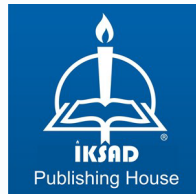


# YÜKSEKÖĞRETİMDE KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ

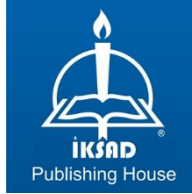


**Dr. Mete SİPAHİOĞLU**



# YÜKSEKÖĞRETİMDE KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ

**Mete SİPAHIOĞLU**



Copyright © 2020 by iksad publishing house  
All rights reserved. No part of this publication may be reproduced,  
distributed or transmitted in any form or by  
any means, including photocopying, recording or other electronic or  
mechanical methods, without the prior written permission of the publisher,  
except in the case of  
brief quotations embodied in critical reviews and certain other  
noncommercial uses permitted by copyright law. Institution of Economic  
Development and Social  
Researches Publications®  
(The Licence Number of Publicator: 2014/31220)  
TURKEY TR: +90 342 606 06 75  
USA: +1 631 685 0 853  
E mail: [iksadyayinevi@gmail.com](mailto:iksadyayinevi@gmail.com)  
[www.iksad.net](http://www.iksad.net)

It is responsibility of the author to abide by the publishing ethics rules.  
Iksad Publications – 2020©

**ISBN: 978-625-7954-80-8**  
Cover Design: İbrahim KAYA  
January / 2020  
Ankara / Turkey  
Size = 16 x 24 cm

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>1</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>3</b>
<b>BÖLÜM I: Kavramsal ve Kuramsal Çerçevesi</b> .....	<b>13</b>
1. İtibar Kavramı ve Tanımı.....	13
1.1. Kurumsal İtibar Kavramı.....	15
1.2. Kurumsal İtibar ile İlişkilendirilen Kavramlar .....	28
1.2.1. Kurumsal Kimlik.....	29
1.2.2. Kurumsal İmaj.....	35
1.2.3. Kurumsal Marka .....	43
1.2.4. Kurumsal Kültür.....	48
1.2.5. Kurumsal İletişim .....	55
1.3. Kurumsal İtibar Yönetiminin Amacı ve Önemi.....	60
1.4. Kurumsal İtibar Yönetiminde Paydaş Yaklaşımları ve Paydaş Teorisi.....	70
1.5. Yükseköğretim Kurumlarında Paydaş Yönetimi .....	75
1.6. Kurumsal İtibarın Ölçülmesi.....	79
1.6.1. Fortune Dergisinin Ölçüm Tekniği .....	81
1.6.2. İtibar Enstitüsü'nün (Reputation Institute) Ölçüm Tekniği ...	82
1.6.3. Capital Dergisinin Ölçüm Tekniği .....	85
1.6.4. Kurumsal Kişilik Ölçüm Tekniği .....	87
1.6.5. McMillian SPIRIT Modeli.....	89
1.6.6. Rotterdam Kurumsal Özdeşleşme Testi (RKÖT) .....	90
<b>BÖLÜM II: .....</b>	<b>93</b>
2.1. Kurumsal İtibarın Temel Boyutları .....	93
2.1.1. Duygusal Çekicilik .....	96
2.1.2. Ürün ve Hizmetler .....	98

2.1.3. Finansal Performans .....	100
2.1.4. Vizyon ve Liderlik (Yönetim) .....	102
2.1.5. İş yeri Ortamı .....	107
2.1.6. Sosyal ve Çevresel Sorumluluk .....	109
2.2. Yükseköğretim Kurumlarında İtibar Yönetimi.....	114
2.2.1. Yükseköğretim Kurumlarında Bir Değer Olarak İtibar .....	114
2.2.2. Yükseköğretim Kurumlarında İyi İtibarın Önemi ve Etkisi ...	118
2.3. Yükseköğretim Kurumlarında Başarı Sıralama Aracı Olarak İtibar Göstergeleri.....	124
2.3.1. QS Dünya Üniversiteler Sıralaması .....	127
2.3.2. Times Yükseköğretim Dünya Üniversiteler Sıralaması .....	127
2.3.3. Times Yükseköğretim Dünya İtibar Sıralaması .....	128
2.3.4. Dünya Üniversiteleri Akademik Sıralaması (ARWU).....	128
2.3.5. U.S. News ve World Report's En İyi Üniversiteler Sıralaması .....	129
2.3.6. CWTS Leiden Sıralamaları.....	130
2.3.7. Webometrics Dünya Üniversiteler Sıralaması.....	130
2.4. Türkiye'de Yükseköğretim İtibar Sıralamaları .....	133
2.4.1. Üniversitelerin Akademik Performansa Dayalı Genel Sıralama (URAP) .....	134
2.4.2. TÜBİTAK Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi.....	135
2.4.3. Türkiye İtibar Endeksi .....	136
2.4.4. Türkiye Üniversite Memnuniyet Araştırması (TÜMA) .....	137
2.5. Yükseköğretimin Amacı ve 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu	138
2.6. İlgili Araştırmalar .....	141
2.6.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar .....	141
2.6.2. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar .....	150

<b>BÖLÜM III:</b> .....	<b>159</b>
Örnek Bir Araştırma .....	159
Sonuçlar .....	159
<b>KAYNAKÇA</b> .....	<b>173</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	<b>210</b>



## ÖNSÖZ

Bu kitabın konusunu teşkil eden araştırma, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi öğretim üyesi Prof. Dr. Salih Paşa MEMİŞOĞLU danışmanlığında, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim dalında doktora tez çalışması olarak hazırlanmıştır.

İtibar pek çok kurumun olduğu gibi eğitim kurumlarının da en değerli varlığıdır. İtibar soyut bir kavram olmakla birlikte ürettiği sonuçlar somuttur. Ayrıca itibar kendi kendine oluşan bir varlık değil; aksine iyi yöneticilerle geliştirilen bir değerdir. Bu anlamda seneler içerisinde kurumun etrafında ve içerisinde varolan paydaşlarıyla kurmuş olduğu ilişkiler bütünü ve tüm bu ilişkiler ağının çıktısıdır.

Neoliberal politikaların eğitim kurumları ve sosyal hayat üzerine olan etkileri pek çok akademisyen ve entelektüel tarafından eleştirilmektedir. Fakat bu rekabet ortamının doğurmuş olduğu küresel gerçeklik ise reel politikalar olarak hayatımızda halen devam etmektedir. Tüm dünyada üniversiteler dramatik bir değişim içerisinde. Bu anlamda yükseköğretim kurumlarının bir değer olarak itibarlarını nasıl yönettikleri ve örgütlerini geleceğe nasıl taşıyacakları konusu halihazırda tartışma konusudur.

Alanyazında kurumsal itibar ve itibar yönetimine ilişkin çeşitli bilim dallarında araştırmalar yapılmıştır. Fakat eğitim kurumlarında ve



paydaşlar üzerinde yapılmış çalışmalar çok sınırlıdır. Bu kitap kapsamına giren örnek bir araştırmada bir kamu üniversitesi kurumsal itibar düzeyi paydaş görüşlerine başvurularak ortaya koyulmaya çalışılmış ve kurumun itibarına ilişkin algılanan olumlu ve olumsuz itibar boyutları incelenmiştir.

Bu kapsamda araştırmanın, itibar kavramı ve çevresinde şekillenen özellikle yükseköğretim yönetim ve süreçlerine ilişkin farklı bakış açıları oluşturacağı; kurumlarını iyileştirme adına pek çok çalışma yürüten yöneticilerin, paydaş gruplarla nasıl bir ilişki içerisinde olmaları gerektiğine dair ipuçları taşıyacağı değerlendirilmektir.

Dr. Mete SİPAHİOĞLU  
Kayseri, 2018

## GİRİŞ

Eğitim, yüzyıllardır süregelen ve üzerinde tartışılan bir olgudur. Bireylerin yaşamlarının merkezinde olduğu gibi toplumların gelişim düzeylerini de doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyen çok önemli bir unsurdur. 21. yüzyılın getirmiş olduğu teknolojik yenilik ve toplumsal hayattaki dönüşümler, varlığın bütün unsurlarına nüfuz etmekte ve geleneksel anlayışın hızla farklılaştığı yeni bir dünyayı şekillendirmektedir. Eğitim kurumları ise bu değişim ve dönüşüm süreci içerisinde varolan tüm politikalardan dolaylı ya da doğrudan etkilenen ve kendisini konumlandırmak durumunda olan sistemlerdir. Eğitimin formal yapılarının okulöncesinden başlayarak yükseköğretime kadar nasıl şekillenmesi gerektiği, toplumun ihtiyaçlarına nasıl cevap vermesi gerektiği ve bu hızlı değişim ve dönüşüm içerisinde nasıl hayatta kalması gerektiği pek araştırmanın temelini oluşturmaktadır.

Çağımızın neoliberalizm etrafında şekillenen küreselleşme politikaları, eğitim sektörünü piyasa mekanizmasının bir parçası olarak görmektedir. Bu yaklaşıma göre, eğitimin de dâhil olduğu kamu hizmetleri ticari bir meta olarak pazarlanmalıdır (Yıldız, 2008). Ülkelerin geleceğe yatırım olarak gördükleri beşerî sermayelerini sadece ekonomik getiriler ve birtakım veriler üzerinden inşa etme anlayışı, toplumun can damarlarını oluşturan eğitim kurumlarının da müfredat, içerik, program ve işleyişlerini de tamamen etkisi altına

almakta ve eğitim örgütlerinin bu politikalar etrafında şekillenmesini zorunlu kılmaktadır. Bu duruma bağlı olarak diğer pek çok sektörde olduğu gibi eğitim sektöründe de özelleştirmeler başlamış ve okulöncesinden yükseköğretim kurumlarına kadar pek çok özel öğretim kurumu ve üniversiteler açılmaya başlanmıştır. Cumhuriyet döneminde ilk üniversitenin kurulduğu 1933 yılından günümüze Türkiye’de yükseköğretim kurumları niceliksel olarak sürekli büyümüş; 1982 yılında üniversite sayısı 27 iken, 2018 yılına gelindiğinde bu sayı devlet üniversitelerinde 129, vakıf üniversitelerinde ise 72’ye toplamda 201’e çıkmıştır (YÖK, 2018).

21. yüzyılın Türkiye’sini şekillendirecek, rekabetin artık küresel bir gerçek olduğu dünyada insan ve madde kaynaklarını en etkin şekilde sosyal yaşama hazırlayacak olan üniversiteler de bu politikalardan etkilenmiş/mekte ve sayıları hızla çoğalan yeni yükseköğretim kurumlarının nasıl yönetildiği ve yönetilmesi gerektiği problemini doğurmuştur.

Yükseköğretim sektörü dünyanın pek çok ülkesinde hızla gelişen bir endüstri haline gelmiştir. ABD’de 2005-2006 yılları arasında lisans düzeyinde eğitim veren eğitim kurumu sayısı sadece 10 yıl öncesine göre %28 büyümüş, lisansüstü programlarda bu oran %46, doktora programlarında ise %26 olarak belirtilmiştir. Aynı yıl toplam kayıt yapan öğrenci sayısı %26 artarak 14.3 milyondan 17.5 milyona çıkmıştır (Planty, 2008). Dünya Bankası verilerine göre 2015 yılında

dünyada yükseköğretimde öğrenim gören öğrenci sayısı 97 milyonu bulacağı ifade edilmektedir. Bu sayının yarısı gelişmekte olan ülkelerde yaşamakta; ayrıca yine Dünya Bankası 2003-2012 yılları arasında 61 ülkede 126 eğitim projesi için yükseköğretim kurumlarına 3,7 milyar dolar yatırım yapmıştır (Worldbank, 2014).

Hükümetler, politika yapıcılar ve eğitime yön veren kuruluşlar, daha yaratıcı yollarla yükseköğretime geliştirme gayreti içerisinde. Son yıllarda, pek çok ülkenin dahil olduğu reform çalışmaları; yeni kuruluşlar, farklı finans ve yönetim yapıları, değerlendirme ve akreditasyon mekanizmaları, program reformları ve teknolojik yenilikler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmaların yanı sıra örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ya da örgütsel adanmışlık gibi kavramlar önem kazanmakta ve kurumların yaşayan birer sistemler olarak iyileştirilmesi adına önemli çalışmalar yapılmıştır.

Üniversiteler sosyal ve dinamik birer sistem olarak toplum içerisinde o topluma yön veren ve entelektüel sermayesini oluşturan önemli kurumlardır. TÜBİTAK Ulusal Bilim ve Teknoloji Politikaları 2003-2023 strateji belgesinde eğitim için öngörülen “bireyin yaratıcılık ve hayal gücünü geliştiren; bireysel farklılıkların gözetilmesi ve değerlendirilmesi ile her bireyin özellikleri doğrultusunda en üst düzeyde kendini geliştirebildiği; zaman ve mekân kısıtlarından arınmış, kendi özgün öğrenme teknolojilerini yaratmış ve değişim esnekliğiyle kendini yenileme gücüne sahip; öğrenme ve insan odaklı

bir eğitim sistemine sahip olmak” (TÜBİTAK, 2004); son yıllarda sayıları hızla artan vakıf ve devlet üniversitelerinin de hedefleri içerisinde. Bu anlamda eğitim almak isteyen yerli ve yabancı öğrencilere daha kaliteli bir öğrenme ortamı sunma sadece nicel değil nitel olarak da gelişmeye ve sürdürülebilir politikalar geliştirmeye bağlıdır.

Geliştirilecek bu politikaların özünde üniversitenin var olma sebepleriyle birlikte onu uzun yıllar gelecek nesillere taşıyacak ve bir marka haline getirecek unsurlar bulunmalıdır. Sunulacak kaliteli eğitimin yanı sıra, sosyal ve sanatsal faaliyetlerle en önemli paydaşları olan öğrencileri gerçek hayata hazırlayacak argümanları bir araya getirmek temel hedefleri olmalıdır. Bunu yaparken akademisyenlerin temel görevi akademik ve entelektüel bilgi ile gerçek yaşam arasında organik bağı oluşturmak, yöneticilerin görevleri ise bütün bu öğretim faaliyetlerinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi için gerekli alt ve üst yapıyı oluşturmaktır.

Dünya’da üniversitelerin özellikle fakülte ve enstitü bazında itibar değerlendirmeleri son 15 yıldır yapılmakta ve pek çok üniversite bu sıralamalarda yer almak için yarışmaktadır. Çeşitli kurumlar tarafından farklı değerlendirme ölçütlerine göre yapılan bu sıralamalar, üniversitelerin farklı paydaşlar açısından nasıl değerlendirildiğini ortaya koymakta; ayrıca eğitim sistemlerinden ülkelerin katma değerine kadar pek çok alanda etkileri olduğu

düşünülmektedir. Her sene dünyada yüksek ilgi uyandıran ve pek çok üniversitenin yarıştığı bu sıralamaları yapan kuruluşlardan birisi QS World University Ranking (QS Dünya Üniversite Sıralaması)'dır. Bu sıralamalar yıllık olarak Quacquarelli Symonds (QS) tarafından basılır. Quacquarelli Symonds (QS) İngiltere merkezli 1990 yılında kurulmuş, özellikle eğitim ve yurt dışında eğitim alma üzerine çalışmalar yapan bir şirkettir.

Dünya'da 200'ün üzerinde ofisi bulunun bu şirket, geniş ağı sayesinde sadece Asya ya da Latin Amerika üniversiteleri sıralamaları yapabildiği gibi, fakülte ya da eğitim alanı bazında sıralama sonuçlarını da yıllık olarak duyurmaktadır. Bir diğer popüler üniversite sıralama kuruluşu ise Times Higher Education World University Rankings (Times Yükseköğretim Dünya Üniversite Sıralaması)'dır. 2010 yılına kadar Times Higher Education–QS World University Rankings adı altında beraber çalışan bu iki şirket daha sonra ayrılarak kendi sıralamalarını yayınlamaya başlamışlardır. Bugün Times Yükseköğretim Dünya Üniversite Sıralaması, QS World University Rankings ve The Academic Ranking of World Universities (ARWU) ile birlikte dünyada en çok itibar edilen 3 üniversite sıralamasından birisidir.

Ülkemizde 2009 yılında Ortadoğu Teknik Üniversitesi (ODTÜ) Enformatik Enstitüsü bünyesinde kurulan URAP (University Ranking by Academic Performance) Laboratuvarında “Üniversitelerin

Akademik Performansa Dayalı Genel Sıralama” çalışmaları yapılmaktadır. 24 Ekim 2013 tarihinde yapılan çalışmayla temelde toplam makale sayısı, öğretim üyesi başına düşen makale sayısı, toplam atıf sayısı, öğretim üyesi başına düşen atıf sayısı, toplam bilimsel doküman sayısı, öğretim üyesi başına düşen toplam bilimsel doküman sayısı, doktora öğrenci sayısı, doktora öğrenci oranı, öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısı olmak üzere toplam 9 kriter dikkate alınarak 125 üniversite karşılaştırılmıştır (ODTÜ, 2014).

Yapılan ilk sıralama çalışmalarında sadece üniversitelerde üretilen yayın sayıları dikkate alınırken; öğrenci, veli ya da toplum nazarında oluşturdukları öneme dikkat edilmiyordu (Stuart, 1995, 16). Yıllar sonra 1966’da Allan Cartter’in Assessment of Quality in Graduate Education for the American Council on Education (Amerika Eğitim Konseyi için Üniversite Eğitimi Kalite Değerlendirmesi) 26,000 kopya basılarak çok geniş kitlelere yayılması hedeflenmiştir (Webster, 1992, 20). Bu sayede üniversite sıralamaları pek çok yükseköğretim kurumunda yaygınlaştırılmış ve trend haline dönüştürülmüştür. Özellikle ABD’de 1970 ve 1980 sonrası yayımlandığı eyaletlerde üniversitelere kayıt oranlarında ciddi artışlar gözlemlenmiş; 18-24 yaş arası ortaöğretimi tamamlamış gençlerin üniversiteleşme oranları %25,5’den %35,5’lara kadar yükselmiştir. 1980 sonrası üniversite maliyetleri çok yükselmiş ve öğrenci kayıtları tekrar düşmeye başlamıştır. Bunun üzerine devlet yüksek öğretimi cazip kılmak için yeni politikalar geliştirmiş ve üniversiteler yerine ailelere

(öğrencilere) finansal yardımlarda bulunmuştur. Aynı zamanda 2000’li yıllara doğru Amerika’da kolej ve üniversite sayıları da 2329’dan 4000’e yükselmiştir (Mortenson, 2001, 2).

Bütün bu göstergeler ülke genelinde üniversitelerin değerini artırırken üniversite öğrencilerini de sürekli yükselen bir pazar haline getirmiştir. Aynı zamanda üniversite tercihi yapacak olan öğrenciler içinde hangi okula gideceği ve hangi kriterlere göre seçim yapacağı olgusu ortaya çıkmıştır. Benzer süreçleri ülkemiz içinde söyleyebiliriz. Sayıları hızla artan üniversiteler kalite ve kantite değerlendirmeleri açısından nasıl bir sıralamaya tabi tutulmakta; toplum açısından itibarları neye göre oluşmaktadır soruları gündeme gelmektedir.

Alanyazında 1990’lı yıllardan itibaren çeşitli ülkelerdeki üniversitelerin kurumsal itibarları ile ilgili araştırmalar yapıldığı görülmektedir. Nardone (2009), “Amerika Yükseköğretim Kurumlarında İtibar” başlıklı çalışmasında ABD’de her sene yayımlanan “U.S. News & World Report’s” adlı raporda yer alan üniversite sıralamaları dikkate alınarak dekan ve yönetici değerlendirmelerine göre itibarın nasıl algılandığını araştırmıştır (Nardone, 2009). Altıntaş (2005), tarafından hazırlanan “Kurumsal itibar ve Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi örneği” isimli yüksek lisans tezinde Anadolu Üniversitesi’nin İletişim Bilimleri Fakültesi’ndeki öğrenci ve çalışanlarının (akademik ve idari



personel) görüşleri alınmış ve üniversitenin kurumsal itibarının olumlu olduğu, ayrıca çalışanların öğrencilere göre kurumun itibarını daha olumlu gördükleri sonucuna ulaşmıştır. Özalp, Tonus ve Geylan (2010), “Paydaşlar Açısından Akademik Organizasyonlarda İtibar” adlı çalışmada yine Anadolu Üniversitesi irdelenmiş ve üniversite itibarını belirlemek için ne gibi kriterler kullanılır ve paydaşları bu kriterleri nasıl algılamaktadırlar? sorularına yanıtlar aranmış ve paydaş gruplarının itibar algılarındaki kriterler değerlendirildiğinde bazı temel farklılıklar olmakla birlikte bu paydaş grubunun en yüksek olarak katıldıkları değerlerin benzerlik gösterdiği ifade edilmiştir.

Türkiye’de de sayıları hızla artan üniversitelerin tıpkı diğer işletmelerde olduğu gibi sürdürülebilir politikalar geliştirmek ve paydaş memnuniyetini ön plana çıkarma amaçlı çalışmalar yapması kaçınılmaz olmuştur. Günümüz dünyasında üniversitelerin başarı kriterlerini sadece yayın sayısı ya da bulunduğu çevre koşullarına göre değil, pek çok farklı paydaşların değerlendirmelerine göre bu değişim ve dönüşümlere ne kadar uyum sağlayabildikleri açısından da değerlendirilmelidir. Tıpkı dünya ölçeğinde olduğu gibi Türkiye’de de üniversitelerin daha bilimsel ve kapsamlı kriterlere göre değerlendirilmesi ve bu uygulamaların yaygınlaştırılması; özelde tercih edilme sebeplerini ortaya koyacağı gibi genelde yükseköğretimin iyileştirilmesi ve eksikliklerin belirlenmesi adına çok önemli olduğu düşünülmektedir.

Günümüzde insanlar için, sevilme, saygı görme, değerli hissetme ya da söz sahibi olabilme gibi durumlar ne kadar önemli ise, kurumlar için de o denli önemlidir. Faaliyet yaptığı çevrede sevilen, kabul gören, benimsenen ya da ürünlerine değer verilen kurumlar, diğer rakiplerine oranla bulunduğu toplumda daha rahat hareket edebilecek ve çalışmalarını da o ölçüde başarılı olarak sürdüreceklerdir. Bu anlamda itibar sahibi olma hem bireysel anlamda kişinin bulunduğu toplumla olan organik bağlarının kuvvetlenmesine yardımcı olmakta hem de kurumsal anlamda hizmet edilen paydaşlar ve algılanan değerler anlamında çok önemli bir yere sahip olmaktadır.

Bir anlamda günümüzde genelde işletmelerin özeldense tüm özel ve kamu kurumlarının başarılı olabilmeleri için güçlü bir itibara sahip olmaları gerekmektedir. Bu yüzden sözü edilen kurumlar fiziksel ve ekonomik değerlerine yatırım yaptıkları gibi entelektüel sermayelerine de yatırım yapmalıdırlar. Çünkü paydaş gruplarının hangi unsurlara önem verebileceği değişkenlik göstermektedir. Yatırımcılar ele alındığında yönetimin kalitesi ekonomik güçlülük ile ölçülürken; çalışanlar güvenilir bir iş ortamı ve işveren aramakta, müşteriler ise ürün ve hizmetlerdeki kaliteye ve müşteri hizmetleri ilişkilerine öncelik vermektedirler (Brotzen, 1999, 54).



# BÖLÜM I

## Kavramsal ve Kuramsal Çerçevesi

Bu bölümde; itibar, kurumsal itibar, kurumsal itibarın yönetimi ve paydaş yaklaşımları, kurumsal itibarın ölçülmesi, kurumsal itibarın temel boyutları ve yükseköğretim kurumlarında itibar yönetimi ile ilgili kuramsal bilgiler ve ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

### 1. İtibar Kavramı ve Tanımı

İtibar kelimesi Arapça kökenli “ubur” sözcüğünden Osmanlı Türkçesi’ne geçmiş ve şu anlamı gelmektedir: “Saygı gösterme, ehemmiyet verme, şeref, haysiyet; bir şeyin hakiki değil, kararlaştırılan değeri, ibret alma, söz veya imzanın değeri, kredi” (Devellioğlu, 1962, 562). İtibar, Türk Dil Kurumu tarafından “saygı görme, saygınlık, önem verme, kredi, değerli ve güvenilir olma durumu” tanımlanmıştır (TDK, 2014). Muteber sözcüğü, saygın, itibarı olan, hatırı sayılır, sözü geçer olarak tanımlanır. İtibarın pek çok tanımı yapılmakla birlikte tek ve kesin bir tanımının olduğu söylenemez. Genel anlamda bir kişinin itibarlı olması için bulunduğu toplumda kabul görmesi, saygı duyulması ve çevresine duyarlı olması gibi pek çok özelliği taşıması gerekmektedir (Sumer ve Gürbüz, 2014, 191).

İngilizce karşılığı “reputation” olan itibar kavramı, ilk defa 14. yüzyılda kullanılmıştır. Latince “reputare” kelimesinden türemiş olan itibar kelimesi Merriam Webster sözlüğünde “İnsanların birisi ya da bir şey hakkında sahip oldukları yaygın düşünce” olarak belirtilmiştir (Merriam Webster Dictionary, 2014). Oxford sözlüğü tanımına göre “genellikle bir kişinin veya bir şeyin karakteri ve durumu hakkında düşünülenler ya da inanılanlar” (Oxford Dictionary, 2014). Cambridge sözlüğünde ise “insanların geçmiş davranışlarına ya da karakterine dayanarak bir kişi veya bir şey hakkındaki genel düşünceleri” olarak tanımlanmıştır (Cambridge Dictionary, 2014). “The 48 Laws of Power” isimli kitabın yazarları Greene ve Elffers (1998, 37) itibarı “gücün temel taşı” olarak nitelemişler ve bir kez kaybedildiğinde savunmasız kalarak her yönden saldırıya uğranılabileceğine dikkat çekmişlerdir.

İtibar kavramını algı temelli ele alan Green (1996, 21)’e göre itibar, “kamuoyunun bir algılamasıdır ve itibar bir değerdir, çok pahalıdır.” Sherman (1999, 11)’a göre ise itibar, “kurumsal değerler ile toplumun değerleri arasındaki etkileşimin bir ürünüdür”. İtibar kavramı, Barnett, Jermier ve Lafferty tarafından (2006) bir kurumda belirli alanlarda süreç içerisinde örgütsel performans hakkında izleyenlerin kolektif yargılarının bütünü olarak tanımlanmaktadır (Akt: Vidaver-Cohen, 2007).

Kadıbeşegil (2013, 39)'in çarpıcı tespitine göre itibar, günümüzde “Aferin! ve Yazıklar olsun!” arasında gidip gelen basit bir algılama süreci itibarın hammaddesini oluşturmaktadır. Sonradan işin doğrusu yapılsa bile oluşmuş kanaatin tersine çevrilmesi pek mümkün değil. Çünkü değerler ve duyarlılıklar “o anda” bir kanaat notu verilmesini emrediyor” şeklinde açıklamıştır.

Günümüzde sevilme, saygı duyulma, söz sahibi olabilme, değer verilme gibi duygular insanlar için ne kadar önemli ise, kurumlar açısından da bir o kadar önemlidir. Hizmet sunduğu çevre ve toplum tarafından beğenilen, kabul görmüş, değer verilen kurumlar, diğer kurumlara göre daha avantajlı bir pozisyon elde edecek ve faaliyetlerini o ölçüde yürütebilecektir. Tıpkı bireylerde olduğu gibi kurumların da zamanla elde etmiş oldukları bu olumlu itibar onlara önemli avantajlar sağlayacaktır.

### **1.1. Kurumsal İtibar Kavramı**

Kurumsal itibar kavramı hem akademik hem de iş dünyası için çok yeni bir konu değildir. Müşterilerin ya da paydaşların bir kuruma karşı olan duygu ve düşüncelerini nelerin oluşturduğuna ilişkin çalışmalar, bu kavramının kurumsal bir araç olarak kullanılmasına yol açmıştır. Genel olarak bir organizasyona karşı paydaşların kolektif fikri olarak tanımlamakla birlikte (George, Owoyemi, Onakala, 2012, Gotsi ve Wilson, 2001, Fombrun, 2001); kurumsal itibar, bir kurumun en

önemli varlığı olup, o kurumun bütün sosyal paydaşlarının beklentilerini karşılayabileceğinin en açık göstergesidir. Kurumsal itibar, tüm paydaşların o örgütle kurdukları akılcı ve duygusal bağları ifade eder ve bir örgütün tüm sosyal paydaşları ile geliştirdiği imajını gösterir (<http://www.prciturkey.com>). Bir diğer ifade ile kurumsal itibar, bir örgütün paydaşlarının düşüncelerinde, kelimelerinde ve eylemlerinde ifadesini bulan bir değerdir (Karaköse, 2006).

Kurumsal itibar çalışmalarında çok sık rastlanan kimlik, imaj ve kültür gibi ifadeler kavramsal açıdan karıştırılmaktadır. Buradaki en temel sorun muhtemelen tek bir tanımın olmayışıdır. Fombrun ve Riel (1997) imaj ve kimlik kavramlarını itibarın içerisinde sınıflandırmaktadırlar. Onların bakış açısına göre imaj ve kimlik itibarın temel bileşenlerini oluşturmaktadır. Kimlik, çalışanların ve yöneticilerin (iç paydaşların) algılarını tanımlarken; imaj tam aksine dış gözlemcilerin (paydaş) algılarını ifade etmektedir. İtibar ise tüm bu algılar toplamının net bir sonucu olarak karşımıza çıktığını söylemektedir. Özellikle imaj ve itibar kavramlarının bazı kaynaklarda birbiri yerine kullanıldığı görülmektedir. Hatta Wei (2002, 270), imajın itibarın bir alt bileşeni olamayacağını, itibarın imajın bir alt bileşeni olması gerektiğini tartışmıştır. Buradan araştırmacıların konuya ilişkin yaklaşımları incelendiğinde kesin bir tanımdan ziyade bu tanımların çeşitlendirilmesi gerektiği sonucu çıkarılmaktadır. Bu yüzden Barnett, Jermier ve Lafferty (2006), kurumsal itibar kavramı

üzerine tanımsal bir çalışma yaparak çeşitli araştırmalarda geçen itibar tanımlarına ulaşmışlardır.

**Tablo 1.** Kurumsal itibar tanımları çizelgesi

Grup	Alıntı	Tanımlar
DEĞERDEME	Goldberg ve diğerleri (2003)	Soyut bir kaynak
	Mahon (2002)	(Strateji bilimciler) Kurum için bir varlık
		(Sosyal bilimciler) Bir varlık
		Finansal sağlamlık
	Miles ve Covin (2002)	Değerli ama kırılabılır soyut varlık
	Fombrun (2001)	Ekonomik varlık
	Drobis (2000)	Soyut varlık
	Miles ve Covin (2000)	Soyut varlık
	Fortune AMAC: Fombrun ve diğerleri (1999)	Kurumsal varlığın akıllıca kullanımı
		Kalite yönetimi
		Hizmet ve ürünlerin kalitesi
		Yenilikçilik
		Uzun dönemli yatırım değeri
		Finansal sağlamlık
		Yetenekleri kişileri etkileme, geliştirme ve tutma kabiliyeti
	Topluma ve çevreye karşı sorumluluk	
	Riahi-Belkaoui ve Pavlik (1992)	Önemli varlık
	Spence (1974)	Rekabet sürecinin çıktısı
DEĞERLENDİRME	Larkin (2003)	Bir değer yargısı
	Lewellyn (2002)	Paydaşların kuruma ilişkin bilgilerinin değerlendirilmesi
	Mahon (2002)	Bir kuruma ya da nesneye ilişkin değerlendirme
	Wartick (2002)	Tek bir paydaşın değerlendirmeler toplamı
	Bennett ve Gabriel (2001)	Görüşlerin dağılımı
	Fombrun (2001)	Öznel, kolektif değerlendirmeler
		Kurum etkililiğine ilişkin yargı
		Toplam yargılar
	Fombrun ve Rindova (2001)	Kurumun izafi durumunun ölçüsü



	Gotsi ve Wilson (2001)	Kurumun zaman içerisindeki bütüncül değerlendirilmesi
	Bennett ve Kottasz (2000)	Kuruma ilişkin zaman içerisinde geliştirilen görüşler
	Cable ve Graham (2000)	Etkili değerlendirme
	Deephouse (2000)	Kurumun değerlendirilmesi
	Dukerich ve Carter (2000)	Algılara dayalı değerlendirme
	Fombrun ve Rindova (2000)	Genel saygınlık
	Gioia ve diğerleri (2000)	Sürekli, bütüncül ve global değerlendirme
	Schweizer ve Wijnberg (1999)	Kuruma ilişkin mevcut bilgiler hakkında hızlı/kısa değerlendirme
	Fombrun (1998)	Kurumun toplam çekiciliğinin tanımlaması
	Gray ve Balmer (1998)	Kurumun özelliklerine ilişkin bir değer yargısı
	Rindova ve Fombrun (1998)	Kurum bileşenlerinin toplam değerlendirilmesi
	Fombrun ve Riel (1997)	Kurum performansının toplam değerlendirilmesi
		Öznel kolektif değerlendirme
		Kurumun izafi durumunun ölçütleri
	Post ve Griffin (1997)	Görüşlerin, algıların ve tutumların birleşimi
	Fombrun (1996)	Kuruma ilişkin toplam yargılar
		Bazı standartlarla karşılaştırıldığında
	Herbig ve Milewicz (1995)	Tutarlılığın değerlendirilmesi
	Brown ve Perry (1994)	Bir şirketin değerlendirilmesi
	Dowling (1994)	Bir değerlendirme
	Dutton ve diğerleri (1994)	Kurumu farklı kılan inançlar
	Fombrun ve Shanley (1990)	Halkın toplan yargıları
	Bernstein (1984)	Bir kurumun ne yaptığının değerlendirilmesi
FARKINDALIK	Larkin (2003)	Kurum isminin yansımaları
	Pharoah (2003)	Seyircinin gözünde varolanlar
		Milyonlarca farklı zihinde varolanlar
	Einwiller and Will (2002)	Net algı
	Mahon (2002)	Kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili kavramlar

Roberts ve Dowling (2002)	Kurumun geçmiş eylemleri ve gelecekteki beklentilerle ilgili algısal sunumlar
	Global algılama
Balmer (2001)	Kuruma ilişkin gizil algılar
Fombrun (2001)	Kurumun geçmiş eylemleri ve gelecekteki beklentileri hakkında kolektif sunum
	Bireysel algılar ve yorumlar
Fombrun ve Rindova (2001)	Kurumun geçmişe ait davranışlarına ve gelecekteki beklentileri hakkında kolektif sunum
Hanson and Stuart (2001)	Zaman içerisindeki kurumsal imaj
Zyglidopoulos (2001)	Bilgi ve duygu seti
Bennett ve Kottasz (2000)	Kuruma ilişkin uzun dönemli geliştirilen algılar
Ferguson ve diğerleri (2000)	Paydaşların kurum hakkında düşündükleri ve hissettikleri
Fombrun ve Rindova (2000)	Toplam algılar
Miles ve Covin (2000)	Algılar seti
Mouritsen (2000)	Önsezilerin belirsiz bir toplamı
Stuart (2000)	Gözleyenlerin kurumu tanımlamada algıladıkları davranış seti
Balmer (1998)	Bir kurumun algısı
Fombrun (1998)	Geçmiş eylemlerin kolektif sunumu

**Kaynak:** (Barnett, Jermier ve Lafferty, 2006, 30-32).

Llyod (2007)'a göre kurumsal itibar kavramına olan ilgi artmaktadır (Fryxell ve Wang, 1994, Herbig ve Milewicz, 1995, Shapiro, 1982). Kurumsal kimlik kavramına olan ilgi de gelişmekte (Cheney, 1999; Bromley, 2001), kurumsal imaj (Gotsi ve Wilson, 2001), kurumsal marka (Balmer, 1995) ve kurumsal meşruiyet (Ahlstrom ve Bruton, 2001, Kostova ve Zaheer, 1999, Rao, 1994) kavramları da

tartışılmaktadır. Görüldüğü üzere kurumsal itibar kavramıyla birlikte ilişkilendirilen ve[ya] birlikte kullanılan bazı tanımlar olduğu görülmektedir. Kurumsal marka, kendisini müşterileri aracılığı ile rakiplerinden ayıran bir etikettir. Marka kurumlar için ürünleri ve servisleri adına belirlenebileceği gibi kurumun bütünü için de belirlenebilir. Kurumsal imaj; bahsi geçen ürün ya da servislerin olabildiği gibi; tüm kurumun ya da markanın bir kişi veya grupta yarattığı toplam uyarıcı değeridir. İnsanlar farklı imajlara farklı tepkiler verebilirler. Mesela iki farklı kişi de farklı imajlara sahip olabilir. Çünkü yaşam karşı tutumları, değer yargıları, deneyimleri, geçmişleri ya da ihtiyaçları farklıdır. Bu durum kişilerin düşünme, algılama ve hissetme süreçlerinde de farklılıklara yol açar.

Sonuç olarak, bir kurum birçok farklı imaja ve birçok markaya sahip olabilir. Kurumsal itibar ise bunun tersine, çalışan, müşteri, yatırımcı, medya ve kamuoyu gibi bir bütünü oluşturan öğeler için kurumun baştan aşağı çekiciliğine işaret eder (Karaköse, 2008, 114). Bu kavramlar bir sonraki alt başlıkta daha detaylı açıklanmaktadır.

Kurumsal itibara ilişkin tanımların özeti Tablo 2’de görülmektedir. Bazı araştırmacılar bütüncül bir tanımlamadan kaçınmakla birlikte bazıları kurumsal itibar kavramını yukarıda bahsedilen kavramlarla ilişkilendiren yaklaşımları tercih etmişlerdir.

**Tablo 2.** Kurumsal itibar tanımları

<b>Tanımlar</b>	<b>Alıntı</b>
Kurumsal imajın bir boyutudur.	Barich ve Kotler (1991)
İmaj ile eşanlımlı- bir şirketin toplam etkisini temsil eder.	Dowling (1993)
İlgili grup üzerinde ya da paydaşlarda oluşan kolektif imaj.	Bromley (2001)
İmaj ve güvenilirlik ile eşanlımlı- şirket davranışı ve kamu güveni arasında merkezi bir bağ.	Greysen (1999)
Değerlendirme ile ilişkilendirilmiş tanımlar	
Zamanla bir firma hakkında halk tarafından alınan eksik bilgilerle yapılmış değerlendirme sonuçları.	Caruana (1997)
Bir şirketin paydaşları temsil eden gruba değerli sonuçlar sağlamak için kabiliyetlerinin kolektif değerlendirilmesi.	Fombrun, Gardberg, ve Sever (2000)
Belirli bir paydaş grubunun değerlendirmesi.	Carter and Deephouse (1999); Bromley (2001); Gotsi and Wilson (2001).
Bütünlük (sağlamlık) gibi önceden tanımlanmış kritere ulaşmak için paydaşların örgüt kabiliyetlerini bütüncül bir şekilde değerlendirmesi.	Bick, Jacobson, ve Abratt (2003)
Yapı ile ilişkilendirilmiş tanımlar	
Şirketin zaman içerisinde değerlendirilmesine dayanan dinamik bir yapı.	Gotsi and Wilson (2001)
İzlenen ve yönetilen stratejik bir yapı.	Schultz, Hatch ve Holten Larsen (2000); Gotsi and Wilson (2001).

**Kaynak:** (Llyod, 2007, 21).

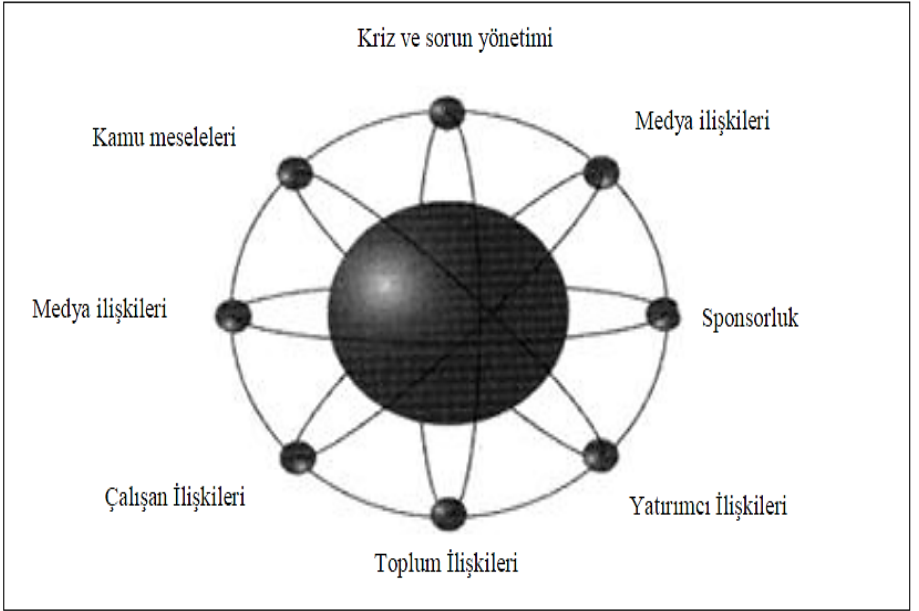
Fombrun ve Riel (1997, 5), kurumsal itibarın pek çok farklı disiplin tarafından araştırıldığını fakat sistematik bir dikkatten yoksun olduğuna vurgu yapmaktadır. Bu yüzden her bir disiplinin kurumsal itibar kavramına kendi açılarından bakarak değerlendirdiği belirtilmiştir. Altı farklı disiplin açısından değerlendirilen çalışmada ekonomistler kurumsal itibarı ya bir özellik ya da ekonomik gösterge olarak görürken; stratejistler hem aktif bir varlık hem de hareketliliği (mobility) engelleyici bir faktör olarak görmektedirler. Pazarlama araştırmalarında itibar, zihinlerde oluşan resmin işleme sürecine odaklanmaktadır. Örgütsel araştırmacılar ise kurumsal itibarın köklerinin örgüt çalışanlarının örgüt kültürü ve kimliğine ilişkin hissettikleri tecrübelerde yattığını düşünmektedirler. Örgütsel sosyologlar, kurumsal itibarı bir meşruiyet göstergesi olarak kabul ederler ve oluşum sürecinde örgütlerin toplumsal yapı içerisindeki çoklu aktörlerine işaret ederler. Bir grup hesap uzmanı ise itibar kavramını finansal raporlamalardan daha değerli bir maddi olmayan varlık olarak kabul etmektedirler.

