

## ÖRGÜTSEL USTALIĞIN, KURUMSAL İMAJ VE KURUMSAL İTİBAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Prof. Dr. İsmail BAKAN \* 

Doç. Dr. Burcu ERŞAHAN \* 

Doç. Dr. Tuba BÜYÜKBEŞE \* 

Gülbahar SOĞANCI \* 

### ÖZET

*Bu çalışma, örgütsel ustalığın (çift yönlülük) kurumsal imaj ve kurumsal itibar değişkenleri üzerindeki etkisini değerlendirmek için yapılmıştır. Bu doğrultuda önce literatür değerlendirmesi yapılarak kavramsal çerçeve oluşturulmuş, ardından, yapılan araştırmanın bulguları paylaşılmıştır. Çalışmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Veriler hazırlanan anket formu ile toplanmıştır. Çalışmanın evrenini Akdeniz bölgesinde bulunan bir devlet üniversitesinde görev yapan akademik ve idari personel oluşturmaktadır. Bu uygulama sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilmiş, örgütsel ustalığın kurumsal imaj ve kurumsal itibara etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Ustalık (Çift Yönlülük), Kurumsal İmaj, Kurumsal İtibar.

**Jel Kodları:** M1.

## THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY ON CORPORATE IMAGE AND CORPORATE REPUTATION: A FIELD STUDY

### ABSTRACT

*This practice was made to appraise the impact of organizational ambidexterity on corporate image and corporatere putation variables. In this respect, first a conceptual frame work was formed by making a literatüre review and then the evidiences of the practice were shared. At the application part of the practice, a question naire study, one of the numerical investigative ways, has been implemented on academic and administrative staff working in a state university in the Mediterranean region. The*

\* Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, e-mail: [ibakan63@hotmail.com](mailto:ibakan63@hotmail.com)

\* Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, e-mail: [bezbebek28@gmail.com](mailto:bezbebek28@gmail.com)

\* Hasan Kalyoncu Üniversitesi, e-mail: [tbuyukbese@yahoo.com](mailto:tbuyukbese@yahoo.com)

\* Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, e-mail: [gulbs2@gmail.com](mailto:gulbs2@gmail.com)

### **Makale Geçmişi/Article History**

Başvuru Tarihi / Date of Application : 2 Ocak / January 2019

Düzeltilme Tarihi / Revision Date : 15 Mart / March 2019

Kabul Tarihi / Acceptance Date : 15 Mayıs / May 2019

*findings of this application were evaluated and it has revealed that organizational ambidexterity had an effect on corporate image and corporate reputation.*

**Keywords:** *Organizational Ambidexterity (Duality), Corporate Image, Corporate Reputation.*

**Jel Codes:** M1.

## 1. GİRİŞ

Örgütler, rekabetçi iş dünyasının birbiri ile çelişen taleplerini karşılayabilmek için hem var olan yeteneklerini geliştirmekte, hem de yeni yetenekler edinerek farklılaşmaya gitmektedir. Rekabet eden örgütlerin iki farklı işi aynı anda yürütebilmeleri konusunda, yeni bir kavram üretilmiştir. Bu kavram örgütsel ustalık olarak anılmakta olup; insanın her iki elini aynı beceride kullanabilmesiyle eş değer tutulmaktadır. Buna göre örgütler, bir yandan yeni gelişim alanlarını keşfetme konusunda usta olmalı, bir yandan da sahip oldukları bilgi, yetenek ve elindeki tüm kaynakları etkin şekilde kullanabilmelidir (Fındıklı ve Pınar, 2014: 156; Çekmecelioğlu vd., 2016: 721).

Yakın zamanda iş çevresinde meydana gelen hızlı değişim ile kurumsal imaj ve kurumsal itibar kavramları önem arz etmeye başlamıştır. Kurumsal imaj, kişilerin kurum hakkında zihinlerinde oluşturduğu özet resimdir (Polat, 2011: 249). Kurumsal itibar ise, kişilerde oluşan kuruma yönelik her türlü algılamadır. Yöneticiler, olumlu yönde bir kurumsal itibara sahip olmak için işletmelerinde büyük çaba sarf etmektedirler (Eroğlu ve Solmaz, 2012: 1). Konuya verilen önem neticesinde yapılan akademik çalışmaların sayısında da artış görülmektedir.

Örgütlerin temel amacı kar elde ederek, sürdürülebilir olmaktır. Bunu yapabilmek için de belirlenen hedeflere ulaşacak şekilde etkin ve verimli çalışarak, yüksek performans sergilemeleri ve müşterilerin gözünde olumlu bir imaj ve itibara sahip olmaları gerekir. Günümüzde tek yönlü stratejilerle bu amaçlara ulaşmak çok zorlaşmıştır. Örgütsel ustalık yeteneğine sahip örgütler evrimsel ve devrimsel değişimler, artımlı ve radikal inovasyonlar, yararlanıcı ve keşfedici faaliyetlerle yüksek kazanç sağlayabilmektedir. Bu yetenek işletmelere esnek davranma, hızlı değişimlere çabuk adapte olma, örgütsel öğrenme becerilerini artırma imkanı sağlamakta bu sayede de satış miktarında ve performansta yükselme söz konusu olmaktadır. Örgütsel ustalık maliyet avantajının yanında, örgüte müşteri odaklı bakış açısı da kazandırmaktadır (Özbebek Tunç, 2015: 107). Dolayısıyla, kişilerin kurum hakkında zihinlerinde kurguladıkları temel yargılar (kurumsal imaj) ve kuruma yönelik her türlü algılamaları (kurumsal itibar), kurumun bir yandan inovatif yaklaşımlarla gelişmeye açık olmak diğer yandan da sahip olduğu kaynakları kurum amaçları doğrultusunda etkili ve verimli kullanabilmeleri (örgütsel ustalık) ile yakından ilgilidir. Bu gerekçeyle, bu çalışmada örgütsel ustalık, kurumsal imaj ve kurumsal itibar arasındaki ilişkiler incelenmekte olup, öncelikle kavramsal çerçeve ayrıntılı olarak ele alınacak, sonrasında yapılan alan çalışmasına yer verilecektir. Örgütsel ustalığın kurum imajı ve kurumsal itibar üzerinde etkisinin veriler aracılığıyla açığa çıkartılmasını amaçlayan bu çalışmanın bir

yandan ilgili literatüre diğer yandan da uygulamacılara karar ve politikalarında yön gösterici olma açısından önemli katkılar sunacağı düşünülmektedir. Örgütsel ustalık konusu ülkemizde son dönemlerde çalışılmaya başlanılan bir konu olması nedeniyle bu değişkenin hangi örgütsel davranış değişkenleriyle ilişkisinin olacağını ifade etme yönünde bu çalışmanın bulgularının bir katkı sağlayacağı varsayılmaktadır. Diğer taraftan, rekabetçi ortamda kurumların hizmet sundukları paydaşlarının zihninde olumlu algılar oluşturabilmeleri veya var olan olumlu algıları güçlendirebilmeleri için örgütsel ustalık konusuna da duyarlı olmaları gerektiğini açığa çıkartmış olacaktır.

## **2. ÖRGÜTSEL USTALIK**

Günümüzde faaliyet gösteren örgütler, pazardaki üstünlüklerini devam ettirmek açısından istenilen ana hedeflerine yardımcı olacak araştırmacı ve faydacı stratejileri gerçekleştirmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Faydacı stratejiler, örgütün mevcut yetenekleri doğrultusunda elde edebileceği maksimum faydayı ifade ederken; araştırmacı stratejiler örgütün yapısına adaptasyon sağlayabilecek yeni metotların araştırılması manasına gelmektedir (Javier vd., 2014: 72). Başka bir deyişle, örgütler, mevcut yeteneklerini kısa vadeli başarıya (faydacı) dönüştürürken, uzun vadeli gelecekteki rekabet edebilirliklerini (araştırmacı sayesinde) koruma yoluna giderler (Hiebl, 2015: 1062). Bu tür örgütler, değişen iş ortamına uyum sağlamak için yeni olasılıklar araştırabilir ve aynı zamanda verimlilik avantajlarını sağlamak için eski alışkanlıklarını kullanabilirler (Li, 2012: 874).

Araştırmacı ve faydacı yaklaşımlar arasında uygun dengeyi sağlamak çok önemlidir çünkü, çok fazla yenilik, olgunlaşmamış teknolojilerden fazlasını üretebilmeyi, çok fazla iyileştirme ise, daha iyi alternatiflerin keşfedilmesi pahasına değişkenlikte azalmaya yol açabilir (Başkarada vd., 2016: 778).

