T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ-CERRAHPAŞA
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖZEL İLKOKULLARIN KURUMSAL İTİBARI KONUSUNDA YÖNETİCİ, ÖĞRETMEN VE VELİ GÖRÜŞLERİ: MALATYA ÖRNEKLEMİ

NİGAR NEVRA KARAKAŞ

DANIŞMAN
PROF. DR. ELİFE DOĞAN KILIÇ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ

İSTANBUL-2019

T.C
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ-CERRAHPAŞA
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖZEL İLKOKULLARIN KURUMSAL İTİBARI KONUSUNDA YÖNETİCİ, ÖĞRETMEN VE VELİ GÖRÜŞLERİ: MALATYA ÖRNEKLEMİ

NİGAR NEVRA KARAKAŞ

DANIŞMAN
PROF. DR. ELİFE DOĞAN KILIÇ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ

İSTANBUL-2019

3101140002 öğrenci numaralı Nigar KARAKAŞ tarafından hazırlanan bu çalışma 21/06/2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Jürisi

Prof. Dr. Elife DOĞAN KILIÇ (Danışman)
İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa
HAYEF

Dr. Öğr. Üyesi Abdullah BALIKÇI
İstanbul Üniversitesi- Cerrahpaşa
HAYEF

Dr. Öğr. Üyesi Seval KÜÇÜKTEPE
Marmara Üniversitesi
Atatürk Eğitim Fakültesi

ÖNSÖZ

Okullar toplumu oluşturan yapı taşlarıdır. Bu sebeple toplumun algısına, değerlendirmesine beğenisine hitap etmek durumundadır. Bu da okulların itibarlarını oluşturmalarıyla mümkün olmaktadır. Eğitim kurumlarında itibar, bütün kurumun ortak çabasıyla uzun dönemde meydana gelmektedir. Bu çalışmada öğretmen, veli ve yöneticilerin bağlı bulundukları okulların itibarına yönelik değerlendirmelerini içerip kurum itibarı hakkında bilgi vermektedir.

Çalışmanın fikir aşamasından gerçekleştirilmesine kadarki sürede ilgi ve desteğini esirgemeyen, her zaman anlayış gösteren, her çıkmaza girdiğimde son ana kadar beni hep motive eden ve yüreklendiren değerli hocam ve tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Elife DOĞAN KILIÇ'a, Doç. Dr. Coşkun KÜÇÜKTEPE'ye, Dr. Öğretim Üyesi Seval KÜÇÜKTEPE'ye, Dr. Öğretim Üyesi Hüseyin SERİN'e, Dr. Öğretim Üyesi Abdullah BALIKÇI'ya teşekkürlerimi sunarım.

Bu süreçte her zaman manevi desteğiyle yanımda olan babam Mevlüt KARAKAŞ'a, annem Sevim KARAKAŞ'a, kardeşim Rabia KARAKAŞ'a ve arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Nigar Nevra KARAKAŞ

ÖZET

ÖZEL İLKOKULLARIN KURUMSAL İTİBARI KONUSUNDA YÖNETİCİ, ÖĞRETMEN VE VELİ GÖRÜŞLERİ: MALATYA ÖRNEKLEMİ

İtibarın günlük yaşamımızda önemli yeri vardır. Herhangi bir ürün ya da hizmet satın alırken; algılara, tecrübelere kısacası ürün ve hizmetin itibarına bakılarak satın almaya karar verilir. İtibar kurumların en değerli varlıkları olarak görülmektedir ve kuruma yönelik algılardan oluşan değerlendirmeyi içermektedir. Bu çalışma, özel okulların, paydaşları olan yönetici, öğretmen ve veliler tarafından kurumsal itibarının değerlendirilmesi amacıyla yapılmıştır. Değerlendirmede; paydaşların okullarının itibarını nasıl algıladıkları, paydaş değerlendirmesi sonucu kurumsal itibarın boyutlara göre nasıl değiştiği, paydaşların demografik özellikleri ile kurumsal itibarın boyutları arasında ilişkinin olup olmadığı, kurumların itibarlarının en yüksek ve en düşük olduğu boyutların belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırma sürecinde kurumsal itibarla ilgili alanyazın tarandıktan sonra kurumsal itibarın kavramsal çerçevesi ortaya konulmuştur. Sonrasında kurumsal itibarın; *yönetim ve liderlik, duygusal çekicilik, çalışanlar ve çalışma ortamı, ürün ve hizmetler, finansal performans, sosyal sorumluluk, kurumsal etik* boyutlarından oluşan ölçek geliştirilmiştir. Çalışmanın verileri geliştirilen "Kurumsal İtibar Ölçeği" ile toplanmıştır.

