodik ve mantıksal yollardan ele alabilmelidir.
8. İşletmeye gönülden bağlı ve onu benimsemiş olmalıdır.
9. Hoşgörü sahibi olmalıdır.
10. Dürüst olmalıdır.
11. Cesaret sahibi olmalıdır.
12. Teknik bilgi ve yetenek sahibi olmalıdır.
13. Yönetici dinamik bir insan olmalıdır.
14. Bir yönetici geniş açıdan düşünebilme yeteneğine sahip olmalıdır.
15. Yönetici iyi bir ikna yeteneğine sahip olmalıdır.
16. Koordinasyon bilgi ve becerisine sahip olmalıdır.

A.2. LİDERİN ÖZELLİKLERİ VE ÖNEMİ

Yeni anlayışta, liderler, bugünün yönetsel işlerini taşıyan değil, yarının vizyonunu taşıyan kişilerdir. Liderler yalnızca geleneksel anlayışın değişmesine katkı

sunmazlar, aynı zamanda güçlü ahlaksal ve işi yapış tarzına yönelik değerlerini kendi organizasyonlarında birleştirici güç olarak kullanırlar.

Liderlik özellikleri aşağıdaki gibidir;

- ❖ **Duygusal Olgunluk:** İyi lider, stresli ve yıkıntılı durumlarda ortamı tolere eden kişidir.
- ❖ **Baskınlık:** Lider, çoğunlukla zamanı kontrol eden, zamana karşı etkin karar alan ve zorlukları yenmeyi seven kişidir.
- ❖ **Heves:** Lider, her zaman aktif, enerjik ve dışa dönük kişidir. O, çoğunlukla iyimserdir ve değişiklik yaratır.
- ❖ **Bilinçlilik:** Lideri belirleyen görev duygusu ve karakterini öne çıkaran zoru yenme arzusudur. Her zaman için mükemmelliğe yönelik yüksek standartları ve en iyiyi yapmaya yönelik yüksek içsel isteği vardır..
- ❖ **Sosyal Bağlılık:** Lider, kendiliğinden risk alma eğilimlerine katkı sunar. Sosyal olarak girişken bir yapıdadır.
- ❖ **Düşünsel Güçlülük:** İyi lider pratiktir, mantıklıdır ve hedefe yöneliktir. Güçlü duygusal yoğunluklara kendini kaptırıp harekete geçme eğilimi düşüktür, eleştirilere karşı dayanıklıdır.
- ❖ **Özgüven:** Özgüven içinde hareket etmek ve esneklik liderlerin en belirgin özelliklerinden biridir. Yaptığı işlerden utanç ya da suçluluk duymaz, başkalarının değer yargılarına kapılıp kendisine karşı olumsuz duygu geliştirmez.
- ❖ **Kontrollülük:** Lider, kontrollü ve doğru sosyal etkileşimleri yönlendiren kişidir. Her ne kadar olayların içinde olsa da olayların akışına kendini kaptırmaz, her zaman için bir yanı olayların dışında denetleyici rolündedir.

- ❖ **Yüksek Enerji:** Uzun çalışma saatleri ve bazı çalışma saatleri liderlik pozisyonunun gereğidir. Çünkü lider, kendi firmasının gelişiminden sorumlu kişidir.
- ❖ **Kendini Yenileme:** Hızlı değişen dünya liderin sürekli olarak yeni bilgilerle donanmasını ve kendini sürekli aşmasını zorunlu kılar. Fakat bir liderden her şeyi bilmesi beklenmez.
- ❖ **Olgunluk:** İyi bir lider, hiyerarşik unvanını ve fiziksel gücünü kullanmadan çalışanlarını yönlendiren kişidir.
- ❖ **Takım Bilinci:** Takım bilinci yaratan her lider güçlü lider değildir. Önemli olan takım bilincinin dayanışmacı yapıda olması, takım içinde empatinin öne çıkması ve takımın kararlara etkin katılımıdır.

Liderliğin en önemli sırrı ise; takımda çalıştığın her bireyin insan olduğunun bilincinde hareket etmek ve insanlığa katkı sunduğunu düşünerek iş yapabilmektir. Liderlik, bu yüzden bir düşünüş tarzı, geleneksellikten değerler ve anlayış açısından bir kopuştur. O yüzden liderler her nerede olursa olsunlar, her ne iş yaparsa yapsınlar insan odaklı bir çalışma ve yönetim tarzı sergileyen kişilerdir.(Özçelik,2010)

A.3. KURUM İMAJI AÇISINDAN LİDER YÖNETİCİ

En çok karıştırılanlardan biri de lider ile yönetici arasındaki farklardır. Herkes lider ya da yönetici olamaz. Bu karıştırılan iki kavramın aslında birbirinden farklı olduğu bilinmelidir. Çelik (2000: 39), lider ile yönetici arasındaki farkları şu şekilde belirtmiştir:

1. Lider, değişimle ilgilenmez; yönetici, yapıyı korumayla ilgilenir.
2. Lider, yönlendiricidir; yönetici, yönetir.
3. Lider, konuşma metnini kendisi yazar; yönetici, yazılan konuşma metnini okur.

4. Lider, moral otoriteye dayanır; yönetici, bürokratik otoriteye dayanır.
5. Lider, izleyenlere mücadele ruhu aşılar; yönetici, mutlu topluluğu korur.
6. Lider, vizyon sahibidir; yönetici, liste ve bütçe sahibidir.
7. Lider, paylaşılmış amaca dayalı gücü vardır; yönetici, ödül ve cezaya dayalı gücü vardır.
8. Lider, güdüler; yönetici, denetler.
9. Lider, ilham verir; yönetici, düzenler.
10. Lider, aydınlatır; yönetici, eşgüdüm.

Bir liderin amaca yönelik tutumunu Ceylan da şu şekilde ifade etmektedir: Lider, istenilen amaca ulaşıldığı zaman motivasyonu, ödüller kullanarak, izleyici, amaca ulaşmak için çabalarken onu destekleyerek, motive edici görev vererek, amaca ulaşmadaki engelleri ortadan kaldırarak etkiler. Lider istenilen amaca ulaşmak için izleyicilerinin yolunu açar. Liderin davranışı astın motivasyonunu zenginleştirir ve iş tatminini artırır. Aynı zamanda liderin astlar tarafından kabul edilmesini de sağlar (Ceylan, 1997: 316)

B. KURUM İMAJINDA YÖNETİCİ-LİDERİN YERİ

B.1. YÖNETİM ETKİNLİKLERİNİN KURUMSAL İMAJA ETKİLERİ

Liderlik konusu yönetim alanının en önemli konularından birisidir. Lider ve liderlik konularında yapılan araştırmalar, incelemeler ve benzeri çalışmaların kapsamı konuya verilen önemin soyut göstergesidir. Örgütsel açıdan düşünüldüğünde liderlik; yöneticilerin bireysel ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek amacıyla çalışanları etkileme ve yönlendirme süreci olarak bilinmektedir. Yapılmış çalışmalarda liderlikle ilgili farklı tanımlar ortaya atılmıştır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

- Liderlik, izleyicilerin düşünce ve eylemlerini etkileme doğrultusunda güç kullanmadır (Çelik, 1999:1).
- Erçetin'in Bernard'tan aktarımına göre (2000:5) liderlik; grup üyelerinin gereksinimlerini ve isteklerini fark ederek; enerjilerini bu gereksinimleri ve istekleri karşılamaya yöneltilmektedir.
- Foster'e göre liderlik, toplulukta demokratik değerlerle yönlendirilen etik odaklara dayandırılmalıdır. Bu açıdan bakıldığında liderlik, okul kültürü ve yaşamında istenilmeyen özelliklerin dönüşümünde etik ve eleştirel uygulamaların kullanılmasını gerektirmektedir. Bu istenilmeyen özellikler ırk, sınıf ayrımı, cinsiyet sorunları, bireylerin dinsel seçimlerine ve yöresel farklılıklarına önyargılı bakışlar olabilir (Grace, 2000).

Liderlik üzerine yapılan tanımlamaların ortak noktası, liderliğin doğasında bir etkileme gücünün varlığıdır. Liderlerin topluluğu nasıl etkilediği konusu da araştırmacılar için her zaman ilgi odağı olmuştur. Kaşıkçı'ya göre (2002:134) liderlerin sahip olması gereken kişilik özelliklerinden bazıları şunlardır: Liderler neyi, nerede yapacağını bilir.

- Liderler komplekslerinden arınmış kişilerdir,
- Liderler kendileri ile barışık kişilerdir,
- Liderler çevresindekilerle başarılı iletişimi olan insanlardır,
- Liderler kişilerin onlara adıyla hitap etmesinden rahatsız olmazlar.

Kurumun çevresi tarafından olumlu ya da olumsuz tanınması liderin performansı ile ilgilidir. Örgütlerde lider konumunda olanların imaj yönetiminin kritik başarı faktörü olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Liderlerin karmaşık bir dünyada tutarlı ve tahmin edilebilir olması, birlikte olduğu insanların kendilerini güvende hissetmelerine yardımcı olur. Kurum başarısı için yaptıklarından emin olan yöneticiler yeni düşüncelere açık olur, risk almaktan korkmaz. Bu anlamda, örgütlerde insanların güvenle bir arada çalışmalarını, risk almalarını ve kendilerini ortaya koymalarını sağlayan en önemli unsurlardan biri yöneticinin kendisidir.

İnsanlar kendilerini güvenli hissederse canla başla çalışırlar ve o zaman yapamayacakları bir şey yoktur. Bir amaç doğrultusunda çalışan birimler ya da bireyler arasındaki koordinasyonu sağlamak için yöneticilere ihtiyaç duyulur. Amaçlara ulaşmak için kararlar alma ve kaynakları kullanma otoritesine sahip pozisyonda olan kişi yöneticidir. Yöneticiler bir organizasyon ya da şirket içerisinde çalışırlar. Dünya bu organizasyonlar ile doludur; okul, köşedeki eczane, cadde başındaki banka. Organizasyonlar değişik büyüklükte, yapıda, personel sayısında ve amaçta olabilir. Fakat, yapmaları gereken genel, ortak şeyler vardır (Holt, 1987:5).

Yöneticilerin yaptıkları işler, işin türüne, göre ufak değişiklikler içermekle birlikte, yönetim sürecinde yöneticilerin yaptığı işler konusunda kabul edilen ortak noktalar şunlardır (Quarterman ve Li, 1998:107):

- a) Tipik olarak işlev planlama ile başlar ve kontrol etme, değerlendirme ile biter.
- b) Etkinlikler için yöneticilerin kullandığı mantıksal bir sıra yoktur.
- c) Yöneticiler sorumlulukları gereği birçok aktiviteyle aynı anda ilgilenmek durumundadır.

Bütün yaşayan organizmalar sürekli bir değişim içindedir. Büyüyen organizasyon büyüyen sorunlarla karşılaşır. Çünkü büyümek değişmek demektir. Yöneticilerin de bu değişimden etkilenmesi kaçınılmazdır.

Dünyadaki değişiklikler yöneticiyi de etkilemektedir. Yöneticinin kendi biyolojik değişiminin yanı sıra, bilgi ve teknikteki değişim ile yönetim alanındaki değişim yöneticiyi kendi alanında daha çok bilgili ve becerikli olmaya itmektedir. Dünyanın çevresel değişimi yöneticileri kaynak kullanımında daha seçici olmaya zorlarken, insanlarla çalışan yöneticinin karşılaştığı problemler de, dünyadaki değişime paralel olarak, değişiklik göstermektedir. Bu bakımdan, insanlarla çalışmak günümüzün ve geleceğin en önemli yönetim sorunlarından birisi olacak gibi gözükmektedir.

Yöneticiler amaçlarına ulaşmak ve başarılı olmak için bu değişimi yakalamak zorundadır. Bu zorunluluk yönetici rollerini de etkilemektedir. Draft'a göre, yöneticilerin bu rollerdeki performansları, astlarına, bireysel geçmişine, yönetim tarzına, yönetimde bulunduğu kademeye, organizasyonun tipine ve yöneticilik kariyerinde izlediği yola göre değişiklikler gösterecektir (Artan, 1998:74).

Yöneticiler kurumun imajından doğrudan sorumlu olan kişilerdir. Etkili okul yöneticileri bu bakımdan sadece öğretmenlerin performanslarına ilişkin detaylarla değil, aynı zamanda onların işlerini ve kurumlarını nasıl algıladıklarıyla da ilgilenmek durumundadır. Eğitim örgütlerinde kurumsal imajın güçlendirilmesinde etkili olabilecek önemli bir faktör çalışma ortamının yeterli olmasıdır. Çalışanların kendilerini kişisel olarak geliştirebilecekleri, güvene dayalı bir işbirliğinin hakim olduğu çalışma ortamının oluşturulması çalışanların başarısını ve dolayısı ile kurumun imajını olumlu yönde geliştirecektir.

Örgütler toplumsal ihtiyaçlar doğrultusunda toplumun içerisinde ortaya çıkmakta ve yarattıkları değerler topluma geri dönmektedir. Örgütler bir yandan ilişki içerisinde oldukları tüketicileri bir yandan da toplumsal öncelikleri tatmin etmek durumundadırlar (Baybars, 1991: 16). Uzun vadeli, tüketici ve toplum refahını temel alan bu durum örgütün sosyal sorumluluğu anlayışına dayanmaktadır. Sosyal sorumluluklar genel olarak bir örgütün ekonomik ve yasal koşullara, iş ahlâkına, örgüt içindeki ve çevresindeki kişi ve kurumların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi ve politikası gütmesine ve genel anlamda insanları mutlu ve memnun etmesine yöneliktir (Eren, 2002: 104).

