

## **KAMU KURUMLARINDA İTİBAR YÖNETİMİ: KURUMSAL İTİBARI ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME\***

**Prof. Dr. Ferit İZCİ†**

**Dr. Öğr. Üyesi Yıldız ATMACA‡**

**Dr. Öğr. Üyesi Vedat YILMAZ§**

### **ÖZET**

Kamu kurumları ulusal, bölgesel ve yerel nitelikteki kamusal hizmetleri yerine getirirler. Bu görevlerini siyasal iktidarın politika ve kararları doğrultusunda yaparlar. Bu özellikleri, onlar hakkında genel bir bakış açısı doğurmakla birlikte, kamu kurumlarına duyulan güveni ve onların kurumsal itibarını da oluşturur. Vatandaşların artan ihtiyaçlarına ve değişen tercihlerine etkin ve rasyonel bir biçimde cevap vermek kadar kurumun itibarı önemlidir. Kamu sektöründe, itibarın altında güven vardır. Kamu sektörü örgütlenmesinde merkeziyetçiliğin benimsenmesinin önemli nedenlerinden biri de kamuya yani devlete duyulan güvenin zarar görmesinin önüne geçme isteğidir. İtibar, kamu kurumları tarafından yerine getirilen hizmetler ve varlık nedenleriyle ilgili kamuoyunda kendileri hakkında oluşan düşünce ve algıdır. İtibar yönetimi ise, muhatapların kurum ve kurumsal hizmetler hakkında ne düşündüğünü veya ne hissettiğini belirleme süreci olup, söz konusu düşünce ve algıların kurumsal hedeflere katkı sunacak şekilde oluşmasını bilinçli bir biçimde sağlamaya çalışmaktır. Bu nedenle, kurumsal itibarın doğru yönetilmesinin ve değerlendirilmesinin bilimsel ilke ve metotlara göre yapılması büyük önem arz etmektedir. Bu çalışmada, kurumsal itibarın başarılı bir biçimde yönetilmesi, ölçülmesi ve değerlendirilmesi üzerinde durulmuş, özel sektörde başarılı bir biçimde uygulanan modelin kamu sektörüne uygulanabilirliğini tartışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kamuda İtibar Yönetimi, İtibar Değerlendirme Modeli, Kurumsal İtibar

---

\* Bu çalışma, 27-29 Nisan 2019 tarihleri arasında ANTALYA/Kemer’de gerçekleştirilen ASEAD V. Uluslararası Sosyal Bilimler Sempozyumu’nda sunulan bildirinin geliştirilmiş halidir.

† Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi İİBF Kamu Yönetimi Bölümü

‡ Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi İİBF Kamu Yönetimi Bölümü

§ Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi İİBF Kamu Yönetimi Bölümü

## **REPUTATION MANAGEMENT IN PUBLIC INSTITUTIONS: A MODEL PROPOSAL FOR MEASUREMENT AND EVALUATION**

### **ABSTRACT**

Public institutions carry out national, regional and local public services. They carry out their duties in accordance with the policies and decisions of the political power. These characteristics, while giving a general perspective about them, also constitute the trust in public institutions and their corporate reputation. The reputation of the organization is as important as responding effectively and rationally to the growing needs and changing preferences of citizens. In the public sector, there is confidence below reputation. One of the important reasons for the adoption of centralism in public sector organization is the desire to prevent the damage to the public, ie the trust in the state. Reputation, the opinions and perceptions about the services provided by public institutions and the reasons of existence are public opinion. Reputation management is a process of determining what the interlocutors think or feel about institution and corporate services, and consciously trying to ensure that these thoughts and perceptions are formed in a way that contributes to corporate goals. Therefore, the proper management and evaluation of corporate reputation according to scientific principles and methods is of great importance. In this study, a model proposal for the successful management and evaluation of corporate reputation is presented. The applicability of the model applied in the private sector to the public sector was discussed.

**Keywords:** Reputation Management in the Public, Reputation Assessment Model, Corporate Reputation

### **GİRİŞ**

Kurumsal itibar ve itibarın etkili yönetimi, günümüz organizasyonlarının en önemli gündemini oluşturmaktadır. Kamu sektöründe kurumsal itibar yönetimi konusundaki araştırmalar incelendiğinde, kötü hizmet sunumu, yanlış yönetim, etik suiistimali ve kayırmacılık vb durumlardan dolayı sürekli olumsuz bir itibara algısı yaşadıkları görülmektedir. Sadece siyasi veya bürokratik bir takım söylemlerle bir yere varılamayacağı, eylemin daha önemli olduğu herkesçe kabul edilen bir gerçektir. En iyi yetenekleri çekmek ve elde tutmak, kurumsal hizmet kalitesini ve memnuniyet seviyesini arttırmak için kurumsal itibar yönetimine giderek daha fazla yatırım yapmak zorunluluk haline gelmiştir. Bu nedenle, organizasyonların tüm paydaşlarından destek görmesi, kurumsal faaliyetlerin doğruluğu ve meşruluğu konusunda bir güven durumu sağlaması gerekir. Bu da kurumların topluma bilgi verme, icraatlarının doğruluğu insanları ikna etme ve tam bir hesap verebilirlik ile mümkün olur. Her kurum doğal olarak, insanların kendileri hakkında ne düşündüğünü, dışarıya karşı nasıl bir duruş sergilediğini bilmeyi önemser. Burada önemli olan dışarıya yönelik güzel bir vitrin görüntüsü vermek, paydaşların desteğini alarak kararlarının doğru ve kabul edilebilirliğini arttırmaktır.

Kurumsal itibar tam da bu noktada ön plana çıkar. Mesajların iç ve dış paydaşlar tarafından doğru algılanması, onlarla etkin bir iletişim kurulması ile mümkündür. Çünkü kurumsal itibar yönetiminin başarısı ilişkiseldir. (Morphew ve Hartley, 2006). Bu sadece itibar yönetiminin kalitesine bağlı değil, aynı zamanda birçok iç ve dış faktöre bağlıdır. Önemli olan bu faktörlerin doğru tespit edilmesi ve kurumsal itibar yönetiminin etkinliğinin artırılmasıdır. Bu da ancak doğru bir ölçme ve değerlendirme ile başarılabilir. Bu çalışmada, kurumsal itibar ve itibar yönetiminin teorik çerçevesi çizilmiş, etkili bir itibar yönetimi için doğru ölçme ve değerlendirme metodu üzerinde durulmuştur.