Kurumsal itibara ilişkin yapılan çalışmaların pek çoğu, kurumsal itibar ile finansal performans arasında bir ilişki olup olmadığı yönündedir. Bu anlamda kurumsal itibar ve finansal performans arasındaki ilişkiyi inceleyen Roberts ve Dowling (2002), Sabate ve Puente (2003), Rose ve Thomsen (2004), Eberl ve Schwaiger (2005), Inglis ve diğerleri (2006), Sanchez ve Sotorrio (2007), Nemli ve diğerleri (2011) gibi

pek çok çalışma bulunmaktadır (Akt. Bekiş, Bayram, şeker, 2013, 20). Bu duruma örnek teşkil etmesi bakımından Rowtree Mackintosh'un 1988 yılında İsviçreli gıda grubu Nestle tarafından 2,55 milyar sterline satın alınması marka itibarının önemini ispatlamaktadır. Rowtree'nin tesisler ve stoklarından oluşsan fiziksel varlıkları, satın almak için ödenen miktarın beşte biridir. Geriye kalan beşte dördlük kısmı o zamana kadar oluşturmuş olduğu pazar gücü, altyapısı ve imajı için ödenmiştir.

Kurumsal itibar oluşturulması hem zor hem de uzun zaman alan bir süreç olarak düşünölmektedir. Fakat çok kırılğan bir yapıya sahip olduğu için kolay bir şekilde zedelenebilmektedir. Bu anlamda kurumsal itibarı etkileyen en önemli faktörlerden birisi de kriz dönemleridir. Sağlam bir kurumsal itibar beraberinde etkili bir kriz yönetim sürecini de getirmektedir. Kurumsal itibar ve kriz yönetimi arasındaki ilişkiyi inceleyen pek çok araştırma yapılmıştır Weiner (2006), Tucker ve Melevar (2005), Tüz (2001), Solmaz (2006). Dış çevre koşullarının sürekli değişmesi ile örgütler bazen bu yeni koşullara ayak uyduramamakta ve bu durum krize zemin hazırlamaktadır. Akdoğan ve Cingöz (2014)'e göre kurumların normal zamanlardaki ile kriz dönemlerindeki iş yapma ve karar verme süreçlerinin farklı olması gerektiğini vurgularken; krizin ortaya çıkışını önlemek ve krizi etkin şekilde yönetmek için örgüt üyeleri ve dış paydaşlar tarafından yapılan sistemli çalışmaların tamamı kriz yönetimi olarak tanımlanmıştır.

Morley ise halkla ilişkiler çalışmalarının bir bütün olarak aynı anda yönetilmesinin kurumsal itibar sürecine katkı sağlayacağını belirtmiştir. Kurumsal itibara katkıda bulunan takımyıldızını Şekil 1’de açıklamaktadır (2002, 10).



**Şekil 1.** Kurumsal itibar takımyıldızı (Morley, 2002, 10).

Şekil 1’den de anlaşılacağı üzere kurumsal itibarı oluşturan pek çok bileşen olmakla birlikte bu bileşenler temelde o örgüte ait iç ve dış paydaşları oluşturmaktadır. Burada en önemli unsur yöneticiler tarafından örgütlenen ve yönetilen bu karmaşık ve kapsamlı ilişkiler ağını en etkili şekilde koordine etmek olacaktır. İtibar geleneksel anlayış içerisinde dış paydaşlar gözünde daha çok ne kadar tanınır ya

da güvenilir olduğuna; binalarının ya da finansal durumunun sağlamlığına odaklanırken, çağdaş anlayış içerisinde insan ve iletişim merkezli bir anlayışa doğru dönüşüm göstermektedir.

Kurumun dış paydaşlar açısından iyi ya da kötü olarak tanınırlığı, güvenilirliği veyahut çalışanlarına ve topluma olan katkısı gibi pek çok konuyu kapsamına alan itibar; ekonomik veriler, piyasa değeri, bina, donanım gibi somut şeylere odaklı geleneksel anlayıştan insan, iletişim ve algı odaklı çağdaş bir anlayışa geçişin temel dinamiklerini oluşturmaktadır.

Son yıllarda uygulayıcılar ve araştırmacılar tarafından itibar kavramının anlamı, kapsamı ve ölçümü üzerinde pek çok araştırma yapılmıştır (Fombrun, 2004, Chun, 2005, Bromley, 2001, Hillenbrand, 2006, Helm, 2007, Helm, 2007, Chettamronchai, 2010). Kurumsal itibarın ölçümüne ilişkin araştırmalar ise Birleşik Krallık (Chung ve diğerleri, 1999), Amerika Birleşik Devletleri (Brady, 2003, Cravens ve diğerleri, 2003, Fombrun, 2000, Gardberg, 2006), Almanya (Dunbar ve Schwalbach, 2000, Helm, 2005, Schwaiger, 2004), Hollanda (Groenland, 2002) ve İtalya (Gabbioneta, 2007) gibi ülkelerde yapılmıştır (Gürbüz, 2014: 28). Kurumsal itibar araştırmaları akademik alanda oldukça popülerdir çünkü pek çok disiplin kendi perspektifinden bir kapsam tanımlayarak bu alanda çalışmaktadır. Hatta yurtdışında konu ile ilgili “*Corporate Reputation*

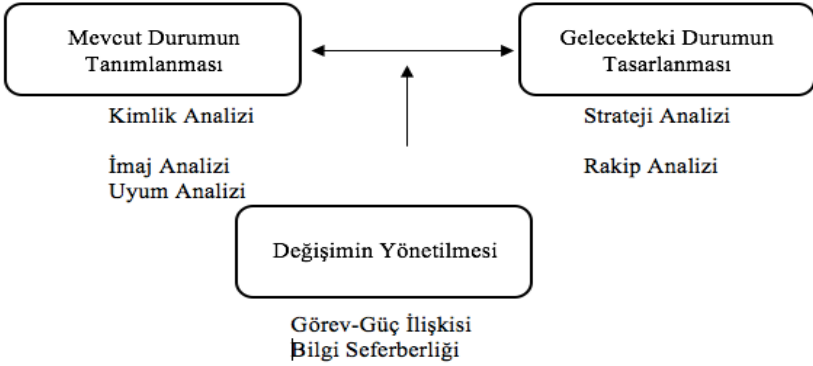


*Review (CRR)*” adını taşıyan ve önemli çalışmaların yayımlandığı akademik bir de dergi bulunmaktadır.

Pruzan (2001, 61)’ın “Kurumsal İtibar: İmaj ve Kimlik” çalışmasında itibar kavramını *faydacı (pragmatic)* ve *yansıtmacı (reflexive)* olmak üzere birbirlerini tamamladıkları düşünülen iki başlık altında toplamanın mümkün olduğu vurgulanmaktadır. *Faydacı* yaklaşım daha çok finansal çıktılara önem vererek örgüt yöneticisinde pozisyonunu karlılık durumuna göre belirlemektedir. Dolayısıyla örgüt lideri ve çalışanları sadece itibarı oluşturmada birer araç olarak konumlandırmaktadır. *Yansıtmacı* yaklaşımda ise örgüt kar odaklı bir makine olmaktan ziyade; etkileşim içerisinde olduğu gruplara karşı bazı sorumlulukları olan ve bu sorumlulukları yerine getirmeye yönelik çaba sarf eden, imajdan ziyade kurum kimliğine odaklanan ve kâr amaçlı liderlikten ziyade değerler-temelli liderliğe önem veren bir yaklaşımı öngörmektedir.

Kurumsal itibar yönetimi, tüm paydaş gruplarının beklentilerinin ve onların firmaya karşı bilişsel ve duygusal tutumlarının yönetilmesi sürecini de kapsadığı için kurumsal itibarı yönetirken tüm paydaş gruplarından gelen geri bildirimler dikkate alınmalıdır. Bu çerçeveden bakıldığında itibar yönetimi için yapılması gereken faaliyetleri Fombrun (1996, 207) üç aşamada değerlendirilmesi gerektiğini belirtmiştir:

1. Birinci aşama, kurumsal itibar açısından mevcut durumun değerlendirilmesidir. Bu aşama, kurum için önemli paydaşların gözünde nasıl bir itibara sahip olduğunu belirlemek için yapılacak kimlik analizi, imaj analizi ve uyumluluk analizi gibi ölçümleri ve değerlendirmelerini kapsamaktadır.
2. İkinci aşama ise gelecekte ulaşılmak istenen itibarın tasarlanması sürecini içermektedir. Bu aşamada stratejik analiz ve rakip analizi gibi faaliyetler yürütülür.
3. Üçüncü aşamada, kurumsal itibar açısından mevcut durum ile gelecekte ulaşılmak istenen durum arasındaki farkların belirlenmesi ve bu farkların giderilmesi için gerekli faaliyetlerin planlanması işleri gerçekleştirilir.



**Şekil 2.** İtibar sürecinin bütüncül bir şekilde denetimine ilişkin üç temel bileşeni (Fombrun, 1996, 207).

## 1.2. Kurumsal İtibar ile İlişkilendirilen Kavramlar

İtibar, son yıllarda araştırmacıların oldukça dikkatini çeken; ölçülebilmesi ve yapısının anlaşılabilmesi için de üzerinde farklı çalışmaların yapıldığı bir kavram haline gelmiştir. Kurumsal itibar kavramı ilgili alanyazında kapsamlı taranması sonucunda kimlik, imaj, kültür, marka ve iletişim gibi bazı terimlerle ilişkilendirildiği ya da birbirinin yerine kullanıldığı gözlemlenmiştir. Her ne kadar yapısına ilişkin bu denli bir merak olsa da kavramın teorik olarak altında yatan sebeplere ilişkin araştırmalar da farklılık göstermektedir. Pek çok araştırma itibarın finansal performansa etkisi üzerine yoğunlaşırken (Simon ve Mengüç, 2005, Eberl ve Schwaiger, 2005, Fombrun, Gardberg ve Sever, 2000); özellikle paydaş odaklı çalışmalar da dikkat çekmektedir. Bu kısımda alanyazında en fazla karşılaşılan kavramlara ve bu kavramların tanımlarına yer verilmiştir. Bunlar kurumsal kimlik, kurumsal imaj, kurumsal marka, kurumsal kültür ve kurumsal iletişim olarak sıralanmıştır.

Ayrıca bahsi geçen kavramlar dışında itibar kavramı örgütsel saygınlık (Dhir ve Vinen, 2005), örgüt kredibilitesi (Herbig ve Milewicz, 1995), kriz yönetimi (Ettore, 1996) ve iletişimi (Van Der Jagt, 2005), örgütsel iletişim (Van Der Jagt, 2005), prestij (Perrow, 1961; Smidts ve diğerleri, 2001), müşteri ilişkileri yönetimi (Nakra, 2000), örgütsel duruş ve iyi niyet (Shenkar ve Yutchman-Yaar, 1997)

gibi pek çok kavram ile iç içe geçmiş olarak ya da bu aralarındaki fark anlaşılmayacak şekilde kullanılmaktadır (Akt. Eryılmaz, 2008, 158).

### **1.2.1. Kurumsal Kimlik**

Her bireyin kendine özgü bir kimliği ve kişiliği vardır. “Kimlik, insanın kim olduğu veya ‘ben kimim’ sorusuna verdiği cevapla ilgilidir” (Bilgin,1995, 65). Bu anlamda kurumsal kimlik, örgütü diğerler örgütlerden ayırt eden, özgün kılan ve farklılaştıran bir kavram olarak kabul edilmektedir. Bir kurumun ne iş yaptığı, kime hitap ettiği, ne ürettiği ve yaptığı aktiviteler kimliği hakkında hedef kitlelere bilgi vermekte ve tanımlanmasına yardımcı olmaktadır. Her kurumun sembolü ve kendini tarif etme şekilleri farklılık gösterir. Kurumsal kimlik kavramının klasik örgütsel tanımı Albert ve Whetten (1985) tarafından “merkezi, ayırt eden ve sürekli” olarak yapılmıştır. Bu yaklaşım hem görünüş hem de davranış seviyesindeki kurumsal kimliği temsil eder, sonuç olarak üyelerinin hareket ve davranışlarıyla örgütün semboller ve görsel sunumunu bir araya getirmiş olur.

Okay (2003, 19) kurum kimliği kavramının tarihsel süreç içerisindeki evrimini özellikleri açısından dört dönem altında toplamıştır. Bu dönemler sırasıyla; geleneksel dönem, marka tekniği dönemi, dizayn dönemi ve stratejik dönemdir. Geleneksel dönem 1. Dünya Savaşı'na kadar sürmüştür ve ilk çabalar 1850'li yıllarda İngiliz demiryolları şirketleri tarafından sergilenmiştir. Marka tekniği dönemi 1. ve 2.

Dünya Savaşı arasını kapsamaktadır. Bu dönemde semboller aracılığıyla desteklenen marka isimleri ve ürünler, kurumdan bağımsız olarak ortaya çıkmalı ve varlığını sürdürmelidir görüşü hâkimdir. Dizayn dönemi, rekabetin arttığı ve kurumsal kimlik oluşturma çabalarının yoğunlaştığı bir dönemdir. Meech (2002, 128)'e göre kurumsal kimlik kavramı ilk olarak II. Dünya Savaşı sonrası ortaya çıkmıştır. İlk olarak kurum kimliği kavramı, Lippincott ve Marquies adında danışmanlık şirketinin kurucusu Walter Margulies tarafından 1945'te ortaya atılmıştır. İngiltere'de kurumsal kimlik çalışması, tasarım danışmanları tarafından 1960'ların ilk yarısından itibaren konuşulmaya başlanmıştır. 1965'te kurulan Wolff Olins, kendisinin İngiltere'de kurumsal kimlik danışmanlığı adı ile kurulmuş ilk şirket olduğunu ileri sürmektedir. Stratejik dönem ise liberal politikaların artmasına paralel özelleşmelerin yaşandığı ve reklam ajanslarının, halkla ilişkiler ve danışmanlık şirketlerinin geliştiği bir dönemi kapsamaktadır. Kurumsal kimliklerini kitlelere duyurmak isteyen şirketler profesyonel danışmanlıklar almaya başlamışlardır.

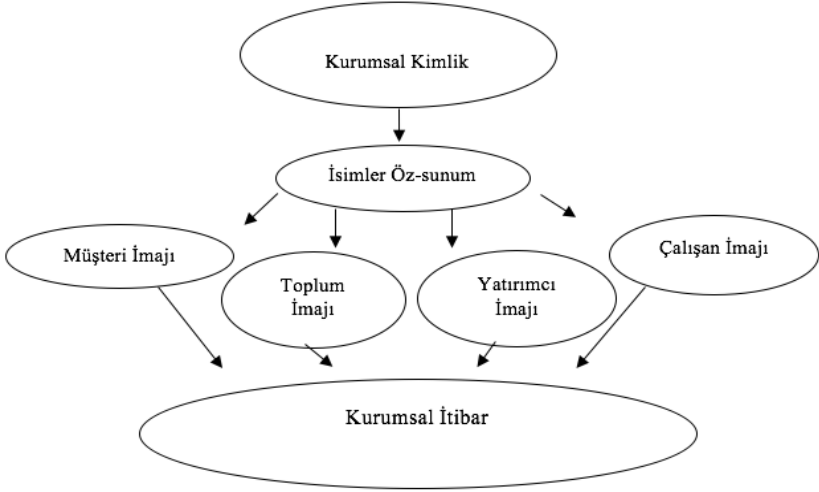
**Tablo 3.** Kurumsal kimlik tanımları

<b>Tanımlar</b>	<b>Alıntı</b>
Kurumun kendini değişik paydaşlara sunuşudur.	Marwick ve Fill (1997)
Kimlik, bir varlığı diğerinden ayıran temel özelliklerin bütünü; kurumsal kimlik, bu yüzden bir kurumun diğerlerinden ayrılan özelliklerinin bütünüdür.	Bromley (2001)
Kurumun nasıl davranıp nasıl karar verdiği, çalışanlara nasıl davranıp o krizlerde nasıl tepki gösterdiğidir.	Whetten ve Mackey (2002)
İç paydaşların davranışlarına ve algılamalarına dayanmaktadır.	Massey (2003)
Kurumun mevcut durumudur.	Argenti ve Druckenmiller (2004)
Kurumun bütüncül, ortak ve kendine özgü paylaşılan değerleri ve karakteristiğidir.	Bürgi ve diğerleri (2005)
Kurumun kendini değişik paydaşlara sunumu.	Martensen ve Gronholdt (2005)
Kurumların kendini nasıl gördüğünü veya kurum üyelerinin kurumu nasıl gördüğünü kapsamaktadır.	Rodriguez ve Pozzebon (2006)
Kurumun olumlu ya da olumsuz yanlarıyla kendini ifade yoludur ve iyi kullanıldığında elle tutulur geri bildirim sağlayarak kuruma faydalı olur.	Davis (2006)
İç paydaşların kurum merkezi, sürekli ve farklı özelliklerini algılamaları.	Lievens (2006)
Kurum üyelerinin değerlerine, inançlarına, rollerine, davranışlarına, paylaşılan sembollere ve onlarca oluşturulan diğer pek çok değere dayanan özü.	Cornelissen (2007)
Kurumun ne olduğunu gösteren farklı özellikleri.	He ve Balmer (2007)

**Kaynak:** (Gümüş ve Öksüz, 2009, 21).

Kurumsal kimlik kavramı, yöneticiler ve çalışanlarla ilişkilendirilen birtakım değerler ve prensipler olarak tanımlanmaktadır. Geniş bir şekilde paylaşılsın ya da paylaşılmasın, bir kurumsal kimlik genel olarak çalışanların şirketi nasıl betimlediklerini, şirketin yaptığı üretimi ya da hizmet ettiği müşteri ve yatırımcıların özelliklerini yansıtır. Kurumsal kimlik, şirketin kurulduğu günden itibaren oluşturduğu tecrübelerden elde edilen bütün bir başarı ve başarısızlıklarının toplamı olarak düşünülebilir. “Kimlikten İtibara” modelinde Fombrun kimliğinin kurumsal itibar içerisinde isimler, öz-sunumlar olarak tanımlanabileceğini ve bunların müşteri, toplum, yatırımcı ve çalışan imajı olarak yansıtılabileceği ifade edilmiştir. Şekil 3 şirket kimliğinin, ismi, imajı ve itibarı arasındaki ilişkiyi göstermektedir (Fombrun, 1996, 37).

Fombrun için kimlik; örgütlerin kültür, tarih ve uygulamalar (yönetim dahil) açısından farklılaşma aracı olarak hizmet etmektedir. Bugün pek çok şirket itibar ve kimlik arasındaki farklı anlamaya başlamıştır (Fombrun,1996, 60). Bu nedenle, kurumsal itibar, imaj, kurumsal ilişkiler ve kurumsal performansın bir çıktısı olarak ortaya çıkmaktadır.



**Şekil 3.** Kurumsal İtibar, kimlik, isim, imaj ilişkisi

Kurumsal imaj ve kurumsal kimlik kavramları ya birbirinin yerine ya da kesin olmayan bir şekilde kullanılıyor ve tanımlanıyor (Abratt, 1989). Kimlik üzerine yapılan araştırmalarda bunu net bir şekilde görmektedir (Dutton, Dukerich, ve Harquail, 1994). Bu araştırmacılar kurumsal kimliğin oluşum sürecini çalışanların örgüt üzerindeki iki türlü algılamalarından meydana geldiğini görmüşlerdir. Birisi çalışanların örgüt hakkındaki ayırt edici, merkezi ve sürekli olan inançları; ikincisi ise dış imajların (örgüt hakkında yabancıların düşünceleri) yorumlanması şeklindedir. İşte bu süreç içerisinde bu iki iç ve dış algılamalar ne kadar ortak, tutarlı ve etkileyici ise kurum kimliği o ölçüde güçlü olmakta ve çalışanların örgüte karşı bağlılıkları da o kadar artmaktadır.



Bromley (2001), kimlik, kişilik, imaj ve itibar kavramlarını incelerken kurumsal kimliğin bir davranışlar seti olduğunu ve bir örgütü diğerinden ayıran şeyin “gerçekte o örgütün ne” olduğu tanımında yattığını belirtmektedir. Bromley için imaj kelimesinin kullanımı beraberinde güçlükler getirebilmektedir. Çünkü zihnimizde şekillenen kavramlar örtüldür ve tam olarak bilinemez. Bunun yerine kimlik kavramı itibarı tanımlayan daha kullanışlı bir bileşen olarak belirmektedir (Bromley, 2002, 316-17). İmaj daha çok kurumsal iletişim faaliyetlerinin bütüncül değerlendirilmesi olarak değerlendirilmektedir.

Şu ana kadar ilgili alanyazın incelendiğinde, kurumsal kimliğin kurumsal itibara katkısı ve imajla olan ilişkisi açısından paydaşlarla nasıl bir iletişim kurduğuna dair yeterli bir açıklama yoktur. Bu konuda kayda değer tek çalışma Balmer’in AC2ID Modeli’dir (Balmer ve Stuart, 2004). Modelinde Balmer bir örgüt için 6 kimliğin olabileceğini varsaymaktadır:

1. Gerçek Kimlik: Kurumun iç değerler, örgütsel davranış, faaliyetler, ekonomik değeri, performansı ve örgüt yapısı ve yönetim stiline nasıl pozisyon aldığı gibi gerçek özellikleri.
2. İletişimsel Kimlik: Kurumsal iletişim kanalları aracılığıyla taşınan reklam, sponsorluk ya da kurumsal halkla ilişkiler gibi çeşitli örgüt mesajları.

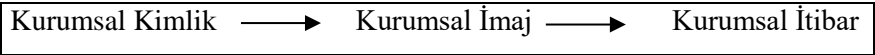
3. Tasarlanan Kimlik: Paydaş gruplar, ağlar ve bunların örgüt hakkındaki geçmiş, günümüz ve gelecekteki konumuna ilişkin tutulan ifade eden imajlar ya da itibar görüntüsü.
4. İdeal Kimlik: Örgüt için belirlenen bir zaman zarfında değişen endüstri, siyaset, etnik, sosyal ve teknolojik çevre dikkate alınarak hazırlanan stratejik planlar dâhilinde tahmin edilen en uygun durum.
5. Arzulanan Kimlik: Kurucular tarafından açıkça ifade edilerek belirlenen bir zaman zarfında ulaşılması hedeflenen herkesin zihninde ve gönlünde yaşayan vizyon.
6. Vaat edilen Kimlik: Kurumsal kimlik özelliklerinden ortaya çıkan ve kurumsal markayla ilişkili olan vaatler. (Her zaman ideal kimlikle aynı olmayabilir)

İdeal olanı bu altı kimlik tipinin sıkı bir işbirliği içerisinde olması gerektiğidir. Aksi takdirde kurumsal kimliğin sürekli bir değişime uğrama ihtiyacı doğacaktır. Balmer'ın bu modeli hiç kuşkusuz imaj ve marka kavramlarını da yeniden isimlendirilmesi konusunu gündeme getirmiştir.

### **1.2.2. Kurumsal İmaj**

İtibar kavramıyla ilişkilendirilen ya da yerine kullanılan bir diğer kurumsal öge ise imajdır. İmaj, kurumsal itibar kavramı ile çok benzerlik göstermekle birlikte farklı algılara yol açabildiği için genel

geçer bir tanımı yoktur. Temel anlamda itibar ile kıyaslandığında imaj, bir kurumun yakın geçmişine ait genel algı; itibar ise uzun dönemli oluşturduğu genel kanı olarak tanımlanabilir (Gürbüz, 2014, 25). Temelde kurumsal kimlik, imaj ve itibar kavramları araştırmacılar tarafından birbirine bağlı bir dizi yapıdan olarak tanımlanmış ve kurumsal kimliğin kurumsal imajı, kurumsal imajın ise kurumsal itibarı oluşturduğu düşünülmektedir. Şekil 4’te bu ilişki şu şekilde tanımlanmıştır.



**Şekil 4.** Kurumsal kimlik, imaj ve itibar ilişkisi (Barnett, Jermier ve Lafferty, 2006, 33).

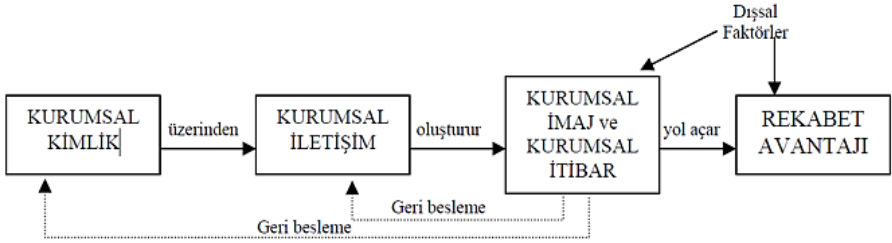
İmaj, bir nesne ya da varlık hakkında, bireylerin zihnindeki öğelerin etkileşimi sonucunda zamana bağlı olarak oluşan, olumlu veya olumsuz düşüncelerdir (Dichter, 1985, 75). Kurumsal imaj ise, kamuoyunun zihninde kurumla ilgili olarak oluşan deneyimlerin, inançların, duyguların, bilgilerin ve algılamaların bir bütünüdür (Abratt ve Mofokeng, 2001, 370). İmaj; müşterilerin ürün ve servisler hakkındaki düşünceleriyle ilgili bir kavram (Bromley, 1993, 200) olup, piyasadaki ürün kalitesi markaların başarısı üzerinde etkilidir. Başarılı ürünler iyi bir imaja sahiptir ve bu iki konu sürekli birbirini tamamlar. Marka, imaja yönelik tutum ve davranışlardan etkilenir. Bu yüzden imaj ve itibarın kurum açısından önemi yöneticiler tarafından iyi izlenmelidir.

İmaj kavramı tarihsel bağlamda ele alındığında bazı kaynaklar ilk olarak Amerikalı filozof Boulding'in (The Image, 1956) adlı kitabını referans alırken (Özpınar; 2008, 19); farklı kaynaklarda ilk kez 1955 yılında Sdney Levy tarafından ortaya atıldığı belirtilmiştir (Gümüş ve Öksüz, 2009, 18). Boulding'in metninden iki yıl sonra, Pierre Martineau (1958) kurumsal imaj yönetimi sorununa ilk kez dikkat çekmiştir ve imajın yöneticilerin dikkatini çekecek önemde olduğu sonucuna varmıştır. Martineau'nun yazısı 1960'larda akademisyenlerin yazdığı bir dizi yazıya dayanak oluşturmuştur (örneğin Bolger, 1959; Bristol, 1960; Budd, 1969). Daha sonraki yıllarda, Bernstein (1984) yöneticilerin imajla "imaj oluşturmak" için değil, ancak kurumsal sinyallerin nasıl algılandığını ve şifrelerinin nasıl çözüldüğünü anlamaya ve bu algılamaların yönetimin kurumun kendine ait algılaması ile nasıl kesiştiğini idrak etmeye duydukları ihtiyaç yüzünden ilgilenmeleri gerektiğini söylemektedir (Akt. Özpınar, 2008, 20).

Marken (1990)'a göre kurumsal imaj, bir kurumun tüm amaçlarının ve planlarının algılanmasıdır. Kurumsal imaj, işletmenin, çeşitli kitlelerin zihninde yarattığı resim olarak da tanımlanabilir (Peltekoğlu, 2001, 359). Kotler (1991), kurumsal imajı örgüt hakkında halkın zihninde bıraktığı bütüncül etki olarak tanımlarken; bu durumun işin adı, mimari, ürün çeşitliliği, gelenekler, ideoloji ve müşteri ilişkileri gibi

örgütün çeşitli fiziksel ve davranışsal özellikleriyle ilişkili olduğunu vurgulamaktadır (LeBlanc, 2001, 303).

Kurumsal imaj ve kurumsal itibar üzerine doğrudan yapılmış bir diğer çalışmada kurumsal imaj kavramı izleyicilerin zihninde örgüt hakkında sahip oldukları resim olarak tanımlanmıştır (Gray ve Balmer, 1998, 697). Çalışmada kurumsal imaj ve kurumsal itibarın işletme modeli Şekil 5'te şöyledir:



Şekil 5. Kurumsal itibar ve imaj yönetimi için işletme modeli (Gray, Edmund ve Balmer, 1998, 696).

Kurumsal kimlikte olduğu gibi kurumsal imaj kavramı için de farklı tanımlar yapılmıştır. Bu tanımların bazılarını aşağıda Tablo 4.'te yer verilmiştir.

**Tablo 4.** Kurumsal imaj tanımları

<b>Alıntı</b>	<b>Tanımlar</b>
Gunther (1959)	Bir firmanın tüm etkinliklerinin bir sonucu olarak ortaya çıkan bütüncül bilgi, duygu, fikirler ve inançlar.
Carlson (1963) Enis (1967)	Bir kişinin bir firma hakkındaki algısı.
Reynolds ve Gutman (1984)	Temelinde planlı, abartılı ve düzenli gibi bazı seçilmiş etkilerin olduğu tüketici tarafından geliştirilen zihinsel yapı.
Miles (1987)	İmaj (yani itibar) bir firmanın sosyal performansının ölçülmesi için varolan pek çok kriterden birisi.
Ford (1987)	İmaj, birinin bir kurumla olan deneyimlerinin özetidir.
Alvesson (1990)	Bir kurum hakkında bir grubun kısmen bilgi işlem sonucu, kısmen de kurumun doğasına vs. ilişkin üretilmiş ve öngörülen resmi hakkında biraraya gelmiş iletişim bilgilerinin bütüncül ve canlı izlenimleridir.
Barich ve Kotler (1991)	Bir şirkete karşı çeşitli izleyicilerin değerlendirme, duygu ve davranışlarıdır.
Cheney (1992), Grunig (1993)	Belirli düzeyde bir soyutlamanın belirli bir zamanda oluşturduğu izlenim.
Barich ve Srinivasan (1993)	Müşterilerin bir şirketin genel pazarlama sunumunu ve o şirketin işveren ya da vatandaş olarak toplumsal ilişkisi, çevresel ve sanatsal duyarlılığı vb. konuları açısından nasıl gördükleridir.
Gatewood, Gowan ve Lautenschlager (1993)	Bir kurumun adıyla ilişkili görüntüsüdür.
British Standards Institute (1995)	Bir örgütün toplumun ve paydaşların zihninde oluşturduğu beklenti ve etkilerin toplamıdır.
Bromley (2001)	Açık olan ifadeleri dil ve davranışlarla destekleyen zihin durumu
Dichter (1985)	Bir kurumun toplam etkisi.
Marken (1990)	Kurumun tümünün, amaçlarının ve planlarının algılanmasıdır.
Dutton ve Dukerich (1991)	Paydaşların kuruma ilişkin düşüncelerinin içsel paydaşlarca

	değerlendirilmesidir.
Van Rekom (1997)	İnsanların bir kurum hakkındaki inançları, düşünceleri, duyguları ve izlenimleri sonucu oluşan net sonuçtur.
Gray ve Palmer (1998)	Kurum paydaşlarının zihnindeki resmidir; kurumun adını duyan ya da logosunu görenlerin ilk aklına gelen şeydir
Howard (1998)	Kurumu meydana getiren görsel, sözel ya da davranışsal öğelerden oluşur ve kurumun görünen ve görünmeyen algılamaları ile hedef kitlelerin kurum hakkındaki algılamalarının bir birleşimidir.
Nyuge ve Leblanc (2001)	Bir kurum hakkındaki paydaşların zihinlerinde oluşan izlenimler bütünü.
Lievens (2006)	Dışsal paydaşların görüşleri ve hisleridir.

**Kaynak:** (Llyod, 2007, 38-39).

Kurumsal imajı şekillendirmekte, logo, amblem, üniformalar, kuruluşa ait her türlü araç ve gereç, kurumu çağrıştıran renk, yazı karakteri gibi kurum kimliğini oluşturan semboller önemlidir (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2004, 228). Kurumsal itibar kavramıyla karşılaştırdığımızda; kurumsal imaj bazı teknikler marifetiyle kısa sürede yaratılabilen bir görüntü olmasına karşın (Bick, Jacobson ve Abratt, 2003); kurumsal itibar ancak firmanın uzun süreli çabaları sonucunda kazanılabilir.

Bir firmanın birden fazla imajı olabilir. Toplam imajı olabileceği gibi belirli ürünleri için de farklı imajlardan söz edilebilir. Bu yüzden firmanın etkileşimde olduğu farklı grupların her birinin gözünde farklı bir imajı olduğu düşünülebilir. Firma ile farklı temasları ve ilişkileri olan müşteriler için ayrı, çalışanlar ve paydaşlar için ayrı bir firma

imajı söz konusu olabilir. Ancak çeşitli imaj algılamaları, firmaya yönelik olumsuz değerlendirmelere neden olabileceğinden, bunların bir şekilde birbiriyle uyum içerisinde sunulması firmanın lehine olacaktır (Gray ve Balmer,1998, 697).

Kurumsal imaj çalışanlar, müşteriler, paydaşlar ya da kamu üzerinde kurum kimliğinin etkisi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Kurumun kimliği aracılığıyla bu bahsi geçen kişi ya da gruplar üzerinde kurum hakkında bir fikir, resim ve düşünce oluşmaktadır. Kamuoyunda kurum hakkında oluşmuş olan bu yabancı resim yalnızca soyut bir izlenimden ibarettir. Gerçekliğe çok yakın olmakla birlikte onunla tam olarak örtüşmez. İşte tam bu noktada kurumun kendisi hakkında sahip olduğu düşünce ile hedef grubunun sahip olduğu düşüncenin örtüşmesi durumu ideal imajı oluşturacaktır (Okay 2003).

Kurumsal imaj ve kurumsal kimlik kavramları, Fombrun ve Van Riel (1997, 10) tarafından kurumsal itibarı oluşturan unsurlar arasında değerlendirilmiştir. Yazarlara göre kimlik, firma çalışanlarının firmalarının doğasıyla ilgili algılamalarıdır. İmaj ise, firma dışındaki gözlemcilerin firmayı nasıl algıladıklarını anlatır. İtibar ise, bu iki algılamanın birleşiminin net sonucudur. Fakat görünen odur ki, bu birleştirici perspektif henüz tüm araştırmacılar tarafından kabul görmüş bir yaklaşım değildir.



Kurumsal imaj; şirketin ürünlerini, sunduğu hizmetleri, yönetim şekli ve anlayışını, reklam ve iletişim çabalarını ve bulunduğu toplum ile etkileşiminin tamamını destekler (Okay, 2003, 245). Bu anlamda müşterilerinin kuruma ilişkin düşünce ve algılamalarını doğrudan etkileyen bir güce sahiptir. Bunu bir eğitim kurumu olarak ele aldığımızda öğrenci ve velilerin tercih sebeplerini temelden etkileyen bileşenlerin bir sunumu, göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Downing (2001, 21)'e göre kurumsal imaj, bireyin kuruma ilişkin inançları iken, kurumsal kimlik, örgütü nasıl tanımladığına ilişkin özelliklerden oluşmaktadır. Diğer bir ifade ile kurumsal imaj, “Bireyler kuruma ilişkin ne düşünüyorlar?” sorusunun cevabı; kurumsal kimlik ise “Kurum kimdir? Siz kimsiniz?” sorusunun cevabıdır. “Kısaca kurumsal imaj, işletmenin paydaşlarının işletmeye ilişkin algılamaları, kurumsal kimlik, işletmenin paydaşlarına kendini sunma biçimidir. İşletmeler kimliklerine bağlı olarak, paydaşlarının gözünde rakiplerinden farklı olumlu bir kurumsal imaj oluştururlarsa, olumlu bir kurumsal itibara da sahip olmaktadır” demektedir.

Genel anlamda alanyazında kurumsal kimlik, imaj ve itibar kavramlarının gelişim süreci içerisinde benzer anlamlarda kullanılmış olsa da içerik ve kapsadığı temel bileşenler dikkate alındığında birbirinden farklı süreç ve şekillerde oluştukları görülmektedir. Fakat her bir kavram ve birbirleri ile olan ilişkileri üzerinde yeteri kadar çalışmanın olmayışı, bu farklılıkların tam olarak nereden kaynaklandığını ortaya koyamamaktadır.

Kurumsal imaj yukarıda bahsedilen tanımlarda olduğu gibi kurum hakkında tüm izleyenlerin bütüncül değerlendirmelerinden oluşuyorsa, bu değerlendirmeler gerçekleştirilirken iç paydaşlar kadar dış paydaşlar dikkate alınıyor mu? Sadece iç paydaşlar bağlamında bir değerlendirme söz konusu ise bunun kurumsal kimlikle olan ilişki nedir? Dahası imaj ve itibar arasındaki tanımsal karıştırma iki kavramın kurumun hem iç hem de dış paydaşları kapsayıp kapsamadığına ilişkin düşüncelerden doğmaktadır. Fakat Fombrun (1996) tanımına geri dönecek olursak, itibarı oluşturan temel bileşenler arasında iç paydaş kabul edilen çalışanlar imajı olduğu gibi; dış paydaş kabul edilen müşteri, toplum ve yatırımcı imajı belirtilmektedir.

### **1.2.3. Kurumsal Marka**

İtibar kavramıyla ilişkilendirilen ve oluşumunda etkisinin olduğu düşünülen bir diğer kavram ise kurumsal markadır. Günümüzde pek çok kurum ve şirketin çok önem verdiği ve kendilerine katma değer sağlayan markalaşma, eğitim kurumları için de vazgeçilmez ve yadsınamaz bir kavram haline gelmiştir. Marka kavramı, Türk Dil Kurumu tarafından “bir ticari malı, herhangi bir nesneyi tanıtmaya, benzerlerinden ayırmaya yarayan özel ad veya işaret” olarak tanımlanmıştır (TDK, 2015). İngilizce ’de “brand/branding” olarak kullanılan kavram 17. yy. ortalarından itibaren kullanılan ve isim kökü

“yakma”, fiil kökü ise “sıcak demirleme işaretlemek” anlamlarına gelmektedir (Oxford Dictionary, 2015).

Kurumsal marka ise temel bir kavram olarak 1990’ların sonlarına doğru ortaya çıktığı söylenebilir (Burt ve Sparks, 2002, 194). Kurumsal marka kavramı; marka yönetimi, markalaşma, marka imajı ve marka kimliği kavramlarıyla birlikte kullanıldığı gibi kurumsal kimlik, kurumsal imaj, kurumsal itibar ve kurumsal sosyal sorumluluk gibi kavramlarla da ilişkilendirilmektedir.

Farquhar (1989), marka değerinin işletmelere rekabet avantajı sağlayan maddi olmayan bir varlık olarak kabul edildiğini; marka değeri yüksek olan markaların, güçlü markalar olarak değerlendirildiğini vurgulamaktadır. Güçlü bir marka pazara yeni ürünler sunmak ve lisanslama için uygun bir platform sağlamaktadır. Güçlü bir marka, kriz dönemlerinde, kurumsal desteğin azaldığı dönemlerde ve tüketici zevklerinin değişmesi durumunda ayakta kalabilecek esnekliğe sahiptir. Bu esneklik markaya zor zamanlarda dayanıklılık sağlamaktadır. Güçlü marka olmanın başka bir avantajı ise rekabetçi saldırılara karşı direnç sağlamasıdır. Rakiplerin pazara girişlerini engeller (Akt. Alınışık, 2011, 57).

Alanyazında yer alan çeşitli kaynaklar incelendiğinde 2003 yılından bu yana özellikle pazarlama ve satış üzerine araştırmaların çoğunlukla yayımlayan *The European Journal of Marketing* (EJM) adlı dergide

yer alan makalelerde kurumsal marka kavramına ilişkin çeşitli tanımlar yer almaktadır.

**Tablo 5.** Kurumsal marka tanımları

Alıntı	Tanımlar
King (1991)	Bir şirketin paydaşların zihinlerinde yer alan başlangıçta pazarlamacılar tarafından tasarlanmış ve açıklanmış kimliği ve anlamı.
Aaker ve Keller (1990), Keller (1993), Park, S., ve Lawson (1991)	Firmalar arasında konumlanması gereken şirketin farklılaşması için bir araç, farklılaşma stratejilerinin anahtar faktör olduğu örgüt tarafından sembolize edilen değerler ve duygular.
Aaker (1996)	Belirli bir dizi değerler, kültür, insan, program ve paydaş ilişkileri geliştirme becerileri olan büyük ve başarılı bir firmayı temsil eden esas ismi.
Ind (1997)	Çeşitli hedef kitlelere sunulan ve örgütü temsil eden değerler toplamı. Kurumsal marka, en az imajda olduğu gibi esasa dayalıdır. Bu esas firmayla iletişim halinde olanların tecrübeleri ve sürekli aktiviteleridir. Tecrübe ve aktiviteler marka değerinin algısını güçlendirir tıpkı şirket iletişiminde olduğu gibi.
Ellwood (2000), Mottram (1998)	Kurumsal kimlik ve kurumsal imaj.
Macrae (1999)	Müşteriler için marka değeri oluşturan iş süreçlerine rehberlik eden stratejik bir kaynak.
Urde (1999)	Kurumun ürün ve hizmetleriyle bütünleşmiş ya da özünde olan değerler... kalite garantili, düşük performans ya da maddi kayba karşı bir sigorta gibi.
Bickerton (2000)	Doğal bir şekilde kurumsal strateji ve kültür gibi iç öğelere; itibar ve rekabetçilik gibi dış öğelere bağlı değerli bir varlık.
Hatch (2001)	Bir kurum ve paydaşları arasındaki iletişimin arayüzü.
Balmer (2001)	Bir ürünün, hizmetin ya da kurumsal kimliğin bilinçli bir şekilde damıtılması ya da iletişimi.
Balmer (2001)	Örgütün kültür ve özel yapısını dikkate almak zorunda olan benzersiz bir varlık.
Knox ve Bickerton (2003)	Bir örgütün kendine özgü iş modelini görsel, sözel ve davranışsal olarak ifade şekli.

**Kaynak:** (Llyod, 2007, 42).

Kurumsal markanın değeri ve önemi, sunulan hizmetler ve ürünlerin kalitesiyle birebir örtüşmekte ve paydaşların algılamalarını olumlu ya da olumsuz şekilde etkilemektedir. Kadıbeşegil (2013)'te markanın gücünü tanımlarken şu ifadeleri kullanmıştır; “İtibarın kurumsal boyutta etkilediği en anlamlı iş sonucu marka değeri yaratılmasıdır. Başta itibar olmak üzere, kurumsal performansı doğrudan etkileyen ama elle tutulup gözle görülemeyen değerler şirketin marka değerinin hesaplanmasında çok daha önemli ve etkili bir duruma gelmiştir.”