Araştırma 2016-2017 yılı ikinci döneminde Malatya ilinde bulunan 5 özel okulda görev yapan 8 yönetici, 54 öğretmen ve 96 veliyle gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizinde doğrulayıcı faktör analizi ile ölçeğin geçerliliği ölçülmüş, ölçeğin güvenilirliği için ise McDonald's ω katsayısı kullanılmıştır.

Analiz sonucunda kurumların itibar algılama düzeyi sıralaması yüksekten düşüğe doğru yönetici, öğretmen ve veliler şeklindedir. Demografik verilere göre farklılık incelendiğinde; yönetici ve öğretmenlerin kurumda çalışma süresi değişkeninde anlamlı farklılık görülürken, velilerde ise eğitim durumu ve yaş değişkeninde anlamlı farklılık görülmüştür. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre diğer demografik değişkenlerin kurumsal itibarı belirlemede önemli bir etken olmadığı anlaşılmıştır. Toplam itibar düzeyleri açısından yönetici ve öğretmenlerin

algılamaları velilerden daha yüksek bulunmuştur. Aynı sonuca itibarın boyutlarının incelenmesiyle de ulaşılmıştır. 7 boyutun her birinde yönetici ve öğretmenlerin itibar düzeylerinin velilerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. İtibarın en yüksek olarak algılandığı boyut *duygusal çekicilik* olurken, en düşük olarak algılanan boyutu yönetici ve öğretmenlerde *çalışanlar ve çalışma ortamı*, velilerde ise *finansal performans* boyutu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Algı, Kurumsal İtibar, Paydaş Değerlendirmesi, Özel Okul

ABSTRACT

OPINIONS OF ADMINISTRATORS, TEACHERS AND PARENTS ON RRIVATE ELEMENTARY SCHOOLS' CORPORATE REPUTATION: MALATYA CASE

Reputation has an important place in our daily life. When buying any product or any service, people decide whether they will buy or not based on their perceptions, experiences; namely reputation of the product and the service. Reputation is regarded as the most valuable asset of the institutions and it includes the evaluation of the perceptions about the institution. This study was conducted to see how teachers, parents, and managers who are stakeholders perceive the reputation of their school. In the evaluation part, it is aimed to determine how stakeholders perceive the reputation of their schools, how corporate reputation changes according to its dimensions, whether there is a relationship between the demographic characteristics of stakeholders and the dimensions of corporate reputation, and whether the institutions ' reputations are highest and lowest.

In the research process, the conceptual framework of corporate reputation was put forward after the literature related to corporate reputation had been examined. Then, a scale consisting of management and leadership, emotional charm, employees and working environment, products and services, financial performance, social responsibility, corporate ethics of corporate reputation was developed. The data were gathered through the "Corporate Reputation Scale" which was developed.

The study was conducted with 8 managers, 54 teachers and 96 parents in 5 private schools located in Malatya. In the analysis of data, the validity of the scale was measured with Confirmatory Factor Analysis and McDonald's ω coefficient was used for the reliability of the scale. As a result of the analysis, the ranking of institutions from high to low at reputation perception level is in the form of managers, teachers and parents. When the differences are examined according to demographic data, it is seen that there is a significant difference in the working time factor of managers and teachers in the institution, and there is a significant difference in the education status and age factors of parents. According to the findings obtained

from the study, other demographic variables are not an important factor in determining institutional reputation. The perceptions of managers and teachers are found to be higher than parents in terms of total reputation levels. The same result was achieved by examining the dimensions of the reputation. It was concluded that in each of the 7 dimensions, the level of reputation of managers and teachers was higher than the parents. According to the results, the highest perceived dimension of reputation is emotional attractiveness, while the lowest perceived dimension is the employees and working environment in the managers and teachers and financial performance dimension in parents.

