

Kizil, Seda; Naktiyok, Atilhan

Article

Yöneticilerin Stratejik Liderlik Davranışlarının Kurumsal İtibar Algısı Üzerine Etkisinde Kurumsal Sosyal Sorumluluğun (KSS) Rolü

Istanbul Business Research (IBR)

Provided in Cooperation with:

Istanbul University, Business School

Suggested Citation: Kizil, Seda; Naktiyok, Atilhan (2019) : Yöneticilerin Stratejik Liderlik Davranışlarının Kurumsal İtibar Algısı Üzerine Etkisinde Kurumsal Sosyal Sorumluluğun (KSS) Rolü, Istanbul Business Research (IBR), ISSN 2630-5488, Istanbul University Press, Istanbul, Vol. 48, Iss. 1, pp. 64-83,
<https://doi.org/10.26650/ibr.2019.48.0051>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/250222>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/>



Yöneticilerin Stratejik Liderlik Davranışlarının Kurumsal İtibar Algısı Üzerine Etkisinde Kurumsal Sosyal Sorumluluğun (KSS) Rolü*

Seda Kızıl¹ , Atılhan Naktiyok² 

Öz

Bu araştırmanın temel amacı, yöneticilerin göstermiş olduğu stratejik liderlik davranışlarının çalışanlarda oluşan kurumsal itibar algısı üzerindeki etkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun (KSS) rolünü incelemektir. Araştırmada, 2016 yılında Trabzon'da faaliyet gösteren üç özel hastanede görev yapan 517 çalışandan anket tekniği ile veri toplanmıştır ve bu veriler uygun analizlere tabi tutulmuştur. Araştırma sonucunda yöneticilerin stratejik liderlik davranışlarının çalışanların kurumsal itibar algısını olumlu yönde etkilediği ve KSS faaliyetlerinin stratejik liderlik ile kurumsal itibar arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler

Stratejik liderlik • Kurumsal itibar • Kurumsal sosyal sorumluluk

The Role of Corporate Social Responsibility in The Effect of Strategic Leadership on Corporate Reputation Perception

Abstract

The primary aim of this research is to examine the role of corporate social responsibility (CSR) in the effect of strategic leadership behaviors of the executives on corporate reputation perception which develops in employees. In this research, a scale was used to collect data from 517 employees of 3 private hospitals in Trabzon and collected data was analyzed with required statistical analysis. As a result of research it has been determined that strategic leadership behaviors of the executives has a positive effect on corporate reputation perception of the employees and CSR plays a partial mediating role on the relationship between strategic leadership-corporate reputation.

Keywords

Strategic leadership • Corporate reputation • Corporate Social Responsibility

* "Yöneticilerin Stratejik Liderlik Davranışlarının Kurumsal İtibar Algısı Üzerine Etkisinde Kurumsal Sosyal Sorumluluğun (KSS) Rolü" başlıklı çalışma Seda KIZIL'ın 446160 numaralı doktora tezinden türetilmiştir.

1 Sorumlu Yazar: Seda Kızıl (Dr. Öğr. Üyesi), Bayburt Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, Bayburt, Türkiye. Eposta: sedakizil@bayburt.edu.tr ORCID: 0000-0002-4021-1254

2 Atılhan Naktiyok (Prof. Dr.), Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Erzurum, Türkiye. Eposta: anakti@atauni.edu.tr ORCID: 0000-0001-6155-5745

Atf: Kızıl, S. ve Naktiyok, A. (2019). Yöneticilerin stratejik liderlik davranışlarının kurumsal itibar algısı üzerine etkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun (KSS) rolü. *Istanbul Business Research*, 48(1), 64-83. <http://doi.org/10.26650/ibr.2019.48.0051>

Extended Summary

The survival of organizations operating in an ever-changing and complex environment significantly depends on the positive perceptions of stakeholders regarding the organization, or, in other words, on organizations' abilities to manage their corporate reputations and make them part of the strategic management processes. The reason for this is that awareness of a company's reputation provides stakeholders with the opportunity to compare the products, jobs, strategies and image of said organization with its rivals. Within this context, important duties fall to the strategic leaders who play an active role in the strategic management process for the effective and careful management of the corporate reputation. First of all, strategic leaders should aim to change the perceptions regarding reputation of the employees who are perfectly placed to influence the perceptions of other stakeholders. However, the existence of strategic leaders may not always create a positive perception among employees. For this reason, employees should be made aware that the organization performs CSR activities. With CSR, organizations provide a service to society, improve the quality of life, manage its economic-legal-ethical-volunteer activities in accordance with the expectations of society and try to find solutions to social problems. Therefore, stakeholders can reach a general conclusion about the organization based on its CSR activities, and they may develop certain expectations for the future. In this context, the aim of this study is to examine the role of CSR activities in the impact of strategic leadership behaviors of managers on the corporate reputation perception of employees.

The survey method was used in this study. The study group consisted of 517 employees in three private hospitals operating in Trabzon in 2016. Firstly, strategic leadership, corporate reputation and CSR scales were subjected to explanatory and confirmatory factor analyses.

Secondly, correlation analysis was performed across the variables. The correlation analyses showed that there is a positive and significant relationship between strategic leadership and corporate reputation, between strategic leadership and CSR and between CSR and corporate reputation at 99% confidence level in general.

Thirdly, a three-stage regression analysis, as proposed by Baron and Kenny (1986: 1177), was carried out to explain the mediating role of CSR in the impact of strategic leadership behaviors on the corporate reputation perception of employees. At the first stage, it was seen that the independent variable (SL) had a significant impact on the dependent variable (CR) ($\beta=.552$; $p<.001$). At the second stage, the impact of the independent variable (SL) on the mediator variable (CSR) was examined ($\beta=.589$; $p<.001$). At the third stage, the impact of the mediator variable (CSR) on the dependent variable (CR) was examined ($\beta=.719$; $p<.001$). Finally, the independent variable (SL) was included in the model with the mediator variable (CSR) and attempts were made to explain the dependent variable (CR). When the last step was examined, it was observed that there was no insignificance

in the association between strategic leadership and corporate reputation, but the impact strength decreased ($\beta=.196$; $p<.001$) and that the impact of CSR on corporate reputation continued ($\beta=.603$; $p<.001$). This finding shows that CSR plays a partial mediation role in the impact of strategic leadership on corporate reputation. The Sobel test was performed to determine the significance level of the mediation impact and this was confirmed given that the result was significant ($z=13,574$; $p<.001$).

The study was limited to three private hospitals in Trabzon. Similar studies could be conducted in different geographical regions and the possible impacts of regional differences could be examined in terms of the research subject. In addition, this study, which was conducted in the health sector, might equally be applied to organizations operating in different industries. In this study, the variables that make up the research subject were evaluated from the perspective of the employees. Other stakeholder groups that organizations interact with could be included in the study to compare evaluations of stakeholder groups.

Yöneticilerin Stratejik Liderlik Davranışlarının Kurumsal İtibar Algısı Üzerine Etkisinde Kurumsal Sosyal Sorumluluğun (KSS) Rolü

Sürekli değişen ve karmaşık bir çevrede faaliyet gösteren örgütlerin hayatta kalabilmesi için rakiplerinden farklılaşabilmesi ve böylece rekabet avantajı elde edebilmesi gerekmektedir. Örgütleri rakiplerinden farklılaştıran önemli bir stratejik kaynak olan kurumsal itibar, yönetilmesi ve stratejik yönetim sürecine dahil edilmesi gereken bir kavram olup, paydaşların örgütle ilgili algılamalarını ifade etmektedir. Dolayısıyla stratejik yönetim sürecinde aktif rol oynayan stratejik liderlerin kurumsal itibarı etkili ve dikkatli bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir. Çünkü stratejik liderler; önemli konularla ilgili olarak karar alma ile sorumludurlar ve örgütün gideceği yönü ve bu amaçla örgütün nasıl yönetileceğini belirlemektedirler (Ireland ve Hitt, 2005: 65). İtibarın uzun vadede kazanılan ve aniden kaybedilmesi muhtemel olan kritik bir rekabet unsuru olduğu göz önünde bulundurulduğunda stratejik liderlerin doğru ve yerinde uygulanan faaliyetlerle ve yönlendirmelerle kurumsal itibarı artıracak şekilde hareket etmeleri daha da önemli bir hale gelmektedir. Her bir paydaş kendi ilgi ve çıkarına göre örgütü değerlendirdiğinden stratejik liderler öncelikli olarak çalışanların algısını olumlu yönde değiştirmeyi hedeflemelidirler. Çünkü örgütün dışa yansıyan yüzü olan çalışanlar diğer paydaşların da algısını etkileyebilirler. Örgütteki yöneticilerin stratejik liderlik davranışları gösteriyor olmaları her zaman çalışanlarda olumlu bir kurumsal itibar algısı oluşturmayabilir. Bu nedenle stratejik liderlerin KSS gibi faaliyetlerin örgüt tarafından gerçekleştirildiğini çalışanların algılamasını da sağlayabilmeleri gerekebilir. Örgütün paydaşlarıyla etkileşimini sağlamlaştırmada önemli bir araç olan KSS, aynı zamanda örgütlerin itibarını güçlendirmekte ve örgütlere rekabet avantajı kazandırmaktadır. Bu nedenle çalışanların örgütün KSS faaliyetlerini nasıl değerlendirdiği de oldukça önemlidir. Bu doğrultuda araştırmanın amacını yöneticilerin göstermiş olduğu stratejik liderlik davranışlarının çalışanlarda oluşan kurumsal itibar algısı üzerindeki etkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun (KSS) rolünü inceleme oluşturmaktadır.

