T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KAMU KURUMLARINDA İTİBAR YÖNETİMİ VE SAĞLIK BAKANLIĞI ÇALIŞANLARININ KURUMSAL İTİBAR ALGISINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

YÜCEL ERDEM
13713021

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. İBRAHİM KIRCOVA

İSTANBUL
2018

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KAMU KURUMLARINDA İTİBAR YÖNETİMİ VE SAĞLIK BAKANLIĞI ÇALIŞANLARININ KURUMSAL İTİBAR ALGISINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

YÜCEL ERDEM
13713021

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. İBRAHİM KIRCOVA

İSTANBUL
2018

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KAMU KURUMLARINDA İTİBAR YÖNETİMİ VE SAĞLIK BAKANLIĞI ÇALIŞANLARININ KURUMSAL İTİBAR ALGISINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

YÜCEL ERDEM
13713021

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 19.10.2018
Tezin Savunulduğu Tarih: 15.11.2018
Tez Oy Birliği / ~~Oy Çokluğu~~ ile Başarılı Bulunmuştur

	Unvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. İbrahim KIRCOVA	
Jüri Üyeleri	: Doç. Dr. Ebru ENGİNKAYA ERKENT	
	: Dr. Öğretim Üyesi Merve YANAR GÜRCE	

İSTANBUL
KASIM 2018

ÖZ

KAMU KURUMLARINDA İTİBAR YÖNETİMİ VE SAĞLIK BAKANLIĞI ÇALIŞANLARININ KURUMSAL İTİBAR ALGISINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Yücel Erdem
Kasım, 2018

Küreselleşen ve her geçen gün daha hızlı değişen piyasa koşullarında modern yönetim yaklaşımlarından biri olarak ortaya çıkan itibar yönetimine ilişkin araştırmalar önem kazanmıştır. Uluslararası rekabetin bütün alanlarda etkisini artırdığı günümüzde organizasyonlar kurumsal itibarlarının etkili bir şekilde yönetilmesi gerektiği bilinci ile hareket etmektedirler.

Sağlık Bakanlığı ülke genelinde kamusal fayda ve yarar gözeterek toplumun bütün kesimlerine hizmet sunması sebebiyle yeni yönetim anlayışına uyum sağlaması beklenen kurumların başında gelmektedir. Araştırmanın amacı kurumun en önemli paydaşı olan çalışanlar nezdinde Sağlık Bakanlığının kurumsal itibar algısının belirlenmesidir. Çalışmanın ilk bölümünde, kurumsal itibarın kavramsal çerçevesi oluşturularak kurumsal itibarın unsurları, temel bileşenleri ve paydaşlar üzerindeki etkileri ortaya koyulmuştur. İkinci bölümde, kurumsal itibar yönetimi kavramı kamu kurumları açısından ele alınmış, itibara etki eden olası tehditler ve itibarı sağlamanın koşulları incelenmiştir. Son bölümde ise bakanlık merkez teşkilatında görev yapan 300 çalışana anket yöntemi kullanılarak hazırlanan 5 farklı boyutta, toplam 21 maddeden oluşan sorular yöneltilerek kurumsal itibarı nasıl gördükleri sorulmuştur. İtibar algılarını ölçmek için elde edilen veriler SPSS programı ile analiz edilerek değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmeler neticesinde çalışanların kurumsal itibarı sosyo-demografik değişkenlere göre hangi düzeyde algılandıkları belirlenmiştir. Ayrıca Bakanlığın itibarına etki eden bileşenlerin hangi başlıklar altında toplanabileceği görülmüş ve etkin bir itibar yönetimin sağlanmasına ilişkin öneriler getirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kamu Kurumları, İtibar Yönetimi, Çalışanlar

ABSTRACT

REPUTATION MANAGEMENT IN PUBLIC INSTITUTIONS AND A RESEARCH INTO THE PERCEPTIONS OF THE MINISTRY OF HEALTH EMPLOYEES ON INSTITUTIONAL REPUTATOTION

Yücel Erdem
November, 2018

In the globalizing and rapidly changing market conditions, research on reputation management, one of the modern management approaches, has gained importance. As international competition increases its influence in all areas in these days, organizations act with the awareness that their corporate reputation needs to be managed effectively.

The Ministry of Health is one of the institutions that is expected to adapt to the new management concept as it provides services to all segments of the community with the aim of public benefit throughout the country. The aim of the research is to determine the perceptions of the Ministry of Health employees on corporate reputation. In the first part of the study, the conceptual framework of corporate reputation was presented, and the elements of corporate reputation, its basic components and its effects on the stakeholders were explained. In the second part, the concept of corporate reputation management was discussed in terms of public institutions, and the potential threats to reputation along with the conditions for providing reputation were examined. In the last section, 300 employees working in the central organization of the ministry were asked how they saw corporate reputation, using a 5-point Likert type scale which consisted of 21 items. The data obtained to measure the perceptions on corporate reputation were analyzed via SPSS software. As a result of these evaluations, the level that employees perceived corporate reputation was determined according to socio-demographic variables. It was aşso seen that components affecting the reputation of the ministry could be grouped under some headings, and suggestions were made to ensure an effective reputation management.

Keywords: Public Institutions, Reputation Management, Employees

ÖN SÖZ

Kamu Yönetimi; merkezi ve taşra idareleri veya kamu tüzel kişilerinin gözetim ve denetimi altında genel, mahalli müşretek, ortak ihtiyaçları karşılamak, kamu yararını sağlamak için kamuya sunulmuş olan sürekli ve düzenli faaliyetlerdir. Vatandaş odaklı yeni kamu yönetimi anlayışı çerçevesinde bakıldığında kamu kurumlarının itibarları son derece önemlidir. Kamu kurumları açısından yeni bir kavram olan kurumsal itibar yönetimine ilişkin araştırma Sağlık Bakanlığının iç paydaşı olan çalışanlar üzerinde yapılmış olup araştırma ile kurumların en önemli paydaşı olan çalışanların kendi kurumlarını nasıl algıladıkları değerlendirilmeye çalışılmıştır. Sağlık Bakanlığı merkez teşkilatında uygulanan bu çalışma ile; üst yönetimin kurumsal itibar yönetimine verecekleri önemin artacağı, yönetim süreçlerinde iyileşme, etkili ve erişilebilir hizmet sunumuna odaklanma, sorunların çözümünde tüm paydaşların önerilerinin dikkate alınması, çalışan verimliliği ve çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarının artması hususlarında katkı sağlayacağı düşünülmüştür.

Tez çalışması süresince konu seçiminden tamamlama aşamasına kadar her konuda bana yol gösteren, destekleyen ve katkılarını esirgemeyen danışman hocam; Sn. Prof. Dr. İbrahim Kırcova'ya, fikirleri ile bana yön veren ve sürekli motive eden Muhammed A. Sevim'e, bugünlere gelmemde emekleri olan anne ve babam ile her zaman anlayışı ve özverisiyle yanımda olan eşim Zülbiye Erdem'e ve çalışmamın tamamlanmasındaki katkılarından dolayı tüm katılımcılara teşekkür ederim.

Ankara, Ekim, 2018 Yücel ERDEM

İÇİNDEKİLER

ÖZ ... iii
ABSTRACT ... iv
ÖN SÖZ ... v
İÇİNDEKİLER ... vi
TABLOLAR LİSTESİ ... ix
ŞEKİLLER ... x
KISALTMALAR ... xii
1. GİRİŞ ... 1
2. KURUMSAL İTİBARIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ ... 3
2.1. İtibar Kavramı ... 3
2.2. İtibarı Oluşturan Unsurlar ... 5
2.2.1. Kültür Kavramı ... 5
2.2.2. Kimlik Kavramı ... 6
2.2.3. İmaj Kavramı ... 7
2.2.4. Marka Kavramı ... 8
2.3. Kurumsal İtibar Kavramı ... 9
2.4. Kurumsal İtibarla İlgili Yaklaşımlar ... 13
2.5. Kurumsal İtibarın Temel Bileşenleri ... 17
2.5.1. Duygusal Çekicilik ... 21
2.5.2. Ürünler ve Hizmetler ... 22
2.5.3. Vizyon ve Liderlik ... 22
2.5.4. Çalışma Ortamı ... 23
2.5.5. Finansal Performans ... 24
2.5.6. Sosyal Sorumluluk ... 25
2.6. Kurumsal İtibarın Yerleştirilmesi Ve Korunması ... 26

2.7. Kurumsal İtibarın Paydaşlar Üzerindeki Etkileri 29

3. KAMU KURUMLARINDA İTİBAR YÖNETİMİ 35

3.1. Kurumsal İtibar Yönetimi 35

3.2. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı 39

3.3. Kamu Kurumlarının Kurumsal İtibar Yönetimi 43

3.4. Kamu Kurumlarının İtibarına Yönelik Olası Tehditler 47

3.4.1. Bürokrasi 47

3.4.2. Yolsuzluk 48

3.4.3. Rüşvet, Zimmet ve İrtikap 49

3.4.4. Lobicilik 50

3.4.5. Adam Kayırmacılık 51

3.5. Kamu Kurumlarında İtibarı Sağlamanın Koşulları 51

3.5.1. Kaliteli Kamu Hizmeti Sunumu 52

3.5.2. Saydamlık 54

3.5.3. Katılımcılık 54

3.5.4. Hesap Verebilirlik 55

3.5.5. Yerelleşme 56

3.6. Kurumsal İtibar Yönetiminin Sonuçları 57

4. SAĞLIK BAKANLIĞI ÇALIŞANLARININ KURUMSAL İTİBAR ALGISINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA 60

4.1. Sağlık Bakanlığı Hakkında Genel Bilgiler 60

4.2. Araştırmaya İlişkin Bilgiler 63

4.2.1. Araştırmanın Amacı 63

4.2.2. Araştırmanın Önemi 64

4.2.3. Araştırmanın Sınırlılıkları 64

4.2.4. Araştırmanın Yöntemi 65

4.2.5. Araştırmanın Örneklemi 67

4.3. Araştırma Verilerinin Analizi 68
4.3.1. Demografik Bulgular 68
4.3.2. İtibar Algısı 73
4.4. Araştırmanın Güvenilirliği ve Hipotezler 85
5. SONUÇ 102
KAYNAKÇA 105
EKLER 112
EK 1. Sağlık Bakanlığı Anket Uygulama İzin Belgesi 112
EK 2. Anket Formu 113
ÖZ GEÇMİŞ 116

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Capital Dergisi 2007 Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri Araştırması.... 12

Tablo 2: Kurumsal İtibarın Ölçümünde Kullanılan Bazı Modeller 20

Tablo 3: Geleneksel Kamu Yönetimi Ve Yeni Kamu Yönetimi Arasındaki Farklar 40

Tablo 4: Çalışanların Ünvanları 71

Tablo 5: İtibar Algısı ve Yaş Gruplarına İlişkin İstatistik Tablosu..... 87

Tablo 6: İtibar Algısı ve Yaş Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem Tek Yönlü Varyans Analizi..... 87

Tablo 7: İtibar Algısı ve Cinsiyete İlişkin İstatistik Tablosu 88

Tablo 8: İtibar Algısı ve Cinsiyete İlişkin Bağımsız Örneklem t-Testi 89

Tablo 9: İtibar Algısı ve Medeni Duruma İlişkin İstatistik Tablosu 90

Tablo 10: İtibar Algısı ve Medeni Duruma İlişkin Bağımsız Örneklem t-Testi 90

Tablo 11: İtibar Algısı ve Eğitim Duruma İlişkin İstatistik Tablosu 92

Tablo 12: İtibar Algısı ve Eğitim Durumuna İlişkin Bağımsız Örneklem Tek Yönlü Varyans Analizi..... 93

Tablo 13: İtibar Algısı ve Görev Süresine İlişkin İstatistik Tablosu 94

Tablo 14: İtibar Algısı ve Görev Süresine İlişkin Bağımsız Örneklem Tek Yönlü Varyans Analizi..... 95

Tablo 15: İtibar Algısı ve İstihdam Şekline İlişkin İstatistik Tablosu 96

Tablo 16: İtibar Algısı ve İstihdam Şekline İlişkin Bağımsız Örneklem Tek Yönlü Varyans Analizi..... 97

Tablo 17: İtibar Algısı ve Bilgi Sahibi Olmaya İlişkin İstatistik Tablosu 98

Tablo 18: İtibar Algısı ve Bilgi Sahibi Olmaya İlişkin Bağımsız Örneklem t-Testi 98

Tablo 19: İtibar Algısı Faktörleri 101

ŞEKİLLER

Şekil 1: Kurumsal İtibar Zinciri 11

Şekil 2: Kurumsal Kimlik-İmaj-İtibar ve İtibar Sermayesi İlişkisi 14

Şekil 3: Kurumsal Kimlik, İmaj ve Kültür İlişkisi Modeli 15

Şekil 4: Kurum Kimliği, Kültürü ve İmajı İlişkisi Modeli 15

Şekil 5: Kurumsal Kimlik, İtibar ve Kurumsal Performans Etkileşimi 17

Şekil 6: İtibar Puanı Hesaplama 67

Şekil 7: Yaş 68

Şekil 8: Cinsiyet ve Medeni Durum 69

Şekil 9: Eğitim Durumu 69

Şekil 10: Görev Süresi 70

Şekil 11: İstihdam Şekli 70

Şekil 12: Faaliyetleri Takip 71

Şekil 13: KİY Bilgi Sahipliği 72

Şekil 14: Sağlık Bakanlığı kurumsal itibar yönetimine ne derece önem veriyor? 72

Şekil 15: Kurumsal itibar yönetiminden kim sorumlu olmalıdır? 73

Şekil 16: Nezaketli Davranan Yönetici 74

Şekil 17: Çalışanların İhtiyaçlarını Karşılama 75

Şekil 18: Çalışanlara Değer Verme 75

Şekil 19: Çalışanlara Adil Davranma 76

Şekil 20: Hakları Ciddiye Alma 76

Şekil 21: Çalışmak İçin İyi Kurum Olma 77

Şekil 22: Çalışanlara İyi Davranma 77

Şekil 23: İyi Bir Liderlik Anlayışı 78

Şekil 24: Davranış Biçiminde Yüksek Standart 78

Şekil 25: Nitelikli Çalışan 79

Şekil 26: İhtiyaçları Dikkate Alan Yönetim Anlayışı 79

Şekil 27: İyi Yönetilme 80

Şekil 28: Geleceğe Dönük Açık Vizyon 80

Şekil 29: Güçlü ve Güvenilir Bir Kurum 81

Şekil 30: Yenilikçi Hizmet Geliştirme 81

Şekil 31: Yüksek Kalitede Hizmet 82

Şekil 32: Hizmetlerin Arkasında Olma 82

Şekil 33: Yeni Faaliyet Alanı Oluşturma Çabası 83

Şekil 34: Çevresel Sorumluğu 83

Şekil 35: Saygı ve İhtiyaçlara Duyarlı Projeler 84

Şekil 36: İşle İlgili Bilgiye Ulaşma 84

Şekil 37: Yaşlara Göre İtibar Algısı 86

Şekil 38: Cinsiyete Göre İtibar Algısı 88

Şekil 39: Medeni Duruma Göre İtibar Algısı 89

Şekil 40: Eğitime Göre İtibar Algısı 91

Şekil 41: Görev Süresine Göre İtibar Algısı 93

Şekil 42: İstihdam Şekline Göre İtibar Algısı 95

Şekil 43: Kurumsal Bilgi Yönetimine Göre İtibar Algısı 97

Şekil 44: Sağlık Bakanlığı Takip Edilen Mecraya göre İtibar Algısı 99

Şekil 45: İtibar Algısı Faktörleri 100

KISALTMALAR

AB : Avrupa Birliği
ABD : Amerika Birleşik Devletleri
BM : Birleşmiş Milletler
CEO : Chief Executive Officer
Cev. : Çeviren
DEA : Düzenleyici Etki Analizi
DPT : Devlet Planlama Teşkilatı
Prof. : Profesör
SHGM : Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü
SPSS : Statistical Package for the Social Sciences
T.C. : Türkiye Cumhuriyeti
TCK : Türk Ceza Kanunun
TDK : Türk Dil Kurumu
TKY : Toplam Kalite Yönetimi
TPE : Türk Patent ve Marka Kurumu
Vb. : Ve benzeri
www : World wide web

1. GİRİŞ

Yaşanan son gelişmelerle küreselleşmenin ve rekabetin uluslararası bütün alanlarda etkisini artırdığı 21. yüzyılda modern yönetim yaklaşımlarından biri olan itibar yönetimine ilişkin araştırmalar büyük önem kazanmıştır. İtibar üzerine çalışma yapan araştırmacılar itibarın ortaya çıkışı, gelişimi, temel bileşenleri, tanımı gibi pek çok konuda ortak bir kavram birliği bulunmadığı halde konu itibarın yerleştirilmesi ve korunması söz konusu olduğunda ise tam bir görüş birliği sağlandığı görülmektedir. Bu sebeple kurumsal itibar konusunda çalışma yapan araştırmacılar itibarı kurumun koruması gereken en önemli değeri olarak görmektedirler. Kurumların gelecek için en değerli yatırımları itibarlarıdır.

Kamu Yönetimi; merkezi ve taşra idareleri veya kamu tüzel kişilerinin gözetim ve denetimi altında genel, mahalli müşretek, ortak ihtiyaçları karşılamak, kamu yararını sağlamak için kamuya sunulmuş olan sürekli ve düzenli faaliyetlerdir. Kamu yönetiminin en temel ve genel amacı kamu yararını sağlamaktır. Vatandaş odaklı yeni kamu yönetimi anlayışı çerçevesinde bakıldığında kamu kurunmlarının itibarları son derece önemlidir. Kurumsal itibarı oluşturan unsurların kamu yönetiminde gerektiği şekilde bulunmaması kamu kurumlarının itibarını olumsuz etkilemektedir. Kamu yönetiminde itibarı olumsuz etkileyen nedenleri; Siyasal kayırmacılık, rüşvet, bürokrasi, yolsuzluk, zimmet, irtikap, lobicilik olarak sıralamak mümkündür.

Bu çalışmada kurumsal itibar yönetimi ile ilgili var olan literatür bilgileri sonucunda elde edilen kurumsal itibar yönetimi başlığı altındaki incelemelerin bir kamu kurumu olan Sağlık Bakanlığı olgusu içinde nasıl yer aldığının analizi yapılmıştır. Kamu kurumları açısından yeni bir kavram olan kurumsal itibar yönetimine ilişkin araştırma bilimin temel etik ilkeleri doğrultusunda Sağlık Bakanlığının iç paydaşı olan çalışanlar üzerinde yapılmış olup araştırma ile kurumların en önemli paydaşı olan çalışanların kendi kurumlarını nasıl algıladıkları değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümünde, kurumsal itibarın kavramsal çerçevesi oluşturularak kurumsal itibarla ilgili yaklaşımlar, itibarın unsurları, temel bileşenleri, korunması ve paydaşlar üzerindeki etkileri ortaya koyulmuştur. İkinci bölümde, yeni kamu yönetimi anlayışı ile kurumsal itibar yönetimi kavramı kamu kurumları açısından ele alınmış, itibara etki eden olası tehditler ve itibarı sağlamanın koşulları incelenmiştir. Son bölümde ise Paydaşların 5 farklı boyutta, toplam 21 madde ile kurumsal itibarı nasıl gördükleri tespit edilmektedir. Bu beş boyut; müşteri odaklılık, iyi işveren, güvenilir ve finansal açıdan güçlü kurum, ürün ve hizmet kalitesi ve sosyal ve çevresel sorumluluktur. Veri toplamak amacıyla araştırmada anket tekniği uygulanmış ve uygulama biçimi olarak yüz yüze görüşme yöntemi tercih edilmiştir 5'li Likert ölçeğinden yararlanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS programına veri girişi yapılarak istatistiksel analizler yapılmıştır. Bu değerlendirmeler neticesinde çalışanların kurumsal itibarı sosyo-demografik değişkenlere göre hangi düzeyde algılandıkları belirlenmiştir. Ayrıca Bakanlığın itibarına etki eden bileşenlerin hangi başlıklar altında toplanabileceği görülmüş ve etkin bir itibar yönetimin sağlanmasına ilişkin öneriler getirilmiştir.

2. KURUMSAL İTİBARIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

2.1. İtibar Kavramı

Türk Dil Kurumu'na göre itibar kavramı[1];

> *"Saygı görme, değerli, güvenilir olma durumu, saygınlık, prestij olarak tanımlanan itibar kavramı, kurumun diğer rakipleriyle mukayese edildiğinde tüm paydaşlarına karşı genel çekiciliğini tanımlayan, geçmişte yaptıklarıyla, gelecekte yapabileceklerinin algısal betimlemesidir".*

İtibar; bir kurumun çalışanlar ve müşterileri ile birlikte bütün çevresi tarafından nasıl algılandığını ortaya koyan soyut bir kavramdır. Bir başka deyişle itibar, toplumun kurumla ilgili olumlu veya olumsuz yönde edindiği izlenimidir. Aslında kurumların itibarı daha çok algılamalardan oluşmakta; tüm paydaşların duygu, düşünce ve izlenimlerini kapsamaktadır. Ayrıca itibar sadece kurum tarafından sunulan bilgileri ve toplumsal bilginin paylaşımından ortaya çıkmaz. Paydaşların tahmini ve kurum çalışanlarının yaptıklarının yorumlanması itibarı eksiksiz bir şekilde ifade edemez. Kurumlar içerilerinde birden çok iç ve dış paydaşı bulundururlar. Aslında itibar; tüm paydaşların kendi aralarında ve kurum ile paydaşlar arasında oluşan kompleks bir bilgi ve iletişim ağı neticesinde oluşur.[2]

Ülkemizde itibar üzerine önemli çalışmaları bulunan Salim Kadıbeşegil itibarı şirketlerin en önemli sermayesi olarak tanımlar. Ona göre; "İtibar; daha fazla müşteriyi, nitelikli ve kuruma güvenen çalışanları, yatırımcıların güvenini ve toplumsal desteği beraberinde getirmektedir. İtibarlı şirketlerin yerel yönetimler, kamu kurum ve kuruluşları, medya ve genel toplum nezdinde her zaman 'kredisi' vardır. Söylediklerine itibar edilir, fikirleri sorulur, görüşleri dikkate alınır."[3]

---

[1] Ebru Güzelcik Ural, **Stratejik Halkla İlişkiler Uygulamaları**, (İstanbul: Birsen Yayınevi, 2006), 172.
[2] Turgut Karaköse, "Örgütlerde İtibar Yönetimi" **Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**, s.11 (Ocak 2007), 2.
[3] Salim Kadıbeşegil, **İtibar Yönetimi**, 3. bs. (İstanbul: MediaCat Yayınları, 2006), 251.

İtibarın tanımlamasında kullanılan görüşlerden, itibarın sadece algıyla ilişkili olduğunu savunan görüşler oldukça fazladır. Bu görüşü savunanlardan birisi olan Peter Sheldon Green'e göre "itibar, tesadüfî risklerle tehdit edilen, özellikle zedelenebilir bir varlıktır. Gerçeğin değil, algılamanın doğrudan bir fonksiyonudur. İtibar değeri, bir şirketle ya da onun markalarıyla ilgili kamuoyu algılamalarının doğrudan bir fonksiyonudur. Ürün, hizmet veya şirket performansı ile ancak rastlantısal olarak ilgilidir." İtibarla ilgili algılar gerçek veya gerçek dışı tehditlerle sürekli risk altında bulunur ve bu tehditlerin her ikisi de kurum için aynı oranda tehlikelidir. [4]

Jim Kartalia ise itibarı daha geniş bir tanımlamayla ele almış ve itibarın dokunulamaz bir değer olduğunu ifade etmiştir. "Kartalia'ya göre itibar, kurumun tüm faaliyetleri, ürün ve hizmetleri hakkında beklentileri ve tepkileri ile gelecek tepkileri ve geçmişin yansımalarını içermektedir. Kurumun bütün iç ve dış paydaşları tarafından benimsenen görüşlerin toplamıdır."[5]

Steve Miller'a da; "İtibar müşterilere satış yapabilmek, tedarikçiler ile alışveriş yapabilmek, kalifiye personeli kuruma çekebilmek ve onları tutabilmek, hükümetin baskılarından uzak kalabilmek ve sosyal paydaşlarınızı memnun etmek için yönetmek zorunda olduğunuz en önemli değerdir".[6] Şeklinde tanımlamıştır.

İtibar, kurumların sahip oldukları en değerli varlığı olarak nitelendirilmektedir. Bir kurumun faaliyet gösterdiği sektörde veya ekosistemde güvenilir, yetkin, sorumluluk sahibi ve muteber olarak tanımlanması onun hakkında çok sayıda kişisel ve kolektif yargının bir araya gelmesiyle mümkün olmaktadır.[7]

---

[4] Peter Sheldon Green, **Şirket Ününü Koruma Yolları**, Çev.Abdullah Ersoy, (İstanbul: Milliyet Yayınları, 1996), 25-53.

[5] Jim Kartalia, **White Paper Total Reputation Management**,'den aktaran Ayla Okay, Aydemir Okay, Halkla İliskiler Kavram, Strateji ve Uygulamalar, (İstanbul: Der Yayınları 2001), 452**.**

[6] Prema Nakra, Corporate Reputation Management: "CRM" With a Strategic Twist", **Public Relations Quartely**, Volume 45, Number 2, (Summer 2000): 36.

[7] "**Why Reputation Matters**", www.bsmg.com/hot/reput.htm, 'den aktaran Ayla Okay, Aydemir Okay, Halkla İliskiler Kavram, Strateji ve Uygulamalar, (İstanbul: Der Yayınları 2001), 452.

2.2. İtibarı Oluşturan Unsurlar

Kurumların paydaşlarına tanıtılmasında kullanılan anlam ve yorumlama sisteminin dört temel unsuru bulunmaktadır. Kültür, kimlik, imaj ve marka bu dört temel bileşeni oluşturmaktadır. Kurum kültürü, kimliği, imajı ve markasının karşılıklı etkileşimleri ile kurumun iç ve dış unsurları olarak gözlenen varlıkların ve süreçlerin birbiriyle iç içe girdiği özel bir model olarak itibarı ortaya çıkarmaktadır. [8]

2.2.1. Kültür Kavramı

Kültür kelimesi etimolojik köken olarak, Latince'de tarım ya da bakmak, ekmek, yetiştirmek anlamlarına gelen 'cultura' kelimesinden gelmektedir. Geniş tanımıyla[9]; "*tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde toplumun bir üyesi olarak, insanın elde ettiği bilgi, inanç, sanat, moral, hukuk, yetenek ve alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir bütün anlamına gelmektedir".*

Kurum kültürü, davranışsal normları sağlamak için biçimsel yapıyla etkileşim halinde olan ve kurumda paylaşılan değerler, inançlar, tutumlar ve alışkanlıklar sistemidir. Kurumun bütün paydaşlarını ilgilendiren kurum kültürü, kurumun vizyon ve misyonu ile bağlantılı olarak amaçları, hedefleri ve başarılı olması için gerekli olan ihtiyaçlarından ortaya çıkmıştır. Kurumun neyi temsil ettiği, sistemini, çalışanları ve karşılaştığı sorunları nasıl ele alındığını içeren kurum kültürü, çalışanlarının iş yerinde ve günlük hayat içerisinde tüm davranışlarını etkileyebilmektedir.[10]

Kurum kültürünün bileşenlerini tanımlamak için güçlü kültüre sahip olan kuruluşlarda var olan ve çalışanları birbirine bağlayarak paylaşılan değerleri arttıran belirleyicileri tespit etmek önem arz etmektedir. Bu bileşenleri, Fons Trompenaars ve Charles Hampden Turner içten dışa doğru[11]; *"temel inanç ve varsayımlar, norm ve değerler, görünen değerler şekilde sıralamıştır:"*

---

[8] Hatch Mary Jo, Schultz Majken, Relations Between Organizational Culture, **Identity and Image, European Journal of Marketing**, c.31, (1997), 357.
[9] Mahmut Oktay, **İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**, (İstanbul: Der Yayınları, 2000), 89.
[10] Okay Ayla, **Kurum Kimliği**, (İstanbul: Kapital Medya A.Ş. 2002), 212.
[11] Fons Trompenaars, Charles HampdenTurner, **Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business**, (New York: McGraw Hill, 1998), 93.

Kurum kültürü, kurum çalışanlarına kimlik duygusu kazandırarak, bireylerde kurumsal bağlanma, aidiyet hissi ve sadakat duygularını geliştirir, kurumla bütünleşmelerini sağlar.[12]

2.2.2. Kimlik Kavramı

Kimlik, bireyin içinde yaşadığı toplumda onu diğer insanlardan ayıran, kendi içerisinde tutarlı davranış, hayat görüşü, ihtiyaç ve beklentilerin toplum tarafından algılanan bilişsel ve duygusal nitelikteki birleşik zihinsel yapısıdır.[13]

Kurumun planlı bir şekilde stratejik vizyonuna uygun hedeflerine ulaşmak için kendisini ve kurum kültürünü çalışanlarına, müşterilerine, tedarikçilerine, paydaşlarına ve topluma tanıtmak amacıyla kullanacağı bütün yöntemlerin tek bir güç oluşturacak şekilde birleştirilmesi, kullanılması ve bunun yansımasına kurum kimliği denilir.[14]

Kurum kimliği kavramı, insanların topluma ve diğer insanlara karşı kendilerini anlatmak, bildirmek ve onları korkutmak isteyen bir anlayışla ortaya çıkmıştır. Savaşa giden Osmanlı ordularında mehteran bölüğünün olması, yeniçerilerin kıyafetleriyle, kalkan ve başlıklarındaki hilal gibi sembol ve simgelerle bir yandan kendi askerleri tarafından tanınırken, diğer yandan karşı gruba mesaj göndermişlerdir.[15]

Kurum kimliği organizasyonların içinde bulundukları durumun bir anlık yansıması iken kurumsal imaj dış çevrede yer alan paydaşların zihninde canlandırdığı resmi tanımlar bu sebeple imaj kimliğin günlük olağan yaşamdaki yansımasıdır. [16]

Kurum kimliğini oluşturan unsurları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;[17]

- Kurum Felsefesi
- Kurumsal İletişim
- Kurumsal Davranış
- Kurumsal Dizayn ve Görsel Kimlik

[12] Nevin Şimşek, Mehmet Fidan, **Kurum Kültürü ve Liderlik**, (Tablet Basım Yayın, 2005), 27.
[13] Okay Ayla, **Kurum Kimliği**, (İstanbul: Kapital Medya A.Ş. 2002), 35.
[14] Mehmet AK, **Firma/Markalarda Kurumsal Kimlik ve İmaj**, (İstanbul: Bilge Yayınları, 1993), 19.
[15] Filiz Balta Peltekoğlu, **Halkla İlişkiler Nedir**, (İstanbul: Beta Yayınları, 2012), 375.
[16] Klaus Birkigt, Marinus H.Stadler, Hans Joachim Funck, 5.Auflage, Landsberg/Lech:Verlag **Modern Industrie,** 1993, s.23, (Aktaran: Okay, **age**, 66.)
[17] Okay, **age**, 44.

2.2.3. İmaj Kavramı

İmaj[18]; *"bir kişinin, topluluğun veya kurumun kendisine ilişkin olarak başkalarında oluşturmak istediği ya da bıraktığı izlenimdir".*

İmaj, kurumların önemle üzerinde durduğu ancak kurum kimliği oluşturulmadan da sahip olunması mümkün görünmeyen değerdir.[19] Kurumsal imaj, kurum kimliği etkilerinin çalışanlar, tüm paydaşların ve kamuoyu üzerindeki neticesidir. Kurumsal imaj kurumun hedef kitleleri tarafından algılanan resmidir ve ait olduğu kuruluşu düşündürür; kurumsal kimlik ise fizikseldir, ait olduğu kuruluşu tanımlar ve kurumun çeşitli yollarla kendisini nasıl tanıttığını gösterir.[20]

İmaj kavramı kendi içerisinde çeşitli başlıklar altında incelenmektedir. İmaj kavramının alt başlıklarından birisi olan kurum imajı da bu çeşitliliğin bir parçasını oluşturur. Genellikle marka imajı ve ürün imajı ile sık sık karıştırılan kurum imajını ayırt etmek için imaj türlerini belirtmek faydalı olacaktır. Bunlar; *"kurum imajı, ürün imajı, marka imajı, kuruluşun kendi algıladığı imaj, yabancı imaj, transfer imaj, mevcut imaj, istenen imaj, pozitif imaj ve negatif imaj türleridir"*.[21]

Regenthal kurumsal imajı[22]; *"kurum kimliğinin etkilerinin çalışanlar, hedef gruplar, müşteriler, ortaklar ve kamuoyu üzerindeki neticesidir ve dört ana noktayı kapsamaktadır: Kurum hakkındaki düşünce, kurumun tanınırlığı, kurumun prestiji ve kurumun diğerleriyle (rakipleriyle) karşılaştırılabilirliği"*. Olarak görmektedir. Ona göre kurumsal imaj, kurum kimliği ortaya meydana getirme çalışmaları sonucunda ortaya çıkmaktadır.

---

[18] Nilay Gemlik, Ünsal Sığrı, "Kurum İmajı Analizi ve Bir Belediye Üzerindeki Uygulamanın Değerlendirilmesi", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, s.11, (Bahar 2007): 268.
[19] Ayla Okay, **Kurum Kimliği**, (İstanbul: Derin Yayınları 2005), 40.
[20] Mehmet Ak, **Firma/Markalarda Kurumsal Kimlik ve İmaj**, (Isıl Ofset, İstanbul, 1998), 20.
[21] Pelin Karaca, **Halkla İlişkiler**, (İstanbul: Etap Yayınları, 2010), 138.
[22] Gerhard Regenthal,**Identität und Image-Praxishilfen für das Management In Wirschaft**, (Köln: Bildung und Gesellschaft, Wirstschaftverl. Bachem,1992), 59.'den akratan, Okay, **age**, 245.

Bobbie Gee, itibarın kurumların başarılı olmasında anahtar rol oynadığını vurgularken bunu 'itibar denklemi' ismini verdiği bir önerme ile destekleyerek açıklamada bulunmuştur. Gee'nin açıklaması kurumların algılanan imaj ve itibarlarının toplamı neticesinde kâr edebileceğidir. Ona göre imaj ve itibar ne kadar artarsa kârlılık oranı da toplamları ölçüsünde artış gösterecektir.[23]

2.2.4. Marka Kavramı

Türk Patent ve Marka Kurumuna göre marka[24];
"Bir kuruluş tarafından sunulan mal veya hizmetlerin diğer kuruluşlardan ayırt edilebilmesini sağlayan işaretlerdir. Malları veya hizmetleri ayırt etmek için kullanılan logolar, resimler, çizimler, renkler, kelimeler, rakamlar, işaretler veya bunların kombinasyonlarıdır".

Farklı firmalar tarafından üretilen ürünlerin birçoğu tüketiciler tarafından aynı veya benzer olarak görülür. Örneğin süt aynı süt ya da ekmek aynı ekmektir; bu tür ürünlere farksız ürün denir ve eğer bir firma bu tür farksız bir üründe farklılık oluşturabilirse, o zaman tüketici için tercih edilebilir bir yol geliştirmiş olur. Marka ile tüketicinin ilişkisine bir göz attığımızda, markaların sadık müşteriler yarattığını görürüz. Tüketicilerin bazı ürünleri diğerlerine tercih etmelerinin sebebi de kurumun marka ile diğerlerine göre farklılık yaratmasıdır.[25]

Marka, pazarda bulunan rakiplerinin ürünlerine göre farklılık yaratarak ortaya çıkan farklılığın getirdiği ayrıcalıkların toplumun tüm kesimlerince algılanmasını sağlar. Herhangi bir ürün ve hizmetin marka olabilme şartlarından birisi, ürünün bir değer ifade etmesi ve kurumun o ürüne yüklediği anlamın müşteriler tarafından da aynı şekilde algılanmasıdır.[26]

---

[23] Bobbie Gee, **Creating A Million Dollar Image For Your Business**, (USA: PageMill, 1995), 100.'den aktaran Ebru Güzelcik Ural, "İtibar Yönetimi Değer Yaratan Bir Halkla İlişkiler Çalışması Olarak İtibar Yönetimi", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi**, s.2, (Aralık:2002): 86.
[24] http://www.tpe.gov.tr/TurkPatentEnstitusu/getFile?fileId=F047EE8C-1CE3-4C04-BDC6-1A332590EE45 [15.07.2016]
[25] Soydaş A.U.Çarşılı, **Global İşletmelerde Kurum Kimliği ve Kurumsal Marka**, (İst.Tic.Üniv.Yay. s.11, 2005), 45-46.
[26] Gökçe Ebru, "Kurumsal Kimlik, Kurumsal İmaj ve Kurumsal Kültürün Halkla İlişkiler Çalışmalarında Yeri ve Önemi", (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü 2000), 33.

Bir markanın başarılı ve karlı olabilmesi için pozitif bir itibar algısına sahip olması gerektiği gibi, kaliteli bir ürünün kazandırdığı itibarın, marka aracılığıyla başka bir ürüne yansıtılması ise markanın kurum itibarını sürdürülebilir kılma özelliğidir.[27]

Marka kavramı bugünlerde iletişim ve itibar ekosistemi içerisinde kullanılan en popüler sözcüklerden biri konumundadır. İnsanlara markanın ne olduğu sorulduğunda ise verilen cevapların birbirinden oldukça farklı olduğu görülmektedir. Bazılarına göre marka bir ürün hatta bir sözleşmedir. Birçok kişi marka sözcüğünü kullandığında markanın en çok bilinen sunum şekli olan ismini düşünmektedir.[28]

Sonuç olarak iyi bir itibar ya etkili bir ürün ya da kurumların itibar güçlü ya da kurumsal marka temeli üzerine kurulur. Buna rağmen itibar kavramı ile marka aynı anlama gelmemektedir. Marka, müşterilerle firmanın ürün ve hizmetleri arasındaki ilişki ağını tanımlar. Markanın farkındalık ve çekiciliği ön planda yer almaktadır. İtibar, kurum tüm paydaşlarının kurumun beklentilerini gerçekleştirme yeteneğine verdiği değeri içerir. Kurum güçlü bir ürün markasına veya kurum markasına sahip olabilir, ancak buna rağmen iyi bir itibara sahip olmayabilir. Nike buna güzel bir örnektir. Çok güçlü bir markaya sahip olan Nike, itibar araştırmalarında düşük bir dereceye sahiptir; çünkü birçok tüketici firmanın üretimini emeğin ucuz olduğu ülkelerde yaptığını ve fason üretim imalathanelerinde çocuk işçilerin çalıştırılmasını önlemek için hiçbir gayret düzeltici önlem alınmadığı ile ilgili olumsuz algıya sahiptir.[29]

2.3. Kurumsal İtibar Kavramı

Kurumsal itibar, bir firmanın toplumda oluşturduğu güvenin toplam pazar değeri içindeki katkı payıdır. Şirketin elle tutulamayan, somut olmayan değerlerinin taşıyıcısıdır. Toplum tarafından beğenilen, takdir edilen ve kıymet gören bir kuruluş olmanın karşılığıdır. İtibarın önemi ancak kaybedildiğinde anlaşılmaktadır.[30]

---

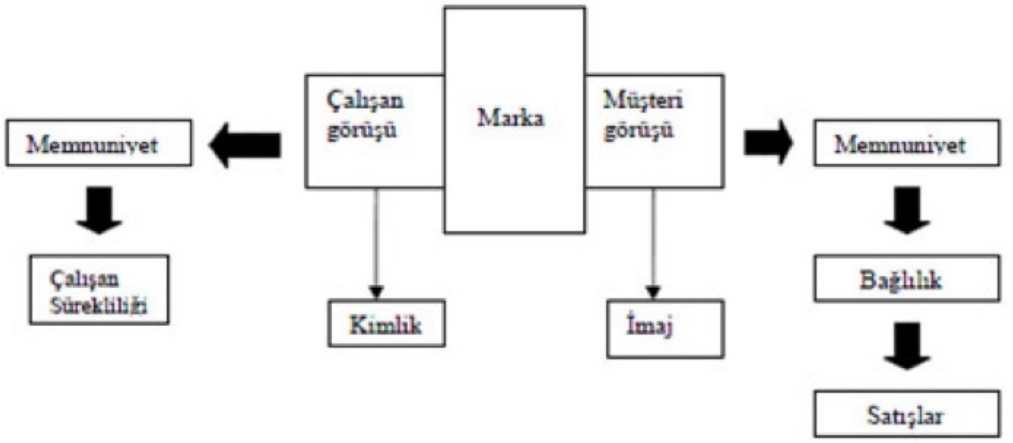
[27] Herbig Paul, Milewicz John, "The Relationship Of Reputation And Credibility To Brand Success", **Journal of Consumer Marketing**, c. 12, s.4, (1995): 8.
[28] Duanne E. Knapp, **Marka Aklı**, (İstanbul: MediaCat Yayınları, 2003), 5-6.
[29] Charles J. Fombrun, C.B.M. Van Riel, **Fame & Fortune**, (Prentice Hall, Upper Saddle River, 2004),
[30] Kadıbeşegil, **age**, 55.

Grahame Dowling *"Bir kişinin kurum hakkındaki imajını çağrıştıran gerçeklik, dürüstlük, sorumluluk ve bütünlük gibi atfedilen değerleridir".*[31] Şeklinde tanımlarken, Charles J. Fombrun *"bir kurumun tüm hedef kitlesine yönelik rakipleriyle kıyaslandığında, genel görüntüsünü oluşturan geçmiş aksiyonların ve gelecek görüntüsünün algısal temsili."*[32] olarak tanımlamıştır.