Sosyal sorumluluk bir örgütün topluma karşı duyması gereken sorumluluklardır. Toplumsal olarak sorumlu olmak toplum üzerinde olumlu etkileri en üst düzeye çıkarıp, olumsuz etkileri en aza indirmektir. Sosyal sorumluluk ekonomik, hukuksal, etik ve gönüllü olmak üzere incelenebilir (Çam, 2005):

- Ekonomik sorumluluk: Toplumun istediği ve gereksindiği mal ve hizmetleri örgütün sürekliliğini sağlayacak ve yatırımcılara karşı sorumlulukları yerine getirecek bir fiyatla üretmek.
- Hukuksal sorumluluk: Örgütlerin var olan yasalara uymasındır.
- Etik sorumluluk: Yasalarla belirtilmeyen fakat bir örgütten toplumun beklediği davranışlardır.
- Gönüllü sorumluluk: Toplumun örgütlerden beklediği çeşitli katkılardır. Örnek olarak eğitim, çevreye duyarlı olmak vb gibi davranışlardır. Sosyal sorumluluk projeleri bir örgütün toplumla bütünleşmesine, sosyal ortaklarıyla pozitif ilişkiler geliştirerek yakınlaşmasına fırsat vermektedir.

Bir kurum sosyal sorumluluk anlayışının gereği olarak ürün ve hizmetlerinin kalitesini sürekli artırmalıdır. Ayrıca içinde bulunduğu toplumun sorunlarına karşı duyarlı davranarak bu sorunların çözüme kavuşturulmasına katkıda bulunmalıdır. Kurumların sosyal sorumluluk ilkesine uygun olarak hareket etmesi, o kurumun toplumun nezdinde imajının olumlu yönde artmasına katkı sağlayacaktır.

Günümüzde kurumsal imaj ile sosyal ve çevresel duyarlılık arasında sıkı bir ilişki yaşanmaktadır. Schwaiger'e göre (2004:64) kurumsal imaj, kurumların performansları ile toplumsal sorumluluk anlayışları arasında gösterecekleri performansa dayanmaktadır. Uzmanlığını artırmak isteyen bir kurum toplumsal sorumluluktan uzaklaşırsa, müşterilerine karşı da sempatik olmaktan uzaklaşacaktır. Bu durumda kurumsal imajı da düşecektir. Bu nedenle kurumsal imajın değişkenleri arasında toplumsal duyarlılık mutlaka yerini almalıdır. Sosyal sorumluluk anlayışına sahip kurumlar, hem çalışanları, hem de müşterileri tarafından saygıyla söz edilen, güven duyulan kurumlar olarak algılanacaktır. Bu algılamalar sonucunda, kurumlar hakkında güçlü bir imaj elde edilecektir. Sosyal sorumluluk anlayışının önem kazanmasıyla birlikte tüketiciler, artık çevre açısından güvenli ürünleri tercih etmektedirler. Tüketiciler çevreye karşı sorumlu olan kurumları desteklemektedirler.

Tüketicinin bir ürünü satın alma kararı, kimi zaman ürünün çevre kirliliğe yol açıp açmadığı gibi faktörlere bağlı kalmaktadır. Kurumsal olarak düşünüldüğünde ise herhangi bir kurumun toplumsal duyarlılığı o kuruma karşı olan güven duygusuna etki etmektedir. Kurum imajına yönelik çalışmalarda çevreye karşı sosyal sorumluluğunu, kurum imajıyla birleştirmiş şirketlere iyi örnek olarak Body Shop firmasının gösterildiğini görmekteyiz (Young, 1996:174).

Günümüzde toplumsal duyarlılık kavramı, dünyanın küreselleşmesiyle birlikte küresel bir anlam kazanmaktadır. Dünya üzerinde serbest dolaşımı ifade eden küreselleşme, toplumsal yaşamda hissedilen en son değişiklikleri de beraberinde getirmiştir. Kurumların bu değişimden uzak durması mümkün gözükmemektedir.

B.2. YÖNETİM ETKİNLİKLERİNİN KURUMSAL İMAJ AÇISINDAN ÖLÇÜLMESİ, KULLANILAN ÖLÇÜMLEME YÖNTEMLERİ VE SONUÇLARI

İmaj için kapsamlı bir ölçüm getirilmediği gibi kurumun finansal kazancında imajın gerçek etkisi de fazla bilinmemektedir. Ancak, kurumsal imajla mal ya da hizmet alan kitlenin memnuniyeti arasındaki ilişki ölçülmektedir. İmajın sağladığı yararlar, kuruma artı puan katmakta ve böylece kurum daha da iyi bir imaj edinmektedir (Schukies,1998:31).

Küreselleşen ekonomide yükselen kurumlar arası yarış, kurumların kendilerini tanımlamasına bağlı olarak birtakım avantajlar sağlamaktadır. Buna bağlı olarak, Amerika'nın birçok ünlü şirketi başarısının en sağlam bileşenlerinden birinin kurumsal imaj olduğunu kabul etmektedir. Kurumsal imajın şirketleri piyasanın güdümünden koruduğuna ve hatta piyasayı imajı sağlam şirketlerin yönlendirdiğine inanılmaktadır (Schwaiger, 2004:56).

Literatürde, kurumsal imajın ekonomi alanındaki anlamlarına bakıldığında farklılıklar gözlenmektedir. Bu farklılıkların, kurumlar hakkında insanların zihninde

canlanan imgelerin, duygusal ya da bilişsel boyutlara çekilmesinden kaynaklandığını görmekteyiz. Birçok tanım yapılmakla birlikte, kurumsal imajı hem duyuşsal hem de bilişsel boyutlara ait imgelerin oluşturduğu konusunda düşünce birliği sağlanmış gözükmektedir (Hall, 1992:128).

İnsanlar piyasa koşullarına bakarak bir kurumun ekonomik durumunu oldukça başarılı bulabilirler. Bu bilgiye dayalı bir düşüncedir, ancak diğer taraftan aynı kurumu kendilerine yakın hissetmeyip sevmeyebilirler. Halkla ilişkiler kapsamında yapılan kurumsal imaj konulu birçok araştırmada değişkenlerin genellikle bilişsel boyuta dayalı olduğu görülmektedir (Schwaiger, 2004:49).

Kurumsal imajın bilişsel boyuta dayalı ölçüm araçlarında geçmiş yıllara ait ekonomik bilançoların dikkate alınması da bir başka sorundur. Bu tür bir ölçüm kurumun gelecekteki başarısı konusunda tahminler yapılmaktadır. Ancak geçmiş bilançolar geçmişte kalmıştır. Geleceğe dönük düşünceler verebilir olması yanında piyasanın değişkenliğine karşı da tam ikna edici değildir (Dowling, 1986:109).

Yöneticiler ve yönetim etkinliklerinin kurumsal imaj üzerine etkilerinin olması kaçınılmaz görünmektedir. Ballen'e göre (1992:30), kurumsal imajı oluşturan en etkili değişken, yönetim kalitesidir. Kurum imajını ölçmek için değişik yöntemlerin kullanıldığı görülmektedir. Ancak, bütün yöntemlerin ortak sorunu geliştirilen ölçüm araçlarının standartlaştırılması olmuştur. Literatürde bu konuda sağlanan bir düşünce birliği olmadığını görmekteyiz (Schwaiger, 2004:51).

Dünyanın en büyük, en saygın, en çok bilinen şirketlerinin hangileri olduğu her zaman merak konusu olmuştur. Ancak bu merak dünyanın en ünlü ya da en zengin kişilerini bilmekten biraz daha farklı sonuçlar doğurmaktadır. Literatürde dünya çapında en büyük, en ünlü şirketleri bir tür sıralamaya sokan 4 önemli ölçek bulunmaktadır. Bu ölçekler şunlardır:

1. Amerika'nın en çok takdir edilen şirketleri (AMAC)
2. Dünyanın en çok takdir edilen şirketi (GMAC)

3. Alman Yönetici Magazini Modeli

4. Haris-Fombrun modeli (QR-Gold)

Kurumsal imajı ölçmek için kullanılan ölçeklerin hangi değişkenler üzerine odaklandığını daha iyi anlamak için bu yöntemleri açmakta yarar vardır.

Amerika'nın En Çok Takdir edilen Şirketleri (AMAC): Dünyanın en ünlü şirketlerini belirlemek için 1997 yılına kadar Amerika'nın en çok takdir edilen şirketleri (AMAC) ölçeğinin kullanıldığını görmekteyiz. Ancak bu ölçeğe Amerikan firmalarının girmesi yasaklanmıştı. Bir bakıma Amerika'dan dünyaya bakış açısını yansıtmaktaydı. Bu nedenle dünyanın tüm şirketlerini kapsamıyordu. Fortune Dergisi, 1983-1985 yılları arasında 8.000 kişi ile mektup ya da telefon yolu ile görüşme yapmak istemiş ve şirket yöneticisi, piyasa analisti gibi ekonomi alanından 4.000 uzman kişiye ulaşmıştır. Fortune Dergisi yaptığı bu araştırmada kurum imajını değerlendirmeye yönelik olarak aşağıdaki kriterleri belirlemiştir (Bromley, 1993:178):

- Yönetim kalitesi
- Ürün ve Hizmetlerin kalitesi
- Uzun dönemli yatırımların kalitesi
- Yeni buluşlar
- Finansal açıdan sağlamlık
- Yetenekli insanları etkileme, geliştirme ve işe alma yeteneği
- Toplumsal ve çevresel sorumluluk
- Kurum kaynaklarının akıllıca kullanımı

Araştırmaya katılanların % 80'inden fazlası "yönetim kalitesi"nin kurumun en önemli özelliği olduğunu vurgulamışlardır. Bir şirketin sahip olduğu imaj, sorulara verilen cevapların aritmetik ortalaması (Overall Reputation Score) ile bulunmuştur.

Kurumsal imaj üzerine odaklanan AMAC ölçeğinin değişkenleri ise şu şekilde sıralanmaktadır (Schwaiger, 2004:51):

- Yenilikçilik
- Yönetim kalitesi

- Şirketin uzun dönemli yatırım değeri
- Toplum ve çevreye karşı sorumluluk
- Çekme yeteneği (çekicilik)
- Gelişim
- Zeki ve yetenekli insanları tutma
- Ürün ya da servis kalitesi
- Mali sağlamlık
- Serveti (mal varlığı)

AMAC ölçeklendirmesinde ekonomik büyüklük ön planda görünmektedir. Ancak fark edileceği gibi, ekonomik göstergelerin bir önceki yıla ait olması kaçınılmazdır. Kurumun risk alabilme durumu da reklam giderleri, medyada görünme oranı gibi faktörler de tamamen bir önceki yılın ekonomik performansına dayanmaktadır. Ayrıca, piyasa uzmanlarının sayısal değerleri çarpıtması da mümkündür (Fombrun ve Shanley, 1990:233).

Dünyanın En Çok Takdir Edilen Şirketi (GMAC): Dünya çapında en ünlü şirketleri belirlemek için Hay Gurup tarafından uygulanmış ve sonuçlar yine Fortune Dergisinde yayınlanmıştır. Dünyanın en ünlü 500 şirketi, 24 endüstri dalında ve 13 ülkede, 5.000 kişilik bir örneklem gurubu ile belirlenmiştir. Diğer derecelendirmeye ek olarak şirketlerin dünya çapında iş yapıyor olmaları koşulu aranmıştır. Kullanılan derecelendirmede AMAC ölçeğinin değişkenlerine bağlı sorular kullanılmıştır (Schwaiger, 2004:53).

Alman Yönetici Magazini Modeli: Dergi tarafından 1987 yılına kadar düzenli olarak uygulanan bir kurumsal imaj ölçüm envanteri bulunmaktaydı. 2000 yılında, Derginin yetkili bir şubesi 2500 uzmandan Almanya'nın en ünlü 100 şirketini 11 kademeli bir derecelendirme ölçeği üzerinde sıralamasını istedi. Kullandığı kriterler şunlardır (Schwaiger, 2004:56):

- Yönetim kalitesi,
- Yenilikçilik,
- İletişim kurma becerisi,
- Çevreye karşı sorumluluk,
- Ekonomik durum,
- Ürün kalitesi,
- Parasal değeri,
- Çalışan kalitesi,
- Büyüme hızı,
- Kullanıcılara karşı çekiciliği,
- Uluslar arası durumu.