## **1. KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ KAVRAMI VE İTİBAR YÖNETİMİNİN KURUMSAL AÇIDAN ÖNEMİ**

Kurumsal itibar yönetimi kavramı ile ilgili yapılmış çok sayıda tanım vardır. Araştırmacıların yaptıkları tanımlar arasında çok büyük farklılıklar bulunmamakla birlikte, konuya farklı perspektiften bakanlar da vardır. Fombrun ve Riel (1999: 6) kurumsal itibarı, “bir kuruluşun gösterimleri yönetme, kilit paydaşlarıyla güçlü ilişkiler kurma ve dolaylı söylentiyi kontrol etme kapasitesi” olarak tanımlamaktadır. Bu nedenle, kurumsal itibar yönetiminin anahtarı yalnızca algıları veya izlenimleri yönetme yeteneği değil aynı zamanda tüm kilit paydaşlarla pozitif ilişkiyi teşvik etme ve sürdürme yeteneğidir. Ancak, izlenimleri yönetme yönü, özellikle örgütün temsil ettiği misyonla örtüşmüyorsa, paydaşların algılarını manipüle etmek anlamına gelir ki, bu etik bir durum değildir. Ayrıca, dolaylı söylentiyi denetlemenin üçüncü yönünün, bilginin internet ve sosyal medya çağında gittiği hızlı tempolu nitelikte göz önüne alındığında mümkün olup olmadığı oldukça tartışmalıdır.

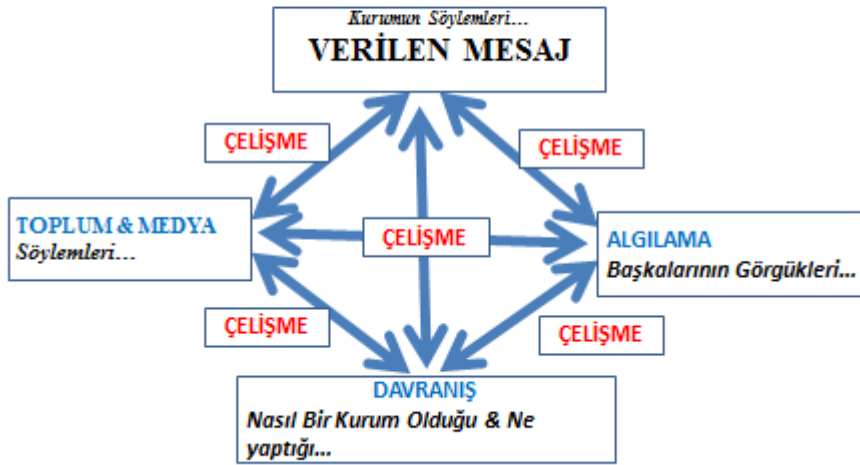
Nakra (2000:37), kurumsal itibar yönetimini, “bir kurumun iyi bir intiba sahibi olduğunun benimsenmesi ve onu stratejik hedeflerine ulaştıracak paydaşlarından yapıcı geri dönüşler almasını sağlayan yöntem veya sistematik bir yaklaşım” olarak tanımlar. Tanımdan da anlaşıldığı gibi kurumsal itibar yönetiminin temel özelliği, paydaşların beklentilerini karşılamak için yaptıklarından dolayı paydaşların kurumlar hakkındaki olumlu düşünce, yorum, destek ve değerlendirmelerini sürekli kılma stratejileridir. Burada önemli olan, yönetimin bu durumu metodolojik ve sistematik bir biçimde ele alıp ciddiyetle devam ettirmesidir. Bu görüşe paralel olarak Williams ve Mofit (2007:241), kurumsal itibar yönetiminin, kurum ile paydaşları arasında aktif bir katılımı gerektiren çift yönlü diyaloga dayalı bir süreci kapsadığını ifade etmektedirler.

Bütün bu tanımları da temel alarak kurumsal itibar yönetimini, beklentileri tahmin etmek ve karşılamak, güçlü ilişkileri geliştirmek ve yönetmek ve de beklenen organizasyonel hedeflere ulaşmak için tüm paydaşlar arasında olumlu geribildirim sağlamak için sistematik bir strateji kümesi olarak tanımlamak mümkündür.

Tanımdan da anlaşıldığı gibi, kurumsal itibar yönetimi paydaşlar arasında doğru ilişki kurulmasına ve bu ilişkinin geliştirilerek etkin geri bildirim sağlanmasına bağlıdır. Aşağıdaki şekilde de görüldüğü gibi, kurumun mesajları ile diğer aktörlerin algı ve davranışları arasında bir farklılık yani tutarsızlık yaşanması ciddi sorunların yaşanmasına nedeni olur ki, bu da kurumsal itibar ve itibar yönetimini çok yakından ilgilendiren bir durumdur. Örneğin, kurumun söylemleriyle vermek istediği mesaj, paydaşlar tarafından farklı algılanırsa veya söylemleri ile davranışları örtüşmüyorsa, yani başkalarının gördükleri ilke kurumun göstermeye çalıştığı aynı değilse itibar konusunda ciddi tutarsızlıklar meydana gelir. Bu yüzden, itibarı yönetimi konusunda paydaşlarla ilişkiler son derece önemlidir.

Şekil 1: Kurumsal İtibar Yönetiminde Tutarsızlık Durumu

**İtibar Konusundaki Tutarsızlıklar, Paydaşların “Gördükleri” ile  
“Kurumsal söylemlerin” Çelişmesine Neden Olur**



**Kaynak:** Fombrun, C.J., (2005), Reputation Management: A Framework for Measurement and Evaluation, PR Week Bussiness School Seminar Series, 18.