Hem araştırmacı hem de faydacı yaklaşımlar, özellikle başarı ve hayatta kalmaya katkıda bulunmasına rağmen, araştırmacı ya da faydacı yeteneklerin tek bir kullanımı yeterli değildir. Faydacı yaklaşımlara çok fazla önem monotonluk oluşturabilirken, sadece araştırma yaklaşımlarına odaklanma, örgütlerin mevcut kaynaklardan ve yeteneklerden tam olarak yararlanmasını engeller. Dahası, yalnızca faydacı yaklaşımlarını kullanan örgütler, çevresel değişimlere cevap verme konusundaki bir eksikliği temsil ederken, araştırmacı yaklaşımlara odaklananlar, çevresel değişime yönelik yeni fikirler veya çözümler geliştirmede o kadar iyi olmayabilirler. Böylece, ikame yerine, araştırmacı ve faydacı arasında örgütsel ustalık açısından tamamlayıcı bir ilişki olmalıdır (Günsel vd., 2018 : 189).

Örgütte yer alan bu araştırmacı ve faydacı nitelikler, bazı yazarlar tarafından strateji, bazı yazarlarca da yetenek, faaliyet, inovasyon ya da örgütsel ustalığın iki boyutu olarak görülmektedir (Bakan vd., 2017: 11). Uzun vadeli hayatta kalma ve sürdürülebilir başarı için bu tür yaklaşımları göz önünde bulundurmanız gerektiğini belirten, artan bir literatür bulunmaktadır (Smith, 2017: 1).

Tek bir strateji etrafında konuşlanmayı öngören bakış açılarının günümüz örgütleri için yetersiz kaldığı artık bilinmektedir. Michael Porter'ın 'arada kalma' olarak tasvir ettiği stratejik kararsızlığın

bugün örgütsel denge arayışı ile içerik ve şekil değiştirdiği gözlemlenmektedir. Örgütlerin iki zıt faaliyeti bir arada yürütebilme yeteneği olarak tanımlanan bu denge arayışı, ilk olarak 1976 yılında Robert Duncan tarafından örgütsel ustalık kavramı ile kullanılmıştır (Tunç, 2017).

Stratejik ikilemlerin ve zıt faaliyetlerin orta yolu bulması ve böylece bir denge sağlanması ile ortaya çıkan örgütsel ustalık, 2000’li yılların başından beri yabancı yazında oldukça ilgi görmektedir. Örgütsel ustalığın temel felsefesi, bir örgütte iki ayrı mantığın eş zamanlı olarak desteklenmesi fikrine dayanmaktadır. Bu fikrin örgüt içindeki inşasında rol alan önemli aktörlerden biri üst yönetimdir. Üst yöneticiler ve onların oluşturdukları takımlar örgütlerin faaliyetlerini büyük ölçüde etkileyen ve stratejik yetenekler kazanabilmelerinde etkin rol oynayan sorumluluk merkezleridir. Örgütsel eylemlerin nasıl ortaya çıktığını anlamak için üst yönetim takımlarının davranışları, adeta birer referans niteliği taşımaktadır. Bu çerçevede üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü, örgütlerin hangi doğrultuda olduklarına yönelik öngörülerde bulunulmasını sağlayacak önemli bir dayanak noktasıdır (Tunç, 2017).

Örgütsel ustalık genel olarak bir örgütün farklı amaçlı stratejilerini aynı anda tatbik etmesidir. Usta örgütler, jenerik stratejilerden maliyet liderliği, farklılaştırma, küresel bütünleşme ve yerel kültür tepkisi gibi birbirinin zıttı olan konuları aynı anda gerçekleştirebilirler (Cingöz ve Akdoğan, 2014: 59). Örgütsel ustalık kapsamı, çelişen kaynakların yönetimi, çelişkili bilgi yönetimi süreçleri, görece çelişkili faaliyetler arasındaki gerilimleri yönetme ve çelişkili hedeflere ulaşma şeklindedir (Jurksiene ve Pundziene, 2016: 437). Çelişkili görevleri yerine getirmek isteyen örgütler, iki seçeneğe sahip olabilir. Bunlar, yapısal ustalık ve davranışsal ustalıktır. Bir örgüt yapısal ustalığı seçerse, faydaya odaklanan bir örgüt halini alacaktır. Diğerinde ise örgüt, farklı hedeflerden kaynaklanan iç çatışmaları ve gerginlikleri önlemek için araştırmayı tercih edecektir (Sok ve O’Cass, 2015: 138-139; Gibson ve Birkinshaw, 2004). Kang ve Snell (2009: 66) davranışsal ustalıkta, tüm örgütün ustalığının bireylerin belirli faaliyetlerinden kaynaklandığını ve bu nedenle bir örgütün ustalığının insan kaynaklarını yönetme çabalarıyla ilişkili olduğunu varsaymaktadır (Aktaran Ceylan, 2016: 684). Küresel düşünmek zorunda olan özellikle yenilikçi KOBİ’lerin bir yandan asıl işleri olan Ar-Ge faaliyetlerini yürütmeleri, öte yandan Ar-Ge faaliyetleri sonucu yaptıkları yenilikleri ticarileştirmeleri gerekmektedir. Bir başka ifadeyle, üretilen bilginin sermayeye dönüşmesi gerekmektedir. March (1991) tarafından örgütsel öğrenme yazınına kazandırılan ve daha çok örgütün Ar-Ge faaliyetlerini tanımlayan araştırmacı yenilikçilik (exploration) ile örgütün iş geliştirme (İş-Ge) faaliyetlerini tanımlayan fırsatçı yenilikçilik (exploitation) konusunda yapılan araştırmalar, araştırmacı yenilikçilik ve fırsatçı yenilikçilik davranışlarının dengeli bir şekilde yürütülmesinin örgüt performansını olumlu bir şekilde etkilediğini ortaya koymaktadır (Gibson ve Birkinshaw, 2004; Jansen vd., 2006; Aktaran Hızıroğlu ve Bağış, 2015: 287).

Örgütsel ustalık, farklı alan odaklarıyla (örneğin ürün, pazar, yönetim ve kontrol alanları) oluşturulabilir. Nadiren organizasyonlar tek bir anlık görüntüde ustalık elde edebilir. Bu nedenle, örgütsel ustalığın gelişim sürecini araştırmak ve örgütsel ustalığın bir alandan diğerine nasıl değiştiğini incelemek için uzunlamasına bir bakış açısı kullanmak gerekir (Yan vd., 2016: 649).

Örgütsel ustalık teorisi, örgütlerin, hem araştırmacı hem de faydacı süreçlerinin etkin bir şekilde yönetilmesi durumunda örgütlerin hayatta kalabileceğini ve büyüyüp gelişebileceğini savunmaktadır (Kerry ve DeSimone, 2019). Lubatkin ve arkadaşları (2006: 2)'na göre, usta örgütler “mevcut becerilerden faydalanma ve aynı zamanda el becerisi olan yeni fırsatları araştırma yeteneğine sahiplerdir. Örneğin, Yazılım segmentinde, şirketler hem statüko yazılım geliştirmeden faydalanırken hem de yeni iş süreçleri, ürünleri ve yenilikleri de araştırma yoluna gitmeyi tercih etmektedir (Aktaran Severgnini vd., 2018 : 1180).

Araştırmacı ve faydacı yaklaşımları eşzamanlı olarak benimseyen yüksek kalite ve düşük maliyetli sanatta ustalaşan Çinli piyasa şirketleri (Xiaomi, Phantom, Geak ve Tencent) ve Batı örnekleri de (Netflix, Amazon) bulunmaktadır. Bu örgütler, düşük maliyetlerle kaliteyi sunma yollarını seçerek kendilerini geliştirmişlerdir (Smith, 2017: 1).

Ancak, farklı örgüt türlerinde ustalığın uygun olup olmadığı sorusu halen devam etmektedir. Önceki literatür önerilerinde ustalık, bazı örgütlerde daha iyi çalışabilir ancak diğerlerinde çalışmayabilir şeklindeydi. Örneğin, Voss ve Voss (2013), ürün kullanımının (ürün araştırması ve kullanma) ve pazarın kullanımının (pazar araştırması ve kullanma), büyük ve eskiden beri var olan örgütlerde gelir üzerinde olumlu etkilere sahip olduğunu ancak daha genç ve daha küçük örgütlerde olmadığını ifade etmiştir. Bunun nedeni, eski örgütlerin uygulamada gerekli kaynak, yetenek ve deneyime sahip olmasından kaynaklanmaktadır.

Benzer şekilde, Ebben ve Johnson (2005), küçük imalatçı firmaların, daha büyük firmalara nazaran sınırlı kaynakları göz önüne alındığında, düşük performansa yol açabileceğinden, ustalık arayışı içinde olmaması gerektiğini savunur. Bunun yerine, verimlilik (standart ürünler sunan) stratejisini veya esneklik (siparişe göre hazırlanan ürünler sunan) stratejisini izlemesi gerektiğini belirtir. Ustalığı takip etmek, küçük firmaların sınırlı kaynaklarını azaltabilir (Voss ve Voss, 2013).