Kurumsal itibar; müşterilerin, ortakların, çalışanların ve toplumun genelinin kurum hakkındaki iyi-kötü, önemli-değersiz veya güçlü-zayıf gibi duygusal ve bilişsel tepkileri olarak ifade edilebilir. Kurumun bütün paydaşları ile hedef kitlesinin kurum hakkındaki algılamalarının toplamının kurumsal itibarı oluşturduğu görülmektedir. Dolaysıyla kamuoyunda olumlu bir itibar algısı oluşturabilmelerinin temel şartı kamu tüm paydaşları ile iyi ilişkiler kurması ve kurulan bu ilişki ağının sürekli etkin bir şekilde sürdürmeleri gerekmektedir. Örneğin; Warren Buffet Solomon Brothers'a 1991 yılında geçici yönetim kurulu başkanı olduğunda çalışma arkadaşlarına; *"Eğer kötü bir karar sonunda firmanın parasını kaybederseniz çok anlayışlı olabilirim, fakat eğer firma bu kararınız sonucunda itibar kaybederse son derece zalim olurum"* diyerek kurum itibarına ne derece önem verdiğini vurgulamaktadır.[33]

Kadıbeşegil'e göre; *"kurumsal itibar şirketin elle tutulabilir değeri ile piyasa değeri arasındaki farkın önemli bir bölümünü ifade etmektedir."* Dünyanın her tarafında faaliyet gösteren çok ulusu teknoloji, otomotiv, gıda, tekstil, petrol ve gaz şirketlerinin borsalardaki işlem gören değerleri ile sahip oldukları duran ve dönen varlık değerlerinin birçok gelişmekte olan ülkenin gayri safi milli hasıla oranından yüksek olduğu görülmektedir. Bunun en güzel örneği Amerikan teknoloji devi Apple'ın 2017 yılı itibariyle hisse değeri 1 trilyon dolarla Türkiye'nin GSMH değerini geride bırakmasıdır.[34]

[31] Ural, **age,** 172.
[32] Arın Dörtök, **Kurumsal İtibarınızdan Kaç Sıfır Atabilirsiniz?**,(İstanbul: Rota Yayınları, 2005), 59
[33] Ural, **age,** 85.
[34] Kadıbeşegil, **age**, 51.



Şekil 1: Kurumsal İtibar Zinciri

Gary Davies ve diğ. "A Corporate Character Scale To Assess Employee And Customer Views Of Organization Reputation", **Corporate Reputation Review**, c. 7, s. 2, (2004): 125–146.

Kurumsal itibar, genellikle bir organizasyonun özelliklerini ve kalitesini hesaba katarak işleyen değer yaratma sürecinin kolektif, paydaş odaklı değerlendirmeleri olarak tanımlanabilir. Ayrıca kurumsal itibar rekabet avantajı/üstünlüğü sağlayabilen ve giderek organizasyon için daha da önemli hale gelen bir unsur olarak tanınmaktadır. Araştırma ve geliştirme, markalar, fikri mülk, altyapı, çalışanlar, müşteriler gibi soyut varlıkların tümü kurumsal itibara katkı sağlamaktadırlar. Soyut bir varlık olan kurumsal itibarın taklit edilmesinin zor olması, rekabet avantajının sağlanması açısından onu daha da değerli kılmaktadır. Kurumsal itibar, müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, devlet, finansal kuruluşlar, hissedarlar, medya ve toplum gibi paydaşlar tarafından yürütülen firma aktivitelerinin bütünsel algısıyla alakalıdır.[35]

Charles Fombrun; *"iyi itibar mıknatıs gibidir; insanları kendine doğru çeker. İşte bu nedenledir ki birçoğumuz Michelin'de yemek yemek, Ritz-Carlton'da kalmak, BMW kullanmak için çok büyük miktarlarda para ödemeye hazırızdır."* Diyerek kurumsal itibarın sosyal ve toplumsal günlük hayatımıza nasıl yansıdığına vurgu yapar, ona göre *"iyi bir itibar mükemmel bir kartvizittir; kapıları açar, hayranları çeker, müşteri ve yatırımcı kazandırır, saygı duyulmasını sağlar".*[36]

[35] Turhan Erkmen, Emel Esen, "How Do Weak & Strong Corporate Culture Influence Corporate Reputation?",http://www.iye.org.tr/wp-content/uploads/2013/10/E Book_Raputation_Management_2012.pdf [01.09.2015]
[36] Fombrun, Riel, **age**, 3-4.

Pozitif bir itibara sahip olmak, ister firmalar, sivil toplum kuruluşları, üniversiteler isterse de kamu kurumu olsun bütün kuruluşların uzun vadeli başarıları için büyük önem taşımaktadır. Ayrıca bilhassa kriz dönemlerinde, krizin üstesinden gelebilmek için toplumda olumlu bir itibara sahip olan kurumlar açısından çok büyük önem arz etmektedir. Bu kurumun krizi daha kolay ve çabuk atlatmasına katkı sunmaktadır. Küresel rekabetin inanılmaz boyutlara ulaştığı günümüzde piyasada iyi bir itibardan yoksun olmak demek aynı zamanda sermaye, ürün değeri ve satış kaybı demektir.[37]

Capital Dergisi'nin yaptığı anket doğrultusunda Türkiye'nin en beğenilen şirketleri aşağıdaki gibidir;

Tablo 1: Capital Dergisi 2007 Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri Araştırması

1. Koç Holding	11. Vodafone
2. Arçelik	12. Sabancı Holding
3. Garanti Bankası	13. Migros
4. Unilever	14. Ülker
5. Türk Hava Yolları	15. Doğuş Holding
6. Coca-Cola	16. Procter&Gamble
7. Eczacıbaşı	17. Vestel
8. Turkcell	18. Anadolu Grubu
9. Türkiye İş Bankası	19. Ford Otosan
10. Borusan Holding	20. Akbank

https://www.capital.com.tr/gundem/aktuel/iste-2017de-turkiyenin-en-begenilen-sirketleri [01.08.2018]

[37] Ural, **age**, 86.

2.4. Kurumsal İtibarla İlgili Yaklaşımlar

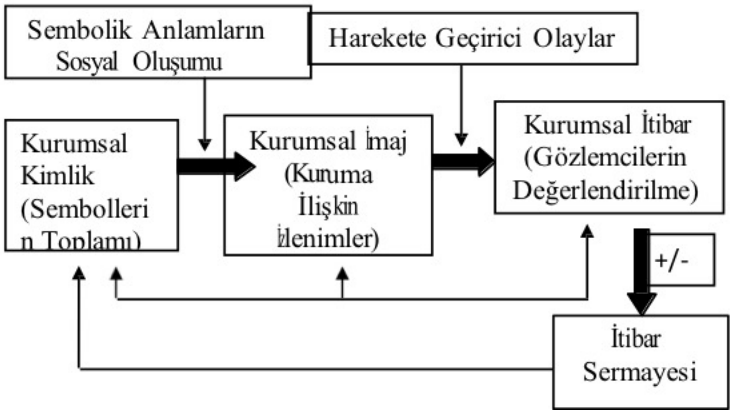
Kurumsal itibar son yıllarda üzerinde çok sayıda araştırma yapılan önemli bir konu haline gelmiştir. Bu bağlamda kurumsal itibarı açıklamaya çalışan 5 farklı model çalışmamız kapsamında incelenmiştir.

Argenti Modeli: Argenti (2003), *"kurumsal itibarın müşteri imajı, toplum imajı, yatırımcı imajı, çalışan imajının toplamına dayandığı bir model geliştirmiştir."* Kurum kimliğinin yansımasıyla farklı paydaşların kurumsal imaj algılamaları neticesinde paydaşların kurumla ilgili dört farklı imajın sonucu olarak kurumsal itibarın nasıl oluştuğu modellenerek anlatılmıştır. Ayrıca Argenti kurumsal itibarı kurumun bütün paydaşlarının toplam algılamalarından meydana geldiğini vurgulamıştır.[38]

Barnett, Jermier ve Lafferty Modeli: Kurumların, kurumsal itibar sermayesine ulaşmak amacıyla kurumsal kimliğin imajı etkilediği, kurumsal imajın ise itibarı etkilediği, neticesinde ise kurumsal itibar sermeyesi kazanıldığının açıklandığı bir model geliştirmişlerdir.

Aşağıdaki şekil; kurumsal itibar tanımlaması, itibar sermayesi, imaj ve değerlendirmeyi (itibar) içermektedir. Kurumsal kimlik sembolleri ile kurumun ilişkili olduğu tüm paydaşlarında kuruma dair izlenimleri ortaya çıkarmakta, paydaşların değerlendirmeleriyle de kurumsal itibar meydana gelmekte ve itibar ekonomik bir değer olarak açıklanan itibar sermayesine dönüştüğü görülmektedir. Kurum paydaşlarının kurum hakkındaki değerlerndirmeleri olumlu ise kurum ekonomik olarak bir değer kazanmaktadır.[39]

[38] Paul A. Argenti, **Corporate Communication**, 3.bs. (U.S.A: McGRAW- HILL, 2003): 72.
[39] Michael L Barnett, John M Jermier, Barbara A Lafferty, "Corporate Reputation: The Definitional Landscape", **Corporate Reputation Review**, c. 9, s. 1, (2006): 36.



Şekil 2: Kurumsal Kimlik-İmaj-İtibar ve İtibar Sermayesi İlişkisi

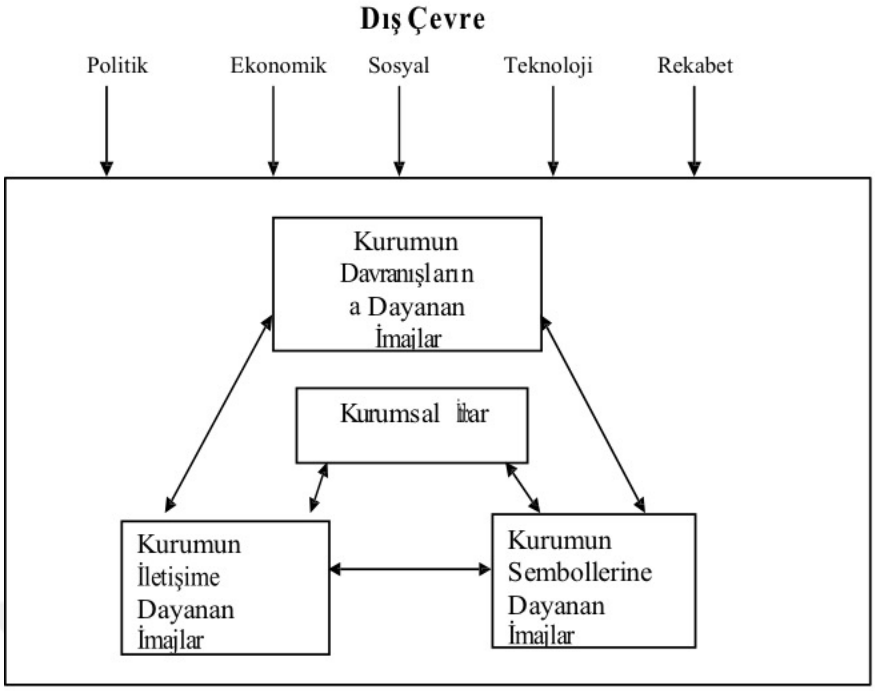
Michael L Barnett, John M Jermier, Barbara A Lafferty, "Corporate Reputation: The Definitional Landscape", **Corporate Reputation Review**, c. 9, s. 1, (2006): 36.

Gotsi ve Wilson Modeli: "2001 yılında kurumsal imaj, kurumsal kimlik, kurumsal davranış ve kurumsal iletişimin etkileşimine ilişkin olarak bir model geliştirmişlerdir."[40]

Bu model kurumsal itibar, kurumun bütün paydaşlarının kuruma ilişkin uzun dönemli değerlendirmelerinden oluşur. Bu değerlendirme, kurum paydaşlarının doğrudan deneyimlerine ve kurum davranışları hakkında bilgi akışını sağlayan diğer iletişim ve sembol imajlarına dayanmaktadır.[41]

[40] **age**, 29.

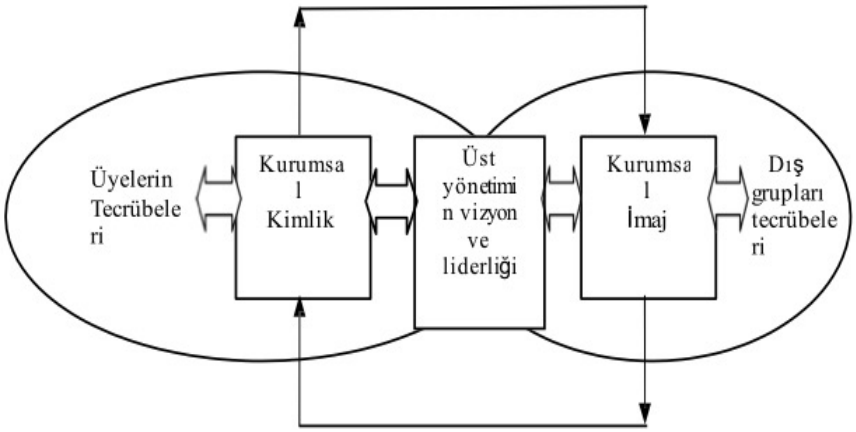
[41] **age**, 29.



Şekil 3: Kurumsal Kimlik, İmaj ve Kültür İlişkisi Modeli

Manto Gotsi, Alan Wilson, "Corporate Reputation Management: Living The Brand", **Management Decision**, c.39, s.2, (2001): 29.

Hatch ve Schultz Modeli: Bu modeli 1997 yılında kurumsal kimlik, kültür ve imajın birbirleriyle olan etkileşimlerini açıklamak için geliştirmişlerdir. İmaj ile kimliğin kurum kültürünün içinden çıkarak geliştiği ve kurumsal kimlik ile kurumsal imajın birikte yönetilebileceğini göstermektedir.



Şekil 4: Kurum Kimliği, Kültürü ve İmajı İlişkisi Modeli

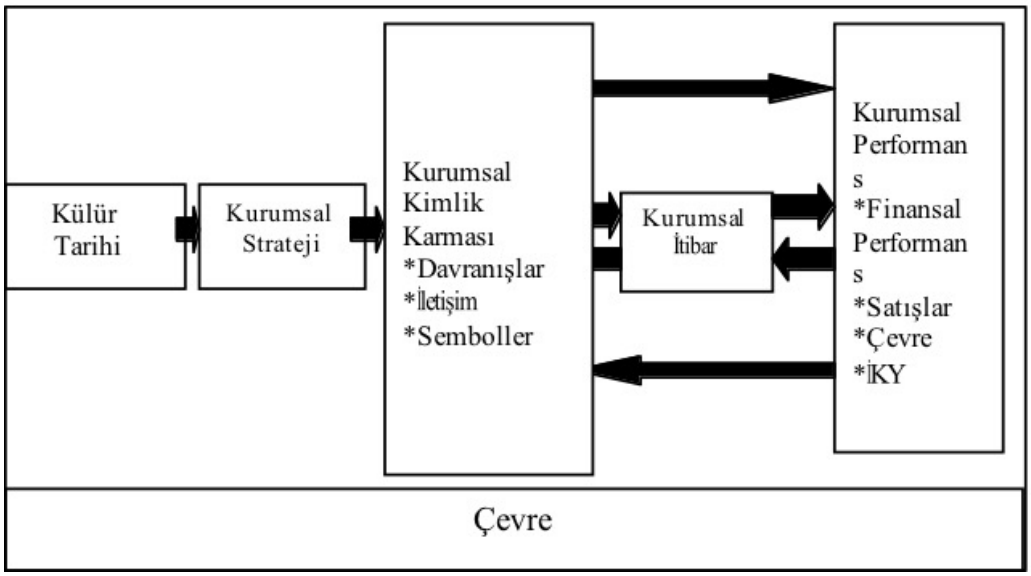
Mary Hatch, Majken Schultz, "Relations Between Organizational Culture, Identity and Image", **European Journal of Marketing**, c.3, s. 5–6, (1997): 361.

Yukarıda belirtilen modelde, kurum kültürünün kimlik ile dinamik etkileşimi sonucu olarak görmek mümkündür. Kültür ile beslenen kurum kimliği, kurum imajını oluşturan ve aktarılmasına yarayan sembolik materyaller sağlamaktadır. Kurumsal imaj dışarıya doğru yansıtılarak, kültürel gerçekleri ve kimliği taşıyan sembollerin anlamlandırılabilmesi için tekrar kültürel sistemin içine geri çekilmektedir. Kimliğin üzerindeki içsel etkiler modelin sol tarafında gösterilmiştir. Kurum kültürü dışarıdan gelebilecek etkilere açık olmaktadır. Dış paydaşların kurumla ilgili deneyimleri imajı, iç paydaşlardan çalışanların deneyimleri ise kimliği etkilemektedir. Kurum vizyonu ve liderliğin uyumlu bir ahenk içerisinde olması koşulunda kimlik ile imaj birbiriyle örtüşmektedir.[42]

Van Riel ve Balmer Modeli: Bu modeli 1997 yılında yaptıkları çalışmada kültür ile stratejiden oluşan kurum kimliğinin sentezi sonucunda kendilerine özgü modeli ortaya koymuşlardır.

Aşağıdaki modelde kurum kimliği bileşenlerinin ve kurum itibarının kültür, strateji gibi içsel etkenlerden etkilendiği gibi, sürekli dış çevrenindeki gelişme ve değişimlerin etkisi altında olduğu gösterilmektedir. Kurumsal kimlik kurumun stratejisi doğrultusunda oluşmakta ve kurum kimliğinin unsurları kurumsal itibar oluşumu ile kurumsal performansı etkilemektedir. Bu anlamda, Kurumun itibarı ile performansı doğrudan ilişki içerisindedir. İtibar ile performans rakiplerin, dış ve iç paydaşların davranışları gibi dışsal çevredeki gelişmelerden de etkilenmektedir. Kurumsal itibar; genellikle finansal performansın, satışların ve insan kaynakları yönetimi etkinliklerinin artması sonucunu doğurmaktadır.[43]

[42] Mary Hatch, Majken Schultz, "Relations Between Organizational Culture, Identity and Image", **European Journal of Marketing**, c.3, s. 5–6, (1997): 361-362.
[43] **age**, 342.



Şekil 5: Kurumsal Kimlik, İtibar ve Kurumsal Performans Etkileşimi

Cees Van Riel, John Balmer, "Corporate Identity: The Concept Its Mesarument and Management", **Europen Journal of Marketing**, c.31, s. 5–6, (1997): 342.

2.5. Kurumsal İtibarın Temel Bileşenleri

Kurumların çok hızlı değişim gösteren piyasa şartlarına uyum sağlayabilmeleri için, en önemli değer olan itibarın etkili bir şekilde yönetilmesiyle mümkün olacaktır. İyi ve güçlü bir kurumsal itibarın, kurumun etkililiğine ve verimliliğine katkısı bilimsel olarakta çeşitli araştırmalarla kanıtlanmıştır.[44] Kurumsal itibarın bileşenlerinin neler olduğu ve hangi bileşenlerin hangi paydaşlar üzerinde ne kadar etkisinin olduğunu tespit etmek, kurumsal itibarı yönetebilmek için önemli bir konudur. Bu bileşenler, kurumsal itibarı nelerin pozitif veya negatif olarak yönlendirdiğini ve kimleri memnun edip etmediğinin belirlenmesinde kullanılır. Çalışanlar, müşteriler, kamuoyu, yatırımcılar, medya, tüketiciler gibi tüm paydaşlar ve grupların kurum hakkındaki algıları ortaya çıkar.[45]

Uluslararası alanda yapılan çalışmalar neticesinde itibarı değişkenleri bazında ele alan araştırmaların başında gelen Kurumsal Kişilik Ölçeği, Harris- Fombrun İtibar Katsayısı, RepTrak Pulse İtibar Ölçüm Modeli ve McMillian SPIRIT Modelleri kısaca incelenecektir.

[44] Turgut Karaköse, "Eğitim Örgütlerindeki İç Ve Dış Paydaşların Kurumsal İtibara İlişkin Algılamaları", (Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 101.
[45] Dörtök, **age,** 69.

Kurumsal Kişilik Ölçeği: Chun'a (2005) göre kurum bağlamında, kurumu makine, tiyatro veya politik alan gibi birden fazla metafor kullanmıştır. Büyük bir kesim için en açıklayıcı metafor olarak kişiselleştirme görünmektedir. Kurumlarda tıpkı insanlar gibi bir kişiliğe ve itibar algılamasına sahiptirler. Kişilik tanımlayıcı hem kişilerin hem de kurumların itibarlarının tanımlanmasında kullanılmaktadır. Kurumsal kişilik ölçeği yaklaşımı Davies ve arkadaşlarının çalışmaları ile Kurumsal Kişileştirme Skalası olarak geliştirilmiştir. Bu skala ile tüm paydaş görüşlerinin aynı zaman içerisinde ölçülmesi mümkündür. Bu sebeple çeşitli paydaşların kuruma ilişkin görüşleri arasındaki farklılıklar ölçülebilmektedir. Kurum kimliği ve imajı arasındaki ilişki ve ayrılıkları ölçebilmesi kurumsal kişileştirme skalasının en önemli avantajı olmaktadır.[46]

RepTrak Pulse İtibar Modeli: İtibar Katsayısı, 1999-2005 yılları arasındaki itibar çalışmalarında kullanılmış 2006 yılında ise İtibar Katsayısı geliştirilerek küresel ölçekli kullanılabilecek olan Global RepTrak Pulse adıyla son şeklini almıştır.

En son versiyonu ile İtibar Katsayısı bileşenleri; mal ve hizmetler, inovasyon, iş ortamı, yönetişim, sosyal sorumluluk, liderlik ve performans olarak belirlenmiş; bu 7 bileşen altında 23 ifadeye yer verilmektedir. Bu yeni model, itibar katsayısının bütün sektörlere uygulanabilecek küresel bir ölçeğe dönüştürülmesi ihtiyacı ile ortaya çıkmıştır. Bunun sonucunda tüm dünyada paydaş, ülke veya sektör farklılıklarına bakılmadan kurumsal itibarın ölçülmesi amacıyla kullanılan, bilimsel geçerliliği olan ve kabul gören bir ölçek oluşturulmuştur. Bu model; mal ve hizmetler, inovasyon, iş ortamı, yönetişim, sosyal sorumluluk, liderlik ve performans olmak üzere yedi ana konu üzerine inşa edilen algılamaları içerir. Model ile bir işletmenin kurumsal itibarının; paydaşların kurumla ilgili deneyimleri, kurumsal iletişim, medya ve çalışanların işletme içerisindeki pozisyonu olmak üzere 4 unsurdan etkilenerek 7 temel bileşen hakkındaki algılamalardan oluştuğu ortaya çıkmıştır. Global RepTrak Pulse İtibar Ölçüm Modeline göre 7 temel bileşen etkisiyle paydaşlarda oluşan saygı, hayranlık, iyi duygular ve güven paydaşların satın alma, tavsiye etme, yatırım gibi işletme hakkındaki esas kararlarını etkilemektedir.[47]

---

[46] Rosa CHUN, "Corporate Reputation: Meaning and Measurement", **International Journal of Management Reviews**, c. 7, s. 2, (2005): 95.

[47] Selin Köksal, "Müşterilerin Yeşil (Çevreci) İşletmelere Yönelik Kurumsal İtibar Algisi Üzerine Bir Araştirma", (Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011), 39-40.

McMillian SPIRIT Modeli: Bu model McMillian tarafından geliştirilmiştir. McMillian'ın SPIRIT adını verdiği bu model ile kurumsal itibar nedenleri ve sonuçları ile bir arada ele alınmıştır. SPIRIT Model, itibarın dört temel alanda ölçümünü yapmaktadır. Bunlardan birincisi; tüm paydaşların işletmeye ilişkin deneyimlerini, tecrübeleri ölçmektedir. İletişim, hizmetten sağlanan somut ve soyut faydalar ile paylaşılan değerler ve tutulan sözler kurumla ilişki içerisinde olan paydaşlar aracılığıyla tecrübe edilir. İkinci olarak paydaş deneyimlerine etki eden dış etmenlerin ölçülebilmesidir. Buradaki dış etkiler; farklı sektör gruplarının gözlem ve tecrübeleri ile kamuoyu ve medyanın kurum hakkında neler söyledikleri içermektedir. Üçüncü olarak kurum paydaşlarının güven ve duygusal bağlılıkları ile pozitif ve negatif duygu düzeylerini belirler. Ayrıca ölçümleriyle paydaşların üretilen ürünler ve hizmetler hakkındaki olumlu veya olumsuz tutum ve davranışlarını da saptamaktadır. Dördüncü ve son olarak; paydaşların davranışsal desteklerin ölçümünü sağlar. Bu model ile paydaşların kurum hakkındaki inançları, sosyal beklentileri veya kişilik gibi metaforların ölçümünü sağlamamaktadır.[48]

Harris- Fombrun İtibar Katsayısı: Harrison-Fombrun İtibar Katsayısı Ölçeği (RQ), Harrison Interactive, Charles Fombrun ve Cees von Riel tarafından geliştirilmiştir. İtibar katsayısı veya kurumsal itibar ölçeği modeli, sektör ayrımı yapmaksızın itibarın ölçümünde kullanılarak hem kurum içi itibar algısını hem de kurumlar arası mukayese yapma imkanı vermektedir. Bu model itibarı, 6 temel bileşen üzerinden 20 ifade ile ölçmeyi amaçlamaktadır.

[48] Kevin Money, Carola Hıllenbrand, "Using Reputation Measurement To Create Value: An Analysis and Integration of Existing Measures", **Journal of General Management**, c. 32, s. 1, (2006): 9-10.

Tablo 2: Kurumsal İtibarın Ölçümünde Kullanılan Bazı Modeller

İtibar Ölçeği	Ölçüm Kriterleri
Fortune İtibar Endeksi	a. İşgücünü Cezbetme b. Yönetim Kalitesi. c. Kurumsal Sosyal Sorumluluk. d. Yaratıcılık ve Yeniliklere Açık Olma. e. Ürünlerin veya Hizmetlerin Kalitesi. f. Şirket Varlıklarının Akılcı Kullanımı. g. Finansal Güç ve Sağlamlık. h. Uzun Vadeli Yatırım Değeri.
Fombrun ve Shanley (1990)	Geçmiş Dönemin Etkisi a. Ürün Çeşitliliği, b. Kârlılık, c. Risk, d. Reklam, e. Sosyal Sorumluluk Güncel Dönemin Etkisi a. Piyasa Riski Ve Performansı, b. Basın Açıklamaları, c. Temettü Gelirleri,
Global Reptruck Pulse	a. Ürün ve Hizmetler, b. Yenilikçilik, c. Çalışma Ortamı, d. Vatandaşlık, e. Yönetim, f. Liderlik, g. Finansal Performans
Aeker (1997)	a. Samimiyet, b. Heyecan, c. Yeterlik, d. Çok Yönlülük, e. Sağlamlık.
Davies ve Chun (2002)	a. Uygunluk, b. Kabiliyet, c. Girişimcilik, d. Şıklık, e. Bencillik/Acımasızlık, f. Maçoluk, g. Formalitesizlik.
Reputation Quotient – RQ	a. Duygusal Cazibe, b. Ürün ve Hizmetler, c. Vizyon ve Öncülük, d. Sosyal ve Çevresel Sorumluluk, e. İş Çevresi, f. Finansal Performans.

Deniz Özbay, Yakup Selvi**, "**Kurumsal İtibarin Ölçümü: Bir Model Önerisi", **İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi**, c.76, s.1, (2014)

Her alanda olduğu gibi itibarında yönetilebilmesi için ölçülmesi, ölçümlenmesi içinde temel bileşenlerinin belirlenmesi gerekmektedir. İtibarın soyut bir kavram olması tanımlanmasını zorlaştırmasının yanı sıra bileşenlerinin tespit edilmesini, ölçülmesini ve bunlar sonucunda yönetimini de oldukça zorlaştırmıştır. İtibarın bileşenlerinin neler olduğuna ilişkin literatürde çok farklı yaklaşımlar olduğu görülmekle birlikte bu yaklaşımların birçoğunda ise aynı bileşenleri ele aldığı ve üzerlerinde durulduğu tespit edilmiştir.

Yukarıda incelenmiş olan modeller çerçevesinde çalışmamızda kurumsal itibarın temel bileşenleri olarak Charles J. Fombrun tarafından geliştirilen *"İtibar Katsayı modelinde; duygusal çekicilik, ürünler ve hizmetler, vizyon ve liderlik, çalışma ortamı, finansal performans ve sosyal sorumluluk boyutları"* ele alınacaktır.

2.5.1. Duygusal Çekicilik

Tüketiciler ile onların faydalandığı ürün ve hizmetler arasında duygusal bir bağ bulunmaktadır. Eğer bağlar olmasaydı bütün organizasyonlar birbirinin aynısı olacaktı. Duygusal çekicilik, kurumların algılanan değerleri ve kültürü ile bu ikisinin paydaşlar arasında nasıl bir ilişki ağı kurduğunu içermektedir.[49]

Kurumların bütün paydaşları ile ürün ve hizmetler arasında kurduğu bağa duygusal çekicilik denilmektedir. Üretilen mal ve hizmetlerin kalitesi, tüketicilerin bunları ne kadar beğendiklerini, saygı görmesi ve takdir edilmesini yansıtmaktadır. Kurumları ile aralarında duygusal bir bağ kuran çalışanlar, kendilerini kurumlarıyla çok daha kolay özdeşleştirebilirler. Bunun sonucunda güvenilir ve sadakatli bir çalışan olarak kurumsal itibarın güçlenmesini katkı sunacaktır. Kurumun çalışma alanları ve imkanları, çalışanlarına ve paydaşlarına sağladığı eğitim ve kariyer fırsatları, kurumsal kültürü sürekli geliştirme çabaları da kurumsal itibarı önemli düzeyde etkilemektedir.[50]

[49] Arlo Brady, "Measurement The Seven Elements of Reputation Management", **Corporate Responsibility Management**, c.1, s. 5, (2005): 13.
[50] Turgut Karaköse, **Kurumların DNA'sı İtibar Yönetimi**, (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2007), 45.

2.5.2. Ürünler ve Hizmetler

Kurumun iyi bir itibara sahip olabilmesi, hedef kitlesine sunduğu ürün ve hizmetin kaliteli olması ile doğru orantılıdır. Her organizasyon, mevcut müşteri sayısı ve potansiyelini artırmak için ürün çeşitliliği ve kalite konusunda sürekli bir gelişim halindedir. Müşteri pencerindende durum farklı değildir, müşteriler uygun fiyata kaliteli ürün ve hizmet aramakta ve bunları sunan firmalara yönelerek ihtiyaçlarını karşılamaktadırlar. Müşterisi ile iletişim halinde bulunan firma herhangi bir olumsuz tavır sergilediği takdirde bile müşteri bağını hemen kesmemektedir. Firmalar, müşterilerinin ürün taleplerini karşılarken aynı zamanda yeni farklı alternatifler sunarak, onları sürekli bilgilendirmelidir. Bunun için kurum tarafından yapılabilecek herhangi bir hatanın yine kurum tarafından kabullenilerek hızlı bir şekilde çözüme kavuşturulması, müşterilerin güvenini kazanmak açısından büyük önem arz etmektedir.[51]

Müşteri satın alma kararlarını verirken alacağı birçok ürünün kalitesi hakkında tüketmeden herhangi bir fikir sahibi değildir. Böyle durumlarda; firmalar, ürünlerinin kalitesini müşterilerin satın alma kararından önce onların bir şekilde fikir sahibi olmalarını isterler. Müşterilerin tekrarlanan satın alma davranışlarını daha çok kaliteli ürünler için sergilemeleri sebebiyle ilk satış tecrübesi kurumlar için çok değerlidir.[52] Müşteriler ve tüm paydaşlar tarafından algılanan kaliteye en fazla katkıda bulunan unsurlardan birisidir itibar.[53]

2.5.3. Vizyon ve Liderlik

Temelinde, tüm iletişim süreçlerinin etkin kullanımını, hedef kitlelesi içindeki müşteri ve paydaşlarının yakınlığını ve sadakatini kazanmayı öngören itibar yönetimi anlayışı, "güven" gibi kolay elde edilemeyen ancak bütün sağlıklı ilişkilerin temelini oluşturan bir duyguya dayandığından, bilinçli tüm yöneticilerin kontrolüne bırakılması gereken bir yönetim yaklaşımıdır.[54]

---

[51] Karaköse, Eğitim Örgütlerindeki Paydaşların Kur. İtibara İlişkin Algılamaları Doktora Tezi, 102.
[52] Weigelt Keith, Camerer Colin, "Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications", **Strategic Management Journal,** (1988): 448.
[53] Herbig, **age**, 25.
[54] Ayla Okay ve Aydemir Okay, **Halkla İlişkiler Kavram Strateji ve Uygulamaları**, (İstanbul: Der Yayınları, 2005), 358.

Liderlik ile şirket vizyonu birbirinden ayrılmazsı mümkün olmayan iç içe geçmiş konulardır. Kurumların olduğu gibi, yöneticilerin hatta tüm insanların bir varlık nedeni misyon ve vizyonu ile temel değerleri vardır. Kurumlara vizyon belirleyecek olanlar liderlerdir ve kurumsal bir vizyonda güçlü bir liderlikle gelir. Lider ve şirketin değerleri tam uyum göstermesi halinde liderler, güçlü bir şekilde kurumun belirledikleri vizyona doğru yol almasını sağlar. Aksi söz konusu olur ise yani kurumun lidere değilde liderin kuruma uyma durumunda işler istenildiği gibi gitmeyecek ve varılmak istenilen noktaya ulaşmak mümkün olmayacaktır.[55]

Başarılı viyoner güçlü liderler, yatırımcılar arasında güven ve itibar sahibi olurken, kar etkinliklerini paydaşlarına göstermekte, yapılan yatırımın sabit bir düzeyde geri dönüşünün sağlandığını ve finansal büyümenin kaldıraç etkisini kanıtlayarak itibar kazanmayı sürdürmektedirler.

Kurumsal etik uygulamalarına katkı sunmak kurumların üst düzey çalışanları ve onları kurumda kalmaları sağlanırken kuruma karsı oluşacak olumsuz intibaları azaltır ve çalışanların kritik karar noktalarında karar almalarını sağlar.[56]

2.5.4. Çalışma Ortamı

İtibar, kurumun bütün paydaşlarının algılamalarını içerisinde barındıran bir kavramdır. Kurumun tüm paydaşlarının faydasına dönük olarak yapılan bu uygulamalar güven yaratacaktır. Bu sebeple kurumların itibara yönelik yürüttüğü faaliyetler çalışanlarının kurumlarına duydukları güveni artıracaktır.[57]

Yoğun rekabet baskısı içerisinde faaliyet gösteren firmaların başarılı olmaları ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmelerinin temelinde insan kaynağının kritik öneme sahip olduğunu görülmektedir. İnsan kaynağının kurum başarılarının arkasında kilit rol almasının yanında, olumlu iyi bir itibarın sağlanması ve sürdürülebilirliğide yine çalışanların desteği olmaksızın yürütülebilmesi mümkün görülmemektedir.[58]

---

[55] Erkan Rehber, **Yüksek Ögretimde Kalite Sorunu: Akreditasyon ve Kalite Sorunu, (Bursa:** Uludağ Üniversitesi Yay., 2002), 36.
[56] Nakra, **age**, 40.
[57] Emel Esen, "Çalışanların Örgüte Cezbolması İle Kurumların İtibar Uygulamaları İlişkisinde Güvenin Rolü" (Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011), 103.
[58] Arın Dörtok, "A Managerial Look at the Interaction Between Internal Communication and Corporate Reputation", **Corporate Reputation Review,** c.8, s. 4, (2006): 323.

Globalleşen dünyada özellikle çok uluslu şirketler artık çalışanlarını birer "marka" haline getirmeye çalışmaktalar. Marka olmuş çalışanlar, artık tüm kariyer planlarını o şirket ile ilişkilendirmiş, kurumun sözcülüğünü yapan, kriz zamanlarında her türlü özveriye hazır, çalıştığı iş yeri ile bağlılık geliştiren ve kuruma güvenen kimseler olurlar. Çalışan, insan kaynağı diğer paydaşlar için "marka elçileri"dir ve itibar yönetimi çabaları ancak çalışanların markayı hayatları içerisinde yaşaması ile mümkündür. Çalışanların tüm davranışları, dış paydaşların gözünde o kurumu nasıl karakterize edeceklerini gösteren birer imaj oluşturmaktadır. Kurumlar, çalışanlarının kurumsal itibar yönetimi açısından önemli olduklarının farkına varmaları ile tüm paydaşlara aynı mesajın iletilmesi amacıyla kurumsal iletişim faaliyetlerine ilişkin süreçlere çalışanlarını da dâhil etmektedirler.[59]

2.5.5. Finansal Performans

İtibar yalnızca kurumun geçmiş faaliyetlerinin bir sonucu olarak kalmayarak aynı zamanda kurumu garanti altına almaktadır. Çünkü paydaşların beklentilerini karşılama konusunda başarısız olanlar, varlık sermayelerini kaybedeceklerdir.[60]

Finansal performans, firmaların karını artırmak ve yatırım yapmak için risk alma ve rekabet edebilme yeteneğini olarak tanımlanabilir. Ekonomik alt yapısını ve finansal göstergelerini güçlendiren işletmeler, küresel piyasada diğerler firmalara göre daha fazla itibara sahip olmaktadırlar. Finansal performansı olumlu ve iyi olarak algılanan bir kurum: *"güçlü karlılık boyutlarına sahiptir, riski düşük yatırımlar yapar, gelecekte büyüme ile ilgili güçlü tahminler yapar, rakiplerinden daha üstün performans gösterir."*[61]

Yatırımcılar, kurum hakkında sahip oldukları tüm bilgilerin yönlendirmeleri ile kurumun itibarı tarafından çekilmektedirler. İtibar, yatırımcılara gelecekteki kar ve diğer beklentilerinin karşılanabileceğini garanti etmektedir. Finansal sağlamlık ile kurumlar piyasada ayrıcalıklı bir konuma gelecek ve daha iyi koşullarla daha fazla kaynak elde etmelerine yardımcı olarak katma değer üretmelerine fayda sağlayacaktır.[62]

---

[59] Gotsi, Wilson, **age**, 101-102.
[60] Juan Manuel de la Fuente Sabate, Esther de Quevedo Puente "Empirical Analysis of the Relationship Between Corporate Reputation and Financial Performance", **Corporate Reputation Review**, (2003): 175-176.
[61] Selma Karatepe, "İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma"**, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi İnonü Üniversitesi**, c. 7, s. 23, (2008): 89.
[62] Sabate, Puente, **age**, 175-176.

Günümüz iş dünyasında güçlü bir finansal yapı diğer bütün unsurların önüne geçmiş ve önem kazanmıştır. Hissedarlar yatırımın kısa vadede karlı bir şekilde geri dönüşü için yalnızca önceki yıllar bilanço karlarını göz önünde bulundurmazlar, şirketin uzun dönemde piyasadaki konumunu önemli bir veri olarak değerlendirirler. Çalışanlar ise bunu ek ödeme olarak görürken müşteriler de, sorunlu ürünleri almak yerine aynı ürünleri finansal olarak daha güçlü kurumlardan almayı tercih ederler. Sonuçta bütün paydaşlar, tüm süreçlerin stabil ve düzenli olmasını beklerler ve firma için geçici kazanımlar istemezler. Kurumlar, pozitif ve düzenli finansal dönüşümleri olduğunda olumlu ve daha iyi bir itibar elde edeceklerdir.[63]

2.5.6. Sosyal Sorumluluk

Sosyal sorumluluk geniş anlamda kurum yada kuruluşlarca alınacak kararların, kamu üzerinde yaratacağı etkilerin geniş çerçevede düşünülmesi olarak özetlenebilir. Diğer bir değişle karar alma süreçlerinde kişisel ya da kurumsal tercih ve süreçlerin bütün sosyal sistemde ortaya çıkaracağı muhtemel etkilerini değerlendirmektir.[64] Sosyal sorumluluk, kurumların küreselleşme ve dönüşüm ile hızla değişen ekonomik, sosyo-kültürel ve siyasal ekosistemden kaynaklı ihtiyaçlara cevap verme gereksiniminden ortaya çıkmıştır.[65]

Gary Davies sosyal sorumluluğu aşağıdaki şekilde tanımlamaktadır[66]:

> *"Sosyal sorumlu olarak algılanması bir kurumun itibarını iyileştiren bir şeydir. Bu, artık kâr amacı taşıyan kurumlar için tercih edilir bir hal almıştır. İyi bir kurumsal yurttaş olarak görülmek, itibar denilen soyut kavramı inşa etmeye yardımcı olur. İyi bir itibar ise müşteri ve çalışanlar için bir çekim oluşturarak bunu korumaya yardımcı olur."*

[63] Charles J. Fombrun, "Reputation Realizing Value From the Corporate Image", **Harward Business School Press**, Boston, (1996): 186.
[64] Keith Davis, Robert L. Blomstrom, **Business Society and Environment**, (New York: Mc Graw Hill, 2.bs 1971), 85.' den aktaran Peltekoğlu, **age**, 170.
[65] Len Peach, "Corporate Responsibility", **Effective Corporate Relations**, (Maidenhead: McGraw Hill, 1987), 191.'den aktaran Okay, Okay, **age**, 617.
[66] Davies ve diğ., **age**, 54.