Bir şirket için marka değerinin ne kadar önemli bir yere sahip olduğunu 2015 yılında gerçekleşen çok önemli bir olayla tüm kamuoyu öğrenmiş oldu. Tamamen yerli ve bir Türk girişimci tarafından kurulan Türkiye'nin yemek sektöründe önemli şirketlerinden Yemeksepeti, en büyük online yemek sipariş platformu Delivery Hero tarafından 589 milyon dolara satın alındı. ABD'li e-Bay'in 2001 yılında kurulan Gittigidiyor'u 2011 yılında 217 milyon dolara satın almasından sonra Yemeksepeti anlaşması en büyük internet satın alması oldu. Delivery Hero CEO'su Niklas Östberg ise “Delivery Hero olarak bu sektördeki birçok şirketi derinlemesine analiz ediyoruz. Şimdiye kadar Yemeksepeti'nin gösterdiği performans kriterlerine yaklaşabilen bir örnekle daha karşılaşmadık. 15. yılında bile etkileyici büyüme oranlarını tutarlı bir şekilde gerçekleştirmesi, bize yaptığımız işte motivasyon ve ilham verdi. Nevzat ve ekibi, bu iş modelinin gelişmekte olan pazarlarda ne kadar başarılı olabileceğini Türkiye'de ve bölgede kanıtladı. İnovatif

iş anlayışı ve dinamizmi ile Yemeksepeti'nin performansı bundan sonrada, Delivery Hero'nun mevcut ve hedef pazarları için en iyi rol model olacak. Yemeksepeti gerçekten çok sıra dışı bir şirket ve Delivery Hero ailesine katıldıkları için büyük heyecan duyuyorum” diye konuştu (Hürriyet, 2016).

Yukarıdaki örnekten anlaşılacağı üzere bir şirketin yaratmış olduğu marka değeri, mevcut sunduğu hizmet ve ürünlerinin çok daha fazlasını katma değer olarak ülke ekonomisine katabilmektedir. Bu yüzden çeşitli ürünleri pazarlıyor ya da üretiyor olmaktan daha önemlisi bunları nasıl pazarlıyor ve satıyor olmanızdır. Konuya ilişkin Şirin (2015), Türkiye'nin dünya fındık üretiminde %85'ini biz gerçekleştiriyoruz. Yıllık ihracatımız 2,3 milyar dolar. Fakat bizim finıdığı Ferrero markalaştırıyor ve yıllık cirosu 11 milyar dolar. Bu hesapta bir yanlışlık olmalı şeklinde markanın önemine vurgu yapıyor (Hürriyet, 2016). Bir diğer makale marka değerinin önemini vurgulamak üzere çarpıcı bir örnek daha veriliyor. Akıllı telefonlar için mesajlaşma imkânı sunan Whatsapp uygulaması Şubat 2014'te 19 milyar dolara satıldı. Bu rakam neden mi önemli? Çünkü Türkiye'nin en büyük şirketleri olan Türk Telekom, Tüpraş, Türk Hava Yolları ve Petrol Ofisi'nin piyasa değerini topladığımızda bir Whatsapp etmiyor (Şirin, 2014).

Kuvvetle muhtemel markaların değerini oluşturan tüketicilerin üzerinde bıraktıkları izlerdir. Bu anlamda paydaşların şirket ya da

kurumlar hakkında ne düşündükleri, yüksek marka değeri oluşturmada etkili olmaktadır. Güçlü bir marka yaratmak kuruma her anlamda fayda sağlayacak ve kriz anlarında ya da rekabet ortamında kurumsal anlamda sağlamlık oluşturacaktır. Genel anlamda kurumsal markaya ilişkin tanımlar ve araştırmalar alanyazında olmakla birlikte; bu çalışmanın özelinde kurumsal markanın kurumsal itibar ve kurumsal itibarı oluşturan diğer bileşenlerin arasındaki ilişkiye yönelik araştırmaların az olduğu görülmektedir. Kurumsal marka itibarı kavramına ilişkin araştırmalara son yıllarda başlandığı söylenebilir (Balmer ve Gray, 2003).

#### **1.2.4. Kurumsal Kültür**

Kurumsal kimlik, imaj ve marka kavramları gibi kurumsal itibar kavramıyla etkileşim içerisinde olan bir diğer kavram ise kurumsal kültürdür. Kurumsal kültür kavramına ilişkin alanyazında kurum kültürü, örgüt kültürü ya da firma kültürü başlıkları altınca çok sayıda kaynak, araştırma ve çeşitli tanımlar yer almaktadır. Bu kısımda kültür ve kurumsal kültürün oluşum, gelişim ve etkileri üzerine genel bir değerlendirme yapılmaya çalışılmıştır.

Kültür; bilgi, inanç, gelenek, örf, adet, sanat, ahlak, araç gereç, teknik gibi bir toplumun yaşam tarzı olarak karakterize edilen, maddi ve maddi olmayan unsurlardan oluşan karmaşık bir bütündür (Güvenç, 1991, 95). Daha geniş çerçevede kültür, bir toplumun bütün yaşam

biçimini temsil eder. Kültürü o toplumun duygu, düşünce ve hareketlerinden oluşan kalıplar belirler. O halde insanların fiziksel ve toplumsal çevrelerine uyum sağlayabilmeleri için yarattıkları maddi ve manevi eserlerin tümü kültürü meydana getirmektedir (Tezcan, 1993).

Ziya Gökalp kültürü, ülkemizde ilk sistematik bir şekilde tanımlayan kişidir. Gökalp'e göre, bir cemiyetin bütün fertlerini birbirine bağlayan, aralarında dayanışma meydana getiren müesseseler, kültür müesseseleridir. Bu müesseselerin toplamı, o cemiyetin kültürünü oluşturur. Bu tanımdan yola çıkarak Gökalp; kültürü, bir toplumun fertlerini birbirine bağlayan, aralarında dayanışma sağlayan kurumların toplamı olarak düşünmüştür (Erdoğan, 1975).

Kurumlarda kendilerine özgü kültür oluşturan birer küçük topluluklar olarak görüldüğünde, kurumsal kültür çalışanların düşünme ve davranışlar için yol gösterici ya da bağlayıcı özelliği olan, kurumun geçmiş yaşantıları sonucu oluşan bilişsel ve duyuşsal bilgileri olarak karşımıza çıkmaktadır. Dinçer (1992, 271)'e göre kurumsal kültür "bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir".

İşyerlerinin ya da çalışma gruplarının kültürlerine olan ilgi yeni değildir. 1930 ve 40'lerde hem Elton Mayo (1945) hem de Chester Barnard (1938) informal örgütün doğasını ve işleyişini tanımlamış; iş



ortamlarında insanların etkileşiminden ortaya çıkan duygu, değer ve grup normlarının öneminden bahsetmişlerdir. Bu anlamda örgüt kültürü, bir örgütün duygularını, anlamını ve atmosferini, karakterini ya da imajını anlama çabasıdır. Örgüt kültürü, daha önceleri informal örgüt kapsamında gündeme gelen çok sayıda kavramı, normları, değerleri ve ideolojileri ve gelişen sistemleri kapsamaktadır. Kavramın popüler hale gelmesi 1980’lerde başarılı işletmelerle ilgili yayımlanan bazı kitaplarla olmuştur (Peters ve Waterman, 1982; Ouchi, 1981). Tüm bu analizlerin temel vurgusu olarak etkili örgütlerin “güçlü ve ayırt edici ortak bir kültüre” sahip olmaları ve yönetsel liderliğin temel işlevinin bu kültürü oluşturmak olduğu ifade edilmiştir (Hoy ve Miskel, 2010, 164-165).

Kurum kültürü, örgüt içerisinde davranışların ve etkileşimlerin, ortak paylaşılan inançların, tutum ve beklentilerin nasıl olması gerektiğini ortaya koyan bir modeldir (Armstrong, 1990, 206). Bu anlamda kurumsal kültürün bir sistem içerisinde nasıl oluştuğu ve ne gibi özelliklere sahip olduğuna ilişkin pek çok tanım mevcuttur. Bu tanımların bazıları Tablo 6’da verilmiştir.

**Tablo 6.** Kurumsal kültür tanımları

<b>Alıntı</b>	<b>Tanımlar</b>
Pettigrew (1979)	Belirli bir zamanda belirli bir grup tarafından açıkça ve kolektif olarak kabul edilen anlamlardan oluşan bir sistemdir.
Hofstede (1980)	Aklın kolektif programlanması. Bu programlama insanları diğer gruplardakinden ayırmaktadır.
W.G. Ouchi (1981)	Kurumun çalışanlarına sunduğu değerler veya inançlarla ilgili sembollerin, törenlerin ve mitlerin toplamıdır.
Deal A., A. Kennedy (1982)	İşler burada bu şekilde yürür tarzında ifade edilen sözler.
T. Peters – R.H. Waterman (1982)	Öyküler, mitler, kahramanlar, sloganlar gibi sembolik anlamları içeren baskın ve iç tutarlılığa sahip, paylaşılan değerler bütünü.
C. O'Reilly (1983)	Güçlü ve geniş ölçüde paylaşılan temel değerler.
J.M. Konzes (1983)	İş yaşamında oluşmuş, sürekli ve semboller vasıtasıyla iletilen inançlar ve değerlerdir.
Wallach (1983)	Kurum çalışanlarının burada işleri nasıl yaparız konusundaki ortak anlayışlarıdır. Bu değerler, inançlar, normlar ve felsefe kurumda işlerin nasıl yapılacağını belirlemektir.
J.C. Spender (1983)	Kurum üyeleri tarafından paylaşılan değerler sistemi.
Bloor ve Dawson (1994)	İşleri yaparken kişilerin davranışlara yol gösteren, bir gruptaki insanların paylaşılan deneyimleri arasında anlamlandırmayı kolaylaştıran kuruma ilişkin algılamalar, anlamlar ve inançlar sistemi.
Herring ve diğerleri (2002)	Davranışlar ve normlar bütünü.
Rashid ve diğerleri (2003)	Çalışanların davranışlarının şekillenmesine yardım eden, kurumun temel kimliğini biçimlendiren değerler, inançlar ve davranış örüntüleri bütünü.
Schein (2004)	Dışsal adaptasyon ve içsel uyum problemlerinin çözümünde geliştirilen ve öğrenilen, iyi sonuç verdiği için geçerli olduğu kabul edilen, bundan dolayı yeni üyelere bu problemlerle olan ilişkilerde doğru bir yol olarak öğretilen paylaşılan temel varsayımlar örüntüsü.

De Brantani ve Kleinschmidt (2004)	Bir organizasyonun hem yenilik hem de küreselleşmeye uygun karmaşık ve ayrılmaz bir ögesi.
Eti ve diğerleri (2005)	Miras kalan fikirler, inançlar ve bilginin sembiyozudur. Her kurumun kendi iç kültür vardır ve sosyal gelenekler ve edinilen değerler sorumlu yönetici ve müdürlerin fikirlerini ve başa çıkmak zorunda olduğu politika ve sosyal çevreleri yansıtır.
Boom ve Arumugam (2006)	Kurum kimliğinin inşasında ve çalışan davranışlarının şekillenmesinde beliren değerler, inançlar ve davranış modelleri bütünü, kurumların ortalama verimlilik ve performans geliştirmek için uygulanan bir yönetim felsefesi.

**Kaynak:** (Gümüş ve Öksüz, 2009, 25; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, 36).

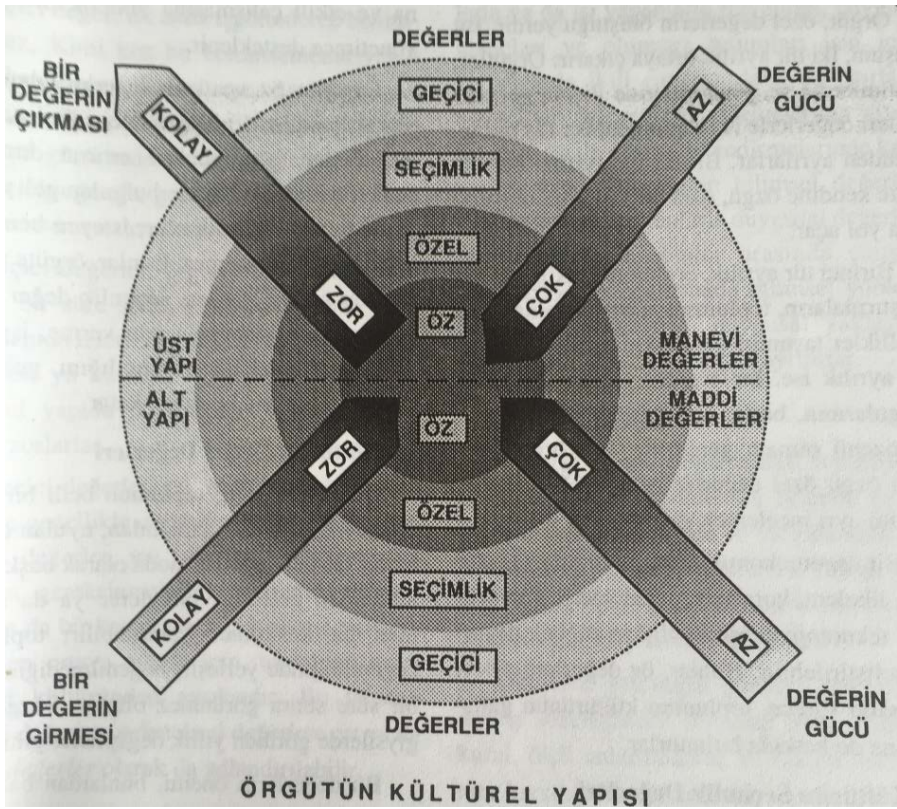
Firmanın kuruluşu hakkında hikâyeler ve efsaneler çoğu zaman kurum kültürünün oluşmasına yardımcı olur. Örgüt içindeki satış toplantıları, çalışanlar için 10. ya da 25. yıl toplantıları gibi ritüeller, gezi piknik ya da spor karşılaşmaları kurum kültürünün oluşmasında, paylaşılmasında ve aktarılmasında önemli roller üstlenirler. Firma ile ilgili mitler ve efsaneler de kurum kültürünün oluşmasına ve aktarılmasına yardımcı olur. Bu sayede firmaya yeni katılanlar firmanın zaman içerisindeki gelişimini, bu süreçte rehber edindikleri temel değerlerin neler olduğunu ve hangi durumlarda nasıl davranmaları gerektiğini öğrenirler. Kurum kültürünün temel işlevleri şu şekilde sıralanabilir: (Başaran, 2000, 306).

1. İşgörenleri kültürel değerler yoluyla örgütsel amaçlara inandırmak

2. İşgörenlerin, örgütsel değerlerin yardımıyla sorunlarını çözmek ve gereksinimlerini karşılamak,
3. İşgörenleri ortak değerler ve normlar yoluyla bütünleştirmek
4. İşgörenleri, paylaştıkları değerler ve normlar eliyle örgüte bağlamak
5. Örgütün yönetsel erkini kültürel değer ve normlarla desteklemek
6. İşgörenlerin görevlerindeki etkililiklerini en üste çıkarmada kültürel değer ve normlardan yararlanmak
7. İşgörenlerin örgüte uyumlarını kültürel değerlerle kolaylaştırma
8. Örgütün çevresine uyarlanmasını kolaylaştırmak

Tüm işletme ya da organizasyonlarda olduğu gibi eğitim örgütlerinde de sağlıklı bir kurumsal kültürün oluşturulması, yaşatılması ve tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi çok önemlidir. Geleceğe yönelik belirli hedefleri olan ve yüksek bir itibar gücüne sahip tüm kurumsal yapılar incelendiğinde güçlü bir kurum kültürünü beraberinde getirdiği görülecektir. Başarılı kişi ya da işletmelerinde gelişimsel düzeylerine bakıldığında istikrar ve sürdürülebilir bir çalışmanın etkin kılındığı anlaşılacaktır. Bu anlamda kurumsal kültür, çalışılan birimi ve çalışanları bir arada tutun, onlara ayırt edici özellikler veren tüm paylaşım ve değerlerin toplamı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ayrıca Başaran (2000, 301), kültürün iki boyutundan bahseder; kültürün alt yapı değerleri olan maddi değerler boyutu ve üst yapı değerleri olan manevi değerler boyutu. Bunlar örgütün iki yarım küre şeklinde kültürel yapısını oluştururlar. Üst yapıda güçlülük derecesine göre öz, özel, seçimlik ve geçici değerler yer alır. Alt yapıda maddi değerler güçlüyken, üst yapıda manevi değerler daha güçlüdür ve kabul görmüş bu değerlerin yapıdan çıkmaları da güçtür.



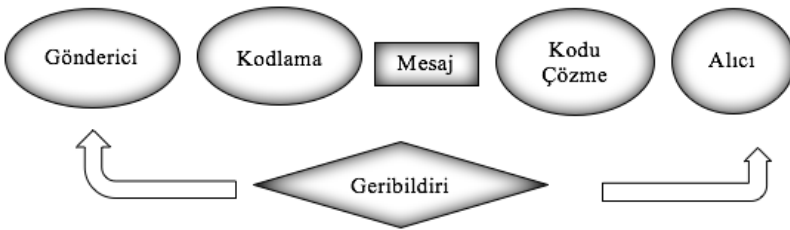
Şekil 6. Örgütün kültürel yapısı (Başaran, 2000, 301).

### 1.2.5. Kurumsal İletişim

İletişim kavramı üzerine pek çok tanım yapılmıştır. Yönetim kuramları ise iletişimi bazı farklı ilke ve kurallara göre ele aldıkları için değişik tanımlarlar. Genel anlamda birden fazla insanın birbirlerini yanıtlayma gayretlerini içeren bir etkileşim sürecidir.

Lewis (1980)'e göre iletişim, iki ya da daha fazla kişinin bilgiyi, fikirleri ve tutumları aralarında ortak bir anlayış oluşturacak şekilde paylaşmasıdır. İletişim sürecinin genel bir modeline bakıldığında bir kaynak (gönderen), kodlama, mesaj, kodu çözme, alıcı ve geribildirim basamaklarının olduğunu görülmektedir.

Hoy ve Miskel (2010, 342)'e göre iletişim birtakım süreçlerden meydana gelir ve bu süreçlerin sağlıklı şekilde tamamlanması iletişiminde kalitesine etki etmektedir.



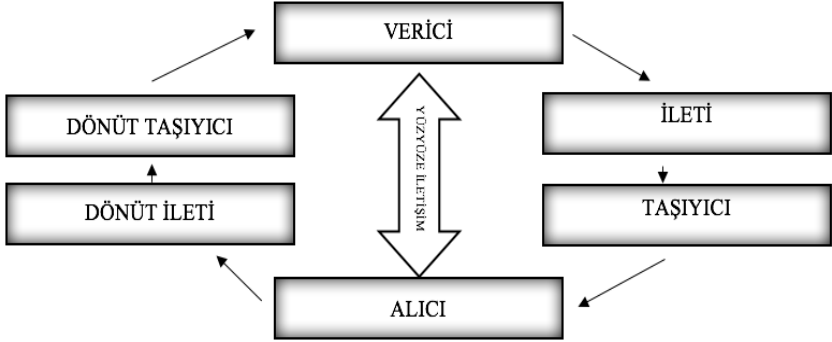
**Şekil 7.** İletişim sürecinin genel bir modeli (Hoy ve Miskel, 2010, 343).

- ❖ **Mesaj** tipik bir şekilde, her bir iletişim kuran kişinin kullandığı sözlü veya sözlü olmayan işaretler ve sembollerdir.
- ❖ **Kanal** mesajın gidip geldiği araç, ortam veya biçimdir.
- ❖ **Gönderici** mesajı gönderen kişi veya mesajın geldiği kaynaktır.
- ❖ **İletim** mesajın belirlenmiş kanallar veya ortamlar aracılığıyla gönderip alınmasıdır.
- ❖ **Kodlamak ve kodları çözmek** mesajları yaratmak, iletmek ve çözmek için bilişsel yapıları ve süreçleri içermektir. Kodlamak istenen mesajın gönderici tarafından sembollerle ifade edilmesidir. Kodları çözmek ise alıcı tarafından mesajların tekrar çevrilmesidir.
- ❖ **Geribildirim** ilk mesaja karşılık olarak gönderilen mesajdır.
- ❖ **İletişim etkileri** mesaj alışverişi sürecinin genel bir sonucu ve neticesidir.

İletişim alanındaki teknolojik gelişmeler işletmelerin iletişimden etkin bir şekilde yararlanmalarını zorunlu kılmaktadır. İşletmeler farklı olmak zorundadır ve farklılıklarını etkin ve hızlı bir biçimde paydaşlarına ifade etmelidirler. İşletmeleri rakiplerinden farklı kılan paydaşlarının gözündeki imajları ve itibarlarıdır. İmaj ve itibarlarının paydaş gruplara bildirilmesinde en önemli ölçek ise iletişimi nasıl kullandıklarıdır (Alınacak, 2011, 59). Zira kurumsal iletişim, kurumun kimliğini paydaşlarına resmi ya da gayri resmi kaynaklar aracılığıyla - bu çoğu zaman medya aracılığıyla gerçekleşir- aktarılmasıdır. Bu

anlamda doğru kanalların kullanılarak izleyenler üzerinde olumlu etki oluşturması kurumsal kimliğin oluşmasında da etkili olmaktadır.

Başaran (2000, 263) örgütler açısından kavramı tanımlarken örgütsel iletişimin bir topluluk ortamında oluştuğunu ve işgörenlerin oluşturduğu doğal ve biçimsel kümelerden meydana geldiğini ifade eder. Bu kümeler arasındaki iletişim, örgütsel ve yönetsel iletişimin büyük bir bölümünü oluşturduğu için doğal kümelerin içerisindeki iletişim, örgütün alt sistemlerinin, bölümlerinin ya da birimlerinin arasında oluşan iletişimden daha hızlıdır. Şekil 8'de Yönetimsel İletişim modeli yer almaktadır.



Şekil 8. Yönetimsel iletişim

Myers ve Myers (1982) eğitim kurumlarındaki iletişimin üretim ve düzenleme, yenilik, bireysel sosyalleşme ve sürdürülebilirlik gibi bazı amaçlara hizmet ettiğini söylemektedir (Hoy ve Miskel, 2010, 357).



Tıpkı diğer örgüt tiplerinde olduğu gibi eğitim kurumlarında da üretim söz konusudur. Burada bahsi edilen üretim mevcut politikalar çerçevesinde insan kaynağı yetiştirmek, sosyalleştirmek ve belirlenmiş çeşitli hedeflere ulaşmak olarak tanımlanabilir. Bu hedeflere ulaşmak için yatay ve dikey iletişim kanallarının sağlıklı çalışması ve bireylerin eylemlerine ihtiyaç vardır. Bir projenin gerçekleşmesinde pek çok paydaşın devreye sokularak grup dinamiği içerisinde hareket edilmesi gerekir. Bunun için iletişim kanallarını doğru kullanmak ve örgüt içi iletişim ağlarını doğru kurmak gerekmektedir.

Kurumsal itibarın kurumun iletişim ağının ne kadar etkili çalıştığıyla da doğrudan ilişkisi olduğu söylenebilir. Kurumsal iletişimi güçlü şirketlerde paydaş katılımlarının arttığı ve genel itibar düzeyini olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Bu konuya ilişkin yapılan bir araştırmaya göre itibarı yüksek şirketler itibarı düşük şirketlere göre;

- ❖ İç iletişime daha fazla önem verir,
- ❖ İşleyen bir iç iletişim planları vardır,
- ❖ Daha düzenli ölçümler yapmaktadır,
- ❖ Hedeflerin çalışanlarla paylaşımına yönelik iletişim araçlarını daha öncelikli kullanır,
- ❖ Kurumsal itibarın iş hedeflerine ve iş sonuçlarına daha çok katkısı/etkisi olduğunu düşünürler (Dörtok, 2004, 127).

Acar (2012)'a göre 1970 ve 80'ler şirketler açısından sadece üretim odaklı olup; 90'lara gelindiğinde kaliteli üretime dönmüştür. 2000

yıllar hem kaliteli üretim hem de markalara yatırımın yapıldığı dönemi temsil etmekteydi. Günümüzde ise kaliteli üretim ve markaya yatırımın yanı sıra itibarın yönetildiği yıllar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun da ancak iletişimin doğru yönetilerek başarılılabileceği ifade edilmektedir. Acar (2012, 67), iletişim yönetiminin üç ana eksenini şu şekilde sıralamıştır:

- ❖ Popülariteyi yönet. Yani gündemi şekillendirme kuralını uygula.
- ❖ Sosyal paydaşlık yaklaşımı sergile. Yani camiana, sektörüne yön veren ol.
- ❖ Bir menkıbe (hikâye) yaratma. Yani hedef kitleler nezdinde itibarın tesis edilmesi ve yönetilmesi.

Kurumsal iletişim, kurumsal kültür oluşturmada en etkili araçlardan biri olduğu gibi; kurumsal hedeflere ulaşmada ve paydaşlar üzerinde kurum itibarının kalıcı olarak pozitif yönde ilerlemesinde etkili bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir kurumun DNA'sını oluşturan vizyon, misyon, değerler gibi kavramların tamamının paydaşlar gözünde hayat bulması ve sürdürülebilir kılınması ancak etkili bir kurumsal iletişim yönetimiyle gerçekleşecektir.

### 1.3. Kurumsal İtibar Yönetiminin Amacı ve Önemi

“İtibarı inşa etmeniz 20 yılınızı, yıkmak ise 5 dakikanızı alır”

Warren Buffet

Küreselleşme ve neoliberal politikalar beraberinde bütün örgütlerde rekabeti doğurmuş ve sürdürülebilir politikalar geliştirmeyi zorunlu hale getirmiştir. Neoliberal politik-ekonomik söylemleri destekleyen Mises (1949) ve Hayek (1960) gibi entellektüeller hükümetlerin örgütler üzerindeki rollerinin azalması gerektiğini, serbest ticaret, esnek kur oranları, özel sektörün teşviki ve özel sektör uygulamalarının devlete adaptasyonu gibi pek çok konuyu savunmuşlardır (Morrisey, 2012, 113). Küreselleşme olgusunun politik-ekonomik yaklaşımından doğan temel nokta rekabetin yükselen anlamı olmuştur. Ulusal ve uluslararası rekabetedilebilirlik tüm hükümetlerin gündem maddesi haline gelmiş, Jessop (2002), Cerny (1990), ve Ball (2007) yüzyılın son çeyreğinde pek çok devletin politik ve ekonomik yapılarının “yarışan devletler” yapısına büründüğünü belirtmişlerdir.

Küreselleşme sürecinde her alanda uygulanan neoliberal politikalar eğitim kurumlarını da etkilemiş; bireylerin en temel hakkı olan eğitimin devlet eliyle sunuluyor olması neoliberal politikalara ters düştüğü için söz konusu rekabet ve karın ancak eğitimin özelleştirilmesiyle sağlanabileceği kanaati oluşmuştur. Bu durum özellikle yükseköğretim kurumlarına yapısal anlamda şirketleşme

şeklinde yansımıştır. Tüm dünyada hükümetlerce yükseköğretime ayrılan payların azalması daha fazla maliyet sağlamak için özelleşmekte bu da topluma gelecek yaşantıları için yatırım yapma zorunluluğu olarak yansımaktadır. Özellikle son yıllarda ülkemizde ve dünyada sayıları hızla artan özel üniversiteler maliyetini karşılayanlar için daha iyi imkanlar sunmakta, bütçe sıkıntısı çeken devlet üniversiteleri ise öğrencilerine sadece varolan eğitim programlarını sunmakta ve mevcut kalitelerini muhafaza etmeye çalışmaktadırlar (Dikkaya ve Özyakışır, 2006, 163).

Neoliberal politikaların eğitim kurumları ve sosyal hayat üzerine olan etkileri pek çok akademisyen ve entelektüel Polat (2013), Cizreliogulları (2013), Giroux (2014), Gök (2005), İnal ve Akkaya (2012), Sancar ve Sancar (2012), Yirci ve Kocabaş (2013) tarafından eleştirilmektedir. Fakat bu rekabet ortamının doğurmuş olduğu küresel gerçeklik ise reel politikalar olarak hayatımızda halen devam etmektedir. Bu anlamda yükseköğretim kurumlarının bir değer olarak itibarlarını nasıl yönettikleri ve örgütlerini geleceğe nasıl taşıyacakları konusu halihazırda tartışma konusudur. Tüm dünyada üniversiteler dramatik bir değişim içerisinde. 1990'larda İngiltere'de olmak üzere pek çok Avrupa ülkesinde yükseköğretim kurumları radikal değişimlere uğramış; yeni kamu yönetim anlayışlarını beraberinde getirmiştir. Avrupa Birliği ile birlikte üniversite eğitimi Bologna sürecine girmiş ve bu durum üniversiteleri bir "pazarlama" süreci içerisine sokmuştur (Wedlin, 2008). Finans sağlama kaynakları

değişmiş, özellikle dış finans kaynaklarına yönelme özelleştirmeyi beraberinde getirmiştir. Bugün dünyada pek çok özel üniversite olduğu gibi farklı özel kaynaklardan fon sağlayan yarı-özel devlet üniversiteleri de mevcuttur. Styhre ve Lind (2010) bu durum birbirine bağlı iki perspektifte izah etmektedir. Bunlardan birincisi “bilgi ekonomisi” söylemi içerisinde üniversiteler mevcut pazara bilgi üreten, kuram ve uygulamalar arasındaki boşluğu dolduran birer bilgi havuzları olarak sunulmaktadır. İkincisi ise “girişimci üniversite” markası akademi dünyasındaki son dönem değişiklikleri simgeleyen bir kavram haline gelmiş ve üniversiteler bu konsept içerisinde araştırmacı ve endüstri arasındaki ilişkinin geliştiği yeni üretken kurumlar olarak konumlanmaktadır (Aula ve Tienari, 2011, 9).

Kurumsal itibar kavramı yeni gündeme gelmiş bir konu değildir. Bu alandaki en temel akademik kitap 1996 yılında Fombrum tarafından kaleme alınmış ve itibar yönetimi kavramının akademik bir disiplin ve araştırma sahası olmasında başlangıç noktası olarak kabul edilmektedir. Kurumsal itibar özellikle rekabet edilebilirlik, kurumun geçmiş, mevcut ve gelecek performans çıktıları ve rakipleriyle doğrudan ilişkilidir. Bir diğer ifadeyle kurumun hedefleri, değerleri ve tüm paydaşlar nezdinde yarattığı kabul gören bir algılama olarak tanımlanmaktadır (George ve diğerleri, 2012).

İtibar yönetimi, yöneticilerin yeni öğrenmeye başladığı reklam olmaktan öte içerisinde pek çok değişkenin olduğu ve bu

değişkenlerin tamamına hâkim olunamayacak düzeyde zor bir yönetim biçimidir. Sahip olunan gerçek değerlerin insanlara inançla aktarıldığı bir süreçtir (Kırdar, 2011, 214). Kurumlar rekabet avantajı sağlamak; hizmet ve ürünlerinde farklılığı yakalamak için itibarlarına ve itibar yönetimine gittikçe daha fazla önem vermekte ve bu soyut değeri ölçebilmek için her geçen gün daha fazla kaynak ayırmaktadırlar.

İtibar yönetimi süreci kurumların tüm yönetim kademeleriyle doğrudan ilişkisi içerisinde olduğu için kurumların ne kadar karmaşık sistemlere sahip olduklarını bir kez daha gözler önüne sermiştir. Kurumların işletme performanslarını yapılandırmalarıyla değer oluşmaktadır. Bu yüzden başarılı olan kurumlar çalışanların, hedef kitlenin ve paydaşların desteğini alırken, başarısız olanlar bu değerden yoksun kalmaktadırlar (Fombrun, 1996, 14).

İyi yönetilirse itibarın kurumda bir değer yarattığı en önemli bulgulardan biridir. İtibar yönetim alanında yapılan çalışma sayılarının artmasındaki en önemli etkenlerden biri, alanda yapılan çalışmaların olumlu geri bildirimler oluşturması olduğu düşünülmektedir. Örneğin Llyod (2007), Fombrun ve Shandey (1990), Fryxell ve Wang (1994) gibi araştırmacıların çalışmalarında iyi yönetilen bir itibarın; işletmelerin ekonomik değerlerini ve tüketicinin satın alma niyetini artırıcı etkisi olduğunu, alınan ürün ve hizmet hakkında olumlu algıyı güçlendirdiği, müşteri ve çalışanların sadakatini güçlendirdiği ve

işletmelerin sürdürülebilirliğini olumlu yönde etkilediği düşünölmektedir (Akt. Yener, Ergun, 2014, 5).

Greysen (1999:12), itibarın önemini gösterdiği üç temel özellikten bahsetmektedir. Bunların ilki itibar, benzer ya da aynı ürün kalitesi söz konusu olduğunda tercih edilme sebebi yaratır. İkincisi kriz dönemlerinde kuruma destek oluşturur. Üçüncüsü ise kurumun finansal değerini artırır. Greysen yöneticilerle yapılan çalışmalarda da bu üç stratejik faydayı öngördüklerinin ortaya çıktığını belirtmektedir.

Örgütlerin başarısı için iyi bir itibar çok önemli bir yere sahiptir. Bu durum örgütün yapısal, finansal ve entelektüel değerlerine daha çok önem verilmesini gerektirir. İyi bir itibar, aynı zamanda büyük bir rekabet avantajı sağlamakla kalmaz; özel ve/ya kamu örgütlerinin ya da kâr amacı gütmeyen örgütlerin başarılarında ve başarısızlıklarında doğrudan bir etkiye sahiptir. Kurumsal itibar, çalışanları ve müşterileri cezbederek örgütün başarısına ve diğer tüm paydaşların desteğinin kazanılmasına katkı sağlar. Fortune Magazine, itibarın niteliklerini şu başlıklar altında toplamıştır (Bromley,1993, 175-176):

- ❖ Yönetimin kalitesi
- ❖ Ürün ve hizmetlerin kalitesi
- ❖ Uzun vadeli yatırımların değeri
- ❖ Yenilikçilik
- ❖ Finansal sağlamlık

- ❖ Yetenekli elemanları çekme, geliştirme ve elde tutma becerisi
- ❖ Sosyal ve çevresel sorumluluk
- ❖ Kurumsal değerleri kullanmadaki bilgelik.

İtibar soyut bir kavram olmakla birlikte ürettiği sonuçlar somuttur. Rekabetin hızla arttığı günümüz piyasa koşullarında iyi bir itibara sahip olan kurum, paydaşların desteğini daha rahat alarak amaçlarına daha az çaba ve daha düşük maliyetlerle ulaşabilir. ABD’de Burson-Marsteller tarafından yapılan bir araştırmada, üst düzey yöneticilerin %95’i, kurumsal itibarın işletme amaçlarına ulaşmada önemli ya da çok önemli rol oynadığı yanıtını vermiştir (Harrison, 2009).

İtibarın etkili yönetilmesi bir örgüt için hem maddi hem de manevi pek çok fayda sağlamaktadır. Paydaşların ürünler ya da sosyal sorumluluk çalışmalarıyla ilgili yeterli bilgiye ulaşamadıkları durumlarda şirketin potansiyel çıktılarının neler olabileceğine ilişkin değerlendirme yapma imkânı sunar. Paydaşlarla olan etkileşim hakkında bilgiler sunarak diğer şirketlerin taklit edemeyeceği bir farklılığı ortaya koyar. Bu sayede iyi yönetilen itibar, çalışanlarını, tedarikçilerini, müşterilerini, yatırımcılarını ya da en temel paydaşlarını elinde tutarak ekonomik bir değer de yaratmış olur (Alnaçık, 2011, 24). Bu anlamda güçlü bir itibar işletmenin gelirlerini artırarak ya da maliyetlerini düşürerek rakipleri saf dışı bırakmasına yardımcı olur. Olumlu kurumsal itibar müşteri memnuniyetini ve bağlılığını artırır (Fombrun, 1996, 23). Ayrıca iyi bir itibar müknetis



gibidir ve gerekli kaynakları işletmeye çeker (Fombrun, Riel, 2003, 3).

Nakra, “*Corporate Reputation Management: “CRM” With a Strategic Twist?*” başlıklı makalesinde kurumsal itibar yönetimini gerekli kılan faktörleri aşağıdaki gibi sıralamıştır:

**Kurum içinden gelen baskılar:** Rekabetin artması ve artan bu rekabet ortamında, kurumların en etkili ve verimli çalışmalarının bir zorunluluğu olarak, kurumlar kendi içinde de yenilenmeye gitmiş ve yapılan bu yenilikler çalışanlar arasında sosyal kopukluklar ve motivasyon kaybı gibi olumsuz sonuçlara yol açmıştır. Kurumsal anlamda sahip olunacak itibar ve bu itibara sahip olabilmek adına yapılacak çalışmalar, bu olumsuz etkileri sıfırlayabilmektedir.

**Kurumların sahip oldukları yönetim felsefeleri ve kurum kültürleri:** Rekabetçi ortamlarda kurumsal hedeflere ulaşabilmek için kurumların çeşitli iş süreçlerinde yasa dışı veya etik olmayan yollar izlemesi; itibar yönetimini neden zorunlu olduğunu açıklamaktadır. Ayrıca kurum kültürünü geliştirebilmenin en etkili yolu da kurumsal anlamda itibarı geliştirebilmektir.

**Kurum içi ve dışı faaliyetlerde etik değerlerin kaybı:** Kurumda etik değerlerin yok olması; istatistiksel bazı veri manipülasyonları ya da halkı kandırma gibi durumlarla meydana gelmektedir. Bu gibi

durumların çok yaşanması paydaşların kuruma karşı güvenini azaltmıştır. Güven temeline yapılandırılan kurumsal itibar, paydaşların kuruma karşı oluşması gereken güvende en etkili yöntem haline gelmiştir.

**Kurumların faaliyette bulunduğu pazar ortamlarının küreselleşmesi:** Hızla gelişen teknolojiyle kurumların yerel pazarları daralmış, farklı pazar arayışları içerisine itmiştir. Bu yeni pazar arayışı içerisinde kurumsal itibarı koruma, geliştirme ve en iyi şekilde sunmak için sosyal sorumluluk projeleri önem kazanmaya başlamıştır.

**Rekabetin yoğunlaşmasıyla birlikte kurumlara karşı artan müşteri beklentileri:** Pazarların küreselleşmesi ve tüketicilere sunulan ürün ve hizmetin çeşitlenmesi, tüketicilerin bilinç düzeyini yükseltmiş; tüketicilerin ürün ve üreticiler hakkındaki bilgi düzeylerini artırmıştır. Bu durumun doğal bir sonucu olarak tüketiciler ürün satın alırken, üretici kuruluşun marka değerine ya da ne gibi özelliklere sahip olduğuna ilişkin araştırma yapmaya başlamışlardır (Nakra, 2000, 37-38).

Dentchev ve Heene (2003, 68)'e göre ise gerekli görülen bu kurumsal itibar yönetiminin örgüt içerisinde etkili bir şekilde işletilebilmesi için kurumun üzerine düşen temelde beş görevi olduğunu düşünülmektedir. Bu temel görevler genelden özele doğru şu şekildedir:

- ❖ Daha Fazla Bilgi Yayma
- ❖ Tutarlı Bilgi Yayma
- ❖ Bilgiyi Basitleştirme
- ❖ Paydaşlara Ulaşma
- ❖ Rakiplerin Paydaşlarına Ulaşma

Kurumsal itibarı oluşturmada amaçlanan diğer sebepleri farklı kaynaklardan şu şekilde özetlenmiştir (Akt. Çatar, 2010, 38-42).

1. Satışları artırmak: Kötü itibar satılan ürünün sayısını düşürürken, iyi yönetilen itibar kurumun güvenilirliğini artırmakta ve kurumdan ürüne yönelik pozitif etki aktarmaktadır (Fombrun and Van Riel 2003).
2. Yetenekli çalışanları kuruma çekmek: Amaçlanan itibar düzeyine ulaşmak için bir diğer önemli husus ise doğru istihdam yapmaktır. Kurumun marka değerini artırmanın en kolay yollarından birisi de kuruma sağlanacak güçlü insan kaynağıdır. Yetenekli çalışanları çekme ve elde tutmada en önemli faktör kurum itibarıdır. Fortune dergisi, yeni yetenekleri çekmek ve kaliteli insan kaynağını elde tutmak için genel kurumsal mükemmelliğini korumasının büyük bir güvence olduğunu kanıtlamıştır (Sadler 2003).
3. Yatırımcı güvenini kazanmak: Uzun süreli ilişkiler geliştirmek ancak güvenin tesisi ile mümkün olacaktır.

Paydaşlarla kurulacak güçlü iletişim bağları zaman içerisinde kuruma pozitif dönütler sağlayacaktır.

4. Büyümeyi sağlamak: Kapasite artırımı gibi büyüme sağlanmış veya büyümekte olan bir kurum farklı sektörlerde de faaliyetlerini sürdürebilme olanağına kavuşacaklardır (Usta 2006).

5. Pazar payını büyütmek: İtibarı kazanmadan yüksek kaliteyi yakalamak mümkün değildir. Böylece, satış oranların yükselecek daha fazla pazar payı yaratılacak ve kârlılık oranları artırılmış olacaktır (Davies, Chun, Da Silva and Roper 2003).

6. Paydaşların sadakatini artırmak: Özellikle internet tabanlı satışlarda itibar sahibi olmak günümüzde çok önemli hale gelmiştir. Sanal ortamda yüksek itibara sahip bilinen şirketlerin daha düşük itibarlı olan rakiplerine göre çok daha fazla müşteri çektikleri görülmektedir (Usta 2006).

Schultz ve Werner (2005, 4)'e göre itibar yönetiminin amaçları şu şekilde sıralanmıştır:

1. İş yerinde ve piyasada iyi bir itibarın devamını sağlamak,
2. Örgütün ismini ve itibarını inşa etmek ve geliştirmek,
3. Örgütün itibarına zarar verebilecek tehlikeleri bertaraf etmek amacıyla etkili ve güvenilir faaliyetler, politikalar, yöntemler, sistemler ve standartlar oluşturmak,

4. Örgütün itibarını zedeleyecek tehlikelerle ilgili belirli tespitlerde bulunmak,
5. Kurumsal itibarın yönetimi için bir ekip oluşturmak ve bu ekibe sorumluluklar vermek.