Toplam kurumsal imajın nasıl belirlendiğine dair hesaplama yöntemi yayınlanmamıştır ancak, derginin yaptığı diğer çalışmaların analizinden, kurumsal imaj üzerine birtakım yorumlar çıkarılmıştır. Bu yorumlar şunlardır (Schwalbach, 2000:287):

- *“Kurumsal imaj zamanla değişmektedir. Ancak yüksek bir kurumsal imaja sahip olan şirketlerin kurumsal imajı değişmemektedir. Örneğin; BMW, Bosh, Daimler-Benz ve Simens. Bilinen bir şey olmasına karşın, bu konunun kanıtlanmış olması sevindiricidir.*
- *Şirketlerin birbirleri ile kıyaslanması durumunda kurumsal imaj bakımından sektörler arasında fark çıkmıştır. Örneğin; en yüksek kurumsal imaj puanları otomobil sektörüne çıkarken, en düşük kurumsal imaj puanları sigorta ve inşaat şirketlerine çıkmıştır.*
- *Kurumsal imaj sadece ekonomik göstergelerden değil daha fazlasından etkilenmektedir.*
- *Kurumsal imaj ile kurumsal dürüstlük arasında pozitif yönlü bir korelasyon vardır. Kurumsal dürüstlük imajı kuvvetlendirmektedir.*
- *Şirketin büyüklüğü ve sahipleri kurumsal imajı etkilemektedir”.*

Haris-Fombrun Modeli (QR-Gold): Bu ölçek Haris ve Fombrun tarafından geliştirilmiştir. Ölçek, 6 sütundan oluşan 20 maddeli bir anketten oluşmaktadır. Ölçeğin ana değişkenleri şunlardır (Fombrun, 2006:24):

- “*Duygusal başvuru (takdir etme, saygı duyma, güvenme),*
- *Ürün ve hizmetler (servisler, kalite, uygun ücretlendirme),*
- *Maddi durum (güçlü maddi portföy, düşük risk, vs.),*
- *Vizyon ve liderlik (açık-şeffaf vizyon, alanda öncü olma),*
- *Çalışma çevresi (iyi bir şirket görünümü, çalışanların uzman olduğu izlenimi),*
- *Sosyal sorumluluk anlayışı (yüksek standartlar, çevre duyarlılığı, insanlara iyi muamele)”.*

Literatürde yukarıda bahsedilen kurumsal imaj ölçüm araçlarının yanı sıra başka araçlar da mevcuttur. Bu ölçüm araçlarından bazıları şunlardır (Eidson ve Master, 2000:18):

- Financial Times- World’s (Europe’s) Most Respected Companies
- Management Today-Britain’s Most Admired Companies
- Burson Marsteller-Maximizing Corporate Reputation
- Corporate Branding LLC-Corporate Branding Index
- Asian Business-Asia’s Most Admired Companies
- Far Eastern Economic Review-REWIEW 200

Kurumsal imajın ölçümünde maddi boyutun ön planda olması eleştirilmektedir. İnsani ve toplumsal boyutların ihmal edildiği düşüncesi ağır basmaktadır. Bununla birlikte, geçmişte görsel açıdan kurumun hedef kitleler tarafından tanınmasını amaçlayan kurum imajı kavramına yeni nitelikler de eklenmiş olduğu da unutulmamalıdır. Yeni niteliklerin başında çevreye ve topluma karşı duyarlılık gelmektedir. Örneğin; hayvanlara gösterilen kötü muamelenin ve yaşam hakkının gasp edilmesinin sonucu olarak dünyada yaygın olarak gözlenen bir kürk düşmanlığı vardır. Kürk ve benzeri malzemelerin tüketim oranının düşmesi kaçınılmaz bir sonuçtur. Benzer bir şekilde üretimde çocukların kullanıldığı bir ürünü kimse almak istemeyecektir. Çevreyi kirleten kurumların ürünlerini pazarlaması kolay olmayacaktır.

III.BÖLÜM

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA YÖNETİCİ –LİDERİN KONUMU VE KURUM İMAJINA ETKİSİ: AKUT ÖRNEĞİ

A. SİVİL TOPLUM KURULUŞU KAVRAM VE ÖZELLİKLERİ

A.1. SİVİL TOPLUM KURULUŞUNDA YÖNETİM YAPISI

Dünya genelinde sivil toplum kuruluşlarını tanımlamada ve adlandırmada en çok kullanılan, başvurulan kavramın Non-Governmental Organization (NGO) olduğu belirtilebilir. İngilizcedeki "Non-Governmental Organization" kavramı Türkçeye tam olarak "hükümet dışı kuruluşlar" olarak çevrilmektedir. Türkiye'de ise bu örgütleri adlandırmak için daha çok Sivil Toplum Kuruluşları (STK) kavramı kullanılmaktadır. Hükümet dışı kavramı da Türkiye'de kullanılan bir adlandırmadır. Geçmişte cemiyetler, kulüpler, vakıflar olarak adlandırılan bu kuruluşlar günümüzde demokratik kitle örgütleri olarak da adlandırılmaktadır (Sivil, 2001: 4).

Doğan, bu örgütleri adlandırma ile ilgili görüşlerini ifade ederken, sivil toplum kuruluşu kavramının yaygın olarak kullanıldığı belirtmekte, bununla birlikte "baskı grubu"nun da bu örgütleri tanımlamak için kullanıldığını ifade etmektedir (2002: 238). Türkiye'de devlet dışı kuruluşları ifade etmek için, "sivil toplum örgütleri", sivil toplum kuruluşları", "demokratik kitle örgütleri", "gönüllü örgütler", "üçüncü sektör", "yönetim dışı örgütler" gibi kavramlar kullanılmaktadır (Sancar, 2000:20).

Türkiye'deki sivil toplum örgütleri, farklı alanlarda faaliyet yürütmektedir. Yoksullukla mücadele, sağlık hizmetleri, aile planlaması, eğitim, çevre ve ekoloji, kültürel ve etnik değerler, dini değerler, mesleki ve profesyonel örgütlenmeler sivil toplum kuruluşlarının faaliyet yürüttüğü başlıca alanlardır ("Sivil", 2001: 10). Bununla

birlikte düşünce, felsefe, ahlak gibi alanlarda da bu kuruluşların faaliyet yürüttüğü görülmektedir (Azaklı, 1997:228-229).

Sivil toplum kuruluşlarının tanımı, toplumsal yaşamdaki rolleri ve misyonları, olumlu ve olumsuz yönleri, sivil toplum paradigması ile ilgili birçok çalışma olması ve bu konuda ciddi bir literatürün oluşmasına rağmen, sivil toplum kuruluşlarının daha etkin bir hale gelmesi için, pratiksel ve yönetsel konular aynı düzeyde incelenmemiştir. Bu konuda geniş, kapsamlı bir literatürün oluştuğunu söylemek mümkün değildir. Jo de Berry, London School of Economics and Political Science'ın Sosyal Politikalar Departmanı'nda, sivil toplum kuruluşlarının yönetimi konusunda vermiş olduğu seminerde aynı noktaya dikkat çekiyor: Hükümet dışı kuruluşların rolü, devlet ve donörlerle olan ilişkileri üzerine çok miktarda literatür olmasına rağmen, bu kuruluşların yönetimi konusunda bu derece bir literatürün olduğunu söyleyemeyiz. NGO'ların yönetiminden ziyade politik rollerinin daha fazla tartışılması, bu kuruluşlar pratiksel ve organizasyonel yapısı hakkında bilgiler de sunmaktadır. Sivil toplum kuruluşlarının yönetimi konusunda çalışma yapan Çarıkçı ve Acar da bu konuya dikkat çekiyorlar. STK'ların tanımı ve rolleri konusunda birçok çalışma yapılmasına, çok şey söylenmesine rağmen, STK'larda etkin yönetim konusunda aynı şeyi söylemek mümkün değildir (Çarıkçı ve Acar, 2002: 17).

Hükümet dışı kuruluşların yönetimini konusuna dikkat çekmemizi sağlayan iki nedenden bahsedilebilir. Birinci, gelişen, büyüyen hükümet dışı kuruluşlar, karmaşıklaşan ve farklılaşan sorunlarla karşı karşıya kalmışlardır. Stratejik planlamalar, bütçeleme, kadrolama (staffing), organizasyon yapısının yönetimi gibi iç sorunlar, hükümet dışı kuruluşları yönetim sorunu ile ilgilenmek zorunda bırakmıştır. Bununla birlikte kuruluşun hükümetle, özel sektörle ve diğer hükümet dışı kuruluşlarla olan ilişkileri gibi dış nedenler yönetim sorununu öne çıkarmıştır. Hükümet dışı kuruluşlarının başarısını, tüm bu iç ve dış yönetim sorunlarının üstesinden gelme düzeyi, daha doğrusu bu iç ve dış ilişkileri yönetme kabiliyeti belirlemektedir. Hükümet dışı kuruluşlarda (NGO) yönetim kavramının düşünülmesine neden olan bir diğer faktör, politikaların etkileyici, sonuç alıcı eylemlere dönüşmesinin, ancak etkileyici ve sonuç

alıcı bir yönetimle mümkün olacağı düşüncesidir. Kritik bir gerçek var ki, politikaların uygulanması süreci ideolik süreçlerden daha fazla pratiksel süreçlerdir ve ne yazık ki bu hükümet dışı kuruluşlarda göz ardı edilmektedir (Berry, 2003:1).

Hükümet dışı kuruluşlar kendi alanlarında profesyonel ve etkin, karmaşık güçlü yapılara örgütlere dönüştü (Borgese, 1999). Organizasyonel büyüme ve donörlerin beklentileri hükümet dışı kuruluşlara profesyonelleşmeyi dayatıyor. Bununla birlikte artık projelerin başarısında yönetim anahtar bir kavram haline gelmiş bulunmakta. Organizasyonel büyüme sürekli yeni sorunlara neden oluyor, bu da yönetim kavramının önemini tekrar açığa çıkartıyor. Hükümet dışı kuruluşlarda yönetimin önemi genel olarak kavranmakla birlikte, bugün yönetim ilkeleri konusunda bir konsensüsün olduğunu söylemek mümkün değildir. Bununla birlikte birtakım değerlerin, yaklaşımların belirginleştiği ve bu gün artık birçok sivil toplum örgütü tarafından kabul edilen ilkeler haline geldiği belirtilebilir.

Sivil toplum kuruluşlarında stratejik yönetim üzerine yazdıkları makalede Çarıkçı ve Acar, gönüllü birlikteliğe dayanan STK'ların, etkin bir vizyon, sağlıklı bir organizasyon yapısı ve yönetim anlayışına sahip olduğu takdirde gelecekte çok daha etkili olabileceklerine dikkat çekiyorlar. Özellikle bilgi-iletişim teknolojilerindeki gelişmelerle, bu kuruluşların koordinasyonu ve etkin yönetimi kolaylaşmış, etkin eylem birlikleri ile etki güçlerini artırma imkanları artmıştır (2002: 19). Vizyon bir örgütün hayalleri olarak tanımlanabilir. Bu anlamda etkin bir vizyon sahibi olabilmek demek, hayal kurabilmek, etkin düşünceler üretebilmek, olağanın dışına çıkabilmek anlamına gelmektedir. Etkin bir yönetim, gelecek perspektifine sahip bir vizyona sahip olmayı gerekli kılar. Misyon ise bir örgütün varlık nedeni olarak ifade edilebilir. Bir örgütün faaliyet alanını tanımlayan, bir örgütü diğer örgütlerden ayıran, yegane varlık nedenidir. Üstün bir vizyona ve geçerli bir misyona sahip olmak, çevresel değişimleri yönetebilmenin öncelikli şartıdır.

STK'ların öncelikli amacı kendi kontrolleri dışında çevrelerinde meydana gelen değişimleri etkin bir şekilde yönetebilmektir. Bir başka deyişle bu çevresel değişimlerin

organizasyon üzerindeki olumsuz etkilerini minimize, olumlu etkileri de maksimize edebilmektir. Bu bağlamda stratejik yönetim, “...çevre ile örgütsel amaçlar arasındaki etkileşimi görebilen ve buna uygun yapısal değişimleri destekleyen bir yönetim yaklaşımıdır. ... Değişimin ve belirsizliğin hakim olduğu ekonomik ve politik şartlar göz önünde bulundurulduğunda stratejik boyutu ön planda tutulmuş bir yönetim yaklaşımı çevreye uyumu kolaylaştıran, dinamik bir süreç olarak nitelendirilebilir”. Stratejik yönetim yaklaşımına sahip STK’lar, kendileriyle ilgili stratejik unsurların tümünü –STK üyeleri, destek veren kurum ve kuruluşlar, ulusal ve uluslar arası ekonomik ve politik organizasyonlar, devlet vb.- tatmin ederek çevresel belirsizlik ve hızlı değişimlere karşı etkinlik sağlayabilirler (Çarıkcı ve Acar, 2002: 20).

Sivil toplum örgütleri için her yerde geçerli olan evrensel, iyi bir strateji yoktur. Bazı cevaplar bir takım örgütler için önemli iken bir başka örgüt için daha az önemli olabilir, ya da önemsiz olabilir (Edwards, 1999). Bununla birlikte bazı gelişen bir takım değerlerin tüm sivil toplum kuruluşları tarafından kabul edildiğini ve stratejiler geliştirilirken bunların esas alınması gerektiği konusunda bir konsensüsün olduğunu belirtebiliriz.

AKUT

Ülkemizde giderek ihtiyacı daha fazla hissedilen arama kurtarma konusunda faaliyet gösterecek uzman bir ekibin gönüllülük prensibinden yola çıkan bir dernek çatısı altında bir araya gelmesi fikri üzerindeki çalışmalar sürerken, 1995 yılı Aralık ayında Uludağ Keşiştepe’de yapılan bir arama kurtarma operasyonunda AKUT kendi adını ilk defa kullanarak yer almıştır. Akabinde 1996 yılı başında da AKUT Arama Kurtarma Derneği resmen kurulmuştur. (<http://www.akut.org.tr/?sf=icerik&icerikktg=45>)

AKUT, yasa gereği idari örgütlenmesini tüzüğünde belirttiği gibi yapmış iken, işlevi gereği, örgütlenmesini tüzüğüne uygun olarak daha zengin bir çerçeveye oturtmuş, bir yandan da arama kurtarma anında devreye girmek üzere operasyonel olarak farklı bir örgütlenme şeması çizmiştir. Böylece, bir yandan demokratik bir sivil toplum örgütü örneği verilirken, operasyonel olarak da hiyerarşi üçgeni dar, disiplinli, acil durumlarda

dar bir kadro ile çabuk karar alabilen bir örgütlenmeyi tercih etmişlerdir. (<http://www.akut.org.tr/?sf=icerik&icerikktg=45>)

Başlangıçta temel hedef, dağ ve diğer doğa koşullarında doğru ve etkin arama ve kurtarma faaliyetleri düzenlemek olarak belirlenmiştir. 1997 Ocak ayında deprem eğitimini, Haziran ayında ise ilk sel eğitimini almaya başlayan AKUT, böylece, talep edildiği takdirde doğal afetlerde de ilgili resmi kurumlara yardımcı olabilir hale gelmiştir.