Bazı çalışmalar, usta olmanın küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ'ler) için özellikle önemli olduğunu ortaya koymuştur. Tıpkı büyük şirketler gibi, KOBİ'ler de özellikle dinamik ortamlarda faydacı ve araştırmacı yaklaşımları ortaklaşa yürütme konusunda rekabetçi baskılarla karşı karşıyadır. Örneğin telekomünikasyon KOBİ'lerinde örgütler ustalıklarını güçlendirerek daha yüksek bir müşteri sermayesi algısından faydalanmaktadır (Aktaran Senaratne ve Wang, 2018: 1026).

Örgütsel ustalık araştırmalarında dört aşama ortaya çıkmaktadır. Birinci aşama örgütsel amaca yönelik kavramsallaştırma ile ilgilidir ve çeşitli tanım ve boyutları tartışır. İkinci aşama, örgütsel ustalığın sonuçlarının, yani örgüt performansına etkisinin incelenmesidir. Üçüncü aşama, örgütsel ustalık ve örgüt performansı arasındaki moderatörlerin araştırılmasıdır. (Test edilen moderatörler arasında çevresel tartışma, dinamizm, rekabet gücü ve rekabet yoğunluğu gibi çevresel faktörler vardır). Dördüncü aşama ise örgütsel ustalık öncülleri ve sonuçlarına odaklanır (Fu vd., 2016: 95).

Örgütsel ustalık çalışmaları genel olarak değerlendirildiğinde, ele alınan öncüllerin; örgütsel yapı, davranışsal bağlamlar, liderlik süreçleri ve çevre koşulları olduğu söylenebilir (Raisch ve Birkinshaw, 2008: 380-381). Örgütsel ustalığın sonuçlarına ilişkin ise örgüt permansı ile ilişkilendirilen çalışmalar mevcuttur. O'reilly ve Tushman, ustalık kavramını gelişimini inceledikleri derleme çalışmalarında, örgütsel ustalığın satış büyüklüğü, inovasyon, pazar değerlendirme, subjektif performans oranları (algılanan performans) gibi bazı performans göstergeleriyle pozitif yönde ilişkili olduğunu gözlemlemiştirlerdir (Özbebek Tunç, 2015: 106).

Literatürde örgütsel ustalığın örgüt performansı ile olumlu yönde ilişkiye sahip olduğu bulgusuna ulaşan birçok çalışma bulunmaktadır (Örneğin Javier vd., 2014; O'Reilly ve Tushman, 2013; Menguc ve Auh, 2008; Lubatkin vd., 2006 ). Örgütsel araştırmacılar, örgütsel performansın, bir örgütün, mevcut yetenekleri etkin bir şekilde kullanma yeteneğini geliştirme ve firmaların gelecekteki rekabetçiliğini artıran ürün ve hizmetleri ortaya çıkarmak için yeni fikirleri etkin bir şekilde araştırma yeteneğine bağlı olduğunu savunmaktadır (Levinthal ve March, 1993; Aktaran Fu vd., 2015: 55).

Örgütlerin performansı yüksek olduğunda topluma ve ekonomiye katkısı artacaktır. Başarılı örgütlerin toplum nezdinde olumlu algılanma olasılıkları, başarısız örgütlere oranla daha yüksektir. Kurumsal imaj ve itibarın kurum performansı ile ilişkili olduğu bilinmektedir. Örgütsel ustalık tek başına sürdürülebilir rekabet için yeterli değildir. Örgütün kurumsal imajı ve itibarı da sürdürülebilir rekabetin vazgeçilmez unsurlarıdır. Bu çalışmada örgütsel ustalığın kurumsal imaja ve kurumsal itibara etkisi ilk kez araştırılacaktır.

Örgütlerin, kısa vadeli kazanımlar için verimlilik ve uzun vadeli sürdürülebilirlik için inovasyona odaklanmaları çok önemlidir. Usta olmak için, örgütlerin usta bir üst yönetim ekibine sahip olması ve örgütsel ustalığı kolaylaştıracak mekanizmalar sunması gerekir (Sinha, 2016: 37). Ayrıca dengeli örgütsel ustalık perspektifi için, örgütlerin en uygun araştırmacı ve faydacı karışıma ulaşmaları şart sayılmaktadır (Bravo vd., 2018: 540).

### **3. KURUMSAL İMAJ**

Bilgi teknolojileri ve rekabetteki değişim ve gelişim kurumların topluma tanıtılması ihtiyacını gündeme getirmiştir. Kurumlar, tüm paydaş gruplarıyla (tüketiciler, tedarikçiler, medya, çalışanlar vb.) iletişime geçerek iyi bir izlenim oluşturmaya çalışmaktadır.

Bu anlamda kurumsal imaj, her kurum için kritik öneme sahip olup, hedef kitleler ile kurulan iletişimin başlangıcı sayılmaktadır (Bektaş, 2010: 8; Çetin ve Tekiner, 2015: 424).

Kurumsal imaj “kişilerin bir kurumla etkileşimi sırasında kişisel ve çevresel faktörlere bağlı edindikleri bilgilerle dimağlarında meydana gelen izlenimdir” (Polat, 2009: 2). Kavram, kurum üyelerinin, çevredekilerin bir kurum üyesi olarak kendileri hakkında ne düşündüğü konusunda yaptığı çıkarımı ifade etmektedir (Karabey ve İşcan, 2007: 232).



Kurumsal imaj, kurum kimliği etkilerinin çalışan personeller, hedefteki gruplar ve kamuoyu üzerindeki sonucu olarak ifade edilmektedir. Kurumla ilgili görüş, kurumun tanınırlığı, prestiji ve kurumun başkalarıyla veya rakipleriyle karşılaştırılabilirliği ile ilgili dört temel noktası mevcuttur (Okay, 2005: 245). Dolayısıyla kurumsal imaj, bir kurum kimliği oluşturma gayreti sonucu ortaya çıkmaktadır (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2004: 226). Kurum kimliğini oluşturma doğrultusunda yapılan kurum felsefesi, kurumsal tasarım ve iletişim çabaları gibi faaliyetler kurumsal imajı şekillendirmektedir (Okay, 2005: 245; Aktaran Özer, 2013: 32).

Kurum imajı olumlu, olumsuz veya nötr de olabilmektedir. Bir imaj olumludan olumsuz doğru çok farklı derecelerde olabilmektedir. Bir kurumdan aldığı ürün veya hizmetten memnuniyetsizlik durumuyla oluşan deneyim, kurum hakkında yapılan olumsuz bir tanıtım faaliyeti, bir tanıdığı kurumla yaşadığı olumsuz bir olay, daha önceki olumlu imajı değiştirerek, olumsuz bir imaja sebebiyet vermektedir (Taslak ve Akın, 2005). Ayrıca kurumlar çoğunlukla kendileriyle ilgili olumlu bir imaj olduğu yönünde yanılgıya da düşebilmektedirler (Uğurlu ve Ceylan, 2013: 306).

Bir kurumun imajını oluştururken aşağıdaki noktalara dikkat edilmesi gerekmektedir (Doğan, vd., 2011: 189-190; Aktaran Karacabey vd., 2016: 462):

- Mevcut durum analizinin yapılması,
- Niyet konusunda samimi olunması,
- İstenilen imajın açıkça ifade edilmesi,
- Gerçekleşecek çıkarın belirtilmesi,
- Hedef kitlenin belirlenmesi,
- Bilgi akışının düzenli olması ve sürdürülmesidir.

Yukarıda belirtilen maddelerin yanı sıra Gee (1995: 16-17), etkili bir kurum imajı oluşturma yolunda atılması gereken dört adımdan söz etmiştir. Bunlar; altyapı, dış imaj, iç imaj ve soyut imaj oluşturmaktır (Aktaran Şişli ve Köse, 2013: 169).

**Altyapı:** Bir kurum imajı sağlamadaki ilk adım olan altyapı oluşturmak, kurumda ihtiyaç duyulan değişimleri ve gelişimleri meydana getirmekten geçmektedir. Kurum içinde uygun bir altyapıya sahip olmadan oluşturulacak imaj çalışmaları, kısa dönemli sonuçlar meydana getirecektir. Kurumsal imajın uzun dönemli sonuçlar sağlaması için kurum ne ise imajın da onu yansıtması şarttır (Howard, 1998: 45).

**Dış İmaj:** Kurum dışında yer alan hedef grupların kuruma yönelik düşünceleridir (Gee, 1995: 16). Diğer bir anlamda dış imaj, kurum ve üyelerinin davranışlarının, kurum dışındakiler tarafından nasıl ve ne yönde algılandığını göstermektedir (Dutton vd., 1994: 249).

**İç İmaj:** Kurumun çalışanlar üzerindeki imajı ya da çalışanların diğer kişilere yansıttığı imaj olarak değerlendirilmektedir (Gee, 1995: 12). Kurum imajı diğer kişiler tarafından olumlu görülürse,

kurumda karlılık ve satış artışı meydana geleceğinden, çalışanların kendi kurumlarının imajını iyi olarak algılamaları ve bu algılarını diğer kişilere iyi yansıtmaları gerekmektedir (Küçük ve Bayuk, 2007: 801).