Kuramsal Açıklamalar

Stratejik Liderlik

21. yüzyılın küresel ekonomisinde sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak ve örgütlerin ekonomik değerini artırmak karmaşık, zorlu ve bilgiye dayalı bir görev haline gelmiştir. Böyle bir dönemde üç temel gücün dikkate alınması gerekmektedir. Bunlar; fırsatlar ve tehditlerle dolu dinamik bir çevre, yenilikçi ve atik bir örgütsel sistem ve stratejik liderliktir. Stratejik liderlik, diğer iki güç arasında aracılık etmekte, var olan süreçleri ve sistemleri en iyi şekilde kullanmakta, yeni fırsatları keşfetmekte ve onlardan faydalanmaktadır (Hinterhuber ve Friedrich, 2002: 191). Stratejik lider; örgütün, stratejisini etkin bir şekilde uygulayabilme-

si için temel bir takım davranışlar sergileyen strateji odaklı lider olarak nitelendirilebilecek yöneticidir (Sosik vd., 2005: 46). Gerekliğinde stratejik bir değişimi gerçekleştirebilen kişi olan stratejik lider; geleceği gören, vizyoner, esnek ve izleyenlerini güçlendirebilme yeteneklerine sahiptir (Ülgen ve Mirze, 2007: 374). Pisapia; stratejik liderliği, karmaşık ve belirsiz çevrelerde hedefler, stratejiler ve faaliyetler hakkında önemli kararlar alma yeteneği olarak tanımlamakta (Yasin, 2006: 10-11) ve çok yönlü postmodern dünyada liderlerin daha etkili olabilmesi için doğru zamanda, ortamda ve durumda politik (bartering and bridging), etik (bonding), yönetsel ve dönüşümsel faaliyetlerden doğru olanı seçip, etkili bir şekilde kullanabilmeleri gerektiğini ifade etmektedir (Pisapia, 2006: 14).

Kurumsal İtibar

Kurumsal itibar; örgütlerin, tanınır olabilmek ve paydaşların hafızalarında olumlu bir yer edinebilmek için sahip olmak istediği ve bunun için çaba sarf ettiği bir olgudur. Yoon'a (1993) göre kurumsal itibar örgütün geçmiş faaliyetlerinin bir sonucudur ve örgütün rakiplerine kıyasla ürün ve hizmetlerinin kalitesini hedef kitlelere iletmek için hizmet etmektedir (Nguyen ve LeBlanc, 2001: 304). Kurumsal itibarı yönetebilmek için öncelikli olarak kurumsal itibarı oluşturan bileşenleri, hangi bileşenlerin hangi sosyal paydaşlar üzerinde daha etkili olduğunu anlamak gerekmektedir. Bu bileşenler aracılığıyla kurumsal itibarı pozitif ya da negatif etkileyen faktörlerin neler olduğu ve çalışanlar, müşteriler, kamuoyu, yatırımcılar, medya, tüketiciler gibi paydaşların kurum hakkında neler düşündüğü ortaya çıkmaktadır (Dörtok, 2004: 69-70). Bu bileşenler; duygusal cazibe, ürün ve hizmetler, vizyon ve liderlik, çalışma ortamı, finansal performans, sosyal sorumluluk olarak sıralanmaktadır (Van Riel ve Fombrun, 2007: 249). İtibarın oluşturulması zorlu ve zaman alıcı bir süreç olsa da getirisi fazla olduğu için böyle bir sürece katlanmaya razı gelinmektedir. Ayrıca taklit edilmesi zor olan itibar örgütlerin rakiplerinden farklı olmalarını sağlamaktadır. İşletme dışındaki paydaşların örgütle ilgili algılamalarının etkili olduğu itibarı yönetmek yöneticiler açısından zor bir hal almaktadır (Fombrun ve Van Riel, 1997: 6-9). Örgütün hedef kitlesi düzenli olarak yatırım kararlarını, kariyer kararlarını ve ürünlerle ilgili seçim kararlarını alırken örgütün itibarını göz önünde bulundurmaktadır. İtibar; hedef kitleye örgütün ürünlerini, işlerini, stratejilerini ve görünüşünü rakip örgütlerle karşılaştırma imkânı sunmaktadır. Bu nedenle iyi bir itibar endüstrideki rakiplerin hareketliliğini engelleyerek örgütler için fazla getiri oluşturmaktadır. Ayrıca itibar müşterilere ürün kalitesi hakkında bilgi vermekte, firmaların yüksek fiyat belirlemelerine, daha iyi adayları ve yatırımcıları kendine çekmeye, sermaye piyasalarına girişi artırmaya imkân vermektedir (Fombrun ve Shanley, 1990: 233). Olumlu bir kurumsal itibarın tüketici güveni üzerinde olumlu bir etkisi vardır ve müşteri memnuniyeti ve sadakatinde kararlı bir rol oynamaktadır. Ayrıca kurumsal itibar; rekabetçi pazar çevresinde özellikle sürdürülebilir rekabet avantajı ve finansal başarı için pozitif destek sağlama potansiyelinden dolayı stratejik bir öneme sahiptir (Wiedmann ve Buxel, 2005: 145).

Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Günümüzde yöneticiler; piyasaların küreselleşmesi, artan rekabet yoğunluğu, hızlı teknolojik değişimler, endüstriyel ekonomiden bilgiye doğru olan değişim, insan sermayesi ve ekonomiye dayalı bilgi, demografik değişimler, çevresel sorunlar, değişen değer sistemleri ve tüketici tercihleri gibi konularla ilgilenmek zorundadır. Toplumdaki değişim, örgütleri karar verirken farklı çıkar gruplarının görüşlerini göz önünde bulundurmaya zorlamaktadır. Rekabet yeteneği elde edebilmek için müşterilerle, tedarikçilerle, çalışanlarla, toplumla ve diğer paydaşlarla kurulan ilişkiler merkezi bir konuma sahiptir ve yeni, gelişen, insan merkezli kurumsal strateji için bir temel oluşturmaktadır. Bu da kurumsal sosyal sorumluluğun artan önemine işaret etmektedir (Karna vd., 2001: 849). KSS; örgütün dar anlamda ekonomik, teknik ve yasal gerekliliklerinin ötesinde konuları inceleyip bunlara yanıt verecek şekilde faaliyetler gerçekleştirmesidir (Davis, 1973: 312). KSS, örgütün toplumdaki faaliyetlerinin olumlu etkilerini artırarak ve olumsuz etkilerini en aza indirerek toplumun uzun dönem ihtiyaç ve isteklerine duyarlı olmak için örgüt ve toplum arasında sosyal bir sözleşmeden ileri gelen bir zorunluktur (Lantos, 2001: 8). Literatür incelediğinde KSS'nin ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumluluk olmak üzere dört bileşenden oluştuğu görülmektedir (Caroll, 1991: 40-42). KSS faaliyetlerinde bulunan örgütler; müşteriler açısından güven duyulan ve ürünleri alınmak istenen, tedarikçiler açısından iş ortaklığı kurulmak istenen, çalışanlar açısından kendilerine özen gösterileceği düşünülen, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar ve sivil toplum kuruluşları açısından hedeflerine yönelik pratik çözümler bulunacağına inanılan örgütler olarak değerlendirilmekte ve bu örgütlerle çalışılmak istenmektedir. (Werther ve Chandler, 2006: 19). Ayrıca KSS; örgütlerin saygınlığını arttırmakta, örgütlere maddi yararların çok ötesinde manevi fayda sağlamakta, örgüt stratejilerinin alanını genişletmekte, örgütlerin risk yönetimine ve yenilik faaliyetlerine katkıda bulunmaktadır (Carroll ve Shabana, 2010: 92).