Uluslararası araştırma kuruluşlarından birisi olan MORI'nın 2002 yılında İngiltere'de yaptığı "Kurumsal Sorumluluk" araştırmaları ile kurumsal sorumluluk anlayışının bir şirket politikası olarak benimsenmesi kaçınılmaz bir şart olarak ortaya koymaktadır. Sosyal sorumluluğunu faaliyette bulunduğu ve bir parçası olduğu topluma göstererek, bunu doğru iletişim yöntem ve etkinlikleri ile kanıtlayan bir kurum, kurumsal itibar kat sayısını da o derece kolaylıkla arttırmaktadır. Bu araştırma sonucunda, katılanların %81'i, çocuk işgücü istihdamı söz konusu olduğunda, malını satın aldıkları firmaları derhal terk etme eğilimi içine girmektedir. Bu da kurumların itibarını olumsuz etkileyen bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır.[67]

Ticari kaygıları dışında başka birşey düşünmeden faaliyet gösteren kurumların toplumsal kabul görülmelerinin düşük olması nedeniyle kurumlar artık kendilerini sosyal sorumluluk amacı yüklenen faaliyetlere yönelip bunlarla fırsat avantajı sağlayıp rekabette öne geçerek, iyi bir itibara sahip olarak potansiyel müşterilerine ulaşmaya çalışmaktadırlar. Kamuoyu, ticari olarak kârlı şirket yada kurumlardan ziyade sosyal alanda başarılı olan firmaları beğenmektedir. Günümüzde sosyal sorumluluk kavram ve çalışmaları kurum kültürü ve anlayışının bütünleyici temel bir öğesi haline gelmiştir.[68]

2.6. Kurumsal İtibarın Yerleştirilmesi Ve Korunması

İtibar üzerine çalışma yapan araştırmacılar itibarın ortaya çıkışı, gelişimi, temel bileşenleri, tanımı gibi pek çok konuda ortak bir kavram birliği bulunmadığı halde konu itibarın yerleştirilmesi ve korunması söz konusu olduğunda ise tam bir görüş birliği sağlandığı görülmektedir. Bu sebeple kurumsal itibar konusunda çalışma yapan araştırmacılar itibarı kurumun koruması gereken en önemli değeri olarak görmektedirler.

[67] Y. Ece Çöklü**, Halkla İlişkilerde Medya Yönetimi**, (İstanbul: Set-systems Yayıncılık, 2004), 269.
[68] Kazancı Metin**, Kamuda ve Özel Sektörde Halka İlişkiler**, (Ankara: Turhan Kitabevi, 1997), 40.

İtibarın temel dayanağını, kurum paydaşlarının deneyimleri ve beklentileri oluşturmaktadır. Bu sebeple itibar riskinin nasıl ortaya çıktığı sorusuna ilişkin olarak verilebilecek en temel cevap, paydaş beklentilerinin olumsuz olarak belirginleşmesidir. Bu beklenti ve izlenimlerin olumsuz hale dönmesiyle finansal kaynaklarda ve girişim çabalarında kara bir leke oluşmasıyla itibar riskinin ortaya çıkması kanılmaz görünmektedir. İtibar riski kurumlar açısından çok daha stratejik düzeyde bir risk oluşturması sebebiyle uzun vadede de diğer risk türlerinin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. İtibar riskinin ortadan kaldırılabilmesi veya minimize edilebilmesi; stratejik uyum, kültürel uyum, kalite odaklı hareket etme, dayanıklı olma ve kontrol faktörlerinin doğru ve etkin kullanılması ile mümkün olacaktır.[69]

Kurum paydaşları kurumun davranışları hakkında önceden beklentiler oluşturur ve bu beklentileri sebebiyle de kurum kazanç veya zorlukla karşı karşıya kalacaktır. Risk beklentilerin ne kadar yüksek olduğu ile doğru orantılıdır. Kurumlar arz ettiği mal veya hizmetlerin kaliteleri, fiyatları, promosyonları ve diğer konular hakkında kamuoyunu yanıltıcı reklam faaliyetleri içine girerek yerine getiremeyecekleri taahhütlerde bulunmaktan kaçınmalıdırlar. Kurumun kendisini tanıyanlar tarafından güvenilir, tutarlı ve inanılır olarak algılanması onlarla sürdürülebilir, sürekli ilişkiler kurmasını sağlayacaktır.[70]

İtibarı olumsuz yönde etkileyen en önemli husus ise kurumun paydaşlarının beklentileri karşılayamayan tutum ve davranışlar sergilemesidir. Kurumun tutum ve davranışlarının paydaşlarının beklentisini karşılayamaması sonucunda itibar, değer, iş ve kar kaybedecektir.[71]

İlişki içerisinde olduğu paydaşlarının güvenini kaybeden kurumlar hızlı bir pazar, müşteri ve itibar kaybına uğrayacaklardır. Eğer bu güven kaybını doğru zamanda ve yerinde itibar yönetimi faaliyetleri ile gidermeye çalışmazlarsa kurum sürekli bir düşüş döngüsüne girecektir. İtibarı korumak kısa vadede küçük bir takım maliyet, harcama gerektirse de uzun dönemde kuruma müşteri, güven, pazar değeri kazandıracaktır.[72]

---

[69] Emel Esen, "İtibar Riskini Nasıl Azaltacağız?" https://hbrturkiye.com/blog/itibar-riskini-nasil-azaltacagiz [21.19.2017]

[70] Burcu Akar Kuyucu, "**Kurumlarda Başarılı ve Etkin İtibar Yönetimi**", (İstanbul: Arge Danışmanlık Yayınları, 2003), 16.

[71] Stephen A. Greyser, "Advancing and Enhancing Corporate Reputation", **Corporate Comunications: An İnternational Journal**, c. 4, s. 4, (1999): 180.

[72] John Dobson, "Corporate Reputation: A Free-Market Solutiın To Unethical Behavior", **Business and Society**", s. 29, 1. (1989): 3.

Kurumlar, kuruluşlarından itibaren yıllar boyunca yaptıkları çalışmalar neticesinde oluşturdukları itibarlarını kısa zaman içerisinde hızlı bir şekilde kaybetme durumu ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Bundan dolayı kurumsal itibar ile ilgili yapılan bütün çalışmaların titiz ve dikkatli bir şekilde devam ettirilmesi gerekmektedir. Dale Cornegie *"İlk izlenimi oluşturmak için ikinci bir şansınız olmayacak"* diyerek kurumsal faaliyetlerin ne derece önemli olduğuna vurgu yapmaktadır. Dahası hiçbir organizasyon veya kurumun itibarının statik olmadığı, içinde bulunduğu koşullara ve yaşanan gelişmelere göre sürekli dinamik olarak değişiklikler gösterdiği unutulmamalıdır.[73]

Kurumların itibarına ilişkin olarak ortaya çıkan en büyük tehdit genellikle eksik, yanlı ve doğru olmayan bilgi akışı ve yetersiz iletişim sürecinden kaynaklandığı görülmektedir. Kurumların itibarını olumsuz etkileyecek olaylar sürekli olacaktır, bu olayların kuruma ne derece zarar vereceği ise olayların kendisinden çok bu olayların kurum tarafından nasıl algılandıklarıyla ilgilidir.[74]

Amerikan Halkla İlişkiler Derneği'nin yöneticisi olan Ray Gaulke yönetim süreçlerinde itibarın ne derece önemli olduğunu vurgulamak ve kurumun yönetim konularında kurumsal imaj ve itibar yönetimine neden öncelik vermesi gerektiğini şu şekilde açıklamaktadır[75];

> *"Tüketiciler artan bir şekilde iyi vatandaş ve iyi komşu gibi davranan ve çevresine saygı gösteren ve çalışanlarına adil davranan şirketlerle alışveriş yapmaya yatkındırlar. Tüketiciler iyi itibara sahip şirketlerin ürün ve hizmetlerine daha yüksek ücret ödemeye razı olmaktadırlar."*

[73] Okay 2001, **age,** 456.
[74] Green, **age**, 24.
[75] Davis Young**, Building Your Company's Good Name, (**USA: Amacom,1996), 37.' den aktaran Ural,**age,** 91.

2.7. Kurumsal İtibarın Paydaşlar Üzerindeki Etkileri

Kurum paydaşlarını, kurumun; kararları, amaçları, faaliyetleri, uygulamaları, politikalarını ve gelecek stratejilerini etkileyebilen ve bunlardan etkilenebilecek olan birey veya toplumun çeşitli grupları olarak tanımlayabiliriz.[76] Bir başka deyişle paydaşlar, kurumlardan çıkarları olan kişiler ya da çıkar gruplarıdır. Son yıllarda kurumların ilişkide olduğu bu toplumsal tarafların sayısında oldukça önemli artış olmuş ve kurulan ilişkiler de oldukça karmaşık bir hale gelmiştir.[77] Bunun nedeni, tarafların hemen hepsinin kurumun başarısı için büyük öneme sahip olmalarının yanı sıra, paydaşların tanımlanmasında tekbir başlık altında toplanması ancak incelenirken her bir başlığın içinde oldukça detaylı birbirinden farklı dallara ayrılması ve bu dalların da birbirini etkilemesidir.[78]

Kurum paydaşlarının sınıflandırılması farklı şekillerde açıklanmaktadır. Bu açıklamalardan en çok karşılaşılan ve kullanılanı ise kurumun paydaşlarını iç ve dış paydaş olarak yapılan sınıflandırmadır. Buna göre kurum içi paydaşları; kurucu ortaklar, yatırımcılar, çalışanlar, yöneticiler ve hissedarlar oluşturmaktadır. Kurum dışı paydaşları ise; devlet, müşteriler, rakipler, tedarikçiler ve toplum oluşturmaktadır.[79]

İç ve dış paydaşlardan her birinin kuruma etkileri, kurumdan beklentileri ve memnuniyetleri birbirlerinden farklı olabilir. Fombrun, kurum paydaşları yaklaşımında etkin kurum itibarını, aşağıdaki belirtilen yedi paydaş grup ile sağlıklı ilişkiler kurulmuş olmasına bağlamıştır. Bunlar; müşteriler, yatırımcılar, çalışanlar, rakipler, yerel toplum ve halkın büyük bir bölümü hükümet'dir. [80]

Bu yedi paydaş grubunun kurumla olan ilişkilerinin kalitesi, kurumun o paydaşın gözündeki imajını oluşturmaktadır. İyi veya kötü yönde olsun, birbiriyle tutarlı ya da tutarsız, bu imajlar bir araya gelerek o kurumun itibar derecesini belirlemektedir.[81]

---

[76] Esra Nemli, **Çevreye Duyarlı İşletmecilik ve Türk Sanayinde Çevre Yönetim Sistemi Uygulamaları**, İstanbul Sanayi Odası, 2000, s. 76

[77] Aktan C. Can, Börü Deniz, **Önemli Bir Tanımlama Öğesi: Paydaşlar** (Stakeholders), http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-sosyalsorum/kurumsal-sosyal/paydaslar.htm [18.09.2015]

[78] Tayşir Eyüp Aygün, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramında Yaşanan Değişimlerin İşletme Fonksiyonları Düzeyinde İncelenmesi ve Bir Örnek Olay", (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005)

[79] Aktan C. Can, Börü Deniz, **Önemli Bir Tanımlama Öğesi: Paydaşlar** (Stakeholders), http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-sosyalsorum/kurumsal-sosyal/paydaslar.htm [18.09.2015]

[80] Charles J. Fombrun**, Realizing Value from the Corporate Image**, Harvard School Press, Boston, 1996, s. 59

[81] Fombrun, **age**, 60.

Müşteriler: Kurumlar tarafından sunulan mal ve hizmetlerin tüketicileridir. Müşterilerin çeşitli kategorilerde ele alındığı bilinmektedir bunlardan bazıları; mevcut müşteri, muhtemel müşteri, eski müşteri, yeni müşteri ve hedef müşterilerdir. Müşteriler itibarlı buldukları ve saygı duydukları kurumların, ürettiği ürünlerden diğer rakiplerine oranla daha kalite ve güvenilirlik beklemektedirler.[82]

Çalışanlar: Birbirlerinden farklı özellikler taşıyan birçok farklı insanı içerisinde bulunduran bir paydaş grubudur. Mavi-beyaz yakalı çalışanlar, orta-üst kademe yöneticiler ile kurum içerisinde üretim, hizmet, yönetim gibi farklı fonksiyonlara katkıda bulunan çalışanların tamamı da bu grubun bir üyesidir. Başarılı bir kurum ancak bütün çalışanlarının ortak enerjisini doğru bir strateji ile ortak hedefe yönlendirebildiği zaman en iyi performansını sergileyebilecektir.[83]

Herhangi bir firma ya da şirketin piyasadaki borsa işlem değeri veya ekonomik değerini arttırabilmek için gerekli olan unsurlar incelendiğinde, temel bir değerin aynı kaldığı görülmektedir; bu da insanlar yani kurumun çalışanlarıdır. Entelektüel sermayeyi oluşturan en önemli yapı taşlarından biri olan çalışanların, kurumun son durumu, özellikle piyasa değeri üzerinde son derece büyük bir etkisi bulunmaktadır.[84]

Bütün çalışanların, davranış sonuçlarının kurumun itibarını ne şekilde ve yönde etkilediğini anlamaları için eğitime ihtiyaç duyulmaktadır. Eğitim neticesinde, itibar üzerindeki gerçek etkilerinin farkına varan çalışanlar, kurum itibarına daha çok katkıda bulunacaklardır. Kurumların çalışanları nezdindeki itibarını oluşturması, koruması ve yönetebilmesi ise kurumun çalışanları ile etkili bir iletişim politikası kurmasıyla mümkün olacaktır.[85]

[82] **age,** 62.
[83] Alison Theaker, **Halkla İlişkilerin El Kitabı**, (İstanbul: MediaCat, 2006), 228.
[84] Jeremy Galbreath, "Twenty-first Century Management Rules: The Management of Relationships as Intangible Assets", **Management Decision**, c. 40, s. 2, (2002): 120.
[85] Theaker, **age**, 236.

Yatırımcılar: Bireysel ve kurumsal yatırımcılar olmak üzere yatırımcıları iki temel tipe ayırmak mümkündür. Bireysel yatırımcılar; risk almayı seven, kendi adlarına şirketlerin hisselerini alıp satan kişilerdir. Bunlardan bazıları temkinli ve itidalli hareket ederek firmanın bütün finansal raporlarını incelerken diğer kısmı ise tamamen kişisel birikimi ve etrafından aldığı duyumlarla hareket etmektedirler. Kurumsal yatırımcılar; ellerinde yatırım amacıyla 100 milyon dolardan fazla finansal aracı tutan şahıs ve kurumlardır. Kurumsal yatırımcılar firmaların bütün finansal ve ekonomik performanslarını kendi kaynakları ile uzmanları tarafından değerlendirilir. Yatırım fonlarının yüzde kırkını kurumsal yatırımcılar kontrol ederken geriye kalan yüzde altmışını ise bireysel yatırımcı olan milyonlarca insan ellerinde bulundurmaktadır. [86]

Tedarikçiler: Tedarikçiler kurumların gelişimlerinde en önemli paydaşları arasında yer almaktadır. Kurumların tedarikçileri sadece o kuruma mal ya da hizmet sağlayan firmalar değildir. Kurumun varlığını devam ettirebilmesini sağlayan insan kaynağının eğitimine katkı sunan mesleki okullar, finansal yapısını güçlendiren para ve kredi kuruluşları ile kurum değerlerini sigortalamaya yarayan sigorta hizmetleri sunan firmalarda tedarikçiler kapsamında yer almaktadır.[87]

> *"Düzenlileştirilmiş ve etkin bir biçimde yönetilen tedarikçi ilişkileri geleceğin daha iyi görülebilmesini, böylece stok dönüşünün yükselerek stok seviyelerinin düşmesini ve taşıma maliyetlerinin azaltılmasını sağlar. Bu verimlilik ise nihai olarak maliyetlerin düşmesini, gelirlerin artmasını ve zamanla net gelirdeki büyümenin hızlanmasını mümkün kılar. Sermaye piyasalarında, gelecekteki gelir ve net gelir artışına değer biçilmektedir, bunun elde edilmesi için de hisse fiyatlarını ve piyasa değerin artıracak etkin bir tedarik zinciri yönetimi gerekmektedir."*[88]

[86] Fombrun Charles J., Van Riel Cees B.M., **Fame and Fortune**, (FT Prentice Hall, 2004), 10.
[87] Coşkun Can Aktan, Deniz Börü, **Önemli bir Tanımlama Öğesi: Paydaşlar,** http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-sosyalsorum/kurumsal-sosyal/paydaslar.htm [21.06.2015]
[88] Galbreath, **age**, 125.

Hissedarlar: Hissedarlar, temelde kurumların çıkarları doğrultusunda yönetilmelerini bekler ancak hissedarların çıkarlarına yönelik bir yönetim benimsenmemiş olsa bile bunun sonucundan doğrudan etkilenirler. İşletmelerin sermayedarlarına karşı öncelikli sorumluluğu sürekli olarak karlılığını artırmasıdır. İletişim çağının hayatımıza getirdikleri ile son dönemlerde artık hissedarların tek ve asıl amacı olan karlılık yerine farklı kavramları gündemlerine aldıkları görülmektedir. Hissedarlar yalnızca karlılığa değil bunun yanında şeffaflık, bilgi paylaşımı, kamuoyu denetimi gibi yatırımcılara karşı sorumluluklarının yerine tam olarak getirilmesi beklentileri bulunmaktadır.[89] Kurumların bütünsel olarak ele alınmasıyla birlikte diğer paydaşlarla kurulan iyi ilişkiler ve etkin iletişim ile olumlu bir finansal hava oluşturulabilir, bu da hissedarların sayılarını artırarak kurumsal güvenilirliğe katkı sağlayacaktır. Finansal krizler, sarsıntılar ve olumsuzluklar hissedarların güvenini zedeleyecektir. Hissedarlar krizlerden direk olarak etkilenecek kesimlerin başında yer almaktadır. Kurum güveninin sarsılması piyasadaki mal ve hizmetlerini etkileyecek ardından da kurumsal itibara olumsuz etki edecektir.[90]

Toplum: Kurumların her bir paydaşıyla olan ilişkileri o kurumun topluma karşı sorumluluğunu oluşturmaktadır. Kurumlar piyasaya sundukları mal ve hizmetleri ile tüketicilere karşı, iş imkanı sağlama ve ücret ödemeleri ile çalışanlarına, mali kaynak oluşturarak tedarikçilerine, vergi ödemeleri ile devlete, iş yapış tarzları ve ahlakları ile rakiplerine, finansal karlılık ile hissedarlarına ve sosyal sorumluluk açısında da topluma karşı sorumludurlar.

Kurum itibarı açısından kurumun toplum tarafından nasıl bilindiği ve algılandığı büyük önem taşımaktadır. Kurumun toplumla ilişki kurmasındaki temek hedefi ürünleri, mal ve hizmetlerinin doğru tanınmasını sağlamaktır. Bu bilinirliği sağlamak için kurum hizmetleri, politikaları, değerleri, finansal yapısı hakkında toplumu bilgilendirmeye çalışır. Ayrıca toplum nezdinde olumlu bir itibara sahip olmak için kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı içerisinde eğitim, kültür, edebiyat, sanat, sağlık gibi birçok alanda ya kendisi bizzat çalışmalar yürütür ya da bu alandaki çalışmaları destekleyerek katkı sağlar.[91]

---

[89] Coşkun Can Aktan, Deniz Börü, **Önemli Bir Tanımlama Öğesi: Paydaşlar**, http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-sosyalsorum/kurumsal-sosyal/paydaslar.htm [21.06.2015]
[90] Dörtök, **age**, 63.
[91] Nalân Güney, "The Importance of Employee Communication for the Company Reputation", (İst.Bilgi Ünv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2002), 9-10.

Medya: Medyanın toplumların hayatlarında önemli bir yere ve güçlü bir etkiye sahip olduğu bilinmektedir. Medya toplumla sürekli ilişki halinde olan kurumlar açısından da oldukça büyük önem arz etmektedir. Kurumlar, haklarında paydaşlarına doğru bilgi aktarılmasını sağlayan en önemli kanal olan medya ile iyi ilişkiler kurmalıdırlar. Medya ile ilişkiler farklı şekillerde yürütülmektedir, bunlardan en sık karşılaşılanları ise basın bültenleri, bilgi notlarının paylaşılması, basın konferansları, röportajlar, gazetelere demeç verme, kurumsal ziyaretlerdir.[92]

Kurumların basılı, görsel, sosyal ve dijital tüm medya kuruluşları ile iyi ilişkiler içerisinde olmaları gerekmektedir. Basılı medya uzun yıllar süresince toplumda önemli bir konum elde ederek güvenilir ve sürekli bir iletişimin temek kaynağı olarak görülmüştür. Daha sonra televizyon ve diğer görsel medyanın ön plana çıkması ile hedef gruplara bilginin, haberin daha hızlı ulaştırılması sağlanmış ancak bu kurumlar için pahalı bir seçenek olarak ortaya çıkmıştır. Günümüzde ise teknolojinin hayatımızın bütün noktalarına girmesiyle artık medyada kabuk değiştirmiş sosyal ve dijital medya hayatımızın bir parçası olmuştur. Kurumlar tüm bu medya kanallarını etkin ve koordineli bir şekilde kullanarak başarılı bir kurumsal medya planı oluşturarak kurumsal itibara katkı sağlayabilmektedirler.[93]

Hükümet: Kurumları kendi karar ve faaliyetleri dışında etkileyen en önem önemli paydaş hükümetlerdir. Kurumlar birçok kararlarını içerisinde faaliyet gösterdikleri ülke hükümetlerinden etkilenerek almaktadırlar. Hükümetlerde, vatandaşlarının kendi yönetimlerinden talep ettikleri pek çok şeyi özel sektör aracılığı ile ekonomik ve sosyal olarak karşılanmasına çalışmaktadırlar. İki taraf arasında sıkı bir bağ bulunması sebebiyle kurumların hükümetlerle ilişkisi büyük önem taşır.[94]

[92] Theaker, **age**, 206
[93] Aydemir Okay, Ayla Okay, **Halkla İlişkiler ve Medya**, (İstanbul: MediaCat , 2003), 19.
[94] Aygün, **age,** 50.

Kurumlar, kamu makamlarıyla olumlu ilişkilerini sürdürebilme yolları arayışı içinde olmuşlardır. Bu amaçla kurumlar; faaliyetlerine ilişkin bütün bilgi ve belgelerin paylaşılması, durum raporlarının dağıtılması, komisyonlara bilgi vermek, düzenleme yapan kişi ve makamlar nezdinde sürekli lobi faaliyetleri ve seçilecek olan görevlilerin siyasal kampanyalarının desteklenmesi temel kurum stratejilerini oluşturmaktadır. İdare ve yasa yapıcı birimler ile yakın ilişkiler kuracak olan yöneticiler siyasi ve idari makamlar nezdinde olumlu imaja sahip olarak kurum faaliyetleri için uygun ortam ve koşulların oluşturulmasına katkı sağlamaya çalışmaktadırlar.[95]

[95] Fombrun, **age**, 195.

3. KAMU KURUMLARINDA İTİBAR YÖNETİMİ

3.1. Kurumsal İtibar Yönetimi

Dünyada 1980 sonrası hızla artan küreselleşme dalgası sonucu ortaya çıkan yoğun rekabet yarışında başarılı olmak için toplum tarafından iyi ve pozitif algılanacak güçlü itibarın oluşturulması önemli bir şart haline dönüşmüş bulunmaktadır. Yoğun rekabet şatları altında faaliyet gösteren firmaların karlılıklarını artıran, pazar paylarını genişleten, insan kaynakları açısından avantajlı kılarak onların diğerlerine göre öne çıkmasını sağlayan itibarın oluşturulması kadar korunması ve yönetilmesi de bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır.[96]

Dünya ekonomik sistemlerindeki liberalizasyon ile birlikte artan rekabet sonucunda kaliteli mal ve hizmet üreterek bunların pazarlamasını yapmak dışında diğer faktörlerinde firmalar tarafından göz önünde bulundurulması gerekliliği anlaşılmıştır. Bu faktörlerin başında da kurumsal itibar yönetimi gelmektedir. Kurumsal itibar yönetimi; kurumun iç ve dış bütün paydaşları tarafından ne şekilde algılandığı ve kurumun ne gibi özellikleriyle ön plana çıkarak bilinmek istediğini içeren bunun sonucunda da bu 2 ana başlıkla ilgili olan bütün faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, uygulanması ve kontrol edilmesi temellerine dayanan yeni bir yönetim disiplinidir.[97]

İtibar yönetimi, kurumlar için en kıymetli değerleri olarak gördükleri kurumsal itibarlarını korumayı ve geliştirilmeyi planlayarak motive edici enstrümanlar bütününü belirli bir program dahilinde kullanma olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca itibar yönetimi kurumsal imaj ve kurumsal algının olumlu bir şekilde toplum tarafından değerlendirilmesine de katkı sağlamaktadır.[98]

---

[96] Mesut Bozkurt, "İşletmelerin İtibar Yönetimi Faaliyetlerinin Müşteri Tutum ve Tercihleri Üzerindeki Yansımaları", **Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, c. 4, s. 1, (2011): 150-168.
[97] Kadıbeşegil, **age**, 174.
[98] Kom **Campıranon, Managing Reputation in Event Planning Companies**, https://espace.library.uq.edu.au/view/UQ:7828/kc_em_06.pdf [24.08.2015]

İtibar yönetiminin kavramsal olarak temeline unsurlarına bakıldığında yönetim bilimlerinin neredeyse tamamını içinde barındıran ve yaşanan tüm gelişmeleri yakından takip edebilen bir anlayış olarak oluşmuştur. İtibar yönetiminde firma sahipleri, ortakları ya da yönetiminde olan kişilerin liderlik özelliklerinin bulunması ve bu özelliklerini şirketlerine yansıtması gerekmektedir. Yüksek itibara sahip şirketler günümüzde dünyanın farklı ülkeler iş yapan firmalar olarak karşımıza çıkmaktadır.[99]

İtibar yönetimi konusunu dünyanın en prestijli halkla ilişkiler şirketlerinden birisi olan Edelman Public Relations Worldwide uzun süren ciddi çalışmaları neticesinde bir tanım ortaya koymayı başarmıştır. Firma itibar yönetimini; *"kurumların en önemli varlığı olan kurumsal varlığını yükseltmek, korumak ve daha etkili bir kurumsal imaj oluşturmak için tasarlanan sağduyulu insiyatiflerin uyumu olarak tanımlamıştır.*"[100]

Shirley Harrison'a göre kurum itibarı; "*Müşterilerin mal ve hizmetleriyle ilgili deneyimleri, başkanlarından duydukları, okuyup araştırarak ulaştıkları ve kurumun görünen davranışlarının toplamıdır.*"[101] Bu sebeple itibar yönetiminin, kurumun sahip olduğu itibar düzeyine uygun olarak planlanması gerekmektedir.

[99] Fevzi Kostak, **Kurumsal İtibar Yönetimi**, http://www.etikadanismanlik.com/fky11.htm [24.08.2016]
[100] Joe Marconi, **Reputation Marketing, Building and Sustaining Your Organization's Greatest Asset**, (New York: McGraw Hill, 2009), 3.
[101] Shirley Harrison, **Corporate Social Responsibility: Linking Behavior with Reputation**, (London: International Thomson Business Press, 1999), 130-131.

Kurumsal itibar yönetiminin öneminin hızla atması ve çağdaş bir yönetim anlayışı olarak gelişmesiyle birlikte itibar yönetimi işinin kimin ya da hangi departmanın sorumluluğunda olması gerektiği tartışmaları başlamıştır. Kurumlardaki iletişim, halkla ilişkiler ve pazarlama departmanları itibar yönetimine önemli ölçüde katkı sağlayan birimler olmalarına karşın tek başlarına sorumlu olmamaları gerekmektedir. Kurumların en değerli varlıkları olan itibarın yönetilebilmesi bu departmanların iş birliği içerisinde çalışmalarını sağlama görevi üst yönetici ve yönetim kuruludur. Yönetim danışmanları aracılığı ile kurum kültürüne uygun itibar yönetim modeli kurulabilmesi için kurum organizasyon yapısı yeniden şekillendirilmelidir. Etkili bir itibar yönetimi anlayışı için kurum modeline uygun olarak iletişim, halkla ilişkiler, reklamcılar ve uzmanlar tarafından sürekli danışmanlık desteği olmalıdır.[102]

Başarılı ve etkin bir itibar yönetimi için kurumların[103]:

- Birinci adım, süreç içinde yönetmenin önem taşıdığı zihinlerin hangileri olduğunu tespit edilmesidir.
- İkinci adım, kurumun rakipleri karşısındaki mevcut bilinirlik, görünürlük ve güvenilirliğinin gerçekçi bir şekilde belirlenmesidir.
- Üçüncü adım, konumlandırmada kurumun kontrolü altındaki faktörlerden hangilerinin kullanılacağı konusunda karar verilmesidir.
- Dördüncü adım, kurumun rakiplerinden farklılaşmış bir konuma ulaşıp ulaşmadığını ve hedef pazarda değer taşıyan konumlar olup olmadıklarının belirlemesidir.
- Beşinci ve son olarak, hedef müşteri kitlesinin aklına ve duygu dünyasına hitap edecek en etkili yöntemlerin belirlenmesi için iletişim taktikleri ve pazarlama yelpazesinden faydalanmak gerekiyor. Bununla birlikte farklı, tutarlı ve bütünsel kurumsal uygulamaların bütünsel bir bakış açısı ile etkin yönetimi gerekir.

[102] Kadıbeşigil, **age**, 83.
[103] Kuyucu, **age**, 20.

Kurumların iyi ve güçlü itibara sahip olmaları onların kısa dönemli kar ve çıkarlarına odaklanmaları yerine uzun dönemli planlama yaparak düşünmelerini gerektirmektedir. Bir şirket ne kadar iyi bir itibara sahip olursa karşılaştığı krizleri de o derece kolay atlatacaktır. Firmalar kriz dönemlerinde dahi hiçbir zaman kısa dönemli düşünmeden uzun vadeli planlamaları doğrultusunda düşünerek bütün paydaşları ile iletişimlerini sürdürülebilir ve sürekli açık tutma faaliyeti içerisinde olmalıdır.[104]

İyi bir kurumsal itibarın doğru yönetildiği takdirde kuruma üç konuda önemli değer kattığı görülmektedir. Bunlar[105];

1. Finans ve sermaye açısından kattığı değer: Örneğin; Philip Morris'in Kraft'ı, Kraft'ın taşınabilir varlıklarının değerinin çok üzerinde olan dört katına satın alması.
2. Pazar açısından kattığı değer: Güçlü ve iyi bir kurumsal itibara sahip olan kurumlar piyasada daha rahat bir şekilde piyasada kendine yer bularak planları dahilinde olan hedef müşterilerinde hızlı bir şekilde tutundurma yaparak, piyasada içindeki toplam payını genişleterek büyüme imkanı olmaktadır.
3. İnsan kaynağı yönünden kattığı değer: Başarılı ve yüksek kapasiteli insan kaynağı iyi ve güçlü itibara sahip kurumlardan etkilemekte ve o kurumlarda çalışmak için çaba sarf etmektedirler.

[104] Esra Bilmez, "Kriz Döneminde Kurumsal İtibar Yönetiminin Önemi", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi** , c.14, s. 1-2 (2011): 186.
[105] Ural, **age**, 88-90.

3.2. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı

Kamu Yönetimi; merkezi ve taşra idareleri veya kamu tüzel kişilerinin gözetim ve denetimi altında genel, mahalli müşretek, ortak ihtiyaçları karşılamak, kamu yararını sağlamak için kamuya sunulmuş olan sürekli ve düzenli faaliyetlerdir. Bir başka ifadeyle, devletin kamu kurumları ve kamu tüzel kişilerinin yürütmekle görevli oldukları kamu hizmetlerinin gerektirdiği asli ve sürekli görevleri, memurlar ve kamu görevlileri vasıtasıyla yerine getiren yönetim dalıdır. Kamu yönetiminin en temel ve genel amacı kamu yararını sağlamaktır. Ancak, bireysel çıkarlar ile toplumsal çıkarların çatıştığı noktada tarafını toplumsal çıkardan yana kullanacaktır. Kamu yönetimi, bir yönü ile kamu yararını hayatın bütün safhalarında gerçekleştirmeye çalışan yönetsel bir eylem alanı, diğer yönü ise bu eylem alanını kendisine araştırma konusu haline getiren bir bilim dalıdır.

1980'li yıllarda başlayarak o zamana damgasını vuran ve 1990'lı yıllarda da hız kaybetmeden devam eden sürekli değişim süreci içinde devletin, kamunun konum ve işlevlerinde kapsamlı, yenilikçi ve köklü değişimlerin yaşandığı söylemek mümkündür.[106] Bu değişim sürecinde, 1980'li yıların sonlarında gelişmiş ülkelerde kamu hizmetlerinin yönetiminde yeni bir yaklaşım ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu yeni yaklaşımı, anlayışı; işletmecilik (managerialism), yeni kamu işletmeciliği (new public management) ve piyasa temelli kamu yönetimi ya da girişimci yönetim gibi kavramlarla ifade edilmektedir. Kamu yönetiminden kamu işletmeciliğine doğru meydana gelen bu kayış, değişim sürecinin ortaya çıkmasını sağlayan çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bu faktörleri üç ana başlıkta toplayabiliriz.

Bunlar; kamu sektörü ve yönetimi hakkında ortaya çıkan yoğun eleştiriler, ekonomik piyasa koşullarında meydana gelen değişiklikler ve özel sektörde ortaya çıkan hızlı değişimlerin etkileridir.[107]

---

[106] Gencay ŞAYLAN, "Bağımsız Bir Disiplin Olarak Kamu Yönetimi: Yeni Paradigma Arayışları", **Amme İdaresi Dergisi**, (Eylül, 1996): 15.

[107] Mustafa Ökmen, Serhat Baştan**, Kamu Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar Ve Bir Yönetişim Faktörü Olarak Yerel Yönetimler**, http://www.mustafaokmen.org/index.php?option=com_content&view=article&id=208:kamu-yoenetmnde-yen-yaklaimlar-ve-br-yoenetm-faktoerue-olarak-yerel-yoenetmler&catid=47:yerel-yoenetmler&Itemid=435 [08.09.2015]

Tablo 3: Geleneksel Kamu Yönetimi Ve Yeni Kamu Yönetimi Arasındaki Farklar

Geleneksel Kamu Yönetimi	Yeni Kamu Yönetimi
Hiyerarşik kademe ve farklılıklar	Düz, yatay ve network tipi örgütlenme
Merkeziyetçi anlayış	Yerinden yönetim ve yetki devri
Gizlilik ve kapalılık	Şeffaflık ve açıklık
Statüko	Dinamik yönetim
Kural odaklılık	Vatandaş odaklılık
Doğrudan kamu hizmeti sunumu	Kamu hizmetinde alternatif mekanizmaların geliştirilmesi
Sorgulanmazlık ve dokunulmazlık	Hesap verilebilirlik

Mustafa Kurt, Özlem Yaşar Uğurlu, "Yeni Kamu Yönetimi Ve Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşiminin Gelişiminde Avrupa Birliği'nin Rolü: İlerleme Raporlari İçerik Analizi" **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, c.9, s. 11, (2007)

Yeni kamu yönetimi yaklaşımının öne çıkardığı üç temel kavramdan; Stratejik Yönetim, Toplam Kalite Yönetimi ve Yönetişim kavramlarına aşağıda kısaca değinilecektir.

Stratejik Yönetim: Stratejik yönetim, kurumların stratejik hedeflerine ulaşmalarında yardımcı olan kapsamlı bir yönetim yaklaşımıdır. Ortaya çıktığı dönemde stratejik plana vurgu yapmakla birlikte; stratejik yönetim günümüzde planlama, kaynak dağıtımı, bütçeleme, bilgi yönetimi, system yönetimi, kontrol ve değerlendirme süreçlerini de içeren bir dizi yönetim faaliyetlerini kapsamaktadır.[108]

[108] Vinzant, Douglas H. Vinzant, Janet, "Strategic Management and Total Quality Management: Challenges and Choices" **Public Administration Quarterly** c. 20, s.2. (1996); 201–219.

Türkiye'de de Devlet Planlama Teşkilatı tarafından ortaya koyulan bir dizi çalışma programları sonucunda 2003 yılında "*5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunuyla"* kamuda stratejik planlama yasal bir temele kavuşmuş ve kamu kurumları için zorunlu hale getirilmiştir. Bu kanununda stratejik planlama ile bütçeleme süreci iç içe geçmiş durumdadır. Kamu kurumlarında stratejik yönetimin gereği olan dönüşümün sürdürülmesi, yönetimin tercih ve kararlarının stratejik planlara dayanması, orta ve uzun vadeli bakış açısı ile dizayn edilebilmesine ve kamu kurumlarının mevcut insan kaynağı ve yönetim kapasiteni stratejik yönetim anlayışı içerisinde geliştirilecek, yönetim kültürünün yeni yapıya uyarlanmasına bağlıdır. Stratejik yönetim kültürü bilimsel ve teknik süreçlerden çok davranışsal, kültürel değişim ve tüm paydaşlar arasındaki etkileşim ile karşılıklı öğrenme sahalarının oluşturulmasını da gerektiren uzun süreli çalışmaları içermektedir.[109]

Toplam Kalite Yönetimi (TKY): Toplam kalite yönetimi, özel sektör firmalarının müşterilerinin, kamu kurum ve kuruluşlarının ise hizmet sunduğu vatandaşların memnuniyet düzeylerini artırmak ve süreklilik sağlamak amacıyla bir takım yönetimsel ilkelerin belirlenerek paydaşların katılımı sağlanarak sunulan mal ve hizmetleride kalite, verimlilik artışı ve etkinliği artırmanın süreçleri sürekli iyileştirme üzerine kurulu bir yönetim yaklaşımıdır.

Yöneticilerin karar alma ve kontrol etme fonksiyonları toplam kalite yönetimi yaklaşımı ile daraltılarak, danışmanlık fonksiyonları artırmıştır. Piyasa ve kamu uygulamalarında "güçlendirme", "ters piramit" veya "yatay organizasyon" şeklinde ortaya çıkan bu model organizasyonlarda düşünen ve karar alan ile o işi fiili olarak yapan arasındaki ayırımı ortadan kaldırmıştır.[110]

Toplam kalite yönetimi küresel rekabetin artmasıyla birlikte 1980'lerden sonra dünyada popüler bir yönetim anlayışı halini almıştır. Ortaya çıkışı özel sektör firmaları özellikle büyük sanayi tesislerindeki üretim şirketleri olmasına karşın 1990'larda pekçok ülkede kamu yönetiminin daha etkin ve verimli çalışması amacıyla kamu reformlarının vazgeçilmez bir parçesi olmuştur.

---

[109] Volkan Erkan, **Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama: Türkiye Uygulaması Ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler**, (Ankara: TÜİK Matbaası, 2008),
[110] Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, (İstanbul: Beta Yayım Dağıtım, 1999),293.

Bu bağlamda dünyanın değişik ülkelerinde geniş bir kullanım alanı bulabilmiştir. 1988 yılında Amerika Birleşik Devletlerinde Başkan Reagan tarafından yayımlanan Kararnameyle, Federal Kurumlar için toplam kalite yönetimini zorunlu yönetim modeli olarak kullanılmaya başlanmıştır. Aynı şekilde İngiltere ve pek çok Avrupa ülkesi toplam kalite yönetimini kamu yönetimi anlayışlarına hızla entegre etmişlerdir.[111] Türkiye'de toplam kalite yönetimi kamu literatürüne özellikle 1990'lardan itibaren kamu giremiş ve bilimsel, yönetsel pekçok tartışma başlamış, çeşitli sektörde faaliyet gösteren çok sayıda kamu kurum ve kuruluşlarında toplam kalite yönetimini kısmi olarak uygulanmaya çalışılmıştır. [112]

Yönetişim: Dünya Bankası 1989 yılında yayımladığı bir raporunda ilk defa kavram olarak yönetişime yer vermiştir. 1992 yılında gerçekleştirilen[113];

> *"Rio Konferansının en temel belgesi olan Gündem 21 Belgesi "küresel ortaklık" kavramının gündeme gelmesini sağlamış, bu kavramla birlikte geleneksel yönetim anlayışı, yerini çok aktörlü olan yeni yönetim olarak ortaya çıkan yönetişime bırakmıştır."*

Avrupa Komisyonu dünyadaki yeni gelişmeler ışığında kendi yönetişim konseptini belirlemiş ve buna Avrupa Yönetişimi Beyaz Kitabı olarak adlandırılan belgede ayrıntılı olarak yer vermiştir. Komisyonun 2001'de hazırladığı bu kitap yönetişimin yetkileri AB içerisindeki işleyiş biçimini etkileyen kuralları, süreçler ve davranışlar olarak tanımlamış ve yönetişimin beş temel ilkeden oluştuğunu söyleyerek bunları; açıklık, katılımcılık, hesap verebilirlik, etkililik ve tutarlılık olarak kategorize etmiştir.[114]

Yeni kamu yönetimi yaklaşımında yönetişim modelinin öne çıkmasının nedeni olarak merkezi yönetim anlayışı içerisinde devletlerin kamu politikalarını uygulama aşamalarındaki rol ve görevlerine vurgu yapılmasını gösterilmektedir. Bu model yönetimin devlet sistemine kurumsal anayasal bir bakış açısına olan itirazdır.

---

[111] Patrick Stoas, Nick Thijs, **"Quality Management on the European Agenda,Eu- ropean Institute of Public Administration Report"**, (2005), http://www.eipa.eu/cms/repository/eipascope/scop05_1_6.pdf [01.08.2016].

[112] Selim Coşkun," Stratejik Yönetim Ve Toplam Kalite Yönetimi: Benzerlikler, Farklılıklar Ve Kamu Yönetimi İçin Çıkarımlar" **Amme İdaresi Dergisi**, c. 44, s. 2, (Haziran 2011), 43-69.

[113] Devlet Planlama Teşkiletı, **Dokuzuncu Kalkinma Plani Kamuda İyi Yönetişim Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, (Ankara: 2007), 2.

[114] Commission of the European Communities, **European Governance: A White Paper**, (Brüksel: 2001), 10.