Soyut İmaj: Hedef grupların duyguları, düşünceleri ve deneyimlerinden meydana gelmektedir (Güzeltik, 1999: 172). Diğer bir deyişle tüketiciler üretici ile olan ilişkilerinde performans, güvenilirlik, destek, rahatlık ve beğeni beklemekte, çalışanlar ise iyi bir gelir, rekabet ve büyümeyi istemektedir. Buna göre, dış ve iç müşterilerin ve de kurumun diğer paydaşlarının ayrı ayrı istek ve ihtiyaçlarına cevap verecek, duygusal anlamda da onlara yarar sağlayacak faaliyetler, kurumun soyut imajını olumlu yönde etkileyen davranışlar sayılmaktadır (Çakmak, 2008: 31-32).

#### **4. KURUMSAL İTİBAR**

1950'li yıllarda ilk defa kullanılmaya başlayan "kurumsal itibar" kavramı, işletme yönetiminde önemi vurgulanan bir kavram halini almıştır (Eryılmaz, 2008: 156). Kavramın literatürde ilk çalışıldığı dönemlerde çeşitli terminolojik güçlüklerle karşılaşmıştır (Chun, 2005: 91). Ancak günümüzde, kurumsal itibar kavramının ne olduğuna ilişkin yeterli çaba ve bakış açıları mevcuttur (Terblanche, 2013: 655; Aktaran Telli ve Ünal, 2015:2).

Kuruluşların varlığı açısından önem arz eden kurumsal itibar, elle tutulmayan ve gözle görülmeyen fakat değeri yüksek olan bir varlık sayılmaktadır (Sezgin, 2017: 141). Kurumsal itibar, toplumun bir işletmenin performansına ve zaman içindeki niteliklerine ilişkin genel tahminine atıfta bulunur. Kurumsal imajdan farklı olarak, kurumsal itibar, etkili iletişim ile güçlendirilmiş (uzun vadeli) tutarlı performansla kazanılır. Kurumsal itibar zaman içinde inşa edildiğinden, kurumsal imajdan nispeten daha istikrarlı ve kalıcı bir yapıya sahiptir.

Kurumsal itibar, genel anlamda kurumun farklı paydaşlarının gözünde iyi bir yere sahip olup olmadığına ifadesidir. Paydaşlardan kasıt, kurum faaliyetlerinden doğrudan veya dolaylı yoldan etkilenen ya da onu etkileyen gerçek ve tüzel kişilerdir. Kurumun başlıca paydaşları arasında hissedarlar, müşteriler, çalışanlar, iş ortakları, hükümet, medya, yerel toplum ve doğal çevre bulunmaktadır (Neville vd., 2005: 1186; Aktaran Eroğlu ve Solmaz, 2012: 3).

Kurumsal itibar, çeşitli paydaşların bir kuruma karşı davranış biçimlerini etkilemektedir. Örneğin, olumlu bir itibar, hissedarları bir kuruma yatırım yapmaya, yetişmiş personeli kuruma çekmeye teşvik etmektedir (Chun, 2005: 91).

Bir kurumun genel itibarı, kurumsal davranışların farklı yönleri hakkındaki yargıları bir araya getirmekte ve finansal performans ve rekabetçilik açısından kurumların karşılaştığı zorlukların üstesinden gelmeyi amaçlayan yöntemlerle (paydaşlarla olan ilişkilerinin iyileştirilmesi gibi) kurumların geleneksel yönetim uygulamalarını ve ilkelerini değiştirmelerine yardımcı olabilmektedir (Almeida ve Coelho, 2017: 2-7). Aynı zamanda kurumun geçmişine yönelik performans sonuçları kurum hakkındaki kurumsal itibar ve imaj algılarına yansıtılarak ve bu algılar mevcut performans sonuçlarından etkilenecek



uzun vadede insanların zihninde o kuruma ait bir imaj ve kurumsal itibar belirecektir (Çınaroğlu ve Şahin, 2012: 28).

## 5. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

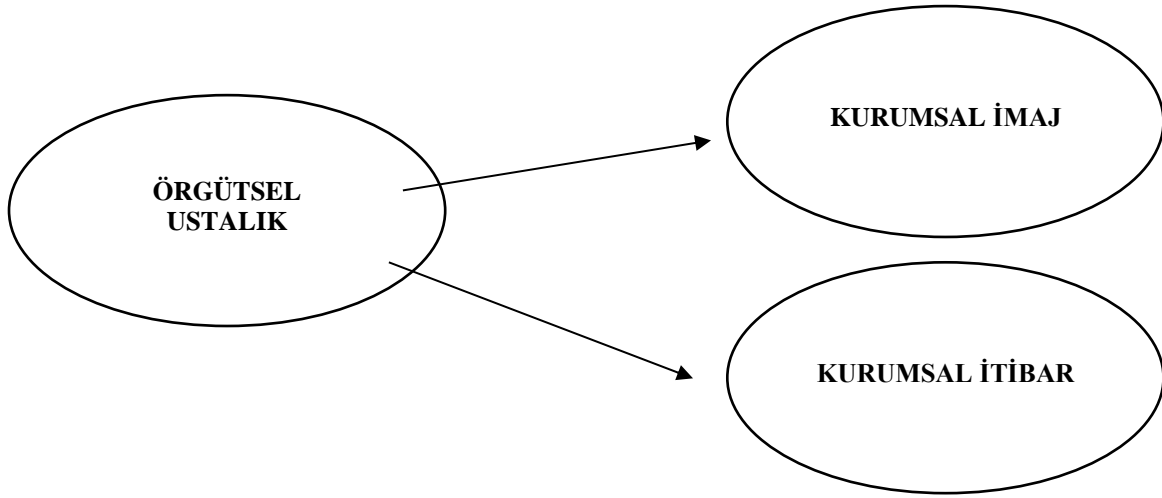
Bu araştırmanın temel amacı, örgütsel ustalığın kurumsal imaj ve kurumsal itibar üzerindeki etkisini incelemektir. Araştırmanın evrenini, Akdeniz Bölgesinde bulunan bir devlet üniversitesinde çalışan akademik ve idari personel oluşturmaktadır. %95 güven aralığında evreni temsil edecek 500 kişi basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilmiş ve veri toplamak amacıyla hazırlanan anketler dağıtılmıştır. Dağıtılan anketlerden 457 tanesi geri dönmüş ve değerlemeye alınmıştır. Katılımcıların örgütsel ustalık, kurumsal imaj ve kurumsal itibar algılarını belirlemek amacıyla, yerli ve yabancı literatür incelenerek anket soruları oluşturulmuştur. Anket 4 bölümden oluşmakta olup ilk bölümde Bodwell'in (2011) geliştirdiği, 23 önermeden oluşan örgütsel ustalık ölçeği kullanılmıştır. İkinci bölümdeki 19 önerme Flavia'n vd.,nin (2005) çalışmasından alınmış; üçüncü bölümde ise kurumsal itibarı ölçmek için ise Sever ve Fombrun (1992) tarafından hazırlanan 20 önermeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Her üç ölçeğin de Türkçeye çevirisi yapılmış, çeviriler konunun uzmanı akademisyenlerin görüşüne sunulularak gerekli revizyon işlemleriyle birlikte Türkçeye uyarlama aşaması tamamlanmıştır. Anketin son bölümde ise katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Anketteki önermeler 5'li likert ölçeği ile ("1:Kesinlikle katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4:Katılıyorum ve 5:Kesinlikle katılıyorum") ölçülmüştür. Toplanan anketler aracılığı ile elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS ve Mplus istatistik programları kullanılmıştır. Araştırma hipotezleri korelasyon testi, regresyon analizi ve yapısal eşitlik modeli ile test edilmiştir.