Çalışmada örgütlerde yönetici konumundaki kişilerin stratejik liderlik davranışları göstermesi gerektiği ve bu davranışları sayesinde çalışanların kurumsal itibar algısının artabileceği varsayılmıştır. Ancak yöneticiler stratejik liderlik davranışları göstermelerine rağmen, kurumsal itibar algısı çok yüksek sayılabilecek derecede sağlanamayabilir. Böyle bir durumda da KSS'nin çalışanların kurumsal itibar algısını arttırmada önemli bir rol oynayabileceği düşünülmektedir. Dolayısıyla, bu çalışmada stratejik liderlik davranışlarının kurumsal itibar algısı üzerine etkisinde KSS'nin rolü incelenmiştir.

Literatür incelendiğinde kurumsal itibar ve KSS değişkenlerini ayrı ayrı ele alıp, farklı değişkenlerle ilişkilendiren çok sayıda çalışma olduğu görülmüştür. Ayrıca stratejik liderlik ile ilgili olarak yapılan araştırmaların büyük bir kısmının örgütlerde stratejik liderlik davranışlarının belirlenmesine yönelik gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada ise stratejik liderlik değişkeninin kurumsal itibar ve KSS değişkenleriyle arasındaki ilişki ortaya konulmuştur. Çalışma, stratejik liderlik davranışlarının kurumsal itibar algısı üzerine etkisinde KSS'nin nasıl bir rol oynadığını belirlemesi bakımından diğer çalışmalardan farklılaşmaktadır.

Hipotezlerin Geliştirilmesi

Literatür incelemesi sonucu değişkenler arasındaki ilişkilere işaret eden çalışmalar göz önünde bulundurularak aşağıdaki hipotezler belirlenmiştir.

Örgütler hayatta kalabilmek için iç ve dış paydaşlarının desteğine ihtiyaç duymaktadır. Paydaşların örgütle ilgili olumlu algıları örgütün kurumsal itibarını artırmakta ve dolayısıyla örgütü tanınır hale getirmektedir. Olumlu itibar sayesinde rekabet üstünlüğü de sağlamış olan örgütlerde bu süreci stratejik yönetimden sorumlu olan stratejik liderlerin yürüttüğü görülmektedir. Örneğin Argüden (2003: 5) ve Kadıbeşgil (2013: 89-221) itibarın yönetilerek geliştirildiğini ve dolayısıyla üst yönetim tarafından ele alınması gerektiğini ve itibarın şekillenmesinde liderlerin bizzat yönettiği politikaların etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Firestein (2006: 25), makalesinde liderlerin güçlü bir kurumsal itibar inşa ettiklerini belirtmektedir. Davies ve Chun (2009: 311), itibar yönetiminde liderin rolünü araştırmışlar ve liderlerin itibarın yönetilmesinde önemli bir role sahip olduklarını göstermişlerdir. Zhu (2014: 936), araştırmasında etik liderliğin kurumsal itibarla pozitif yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Men ve Stacks (2013: 172), çalışmasında dönüşümsel liderliğin kurumsal itibarı hem doğrudan hem de personel güçlendirme aracılığıyla dolaylı olarak pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Çalışmalar değerlendirildiğinde itibarın örgütlerde yer alan özellikle üst düzey yöneticilerin stratejik liderlik özellikleri gösterebilmeleri sayesinde kazanılabileceği düşünülebilir. Çalışanların çalışma hayatına olumlu yönde katkı sağlama ve örgüt dışındakilere olumlu mesajların iletilmesini kolaylaştırma adına stratejik liderlerin öncelikle çalışanların örgütle ilgili olumlu değerlendirmelerde bulunmalarını sağlayabilmeleri gerekebilir. Dolayısıyla yöneticilerin stratejik liderlik davranışları gösteriyor olmalarının çalışanların örgütlerinin olumlu bir itibara sahip olduğunu algılamalarını sağlayacağı değerlendirilmiş ve aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H1: Yöneticilerin stratejik liderlik davranışları çalışanların kurumsal itibar algıları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Toplum, örgütün faaliyetlerini gerçekleştiren kişilerin ve karar alma sorumluluğundaki yöneticilerin genel sosyal refahın sorumluluğunu üstlenmelerini istemektedir (Halıcı, 2001: 15). Bu nedenle toplumun farklı kesimlerinin çeşitli KSS talepleriyle karşı karşıya olan örgütlerin üst yönetimlerinde bulunan, sosyal sorumluluk bilincine sahip yöneticilerinin toplumun değer yargılarına göre hareket etmesi ve sosyal ihtiyaçların farkında olarak örgütü yönetmesi gerekmektedir (Husted, 2003: 481; Yaman, 2005'den aktaran Ural ve Yılmaz, 2005: 248). Şahin ve Zairi (2007: 753), makalelerinde liderlik tarzlarının sosyal açıdan sorumlu örgütlerde önemli bir rol oynadığını göstermişlerdir. Trong Tuan (2012: 347) çalışmasında etkileşimsel liderliğin yasal ve ekonomik KSS ile ilişkili olduğunu, dönüşümsel liderliğin etik KSS'yi geliştirdiğini; Hansen vd. (2015: 654-658), KSS algısı ve etik liderlik arasındaki pozitif ilişkinin daha yüksek güvene eğilimi olan çalışanlar için daha güçlü olduğunu; Tian

vd. (2015: 388) hem etik liderliğin hem de dış paydaş baskısının önemli ve pozitif yönde KSS uygulamalarını etkilediğini ortaya koymuşlardır. Du vd. (2013: 155), dönüşümsel liderliğin örgütlerin KSS uygulamalarıyla ilgilenme olasılığının yüksek olduğu, buna karşın etkileşimsel liderliğin bu gibi uygulamalarla ilişkili olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Choi vd. (2015: 353), yaptıkları çalışmada etik liderliğin izleyenlerin KSS'yi değerlendirmeleriyle güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Groves ve LaRocca (2011: 511), dönüşümsel liderliğin izleyenlerin KSS'yi değerlemesiyle pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu çalışmaların sonuçları değerlendirildiğinde stratejik liderlerin, örgütün gelecekte var olabilmesi için KSS'yi stratejik bir politika olarak değerlendirmeleri gerektiği ve özellikle sosyal sorumlu örgütlerde çalışıyor olduklarını hisseden çalışanların örgütün daha güçlü olmasına katkıda bulunabilecekleri, hem kendi performanslarını hem de örgütün performansını artırabilecekleri şeklinde bir değerlendirme yapılabilir. Dolayısıyla yöneticilerin stratejik liderlik davranışları gösteriyor olmalarının örgütün KSS faaliyetlerini artırdığı değerlendirilmiş ve aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H2: Yöneticilerin stratejik liderlik davranışları örgütlerin KSS faaliyetleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Örgütlerin yüksek düzeyde KSS faaliyetleri gerçekleştiriyor olmasının rekabet avantajı, kurumsal yatırımcılara çekici gelme ve kurumsal itibarı arttırma gibi sayısız faydası bulunmaktadır (Wu vd., 2015: 819). Ampirik araştırmalar toplumsal faydaya daha büyük katkıda bulunan örgütlerin daha iyi itibara sahip olduğunu göstermektedir (Bronn ve Vrioni, 2001: 209). Aqueveque (2005: 71) çalışmasında KSS'nin örgütün itibarını oluşturan önemli bir boyut olduğunu belirtirken, Hartman vd. (2007: 377) KSS'nin örgütün itibarını koruduğunu belirtmişlerdir. Carlisle ve Faulkner (2005: 417) çalışmalarında iyi bir KSS uygulamasının itibarı arttırdığını, sorumsuz davranan örgütlerin itibarının zarara uğradığını ve finansal performansın bundan olumsuz etkilendiğini göstermişlerdir. Brammer ve Millington (2005: 30) araştırmalarında yüksek düzeyde KSS faaliyetlerinde bulunan örgütlerin daha iyi bir itibara sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Arıkan vd. (2016: 136-139) Capital dergisinin Türkiye'de En Beğenilen Şirketler listesinden seçilen hizmet ya da üretim sektöründe faaliyette bulunan 9 firma üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada KSS'nin kurumsal itibar üzerinde güçlü bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Su vd. (2014: 511), Çin'de 3 otel misafirlerinden toplanan 451 geçerli anket ile ulaşılan veriler doğrultusunda KSS'nin kurumsal itibar üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Çalışmalar değerlendirildiğinde örgütlerin paydaşlarının zihinlerinde olumlu bir itibar algısı oluşturmada KSS'yi bir araç olarak kullanabilecekleri sonucuna ulaşılabilir. Çalışanlar ise KSS faaliyetlerinin örgütün itibarına katkı sağladığını gördükçe kendileri de örgütlerini daha itibarlı algılayabilirler. Dolayısıyla çalışanların kurumsal itibar algısının önemli bir belirleyicisinin KSS faaliyetleri olduğu değerlendirilmiş ve aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