Hutton ve arkadaşları (2001: 253), kurumsal itibarın kolayca yönetilebilecek bir şey olmadığı görüşündedir. İtibar, bireylerin algısına dayandığından dolayı, sıradan ve bilinen yöntemlerle yönetilemez. Kurumsal itibar yönetimi risk yönetiminden farksızdır. İtibarın temelinde zaten risk de vardır. Bu yüzden itibarı risk olarak tanımlayan araştırmacılar da var. Riskin, kuruluşun içinden veya dışarıdan nasıl ve ne zaman çıkacağını tahmin etmek ve onu izlemek oldukça zordur. Burada en büyük sıkıntı, riskin yönetilmesinde işin başından sonuna kadar karşılaşılan bilgi eksikliğidir. Bilgi riskin en doğru biçimde yönetilmesi için temel silahtır. Aynı şey itibar yönetimi için de geçerlidir. Söz konusu kamu kurumları olunca, konu çok daha önemli bir boyut kazanmaktadır.

Kamu kurumları için itibar ve itibar yönetimini önemli kılan pek çok neden vardır. Bilindiği gibi geleneksel kamu kurumları hakkında pek olumlu düşünülmez. Genelde soğuk yapılar, bürokratların durmadan mazeret üretmeye çalıştığı kurumlar, hizmet veya müşteri merkezli olmayan, sürekli vatandaşı oyalayan, işleri erteleyen ve genelde meşgul havası veren memurların olduğu kurumlardır. Bir diğer eleştiri yönü de, gereğinden fazla israfın olduğu yavaş işleyen, güvenilmez, verimsiz ve yeterince şeffaf olmayan kurumlar olmalarına yöneliktir. Bazı yazarlar, etrafına demir ağlar ören, sinir bozucu kurumlar olduklarını ve bunlar için her zaman sert reform ihtiyacı olduğunu ifade etmektedirler (Hughes 1998, 34). Durum böyle olunca, kurumlara karşı bir karamsarlık psikolojisi oluşur ve çalışanların bile memnuniyetsizliğine neden olur. Bu yüzden pek çok OECD ülkesi kamu sektörünün bu olumsuz imajını düzeltmek için kamu kurumlarının modernizasyonuna gitmiş, özel sektör ilke ve anlayışlarını kamu sektörüne uygulamaya başlamışlardır. Daha sorumlu, hesap verebilir, şeffaf, etkili ve verimli bir kamu yönetimi imajını halkta oluşturmak için büyük çabalar harcamaya başlamışlardır (Hood, 1995:112). Bakanlıklar ve hatta yerel yönetimler olumlu imaj oluşturabilmek ve bunu sürekli kılmak için ciddi gayretler göstermektedirler. Kurumlara halkın desteğini sağlamak için liyakatli kişileri yetkili makamlara getirmek, kurumları siyasi baskılara karşı korumak, onların yetki ve idari özerkliklerini arttırmak yapılması gereken işler arasında sayılabilir (Carpenter: 2010: 491) Bu belirtilen konular, güçlü bir kurumsal imaj için son derece önemlidir. Ayrıca, kamu kurumlarının rekabet ortamında rakipleri karşısında avantaj sağlayıp güçlü bir konuma yükselmeleri de ancak iyi bir imaj sahibi olmakla mümkün olur.

## **2. İTİBAR KAVRAMI İLE BENZERLİĞİ OLAN DİĞER KAVRAMLAR**

İtibar yönetimi konusunu zorlaştıran konulardan bir tanesi de bu alanda yaşanan kavram karmaşasıdır. Çünkü kavram genelde kurumsal kimlik, imaj ve kurumsal marka ile karıştırılmaktadır. Bu karışıklığın sebebi, söz konusu kavramların paydaşların algı, düşünce ve tutumlarına göre anlamının değişikliğine uğramasıdır (Barnet, Jermier ve Lafferty, 2006: 29). Bu yüzden, kurumsal imaj ile sıklıkla birbirlerinin yerine kullanılan kavramlar için teorik bir sınır çizmede zorluklar yaşanmaktadır. Abratt ve Kleyn (2012: 1052), kurumsal itibarın etkin yönetiminde bu kavramların net bir şekilde değerlendirilmesinin - tanımlarının, kurucu unsurlarının ve aralarındaki örtüşmelerin anlaşılmasının kritik önem taşıdığına işaret etmektedir. Bu nedenle bu kavramların hem karşılığını hem de kurumsal perspektiflerini bir tablo halinde vermek uygun olacaktır.

**Tablo 1: İtibar Yönetimi ve Benzer Diğer Kavramların Analizi**

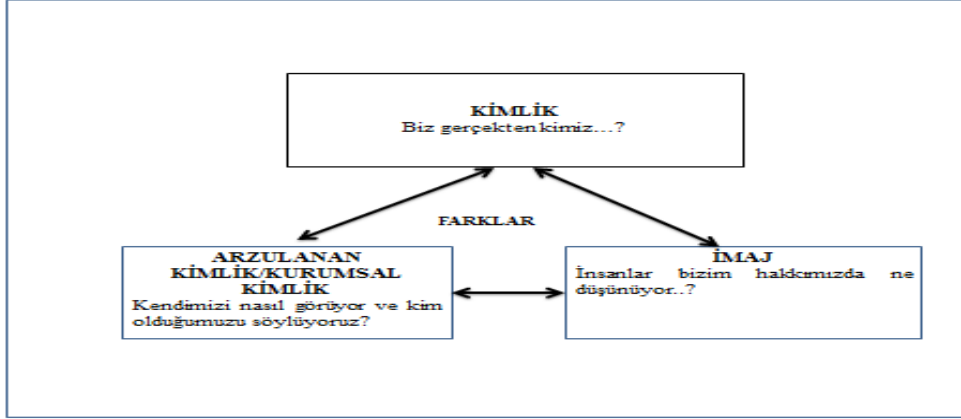
	<b>Zorunlu</b>	<b>Stratejik</b>
<b>İçten - Dışa</b>	<b>KURUMSAL KİMLİK</b>	<b>MARKA</b>
	Bir kurumun, ayırt edici ve kalıcı olan iç özellikleri.	Kurumların kendilerini rakiplerinden ayırmak için sistematik olarak kullandıkları semboller.
<b>Dıştan - İç</b>	<b>İMAJ</b>	<b>İTİBAR</b>
	İnsanların kurum veya kurumun hizmetlerini düşündükleri zaman zihinlerinde oluşan algı	Kuruma dışarıdan duyulan saygı ve verilen değer
	<b>KURUMSAL KİMLİK + İMAJ + MARKA= İTİBAR</b>	

Tablodan da anlaşıldığı gibi kurumsal kimlik ve marka kurumun içsel özelliklerinin dışarıya yansıyan yönü iken, imaj ve kurumsal itibar, dışarının içe yani kuruma atfettiği değer ve ona karşı duydukları güven olarak ifade edilebilir. Yine kurumsal kimlik ve imaj kurumu başka kurumlardan farklı gösteren özellikler iken, marka ve kurumsal itibar, kurumu stratejik üstünlük sağlayan özelliklerdir.