## 6. ARAŞTIRMA MODELİ

Hızlı değişim ve gelişmelerin yaşandığı günümüz piyasalarında kurumların hayatta kalabilmeleri, sürdürülebilir olmaları için hem ellerindeki imkanları en iyi şekilde değerlendirmeleri, hem de geleceğe hazır olmaları gerekmektedir. Kurum yöneticilerinin sadece mevcut durumu koruyucu aktif yaklaşımlar yanında geleceğe yönelik yenilikçi, proaktif bir yaklaşım da benimsemeleri ve uygulamaları gerekmektedir. Bunlardan ilkinden yoksunluk, kurumumuzun şimdiki imaj ve itibarının sarsılmasına zemin hazırlarken, ikincisinin yokluğu ise kurum açısından, gelecek için endişe verici sonuçlara yol açabilir. Geçmişte müşterileri ve diğer paydaşları nezdinde olumlu imaja sahip, itibarlı birçok kurumun faydacı ve araştırıcı stratejileri bir arada kullanmadığından eski itibarını ve olumlu imajını kaybettiği, ya da piyasadaki silindiği görülmektedir. Levinthal ve March (1993:105) kurumların uzun dönemli kurtuluşunun ve başarısının; örgütün mevcut durumundan yeterince faydalanarak ve gelecek için yeterince araştırma yaparak sağlanabileceğini ifade etmiştir. Başarılı ve çevresiyle iyi ilişkilere sahip kurumlar müşterilerin, yatırımcıların, çalışanların ve genel kamuoyunun nezdinde olumlu imaja sahipse

kurumun itibarının da yüksek algılanacağını söylemek mümkündür. Bu düşünceden hareketle oluşturulan örgütsel ustalığın(bağımsız değişken), kurumsal imaj ve kurumsal itibar(bağımlı değişkenler) üzerindeki etkisini gösteren model aşağıdadır (Şekil 1). Modelde, araştırmacı yenilikçi ve fırsatçı yenilikçi davranışları dengeli bir şekilde aynı anda uygulayabilen (örgütsel ustalık) kurumların, sundukları hizmetleri gerek değişen koşullara göre uyarlayabilecek bilginin oluşturulması yoluyla proaktif yaklaşımla (araştırmacı yenilikçi), gerekse ortaya çıkan bilginin hizmet kalitesini artırıcı şekilde karar, politika ve stratejilerde yerini almasını sağlamak suretiyle (fırsatçı yenilikçilik) kurumun hizmet sunduğu paydaşların zihinlerinde kurumla ilgili oluşan imaj ve itibarı olumlu yönde etkileyeceği görüşü savunulmaktadır.

**Şekil 1. Örgütsel Ustalığın Kurumsal İmaj ve Kurumsal İtibara Etkisi Modeli**



Araştırma modelinden hareketle oluşturulan hipotezler şunlardır:

**H1:** Örgütsel ustalığın, kurumsal imaj üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

**H2:** Örgütsel ustalığın, kurumsal itibar üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

## **7. ARAŞTIRMA BULGULARI**

### **7.1. Araştırmada Kullanılan Değişkenler ve Güvenilirlik Testler**

Araştırmada kullanılan bağımsız değişken (örgütsel ustalık) ve bağımlı değişkenler olan kurumsal itibar ve kurumsal imaja yönelik ölçeklerde yer alan önermelere, katılımcıların 5’li likert ölçeğine verdikleri yanıtların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 1’de sunulmaktadır. Bu verilere göre katılımcıların kendi kurumlarını örgütsel ustalık, kurumsal imaj ve kurumsal itibar açısından orta düzeyde başarılı ve yeterli buldukları anlaşılmaktadır.

**Tablo 1: Araştırma Değişkenlerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

Değişkenler	Önerme Sayıları	Aritmetik Ortalama Değerleri	Standart Sapma Değerleri
Kurumsal İtibar	20	3,01	,866
Kurumsal İmaj	19	3,12	,850
Örgütsel Uсталık	23	2,97	,813

Örgütsel ustalık değişkenini ölçümlemek için kullanılan önermelere örnekler olarak; “Kurumumuz öğrencilerin erişimini kolaylaştırmak için yeni hizmetler geliştirir”, “Kurumumuz yeni teknolojik olanaklardan yararlanmak için (sosyal medya, elektronik tıbbi kayıt, robotlar gibi) stratejik girişimlerde bulunmaktadır”, “Kurumumuz yeni ve orijinal fikirler bulmak için çalışır”, “Kurumumuz öğrencilerin ihtiyaçlarını gidermek ve onların memnuniyetini artırmak için yaratıcı yollar dener”, “Kurumumuz hizmet sunumunda çalışan verimliliğini artırır”, “Kurumumuzun kamuya bildirdiği kalite göstergeleri sürekli olarak geliştiriliyor/iyileştiriliyor” ve “Kurumumuzun bölümleri genel kurum hedeflerini desteklemek için koordineli bir şekilde çalışır” önermeleri verilebilir.

Kurumsal itibar değişkenini ölçmek için çeşitli önermeler ankette yer almış olup bunlardan bazıları: “Kurumumuz iyi bir üniversite olarak tanınır”, “Kurumumuz saygın, takdir edilen bir üniversitedir”, “Kurumumuza karşı büyük bir güven duyulur” ve “Kurumumuz geleceğe dair büyüyen ve gelişen bir kurum olarak görülür” önermeleridir.

Araştırma için geliştirilen ankette kurumsal imajı ölçmek için çeşitli önermeler sunulmuş olup bunlardan bazıları: “Kurumumuzda sunulan hizmetlerin kalitesi memnuniyet verecek düzeydedir”, “Kurumumuzda sunulan hizmetler ilgili paydaşlar tarafından takdir edilir” ve “Kurumumuzda öğrencilere karşı samimi ve içten davranılır” önermeleridir.

Araştırma değişkenlerinin güvenilirliğini ölçmek amacıyla Cronbach Alfa değerlerine bakılmıştır. Tablo 2 incelendiğinde tüm değişkenlerin %90’ın üzerinde yani çok yüksek güvenilirliğe sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 2: Araştırmanın Güvenilirliği**

Değişkenler	Önerme Sayıları	Cronbach’s Alpha Değerleri
Kurumsal İtibar	20	0,970
Kurumsal İmaj	19	0,968
Örgütsel Uсталık	23	0,963

## 7.2. Araştırmaya Katılan Üniversite Çalışanlarının Demografik Özellikleri

Ankete katılan üniversite çalışanlarına ait demografik bilgiler Tablo 3’de görülmektedir.

**Tablo 3: Demografik Özellikler**

<b>Genel Bilgiler</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
<b>1.Cinsiyetiniz</b>		
Erkek	167	36,6
Kadın	289	63,4
TOPLAM	456	100
<b>2.Medeni Durumunuz</b>		
Evli	318	70,7
Bekar	132	29,3
TOPLAM	450	100
<b>3.Yaşınız</b>		
20-30 Yaş Arası	141	32,9
31-40 Yaş Arası	106	24,7
41-50 Yaş Arası	141	32,9
51 ve Üzeri Yaş Arası	41	9,6
TOPLAM	429	100
<b>4.Eğitim Durumunuz</b>		
İlköğretim	11	2,4
Lise ve Dengi	42	9,3
Ön Lisans	55	12,2
Lisans	93	20,6
Yüksek Lisans	95	21,0
Doktora	156	34,5
TOPLAM	452	100
<b>5.Kurumdaki Pozisyonunuz</b>		
Öğretim Üyesi	116	26,0
Öğretim Üyesi Dışındaki Öğretim Elemanları	133	29,8
Yönetici	18	4,0
Memur	132	29,5
Teknik Eleman	13	2,9
Sağlık Personeli	35	7,8
TOPLAM	447	100
<b>6. Çalışma Temponuz</b>		
Çok az yoğun	31	7,5
Az yoğun	144	35,0
Normal	96	23,3
Yoğun	101	24,5
Çok Yoğun	40	9,7
TOPLAM	412	100
<b>7. Bu Üniversitedeki Toplam Çalışma Süresi</b>		
1-5 Yıl Arası	189	42,4
6-10 Yıl Arası	66	14,8
11-15 Yıl Arası	77	17,3
16-20 Yıl Arası	76	17,0
21 ve Üzeri Yıl	38	8,5
TOPLAM	446	100

Not: Tablo 3'te toplam değerlerin 457'den farklı olması bazı sorulara yanıt vermeyenler olmasından kaynaklanmaktadır.

Katılımcıların %63,4'ü erkek olup, %70,7'lik çoğunluğu evlidir. Katılımcılardan (%32,9)'u 20-30 yaş ve 41-50 yaş arasındadır. Eğitim durumlarına bakıldığında, anketi yanıtlayanların %34,5'i doktora, %21'i yüksek lisans, %20,6'sı lisans ve %2,4'ü ise ilköğretim eğitime sahip oldukları tespit edilmiştir. Katılımcıların %29,8'i öğretim elemanı, %29,5'i memur olarak üniversitede görev yapmaktadır. Anketlerin yapıldığı üniversitenin çalışma temposu incelendiğinde; %35'inin az yoğun olduğu görülmektedir. Katılımcıların üniversitedeki toplam çalışma sürelerine bakıldığında ise, %42,4'ünün 1-5 yıl arası çalıştıkları görülmektedir (Tablo 3).

### 7.3. Araştırma Hipotezlerinin Testi: Korelasyon ve Regresyon Analizi

Örgütsel ustalık, kurumsal itibar ve kurumsal imaj arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon testi yapılmıştır. Tablo 4 incelendiğinde araştırma modelinde yer alan tüm değişkenler arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki olduğu saptanmıştır. En güçlü ilişki ise kurumsal imaj ve kurumsal itibar arasında bulunmuştur (korelasyon katsayısı 0,807).