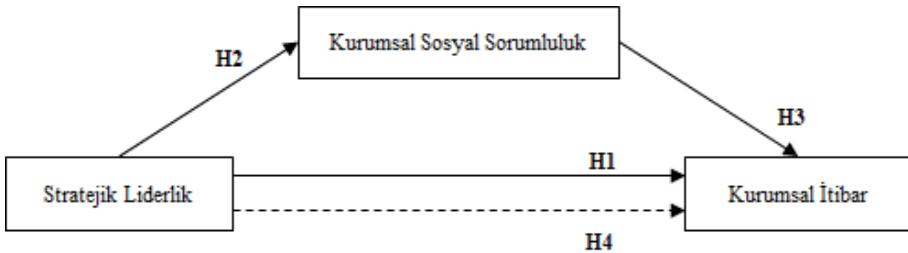
H3: Örgütlerin KSS faaliyetleri çalışanların kurumsal itibar algısı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Stratejik liderler diğer liderlik türlerinden uygun olanını uygun zamanda gösterebilen liderlerdir. Bu nedenle diğer liderlik türlerinin araştırmanın diğer değişkenleriyle ilişkili olduğunu gösteren araştırma sonuçları stratejik liderliğin de diğer değişkenlerle ilişkili olduğunu sonucunu gösterebilmektedir. Stratejik liderlerin öncelikli olarak örgüt çalışanları tarafından olumlu bir algı oluşturarak itibarı yönetmeye başlamaları gerekmektedir. Bunun için KSS faaliyetlerini destekliyor ve yürütüyor olmaları önemli görülmektedir. Kurumsal itibarın önemli bir belirleyicisi olan KSS faaliyetlerini örgütün gerçekleştiriyor olması çalışanların örgütün itibarını olumlu algılamasına yol açabilmektedir. Yukarıda yer verilen literatür incelemesi sonuçlarından ve açıklamalardan anlaşılacağı üzere stratejik liderlik çalışanların kurumsal itibar algısı ve KSS üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkiye sahipken; KSS ile kurumsal itibar algısı arasında da anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Bu nedenle stratejik liderliğin kurumsal itibar algısı ile olan etkileşiminde KSS aracı bir rol oynayabilir. Yani; stratejik liderlik kurumsal itibar algısı üzerine direkt olarak etki edebilirken; KSS aracı rolü ile kurumsal itibar algısı üzerine daha fazla etki edebileceği söylenebilir. Başka bir ifadeyle stratejik liderler çalışanların itibar algısını hem doğrudan hem de KSS faaliyetlerine önem vererek etkileyebilir. Bu doğrultuda oluşturulan hipotez aşağıdaki gibidir.

H4: Yöneticilerin stratejik liderlik davranışlarının çalışanların kurumsal itibar algısı üzerindeki etkisinde örgütün KSS faaliyetleri aracı rol oynar.

Materyal-Metot

Araştırmanın amacını yöneticilerin stratejik liderlik davranışlarının çalışanların algıladıkları kurumsal itibar üzerindeki etkisinde örgütün KSS faaliyetlerinin rolünü incelemek oluşturmaktadır. Bu amaç doğrultusunda değişkenler arasındaki kavramsal ilişkileri gösteren araştırma modeli aşağıda Şekil 1'de yer almaktadır. Çalışmamızda ölçeklere ilişkin cronbach alpha değerleri tespit edilmiş, her bir değişken için açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmış



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

ve değişkenler arasındaki korelasyonlar tespit edilmiştir. Belirlenen hipotezler üç aşamalı hiyerarşik regresyon analizi ile test edilmiştir. Ayrıca aracılık etkisi Sobel testi ile de incelenmiştir.

Hastaneler, uzmanlaşmanın yüksek olduğu ve yüksek oranda çeşitlilik gösteren bir çevrede bulunan karmaşık sistemlerdir. Çeşitli hastalıklara sahip hastaların hastanelerin verdiği hizmete ne zaman ihtiyaç duyacağı belirsizlik gösterdiğinden ya da gelen hastalara acil müdahale edilmesi gerektiğinden hastanelerin tüm imkânlarıyla 24 saat hizmet vermeye hazır halde bulunması gerekmektedir. Ayrıca hastaneler; hastalara doğru teşhis konması ve uygun tedavi türlerinin uygulanması açısından insanların güvenmek istediği kurumlardır. Özellikle sağlığın söz konusu olduğu durumlarda hasta ve yakınları akıllarda hiçbir soru işaretine yer bırakmak istemeyecek olmaları hastaneler arasında bir seçim yaparak güvendikleri hastanelerin hizmetinden faydalanmak istemelerine yol açabilmektedir. Dolayısıyla insanlar tercih edecekleri hastaneyi belirlerken itibarının yüksek olmasına dikkat edebilirler. İtibarın bir seçim kriteri olması ise hastaneleri birbiriyle rekabet haline sokabilmektedir. Rekabet halinde olan hastanelerin ise verilen hizmetin önemi ve çalışma koşullarının zorluğu göz önünde bulundurulduğunda öncelikli olarak çalışanlarının itibar algısını etkileyebilmesi gerekmektedir. Diğer bir deyişle hastaneyi temsil eden, hastane faaliyetleriyle ilgili hasta ve yakınlarını bilgilendiren çalışanların hastaneyi itibarlı algılama dereceleri diğer kişilerde de olumlu bir itibar algısı oluşturacağından hastane yöneticileri tarafından üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Çalışanların gözünde hastanelerin itibarının olumlu oluşabilmesi için hastanelerin en iyi şekilde yönetilmesi ve yöneticilik ile liderliğin birleştirilmesi başka bir ifadeyle hastane yöneticilerinin stratejik liderlik vasıflarına sahip olması gerekmektedir. Ancak örgütteki yöneticilerin stratejik liderlik davranışları gösteriyor olmaları her zaman çalışanların kurumsal itibar algısını arttırmayabilir. Diğer bir ifade ile çalışanlar yöneticilerinin stratejik liderlik davranışları gösteriyor olduğunu algılasalar bile örgütle ilgili itibar algıları düşük olabilir. Dolayısıyla stratejik liderlerin çalışanların kurumsal itibar algısını yüksek tutabilmeleri için KSS faaliyetlerinde bulunması da gerekebilir. Çünkü insanı temel odak noktası yapan hastanelerin ekonomik ve yasal sorumluluklarının yanında ahlaki ve gönüllülük esasına dayanan sorumlulukları da üstlendiğini göstermesi bunu stratejik yönetimlerinin bir parçası haline getirebilmesi gün geçtikçe daha da bilinçlenen paydaş gruplarını tercih yapma konusunda etkileyebilmektedir. Bu da hastanelerin faaliyetlerini daha bilinçli bir şekilde gerçekleştirme ve sorumluluk sahibi olması yönünde bir baskı oluşturmaktadır. Bu nedenle örgütler, paydaşlarının beklentilerine cevap verebilmeli, faaliyetlerinin paydaşlar üzerinde yaratabileceği etkileri düşünebilmeli, olumsuz etkiler var ise düzeltebilmeli ve sosyal sorumlu olduğunu gösterir nitelikte faaliyetlerde bulunabilmelidir.

Bu ifadeler doğrultusunda araştırmanın hastane çalışanlarından elde edilen bilgiler doğrultusunda gerçekleştirilmesi uygun görülmüştür.

Araştırmanın evrenini 2016 yılında Trabzon'da faaliyette bulunan üç özel hastane-nin 1114 çalışanı oluşturmaktadır. Bu araştırma evreninden %95'lik güvenilirlik sınırları içerisinde, %5'lik bir hata payı öngörülerek seçilecek örneklem büyüklüğü 286 olarak hesaplanmıştır (<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>). Örneğin seçiminde evrende-ki her çalışanın örneğe girme şansını eşit kılan, basit tesadüfi yöntem kullanılmıştır. Ve-riler çalışanlardan anket tekniği ile toplanmıştır. Geriye dönen anketlerden boş ve eksik doldurulmuş olanlar değerlendirme dışı bırakılmış ve sonuç olarak 517 anket değerlen-dirmeye alınmıştır.