Buna göre geleneksel kurumsal yaklaşım yönetimin karmaşık işleyiş sürecini göz ardı etmesi sebebiyle bu anlayış eksik, yetersiz ve sınırlıdır. Geleneksel anlayış yalnızca merkezi bir iktidar odağının var olduğunu kabul ederken asıl olanın mahalli, bölgesel, ulusal, uluslararası çok sayıda iktidar odağı olduğunu gözardı etmektedir. Yönetişim ise tek yönlü ve tek merkezli yönetimin asıl olduğu yönetim anlayışı yerine çok merkezli ve yönlü yönetim anlayışını ifade etmektedir.[115]

İyi yönetişim konusunda çalışmalar yürüten tesev, iyi yönetişim anlayışını şu şekilde açıklamıştır[116];

> *"Saydamlık, katılımcılık, hesap verebilirlik ve yerelleşme ilkelerinin hayata geçirilebilmesi için kamu kurum ve kuruluşlarının kamu işlerini nasıl yöneteceğini ve kamu kaynaklarını nasıl kullanması gerektiğini gösteren bir yönetim anlayışı olarak son yıllarda gelişen yeni kamu yönetimi yaklaşımı anlayışı içerisinde yerini almıştır."*

3.3. Kamu Kurumlarının Kurumsal İtibar Yönetimi

Son yüzyılda devletler, bir yandan ulusal sınırları içinde olmayan egemenlikleri altında bulunmayan alanlarda etkilerinin sürekli olarak arttığı uluslararası kuruluşların baskılarından ve ülkelerde güç kazanmakta olan bireyselleşme eğiliminden ortaya çıkan siyasal ya da temel haklarla ilgili isteklerle çevrelenmiş durumdadır. Devletin tek bir güç olmaktan çıktığı, insanların ihtiyaçlarını karşılamak için kuruldukları, kamusal hizmetlerin de ülkede yaşayan vatandaşlara bir "lütuf" olarak sunulması yerine, devletin varoluşunun bir gereği olduğu herkes tarafından kabul görür hale gelmiştir. [117]

---

[115] Asım Balcı ve diğ., **Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar**, (Ankara: Seçkin Yayınevi, 2008), 74-75.
[116] http://www.tesev.org.tr/iyi-yonetisim-programi-/Program/2.html [10.08.2016]
[117] Yusuf Ergin, "Kamu Kesimi Çalışma İlişkilerinde Toplam Kalite Yönetimi", **Kamu Yönetiminde Kalite II. Ulusal Kongresi**, (Ankara: TODAİE, 1999), 34.

Vatandaş odaklı yeni kamu yönetimi anlayışı çerçevesinde bakıldığında kamunun yani devletlerin itibarları son derece önemlidir. Kamu yönetiminin sağlıklı bir şekilde işlemesi vatandaşların devlete karşı geliştirdikleri bağlılık ve güvenle orantılı olarak kamu kurumlarına verilen desteğe bağlıdır. Devletin itibarı toplumsal uzlaşma ve huzur açısından büyük önem teşkil ederken uluslararası alanda da imajına katkı sağlamaktadır. Kendi vatandaşları tarafından iyi ve güçlü bir itibar algısına sahip olan devletlerin uluslararası arenada da etkin bir rol üstlendikleri, kredibilitelerinin yüksek olduğu ve küresel güç sahibi olduklarını görmek mümkündür.

Kurumsal itibar yönetimi ile ilgili yapılmış çalışmalar incelendiğinde büyük bir kısmının kar amacı güden özel sektör firmalarında yapıldığı görülmektedir. Ancak son yıllarda itibar sahibi olmanın sadece özel sektör firmaları için değil; kar amacı gütmeyen sivil toplum kuruluşları ile kamu kurumları açısından da son derece önem taşıdığı anlaşılmıştır.[118]

Kamu kurumlarının, firmaların yada kişilerin iyi bir itibar sahibi olduklarının söylenebilmesi bu organizasyonların sürekli olarak tutarlı bir biriyle çelişmeyen bir şekilde davranmaları gerekmekte ayrıca çeşitli koşullarda da ne tür refleksler sergileyeceklerinin tahmin edilebilmesi beklenmektedir. Bu beklenti, ilgili kurumlara ilişkin deneyimler ve diğer bireyler ile etkileşim sonucunda elde edilen bilgilerin birikmesi ve analiz edilmeleri sonucu ortaya çıkmaktadır.[119]

Kamusal halkla ilişkiler, bütün kamu kurumları açısından; kamuoyunun çeşitli farklı konu, problem ve faaliyetler hakkında bilgilendirilmesi için büyük önem taşıyan bir rol üstlenmektedir. Kamusal halkla ilişkiler kamu kurumlarının plan ve programlarıyla ilgili kamuoyunun onayını almaya, vatandaşların kamu kurumlarından beklentilerini anlamaya ve kurumların vatandaşların isteklerine cevap vermesini sağlamaya çalışmaktadır.[120]

[118] Ömer F. Oktar, İlker H. Çarıkçı, "Farklı Paydaşlar Açısından İtibar Algılamaları: Süleyman Demirel Üniversitesi'nde Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, s. 1, (2012): 127–149.
[119] Gary Davies, **Corporate Reputation and Competiveness**, (London: Routledge, 2003), 74
[120] Dan Lattimore ve diğ., **Public Relations The Profession and The Practice**, (Boston: McGraw Hill, b.4, 1997), 392.

Kamusal hizmet sunan kurumlar tarafından yürütülen halkla ilişkiler faaliyetlerinin tamamı olarak tanımlanan kamusal halkla ilişkiler, kar amacı bulunmayan ve kamu yararına odaklanan kamu idareleri tarafından gerçekleştirilen halkla ilişkiler çalışmalarının, uluslararası alanda da ülke itibarı açısından olumlu etkisinin olduğu söylenmektedir.[121] Ülkelerin bir kurum gibi; iç ve dış hedef kitleleri olan vatandaşları ve diğer ülkeler nezdinde itibar sahibi olabilmeleri kamusal halkla ilişkiler çabalarının da temel hedefidir.[122]

Birçok isim altında kamu kurumların oluşturulmuş olan beyaz masa, halkla ilişkiler, basın müşavirlikleri, enformasyon, tanıtma, haberleşme, iletişim birimleri vb. uygulamalar, daha çok güncel ve anlık problemlere yönelik şikâyetlerin değerlendirildiği başvuru noktası olmaktan daha fazla ileriye gidememiş birimler halinde çalışmaktadırlar. Günümüzde kamu kurumlarında itibar yönetimine yönelik uygulamalar halkla ilişkiler birimleri tarafından yürütülmektedir. Kurumların faaliyetlerini hizmet alan kişilere doğru anlatabilmesi amacıyla kamu kaynakları harcanmaktadır. Kurumsal itibar yönetimine yönelik kaynak harcamalarının güncel gelişmeleri de dikkate alarak yeniden kurgulanan iyi işleyen bir model çerçevesinde yapılması her kurum için önem arz etmektedir. Kamu kurumlarında kurumsal itibar yönetim modellerinin yerleşmesi ile bu alanlarda boşa harcanan kaynaklar da daha etkin olarak kullanılmış olacaktır.

Ülkemizde dünyaki gelişmelere paralel olarak çok hızlı gelişen bilgi teknolojileri ve buna bağlı olarak kullanılmaya başlanan web ortamı ile özellikle sosyal medya gün geçtikçe önem kazanmakta. Kamu kurumlarının web ve sosyal medya ortamlarında itibarı yönetmek bu alanları aktif olarak kullanılması bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Bugünkü uygulamalarda halkla ilişkişler birimlerinin daha aktif ve verimli bir şekilde kullanılarak modern yönetim anlayışı çerçevesinde yeniden gözden geçirilerek yapılandırılmaları gerekmektedir.

[121] Oktar, Çarıkçı, **age**, 127–149.
[122] Boztepe, **age**, 33-47.

Kurumsal itibar yönetiminden sorumlu olan kamu üst yöneticileri öncelikle bu yönetim modeline inanmak ve bu modele uygun doğru stratejileri ve yöntemleri geliştirebilecek kapasite ve yeteneğe vakıf olmalıdırlar. Özellikle kamu yönetiminin merkez teşkilat birimleri olan bakanlıklarda stratejik kurumsal itibar yönetim modellerinin kurgulanmasıyla ortak bir itibar yönetim politikası geliştirilerek bu politikaların ülke genelinde uygulanması zorunluluktur.

Küreselleşme ile iletişim kanallarının çeşitlenerek değişmesi ve kullanımının ön görülemez bir şekilde artması neticesinde kamunun faaliyetlerine ilişkin bilgi ve belgeler kamuoyuna çok hızlı bir şekilde yayılmaktadır. Bu gelişmeler kamu kurumlarını reaktif davranmaktan ziyade proaktif davranmak zorunda bırakmıştır. Kamu kurumlarında itibar yönetiminin temelinde bütüncül bir bakış açısı ile paydaşlarla işbirliği, tutarlılık ve sürdürülebilirlik olmazsa olmazdır.

Ülkemiz kamu kurumlarının itibar yönetimi açısından değerlendirmesini Gökdayı şu şekilde ifade etmiştir[123];

> *"Ülkemizde devletin gücünü temsil eden yasama, yürütme ve yargı erklerinin yeteri kadar etkin ve verimli çalışamamasından dolayı, devlet kendi vatandaşlarını tatmin edememekte ve bu durum çeşitli sosyal ve ekonomik sorunları beraberinde getirmekte, dolayısıyla bu durum; hem içte hem de dışta devletin itibarını ve gücünü ciddi bir biçimde sarsmaktadır."*

Özetle, günümüzde ülke vatandaşlarımızın kamu idarelerine ve yönetim sistemlerine bakışı olumsuz ve negatif görünmektedir. Herhangi bir kamu kurumunda işi olan vatandaş, işinin hızlı bir şekilde yapılması için etik olmayan yozlaşmış uygulamalara yönelebilmektedir. Şüphesiz bu durumun nedeni kamu kurumlarının önceden çizmiş oldukları olumsuz imaj, görüntü ve toplumun bu kurumlara karşı negatif algılamalarıdır.[124]

[123] İsmail Gökdayı, "Yozlaşan Kamu Yönetiminde Etik İkilemler, İlkeler ve Etik Kültür"**, Siyasette ve Kamu Yönetiminde Etik Sempozyumu**, (Adapazarı: 1998): 43.
[124] Raci Kılavuz, **Kamu Yönetiminde Etik ve Bir Sorun Alanı Olarak Yozlaşma**, (Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2003), 121.

3.4. Kamu Kurumlarının İtibarına Yönelik Olası Tehditler

Kamu yönetiminde, saydamlık biryana, gizlilik çerçevesinde hizmet sunulmakta, vatandaş odaklı hizmet anlayışı olmayıp daha çok yönetici ve üst makam odaklı hizmet anlayışının bulunduğu görülmektedir. Kamu kurumlarının sunduğu mal ve hizmetler kalitesiz olarak algılanmakta ve vatandaşı memnun etmemektedir. İletişim faaliyetlerinin tek yölü olması sebebiyle halkın beklentileri karşılanamamakta ve yönetişim kavramının hayata geçirilmesinde sorunlar yaşanmaktadır. Etik dışı, kalitesiz, verimsiz, halktan kopuk uygulamalar kamu hizmetlerinin negatif algılanmasına sebep olmaktadır.[125]

Ülkemiz kamu yönetimi değerlendirildiğinde; özellikle merkeziyetçi, bürokratik, kırtasiyeciliği fazlaca ön planda ve kapalı bir sistemin olduğu görülmektedir. Bu durum 2000'li yıllardan başlayarak Türkiye'de kamu yönetim tarzının yerel ve uluslararası çeşitli etkenlerin baskısıyla önemli ölçüde değişime uğramıştır. Küreselleşme ve Avrupa Birliğine aday ülke olunması bir birtakım yükümlülükler getirmiştir. Bunlardan; *"saydam, hesap verebilir ve katılımcı bir kamu yönetiminin gerekliliği merkezi yönetimin küçültülerek yerel yönetimlere görev, yetki ve sorumluluk devri ön plana çıkmıştır."*[126]

Kurumsal itibarı oluşturan unsurların kamu yönetiminde gerektiği şekilde bulunmaması kamu kurumlarının itibarını olumsuz etkilemektedir. Kamu yönetiminde itibarı olumsuz etkileyen nedenleri; Siyasal kayırmacılık, rüşvet, bürokrasi, yolsuzluk, zimmet, irtikap, lobicilik olarak sıralamak mümkündür.

3.4.1. Bürokrasi

Bürokrasi bir toplumda piramit şeklinde örgütlenmiş olan, bireysel olmayan genel kural ve işleyiş ilkelerine göre çalışan sistemsel bir yapıdır. Bürokrasinin amacı resmi olarak idari işlevlerle olsa da uygulamada karşılaşılan yorum farklılıkları sebebiyle bazen resmi olmayan etkilere de açık olabilmektedir. Bürokrasi kavramı özellikle siyaset ve sosyoloji bilimlerinde büyük tartışmalara yol açmıştır. Bu alanda yapılan önemli çalışmalardan birisi ise Max Weber'in ortaya koymuş olduğu hiyerarşi ve ideoloji içerikli çalışmasıdır.

[125] Türker, **age**, 109.
[126] IX. Kalkinma Planı Kamuda İyi YönetişimÖzel İhtisas Komisyonu Raporu, **age**, 16.

Bugün bürokratik sistemlerin yaygın olarak kullanımına en sık kamu kurumlarında görülebilmekle birlikte hastaneler, okullar ve büyük ölçekli şirketlerde de karşılaşılmaktadır.[127]

Bürokratik sistemin işleyişinden doğan en büyük sorunların başında kırtasiyecilik gelmektedir. Halkın toplumsal yaşamda kullandığı dilde kırtasiyeciliğin yerine eş anlamlı olarak gördükleri bürokrasi olarak kullanmışlardır. Kırtasiyecilik, kurumların işlemlerini yapmaları esnasında, kamu gücünün bir faaliyeti veya yürütülen faaliyetin bir sonucu olarak algılanmaktadır. Burada önemli olan konu ise kırtasiyecilik kavramının etkinsizlik, verimsizlik kavramları ile birlikte anlamlandırılmasıdır.[128] Yürütülen faaliyetin bir

Ülkemizde kırtasiyecilik kamu hizmetlerinin etkinliğini düşürmesi sebebiyle toplumsal bir rahatsızlığa sebep olmaktadır. Kırtasiyecilik sonucunda "gereksiz" olarak algılanan formalite işlemleri, hukuki prosedüler kamunun etkin, verimli ve sonuç odaklı çalışmaları önündeki engeller olarak karşımıza çıkmaktadır. Kamu hizmeti alanlar kırtasiyeciliği; zaman, malzeme ve insan kaynağı israfı olarak görmektedir. Bürokrasi sebebiyle ortaya çıkan tüm bu olumsuzluklar da halkın kamu kurumlarına karşı olan itibar algısını olumsuz etkilemektedir.

3.4.2. Yolsuzluk

Yolsuzluk olgusunun tek ve belirli bir şekili bulunmamaktadır, karşımıza çeşitli şekillerde çıkabilmektedir. Bundan dolayı yolsuzluğun kesin ve net bir tanımını yapmak mümkün değildir. Bu güne kadar yolsuzluk farklı şekllerde tanımlanmıştır. Yaygın olarak bilinen ve kullanılan yolsuzluk tanımı; "kamu gücünün kişisel çıkarlar için kötüye kullanılması"dır. Dünya Bankası gibi pekçok uluslararası kuruluş da bu tanımı kullanmaktadır.[129] Ayrıca yolsuzluğun farklı tanımlamalarına yer verilmiştir.

"Kamu görevlilerinin maddi veya maddi olmayan çıkarları için yetkilerini hukuki düzenlemelere aykırı olacak şekilde kullanması."[130]

---

[127] Şerif, Mardin, **"Atatürk, Bürokrasi ve Rasyonellik - Türkiye'de Toplum ve Siyaset Makaleleri"**, (İstanbul: İletişim Yayınları, 1990)
[128] Kuyucu, **age**, 45.
[129] Kemal Özsemerci, "Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar, Nedenleri, Zararları ve Çözüm Önerileri", **Sayıştay Başkanlığı Araştırma Dizisi**, s. 27, (Ekim 2002): 9.
[130] A. Ümit Berkman, **Kamu Yönetiminde Yolsuzluk ve Rüşvet, (**Ankara: TODAİE, Yayın No: 203, 1983), 16.

"Kamu kaynaklarının art niyetli ve kasıtlı olarak yerinde, etkin ve verimli olarak kullanılmaması; bir başka ifade ile toplumun tamamına ait olan kaynakların, kamusal fayda yerine kişisel yararlar için kullanılmasıdır."[131]

Genel olarak yolsuzluk ile ilgili olaylar incelendiğinde, yapılan uygulamaların yasalara aykırı olduğu değil, daha çok yasal sapmalar şeklinde ortaya çıkarak karşılıklı çıkar alışverişinin gerçekleştirildiği görülmektedir. Yolsuzluk uygulamaları daha çok yasalara uygun olarak yapılmakta ancak kamu görevlileri ellerindeki kamu gücünü bilinçli bir şekilde çıkar sağlama aracı olarak kullanılmaktadır. Yolsuzluktaki bu durum, yasalara aykırı eylem ve davranışlara göre yolsuzluğun belirlenmesi ve önlenmesini daha zor ve karmaşık hale getirmektedir. "Tarafların kişisel yararlarını artırma çabaları bazen uygun yasal düzenlemeleri yaptıracak kadar etkili olmakta, bazen de yasal düzenlemelerin olmadığı alanlarda çıkartılan genelge ve tebliğler amaçlarından saptırılarak yolsuzluk eylemlerinin dikkatlerden kaçırılmasına çalışılmaktadır."[132]

3.4.3. Rüşvet, Zimmet ve İrtikap

Rüşvet, kamu görevlilerinin görevini, gerçek veya tüzel kişilere haksız kazanç sağlayacak şekilde yapması ya da bu kişinin eylemlerini görmezden gelmesini sağlamak için kendisine verilen para, mal, hizmet, hediye ya da sağlanan imkandır. Özellikle kamu kurumları adına karar alma ya da işlem tesis etme yetkisine sahip görevlilerin, vatandaşlara sağladıkları kazançlar karşılığında ya da kimi zaman işlemin hızlandırılması ya da sadece bekletilmemesi için para veya hediye almaları ya da istemeleri biçimindeki bir tür yolsuzluk davranışıdır.[133]

Zimmet, kamu görevlilerinin para ya da mal niteliği taşıyan bir kamusal kaynağı yasalara aykırı olarak kişisel çıkarı için harcaması ya da kullanmasıdır.

---

[131] Mehmet Korkusuz, "Yolsuzluk, Yoksulluk ve Bürokratik Sistem ilişkisi", **Yaklaşım Dergisi,** s. 89 (Mayıs 2000): 80.
[132] Devlet Denetleme Kurulu, **Yolsuzluklarla Müdahaleye Yardımcı Olmak Maksadıyla Alınması Gereken Tedbirlere ilişkin inceleme Raporu**, (Ankara: DDK Yayını, s.2, 1996), 2.
[133] Ömer Bozkurt ve Turgay Ergun, **Kamu Yönetimi Sözlüğü**, (Ankara: TODAİE, Yayın No: 283, 1998), 214.

Örneğin, bir kamu görevlisinin kamu kurumuna ait bir telefon ya da bilgisayarı kendi özel kullanımına tahsis etmesi, ya da kuruma ait bir parayı, yasalara aykırı olarak memurun şahsi harcamaları için kullanması veya alması zimmet olarak tanımlanmaktadır.[134]

"Türk Ceza Kanunun 209. Maddesi irtikabı; *Memuriyet sıfatını veya görevini kötüye kullanmak suretiyle kendisine veya başkasına haksız olarak para verilmesine veya sair menfaatler sağlanmasına veya bu yolda vaatte bulunulması"* şeklinde tanımlanmıştır.

3.4.4. Lobicilik

Lobicilik, ikna, inandırma ve tanıtma teknikleri kullanılarak, karar verme yetkisine sahip mekanizmalar üzerinde baskı oluşturarak kararları bir kişi, grubun ya da ülkenin lehine veya aleyhine değiştirebilme kabiliyetidir. Farklı baskı ve çıkar grupları tarafından kamu kurumlarının ve hükümetin kararlarını etkilemeyi amaçlayan faaliyetlerdir.[135]

Lobiciliğe yönelik çalışma ve faaliyetler seçimler öncesinde ilişki kurularak başlar, seçim aşamasında bir siyasal hareket, parti ya da kişiye yardımda bulunma şeklinde devam eder, seçim tamamlandıktan sonra ise yardımda bulunulan, destek verilen gruptan mecliste kendi çıkarları doğrultusunda politika belirleme, karar alma, yasa yapma şekillerinde ortaya çıkmaktadır.

Siyasal ve sosyal karar alma süreçlerinde siyasal partiler, dernek, vakıf, cemaat ve cemiyetler, kamu görevlileri, iş adamları, oda ve borsalar seçmenleri etkileyip lobiciliği bir enstrüman olarak kullanarak kamusal fayda maksimizasyonun sağlanmasının önüne geçmiş olurlar.[136]

---

[134] Özsemerci, **age**, 28.
[135] Meltem Sezgin, "Lobicilik Kavramı ve Yöntemleri", **İ.Ü. İletişim Fakültesi Dergisi**, c. 2, s. 12, (2012): 752.
[136] Can Aktan, **Politik Yozlasma ve Kleptokrasi: 1980-1990 Türkiye Deneyimi**, (İstanbul: Afa Yayınları, 1992), 33.

3.4.5. Adam Kayırmacılık

Siyasal partilerin iktidar olmalarını takiben onları seçimlerden önce ve sonra destekleyen seçmen gruplarına, çeşitli şekillerde mevcut uygulamalar dışında ayrıcalıklı bir takım kamusal işlemler tesis ederek kişi ya da grupların hak etmedikleri bir menfaat çıkar elde etmelerine "siyasal kayırmacılık" denilmektedir.[137]

Kamu görevini yerine getiren memurun, yakınlarını haksız yere ve yasalara aykırı olarak kayırması, arka çıkması, destek olmasıdır. Türkçede kullanılan "iltimas" kavramı da kayırmacılık ile eş anlamdadır. Halk dilinde kullanılan "torpil" kelimesi de iltimas ve kayırmacılık kavramlarına karşılık gelmektedir.

Kayırmacılık yalnızca ülkemizde değil dünyada da değişik türlerde karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan bazıları; *"akraba kayırmacılığı (nepotizm), eş-dost kayırmacılığı (kronizm), siyasal kayırmacılık (partizanlık) ve hizmet kayırmacılığı'dır."*[138]

3.5. Kamu Kurumlarında İtibarı Sağlamanın Koşulları

Dünyada kamu yönetimi anlayışında son dönemde görülen değişim; devletin rolünü sorgulayıp yeniden tanımlamak, piyasa mekanizmasını yönetim için bir model olarak görmek, kamu hizmetlerini yoğun rekabet ortamında değişik yöntemlerle halka sunmak, bürokrasiyle mücadele etmek, aşırı merkeziyetçi ve hiyerarşik yönetim yapısının yerelleşme anlayışıyla değiştirmek, hizmet sunumunu o hizmetten faydalananlara en yakın ve en uygun koşullarda kişilerle sürekli iletişim halinde gerçekleştirmek, esnek bir yapı sunmak, kamusal sorumluluğun yeniden dağılımını ve yönetime yeni aktörlerin girebilmesini sağlamak, özel sektörde uygulanan birçok yönetim tekniğinin kamu kurumlarında kullanılmasını sağlamak, çıktıların ve performansın artırılmasına, etkinliğe ve verimliliğe önem vermek, kaynak kullanımı ve tahsisinde ekonomiklik için çaba göstermek, kaliteye vurgu yaparak ve güçlendirilmiş hesap verme yükümlülüğü ve müşteri odaklılığı üzerinde yoğunlaşmak ve daha da artırılabilecek bir çok konuya odaklanılmaktadır.[139]

---

[137] Türker, **age**, 121.
[138] Özsemerci, **age**, 28.
[139] Kalkınma Bakanlığı, **10. Kalkınma Planı Kamu Yönetimi Özel İhtisas Komisyon Raporu**, (Ankara: 2014), 44.

Daha önceki bölümlerde değindiğimiz gibi itibar; kurumlar için oluşturulması iyi olarak algılanması oldukça zor ve uzun yıllar alırken, kaybedilmesi ise küçük bir okonudan çabucak etkilenerek çok kısa bir zamanda kaybedilebilen değerdir. İtibarın yerleştirilmesi ve muhafaza edilmesi oldukça zorken bunun ancak doğru ve sistemli bir yönetim stratejisi ile mümkün kılmak esastır. Kamu kurumları itibarı sağlayabilmek için şu hususlarda dikkatli olmalı ve özellikle çalışmalarında dikkat etmelidir. Bunlar[140];

> "Şeffaf, etik değerleri olan, güvenilir, kaliteli hizmet sunan, beklentileri karşılayabilen, değişimi takip eden, vatandaş memnuniyetini esas almak, kamu yararının ve kamusal vicdanın esas alındığı etkili, hızlı, verimli ve ekonomik kamu hizmeti sunumu ile birlikte etik değerlere bağlı sürekli gelişime açık sistemli bir yönetim felsefesinin benimsenmesi, gerçek anlamda halkın yönetime katılımının sağlanması ve toplam yönetim kalitesinin artırılması'dır."

3.5.1. Kaliteli Kamu Hizmeti Sunumu

Kamusal hizmetler, kamunun müşterek ihtiyaçlarına cevap vermek, sosyal hayatı düzenlemek, halkların kendilerini idare etmek amacıyla yetkilendirdikleri otorite tarafından yürütülen iş, işlem, faaliyet ve çalışmalar bütünüdür. Kamu hizmetleri, kamu yönetimlerinin en önemli kavramlarından birisi olarak devlet yönetiminin faaliyet sınırlarının çizilmesine ve hareket alanının belirlenmesine yardımcı olur. Ülkelerin siyasal, yönetimsel, ekonomik ve sosyal sistemleri ne olursa olsun değişmeyen tek şey kamu hizmetlerinin az veya çok vazgeçilmez bir olgu olmasıdır. Kamu hizmetlerinin halka sunulması her ülkede siyasal iktidarların meşruiyet kaynaklarından en önemlisidir.[141]

Kamu politikalarının etkili ve net olarak tanımlanmış hedeflere ulaşabilmesi için yönetişim ilkesinin zamanında ve doğru bir biçimde uygulanması gerekir. Etkililik (*effectiveness*) kavramı etkinlik (*efficiency*) kavramı ile karıştırılmakta ve birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Oysa etkililik amaçlara ulaşmayı ifade eder, etkinlik ise amaçlara ulaşırken gereksiz kaynakların kullanılmamasını, zaman israfının önlenmesini ve optimum kaynak kullanımını anlatmaktır. Bunun sonucunda kamu hizmetlerindeki süreçler ve kaynaklar en iyi şekilde kullanarak istenen sonuçlara ulaşılmaktadır.[142]

---

[140] Türker, **age**, 121.
[141] Devlet Planlama Teşkilatı, **Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, (Ankara: 2000), 25.
[142] IX. Kalkinma Planı Kamuda İyi YönetişimÖzel İhtisas Komisyonu Raporu, **age**, 15.

Etkin devlet; adaletli, doğru, hızlı ve zamanında kararlar alabilen, bu kararları alabilecek bilgi ve liyakat sahip olan ve çözüm üretmekte taktikler yerine stratejik araştırma ve planlamaları ortak akılla birlikte hakim kılan devlettir.[143]

Kamu yönetimi yapılan değişiklikler ve düzenlemelerde belirli bir kaliteyi yakalamak ve artırmak amacıyla ilk kez 1970'li yıllarda Amerika Birleşik Devletlerinde ekonomik verilerin analizi amacıyla kullanılmaya başlanan düzenleyici etki analizi (DEA) daha sonra birçok ülke tarafından kendi sistemlerine entegre edilmiş ve yaptıkları düzenlemelerde reform stratejilerinin temeli olarak kabul edilmiştir. Düzenleyici etki analizi bir karar verme tekniğidir.

> *"Yapılacak olan düzenlemelerden ve bu düzenlemelerin uygulanabilir alternatiflerinden kaynaklanan muhtemel ve seçilmiş, olumlu/olumsuz etkilerin ve bu etkilerin dağılımının sistematik ve tutarlı olarak incelenmesi ve bilginin karar verecek olan mekanizmalara doğru ulaştırılması için kullanılan bilgi temelli bir yaklaşımdır."*

Düzenleyici etki analizinin asıl amacı yapılacak olan değişiklik veya yeniliğin toplumsal faydayı maksimum yürütülecek olan faaliyetlerin maliyetlerini ise minimuma indirilebileceğini analiz etmektir. Ayrıca bu analizlerin içerikleri ile uygulama safhalarının standart olduğu bir modellemenin mümkün olmadığı , her devlet kendi siyasi, ekonomik ve idari yapılanmasına uygun olarak kendi düzenleyici etki analizi sistemini kurmuştur. Bu sebeple düzenleyici etki analizi birçok devlet için vazgeçilmez bir enstrüman halini alarak ve kaliteli kamu hizmeti sunulmasına önemli katkı sağlamıştır.[144]

---

[143] Ekrem Ceyhun, **2000 Yılında Türkiye**, (Ankara: 1988): 136.'den aktaran Firuz Devrim Yasamış, "Anayasa Hukuku ve İnsan Hakkı Açısından Bilgi Edinme Hakkı" , **Türk İdare Dergisi**, s. 444, (Eylül 2004): 40.

[144] IX. Kalkinma Planı Kamuda İyi YönetişimÖzel İhtisas Komisyonu Raporu, **age**, 8.

3.5.2. Saydamlık

Toplumsal yapının sosyal, ekonomik ve kültürel olarak değişmesiyle birlikte yönetilenler ile yönetenler arasındaki ilişki de yeniden tanımlanmaktadır. Bu değişime paralel olarak kamusal bilgi, belge ve hizmetlere ulaşmak önce bir lütuf olarak görülmüş daha sonra talep edilmesi noktasına gelinmiş ve son aşamada günümüzde ise yasal korumaya alınan bir hak haline gelmiştir. Vatandaşların değişimlere hızla entegre olmaları sonucunda siyasiler, bürokratlar, teknokratlar, kamu yöneticileri görev yaptıkları sürelerde verdikleri kararlar, kullandıkları kamu kaynaklarına ilişkin kişisel sorumluluklarının olduğu ve bunlarla ilgili kamuoyuna hesap vermeleri gerektiği konusunda sürekli bir baskıyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Demokratik bir yönetim sisteminin açık ve şeffaf olması, ekonomik, sosyal kalkınmanın ve gelişmenin en temel koşuludur.[145]

Kamu yönetiminde ortaya çıkan hızlı değişimle birlikte özellikle hizmet talep eden vatandaşların saydamlık beklentileri, kamu kurumlarını saydamlık konusunda önlemler almaya zorlamaktadır. Günümüz kamu yönetimi süreçlerinde kötüye kullanımın olması, bunların önlenebilmesi ve ortak çıkarların korunabilmesi açısından büyük önem taşıyan saydamlık mekanizması çok popüler bir yönetim anlayışı haline gelmiştir.[146]

3.5.3. Katılımcılık

Katılımcılık kavramı, kamu yönetiminde politika belirleme, uygulama, yönetme ve kontrol etme süreçlerinin tamamına vatandaşların, sivil toplum kuruluşlarının, baskı gruplarının, medyanın dahil olmasıdır. İnsanlar tarihin ilk zamanlarından itibaren yöneticilerine seslerini duyabilmek amacıyla çok farklı yöntemlere başvurarak yönetim ve kararalma mekanizmalarına katılımaya çalışmışlardır. Bu çalışmaların yasal bir hal alması ise ancak 18'inci yüzyılda İsveçte mümkün olmuştur. 1992 yılında düzenlenen Rio Konferansından sonar yayınlanan bildiride katılımcılık şu şekilde açıklamaktadır[147];

[145] **age**, 8.
[146] Richard T. Green, Lawrence Hubbell; "On Governance and Reinventing Government", **Refounding Democratic Public Administration, Modern Paradoxes, Post Modern Challenges**, (USA: Sage. 38-67, 1996), 38.
[147] IX. Kalkinma Planı Kamuda İyi YönetişimÖzel İhtisas Komisyonu Raporu, **age**, 14.

> "Çevre sorunları en iyi, uygun seviyede ilgili tüm vatandaşların katılımıyla ele alınır. Ulusal düzeyde her birey kamu otoritelerince tutulan ve tehlikeli atıkları da içeren çevresel bilgilere erişme hakkına ve karar verme sürecine katılma fırsatına sahiptir. Devletler bilgileri erişime açarak halkın bilinçlenmesini teşvik etmeli ve kolaylaştırmalıdır. Yargısal ve yönetsel dava yoluna etkili erişim sağlanmalıdır."

Yeni kamu yönetim yaklaşımlarının içerisinde katılımcılık kavramı öncelikli sırada yer almaktadır. Belirli bir strateji doğrultusunda politika belirlemek, uygulamak, sonuçlarını duyurmak ve bu süreci ilgili prosedürler ile beslenmek gerekmektedir. Sürdürülebilir kalkınma kavramı ile günümüzde sivil toplum kuruluşlarının kamu politikalarına müdahil olmalarıyla birlikte yetki devrinin aktif olarak uygulanmasına fırsat verilmiştir. Yönetimin merkezileşmesi, kararların tek elden alınması sebebiyle pek çok ülkede kamu kaynakları israf olmakta ve etkin kullanılamamaktadır. Yetki devri merkezileşmesinin aksine yönetiminde karar alma mekanizmalarına vatandaşların, sivil toplumun ve diğer kesimlerin katılımcılığını artırmaya fırsat tanımaktadır.[148]

3.5.4. Hesap Verebilirlik

Kamu yönetimi reformları ile son yıllarda popüler hale gelmeye başlayan yönetimde değişim, yeniden yapılanma gibi konuları arasında önemli bir yer tutmaktadır. Hesap verilebilirlik, kamu gücünün merkezileşerek tek elde toplanması, kötüye kullanılmasının önlenmesi, kamu kaynaklarının yasaya uygun olarak yerinde kullanılmasının sağlanması, ayrıca yöneticilerin yönetilenlerin istek, talep ve beklentilerine uygun şekilde hareket ederek vatandaşların devlete duydukları güven duygusunun artırılmasını sağlamak amacıyla yönetimde bulunması gereken temel bir kavramdır.[149]

[148] HABİTAT II (2000); İstanbul +5 Ülke Raporu, Yönetişim Alt Bölümü, (İstanbul, 2000), 1.
[149] IX. Kalkinma Planı Kamuda İyi YönetişimÖzel İhtisas Komisyonu Raporu, **age**, 13.

Hesap verebilirlik kendi içerisinde üç şekilde kategorize etmek mümkündür. Bunlardan birincisi siyasi hesap verebilirlik; siyasetçilerin kamuoyu denetimi, seçimler ve parlemento Denetim mekanizmaları ile yaptıkları iş ve işlemlerden dolayı hesap vermeleridir. İkincisi yönetsel hesap verilebilirlik, kamu yöneticilerinin siyaset mekanizması aracılığı ile kontrol denetlenmesi sebebiyle dolaylı olarak halkın seçimler yoluyla kamuoyu denetiminin gerçekleştirilmesidir. Ayrıca kamu kurumlarının hiyerarşi ve vesayet denetimi ile kendi iç ileyişlerinin de düzenlenmesidir. Kurumların bu tür denetimleri teftiş kurulları ya da dış Denetim olan sayıştay gibi kurumlar eliyle gerçekleştirilmektedir. Üçüncüsü ise hukuki hesap verebilirliktir.

Hukuki hesap verebilirlik hukukun üstünlüğünün sağlanması, kanuni idare kavramı için gerekli olan hesap verme türüdür. Kamu idarelerinin yaptıkları iş, eylem ve işlemlerinin hukuka bağlı olarak gerçekleştirilmesidir. Bu Denetim türünde hesap verilecek yerler adli ve idari yargı merciileridir.

3.5.5. Yerelleşme

Yeni kamu yönetimi yaklaşımının gelişmesiyle birlikte yeni eğilim; para politikaları, bütçe ve temel yönetim fonksiyonlarının merkezileşme savunulmaktadır. Bu durumla merkezi idarenin ana felsefesinin "kürek çekmek değil dümen tutmak" olduğu görülmektedir. Kamu yönetiminde temel politika yapıcı birimlerde merkezileşme savunulurken, bu politikaların uygulanmasını, mahalli idarelere, özerk kurumlara ve sözleşmeler ile kamu hizmeti sunacak olan özel kuruluşlar arasında paylaşılarak eş zamanlı ademi merkezileşmeyi teşvik edilmektedir.[150]

[150] Stephan Cope, Frank Leishman, Peter Storie; "Globalization, New Public Management And The Enabling State", **International Journal Of Public Sector Management**, c. 10, s.6, 1997): 448.

Son yıllarda kamu yönetiminde büyük birimler daha kolay yönetebilmek ve etkin hizmet sunmak amacıyla daha küçük birimlere ayrılması yayın bir hal almıştır. Dünya üzerinde bu yöntemi en iyi uygulayan ülkelerden birisi Thatcher dönemi İngiltere olmuştur. Burada amaç sebebi hizmeti doğrudan sunan birimler dışında kalan bakanlık ve yönetim birimlerindeki insan kaynağı minimuma çekmektir. Bu sayede yönetilebilen birimler oluşturularak, bir takım hizmetlerin özel kesim tarafından yapılmasını sağlamak ve kamu kurumlarının iş yükünü azaltarak avantaj kazandırmaktır.[151]

Merkezi devlet anlayışı yerini yerel yönetimlere geniş yetkilerin verilmesi için hazırlanan yasa tasarılarına bırakmış son günlerde kamuoyunda yerelleşme sıkça kullanılır hale gelmiş ve toplumunda bu konu üzerinde görüş birliği oluşmuştur. Toplumun hemen bütün kesimleri devletin merkezi idari yapısından şikayet etmekte ve olağanüstü yetkilerle donatılmış halini bırakarak yerel yönetimlere yetki devrini dile getirmektedir. Bugüne kadar bu amaçlarla parlamentoya birçok yasa teklifi sunulmuş gündeme alınmış olsa da çeşitli nedenlerle mevzuat düzenlemelerinin yürürlüğe girmesi sağlanamamıştır. Bunun en güzel örneği ise uzun yıllar üzerinde yoğun çaba sarf edilen ancak bir türlü yasalaşma imkanı bulamayan "*Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun Tasarısı'dır."* yerelleşmeye katkı sağlayan kanunlar ise; "*Büyükşehir Belediye Kanunu, Belediye Kanunu, İl Özel İdaresi Kanunları'dır*."[152]

3.6. Kurumsal İtibar Yönetiminin Sonuçları

Kurumların gelecek için en değerli yatırımları itibarlarıdır. Başlangıçta soyut adımlarla ilerlenirken daha sonra başarılı bir itibar yönetim modeli ile yüksek somut kazançlar elde edilmesi mümkün olacaktır. Küreselleşen ve her geçen gün daha hızlı değişen günümüz piyasa koşullarında kurumlar itibarın etkili şekilde yönetilmesi gereken bir değer olduğunun bilinci ile hareket etmektedirler.

[151] Owen Hughes, **Public Management & Administration**, (USA: ST.Martin's Press, 1998), 61-64.
[152] IX. Kalkinma Planı Kamuda İyi YönetişimÖzel İhtisas Komisyonu Raporu, **age**, 24.

Kurumsal itibar yönetimiyle ilgili olarak yapılan araştırmalarda; müşteri memnuniyeti, mal ve hizmetlerin kalitesi ile yönetim kalitesi olarak üç sonucun ortaya çıktığı görülmektedir. Bunlara ek olarak sermaye ve finansal yapısı olarak güçlü ve gelişime açık olan kurumlarında itibarlarının arttığı görülmektedir. Ayrıca iletişim bütün firmalar, kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşları için günümüzün olmazsa olmazı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sebeple iletişim stratejik bir değer kazanmış, iç ve dış iletişimin çok iyi yönetilmesi gereği oluşmuştur. Tüm bu sonuçlar bize iyi yönetilen bir kurumsal itibarın; kurumların karlılığında, saygınlığında, müşteri memnuniyetinde, rakipleriyle rekabette, marka değerine ve imajında etkin bir rol oynayarak olumlu katkı sunduğunu göstermektedir.[153]

Kurumsal itibar yönetimiyle, kurumun kendine özgü kimliğinin oluşmasına, güvenilir ve sorumlu olarak algılanmasına katkı sağlanacaktır. Bu sayede yerleşmiş bir itibara sahip kurumun davranışlarının rakipleri tarafından kopyalanabilmesi zorlaşacaktır. İtibar, rakiplerin baş edemeyeceği bir şekilde rekabetçi avantaj sağlayarak stratejik bir değer kazandıracaktır. Ayrıca itibar bir ön algı, sinyal, işaret olma özelliği taşıdığı için kuruma olası krizlerin önceden sezilmesini sağlayacaktır. Kurumlar itibarlarını gizleyerek, ön planda çok tutmadan ya da gözler önüne sererek açık bir şekilde geliştirmeyi ve yönetmeyi tercih etmektedir.[154]

İtibar, müşterilerin o mal ve hizmeti sunan ile ilgili geçmişteki tecrübelerini içerir. Kurumsal itibar alınacak ürünleri, kabul edilecek işleri ve yatırım yapılacak projelerin seçilmesinde etkili olur. Bundan dolayı kurumsal itibar hedef kitleyi bilgilendirme açısından da değerlidirler. Doğru bir itibar yönetimi stratejisi ile bazen "kötü" bir itibar bile o kurumun avantajına çalıştırılabilir. İtibar kurumların stratejik bir değeridir, çünkü itibar kurumların çekici özelliklerini vurgulayarak yöneticilerin alanlarını genişletmelerine imkan verir. Fombrun'a göre itibarın doğru yönetilmesiyle itibarın kurumlara sağladığı faydalarını belirtmek gerekirse[155]:

> *"Ürün ve hizmetlerin fiyatlarını komuta ederek, ürünlerin daha iyi fiyata satılmasını sağlar. Sürekli ve daha kalıcı gelirleri vardır. Rakiplerine kıyasla daha az kriz riski taşır. Kurum için önemli pozisyonlara kaliteli insan kaynağı temini sağlar. Müşteri ve çalışan sadakati tecrübesi vardır. Tüm bileşenlerine daha özgür çalışma ortamı sağlar. Satın almaya düşük fiyat ödenmesini sağlar. Çalışan ve müşterilerden yüksek sadakat görürler."*

---

[153] Kostak, **age**, http://www.etikadanismanlik.com/fky11.htm [24.08.2016]
[154] Nalân Fatma Sakman, "Kurumsal İtibarın Önemi Ve Değişkenleri İncelemesi", (Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003), 48.
[155] Fombrun, **age**, 1997, 3-5.