*Kurumsal kimlik*, örgütün kendisini görme şekli, yani iç paydaşların algıları, çalışanların ve organizasyonlarının yönetimi hakkında düşünceleri olup örgütleriyle ilişkilendirdiği bir dizi değer ve ilkeleri içerir. *İmaj ise*, kurumun başkaları tarafından görülme şeklidir. *İtibar*, kimlik ve imajı içeren üst terimdir. *İmaj yüzeyseldir, esnek olma ve sürekli değişme eğilimindedir, itibar ise esnek değildir ve sürekli değişmez*. Kurumsal kimlik, kurumun yönetim ve çalışanların kafasında, kuruma özgü ve kalıcı özellikler olduğu için kurumun kimliğini oluşturan değerleri, inançları, kültürü ve sembolleridir.

Chune (2011), kurumsal itibarın üç temel unsurdan ibaret olduğunu söyler. Bunlar; kimlik, imaj ve arzulanan/kurumsal kimliktir. Kimlik, “kendinizi nasıl gördüğünüz”le ilgiliyken, imaj, “başkalarının sizi nasıl gördüğü ile ilgilidir. Arzulanan kimlik “başkalarının gözünde kendinizi nasıl görmek istediğinizle” ilgilidir. Bu durum şekil üzerinde aşağıdaki gibi açıklanabilir:

Şekil 1: Kurumsal İtibarın Temel Unsurları



**Kaynak:** Chun (2005: 98) ,”Corporate reputation:Meaning and measurement”, International Journal of Management Reviews Volume 7 Issue 2 pp. 91–109

Örgütsel kimlik, “biz kimiz” veya “kendimizi nasıl görürüz?” sorularına bir cevaptır. Çalışanların ve dış paydaşların kurum hakkındaki düşünceleri, hissettikleri ve algıları ise imajdır (Hatch ve Schultz, 1997: 357). Kurumsal kimlik veya arzulanan kimlik, isim, logo ve semboller gibi görsel belirtileri ifade eder veya kurumsal stratejiyi birbirine bağlayan stratejik süreci yada stratejik sürecin bir parçası olarak kavramsallaştırılmış vizyon, misyon ve kurumsal felsefe gibi özellikleri ifade eder (Robert and Dowling, 1997: 74).

İmaj oluşturma süreci, basit bir isim, “göz alıcı” bir logo, iyi bir «kurumsal reklamcılık» ve «halkla ilişkiler» gibi resmi bir iletişim sistemi gerektirir. Ancak itibar oluşumu, uzun yıllar boyunca sürekli artan performans sonucu tutarlı bir şekilde desteklenen olağanüstü bir kimliği içermek için bunun ötesine geçmektedir. Bu nedenle, kurumsal itibarın sadece bir kuruluşun görünürlüğünü değil, aynı zamanda güvenilirliğini ve sorumluluğunu ifade ettiği için imajın ötesine geçer.

*Markalaşma*, kurumların kendilerine has iş yapma yöntemlerinin görsel, sözlü ve davranışsal ifadesi olup bunların temel değerler ekseninde stratejiler, işaretler ve sembolere dönüştürülmesidir (Knox ve Bickerton, 2000: 1002). Kurumsal markalaşma yoluyla bir kuruluş, paydaşlarını arttırırken, buna karşın, kurumsal itibar, kuruluşun paydaşları nezdindeki meşruiyetini arttırır. Marka ve İtibar Arasındaki Tutarsızlıklar, Paydaşların “Gördükleri” ve “Söyledikleri” nin farklı olmasına neden olur. Aslında marka, kurumsal itibarı güçlendiren bir araçtır.

Kısaca, imaj, marka ve kimlik kurumsal itibarın temel unsurları veya stratejileridir. Bu nedenle, kurumsal itibarın, bu birleşik algıların genel bir sonucu olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca, iyi bir kurumsal itibara sahip olmak, kurumun hem iç hem de dış tüm paydaşlarının, kuruluşla ortak menfaatlerinin güvende olduğu ve zarar görmeyeceği konusundaki sağlam bir inançla mümkündür.