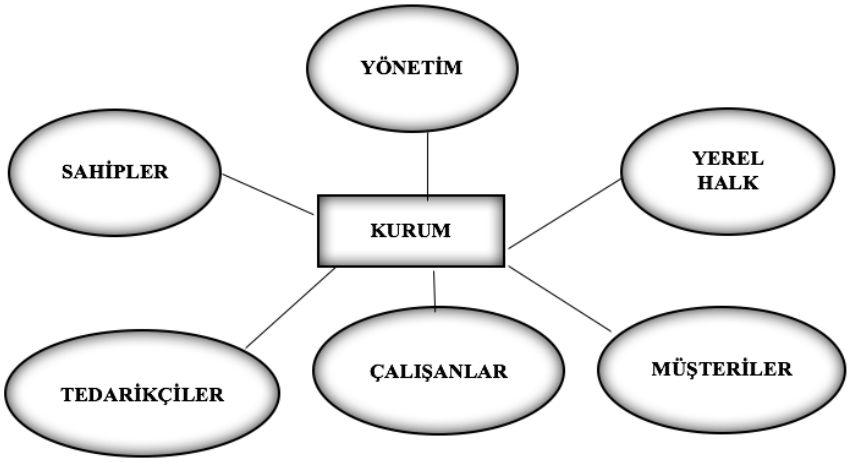
Örgüt itibarı bu şekilde proaktif bir yaklaşımla oluşabilecek riskleri minimuma indirmiş ve paydaşların bakışlarını etkileme noktasında etkili bir politika üretmiş olacaktır. Örgütün itibarına vereceği önem hiç şüphesiz verimliliği ve güveni beraberinde getirecek ve uzun vadeli bir yatırıma dönüşecektir.

#### **1.4. Kurumsal İtibar Yönetiminde Paydaş Yaklaşımları ve Paydaş Teorisi**

Farklı araştırmacılar tarafından geliştirilen ölçme araçları diğer araştırmacılar tarafından ya şirketlerin sadece finansal performanslarına odaklandığını ya da tek bir paydaş üzerinden sonuçlar elde etmeye çalıştığı yönünde eleştiriler getirmiştir (Jung, 2005, 99).

İtibar algısına ilişkin daha önceleri yapılan çalışmalar daha çok alanyazın ağırlıklı olmakla birlikte son zamanlarda yapılan tanımlarda itibar, örgüt etrafında kümelenmiş ve onunla bir şekilde bağı olan paydaşların örgüte ilişkin tutumlarının toplam değeri olarak düşünülmüştür. Bu yüzden kurumsal itibar yönetilirken, örgütün

sadece paydaşlarla olan ilişkisi değil; bu paydaşların birbirlerini nasıl etkilediklerinin de izlenmesi gerektiği belirtilmektedir (Dutton, Dukerich, Harquail,1994). Freeman paydaşı, “örgütün amaçlarını başarmasını etkileyebilen ve etki eden herhangi grup ya da kişiler” olarak tanımlamaktadır (Sternberg, 1997, 3). Şekil 9’da Freeman (2001, 42) kurum paydaş modeli görülmektedir.



Şekil 9. Kurum paydaş modeli

Neoklasik anlayışın savunduğu Pay Sahipleri Teorisi temel olarak bir işletmenin kâr üzerinde kimlerin hak sahibi olduğuna ilişkin sadece hissedarları gelirlerinin yükseltilmesini savunmaktadır. Freeman’ın 1984 yılında “Stratejik Yönetim: Paydaş Teorisi” isimli çalışmasıyla paydaş teorisi çalışması güçlü bir muhalefetle karşılaşmış ve alanyazında sıkça bahsedilen önemli bir yönetim teorisi haline gelmiştir (Ertuğrul, 2008, 200). Freeman’a göre paydaş, şirketin

amaçlarına ulaşmasında ya etki eden ya da etkilenen herhangi kişi ya da grup olabilir (Freeman, 2004, 229). Bir başka ifadeyle paydaşlar, örgütlerden çıkarları olan bireyler ve kurumlardır (Freeman, 1984, 14). Teorinin ilk yıllarında epey tartışmalara yol açtığına vurgu yaparak; aslında temelde tanımın çok basit bir fikirden ortaya çıktığını ifade etmektedir. Eğer kişi ya da gruplar bir kurumdan etkileniyor ya da kurumu bir şekilde etkiliyorlarsa, yöneticilerin bu grup ve kişiler hakkında kaygı duymaları ve açık bir strateji geliştirmeleri gerekliliğini belirtmektedir. Pay Sahipleri Teorisi'nin aksine Freeman'ın paydaş teorisi çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve pay sahiplerinin her birini önemseyen ve onların beklentilerine, zamanla değişen ihtiyaçlarına cevap veren bir felsefedir. Paydaş teorisi, işletmenin faaliyet çevresindeki değişikliklerin takip edilmesi ve işletme amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için çevreyle iyi ilişkiler kurulması gerektiğini savunmaktadır. 1980'li yıllar her ne kadar paydaş yaklaşımının gücünü sergileyen bir döneme sahiplik etse de; fikir bütünüyle yeni değildi. Slinger (2002), paydaş kavramının tarihsel gelişimine baktığı tezinde, paydaş kavramının oluşmasında Stanford Araştırma Enstitüsü'nde (şuan SRI International) 1960'lı yıllarda Lockheed planlama bölümünde, Igor Ansoff ve Robert Stewart'ın çalışmalarıyla geliştiğini ifade etmiştir (Freeman ve McVea, 2001, 276).

Freeman'ın ortaya attığı yıldan günümüze paydaş teorisi kavramı ve kapsamı üzerine pek çok araştırma yapılmıştır Miles (2011), Miles

(2012), Donaldson ve Preston (1995), Mitchell, Agle ve Wood (1997), Friedman ve Miles (2006), Phillips (2003), Freeman ve diğeri (2010). Her bir çalışmada paydaş teorisinin kurumlar açısından önemi, kapsamı ve gelişimine vurgu yapılarak, yönetim açısından nasıl değerlendirilebileceği gibi konular ele alınmıştır.

1984 yılında Freeman işletmelerin amaç ve misyonlarını merkeze alan bir yaklaşımla paydaş yönetimini teorisinin temellendirmiş ve kitabında “Biz (işletmeler) kimi temsil ediyoruz, kimi destekliyoruz?” sorusunu cevaplamaya çalışmıştır. Ayrıca kurumsal sosyal sorumluluk ile paydaş teorisinin çok güçlü bağlarla birbirine bağlı olduğunu ve teorisinin gelişim sürecinin sosyal sorumluluk anlayışıyla doğrudan ilişki içerisinde olduğunu ileri sürmüştür (Ertuğrul, 2008, 206).

Kurumun itibarı, örgütü oluşturan tüm pay sahiplerinin rasyonel ve duygusal tanımlamalarının tamamı olduğu düşünülmektedir. Bu anlamda kurum itibarını yönetmek için geniş bir bakış açısı ve stratejik bir yönetim gerekmektedir. Sosyal paydaşların algılamaları ve çeşitli beklentileri zaman içerisinde birbirinden etkilenerek karmaşık bir hal almakta ve kurumun genel imajına etki etmektedir. Puncheva-Michelotti ve Michelotti (2010) kurumsal itibarın ölçülmesinde paydaşların rollerini incelemiş ve kurumsal itibarın durumsal bir yapıya sahip olduğunu ve paydaşların ihtiyaçlarına göre itibarı sürekli yeniden tanımladıkları görülmüştür. Bu anlamda



paydaşlarla etkili iletişim stratejileri geliştirmenin çok önemli olduğu belirtilmiştir.

Bahsi geçen paydaşların belirlenmesinde alanyazında Freeman'ın paydaş haritası haricinde Clarkson'ın paydaş sınıflandırması, Donaldson ve Lorsch'un Paydaş Sınıflandırması, Mitchell, Mitchell ve Wood'un Paydaş Analizi Modeli gibi çeşitli paydaş sınıflandırma modelleri olmakla birlikte; en sık kullanılan kapsayıcı tanım "iç paydaşlar" ve "dış paydaşlar" şeklindedir. Diğer tüm modeller paydaş özellikleri dikkate alınarak oluşturulmaya çalışılmış ve şu ya da bu şekilde örgütle organik bağı olan kişi ya da grupları içerisine almıştır. Fakat temelde iç paydaşlar kurucu sahipler, hissedarlar, tedarikçiler, yönetici ve çalışanlar şeklinde oluşurken, dış paydaşlar hükümetler, politik gruplar, finansal ve ticari birlikler, tüketiciler, rakipler ve toplum olarak belirlemektedir. Fombrun'un paydaş yaklaşımına göre kurum itibarı yedi paydaş grubuyla sağlıklı ilişkiler kurulmasına bağlıdır. Bunları; yatırımcılar, çalışanlar, rakipler, yerel toplum, hükümet ve toplumun büyük kesimi oluşturmaktadır (Fombrun, 1996, 194).

İç ve dış paydaşların örgüte ilişkin algılamaları üst yönetim tarafından dikkatle izlenmeli ve yönetilmelidir. İtibar yönetiminin en önemli süreçlerinden birisi tüm paydaş gruplarının bu algılamalarını takip etmek, beklentileri belirlemek ve hedefler doğrultusunda yönlendirmeler yaparak sonradan oluşabilecek kriz ve benzeri

durumları minimize etmektir. Bu sayede yönetim, bu süreci etkin bir şekilde işleterek paydaşlarla güçlü duygusal bağlar kurarak; gerçek, anlaşılır ve ulaşılabilir hedeflere daha yakın bir stratejik plan oluşturabilir.

Kurumun itibarını belirleyen temel unsurun paydaşlar olduğu dikkate alınır, paydaş ilişkilerinin kurumsal itibar açısından çok kritik bir öneme sahip olduğu söylenebilir. Bu yüzden kurumsal itibarın yönetimi sürecinde iç ve dış tüm paydaşlarla etkili bir şekilde yürütülen kurumsal iletişim kavramı da önem kazanmaktadır. İnşa edilmesi beklenen kurumsal itibar ancak bu etkin iletişim çabaları neticesinde gerçekleşecektir. Bu anlamda kurumsal iletişim ve kurumsal itibar arasında güçlü bağlar olduğu söylenebilir (Gümüş ve Öksüz, 2009, 73).

### **1.5. Yükseköğretim Kurumlarında Paydaş Yönetimi**

Kurumsal itibar kavramının örgütler için değer yaratmada çok kritik bir rol oynadığına ve yatırımcı, çalışan, müşteri ya da toplumun üyeleri gibi farklı paydaşlarla olan ilişkileri doğrudan etkilediğine pek çok kaynakta rastlanmaktadır (Fombrun, 1996, Helm, 2007, Nakra, 2000, Bromley, 2001).

Tüm paydaş tanımlarını ve örgüt ile olan bağları incelediğinde, yönetimi doğrudan ya da dolaylı etkilediği görülmektedir. Örgütlerin

itibarlarını sadece kendilerinin sergiledikleri değil; paydaş grupların pozitif ya da negatif izlenimleri de doğrudan etkilemektedir. Herhangi bir örgütün ya da kişinin kurum hakkında söyleyecekleri o kurumun toplum nazarında varolan itibarını yükseltecek ya da düşürecektir. Bu anlamda proaktif politikalar uygulayan örgütler paydaş ilişkilerine önem vererek, değerli bir varlık olan itibarlarını yükselme yoluna gideceklerdir.

Eğitim örgütleri olarak yükseköğretim kurumları için itibar kavramı soyut bir değer olmakla birlikte kurumsal başarıyı etkileyen çok önemli bir kavramdır. Bu anlamda paydaş teorisinin temelini oluşturan iç ve dış paydaşların itibara yönelik izlenimleri o kurumun yönetimi tarafından dikkatle izlenmeli ve yönlendirilmelidir. Her bir paydaş grubunun farklı beklenti ve bakış açısının olduğu düşünülürse, örgüt ile güçlü duygusal bağ oluşturmak ve paydaşların zihinlerindeki olumsuz algılamaları gidermek için sağlam bir politika takip etmek gerekmektedir.

Son yıllarda yükseköğretim kurumlarının kalite standartlarını belirlemeye yönelik çalışmalar arasından paydaş gruplarıyla yapılanlar dikkati çekmektedir. Dünyada yükseköğretim seçkinler eğitiminden kitlelerin eğitimine doğru dönüştükçe buna bağlı olarak yükseköğretim kurumları ve öğrenci sayılarında belirgin artışlar görülmüş; karar vericiler, kalite güvencesine daha fazla önem vermeye başlamışlardır (Özer, Gür ve Küçükcan, 2011, 60). Bu

anlamda üniversitelerin itibarları bir üniversitede çalışmak için akademisyen ve öğrenciler açısından popüler bir barometre haline gelmektedir.

Bilindiği üzere yükseköğretim kurumları ulusların kalkınmasında hayati rol oynamaktadır. Üretilen bilimin katma değeri uzun vadede hesaplanabilir olmamakla birlikte, varolan toplumun gelişiminde çok önemli bir rol oynamaktadır. Paydaşlarda üretilen bu bilgiden etkilenmekte ve üretim sürecini de doğrudan etkilemektedirler. Yükseköğretim alanyazını pek çok paydaş tanımı listesiyle doludur fakat bunlardan hiçbiri tam anlamıyla paydaşın tanımını ve nasıl belirlendiğini söylemez (Burrows,1999). Mitchell, Agle ve Wood (1997) ise paydaş kavramına yönetsel ve işletme perspektifinden yaklaşmış ve mevcut alanyazının örgütlerin paydaşlarını tanımlama konusundaki ihtiyacı yeterince karşılamadığını vurgulamışlardır. Kişiler, gruplar, halk, özel ya da devlet kurumları, enstitüler, çeşitli topluluklar ve doğal çevrenin örgütün paydaşı olabileceği üzerinde durmuşlardır.

Burrow (1999) yükseköğretim kurumlarının paydaşlarını tanımlarken gruplar yerine kategoriler kullanmayı tercih etmiştir. Bu kategorileri; varlıkları yönetenler, yöneticiler, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, rakipler, bağış yapanlar, çeşitli topluluklar, hükümet yetkilileri, sivil toplum yetkilileri, finansal sağlayıcılar ve ortaklar oluşturmaktadır. Yükseköğretim kurumlarının paydaşlarına ilişkin kapsamlı bir

çalışmada farklı teorilerden ulaşılan (Freeman, 1984, Burrow, 1999, Kettunen, 2015) ve nihai liste olarak belirtilmiş paydaş grupları ise şu şekildedir:

1. Hükümet Paydaşları: Bakanlıklar, yerel yönetimler vd.
2. Aileler ve öğrenciler: Öğrenciler yükseköğretim kurumunda en önemli paydaş grubu olarak karşımıza çıkmaktadır.
3. Yönetim Kurulu Üyeleri: Kurumun topluma karşı hesapverilebilirlik görevini üstlenen önemli bir paydaş grubu.
4. Dekan ve Yöneticiler: Çeşitli yönetim kademelerindeki liderler üniversitenin başarısında kilit rol oynamaktadırlar.
5. Fakülteler ve çalışanları: Akademisyenlerin yanı sıra idari ve işçi personel de kurum hakkında çeşitli kanaate sahip olup, önemli paydaş gruplarını oluşturmaktadır.
6. Çeşitli Topluluklar: Kurumun etkileşim halinde olduğu çevresini temsil eden her türlü topluluğu temsil etmektedir.
7. Bağış Yapanlar: Özellikle son yıllarda vakıf üniversitelerinde sıkça gördüğümüz ve kurumun fiziksel ihtiyaçlarını gideren bağışçılar önemli paydaşlardan birisidir.

Çeşitli araştırmalarda yükseköğretim kurumlarının temelde iç ve dış paydaşlardan oluştuğunu ve üniversite kalitesinin artmasında ve denetlenmesinde bu paydaşların etkin rol oynadığına değinilmiştir. Fakat Avcı, Ring ve Mitchell (2015, 53), yükseköğretim kurumlarının paydaşlarının kimlerden oluştuğuna ilişkin bir araştırma yapmış;

paydaş grupların sadece iç ve dış paydaşlar olarak ayrılmasının yeterli olmadığını ve her üniversite özelinde kendi paydaş gruplarını belirlemeye yönelik paydaş teorilerinden ve çeşitli sınıflandırma şemalarından yararlanılması gerektiğinden bahsetmişlerdir. Elbette bu süreçte yükseköğretim kurumu yöneticilerine büyük sorumluluk ve görevler düşmektedir.

Yönetim sürecinin analizinde insan kaynaklarının merkeze alınarak paydaş gruplarla olan ilişkileri iyi tanımlanmalı ve bilgi transferinin iyi yönetilerek kurum için avantaja çevrilmesinden bahsedilmektedir (Kettunen, 2015, 63). Bu anlamda alanyazın incelendiğinde pek çok kaynaktan yükseköğretim kurumlarının etki gücünü artırma, denetleme, hesap verme, kalite üretme ve katma değer yaratma gibi pek çok görevlerini yerine getirmede paydaş gruplarıyla olan ilişkilerini nasıl izlediği ve yönlendirdiği etkili bir rol oynamaktadır. İç ve dış paydaş grupların kurum hakkında düşüncelerini dikkate alma ve buna göre politikalar geliştirme, uzun vadede hem marka yaratma hem de kaliteli müşteri (öğrenci, akademisyen vd.) gruplarına ulaşmada etkin bir rol oynamaktadır.

## **1.6. Kurumsal İtibarın Ölçülmesi**

Bütün kurumlar için uzun vadeli plan yapmak güç olmakla birlikte bir gerekliliktir. Bu anlamda mevcut durumlarını değerlendirmek ve etkin bir şekilde yönetmek için itibarın ölçülebilir olması gerekmektedir.

Kurumsal itibarın ölçülmesine ilişkin Kadıbeşegil, REPMAN İtibar Araştırmaları Merkezi danışma kurulu üyelerinden Jouni Heinhonen'nin şu ifadelerini aktarmaktadır: “Hâlâ çok sayıda uluslararası şirket kurumsal itibarını ölçmüyor bile. Ölçmedikleri şeyi yönetmeleri de mümkün değil. Gelecekte CEO'ların ve şirketlerin bu konudaki çalışmalarında artış olacak. Çünkü araştırmalar yatırımcıların iyi kurumsal yönetim standartlarını iyi uygulayan, itibarı yüksek şirketlere yüzde 12-14 arasında daha fazla prim ödemesinde bulduklarını gösteriyor.” (Kadıbeşegil, 2013, 105).

Tüm dünyada kurumsal itibarı ölçümlemede kullanılan farklı yöntemler bulunmaktadır. Ölçülmek istenen kurumun yapısı ve bulunduğu sosyo-kültürel şartlar ölçümleme şeklini değiştirmektedir. Şirketlerin kurumsal itibar performanslarını ölçebilmeleri için iki temel bilgiye gereksinim vardır. Bunlardan ilki itibarlarını oluşturan kriterlerin ne olduğu, ikincisi ise kimin nezdinde itibar performanslarını ölçümleyecekleridir (Kadıbeşegil, 2013, 104).

Kurumsal itibarın ölçümlemesine yönelik geliştirilen araçların pek çoğu, yönetim ve pazarlama dergilerinin yaptığı ve yıllık duyurulan itibar sıralamalarında kullanılan indekslerden oluşmaktadır. Akademik alanyazın geliştirilen kurumsal itibar ölçekleri incelendiğinde, kurumsal itibarın genellikle çok boyutlu bir yapı olduğu ve farklı bileşenlere sahip olduğu kabul edilmektedir. Bu durum kurumsal itibarın pek çok farklı paydaş grubunun toplam değerlendirmeleriyle

oluşan ve farklı yönlerde sahip bir olgu olmasından kaynaklanmaktadır (Fombrun, 1996). Bu yüzden tek bir paydaş üzerinden yapılmaya çalışılan itibar çalışmalarına karşılık çoklu paydaş itibar ölçümü çalışmaları yapılmaya başlanmıştır.

Kurumsal itibarı belirleyecek tek bir ölçek olmamakla birlikte, yapılan çalışmaların niteliğine göre ölçüm standartlarının nasıl olması gerektiği konusu halen bir tartışma konusudur. Bu kısımda son yıllarda yapılan ve en çok etki oluşturan itibar ölçme tekniklerinin en yaygın olanlarından bahsedilmiştir.

### **1.6.1. Fortune Dergisinin Ölçüm Tekniği**

Kurumsal itibarı ölçmeye yönelik birçok farklı yöntem bulunmaktadır. Bunların içinde en bilinenleri Fortune Dergisi'nin yapmış olduğu AMAC (Amerika'nın En Beğenilen Şirketleri) araştırmasıdır. Kurumsal itibar ölçümü için bir araştırma yapılmış ve katılımcılara kendilerinin faaliyet gösterdiği sektörle ilgili olarak 8 ölçeğe göre bir sıralama yapmaları istenmiştir. Fortune dergisi, itibarın niteliklerini şu başlıklar altında toplamıştır (Bromley, 1993, 175-176):

- ❖ Yönetimin kalitesi
- ❖ Ürün ve hizmetlerin kalitesi
- ❖ Uzun vadeli yatırımların değeri
- ❖ Yenilikçilik
- ❖ Finansal sağlamlık



- ❖ Yetenekli elemanları elde tutma, çekme ve geliştirme
- ❖ Sosyal ve çevresel sorumluluk
- ❖ Kurumsal değerleri kullanmadaki bilgelik.

AMAC (Amerika'nın En Beğenilen Şirketleri) araştırmasına gelen eleştirilerden birisi kurumsal itibarın kurumun tüm hedef kitlelerinin toplam fikirleri olmasına rağmen sadece iş liderlerinin değerlendirmelerini içerdiği yönündedir. Ayrıca Fortune dergisinin yapmış olduğu bu araştırma 1997 yılına kadar sadece Amerikan şirketleri için sınırlıydı. Sadece üst düzey yönetici ve liderleri kapsayan ve finansal performans dışında kurumun maddi olmayan varlıklarını da dikkate alabilecek farklı bir ölçme aracına ihtiyacın doğduğu gündeme gelmiştir.

### **1.6.2. İtibar Enstitüsü'nün (Reputation Institute) Ölçüm Tekniği**

Charles Fombrun, itibarla ilgili dünyada en önemli çalışmalara sahip ve aynı zamanda Reputation Institute (İtibar Enstitüsü)'nün kurucusudur. Fombrun, geliştirmiş olduğu Reputation quotient (İtibar katsayısı) adlı ölçekle dünyada birçok şirketin itibar düzeylerini ölçmeye çalışmıştır. Pek çok odak grup ve pilot çalışmadan 20 maddelik ölçekte 6 önemli boyuta ulaşmış, bu boyutların bazıları Fortune dergisinin AMAC (Amerika'nın En Beğenilen Şirketleri) adı altında yapmış olduğu araştırmada çıkanlar ile çok benzerlik göstermiştir (Jung, 2005, 100).

Financial Times ya da Asian Business benzeri yayınlar Fortune Dergisi'nin yapmış olduğu araştırmaları dikkate alarak benzer araştırmalar yapmış ve kùltürler arası geçerliliği olan 27 maddelik bir ölçek geliştirmişlerdir. Kurumsal itibarla ilgili alanyazın incelenmiş ve araştırmacılar ölçeğin 5 maddesini değiştirerek 28 maddelik ölçeğe ulaşılmıştır (Fombrun, Gardberg 2002).

Shandwick International isimli küresel bir halkla ilişkiler şirketinin katkılarıyla geliştirilen bu ölçek 3 gruba uygulanmış; geçerlik ve güvenilirlik testlerinden sonra son şekli verilmiştir. Ölçekte ulaşılması beklenen boyutlar şöyledir:

- ❖ Kurum hakkında insanların görüşleri,
- ❖ İnsanların, kurumun itibarını önemseme düzeyleri,
- ❖ İnsanların, kurum itibarını tanımlama şekilleri.

Kurumsal İtibar Ölçeği (KİÖ), yapılan araştırmalar sonucu geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olarak kabul edilmiş ve pek çok saygın yayında yayımlanan araştırmalarda bu ölçek dikkate alınarak yapılmıştır. Daha sonra KİÖ'nün kùltürler arası genellenebilir olması amacıyla benzer araştırmalar farklı ÷lkelerde denenmiş ve bu şekilde kùltürden soyutlanmış bir ölçeğe ulaşılmıştır (Fombrun, Gardberg 2002). Fombrun'un Kurumsal İtibar Ölçeğine ilişkin maddeler Tablo 7'de verilmiştir.

**Tablo 7.** Fombrun kurumsal itibar ölçeği

<b>Kurumsal İtibar Ölçeği (KİÖ) Test Maddeleri</b>
<b>Kurumla İlgili Genel Bilgi</b>
1. Kuruluşun ürün ve hizmetleri hakkında bilgi sahibiyim.
2. Son zamanlarda bu kuruluşla ilgili hiçbir şey görmedim ve duymadım.
3. Kuruluşun finansal performansıyla ilgili çok şey biliyorum.
4. (...)’da çalışan pek çok kişiyi tanıyorum.
<b>Yönetim kalitesi (Vizyon)</b>
5. (...) çok iyi yönetilmektedir.
6. Bu kuruluş çok yetenekli çalışanlara sahiptir.
7. Bu kuruluş genel anlamda yetersiz ve verimsizdir.
8. Bu kuruluş zeki ve yetenekli kişiler tarafından yönetilmektedir.
<b>Ürün ve Hizmetler</b>
9. Bu kuruluş yüksek kalitede ürün ve hizmetler sunmaktadır.
10. Bu kuruluş yenilikçidir.
11. Bu kuruluş ürünlerini dürüst bir biçimde fiyatlandırmamaktadır.
12. Bu kuruluş tüketiciye değer katmaktadır.
<b>Liderlik (Güçlü-Zayıf Olma)</b>
13. Kuruluş oldukça güçlü kaynaklara sahiptir.
14. Bu kuruluş çok güçlüdür.
15. Bu kuruluş (...) alanında liderdir.
16. (...) bence çok zayıf bir kuruluştur.
<b>Farklılık</b>
17. Bu kuruluş, diğerlerinden farklı özelliklere sahip değildir.
18. Bu kuruluş çalışma biçimiyle diğerlerinden ayrılmaktadır.
19. Bu kuruluşu gerçekten tanıyorum.
20. Bu kuruluşla ilgili olumlu duygulara sahibim.
<b>Güvenilirlik</b>
21. Genellikle (...)’nın açıklamalarına inanırım.
22. Tecrübelerime dayanarak söylemeliyim bu kuruluş hiçbir zaman sözünde durmaz.
23. Bu güvенеbileceğim bir kuruluştur.
24. Bu kuruluş açıklamalarında oldukça dürüsttür.
<b>Sosyal Sorumluluk</b>
25. (...) çalışanlarını gerçekten umursayan bir kuruluştur.
26. Bu kuruluş içinde bulunduğu topluluklara katkı sağlamaktadır.
27. (...) çevreye karşı sorumludur.
28. Bu kuruluş çalışanlarının güvenliğini umursamamaktadır.

**Kaynak:** (Altıntaş, 2005, 37-38).

### 1.6.3. Capital Dergisinin Ölçüm Tekniği

Türkiye’de örgütlerin kurumsal itibarlarını değerlendirmek üzere gerçekleştirilen sayılı çalışmalardan birisi, Capital Dergisi’nin 1999’dan bu yana yapmış olduğu “Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri" adlı çalışmadır. Bu araştırmada, daha önce Fombrun ve çalışma arkadaşlarının belirlemiş olduğu kriterler dikkate alınarak hazırlanmış ve kurumsal itibar 18 farklı kritere göre değerlendirilmeye çalışılmıştır (Capital Dergisi, 2003). Capital Dergisi’nin araştırmasına 2003 yılı itibarıyla 524 farklı şirketten toplam 1.377 yönetici katılmış ve en beğendikleri şirketi ifade ederek, bu şirketi 18 ölçüt doğrultusunda 1-10 arasında puanlayarak değerlendirmişlerdir. Söz konusu araştırmada kullanılan değerlendirme kriterleri şunlardır:

1. Pazarlama ve satış stratejileri,
2. Hizmet ve ürün kalitesi,
3. Çalışanların nitelikleri,
4. Finansal sağlamlık,
5. Toplumsal sorumluluk,
6. Yatırımcıya değer yaratma,
7. Uluslararası pazarlara uyum,
8. Yönetim kalitesi,
9. Çalışana sunulan sosyal olanaklar,
10. Ücret politikası ve seviyesi,
11. Yönetim ve şirket şeffaflığı,

12. Çalışanların niteliklerini geliştirme,
13. Bilgi ve teknoloji yatırımları,
14. İletişim ve halkla ilişkiler,
15. Rekabette etik davranma,
16. Çalışan memnuniyeti,
17. Yeni ürün geliştirme,
18. Müşteri memnuniyeti (Capital Dergisi, 2003).

Yapılan bu araştırmaya göre Türkiye'nin en beğenilen 10 şirket Tablo 8'de verilmiştir.

**Tablo 8.** 2002 ve 2003 itibarıyla Türkiye'nin en beğenilen 10 şirketi

Sıralama	2002	2003
1.	Arçelik	Arçelik
2.	Sabancı Holding	Vestel
3.	Koç Holding	Koç Holding
4.	Turkcell	Ülker
5.	Vestel	Turkcell
6.	Coca-Cola	Sabancı Holding
7.	Eczacıbaşı Holding	Eczacıbaşı Holding
8.	Garanti Bankası	Coca-Cola
9.	ProcterveGamble	Garanti Bankası
10.	Ülker	Zorlu Holding

**Kaynak:** (Capital Dergisi, 2003, 63).

#### 1.6.4. Kurumsal Kişilik Ölçüm Tekniği

Son dönemlerde yapılan örgüt çalışmalarında kullanılan kişileştirme metaforu kurumsal itibar ölçümlerinde de kullanılmaktadır. Bugüne kadar bilinçli ya da bilinçsiz pek çok metafor özellikle örgütsel yapılar için kullanılmıştır. Diğer pek çok işletme metaforda olduğu gibi kurumsal itibar kavramında da kişiselleştirme bize konunun özünü anlama noktasında yardımcı olmaktadır.

Özbay ve Selvi (2014)'nin "Kurumsal İtibarın Ölçümü: Bir Model Önerisi" başlıklı çalışma Aaker (1997)'in kurumsal itibarı ölçmek için metafor yönteminden faydalandığından bahsetmektedir. Araştırmada kurumsal itibarın bileşenleri samimiyet, heyecan, yeterlik, çok yönlülük ve sağlamlık olarak belirlenmiştir (Aaker, 1997, 348-349). Davies ve diğerleri (2001), Aaker (1997) tarafından kullanılan ölçeği kullanmışlar fakat Aaker metaforların etkisini sadece dışsal paydaşlar üzerinden araştırırken, Davies ve diğerleri (2001), iç paydaşların etkisini de dikkate almıştır. Davies ve Chun (2002), analizlerinde daha önce Davies, Chun ve Da Silva (2001) tarafından geliştirilmiş olan, kimlik ve imajın birleşiminden oluşan ve yine metaforlara dayanan kurumsal kişilik ölçeğini kullanmayı tercih etmişlerdir (Davies ve Chun, 2002, 144). Bu ölçeğin temel boyutları uygunluk yapıcılık, yeterlik/yetenek, girişimcilik, şıklık, merhametsizlik, sertlik ve sıradanlık şeklindedir.

**Tablo 9.** Kurumsal kişilik ölçeği

7 Faktör	13 Yön	51 Madde
Yapıcılık	Samimiyet, Empati, Doğruluk	Neşeli, hoş, içten, açık sözlü, ilgili, güven verici, destekleyici, uygun, dürüst, samimi, sosyal sorumluluk sahibi, güvenilir
Yeterlik/ Yetenek	Çalışkan, Beceri Sahibi, Teknokratik	İtimat edilir, güvenli, çalışkan, azimli, başarı odaklı, öncü, teknik, kurumsal
Girişimcilik	Modern, cesaretli, atılgan	Soğukkanlı, yeniliklere uyumlu, genç, yaratıcı, çağa uyumlu, heyecan verici, yaratıcı, dışa dönük, atılgan
Şıklık	Zarif, prestijli,	Çekici, şık, zarif, prestijli, seçkin, nazik, ince
Merhametsizlik	Bencillik, Hakimiyet	Kibirli, otoriter, hakim, içe dönük saldırgan, bencil
Sertlik	--	Erkeksi, kuvvetli, dayanıklı
Sıradanlık	--	İlgisiz, rahat, basit

**Kaynak:** (Chun, 2005, 95).

Kurumsal kimlik yazınındaki farklı görüşler nedeniyle 1995 yılında akademisyenlerden oluşan “Uluslararası Kurum Kimliği Grubu” kurulmuştur. Grubun tanımlamasına göre kurumsal kimlik, “kurumun değer/inanç sistemini, anlamını, değerlerini ve bireyselliğini kapsayan, kurumu rekabet çevresinde diğerlerinden farklı kılan yapı” olarak tanımlanmıştır (Çiftçiöğlü, 2009, 30-31).

### 1.6.5. McMillian SPIRIT Modeli

Kurumsal itibar ölçüm teknikleri arasında en pratik olan Fortune dergisinin ölçüm tekniği (AMAC), daha çok akademik dünyada kabul gören ise Reputation Quotient (İtibar Katsayısı) olarak görölmektedir. Bunlar kadar popüler olmasa da etkili olduğu kabul edilen bir diğer teknik ise İlişki Geliştirme Aracı (SPIRIT) modelidir (Macmillan ve diğerleri, 2004). Bu model daha çok itibarın sebepleri ve sonuçlarını araştırmaktadır. İtibarın oluşmasında paydaşların tecrübeleri ve gözlemleri dikkate alınmaktadır.

SPIRIT Model, itibarı ölçerken dört temel alanda ölçüme gitmektedir. Birincil olarak paydaş tecrübelerini ölçümlenmektedir. İkincil olarak paydaşların bu tecrübelerinin dış etkilerini ölçmeyi sağlamaktadır. Mesela medya ve baskı gruplarının kurum hakkında kullandıkları ifadelere ilişkin deneyimlerine ulaşmaktadır. Üçüncü olarak paydaşların güveni ve duygusal bağlılığını ölçümlenmektedir. Son olarak dördüncü alanda paydaşların işletmeye ilişkin gelecekte oluşabilecek niyetlerini saptamak adına davranışlarını ölçümlenmektedir (Money ve Hillenbrand, 2006, 9).



**Tablo 10.** McMillian SPIRIT modeli

Örgütün İçsel Faktörleri	İtibar	Paydaş Davranış Sonuçları
Nedenler (Deneyimler ve Gözlemler)	Kurumsal İtibar (İnançlar ve Tutumlar)	Sonuçlar (Gelecekteki Davranışlar)
Maddi Faydalar	Güven	Destek
Maddi Olmayan Faydalar	Duygusal Bağlılık	İşbirliği
Hizmet Faydaları	Olumlu ve Olumsuz	Akılda Tutma
Son Maliyetler	Duyguların Dereceleri	Genişletme
Paylaşılan Değerler		Yıkma
Değişim Adaleti		
İletişim		
Sözlere Bağlılık		

**Kaynak:** (Akt. Öksüz, 2008, 94).

Sonuç olarak SPIRIT metodolojisi kişilik ölçüm tekniğinde olduğu gibi bir örgüt hakkında paydaş inançlarını ölçmekten ziyade daha çok itibarın sonuçları ve olumlu olumsuz davranışsal kavramları üzerinde durmaktadır.

### 1.6.6. Rotterdam Kurumsal Özdeşleşme Testi (RKÖT)

RKÖT soru listesi altı gruba ayrılan bir dizi unsurdan oluşmaktadır. Bu test kurum çalışanlarının davranışlarına bakarak imaj ve kimlik üzerindeki etkilerini ölçmeyi hedeflemektedir. Kilit ölçüt çalışanların örgütle özdeşleşmeleridir (Riel ve Balmer, 1997, 345-347). Ait olma, kabul görme ve güvenlik duyguları gibi. RKÖT ölçeği daha çok kurumsal kimliğin niteliğinden ziyade girdiler ve sonuçları üzerinde

odaklanmaktadır.



Şekil 10. RKÖT özdeşleşme ölçüsü (Riel ve Balmer, 1997).



## BÖLÜM II

### 2.1. Kurumsal İtibarın Temel Boyutları

Günümüzde ister küçük ölçekli ister uluslararası boyutta olsun her türlü örgütün ulaşmak istediği en önemli kurumsal hedeflerden biriside sağlam bir itibara sahip olmaktır. Yılın 364 günü başarılı bir iş ve üretim yapan bir işletme, yapmış olacağı bir günlük kötü bir uygulama ve yanlış bir politika gereği paydaşları nazarında itibar kaybına yol açabilir ve tüm kazanımlarını çok kısa bir zaman diliminde kaybedebilir. Bu anlamda olumlu itibar yaratma ve sürdürülebilir olma, yönetim ve yöneticiler açısından hayati öneme sahiptir.

Fombrun ve Foss, (2001) kurumsal itibarın yönetimi sürecinde, bir kurumun davranış biçimlerinin o kurumların itibarları üzerinde doğrudan etkilerinin bulunduğunu belirtmiştir. Kurumun davranışlarının o kurumun bileşenlerinden olduğunu ifade etmişlerdir. Daha sonraki yıllarda Brady (2005) ise kurumların itibarlarını başarılı şekilde yönetebilmeleri için, yönetmeleri gerektiği yedi itibar bileşeni olduğunu belirtmiştir.

Bunlar;

- ❖ Sahip olunan bilgi ve beceriler
- ❖ Duygusal bağlar

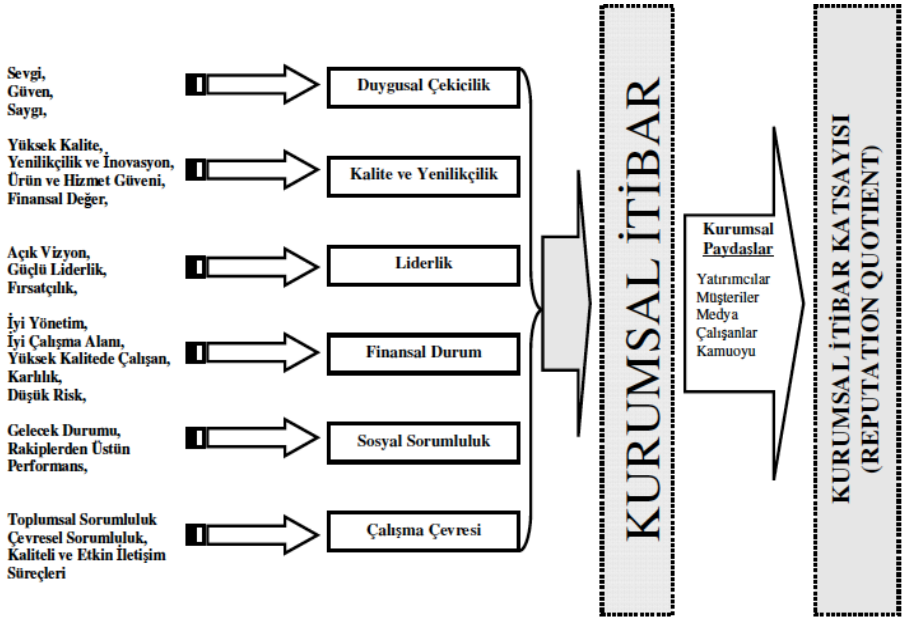
- ❖ Liderlik, vizyon ve hedefler
- ❖ Sahip olunan kalite
- ❖ Finansal güvenilirlik
- ❖ Sosyal güvenilirlik
- ❖ Çevresel sorumluluklarını yerine getirmesi olarak sıralanmıştır.

Greoland (2002), ise kurumsal itibarın başarıya ulaşabilmesi ve yönetilebilmesi için kurum içerisindeki bileşenleri temelinde yönetilmesi gerektiğini belirtmiş ve bu bileşenleri şöyle sıralamıştır:

- ❖ Görünürlük, işletme ve ürünlerine yönelik farkındalık düzeyi
- ❖ Finansal performans
- ❖ Yönetim ve çalışan kalitesi
- ❖ Ürün ve hizmet kalitesi
- ❖ Liderlik (güçlü-zayıf olma)
- ❖ Farklılık
- ❖ Güvenilir olma

Yapılan alanyazın araştırmasında ortaya koyulduğu üzere en kapsamlı ve kabul gören sınıflandırma Fombrun tarafından geliştirilen ve pek çok şirket ve örgüt üzerinde de uygulaması yapılan altı bileşenli kurumsal itibar yönetimi modelidir. Bu modeli kapsamlı ve geçerli kılan en güçlü yanı bir taraftan itibar yönetimine ilişkin süreçleri tarif ederken, diğer taraftan da kurumsal itibarın nasıl ölçüleceğinin ipuçlarını vermektedir. Zaten birçok şirket üzerinde de daha sonra

kullanılacak olan itibar katsayısı (reputation quotient) bu modele dayanarak hazırlanmıştır. Fombrun tarafından geliştirilen kurumsal itibar bileşenleri ve katsayı ölçüm modeli şekil 11’ de verilmiştir.



Şekil 11. Kurumsal itibar bileşenleri ve katsayı ölçüm modeli (Fombrun (2000, 13).