İnsan kaynakları açılımı beklenti ya da çıkar düşünmeksizin insan hayatı kurtarmak için çalışacak herkese yapıldı. Birtakım arama kurtarma operasyonları, kadroları geliştiren eğitimler, organizasyon, tanıtım çalışmaları, ilgili kurum ve kuruluşlarla yapılan protokol ve anlaşmalar, sponsor araştırmaları ve ortalama 90 üyeye, Haziran 1998 tarihinde Adana-Ceyhan depreminde yer almıştır. Yaklaşık 20 kişilik AKUT ekibi, 28 kişinin enkaz altında kaldığı bir apartmanda sıra ile 5 gün çalışarak 2 yaşamın kurtarılmasına katkı sağlaması, AKUT'u gazete manşetlerine taşımıştır. 15 Ocak 1999 tarihli Bakanlar Kurulu kararıyla da AKUT “Kamu Yararına Çalışan Dernek” olmuştur. (<http://www.akut.org.tr/?sf=icerik&icerikktg=45>)

AKUT'un idari yapılanmasını 5 kişilik bir Yönetim Kurulu oluştururken, kararlar 22 kişiden oluşan bir karar grubu ile alınmaktadır. Arama kurtarma anında devreye girmek üzere operasyonel olarak daha farklı, hiyerarşi üçgeni dar, yetki ve sorumlulukların net olarak tanımlandığı disiplinli, acil durumlarda dar bir kadro ile çabuk karar alabilen ve aldığı kararları çabuk uygulayabilen bir örgütlenme biçimi tercih etmişlerdir. Dernekte her zaman nitelikli insanlara yetki ve sorumluluk verilmiştir. Bugün bile AKUT'un en büyük gücü o günlerden kalan bu anlayıştır. Bu konuda en büyük avantajı, kişisel inisiyatif kullanma konusunda cesur ve kararlı, sorumluluk almaktan çekinmeyen ve riske girmekten korkmayan takım liderlerine sahip olmalarıdır. Takım çalışması, kontrollü riske girme ve inisiyatif kullanma yeteneği, arama-kurtarma gibi son derece kritik karar mekanizmalarının tereddütsüz ve çok hızlı devreye sokulup, alınan kararların sonuna kadar takipçiliğinin yapılması, değişen koşullara süratle ayak

uydurulması gereken bir ortamda başarı grafiğini hızla yükseltmiştir. (<http://www.akut.org.tr/?sf=icerik&icerikktg=45>)

Lider odaklı kurum olmayı ve liderlik mekanizmasını her zaman büyük bir verimlilikle kullanmışlardır. Her zaman, insana yatırım yapıp ve sadece nitelikli, sorumluluk duygusu gelişmiş, empati yapabilen, çalışkan insanları dernek kadrosuna dahil etmişlerdir. (<http://www.akut.org.tr/?sf=icerik&icerikktg=45>)

AKUT'un kurucu üyesi başkanı Ali Nasuh Mahrukidir. Mahruki 21 Mayıs 1968'de İstanbul'da doğdu, ilk ve orta öğrenimini Şişli Terakki Lisesi'nde tamamladıktan sonra 1992 yılında Bilkent Üniversitesi İşletme Fakültesi'nden mezun oldu. Dağcılıkla 1988 sonlarında, isim babalığını ve üç yıl boyunca başkanlığını yaptığı Bilkent Üniversitesi Doğa Sporları Topluluğu'nda - DOST - tanıştı. Yazar, fotoğrafçı ve profesyonel sporcu olan Mahruki, dağcılık, mağaracılık, yamaç paraşütü, aletli dalış, motor sporları, yelken ve bisiklet sporları yapmaktadır.

1992 - 1994 yılları arasında, Sovyet Asya'nın en yüksek (7000 metrenin üzerinde) beş dağına tırmanarak, (Khan Tengri – Lenin – Korjenevskoy – Communism – Pobeda) Rusya Dağcılık Federasyonu tarafından verilen “Kar Leoparı” ünvanını alan az sayıdaki batılı dağcıdan biri oldu. Dünyanın en zorlu ve tehlikeli 7000'lik dağlarından biri olan Pobeda dağına 8. solo tırmanışını yaptı. 1995 yılında, Everest dağına tırmanan ilk Türk ve dünyadaki ilk müslüman dağcı oldu. 1996 yılında, Camel Trophy Türk takımına girerek Kalimantan'da Türkiye'yi temsil etti ve ekip olarak, Takım Ruhu değerlendirmesinde dünya ikincisi, genel sonuçlarda dördüncülük elde ettiler. Aynı yıl, dünyanın yedi kıtasının her birinin en yüksek dağına tırmanmayı içeren, “Yedi Zirveler” projesini tamamlayan dünyadaki 44. dağcı ve en genci oldu. (Everest, Aconcagua, Vinson, Kilimanjaro, Mc. Kinley, Elbruz, Kosciusko.) 1997 yılında, motosiklet ile Türkiye, İran, Pakistan, Hindistan, Nepal ve Sikkim'i içeren 21.000 kilometrelik bir yolculuk yaptı. 8201 metrelik Cho Oyu dağına yaptığı tırmanışla, Türkiye'nin en yüksek solo tırmanışını gerçekleştirdi. 1998 yılında, 8516 metrelik Lhotse dağına yaptığı tırmanışla, Türkiye'nin en yüksek oksijensiz tırmanışını gerçekleştirdi. Aynı yıl 8163

metrelik Manaslu dağına denedi. 2000 yılında, dünyanın en zorlu ve tehlikeli dağlarının başında gelen, dünyanın 2. yüksek dağı 8611 metrelik K2 dağına ilk Türk tırmanışını, oksijensiz olarak gerçekleştirdi. 2001 yılında, Kuzey Alaska'nın son derece sert iklimi ve coğrafyasında, çok özel olarak hazırlanan "Arktik Koşullarda Hayatta Kalma" eğitimi aldı. 7546 metrelik Muztag Ata dağına tırmandı. (Türkiye'nin en yüksek kayaklı tırmanışı.) 2002 yılında, Himalayaları motosikletle aşarak Batı Tibet'teki kutsal Kailash dağına ve Everest dağına Ana Kampını ziyaret etti. 2003 yılında bugüne dek sadece bir kez gerçekleştirilen, dünyanın en kuzeyindeki 7000 metreden yüksek dağ olan Pobeda dağına kış tırmanışını denedi. 2003 - 2004 yılı, 55. Dönem Milli Güvenlik Akademisi eğitim - öğretim dönemini, bugüne dek ilk kez sivil toplum örgütlerinden kabul edilen bir müdahim olarak başarı ile tamamlamıştır. 2004 yılında, Kuzey Hindistan'ın Himachal Pradesh, Ladakh, Zaskar ve Keşmir eyaletlerini içeren, "5602" ve "5328" metrelerle dünyanın en yüksek araç kullanılabilen yollarının aşıldığı bir motosiklet seyahati gerçekleştirdi. ABD'nin 4 farklı eyaletinde, 4 üniversite, 2 doğada liderlik okulu, 5 arama ve kurtarma ekibi ve 3 Türk derneğinde, dağcılık, liderlik, arama ve kurtarma, Türkiye ve Türk Gençliği konularında seminerler verdi ve konuşmalar yaptı. Arama Kurtarma Derneği - AKUT kurucu üyesi ve başkanı olan Mahruki ayrıca, Ulusal Güvenlik ve Stratejik Araştırmalar Derneği - UGSAD, Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi, Sualtı Araştırmaları Derneği - SAD, Gezinler Kulübü ve Türk Eğitim Derneği - TED üyesidir. Bahçeşehir Üniversitesi'nde üç yıl "Takım Çalışması ve Liderlik" dersi vermiştir ve bu konularda motivasyon seminerleri düzenlemektedir.(<http://www.msxlabs.org/forum/spor-tr/18439-ali-nasuh-mahruki-ali-nasuh-mahruki-kimdir-ali-nasuh-mahruki-hakkinda.html#ixzz1VKKpcpm6>)

Mahruki'ye göre Atatürk gibi bir lideri şu şekilde ifade etmektedir: "Mustafa Kemal; çevresindeki herkesten daha fazlasını bilen, daha fazlasını öngörebilen ve mücadelesi ile ilgili bütün kurgularını kendisi yapabilen bir liderdi. Bu anlamda yaşadığı zaman diliminin, başkaları için en olağanüstü ve çözümü imkansız gibi gelen sorunlarına rağmen, eşsiz dehası, zihinsel gücü, öngörü yeteneği, analitik ve kavramsal düşünme becerisi ve kararlılığı ile, en yakınlarının ve ona en güvenenlerin bile neredeyse imkansız diye düşündüğü pek çok şeyi, çok kısa olarak nitelendirilebilecek bir süre

içerisinde başardı. Atatürk, kendisini milletin üstünde değil tam tersine milletin kolektif bilincinin ürünü olarak görür. Kendi varlığını; Türk Milleti'nin kendi içinden, koşulların ve zamanın zorlamasıyla ortaya çıkardığı bir kurtuluş kararlılığı olarak tanımlar. Bu duruşu acaba kaçımız doğru olarak analiz edebiliyoruz çok merak ediyorum. Çağımızın en büyük lideri olduğu pek çok yabancı kaynak tarafından doğrulanan Atatürk, başarılarını kendisine mal etmemiş, apaçık belirli olan doğal üstünlüğüne dayandırmamış, her başarısının; eşsiz fedakarlığı ve kahramanlığı ile yiğit Türk Askeri'nin ve onurlu Türk Milleti'nin eseri olduğunu vurgulamıştır.” (www.nasuhmahruki.com)

Mahrukiye göre Atatürk sayesinde, ölkemiz; “her konuda ve her seviyede lider yetiştiren, kendi geleceğini yaratma konusunda kararlı, birbirine büyük bir sadakatle bağlı bir toplumdan, dışarıdan getirilecek uzmanlara bel bağlayan, çözümleri kendi içinden değil de dışarıdan arayan, kendi özkaynaklarına dayanmaktansa dışarıdan borç alarak çözümleri üretmeye çalışan ve alt kimlik gruplarına bölünmüş bir topluma dönüştürüldü.” (www.nasuhmahruki.com)

Lider; içsel özellikleri gereği kendi varlığını, şu veya bu sebeple kendisini hizmet etmekle yükümlü saydığı vatan, millet, devlet, vs. gibi bir üst varlığa adanmış bir kişidir. Mutluluğu hizmet ettiği üst varlığın mutluluğu; başarısı, yine bu üst varlığın başarısıdır. Bu anlamda bence; “Gerçek lider; temsil ettiği değerlerin bedenlenmiş halidir.” Kendinden o kadar geçmiştir ki, hizmet etmeyi kafasına koyduğu varlık için en inanılmayacak fedakarlıkları bile yapmakta tereddüt etmez. Bu düşünce biçimini anlamaya çalışmaya gerek yok. Bu düşünce biçimi ya vardır, ya yoktur. Toplumların yapması gereken bu tür kendini adanmış bireylerinin enerjisini, o bireylerin de kendi arzusuna uygun olarak toplum yararına yönlendirmek ve kullanmak olmalıdır. İşte Türkiye'nin kendini geliştirmeyen, değişime ayak uydurmaktansa onu geciktirmeye çalışan hakim unsurlarının, Atatürk sonrasındaki süreçte en korktuğu insan tipleri, bu lider vasıflı gençlerdir. Ellerindeki bütün gücü ve olanakları, bu vatanın tek şansı olan bu vasıflara sahip gençlerini budamak için kullanan bu yapının artık durdurulması zorunluluğu kaçınılmaz olarak kendisini göstermektedir.(www.nasuhmahruki.com)

A.2. SİVİL TOPLUM KURULUŞUNDA MİSYON-VİZYON ÇALIŞMALARININ VE KURUM İMAJININ OLUŞTURULMASI VE STRATEJİLERİ

Sivil toplum kuruluşlarının %86,1'i kuruluşun misyonunu, vizyonunu belirten yazılı bir dokümanın olduğunu belirtmiştir. Yine %83,3'ü bununla birlikte kuruluşun kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerini belirten yazılı bir dokümanın olduğunu ifade etmiştir. "STK'nızın stratejik hedeflerini belirleyen komiteler (birimler, komisyonlar, kurullar) var mı?" sorusuna ise %72,2'si evet, %27,8'i hayır cevabını vermiştir. "STK'nızın yöneticileri kurumun misyonunu, amaçlarını, kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerini bilirler" belirlemesine %12,5 katılmadığını ifade ederken, %86,1 katıldığını ifade etmiştir. Aynı şey üyeler için belirtildiğin de ise, bu oranların %14,1 ve %76,1 olduğu görülmektedir. "Üyelerde motivasyonu sağlayan temel faktör kuruluşun misyonu ve vizyonudur" ifadesine STK'ların %75'i katılırken, %12,5'i katılmamıştır. Yukarıdaki rakamlardan STK'ların genelde vizyon, misyon sahibi olduğu, kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerini belirlediği ve bunların üyelerin motivasyonunu sağladığı belirtilebilir. Yine yöneticilerle birlikte üyelerin de büyük çoğunluğunun kuruluşun vizyonunu, misyonunu, kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerini bildiği ifade edilebilir. Tüm bunların yaşam bulması için kuruluşlarda genelde, strateji belirleyen kurullarının, komisyonlarının var olduğu görülmektedir.