Keywords: Perception, Corporate Reputation, Stakeholder Assessment, Private School

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ ..... **iv**
ÖZET ..... **v**
ABSTRACT ..... **vii**
İÇİNDEKİLER ..... **ix**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **xii**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **xiii**
BÖLÜM I: GİRİŞ **1**
1.1. PROBLEM DURUMU 1
1.2. AMAÇ VE ALT PROBLEMLER 5
1.3. ÖNEM 6
1.4. SAYILTILAR 7
1.5. SINIRLILIKLAR 7
1.6. TANIMLAR VE KISALTMALAR 7
BÖLÜM II : ALANYAZIN VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR **9**
2.1. KURUMSAL İTİBAR 9
2.1.1. İtibar ve Kurumsal İtibar Kavramları 9
2.1.2. Kurumsal İtibarın Oluşum Süreci 13
2.1.3. Kurumsal İtibarın Önemi ve Özellikleri 17
2.1.4. Kurumsal İtibarın Sürdürülebilirliği 19
2.1.5. Olumlu Kurumsal İtibarın Yararları 20
2.1.6. Kurumsal İtibarın İlişkili Olduğu Kavramlar 25
2.1.8.1. Kurumsal Kimlik 27
2.1.8.2. Kurumsal İmaj 29
2.1.8.3. Kurumsal Kültür 38
2.1.8.4. Kurumsal Marka 43
2.1.8.5. Kurumsal İletişim 44
2.1.8.6. Kurumsal Sosyal Sorumluluk 49
2.1.7. Kurumsal İtibarın Temel Bileşenleri 56
2.1.7.1. Yönetim ve Liderlik 57
2.1.7.2. Duygusal Çekicilik 62
2.1.7.3. Çalışanlar ve Çalışma Ortamı 63

2.1.7.4. Ürün ve Hizmetler 65
2.1.7.5. Finansal Performans 66
2.1.7.6. Sosyal Sorumluluk 66
2.1.7.7. Kurumsal Etik 68
2.1.8. Paydaş Kavramı ve Kurumsal İtibarın Paydaşlar Üzerindeki Etkileri 71
2.1.8.1. İç Paydaş Kavramı 75
2.1.8.2. Dış Paydaş Kavramı 79
2.2. KURUMSAL İTİBARIN ÖLÇÜLMESİ 82
2.2.1. Fortune Dergisi Araştırmaları 82
2.2.2. Harrıs-Fombrun "Reputatıon Quotıent"(Rq) 83
2.2.3. İtibar İndeksi 84
2.2.4. Kurumsal İtibar İzleme Anketi 87
2.2.5. Reputatıon Instıtute: "Reptrak Sistemi" 87
2.2.6. Capıtal Dergisi Araştırmaları 88
2.2.7. Kurumsal Kişilik Ölçeği 89
2.2.8. Kurumsal İtibar Sıralama Yöntemi 90
2.2.9. Mcmillian Spirit Modeli 91
2.2.10. Rotterdam Kurumsal Özdeşleşme Testi 92
2.2.11. Türkiye İtibar Endeksi(Tie) 92
2.3. KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ 93
2.3.1. Kurumsal İtibar Yönetimi 93
2.3.2. Kurumsal İtibar Yönetiminin Amacı ve Önemi 97
2.3.3. Kurumsal İtibar Yönetiminin Aşamaları 98
2.3.4. Kurumsal İtibarın Korunması 101
2.3.5. Çatışma ve Kriz Dönemlerinde İtibar Yönetimi 102
2.4. YURT İÇİNDE YAPILAN ÇALIŞMALAR 108
2.5. YURT DIŞINDA YAPILAN ÇALIŞMALAR 110

BÖLÜM III: YÖNTEM **114**
3.1.ARAŞTIRMANIN MODELİ 114
3.2.EVREN VE ÖRNEKLEM 114
3.3.VERİ TOPLAMA ARAÇLARI 115
3.4. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ 116
3.6.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi 116
3.6.2. Güvenirlik 117
BÖLÜM IV: BULGULAR VE YORUMLAR **119**
4.1.BİRİNCİ ALT PROBLEMLERE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR 119
4.2. İKİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR 120
4.3. ÜÇÜNCÜ ALT PROBLEMLERE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR 125
4.4. DÖRDÜNCÜ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR 130
BÖLÜM V: SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER **131**
5.1. SONUÇ VE TARTIŞMA 131
5.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma 131
5.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma 132
5.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma 134
5.1.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma 137
5.2.ÖNERİLER 139
5.2.1. Uygulamacılara Yönelik Öneriler 139
5.2.2.Araştırmacılara Yönelik Öneriler 142
KAYNAKLAR **144**
EKLER **160**
ÖZGEÇMİŞ **169**