### 3. KURUMSAL İTİBARIN ÖLÇÜLMESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

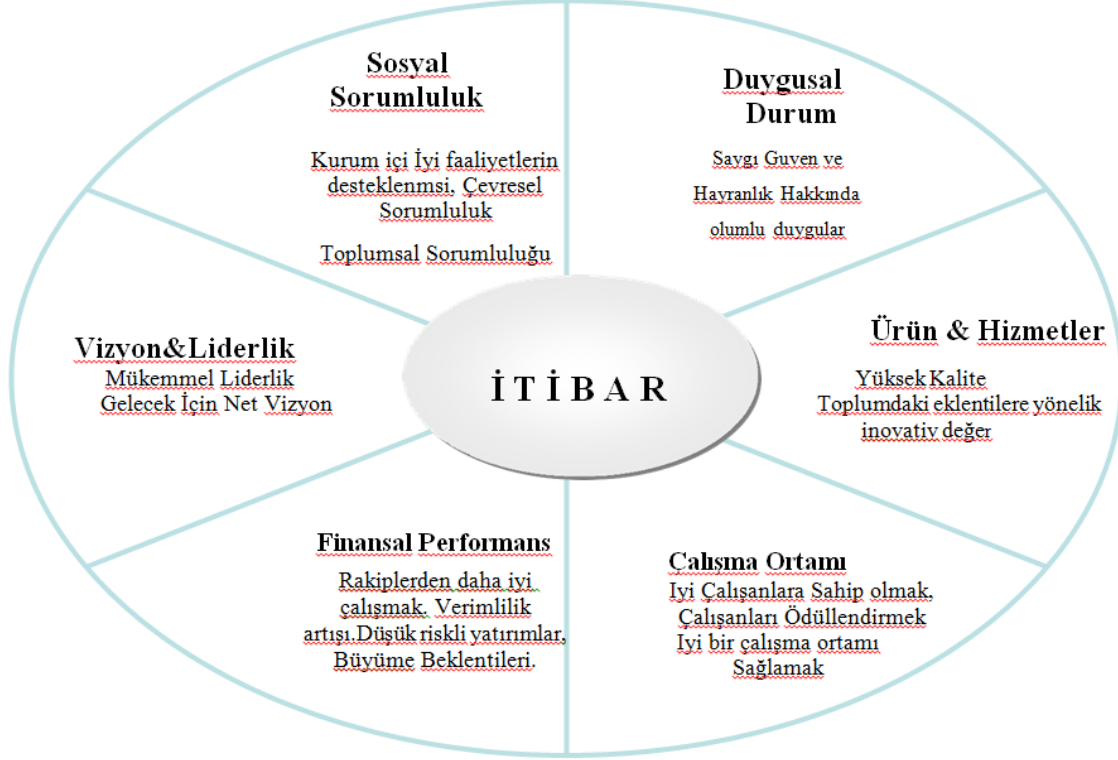
Stratejik yönetim ve stratejik planlamanın en önemli kısmını oluşturan hedeflerin ölçülebilir olması ve bunlar için geliştirilen performans kriterleri ve bunların da izlenmesi faaliyetleri gibi kurumsal itibarın da ölçülebilir olması ve değerlendirilmesi gerekir. Ancak kurumsal itibarın ölçülmesinde esas alınacak kriterler konusunda araştırmacılar arasında tam bir ittifak olmaması, kurumsal itibarın ölçülmesi konusunu zorlaştırmaktadır. Bir çok araştırmacı ve akademisyen, kurumsal itibarın yapı taşları ve temel unsurları konusunda farklı argümanlar ortaya koymuşlardır (Bonti, Booker ve Serenko, 2007: 1432).

Schwaiger'e (2004) göre kurumsal itibarın on temel bileşeni vardır. Bunlar: *çalışanların kalitesi, yönetim kalitesi, finansal performans, ürün ve hizmet kalitesi, pazar liderliği, müşteri odaklılık, kurumun duygusal cazibesi, sosyal sorumluluk, etik davranış ve güvenilirliktir*. Benzer bir tespiti de Petrokaite ve Stravinskiene yapmaktadır. Bu araştırmacılara göre de kurumsal itibarın ölçülmesinde sekiz temel bileşen esas alınmalıdır. Bunlar: yönetim kalitesi, finansal güç, ürün ve hizmetlerin kalitesi, sosyal sorumluluk inovasyon, kurumsal kaynakların kullanımında verimlilik, kurumun kaliteli personeli çekme cazibesi, kurumun gelişme ve uzun vadeli yatırımlara yönelik kapasitesi (Petrokaite ve Stravinskiene, 2013: 499) yer almaktadır. Bu konuda pek çok araştırmacı ismi verilebilir. Ancak görüşleri belli açılardan çatışsa da kurumsal itibarın ölçülmesine temel alınacak kriterlerin büyük oranda örtüştüğünü söylemek mümkündür. Fakat, bu kriterlerin evrensel bir nitelik taşıdığı, her ortam ve kültürde geçerli olduğunu söylemek yanlış olur. Örneğin, Tkalc ve Vercic (2007), bu araçların bilimsel geçerlilik ve güvenilirlikten yoksun olduğu ve kurumsal itibarın kapsamını yetersiz karşıladığı görüşündedir. Fombrun ve arkadaşları (2011), söz konusu kriterlerin çoğunun kuruluşlar arasında karşılaştırılabilirliği sınırlayan kültürlerarası geçerliliğe sahip olmadığını da vurgulamaktadır.

Yukarıda ifade edilen görüş ve eleştirileri de dikkate alınarak, kurumsal itibarın ölçülmesinde "*Harris Interactive and Reputation Institut*"nun belirlemiş olduğu boyutları esas almak daha yerinde olur.



Şekil 2: Kurumsal İtibar Kriterleri (Harris Interactive and Reputation Institute's Dimensions of Corporate Reputation)



**Kaynak:** [https://www.researchgate.net/figure/Harris-Interactive-and-Reputation-Institutes-dimensions-of-corporate-reputation-Source\\_fig1\\_232892856](https://www.researchgate.net/figure/Harris-Interactive-and-Reputation-Institutes-dimensions-of-corporate-reputation-Source_fig1_232892856)-Erişim:24.4.2019.

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi kurumsal itibar 6 temel ölçüt esas alınarak ölçülebilir. Bunlar; kurumun duygusal çekiciliği, sunduğu mal ve hizmetler, vizyon ve liderliği, finansal performansı, çalışma ortamı ve sosyal sorumluluk kriterleridir. Söz konusu enstitü tarafından geliştirilen bu kriterler, kültürler arası geçerliliği olduğuna dair kabul gören ölçütlerdir. Bu ölçütler esas alınarak, farklı kuruluşların itibarlarını farklı ülkeler, bölgeler ve kıtalar arasında tek bir listede sıralamayı mümkün olabilmektedir. (Fombrun ve Van Riel, 2002).