AKUT'un misyon cümlesi şudur;

"Dağ ve doğa koşullarında meydana gelen kaybolma ve kaza olaylarında, deprem, sel gibi doğal afetlerde ve büyük kazalarda, tamamen gönüllü olarak, amatör bir çalışma ve profesyonel bir yaklaşım ile, başı deritte olan kişilere en kısa sürede ulaşmak, yardım için gereken en uygun koşulları yaratmak, doğru arama ve kurtarma çalışması yaparak, kazazedelere temel ilkyardım desteğini sağladıktan sonra emniyetli ortam koşullarına nakillerini sağlamak ve bu tür olaylarda can kaybını en aza indirmek ve arama kurtarma konularında toplumu bilgilendirmek derneğimizin temel amacıdır."(<http://www.akut.org.tr/?sf=icerik&icerikktg=45>)

AKUT'un Değerleri ise;

- Gönüllülük
- Dürüstlük
- Güvenirlilik
- Yardımseverlik
- İnsan hayatına saygı duyma ve değer verme

B. TÜRKİYE'DEKİ SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI VE YÖNETİCİLERİ

B.1.TÜRKİYE'DEKİ SİVİL TOPLUM KURULUŞLARININ YÖNETİCİLERİNİN KURUM İMAJİ BAĞLAMINDA GELİŞTİRDİĞİ STRATEJİLER VE ETKİNLİKLER

STK'ların özel sektör ile bir araya gelişinin bir diğer şekli STK'ların kendi alanlarına ait konularda şirketlere hizmetler vermesi şeklinde gerçekleşmiştir. Özel Sektör Gönüllüler Derneği (ÖSGD) özel sektör çalışanları ile STK'ları bir araya getirmekte ve çalışanların boş vakitlerinde ya da çalışma saatlerinde STK'lar için çalışmalarını sağlamaktadır. Petrol Sanayi Derneği (PETDER) üyelerinden atık petrol toplamakta, AKUT acil durum yönetimi, ilk yardım, iş sağlığı ve güvenliği konusunda şirketlere eğitim ve danışmanlık hizmeti vermektedir. Bu yaklaşım şirketlerin sponsorluk çalışmalarına kıyasla daha sürdürülebilir bir yaklaşım olarak değerlendirilmekte ve taraflara iletişim platformu sağlayarak daha etkin paydaş diyaloguna katkı sağlamaktadır. AKUT, Silahlı Kuvvetlerden sonra ülkede en çok güvenilen kurum olarak anılmıştır (Adaman ve diğerleri, 2000). Bu sebeple, 1999 depreminin ülkede gönüllülük ve katılımcılık gibi değerlerin yaygınlaşması ve kalkınma için aktivizme olan ihtiyacı vurgulaması açısından çok önemli etkisi olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. (Türkiye'de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Değerlendirme Raporu,2008)

STK'ların oluşumu ve yapıları incelendiğinde, belirli bir amaca yönelik olarak bir araya gelen kişilerin bir lider etrafında örgütlendikleri ve faaliyet gösterdikleri görülmektedir. Sn. Edinsel'in tanımına uygun olarak, STK'lar birer organik örgüttürler. Başarılı STK lar olarak yorumlayabileceğimiz STK'lardaki sistemsel ya da bireysel elemanlar ve bu elemanların birbirleriyle konumsal ilişkileri biyolojik hücreler gibi kendilerini sürekli yenilemekte ve kendi kendilerine sürekli organize olabilmektedirler. Ayrıca, başarılı diye niteleyebileceğimiz STK'ların, başarısının altında, liderin kreatif transformasyonel liderlik göstermesi yatmaktadır. 'AKUT' un AKUT'u KİM ?' başlıklı haberde üç kurucu üyenin bürokratikleşmeye, şeffaflığın kaybolmasına ve tek merkezciğe isyan edip ayrılmasıyla AKUT mercek altında diye yazıyor (Erkivanç ve diğerleri, 2000). Bu AKUT örneği, bürokratik ve merkezi yönetimin STK lara ne kadar aykırı düştüğünü gösteren yaşanan bir deneyimdir.

1940-1979 yılları arasında sivil toplum kuruluşlarının kurulmaya başlandığı, 1980-1989 yılları arasında 1980 askeri darbesinden sonra bir düşüşe geçtiği ve 1990 sonrası büyük bir yükselişi geçtiği söylenebilir. STK'ların genellikle, küçük sayılabilecek, 50-250 metrekarelik mekanlarda faaliyet yürüttüğü görülmektedir. 1000, 5000 gibi büyük mekanlarda faaliyetlerini sürdüren STK'lar olmakla birlikte bunların sayısı oldukça düşüktür. Bu sonuçlardan da maddi olarak sivil toplum kuruluşlarının iyi durumda olmadıkları belirtilebilir. STK'larda üyelerin genellikle faaliyetlere katıldığı, etkin olduğu, yine profesyonel çalışanların olduğu, bununla birlikte ücretli çalışan kişi sayısının az olduğu belirtilebilir.

STK'lar yönetim fonksiyonları açısından değerlendirildiğinde ise şu noktalar vurgulanabilir:

- o STK'larda genel olarak bir planlama ve kontrol fonksiyonunun var olduğunu görülmektedir.

- STK'ların fazla hiyerarşik olmayan, esnek yapılara sahip olduğu, bununla birlikte STK'ların küçük çapta, fazla kapsamlı, kompleks olmayan yapılara sahip olduğu görülmektedir.
- Anket sonuçlarından elde edilen veriler, STK'larda bilgi akışının iyi olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte STK'ların, resmi ilişkiler dışında sosyal ilişkilerin hakim olduğu, bu ilişkilerin ailevi, sosyal ve iş ilişkilerinde de sürdürüldüğü örgütler olduğunu ortaya koymaktadır.
- Sivil toplum örgütlerinde üyelerin motivasyonunda kuruluşun vizyonunun, misyonunun, liderin, yönetimin, ve yapılan toplantı, seminer, konferans gibi ortak etkinliklerin önemli bir yerinin olduğu görülmektedir.
- STK'larda genel olarak, yöneticilerin çok sık olmasa da toplantı yaptıkları, ama bununla birlikte üyelerle toplantıların çok sık yapılmadığını görülmektedir. Bir anlamda STK'ların üyelerin karar gücü haline gelmeleri için gerekli karar mekanizmalarını yaratmadıklarını ortaya çıkmıştır. Bu cevaplar aynı zaman da bundan önceki birçok analizle de çelişiyor. Bununla birlikte STK'larda etkin çalışan yöneticiler ve diğer çalışanlar arasında kolektif bir çalışma tarzının olduğu, karar süreçlerine etkin ve aktif çalışanların katıldığı sonucuna varılabilir.
- Son olarak, STK'larda liderlerin önemli bir yere sahip olduğunu ama bununla birlikte yönetimlerin en az lider kadar rol sahibi olduğu görülmektedir. Liderin ve yöneticilerin STK'larda önemli bir rolünün olmasına rağmen, yarısından daha fazlasının, yönetim bilgisi ve becerisiyle ilgili bir eğitim sürecinden geçmediği görülmektedir.

B.2.TÜRKİYE'DEKİ STK LARIN YÖNETİCİLERİNİN KURUM İMAJINA YANSITMA BOYUTU VE LİDER ÖZELLİKLERİ

Bu anket STK'larla ilgili olarak sivil toplum akademisi tarafından yapılan bir ankettir.(www.siviltoplumakademisi.org.tr) Anket, çalışmamıza veri sağlaması açısından aynen alınmıştır.

“Genel olarak STK'ların %72,2'si kuruluşun stratejik hedeflerini belirleyen komitelerin (birimlerim, komisyonların, kurulların) olduğu ifade ediyor. Yine STK'ların %86,1'i yöneticilerin kurumun misyonunu, amaçlarını, kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerini bildiğini ifade etmektedirler. STK'ların %50'si kuruluşun en üst yöneticisinden (lider, başkan, müdür...vb.) habersiz hiç bir şey yapılmadığını ifade ediyor, bununla birlikte %45,8'si de tersini ifade ediyor. Yine “STK'mızın en üst yöneticisinin (lider, başkan, müdür..vb.), bireysel olarak, üyelerin motivasyonunda önemli bir etkisi vardır.” ifadesine STK'ların %69,5'i katılırken, %16,7'si katılmamaktadır. “STK'mızın başarısında en üst yöneticinin (lider, başkan, müdür..vb.) bireysel olarak, önemli bir rolü ve inisiyatifi vardır” ifadesine ise STK'ların %66,7'si katılırken, %23,6'sı katılmamıştır. Elde edilen bu veriler STK'larda liderlerin önemli bir yerinin olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte üyelerin motivasyonunda, en üst yönetimin rolü sorulduğunda olumlu cevap verenler %72,2'dir. Yine kuruluşun başarısında en üst yönetimin rolü sorulduğunda olumlu cevap verenlerin oranının %83,4 olduğu görülür. Bunlarla birlikte STK'ların %45,9'unda yöneticiler yönetim bilgisi ve becerisiyle ilgili bir eğitim sürecinden geçmemiştir. Bu tür bir eğitim sürecinden geçenlerin oranı %44,4'tür. Tüm bu veriler STK'larda liderlerin önemli bir yere sahip olduğunu ama bununla birlikte yönetimlerin en az lider kadar rol sahibi olduğunu göstermektedir. Liderin ve yöneticilerin STK'larda önemli bir rolünün olmasına rağmen, yarısından daha fazlasının, yönetim bilgisi ve becerisiyle ilgili bir eğitim sürecinden geçmediği görülmektedir.

Ankette, bu konulara yönelik olarak düzenlediğimiz aşağıdaki cümlelere, liderlerin katılımını -kısıtlı da olsa verilen cevaplar ışığında- değerlendirildiğinde liderlerde bu konulara güçlü katılım olduğu görülmektedir.

Lideri olduğum STK da/nın	Zayıf	Orta	Güçlü
Toplum da tanınmış ve başarılı bir örgüttür.	%9	%27	%64
Yönetim ekibim ve bütün üyeler misyonumuza, vizyonumuza ve faaliyetlerimize inanmış durumdadırlar.	%9	-	%91
Faaliyetler ortak bir amaç doğrultusunda uyum içinde yürür.	-	%20	%80
Faaliyet sorumluları kendi başlarına karar alabilirler.	%30	-	%70
Her projeyi bizzat ben takip ederim.	%64	-	%37
Projeleri ben öneririm ve gerçekleştiririm.	%72	%9	%19
Yönetimdeki arkadaşlarımla bütün kararları ve faaliyetlerimizin gerektirdiği iş yükünü paylaşıyoruz.	-	%30	%70
Problemler saptanır saptanmaz çözümleri için çabalamaya el birliği ile başlarız.	%20	%30	%50
Benden habersiz hiçbir şey yapılmaz	%60	%20	%20
Üyelik mekanizmaları ve faaliyetleri üyelerin katılımını teşvik edecek şekilde tasarlanmıştır.	%22	%33	%55
Üyelerden ne beklendiği açıkça bilinir.	%13	%12	%75

STK liderlerine üyeler ile iletişim şekli sorulduğunda ise, tamamı tel, faks ve posta gibi klasik iletişim mekanizmaları kullanıldığını belirtmiştir. Buna ek olarak %40'ı gazete ilanlarını %60'ı elektronik posta kullanımını tercih ettiklerini bildirmişlerdir. İletişim şeklinin koordinasyon ve katılıma olan etkisini değerlendirmek üzere hazırlanan sorulara ise aşağıdaki cevaplar çıkmıştır.

Lideri olduğum STK da/nın ..	Zayıf	Orta	Güçlü
Faaliyetler arası koordinasyon çok iyi tasarlanmıştır.	%30	%60	%10
Şubeler ve-ya da üyeler arası koordinasyon çok iyi planlanmıştır.	%22	%78	-
Faaliyetlerde aksi düşünce ya da ilave önerilerin değerlendirildiği ve dikkatte alındığı çok iyi bir iletişim mekanizması vardır.	%18	%28	%64
Projelerinden ve faaliyetlerinden düzenli olarak yazılı ya da sözlü bütün üyelerimizin ya da ilgili kişilerin haberi olur.	-	%18	%82
Genel kurullara katılım çok olur.	%27	%18	%55

Bu bölümde, cevap veren liderler, üyelerin haberdar edildiği cümlesine katılmakla birlikte, iletişim mekanizmalarının koordinasyon, katılım ve katkı düzeyini aynı oranda etkilemediği düşüncesindedirler. Liderin, karar almasını ve zaten kaotik olan ortamda, projelerin ve etkinliklerin gerçekleştirilmesi aşamalarında ortaya çıkabilecek belirsizliklerin en aza indirilmesi ve misyon-vizyon rotasının karşılaşılabileceği risklerin önlenmesi açısından kaliteli bilgi ve iletişim mekanizmalarına

ihtiyacı vardır. Ancak bu anlamda çağdaş iletişim sistemlerinin kullanımı STK'larda halen daha çok başlardadır.

Kritik ve stratejik konulardaki kişilerden oluşturulan bu çevre ağı, hem bilgi sağlanması konusunda hem de örgütsel imajı (örgütün dış gruplar tarafından nasıl algılandığı ve görüldüğü) güçlendirilerek etki alanını genişletmek amacıyla kullanılmaktadır. Bir başka deyişle lider, stratejik konuların farklılıklarını ve yarattığı gereksinimleri çok iyi analiz ederek kararı ilgilendiren konuya uyumlu bir çevre ağı inşa etmektedir (İşeri, 1997). İşeri'nin makalesinde işaret ettiği bu özellik, başarılı STK 'ların liderlerinde de bulunmaktadır. Kamu ve özel kuruluşlardan farklı olarak STK liderlerinin başarısı, her kesimden kişi ve kuruluşla olan ilişkileri ve pozitif bağlantıdır.(Çetin,2009)

Yine ankete verilen cevaplarda, STK liderlerinin %50 si 5 yıldan beri STK lideri olduğunu belirtmiştir. Ayrıca, liderlerin %40 ı diğer bir STK da, %20 si 2, %40'i ise 3 den fazla STK da lider ya da üye olarak görev yaptığını belirtmektedir. Ayrıca, aşağıda görüldüğü gibi, cevap veren liderlerin %80 i STK'nın başarısında kişisel rollerinin olduğuna inanmaktadır.”