Stratejik Liderlik Ölçeği

Stratejik liderlik ile ilgili literatür taraması yapılırken Florida Atlantic Üniversitesi'nde çalışan Profesör John Pisapi'nın Stratejik Liderlik Ölçeği'ne (The Strategic Leadership Questionnaire) ulaşılmıştır. Araştırma amacına uygun olduğu görülen bu ölçeğin kullanı-labilmesi için Pisapi ile iletişime geçilmiş ve gerekli izin alınmıştır. Ölçek; yönetimsel (YSL), dönüşümsel (DSL), politik (PSL), iletişimsel (ISL) ve etik (ESL) liderlik şeklinde 5 boyuttan, toplam 25 ifadeden oluşmakta ve likert tipinde 1-5 arası derecelendirme ile değerlendirilmektedir. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda ölçekte yer alan YSL boyutu-na ait 5. madde (Emir-komuta zincirini izlememizi söylemektedir.), PSL boyutuna ait 15. madde (İnsanlara eşit davranmaktadır.), DSL boyutuna ait 8. madde (Fırsatların farkında olmamıza yardımcı olmaktadır) ile 9. madde (Paylaşılan bir vizyon oluşturmaya çalışmak-tadır.) çıkartılmıştır. Gerekli görülen maddeler ölçekten çıkartılarak 21 madde için açık-layıcı faktör analizi tekrarlanmıştır. Analiz sonucunda 7 maddeden oluşan dönüşümsel ve politik (DPSL), 5 maddeden oluşan etik (ESL), 5 maddeden oluşan iletişimsel (ISL) ve 4 maddeden oluşan yönetimsel (YSL) stratejik liderlik diye isimlendirilen 4 faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Elde edile bu dört faktörün toplam varyansın 70,402'sini açıkladığı, KMO (,941) ve Barlett testinin anlamlı ($p=,000$) ve cronbach alpha değerinin ,948 olduğu gö-rülmüştür. Gerçekleştirilen ikinci düzey faktör analizi sonucunda; bu dört faktör Stratejik liderlik (SL) olarak isimlendirilen tek faktöre bağlanmış ve yapının uyum indeksi değer-lerinin tümü (CMIN/DF: 3,369; GFI: ,900; AGFI: ,871; CFI: ,943; NFI: ,922; TLI: ,934; RMSEA: ,067) kabul edilebilir düzeyde belirlenmiştir.

Kurumsal İtibar Ölçeği

Çalışmada, çalışanların kurumsal itibar algısını ölçmek için Fombrun vd. (1999) tarafın-dan geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçeęin orjinali duygusal çekicilik, ürün ve hizmetler, vizyon ve liderlik, çalışma ortamı, sosyal ve çevresel sorumluluk, finansal performans olmak üzere 6 boyuttan ve 20 ifadeden oluşmaktadır. Ancak çalışmamızda; stratejik liderlik ve KSS ile ilgili değerlendirmeler yapmak için farklı ölçeklerde yer alan ifadelere yer verildiğinden ve finansal performans ile ilgili ifadeleri çalışanların sağlıklı bir şekilde derecelendiremeye-

cekleri düşünüldüğünden kurumsal itibar ölçeğinin 10 ifadeden oluşan ve duygusal çekicilik (DCKI), ürün ve hizmetler (UHKI), çalışma ortamı (COKI) olmak üzere 3 boyutlu hali kullanılmıştır. Ölçek likert tipinde 1-5 arası derecelendirme ile değerlendirilmektedir. Açıklayıcı faktör analizi sonucu elde edilen üç faktörün toplam varyansın %79,052'sini açıkladığı, KMO (,925) ve Barlett testinin anlamlı ($p=,000$) ve cronbach alpha değerinin ,938 olduğu görülmüştür. Gerçekleştirilen ikinci düzey faktör analizi sonucunda; üç faktör kurumsal itibar (Kİ) olarak isimlendirilen tek faktöre bağlanmış ve yapının uyum indeksi değerlerinin tümü (CMIN/DF: 4,292; GFI: ,954; AGFI: ,913; CFI: ,975; NFI: ,968; TLI: ,962; RMSEA: ,080) kabul edilebilir düzeyde belirlenmiştir.

KSS Ölçeği

Çalışmada çalışanların KSS algısını ölçmek için Maignan ve Ferrell (2001) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek etik (ETKSS), gönüllü (GKSS), ekonomik (EKKSS), yasal (YKSS) sorumluluk olmak üzere 4 boyuttan ve 29 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek likert tipinde 1-5 arası derecelendirme ile değerlendirilmektedir. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda ölçekte yer alan GKSS boyutuna ait 12. madde (Kurum, hayır işlerine yeterli katkıyı sağlamaktadır.), EKKSS boyutuna ait 19. madde (Kârımızın daima en üst düzeye çıkarılmasında başarılıyızdır.), YKSS boyutuna ait 28. madde (Çalışan çeşitliliğini (yaş, cinsiyet, vb.) teşvik edecek programlarımız vardır.) ile 29. madde (Çalışan ücreti ve terfisi konularında ayrımcılığı önleyen kurum politikalarımız vardır.) ve ETKSS boyutuna ait 5. madde (Çalışanlar değerlendirilirken, iş arkadaşlarına ve kurumun iş ortaklarına karşı adaletli davranması göz önünde bulundurulmaktadır.) çıkartılmıştır. Gerekli görülen maddeler ölçekten çıkartılarak 24 madde için açıklayıcı faktör analizi tekrarlanmıştır. Analiz sonucunda 11 maddeden oluşan ekonomik-yasal (EYKSS), 9 maddeden oluşan gönüllü (GKSS) ve 4 maddeden oluşan etik (ETKSS) kurumsal sosyal sorumluluk diye isimlendirilen 3 faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Elde edilen bu üç faktörün toplam varyansın 64,682'sini açıkladığı, KMO (,962) ve Barlett testinin anlamlı ($p=,000$) ve cronbach alpha değerinin ,961 olduğu görülmüştür. Gerçekleştirilen ikinci düzey faktör analizi sonucunda; bu üç faktör KSS olarak isimlendirilen tek faktöre bağlanmış ve yapının uyum indeksi değerlerinin tümü (CMIN/DF: 3,648; GFI: ,865; AGFI: ,853; CFI: ,930; NFI: ,905; TLI: ,920; RMSEA: ,072) kabul edilebilir düzeyde belirlenmiştir.

Bulgular

Çalışmada yer alan değişkenlere ilişkin başlıca istatistiksel değerler ve korelasyon katsayıları Tablo 1'de gösterilmiştir. Korelasyon katsayıları incelendiğinde stratejik liderlik ile kurumsal itibar ($r=,552$), stratejik liderlik ile KSS ($r=,589$) ve KSS ile kurumsal itibar ($r=,719$) arasında genel olarak %99 güven düzeyinde olumlu yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 1

Değişkenler Arasındaki İlişki

Faktörler	\bar{X}	SS	SL	Kİ	KSS
SL	4,33	,598	1		
Kİ	4,39	,583	,552**	1	
KSS	4,34	,54	,589**	,719**	1

**p<,01

Yöneticilerin stratejik liderlik davranışlarının çalışanların kurumsal itibar algısına etkisinde KSS'nin aracılık rolünü açıklamak amacıyla Baron ve Kenny (1986: 1177) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 2'de görüldüğü gibi ilk aşamada bağımsız değişkenin (SL) bağımlı değişken (Kİ) üzerinde anlamlı bir etkisi ($\beta=,552$; $p<,001$) bulunmaktadır. Bu veriler H1'in desteklendiğini göstermektedir. İkinci aşamada bağımsız değişkenin (SL) aracı değişken (KSS) üzerinde anlamlı bir etkisi ($\beta=,589$; $p<,001$) bulunmaktadır. Bu veriler H2'in desteklendiğini göstermektedir. Üçüncü aşamada aracı değişkenin (KSS) bağımlı değişken (Kİ) üzerinde anlamlı bir etkisi ($\beta=,719$; $p<,001$) vardır. Bu veriler H3'ün desteklendiğini göstermektedir. Son olarak, bağımsız değişken (SL) ile aracı değişken (KSS) birlikte modele dâhil edilmiş ve bağımlı değişken (Kİ) açıklanmaya çalışılmıştır. Son adım incelendiğinde, stratejik liderlik ile kurumsal itibar arasındaki ilişkide bir anlamsızlaşma olmadığı ancak etki düzeyinin azaldığı ($\beta=,196$; $p<,001$) ve KSS'nin de kurumsal itibar üzerindeki etkisinin devam ettiği ($\beta=,603$; $p<,001$) görülmektedir. Bu bulgu stratejik liderliğin kurumsal itibara etkisinde KSS'nin kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Aracı etkinin anlamlılık düzeyini ortaya koymak için Sobel testi yapılmış ve test anlamlı bulunarak aracılık doğrulanmıştır ($z=13,574$; $p<,001$). Bu bulgu ile H4 kısmen destek bulunmuştur. Analiz kapsamında iki farklı değişken bağımsız değişken olarak modele dahil edildiği için çoklu doğrusallık (multicollinearity) olup olmadığına bakılmıştır. Elde edilen VIF (1,532) ve Tolerance (,653) değerleri bağımsız değişkenler arası çoklu bağlantı olmadığını doğrulayan sonuçlar vermiştir (VIF<10, Tolerans>,2). Ayrıca modelde otokorelasyon olup olmadığına da bakılmıştır. Bunun için yapılan Durbin-Watson testi sonuçları hiç bir aşamada (sırasıyla 1,570; 1,447; 1,821; 1,839) otokorelasyon olmadığını göstermiştir.