#### 4. İTİBAR YÖNETİMİ ANALİZİNİN TEMEL AŞAMALARI

İtibar yönetimi sürekliliği ifade eder, devamlılığı olan bir faaliyettir. Bu nedenle kurumsal itibar ve itibar yönetimi analizi yapılırken farklı yöntemler kullanılabilir. Çalışmamızın bu başlığı altında sunulan yöntem Fombrun Enstitüsünden (2005) yararlanılarak sunulmuştur. Şekil üzerinde süreçten de anlaşılacağı gibi, süreç dıştan içe analizle başlar. Burada kurumun temel paydaşları olan çalışanlar, halk, medya ve diğer kamu kurumlar tarafından nasıl algılandığının analiz edilmesi gerekir. Burada amaç, kurumun dışarıya bakan yönünün net biçimde ortaya çıkarılmasıdır. İkinci aşamada ise içten-dışa analizin yapılmasıdır. Yani kurum kendini nasıl anlatıyor, anlatılacak bir hikayesi var mı ve bu hikayeyi istenen şekilde anlatabiliyor mu? Sorularının cevaplarını vermek gerekir.

**Şekil 3: İtibar Yönetimi Analizi Aşamaları**

<b>Dıştan-İçe Analiz</b>	<b>Kilit paydaşlarımız (çalışanlar, halk, medya, diğer kurumlar) tarafından nasıl algılanıyoruz?</b>
<b>İçten-Dışa Analiz</b>	Kendi hakkımızda ne söylüyoruz?
<b>Konum Analizi</b>	Şu an neredeyiz, nerede olmamız gerekiyordu? Kendimizi nasıl geliştiririz?
<b>Tutarlılık</b>	Yaptıklarımız söylediklerimizle örtüşüyor mu?
<b>Ayırt edicilik</b>	Söylemlerimizle yaptıklarımız arasında ayırım yapabiliyor muyuz?
<b>İtibar riski</b>	Nasıl daha fazla öne çıkabiliriz?
<b>S Ü R E K L İ İ Z L E</b>	

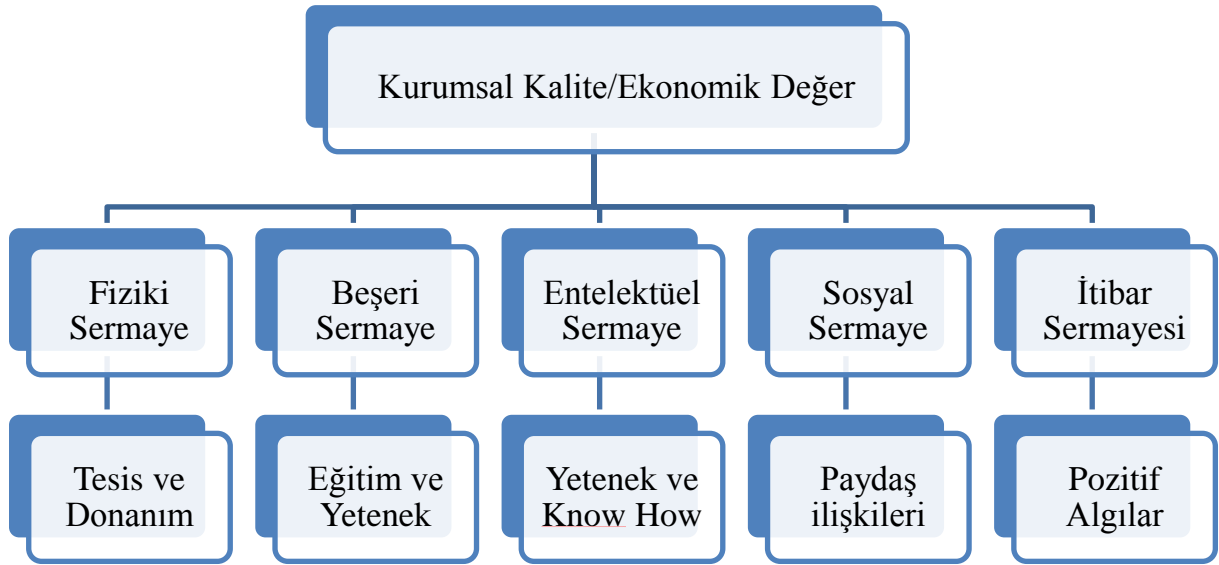
Bir diğer aşama da, kurum itibarının bulunduğu konumun doğru tespit edilmesi ve kurumsal itibarın olması gereken konumun net bir biçimde belirlenmesidir. Burada, kurumsal itibarın geldiği nokta resmedilir. Önemli olan çizilen resmi gerçekleştirebilmek için neler yapılması gerektiğinin belirlenmesidir.

Belki de itibarın en önemli yönü, söylemlerle eylemlerin uyuşması kısmıdır. Her kişi veya kurum kendini iyi anlatmak eğiliminde olur. Bunun nedeni, itibar ve saygın olma isteğidir. Ancak söylemler yalnız başına bir anlam ifade etmez. Burada üzerinde durulması gereken, kurumun dışarıya verdiği izlenim ve tanıtım girişimleri ile kurumda yapılan hizmetlerin kurumsal ilkelerle örtüşüyor olmasıdır. Bu aşamada bunun açıkça tespit edilmesi gerekir. Bunu yapmazsa kurum, itibarını yönetemez ve doğru bir değerlendirme de yapamaz. Üzerinde durulması gereken bir diğer husus da ayırt edebilme analizidir. Yani, kurumun ne yaptığı, nasıl yaptığı ile ne söylediği ve nasıl söylediği arasındaki farklılığın analiz edilmesi gerekir. Belki de burada dikkat edilmesi gereken şey, başka kurumların baz alınarak bu analizin yapılmasının daha sağlıklı olacağıdır. İtibar yönetimi sürecinin son aşaması ise sektörde öne çıkmak için neler yapılması gerektiğini belirlemek ve bunun taşıdığı riskleri iyi analiz edebilmektir. Kurumlar itibarlarını iyi yönetmek istiyorlarsa, geleneksel yönetim anlayışı olan risksiz güvenli yönetim anlayışının dışına çıkmalı ve bazı riskleri kabul etmelidir. Aksi halde kurumsal itibarın geliştirilmesi imkansız olur. Son olarak da bütün bu süreçlerin sürekli biçimde izlenmesi ve her bir sürecin etkinliğinin arttırılmaya çalışması gerekir.