Lideri olduğum STK da/nın	Zayıf	Orta	Güçlü
Başarısında benim önemli rolüm, katkım ve inisiyatifim vardır.	%18	-	%82
Bütün dış kurum ve kuruluşlarla ilişkileri ben sağlarım.	%54	10	%36
Liderden vizyon oluşturma becerisi ve vizyonu hayata geçirebilme kabiliyeti aranır.	%18	%9	%73
Üyeler ile ilişkiyi ben sağlarım	%64	%18	%18

Liderler, bu ilişkilerin sonuçlarını normal hizmet ve uygulamaların performans ölçütleri ile ölçemeyeceği kanısındadırlar. STK'larda çoğunlukla heterojen bir yapıda, çok değişik etkinlikleri yönlendirmek ve başarıyla uygulamak zorunluluğu da vardır. STK liderleri, bu etkinlikler için üyelerinden etkin ekipler kurma, etkinlikler için finansman sağlama sorununu da aşmak zorundadırlar. Ayrıca, liderler, hizmet ve etki odaklı çalışmalarda ölçülebilir performans kriterlerinin olmayışı, amaç ve stratejilerinde bazen toplumsal ya da bireysel çatışmayı göze alabilmeleri, özgün yaklaşım sergileyebilme gibi zorluklar ile de karşı karşıyadırlar. Liderin, vizyon oluşturma becerisi ve bu vizyonu hayata geçirebilme yeteneği de STK'nın başarısını etkileyen unsurlardan biridir.

Ankete verilen cevaplarda, aşağıda görüldüğü gibi, STK liderlerinin %70'i lideri oldukları STK'nın başarılarının sayısal değerlerle ölçülebildiğini söylemektedirler. Yine %50'si başarının şans olmadığını, her şeyin takım arkadaşlarıyla önceden değerlendirildiğini ve belirli aralıklarla ölçüldüğünü söylemektedirler. Liderlerin %67'si, yönetim seçimlerinde sadece geçmiş ya da gelecek dönemin bütçesini üyelere duyurmadıklarını, aynı zamanda etkinlik dönemi projeleri ve etkinlik planlarının sayısal hedefleri ile birlikte anlatıldığını söylemektedirler. Ayrıca, liderlerin tamamı STK'nın başarısını etkinlik ve proje sayısı ile ifade etmekte, beraberinde %63'ü toplumsal etkinlik, %50'si bütçesi ve %50'si de üye sayısı ve yaygınlığı şeklinde ifade edilebileceği konusunda görüş bildirmektedir.

Liderler, çevresel değişiklikleri doğru ve zamanında hissedip değerlendirerek, mevcut yapı ve işleyişi buna uydurmakta yetkindirler. Ayrıca, liderler; değişime direncin üstesinden gelmek, iç ve dış organizasyonlarda kişi ve kurumların ihtiyaçlarını birleştirebilmek, örgüt içindeki davranışların belirli norm ve ahlak kurallarını kurmak zorluğu ile de karşı karşıyadırlar (Bennis ve diğerleri, 1985).

B.3.UYGULAMA

B.3.1.Araştırmanın Amaç, Yöntem ve Örnekleme

Kurum imajı ve lider etkileşiminin, sivil toplum kuruluşlarından AKUT üzerinden incelenmesi bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Bu amaçla anket çalışması ve AKUT kurucularından A. Nasuh Mahruki ile röportaj soruları uygulaması yapılmıştır. Araştırmamızın örnekleme rastlantısal yöntemine uygun biçimde hazırlanmıştır. Bu bağlamda e-mail aracılığıyla toplam 100 kişiye anket soruları gönderilmiştir. Söz konusu anket ile anketi yapan kişinin demografik özellikleri ve ardından çalışmanın ana konusuyla ilgili olarak ,genel açıdan lider, sivil toplum kuruluşlarının nitelikleri ve özel açıdan Akut Yönetim Kurulu Başkanı A.Nasuh Mahruki'nin hem kişisel niteliklerine hem de AKUT ile ilgili bilgilere ulaşılması amaçlanmaktadır. Mail yoluyla iletilen anketlerden 72 tanesi incelenmeye değer bulunmuştur. Anketlerin incelenmesi Office 2003 programının Excell uygulaması ile yapılmıştır.

Ayrıca hazırladığımız röportaj soruları da mail yoluyla A. Nasuh Mahruki'ye iletilmiş ve cevapları aynı yolla kendisi tarafından bize gönderilmiştir. Buna göre araştırmanın analizinden elde edilen bulgular ve devamında röportaj ekte yer almaktadır.

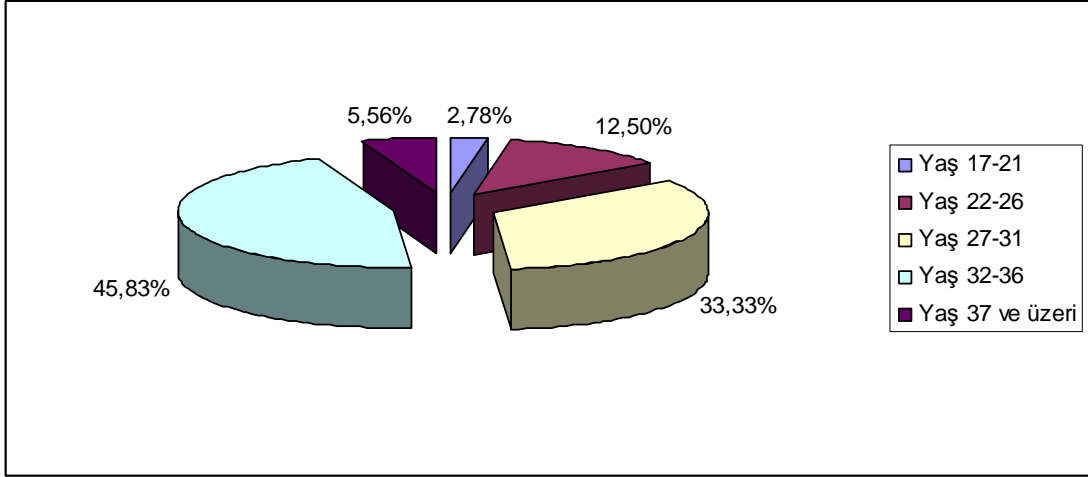
B.3.2.Anket Uygulamasından Elde Edilen Bulgular

Araştırmaya toplam 72 kişi katılmış olup, aşağıda yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve gelir düzeylerine ilişkin demografik bulgular tablo 4.1’de gösterilmiştir.

Tablo 4.1: Demografik Özelliklerin Dağılımı

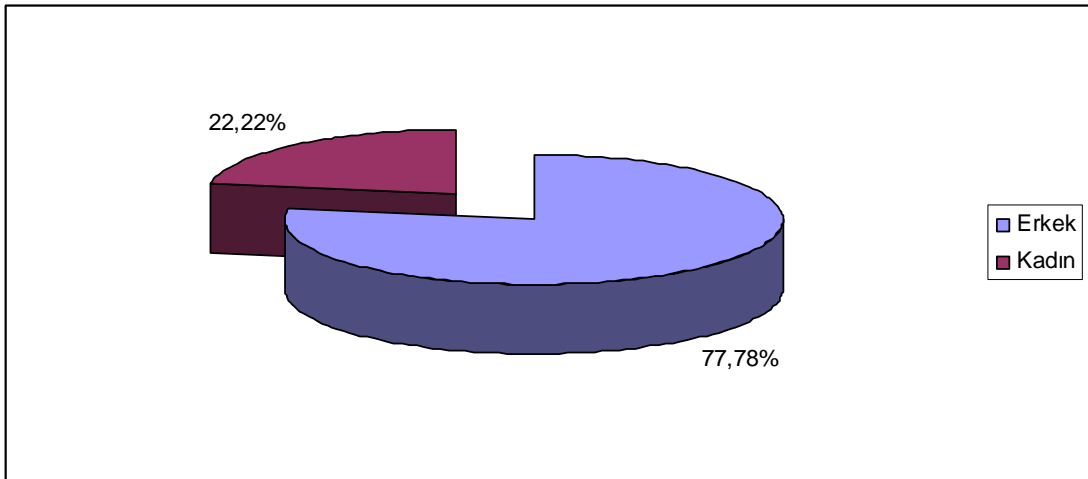
		Frekans	%
Yaş	17-21	2	2,78
	22-26	9	12,5
	27-31	24	33,33
	32-36	33	45,83
	37 ve üzeri	4	5,56
	TOPLAM	72	100.00
Cinsiyet	Erkek	56	77,78
	Kadın	16	22,22
	TOPLAM	72	100.00
Eğitim durumu	İlköğretim	4	5,56
	Lise	6	8,33
	Ön Lisans	12	16,67
	Lisans	46	63,88
	Lisans Üstü	4	5,56
	TOPLAM	72	100.00
Gelir Düzeyi	0-750 TL	16	22,22
	750-1500 TL	29	40,28
	1500-2000 TL	22	30,55
	2000-4000 TL	3	4,17
	4000 TL ve üzeri	2	2,78
	TOPLAM	72	100.00

Grafik 4.1: Katılımcıların Yaş Dağılımı



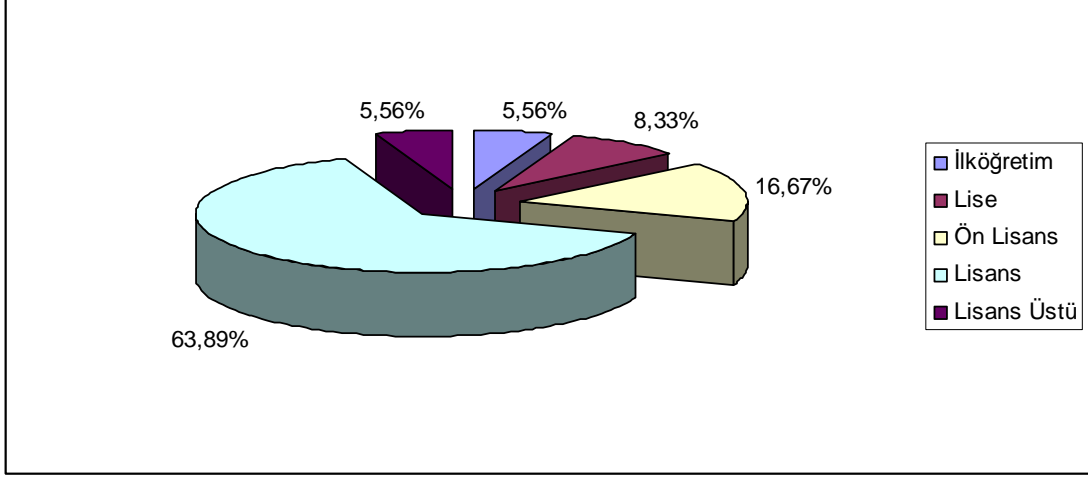
Katılımcıların yaş dağılımı incelendiğinde büyük çoğunluğun (% 45,83) 32-36 yaş gurubunda olduğu görülmektedir (Grafik 4.1).

Grafik 4.2: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı



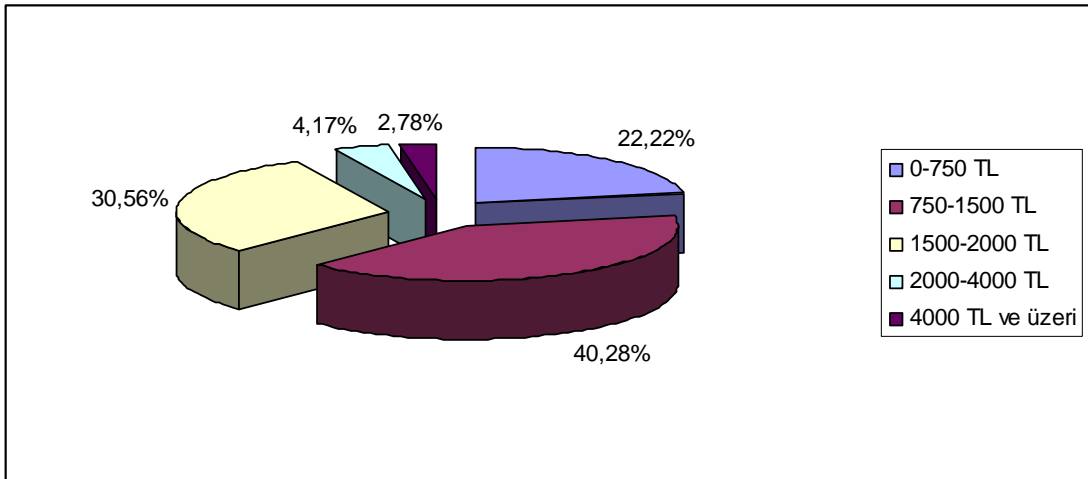
Araştırmaya katılanların 56'sını (% 77,78) erkekler, 16'sını (% 22,22) kadınlar oluşturmaktadır (Grafik 4.2).

Grafik 4.3: Katılımcıların Eğitim Durumu Dağılımı



Lisans düzeyinde eğitim seviyesine sahip katılımcıların oranı % 63,88 ile en fazla paya, ilköğretim ve lisans üstü eğitim seviyesine sahip katılımcılar ise % 5,56'lık oranlarla en az paya sahiptir (Grafik 4.3).