Sonuç

Çalışmamıza konu olan hastanelerde çalışanların yöneticilerini yüksek düzeyde (4,33) stratejik bir lider olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Literatür incelendiğinde elde edilen bu sonucun, yöneticilerin stratejik liderlik özellikleri göstermelerinin önemli olduğunun belirtildiği çalışmalarla paralel olduğu ifade edilebilir (Ülker, 2009: 127; Uğurluoğlu, 2009: 152; Ergen, 2011: 83, Altınkurt: 2007: 120) Özellikle yenilik ihtiyacının arttığı, teknolojinin geliştiği, bilginin önemli bir kaynak haline geldiği bir ortamda örgütlerin etkin ve verimli bir şekilde faaliyetlerine devam edebilmesi için değişime ayak uydurabilmesi ve rekabet üstün-

Tablo 2

Stratejik Liderliğin Kurumsal İtibar Üzerine Etkisinde KSS'nin Aracı Etkisi

Faktör	Bağımlı Değişkenler							
	1. Aşama: Kİ		2. Aşama: KSS		3. Aşama: Kİ		4. Aşama: Kİ	
	β	t	β	t	β	t	β	t
SL	,552***	15,017	,589***	16,559	-	-	,169***	5,31
KSS	-	-	-	-	,719***	23,48	,603***	16,333
R2	,305		,347		,517		,542	
DR2	,303		,346		,516		,540	
F	225,519***		274,196***		551,350***		304,327***	
Durbin-Watson	1,570		1,447		1,821		1,839	
Tolerance	-		-		-		,653	
VIF	-		-		-		1,532	
Sobel Test	-		-		-		13,574***	

***p<,001

lülü sağlayabilmesi gerekmektedir. Bu da örgütlerin stratejik yönetim sürecini etkili bir şekilde kullanabilmesini gerektirmektedir. Araştırmamıza konu olan hastaneler uzmanlaşmanın yüksek, çevresinin çeşitlilik gösterdiği, 24 saat hizmet vermek zorunda olan karmaşık yapıda örgütler olduğundan en iyi şekilde yönetilmeleri ve yöneticilerin stratejik bir lider gibi davranabiliyor olmaları beklenmektedir. Elde ettiğimiz sonuçlar da bu beklentiyi karşılar niteliktedir. Çalışmamızda kurumsal itibar açısından sonuçlar değerlendirildiğinde örneklemimizi oluşturan çalışanların yüksek düzeyde (4,39) kurumsal itibar algısına sahip oldukları ifade edilebilir. Kurumsal itibar, örgütlerin tanınır olabilmek ve paydaşların hafızalarında olumlu bir yer edinebilmek için elde etmek istediği ve bunun için çaba sarf ettiği bir olgudur. Bir anlamda örgütler, itibarlarına göre tercih edilmekte ya da edilmemektedir. Dolayısıyla kurumsal itibarın mali tablolar dışında kalan soyut bir varlık olsa da örgütler açısından önemli bir değer (Cravens vd., 2003: 201) olduğu ifade edilebilir. Çalışmamızda itibar olgusunun örgütler açısından faydalı sonuçlar verebilmesi adına özellikle örgüt çalışanları tarafından olumlu algılanması gerektiği varsayılmıştır ve elde edilen sonuçlar bu varsayımımızı destekler niteliktedir. İnsan sağlığı söz konusu olduğu için hastalar ve yakınları kendilerince belirledikleri bazı kriterlere göre hastane seçiminde bulunabilirler ve sağlık hizmetini tercih ettiği hastaneden almak isteyebilirler. Hastanenin bir anlamda müşterisi pozisyonunda olan hastaların yönlendirilmesi ise örgütün sahip olduğu itibar ile gerçekleştirilebilir. Özellikle hastane çalışanlarının farklı uzmanlık alanlarına ve müşterilerde hastaneyle ilgili olumlu bir algı oluşturma gücüne sahip olabilmeleri nedeniyle öncelikle hastane çalışanlarının hastanelerini itibarlı olarak algılamaları önem arz edebilir. Araştırma sonuçlarımız da bu beklentiyi karşılar niteliktedir. Literatür incelendiğinde de elde ettiğimiz bu sonuçla paralellik gösterecek doğrultuda paydaşların örgüt hakkında iyi hissetmeleri gerektiğini, itibarın öncelikli olarak çalışanların gözünde geliştirilmesi gerektiğini, itibarlı örgütlerin nitelikli çalışanları örgüte çekmede daha avantajlı olduğunu, çalışanların algıladıkları olumlu itibarın örgütü diğer örgütlere göre daha tercih edilebilir hale getirdiğini, performansın arttığını, işe devam-

sızlık oranlarının düştüğünü ve örgütün genel verimliliğinin arttığını belirten çalışmaların olduğu da görülmektedir (Doorley ve Garcia, 2007: 4; Theaker, 2006: 227; Şatır ve Sümer, 2008: 22; Lemmink vd., 2003: 13; Chauvin ve Guthrie, 1994: 551; Sabuncuoğlu, 2004: 76). KSS; örgütün paydaşları tarafından kendilerine dayatılan ekonomik, yasal, etik ve gönüllü bir takım sorumlulukları yerine getirmesi olarak tanımlanmakta olup (Maignan ve Ferrell, 2000: 284) insanların yaşadıkları sosyal, kültürel ve siyasi çevreye saygı gösterdikleri gibi örgütlerin de aynı şekilde saygı göstermesi gerektiğini vurgulamaktadır (Özkol vd., 2005: 138). Özellikle hastanelerin kar elde etmenin ötesinde tüm paydaşlarının refahını gözetip gönüllü olarak bir takım faaliyetlerde bulunulması gerekmektedir. Örneğin Yeşiltaş ve Erdem, 115 devlet hastanesi üzerinde yaptığı çalışmasında hastanelerin şeker ölçümü, ücretsiz muayene gibi sağlık hizmeti; sportif faaliyetler, sponsorluklar gibi kültürel faaliyetler; çevre düzenlenmesi gibi çevresel faaliyetler; halka eğitim vermek gibi sağlık eğitimi faaliyetleri ve huzurevi ziyareti gibi toplumsal faaliyetlerde bulunarak sosyal sorumluluklarını gerçekleştirdiklerini ifade etmiştir (Yeşiltaş ve Erdem, 2017: 119). Çalışmamızda da örneklemimizi oluşturan çalışanların bulunduğu hastanelerin KSS faaliyetleriyle ilgilendiği görülmektedir. KSS açısından sonuçlar değerlendirildiğinde çalışanların yüksek düzeyde (4,43) KSS algısına sahip oldukları ifade edilebilir. Literatür incelendiğinde ise KSS'nin hem genel anlamda örgüte hem de müşteriler, çalışanlar ve tedarikçiler gibi örgütün paydaşlarına olumlu etkilerinin olduğu görülmektedir (Werther ve Chandler 2006: 19; Top ve Öner 2008: 98; Kotler ve Lee, 2013: 10-11). Bu ifadeler doğrultusunda örgütlerin KSS faaliyetlerinde bulunması beklenmektedir. Çalışmamızda da elde ettiğimiz sonuç bu beklentiye karşılar niteliktedir.