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2-2: Çatışma Kaynakları 103
Tablo 3-2: Doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen uyum indeksleri..... 116
Tablo 3-3: Kurumsal İtibar Ölçeğinin McDonald's Omega değerleri..... 117
Tablo 4-1: Yönetici, öğretmen ve velilere ait toplam kurumsal itibar düzeyine ilişkin betimsel istatistikler 119
Tablo 4-2: Cinsiyet değişkeni için Mann Whitney U Testi Sonuçları 120
Tablo 4-3: Medeni durum değişkeni için Mann Whitney U Testi Sonuçları..... 121
Tablo 4-4: Yaş değişkeni için Kruskal Wallis Testi Sonuçları 121
Tablo 4-5: Kurumda çalışma süresi değişkeni için Kruskal Wallis Testi Sonuçları 122
Tablo 4-6: Cinsiyet değişkeni için Mann Whitney U Testi Sonuçları 122
Tablo 4-7: Medeni durum değişkeni için Mann Whitney U Testi Sonuçları..... 123
Tablo 4-8: Eğitim durumu değişkeni için Mann Whitney U Testi Sonuçları 123
Tablo 4-9: Yaş değişkeni için Kruskal Wallis Testi Sonuçları 124
Tablo 4-10: Toplam Kurumsal İtibar Düzeyi Mann Whitney U Testi Sonucu..... 125
Tablo 4-11: Yönetim ve Liderlik Alt Boyutu Mann Whitney U Testi Sonucu 126
Tablo 4-12: Duygusal Çekicilik Alt Boyutu Mann Whitney U Testi Sonucu 126
Tablo 4-13: Çalışanlar ve Çalışma Ortamı Alt Boyutu Mann Whitney U Testi Sonucu..... 127
Tablo 4-14: Ürün ve Hizmetler Alt Boyutu Mann Whitney U Testi Sonucu 127
Tablo 4-15: Finansal Performans Alt Boyutu Mann Whitney U Testi Sonucu 128
Tablo 4-16: Sosyal Sorumluluk Alt Boyutu Mann Whitney U Testi Sonucu..... 129
Tablo 4-17: Kurumsal Etik Alt Boyutu Mann Whitney U Testi Sonucu..... 129
Tablo 4-18: Kurumsal İtibar Ölçeğinin Alt Boyutlarına Ait Ortalama Puanlar..... 130

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2-1: Kurumsal İtibarı Oluşturan Faktörler 15
Şekil 2-2: İtibarın Temelleri 15
Şekil 2-3: İtibarın Bileşenleri 26
Şekil 2-4: Kurum Kimliği, Kurum İmajı ve Kurum İtibarı Arasındaki İlişki 36
Şekil 2-5: Kurum Kültürünün Unsurları 40
Şekil 2-6: Sosyal Sorumluluk Piramidi 51
Şekil 2-7: Eğitim Kurumlarının Paydaşları 75
Şekil 2-8: Harris-Fombrun İtibar Katsayısı Ölçeği 84
Şekil 2-9: RepTrak Modeli 88
Şekil 2-10: TİE Rep İtibar Modeli 93
Şekil 2-11: Kurumsal İtibar Zinciri 96
Şekil 2-12: İtibarın Denetimi 99
Şekil 4-1: Kurumsal İtibar Ölçeğinin Açımlayıcı Faktör Analizi 125

BÖLÜM I: GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemine, amacına, önemine, sayıltılarına, sınırlılıklarına ve kullanılan kavramların tanımlarına yer verilmektedir.

1.1. PROBLEM DURUMU

"Temiz adımı aşıran insan, kendini zengin etmediği gibi, bir şey çalar benden beni yoksullaştıran" (Shakespeare, 2008). Iago'nun burada temiz ad olarak bahsettiği, insanların kendisine saygı duyulmasını sağlayan varlığıdır. Saygınlığın kazanılması, iyi olarak anılmak geçmişten bu güne kadar insanlar tarafından istenilen değerler olmuştur. Bu durum Schopenhauer (2018) tarafından şu şekilde ifade edilmiştir; ün deniz suyuna benzemektedir, ne kadar çok içilirse o kadar çok susuzluk hissi olur. Kişilerin de itibar kazanma ve var olan itibarlarını artırma istekleri bu benzetmeyle örtüşmektedir.