Başka bir araştırmacı olan Dowling'e göre de iyi itibar yönetimi sonucunda oluşacak olan itibarın kurumlara faydaları şu şekildedir[156]:

> *Kurumun mal ve hizmetlerinin ekstra değer kazandırmasını sağlar. Müşterilerin mal ya da hizmet satın alırken algıladıkları riskin azaltır. Müşterilerin fonksiyonel olarak benzer algıladıkları mal ve hizmetler arasında seçim yapmasına yardımcı olur. Çalışanların iş tatminini artacaktır. İstihdam süreçlerinde nitelikli işgücünün kuruma çekilmesine yardımcı olur. Reklam ve satış-gücü etkinliğini artırır. Yeni ürün tanıtımlarını destekler. Kurumların rakiplerine karsı kullandığı güçlü bir enstrüman olur. Kurumların en iyi hizmet sağlayıcılara erişebilmesine imkan sağlar. Dağıtım kanallarında kurumların pazarlık gücünü artırmaktadır.*

Diğer bir bakış açısıyla itibar yönetiminin faydaları şöyle ifade edilebilir[157]:

> *"Rakiplerin engelleme faaliyetlerine karşı bariyer görevi görmesi ve rekabet avantajı sağlaması, En yetenekli işgücünü çeker, örgütsel süreçteki eksikliklerin giderilmesine yardımcı olması, En iyi tedarikçileri ve iş ortaklarını çekmeyi sağlar, Kurumun yatırımcılarından ve zengin ekonomik kaynaklarından faydalanması, Yeni pazarların kapılarının açılmasını sağlar, Kurumun ürün ve hizmetleri için bir değer yaratır, Kriz zamanlarında kurumun korunmasını sağlanır."*

Kurumsal itibar bütün paydaşlarla kurulan doğru bir iletişim sürecinden sonra oluşur. İtibarın en iyi şekilde yönetilmeiyle kurum paydaşları için daha cazip bir hal alır. Kuruma daha başarılı ve yetenekli insan kaynağı, daha çok müşteriye mal ve hizmet satabilir, tedarikçileri daha kaliteli mal verecekken daha da önemlisi daha düşük girdi maliyetleri ile çok daha yüksek katma değerlimal ve hizmet üreterek karlılık oranlarını artıracaktır.[158]

Sonuç olarak kurumsal itibar yönetimi, kurum içi ve kurum dışı hedef kitlelerin kurum hakkındaki izlenimlerinin doğru yönetilmesiyle olacaktır. Olumlu itibar oluşturmak için kurumların, hedef kitleleri ile iyi iletişim kurup, bu ilişkileri sürdürülebilir kılmaları kurumsal itibar yönetimi anlayışı ile mümkün olcaktır.[159]

---

[156] Grahame Dowling, **Creating Corporate Reputations: Identity, Image, and Performance**, (New York: Oxford University Press, 2001), 12-13.
[157] Michael L. Sherman, **Reputation. The only thing that can give your business a second chance. Making the most of your reputation** (London: Published for the Institute of Directors and AIG Europe, 1999), 10.
[158] www.prci.icco.turkey [06.08.2015]
[159] Ural, **age**, 183.

4. SAĞLIK BAKANLIĞI ÇALIŞANLARININ KURUMSAL İTİBAR ALGISINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. Sağlık Bakanlığı Hakkında Genel Bilgiler

Osmanlının Selçuklu devletinin tıp geleneğini sürdürmesi yanında, sağlık hizmetlerinin organizasyonunda da bir kültür birliğini sağladığını söylemek gerekir. Cumhuriyetimizin kuruluşu ile birlikte bu yapı geliştirilirken, Türkiye Büyük Millet Meclisi'nin açılışını takiben 3 Mayıs 1920 tarihinde 3 sayılı Kanun ile ilk kurulan bakanlıklardan biri Sağlık Bakanlığı'dır. Bu dönem sağlıkla ilgili düzenli bir kayıt sistemi oluşturulamamış, daha çok kurtuluş savaşının yaralarının sarılmasına ve diğer alanlarda olduğu gibi yeni Türk devlerinin sağlık mevzuatı geliştirmeye çalışılmıştır.[160]

Cumhuriyetin ilk yıllarında çıkartılan bazı kanunlar;

> *"38 sayılı Tababet-i Adliye Kanunu (1920) 992 sayılı Bakteriyoloji ve Kimya Laboratuvarları Kanunu (1927), 1219 sayılı Tababet ve Şuabatı Sanatlarının Tarzı İcrasına Dair Kanun (1928), 1262 sayılı İspençiyari ve Tıbbî Müstahzarlar Kanunu (1928), 1593 sayılı Umumi Hıfzıssıhha Kanunu (1930), 3153 sayılı Radyoloji Radyum ve Elektrikle Tedavi ve Diğer Fizyoterapi ,Müesseseleri Hakkında Kanun (1937)"*

İllere rehber olmak üzere 1927'den 1936 yılına kadar Ankara, Diyarbakır, Erzurum, Sivas, Trabzon ve Adanada Numune Hastaneleri kurulmuştur.

1960 döneminde sivil toplum örgütlerinin ve bazı tıp mesleklerinin hukuki altyapılarını bugüne taşıyan mevzuat da oluşturulmuştur[161]: "*Türk Tabipleri Birliği Kanunu (1953/6023), Eczacılar ve Eczaneler Kanunu (1953/6197), Hemşirelik Kanunu (1954/6283), Türk Eczacıları Birliği Kanunu (1956/6643)."*

[160] Sağlık Bakanlığı, **2013-2017 Stratejik Planı** (Ankara, 2012) https://sgb.saglik.gov.tr/content/files/stratejikplan20132017/index.html [01.02.2017]

[161] **age**, 24.

1982 Anayasamızın 56. Maddesinde "Herkes sağlıklı ve dengeli bir çevrede yaşama hakkına sahiptir. Çevreyi geliştirmek, çevre sağlığını korumak ve çevre kirlenmesini önlemek Devletin ve vatandaşların ödevidir. Devlet herkesin hayatını beden ve ruh sağlığı içinde sürdürmesini sağlama; insan ve madde gücünde tasarruf ve verimi artırarak, işbirliğini gerçekleştirmek amacıyla sağlık kuruluşlarını tek elden planlayıp hizmet vermesini düzenler. Devlet, bu görevini kamu ve özel kesimdeki sağlık ve sosyal kurumlardan yararlanarak, onları denetleyerek yerine getirir. Sağlık hizmetlerinin yaygın bir şekilde yerine getirilmesi için kanunla genel sağlık sigortası kurulabilir."[162] İbaresi yer almaktadır.

Anayasanın ilgili maddesine dayanılarak hazırlanan; "*663 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Sağlık Bakanlığı ve bağlı kuruluşlarının teşkilat, görev, yetki ve sorumluluklarını düzenlenmiştir."*

Bu kapsamda Bakanlık;

> *"a) Halk sağlığının korunması ve geliştirilmesi, hastalık risklerinin azaltılması ve önlenmesi,*
> *b) Teşhis, tedavi ve rehabilite edici sağlık hizmetlerinin yürütülmesi,*
> *c) Uluslararası önemi haiz halk sağlığı risklerinin ülkeye girmesinin önlenmesi,*
> *ç) Sağlık eğitimi ve araştırma faaliyetlerinin geliştirilmesi,*
> *d) Sağlık hizmetlerinde kullanılan ilaçlar, özel ürünler, ulusal ve uluslararası kontrole tâbi maddeler, ilaç üretiminde kullanılan etken ve yardımcı maddeler, kozmetikler ve tıbbî cihazların güvenli ve kaliteli bir şekilde piyasada bulunması, halka ulaştırılması ve fiyatlarının belirlenmesi,*
> *e) İnsan gücünde ve maddî kaynaklarda tasarruf sağlamak ve verimi artırmak, sağlık insan gücünün ülke sathında dengeli dağılımını sağlamak ve bütün paydaşlar arasında işbirliğini gerçekleştirmek suretiyle yurt sathında eşit, kaliteli ve verimli hizmet sunumunun sağlanması,*
> *f) Kamu ve özel hukuk tüzel kişileri ile gerçek kişiler tarafından açılacak sağlık kuruluşlarının ülke sathında planlanması ve yaygınlaştırılması ile ilgili olarak sağlık sistemini yönetir ve politikaları belirler."*

2003 yılında Sağlıkta Dönüşüm Programı hazırlanarak Sağlık Bakanlığı tarafından kamuoyu ile paylaşılmıştır. Sağlıkta Dönüşüm Programı 8 tema etrafında dönüşmeyi hedeflemiştir:

> *"1- Planlayıcı ve denetleyici Sağlık Bakanlığı,*
> *2- Herkesi tek çatı altında toplayan genel sağlık sigortası,*
> *3- Yaygın, erişimi kolay ve güler yüzlü sağlık hizmet sistemi,*
> *a) Güçlendirilmiş temel sağlık hizmetleri ve aile hekimliği,*
> *b) Etkili, kademeli sevk zinciri,*

[162] **Türkiye Cumhuriyeti Anayasası**, 1982, Md.56.

c) İdari ve mali özerkliğe sahip sağlık işletmeleri,

4- Bilgi ve beceri ile donanmış, yüksek motivasyonla çalışan sağlık insan gücü,

5- Sistemi destekleyecek eğitim ve bilim kurumları,

6- Nitelikli ve etkili sağlık hizmetleri için kalite ve akreditasyon,

7- Akılcı ilaç ve malzeme yönetiminde kurumsal yapılanma,

8- Karar sürecinde etkili bilgiye erişim: Sağlık bilgi sistemi."

2003-2008 yılları sağlıkta önemli değişikliklerin olduğu bir dönem olmuştur. Sağlıkta Dönüşüm Programı'nın uygulamaya konduğu son birkaç yılda ülkemiz, sağlık politikalarındaki değişikliklerin kamuoyunda sıkça tartışıldığı, ortaya konan icraatların hizmet sunanlar kadar hizmet alanlar tarafından belirgin bir şekilde hissedildiği bir sürece tanıklık etmiştir. Sağlıkta Dönüşüm Programı çerçevesinde hizmet kalitesinde ve sağlık hizmetlerine erişimde önemli ilerlemeler kaydedilmiştir. Bu kapsamda; aile hekimliği, anne ve çocuk sağlığı, hastane ve hasta yatak sayıları, sağlık personeli, koruyucu sağlık, kurumsal yapılanma, bulaşıcı hastalıklarla mücadele ve hasta hakları başta olmak üzere pek çok alanda gelişmeler sağlanmıştır. Temel sağlık göstergelerinde önemli iyileşmeler kaydedilmiş, bebek ölüm hızı ve anne ölüm oranı hızla düşürülmüş ve doğuşta beklenen yaşam süresi yükselmiştir. Kişi başı hekim müracaat sayısı 2002 yılında 3,2 iken 2013 yılında 8,2'ye, sağlık personeli sayısı 378 binden 735 bine, aşılama oranı ise yüzde 77'den yüzde 98'e yükselmiştir. Bu iyileşmeler memnuniyet oranlarına da yansımış ve sağlık hizmetlerinden duyulan memnuniyet oranlarında önemli artış gerçekleşmiştir. 2003'ten 2016'ya 881 adet hastane ve yeni bina, 1.837 birinci basamak olmak üzere toplam 2.718 yeni sağlık tesisi hizmete sunuldu. Aynı dönemde sağlık alanında çalışan personel sayısı 570.000'e ulaşmıştır. Ancak, fiziki altyapı ve sağlık personelinin kent-kır ve bölgeler arası dağılımındaki farklılıklar ile sağlık hizmetlerinin finansmanının sürdürülebilirliğine ilişkin sorunlar önemini korumaktadır. [163]

[163] Sağlık Bakanlığı, **age**

Sağlık Bakanlığı kurulduğu tarihten günümüze kadar herkesin hayatını bedenen, ruhen ve sosyal bakımdan tam iyilik hali içinde sürdürmesini sağlamak için fert ve toplum sağlığını korumak ve bu amaçla ülkeyi kapsayan plan ve programlar yapmak, uygulamak ve uygulatmak, her türlü tedbiri almakla görevlidir. Bakanlık bu temel görevini yerine getirirken dünyadaki sağlık gelişmelerini ve gelişen teknolojiyi de yakından takip ederek politikalarını belirlemiş, belirlenen politikalarla topluma her dönemde en iyi şekilde hizmet vermeyi amaçlamıştır.

4.2. Araştırmaya İlişkin Bilgiler

Bu bölümde kurumsal itibar yönetimi ile ilgili var olan literatür bilgileri sonucunda elde edilen kurumsal itibar yönetimi başlığı altındaki incelemelerin bir kamu kurumu olan Sağlık Bakanlığı olgusu içinde nasıl yer aldığının analizi yapılmıştır. Kamu kurumları açısından yeni bir kavram olan kurumsal itibar yönetimine ilişkin araştırma bilimin temel etik ilkeleri doğrultusunda Sağlık Bakanlığının iç paydaşı olan çalışanlar üzerinde yapılmış olup araştırma ile kurumların en önemli paydaşı olan çalışanların kendi kurumlarını nasıl algıladıkları değerlendirilmeye çalışılmıştır.

4.2.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, Sağlık Bakanlığının kurumsal itibarının kurum çalışanları tarafından nasıl algılandığının değerlendirilmesi, Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilat çalışanlarının kurumsal itibar algısını ölçmektir. Sağlık Bakanlığının en önemli paydaşı olan çalışanlarının itibarı algılarını inceleyen bu çalışma çerçevesinde amaçlanan diğer hususlar;

1. İtibar ve kurumsal itibar kavramlarına kavramsal bir çerçeve çizilerek bunların temel bileşenlerinin belirlenerek incelenmesi,
2. Kurumsal itibar yönetimi kavramının tanımlanarak kamu kurumlarındaki itibar yönetimine ilişkin değişim ve gelişmelerin incelenmesi,
3. Ülkemizin en önemli kamu kurumlarından birisi olan Sağlık Bakanlığının itibarının akademik boyutta ölçülmesi ve değerlendirmelerinin yapılması,
4. Sağlık Bakanlığının kurumsal itibarını oluşturan bileşenlerin, iç paydaşı olan çalışanları nezdinde sosyo-demografik değişkenlere göre hangi düzeyde algılandığının belirlenmesi,

4.2.2. Araştırmanın Önemi

Özellikle son yıllarda kar amacı güden kurumların yöneticilerinin, olumlu bir kurumsal imaj ve itibara sahip olma yoluyla toplumda "iyi" ve "yararlı" bir kuruluş olarak algılanmaya verdikleri önemin artması, bu alanda yapılan akademik çalışmaların sayısında da önemli bir artışa sebep olmuştur. Bununla birlikte, alanda kurumsal itibar yönetimine yönelik olarak gerçekleştirilen bu çalışmaların büyük bir kısmının ticari işletmelerin kurumsal itibarını değerlendirmek üzere gerçekleştirildiği görülmektedir. Kamu kurumlarının kurumsal itibarlarına yönelik çalışmaların alanda oldukça sınırlı bir düzeyde olması sebebiyle bu çalışma ile alana katkı sunulacaktır.

Sağlık Bakanlığı merkez teşkilatında uygulanan bu çalışma ile; üst yönetimin kurumsal itibar yönetimine verecekleri önemin artacağı, yönetim süreçlerinde iyileşme, etkili ve erişilebilir hizmet sunumuna odaklanma, sorunların çözümünde tüm paydaşların önerilerinin dikkate alınması, çalışan verimliliği ve çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarının artması hususlarında katkı sağlayacağı düşünülmüştür.

Araştırma neticesinde elde edilecek olan çıktılar doğrultusunda Sağlık Bakanlığının iç paydaşı olan çalışanlarının itibar algıları ölçülerek kuruma bakış açıları tespit edilebilecektir.

Ayrıca Bakanlığın kurumsal itibar yönetimi konusunda henüz bir adım atmamış olan diğer kurumlar nezdinde ön plana çıkmasına katkı sunacaktır.

4.2.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma, Sağlık Bakanlığı merkez teşkilatında yapılmıştır. Bakanlık merkez teşkilatında bulunan Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğünün Sıhhiye, Ulus ve Kolej ek binalarında bulunan birimlerde gerçekleştirilmiştir.

Kapsam ve kısıtlar doğrultusunda, Sağlık Bakanlığının iç paydaşı olarak kabul edilen ve araştırmanın kapsamını oluşturan Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü çalışanlarına ilişkin bilgiler aşağıda gösterilmiştir:

Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğünde 2016 yılı itibariyle görev yapan çalışan sayısı toplam 347'dir. Bu sayının büyük kısmını kadrolu çalışanlar (4/A) oluşmaktadır. Aynı zamanda görevli çalışan sayısının yarısından fazlasının geçici görevli personel olarak istihdam edildiği görülmüştür.

Araştırmanın sınırlılıkları ise; Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğünde çalışanlara ulaşılabilmek için Genel Müdürlük makamından yazılı izin alınmış olup (Ek-1), çalışma evreni Sağlık Bakanlığı iç paydaş gruplarından biri Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü çalışanları ile sınırlıdır. Araştırmanın alternatif değerlendirme yöntemlerinden algılama yöntemleri ile sınırlıdır. Veri toplama araçlarına yönelik ise anket tekniği ile sınırlıdır.

Değerlendirmeye alınacak çalışmanın saha araştırması ise 20 Şubat-31 Mart 2016 tarihleri Arasında tarihleri arasında Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğünde uygulanmış, cevaplanan 304 anket formu taranarak beklenilen şekilde doldurulmadığı tespit edilen 4 anket formu değerlendirme dışı bırakılmış ve geçerli kabul edilen 300 anket formu değerleme kapsamına alınmıştır. İncelenen değişkenler farklı zaman dilimlerinde değişime uğrayabileceğinden dolayı araştırmanın bulguları uygulandığı tarih aralığı ile sınırlıdır.

Araştırma sürecinde karşılaşılan kısıt, çalışanların bazı çekinceleri nedeniyle ortaya çıkmıştır. Anket kapsamındaki ifadelerin çalışanların kimliğinin deşifre edebileceği, sonuçların Bakanlık yöneticileri tarafından hoş karşılanmayacağı ve ankete verilen isimsiz ifadelerin kariyerleri açısından sorun yaratabileceği ana çekinceleri olmuştur. Bunun yanı sıra geçici görevli olarak başka kurumlarda çalışan 27 personele de ulaşılamamıştır.

4.2.4. Araştırmanın Yöntemi

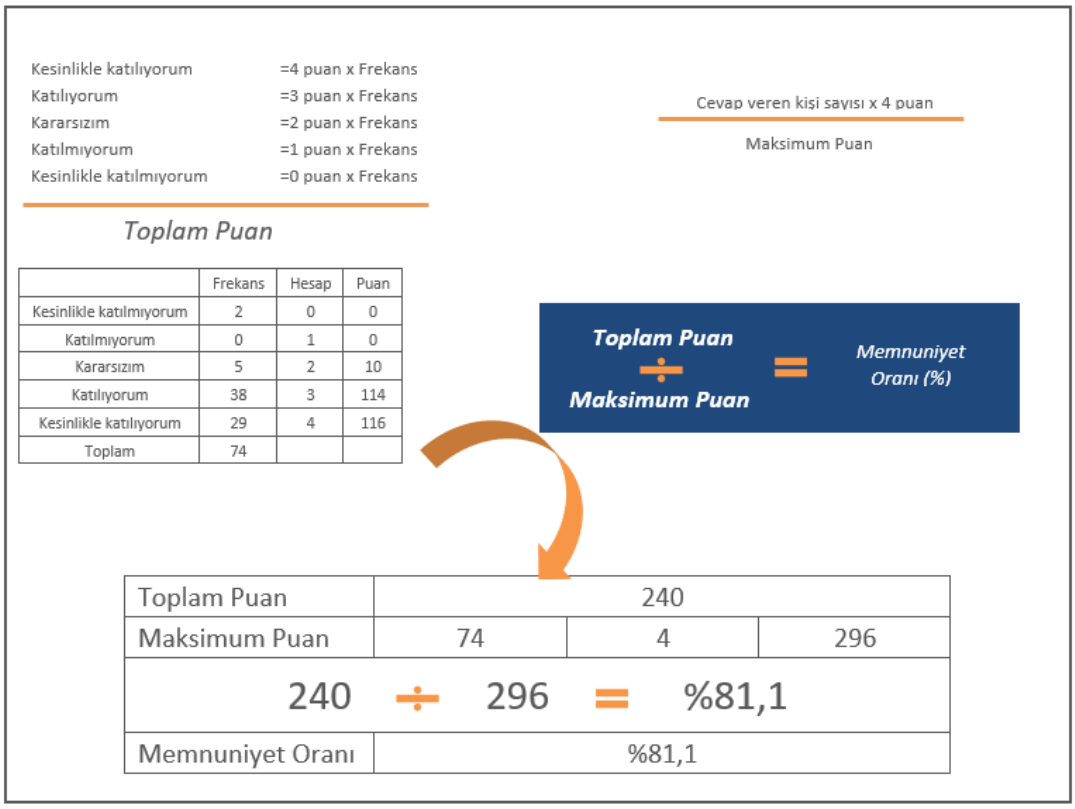
Araştırmanın verileri, Gianfranco Walsh ve Sharon E. Beatty'in Müşteri Odaklı Kurumsal İtibar Ölçümü için oluşturdukları ölçeğin Turhan Erkmen ve Emel Esen tarafından kurum çalışanlarına uyarlayarak geliştirilen ve geçerliliği güvenilirlik testleriyle kabul edilen anketle elde edilmiştir.[164] Sağlık Bakanlığı çalışanlarının cevapları doğrultusunda elde edilen veriler kurumsal itibar yönetimi kapsamında analiz edilmiştir.

[164] Turhan Erkmen, Emel Esen, "How Do Weak & Strong Corporate Culture Influence Corporate Reputation?",http://www.iye.org.tr/wp-content/uploads/2013/10/E Book_Raputation_Management_2012.pdf [01.09.2015]

Paydaşların 5 farklı boyutta, toplam 21 madde ile kurumsal itibarı nasıl gördükleri tespit edilmektedir. Bu beş boyut; müşteri odaklılık, iyi işveren, güvenilir ve finansal açıdan güçlü kurum, ürün ve hizmet kalitesi ve sosyal ve çevresel sorumluluktur. Bu araştırma ile Sağlık Bakanlığı çalışanlarının kurumsal itibar algılarının ölçülmesi amaçlanmış ve bu doğrultuda oldukça geniş bir evrenden genel bir yargıya ulaşabilmek için evreni temsil ettiği kabul edilen Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü çalışanlarının algıları belirlenecektir.

Veri toplamak amacıyla araştırmada anket tekniği uygulanmış ve uygulama biçimi olarak yüz yüze görüşme yöntemi tercih edilmiş olunup anket metni (Ek 2)'de yer almaktadır. Araştırmada kullanılan anket formu iki bölümden olarak tasarlanmıştır. Birinci bölüm demografik niteliklere ilişkin olarak; yaş, cinsiyet, medeni hal, öğrenim durumu, görev süresi, istihdam şekli, unvanı-pozisyonu, hangi mecralardan gelişmelerin takip edildiği, kurumsal itibar yönetimi hakkında bilgi sahibi olunup olunmadığı, kurumsal itibar yönetimine ne derece önem verildiği ve kurumsal itibar yönetiminden kimin sorumlu olması gerektiğine ilişkin toplam 11 ifadeden oluşmaktadır. İkinci bölümde ise; çalışanların kurumsal itibar algısını ölçmeye yönelik geliştirilen 21 maddeden oluşmuş ve çok maddeli ölçeklerden yaygın olarak kullanılanlardan biri olan 5'li Likert ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçekte kullanılan ifadeler şu şekildedir: 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum.

Araştırma çalışmasında itibar değerlerini ortaya çıkartan sorularda ve yüzdesel hesaplama yapılması gereken beşli likert ölçeği kullanılan sorularda Şekil 6'deki yöntem kullanılmıştır.



Şekil 6: İtibar Puanı Hesaplama

4.2.5. Araştırmanın Örneklemi

Bu çalışmanın örnekleme aşamasında ana kütlesini Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilat çalışanları oluşturmaktadır. Örneklem çerçevesi, sağlık hizmetlerinin ülke genelinde planlanması, politika geliştirilmesi, düzenlenmesi, ruhsatlandırması, denetlenmesi ve değerlendirilmesi görevleri ile Bakanlığın merkez teşkilat yapılanmasında önemli bir yeri olan Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü çalışanlarıdır. Örneklem yönetimi olarak araştırmacı görev yaptığı müdürlükten tesadüfi olmayan örneklem yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemiyle 300 çalışana anket uygulamıştır.

4.3. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırmanın bu bölümünde demografik bulgulara ve kurumsal itibar algısını ölçmek amacıyla kullanılan ankete verilen cevaplar sonucu ortaya çıkan itibar algısına yer verilmiştir.

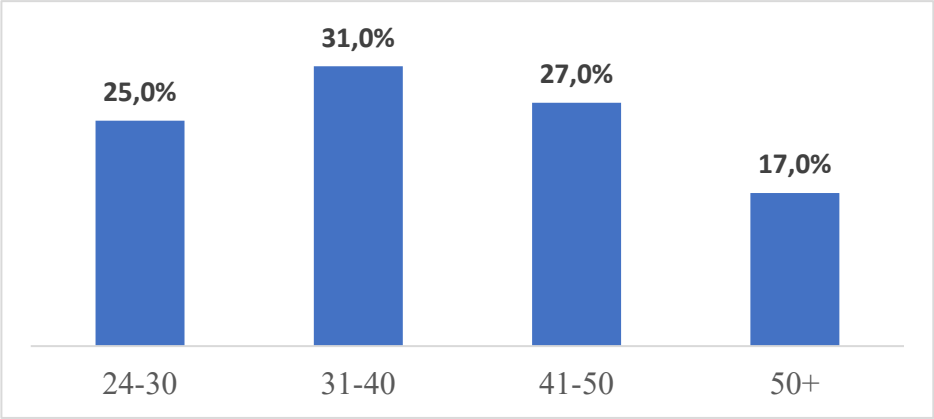
4.3.1. Demografik Bulgular

Bu bölümde, demografiyi oluşturan

- Yaş
- Cinsiyet
- Medeni Durum
- Eğitim Durumu
- Görev Süresi
- İstihdam Şekli
- Faaliyetleri Takip Şekli
- Kurumsal İtibar Yönetimi (KİY) Farkındalığı

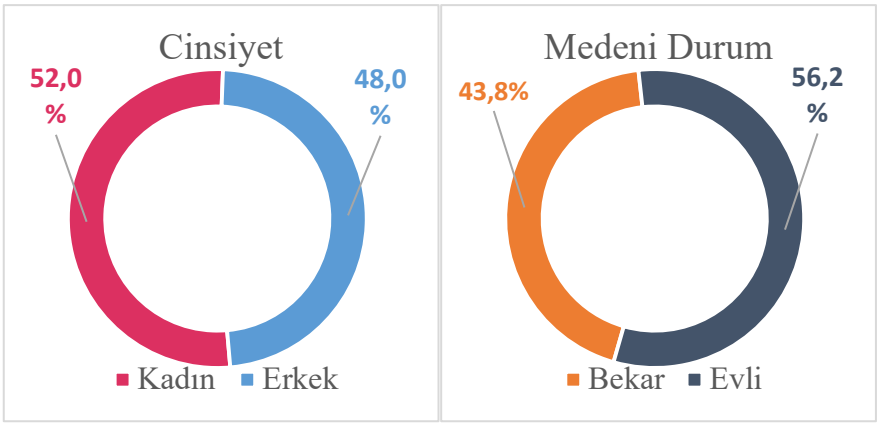
ile ilgili soruların analizi bulunmaktadır.

Katılımcıların %25'i "24-30", %31'i "31-40", %27'si "41-50" yaş grubundadır. 50 yaş üstü katılımcıların oranı ise %17'dir.



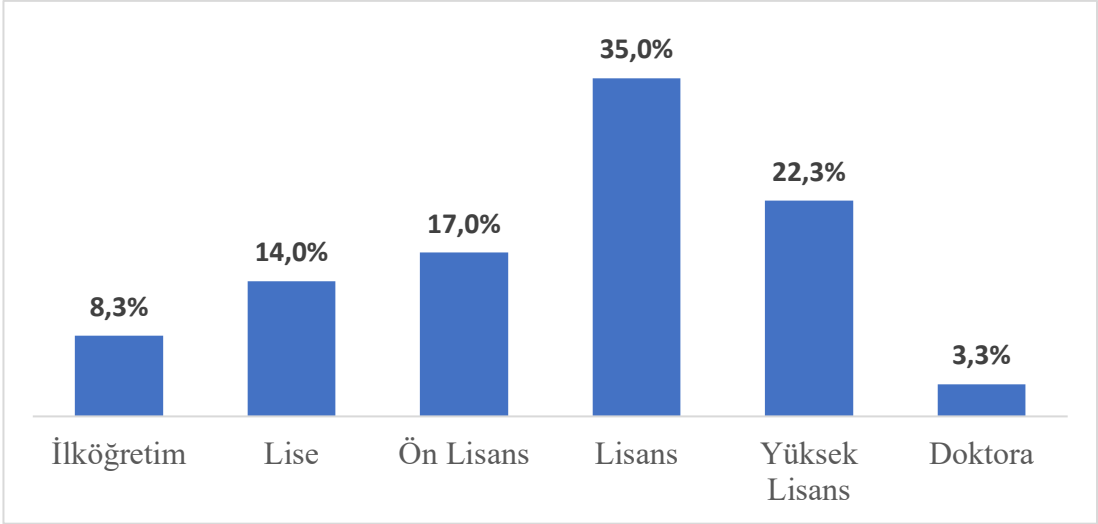
Şekil 7: Yaş

Araştırmaya katılan çalışanların %48'ini erkekler, %52'sini kadınlar oluşturmaktadır. Evli olanların oranı %56,2 iken, bekârların oranı %43,8'dir.



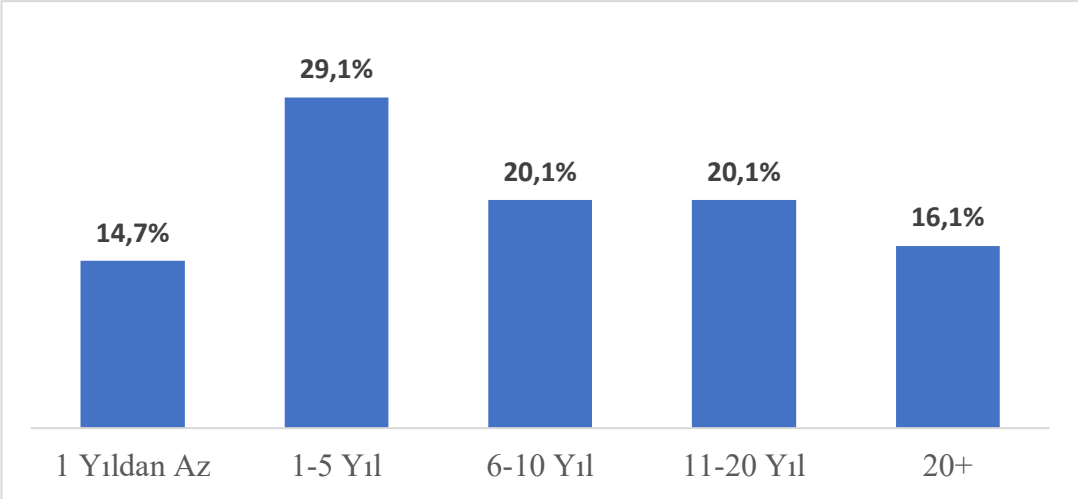
Şekil 8: Cinsiyet ve Medeni Durum

Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunu %35 ile lisans mezunu ve %22,3 ile yüksek lisans mezunu olmak üzere eğitim seviyesi yüksek çalışanlar oluşturmaktadır. Ayrıca ön lisans mezunu çalışanların oranı %17'dir. Lise mezunları %14, ilköğretim mezunları ise %8,3'lük paya sahipken, doktora yapmış olan çalışanların oranı %3,3'tür.



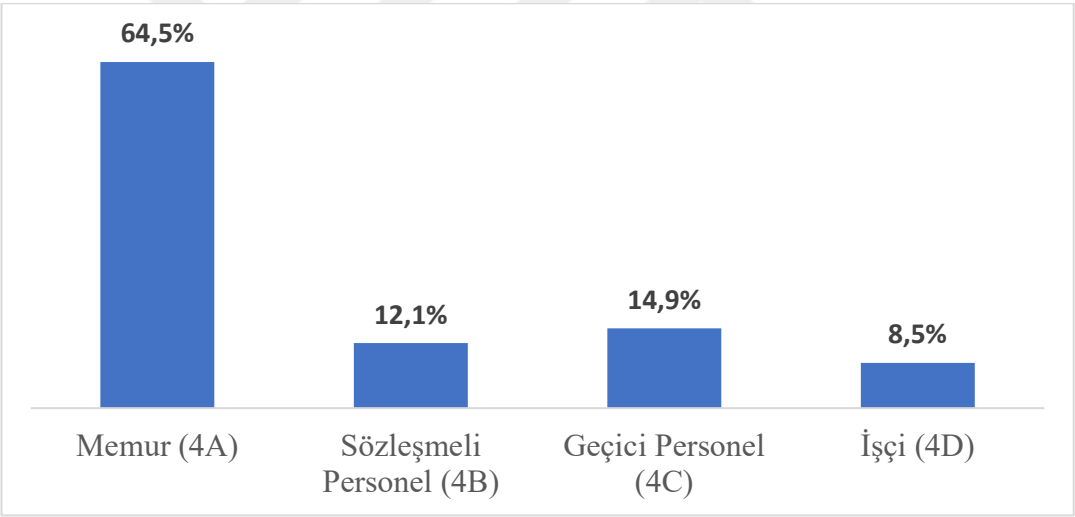
Şekil 9: Eğitim Durumu

Katılımcılar arasında en yüksek paya sahip olanlar %29,1 ile 1-5 yıl arası çalışanlardır. 6-10 yıl arası çalışanlar ve 11-20 yıl arası çalışanların oranı %20,1'dir. %16,1'lik payı 20 yıldan fazla çalışanlar oluştururken, 1 yıldan az çalışanların oranı %14,7'dir.



Şekil 10: Görev Süresi

İstihdam şeklini belirten 248 çalışanın %64,5 ile büyük bölümünü memurlar (4A) oluşturmaktadır. Geçici personel (4C) ve sözleşmeli personellerin (4B) oranları sırasıyla %14,9 ve %12,1 iken, işçilerin (4D) oranı %8,5'tir.



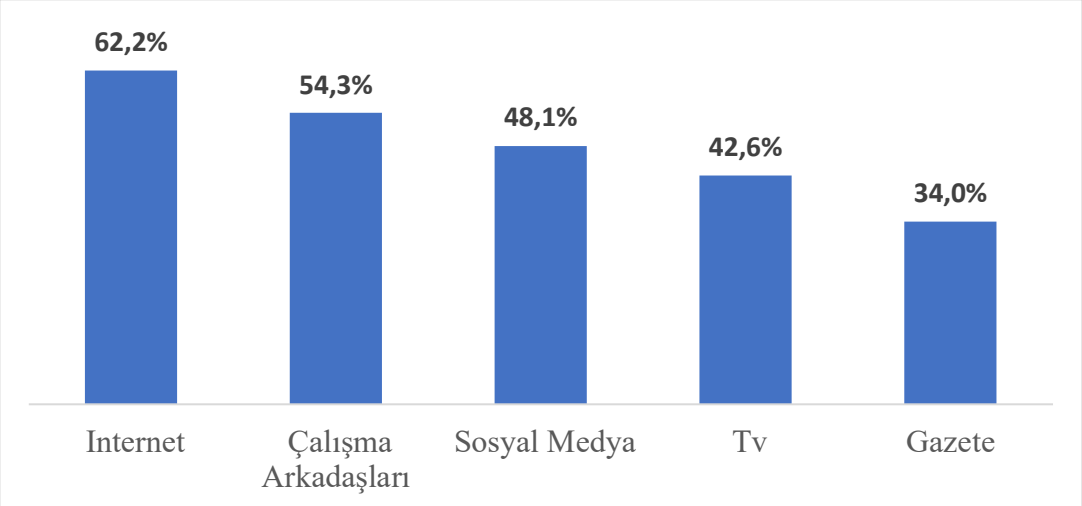
Şekil 11: İstihdam Şekli

Çalışanların ünvan dağılımları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4: Çalışanların Ünvanları

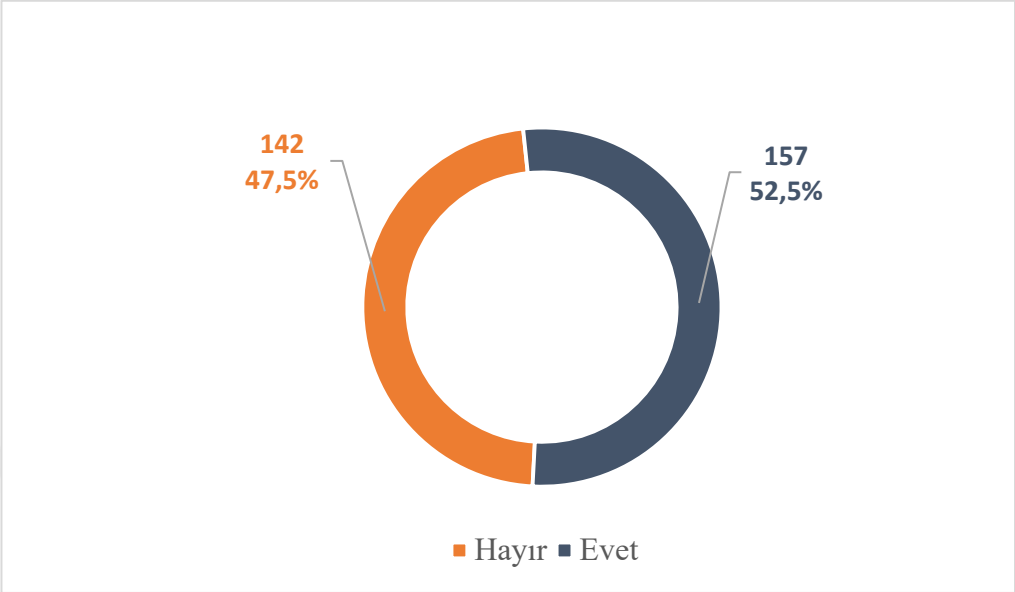
	n	%
SAĞLIK UZMANI/YARDIMCISI	47	16,3%
HEMŞİRE-EBE	44	15,3%
SAĞLIK MEMURU	42	14,6%
MEMUR	39	13,5%
DOKTOR-DİŞ HEKİMİ	36	12,5%
VERİ HAZIRLAMA VE KONTROL	24	8,3%
SAĞLIK PERSONELİ	10	3,5%
EVRAKÇI	8	2,8%
SEKRETER	8	2,8%
SAĞLIK TEKNİKERİ	7	2,4%
KOORDİNATÖR	6	2,1%
MÜHENDİS-MİMAR	5	1,7%
TIBBİ TEKNOLOG	5	1,7%
DAİRE BAŞKANI	4	1,4%
SOSYAL HİZMET UZMANI	3	1,0%
TOPLAM	**288**	**100,0%**

Çalışanların %62,2'si Sağlık Bakanlığı'nın faaliyetlerini internetten takip etmektedir. Çalışma arkadaşlarından bilgi edinenlerin oranı %54,3, faaliyet takibini sosyal medyadan sağlayanların oranı ise %48,1'dir.



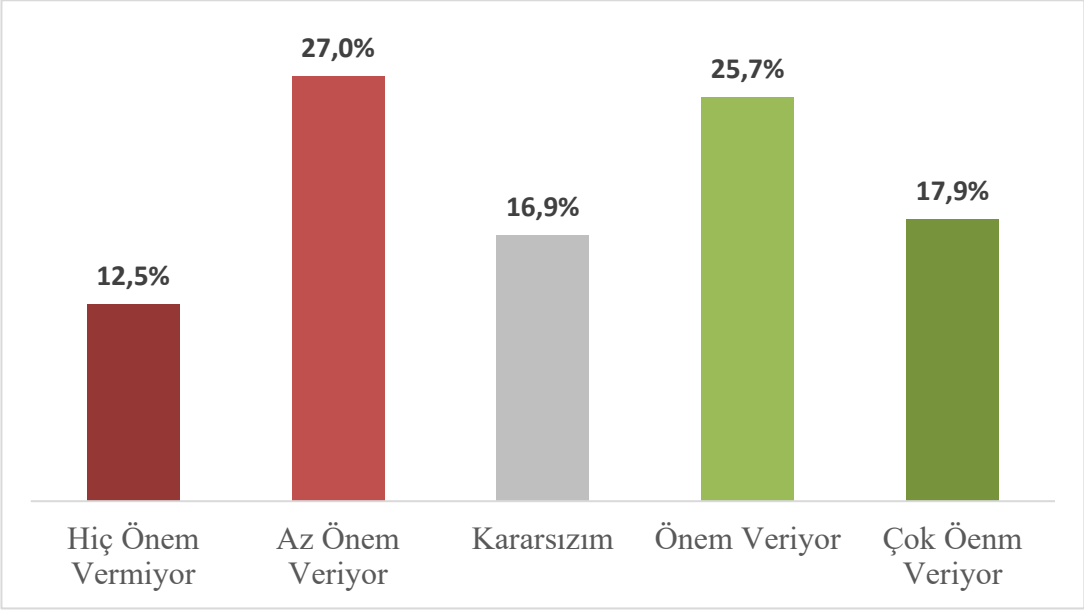
Şekil 12: Faaliyetleri Takip

"Kurumsal İtibar Yönetimi" hakkında bilgi sahibi olduklarını belirten çalışanların oranı %52,5'dir.