Grafik 4.4: Katılımcıların Gelir Düzeyi Dağılımı



0 – 750 TL gelire sahip katılımcıların sayısı 16, 750-1500 TL gelire sahip olanların sayısı 29, 1500-2000 TL gelire sahip olanların sayısı 22, 2000-4000 TL gelire sahip olanların sayısı 3 ve 4000 TL'den fazla gelire sahip olanların sayısı ise 2'dir (Grafik

Tablo 4.2: Sivil Toplum Kuruluşları İle İlgili Soruların Dağılımı

5. STK'ların verdiği hizmetlerden yararlandınız mı?		Frekans	%
	EVET	3	4,17
	HAYIR	69	95,83
	TOPLAM	72	100,00
6. Evet ise hangisinden?			
	Kızılay	0	0
	AKUT	0	0
	AÇEV	1	33,33
	TEV	0	0
	ÇYD	0	0
	DİĞER	2	66,67
	TOPLAM	72	100,00
7. STK'larda gönüllü çalıştınız mı?			
	EVET	2	2,78
	HAYIR	70	97,22
	TOPLAM	72	100,00
8. Gönüllü çalışmak ister misiniz?			
	EVET	68	94,44
	HAYIR	4	5,56
	TOPLAM	72	100,00
9. STK'ların çalışmalarının yararlı olduğunu düşünüyor musunuz?			
	EVET	71	98,61
	HAYIR	1	1,39
	TOPLAM	72	100,00
10. STK kurucularından hangisini daha başarılı buluyorsunuz?			
	Nasuh Mahruki	38	52,78
	Türkan Saylan	26	36,11
	Gülben ergen	5	6,94
	Rahmi Koç	3	4,17
	Diğer	0	0
	TOPLAM	72	100,00
11. STK'lara maddi anlamda hiç bağışta veya destekte bulundunuz mu?			
	EVET	17	23,61
	HAYIR	55	76,39
	TOPLAM	72	100,00

Sivil toplum kuruluşları ile ilgili soruların dağılımı tablo 4.2’de verilmiştir. Buna göre STK’lardan yararlanmış olan katılımcıların oranı % 4,17 (3 kişi), yararlanmamış olan katılımcıların oranı ise % 95,83 (69 kişi)’dir. STK’lardan yararlanmış olan 3 katılımcının 1’i AÇEV’den, 2’si ise diğer STK’lardan yararlandıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların % 2,78’i (2 kişi), STK’larda gönüllü çalıştıklarını belirtirlerken, % 97,22’si (70 kişi) STK’larda gönüllü olarak çalışmadıklarını ifade etmişlerdir. STK’larda gönüllü çalışmak ister misiniz? Sorusuna ise katılımcıların 68’i evet yanıtını verirken, 4’ü hayır yanıtını vermiştir. Katılımcıların 71’i (% 98,61) STK’ların çalışmalarının yararlı olduğunu düşündüklerini ifade ederlerken, 1’i (% 1,39) aksi görüş belirtmiştir. STK kurucularından Nasuh Mahruki 38 kişi (% 52,78), Türkan Saylan 26 kişi (% 36,11), Gülben Ergen 5 kişi (% 6,94) ve Rahmi Koç 3 kişi (% 4,17) tarafından daha başarılı bulunmuştur. Katılımcıların % 23,61’i (17 kişi) STK’lara bağış ya da destekte bulunduğunu, % 76,39’u (55 kişi) herhangi bir bağış ya da destekte bulunmadıklarını belirtmişlerdir.

STK’ların gerçekleştirdiği etkinliklerden yararlanamayanların %95.83’lük oranı ve ayrıca “STK’larda gönüllü olarak çalıştınız mı?” sorusuna verdikleri %97.22’lik “Hayır” yanıtını son derece ilgi çekicidir. Bu oranlarda alınan yanıtlar, ankete katılanların STK’ların etkinlik alanlarını ve görevlerini, işlevlerini bilmiyorlarmış izlenimini ilk anda yaratsa da ,ankette yer alan 8.soruya (“Gönüllü çalışmak ister misiniz”)alınan yanıt oranı (%94.44)bu görüşü doğrulamamaktadır.Sonuç olarak,ankete katılanların STK ile ilgili bilgileri vardır.

Ayrıca , çalışmamızın uygulama bölümünde incelediğimiz AKUT ve Başkanı ile ilgili olarak ,ankette 10.sorudaki yanıt çalışma açısından ve inceleme sonucu açısından olumludur. AKUT’un kurucusu “başarılıdır”(52.78)

Tablo 4.3: AKUT İle İlgili Soruların Dağılımı

12. AKUT sizde nasıl bir çağrışım uyandırıyor?		Frekans	%
	Yardıma ilk koşanlar	3	4,17
	Gençlerden oluşur	15	20,83
	Güçlü bir STK	7	9,72
	Nasuh Mahruki	45	62,5
	Bir anlam ifade etmiyor	0	0
	Diğer	2	2,78
	TOPLAM	72	100,00
13. AKUT'un açılımını biliyor musunuz?			
	EVET	59	81,94
	HAYIR	13	18,06
	TOPLAM	72	100,00
14. AKUT hangi alanlarda hizmet vermektedir?			
	Fotografçılık	0	0
	Dağcılık	17	23,61
	Kayak	8	11,11
	Arama Kurtarma	47	65,28
	Diğer	0	0
	TOPLAM	72	100,00
15. AKUT faaliyetlerinde aktif olarak çalışmak ister misiniz?			
	EVET	57	79,17
	HAYIR	15	20,83
	TOPLAM	72	100,00
16. AKUT'un çalışmalarındaki başarı durumunu nasıl değerlendirirsiniz?			
	Çok başarılı	53	73,61
	Başarılı	15	20,83
	Ne başarılı ne başarısız	3	4,17
	Başarısız	1	1,39
	Çok başarısız	0	0
	TOPLAM	72	100,00

Tablo 4.3'te AKUT ile ilgili soruların dağılımı verilmiştir. Buna göre; AKUT sizde nasıl bir çağrışım uyandırıyor? Sorusuna katılımcıların % 4,17'si (3 kişi) "yardıma ilk koşanlar", % 20,83'ü (15 kişi) "gençlerden oluşur", % 9,72'si (7 kişi) "güçlü bir STK", % 62,5'i (45 kişi) "Nasuh Mahruki", % 2,78'i (2 kişi) "diğer" seçeneğini

işaretlemişlerdir. Katılımcıların % 81,94'ü AKUT'un açılışını bildiğini, % 18,06'sı ise bilmediklerini ifade etmişlerdir.

Söz konusu sorunun yanıtları arasında „AKUT'un NASUH MAHRUKİ'yi çağrıştırması %62.5'lik oranla son derece dikkat çekicidir ve çalışmanın konusuna olumlu biçimde katkı sağlamaktadır: STK olarak AKUT ve lider etkileşimi söz konusudur. AKUT hangi alanlarda hizmet vermektedir? Sorusuna katılımcıların % 23,61'i “dağcılık”, % 11,11'i “kayak”, % 65,28'i “arama kurtarma” cevabını vermişlerdir.

Bu soruya %23.61 oranında “Dağcılık” yanıtının alınmasını nedenleri arasında AKUT Yönetim Kurulu Başkanı Nasuh Mahruki'nin dağcılık ile olan ilgisi ve Sovyet asya'nın en yüksek beş dağına tırmanmasıyla başlayan „dağcılık alanında Everest tırmanışı gibi başarılarla süren kariyeri sayılabilir. Bu durum yine çalışmamızın konusunu ve hipotezini doğrular niteliktedir:STK olarak AKUT ve Lider etkileşimi vardır. AKUT faaliyetlerinde aktif olarak çalışmak isteyen katılımcıların oranı % 79,17, istemeyen katılımcıların oranı ise % 20,83'tür. Katılımcıların % 73,61'i AKUT'un çalışmalarını “çok başarılı”, % 20,83'ü “başarılı”, % 4,17'si “ne başarılı ne başarısız” ve % 1,39'u başarısız olarak değerlendirmişlerdir.

Tablo 4.4: Lider İle İlgili Sorular

	Frekans	%
17. İyi bir lider sizce nasıl olmalıdır?		
Demokratik	17	23,61
Karizmatik	9	12,5
Otoriter	23	31,94
Alçak gönüllü	7	9,72
İleri görüşlü	12	16,67
Hepsi	4	5,56
TOPLAM	72	100,00
18. Sizce Nasuh Mahruki nasıl bir liderdir?		
Demokratik	3	4,17
Karizmatik	47	65,28
Otoriter	2	2,78
Alçak gönüllü	11	15,28
İleri görüşlü	5	6,94
Hepsi	4	5,56
TOPLAM	72	100,00
19. Nasuh Mahruki adı sizde ilk neyi çağrıştırıyor?		
AKUT	59	81,94
Dağcılık	5	6,94
Kayak	2	2,78
Deprem	5	6,94
Yardım	1	1,39
TOPLAM	72	100,00
20.) AKUT çalışmalarındaki Nasuh Mahruki'nin başarı durumunu nasıl değerlendirirsiniz?		
Çok başarılı	47	65,28
Başarılı	15	20,83
Ne başarılı ne başarısız	10	13,89
Başarısız	0	0
Çok başarısız	0	0
TOPLAM	72	100,00

Lider ile ilgili soruların dağılımı tablo 4.4'te verilmiştir. Buna göre iyi bir lider nasıl olmalıdır sorusuna katılımcıların % 23,61'i "demokratik", % 12,5'i "karizmatik", % 31,94'ü "otoriter", % 9,72'si "alçak gönüllü", % 16,67'si "ileri görüşlü" ve % 5,56'sı "hepsi" yanıtını vermişlerdir. Lider nitelikleri ortaya çıkarmaya yönelik soruya verilen

“otoriter”(%31.94) ve “demokratik”(%23.61) yanıtları ve ardından “ileri görüşlü” yanıtları ,çalışmamızın inceleme konusu olan Nasuh Mahruki ile ilgili olan 18.sorunun yanıtları ile örtüşmemektedir.

18.soruda Nasuh Mahruki'nin “bir lider “olarak “karizmatik” olma niteliği ön plana çıkarılmıştır. Ayrıca yine bir “Lider” olmasına karşın,Nasuh Mahruki “alçakgönüllü” olarak nitelendirilmektedir. Nasuh Mahruki adının katılımcılarda % 81,94 oranında AKUT'u, % 6,94 oranında dağcılığı, % 2,78 oranında kayağı, % 6,94 oranında depremi ve % 1,39 oranında yardımı çağrıştırdığı görülmektedir.

Bu durum, AKUT'un bireylerde çağrışımını ortaya çıkarmayı açıklayan, anketin 12.sorusu ile birbirini tamamlar niteliktedir. AKUT çalışmalarında Nasuh Mahruki'nin başarısını değerlendiren katılımcıların % 65,28'i “çok başarılı”, % 20,83'ü “başarılı”, % 13,89'u ise “ne başarılı ne başarısız” bulmuşlardır.

B.3.3.Nasuh Mahruki ile Yapılan Röportaj

Çalışmanın konusu olan “Kurum imajı ve Lider Etkileşimi” bağlamında, bir sivil toplum kuruluşu olan AKUT ve Akut Yönetim Kurulu Başkanı Nasuh Mahruki'ye odaklanılmıştır. Araştırma için daha önce verileri ele aldığımız anket çalışması ve bir röportaj gerçekleştirilmiştir.

Röportaj Ali Nasuh Mahruki ile e-mail yoluyla 13 Ekim 2011 tarihinde gerçekleştirilmiştir. E-mail ile soruların gönderilmesinden öncesinde ise kendisiyle görüşülerek randevu talep edilmiş, ancak yoğun olması nedeniyle e-mail yoluyla kendisine sorular ulaştırılmıştır.

Söz konusu e-mail çalışmanın ekinde yer almaktadır.

Röportaj sorular ve cevapları:

1.Yaptığımız anket çalışmasına göre AKUT denildiğinde ilk akla gelen isim sizsiniz. Sizi sorduğumuzda ise ilk akla AKUT gelmektedir. Yani kısaca insanlar sizi AKUT ile özdeşleştirmiş görünmektedir. Bu durum sizi nasıl etkilemektedir.

Evet sanırım öyle. Beni gördüklerinde de insanlar çoğunlukla ismimden önce AKUT'u telaffuz ediyorlar. insanlar beni AKUT ile bir görüyorlar. Oysa ki AKUT dışında da bir yaşantım var ama bu durum beni son derece mutlu ediyor. Yaptığım işte başarılıyım ki işim benimle bir yarışıyor diye düşünüyorum.

2.Arama kurtarma işi genellikle tehlike durumu yüksek risklidir. AKUT'un yaptığı kurtarma operasyonlarında fiziksel olarak rol alıyor musunuz?

Tehlikenin farkında olarak bu işe girdik. Sırf adrenalin olsun diye değil elbette. İnsanlara ihtiyaç duyduklarında yardım etmek beni ve ekibi sevindiriyor. Bende her arkadaşım gibi gerektiğinde kurtarma operasyonlarında fiziksel rol alıyorum. Zaten bu benim için sıradışı bir iş değil.

3.Sizinle birlikte çalışan arkadaşların hiyerarşisi nasıldır? Organizasyonunuz nasıl programlanmıştır. Başkan, başkan yardımcısı, kurtarma timleri, ekip başı vs. gibi.

Örgütlendiğimiz birçok il var. Buralarda ekipler kuruldu tabi ki bunlarında bir ekip başı var. Hepsi kendi bölgelerinden sorumlu.

4.Kendinizi nasıl bir lider olarak görürsünüz? Demokratik, karizmatik, vizyoner, vs.

Kendimi karışık bir lider olarak tanımlayabilirim, biraz demokratik biraz vizyoner, belki biraz da karizmatik ama AKUT'la bir akla geldiğime göre sanırım karizmatik lider daha uygun olur.

5.AKUT'un başarısını neye borçlusunuz? AKUT'tan ayrılırsanız başarısının devam edeceğini düşünüyor musunuz?

AKUT sağlam bir takım çalışmasına dayanmaktadır. Kuruluşundan bu güne kadar gerçekleştirdiği tüm operasyonlarda bir takım olarak hareket etmiştir. Takım ruhunun bozulması AKUT'un bozulmasına neden olur. Yerleşmiş olan takım ruhu kaldığı sürece ben olmuşum bir başkası olmuş başarı açısından olumsuz yönde bir şeyin değişeceğini sanmıyorum.

6. Akut dışında liderliğini yaptığınız başka bir kurum, kuruluş, vs var mı?

Hayır yok. Tüm zamanımı sadece AKUT için kullanıyorum.