Fombrun'un modeline göre iç ve dış paydaşlarla oluşturulacak sevgi, saygı ve güven ilişkisinin bir duygusal çekicilik oluşturduğu ifade edilmektedir. Sunulan kaliteli ve yüksek teknolojik ürünler, müşteri ve tedarikçilerin zihninde kuruma karşı kalite ve yenilikçi bir algı oluşturmaktadır. Açık bir şekilde vizyonları belirleyen güçlü bir liderlik politikası da hedef kitlelerin zihninde olumlu bir itibar oluşturacağı düşünülmektedir. Çalışanlarına maksimum önem veren

ve niteliklerinin artırılmasına katkı sağlayan kurumların kârlılık oranları da yüksek olacaktır. Bu anlamda güçlü finansal bir yapı tüm izleyenler üzerinde yüksek itibarı oluşturacaktır. Ayrıca çevresine duyarlı ve sosyal sorumluluk projelerine imza atan, kazanımlarının bir kısmını kamuya yatırımlarla geri döndüren bir kurum da güçlü bir itibara sahip olacaktır. Çalışma alanlarını ve çalışanlarını sürekli geliştiren ve yenileyen bir politika izleyen kurumlar hedef kitlelerce kabul görecek ve etkili iletişim ağları oluşturarak yüksek itibar düzeylerini sürekli kılacaklardır. Fombrun (2000, 253) her bir bileşenin itibarın oluşmasında çok etkili olduğuna vurgu yaparak, altı farklı boyuttan oluşan bu modelin geçerli ve güvenilir olduğuna vurgu yapmıştır. İtibar katsayısı ölçeği, kurumsal itibarın duygusal çekicilik, ürün ve hizmetler, finansal performans, vizyon ve liderlik, iş yeri çevresi, sosyal ve çevresel sorumluluk şeklinde altı temel bileşenden (boyuttan) oluştuğunu ileri sürmektedir.

### **2.1.1. Duygusal Çekicilik**

Güçlü itibara sahip örgütlerin duygusal çekicilik açısından şu üç özelliği hissettirmesi beklenir:

1. Şirketime karşı iyi duygular beslerim.
2. Şirketime saygı duyar, beğenirim.
3. Bu şirkete güvenirim Fombrun (2000, 253).

İnsanların herhangi bir markaya ya da şirkete karşı somut olarak açıklayamadıkları olumlu duyguları olabilir. Bir şekilde duygusal olarak yakın hissedilen bu kurumların seçilmesindeki sebep, genellikle verdikleri mesaj, güven veya yaptıkları çalışmalardan edindiğimiz olumlu izlenimlerdir. Kuruma duyulan bu yakınlığın sebebi fiyat, kalite gibi somut sebeplere bağlı olabileceği gibi herhangi bir yakınlık duygusunun sonucu da olabilir (Koçak, 2010, 110).

Duygusal bağlılık kavramı kurumların yaratıcılığı ve yenilikçiliği anlamında önemli kazanımlar elde etmeleri açısından önemli bir olgu olup; geliştirilebilecek ve yönetilebilecek bir durumdur. Bu anlamda günümüz pazar koşullarında hedef kitleleri ile duygusal bağlarını geliştirebilen ve yönetebilen kurumlar, diğerlerinden bir adım daha önde olacaklardır. Hedef kitlelerin zihinlerinde kuruma veya ürüne karşı oluşturulan duygu ve düşünceleri kapsayan itibar kavramı, bu anlamda rekabetin yoğunlaştığı pazarda kurumlara önemli avantajlar sağlamaktadır (Köker, 2010, 174).

Duygusal çekicilik müşterileri firmanın ürünlerine yönlendiren ve bu ürünlerle ve markasını başkalarına tavsiye etmesini sağlayan bir bağlılık hissidir. Kalıcı olumlu itibarı olan firmalar paydaşlarıyla sıkı bağlar oluşturmuş işletmelerdir. Duygusal çekicilik, itibarın daha çok psikolojik, sosyal ve duygusal yönlerini vurgulamaktadır. Satın alma davranışını etkileyen pek çok faktör söz konusudur. Ürünün işlevselliği, teknik özellikleri önemli olduğu kadar psikolojik faktörler



de satın almayı büyük ölçüde etkilemektedir. Bazı tüketiciler belirli ürünlerle özdeşim kurarlar, duygusal bir bağ oluştururlar. Bu bağ bazen ürünün fiziksel özelliklerinin ve diğer rasyonel kriterlerin de önüne geçerek, tüketicilerin satın alma kararı üzerindeki en etkili faktör olabilmektedir. Duygusal çekicilik müşteriler üzerinde olduğu kadar çalışanlar açısından da önemli bir bileşendir. İyi bir itibara sahip bir işletmede çalışmak çalışanlara her zaman çekici gelmektedir (Alınçık, 2011, 91). Yüksek itibara sahip işletmeler yüksek kalitede çalışanı kendine çekmekte; uzun vadede bu çalışanlarda örgütlerine karşı yüksek bir bağlılık oluşturmaktadır.

### **2.1.2. Ürün ve Hizmetler**

Güçlü itibara sahip örgütlerin ürün ve hizmetler açısından şu dört özelliğe sahip olması beklenir:

1. Ürün ve hizmetlerinin arkasında durur.
2. Yenilikçi ürün ve hizmetler geliştirir.
3. Yüksek kalitede ürün ve hizmetler sunar.
4. Sunulan ürün ve hizmetler verilen paranın karşılığını oluşturan bir değerdir Fombrun (2000, 253).

Büyüyen pazarda iyi bir itibara sahip olabilmek, topluma sunulan ürün ve hizmetin kalitesi ile doğrudan ilişkilidir. Tüm kurumlar hizmet kalitesini ve ürün çeşitliliğini artırma yönünde bir çaba

göstermektedir. Müşteriler açısından bakıldığında ise durum çok farklı değildir. Müşteri kaliteli ürün ve hizmeti ucuza almak istemektedir. Bu yüzden kendilerine belirli avantajlar sunan örgütlere yönelmektedirler. Müşteriler bu iletişim döneminde olumsuz bir durumla karşılaşmadığı sürece örgütle olan bağlarını koparmayacaktır. Örgütler müşterilerin ürün tercihlerini karşılamaya çalışırken aynı zamanda yeni alternatifler sunarak, onları sürekli bilgilendirmelidir. Bunun için örgüt tarafından yapılabilecek herhangi bir yanlıştın yine örgüt tarafından kabullenilerek acilen çözüme kavuşturulması, müşterilerin güvenini kazanmak açısından önemlidir (Karaköse, 2006, 102).

İnovasyon ve Girişimcilik adlı kitabında Peter Drucker (1985) “Bir hizmetteki veya ürünlerdeki kalite, sizin onun içine kattığınız şey değildir. Kalite, müşterinin veya alıcının ondan sağladığı çıkardır” demektedir. Yönetim biliminin duayenlerinden olan Drucker, burada kalite kavramının somut çıktılarında çok; müşteriler üzerinde bıraktığı izlenimlerden ve ne kadar tatmin duygusu oluşturduğundan bahsetmektedir. Bu anlamda günümüzde rakip işletmelerden farklılık yaratmak, müşteri ihtiyaçlarına cevap verme hızı ve yenilikçi ürün ya da hizmet sağlayabilmekle ilişkilendirilmiştir. Böylece müşteri hizmetleri ticari faaliyetlerin merkezini oluşturmakta; müşteri odaklı işletme kavramı, teknoloji, beklentiler, ürün kalitesi ve rekabet konuları önem kazanmıştır. Bu yüzden müşterilerin beklentileri ne derece doğru şekilde karşılanırsa o derece memnuniyet oluşacak,

müşterilerde almış olduğu yüksek kaliteli hizmet ve üründen ötürü bir dahaki satın alma sürecinde firmanın itibarını hatırlayacaktır (Chalmeta, 2005, 10).

Ayrıca kurumsal anlamda sahip olunacak güçlü bir itibar, kurumun ürün ve hizmetleri için hedef pazarlarda katma değer bir fiyat sağlar, kurumun iş ve girdi maliyetlerini azaltır, kriz dönemlerinde tüketicilerin kuruma olan inançlarını ve güvenlerini koruyarak, kurumun saygınlığını korur, müşteri ve çalışan anlamında sadakat duygusunu geliştirir (Kumar, 1999, 25).

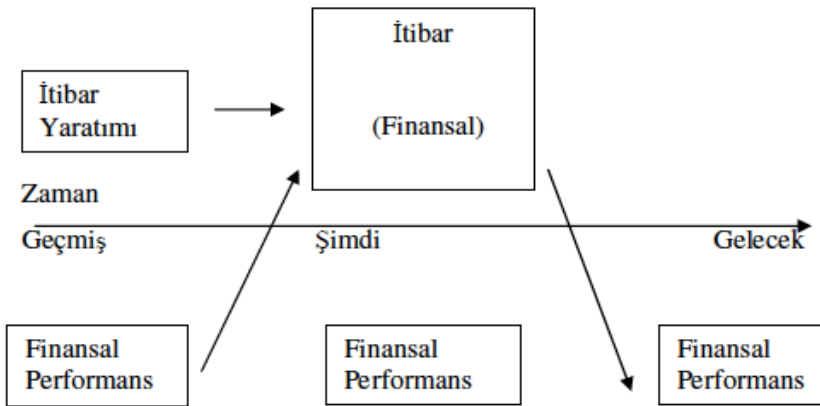
### **2.1.3. Finansal Performans**

Güçlü itibara sahip örgütlerin finansal performans açısından şu dört özelliğe sahip olması beklenir:

1. Güçlü bir kârlılık siciline sahiptir.
2. Düşük riske sahip bir yatırım olarak görülür.
3. Rakiplerine nazaran daha iyi bir eğilim gösterir.
4. Gelecekte güçlü bir büyüme vadeden bir şirkettir Fombrun (2000, 253).

Finansal performansın kurumsal itibar ile olan etkileşimiyle ilgili olarak, finansal güvenilirliğin kurumsal itibarın oluşum ve gelişim sürecinde önemli rolü bulunduğunu; finansal yeterliliğin, itibar

kavramının temelindeki güven unsuru ile doğrudan bağlantılı olduğunu düşünülmektedir. Tansala (2005), hedef kitlelerin finansal açıdan yeterli olan kurumlara güvenebileceği, finansal performansın yüksek olması kurumun güven düzeyini de arttıracakını belirtmiş; kurumsal itibar yaratmak, geliştirmek ya da var olan kurumsal itibarlarını yönetmek isteyen ve bu sayede fark yaratmak hedefleyen kurumların, rakiplerine göre güçlü performans, sürdürülebilir kârlılık, düşük riskli yatırımlar ve büyüme sinyallerini ilgili paydaşlara göndermeleri gerektiğini ifade etmiştir.



**Şekil 12.** İtibar-Finansal performans dinamikleri modeli (Roberts ve Dowling, 2002, 1078).

Potansiyel yatırımcılar kurumun finansal performansına ilişkin bilgi edinmekte ve itibarı yüksek kurumları tercih etmektedirler. Bu anlamda finansal performans kayıtları, kâr -zarar durumları ya da

varsa borsa hareketlilikleri gibi pek çok değişken kurumun yatırımcılar üzerindeki etkisini değiştirebilmektedir. Roberts ve Dowling (2002, 1078), Şekil 12’de yer alan itibar oluşturma sürecinin önemli etkinliklerinden birisinin de finansal performans olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmada sağlam bir kârlılığı meydana getiren dinamikler sorgulanmıŐ ve itibar üzerindeki etkileri tartıŐılmıŐtır.

Bu aııdan finansal sağlamlık ve başarı, geleceğe ilişkin yatırımların yapılmasında, güçlü bir kuruluş olarak çalışanların kuruma çekilmesinde ve güvenilirlik anlamında pozitif izlenimler kazanarak kurumsal itibarların oluşmasında son derece önemli unsurlardan birisidir.

#### **2.1.4. Vizyon ve Liderlik (Yönetim)**

Güçlü itibara sahip örgütlerin vizyon ve liderlik aıısından Şu üç özelliğe sahip olması beklenir:

1. Kusursuz bir liderliğe sahiptir.
2. Gelecek için açık bir vizyona sahiptir.
3. Pazar fırsatlarını tanır ve faydalanır Fombrun (2000, 253).

Vizyon, itibar kavramı aıısından düşünüldüğünde önemli bir yere sahiptir. Açık ve anlaşılır bir vizyona sahip bir kurum gelecek konusunda güven vermekte; rakiplerine göre daha üst bir konuma

yükselebilmektedir. Kurumun vizyonu, kurucusu ya da yöneticisi tarafından oluşturulur. Yönetici kurumu için bir vizyona sahip olmak zorundadır. Bazı vizyonlar büyük hedefleri anlatırken bazıları daha kısa ve sade olabilmektedir. Her anlamda da vizyon kurumun amacını ve yönüne tarif etmekte ve izleyenlere kurum hakkında önemli bilgiler vermektedir. Örgütler açıkça ifade edilen amaçları var oldukça ilerlemekte ve büyüebilmektedirler. Bu yüzden yönetici, çalışanların inanmaları ve bağlılıkla takip edebilecekleri vizyonu oluşturmak ve desteklemek zorundadır.

Latince’deki “videre” sözcüğünden gelen vizyon kavramı, “görmek” anlamında kullanılmıştır. Vizyon geleceğe ilişkin bir duygudur. Bugünü aşan, gelecekle ilgili olarak hayal edilen bir olasılık, bugün ile gelecek arasında ilişki kuran bir bağ, geçmişe yönelik olmayan, geleceğe yönelik oluşturulan bir temeldir. Vizyon, olumlu davranış, büyüme ve dönüşüm konularını kapsamaktadır (Çelik, 1997, 55). Vizyon kişisel ve kurumsal bütün girişimlerin amaç ve hedeflerin toplamından daha fazlasını içermektedir.

Vizyon, bir organizasyonun ya da işletmenin gelecekte olmayı arzuladığı yeri ya da durumu olarak tanımlanmaktadır. Vizyon firmanın gelecekteki resmidir. Vizyon uzun vadeli bir kavramdır. Bazen örgütün nasıl bir dünya içinde var olmak istediğini ifade edecek kadar geniş bir zaman dilimini kapsar. Vizyon bir örgütün ilham kaynağıdır, “nereye varmak istiyoruz?” sorusunun cevabıdır.

İtibar oluşturmak için sadece davranışların tutarlılığı değil, yapılan faaliyetlerin neden ve nasıl yapıldığının iyi anlatılması gerekmektedir. Bu sürecin kurumun belirlenen vizyon, misyon ve değerleriyle dikkatli bir şekilde ilişkilendirilmesi paydaşların kurumdaki beklentilerini doğru anlama ve kurumun bu anlamda tutarlı olmasına yardımcı olmaktadır (Argüden, 2003, 10).

Liderlik kavramı ise yönetim bilimi alanında çok önemli bir yer tutmakta ve üzerinde sayısız araştırma yapılmaktadır. Bu araştırmaların pek çoğunda farklı liderlik tanımları yapılmış olup burada sadece bir kısmına yer verilmiştir: Bunlar;

- ❖ Temel amacı, belirli görevlerin başarıyla yapılmasını sağlamak olan; işleri planlayan, koordine eden ve grubu adına konuşan kişidir (Kaya, 1993, 139).
- ❖ Başkalarına esin kaynağı olan ve onları yönlendiren kişidir (Goleman ve diğerleri, 2002, 21).
- ❖ Bir kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse, önder, şef (TDK, 2013).
- ❖ Grubun tecrübelerini değerlendirip düzene koyan ve bu yolla grup gücünden faydalanan bireydir (Bursalıoğlu, 2005, 301).
- ❖ Ortak bir amacı gerçekleştirmek için grup üyelerini (izleyicileri) etkileyen ve bu bağlamda ilgili süreçleri harekete geçiren kişidir (Northouse, 2007, 10).

Lider tanımları incelendiğinde özellikle amaç, izleyici, etki ve süreç kavramlarının vurgulandığı görülmektedir. Bu bağlamda, liderlik tanımlamalarında üzerinde durulan başlıca noktalar şu şekilde özetlenmektedir (Şişman, 2011, 4):

- ❖ Kişisel güç,
- ❖ Karar verme gücü,
- ❖ Yön verme ve eşgüdümleme gücü,
- ❖ Ortak hedefler için etki yaratma,
- ❖ Mevcut amaç, yapı, prosedür ve kuralları değiştirebilme yeteneğidir.

Tanımlardan görüldüğü üzere liderlik izleyenler üzerinde oluşan etki ve bu süreci yönetme davranışları olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumsal itibarın oluşmasından bu liderlik davranışlarının belirleyiciliği üzerine araştırmalar yapılmıştır. ABD’de gerçekleştirilen bir araştırmada katılımcıların %80’i yönetici itibarının, kurumsal itibarın bütününe etkilediğini söylemiştir (Bruijns, 2003).

21. yüzyılda liderlerin sahip olması gereken görev ve sorumluluk alanları üç başlıkta toplanabilir. Lider yöneticiler ilk olarak kurumsal vizyon belirler. İkincil olarak, kurum için nitelikli insan gücünü seçer ve ihtiyaç halinde gerekli değişiklikleri uygular. Üçüncül olarak



şirketin itibarını yönetirler. Bunu yaparken tüm sosyal paydaşların iletişim yönetiminin stratejik önceliklerini belirler ve bunların gerçekleştirilmesinde etkin rol oynar (Kadıbeşegil, 2013, 159).

Yükseköğretim kurumlarında iç paydaş olarak akademisyenler, öğrenciler, idari personel ve diğer personel bulunmaktadır. Veliler, iş-piyasası, ticari kuruluşlar, yerel yönetimler, STK'lar ve Üniversitelerarası Kurul gibi ara kurumlar da dış paydaş olarak liderlerin etkileşim ağı içinde yer almaktadır. Korkut (1992) tarafından yapılan bir araştırmada, liderlik davranışları ile ilgili olarak üniversite yöneticileri üzerinde sınırlı sayıda araştırmanın bulunduğu ve bu konuda yeni araştırmalara ihtiyaç duyulduğu belirtilmiştir. Erçetin ve Baskan (2000) yeni yüzyılda dekanların vizyoner liderlik özellikleri üzerine bir araştırma yapmış; 449 dekanı kapsayan bu çalışmada, dekanların liderlik yeterlilikleri ve vizyonları incelenmiştir. Özellikle Türk yükseköğretim alanyazını incelendiğinde, liderlik ve vizyon belirleme, itibar oluşturma ve yönetmeye ilişkin ampirik çalışmalar yok denecek kadar azdır. Bu bağlamda yükseköğretim yöneticilerinin liderliği ve vizyonu hem kurumun ilerlemesine öncülük edecek hem de kalıcı bir itibar oluşturmada belirleyici etkiye sahip olacağı düşünülmektedir.

### 2.1.5. İş yeri Ortamı

Güçlü itibara sahip örgütlerin iş yeri ortamı açısından şu üç özelliğe sahip olması beklenir:

1. İyi yönetilen bir kurumdur.
2. Çalışmak için iyi görünen bir şirkettir.
3. İyi personele sahip görünümün bir şirkettir Fombrun (2000, 253).

İş yeri ortamı kurumsal itibar oluşturma sürecinde önemli unsurlardan birisidir. Kurum çalışanlarının kurum hakkındaki duygu ve düşüncelerinin en güçlü oluşacağı alanlardan birisi de iş yeri ortamıdır. Her anlamda rekabetin yoğun yaşandığı ekonomik dünyada, dış paydaşların kuruma ilişkin olumlu düşüncelerinin oluşması öncelikle iç paydaş gruplarının tatmin olmasına bağlıdır. Bir başka ifadeyle, iş yeri ortamında mutlu olmayan çalışanın, muhatap olduğu kişileri mutlu etmesi mümkün değildir (Peltekoğlu, 2001, 338).

İyi planlanmış, teknolojik alt yapısı sağlam ve çalışanların kendilerini rahat hissedecekleri bir çalışma ortamı itibar için çok önemlidir. Kendilerini rahat hissetmedikleri, düzensiz ve eksik ortamlar iletişimi zayıflatacağı gibi kuruma olan sadakati olumsuz yönde etkileyip zaman kayıplarına ve çeşitli olumsuzluklara yol açacaktır (Kostak, 2011). Kurum içi güçlü iletişime inanan ve çalışanlarının kurumsal

bağlılıklarını artırmaya çaba gösteren yönetim anlayışları bu yönde çeşitli faaliyetler düzenlemektedirler. Ayrıca üretilen ürünler hakkında bilgi sahibi olmak, hem çalışanların hem de sosyal paydaşların kurum hakkında olumlu imaj geliştirmelerine yardımcı olacaktır (Dörtok, 2004, 24).

Pek çok kurumda olduğu gibi eğitim örgütlerinde de iş yeri ortamı iç paydaş grupları açısından değerlendirildiğinde hem çalışanlar hem de hizmet alanlar açısından önemli bir yere sahiptir. Yükseköğretim kurumlarında en kapsamlı itibar araştırmalarını yapan Times Higher Education kuruluşu, sadece iş yeri ortamına yönelik hazırlamış olduğu ankette kuruma ilişkin çalışanlar, ödeme ve şartlar, uygulanan politikalar gibi alt boyutlarla ilgili iş yeri atmosferine yönelik soruları iç paydaşların cevaplama istenmiştir. Bu maddelerden bazıları şöyledir:

1. İşimi güvence altında hissediyorum.
2. Diğerlerine üniversitemde çalışmalarını tavsiye ederim.
3. İlerleyebilmem için yapmam gereken araştırmaları yapacak yeterli zamanım yok.
4. Mevcut iş arkadaşlarımla/meslektaş çalışmaktan keyif alıyorum.
5. Üniversitem adil ve etkili fırsatlar politikasına sahiptir (Times Higher Education, 2016).

İyi bir iş yerinde çalışmak tüm çalışanlar için çok önemlidir. Bu anlamda kaliteli personelin istihdamında da etkili bir araç olduğu düşünülmektedir. Kurumun iyi çalışanlara sahip olması müşteriler, yatırımcıları ve ortaklar açısından düşünüldüğünde önemli bir başarı işareti ve sürdürülebilir bir itibar sağlamada anahtar rol oynayacak bir konuma sahiptir. Eğitim örgütlerinde de tüm paydaşların ihtiyaç duyduğu sosyal ve mesleki yönden onlara destek sağlayacak ve bireysel anlamda gelişimlerine de olanak verecek ortamların oluşturulması çalışan başarısı ve kurum itibarı için önemli olacaktır.

### **2.1.6. Sosyal ve Çevresel Sorumluluk**

Güçlü itibara sahip örgütlerin sosyal ve çevresel sorumluluk açısından şu üç özelliğe sahip olması beklenir:

1. Sosyal davaları destekler.
2. Doğal çevreye karşı sorumluluk içerisinde davranır.
3. İnsanlara sağladığı şekliyle çevreye de yüksek standartlar sağlar Fombrun (2000, 253).

Günümüz dünyasında pek çok örgüt ekonomik, politik ve teknolojik gelişme ve değişmeler karşısından birbirine daha fazla bağımlı hale gelmekte ve mevcut kaynaklardan ortak bir yaşam alanı oluşturmak için sürdürülebilir politikalar geliştirmek zorundadır. Bugün uluslararası kuruluşlar “Sosyal Sorumluluk” kavramına çok önem

vermekte ve sürekli iletişim halinde oldukları sosyal çevreye karşı iletişimlerini artıracak ve geliştirecek etkinliklerin içerisine girmektedirler.

Aktan ve Böre (2007)'e göre kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ilk kez 1953 yılında yayımlanan H.Bowen'in İşadamlarının Sosyal Sorumlulukları (Social Responsibilities of the Businessman) adlı kitapta yer almıştır. Bowen kitabında işadamlarının, toplumun değer ve amaçlarıyla uyuşan sosyal sorumluluk faaliyetlerle ilgilenmeleri gerekliliğini vurgulamıştır (Bowen, 1953, 6).

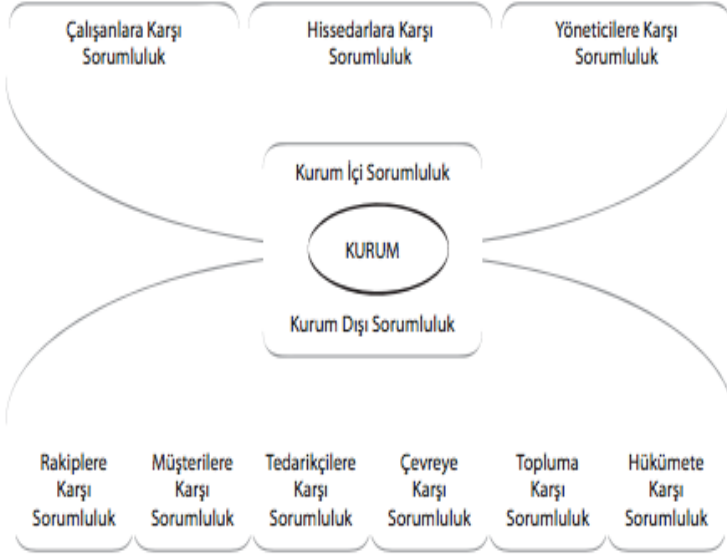
Kurumsal sosyal sorumluluk konusunda faaliyet gösteren kurumlar şu üç başlık üzerinde mutabakata varıyorlar:

1. Ticari faaliyetler yürütülürken kanuna, ahlaki normlara ve insan haklarına bağlı kalarak, çevreyle uyumlu ve zarar vermeyecek şekilde dünyanın her yerinde sürdürmeleri.
2. Şirket faaliyetlerini yürütürken sadece iç paydaşları değil, etkisi alanı içerisindeki dış paydaşarı da düşünerek işbirliği içinde çalışma gereğinin bilincinde olmaları.
3. Tüm bu sorumlulukların başta şirket Yönetim Kurulları, Yönetim Kurulu Başkanları ve Genel Müdürlerince kabul edilmesi (Argüden, 2008, 38).

Kurumların sosyal sorumluluk faaliyetleri yapmalarında temel motivasyon kaynakları Şu Şekildedir (Moir, 2000):

- ❖ Bu faaliyetler kurumun çalışma alanıyla ilgilidir ve ekonomik değeri vardır,
- ❖ Kurumsal hayırseverlik yaratmaktadır,
- ❖ Kurum belirli paydaş gruplarını etkilemektedir (Akt. Öksüz, 2009, 121).

Kurumsal sosyal sorumluluk paydaŐ grupları dűŐnűldűęűnde belirlenen yűnetsel amaçlara ulaŐmak için önemli bir iletiŐim aracıdır. PaydaŐ teorisi bűlűműnde bahsi geçen kurum içi paydaŐ grupları (yűneticiler, çalıŐanlar, hissedarlar vd.) ve kurum dıŐı paydaŐ grupları (toplum, műŐteriler, tedarikçiler, rakipler, sivil toplum kuruluŐları vd.) olmak üzere temelde iki gruptan oluŐmakta ve bahsi geçen sosyal sorumluluk kavramı hem iç hem de dıŐ tűm aktűrlere karŐı sorumlulukları ifade etmektedir. Bu anlamda yapılacak faaliyetler her iki paydaŐ grubunun istekleri ve beklentileri dikkate alınarak planlanmalı ve yerine getirilmelidir.



**Şekil 13.** Kurumsal sosyal sorumluluk: kurum içi ve kurum dışı sorumluluk alanları (Aktan, 1999, 20).

Sosyal sorumluluk bilinci üzerine kurulu bir yönetim felsefesi çevreyle daha uyumlu hareket ederek doğrudan ekonomi yönü ağır basan kurumlara oranla daha başarılı ve uzun ömürlü olabilirler. Düzenli ve sürdürülebilir bir çevre ilişkisi geliştiren kurumlar, örgütün ve toplumun çıkarları arasında bir denge oluşturabilmekte daha başarılı olmaktadır. Ekonomik kaygıyla faaliyet gösteren kurumlar ise kamuoyundan yeterli kabulü görememektedirler. Dolayısıyla sosyal sorumluluk taşıyan faaliyetlerine ağırlık veren ve bu şekilde rakipleri arasından avantaj sağlayan kurumlar, iyi bir itibar ile hedef kitlelerine ulaşmaya çalışmaktadırlar (Kazancı, 1997, 40).

Reputation Institute tarafından gerçekleştirilen “The Euro-RQ” (Avrupa İtibar Çarpanı) kurumsal itibarla ilgili temel aldığı yedi ana bileşen altında 20 kriterin yer aldığı ve 10 ülke bazında yürütülen araştırmanın sonuçlarında ise; Avrupa’da kurumsal itibarı etkileyen bileşenlerden en etkilileri; “Ürünler/Hizmetler (.37)”, “Sosyal Sorumluluk (.35)”, “Çalışma Ortamı (.23)” olarak sıralanmaktadır (Dörtok, 2004, 95-96). Ayrıca Sosyal sorumluluk faaliyetlerinin tüketiciler ya da paydaşlar üzerinde bıraktıkları etkileri araştıran çalışmalar da yapılmıştır. Auger ve diğerleri (2003, 281)’e göre, tüketicilerin etik kurallara dikkat edilerek üretilen ürünlere daha fazla fiyat ödemeyi kabul edebilecekleri belirlenmiştir. Bir kurumun sosyal performansı ile ilgili algılamalarının, potansiyel çalışanların o kuruma iş başvurusu yapma niyetlerini de etkilediği belirlenmiştir (Turban ve Greening, 1997, 658).

Pek çok işletmede olduğu gibi yükseköğretim kurumları da buldukları sosyal çevre ile güçlü bağlar kurarak sunmuş olduğu ürün ve hizmetlerin kalitesini sürekli arttırmalıdır. Toplumun sorunlarına duyarlı, çözüm odaklı ve sosyal sorumluluk ilkesiyle hareket eden bir yönetim felsefesi benimsemelidir. Topluma ve buldukları çevreye yön veren yükseköğretim kurumları, eğitim alanında kamu yararına olabilecek her türlü faaliyetin içerisinde olmalı, benzeri etkinlikleri düzenlemeli ve sportif ya da sanatsal faaliyetleri destekleyerek insanların yaşam standartlarını yükselten



birer kurumlar olmalıdırlar. Bu sayede kamuoyu nezdinde yüksek itibara sahip olabilir ve arzu edilen bir kurum haline gelebilirler.

## **2.2. Yükseköğretim Kurumlarında İtibar Yönetimi**

Bu kısımda yükseköğretim kurumlarında kurumsal itibarın önemi, bir değer olarak itibar kavramının nasıl anlaşılması gerektiği ve etkileri üzerinde durulmuştur. Ayrıca uluslararası ve Türkiye’de üniversitelerin çeşitli kategorilerde sıralandığı itibar çalışmaları ve bu çalışmaları yürüten kuruluşlar hakkında bilgiler verilecektir. Yapılan bu çalışmaların hangi kriterler dikkate alınarak yürütüldüğü düşünüldüğünde; itibarı oluşturan ya da paydaşların gözünde itibarlı bir kurum yaratmanın püf noktalarının neler olduğuna dair fikirler verebileceği düşünülmektedir.

### **2.2.1. Yükseköğretim Kurumlarında Bir Değer Olarak İtibar**

Küreselleşmeyle birlikte artan rekabet, neo-liberal politikaların da etkisiyle tüm ekonomik ve sosyal çevreleri etkilemiş, etkilemeye de devam etmektedir. Hayatımızın her alanında teknolojinin de yardımıyla hızlı bir değişim ve dönüşüm yaşanmaktadır. Bu değişim ve dönüşümden eğitim kurumlarının da etkilenmemesi kaçınılmaz olmuştur. Bu değişim esnasında bir eğitim kurumu için önemli olan, kuruluş felsefesi ve temel amaçlarını unutmadan 21. yüzyıl

becerilerine sahip bireyler yetiştirmeyi hedeflemektir. Tabi bu sözde olduğu kadar kolay gerçekleştirilebilecek, soyut ifadelerden somut gerçekliğe dönüştürüleebilecek bir durum değildir. Halihazırda bahsi geçen neo-liberal politikaların pek çok kesim tarafından tartışılacağı de bilinmektedir. Araştırmanın özünü oluşturan itibar kavramı ve etrafında şekillenen imaj, marka, kimlik ya da rekabet gibi kavramlarda bu politikaların bir ürünü çağrışımını yapmaktadır.

Son dönemlerde ülkemizde de gündemde yer almaya başlayan PISA (Uluslararası Öğrenci Değerlendirme Programı), TIMSS (Uluslararası Matematik ve Fen Eğilimleri Araştırması) ve benzeri ülkelerin eğitim başarı sıralamalarının yapıldığı sınavların temelde dayandığı gerçekliğinde bu rekabet ortamı olduğu düşünülmektedir. Aynı durum yükseköğretim kurumları için de söz konusu olmakta; farklı ölçüm yöntemleri ve kriterlere dayanarak benzeri itibar sıralamaları ile üniversiteler ve bu bağlamda ülkelerin yükseköğretim kurumları başarılı ya da başarısız olarak değerlendirilmektedir. Fakat bir yükseköğretim kurumunun sadece belirli birkaç kritere göre değerlendirilmesinin sakıncalı ve eksik olduğu düşünülmektedir. Yükseköğretim kurumlarında yapılan ilk itibar araştırmaları sadece bir ya da birkaç paydaş grupları üzerinde daha çok tahminler (Conard ve Conard, 2001, Alessandri ve diğerleri, 2006, Vidaver-Cohen, 2007) ve iyi itibarın çıktıkları (Nguyen ve LeBlanc, 2001) üzerine iken; zamanla itibarın çok daha kapsamlı bir kavram olduğu ve uzun sürede farklı paydaş gruplarının görüşlerinin toplamı olabileceği görüşü kabul

görmeye başladı. Bu araştırmada da benzer şekilde yükseköğretimde itibar kavramı sadece pazar koşullarına sıkıştırılmış rekabet ölçütü bir değer olarak değil; bizatihi önemli bir yönetim meselesi ve aracı olarak ele alınmıştır.

2001-2010 yılları arasında yükseköğretimde önemli büyüme olmasına karşın, arz-talep arasındaki açık hâlâ önemini korumaktadır. Açıköğretim programları dışında, yükseköğretime programlarına başvuranların ancak %40'ı bu programlarına yerleşme imkânı bulabilmektedir. Yükseköğretimdeki brüt okullaşma oranı %17'den %32'ye yükselmiş, toplam yükseköğretim içinde vakıf üniversitelerinin oranı ise %10'a yaklaşmıştır. Ayrıca 23 yaş ve üzerindeki öğrencilerin toplam öğrenci içindeki payı %11'den, %19'a yükselmiştir. Yükseköğretime ayrılan bütçe dikkate alındığında, Türkiye'deki kamu eğitim harcamalarının yaklaşık olarak dörtte birini oluşturduğu görülmektedir. Her ne kadar bu bütçe yükseköğretim için yetersiz görünse de diğer eğitim kademeleri ile karşılaştırıldığında yükseköğretime verilen öncelik açıkça gözlenmektedir (Kavak, 2011, 55).

Kamu ve vakıf üniversitelerindeki bu büyümeye paralel artan eğitim talebi değerlendirildiğinde önümüzdeki yıllarda yükseköğretim kurumlarının bu talepleri nasıl karşılayacağı ve artan rekabet ortamında kurumlarının hem kalite hem de kantite açısından nasıl yönetileceği düşünülmektedir. Böylesi rekabet ortamı içerisinde

üniversiteler amaç, yapı, süreç ve yönetim boyutlarını tekrar gözden geçirmek ihtiyacı içerine girecek ve sürdürülebilir politikalar geliştirebilmek adına kurumsal kimliklerini yeniden gözden geçirmek durumunda kalacaklardır.

Bu noktada itibar kavramı, sadece kurumun paydaşlar tarafından nasıl algılandığı süreci değil, aynı zamanda kurumsal hedeflere ulaşmada onların bu algılarının da nasıl yönetileceği sürecini de kapsamaktadır. Sadece soyut hedeflerin verildiği ve gerçeklikten uzak olan bir yönetim anlayışı paydaşlar tarafından olumsuz değerlendirilebilir. İtibar, varolan ile algılanan arasındaki kuvvetle muhtemel boşluğun doldurulması ile ilgili bir süreçtir. Kısaca mevcut durumla, paydaşların düşünce ve beklentileri arasında bir bağ kurmaktır (Westcot, 2005). Bu anlamda üniversite yönetimleri bu soyutluk ile gerçeklik arasındaki bağı paydaş gözünde iyi yönetmeli ve kuruma karşı olan algıyı bu şekilde yönlendirebilmelidir.

Günümüzde kamu ya da vakıf olsun üniversiteler belirli kaynaklar dahilinde farklı paydaş gruplarından destek alabilmek için bir rekabet içerisindedir. Doğal olarak her biri yetenekli öğrencileri kendi kurumlarına çekmeye çalışmaktadırlar. İşte tam da burada başarıyı sürdürülebilir kılmak için itibar yönetimlerini düşünmek zorundadırlar (Alves ve Raposo, 2010). Önceki çalışmalar olumlu itibarın yükseköğretim kurumları için çok önemli olduğunu belirtmektedirler (Theus, 1993; Suomi ve Jarvinen, 2013) çünkü olumlu itibarın

potansiyel öğrencilerin karar vermelerinde anahtar rol oynadığı belirtilmektedir (Soutar ve Turner, 2002; Brewer ve Zhao, 2010; Tuominen, 2011).

Alessandri ve diğerleri (2006, 261), bir üniversitenin itibarını şu şekilde tanımlamaktadırlar: “Üniversitenin çoklu kurucu unsurlarının-çeşitli dış unsurlar, medya da dahil-üniversiteyi zaman içerisinde nasıl tanımladığıdır.” Görüldüğü üzere itibar yönetimi yükseköğretim kurumları için pek çok farklı grubun beklentilerini ne derece karşıladığına ilişkin karmaşık ve zor bir süreçtir. Ayrıca eğitim sistemleri ve yükseköğretim modelleri dikkate alınır, çeşitli ülkelerdeki üniversitelerin farklı paydaş gruplarının beklentilerinin de farklılık göstereceği düşünülmektedir. Hatta sadece üniversiteler bazında değil, daha derinlemesine bakılırsa fakülteler ve bölümler açısından da bu beklentilerin farklılık göstereceği söylenebilir (Chapleo, 2009). Bu durum bilhassa örgütsel yapının karmaşıklığı, çeşitli ünitelerden meydana gelmesi ve akademik personele sağlanan imkanlar ölçüsünde şekillenen zor bir durumdur. Bölgesel ya da ulusal ölçekte yüksek itibara sahip bir üniversitenin uluslararası düzeyde görünürlüğü aynı olmayabilir.

### **2.2.2. Yükseköğretim Kurumlarında İyi İtibarın Önemi ve Etkisi**

İtibar manevi bir değer olarak algılansa da maddi sermaye kadar gerçektir. Hatta itibar sermayesinin değeri, diğer tüm malvarlıklarının değerlerinin bileşiminden daha büyük olduğu bile söylenebilir. Bu yüzden, kurumlar bu sermayeden etkin bir şekilde yararlanıyor mu, yoksa tamamen boşa mı harcıyor, bilmekle yükümlüdürler (Heinonen, 2014). Maddi olmayan sermaye paydaşların kurumdan beklentileri, zaman içerisinde geliştirdikleri tecrübeler ve sonucunda da vardıkları kanaat olarak özetlenebilir. Bu tecrübelerden beklentileri çıkardığımızda geriye kalan şey itibardan başka bir şey değildir.

Son yıllarda dünyanın pek çok ülkesinde yükseköğretimde rekabet artmakta, kamu kaynakları sınırlanarak öğrenci harç ücretleri yükselmektedir. Doğal olarak pek çok üniversite varolmayan pazarlama rolü ve reklam gözle görülür bir şekilde artmıştır. Burada en dikkat çeken çalışmalardan birisi de öğrencilerin hangi kriterlere göre yükseköğretim kurumlarını tercih ettikleridir. Bu konuda yapılmış pek çok araştırmada (Soutar ve Turner, 2002; Nguyen ve LeBlanc, 2001; Petruzzellis ve Romanazzi, 2010; Hemsley-Brown, 2012; Hazelkorn, 2014) yükseköğretim kurumlarının güçlü akademik kadrosu, başarılı öğrenci profilleri ve yapmış oldukları sosyal sorumluluk projeleri gibi görünürlüğü artıran etkinlikler öğrencilerin dikkatini çekmekte ve tercih edilme yüzdesini artırmaktadır. İtibar

ölçüm çalışmaları bu gibi ihtiyaçların karşılanmasına yönelik bu rekabet ortamında ortaya çıkmış ve çeşitli kriterlere göre sıralamalar geliştirmeye başlamıştır. Süreç içerisinde ister istemez yükseköğretim kurumları da bu kriterleri yerine getirmek için bir rekabet içerisine girmişlerdir.

Söz konusu yükseköğretim kurumları olduğunda, kaliteli akademik personelin ve başarılı öğrencilerin çekilmesi, finansal kaynakların artırılması, ulusal ve uluslararası ölçekte görünürlüğün artırılması gibi pek çok başlıkta itibar yönetiminin etkili olduğu söylenebilir. İtibar, ticari kaygı güden şirketler için paydaşlar gözünde işi kolaylaştıran ya da zorlaştıran, memnun edici ya da çileden çıkarıcı, kârlı ya da zararlı bir yönetim aracı haline gelebilir. Kamu sektöründe ise başarı, kabul görme ve güvenilirliğin kritik bir belirleyicisi durumundadır. Yükseköğretim kurumları için ise kamu tarafından finanse edilen fakat finansal istikrarın paydaşların seçimlerine göre şekillendiği daha karmaşık bir süreçtir. Bu yüzden itibar yönetimi çeşitli durumlarda kurumları farklılaştırması bakımında stratejik bir faktör olarak kabul edilir. Roberts ve Thompson (2007)'e göre yükseköğretim kurumlarında iyi itibarın faydaları şu şekilde sıralanabilir:

- ❖ İyi itibar kriz dönemlerinde kurumu korurken aynı zamanda çabuk toparlanması için de güçlü bir silahtır.
- ❖ Daha kalifiye ve başarılı çalışanlara ya da öğrencilere erişim sağlar.

- ❖ Kurumu rakiplerinden ayırmak için gerek duyduğu klasik reklam verme ya da aşırı harcamalara yol açmadan tanınmasını sağlar.
- ❖ Kampüs kurar, teknolojik ortaklıklar yapar, patent geliştirir ve istihdam sağlayacak projeler üreterek küresel ölçekte rekabet oluşmasına yardımcı olur.

Yükseköğretimde itibar kavramı başlı başına bir araştırma konusunu hak etmekle birlikte; alanyazında onlarca makaleye rastlamak mümkündür. Eğitim sektörünün global dünyada erişmiş olduğu büyüklük göz önüne alınırsa itibar kavramını ve onu oluşturan parçaların ne kadar iyi yönetildiği konusu daha iyi anlaşılacaktır. 2001 yılından günümüze eğitim sektöründe itibar kavramı üzerinde çalışmalar yürüten Roberts (2009, 34) hazırlamış olduğu raporda itibar kavramının eğitimde neden kritik bir öneme sahip olduğunu şu şekilde açıklamaktadır:

- ❖ Tıpkı sağlık ve ilaç sanayinde olduğu gibi kişilerin hayatlarında kalıcı sonuçlar doğurabilecek potansiyele sahiptir.
- ❖ Eğitim güven ve tavsiye üzerine inşa olan çok kırılgan bir hizmet sektörüdür. Bu nedenle hem öğrenci hem de çalışanların geniş ölçekte toplumun, üzerinde oluşabilecek riskleri azaltmakta hayati bir rol oynamaktadır.