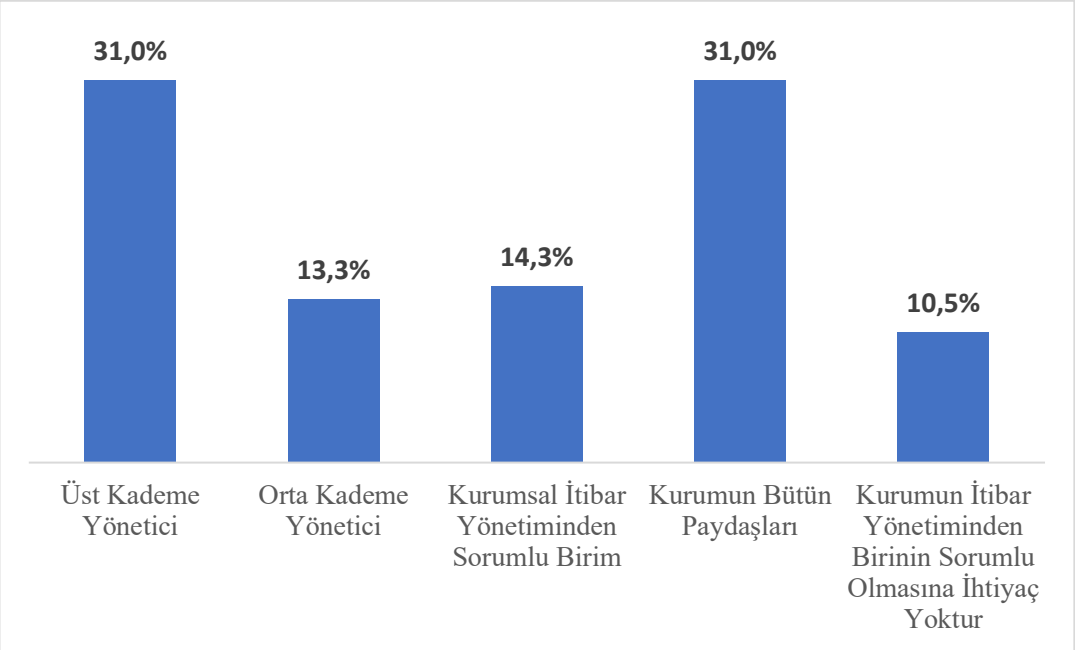
Şekil 13: KİY Bilgi Sahipliği

Kurumsal itibar yönetimi hakkında bilgi sahibi olduklarını belirten 142 çalışanın %43,6'sı Sağlık Bakanlığı'nın itibar yönetimine önem gösterdiğini belirtirken, bu konuya önem verilmediğini söyleyenlerin oranı %39,5'tir.



Şekil 14: Sağlık Bakanlığı kurumsal itibar yönetimine ne derece önem veriyor?

Ayrıca, konunun üst kademe yöneticilerince ya da kurumun bütün paydaşlarınca sorumlu olmasını düşünenlerin oranı %31'dir. Kurumun itibar yönetiminden sorumlu birinin bulunmasına gerek görmeyenlerin oranı %10,5'tir.



Şekil 15: Kurumsal itibar yönetiminden kim sorumlu olmalıdır?

4.3.2. İtibar Algısı

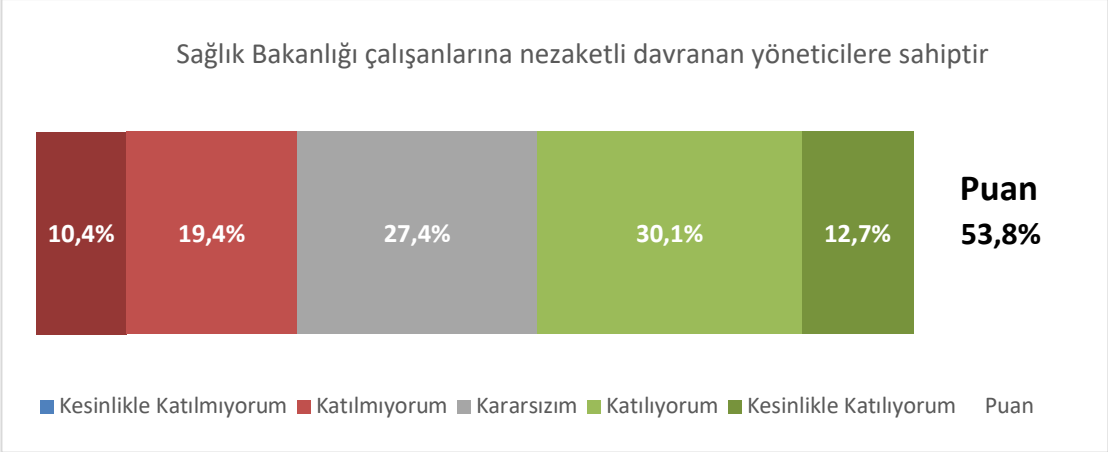
Bu bölümde, itibar algısını oluşturan

- Nezaketli Davranan Yönetici
- Çalışanların İhtiyacını Karşılama
- Çalışana Değer Verme
- Çalışanlara Adil Davranma
- Hakları Ciddiye Alma
- Çalışmak için İyi Kurum Olma
- Çalışanlara İyi Davranma
- İyi Bir Liderlik Anlayışı
- Davranış Biçiminde Yüksek Standart
- Nitelikli Çalışan
- İhtiyaçları Dikkate Alan Yönetim Anlayışı
- İyi Yönetilme
- Geleceğe Dönük Açık Vizyon

- Güçlü ve Güvenilir Bir Kurum
- Yenilikçi Hizmet Geliştirme
- Yüksek Kalitede Hizmet
- Hizmetlerin Arkasında Olma
- Yeni Faaliyet Alanı Oluşturma Çabası
- Çevresel Sorumluluğu
- Saygı ve İhtiyaçlarına Duyarlı Projeler
- İşle İlgili Bilgiye Ulaşma

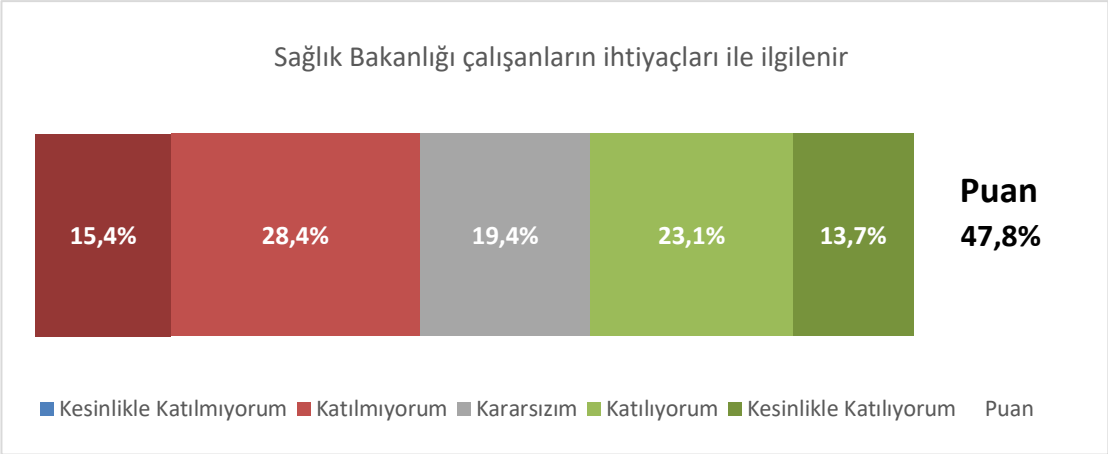
faktörlerinin analizine yer verilmiş olup, ilgili sorulara verilen cevapların dağılımı algı puanı ile beraber değerlendirilmiştir.

"Sağlık Bakanlığı çalışanlarına nezaketli davranan yöneticilere sahiptir" faktörüne "Kesinlikle katılıyorum" ve "Katılıyorum" cevabını veren çalışanların oranı %42,8'dir. Olumsuz görüş bildiren %29,8'lik kesim "Hiç katılmıyorum" ve "Katılmıyorum" cevaplarını vermiştir. Çalışanların %27,4'ü kararsız olduğunu belirtmiştir. Verilen cevaplar bir bütün olarak incelendiğinde, "Nezaketli Davranan Yönetici" faktörünün algı puanı %53,8 olarak hesaplanmıştır.



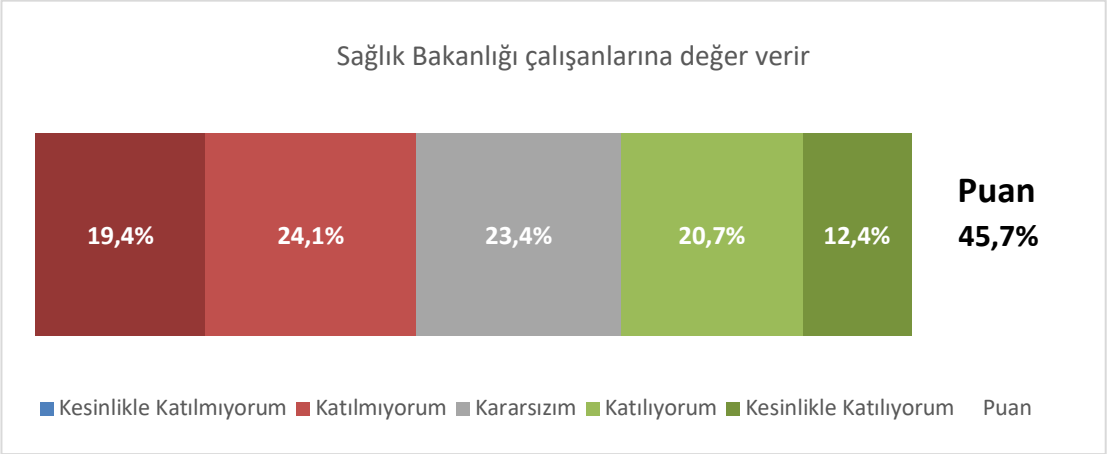
Şekil 16: Nezaketli Davranan Yönetici

Görüşme gerçekleştiren çalışanların %36,8'i Sağlık Bakanlığı'nın ihtiyaçlarını karşıladığını belirtirken, olumsuz cevap verenlerin oranı %43,8'dir. "Çalışanların İhtiyacını Karşılama" faktörünün algı puanı %47,8'dir.



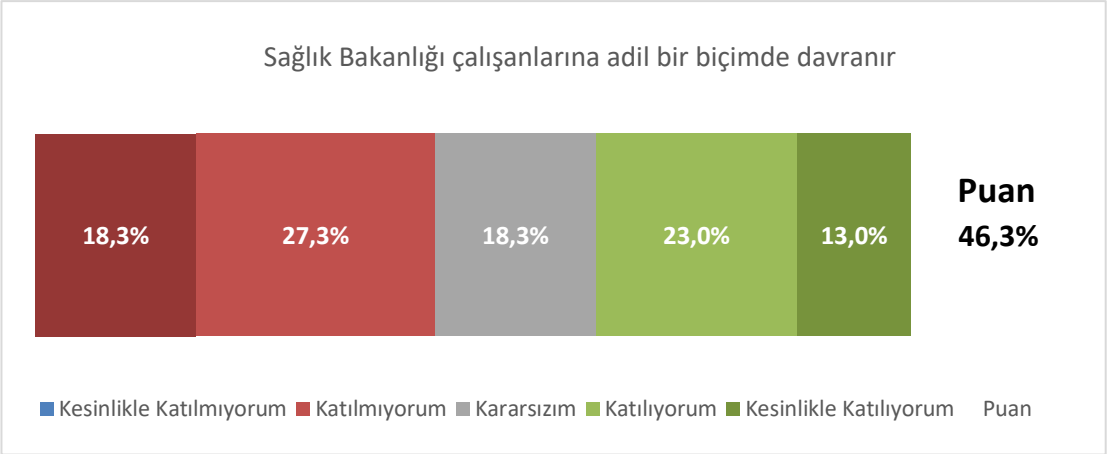
Şekil 17: Çalışanların İhtiyaçlarını Karşılama

Çalışanlara değer verildiğini belirten çalışanların oranı %33,1 iken, bu oran olumsuz yanıt verenler için %43,5'tir. Faktörün algı puanı %45,7 olarak hesaplanmıştır.



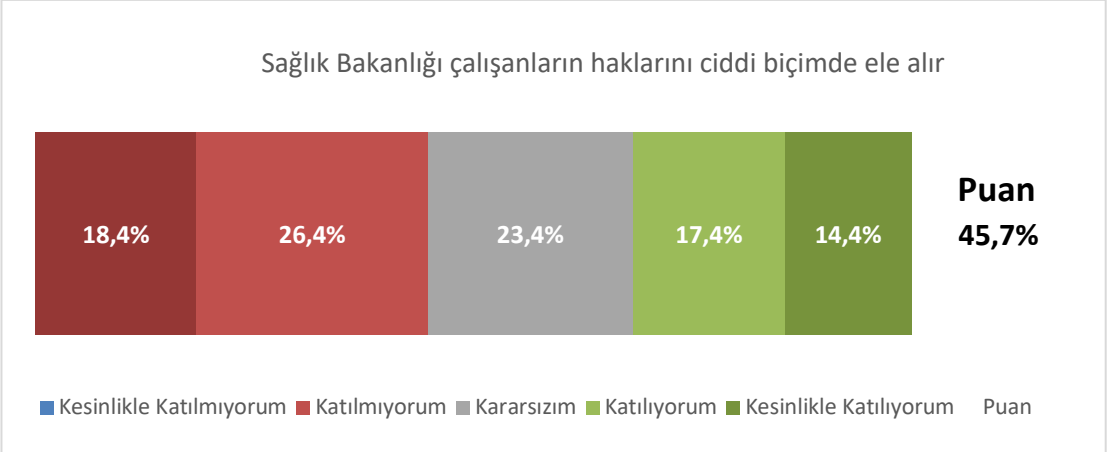
Şekil 18: Çalışanlara Değer Verme

%46,3 algı puanına sahip "Sağlık Bakanlığı çalışanlarına adil davranır" konusuna "Hiç katılmıyorum" cevabını verenlerin oranı %27,3'tür. Çalışanların %36'sı konu hakkında olumlu görüş belirtmiştir.



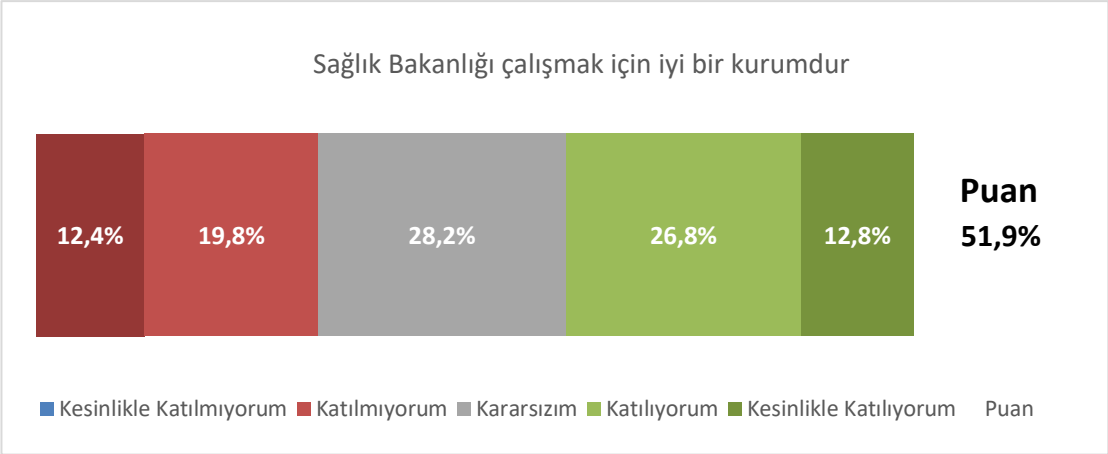
Şekil 19: Çalışanlara Adil Davranma

Görüşme gerçekleştirilen çalışanların %31,8'inin olumlu görüş belirttiği "Hakları Ciddiye Alma" faktörünün algı puanı %45,7'dir. "Kesinlikle katılmıyorum" cevabı verenlerin oranı %18,4 iken, çalışanların %26,4'ü "Katılmıyorum" cevabını vermiştir.



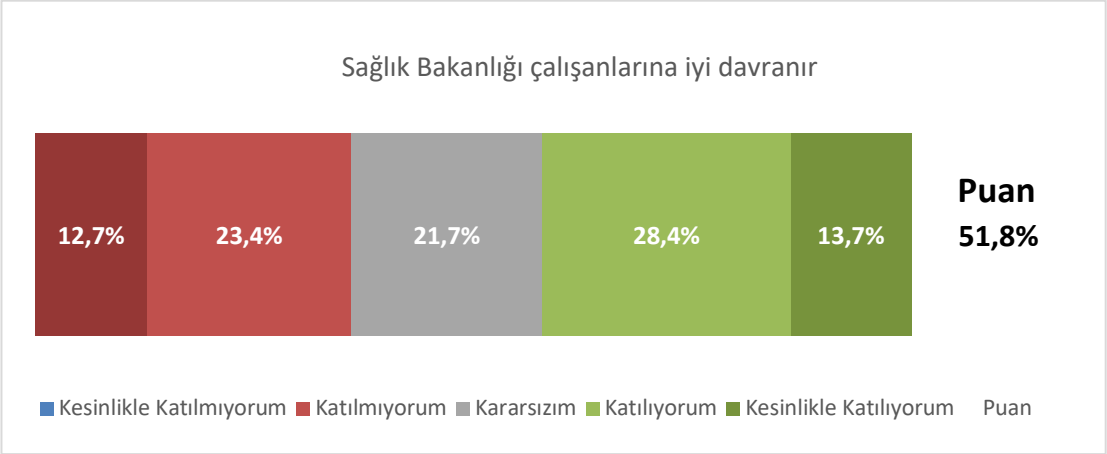
Şekil 20: Hakları Ciddiye Alma

Çalışanların %39,6'sının olumlu görüş belirttiği "Sağlık Bakanlığı çalışmak için iyi bir kurumdur" faktörüne "Katılıyorum" cevabını verenlerin oranı %26,8'dir. %32,2 oranla olumsuz görüş belirtilen faktörün algı puanı %51,9'dur.



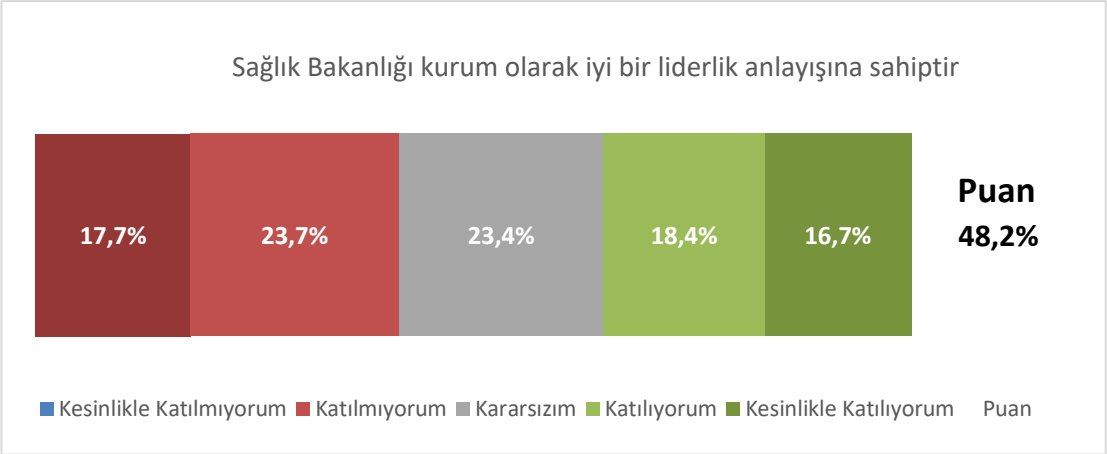
Şekil 21: Çalışmak İçin İyi Kurum Olma

"Çalışanlara İyi Davranma" konusunda olumlu düşünenlerin oranı %42,1, olumsuz düşünenlerin oranı %36,1 iken, algı puanı %51,8'dir.



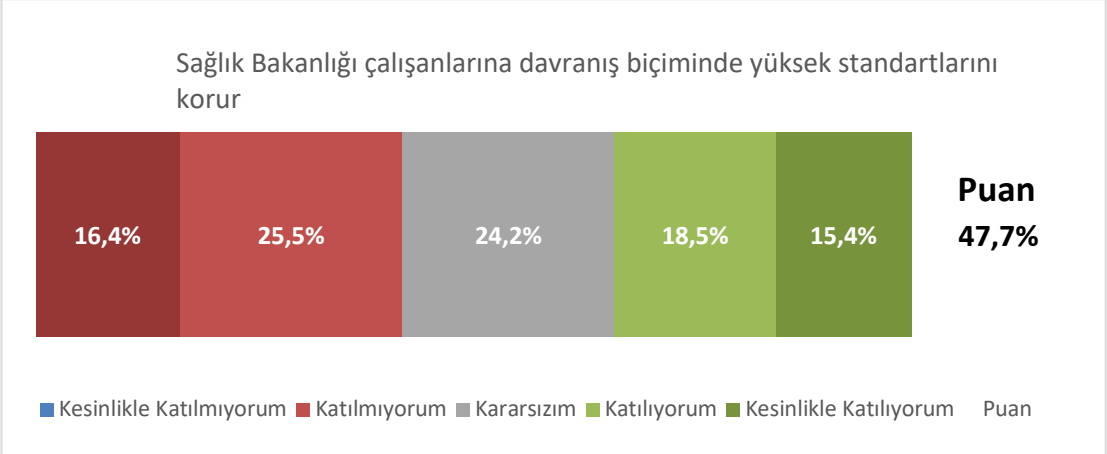
Şekil 22: Çalışanlara İyi Davranma

Sağlık Bakanlığı'nın iyi bir liderlik anlayışına sahip olduğunu düşünen çalışanların oranı %35,1, olumsuz görüş belirtenlerin oranı ise %41,4'tür. %23,7 "Katılmıyorum" cevabı verilen faktörün algı puanı %48,2'dir.



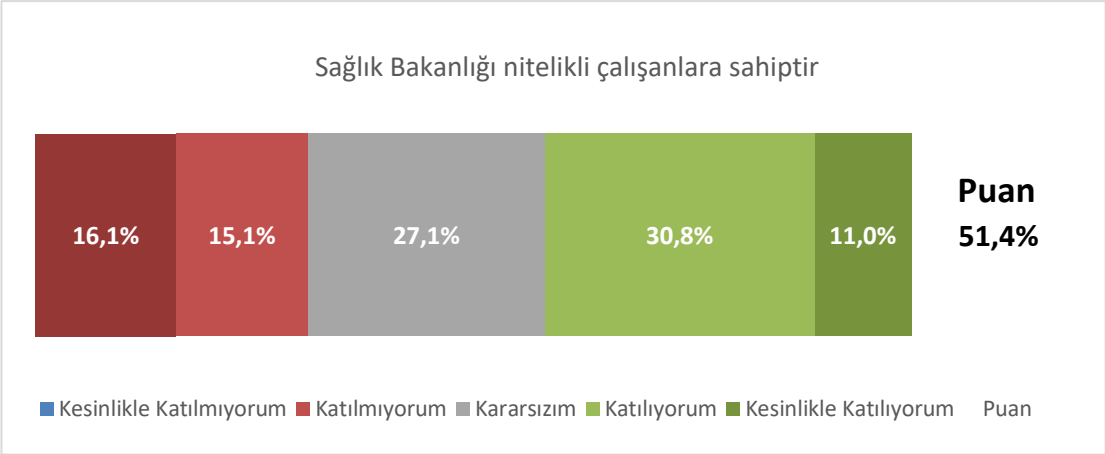
Şekil 23: İyi Bir Liderlik Anlayışı

Sağlık Bakanlığı'nın çalışanlarına davranış biçiminde yüksek standartlara sahip olduğu görüşünde olan çalışanların oranı %33,9, olumsuz görüş belirtenlerin oranı ise 41,9'dur. Faktörün algı puanı %47,7'dir.



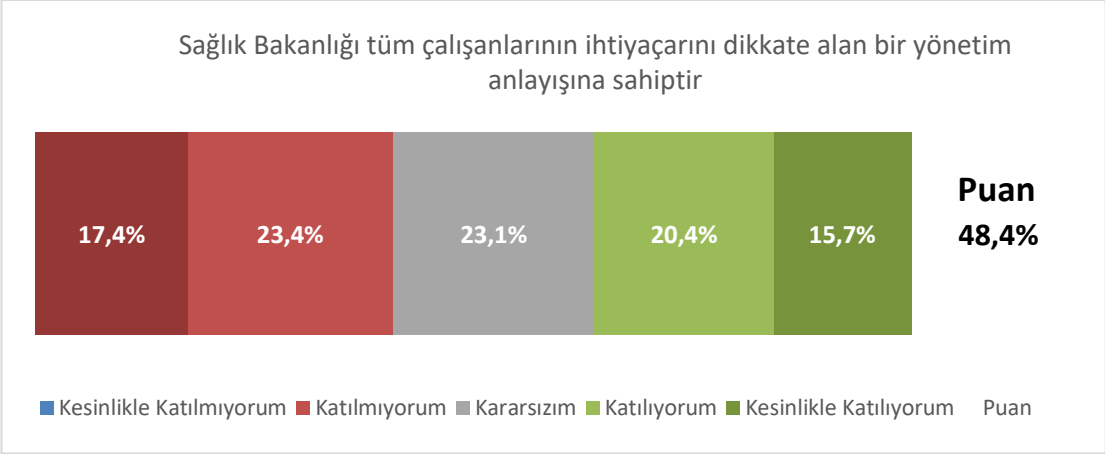
Şekil 24: Davranış Biçiminde Yüksek Standart

Çalışanların %41,8'si Sağlık Bakanlığı'nın nitelikli çalışanlara sahip olduğunu düşünmektedir. Aksi görüş belirtenlerin oranı %31,2'dir. %51,4 algı puanına sahip faktöre "Katılıyorum" cevabını verenlerin oranı %30,8'dir.



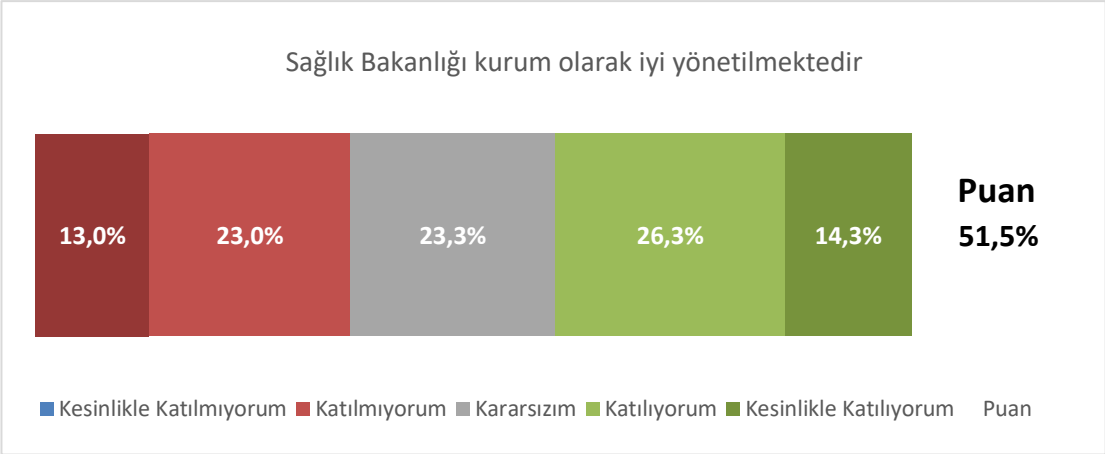
Şekil 25: Nitelikli Çalışan

Çalışanların %36,1'inin olumlu, %40,8'inin olumsuz görüş belirttiği "İhtiyaçları Dikkate Alan Yönetim Anlayışı" faktörünün algı puanı %48,4'tür.



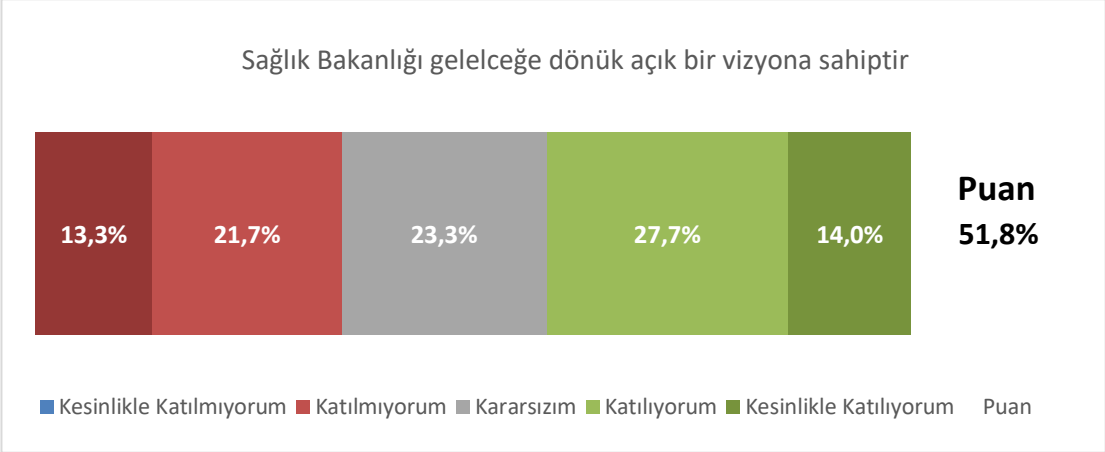
Şekil 26: İhtiyaçları Dikkate Alan Yönetim Anlayışı

%51,5 algı puanına sahip "İyi Yönetilme" faktörü hakkında olumlu görüş belirtenlerin oranı %40,6, olumsuz görüş belirtenlerin oranı %36'dır.



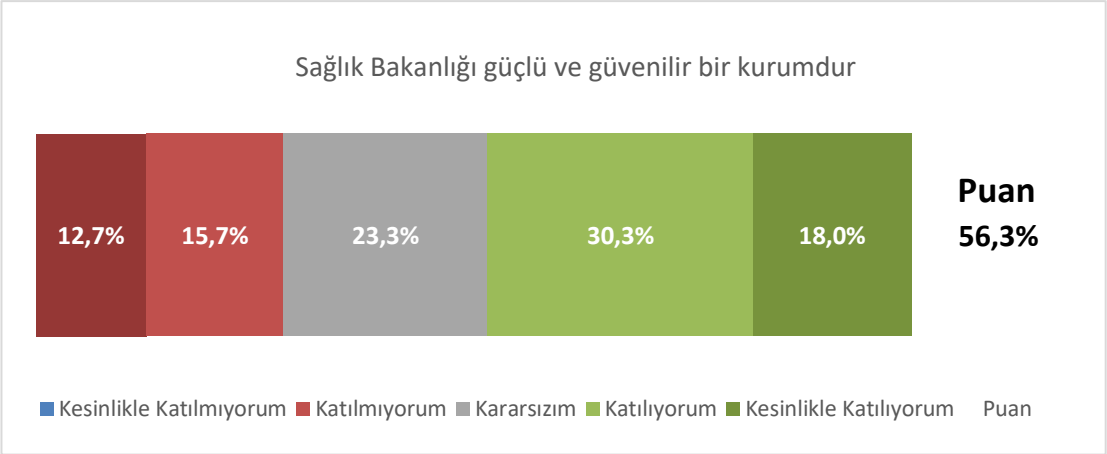
Şekil 27: İyi Yönetilme

Çalışanların %41,7'si Sağlık Bakanlığı'nın geleceğe dönük açık bir vizyona sahip olduğunu düşünürken, olumsuz görüş belirtenlerin oranı %35'tir. Faktörün algı puanı %51,8 olarak hesaplanmıştır.



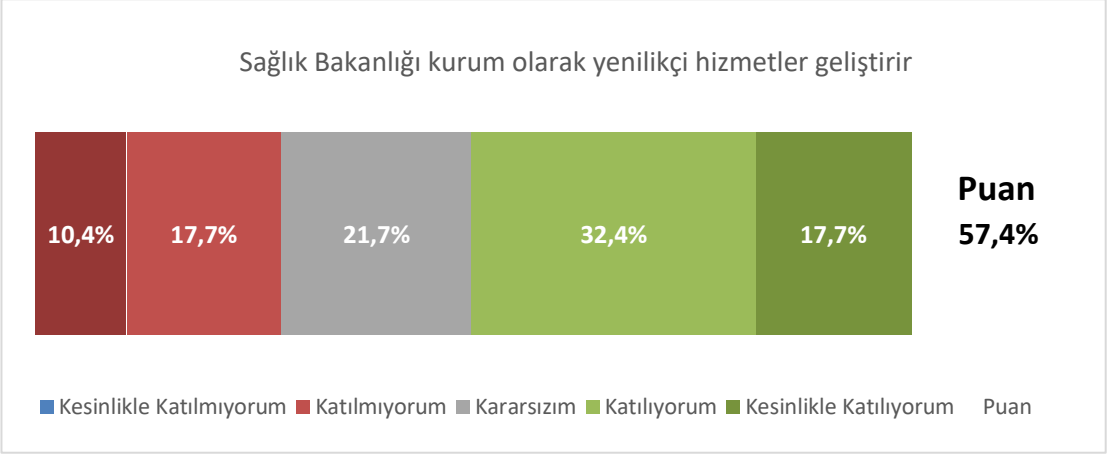
Şekil 28: Geleceğe Dönük Açık Vizyon

Sağlık Bakanlığı'nın güçlü ve güvenilir bir kurum olduğunu düşünen çalışanların oranı %48,3'tür. %56,3 algı puanına sahip faktöre, "Katılıyorum" cevabı verenlerin oranı %30,3'tür.



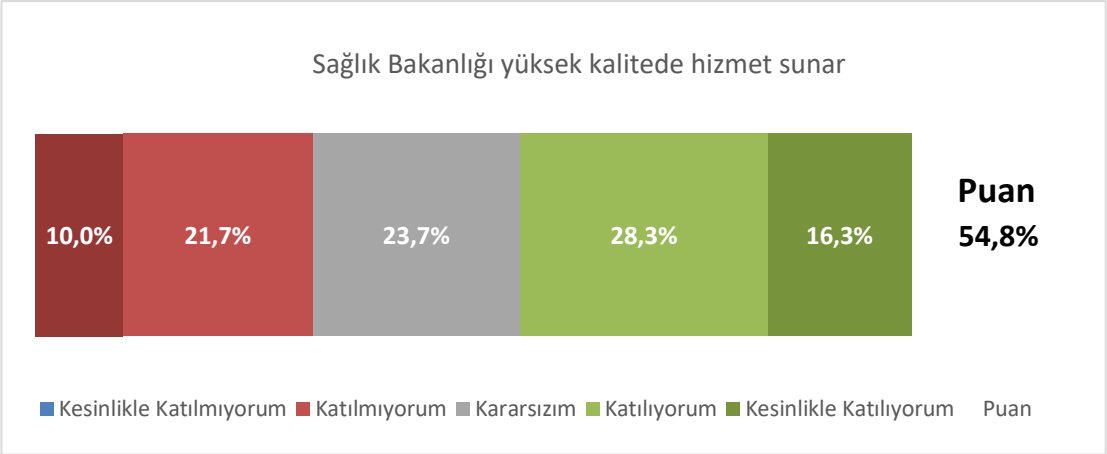
Şekil 29: Güçlü ve Güvenilir Bir Kurum

Çalışanların %32,4'ünün "Katılıyorum" cevabını verdiği "Yenilikçi Hizmet Geliştirme" faktörü hakkında olumlu görüş belirtenlerin oranı %50,1, olumsuz görüş belirtenlerin oranı %28,1'dir. Faktörün algı puanı %57,4'tür.



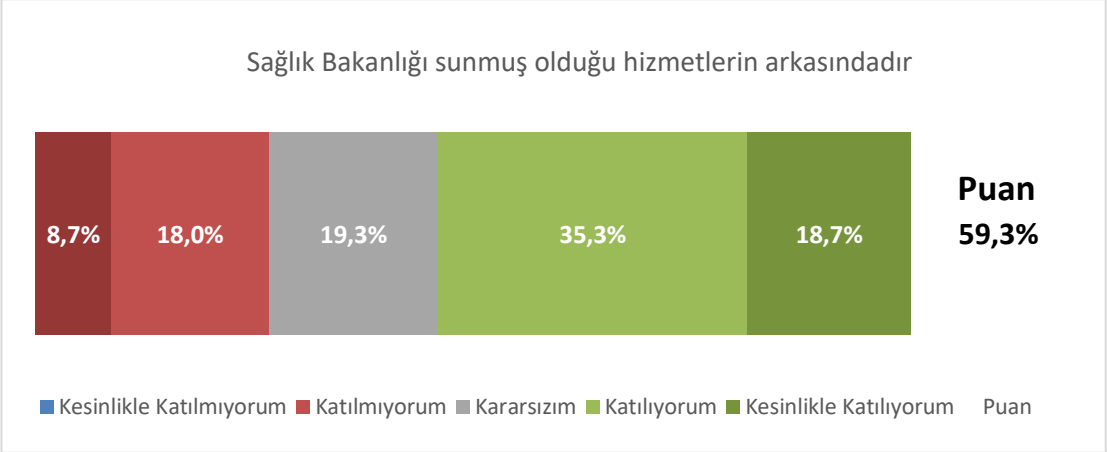
Şekil 30: Yenilikçi Hizmet Geliştirme

Algı puanı %54,8 olan "Yüksek Kalitede Hizmet" faktörü hakkında olumlu görüş belirtenlerin oranı %44,6 iken, çalışanların %31,7'si olumsuz görüş belirtmiştir.



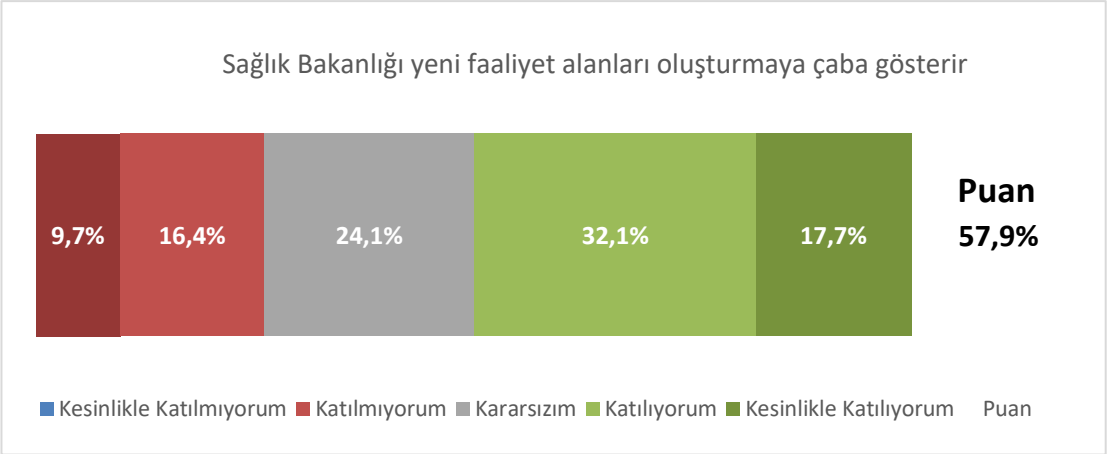
Şekil 31: Yüksek Kalitede Hizmet

Çalışanların %54'ü Sağlık Bakanlığı'nın sunmuş olduğu hizmetlerin arkasında durduğunu düşünmekte iken, %26,7'nin olumsuz görüş belirttikleri faktörün algı puanı %59,3'tür.



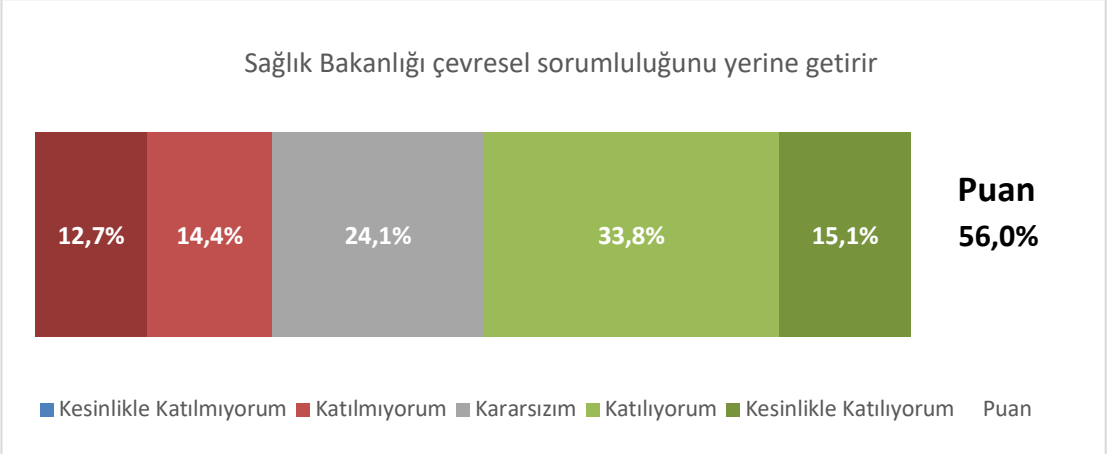
Şekil 32: Hizmetlerin Arkasında Olma

Sağlık Bakanlığı'nın yeni faaliyet alanları oluşturmada çaba gösterdiğini düşünen çalışanların oranı %49,8'dir. %9,7 oranında "Hiç katılmıyorum" cevabı verilen faktörün algı puanı %57,9'dur.