SONUÇ

Küresel ekonomi ile değişen yeni dünya düzeninde, organik örgütler olarak da tanımlayabileceğimiz sivil toplum kuruluşlarının (STK) başarılarında en önemli etmen, liderin rolü ve kuruma katkısıdır. Kurumsallaşma çalışmalarının bir aşaması olan hedeflere göre yönetim teknikleri, STK'lara yeni yeni girmeye başlamıştır. Liderler, ayrılmaları durumunda bile başarılı kurumsal etkinliklerin devam edeceğini ifade ediyor olsalar da, bunun garantisi olan 'Öğrenen Organizasyon' ilkelerine uygun çalışmalar henüz çok azdır.

STK'lar yönetim fonksiyonları açısından değerlendirildiğinde ise; planlama ve kontrol fonksiyonunun var olduğu; fazla hiyerarşik olmayan, esnek yapılara sahip olduğu, bununla birlikte STK'ların küçük çapta, fazla kapsamlı, karmaşık olmayan yapılara sahip olduğu; bilgi akışının iyi olduğu; üyelerin motivasyonunda kuruluşun vizyonunun, misyonunun, liderin, yönetimin, ve yapılan toplantı, seminer, konferans gibi ortak etkinliklerin önemli bir yerinin olduğu bilinmektedir. Ancak kurum ya da kuruluşun yapısı ne kadar farklılık gösterse de, yöneticinin işlevi ve önemi o kurum /kuruluş açısından yadsınamaz.

Yönetici kurum/kuruluş içi iletişimini başlatan, sürdürmesini sağlayan; iletişim sürecini denetleyen ve koordinasyonu sağlayan kişidir. Ancak her yönetici bir lider değildir. Liderin özellikleri yöneticinkinden farklıdır. Her lider iyi bir yöneticidir ve buna ek olarak kurum ve kuruluşta çalışanları yönlendirmek, onlara destek vermek ve hiyerarşi olmaksızın otorite kurabilmek gibi özellikleri vardır. Sonuçta Aritoteles'in "karizma" tanımına uyan özelliklerin tümü bir liderde bulunmaktadır.

Literatür taramasında, Türkiye'de sivil toplumun etkin olmadığı, varolan sivil toplum kuruluşlarının, sivil toplum paradigmasına ters bir şekilde, halktan kopuk, kitle desteği olmayan, hiyerarşik, anti demokratik unsurları kendi içinde barındıran kuruluşlar olduğu ortaya çıkmaktadır. Söz konusu kuruluşlarda yönetimle ilgili temel bilgi eksikliği ve stratejik yönetim anlayışı bulunmamaktadır. Ancak tüm sivil toplum kuruluşları bu

kapsama girmemektedir. Örneğin incelememize konu olan AKUT bir sivil toplum kuruluşu olarak “tanınır”, “bilinir” bir kurumdur ve halk tarafından “sevilmekte”, “etkinlikleri bilinmektedir”.

Çalışmamızda incelememize konu olan AKUT örneğinden yola çıkarak yapılan anket ve röportaj sonucunda elde edilen verilere göre, liderin imajının ve özelliklerinin kurum imajına etki ettiğine ilişkin hipotez doğrulanmıştır.

Araştırma kapsamında yapılan anket uygulamasının sonucu genel olarak değerlendirildiğinde, katılımcıların büyük çoğunluğunun STK’ların çalışmalarında görev almak istediği, AKUT ile Nasuh Mahruki’yi hem başarılı buldukları, hem de özdeşleştirdikleri görülmektedir. Sayın Mahruki ile yapılan röportajdan da kurum imajı ile lider imajının etkileştiğini gözlemek olanaklıdır. Nasuh Mahruki’nin liderlik özelliklerinden “karizmatik liderliğin” ve “demokratik liderliğin” öne çıktığı görülmektedir. Bu liderlik özellikleri kurum imajını da olumlu yönde etkilemektedir. Bu liderlik özellikleri sayesinde takım çalışması, başarı ve sorumluluk bilinci ön plana çıkmaktadır.

Nasuh Mahruki’nin röportajından elde edilen kimi anahtar sözcükler, hem Mahruki’nin kişisel özelliklerini hem de yöneticilik anlayışı ile ilgili özelliklerini ortaya çıkarmaktadır:

- . “İnsanlar beni AKUT gibi görüyorlar” —————> Kurumu ile özdeş
- . “Yaptığım işte başarılıyım ki işim benimle yarışıyor” —————> Başarılı
- . “Yardım etmek beni ve ekibi sevindiriyor” —————> Yardımsever
- . “Her arkadaşım gibi.....” —————> Alçak gönüllü
- . “.....bunların bir ekip başı var. Hepsi kendi bölgelerinden sorumlu” —————>
Demokratik
- . “Takım ruhunun bozulması Akut’un bozulmasıdır” —————> Ekip ruhu olan ve bunu aktaran

Ayrıca, Sn.Mahruki'nin röportajındaki bir başka tümce ise O'nun lider özelliklerini iyice vurgulamaktadır:

“Kendimi karışık bir lider olarak tanımlayabilirim, biraz demokratik biraz vizyoner, belki biraz da karizmatik. Ama AKUT’la bir akla geldiğime göre sanırım karizmatik lider daha uygun olur.”

Özetle Nasuh Mahruki'nin kişisel imajı büyük oranda AKUT ile özdeşleşmiş ve etkileşmiştir. Kendisinin başarılı bir lider ve STK'sının da başarılı olmasında yatan nedenlerden en önemlisinin Mahruki'nin kişisel imajının ve kurum imajı (AKUT) ile bütünleşmesi olduğu söylenebilir.

KAYNAKÇA

Aktuğlu, Işıl Karpaz (2004). Marka Yönetimi: Güçlü Ve Başarılı Markalar İçin Temel İlkeler, İletişim Yayıncılık, İstanbul.

Ak, M., (1998), Firma, Markalarda Kurumsal Kimlik Ve İmaj, M. Group Publishing, İstanbul.

Ak, Mehmet. (1997) Kurumsal Kimlik Ve İmaj. İstanbul: Işıl Yayınları

Akyürek, Rügeyda (2005): "Sponsorluk", Kurumsal İletişim Yönetimi, Editör. Rügeyda Akyürek, (Yazarlar:Ayla Okay, Sevil Uzoğlu, Aydemir Okay, Ferrib Uztuğ, Rügeyda Akyürek, Mine Oyman)Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Abratt, Russell, Thabiso Nsenki Mofokeng (2001), "Development And Management Of Corporate Image İn South Africa", European Journal Of Marketing,35(3/4)

Artan, İ. (1998). "Yönetmel Başarının Kaynağı: İnsan". Endüstri Ve Örgüt Psikolojisi-II. (Ed.) Tevrüz, S. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları No:16.

Bakan, İsmail, Vd. (2004). Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü: Teorik Ve Ampirik Yaklaşım, Aktüel Yayınları, İstanbul.

Bakan, Ömer (2005); *Kurumsal İmaj*; Tablet Kitabevi, Konya.

Biber, Ayhan (2001), "Örgütsel Etkililiğin Sağlanması Sürecinde İmaj Faktörü" İletişim, Sayı:11

Balmer, J.M.T.,(1998) "Corporate Identity And The Advent Of Corporate Marketing." Journal Of Marketing Management, 14

Bromley, D.B. (1993),Reputation,Image And Impression Management.University Of LiverpoolLtd

Bolat, Oya (2006), Konaklama İşletmelerinde Kurumsal İmaj Oluşturma Süreci, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 15

Brody, N., (1990),“Tasarımda Acil Başkaldırı”, Grafik Sanatlar Üzerine Yazılar, Çeviren: Cem Çetin, Hadiye Cangökçe, İstanbul.

Biçer, Enis Baha,(2006),Toplam Kalite Yönetiminin Kurumsal İmaj Üzerine Etkileri Ve Bir Arastırma, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi,Sivas

Çam, Salim (2005). Öğrenen Organizasyon Ve Rekabet Üstünlüğü, Papatya Yayıncılık, İstanbul.

Çakır, Ö., (2002), Profesyonel Yaşamda Kişisel İmaj Ve Sosyal Yaşam Etiketleri, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.

Çamdereli, Mete.(2004), Ana Çizgileriyle Halkla İlişkiler, İstanbul:Salyangoz Yayınları

Çakmak, Hakan.(2008), Kurumsal İmajın Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,Yüksek Lisans Tezi, Kütahya

Erdoğan, B., Zafer, Kazım Develioğlu, Sevgi Gönüllüoğlu, Hakan Özkaya,(2006) “Kurumsal İmajın Şirketin Farklı Paydaşları Tarafından Algılanışı Üzerine Bir Araştırma, Dumlupınar Üniversitesi SBE Dergisi, Sayı 15

Eren, Erol. (2002), Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası. Ö.Baskı. İstanbul: Beta Yayınları

Fombrun, Charles Ve Mark Shanley. (1990),"What's In A Name? Reputation Building And Corporate Strategy",Academy Of Management Journal. Vol.33,No.2

Gemlik, Nilay, Ünsal, Sıgır, (2007),“Kurum İmajı Analizi Ve Bir Belediye Üzerindeki Uygulamanın Değerlendirilmesi”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl 6, Sayı 11

Gülsünler, Makbule Evrim (2007). Kurum Kimliği Süreci Ve İşleyişi Üzerine Teorik Ve Uygulamalı Bir Çalışma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S:17

Güzelcik, Ebru.(1999), Küreselleşme Ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı. İstanbul: Sistem Yayıncılık

Gürgen, Haluk. (2005), “Halkla İlişkilerde Değerleme”, Halka İlişkiler, Editör. Hikmet Secim, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Holt, David H.(1987), Management Principles And Practices. New Jersey: Prentice-Hall Inc

Hicks, Herbert G.(1979), Örgütlerin Yönetimi: Sistemler Ve Beşeri Kaynaklar Açısından. (Çev. O.Tekok, B. Aytek Ve Salim Sen) Ankara: Turhan Kitabevi(3. Baskı)

Hovard, Steven.(1998), Corporate Image Management. Singapore: Butterworth-Hienemann Ltd.

Ind Nicholas , (1990), The Corporate Image, Kogon Page, London

Jackson,P.(1997),”Techniques:Makingeducation&Career Connections”, Reputation Management.Vol.72,No:6

Koçel, Tamer,(1999), İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme Organizasyon Ve Davranış, İstanbul: Beta Yayınları

Köktürk, Mehtap S., Müge Yalcın Ve Emine Çobanoğlu (2008), “Kurum İmajı Oluşumu Ve Olcumu”, Beta Basım Yayım, İstanbul.

Karaköse, Turgut.(2006),”Eğitim Örgütlerindeki İç Ve Dış Paydaşların Kurumsal İtibara İlişkin Algılamaları”,Doktora Tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Mishalisin, Michael D. Ve Robert D. Smith.(1997),”Strategic Planmg Source”,International Journal Of Organizational Analysis.Vol.5,No.4

Okay, Ayla. (2000-2001) Kurum Kimliği. İstanbul: Mediacat Kitapları

Okay, Aydemir, (1998): “Halkla İlişkiler Aracı Olarak Sponsorluk”, Yeni Çizgi Yayın, İstanbul.

Odabaşı, Yavuz Ve Oyman, Mine (2003), Pazarlama İletişimi Yönetimi,3.Bs., Mediacat, İstanbul.

Öğüt, Nesrin,(2008),Kurum İmajının Oluşum Sürecinde Halkla İlişkilerin Rolü Üzerine Teorik Ve Uygulamalı Bir Çalışma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Yüksek Lisans Tezi,Konya

Özüpek, M. Nejat.(2004),“Kurum İmajında Sosyal Sorumluluk Kuramsal Ve Uygulamalı Bir Çalışma” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya

Özüpek, M. Nejat,(2005),Kurum İmajı Ve Sosyal Sorumluluk, Konya:Tablet Kitabevi

Peltekoğlu, Filiz Balta (2004). Halkla İlişkiler Nedir?. İstanbul: Beta Yayınları.

Peltekoğlu, Filiz Balta (2005), Halkla İlişkiler Nedir, Beta Yayınları, İstanbul.

Sabuncuoğlu Z., (1997),İşletmelerde Halkla İlişkiler, 7. Baskı. İstanbul: Aktüel Yayınları

Sabuncuoğlu, Ebru Tolay, “(2007),Eğitim, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, Ege Akademik Bakış, Cilt 2, Sayı 7

Süceddinov, şemseddin,(2008),Kurumsal Kimlik, Kurumsal İmaj Oluşturma Süreci Ve Bir Araştırma, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi,İstanbul

Schukies, Gert (1998). Halkla İlişkilerde Müşteri Memnuniyetine Dönük Kalite, Altın Kitap Serisi, Rota Yayınları, İstanbul.

Teker, U.,(2002),Grafik Tasarım Ve Reklam, 2.Baskı, İzmir: Dokuz Eylül Yayınları

Tortop, Nuri, Burhan Aykaç, Hüseyin Yayman Ve M. Akif Özer. (2006),İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara:Nobel Yayın Dağıtım

Tengilimoğlu, Dilaver Ve Y. Öztürk. (2004). İşletmelerde Halkla İlişkiler Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Theaker, A., (2006), Halkla İlişkilerin El Kitabı, Mediacat, İstanbul.

Uyar, Ebru (2003), Kurum İmajı Oluşumundaki Halkla İlişkilerin Rolü, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi, Konya.

Uslu, Pelin (2006). Kurumsal Kimlik Oluşturmada Halkla İlişkilerin Önemi ‘Özdilek’ Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Vural, Z. Beril Akıncı, (2003). Kurum Kültürü, İletişim Yayınları, İstanbul.

Yorulmaz, Ayşe.(2001),Kurum İçi İletişimin Verimlilik Ve İmaj Üzerine Etkisi. Marmara Üniversitesi SBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

Young,Davis.(1996),"Looking At Your Company's Fragile Reputation",Public Relations Quarterly. Vol.40,No.4

Yıldırım, M., (2003), “ Kurumsal Kimlik” , Arredomento Mimarlık Dergisi, Sayı:2003/6.