**Tablo 4: Korelasyon Testi Sonuçları**

Değişkenler	Kurumsal İtibar	Kurum İmajı	Örgütsel Ustalık
Kurumsal İtibar	1		
Kurumsal İmaj	,807*	1	
Örgütsel Ustalık	,765*	,669*	1

\*p<0,01

Örgütsel ustalığın kurumsal imaj üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucu Tablo 5'te yer almaktadır. Tablo 5 incelendiğinde örgütsel ustalığın, kurumsal imajı olumlu yönde etkilediği ve aralarında anlamlı ilişki bulunduğu görülmektedir (F=357,213; p<0,001). Örgütsel ustalık kurumsal imajın yaklaşık %45'ini açıklamaktadır (Düzeltilmiş R<sup>2</sup>=,447). Korelasyon analizi sonuçları Tablo 5'teki sonuçları desteklemektedir "**H1: Örgütsel ustalığın, kurumsal imaj üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır**" hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 5: Örgütsel Ustalığın Kurumsal İmaj Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişkenler	Standart hata	β	T	Sig.
Sabit Sayı	,114	1,052	9,262	,000
Örgütsel Ustalık	,037	,697	18,900	,000
R <sup>2</sup> =,448, Düzeltilmiş R <sup>2</sup> =,447, F= 357,213, Sig= ,000				

Bağımlı Değişken: **Kurumsal İmaj**

Çalışmada örgütsel ustalığın kurumsal itibara etkisini test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucu Tablo 6'da verilmiştir. Örgütsel ustalığın kurumsal itibarın %58,4'ünü açıkladığı görülmektedir. Örgütsel ustalık arttıkça, kurumsal itibar da artmaktadır (F=621,069; p<0,001). Korelasyon analiz sonuçları da bu bulguyu desteklemektedir. Bu verilere göre araştırmanın 2. Hipotezi olan "**H2: Örgütsel ustalığın, kurumsal itibar üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır**" hipotezi de kabul edilmiştir.

**Tablo 6: Örgütsel Ustalık Kurumsal İtibara Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişkenler	Standart hata	$\beta$	t	Sig.
Sabit Sayı	,100	,599	5,958	,000
Örgütsel Ustalık	,033	,814	24,921	,000
$R^2=,585$ , Düzeltilmiş $R^2=,584$ , F= 621,069 Sig= ,000				

Bağımlı Değişken: **Kurumsal İtibar**

#### 7.4. Yapısal Eşitlik Modeli

Araştırmada örgütsel ustalığın kurumsal imaj ve kurumsal itibar üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla geliştirilen araştırma modelini test için yapısal eşitlik modeli oluşturulmuştur. Kurulan yapısal eşitlik modeli M Plus yazılımı kullanılarak test edilmiştir.

Yapısal eşitlik modeli birbirleriyle ilişkili iki adımdan oluşmaktadır. İlk adımda, gözlemlenen değişkenlerle örtük değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren ölçüm modelinin araştırılması yapılmaktadır. Diğer adımdaysa, farklı örtük değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarıldığı yapısal modelin araştırılması gerçekleştirilmektedir. Elde edilen model ile verilerin uyumluluğu, çeşitli uyum indekslerine göre değerlendirilmiştir. Tablo 7’de model uyumunun değerlendirilebilmesi için literatürde kabul görmüş uyum iyiliği istatistiklerinin değer aralıkları verilmiştir (Byrne, 2001; Şimşek, 2007).

**Tablo 7. Yapısal Eşitlik Modelleri Uyum İndeksleri**

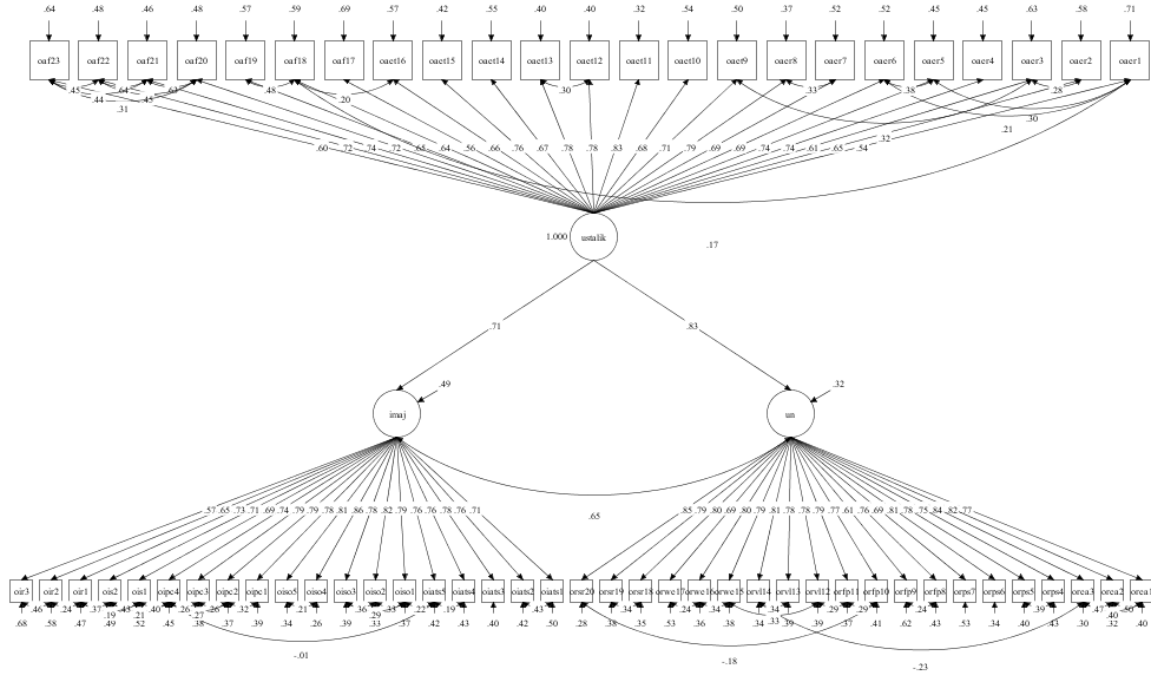
Uyum Testi	İyi Uyum	Yeterli Uyum
$X^2/df$	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 \leq \chi^2/df \leq 3$
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,08 \leq RMSEA \leq 0,05$
TLI	$0,95 \leq TLI \leq 1,00$	$0,90 \leq TLI \leq 0,95$

$\chi^2$ = Chi-Square (Ki-Kare); df= Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi); GFI= Goodness-of-fit index (İyilik Uyum İndeksi); AGFI= Adjusted goodness-of-fit index (Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi), CFI= Comparative fit index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi); RMSEA=The root meansquare error (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü); NFI=Normed fit index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi); TLI=Tucker Lewis index (Tucker Lewis İndeksi).

Örgütsel ustalığın kurumsal imaj ve kurumsal itibar üzerindeki etkisini belirleyebilmek amacıyla kurulan modele (model 1) ait veriler Şekil 2’de gösterilmiştir. Modelde yer alan bağımlı değişkenler kurumsal imaj ve kurumsal itibar, bağımsız değişken ise örgütsel ustalık olarak tespit edilmiştir. Sonuçlar Şekil 2’de görülmektedir.



## Şekil 2. Örgütsel Ustalık Kurumsal İmaj ve Kurumsal İtibara Etkisi



Model uyum iyilik uyum indeksine bakıldığında CFI değerlerinin 0.90 ve 0.90'dan büyük olduğu ve RMSEA ve SRMR değerlerinin 0.08' den küçük olduğu görülmektedir. Dolayısıyla yapısal eşitlik modelleri uyum indeksine göre model kabul edilebilir düzeydedir (Kline, 2011). Yine  $\chi^2/sd$  değerinin istenen değer olan 4'ün altında olduğu görülmektedir.

( $\chi^2(1777)=3332,75$ ; CFI=0,91; RMSEA=0,05; SRMR=0,05). Bu verilerden yola çıkarak, araştırma amacına ulaşmak için kurulan, örgütsel ustalığın kurumsal imajı ve kurumsal itibarı olumlu ve istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkileyeceği modelinin doğrulanmış olduğu ifade edilebilir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

İçinde bulunduğumuz 21. yüzyılda teknoloji hızla ilerlemekte, rekabet gün geçtikçe daha da artmaktadır. Örgütler içinde bulunduğumuz piyasa koşullarında hayatta kalabilmek ve sürdürülebilir olmak için hem ellerindeki kaynakları en verimli ve etkin şekilde değerlendirmek, hem değişimlerin öncüsü olmak, yeni ve farklı ürünler/hizmetler sunmak zorundadır. Özellikle genç nesillerin yetişmesinde ve ar-ge çalışmalarında büyük rol oynayan üniversitelerin stratejilerini belirlerken hem araştırmacı hem de faydalancı yani çift yönlü strateji (örgütsel ustalık) belirlemeleri kaçınılmaz olarak düşünülmektedir. Örgütsel ustalık olarak adlandırılan bu strateji (kimilerine göre yetenek) maliyet ve farklılaştırma stratejilerini optimum düzeyde birlikte kullanmayı ifade etmektedir. Örgütsel ustalığa sahip örgütlerin performansının da yüksek olacağı değerlendirilmektedir. Başarılı örgütlerin imajları ve itibarları da olumlu yönde etkilenecektir. Örgütlerin paydaşları nezdinde olumlu ya da olumsuz

algılarının sonucu oluşan kurumsal imaj ve itibarın olumlu algılanması örgüte rekabet avantajı sağlamaktadır.