- ❖ Eğitim hem öğrenci, veli ve tüm vergi mükellefleri için çok pahalı bir yatırımdır. Bu yüzden tüm bu yatırımcılar dönütü garanti olan itibarlı kurumları tercih edeceklerdir.
- ❖ Üniversiteler hızla büyümekte ve buna paralel çeşitli yatırım arayışları içerisine girmektedirler. Bu amaç doğrultusunda eski mezunlara ya da farklı bağış sahiplerine ulaşmaya çalışmaktadır. Fakat bağış sahipleri ya da yatırımcılar genellikle yüksek itibarı olan kurumlara yönelmektedirler.
- ❖ Bir üniversitenin değerine oranla tercih edilme durumu çok farklılık göstermektedir. Kalitesinden, fiyatına, sunduğu imkanlardan politikasına kadar pek çok faktör vardır. Bu nedenle marka oluşturma ve tercih edilme süreci büyüyen ekonomide ne düzeyde yer alacağıyla paralellik göstermektedir.

Yapılan araştırmalarda öğrencilerin üniversite tercihlerinde seçmiş oldukları bölüm ve okulun konumundan sonra en önemli belirleyici faktörün itibar olduğu ifade edilmektedir (OECD, 2007). Her ne kadar başarı sıralamaları (league tables) özellikle yerel ölçekte öğrenci tercihlerinde çok dikkate alınmasa da her geçen gün daha fazla önemsenen bu ölçütler öğrenci, veli ve diğer paydaşlar tarafından takip edilmektedir. Roberts ve Thompson (2007)'e göre başarı sıralamaları ile akademik olarak öğrenci kaliteleri arasında çok güçlü bir ilişki var. Yüksek itibara sahip üniversiteler daha iyi öğrencilere sahipler. Eğer bir üniversite itibar katsayısını on ya da daha fazla

arttırdığında aynı ölçüde daha kaliteli öğrenci tarafından tercih edilmektedir.

Helgesen ve Nettet (2007), bir Norveç üniversitesinde yapmış oldukları çalışmada öğrencilerin örgütsel bağlılıklarını öğrenci memnuniyeti, kalite, marka, sunulan imkanlar ve programlar gibi çeşitli bağımsız değişkenlerle karşılaştırmışlardır. Zira öğrencilerin örgütsel bağlılıkları yükseköğretim kurumları için çok önemli olmaya başlamıştır. Çalışmada öğrencilerin memnuniyet düzeyleri örgütsel bağlılıklarında en yüksek ilişkiye sahip değişken olmuştur. Diğer önemli bir sonuç ise öğrenciler üniversitenin ve sunulan programların marka değerini ya da itibarını ayrı ayrı algılamakta ve değerlendirmektedir. Bir üniversite güçlü bir itibara sahip değilken prestijli bir bölüme sahip olabilmektedir. Ya da bu durum tam tersi olabilmektedir. Bu anlamda yöneticiler bu itibar geçişkenliğini dikkatli okumalı ve genele yaymak için önlemler almalıdırlar.

McKnight ve Paugh (1999), marka uyumunun bilişsel bileşenini ampirik olarak test etmek için yükseköğretim kurumlarında kullanılan sloganlar (motto, etiket ya da açıklayıcı felsefe) üzerine bir araştırma yapmışlardır. Yöneticiler ve akademisyenlerin oluşturduğu cevaplar değerlendirildiğinde %94'ünün kurum sloganından utandığı, %36'sı hiç kullanmadığı ve sadece %7'sinin etkili bulduğu sonucuna varılmıştır. Bununla birlikte daha az rekabetçi üniversiteler reklam ve sloganı daha etkili ve yansıtıcı kullanırken; rekabetçi üniversiteler

sloganı çok ciddi kullanma eğiliminde değiller. Ayrıca sloganların daha az niteliğe sahip öğrenci üzerinde daha fazla etkili olduğu sonucuna varılırken; yüksek niteliğe sahipler üzerinde üniversitenin basit isminin daha fazla bilişsel etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Bu araştırmada daha evvel kurumsal imaj, marka ve iletişimi gibi itibarla ilişkili pek çok konu üzerine geniş bir alanyazın sunulmuştur. Yapılan araştırmalarda dikkate alındığında görüldüğü üzere itibar yönetiminin sadece yükseköğretim kurumlarının iç paydaşlarına değil, tüm dış paydaş ve çevresine hatta geniş ölçekte topluma yayılan bir etkisinin olduğu varsayılmaktadır.

### **2.3.Yükseköğretim Kurumlarında Başarı Sıralama Aracı Olarak İtibar Göstergeleri**

Üniversitelere çeşitli kriterler içeren ve başarı sıralama aracı olarak getirilen itibar göstergeleri tüm dünyada yükseköğretim kurumlarının manzarasını değiştirmeye başlamıştır. Başarı sıralaması (*ranking*) tanımını yapmak çok da kolay değildir. Fakat en geniş anlamda göstergeler toplamı olduğu ifade edilmektedir. Kurumsal sıralamalar (*League Tables*) belirlenen kurumlardan elde edilen objektif ve/ya öznel veriler kullanılarak inşa edilmekte; rakipleri arasında karşılaştırma birimi olarak karşımıza çıkan bir “kalite ölçütü” olarak tanımlanmaktadır (Salmi ve Saroyan, 2007).

**Tablo 11.** Amerika Birleşik Devletleri’nde sıralama aktivitelerinin kronolojisi

1870-1890	ABD Eğitim Bürosu Komisyonu istatistiki verilere göre yıllık rapor yayımlamaya ve kurum sıralamasına başladı.
1910	Amerikan Üniversiteleri Birliği ABD Eğitim Bürosu’nu sıralamalara devam etmesi için teşvik etti.
1910-1933	Prof. James Cartell, Amerika’nın ilk psikologlarından, önce Pensilvanya Üniversitesi ve sonrasında Kolombiya Üniversitesi’nde görev yapmış ve “ <i>American Men of Science</i> ” dergisinde yükseköğretim kurumlarını seçkin bilim adamları sayılarına ve fakülte başına düşen bilim adamı oranlarına göre sıralama yaptığı makalesini yayımlamıştır.
1925	Raymond Hugues, Miami Üniversitesi rektörü ve daha sonra Amerikan Eğitim Konseyi Lisan Öğretim Komitesi Başkanı, “Amerika Lisans Okulları Üzerine Bir Çalışma” adlı makalesini yayımlamış ve 36 kurumda 26 bilim dalı üzerinde itibar sıralaması yapmıştır.
1957	<i>Chicago Tribune</i> dergisinden Chesley Manly 6 farklı sıralama yayımlamıştır: En iyi 10 üniversite, karma eğitim koleji, erkek koleji, kız koleji, hukuk okulu ve mühendislik okulu.
1959	Pensilvanya Üniversitesi Harvard Keniston 25 üniversitede bir dizi ana bilim dalı üzerinde itibar sıralaması yayımlamıştır.
1966	Amerikan Eğitim Konseyi’nden Allan Cartter “Lisans Eğitiminde Kalite Değerlendirmesi” isimli 106 kurumu sıralayan bir makale yayımlamıştır.
1973-1975	Blau ve Margulies meslek yüksek okullarında itibar sıralaması çalışması yapmışlardır.
1982	Amerika Ulusal Bilim Akademisi Birleşik Devletleri’ndeki araştırma ve doktora programlarının değerlendirilmesi için komisyon kurdu.
1982	Lisan eğitiminde yapılan sıralamalar yaygınlaştırılmaya başlandı. (Örn. <i>Fiske Guide to College, 1982; US News and World Report, 1983; ve diğerleri</i> ).

**Kaynak:** (Salmi ve Saroyan, 2007, 5).

Yapılan araştırmalar itibar gösterge sonuçlarının mutlaka bir etki yarattığı; bu etkilerin niversitenin farklı paydaş grupları üzerinde farklı etkiler oluşturduğunu göstermektedir (Thakur, 2007, 83). Üniversite ve yükseköğretim kurumlarının çeşitli kriterlere göre sıralanmaya başlaması, *the U.S. News and World Report* dergisinin Amerikan niversiteleri sıralamasını yayımlamasıyla başladı (Almgren, 2009, 11). Ancak niversiteleri sıralama olayı çok daha önceleri gözlemlenmiştir. 1870 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde niversiteler zaten sınıflandırılmaktaydı. 20. yüzyıl boyunca bu sıralamalar çeşitli şekillerde devam etti ve ilk defa medya tarafından basına duyurulan yükseköğretim kurumları sıralamaları *Chicago Tribune* dergisinde 1957 yılında basıldı. Fakat 1982'de *Fiske Guide to Colleges* ve 1983 yılında *the U.S. News and World Report* yükseköğretim sektöründe daha geniş bir sıralama etkinliklerini başlatmış oldu (Salmi ve Saroyan, 2007).

Bir niversitenin itibarı mutlaka uzun bir döneme yayılan performans sürecine dayanmaktadır. Bu anlamda sadece kısa süreli göstergeler ya da medya faaliyetleri kesin ve kalıcı bir itibar verisi oluşturmamaktadır. Tablo 11.'de görüldüğü üzere performans lmlleme işlemlere uzun süredir yapılan ve halen gelişmekte olan bir durumdur. Günümüzde de dünyanın pek çok farklı ülkesinde ve farklı itibar lmlleme yöntemlerine sahip uluslararası derecelendirme endeksler mevcuttur. Burada bu sıralama aracı olarak itibar

göstermelerini kullanan en yaygın ve bilinen endekslerden bahsedilecektir.

### **2.3.1. QS Dünya Üniversiteler Sıralaması**

İngiltere merkezli Quacquarelli Symonds şirketi tarafından çeşitli akademik kriterler dikkate alınarak yapılan bir üniversite itibar sıralamasıdır. QS, üniversitelerin fakülte ya da bölümlerini de değerlendiren raporlar yayımlamaktadır. 2004-2009 yılları arasında Times Higher Education şirketi ile ortak çalışmalar yapmış fakat 2010 yılından itibaren bağımsız çalışmaya başlamıştır. 2016 yılında 916 üniversiteyi ölçümlemiş ve Massachusetts Institute of Technology, Stanford University ve Harvard University ilk üç sırada yer almıştır. Ayrıca Asya üniversitelerinin sıralaması için QS Asian University Ranking ve Latin üniversiteleri için QS Latin American University Rankings ayrıca yayımlanmaktadır. 2016 yılı verilerine göre National University of Singapore en yüksek puana sahip üniversite olmuştur.

### **2.3.2. Times Yükseköğretim Dünya Üniversiteler Sıralaması**

2004-2009 yılları arasında Quacquarelli Symonds şirketi ile birlikte Times Yükseköğretim sıralaması-QS Dünya Üniversiteler Sıralaması

adı altında beraber çalışmışlar daha sonra Thomson Reuters'a katılarak Times Yükseköğretim Dünya Üniversiteler Sıralaması ismiyle bağımsız çalışmaya başlamıştır. 2015-2016 yıllarında 800 üniversiteyi ölçümlemiş ve 2016-2017 yıllarından da 980 üniversiteyi ölçümlemeyi planlamaktadır. Oluşturmuş oldukları yeni ölçümleme metodu 13 ayrı performans göstergesine dayanmaktadır.

### **2.3.3. Times Yükseköğretim Dünya İtibar Sıralaması**

İlk defa 2011 yılı mart ayında yayımlanan bu endeks 2016 yılında 133 ülkeden 10,323 akademisyenin katılımıyla gerçekleşmiştir. Harvard Üniversitesi marka değeri en güçlü yükseköğretim kurumu seçilirken, onu Massachusetts Institute of Technology, Stanford Üniversitesi takip etmiştir. Akademisyenlerle yapılan anket 8 dilde hazırlanmış ve bir üniversiteyi araştırma ve öğretim ortamı olarak güçlü kılan yanlara yönelik sorular sorulmuştur.

### **2.3.4. Dünya Üniversiteleri Akademik Sıralaması (ARWU)**

Dünya Üniversiteleri Akademik Sıralaması (ARWU) Shanghai Jiao Tong Üniversitesi tarafından yapılmakta ve şu an Shanghai Sıralama Danışmanlık şirketi tarafından yürütülmektedir. 2003 yılından bu yana üniversite sıralamalarında en erken sonuç yayımlamakla dikkat

çekmektedir. Çin hükümeti tarafından desteklenen endeksin en temel görevi Çin üniversiteleri ile dünyada en popüler sayılan üniversiteler arasındaki farkı ölçümlenektir. 2015 sıralamalarında dünyada ilk 500 üniversite içerisinde ilk 100’de hiçbir Çin üniversitesi yer almamıştır. *The Economist* dergisinde yayımlanan bir makalede bu sıralama endeksinin geçerli ve şeffaf olduğu vurgulanmıştır. Fransa, Norveç ve Danimarka eğitim bakanları yapmış oldukları Çin ziyaretlerinde kendi sıralama ölçümlerini geliştirmek için bazı temaslarda bulunmuşlardır. ARWU doğa bilimlerine ve İngilizce dilinde yayın yapan dergilere olan mesafesinden sadece araştırmalara dayalı göstergeler kullanmasından dolayı eleştiri almaktadır.

### **2.3.5. U.S. News ve World Report’s En İyi Üniversiteler Sıralaması**

Bir medya şirketi olan U.S. News ve World Report’s 28 Ekim 2014 yılında Dünya En İyi Üniversiteler Sıralaması yayımladı ve Thomson Reuters’ın metodolojini kullanarak ilk defa Amerika’da geleneksel olarak kabul edilen *the U.S. News* yöntemini kullanmamış oldu. Genellikle yüksek atıf alan makale sayısı ve araştırmaları dikkate alarak ölçümleme yapmakta ve üniversiteleri yakından karşılaştırmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri’nde bu endeks sonuçları özellikle öğrencilerin yükseköğretim tercihlerinde çok etkili olmakta hatta bu durumu farklı açılardan ele alan tez ve makaleler literatürde yer almaktadır. Amerika Birleşik Devletleri’nden çıkan ve



dünya üniversiteler sıralaması da yapan ilk endeks olma özelliğine de sahiptir.

### **2.3.6. CWTS Leiden Sıralamaları**

Leiden Üniversitesi Bilim ve Teknoloji Araştırmaları Merkezi tarafından Avrupa ve dünya üniversitelerini sıralayan bir endekstir. Tüm dünyadan toplam 500 yükseköğretim kurumunu bilimsel dergilere giren indeksli yayın etkisine göre her yıl ölçülmektedir. Ölçümlerinde yükseköğretim kurumlarının dil farklılıklarını dikkate almaktadır. Yayın sayısı, yayın başına atıf ya da yayınların alana etkisi gibi çeşitli göstergeleri dikkate alarak ölçümleme yapmaktadır.

### **2.3.7. Webometrics Dünya Üniversiteler Sıralaması**

Webometrics Dünya Üniversiteler Sıralaması, web içeriğinin hacmi, görünürlüğü ve yayınların aldığı site atıflarına göre belirlenen puan sonucunda dünya üniversitelerinin sıralayan bir sistemdir. Sıralama Madrid, kaynaklı İspanya Ulusal Araştırma Konseyi (CSIC) bünyesinde faaliyet gösteren araştırma grubu, *Cybermetric Lab* tarafından yapılmaktadır.

Sıralamaların amacı, internet üzerindeki akademik araştırma kurumlarının varlığını artırmak ve bilimsel makalelerin açık erişim yayınlarını teşvik etmektir. 2004 yılından bu yana her Ocak ve

Temmuz aylarında sıralamalar güncellenmekte ve bugün dünya çapında 12 binden fazla üniversite değerlendirilmektedir.

Bu sıralama endeksleri dışında farklı ülkelerde ulusal ve uluslararası ölçümleme yapan pek çok şirket, kurum ve kuruluşta mevcuttur. Bunlardan bazıları da şu şekildedir:

- ❖ Center for World University Ranking (Dünya Üniversiteler Sıralama Merkezi) Suudi Arabistan merkezli.
- ❖ Eduniversal (Fransız Danışmanlık Şirketi).
- ❖ G-Factor (Google arama motoru verilerine göre).
- ❖ Global University Ranking (Rusya akademik topluluğu tarafından desteklenen dünya üniversite sıralaması).
- ❖ HEEACT-Bilimsel Makale Sıralaması (Tayvan Yükseköğretim Ölçme ve Akreditasyon Kurulu tarafından geliştirilmiş sıralama endeksi).
- ❖ Professional Ranking of World Universities (Akademik sıralama yerine üniversitelerin ne ölçüde iş dünyasına öncülük ettiğinin etkisi araştırılmaktadır).
- ❖ Reuters World's Top 100 Innovative Universities (10 farklı alanda daha çok araştırmaların patent ile iş dünyasına katkısını ölçümlenmektedir).

❖ Round University Ranking (20 farklı gösterge ile 4 ana alanda eğitim-araştırma-uluslararası farklılık-finansal sağlamlık ölçümleme yapmaktadır).

❖ U-Multirank (Avrupa Komisyonu hedeflerini gözeterek yükseköğretimde kalite ve şeffaflığı artırmak adına üniversiteleri ölçümlemektedir).

Hazelkorn (2013, 87-88) hesap verilebilirliklerine ilişkin UNESCO raporunda bu sıralama endekslerinin yükseköğretim politikaları hakkındaki karar ve algılarımızı iki temel açıdan etkilediğini belirtmiştir:

1. Sıralamalar rekabet dünyasında kalitenin ne kadar önemli olduğunu altını çizmekte ve böylece yüksek eğitim hakkında düşünme biçimimizi etkilemektedir. Kamu yatırımları ile yürüyen bir yapıda, halkı hesap verebilirlik ve şeffaflık noktasında bilinçlendirmek adına önemli bir rol üstlenmiş durumdadır.

2. Sıralamalar bilgi ekonomisinde, sürdürülebilir sosyal ve ekonomik gelişimi sağlamada kilit rol oynayarak yükseköğretimde yatırımın önemini altını çizmektedir.

Aynı raporda Eaton (2013, 130), kalite güvencesi ve akreditasyon sürecinin son 20 yılda yükseköğretim politikalarını etkilediğini,

geliştirdiğini ve iyileştirdiğini belirterek; bu sıralama çabalarının sadece yerelde değil uluslararası ölçekte her bir bilim dalını kendi emsaliyle karşılaştırarak tüm paydaşlar için objektif çıktılar sunmaya çalıştığını ifade etmiştir. Bu yeni ölçüm yöntemlerinin çoktan toplum üzerinde derin etkiler oluşturduğu söylenebilir ve yeni bir hesap verilebilirlik aracı olarak yükseköğretim kurumlarının yapı ve işleyişlerini etkileyeceği de değerlendirilmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken en temel husus bu sıralama ölçütlerinin yegâne kalite güvence aracı olarak kabul edilmemesi ve kullanılmaması olacaktır. Dünyada pek çok hükümet yükseköğretim politikalarını belirlerken sıralamaları dikkate almakta fakat tek başına bir değerlendirme ölçütü olarak kabul etmemektedir.

#### **2.4. Türkiye’de Yükseköğretim İtibar Sıralamaları**

Hızla globalleşen ve uluslararası niteliğin önem kazandığı günümüz yükseköğretim kurumlarının dünyanın önde gelen üniversiteleriyle yarışır hale gelmesi kaçınılmaz olmuştur. Bu anlamda sıralama endekslerinin yayınlandığı yerlere baktığımızda hemen her gelişmiş ülke kendi ölçüleme yöntemini oluşturmakta ve dünya üniversiteleriyle karşılaştırmalar yapmaktadır. Bu durum Türkiye’de de ihtiyaç hissedilmiş olacak ki yakın geçmişte kurulmuş ve özelde Türk üniversitelerini genelde ise dünya üniversitelerini mercek altına almaktadır. Şirket bazında farklı endeksler olmakla birlikte burada

sadece yükseköğretim kurumları için ölçümleme yapan sıralamalardan bahsedilecektir.

#### **2.4.1. Üniversitelerin Akademik Performansa Dayalı Genel Sıralama (URAP)**

URAP (University Ranking by Academic Performance) araştırma laboratuvarı 2009 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi Enformatik Enstitüsü bünyesinde kurulmuştur. Amacı, yükseköğretim kurumlarını akademik başarıları açısından değerlendirebilmek için bilimsel metotlar geliştirmek ve alınan sonuçları kamuoyuyla paylaşmak olarak belirtilmiştir. 2016 yılında bu doğrultuda 2000 dünya üniversitesini ve Türkiye’den de ilk 76 üniversiteyi çeşitli akademik performans göstergelerine göre sıralamıştır. Bu sıralamaya göre dünyada ilk 3 sırayı Harvard Üniversitesi, Toronto Üniversitesi ve Oxford Üniversitesi alırken; Türkiye’de ODTÜ, İstanbul Üniversitesi ve İstanbul Teknik Üniversitesi almıştır. URAP sıralamaları yaparken iyi ya da kötü üniversiteler şeklinde değil, kendi bünyelerinde zayıf ve güçlü yönlerini ortaya koyarak üniversitelerin geliştirilmeye açık özelliklerine vurgu yapmaktadır.

## 2.4.2. TÜBİTAK Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi

Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi üniversitelerde girişimcilik ve yenilikçilik faaliyetlerinin teşvik edilmesinin amacıyla Türkiye’de ilk kez TÜBİTAK tarafından hazırlanmıştır. Endeks, üniversiteleri girişimcilik ve yenilikçilik performanslarına göre sıralayarak, üniversiteler arası girişimcilik ve yenilikçilik odaklı rekabetin artmasına ve girişimcilik ekosisteminin gelişmesine katkı sağlamaktadır. Endeksin kavramsal çerçevesine ilişkin TÜBİTAK tarafından 2012 yılı başında başlatılan çalışmalara YÖK ve TÜİK’in yanı sıra Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Kalkınma Bakanlığı, Maliye Bakanlığı, TPE, KOSGEB ve üniversiteler katkı sağlamıştır. Endeksin meydana gelme sürecinde Nisan- Mayıs 2012 döneminde 16 üniversiteyi kapsayan pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışma neticesinde 16 üniversitenin rektör yardımcılarıyla değerlendirme toplantısı yapılmış, gösterge seti ilgili kamu kurumlarının da katkısıyla son şekli verilmiştir. Girişimci ve yenilikçi üniversite endeksi 5 boyuttan oluşmaktadır:

- ❖ Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Yetkinliği
- ❖ Fikri Mülkiyet Havuzu (Patent)
- ❖ İşbirliği ve Etkileşim
- ❖ Girişimcilik ve Yenilikçilik Kültürü
- ❖ Ekonomik Katkı ve Ticarileşme

Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi 2016 sıralamasına göre ilk sırayı Sabancı Üniversitesi alırken, onu Orta Doğu Teknik Üniversitesi ve İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi takip etmektedir.

### **2.4.3. Türkiye İtibar Endeksi**

Türkiye İtibar Endeksi (TİE), Ertan Acar İletişim Hizmetleri Grup AŞ bünyesinde 2010 yılında faaliyetlerine başlayan Türkiye İtibar Akademisi'nin ülkemize kazandırdığı bir projedir. Temel amacı ülkemizde ekonomiye yön veren şirketlerin itibarını oluşturan unsurları belirlemek, birbirleriyle karşılaştırmak, diğer rakiperli arasında ve Türkiye genelinde buldukları sektörlerde nasıl konum aldıklarını belirlemek ve tüm veriler ışığında itibar yönetimi alanyazını için referans oluşturabilecek bir kaynak meydana getirmeyi hedeflemektedir. 2011 yılından günümüze ülkemizde çeşitli sektörlerin gelişimlerini takip edebilmek, yıllar boyunca itibar ve algı konularında tecrübelerini ölçümleyebilmek için yapılmaktadır. Yaklaşık 20 farklı sektörde ölçümleme yapan TİE, izlemeye aldığı bazı yükseköğretim kurumlarını da ölçümlemekte ve bu sıralamalar Yıldız Teknik Üniversitesi İstatistik Bölümü tarafından akademik olarak denetlenmekte ve raporlanmaktadır.

#### 2.4.4. Türkiye Üniversite Memnuniyet Araştırması (TÜMA)

Türkiye Üniversite Memnuniyet Araştırması [TÜMA] ilk olarak 2016 yılında Üniversite Araştırmaları Laboratuvarı'nın (www.uniar.net) kurucuları Eskişehir Osmangazi Üniversitesi öğretim üyeleri Prof. Dr. Engin KARADAĞ ve Prof. Dr. Cemil YÜCEL tarafından gerçekleştirilmiş olup; araştırma 2017 yılında tekrarlanmıştır. TÜMA'nın temel amacı, Türkiye'deki üniversitelerin öğrencilerin üniversitelerden tatmin olma düzeylerini belirlemek ve bu kapsamda üniversiteleri öğrencilerin tatminkârlık düzeylerine göre sıralamaktır. Araştırmada aşağıdaki 6 alanda öğrencilerin memnuniyet düzeyleri ve bu düzeylere göre üniversite sıralamaları verilmiştir. Bunlar öğrencilerin;

- ❖ Devam ettikleri üniversitedeki eğitim ve öğretimden memnuniyetleri;
- ❖ Buldukları üniversitenin yerleşkesinden ve bu yerleşkedeki yaşamdan memnuniyetleri;
- ❖ Kendilerine sağlanan akademik destek ve ilgiden memnuniyetleri;
- ❖ Üniversitenin yönetim ve işleyişinden memnuniyetleri;
- ❖ Üniversitelerindeki öğrenme imkân ve kaynaklarının zenginlik düzeyinden memnuniyetleri;



❖ Kendilerine üniversitelerince sunulan kişisel gelişim ve kariyer desteği olanaklarından memnuniyetleri.

Araştırmada veriler 10’lu Likert şeklinde 60 maddeden oluşan “Öğrenci Memnuniyet Ölçeği” ile toplanmış; 2017 yılında 108 devlet ve 56 vakıf olmak üzere 164 üniversiteden 13,694 öğrenci ile görüşülmüştür.

## **2.5. Yükseköğretimin Amacı ve 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu**

2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ile yükseköğretimle ilgili amaç ve ilkeler belirlenmiş; bütün yükseköğretim kurumlarının yapı, işleyiş, görevi yetki ve sorumlulukları ile eğitim-öğretim, araştırma, yayım, öğretim elemanı, öğrenciler ve diğer personel ile ilgili esaslar bir bütün içerisinde sunulmuştur. Kanunun birinci bölümü amaç, kapsam ve tanımlar içerisinde 1. maddede üniversitenin tanımı şu şekilde yapılmaktadır: “Bilimsel özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip yüksek düzeyde eğitim- öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapan; fakülte, enstitü, yüksekokul ve benzeri kuruluş ve birimlerden oluşan bir yükseköğretim kurumudur” (YÖK, 2018).

Kanunun ikinci bölüm genel hükümler içerisinde 4. Madde b bendinde yükseköğretimin amacı “Türk Devletinin ülkesi ve milletiyle bölünmez bir bütün olarak, refah ve mutluluğunu artırmak amacıyla;

ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmasına katkıda bulunacak ve hızlandıracak programlar uygulayarak, çağdaş uygarlığın yapıcı, yaratıcı ve seçkin bir ortağı haline gelmesini sağlamak” şeklinde tanımlanmıştır (YÖK, 2018). Ayrıca ana ilkelerin bahsedildiği 5. madde h bendinde “Yükseköğretim kurumlarının geliştirilmesi, verimlerinin artırılması, genişletilmesi ve bütün yurda yaygınlaştırılması amacıyla yönelik olarak yenilerinin açılması, öğretim elemanlarının yurt içinde ve dışında yetiştirilmeleri ve görevlendirilmeleri, üretim-insangücü-eğitim unsurları arasında dengenin sağlanması, yükseköğretime ayrılan kaynakların ve ihtisas gücünün dağılımı, milli eğitim politikası ve kalkınma planları ilke ve hedefleri doğrultusunda ülke, çevre ve uygulama alanı ihtiyaçlarının karşılanması, örgün, yaygın, sürekli ve açık eğitim - öğretimi de kapsayacak şekilde planlanır ve gerçekleştirilir” ifadeleri yer almaktadır.

23 Temmuz 2015 tarih ve 29423 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği kapsamında yükseköğretim kurumlarının eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetleri ile idarî hizmetlerinin iç ve dış kalite güvencesi, akreditasyon süreçleri ve bağımsız dış değerlendirme kurumlarının yetkilendirilmesi süreçlerini ve bu kapsamda tanımlanan görev, yetki ve sorumluluklara ilişkin esasları düzenlenmiş ve bu yönetmeliğin 3. maddesi ğ bendinde stratejik Planlama ifadesi şu şekilde tanımlanmıştır: “Bir yükseköğretim kurumunun, kalkınma planları,

programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler belirlemek, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlama ve ilgili performans göstergelerini sürekli izleme süreci” (YÖK, 2018).

Tüm bu tanımlar dikkate alındığında yükseköğretim kurumlarının yüksek düzeyde eğitim-öğretim faaliyetleri ve araştırmalar geliştirmek ve buldukları çevreye sosyal, ekonomik ve kültürel faydalar sağlamak için kurumsal itibarlarını yönetmekle yükümlüdürler.

Kurumsal itibar yönetiminde liderin rolü üzerine yapılan bir çalışmada, kurumsal itibar yönetiminin bileşenlerinden birisi olan yönetim ve liderlik, kurum kültürü ya da yenilikçilik gibi diğer önemli bileşenleri geride bırakmıştır. Bununla birlikte liderinin kurum ve toplum içindeki saygınlığı da kurumsal itibara etki etmektedir ve diğer bir deyişle lider itibarı kurumun itibarına direk etki etmektedir sonucuna varılmıştır (Ergenç, 2010, 130). Bu bakımdan yükseköğretim kurumlarının geleceği, bir yerde onların nasıl yönetildiği ile paralel gelişecek bir süreç olarak izlenmelidir.

## 2.6. İlgili Araştırmalar

Aşağıda araştırmanın esas konusu olan kurumsal itibar yönetimi hakkında yapılmış yurt içi ve yurt dışı bazı araştırmalara yer verilmiştir.

### 2.6.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Işık ve Zincirkıran (2017) “Kurumsal İtibar, İş Tatmini ve Örgütsel Özdeşleşme Kavramlarının Demografik Değişkenler ile İncelenmesi: Doğu Anadolu Bölgesi’ndeki Üniversitelerde Bir Araştırma” isimli araştırma yapmıştır. Araştırmanın ana kütesini Doğu Anadolu Bölgesi’nde bulunan üniversitelerin akademik ve idari personeli oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda kurumsal itibarın bazı alt boyutları itibariyle demografik değişkenlerden yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve çalışılan üniversiteye göre anlamlı farklılık oluşturduğu görölmüştür. İş tatminin demografik değişkenlerden; eğitim durumu, cinsiyet ve çalışılan üniversiteye göre anlamlı farklılık oluşturduğu, örgütsel özdeşleşmenin ise yaş gruplarına göre anlamlı farklılık oluşturduğu görölmüştür.

Ayrıca Gür ve diğerleri (2017)’nin “Yükseköğretime Bakış 2017: İzleme ve Değerlendirme Raporu” Eğitim-Bir-Sen Strateji Araştırma Merkezi’nin desteğiyle verimli ve kaliteli bir yükseköğretim sisteminin inşası için veri temelli analizler sunarak; yükseköğretim

kurum ve çalışanlarının mevcut durumunu ortaya koymaya çalışmıştır. Raporda yükseköğretime geçiş, yükseköğretime erişim ve katılım, eğitim çıktıları, öğretim elemanları, eğitim ortamları, yükseköğretimin finansmanı ve akademik insan kaynağı gibi pek çok başlıkta değerlendirmeler sunulmakla birlikte; üniversitelerin performansları ile ulusal ve uluslararası üniversite sıralamalarına ilişkin bilgiler yer almaktadır. Raporda Türkiye’deki üniversitelerin kalitesini artırmak ve dünyadaki üniversite sıralamalarında daha görünür kılmak için, “Türkiye üniversitelerini kaliteli uluslararası araştırmacı ve öğrenciler için cazip kılmaya yönelik özel tedbirlerin alınması gereklidir. Bu çerçevede, üniversitelerde iyi yönetim çerçevesinde akademisyen ve öğrencilerle birlikte yönetim ilkeleri oturulmaya çalışılmalı, akademik özgürlüklerin genişletilmesi için çalışmalar yapılmalı, araştırma altyapısı geliştirilmeli, araştırmacı ve öğrenciler için finansal olarak cazip koşullar oluşturulmalıdır” ifadeleri yer almaktadır (Gür ve diğerleri, 2017, 267).

Işık, Çiçek ve Almalı (2016) tarafından “Üniversitelerin İç Paydaşlarının Kurumsal İtibar Algısını Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma” isimli bir araştırma yapılmıştır. Çalışmada Doğu Anadolu Bölgesi’nde bulunan TRB2 bölümündeki üniversitelerin iç paydaşlarına (öğrenci, akademisyen, idari ve hizmet personeli) yönelik olarak bir anket uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara göre üniversitelerin iç paydaşlarına göre kurumsal itibarın alt boyutları ile

bazı demografik değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirtilmiştir.

Bir diğer araştırma Gölgele (2014) yılında yapılmış, Kamu üniversitesiİletişim Fakültesi'nden 115 öğrencinin dâhil edildiği kurumsal itibar çalışmasında farklı açılardan üniversite değerlendirilmeye çalışılmıştır. Üniversite fakültelerinin etkili ve faydalı olduğuna ilişkin yöneltlen ifadeye öğrencilerin %31,3'ü katılırken, %37,4'ü katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Bir diğer barınma, ulaşım ve harç konusunda ortalama bir fiyat politikasına sahiptir ifadesine ise %32'si katılırken, %33'ü katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Araştırmada öğrencilere üniversiteye ait yemek hizmet kalitesi, kültürel aktiviteler, web sitesi, kütüphane ve öğretim elemanı kadrosu gibi konularda ifadeler yöneltmiş; sonuç olarak üniversiteye ilişkin pozitif imaja sahip öğrenci sayısı %36,5, negatif imaja sahipler ise %49,6 olduğu belirtilmiştir.

Yurt (2012) tarafından Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalında "Kurumsal İtibar Yönetimi Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Düzce Üniversitesi Örneği" isimli yüksek lisans tezi yazılmıştır. Yapılan çalışma sonucunda araştırmaya katılanların kurumsal itibar yönetimi algıları ile normatif bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı gibi örgütsel bağlılığı oluşturan her bir boyut arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna ek olarak

araştırmaya katılanların kurumsal itibar yönetimi algılarının ve örgütsel bağlılıklarının yüksek düzeyde olduğu belirtilmiştir.

Oktar (2011) tarafından Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında “Farklı Paydaşlar Açısından İtibar Algılamaları: Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde Bir Uygulama” isimli yüksek lisans tezi yapılmıştır. Araştırma sonucunda paydaşların genel olarak Süleyman Demirel Üniversitesi’nin itibarını olumlu olarak algıladıkları gözlenmiştir. Ancak farklı paydaşlar arasında üniversitenin itibarının algılanma düzeyinde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Süleyman Demirel Üniversitesi’nin itibarının tespitinde kullanılan boyutlardan olan duygusal çekicilik boyutu tüm paydaşlar açısından itibarın en yüksek seviyede algılandığı boyut olmuştur. Bunun yanında eğitim ve hizmet kalitesi üç paydaş grubu açısından itibarın en düşük seviyede algılandığı boyut olmuştur.

Alnıaçık (2011) tarafından Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon programında “Kurumsal İtibarın Paydaş Davranışları Üzerine Etkisi: Ampirik Bir Çalışma” isimli doktora tezi yapılmıştır. Bu çalışmada, “İtibar Katsayısı” modeli kullanılarak farklı itibar bileşenlerinin müşteriler, çalışanlar ve yatırımcıların belli başlı davranışları üzerindeki etkileri değerlendirilmeye çalışılmış ve kurumsal itibar bileşenlerinin algılanan önem dereceleri incelenmiştir. Buna göre

müşteri bağlılığı üzerinde en fazla etkisi olan kurumsal itibar bileşeninin ürün ve hizmet kalitesi olduğu; potansiyel çalışanların bir firmaya iş başvurusu yapma ve o firmaya bağlılık gösterme niyeti üzerinde en fazla etkisi olan kurumsal itibar bileşeninin iş yeri çevresi olduğu ve potansiyel yatırımcıların bir kuruma yatırım yapma niyeti üzerinde en fazla etkisi olan kurumsal itibar bileşeninin ise finansal performans olduğu yönündeki hipotezler doğrulanmıştır.

Kurumsal itibarla ilişkili yükseköğretimde yapılan alanyazındaki en geniş kapsamlı çalışma ise Anadolu Üniversite Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Anabilim Dalında Çillioğlu (2010) tarafından yapılan “İç ve Dış Paydaşların Değerlendirmelerine Göre Anadolu Üniversitesi'nin Kurumsal İtibarı” adlı yüksek lisans tezidir. Araştırma sonucunda Anadolu Üniversitesi'nin kurumsal itibarı konusunda genel olarak katılımcıların olumlu görüşe sahip oldukları görülmüştür. Ancak iç ve dış paydaşların kendi aralarında ve bunların alt grupları arasında itibar değerlendirmeleri açısından bazı farklılıkları olduğu ifade edilmiştir. Katılımcıların yönetim ve liderlik, çalışanlar, ürün ve hizmetler boyutlarında Anadolu Üniversitesi'nin itibarı hakkında olumlu görüş belirtmedikleri; iş yeri ortamı, kurum kültürü ve toplumsal sorumluluk boyutlarında ise olumlu görüş belirttikleri görülmüştür. İtibarın en iyi olarak algılandığı alan iş yeri ortamı, en kötü olduğu alan ise kurumdaki yönetim ve liderlik olmuştur.



Yirmibeş (2010) tarafından Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon programında “Kurumsal İtibar Yönetimi ve Kamuya Bağlı Bir Kurumda Kurumsal İtibarın Ölçülmesi Üzerine Bir Araştırma” isimli yüksek lisans tezi yapılmıştır. Uludağ İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği’nin kurumda çalışanlar ve birlik üyeleri tarafından algılanan kurumsal itibarı ölçülmüştür. Buna göre, kurumun itibarı olumlu olarak algılanmış ve itibar %76,5 olarak belirlenmiştir. Bu olumlu algılamaların sebepleri arasında çalışma ortamındaki rahatlık, yönetimle güçlü iletişim, açık görev tanımları, iş yasası hükümlerinin eksiksiz yerine getirilmesi, eğitim ve personel gelişimine destek, personel için düzenlenen spor ve iş dışı etkinlikleri, başarının maddi ve manevi yollardan ödüllendirilmesi gibi göstergeler gelmektedir.

Tüysüzoğulları (2010) tarafından Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında “Ortaöğretim Kurumlarında Yönetici ve Öğretmenlerin Kurumsal İtibara İlişkin Algılamaları: Kastamonu Uygulaması” isimli yüksek lisans tezi yapılmıştır. Yapılan çalışma sonucunda öğretmen ve idarecilerin kurumsal itibara ilişkin algılamaları arasında görüş ayrılıkları olduğu tespit edilmiştir. Özellikle yöneticilerin okullarını, öğretmenlere göre daha itibarlı buldukları sonucuna varılmıştır.

Özpinar (2008) tarafından Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Reklamcılık ve Halkla İlişkiler Anabilim Dalında

“Kurumsal İtibarın Ölçümü: Türkiye’ye Yönelik Ölçek Geliştirme Çalışması” isimli doktora tezi yapılmıştır. Çalışmada tüketicilerin itibar kavramından ne anladığı ile kurumsal itibarı oluşturan ve gelişimini etkileyen unsurların neler olduğuyla ilgili araştırma yapılmıştır; itibarı etkileyen 6 faktör olduğu ve bu faktörleri 26 değişkenin oluşturduğu sonucuna varılmıştır. Bu faktörler; Güven, İş Ortamı, Sosyal Sorumluluk, Yenilikçilik ve Liderlik, Bilinirlik ve Hedef Kitleye Yakınlıktır.

Çiftçioğlu (2008) tarafında Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında “Kurumsal İtibarın Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama” isimli doktora tezi yapılmıştır. Çalışmada Bursa’da otomotiv ana ve yan sanayinde faaliyet gösteren firma çalışanlarından oluşan örneklem üzerinde bir araştırma yapılmıştır ve elde edilen verilerle, çalışanların algıladıkları örgütsel itibarın, örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Kadıbeşegil (2006) “İtibar Yönetimi: İtibarımızı Yönetmekten Daha Önemli İşimiz Var mı?” isimli kitabı ile Türkiye’de kurumsal itibar kavramının geniş kitlelere duyurulmasına ve bu alanda daha fazla akademik çalışmaların yapılmasına öncülük ettiği söylenebilir. Yine Sümer ve Pernsteiner (2014)’in “İtibar Yönetimi” kitabı, Gümüş ve Öksüz (2009)’ün “Turizm İşletmelerinde Kurumsal İtibar Yönetimi”

kitabı, Dörtok (2004)'un “Kurumsal İtibarınızdan Kaç Sıfır Atabilir siniz?” kitabı ve Şakar (2011)'in “Kurumsal İtibar ve Paradigmalar” kitabı alana katkı sağlayan önemli çalışmalar arasındadır.