Çalışmamızda stratejik liderlik ile kurumsal itibar arasındaki ilişkiye bakıldığında iki değişken arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle çalışanlar yöneticilerini stratejik liderlik davranışları gösteriyor olarak değerlendirdiklerinde örgütleriyle ilgili kurumsal itibar algıları olumlu yönde artmaktadır. Elde edilen bu sonuç literatürdeki diğer çalışmalarla paralellik göstermektedir (Argüden, 2003:5; Kadıbeşgil, 2013: 89-221; Firestein, 2006:25; Davies ve Chun, 2009: 311; Zhu, 2014: 936; Men ve Stacks, 2013: 172). Sağlıkın söz konusu olduğu durumlarda insanların akıllarda hiçbir soru işaretine yer bırakmayacak şekilde hastaneler arasında bir seçim yaparak güvendikleri hastanelerin hizmetinden faydalanmak istemeleri hastaneleri birbirleriyle rekabet eder hale getirebilir. Dolayısıyla itibar hastane seçiminde önemli bir kriter olabilir. Bu durumda hastaneyi temsil eden, hastane faaliyetleriyle ilgili hasta ve yakınlarını bilgilendiren kişiler olarak çalışanların çalıştıkları hastaneleri itibarlı algılama dereceleri diğer kişilerde de olumlu bir itibar algısı oluşturabilir. Bu nedenle yöneticiler hastanelerinin daha çok hasta veya yakını tarafından tercih edilebilmesi için çalışanların itibar algısını etkileme yönünde stratejik liderlik özellikleri gösteriyor olmaları beklenen bir sonuçtur. Stratejik liderlik ile KSS arasındaki ilişkiye bakıldığında iki değişken arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle çalışanlar yöneticilerini stratejik liderlik

davranışları gösteriyor olarak değerlendirdiklerinde örgütlerinin KSS faaliyetleriyle ilgili kurumsal itibar algıları olumlu yönde artmaktadır. Elde edilen bu sonuç literatürdeki diğer çalışmalarla paralellik göstermektedir (Halıcı, 2001: 15; Husted, 2003: 481; Ural ve Yılmaz, 2005: 248; Shahin ve Zairi, 2007: 753; Trong Tuan, 2012: 347; Hansen vd., 2015: 654-658; Tian vd., 2015: 388; Du vd., 2013: 155; Choi vd., 2015: 353; Groves ve LaRocca, 2011: 511). Hastaneler toplum yararına hizmet eden, insan sağlığının ve hayatının iyileştirilmesi, yaşam kalitesinin artırılması için faaliyetlerde bulunan kuruluşlardır. Hastanelerin faaliyetlerini gerçekleştirirken tüm paydaşlarının çıkarlarını göz önünde bulunduracak ve beklentilerini karşılayacak şekilde sosyal sorumluluklar üstlenmesi gerektiği söylenebilir. Dolayısıyla insanı temel odak noktası yapan hastanelerde stratejik liderlik davranışı gösteren yöneticilerin KSS faaliyetlerini yerine getirmesi beklenen bir sonuçtur. Çalışmamızda KSS ile kurumsal itibar arasındaki ilişkiye bakıldığında iki değişken arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle örgütün KSS faaliyetleriyle ilgileniyor olması çalışanların kurumsal itibar algısını olumlu yönde artırmaktadır. Elde edilen bu sonuç literatürdeki diğer çalışmalarla paralellik göstermektedir (Wu vd., 2015: 819; Bronn ve Vrioni, 2001: 209; Aqueveque, 2005: 71; Hartman vd., 2007: 377; Carlise ve Faulkner, 2005: 417; Brammer ve Millington, 2005: 30; Arıkan vd., 2016: 136-139; Su vd., 2014: 511). Herhangi bir sağlık hizmetinden faydalanmak isteyenlerin karşısında hastaneler açısından çeşitli seçenekler bulunmaktadır. Dolayısıyla hastaneler daha fazla kişi tarafından tercih edilebilir olmak adına kurumsal itibar algısını geliştirme yoluna gidebilir. Bu nedenle hastaneler, örgütün dış yansıyan yüzü olarak değerlendirilebilen yukarıda da ifade edildiği gibi başkalarını etkileyebilme gücüne sahip çalışanlarda örgütün KSS faaliyetleriyle ilgileniyor olduğu algısı oluşturularak kurumsal itibarlarını artırmayı tercih etmiş olabilirler. Zorlu rekabet koşullarının ve hızlı teknolojik gelişmelerin var olduğu 21. yüzyılda örgütler kâr elde etmenin yanı sıra topluma katkı sağlayacak yeni stratejiler ortaya koyabilmelidir. Örgütler, bu yeni stratejilerle paydaşları tarafından kurumsal vatandaş olarak algılanabilir, itibarını pekiştirebilir ve sosyal lider olarak tanımlanabilir (Güçdemir, 2006: 62). Araştırmamızda elde ettiğimiz diğer bir sonuç da bu ifadeyi destekler niteliktedir. Elde edilen sonuca göre KSS; stratejik liderlik ile kurumsal itibar arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü üstlenmiştir. Diğer bir ifadeyle araştırmaya konu olan hastane yöneticilerinin stratejik liderlik davranışları göstermelerinin KSS faaliyetlerini artıracığı ve stratejik liderlik davranışlarının KSS'yi artırarak çalışanların kurumsal itibarı algılama düzeylerini yükselteceği ifade edilebilir.

Örgütler, fırsat ve tehditlerle dolu dinamik bir çevrede birbirleriyle rekabet halinde hayatlarına devam etmeye çalışırken stratejik liderlik davranışları gösterebilen yöneticilere ihtiyaç duymaktadır. Çünkü geleceğe dönük, yönlendirici yetenek ve özelliklere sahip olması gereken stratejik liderlerin temel sorumluluğu örgütün yaşamasını ve rekabet üstünlüğünü sürdürmesini sağlamaktır (Ülgen ve Mirze, 2007: 375). Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi adına

stratejik liderliğin varlığı gerekli olmakla birlikte yeterli olmayabilir. Dolayısıyla örgütlerin stratejik liderlik yanında başka örgütsel konularla ilgili olarak çalışanlarda olumlu bir algı oluşturması gerekebilir. KSS ve kurumsal itibar bu örgütsel konular arasında sayılabilir. Örgütlerin sadece kâr elde etmesi yeterli görülmemekte bunun ötesinde bir takım sorumlulukları üstlenmesi beklenmektedir. Bu durum örgütleri KSS ile ilgilenmeye yöneltmektedir. KSS ile örgütler; topluma hizmet etmekte, yaşam kalitesini arttırmakta, ekonomik-yasal-etik-gönüllü faaliyetlerini toplumun beklentisi doğrultusunda yönetmekte, sosyal sorunlara çözümler bulmaya çalışmaktadır. Dolayısıyla paydaşlar KSS faaliyetlerine bakarak örgüt ile ilgili genel bir yargıya ulaşabilmekte ve gelecek için de bir takım beklentiler içinde olabilmektedirler. Başka bir ifadeyle stratejik liderlere sahip ve KSS faaliyetlerinde bulunduğu görülen örgütlerin paydaşlar tarafından itibarları olumlu değerlendirilebilir. Örgütler hangi amaçla kurulsun faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için en önemli paydaşı olan çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Dolayısıyla etkinliğini ve verimliliğini arttırmak isteyen örgütlerin çalışanlarına önem vermesi gerekmektedir. Bu nedenle örgütlerden çalışanlarında örgütsel konularla ilgili olumlu algılar oluşturması beklenmektedir. Örneğin çalışanlar yöneticilerinin stratejik lider gibi davranmalarını hissedebilmeli, örgütün KSS faaliyetlerinde bulunduğunu görebilmeli ve beraberinde örgütü itibarlı algılayabilmelidir. Oluşturulan bu olumlu algılarla, bir yandan çalışanlar kendilerine değer verildiğini hissederek daha yüksek performans gösterebilmekte bir yandan da örgütler amaçlarına daha kolay ulaşabilmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin göstermiş olduğu stratejik liderlik davranışlarının çalışanların kurumsal itibar algısı üzerindeki etkisinde örgütün KSS faaliyetleri aracılık rolü üstlenmektedir.

Çalışma, sadece Trabzon ilindeki üç özel hastanede yapılmıştır. Benzer araştırmalar farklı coğrafi bölgelerde de yapılarak araştırma konusu açısından bölgesel farklılıkların yol açabileceği sonuçlar incelenebilir. Ayrıca sağlık sektörüne uygulanan bu çalışmanın, farklı endüstrilerdeki örgütlerde uygulanması önerilebilir. Çalışmada, araştırma konusunu oluşturan değişkenler çalışanlar açısından değerlendirilmiştir. Örgütlerin etkileşimde bulunduğu diğer paydaş grupları da çalışmaya dahil edilerek sonuçlar geliştirilebilir, gelecek çalışmalarda paydaş gruplarının değerlendirilmeleri karşılaştırılabilir.

Finansal Destek: Yazarlar bu çalışma için finansal destek almamışlardır.

Kaynakça/References

- Altınkurt, Y. (2007). *Eğitim Örgütlerinde Stratejik Liderlik ve Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamaları*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Aqueveque, C. (2005). Signaling corporate values: Consumers' suspicious minds. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 5(3), 70–81.
- Argüden, Y. (2003). İtibar yönetimi. (Derleyen: Yılmaz Argüden), *İtibar Yönetimi*, ArGe Danışmanlık Yayınları, (4), 18.