Ülkemizde üniversitelerin sayısı her geçen gün artmaktadır. Öğrenciler okuyacakları, öğretim elemanları çalışacakları üniversiteyi seçerken, üniversitenin imajından ve itibarından etkilenmektedir. Özellikle üniversite tercihlerinde üniversitelerin itibarı ve imajı önemli bir seçim kriteri olmaktadır. Bu araştırmada örgütsel ustalığın kurum imajı ve kurum itibarına etkisini incelemek amacıyla, Akdeniz Bölgesinde faaliyette bulunan bir devlet üniversitesinde 457 kişiye anket uygulanmıştır. Üniversitenin iç paydaşlarından olan kurum çalışanları ile yapılan anketlerden elde edilen veriler SPSS programında analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular örgütsel ustalığın kurum imajını ve kurum itibarını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Bu araştırma bulgularına göre örgütsel ustalık yalnız başına kurumsal imajın %44,7'si ve kurumsal itibarın ise %58,4'ünü açıklamaktadır. Bağımlı değişkenlerin açıklanan değerleri açısından bakıldığında örgütsel ustalığın kurumların örgütsel davranışlarını etkileme yönünde güçlü bir değişken olduğu anlaşılmaktadır. Elindeki kaynaklardan en iyi şekilde faydalanarak, maliyetleri minimize ederken, diğer taraftan ar-ge çalışmalarıyla yenilik ve inovasyon yapmayı hedefleyen örgütlerin gelecekte de var olacakları değerlendirilmektedir. Kurumsal olarak olumlu algılanan örgütlerin imajları ve itibarları da güçlenerek rekabet avantajı sağlayacaktır. Üniversiteler de bu anlamda bir yandan akademik ve idari personellerinin çabalarından en yüksek düzeyde fayda sağlayarak eğitim-öğretim, Ar-Ge, danışmanlık gibi faaliyetlerinin kalitesini artırmak diğer yandan üniversitede üretilen bilgiyi toplumun ve sektörün yararına sunarak uygulanabilir bilgi konumuna ulaştırmak için örgütsel ustalık bilincinin geliştiği kurumlar olmak durumundadırlar. Örgütsel ustalığı sağlamış olan üniversitelerin kurumsal itibar ve imajları olumlu yönde etkilenecektir.

Kurumsal itibar ve imajlarını artırmak isteyen kurumların paydaşların gereksinim duyduğu yeni hizmetler geliştirmeleri, geliştirdikleri yeni hizmetleri ilgili paydaşlara duyurmaları, yeni yatırımlarla pazar paylarını artırmaya çalışmaları ve yeni teknolojik olanaklardan yararlanabilmek için ihtiyaç duyulan stratejiler ortaya koymaları gerekmektedir. Kurumların paydaş ihtiyaçlarını tatmin ederek memnuniyet sağlayabilmeleri için yeni fikirler geliştirmek, esnek yönetim anlayışına sahip olmak, değişimlere uyum sağlayabilecek bir kurum yapısına sahip olmak, sunulan hizmetlerin maliyetini düşürmek ve güvenilirliğini artırmak durumundadırlar. Ayrıca, kurumların personelin verimliliğini artırmak ve kurumsal performans göstergelerini iyileştirmek açısından da önemli çalışmalar yapmalıdırlar. Bunlar ve bunlara benzer öneriler örgütsel ustalığı sağlamak açısından kurumları güçlü konuma ulaştıracaktır.

Literatürde örgütsel ustalığın örgüt performansı ile olumlu yönde ilişkiye sahip olduğu bulgusuna ulaşan birçok çalışma bulunmakta (Ör; Javier vd., 2014; O'Reilly ve Tushman, 2013; Menguc ve Auh, 2008; Lubatkin vd., 2006 ) olup, bu çalışmanın literatüre en net katkısı; örgütsel ustalığın arzu edilen örgütsel performans artışını sağlayabilmesi için çeşitli örgütsel davranışlar üzerinde etkisinin olduğu ve bu çalışmada kurumsal itibar ve imajın bu davranışlardan ikisini oluşturduğu bilgisine ulaşılmasıdır.

Kurumsal itibar ve imaj dışında hangi örgütsel davranışlar üzerinde örgütsel ustalık değişkeninin anlamlı etkiler oluşturacağına yönelik gelecekte farklı araştırmalar yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu çalışmanın farklı eğitim kurumlarında ve farklı sektörlerde yapılması ile daha genellenebilir sonuçlara ulaşılacaktır.

## **KAYNAKÇA**

- Almeida, M.G.C. ve Coelho, A.M. (2017) "The Impact of Corporate Reputation in a Dairy Company", *Business and Economics Journal*, 8(4) 1-11.
- Bakan, İ., Doğan, İ. ve Sezer, B. (2017) "Örgütsel Ustalık ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması", *TURAN-SAM Uluslararası Bilimsel Hakemli Dergisi*, 9(33): 10-17.
- Başkarada, S., Watson, J. ve Cromarty, J. (2016) "Leadership and Organizational Ambidexterity", *Journal of Management Development*, 35(6): 778-788.
- Bektaş, F. (2010) "Örgütsel İmaj ve Örgüt Kültürü: Öğretmen Adayı Örneklemine Nedsel Bir Araştırma", *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi*, 1: 5-18.
- Bodwell, W. (2011) "A Theoretical Model Of Organizational Ambidexterity In Hospitals", *Degree of Doctor of Philosophy, Colorado State University, Fort Collins, Colorado.*
- Bravo, M.I.R., Moreno, A.R. ve Montes, F.J.L. (2018) "Examining Descriptive Capacity In Supply Chains: The Role Of Organizational Ambidexterity", *International Journal of Operations & Production Management*, 38(2): 534-553
- Byrne, B. M. (2001) "Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications and Programming" London: LEA.
- Ceylan, C. (2016) "İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgütsel Çiftyönlülük İlişkisi: Davranışsal Bakış Açısıyla Sistemik Bir Derleme", IV. Örgütsel Davranış Kongresi, Adana.
- Chun, R. (2005) "Corporate Reputation: Meaning and Measurement", *International Journal of Management Reviews*, 7(2): 91-109.
- Cingöz, A. ve Akdoğan, A. (2014) "Örgütsel Ustalık (Organizational Ambidexterity): Örgütsel Ustalık Düzeyini Belirlemede Araştırmacı ve Yararlanıcı Stratejilerin Etkileşimsel Rolü", *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1): 59-67.
- Çakmak, H. (2008) "Kurumsal İmajın Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.*
- Çekmecelioglu, H.G., Günsel, A. ve İlhan, Ö.Ö. (2016) "Keşifsel ve Geliştirici Çift Yönlülük İçin Liderlik: Dönüşümcü Liderlik Tarzı ve Özelliklerinin Çift Yönlülüğün Sağlanmasındaki Rolü", 24. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sabancı Üniversitesi Kampüsü-İstanbul.