Kurumsal itibar kavramına yönelik olarak eğitim örgütleriyle doğrudan ilişkili çok fazla araştırma yoktur. Alanyazında konuya ilişkin ilk ve özgün çalışma Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında Karaköse (2006) tarafından yapılan “Eğitim Örgütlerindeki İç ve Dış Paydaşların Kurumsal İtibara İlişkin Algılamaları” başlıklı bir doktora tezidir. Kahramanmaraş ilinde en fazla personel sayısına sahip bir devlet bir özel okul seçilerek iç ve dış paydaşlardan 10 okul yöneticisi, 57 öğretmen, 258 öğrenci ve 157 öğrenci velisine anket uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, özel okuldaki iç paydaşların, kurumsal itibara ilişkin algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olduğu belirlenmiştir. Kurumsal itibara ilişkin özel okulun dış paydaşlarının algılamalarına toplu olarak bakıldığında, duygusal çekicilik ve kurumsal etik boyutları ile ilgili algılamalar dışında, kurumsal itibarın belirlenmesinde görev değişkeninin önemli bir etken olmadığı anlaşılmıştır. Devlet okulundaki iç paydaşların kurumsal itibara ilişkin algılamaları topluca değerlendirildiğinde ise kurumsal itibarın belirlenmesinde toplumsal sorumluluk, duygusal çekicilik, çalışma ortamı ve yönetim kalitesi boyutlarında görev değişkeninin önemli bir etken olmadığı anlaşılmıştır. Devlet okulunun kurumsal itibarına ilişkin dış paydaşların algılamalarına toplu olarak bakıldığında ise, kurumsal itibarın belirlenmesinde duygusal çekicilik

boyutu dışındaki diğer tüm boyutlarda görev değişkeninin önemli bir etken olmadığı tespit edilmiştir. Özel okul ve devlet okulunun iç ve dış paydaşlarının kurumsal itibara ilişkin toplam algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur.

Altıntaş (2005) tarafından Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Reklamcılık ve Halkla İlişkiler Anabilim Dalında “Kurumsal İtibar ve Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Örneği” isimli yüksek lisans tezi yapılmıştır. Araştırmada Anadolu Üniversitesi’nin kurumsal itibarı, öğrenci ve çalışanlarının görüşleri doğrultusunda belirlenmeye çalışılmış ve Anadolu Üniversitesi’nin olumlu bir kurumsal itibara sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Anadolu Üniversitesi çalışanlarının, Anadolu Üniversitesi’nin kurumsal itibarını oldukça olumlu olarak algıladıkları belirlenirken, üniversite öğrencilerinin üniversitelerinin kurumsal itibarını çalışanlara oranla daha az olumlu olarak algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Türkiye’de kurumsal itibar kavramına ilişkin ilk araştırmalara 1999 yılında *Capital* dergisinin yapmış olduğu “Türkiye’nin En Beğenilen Şirketleri” araştırmasıyla başladığı söylenebilir. *Capital* dergisi her yıl yapmış olduğu araştırmada Türkiye’nin 500 büyük sanayi kuruluşunu belirlemek amacıyla her yıl şubat ayında şirketlerin bilanço ve gelir tabloları beyanlarını incelemiş ve önceki yıla göre satış, üretim ve gelirler üzerinden ölçümlemeye çalışmıştır. Araştırma sonuçlarına göre bir örgütü itibarlı kılan özellikler arasında hizmet ve ürün

kalitesi, ürün geliştirme, müşteri memnuniyeti, çalışana verilen önem ve sunulan olanaklar, finansal sağlamlık ve uluslararası örgüt olma, güçlü marka kimliği, ürün çeşitliliği bilgi ve teknoloji yatırımları ile toplumsal sorumluluk gibi göstergeler belirlenmiş ve en itibarlı 500 şirket sıralanmıştır. İlk dönem araştırmaları daha çok şirket temelli yönetim ve organizasyon ya da halkla ilişkiler alanlarında gerçekleşmiş; sonraki yıllarda sağlık bilimleri ve iletişim gibi farklı alanlarda da kurumsal itibara yönelik araştırmalar yapılmıştır. Bu kısımda daha çok genelde örgütsel yapı, işleyiş ve paydaş gruplarına ilişkin; özelde ise eğitim örgütlerinde yapılmış araştırmalara değinilmeye çalışılmıştır.

### **2.6.2. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar**

Suomi ve diğerleri (2014) “Focusing on Dilemmas Challenging Reputation Management in Higher Education” isimli makalede yükseköğretim kurumları için itibar yönetiminin öneminden bahsetmişlerdir. Çalışma alanları yüksek lisans programlarıyla ilgili olan iç ve dış paydaşlar üzerinde anket ve yarı yapılandırılmış formlarla toplanan verilere göre yükseköğretim kurumları farklı paydaş grupları tarafından farklı şekillerde tanımlanmaktadır.

Skallerud (2011) “School Reputation and Its Relation to Parents’ Satisfaction and Loyalty” isimli makalede bir okulu itibarlı kılan unsurların neler olduğunu ortaya koymak amacıyla 325 ilkokul velisiyle anket yapılmış ve dört boyutlu bir değerlendirme ölçeğine

ulaşlmıştır. Bunlar veli oryantasyonu, öğrenme kalitesi, güvenli çevre ve iyi öğretmenler. Veli memnuniyetini tüm boyutların etkilediği ve oryantasyon çalışmaları ve iyi öğretmenlerin ise veli sadakatini etkilediği sonucuna varılmıştır. Aynı ölçek Badri ve Mohaidat (2014) tarafından kullanılmış ve bu dört boyutun veli temelli okul itibarı ölçümünde güçlü destekler nitelikte sonuçlara ulaşmışlardır.

Sung ve Yang (2008) “Toward the Model of University Image: The Influence of Brand Personality, External Prestige, and Reputation” isimli makalede Güney Kore Üniversitesi’nden 1642 öğrenciye anket uygulamış ve üniversitelerin imajı üzerine bir çalışma yapmışlardır. Öğrencilerin üniversiteye yönelik tutumlarını kurum kimliği ve imaj kavramları üzerinden değerlendirmiş; bir üniversite imajı modeli oluşturmaya çalışmıştır. Bulgulara göre öğrencilerin kuruma olan destekleyici tutumları ile öğrencilerin üniversite hakkındaki algılamaları arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Üniversite ile ilgili imaj-kimlik, itibar ve dış prestij gibi tüm yapıların öğrencilerin üniversiteye karşı destekleyici tutumları üzerinde pozitif etkisi olduğu belirtilmiştir. Bunlardan dış prestijin diğer iki değişkenden dört kat daha etkili olduğu, üniversite dışındakilerin üniversiteyi nasıl algıladıklarının yeni öğrenciler üzerinde oldukça etkili olduğu ayrıca vurgulanmıştır.

Vidaver-Cohen (2007) “Reputation Beyond The Rankings: A Conceptual Framework For Business School Research” isimli

makalede itibar sıralamalarının yükseköğretim kurumlarında yaratmış olduğu etkilerden bahsetmiş ve farklı araştırmacıların ölçüm yöntemlerine ilişkin getirmiş oldukları eleştirilere değinerek itibarı oluşturan unsurların neler olabileceğine dair kavramsal bir model ortaya koymuştur. Bir okulun iyi bir itibara sahip olması, benzer olumlu etkilere sahip olacağından kurumsal itibar kavramının eğitim yönetimi alanına uyarlanabileceğinden bahsetmiştir.

Helgesen ve Nettet (2007) “Images, Satisfaction and Antecedents: Drivers of Students Loyalty? A Case Study of a Norwegian University College” isimli makalede sunulan hizmet kalitesi, tesisler, öğrenci memnuniyeti ve kurumun imajı gibi değişkenler arasındaki ilişkileri bulmak için küçük bir Norveç üniversitesinde çeşitli incelemeler yapmışlardır. Öğrenci sadakatinin nihai bağımlı değişken olduğu sonucuna varılmıştır. Zira öğrencilerin kuruma olan sadakatleri arttıkça, potansiyel öğrencilerin çekilmesine olumlu etkileri olduğu gibi uzun vadede güçlü bağa sahip bir paydaş grubunun oluştuğu da vurgulanmaktadır.

Alessandri ve diğerleri (2006) “An Integrative Approach to University Visual Identity and Reputation” isimli bir makalede bir üniversitenin kimliğini ve itibarını oluşturan unsurları belirlemek amacıyla öğrenciler üzerinde bir araştırma yapmış, kurumsal itibarı, uzun dönemde farklı paydaşlar tarafından paylaşılan kuruma ilişkin algılamaları olarak tanımlamıştır.

Rindova ve diğerleri (2005) “Being Good or Being Known: an Empirical Examination of The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Organizational Reputation” isimli makalede farklı paydaşların algılamalarının kurumun itibarını ne ölçüde etkilediğini ve paydaş algılamalarının hangi ekonomik sonuçlar doğurduğunu incelemişlerdir. Buna göre itibarın iki temel boyutta meydana geldiğini ileri sürmüşlerdir. Bunlar paydaşların kurumun kaliteli ürün ve hizmet üretebileceğine dönük algıları ve kurumun paydaşlar nezdindeki önemi olarak sıralanmıştır. Sonra itibarın bu iki farklı boyutunun, Amerika Birleşik Devletleri’ndeki işletme okulları temelinde, öncüllerini ve sonuçlarını tespit etmeye çalışmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre paydaşların üçüncü şahısların fikirlerinden önemli ölçüde etkilendiği ve olumlu bir itibara sahip kurum ile fiyat arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirtilmiştir.

Arpan, Raney ve Zivnuska (2003) “A Cognitive Approach to Understanding University Image” isimli makalede iki farklı paydaş grubu dikkate alınarak Amerika Birleşik Devletleri’nde 10 farklı üniversitede araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucuna göre farklı paydaş grupları üniversiteyi puanlarken farklı kriterler kullandıkları ifade edilmiştir.

Nguyen ve LeBlanc (2001) “Image and Reputation of Higher Education Institutions In Students’ Retention Decisions” isimli



makalede 395 işletme bölümü öğrencisi ile müşteri sadakatinin şekillenmesinde kurumsal itibar ve imajın etkisi araştırılmış; araştırma sonuçlarına göre sadakat düzeyi ile kurumsal itibar ve imajın benzer eğilim gösterdiği bulunmuştur.

Yükseköğretim kurumlarında yapılan ilk itibar araştırmaları sadece bir ya da birkaç paydaş grupları üzerinde olmuştur. Conard ve Conard (2000) yılında “An Analysis of Academic Reputation As Perceived By Consumers of Higher Education” isimli makalede lise son sınıf öğrencilerinin üniversiteler hakkındaki algılamalarını araştırmış ve yüksek akademik itibarı olan üniversitelerin daha iyi algılandığı sonucuna varmıştır.

Kurumsal itibar kavramının daha anlaşılır olabilmesi için ve özellikle uygulamaya boyutunda anlam kazanabilmesi için ölçülebilir olması gerekmektedir. Fakat yapılan pek çok araştırmaya karşın kurumsal itibarı ölçen geçerli bir ölçeğin geliştirilememesi 1999 yılında Charles J. Fombrun ve Naomi A. Gardberg’i çalışma gruplarıyla harekete geçirmiş ve küresel ölçekte bir itibar ölçeği oluşturmak için araştırmalara başlamışlardır. Çalışma kurgulanırken dikkat edilen en önemli unsur, geliştirilecek ölçeğin farklı kültürlerde farklı sonuçlar vermemesi ve uygulanacağı her ülkede ve şirkette ortak unsurları ölçebiliyor olmasının gerekliliği olmuştur. Bu yüzden geliştirilen ölçekteki ifadeler farklı kültürlerde geçerliliğe sahip psikoloji, pazarlama ve yönetim alanyazınından seçilmiştir. Daha sonra,

geliştirilen bu ölçek, ABD, Almanya, Hollanda ve İtalya'nın da içerisinde olduğu 11 ülkede tesadüfi yöntemle seçilen örneklemelere uygulanmış ve ölçeğin geçerliliği ile güvenilirliği sağlanmıştır. Charles Fombrun, kurumsal itibarı belirli ölçütleri temel alarak ölçmek ve itibar değerlendirmesini sistemli hale getirmek için Reputation Institute (İtibar Enstitüsü)'nü kurmuştur. Daha sonraki yıllarda yapılan araştırmaların sayısı arttığı için *Corporate Reputation Review* dergisi kurulmuş ve kurumsal itibara ilişkin araştırmalar yayımlanmaya başlamıştır.

Theus (1993) "Academic Reputations: The Process of Formation and Decay" isimli makalesinde üniversitelerin itibarlarının nasıl oluştuklarına ve bu itibarı nasıl kaybettiklerine odaklanmıştır. Özellikle olumlu itibarla kazanılacak örgütsel hedefler ve fırsatlardan bahsetmiş; kalıcı pozitif itibarın oluşmasındaki faktörler ve bozulması durumunda dengeleyici stratejilerin neler olabileceğine dair ipuçları verilmiştir.

Kurumsal itibara yönelik yapılan pek çok araştırmaya Fortune Dergisi'nin 1984'ten itibaren her yıl düzenlediği "En Beğenilen Şirketler Listesi" isimli anket çalışmasının öncülük ettiği görülmektedir. Kurumsal imajları doğrultusunda, ABD'nin en beğenilen 500 şirketini ortaya koymaya çalışan ankete göre ABD'nin en beğenilen şirketleri; yenilikçilik, yönetim ve çalışanların kalitesi, ürün ve hizmetlerdeki kalite, uzun vadeli yatırım değeri, finansal

sağlamlık, sosyal sorumluluk vb. kriterler göz önünde bulundurularak değerlendirme yapılmaktadır.

Ayrıca bilimsel yayınların kurumsal itibarı oluşturmada önemli bir faktör olduğu ve pek çok itibar araştırmalarında yayın kriterlerinin dikkate alındığı düşünülürse; bir üniversitenin bilimsel yayın sayısı ve indekslerde yer alma ölçüsü büyük öneme sahiptir. Pike (2004), üniversite sıralama olgusunun giderek büyüyen bir iş olduğunu ve üniversitelerin hem akademik sahada hem de muhtemel öğrencileri kendilerine çekme noktasında giderek artan sorumluluklarından bahsetmektedir. Aşağıda bir kamu üniversitesine ilişkin bahsi geçen çeşitli kurum ve kuruluşlar tarafından yapılmış itibar sıralamalarına ilişkin bazı sonuçlar yer almaktadır.

İlgili üniversite 2015 yılı National Taiwan Üniversitesi tarafından yapılan ve sadece mühendislik alanında makale ve atıf sayıları dikkate alınarak oluşturulan sıralamada 58,1 puan ile 1. sırada yer almıştır. Sıralamada İstanbul Teknik Üniversitesi 2. Orta Doğu Teknik Üniversitesi 3. ve Yıldız Teknik Üniversitesi 4. sırada yer almıştır (National Taiwan Üniversitesi, 2016).

İlgili üniversite yine 2015 yılı Webometrics Google Akademik Atıf Sıralamasında Türkiye üniversiteleri arasında 4. sırada yer almıştır (Webometrics, 2016). Aynı araştırmada Boğaziçi Üniversitesi 1. sırada, İstanbul Teknik Üniversitesi 2. sırada görülmektedir.

İlgili üniversite yine 2015 yılında Tübitak tarafından yapılan Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi sıralamasında 50 üniversite arasından 13. Sırada yer almaktadır. İlk üç sırayı sırasıyla, Sabancı Üniversitesi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi ve Boğaziçi Üniversitesi oluşturmaktadır (Tübitak, 2015).

URAP (University Ranking by Academic Performance) 2016-2017 Dünya Sıralamasında İlgili üniversite Türkiye Üniversiteleri arasında 9. Sırada, Dünya üniversiteleri arasında ise 830. Sırada yer almıştır. 2015-2016 dünya sıralamasında 854. ve Türkiye üniversiteleri arasında 12. sırada yer alan İlgili üniversite bu yıl yayımlanan sonuçlara göre ülke sıralamasındaki konumunu 3 sıra, dünya sıralamasındaki konumunu ise 24 sıra yükselterek önemli bir başarı göstermiştir. (ODTÜ, 2016).

ODTÜ Enformatik Enstitüsü bünyesinde faaliyet gösteren URAP (University Ranking by Academic Performance) araştırma laboratuvarı 2016-2017 Türkiye Üniversiteleri Sıralaması sonuçlara göre İlgili üniversite devlet üniversiteleri arasında 10. sırada, tıp fakültesi olan üniversiteler arasında 8. sırada ve tüm üniversiteler arasında ise 13. sırada yer bulmuştur (ODTÜ, 2017).

ARWU 2017 sıralamasında ise ülkemizden yalnızca 7 üniversite bulunmaktadır. Yayımlanan sıralamada, İlgili üniversite dünyanın

önde gelen üniversiteleri arasında 501-600 aralığında ve ülkemiz üniversiteleri arasında ise 2. sırada yer almıştır (ARWU, 2017).

Sonuç olarak, eğitim alanında itibar yönetimine ilişkin araştırmaların çok yeni olduğunu düşünölmektedir. Kurumsal işletme dünyasında şirketler, itibar yönetimi stratejilerini uzunca bir süre “Toplam Kalite Yönetimi” adı altında yapmaya çalışmışlar; fakat itibar yönetimi kavramının alanyazına girmesi ve çeşitli araştırmaların kavramı güçlendirmesiyle birlikte sadece işletmeler bazında değil, hemen her örgüt yapısının olduğu yerde kullanılmaya başlanmıştır. Bu anlamda henüz ölçömlenmesine ilişkin farklı değişkenler dikkate alındığında çeşitli araştırmalar devam ediyor olsa da bu kitaba konu olan araştırmada ilgili üniversitenin iç ve dış paydaşları tarafından nasıl algılandığı üzerinde durulmaktadır.

## BÖLÜM III

### Örnek Bir Araştırma

Kitaba konu olan araştırmada, bir kamu üniversitesi paydaşlarının kurumsal itibara ilişkin algılarını belirleyerek bu paydaşların algılamış oldukları itibar düzeylerinde farklılık olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda üniversitenin organik bağı olan tüm iç ve dış paydaşlardan veri toplanmıştır. Ölçme aracında kurumsal itibara ilişkin; a) Yönetim ve Liderlik, b) Çalışanlar, c) İş Yeri Ortamı, d) Kurum Kültürü, e) Ürün ve Hizmetler, e) Toplumsal Sorumluluk olmak üzere toplam altı boyut yer almaktadır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

### Sonuçlar

#### **Kamu üniversitesi iç ve dış paydaşlarının kurumsal itibar algılarının genel ortalamalarına ilişkin sonuçlar**

Kamu üniversitesi paydaşlarının kurumsal itibar düzeylerinin ölçek boyutları itibariyle genel ortalamaları 3.31'dir. Bu değer eşik değer kabul edilen 3,41'in çok az altındadır. Bu duruma göre, Kamu üniversitesi paydaşları üniversiteye ilişkin itibar konusunda "Kararsızım" görüşüne sahiptirler. Veri toplama sürecinde elde

bilgiler dikkate alındığında “Kararsızım” ifadesi daha çok kurumsal itibar boyutlarını oluşturan maddeler hakkında orta derecede katılma ya da orta derecede katılmamayı anlatmakta; her iki uca da eşit mesafedeyim, yansızım ya da ortadayım anlamlarına gelmektedir.

Katılımcıların üniversitenin itibarına ilişkin iş yeri ortamı boyutu en yüksek ortalamaya sahip 3,56 tek boyut olarak görülmektedir. Toplumsal sorumluluk boyutu ise 3,11 en düşük ortalamaya sahip boyut olmuştur. Bunu sırasıyla 3,16 ile yönetim ve liderlik, 3,32 ile ürün ve hizmetler boyutları takip etmektedir. Bir diğer ifadeyle katılımcıların Kamu üniversitesi kurumsal itibar düzeyine ilişkin en iyi olarak algıladıkları alan iş yeri ortamı, en kötü olarak algıladıkları alan toplumsal sorumluluk olarak görülmektedir.

### **Kamu üniversitesi iç paydaşlarının kurumsal itibar algılarına ilişkin sonuçlar**

Kamu üniversitesi iç paydaşlarının üniversitenin kurumsal itibarına ilişkin algılamaları arasından paydaş durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır. Bu duruma göre;

- ❖ Öğrenci ile idari ve diğer personelin çalışanlar algıları akademisyenlerin çalışanlar algılarından daha yüksektir.

- ❖ İdari ve diğer personelin iş yeri ortamı algıları, öğrenci ve akademisyenlerin iş yeri ortamı algılarından; akademisyenlerin ise öğrencilerden anlamlı düzeyde yüksektir.
- ❖ İdari ve diğer personelin kurum kültürü algıları öğrencilerin algılarından; akademisyenlerin kurum kültürü algıları öğrencilerden anlamlı düzeyde yüksektir.
- ❖ İdari ve diğer personelin ürün ve hizmetler algıları öğrencilerin ürün ve hizmetler algılarından; akademisyenlerin ürün ve hizmetler algıları öğrencilerden anlamlı düzeyde yüksektir.

Kurumsal itibar algısının yönetim ve liderlik, çalışanlar, iş yeri ortamı, kurum kültürü, ürün ve hizmetler, toplumsal sorumluluk alt boyutlarında ve toplam itibar algısı puanında iç paydaşlardan öğrencilerin cinsiyet değişkenine göre gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur.

Kurumsal itibar algısının yönetim ve liderlik, çalışanlar, iş yeri ortamı, kurum kültürü, ürün ve hizmetler, toplumsal sorumluluk alt boyutlarında ve toplam itibar algısı puanında iç paydaşlardan öğrencilerin üniversitede bulunma sürelerine göre gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur.

Kurumsal itibar algısının yönetim ve liderlik, çalışanlar, iş yeri ortamı, kurum kültürü, ürün ve hizmetler, toplumsal sorumluluk alt



boyutlarında ve toplam itibar algısı puanında iç paydaşlardan akademisyenlerin cinsiyet değişkenine göre gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur.

Kurumsal itibar algısının yönetim ve liderlik, çalışanlar, iş yeri ortamı, kurum kültürü, ürün ve hizmetler, toplumsal sorumluluk alt boyutlarında ve toplam itibar algısı puanında iç paydaşlardan akademisyenlerin eğitim düzeyleri değişkenine göre gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur.

Akademisyenlerin Kamu üniversitesi kurumsal itibar algısında yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır. Bu duruma göre;

- ❖ 20-29 yaş arasında olan katılımcıların ürün ve hizmetler algıları, 50 yaş ve üstü olan katılımcıların ürün ve hizmetler algılarından daha yüksektir.

Kurumsal itibar algısının yönetim ve liderlik, çalışanlar, iş yeri ortamı, kurum kültürü, ürün ve hizmetler, toplumsal sorumluluk alt boyutlarında ve toplam itibar algısı puanında iç paydaşlardan akademisyenlerin akademik unvanlarına göre gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur.

Akademisyenlerin Kamu üniversitesi kurumsal itibar algısında üniversitede bulunma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır. Bu duruma göre;

- ❖ 11-15 yıl arası olan katılımcıların ürün ve hizmetler algıları, 16-20 yıl arası ve 21 yıl ve daha çok arası olan katılımcıların ürün ve hizmetler algılarından anlamlı düzeyde yüksektir.
- ❖ 11-15 yıl arası olan katılımcıların toplumsal sorumluluk algıları, 21 yıl ve daha çok arası olan katılımcıların toplumsal sorumluluk algılarından anlamlı düzeyde yüksektir.

İdari ve diğer personelin Kamu üniversitesi kurumsal itibar algısında cinsiyetlerine göre anlamlı farklılıklar vardır. Bu duruma göre;

- ❖ Erkek paydaşların yönetim ve liderlik alt boyutundaki algıları, kadın paydaşlarınkinden anlamlı düzeyde yüksektir.
- ❖ Kadın paydaşların kurum kültürü alt boyutundaki algıları, erkek paydaşlarınkinden anlamlı düzeyde yüksektir.
- ❖ Kadın paydaşların ürün ve hizmetler alt boyutundaki algıları, erkek paydaşlarınkinden anlamlı düzeyde yüksektir.
- ❖ Kadın paydaşların toplumsal sorumluluk alt boyutundaki algıları, erkek paydaşlarınkinden anlamlı düzeyde yüksektir.

İdari ve diğer personelin Kamu üniversitesi kurumsal itibar algısında yaşlarına göre anlamlı farklılıklar vardır. Bu duruma göre;

- ❖ 40-49 yaş arasında olan katılımcıların yönetim ve liderlik algıları, 20-29 yaş ve 30-39 yaş arasından olan katılımcıların yönetim ve liderlik algılarından anlamlı düzeyde düşüktür.
- ❖ 20-29 yaş arasında olan katılımcıların çalışanlar algıları, 30-39 yaş arasında olan katılımcıların çalışanlar algılarından anlamlı düzeyde yüksektir.
- ❖ 20-29 yaş arasında olan katılımcıların iş yeri ortamı algıları, 30-39 yaş arası ve 50 yaş ve üstü olan katılımcıların iş yeri ortamı algılarından anlamlı düzeyde düşüktür.
- ❖ 50 yaş ve üstü olan katılımcıların toplumsal sorumluluk algıları, 20-29 yaş arası, 30-39 yaş arası ve 40-49 yaş arası olan katılımcıların toplumsal sorumluluk algılarından anlamlı düzeyde düşüktür.

İdari ve diğer personelin Kamu üniversitesi kurumsal itibar algısında eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılıklar vardır. Bu duruma göre;

- ❖ Eğitim düzeyi liseye kadar olan katılımcıların yönetim ve liderlik algıları, lisans ve lisansüstü olan katılımcıların yönetim ve liderlik algılarından anlamlı düzeyde yüksektir.
- ❖ Eğitim düzeyi liseye kadar olan katılımcıların çalışanlar algıları lisans ve lisansüstü olan katılımcıların çalışanlar

algularından; eğitim düzeyi önlisans olan katılımcıların çalışanlar alguları lisans ve lisansüstü olan katılımcıların çalışanlar algularından ve eğitim düzeyi lisans olan katılımcıların lisansüstü olan katılımcıların çalışanlar algularından anlamlı düzeyde yüksektir.

❖ Eğitim düzeyi liseye kadar olan katılımcıların iş yeri ortamı alguları lisans ve lisansüstü olan katılımcıların iş yeri ortamı algularından; eğitim düzeyi önlisans olan katılımcıların iş yeri ortamı alguları lisansüstü olan katılımcıların iş yeri ortamı algularından ve eğitim düzeyi lisans olan katılımcıların lisansüstü olan katılımcıların iş yeri ortamı algularından anlamlı düzeyde yüksektir.

❖ Eğitim düzeyi liseye kadar olan katılımcıların kurum kültürü alguları lisansüstü olan katılımcıların kurum kültürü algularından; eğitim düzeyi önlisans olan katılımcıların kurum kültürü alguları lisans ve lisansüstü olan katılımcıların kurum kültürü algularından ve eğitim düzeyi lisans olan katılımcıların kurum kültürü alguları lisansüstü olan katılımcıların kurum kültürü algularından anlamlı düzeyde yüksektir.

❖ Eğitim düzeyi liseye kadar olan katılımcıların ürün ve hizmetler alguları lisans ve lisansüstü olan katılımcıların ürün ve hizmetler algularından; eğitim düzeyi önlisans olan katılımcıların ürün ve hizmetler alguları lisans ve lisansüstü olan katılımcıların ürün ve hizmetler algularından ve eğitim düzeyi lisans olan katılımcıların ürün ve hizmetler alguları lisansüstü olan

katılımcıların ürün ve hizmetler algılarından anlamlı düzeyde yüksektir.

❖ Eğitim düzeyi liseye kadar olan katılımcıların toplumsal sorumluluk algıları lisansüstü olan katılımcıların toplumsal sorumluluk algılarından; eğitim düzeyi önlisans olan katılımcılar toplumsal sorumluluk algıları lisans ve lisansüstü olan katılımcıların toplumsal sorumluluk algılarından ve eğitim düzeyi lisans olan katılımcıların toplumsal sorumluluk algıları lisansüstü olan katılımcıların toplumsal sorumluluk algılarından anlamlı düzeyde yüksektir.

İdari ve diğer personelin Kamu üniversitesi kurumsal itibar algısında üniversitede bulunma sürelerine göre anlamlı farklılıklar vardır. Bu duruma göre;

❖ Üniversitede bulunma süresi 5 yıl ve daha az olanların 11-15 yıl arası olanlara göre; 6-10 yıl olanların 11-15 yıl olanlara göre ve 16 yıl ve daha çok olanların 11-15 yıl olanlara göre yönetim ve liderlik algıları daha yüksektir.

❖ 5 yıl ve daha az olanların 11-15 yıl arası olanlara göre; 6-10 yıl olanların 11-15 yıl olanlara göre ve 16 yıl ve daha çok olanların 6-10 yıl ve 11-15 yıl olanlara göre çalışanlar algıları daha yüksektir.

❖ 5 yıl ve daha az olanların 6-10 yıl arası olanlara göre; 11-15 yıl olanların 6-10 yıl olanlara göre ve 16 yıl ve daha çok

olanların 6-10 yıl ve 11-15 yıl olanlara göre iş yeri ortamı algıları daha yüksektir.

❖ 5 yıl ve daha az olanların 11-15 yıl arası olanlara göre kurum kültürü algıları daha yüksektir.

❖ 5 yıl ve daha az olanların 6-10 yıl ve 11-15 yıl arası olanlara göre; 16 yıl ve daha çok olanların 6-10 yıl ve 11-15 yıl olanlara göre ürün ve hizmetler algıları daha yüksektir.

❖ 5 yıl ve daha az olanların 6-10 yıl ve 11-15 yıl ve 16 yıl ve daha çok olanlara göre; 16 yıl ve daha çok olanların 11-15 yıl olanlara göre toplumsal sorumluluk algıları daha yüksektir.

### **Üniversite dış paydaşlarının Kamu üniversitesi kurumsal itibar algısında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık olup olmadığına ilişkin sonuçlar**

Kurumsal itibar algısının yönetim ve liderlik, çalışanlar, iş yeri ortamı, kurum kültürü, ürün ve hizmetler, toplumsal sorumluluk alt boyutlarında ve toplam itibar algısı puanında dış paydaşların cinsiyetlerine göre gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur.

Dış paydaşların Kamu üniversitesi kurumsal itibar algısında yaşlarına göre anlamlı farklılıklar vardır. Bu duruma göre;

❖ Yaşı 40-49 olanların iş yeri ortamı algıları, 20-29 olanların iş yeri ortamı algılarından daha yüksektir.

Dış paydaşların Kamu üniversitesi kurumsal itibar algısında üniversitede bulunma sürelerine göre anlamlı farklılıklar vardır. Bu duruma göre;

- ❖ Üniversite bulunma süreleri 6 yıl ve üzeri olanların iş yeri ortamı algılarının 5 yıl ve daha az olanlardan göre daha yüksektir.

### **Üniversite paydaşlarının Kamu üniversitesi kurumsal itibar algısında iç ve dış paydaş olma değişkenlerine göre farklılık olup olmadığına ilişkin sonuçlar**

Üniversite paydaşlarının Kamu üniversitesi kurumsal itibar algısında, iç ya da dış paydaş olma durumlarına göre anlamlı farklılıklar vardır. Bu duruma göre;

- ❖ İç paydaşların yönetim ve liderlik algıları dış paydaşlardan daha düşüktür.
- ❖ İç paydaşların iş yeri ortamı algıları dış paydaşlardan daha düşüktür.
- ❖ İç paydaşların toplumsal sorumluluk algıları dış paydaşlardan daha düşüktür.

## **Katılımcıların görüşlerine göre Kamu üniversitesikurumsal itibar algısı ve alt boyutları arasında anlamlı ilişki olup olmadığına ilişkin sonuçlar**

Katılımcıların tamamının ölçek maddelerine vermiş oldukları cevapların, ölçeğin boyutları arasındaki ilişkiye göre bakıldığında ise olumlu yönde güçlü bir korelasyon olduğu sonucuna varılmıştır. Ölçek boyutları arasında en yüksek düzeyde ilişkinin toplumsal sorumluluk ile ürün ve hizmetler boyutları arasında (.76) olduğu görülmektedir. En düşük düzeyde ilişki ise iş yeri ortamı ile çalışanlar boyutları (.68) arasındadır.

### **Öneriler**

Bu araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda yukarıda maddeler halinde sunulmuş olan sonuçlar dikkate alındığında; genelde kurumsal itibar ve itibar yönetimi alanında çalışmak isteyen araştırmacılara, özelde ise paydaşları tarafından değerlendirilen Kamu Üniversitesi'nin kurumsal itibarına ilişkin çeşitli öneriler getirilmiş ve aşağıda maddeler halinde sunulmuştur.

- a. Kamu üniversitesi kurumsal itibarının daha iyi hale getirilebilmesi için özellikle öğrenci ve akademisyen görüşlerine daha fazla önem vermesi ve topluma yönelik çeşitli projeler geliştirerek tüm paydaşları ile ilişkilerini güçlendirmesi gerekmektedir.



b. Araştırmada genç akademisyenlerin yaşça daha büyük olanlara göre daha olumlu itibara sahip oldukları görölmektedir. Bu anlamda özellikle sunulan hizmetler noktasında neden tüm akademisyenler tarafından olumlu görüşlerin yer almadığı konusu araştırılmalı ve beklentiler giderilmelidir. Zira itibar beklentilerin yönetimidir.

c. Kamu üniversitesi iç paydaşlarından idari ve diğer personelin özellikle yönetim ve liderlik, ürün ve hizmetler ve toplumsal sorumluluk boyutlarından beklentilerinin daha dikkatli etüt edilerek; özellikle gündelik ve bürokratik iş ve işlemlerin yürütülmesinde etkin rol oynayan bu çalışanların kuruma ilişkin aidiyetlerinin artırılması gerekmektedir. Atama, yer değiştirme ve görevde yükselme politikaları belirlenirken bu paydaş grubunun sürece dahil edilmesi daha olumlu itibar algısı oluşturması bakımından etkili olacağı düşünölmektedir.

d. Araştırmada dış paydaş gruplarının kurumsal itibara ilişkin vermiş oldukları yanıtlar değerlendirildiğinde, üniversite hakkında yeterli ve güçlü görüşlere sahip olmadıkları değerlendirilmiştir. Bu anlamda dış paydaş grupları olan medya, çeşitli sivil toplum örgütleri ve bazı yerel ve kamu yöneticileri ile daha güçlü ilişkilerin kurulması, üniversitenin ilerleyen yıllarda mevcut itibarını olumlu yönde gelişmesine olanak sağlayacaktır. Sadece yapısal değişiklikler üzerinden değil;

sunulan hizmetler, geliştirilen ürün ve projeler etkili bir şekilde sunulduğunda üniversiteye hem sosyal sermaye yönünden hem de finansal katkılar açısından fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

e. Kurumsal itibarın oluşması, bir değer olarak yaygınlaştırılması ve tüm paydaşlarca olumlu algılanabilmesi için en önemli görevin yönetim ve alacağı kararlar olduğu düşünüldüğünde; üniversite yönetiminin paydaşlar tarafından neden yeterli görülmediği sorgulanmalıdır. Bu anlamda ilgili boyut maddeleri her bir paydaş cevapları dikkate alınarak etüt edilmeli ve bu konu özelinde çalışmalar yapılmalıdır.

f. Kurumsal itibar ve itibar yönetimi konularında çeşitli araştırmalar olmakla birlikte, özellikle eğitim örgütlerinde yeterli sayıda araştırmacının olmayışı bu araştırmacının temel motivasyonunu oluşturmaktadır. Bu anlamda özellikle itibarın oluşumu ve yönetimine ilişkin okulöncesinden yükseköğretime kadar tüm eğitim kurumlarında yapılacak araştırmaların konuya katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

g. Hem ulusal hem de uluslararası alanyazın dikkate alındığında itibarın oluşumu ve özellikle ölçümüne ilişkin araştırmalar devam etmektedir. Özellikle örgütlerin yapısı, işletme alanları ve paydaş gruplarının çeşitliliği dikkate alındığında benzer çalışmaların yapılması alana katkı sağlayacaktır.

h. Özellikle kamu ve vakıf üniversiteleri arasında ya da çeşitli araştırmalar sonucunda sürekli olumlu itibara sahip olan üniversiteler ile olumsuz itibara sahip olan üniversiteler arasında yapılacak olan karşılaştırmalı araştırmalar, itibarın oluşmasında hangi faktörlerin ön plana çıktığı konusunda yardımcı olacaktır.

i. Türkiye’de ve dünyada üniversitelerin sıralama ölçütleri daha çok bilimsel yayın sayısı ve indekslerde yer alma ölçüsüne göre yapılmaktadır. Bu anlamda paydaş grupların değerlendirmeleri gözardı edilmektedir. Araştırma sonuçları dikkate alındığında Kamu Üniversitesi’nin 2013 ve sonrası çeşitli sıralama araştırmalarında göstermiş olduğu performans devlet üniversiteleri arasında değerlendirildiğinde kötü olmamakla birlikte, bu sonuçların paydaşlara yeteri kadar ulaşmadığı düşünülmektedir. Bu bakımından kurumsal itibarın daha etkin şekilde yönetilmesi için bu gibi çıktıların tüm paydaş gruplarıyla etkili bir şekilde paylaşılmasında fayda olacağı düşünülmektedir.

j. Özellikle yükseköğretim kurumlarının markalaşma süreçleri, paydaş gruplarıyla kurulan güçlü iletişimin sonuçları ve sürdürülebilir bir kurumsal itibar yönetimi üzerine yapılacak araştırmaların Türkiye yükseköğretim kurumları için çeşitli yönetim modelleri oluşturmada yardımcı olacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Abratt, R. (1989). *A New Approach To The Corporate Image Management Process*. Journal of Marketing Management, 5: 63-76.
- Abratt, R., Mofokeng, T., (2001). *Development and Management of Corporate Image in South Africa*. European Journal of Marketing. Vol.35, Iss:3/4, s.370.
- Acar, E. (2012). *Görünmeyi Muteber Kılmak: İtibar Yönetimi*. İstanbul. Kerasus Kitap.
- Aktan, C. C. (1999). *Meslek Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk*, İstanbul: Arı Düşünce ve Toplumsal Gelişim Derneği.
- Aktan, C. C., & Börü, D. (2007). Kurumsal sosyal sorumluluk. *Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler Ve Sosyal Sorumluluk*. (Ed. Coşkun Can Aktan), İstanbul: İGİAD Yayınları, 11-36.
- Alessandri, S.W., Yang, S.-U. and Kinsey, D.F. (2006). *An integrative approach to University visual identity and reputation*. Corporate Reputation Review, Vol. 9 No. 4, pp. 258-270.
- Altıntaş, E. (2005). *Kurumsal İtibar ve Anadolu Üniversitesi İ.B.F. Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi.

- Albert, S., Whetten, D. A. (1985). *Organizational Identity*. Research in Organizational Behavior.
- Almgren, E. (2009). *Ranking of Universities And Higher Education Institutions for Student Information Purposes?* Högskoleverket.
- Alnıaçık, E. (2011). *Kurumsal İtibarın Paydaş Davranışları Üzerine Etkisi: Ampirik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alnıaçık, E., Alnıaçık, Ü., & Genç, N. (2010). *Kurumsal İtibar Bileşenlerinin Algılanan Önemi Demografik Özelliklerden Etkilenmekte midir?*. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.
- Altıntaş E. (2005). *Kurumsal İtibar ve Anadolu Üniversitesi İ.B.F. Örneği*, A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, s:37-38.
- Ak, M., (1998). *Firma / Markalarda Kurumsal Kimlik ve İmaj*. İstanbul: Reklam, Halkla İlişkiler ve Grafik Sanatlar Dizisi.
- Akdoğan, A., Cingöz, A. (2014). *İtibar ve Kriz Yönetimi: Kriz Yönetimi Aracı Olarak Kurumsal İtibarın Önemi*. H. Sumer, H. Pernsteiner (ed.), İtibar Yönetimi (ss.249-273) İçinde. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

- Alves, H. & Raposo, M. (2010). *The Influence of University Image on Student Behaviour*, International Journal of Educational Management, Vol. 24 No. 1, pp. 73-85.
- Argüden Y., (2003). *İtibar Yönetimi*, İtibar Yönetimi (ed. Yılmaz Argüden), Arge Danışmanlık Yayınları, İstanbul.
- Argüden, Y. (2008). *Kurumsal sosyal sorumluluk. İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk. Ed. Coşkun Can Aktan*, İstanbul: İGİAD Yayınları, 36-45.
- Armstrong, M. (1990). *Management process and functions*. Institute of Personnel Management.
- Arpan, L. M., Raney, A. A., & Zivnuska, S. (2003). *A Cognitive Approach To Understanding University Image*. Corporate Communications: An International Journal, 8(2), 97-113.
- Auger, P., Burke, P., Devinney, T., & Louviere, J. (2003). *What Will Consumers Pay for Social Product Features?* *Journal of Business Ethics*,42(3), 281-304. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/25074960>
- Aula, H.M., Tienari, J. (2011), *Becoming World-Class?" Reputation - Building in a University Merger*. Critical Perspectives on International Business, Vol. 7 Iss 1 pp. 7-29.

- Avcı, Ö., Ring, E., Mitchell, L. (2015). *Stakeholders in U.S. Higher Education: An Analysis Through Two Theories of Stakeholders*. Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi. Cilt: 10 Sayı:2
- Badri, M., & Mohaidat, J. (2014). *Antecedents of Parent-Based School Reputation and Loyalty: An International Application*. International Journal of Educational Management, 28(6), 635-654.
- Ball, S. (2007), *Education plc: Understanding Private Sector Participation in Public Sector Education*. Routledge, Abingdon.
- Balmer, J., E. R. Gray. (2003). *Corporate brands: what are they? What of them?* European Journal of Marketing, 37(7/8): 972-97.
- Balmer, J.M.T., Stuart, H.J. (2004). *The Changing Identities of British Airways*. Paper presented at ANZMAC 2004 Conference, Wellington, New Zealand.
- Barnett, M., Jermier, J.M., Lafferty, B.A. (2006). *Corporate Reputation: The Definitional Landscape*. Corporate Reputation Review, Vol. 9, No.1, 26-38.
- Başaran, İ.E. (2000). *Örgütsel Davranış-İnsanın Üretim Gücü*, 3.Baskı, Ankara, Bilim Kitap Kırtasiye, 2000, s.306.
- Başaran, İ.E. (2000). *Yönetim*, 3.Baskı, Ankara, Bilim Kitap.
- Bekiş, T., Bayram, A., Şeker, M., (2013). *Kurumsal İtibarın İşgören Performansı Üzerine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir*

*Araştırma*. Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, C:5, S:2, s.19-27.

Bick, G., M. C. Jacobson, R. Abratt. (2003). *The corporate identity management process revisited*. Journal of Marketing Management, 19: 835-55.

Boylu, Y., Pelit, E., & Güçer, E. (2007). *Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma*. Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, 44(511), 55-74.