- Arikan, E., Kantur, D., Maden, C. ve Telci, E. E. (2016). Investigating the mediating role of corporate reputation on the relationship between corporate social responsibility and multiple stakeholder outcomes. *Quality & Quantity*, 50(1), 129–149.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Brammer, S. & Millington, A. (2005). Corporate reputation and philanthropy: An empirical analysis. *Journal of Business Ethics*, 61(1), 29–44.
- Bronn, P. S. & Vrioni, A. B. (2001). Corporate social responsibility and cause-related marketing: An overview. *International Journal of Advertising*, 20(2), 207–222.
- Carlisle, Y. M. & Faulkner, D. O. (2005). The strategy of reputation. *Strategic Change*, 14(8), 413–422.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
- Carroll, A. B. & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105.
- Chauvin, K. W. & Guthrie, J. P. (1994). Labor market reputation and the value of the firm. *Managerial and Decision Economics*, 15(6), 543–552.
- Choi, S. B., Ullah, S. M. & Kwak, W. J. (2015). Ethical leadership and followers' attitudes toward corporate social responsibility: The role of perceived ethical work climate. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 43(3), 353–365.
- Cravens, K., Oliver, E. G. & Ramamoorti, S. (2003). The reputation index: Measuring and managing corporate reputation. *European Management Journal*, 21(2), 201–212.
- Davies, G. & Chun, R. (2009). The leader's role in managing reputation. in *Reputation Capital*. Springer Berlin Heidelberg, 311–323.
- Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16(2), 312–322.
- Doorley, J. & Garcia, H. F. (2007). *Reputation management the key to successful public relations and corporate communication*. New York: Roudledge Taylor&Francis Group.
- Dörtok, A. (2004). *Kurumsal itibarınızdan kaç sıfır atabilirsiniz?* İstanbul: Rota Yayınları.
- Du, S., Swaen, V., Lindgreen, A. & Sen, S. (2013). The roles of leadership styles in corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 114(1), 155–169.
- Ergen, T. (2011). *Stratejik Liderlik ve Takım Çalışmasındaki Rolü Erzurum İli 112 Acil Sağlık Hizmetlerinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Firestein, P. J. (2006). Building and protecting corporate reputation. *Strategy & Leadership*, 34(4), 25–31.
- Fombrun, C. & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233–258.
- Fombrun, C. & Van Riel, C. B. M. (1997). The reputational landscape. *Corporate Reputation Review*, 1(1-2), 5–13.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A. & Sever, J. M. (2000). The Reputation Quotient: A Multi-Stakeholder Measure of Corporate Reputation. *Journal of Brand Management*, 7(4), 241–255.

- Groves, K. S. & LaRocca, M. A. (2012). Does transformational leadership facilitate follower beliefs in corporate social responsibility? A field study of leader personal values and follower outcomes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 1548051811433852.
- Güçdemir, Y. (2006). Bankaların web sitelerinin sosyal sorumluluk açısından incelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi*, (26), 61–73.
- Halıcı, A. (2001). İşletmelerde sosyal sorumluluk stratejileri: Çanakkale ilinde bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 11–28.
- Hansen, S. D., Dunford, B. B., Alge, B. J. & Jackson, C. L. (2015). Corporate social responsibility, ethical leadership, and trust propensity: A multi-experience model of perceived ethical climate. *Journal of Business Ethics*, 137, 1–14.
- Hartman, L. P., Rubin, R. S. & Dhanda, K. K. (2007). The communication of corporate social responsibility: United States and European union multinational corporations. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 373.
- Hansen, S. D., Dunford, B. B., Alge, B. J. & Jackson, C. L. (2015). Corporate social responsibility, ethical leadership, and trust propensity: A multi-experience model of perceived ethical climate. *Journal of Business Ethics*, 1–14. 389.
- Hinterhuber, H. H., & Friedrich, S. A. (2002). The technology dimension of strategic leadership: The leadership challenge for production economists. *International Journal of Production Economics*, 77(3), 191–203.
- Husted, B. W. (2003). Governance choices for corporate social responsibility: To contribute, collaborate or internalize? *Long Range Planning*, 36(5), 481–498.
- Ireland, R. D., & Hitt, M. A., (2005). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 19(4), 63–77.
- Kadıbeşegil, S. (2013). *İtibar Yönetimi*. İstanbul: MediaCat.
- Karna, J., Hansen, E., & Juslin, H. (2003). Social responsibility in environmental marketing planning. *European Journal of Marketing*, 37(5-6), 848–871.
- Kotler, P. & Lee, N. (2013). *Kurumsal sosyal sorumluluk*. (Çev. Sibel Kaçamak). İstanbul: MediaCat.
- Lantos, G. P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 595–632.
- Lemmink, J., Schuijff, A., & Streukens, S. (2003). The role of corporate image and company employment image in explaining application intentions. *Journal of Economic Psychology*, 24(1), 1–15.
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2000). Measuring corporate citizenship in two countries: The case of the United States and France. *Journal of Business Ethics*, 23(3), 283-297.
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2001). Antecedents and benefits of corporate citizenship: An investigation of french businesses. *Journal of Business Research*, 51(1), 37–51.
- Men, L. R., & Stacks, D. W. (2013). The impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation. *Journal of Communication Management*, 17(2), 171–192.
- Nguyen, N., & Leblanc, G. (2001). Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8(4), 227–236.
- Özkol, A. E., Çelik, M. ve Gönen, S. (2005). Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ve muhasebenin sosyal sorumluluğu. *Muhasebe ve Finansman Dergisi (MUFAD)*,(27), 134–145.
- Pisapia, J. (2006). *Mastering change in a globalizing world: New directions in leadership*. Faculty of Education, Hong Kong Institute of Educational Research, The Chinese University of Hong Kong.

- Sabuncuoğlu, Z. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayın.
- Shahin, A., & Zairi, M. (2007). corporate governance as a critical element for driving excellence in corporate social responsibility. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(7), 753–770.
- Sosik, J. J., Jung, D. I., Berson, Y., Dionne, S. D., & Jaussi, K. S. (2005). Making all the right connections: The strategic leadership of top executives in high-tech organizations. *Organizational Dynamics*, 34(1), 47–61.
- Su, L., Huang, S., Van Der Veen, R & Chen, X. (2014). Corporate social responsibility, corporate reputation, customer emotions and behavioral intentions: A structural equation modeling analysis. *Journal of China Tourism Research*, 10(4), 511–529.
- Şatır, Ç. ve Sümer, F. E. (2008). Kurum itibarının bileşenleri üzerine bir araştırma: sağlık hizmeti üreten bir kamu kurumunda iç paydaşlar itibarı nasıl algılıyor? *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 5(2), 15–25.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Arıkan Basım.
- Theaker, A. (2006). *Halkla ilişkiler el kitabı*. İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Tian, Q., Liu, Y., & Fan, J. (2015). The effects of external stakeholder pressure and ethical leadership on corporate social responsibility in China. *Journal of Management & Organization*, 21(04), 388–410.
- Top, S. ve Öner, A. (2012). İşletme perspektifinden sosyal sorumluluk teorisinin incelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 4(7), 95–108.
- Trong Tuan, L. (2012). Corporate social responsibility, leadership, and brand equity in healthcare service. *Social Responsibility Journal*, 8(3), 347–362.
- Uğurluoğlu, Ö. (2009). *Hastane Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Ural, E. ve Yılmaz, E. G. (2005). İşletmelerin sosyal sorumluluklarının bağımsız onayı: SA8000 ve halkla ilişkiler. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 22, 247–258.
- Ülker, M. (2009). *Okul Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmen Algıları*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Van Riel, C., & Fombrun, C. (2007). *Essentials of corporate communication: Implementing practices for effective reputation management*. London: Routledge.
- Werther, W., & Chandler, D. (2006). *Strategic corporate social responsibility. Stakeholders in a Global Economy*. Sage Publications.
- Wiedmann, K. P., & Buxel, H. (2005). Corporate reputation management in Germany: Results of an empirical study. *Corporate Reputation Review*, 8(2), 145–163.
- Wu, L. Z., Kwan, H. K., Yim, F. H. K., Chiu, R. K., & He, X. (2015). CEO ethical leadership and corporate social responsibility: A moderated mediation model. *Journal of Business Ethics*, 130(4), 819–831.
- Yasin, M. Z. (2006). *The Use of Strategic Leadership Actions by Deans In Malaysian And American Public Universities*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Florida: Florida Atlantic University.
- Yeşiltaş, A. ve Erdem, R. (2017). Hastanelerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelik içerik analizi. *Mersin Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 10(2), 113–124.
- Zhu, Y., Sun, L. Y. & Leung, A. S. (2014). Corporate social responsibility, firm reputation, and firm performance: The role of ethical leadership. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(4), 925–947.
- <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>