Russell'a (2014) göre itibar üzerine kaygılanılması gereken içkin bir değerdir. Benzerlerinden farklı olmayı, yeteneklerimizi artırarak ya da karşı tarafın yeteneklerini azaltarak üstünlük sağlamayı içermektedir. Bu sebeple itibar isteği içerisinde rekabetçi özelliği barındırmaktadır. Saygınlığın her dönem önemli olduğunu Şirazi başyapıtı olan Gülistan ve Bostan'da birçok yerde açıklamaktadır. Kötü adın bütün cihana yayılacağı, elli yılda oluşturulan iyi bir adın hoş olmayan bir davranış yüzünden kötü olacağı, güzel bir namın ebedi olduğu, insanlara iyi davranılması sonucu iyi adın her yere yayılacağı, halkı hoşnut tutmanın kişide iyi ad bırakmasını sağlayacağı, yöneticinin davranışlarına dikkat etmemesinin itibarını zedeleyeceği, iyi adla anılmanın önemi, saygın ve değerli biri olmanın yüceliği şeklinde nasihatlerin yer aldığı görülmektedir (Şirazi, 2008).

Schopenhauer (2018) saygınlığı, itibarı paha biçilmez bir varlık olarak görmektedir. Saygınlığın başkasının görüşlerinde yer aldığını, saygınlık ve iyi bir isim için herkesin çalışması gerektiğini vurgulamaktadır. Özellikle ünü, "insanların ulaşabileceği en pahalı şey" olarak tanımlaması tanınırlığın, saygınlığın insanlar için ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. İsimler insanların yanı sıra kurumlar için de önemlidir çünkü onlar kurumum özünü, kurum hakkında örtük bilgileri kısaca itibarı iletir. Müşterilerin ve yatırımcıların zihinlerinde ilk izlenimleri oluşturur ve kendimizi kurum hakkında iyi ya da kötü hissetmemize önceden hazırlar. İsimler

imajları hatırlatır, kişiliği taşır ve kurumun kimliğini açıklar. Biz kimiz ve ne olabiliriz diye kurumu paydaşlarına karşı tanımlayan güçlü sembollerdir (Fombrun, 1996).

Yukarıdaki ifadeler çerçevesinde iyi isim ve saygınlıkla özdeşleştirilen itibarın, bütün zamanlarda kişiler ya da kurumlar için çok önemli olduğu görülmektedir. Buradan hareketle itibar; başkalarının görüşlerine ve algılarına göre şekillenen, hassas bir yapıya sahip olan ve insanların sahip olmayı kendiliğinden istedikleri değerli bir varlıktır. Sözlük anlamıyla ele alındığında itibar; "1.Kıymet verilir olma, değerli sayılma, değer verilme, hürmet edilme. 2. Ehemmiyet, önem, prestij. 3. Şeref, haysiyet" anlamlarına gelmektedir (Doğan, 2003). Kurumsal itibar ise, paydaşlar tarafından kuruma dair oluşturulan genel tahminlerdir. Bir kurumun itibarı; işgörenler, halk, müşteriler, yatırımcılar tarafından iyi veya kötü, güçlü veya zayıf şeklindeki algılardan oluşmaktadır. Kurumsal itibar aynı zamanda kurumun rakipleriyle karşılaştırıldığında geçmişte yaptıklarının ve gelecekteki görüntüsünün paydaşlarınca algısal temsilidir (Fombrun, 1996).

İtibarın bünyesinde barındırdığı sevilmek, sayılmak, güven duyulmak, beğenilmek, değer verilmek, saygın bir konumda olmak vs. özellikler toplum tarafından önemli kabul edilmektedir (Karaköse, 2006). 21. yüzyılda kurumlar finansal karlılıklarının yanı sıra rekabet kriteri olan toplum tarafından beğenilmeye de çok önem vermektedirler. Toplumun beğenisini kazanmak ve bunun devamlılığını sürdürmek başarının koşulu olurken, kurumların itibarlarına önem vermeleri ve itibarlarını yönetmeleri bu başarı için temel oluşturmaktadır (Sarıkaya ve Oruç, 2010). Diğer bir ifadeyle kurumların varlıklarını devam ettirmek ve gelişimlerini sürdürebilmek için toplum tarafından kabul edilmeleri ve desteklenmeleri gerekmektedir. Bu da kurumun toplum nezdinde görünüşüyle yani algılanmasıyla ilişkili olmaktadır. Kurumun olumlu olarak algılanması; toplum beklentilerini karşılamasına, ihtiyaçları gidermesine ve çevresine fayda sağlamasına bağlı olmaktadır (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2011, s. 215).