- Çetin, S. ve Tekiner, M.A. (2015) “Kurumsal İmajın Temel Belirleyicileri: Emniyet Teşkilatı Örnekleme İç Paydaş Anketi”, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(1): 418-440.
- Çınaroğlu, S. ve Şahin, B. (2012) “Kurumsal İtibar ve İmajın Hastanelerin Performansı ile İlişkisi”, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30(2): 27-56.
- Doğan, İ. F., Bora, K., ve Bulunmaz, G., Bakan, İ. (Ed.), (2011) “Yönetimde Çağdaş ve Güncel Konular: Kavramlar, İlkeler, Uygulamalar ve Yaklaşımlar”, 181-197, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Dutton, J. E., Dukerich J. M. ve Harquagl, C. V. (1994) “Organizational Images and Member Identification”, *Administrative Science Quarterly*, 39(2): 239-263.
- Eroğlu, E. ve Solmaz, B. (2012) “Kurumsal İtibar Araştırması Ve Bir Uygulama Örneği”, *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 1(4): 1-18.
- Eryılmaz, M. E. (2008) “Örgüt İtibarı Kavramı Ve Yönetimi ile İlgili Bazı Sorunlar”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1): 155-174.
- Fındıklı, M.A. ve Pınar, İ. (2014) “Örgüt Kültürü Algısı ve Örgütsel Çift Yönlülük İlişkisi: Örgütsel Düzeyde Bilgi Paylaşımının Aracılık Etkisi”, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 21(1): 155-171.
- Flavia'n, C., Guinalı' u, M. ve Torres, E. (2005) “The Influence of Corporate Image on Consumer Trust A Comparative Analysis in Traditional Versus Internet Banking”, *Internet Research*, 15(4): 447-470
- Fu, N., Ma, Q., Bosak, J. ve Flood, P. (2015) "Exploring the Relationships between HPWS, Organizational Ambidexterity and Firm Performance in Chinese Professional Service Firms", *Journal of Chinese Human Resource Management*, 6(1): 52-70.
- Fu, N., Ma, Q., Bosak, J. ve Flood, P. (2016) "Intellectual Capital and Organizational Ambidexterity in Chinese and Irish Professional Service Firms", *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 3(2): 94-114.
- Gee, B. (1995) “Creating a Million Dolar Image for Your Business”, USA: Page Mill Press.
- Gibson C. B. ve Birkinshaw, J. (2004) “The Antecedents, Consequences and Mediating Role of Organizational Ambidexterity”, *Academy of Management Journal*, 47(2): 209-226.
- Günsel, A., Altındağ, E., Kılıç Keçeli, S., Kitapçı, H. ve Hızıroğlu, M. (2018) "Antecedents and Consequences of Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Networking", *Kybernetes*, 47(1): 186-207.
- Güzelcik, E. (1999) “Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı”, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Hızıroğlu, M. ve Bağış, M. (2015) “Yenilikçi Kobi’lerin Uluslararasılaşması: Araştırmacı Yenilikçilik ve Fırsatçı Yenilikçilik Arasındaki Denge Nasıl Kuruluyor?”, 23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Muğla.

- Hiebl, M.R.W. (2015) "Family Involvement And Organizational Ambidexterity In Later-Generation Family Businesses: A Framework For Further Investigation", *Management Decision*, 53(5):1061-1082.
- Howard, S. (1998) "Corporate Image Management", Singapore: Butterworth-Hienemann.
- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A. ve Volberda, H. W. (2006) "Exploratory Innovation, Exploitative Innovation and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators" *Management Science*, 52(11): 1661-1674.
- Javier, T., Leopoldo, G. ve Antonia, R. (2014) "The Relationship Between Exploration And Exploitation Strategies, Manufacturing Flexibility And Organizational Learning: An Empirical Comparison Between Non-ISO And ISO Certified Firms", *European Journal Of Operational Research*, 232: 72–86.
- Jurksiene, L. ve Pundziene, A. (2016) "The Relationship Between Dynamic Capabilities And Firm Competitive Advantage: The Mediating Role Of Organizational Ambidexterity", *European Business Review*, 28(4): 431-448.
- Kang, S-C ve Snell, S.A. (2009) "Intellectual Capital Architectures and Ambidextrous Learning: A Framework for Human Resource Management", *Journal of Management Studies*, 46(1): 65-92.
- Karabey, C.N. ve İşcan, Ö.F. (2007) "Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2): 231-241.
- Karacabey, M.F., Özdere, M. ve Bozkuş, K. (2016) "Üniversite Öğrencilerinin Örgütsel İmaj Algıları", *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 33: 459-473.
- Kerry, M.J. ve De Simone, J.A. (2019) "Learning Organizational Ambidexterity: A Jointvariance Synthesis Of Exploration-Exploitation Modes On Performance", *The Learning Organization*.
- Kline, R. BH. (2011) "Principles and Practice of Structural Equation Modeling", Guilford Press.
- Küçük, F. ve Bayuk N. (2007) "Kriz Ortamında Bir Başarı Faktörü Olarak Çalışanların Kurum İmajı", *Journal of Yaşar University*, 2(7): 795-808.
- Levinthal, D.A. ve March, J.G. (1993) "The Myopia of Learning", *Strategic Management Journal*, 14(2): 95-112.
- Li, C.R. (2013) "How Top Management Team Diversity Fosters Organizational Ambidexterity: The Role Of Social Capital Among Top Executives", *Journal of Organizational Change Management*, 26(5): 874-896.
- Lubatkin, M.H., Simsek, Z., Ling, Y. ve Veiga, J.F. (2006) "Ambidexterity and Performance in Small to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration", *Journal of Management*, 32(5): 646-672.

- March, J. G. (1991) "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, 2(1): 71-87.
- Mengüç, B. ve Auh, S. (2008) "The Asymmetric Moderating Role of Market Orientation On The Ambidexterity- Firm Performance Relationship For Prospectors and Defenders", *Industrial Marketing Management*, 37: 455-470.
- Neville, B.A., Bell, S.J. ve Mengüç, B. (2005) "Corporate Reputation, Stakeholders and The Social Performance-Financial Performance Relationship", *European Journal of Marketing*, 39(9/10): 1184-1198.
- O'Reilly, C. A. ve Tushman, M. L. (2013) "Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future", *Academy of Management Perspectives* (in press), 1-30.
- Okay, A. (2005) "Kurum Kimliği", İstanbul: MediCat Kitapları.
- Özer, M.A. (2013) "İmajını Yöneten Örgütler Daha Mı Başarılı Oluyor?", *TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 24(3-4-5): 26-45.
- Polat, S. (2009) "Yükseköğretim Örgütlerinde Örgütsel İmaj Yönetimi: Örgütsel İmajın Öncülleri ve Çıktıları", 1. Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongresi, Çanakkale.
- Polat, S. (2011) "Üniversite Öğrencilerinin Örgütsel İmaj Algıları İle Akademik Başarıları Arasındaki İlişki Düzeyi", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11(1): 249-262.
- Raisch, S. ve Birkinshaw, J. (2008) "Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators", *Journal of Management*, 34(3): 375-409. DOI: 10.1177/0149206308316058
- Senaratne, C. ve Wang, C.L. (2018) "Organisational Ambidexterity In UK High-Tech Smes: An Exploratory Study Of Key Drivers And Barriers", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 25(6): 1025-1050
- Sever, J. ve Fombrun, C. (1992) "The Harris-Fombrun Reputation Quotient (RQ)", Louis Harris & Associates, Inc., New York University's Stern School of Business Working Paper.
- Severgnini, E., Vieira, V.A. ve Galdamez, E.V.C. (2018) "The Indirect Effects Of Performance Measurement System And Organizational Ambidexterity On Performance", *Business Process Management Journal*, 24(5): 1176-1199
- Sezgin, D. (2017) "Kurum Çalışanı Bakış Açısıyla Kurumsal İtibar", *Selçuk İletişim*, 9(4): 141-163.
- Sinha, S. (2016) "Managing An Ambidextrous Organization: Balancing Innovation And Efficiency", *Strategic Direction*, 32(10): 35-37.
- Smith, M. S. (2017) "Organizational Ambidexterity: Welcome to Paradox City", *Human Resource Management International Digest*, 25(1): 1-3.



- Sok, P. ve O'Cass, A. (2015) "Achieving Service Quality Through Service Innovation Exploration – Exploitation: The Critical Role Of Employee Empowerment And Slack Resources", *Journal of Services Marketing*, 29(2): 137-14.
- Şişli, G. ve Köse, S. (2013) “Kurum Kültürü ve Kurumsal İmaj İlişkisi: Devlet ve Vakıf Üniversiteleri Üzerinde Bir Uygulama”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4: 165-193.
- Şimşek, Ö. F. (2007) “Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş”, Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Taslak, S. ve Akın M. (2005) “Örgüt İmajı Üzerinde Etkili Olan Faktörlere Yönelik Bir Araştırma: Yozgat İli Emniyet Müdürlüğü Örneği”, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(2): 263-294.
- Tengilimoğlu, D. ve Öztürk, Y. (2004) “İşletmelerde Halkla İlişkiler”, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Telli, E. ve Ünal, Z. (2015) “Kurumsal İtibar Olgusunun Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması”, *Tekirdağ SMMM Odası Sosyal Bilimler Dergisi*, 4: 1-17.
- Terblanche, N. (2014) “Customer-Based Corporate Reputation: A Study of Supermarket Customers”, *Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science*, 207-212
- Tunç, A.Ö. (2017) “Örgütsel Çiftyönlülük İşletmelerde Denge Arayışında Üst Yönetimin Rolü”, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Uğurlu, C.T. ve Ceylan, N. (2013) “Öğretmenlerin, Okullarına İlişkin Örgütsel İmaj Algılarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(2): 301-322.
- Yan, M., Yu, Y. ve Dong, X. (2016) "Contributive Roles of Multilevel Organizational Learning for The Evolution of Organizational Ambidexterity", *Information Technology & People*, 29(3): 647-667.
- Wang, C.L. ve Rafiq, M. (2014), “Ambidextrous Organizational Culture, Contextual Ambidexterity and New Product Innovation: A Comparative Study of UK and Chinese High-Tech Firms”, *British Journal of Management*, 25(1): 58-76.