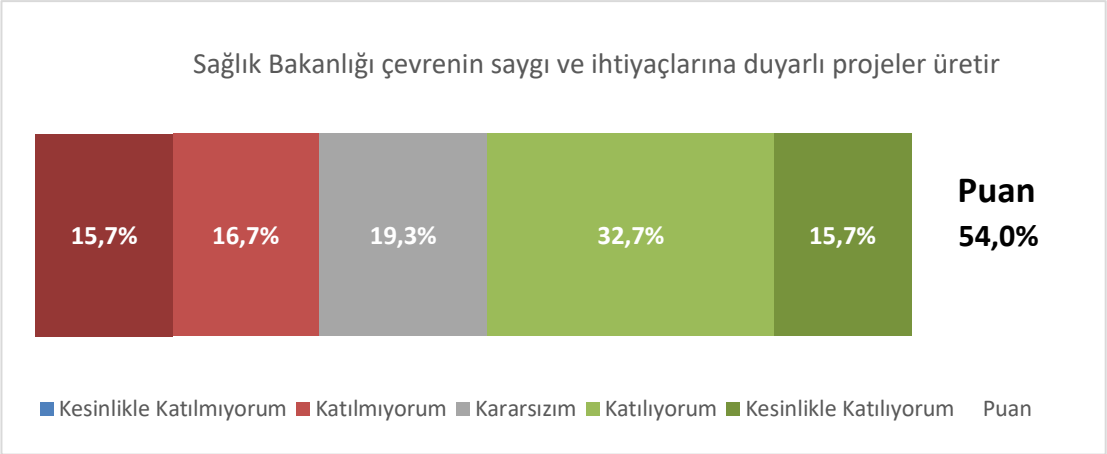
Şekil 33: Yeni Faaliyet Alanı Oluşturma Çabası

Çalışanların %48,9'u Sağlık Bakanlığı'nın çevresel sorumluluğunu yerine getirdiğini düşünmektedir. %56 algı puanına sahip bu faktör hakkında olumsuz görüş belirtenlerin oranı %27,1'dir.



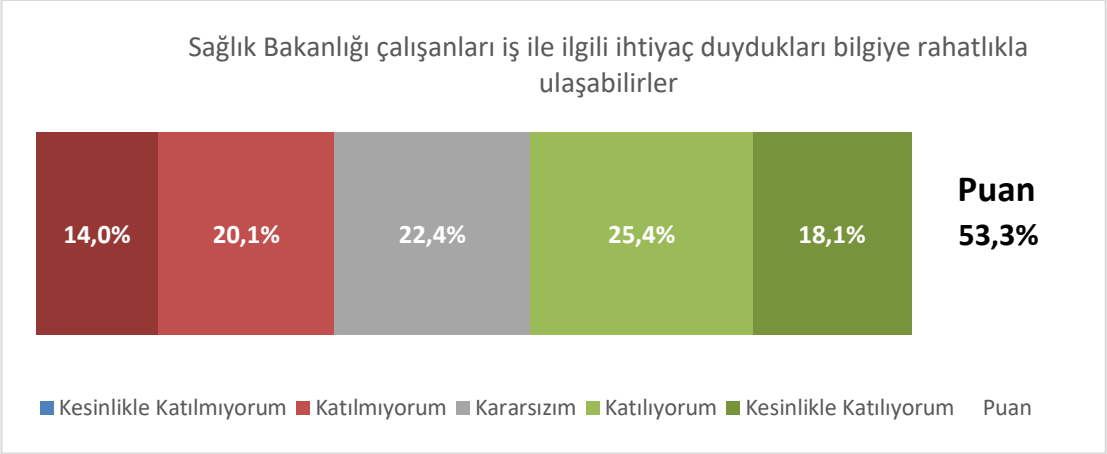
Şekil 34: Çevresel Sorumluğu

Çevrenin saygı ve ihtiyaçlarına duyarlı projeler üretilmesi hakkında olumlu görüş belirtenlerin oranı %48,4 iken, çalışanların %32,4'ü olumsuz düşünmektedir. Faktör %54 algı puanına sahiptir.



Şekil 35: Saygı ve İhtiyaçlara Duyarlı Projeler

Çalışanların %43,5'i iş ile ilgili ihtiyaç duydukları bilgiye rahatlıkla ulaşabildiğini belirtirken, bu konuda sıkıntı yaşadığını belirtenlerin oranı %34,1'dir.



Şekil 36: İşle İlgili Bilgiye Ulaşma

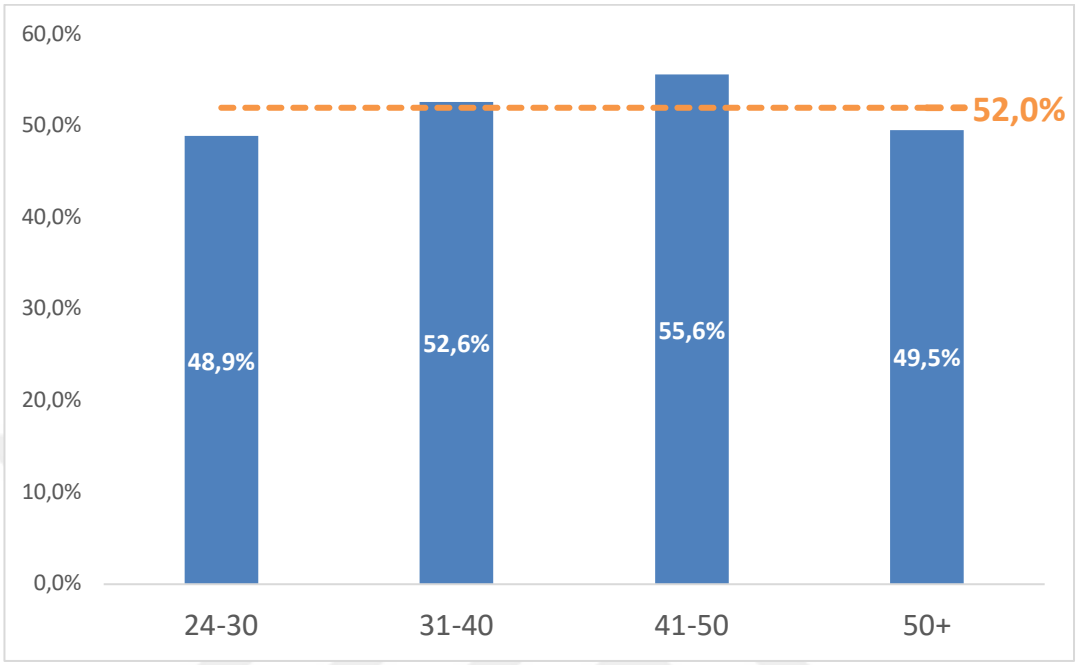
4.4. Araştırmanın Güvenilirliği ve Hipotezler

Güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha değeri 0,81 olarak hesaplanmıştır. ölçünün yüksek güvenilirlikte olduğu anlaşılmıştır. Bu değerin 0,70 ve üzerinde çıkması yapılan anketin güvenilir bir anket olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda anketin katılımcılar tarafından net bir şekilde anlaşıldığını ifade etmektedir.

Hipotezlerin analizlerinden önce ilgili değişkenler normallik testine tabi tutulmuştur. Şayet normal dağılım varsa parametrik normal dağılım yoksa nonparametrik testler uygulanır. Ankette seçilen örneklimin sayısı 300'dür. Bu değer azımsanmayacak bir değer olup veri setinin normal dağılması zor olmaktadır. Normal dağılım günümüzde yapılan birçok ankette zor karşılanan bir varsayımdır. Her veri setinin normal dağılması istenir ancak gerçek verilerle çalışılan anketlerin büyük bölümü normal dağılmaz. Anketteki sorular normal dağılım testinde kullanılan Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro Wilk testlerini karşılamamıştır. Ancak nonparametrik testler parametrik testlere nazaran daha az güvenilir testlerdir. Bu sebeple yanlış çıkarımların yapılması ihtimali artmaktadır. Aynı zamanda Skewness ve Kurtosis değerleri -1,5 ve +1,5 değerleri arasında kalması parametrik testlerin yapılması için yeterli görülmektedir. Bu değerler sıfıra ne kadar yakınsa değişkenler o kadar normal dağılıma yaklaşmış demektir. Değişkenler bu değerler arasında kalmaktadır. Bu sebeple anketin analizinde parametrik testler uygulanmıştır.

İtibar algısı 5'li likert tipi 21 sorunun cevaplarının ortalamasıyla elde edilmiştir.

Yaş-İtibar Algısı: 41-50 yaş aralığındaki çalışanlar %55,6 ile en yüksek algı puanına sahiptir. 31-40 yaş aralığındaki çalışanların algı puanı %52,6 ile genel itibar algısı puanı seviyesindeyken; diğer yaş grubundakilerin puanı %49 seviyesindedir.



Şekil 37: Yaşlara Göre İtibar Algısı

Ho: Yaş değişkenine bağlı olarak, Sağlık Bakanlığı çalışanların kurumsal itibar algılamalarında fark yoktur.

Ha: Yaş değişkenine bağlı olarak, Sağlık Bakanlığı çalışanların kurumsal itibar algılamalarında fark vardır.

Burada grup değişkeni yaştır. 2'den fazla gruptan oluşmuştur. One way Anova testi uygulanmıştır. Test sonucunda yaş değişkenine bağlı olarak, Sağlık Bakanlığı çalışanların kurumsal itibar algılamalarında fark olduğu görülmektedir.

Tablo 5: İtibar Algısı ve Yaş Gruplarına İlişkin İstatistik Tablosu

(I) Kaç Yaşındasınız?		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
24-30	31-40	-,14992	,09755	,417	-,4020	,1021
	41-50	-,26745*	,10072	,041	-,5277	-,0072
	50 Yaş ve Üzeri	-,02537	,11408	,996	-,3201	,2694
31-40	24-30	,14992	,09755	,417	-,1021	,4020
	41-50	-,11753	,09553	,608	-,3643	,1293
	50 Yaş ve Üzeri	,12455	,10952	,667	-,1584	,4075
41-50	24-30	,26745*	,10072	,041	,0072	,5277
	31-40	,11753	,09553	,608	-,1293	,3643
	50 Yaş ve Üzeri	,24208	,11236	,139	-,0482	,5324
50 Yaş ve Üzeri	24-30	,02537	,11408	,996	-,2694	,3201
	31-40	-,12455	,10952	,667	-,4075	,1584
	41-50	-,24208	,11236	,139	-,5324	,0482

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

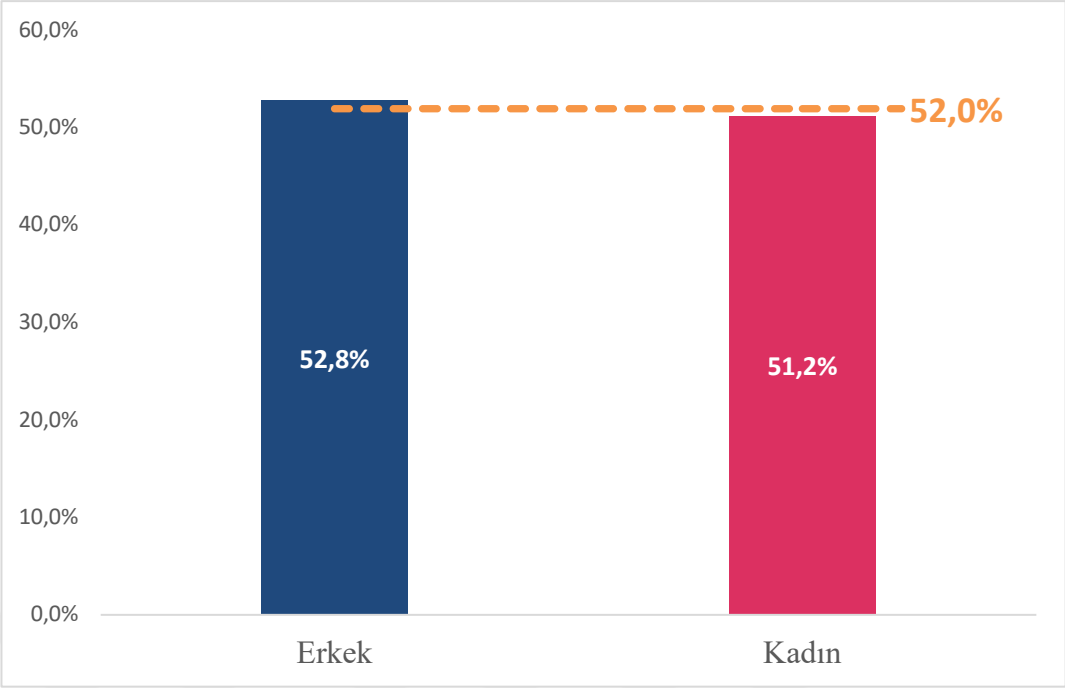
Tablo 6: İtibar Algısı ve Yaş Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem Tek Yönlü Varyans Analizi

Likert_Ortalama

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Gruplar Arası	3,378	3	1,126	2,850	,038
Grup içi	116,943	296	,395		
Toplam	120,321	299			

Hangi yaş grupları arasında fark olduğunu belirlemek için Post Hoc. Testi yapılır. Bu teste göre 24-30 yaş aralığı ile 41-50 yaş aralığında ki ankete katılım gösteren kişilerin Sağlık Bakanlığı kurumsal itibar algılamalarında fark vardır. Yokluk hipotezi Red edilir. Alternatif hipotez kabul edilir.

Cinsiyet-İtibar Algısı: Görüşülen çalışanlar içinde erkekler, kadınlara göre daha yüksek itibar puanı almasına rağmen, aradaki fark çok düşük olup ortalama civarındadır.



Şekil 38: Cinsiyete Göre İtibar Algısı

Ho: Cinsiyet değişkenine bağlı olarak, Sağlık Bakanlığı çalışanların kurumsal itibar algılamalarında fark yoktur.

Ha: Cinsiyet değişkenine bağlı olarak, Sağlık Bakanlığı çalışanların kurumsal itibar algılamalarında fark vardır.

Tablo 7: İtibar Algısı ve Cinsiyete İlişkin İstatistik Tablosu

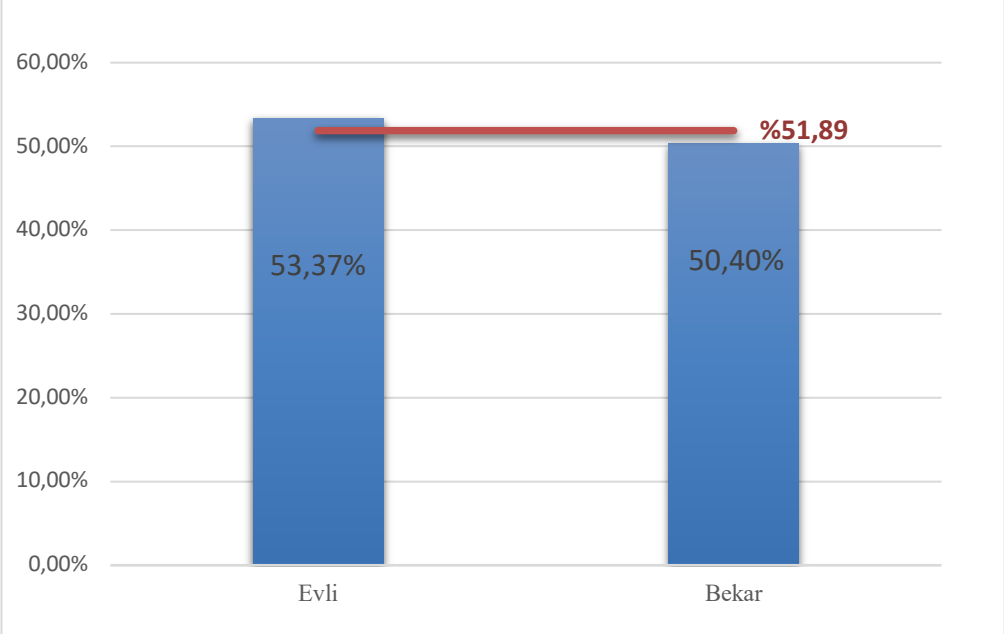
Cinsiyetiniz Nedir?		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Likert_Ortalama	Kadın	156	3,0482	,58278	,04666
	Erkek	144	3,1103	,68648	,05721

Tablo 8: İtibar Algısı ve Cinsiyete İlişkin Bağımsız Örneklem t-Testi

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Likert_Ortalama	Equal variances assumed	2,583	,109	-,847	298	,397
	Equal variances not assumed			-,842	281,582	,401

Cinsiyet ile kurumsal itibar algısı arasındaki ilişkiyi belirlemek için Independent Sample t-testi uygulanmıştır. Analiz sonucunda cinsiyet ile itibar algısında belirgin bir fark gözlemlenmemiştir. Ankete katılım gösteren kişilerin erkek veya kadın olması itibar algılamalarını etkilememiştir. Yokluk hipotezi kabul edilir.

Medeni Durum-İtibar Algısı: Ankete katılım gösteren kişilerin itibar algısı puanı medeni durumuna göre hesaplanmıştır. Evli kişilerin itibar algısı yüzdesi %53,37 olarak hesaplanmıştır. Bekâr kişilerin itibar algısı puanı %50,4 olarak hesaplanmıştır. Genel itibar algısı puanı %51,89 olarak hesaplanmıştır.



Şekil 39: Medeni Duruma Göre İtibar Algısı

Ho: Medeni hal değişkenine bağlı olarak, Sağlık Bakanlığı çalışanların kurumsal itibar algılamalarında fark yoktur.
Ha: Medeni hal değişkenine bağlı olarak, Sağlık Bakanlığı çalışanların kurumsal itibar algılarında fark vardır.

Tablo 9: İtibar Algısı ve Medeni Duruma İlişkin İstatistik Tablosu

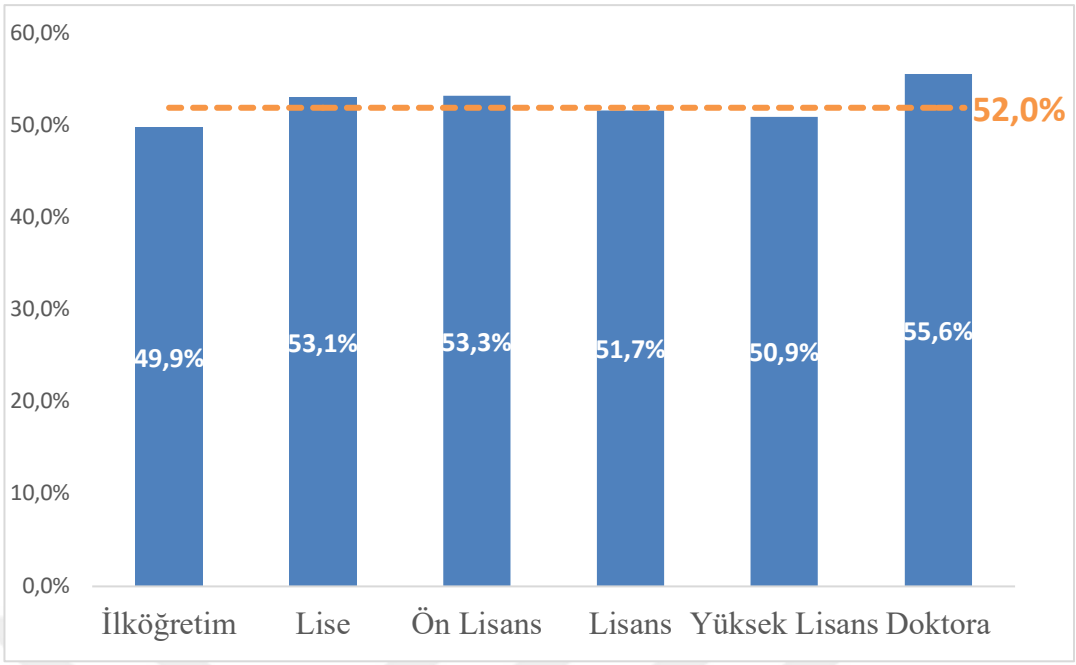
Medeni Durumunuz Nedir?		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Likert_Ortalama	Evli	168	3,1350	,71434	,05511
	Bekar	131	3,0146	,49939	,04363

Tablo 10: İtibar Algısı ve Medeni Duruma İlişkin Bağımsız Örneklem t-Testi

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Likert_Ortalama	Equal variances assumed	10,434	,001	1,642	297	,102
	Equal variances not assumed			1,714	293,720	,088

Medeni durum ile kurumsal itibar algısı arasındaki ilişkiyi belirlemek için Independent Sample t testi uygulanmıştır. Analiz sonucunda medeni durum ile itibar algısı arasında bir fark gözlemlenmemiştir. Ankete katılım gösteren kişilerin evli veya bekâr olmasıyla itibar algıları arasında belirgin bir fark gözlemlenmemiştir. Yokluk hipotezi kabul edilir.

Eğitim Durumu-İtibar Algısı: %55,6 ile en yüksek algı puanına sahip olan çalışanlar doktora yapmış olanlarken, ilköğretim mezunlarının puanı %49,9 ile en düşüktür. Diğer gruptakilerin algı puanları genel itibar puanı seviyesindedir.



Şekil 40: Eğitime Göre İtibar Algısı

Ho: Eğitim durumu değişkenine bağlı olarak, Sağlık Bakanlığı çalışanların kurumsal itibar algılamalarında fark yoktur.

Ha: Eğitim durumu değişkenine bağlı olarak, Sağlık Bakanlığı çalışanların kurumsal itibar algılamalarında fark vardır.

Tablo 11: İtibar Algısı ve Eğitim Duruma İlişkin İstatistik Tablosu

Dependent Variable:

Tukey HSD

(I) Öğrenim Durumunuz Nedir?		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
İlköğretim	Lise	-,13043	,16109	,966	-,5925	,3317
	Önlisans	-,13569	,15570	,953	-,5823	,3110
	Lisans	-,07137	,14192	,996	-,4785	,3357
	Yüksek Lisans	-,04322	,14946	1,000	-,4720	,3855
	Doktora	-,23333	,23861	,925	-,9178	,4512
Lise	İlköğretim	,13043	,16109	,966	-,3317	,5925
	Önlisans	-,00526	,13288	1,000	-,3864	,3759
	Lisans	,05906	,11643	,996	-,2749	,3931
	Yüksek Lisans	,08721	,12551	,982	-,2728	,4473
	Doktora	-,10290	,22439	,997	-,7466	,5408
Önlisans	İlköğretim	,13569	,15570	,953	-,3110	,5823
	Lise	,00526	,13288	1,000	-,3759	,3864
	Lisans	,06432	,10885	,992	-,2479	,3766
	Yüksek Lisans	,09246	,11851	,971	-,2475	,4324
	Doktora	-,09765	,22055	,998	-,7303	,5350
Lisans	İlköğretim	,07137	,14192	,996	-,3357	,4785
	Lise	-,05906	,11643	,996	-,3931	,2749
	Önlisans	-,06432	,10885	,992	-,3766	,2479
	Yüksek Lisans	,02814	,09972	1,000	-,2579	,3142
	Doktora	-,16197	,21105	,973	-,7674	,4435
Yüksek Lisans	İlköğretim	,04322	,14946	1,000	-,3855	,4720
	Lise	-,08721	,12551	,982	-,4473	,2728
	Önlisans	-,09246	,11851	,971	-,4324	,2475
	Lisans	-,02814	,09972	1,000	-,3142	,2579
	Doktora	-,19011	,21619	,951	-,8103	,4301
Doktora	İlköğretim	,23333	,23861	,925	-,4512	,9178
	Lise	,10290	,22439	,997	-,5408	,7466
	Önlisans	,09765	,22055	,998	-,5350	,7303
	Lisans	,16197	,21105	,973	-,4435	,7674
	Yüksek Lisans	,19011	,21619	,951	-,4301	,8103

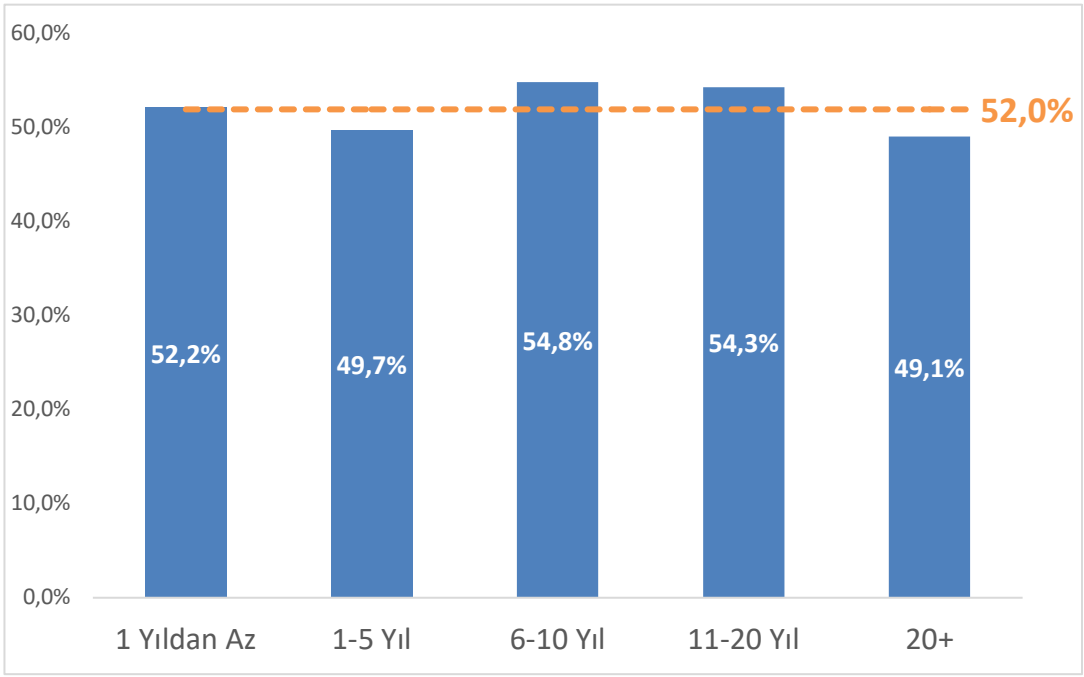
Tablo 12: İtibar Algısı ve Eğitim Durumuna İlişkin Bağımsız Örneklem Tek Yönlü Varyans Analizi

Likert_Ortalama

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Gruplar Arası	,754	5	,151	,371	,868
Grup İçi	119,567	294	,407		
Toplam	120,321	299			

Eğitim durumu ile kurumsal itibar algısı arasındaki ilişkiyi belirlemek için One Way Anova testi uygulanmıştır. Analiz sonucunda eğitim durumu ile itibar algısı arasında bir fark gözlemlenmemiştir. Yokluk hipotezi kabul edilir. Ankete katılım gösteren kişilerin çok az bir kısmı ilköğretim mezunuyken ankete katılım gösterenlerin %92'si Lise ve üzeri eğitime sahiptir. Dolayısıyla bu kişilerin itibar algılamalarında belirgin farklar görülmemektedir.

Görev Süresi- İtibar Algısı: "İtibar Algısı" puanı en yüksek iki grup %54,8 ve %54,3 ile sırasıyla 6-10 yıl arası çalışanlar ve 11-20 yıl arası çalışanlardır. En düşük puanları %49 seviyesinde 1-5 yıl arası çalışanlar ile 20 yıl üstü çalışanlar almıştır.1 yıldan az çalışanların algı puanları "Genel İtibar Algısı" puanı olan %52 seviyesindedir.



Şekil 41: Görev Süresine Göre İtibar Algısı

Ho: Görev süresi değişkenine bağlı olarak, Sağlık Bakanlığı çalışanların kurumsal itibar algılamalarında fark yoktur.

Ha: Görev süresi değişkenine bağlı olarak, Sağlık Bakanlığı çalışanların kurumsal itibar algılamalarında fark vardır.

Tablo 13: İtibar Algısı ve Görev Süresine İlişkin İstatistik Tablosu

Dependent Variable:

Tukey HSD

(I) Sağlık Bakanlığında Görev Süreniz Kaç Yıldır?		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1 yıldan az	1-5 yıl	,10178	,11684	,907	-,2189	,4225
	6-10 yıl	-,10746	,12535	,912	-,4515	,2366
	11-20 yıl	-,08452	,12535	,962	-,4286	,2595
	20 Yıl ve üzeri	,12682	,13182	,872	-,2350	,4886
1-5 yıl	1 yıldan az	-,10178	,11684	,907	-,4225	,2189
	6-10 yıl	-,20923	,10599	,281	-,5001	,0817
	11-20 yıl	-,18630	,10599	,400	-,4772	,1046
	20 Yıl ve üzeri	,02505	,11356	,999	-,2866	,3367
6-10 yıl	1 yıldan az	,10746	,12535	,912	-,2366	,4515
	1-5 yıl	,20923	,10599	,281	-,0817	,5001
	11-20 yıl	,02294	,11531	1,000	-,2936	,3394
	20 Yıl ve üzeri	,23428	,12230	,311	-,1014	,5700
11-20 yıl	1 yıldan az	,08452	,12535	,962	-,2595	,4286
	1-5 yıl	,18630	,10599	,400	-,1046	,4772
	6-10 yıl	-,02294	,11531	1,000	-,3394	,2936
	20 Yıl ve üzeri	,21134	,12230	,418	-,1244	,5470
20 Yıl ve üzeri	1 yıldan az	-,12682	,13182	,872	-,4886	,2350
	1-5 yıl	-,02505	,11356	,999	-,3367	,2866
	6-10 yıl	-,23428	,12230	,311	-,5700	,1014
	11-20 yıl	-,21134	,12230	,418	-,5470	,1244

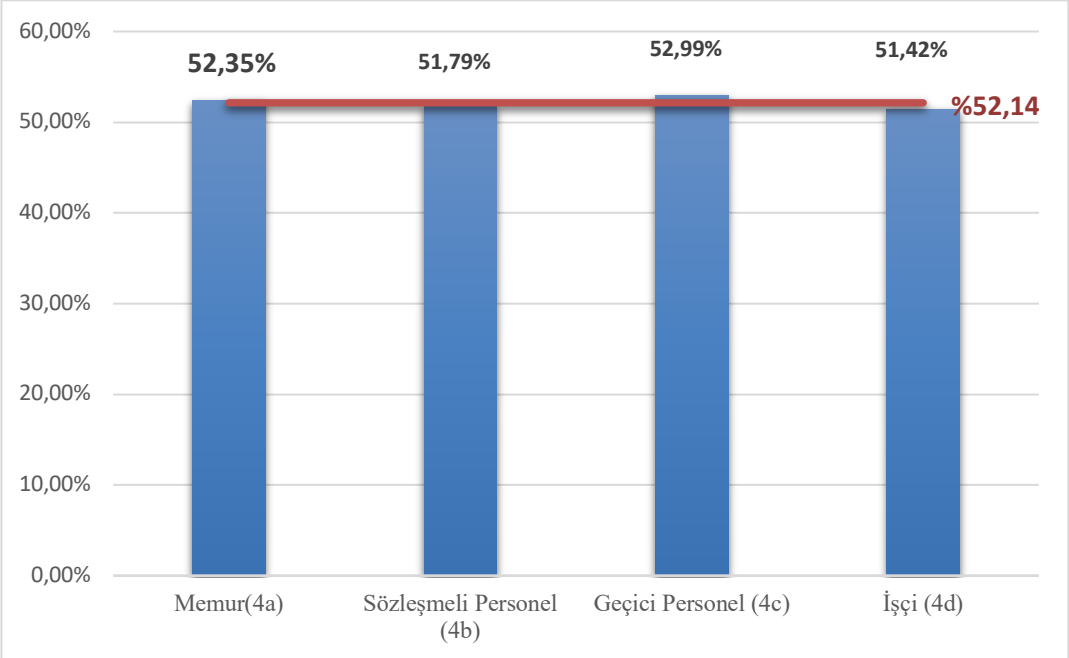
Tablo 14: İtibar Algısı ve Görev Süresine İlişkin Bağımsız Örneklem Tek Yönlü Varyans Analizi

Likert_Ortalama

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Gruplar Arası	2,755	4	,689	1,727	,144
Grup İçi	117,272	294	,399		
Toplam	120,027	298			

Görev süresi ile kurumsal itibar algısı arasındaki ilişkiyi belirlemek için One Way Anova testi uygulanmıştır. Analiz sonucunda görev süresi ile itibar algısı arasında bir fark gözlemlenmemiştir. Yokluk hipotezi kabul edilir. Görev sürelerinde ki gruplar 1 yıldan az, 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-20 yıl ve 20 yıl üzeri şeklindedir. Ankete katılım gösterenlerin yalnızca %15'i 1 yıldan az görev süresine sahiptir.

İstihdam Şekli-İtibar Algısı: Ankete katılım gösteren kişilerin itibar algısı puanı istihdam şekline göre hesaplanmıştır. Sırasıyla memur (4a) %52,35, sözleşmeli personel (4b) %51,79, geçici personel (4c) %52,99 ve işçi (4d) %51,42 memnuniyet düzeyine sahip oldukları hesaplanmıştır. Genel itibar algısı puanı ise %52,14 olarak hesaplanmıştır.



Şekil 42: İstihdam Şekline Göre İtibar Algısı

Ho: İstihdam şekli değişkenine bağlı olarak, Sağlık Bakanlığı çalışanların kurumsal itibar algılamalarında fark yoktur.

Ha: İstihdam şekli değişkenine bağlı olarak, Sağlık Bakanlığı çalışanların kurumsal itibar algılamalarında fark vardır.

Tablo 15: İtibar Algısı ve İstihdam Şekline İlişkin İstatistik Tablosu

Dependent Variable:

Tukey HSD

(I) Sağlık Bakanlığı İstihdam Şekliniz Nedir?		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Memur (4a)	Sözleşmeli Personel (4b)	,01589	,13651	,999	-,3372	,3690
	Geçici Personel (4c)	-,06326	,12517	,958	-,3871	,2605
	İşçi (4d)	,03062	,15923	,997	-,3813	,4425
Sözleşmeli Personel (4b)	Memur (4a)	-,01589	,13651	,999	-,3690	,3372
	Geçici Personel (4c)	-,07915	,16848	,966	-,5150	,3567
	İşçi (4d)	,01474	,19512	1,000	-,4900	,5195
Geçici Personel (4c)	Memur (4a)	,06326	,12517	,958	-,2605	,3871
	Sözleşmeli Personel (4b)	,07915	,16848	,966	-,3567	,5150
	İşçi (4d)	,09389	,18736	,959	-,3908	,5786
İşçi (4d)	Memur (4a)	-,03062	,15923	,997	-,4425	,3813
	Sözleşmeli Personel (4b)	-,01474	,19512	1,000	-,5195	,4900
	Geçici Personel (4c)	-,09389	,18736	,959	-,5786	,3908

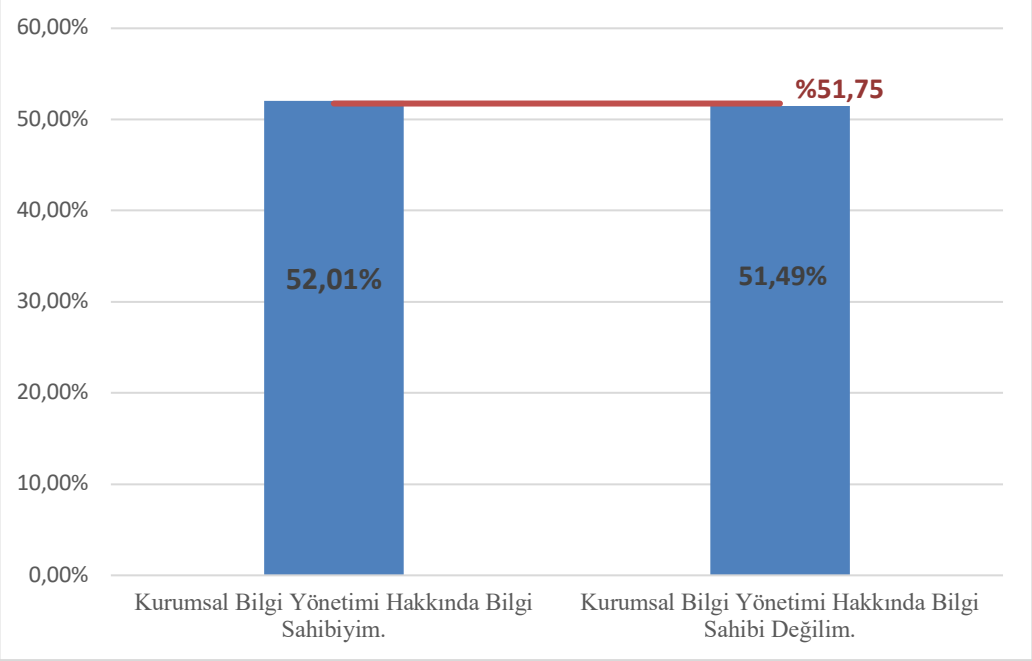
Tablo 16: İtibar Algısı ve İstihdam Şekline İlişkin Bağımsız Örneklem Tek Yönlü Varyans Analizi

Likert Ortalama

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Gruplar Arası	,169	3	,056	,120	,948
Grup İçi	114,282	243	,470		
Toplam	114,451	246			

İstihdam şekli ile kurumsal itibar algısı arasındaki ilişkiyi belirlemek için One Way Anova testi uygulanmıştır. Yokluk hipotezi kabul edilir. Analiz sonucunda istihdam şekli ile itibar algısı arasında bir fark gözlemlenmemiştir.

Bilgi Sahibi Olma-İtibar Algısı: Ankete katılım gösteren kişilerin itibar algı puanları kurumsal bilgi yönetimi hakkında bilgi sahibi olup olmamalarına göre hesaplanmıştır. Kurumsal bilgi yönetimi hakkında bilgi sahibi olan kişilerin itibar algısı puanı %52,01 olarak hesaplanmıştır. Kurumsal bilgi yönetimi hakkında bilgi sahibi olmayanların % 51,49 itibar puanına sahip oldukları hesaplanmıştır. Genel itibar algısı puanı ise %51,75 olarak hesaplanmıştır.



Şekil 43: Kurumsal Bilgi Yönetimine Göre İtibar Algısı

Ho: Kurumsal itibar yönetimi hakkında bilgi sahibi olma değişkenine bağlı olarak, Sağlık Bakanlığı çalışanların kurumsal itibar algılamalarında fark yoktur.
Ha: Kurumsal itibar yönetimi hakkında bilgi sahibi olma değişkenine bağlı olarak, Sağlık Bakanlığı çalışanların kurumsal itibar algılamalarında fark vardır.

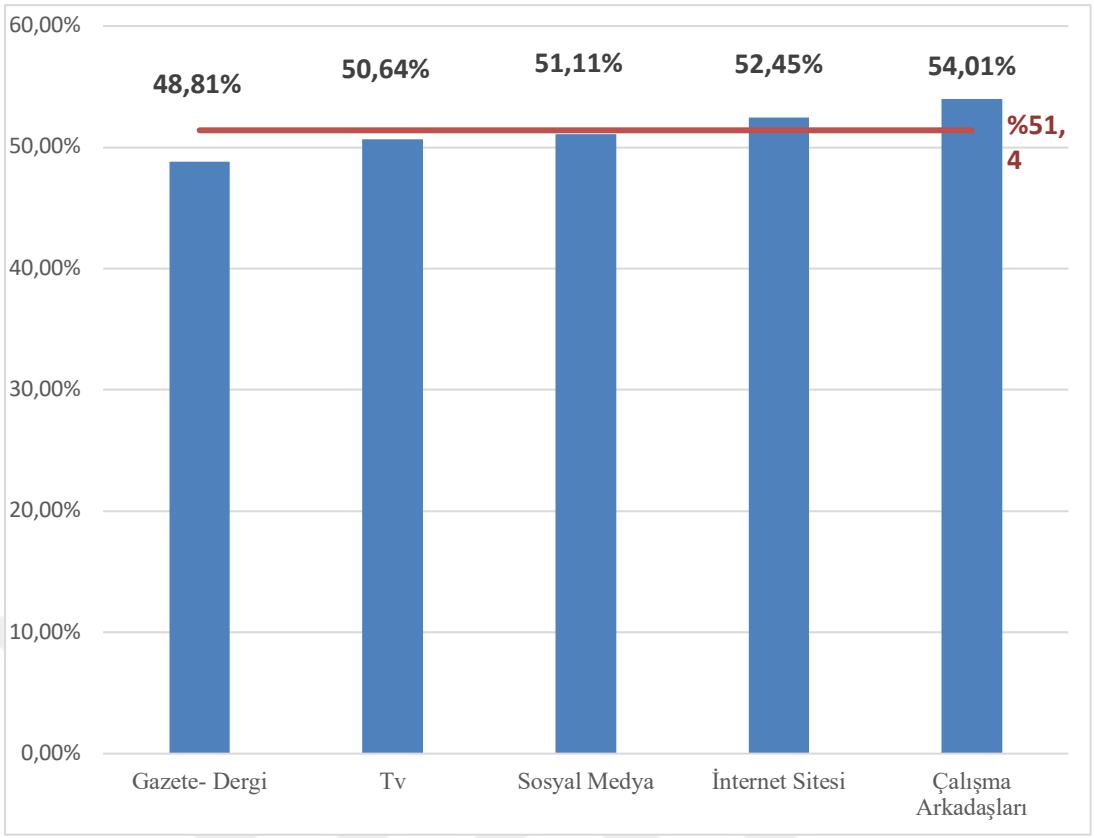
Tablo 17: İtibar Algısı ve Bilgi Sahibi Olmaya İlişkin İstatistik Tablosu

Kurumsal İtibar Yönetimi Hakkında Bilgi Sahibimisiniz?		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Likert_Ortalama	Evet	157	3,0924	,72491	,05785
	Hayır	142	3,0600	,52032	,04366

Tablo 18: İtibar Algısı ve Bilgi Sahibi Olmaya İlişkin Bağımsız Örneklem t-Testi

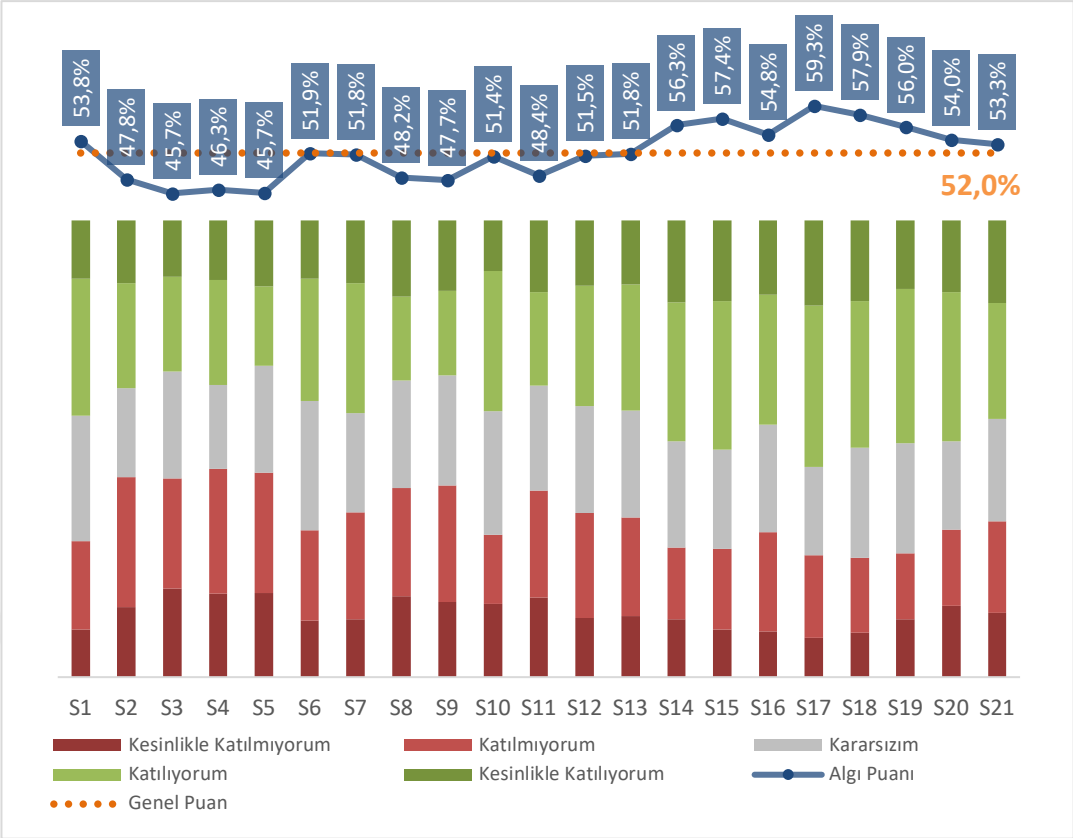
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Likert_Ortalama	Equal variances assumed	7,921	,005	,439	297	,661
	Equal variances not assumed			,446	282,813	,656

Kurumsal itibar yönetimi hakkında bilgi sahibi olma durumu ile kurumsal itibar algısı arasındaki ilişkiyi belirlemek için Independent Sample t testi uygulanmıştır. Bu testin içindeki varyansların homojenliğinin test edildiği Levene testi sağlanmıştır. Ancak iki farklı grubun itibar algısı sorularına verdiği cevaplarda belirgin farklar gözlemlenmemiştir. Yokluk hipotezi kabul edilir. Analiz sonucunda bilgi sahibi olma ile itibar algısı arasında bir fark gözlemlenmemiştir.