Kurumların uzun süreli başarıyı elde etmeleri ise rekabet açısından üstün olmalarına ve bu üstünlüğü devam ettirmelerine bağlı olmaktadır (Yılmaz, 2009, s. 167). Rekabetçi üstünlük, kurumların soyut kaynaklara sahip olmalarıyla gerçekleşmektedir. Kurumlar genel olarak somut ve soyut kaynaklara sahiptirler.

Somut kaynaklar, kurumlardaki araç ve gereçleri içeren maddi unsurlardan oluşurken; soyut kaynaklar kurum kültürü, kurum itibarı ve iç kontrol gibi değerlerden oluşmaktadır. Kurum kaynaklarından rekabetçi üstünlüğü sağlayan en önemli değer ise kurum itibarı olarak vurgulanmaktadır (Gümüş ve Öksüz, 2009a, ss. 2-3).

Bilgi toplumlarında okulların önemi giderek artmaktadır. Devlet okulları bütün öğrenciler için ücretsiz eğitim hizmeti verirken veliler çocuklarını; daha iyi eğitim alması, daha iyi koşullarda ve çok yönlü yetişmesi, daha iyi yabancı dil eğitimi, güvenli ortamda eğitim alması, çeşitli sosyal etkinliklere katılması vs. durumlar için özel okullara göndermektedirler.

Eğitimde standardizasyonun ve mc okullaşma yapıları; eğitimde özgünlüğünün ortadan kalkmasına, kalitesinin düşmesine ve farklılıkların azalmasına sebep olmaktadır (Erdoğan, 2014). Özel okullar kar odaklı kurumlardır ve gelişip ilerlemeleri için rekabet avantajı sağlamak durumundadırlar. Rekabetçi avantajın sağlanmasında önemli hale gelen soyut değerlerden itibar, kurumların farklılaşmasını ve eşsiz hale gelmesini sağlamaktadır (Fombrun, 1996). Bu sebeple kurumsal itibar işletme kurumlarının yanı sıra eğitim kurumları için de önemli olmaktadır. Günden güne artan özel okulların, nitelikli öğrenci ve işgörenleri kurumlarına çekebilmek için kurum itibarlarını dikkatli bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir.

Olumlu itibar kurumlara maliyet avantajı sağlar çünkü işgörenler, daha çok çalışmaları ya da daha düşük ücret ödenmesi durumunda bile itibarı yüksek kurumlarda çalışmak isterler (Roberts ve Dowling, 2002, s. 1079). Olumlu itibar; kurumların rakiplerinden farklılaşmasını, rekabet açısından avantajlı olmasını, müşterilerin memnuniyetinin ve bağlılığının artmasını, yetenekli işgörenleri çekmesini, ihtiyaçların daha kolay karşılanmasını ve kurumun finansal açıdan güçlenmesini sağlayarak kurum rakiplerini geride bırakmaktadır (Alnıaçık ve Alnıaçık, 2009). Okulların sahip olduğu olumlu itibar, onları çekici hale getirmektedir. Olumlu itibara sahip okullar; maddi destek elde etme, nitelikli işgörenlere sahip olma, başarılı öğrencilere ulaşma ve öğrencilere sosyalleşme imkanı sağlamada diğer kurumlardan daha başarılı olmaktadır (Cornelissen ve Thorpe, 2002'den akt. Orçan, 2015, s. 2).

Bir diğer anlamı güvenilirlik olan itibar, kurum sözleriyle hareketlerinin uyumundan meydana gelmektedir. Güven, kurumlara güç vermektedir, öyle ki kurumlar kendilerine duyulan güvenin yitirilmesindense para kaybetmeyi tercih etmektedir. Ancak kurumlara yönelik güvenilirlik algısının oluşumu uzun sürede gerçekleşirken bu güvenin kaybedilmesi çok kısa sürmektedir. Bu sebeple güven kurumlarda hassas ve kırılgan bir yapıya sahip olmaktadır. Kurumlarda ise bu hassas ve kırılgan yapı karşımıza itibar olarak çıkmaktadır (Karatepe, 2008). Okullarda paydaşlarla kurulan iletişim ve işbirliğinin güven çerçevesinde yapılması itibarı yükseltirken aksi durum ise itibarı zedelemektedir. Bu sebeple okulların; paydaş memnuniyetini kazanması, paydaşların duygularını olumlu yönde etkilemesi ve en önemlisi kurum itibarını artırması için güven ortamını oluşturmaları gerekmektedir (Karaköse, 2006).