## 5. KURUMSAL İTİBARIN DEĞERLENDİRİLMESİ VE KURUMSAL İTİBAR DEĞİŞİMİ

Değerlendirme, kurumsal itibar yönetiminin en önemli aşamasını oluşturur. Çünkü kurumların hedeflerine ulaşma derecesi ancak rasyonel bir değerlendirme ile mümkündür. Fambrun (2005), kurumsal kaliteyi değerlendirmede, kurumun sahip olduğu farklı faktörleri temel almakta ve bu faktörlerin her birini kurum için bir sermaye olarak ifade etmektedir.

Şekil 4: Kurumsal Değer/Kaliteyi Etkileyen Unsurlar



**Kaynak:** Fombrun, C.J., (2005), Reputation Management: A Framework for Measurement and Evaluation, PR Week Bussiness School Seminar Series, 27.

Yazara göre kurumsal kaliteyi veya kurumun ekonomik değerini belirleyen unsurların başında fiziki sermaye yani kurumun sahip olduğu tesis ve donanım gelmektedir. Bu sermaye unsuru, kurumun modern olduğu algısı oluşturur. Eğitimli ve alanında uzman elemanlara sahip olmak, beşeri sermaye açısından kuruma artı bir değer katmaktadır. Belki de kurumu farklı kılan en önemli sermaye unsuru, değişen dünyaya ayak uydurmada, kuruma inovatif özellik katmada ön plana çıkan entelektüel sermayedir. Entelektüel sermaye, klasik kamu yönetimi anlayışı imajını ortadan kaldıran, kurumu dinamik ve etkin yapan yönüyle ilgilidir. Kurumun paydaşları ile kurduğu ilişkiler ise onun sosyal sermayesi olarak ifade edilmektedir. Gerek iç gerekse dış paydaşlarla sağlıklı bir iletişim ve etkin ilişkiler kurabilmek, kurumun başarısında önemli bir yere sahiptir. Son olarak da bütün bu sermaye faktörlerini temel bir çatı altında toplayan ise itibar sermayesidir. Yani kurum hakkında oluşan saygınlık, kuruma atfedilen değer ve pozitif algının yüksek olmasıdır. Bütün bu faktörlerin ayrı ayrı değerlendirilmesinden, kurumsal kalite ortaya çıkar ve kurumsal kalitenin de en belirleyici özelliği, kurumsal itibar algısının yüksek olmasıdır denilebilir.

Kurumsal itibarın değerlendirilmesi sonucunda, ortaya çıkan kurumsal itibar ile ilgili algı istenilen seviyede değilse, kurumsal itibar algısı üzerinde değişim çalışmalarını başlatmak gerekir. Kurumsal itibar değişimine yönelik yapılacak olumlu bir girişim, kurumun sektörel itibarını ciddi oranda artırır. Fambrun (2005: 30), kurumsal itibar konusunda yapılan yüzde%5'lik bir değişimin, kurum itibarını sektörel olarak % 3 oranında arttırdığını ifade etmektedir. Önemli olan kuruma yüklenen anlamdır. Kuruma yüklenen anlam, kurumsal itibar değişimi için her zaman itici güç görevi görmektedir.

Fambrun (2005), iyi bir kurumsal imajın, kurumun 5 farklı özelliğinden kaynaklandığını ve daha iyi bir imaj için bu özelliklerin etkin bir biçimde kullanılması gerektiğini ifade etmektedir.

Şekil 4: Kurumsal İtibarın Değişim ve Geliştirilmesinde Etkin Olan Özellikler



Kaynak: Fombrun, C.J., (2005:30).

Başarılı bir kurumsal itibar oluşturmanın birinci şartı, kurumsal farklılıktır. Kurumun, başka kurumlardan farklı olması, insanların duygusal yönüne hitap ettiği için, kuruma insanları bağlar. Kurumun saygınlık ve güvenilirliğini artırır. Tutarlılık, kurumun içsel özellikleri ile dışsal algılar arasında bir denge oluşturur. Gerek kurumun olduğu durumla görüldüğü durum, gerekse kurumun söylemleri ile faaliyetlerinin örtüşmesini ifade eden tutarlılık, başarılı bir kurumsal imajın kilit rolü oynayan özellik konumundadır. Şeffaflık tüm organizasyonlar için olması gereken bir özelliktir. Yani kurumsal karar süreçlerinin paydaşlarca bilinmesi, alınan kararların ilgilileriyle paylaşılması ve karar süreçlerinde kurumun demokratik katılımı esas almasını ifade eder. Günümüz kurumlarının itibarını azaltan veya arttıran özelliklerinden birisi şeffaflık olduğu için yeni yönetim anlayışı olan yönetişimin de bir unsuru olarak kabul edilmektedir.

Başarılı bir kurumsal itibar için olması gereken özelliklerden biri de kurumsal görünürlüktür. Kurumsal görünürlüğün iki boyutu bulunmaktadır. Birincisi, kurumun fiziksel konum ve mekan olarak görünür ve ulaşılır olması, diğeri de kurumun misyonu gereği toplumda hakettiği yerde olabilmesidir. Yani, kurumun ve kurumsal faaliyetlerin toplumca bilinmesidir. Bu anlamda bir kurum ne kadar görünürlük arz ediyorsa, kurumsal imajı da o nispette iyi olur. İyi bir imaj için olması gereken son özellik ise kurumun otantik olmasıdır. Otantik kavramıyla ifade edilmek istenen, kurumun kendine has değer ve özellikleriyle ön plana çıkmasıdır. Kurumsal kültürün hissedilebilir olmasıdır. Tabii burada önemli olan olumlu anlamda bir kurumsal kültürün varlığıdır. Otantik özelliği de diğer özellikler gibi yalnız başına başarılı bir kurumsal imaj için yeterli değildir. Önemli olan bu beş temel özellik açısından kurumların saygın ve güvenilir bir görünüm arz ederek, olumlu bir algı oluşturmaya çalışmasıdır.