Şekil 44: Sağlık Bakanlığı Takip Edilen Mecraya göre İtibar Algısı

Ankete katılım gösteren kişilerin itibar algı puanları Sağlık Bakanlığı faaliyetlerini hangi mecradan takip ettiklerine göre hesaplanmıştır. Sırasıyla %48,81 Gazete- Dergi, %50,64 Tv, %51,11 Sosyal Medya, %52,45 İnternet sitesi ve %54,01 Çalışma arkadaşları olarak hesaplanmıştır. Sağlık Bakanlığı faaliyetlerini çalışma arkadaşlarıyla takip edenler bu faaliyetlerden daha memnunken gazete ve dergi ile takip edenlerin itibar algı puanları daha düşüktür. Genel itibar algısı puanı %51,4 olarak hesaplanmıştır.



Şekil 45: İtibar Algısı Faktörleri

Şekil 47 ve Tablo 19'da "İtibar Algısı"nı oluşturan faktörlerin karşılaştırılması yapılmıştır. Araştırma sonucunda "İtibar Algısı" puanı %52 olarak hesaplanmıştır. En yüksek puana sahip faktörler %57 üzeri puana sahip, "Hizmetlerin Arkasında Olma", "Yeni Faaliyet Alanı Oluşturma Çabası" ve "Yenilikçi Hizmet Geliştirme" faktörleridir. "Çalışana Değer Verme", "Hakları Ciddiye Alma" ve "Çalışanlara Adil Davranma" faktörleri %47'nin altında en düşük puana sahip faktörlerdir.

Tablo 19: İtibar Algısı Faktörleri

No	Faktör	Algı Puanı
S1	Sağlık Bakanlığı çalışanlarına nezaketli davranan yöneticilere sahiptir	53,8%
S2	Sağlık Bakanlığı çalışanlarının ihtiyaçları ile ilgilenir	47,8%
S3	Sağlık Bakanlığı çalışanlarına değer verir	45,7%
S4	Sağlık Bakanlığı çalışanlarına adil bir biçimde davranır	46,3%
S5	Sağlık Bakanlığı çalışanlarının haklarını ciddi bir biçimde davranır	45,7%
S6	Sağlık Bakanlığı çalışmak için iyi bir kurumdur	51,9%
S7	Sağlık Bakanlığı çalışanlarına iyi davranır	51,8%
S8	Sağlık Bakanlığı kurum olarak iyi bir liderlik anlayışına sahiptir	48,2%
S9	Sağlık Bakanlığı çalışanlarına davranış biçiminde yüksek standartlarını korur	47,7%
S10	Sağlık Bakanlığı nitelikli çalışanlara sahiptir	51,4%
S11	Sağlık Bakanlığı tüm çalışanlarının ihtiyaçlarını dikkate alan bir yönetim anlayışına sahiptir	48,4%
S12	Sağlık Bakanlığı kurum olarak iyi yönetilmektedir	51,5%
S13	Sağlık Bakanlığı geleceğe dönük açık bir vizyona sahiptir	51,8%
S14	Sağlık Bakanlığı güçlü ve güvenilir bir kurumdur	56,3%
S15	Sağlık Bakanlığı kurum olarak yenilikçi hizmetler geliştirir	57,4%
S16	Sağlık Bakanlığı yüksek kalitede hizmet sunar	54,8%
S17	Sağlık Bakanlığı sunmuş olduğu hizmetlerin arkasındadır	59,3%
S18	Sağlık Bakanlığı yeni faaliyet alanları oluşturmaya çaba gösterir	57,9%
S19	Sağlık Bakanlığı çevresel sorumluluğunu yerine getirir	56,0%
S20	Sağlık Bakanlığı çevrenin saygı ve ihtiyaçlarına duyarlı projeler üretir	54,0%
S21	Sağlık Bakanlığı çalışanları işle ilgili ihtiyaç duydukları bilgiye rahatlıkla ulaşabilirler	53,3%

5. SONUÇ

İtibar görülmesi mümkün olmayan soyut bir değer olmasına karşı maddi somut olan varlıklara göre daha değerli olduğu görülmektedir. Kurumsal itibar yönetimi bütün organizasyonlar için yürütülmesi gereken bir faaliyet iken yapılan çalışmaların büyük bir kısmının özel sektöre ait firmalar için yapıldığı kamu kurumlarına çok da yer verilmediği tespit edilmiştir. Kamu kurumları için itibar yönetimi en az şirketler kadar önem arz etmektedir. Kamuoyu desteğini sağlamak ve kamu faaliyetlerini etkili bir şekilde yönetebilmenin en önemli şartı halini almıştır.

Kurumsal itibar, kurumla ilgili birçok konuyu içinde bulundurmasından dolayı yönetilmesi de gereken bir kavramdır. Bunun en önemli şartı ise kurumsal itibarın hangi bileşenlerden oluştuğu ve bu bileşenin, her bir paydaş üzerinde ne kadar etkisinin olduğunu tespit etmektir. Kurumsal itibarı oluşturan bu bileşenler duygusal çekicilik, ürün ve hizmetler, vizyon ve liderlik, çalışma ortamı, finansal performans, sosyal sorumluluktur. Kamuoyunda İtibarlı bir kurum olarak algılanmak yapılmak istenen tüm işleri ve ulaşılmak istenen tüm amaçları hayata geçirmeyi kolaylaştırmaktadır. Olumlu bir itibara sahip olmanın yolu ise kurumların tüm paydaşlarının algılarından geçmektedir. Bu yüzden paydaşlar nezdinde olumlu,iyi bir itibara sahip olmak büyük önem taşımaktadır.

Kurumsal itibar yönetimi; günümüzde tüm dinamiklerinin hızla değişmesi sebebiyle, kurumların hayatta kalabilmesi için benimsemesi gereken modern yönetim anlayışlarının başında gelmektedir. İtibarın önemini anlayan kurumlar itibar yönetimini, bir yönetim önceliği haline getirerek, bu konuda önemli çalışmalar yapmakta ve üst yönetiminden en alt kademede çalışana kadar herkesin sorumluluğunda görmektedirler. Doğrusu kurumsal itibar yönetiminde yönetici kadrolara büyük sorumluluklar düşmekle birlikte itibar yönetimi tüm çalışanların sorumluluğundadır.

Kurumun paydaşları olarak bilinen kitle o kurumun iç ve dış çevresini oluşturan, çalışanlar, müşteriler, hükümet, sivil toplum, hissedarlar, yatırımcılar, tedarikçiler ve rakiplerdir. Paydaşların kurumdan beklentilerinin hangi düzeyde gerçekleştiği kurumsal itibar yönetiminin temelini oluşturmaktadır.

Bu çalışma ile Sağlık Bakanlığının iç paydaşı olan çalışanlarının, kurumları ile ilgili itibar algıları anket yöntemiyle ölçülmeye çalışılmış, Bakanlığın itibarına etki eden bileşenlerinin hangi başlıklar altında toplanabileceği ve itibar yönetiminin etkilerini belirlemek amacıyla yapılan araştırmayla şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Araştırma ile itibar değerlerini ortaya çıkartan sorularda ve yüzdesel hesaplama yapılması gereken beşli likert ölçeği kullanılan sorulara verilen yanıtlar neticesinde hesaplanan memnuniyet oranının %81.1'le oldukça yüksek olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan Sağlık Bakanlığı çalışanlarının eğitim seviyeleri %88'lik büyük bir kısmının Ön Lisans ve üzeri eğitim seviyesine sahip oldukları görülmektedir bu oldukça yüksek bir orandır. Araştırmaya katılan çalışanların %48'ini erkekler, %52'sini kadınlar oluşturmaktadır. Teknolojik gelişmeler ile birlikte kurumu takip edilen mecranın da değiştiği gözlemlenmektedir buna göre çalışanların %62,2'si Sağlık Bakanlığı'nın faaliyetlerini internetten takip etmektedir. Bakanlık merkez teşkilatında görev yapan personellerin büyük bir kısmının memur (4A) olarak istihdam edildiği görülmüştür. Çalışanların %50 oranındaki önemli bir kısmının bakanlıkta görev süresinin 5 yıldan az olduğu tespit edilmiştir. Bu durum kurum kültürünün oluşması, kurumsal hafızanın yerleşmesi ve sürdürülebilirliğin önünde en büyük engel olarak ortaya çıkmaktadır. Kurum çalışanlarından kurumsal itibar yönetimi hakkında bilgi sahibi olduklarını belirtenlerin oranı %52,5'dir. Bu ise çalışanların itibar hakkında kurum içi ve dışında yapılan çalışmaları bir şekilde takip edildiğini gösterir. Araştırmaya katılanlar kurumsal itibardan üst kademe yöneticilerince ve kurumun bütün paydaşlarınca sorumlu olmasını düşünenlerin oranı %31'dir.

Ayrıca çalışma neticesinde; "İtibar Algısı"nı oluşturan faktörlerin karşılaştırılması yapılmıştır. Araştırma sonucunda "İtibar Algısı" puanı %52 olarak hesaplanmıştır. En yüksek puana sahip faktörler %57 üzeri puana sahip, "Hizmetlerin Arkasında Olma", "Yeni Faaliyet Alanı Oluşturma Çabası" ve "Yenilikçi Hizmet Geliştirme" faktörleridir. "Çalışana Değer Verme", "Hakları Ciddiye Alma" ve "Çalışanlara Adil Davranma" faktörleri %47'nin altında en düşük puana sahip faktörlerdir.

Kurumsal itibar yönetiminin, Sağlık Bakanlığı çalışanlarının algılarına etkisini ölçmek için öncelikle itibar ile ilgili faktörler müşteri odaklılık, iyi işveren, güvenilir ve finansal açıdan güçlü kurum, ürün ve hizmet kalitesi ve sosyal ve çevresel sorumluluk başlıkları ile sınıflandırılmıştır. Daha sonra bu faktörlerin iç paydaş olan çalışanlara etkilerini belirlemek için cinsiyet, medeni durum ve kurumsal itibar hakkında bilgi sahibi olma konularında t-testi, yaş, eğitim düzeyi, görev süresi ve istihdam şekli konularında ise one way Anova testi uygulanmıştır. Bu testler sonucunda kurumsal itibar algısının bilgi sahibi olma, medeni durum, cinsiyet, eğitim düzeyi ve görev süresi gibi demografik özelliklerin kişilerin algılarına göre değişiklik göstermediği belirlenmiştir. Sadece yaş gruplarına göre anlamlı bir değişkenlik gösterdiği tespit edilmiştir.

Sağlık Bakanlığının eğitim seviyesi ve farkındalığı yüksek çalışanlara sahip olması en büyük avantajı olarak ortaya çıkmaktadır. Bakanlık ülkemizin en önemli sorunlarından olan yetişmiş insan kaynağı konusunda oldukça yetkindir. Bünyesinde barındırdığı tecrübeli insan kaynağının bakanlığın politika belirleyici, yönetici ve denetleyici pozisyonlarına gelmesiyle birlikte kurumsal itibar yönetim anlayışını aktif olarak uygulayacak bir kamu kurumu olacağı görülmektedir.

Bütün bunlardan hareketle sonuç olarak; kurumsal itibarın oluşumu, yerleşmesi ve değişimi bir bütünsel yönetim sürecidir ve tüm kurumları için ciddiye alınması gereken bir süreci ifade etmektedir. Olumlu olarak algılanan bir itibar kurumları en üst noktaya taşıyabileceği gibi olumsuz olarak algılanan bir itibar da en düşük seviyelere sürükleyebilir. Bu nedenle itibarın, üst yönetim tarafından planlanması, kurum içinde çalışanlar tarafından benimsenmesi, tüm birimlerin desteklemesi ve etkin bir denetim ile mümkün görülmektedir.

KAYNAKÇA

Ak, Mehmet. **Firma/Markalarda Kurumsal Kimlik ve İmaj**, İstanbul: Işıl Ofset, 1998.

Aktan, Can. **Politik Yozlasma ve Kleptokrasi: 1980-1990 Türkiye Deneyimi**, İstanbul: Afa Yayınları, 1992.

Aktan, C. Can, Deniz, Börü. **Önemli Bir Tanımlama Öğesi: Paydaşlar** http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-sosyalsorum/kurumsal-sosyal/paydaslar.htm [18.09.2017]

Argenti, Paul A. **Corporate Communication**, 3.bs. U.S.A: McGRAW- HILL, 2003.

Aygün, Tayşir Eyüp. "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramında Yaşanan Değişimlerin İşletme Fonksiyonları Düzeyinde İncelenmesi ve Bir Örnek Olay" Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

Balcı, Asım. **Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar**, Ankara: Seçkin Yayınevi, 2008.

Barnett, Michael L., John M Jermier, Barbara A Lafferty, "Corporate Reputation: The Definitional Landscape", **Corporate Reputation Review**, c. 9, s. 1, (2006): 36.

Berkman, A. Ümit. **Kamu Yönetiminde Yolsuzluk ve Rüşvet,** Ankara: TODAİE, Yayın No: 203, 1983.

Bilmez, Esra. "Kriz Döneminde Kurumsal İtibar Yönetiminin Önemi", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi** , c.14, s. 1-2 (2011): 186.

Birkigt, H.Stadler, Hans Joachim Funck, 5.Auflage, Landsberg/Lech:Verlag **Modern Industrie,** 1993, s.23, (Aktaran Okay, Aydemir, Ayla. Halkla İliskiler Kavram, Strateji ve Uygulamalar, İstanbul: Der Yayınları 2001).

Bozkurt, Mesut. "İşletmelerin İtibar Yönetimi Faaliyetlerinin Müşteri Tutum ve Tercihleri Üzerindeki Yansımaları", **Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, c. 4, s. 1, (2011): 150-168.

Bozkurt, Ömer, Turgay Ergun, **Kamu Yönetimi Sözlüğü**, Ankara: TODAİE, Yayın No: 283, 1998.

Brady, Arlo. "Measurement The Seven Elements of Reputation Management", **Corporate Responsibility Management**, c.1, s. 5, (2005): 13.

Campıranon, Kom. **Managing Reputation in Event Planning Companies**, https://espace.library.uq.edu.au/view/UQ:7828/kc_em_06.pdf [24.08.2018]

Ceyhun, Ekrem. **2000 Yılında Türkiye**, (Ankara: 1988): 136.'den aktaran Firuz Devrim Yasamış, "Anayasa Hukuku ve İnsan Hakkı Açısından Bilgi Edinme Hakkı" , **Türk İdare Dergisi**, s. 444, (Eylül 2004): 40.

Chun, Rosa "Corporate Reputation: Meaning and Measurement", **International Journal of Management Reviews**, c. 7, s. 2, (2005): 95.

Commission of the European Communities, **European Governance: A White Paper**, Brüksel: 2001.

Cope, Stephan, Frank Leishman, Peter Storie; "Globalization, New Public Management And The Enabling State", **International Journal Of Public Sector Management**, c. 10,
s.6, 1997): 448.

Coşkun, Selim. "Stratejik Yönetim Ve Toplam Kalite Yönetimi: Benzerlikler, Farklılıklar Ve Kamu Yönetimi İçin Çıkarımlar" **Amme İdaresi Dergisi**, c. 44, s. 2, (Haziran 2011), 43-69.

Çöklü**,** Y. Ece. **Halkla İlişkilerde Medya Yönetimi**, İstanbul: Set-systems Yayıncılık, 2004.

Davies, Gary, Rosa Chun, Rui Vinhas da Silva, Stuart Roper. "A Corporate Character Scale To Assess Employee And Customer Views Of Organization Reputation", **Corporate Reputation Review***,* c. 7, s. 2, (2004): 125–146.

Davies, Gary. **Corporate Reputation and Competiveness**, London: Routledge, 2003.

Devlet Denetleme Kurulu, **Yolsuzluklarla Müdahaleye Yardımcı Olmak Maksadıyla Alınması Gereken Tedbirlere ilişkin inceleme Raporu**, Ankara: DDK Yayını, s.2, 1996.

Devlet Planlama Teşkiletı. **Dokuzuncu Kalkinma Plani Kamuda İyi Yönetişim Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, Ankara: 2007.

Devlet Planlama Teşkilatı, **Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, Ankara: 2000.

Dörtök, Arın. **Kurumsal İtibarınızdan Kaç Sıfır Atabilirsiniz?**, İstanbul: Rota Yayınları, 2005.

_____. "A Managerial Look at the Interaction Between Internal Communication and Corporate Reputation", **Corporate Reputation Review,** c.8, s. 4, (2006): 323.

Esen, Emel. "Çalışanların Örgüte Cezbolması İle Kurumların İtibar Uygulamaları İlişkisinde Güvenin Rolü" Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.

_____. "İtibar Riskini Nasıl Azaltacağız?"
https://hbrturkiye.com/blog/itibar-riskini-nasil-azaltacagiz [21.19.2017]

Ergin, Yusuf. "Kamu Kesimi Çalışma İlişkilerinde Toplam Kalite Yönetimi", **Kamu Yönetiminde Kalite II. Ulusal Kongresi**, Ankara: TODAİE, 1999.

Erkmen, Turhan, Emel Esen, "How Do Weak & Strong Corporate Culture Influence Corporate Reputation?",http://www.iye.org.tr/wp-content/uploads/2013/10/EBook_Raputation_Management_2012.pdf [01.09.2017]

Dobson, John. "Corporate Reputation: A Free-Market Solutiın To Unethical Behavior", **Business and Society**, s. 29, 1. (1989): 3.

Dowling, Grahame. **Creating Corporate Reputations: Identity, Image, and Performance**,
New York: Oxford University Press, 2001.

Erkan,Volkan. **Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama: Türkiye Uygulaması Ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler**, Ankara: TÜİK Matbaası, 2008.

Fombrun, J. Charles, C.B.M. Van Riel. **Fame & Fortune**, Prentice Hall, Upper Saddle River, 2004.

Fombrun, J. Charles. "Reputation Realizing Value From the Corporate Image", **Harward Business School Press**, Boston, (1996): 186.

Galbreath, Jeremy. "Twenty-first Century Management Rules: The Management of Relationships as Intangible Assets", **Management Decision**, c. 40, s. 2, (2002): 120.

Gee, Bobbie. **Creating A Million Dollar Image For Your Business**, (USA: PageMill, 1995), 100. (Aktaran Ebru Güzelcik Ural, "İtibar Yönetimi Değer Yaratan Bir Halkla İlişkiler Çalışması Olarak İtibar Yönetimi", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi**, s.2, Aralık:2002).

Gemlik, Nilay, Ünsal Sığrı. "Kurum İmajı Analizi ve Bir Belediye Üzerindeki Uygulamanın Değerlendirilmesi", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, s.11, (Bahar 2007): 268.

Gotsi, Manto, Alan Wilson, "Corporate Reputation Management: Living The Brand", **Management Decision**, c.39, s.2, (2001): 29.

Gökçe Ebru. "Kurumsal Kimlik, Kurumsal İmaj ve Kurumsal Kültürün Halkla İlişkiler Çalışmalarında Yeri ve Önemi". Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000.

Gökdayı, İsmail. "Yozlaşan Kamu Yönetiminde Etik İkilemler, İlkeler ve Etik Kültür"**, Siyasette ve Kamu Yönetiminde Etik Sempozyumu**, Adapazarı: 1998.

Gray, Edmund R. John M.T.Balmer, "Managing Corporate Image and Corporate Reputation", **LangRange Planning**, c.31, s.5, (1998): 696.

Green, Peter Sheldon **Şirket Ününü Koruma Yolları**, Çev.Abdullah Ersoy. İstanbul: Milliyet Yayınları, 1996.

Green, Richard T., Lawrence Hubbell. "On Governance and Reinventing Government", **Refounding Democratic Public Administration, Modern Paradoxes, Post Modern Challenges**, USA: Sage. 38-67, 1996.

Greyser, Stephen A. "Advancing and Enhancing Corporate Reputation", **Corporate Comunications: An İnternational Journal**, c. 4, s. 4, (1999): 180.

Güney, Nalân. "The Importance of Employee Communication for the Company Reputation", Yüksek Lisans Tezi, İst.Bilgi Ünv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.

Harrison, Shirley. **Corporate Social Responsibility: Linking Behavior with Reputation**, London: International Thomson Business Press, 1999.

Hatch, Mary, Majken Schultz, "Relations Between Organizational Culture, Identity and Image", **European Journal of Marketing**, c.3, s. 5–6, (1997): 361.

Hughes, Owen. **Public Management & Administration**, USA: ST.Martin's Press, 1998.

Jo, Hatch Mary, Schultz Majken. Relations Between Organizational Culture, **Identity and Image, European Journal of Marketing**, c.31, (1997): 357.

Juan Manuel de la Fuente Sabate, Esther de Quevedo Puente "Empirical Analysis of the Relationship Between Corporate Reputation and Financial Performance", **Corporate Reputation Review**, (2003): 175-176.

Kadıbeşegil, Salim. **İtibar Yönetimi**, 3. bs. İstanbul: MediaCat Yayınları, 2006.

Kalkınma Bakanlığı, **10. Kalkınma Planı Kamu Yönetimi Özel İhtisas Komisyon Raporu**, Ankara: 2014.

Karaca, Pelin. **Halkla İlişkiler**, İstanbul: Etap Yayınları, 2010.

Karaköse, Turgut. **Kurumların DNA'sı İtibar Yönetimi**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2007.

_____. "Örgütlerde İtibar Yönetimi" **Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**, s.11 (Ocak 2007), 2.

_____. "Eğitim Örgütlerindeki İç Ve Dış Paydaşların Kurumsal İtibara İlişkin Algılamaları", Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Karatepe, Selma "İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma"**, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi İnonü Üniversitesi**, c. 7, s. 23, (2008): 89.

Kartalia, Jim. **White Paper Total Reputation Management**, (Aktaran Okay, Aydemir, Ayla. Halkla İliskiler Kavram, Strateji ve Uygulamalar, İstanbul: Der Yayınları 2001).

Kazancı, Metin. **Kamuda ve Özel Sektörde Halka İlişkiler**, Ankara: Turhan Kitabevi, 1997.

Keith, Weigelt, Camerer Colin. "Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications", **Strategic Management Journal,** (1988): 448.

Kılavuz, Raci. **Kamu Yönetiminde Etik ve Bir Sorun Alanı Olarak Yozlaşma**, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2003.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Yayım Dağıtım, 1999.

Korkusuz, Mehmet. "Yolsuzluk, Yoksulluk ve Bürokratik Sistem ilişkisi", **Yaklaşım Dergisi,** s. 89 (Mayıs 2000): 80.

Kostak, Fevzi **Kurumsal İtibar Yönetimi**, http://www.etikadanismanlik.com/fky11.htm [24.08.2018]

Köksal, Selin. "Müşterilerin Yeşil (Çevreci) İşletmelere Yönelik Kurumsal İtibar Algisi Üzerine Bir Araştirma", Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.

Knapp, Duanne E. **Marka Aklı**, İstanbul: MediaCat Yayınları, 2003.

Kuyucu, Burcu Akar. **Kurumlarda Başarılı ve Etkin İtibar Yönetimi**, İstanbul: Arge Danışmanlık Yayınları, 2003.

Lattimore, Dan, Otis Baskin, Suzette Heiman, Elizabeth Toth. **Public Relations The Profession and The Practice**, Boston: McGraw Hill, b.4, 1997.

Marconi, Joe. **Reputation Marketing, Building and Sustaining Your Organization's Greatest Asset**, New York: McGraw Hill, 2009.

Mardin, Şerif. **"Atatürk, Bürokrasi ve Rasyonellik - Türkiye'de Toplum ve Siyaset Makaleleri"**, İstanbul: İletişim Yayınları, 1990.

Marken G.A., **"**Corporate Image-We All Have One, But Few Work to Protect and Project It", **Public Relations Quarterly**, c.35, (1990): 21.

Money, Kevin, Carola Hıllenbrand, "Using Reputation Measurement To Create Value: An Analysis and Integration of Existing Measures", **Journal of General Management**, c. 32, s. 1, (2006): 9-10.

Nakra, Prema. Corporate Reputation Management: "CRM" With a Strategic Twist", **Public Relations Quartely**, Volume 45, Number 2, (Summer 2000): 36.

Nemli, Esra. **Çevreye Duyarlı İşletmecilik ve Türk Sanayinde Çevre Yönetim Sistemi Uygulamaları**, İstanbul: İstanbul Sanayi Odası Yayınları, 2000.

Okay Ayla, **Kurum Kimliği**, İstanbul: Kapital Medya A.Ş. 2002.

_____. Kurum Kimliği, İstanbul: Derin Yayınları 2005.

Okay, Aydemir, Ayla Okay, **Halkla İlişkiler ve Medya**, İstanbul: MediaCat, 2003.

_____. Halkla İlişkiler Kavram Strateji ve Uygulamaları, İstanbul: Der Yayınları, 2005.

Oktay Mahmut. **İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**, İstanbul: Der Yayınları, 2000.

Oktar, Ömer F., İlker H. Çarıkçı, "Farklı Paydaşlar Açısından İtibar Algılamaları: Süleyman Demirel Üniversitesi'nde Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, s. 1, (2012): 127–149.

Ökmen, Mustafa, Serhat Baştan. **Kamu Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar Ve Bir Yönetişim Faktörü Olarak Yerel Yönetimler**, http://www.mustafaokmen.org/index.php?option=com_content&view=article&id=208:kamu-yoenetmnde-yen-yaklaimlar-ve-br-yoenetm-faktoerue-olarak-yerel-yoenetmler&catid=47:yerel-yoenetmler&Itemid=435[08.09.2017]

Özbay, Deniz, Yakup Selvi**, "**Kurumsal İtibarin Ölçümü: Bir Model Önerisi", **İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi**, c.76, s.1, (2014)

Özsemerci, Kemal. "Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar, Nedenleri, Zararları ve Çözüm Önerileri", **Sayıştay Başkanlığı Araştırma Dizisi**, s. 27, (Ekim 2002): 9.

Paul, Herbig, Milewicz John, "The Relationship Of Reputation And Credibility To Brand Success", **Journal of Consumer Marketing**, c. 12, s.4, (1995): 8.

Peltekoğlu, Filiz Balta. **Halkla İlişkiler Nedir**, İstanbul: Beta Yayınları, 2012.

Rehber, Erkan. **Yüksek Ögretimde Kalite Sorunu: Akreditasyon ve Kalite Sorunu,** Bursa: Uludağ Üniversitesi Yay., 2002.

Riel, Cees Van, John Balmer, "Corporate Identity: The Concept Its Mesarument and Management", **Europen Journal of Marketing**, c.31, s. 5–6, (1997): 342.

Sağlık Bakanlığı, **2013-2017 Stratejik Planı**, Ankara: 2012.

Sakman, Nalân Fatma "Kurumsal İtibarın Önemi Ve Değişkenleri İncelemesi", Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.

Sezgin, Meltem. "Lobicilik Kavramı ve Yöntemleri", **İ.Ü. İletişim Fakültesi Dergisi**, c. 2, s. 12, (2012): 752.

Sherman, Michael L. **Reputation. The only thing that can give your business a second chance. Making the most of your reputation**, London: Published for the Institute of Directors and AIG Europe, 1999.

Soydaş, A.U.Çarşılı. **Global İşletmelerde Kurum Kimliği ve Kurumsal Marka**, İstanbul: İst.Tic.Üniv.Yay. 2005.

Stoas, Patrick, Nick Thijs, **"Quality Management on the European Agenda, European Institute of Public Administration Report"**, (2005), http://www.eipa.eu/cms/repository/eipascope/scop05_1_6.pdf [01.08.2018].

Şaylan, Gencay "Bağımsız Bir Disiplin Olarak Kamu Yönetimi: Yeni Paradigma Arayışları", **Amme İdaresi Dergisi**, (Eylül, 1996): 15.

Şimşek, Nevin, Mehmet Fidan, **Kurum Kültürü ve Liderlik**, Konya: Tablet Basım Yayın, 2005.

Theaker, Alison. **Halkla İlişkilerin El Kitabı**, İstanbul: MediaCat, 2006.

Trompenaars, Fons, Charles Hampden Turner. **Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business**, New York: McGraw Hill, 1998.

Ural, Ebru Güzelcik. **Stratejik Halkla İlişkiler Uygulamaları**, İstanbul: Birsen Yayınevi, 2006.

Vinzant, Douglas H. Vinzant, Janet, "Strategic Management and Total Quality Management: Challenges and Choices" **Public Administration Quarterly** c. 20, s.2. (1996); 201–219.

Why Reputation Matters, www.bsmg.com/hot/reput.htm, (Aktaran Okay, Aydemir, Ayla. Halkla İliskiler Kavram, Strateji ve Uygulamalar, İstanbul: Der Yayınları 2001).

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, 1982.

HABİTAT II (2000); İstanbul +5 Ülke Raporu, Yönetişim Alt Bölümü, İstanbul: 2000.

http://www.tpe.gov.tr/TurkPatentEnstitusu/getFile?fileId=F047EE8C-1CE3-4C04-BDC6-1A332590EE45 [15.07.2017]

https://www.capital.com.tr/gundem/aktuel/iste-2017de-turkiyenin-en-begenilen-sirketleri [01.08.2018]

http://www.tesev.org.tr/iyi-yonetisim-programi-/Program/2.html [10.08.2017]

https://sgb.saglik.gov.tr/content/files/stratejikplan20132017/index.html [01.02.2017]

www.prci.icco.turkey [06.08.2015]

EKLER

EK 1. Sağlık Bakanlığı Anket Uygulama İzin Belgesi

T.C. SAĞLIK BAKANLIĞI - SAĞLIK HİZMETLERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ - HASTA HAKLARI VE TIBBİ SOSYAL HİZMETLER DAİRE BAŞKANLIĞI
14.02.2017 10:39 - 14500235 / 020
0003906737

T.C.
SAĞLIK BAKANLIĞI
Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü

Sayı : 14500235

Konu : Tez Çalışma İzni

SAĞLIK HİZMETLERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜNE

Daire Başkanlığımızda görevli uzman yardımcısı Yücel ERDEM'in, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı yüksek lisans programı kapsamında "Kamu Kurumlarında İtibar Yönetimi ve Sağlık Bakanlığı Çalışanlarının Kurumsal İtibar Algısına Yönelik Bir Araştırma" konulu yüksek lisans tez çalışmasının; toplanan verilerin bilimsel çalışma dışında kullanılmaması ve araştırma sonucunun bir örneğinin Genel Müdürlüğümüze gönderilmesi kaydıyla 20 Şubat-31 Mart 2016 tarihleri arasında Genel Müdürlüğümüzde görevli personellere anket yapılması hususlarını;

Takdir ve tensiplerinize arz ederim.

Yusuf ÖZTÜRK
Daire Başkanı

Ek: Anket Formu (3 Sayfa)

Uygun görüşle arz ederim.
.../.../2017

Uzm. Dr. Arif KAPUAĞASI
Genel Müdür Yardımcısı

O L U R
.../.../2017

Prof. Dr. Nurullah OKUMUŞ
Bakan a.
Genel Müdür

Hasta Hakları ve Tıbbi Sosyal Hizmetler Daire Başkanlığı Bilgi için: Y. ERDEM, Sağlık Uzman Yardımcısı
Mithatpaşa Cad. No:3 Sıhhiye/ANKARA Tel: 0 (312) 3240127 Faks: 0 (312) 3245070

Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Evrakın elektronik imzalı suretine http://e-belge.saglik.gov.tr adresinden 06b383aa-72e4-4309-8e31-4d2447e85a1b kodu ile erişebilirsiniz.

EK 2. Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Elinizdeki anket, Sağlık Bakanlığı çalışanlarının kurumsal itibar algısını belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Ankette katılımcının kimliğini ortaya çıkaracak hiçbir soru bulunmamaktadır. Vereceğiniz cevaplar bütünüyle gizli tutulacaktır. Araştırmaya Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğünde görevli personeller dahil edilmekte olunup, çalışmaya katılım gönüllülük esasına dayalıdır.

Sorulara vereceğiniz yanıtlar, araştırma sonucunu doğrudan etkileyeceği için kendi düşüncelerinizi işaretlemeniz ve soruları boş bırakmamanız rica olunur. Elde edilen veriler, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalında devam etmekte olduğum Yüksek Lisans Tezi için kullanılacaktır. Çalışmaya katkıda bulunduğunuz için teşekkür ederim.

Araştırmacı:
Yücel ERDEM
Yıldız Teknik Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Öğrencisi
İletişim: kkitibaryonetimi@gmail.com

Danışman:
Prof. Dr. İbrahim KIRCOVA
Yıldız Teknik Üniversitesi
İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Evrakın elektronik imzalı suretine http://e-belge.saglik.gov.tr adresinden 06b383aa-72e4-4309-8e31-4d2447e85a1b kodu ile erişebilirsiniz.

KAMU KURUMLARINDA İTİBAR YÖNETİMİ VE SAĞLIK BAKANLIĞI ÇALIŞANLARININ KURUMSAL İTİBAR ALGISINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA
ANKET FORMU

Bireysel ve işiniz ile ilgili bilgilerin yer aldığı bu bölümde, her ifadenin yanında yer alan kutucukları işaretleyerek veya boşluğu doldurarak yanıtınızı lütfen belirtiniz.

1. Yaşınız: ☐ 18-23 ☐ 24-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 50 yaş üzeri

2. Cinsiyetiniz: ☐ Kadın ☐ Erkek

3. Medeni haliniz: ☐ Evli ☐ Bekar

4. Öğrenim durumunuz:

☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora

5. Sağlık Bakanlığında görev süreniz: ☐ 1 yıldan az ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-20 yıl ☐ 20 yıl üzeri

6. Sağlık Bakanlığında İstihdam Şekliniz:

☐ Memur (4a) ☐ Sözleşmeli Personel (4b) ☐ Sözleşmeli Personel (4c) ☐ İşçi (4d)

7. Sağlık Bakanlığında ünvanınız:.....

8. Sağlık Bakanlığının faaliyetlerini hangi mecralardan takip ediyorsunuz:

☐ Gazete-Dergi ☐ Tv ☐ Sosyal Medya ☐ İnternet Sitesi ☐ Çalışma Arkadaşları

9. Kurumsal itibar yönetimi hakkında bilgi sahibi misiniz?
(Cevabınız hayır ise anketi sonlandırınız ilgiliniz için teşekkürler)

☐ Evet ☐ Hayır

10. Sizce Sağlık Bakanlığı kurumsal itibar yönetimine ne derece önem veriyor?

☐ Çok Önem Veriyor ☐ Önem Veriyor ☐ Az Önem Veriyor ☐ Kararsızım ☐ Hiç Önem Vermiyor

11. Sizce Sağlık Bakanlığında kurumsal itibar yönetiminden kim sorumlu olmalıdır?

☐ Üst kademe yönetici

☐ Orta kademe yönetici

☐ Kurumsal itibar yönetiminden sorumlu birim

☐ Kurumun bütün paydaşları

☐ Kurumsal itibar yönetiminden birinin sorumlu olmasına ihtiyaç yoktur

Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Evrakın elektronik imzalı suretine http://e-belge.saglik.gov.tr adresinden 06b383aa-72e4-4309-8e31-4d2447e85a1b kodu ile erişebilirsiniz.

KAMU KURUMLARINDA İTİBAR YÖNETİMİ VE SAĞLIK BAKANLIĞI ÇALIŞANLARININ KURUMSAL İTİBAR ALGISINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA ANKET FORMU

Aşağıda çalıştığınız kurum ile ilgili bazı ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeyi dikkatlice okuyunuz. İfadelere ne ölçüde katıldığınızı, beşli ölçek (1=Hiç katılmıyorum'dan 5=Tamamen katılıyorum'a kadar uzanan) üzerinden cevaplayınız.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Sağlık Bakanlığı çalışanlarına nezaketli davranan yöneticilere sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Sağlık Bakanlığı çalışanlarının ihtiyaçları ile ilgilenir.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Sağlık Bakanlığı çalışanlarına değer verir.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Sağlık Bakanlığı çalışanlarına adil bir biçimde davranır.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Sağlık Bakanlığı çalışanlarının haklarını ciddi bir biçimde ele alır.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Sağlık Bakanlığı çahşmak için iyi bir kurumdur.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Sağlık Bakanlığı çalışanlarına iyi davranır.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Sağlık Bakanlığı kurum olarak iyi bir liderlik anlayışına sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Sağlık Bakanlığı çalışanlarına davranış biçiminde yüksek standartlarını korur.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Sağlık Bakanlığı nitelikli çahşanlara sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐
11. Sağlık Bakanlığı tüm çalışanlarının ihtiyaçlarını dikkate alan bir yönetim anlayışına sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐
12. Sağlık Bakanlığı kurum olarak iyi yönetilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
13. Sağlık Bakanlığı geleceğe dönük açık bir vizyona sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐
14. Sağlık Bakanlığı güçlü ve güvenilir bir kurumdur.	☐	☐	☐	☐	☐
15. Sağlık Bakanlığı kurum olarak yenilikçi hizmetler geliştirir.	☐	☐	☐	☐	☐
16. Sağlık Bakanlığı yüksek kalitede hizmet sunar.	☐	☐	☐	☐	☐
17. Sağlık Bakanlığı sunmuş olduğu hizmetlerin arkasındadır.	☐	☐	☐	☐	☐
18. Sağlık Bakanlığı yeni faaliyet alanları oluşturmaya çaba gösterir.	☐	☐	☐	☐	☐
19. Sağlık Bakanlığı çevresel sorumluluğunu yerine getirir.	☐	☐	☐	☐	☐
20. Sağlık Bakanlığı çevrenin saygı ve ihtiyaçlarına duyarlı projeler üretir.	☐	☐	☐	☐	☐
21. Sağlık Bakanlığı çahşanları işle ilgili ihtiyaç duydukları bilgiye rahatlıkla ulaşabilirler.	☐	☐	☐	☐	☐

ANKETE KATILDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİM

Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Evrakın elektronik imzalı suretine http://e-belge.saglik.gov.tr adresinden 06b383aa-72e4-4309-8e31-4d2447e85a1b kodu ile erişebilirsiniz.

ÖZ GEÇMİŞ

YÜCEL ERDEM

KİŞİSEL BİLGİLER

Uyruğu : T.C.
Doğum Yeri : Niğde
Doğum Tarihi : 01/08/1987
Medeni Durumu : Evli
E-Posta : yucelerdem51@gmail.com

EĞİTİM BİLGİSİ

Yüksek Lisans	**2013-2018**	: Yıldız Teknik Üniversitesi–Sosyal Bilimler Enstitüsü-İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı
Lisans	**2006-2010**	: İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Lisans Programı
	2008-2010	: İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü Yandal Programı
Ön Lisans	**2015-2017**	: Anadolu Üniversitesi Adalet Bölümü
Lise	**2001-2005**	: Niğde Anadolu/Fatih Lisesi

İŞ TECRÜBELERİ

Temmuz 2017 -	**İçişleri Bakanlığı** - Kaymakam
Eylül 2014 - Temmuz 2017	**Sağlık Bakanlığı** - Sağlık Uzman Yardımcısı
Mart 2011 - Eylül 2014	**Maliye Bakanlığı** - Gelir Uzmanı

YABANCI DİL BİLGİSİ

İngilizce - İyi seviye