Brewer, A. and Zhao, J. (2010). *The impact of a pathway college on reputation and brand awareness for its affiliated university in Sydney*, International Journal of Educational Management, Vol. 24 No. 1, pp. 34-47.

Bromley, D. B. (1993). *Reputation, Image and Impression Management*. University of Liverpool, UK. Copyright 1993 by John Wiley & Sons Ltd, Baffins Lane, Chichester, West Sussex PO19 1UD, England.

Bromley, D.B., (2001). *Relationships Between Personal and Corporate Reputation*. Education Journal of Marketing, 35 (3/4), pp.316-334.

Bromley, D. B. (2002). *Comparing Corporate Reputations: League Tables, Quotients, Benchmarks or Case Studies?* Corporate Reputation Review, 5(1): 35-50.



- Brotzen, D. (1999). *The Role of Reputation in Crisis Management*. London: Director Publication Ltd.
- Bruijns, C. (2003), *Commentary: Should an organisation devote communication dollars to making the CEO famous?*, Prism, Vol. 1, Iss. 1. Retrieved Feb. 8th 2005 from <http://www.praxis.bond.edu.au/prism/papers/commentary/paper3.pdf>
- Bursalıoğlu, Z. (2005). *Okul ynetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem.
- Burt, S., L. Sparks. (2002). *Corporate branding, retailing, and retail internationalization*. *Corporate Communications*, 5(2/3): 194-212.
- Burrows, J. (1999). *Going beyond labels: A framework for profiling institutional stakeholders*. *Contemporary Education*, 70, 4, pp. 5-10.
- Bykztrk ř. (2012). *Testlerin Geerlilik ve Gvenirliliğinde Kullanılan Bazı İstatistikler*. *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*. 16. Baskı, Pegem Akademi, Ankara, s:167-182.
- Bykztrk ř., akmak, E.K.,Akgn, .E.,Karadeniz, ř., Demirel, F. (2013). *Bilimsel Araştırma Yntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.

- Cerny, G. (1990), *The Changing Architecture of Politics: Structure, Agency, and the Future of the State*. Sage, London.
- Chalmeta, R., (2005). *Methodology for Customer Relationship Management*. The Journal of Systems and Software, Article in Pres.
- Chapleo, C. (2009). *External perceptions of successful university brands*, International Journal of Educational Advancement, Vol. 8 Nos 3-4, pp. 126-135.
- Chettamronchai, P., (2010). *Revalidating Two Measures of Reputation in Thailand*. Corporate Reputation Review, 13 (3), pp.209-219.
- Chun, R., (2005). *Corporate Reputation: Meaning and Measurement*. International Journal of Management Review, 7 (2), pp.91-109.
- Chung, S.Y., Schneeweis, T., Eneroth, K., (1999). *Corporate Reputation and Investment Performance: The UK and UK expertise*. SSRN Electric Paper Collection.
- Cizreliogulları, M.N. (2013). *Liberalism in Turkey (1980-1999): The effects of Neo-liberal policies of Turkish political-economy*. MA Thesis, Social Studies Institute. Atılım University.
- Cohen, J. (1988), *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*, 2. Baskı, New York: Academic Press.

- Cohen, A. (1993). *Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis*. Basic and Applied Social Psychology. 14 (2): 143-159.
- Conard, M., and Conard, M. (2000). *An analysis of academic reputation as perceived by consumers of higher education*. Journal of Marketing for Higher Education, 9(4), 69-79.
- Conard, M.J. and Conard, M.A. (2001). *Factors that predict academic reputation don't always predict desire to attend*. Journal of Marketing for Higher Education, Vol. 11 No. 4, pp. 1-18.
- Cravens, K., Oliver, E.G., Ramamoorti, S., (2003). *The Reputation Index: Measuring and Managing Corporate Reputation*. European Journal of Management, 21 (2), pp.201-219.
- Çapık, C. (2014). *Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmalarında Doğrulayıcı Faktör Analizinin Kullanımı*. Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi, 2014; 17:3.
- Çatar, R.Ö. (2010). *Kurumsal İtibarın Ölçülmesi ve Yönetimi- İki Özel Hastane Örneği*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Çelik, B., (1997). *Vizyon Oluşturması ve Korunması*, İstanbul: Evrim Yayınevi.

- Çiftçioğlu, B.A (2008). *Kurumsal İtibarın Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi*. (Doktora Tezi. Uludağ Üniversitesi).
- Çiftçioğlu, B.A. (2009) *Kurumsal İtibar Yönetimi*, Bursa, Dora Yayıncılık.
- Çillioğlu, A. (2010). *İç ve Dış Paydaşların Değerlendirmelerine Göre Anadolu Üniversitesi'nin Kurumsal İtibarı*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dentchev, N. & Heene, A., (2003). *Reputation management: sending the right signal to the right stakeholder*. Working paper Faculteit Economie en Bedrijfskunde. Gent: Universiteit Gent.
- Devellioğlu, F. (1962). *Osmanlıca-Türkçe Ansiklopedik Lugat*. Ankara: Doğuş Matbaası.
- Dikkaya, M., Özyakışır, D.,(2006). *Küreselleşme ve Bilgi Toplumu: Eğitimin Küreselleşmesi ve Neo-Liberal Politikaların Etkileri*. Uluslararası İlişkiler, Cilt 3, Sayı 9, s. 151- 172.
- Dichter, E., (1985). *What's in an Image?* The Journal of Consumer Marketing, Vol:2, Iss:1, s.75.
- Dinçer, M. K. (2001). *İş Yaşamında ve Özel Yaşamda Kişisel İmaj*. Üçüncü Basım, İstanbul.

- Dinçer, Ö. (1992). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul:1992.
- Doğan, S., & Kılıç, A. G. S. (2007). *Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. Kamu üniversitesiİktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29).
- Donaldson, T., Preston, L. E. (1995). *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*. *Academy of Management Review* 20 (1): 6591.doi:10.5465/amr.1995.9503271992.http://dx.doi.org/10.5465%2Famr.1995.9503271992). JSTOR 258887 (<https://www.jstor.org/stable/258887>).
- Dowling, G., (2001). *Corporate Reputations: Should You Compete on Yours?*”, *California Management Review*, Vol 46, No 3, 2004, 19-37.
- Dörtok, A. (2004). *Kurumsal İtibarınızdan Kaç Sıfır Atabilirsiniz?* İstanbul. Rota Yayınlar
- Dunbar, R.L.M., Schwalbach, J., (2000). *Corporate Reputation and Performance in Germany*. *Corporate Reputation Review* 3 (2), pp.115-123.
- Dutton, J. E. , Dukerich, J. M. & Harquail, C. V. ( 1994 ). *Organizational Images and Member Identification*, *Administrative Science Quarterly*, 39, 239 – 263.

- Eaton, J. (2013). *Rankings, new accountability tools and quality assurance*. (Eds.). Marope, P. T. M., Wells, P. J., & Hazelkorn, E. *Rankings and accountability in higher education: Uses and misuses*. Unesco.
- Eberl, M., Schwiagner, M. (2005). *Corporate Reputation: Disentangling the Effects on Financial Performance*, European Journal of Marketing, Vol. 39 Iss 7/8 pp. 838-854.
- Erçetin, Ş., & Baskan, G. (2000). *Personal and organizational visions of the deans in Turkish universities for the new millennium*. Hacettepe University Journal of Education, 19, 66-71.
- Erdoğan, İ. (1975). *Kültürün Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanmasına Etkisi ve Faktör Analizi Yöntemi ile Bir Araştırma*. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Yayını.
- Ergenç, E. (2010). *Kurumsal İtibar Yönetiminde Liderliğin Rolü Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ertuğrul, F. (2008). *Paydaş Teorisi ve İşletmelerin Paydaşları ile İlişkilerinin Yönetimi*. Kamu üniversitesiİktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 31, Temmuz-Aralık ss.199-223.
- Eryılmaz, M.E., (2008). *Örgüt İtibarı Kavramı ve Yönetimi ile İlgili Bazı Sorunlar*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Volume:8, Sayı:1, s.155-174

- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. New York: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C.J., Foss, C.B. (2001). *The Reputation Quotient, Part 1: Developing a Reputation Quotient*. The Gauge. Delahay Medialink's Newsletter of Worldwide Communication Research [online]. 14(3, May 14. Available <http://www.dea.univr.it/documenti/OccorrenzaIns/matdid/matdid752418.pdf>. Erişim tarihi: 20 Nisan 2016).
- Fombrun, C.J., Foss, C.B. (2001). *The Reputation Quotient, Part 2: How much is a Corporate Reputation worth?*. The Gauge. Delahay Medialink's Newsletter of Worldwide Communication Research [online]. 14(3, May 14. Available <http://www.dea.univr.it/documenti/OccorrenzaIns/matdid/matdid752418.pdf>. Erişim tarihi: 20 Nisan 2016).
- Fombrun, C.J., Foss, C.B. (2001). *The Reputation Quotient, Part 3: Five Principles of Reputation Management*. The Gauge. Delahay Medialink's Newsletter of Worldwide Communication Research [online]. 14(3, May 14. Available <http://www.dea.univr.it/documenti/OccorrenzaIns/matdid/matdid752418.pdf>. Erişim tarihi: 20 Nisan 2016).
- Fombrun, C.J., Gardberg, N.A. & Sever, J.M. (2000). *The Reputation Quotient Sm: A Multi-Stakeholder Measure of Corporate Reputation*. The Journal of Brand Management, 7(4): 241-55.

- Fombrun C.J., Gardberg N.A. (2002). *The Global Reputation Quotient Project: First steps towards a cross-nationally valid measure of corporate reputation*. *Corporate Reputation Review*, 4(4):303-307.
- Fombrun, C. J. (2001), *Corporate Reputation Its Measurement and Management*, in: *Theaxis*, 4/2001, pp. 23 – 26.
- Fombrun, C. J., Riel, C.B.M. van, (2003). *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputation*. New Jersey: Pearson Education.
- Fombrun, C. J., Riel, C.B.M. van, (2003) *The Reputational Landscape. Revealing the Corporation*, John M. T. Balmer ve Stephen A. Greyser (ed.), London: Routledge Inc.
- Fombrun, C. J., Riel, C.B.M. van, (1997). *The Reputational Landscape*. *Corporate Reputation Review*. 1, 5–13.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman. ISBN 0-273-01913-9.
- Freeman, R. E. (1984). *The politics of stakeholder's theory: some future directions*. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 409-422.
- Freeman, R. E., McVea, J. (2001). *A Stakeholder Approach to Strategic Management*. *SSRN Electronic Journal*, 1(01), 276.



- Freeman, R. E. (2001), *Stakeholder Theory of The Modern Corporation*, Perspectives in Business Ethics Sie, Cilt:3, ss.38-48.
- Freeman, R. E. (2004). *The Stakeholder Approach Revisited*. Zeitschrift Für Wirtschafts-Und Unternehmensethik, 5(3), 228–241.
- Freeman, R. E., Harrison A. C., Wicks B.L., Parmar, B. ve De Colle S. (2010). *Stakeholder Theory, State of the Art*. Cambridge University Press.
- Friedman, A. L., Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and Practice*. Oxford University Press. ISBN 978-0199269860.
- Fryxell, G.E. & Wang, J. (1994). *The fortune corporate ‘reputation’ index: Reputation for what?*. Journal of Management, 20 (1), 1–14.
- Gabbionette, C., Ravasi, D., Mazzola, P., (2007). *Exploring the Drivers of Corporate Reputation: A Study of Italian Securites Analyst*. Corporate Reputation Review 10 (2), pp.99-123.
- Gardberg, N. A., & Fombrun, C. J. (2002). *The global reputation quotient project: First steps towards a cross-nationally valid measure of corporate reputation*. Corporate Reputation Review, 4(4), 303.

- Gardberg, N.A., (2006). *Reputatie, Reputation, Reputation, Reputazione, Ruf: A Cross-Cultural Qualitative Analysis of Construct and Instrument Equivalence*. Corporate Reputation Review, 9 (1), pp.39-61.
- George, O.J., Owoyemi, O. and Onakala, U. (2012). *Theorizing the Concept of Organizational Artefacts: How it Enhances the Development of Corporate / Organizational Identity*. International Journal of Business Administration, Vol.3, No.4, July, 2012.
- Giroux, H.A., (2014). *Beyond Neoliberal Miseducation*, Truthout | Op-Ed | 19 March 2014.
- Goleman, D., Boyatzis R., & McKee, A. (2002). *Yenil liderler* (F. Nayir & O. Deniztekin, Çev.). İstanbul: Varlık.
- Gotsi, M. and Wilson, A.M. (2001). *Corporate Reputation: Seeking A Definition*. Corporate Communications. Volume 6, Iss.1, May, Page: 24-30.
- Gölgeli, K. (2014). *Corporate Reputation Management: The Sample of Erciyes University*. Procedia-Social and Behavioral Sciences 122 (2014) Page: 312-318.
- Gray, E. R., Balmer J.M.T., (1998). *Managing Corporate Image and Corporate Reputation*. Long Range Planning, Volume 1, Iss.5, ss:695-702.

- Greene,R., Elffers, J. (1998). *The 48 Laws of Power*. Penguin. New York.
- Green, P. S. (1996). *Şirket Ününü Korumanın Yolları*. İstanbul: Milliyet Yayınları.
- Greysen, S.A. (1999). *Advancing and Enhancing Corporate Reputation*. Corporate Communications. Volume 4, No. 4.
- Groenland, E.A.G., (2002). *Qualitative Research to Validate the RQ-dimensions*. Corporate Reputation Review, 4 (4), pp.309-315.
- Gök F.(2005). *Üniversiteye Girişte Umut Pazarı: Özel Dershaneler*, Eğitim Bilim Toplum Dergisi. Cilt 3, Sayı:11, s. 102-109.Eğitim-Sen Yayınları, Ankara
- Gümüş,M., Öksüz, B. (2009). *Turizm İşletmelerinde Kurumsal İtibar Yönetimi*. 1. Baskı. Nobel Yayın Dağıtım. Ankara.
- Gür, B.S., Çelik, Z., Kurt, T. ve Yurdakul, S. (2017). *Yükseköğretime bakış 2017: İzleme ve değerlendirme raporu*. Ankara: Eğitim-Bir-Sen Stratejik Araştırmalar Merkezi.
- Gürbüz, G. (2014). *Corporate Image as an Indicator of Corporate Reputation*. H. Sumer, H. Pernsteiner (ed.), *İtibat Yönetimi* (ss.191-212) İçinde. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Gürbüz, S., & Yüksel, M. (2011). *Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve*

*Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi. Doğu Üniversitesi Dergisi, 9(2), 174-190.*

Güvenç, B. (1991). *İnsan ve Kültür* 1. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul, s. 95.

Harrington, D. (2009). *Confirmatory Factor Analysis*. Oxford University Press. Newyork, USA.

Hazelkorn, E. (2014). *The Effects of Rankings on Student Choices and Institutional Selection*. In B. Jongbloed & H. Vossensteyn (eds) *Access and Expansion Post-Massification: Opportunities and Barriers to Further Growth in Higher Education Participation*. London, Routledge.

Heene, N. A. (2006). *Managing the Reputation of Restructuring Corporations: Send The Right Signal to The Right Stakeholder*. *Journal of Public Affairs*, 4 (1), 56-72.

Helgesen, Ø., & Nettet, E. (2007). *Images, satisfaction and antecedents: Drivers of student loyalty? A case study of a Norwegian university college*. *Corporate Reputation Review*, 10(1), 38-59.

Helm, S. (2005). *Designing a Formative Measure for Corporate Reputation*. *Corporate Reputation Review* 8 (2), pp.95-109.

- Helm, S., (2007). *One Reputation or Many?: Comparing Stakeholders' Perceptions of Corporate Reputation*. Corporate Communications Volume 12 Iss: 3, pp.238 – 254.
- Helm, S., (2007). *The Role of Corporate Reputation in Determining Investors Satisfaction and Loyalty*. Corporate Reputation Review, 10 (1), 2007 b, pp.22-37.
- Hemsley-Brown, J. (2012). *The best education in the world': reality, repetition or cliché? International students' reasons for choosing an English university*. *Studies in Higher Education*, 37(8), 1005-1022.
- Hillenbrand, C., Money, K., (2006). *Using Reputation Measurement to Create Value: An Analysis and Integration of Existing Measures*. Journal of General Management, 32 (1), pp.1-12.
- Hooper D, Coughlan J, Mullen MR. (2008). *Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit*. Electronic Journal of Business Research Methods; 6(1): 53-60.
- Hoy, W. K., & Miskel, G. C. (2010). Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama. (S.Turan, Çev. Ed.). Ankara: Nobel.
- Höbel, Z., & Karkın, N. (2013). *Üniversite İdari Personelinin Yönetsel ve Örgütsel Sorunları: Pamukkale Üniversitesi (PAÜ) Örneği*. Çalışma İlişkileri Dergisi, Cilt:4, s.1, ss. 135-159.

- Işık M., & Zincirkıran, M. (2017). *Kurumsal İtibar, İş Tatmini ve Örgütsel Özdeşleşme Kavramlarının Demografik Değişkenler ile İncelenmesi: Doğu Anadolu Bölgesi'ndeki Üniversitelerde Bir Araştırma*. Finans Politik & Ekonomik Yorumlar 2017 Cilt: 54 Sayı: 623.
- Işık, M, Çiçek, B., & Almalı, V. (2016). *Üniversitelerin İç Paydaşlarının Kurumsal İtibar Algısını Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma*. Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5.
- İnal, K., & Akkaymak, G. (2012). *Neoliberal Transformation of Education in Turkey: Political and Ideological Analysis of Educational Reforms in the Age of the AKP*. Palgrave Macmillan's Postcolonial Studies in Education.
- Indicators, O.E.C.D. *Education at a Glance 2007*. Table B1. 1b, [www.oecd.org/dataoecd/36/4/40701218.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/36/4/40701218.pdf) (2007): 187.
- Jessop, B. (2002). *The Future of the Capitalist State*, Policy Press, Oxford.
- Johnson, B., Christensen, L. (2012). *Educational Research: Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches*, Sage Publication.
- Johnston, K. A., & Everett, J. L. (2012). *Employee perceptions of reputation: An ethnographic study*. Public Relations Review, 38(4), 541-554.

- Jung, R. (2005). *Corporate Reputation Meaning and Measurement*. International Journal of Management Reviews, 7 (2), 91-109.
- Kadıbeşegil, S. (2013). *İtibar Yönetimi*. (7.Baskı). İstanbul: Mediacat
- Karaköse, T. (2006). *Eğitim Örgütlerindeki İç ve Dış Paydaşların Kurumsal İtibara, İlişkin Algulamaları*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Elâzığ: Fırat Üniversitesi.
- Karaköse, T. (2007). *Örgütlerde İtibar Yönetimi*. Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi 11.
- Karaköse, T. (2008). *Okul Müdürlerini İtibarlı Kılan Değerlerin Belirlenmesine Yönelik Nitel Bir Çalışma*. Değerler Eğitimi Dergisi Cilt:6 No:16, 113-126.
- Kavak, Y. (2011). *Türkiye’de Yükseköğretimin Görünümü ve Geleceğe Bakış*. Yükseköğretim ve Bilim Dergisi Cilt:1 Sayı:2 2011, s.55-58.
- Kaya, Y. K. (1993). *Eğitim yönetimi: Kuram ve Türkiye’deki uygulama*. Ankara: Bilim
- Kazancı, M. (1997). *Kamuda ve Özel Sektörde Halkla İlişkiler*, Ankara: Turhan Kitabevi.
- Kettunen, J. (2015) *Stakeholder relationships in higher education*, Tertiary Education and Management, 21:1, 56-65.

- Kırdar, Y. (2011). *Dünden Bugüne Halkla İlişkiler*. Onikinci Bölüm. Editörler: Metin Işık ve Mustafa Akdağ. Eğitim Kitapevi Yayınları.
- Koçak, S. (2010). *Kurumsal İletişim Çalışmalarının İtibar Yönetimine Katkısı*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul. Marmara Üniversitesi.
- Korkut, H. (1992). *Üniversite akademik yöneticilerinin liderlik davranışları*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi 25 (1), 93-111.
- Kostak F., (2011). *Kurumsal İtibar Yönetimi*. ETİKA Kurumsal Yönetim ve Kalite Danışmanlığı, <http://www.etikadanismanlik.com/fky11.htm> Erişim Tarihi: 22.05.2016.
- Köker, N.E. (2010). *Kurum Değeri Yaratma ve Geliştirmede İtibar Yönetiminin Önemi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir. Ege Üniversitesi.
- Kumar, S. (1999). *Valuing Corporate Reputations*. Copyright March 1999, Published for the Institute of Directors and AIG Europe (UK) Limited by Director Publication Ltd.
- LeBlanc, N.N.G., (2001). *Image and reputation of higher education institutions in students' retention decisions*, International Journal of Educational Management, Vol. 15 Iss 6 pp. 303-311.



- Lewis, P.V. (1980). *Organisational Communications: The Essence of Effective Management*. Columbus, Ohio: Grid Pub.
- Llyod, S. (2007). *Corporate Reputation: Ontology and Measurement* [online]. pp. 4-10.
- MacMillan, K., Money, K., Downing, S., and Hillenbrand, c. (2004). *Giving your organization SPIRIT: An overview and call to action for directors on issues of corporate governance, corporate reputation and corporate responsibility*. Journal of General Management, 30(2), 15-42.
- Hazelkorn, E. (2013). *World-class universities or world-class systems? Rankings and higher education policy choices*. (Eds.). Marope, P. T. M., Wells, P. J., & Hazelkorn, E. *Rankings and accountability in higher education: Uses and misuses*. Unesco.
- MacCallum RC. & Austin JT. (2000). *Applications of Structural Aquation Modeling In Psychological Research*. Annual review Psychology.201-226.
- McKnight, O. T., & Paugh, R. (1999). *Advertising slogans and University marketing: an exploratory study of brand-fit and cognition in higher education*. Marketing Management Association Proceedings
- Meech, P. (2002). *Kurumsal Kimlik ve Kurumsal İmaj. Halkla İlişkilerde Eleştirel Yaklaşımlar*. Çev.: Derya Telan. Editor: Jacquie L'etang, Magda Pieczka. Vadi Yayınları, Ankara.

- Miles, S. (2011). *Stakeholder Definitions: Profusion and Confusion*. EIASM 1st Interdisciplinary Conference On Stakeholder, Resources and Value Creation, IESE Business School, University of Navarra, Barcelona.
- Miles, S. (2012). *Stakeholders: essentially contested or just confused?* Journal of Business Ethics 108 (3): 285–298. doi:10.1007/s10551-011-1090-8 (<http://dx.doi.org/10.1007%2Fs10551-011-1090-8>).
- Milliman, J., Czaplewski, A. J., & Ferguson, J. (2003). *Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment*. Journal of organizational change management, 16(4), 426-447.
- Mitchell, R., Agle, BR., Wood, DJ. (1997). *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts*. Academy of Management Review 22 (4): 853–886. doi:10.2307/259247 (<http://dx.doi.org/10.2307%2F259247>). JSTOR 259247 (<https://www.jstor.org/stable/259247>).
- Money, K. & Hillenbrand, C. (2006). Using Reputation measurement to create value : An analysis and integration of existing measures. Journal of General Management Vol. 32 No. 1 Autumn 2006.

- Morley, M. (2002). *How to Manage Your Global Reputation: A Guide to the Dynamics of International Public Relations*. New York University Press, New York, 2002.
- Morrissey, P. (2012), *Higher Education and The Imperative to Build Reputations*, Asian Education and Development Studies, Vol. 1 Iss 2 pp. 112 – 123.
- Mortenson, T. (2001). *College participation by gender age 18 to 24, 1967 to 2000*. Postsecondary Education Opportunity, 109, 1-16.
- Munro BH. (2005). *Statistical Methods For Health Care Research*. Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins. p.351-76.
- Nakra, P. (2000). *Corporate Reputation Management: CRM with a strategic Twist?* Public Relations Quarterly Volume 45, No 2, 2000, ss. 35-42.
- Nardone, M. S. (2009). *Reputation in America's Graduate Schools of Education: A Study of The Perceptions and Influences of Graduate School of Education Deans and School Superintendents' Regarding U.S. News & World Report's Ranking of Top Education Programs*. PhD Dissertation. Boston: Department of Educational Administration and Higher Education Boston College Lynch School of Education.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Nguyen, N. & LeBlanc, G. (2001). *Image and reputation of higher education institutions in students' retention decisions*. The International Journal of Educational Management, Vol. 15 No. 6, pp. 303-311.
- Okay, A., (2003), *Kurum Kimliği*. Mediacat Yayınları, Ankara.
- Oktar, Ö. F. (2011). *Farklı Paydaşlar Açısından İtibar Algılamaları: Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi).
- Özbay, D., Selvi, Y. (2014). *Kurumsal İtibarın Ölçümü: Bir Model Önerisi*. YÖNETİM: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi vol: 0 (76) pp: 135-159
- Özalp İ., Tonus H.Z., Geylan A., (2010). *Paydaşları Açısından Akademik Organizasyonlarda İtibar*. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, C/V:2 S/N:1:99--106.
- Özer, M., Gür, B.S., Küçükcan, T. (2011). *Kalite Güvencesi: Türkiye Yükseköğretimi için Stratejik Tercihler*. Yükseköğretim ve Bilim Dergisi. Cilt 1, Sayı 2, s. 59-65.
- Özpinar, Ş.B.B.,(2008). *Kurumsal İtibarın Ölçümü: Türkiye'ye Yönelik Ölçek Geliştirme Çalışması*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

- Peltekoğlu, B. F. (2001), *Halkla İlişkiler Nedir*, Beta Basım Yayın Dağıtım A.ř., İstanbul.
- Petruzzellis, L., & Romanazzi, S. (2010). *Educational value: how students choose university: Evidence from an Italian university*. International journal of educational management, 24(2), 139-158.
- Phillips, R. (2003). *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*. Berrett-Koehler Publishers. ISBN 1-57675-268-2.
- Planty, M. H. (2008). *The Condition of Education 2008 (NCES 2008-031)*. Washington, DC: National Center for Education Statistics, Institute of Education Sciences, U.S. Department of Education.
- Pruzan, P. (2001). *Corporate reputation: Image and identity*. Corporate Reputation, Review, 4 (1), 50-61.
- Polat S. (2013). *Neoliberal Education Policies in Turkey and Transformation in Education* Journal for Critical Education Policy Studies. 11(4), p.159-179. ISSN 1740-2743.
- Puncheva-Michelotti, P., & Michelotti, M. (2010). *The role of the stakeholder perspective in measuring corporate reputation*. Marketing Intelligence & Planning, 28(3), 249-274.
- Riel, C.B.M. van & Balmer, J.M.T. (1997) *Corporate identity: the concept, its measurement and management*, European Journal of Marketing 31 (5/6): 340-355.

- Rindova, V. P., Williamson, I. O., Petkova, A. P., & Sever, J. M. (2005). *Being good or being known: An empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation*. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1033-1049.
- Roberts, D. (2009). *Reputation Management for Education. A Review of the Academic & Professional Literature*. A report for The Knowledge Partnership.
- Roberts, D., & Thompson, L. (2007). *University league tables and the impact on student recruitment, reputation Management for Universities. Working Paper S. No. 2*.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Yayınları, Bursa, 2001.
- Salmi, J., & Saroyan, A. (2007). *League Tables as Policy Instruments*. *Higher education management and policy*, 19(2), 1-38.
- Sancar C., Sancar, M., (2012). *Neoliberal Mechanisation of Education*. *The Turkish Online Journal of Educational Technology* – July 2012, volume 11 Issue 3.
- Schreiber JB, Nora A, Stage FK, Barlow EA, King J. (2006). *Reporting Structural Equation Modeling and Confirmatory Factor Analysis Results: A Review*. *The Journal of Educational Research*; 99(6): 323-38.

- Schumacker, RE. & Lomax, RG. (2010). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*, Routle Taylor&Francis Group, 3. Baskı, Amerika.
- Schwaiger, M., (2004). *Component and Parameter of Corporate Reputation: An Amirical Study*. Schamalenbach Business Review, 56, pp.46-77.
- Sherman, M. (1999). *Reputation: Rhetoric Versus Reality*. London: Published for the Institute of Directors and AIG Europe.
- Skallerud, K. (2011). *School reputation and its relation to parents' satisfaction and loyalty*. International Journal of Educational Management, 25(7), 671-686.
- Soutar, G.N. and Turner, J.P. (2002). *Students' preferences for university: a conjoint analysis*, International Journal of Educational Management, Vol. 16 No. 1, pp. 40-45.
- Steiner, L., Sundström, A. C., & Sammalisto, K. (2013). *An analytical model for university identity and reputation strategy work*. Higher Education, 65(4), 401-415.
- Sternberg, E. (1997). *The Defects of Stakeholder Theory*. Scholarly Research and Theory Papers, 5 (1), 3-18.
- Stuart, D. (1995). *Reputational rankings: Background and development*. In Walleri,R.D., & Moss, M.K. (Eds.) New

Directions for Institutional Research Evaluating and Responding to College Guidebooks and Rankings (No:88), 13-20.

Sümer, J. (2000). *Yapısal eşitlik modelleri: Temel kavramlar ve örnek uygulamalar*. Türk Psikoloji Yazıları, 3(6), 49-74.

Sumer, A., Göç Gürbüz, D. (2014). *Türk Ticaret Kanunu'na Göre Şirketler Topluluğu'nda Hakim Şirketin İtibarı ve Güven Sorumluluğu*. H. Sumer, H. Pernsteiner (ed.), İtibat Yönetimi (ss.191-212) İçinde. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Sümer, F.G. (2014). *Corporate Image as an Indicator of Corporate Reputation*. H. Sumer, H. Pernsteiner (ed.), İtibat Yönetimi (ss.25-54) İçinde. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Sung, M. & Yang, S.U. (2009). *Student-University Relationships and Reputation: A Study of the Links between Key Factors Fostering Students' Supportive Behavioral Intentions towards Their University*. Higher Education, 6 (57), 787-811.

Sung, M., & Yang, S. U. (2008). *Toward the model of university image: The influence of brand personality, external prestige, and reputation*. Journal of public relations research, 20(4), 357-376.

Suomi, K. and Jarvinen, R. (2013). *Tracing reputation risks in retailing and higher-education services*, Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 20 No. 2, pp. 207-217.



- Suomi, K., Kuoppakangas, P., Hytti, U., Hampden-Turner, C., & Kangaslahti, J. (2014). *Focusing on dilemmas challenging reputation management in higher education. International Journal of Educational Management*, 28(4), 461-478.
- Şatır, Ç. (2006). *The nature of corporate reputation and the measurement of reputation components: An empirical study within a hospital. Corporate Communications: An International Journal*, 11(1), 56-63.
- Şekercioğlu, G., Çokluk, Ö., Büyüköztürk, Ş. (2000). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik*. Pegem A Akademi. Ankara.
- Şimşek, Ö. F. (2007). Yapısal eşitlik modellemesine giriş. Temel ilke ve Lisrel Uygulamaları. Ankara: Ekinoks Yayınları. p.4-22.
- Şişman, M. (2011). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem.
- Tanlasa B. T. (2005). *Yükselen Değer: Kurumsal İtibar*. Marketing Türkiye.
- Tengilimoğlu, D. & Öztürk, Y. (2004). *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, 1.Basım, Ankara: Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş.
- Tezcan, M. (1993). *Kültür ve Kişilik*. Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları.
- Thakur, M. (2007). *The impact of ranking systems on higher education and its stakeholders. Journal of Institutional Research*, 13(1), 83-96.

- Theus, K.T. (1993). *Academic reputations: the process of formation and decay*. Public Relations Review, Vol. 19 No. 3, pp. 277-291.
- Tuominen, S. (2011). *The influence of university image and reputation on potential students' intention to apply to university*, Dissertations in Social Sciences and Business Studies No. 26, Publications of the University Eastern Finland (English abstract), Joensuu.
- Turban, D., & Greening, D. (1997). *Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees*. *The Academy of Management Journal*, 40(3), 658-672. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/257057>.
- Tüysüzoğulları, E. (2010). *Ortaöğretim Kurumlarında Yönetici ve Öğretmenlerin Kurumsal İtibara İlişkin Algılamaları: Kastamonu Uygulaması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi).
- Ural, E. G. (2012). *Kurumsal İtibarı Ölçme Yöntemi Olarak Türkiye İtibar Endeksi ve Endeks Sonuçlarından Hareketle Türkiye'de Elektronik Sektörünün İtibarı Üzerine Bir Değerlendirme*. *AJIT-e: Online Academic Journal of Information Technology* , 3 (7), 8-20.

- Vidaver-Cohen, D. (2007). *Reputation beyond the Rankings: A Conceptual Framework for Business School Research*. Corporate Reputation Review Volume 10 Number 4, 278-304.
- Waltz CF, Strickland OL, Lenz ER. (2010). *Measurement in Nursing and Health Research*. New York: Springer Publishing Company. p.176-8.
- Wang J, Wang X. Structural (2012). *Equation Modeling: Applications Using Mplus: methods and applications*. West Sussex: John Wiley & Sons; p.5-9.
- Webster, D. (1992). *Rankings of Undergraduate Education in U.S. News & World Report and Money: Are They Any Good? Change* (24/2), 18-31.
- Yener, M. & Ergun S., (2014). *İtibar Yönetimi: Tanımı, Ölçüm, ve Teori*. H. Sumer, H. Pernsteiner (ed.), *İtibat Yönetimi* (ss.191-212) içinde. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Yirci R. & Kocabas İ., (2013). *Discussions on Privatization in Education: A Conceptual Analysis International Periodical for the Languages*. Literature and History of Turkish or Turkic Volume 8/8 Summer 2013.
- Yirmibeş, S. (2010). *Kurumsal İtibar Yönetimi Ve Kamuya Bağlı Bir Kurumda Kurumsal İtibarın Ölçülmesi Üzerine Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü).

Yurt, İ. (2012). *Kurumsal İtibar Yönetimi Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Düzce Üniversitesi Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Wedlin, L. (2008). *University Marketization: The Process and Its Limits*. Engwall, L. and Weaire, D. (Eds), In: *The University in the Market*, Portland Press, London, pp. 143-53.

Wei, Y.K. (2002). *Corporate Image As Collect Ethos: A Poststructuralist Approach*, *Corporate Communications*, 7 (4), 269 – 278.

### **Online Kaynaklar**

Branding [Def. 1]. (n.d.). In Merriam Oxford Online, Retrieved September 24, 2015, from <https://en.oxforddictionaries.com/>

Erciyes Üniversitesi, (Ocak 10, 2017) tarihinde <https://www.erciyes.edu.tr/Duyuru-Haber/URAP-2016-2017-Turkiye-Siralamasi-Aciklandi/4431> sitesinden alınmıştır.

Erciyes Üniversitesi, (Ağustos 18, 2017) tarihinde <https://www.erciyes.edu.tr/Duyuru-Haber/ARWU-Dunya-Universiteleri-Siralamasi%E2%80%99nda-ERU%E2%80%99nun-Buyuk-Basarisi/8408>, sitesinden alınmıştır.

Erciyes Üniversitesi, (Nisant 8, 2014) tarihinde

[http://www.erciyes.edu.tr/tr/index.asp?menu=GenelBilgiler&eru\\_sayfa=tarihce](http://www.erciyes.edu.tr/tr/index.asp?menu=GenelBilgiler&eru_sayfa=tarihce) sitesinden alınmıştır.

Erciyes Üniversitesi, (Kasım 10, 2016) tarihinde

<https://www.erciyes.edu.tr/Duyuru-Haber/URAP-2016-2017-Dunya-Siralamasi-Aciklandi-Erciyes-Universitesi-Turkiy/5603#>, sitesinden alınmıştır.

Harrison, K. (2009). Why a good corporate reputation is important to your organization. Erişim Tarihi: 25 Aralık 2015. *Kim Harrison—[Electronic resource] Access: http://www.cuttingedgepr.com/articles/corprep\_important.asp.*

Heinonen, J. (2014). İtibar Yönetimi Performansı Nasıl Ölçümlenecek?. RepMan İtibar Araştırmaları Merkezi. Erişim Tarihi: 25 Nisan 2016. <http://www.repman.com.tr/tr/itibar-yonetimi-performansi-nasil-olcumlenecek-jouni-heinonen>.

Hürriyet (2015). Yemeksepeti 589 milyon dolara Delivery Hero'ya satıldı. 15 Mayıs 2016 tarihinde

<http://www.hurriyet.com.tr/yemeksepeti-589-milyon-dolara-delivery-hero-ya-satildi-28919228> sitesinden alınmıştır.

NTU Ranking, (Mart 21, 2016) tarihinde

<http://nturanking.lis.ntu.edu.tw/DataPage/countries.aspx?query=CivilEngineering&country=Turkey&y=2015> sitesinden alınmıştır.

Reputation [Def. 1]. (n.d.). In Merriam Oxford Online, Retrieved September 24, 2014, from <https://en.oxforddictionaries.com/>

Reputation [Def. 1]. (n.d.). In Merriam Webster Online, Retrieved September 24, 2015, from <https://www.merriam-webster.com/>

Reputation [Def. 1]. (n.d.). In Cambridge Webster Online, Retrieved September 24, 2015, from <https://dictionary.cambridge.org/tr/>

Resmî Gazete, (2015). Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği. Ankara.  
<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2015/07/20150723-3.htm>,  
Erişim Tarihi: 25 Mart 2017.

Şirin, S. (Mart 6, 2015). Fındık, Ürün Çok, Marka Yok! *Hürriye Gazetesi*. 15 Nisan 2016.  
[http://sosyal.hurriyet.com.tr/Yazar/Selcuk-sirin\\_530/makale/Findik-urun-cok-marka-yok\\_177321](http://sosyal.hurriyet.com.tr/Yazar/Selcuk-sirin_530/makale/Findik-urun-cok-marka-yok_177321).

Şirin, S. (Haziran 17, 2014). Bizden Bir Whatsapp Çıkar mı? *Hürriye Gazetesi*. 15 Nisan 2016.  
[http://sosyal.hurriyet.com.tr/yazar/selcuk-sirin\\_530/bizden-bir-whatsapp-cikar-mi\\_26591637](http://sosyal.hurriyet.com.tr/yazar/selcuk-sirin_530/bizden-bir-whatsapp-cikar-mi_26591637).

Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu, (Temmuz 11, 2015) tarihinde  
[http://www.tubitak.gov.tr/sites/default/files/gyue2015\\_siralama.pdf](http://www.tubitak.gov.tr/sites/default/files/gyue2015_siralama.pdf), sitesinden alınmıştır.

Türk Dil Kurumu, (Mart 25, 2014) tarihinde

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.530cba557b0223.86623035](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.530cba557b0223.86623035) sitesinden alınmıştır.

Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu (2004).

[http://www.tubitak.gov.tr/tubitak\\_content\\_files/vizyon2023/Vizyon2023\\_Strateji\\_Belgesi.pdf](http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/vizyon2023/Vizyon2023_Strateji_Belgesi.pdf). Erişim Tarihi: 24 Mart 2014.

Times Higher Education, (Kasım 15, 2016) tarihinde

<https://www.timeshighereducation.com/sites/default/files/best-university-workplace-survey-2016-results.pdf>, sitesinden alınmıştır.

URAP, (Mart 18, 2014) tarihinden

<http://www.urapcenter.org/2013/indicators.php> sitesinden alınmıştır.

Webometrics, (Ocak 26, 2016) tarihinde

<http://www.webometrics.info/en/node/169>, sitesinden alınmıştır.

Westcott, S. (2005). The Importance of Reputation. Erişim Tarihi: 25 Mart 2014.

[http://www.reputationinstitute.com/frames/press/05\\_05\\_PROFITguide\\_interview.pdf](http://www.reputationinstitute.com/frames/press/05_05_PROFITguide_interview.pdf).

Worldbank (Mart 25, 2014) tarihinde

<http://www.worldbank.org/http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTEDUCATION/0,,contentMDK:2029>

8183~menuPK:617592~pagePK:148956~piPK:216618~theSite  
PK:282386,00.html#what\_why sitesinden alınmıştır.

YÖK, (Mart 25, 2018) tarihinde

<http://www.yok.gov.tr/web/guest/universitelerimiz> sitesinden  
alınmıştır.

YÖK, (25 Mart, 2018), tarihinden

[http://www.yok.gov.tr/documents/10279/29816/2547+say%C4%B1%C4%B1%20Y%C3%BCksek%C3%B6%C4%9Fretim+  
Kanunu/](http://www.yok.gov.tr/documents/10279/29816/2547+say%C4%B1%C4%B1%20Y%C3%BCksek%C3%B6%C4%9Fretim+Kanunu/) sitesinden alınmıştır.



## ÖZGEÇMİŞ

**Adı Soyadı:** Mete Sipahioğlu

**Doğum Tarihi:** 1 Mart 1981

**E-mail:** metesipahioglu@gmail.com

### Öğrenim Durumu

**Lisans:** İngilizce Öğretmenliği, Atatürk Üniversitesi, 2004.

**Yüksek Lisans:** Eğitim Yönetimi, Teftişı, Planlaması ve Ekonomisi, Erciyes Üniversitesi, 2011.

**Doktora Erasmus:** Ziyaretçi Araştırmacı, Institute of Education, University of London, 2013-14.

**Doktora:** Eğitim Yönetimi ve Denetimi, 2018, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi

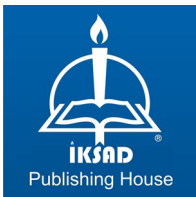
**Yayımlar:** Ulusal ve uluslararası hakemli dergilerde yayımlanmış toplam beş (5) makalesi ve yine ulusal ve uluslararası kongre ve sempozyumlarda sunulmuş on altı (16) bildirisi bulunmaktadır.

**Katıldığı Yurtiçi ve Yurtdışı Eğitim Programları, Kursları ve Projeler:** Başıta İngiltere, İspanya, Finlandiya ve Malta olmak üzere pek çok Avrupa Birliği ülkesi ve Türkiye'nin çeşitli illerinde otuz (30)'un üzerinde seminer, kurs ve hizmetiçi eğitim programlarına katılmıştır.

**Çalışma Hayatı:** 2004 yılından bu yana Millî Eğitim Bakanlığı bünyesinden İngilizce öğretmenliği yapmakta ve çeşitli projelerde yer almaktadır.







**ISBN: 978-625-7954-80-8**