## SONUÇ

Birey için nasıl ki itibar yaşamın en önemli değerlerinden biridir. İtibarı olmayan bir insanın mutlu olması düşünülemez. Aynı şekilde kurumlar için de itibar, kurumsal başarı için temel şartlardan biridir. Özellikle, sürekli olan kamusal hizmetleri sunmakla mükellef olan kamu kurumlarının başarısı ve toplumsal karşılığı, sadece sundukları hizmetlerin yeterliliği ve kalitesiyle ilgili değildir. Kurumsal itibar ve itibarı sağlayan meşruiyet ön plana çıkmaktadır. Gelişmiş ülke kamu kurumlarının gündemlerindeki en önemli konularının başında kurumların saygınlığı, güvenilirliği ve toplum tarafından genel kabul görmesi gelmektedir. Çünkü, kamu kurumlarından olan beklentiler gün geçtikçe artmaktadır. Kurumların bu beklentilere cevap verebilirlik konusunda muhataplara güven vermesi gerekir. Kamu kurumları, personelini, fiziksel varlıklarını ve kaynaklarını yönettikleri gibi itibarlarını kolay yönetemezler. Bu da ancak iyi bir itibar sahibi olmaları ve bu itibarın başarılı bir biçimde yönetilmesiyle mümkündür. Ancak, iyi bir itibar ve bunun yönetimi konusunda net bir reçete yoktur. Kurumların tutarlılık, benzersizlik, cezbedicilik, mükemmellik ve güvenilirliklerini sürekli tutmalarının yolu başarılı bir itibar yönetiminden geçmektedir. Önemli olan kurumsal itibarın yönetilme süreci, itibarı değerlendirilmesinde temel alınacak kriterlerin doğru tespit edilmesidir. Buna ilaveten, iç ve dış değişimlere paralel olarak değişmesi ve geliştirilmesi gereken kurumsal itibarın hangi temeller ekseninde ele alınması gerektiğinin önceden belirlenmesi de şarttır. Bu yüzden bu çalışmada, kurumsal itibarla ilgili temel kavramlar üzerinde durulmuş ve iyi bir kurumsal yönetimi ve değerlendirilmesi konusunda bir yöntem belirlenmeye çalışılmıştır. Kamu kurumları kısmen değişime kapalı ve katı mevzuat kuralları ile yönetildiğinden dolayı özel sektörde olduğu gibi itibar yönetiminin öncelikli konular arasında yerini alması şuan için biraz zor görülmektedir. Ancak değişen kamu yönetimi anlayışı özellikle iyi yönetim, kurumsal itibar yönetimini kurumların önemli ve öncelikli gündemi haline getirecektir. Bu nedenle bu çalışma kamu örgütlerinde iyi bir itibar yönetimi ve itibarın geliştirilmesi konularının gündeme getirilmesine ve bu konuda yapılacak çalışmalara katkı sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

- Abratt, R. and Kleyn, N. (2012) Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Reputations: Reconciliation and Integration. *European Journal of Marketing*. Vol 46 no. 7/8 pp 1048- 1063
- Barnett, M. L., Jermier, J. M., and Lafferty, B. A. (2006) Corporate Reputation: The Definitional Landscape. *Corporate Reputation Review*. Vol. 9 No. 7 p 26-38. Palgrave Reputation Review
- Bontis, N., Booker, L. D., and Serenko, A. (2007) The mediating effect of organizational reputation on customer loyalty and service recommendation in the banking industry. *Management Decision*. Vol 45.No. 9 pp 1426- 1445. [www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com)
- Carpenter, D. (2010) Reputation and Power: Organisational Image and Pharmaceutical Regulation at the FDA. Princeton University Press: USA
- Chun, R. (2005) Corporate Reputation: Meaning and Measurement. *International Journal of Management Review*. Vol. 7 no. 2 pp 91- 109
- Robert, P.W. and Dowling, G.R. (1997). The value of a firm's corporate reputation: how reputation helps and sustain superior profitability. *Corporate Reputation Review*, 1(1/2), 72–76.
- Fombrun, C.J., (2005), Reputation Management: A Framework for Measurement and Evaluation, PR Week Bussiness School Seminar Series. 1-43.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., and Sever, J. M. (2000) The Reputation Quotient: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *Journal of Brand Management*. Vol. 7 no. 4 pp 241- 255
- Fombrun, C., and van Riel, C. (1999) The Reputational Landscape. *Corporate Reputation review* Vol 1 (1 and 2), 5-13
- Hatch, M. J., and Schultz, M. (1997) Relations between organisational culture, identity and image. *European Journal of Marketing* vol. 31 no. 5/6 pp 356- 365
- Hughes, O. E. 1998. Public management and administration. An introduction. South Yarra: Macmillan Press.

- Hutton, J. G., Goodman, M. B., Alexander, J. B., and Genest, C. M. (2001). Reputation Management. The new face of corporate public relations. *Public Relations Review* vol 27 no 3 pp 247- 261
- Hood, C. 1995. "The New Public Management in the 1980s - Variations on a Theme". *Accounting Organizations and Society* 20 (2-3):93-109.
- Knox, S., and Bickerton, D. (2003) The six conventions of corporate branding. *European Journal of Marketing* vol. 37 no. 7/8 pp 998- 1016
- Nakra, P. (2000) Corporate reputation management: CRM with strategic twist? *Public Relations Quarterly*. Vol 45 no. 2 pp 35- 47
- Petrokaite, K., and Stravinskiene, J. (2013) Corporate Reputation Management Decisions: Customer's Perspective. *InzerineEkonomika- Engineering Economics*. Vol 24 no. 5 pp 496-506
- Schwaiger, M (2004) Components and Parameters of Corporate Reputation. An Empirical Study. *Schmalenbach Business Review* Vol 56 pg 46- 71
- Tkalac, A., and Vercic, D. (2007) Reputation as matching identities and images: Extending Davies and Chun's (2002) research gaps between internal and external perceptions of the corporate brand. *Journal of Marketing Communications*. Vol. 13 no. 4 pp 277-290
- Williams, S., and Moffart, M.A. (1997) Corporate image as an impression formation process: Prioritizing personal, organisational and environmental audience factors. *Journal of Public Relations Research*. Vol 9 no. 4 pp 237- 258
- Waeraas, A. and Byrkjeflot, H., (2012), Public Sector Organizations and Reputation Management: Five Problems, *International Public Management Journal*, <https://www.researchgate.net/publication/254322057>