Bütün kurumlarda olduğu gibi eğitim kurumlarında da amaç varlığını devam ettirmektir. Bu amaçla eğitim örgütleri yaşamak ve toplumu yaşatmak için toplumun beklentilerini karşılamak ve gerekli donanıma sahip olmak durumundadır. Eğitim kurumu; toplum yaşamını devam ettirecek insanı yetiştirir ve insanın kültürlenmesine, toplumsallaşmasına, bireyselleşmesine, verimli hale gelmesine yardım eder (Başaran, 1996). Genel amacının iyi bir insan, iyi bir yurttaş ve iyi bir meslek sahibi birey yetiştirmek olduğu eğitim sistemimizde eğitimin önemli bir misyonu bulunmaktadır. İnsanı yetiştirmek, toplumsallaştırmak gibi saygın bir görevi olan eğitim örgütlerinin kendi saygınlıklarını araştırması ve etkili bir şekilde yönetmesi gerektiğini söyleyebiliriz.

İtibar eğitim kurumları için de büyük önem arz etmektedir. Eğitim kurumları toplumsal olup çevresiyle daima iletişim halindedir. Bundan dolayı paydaşların eğitim kurumlarına yönelik algılarının yönetilmesi; kurumsal itibarın oluşturulması, geliştirilmesi ve korunması için gerekli olmaktadır. Ayrıca itibarı güçlendiren önemli unsurlardan olan paydaş beklentilerinin dikkate alınması ve bu beklentilerin karşılanması okulların toplum nazarında itibarını artırmaktadır (Karaköse, 2006). Okullardan beklentiler paydaş çeşidine göre farklılaşmaktadır. Öğrenciler; kaliteli eğitim, akademik rehberlik, uygun eğitim-öğretim ortamları beklemektedir. Veliler; kaliteli eğitim, öğrencileri için daha fazla olanak, sorumluluk sahibi ve yetenekli mezunlar beklemektedir. Akademik personel; başarı, akademik destek, eğitim ve

araştırma yetenekleri, gelişim fırsatları, tanınma ve yarar beklemektedir. Toplum; kaliteli eğitim, sorumluluk ve iş sahibi mezunlar, hesap verilebilirlik beklemektedir (Singh ve Weligamage, 2010'dan akt. Orçan, 2015, s.29).

Okullar zor görevleri ve yukarıda belirtildiği gibi yüksek beklentileri olan sosyal organizasyonlardır. Okulun itibarı, birincil paydaşları olan öğrenci ve velilerinin düşünceleriyle ilgilidir. Veliler okulun eğitim kalitesini gözlemleyen ve değerlendiren müşterilerdir. Okulun itibarı, bir okul yöneticisi tarafından "veliler tarafından yazılan fiyatımız" olarak tanımlanmıştır. Okullarda itibarı belirleyen diğer etmenler; akademik başarı, okulun fiziksel durumu, öğretmen profili, öğrenci ve velilerin geçmişi, okulun tarihi, okulun konumu, yönetim kurulu, okul kültürü, okul tipi (ilkokul, ortaokul, lise) vs. şeklinde sıralanabilir. Çalışmalar sonucunda akademik başarının okulun itibarında en etkili etmen olduğu belirtilmiştir (Sagır, Dos ve Cetin, 2014).

Okulların başarılı olmasında ki diğer unsurlar ise; çıktılarının belirledikleri amaçlara ulaşılması, başarıları ve ürünleriyle temsil edilmektedir. Öğrenci başarısı, öğretmen performansı, öğretmen ve öğrencilerin gelişim seviyesi, okul terk oranları, öğrenci ve işgören devamsızlığı, işgören ve yönetim ilişkileri, okul ve çevre ilişkileri, öğrencilerin okula karşı tutumları, işgörenlerin iş doyumları okulların başarıya ulaşmalarında etkili olmaktadır (Lunenburg ve Ornstein, 2013, s. 21). Görüldüğü üzere okulların başarısında birçok faktör etkili olmaktadır. Bu çalışmada özellikle işletmelerin başarı sıralamalarında en çok etkili olan kurumsal itibarın eğitim kurumlarındaki varlığı incelenmiştir. Bu bağlamda özel ilkokulların itibarının yönetici, öğretmen ve veli görüşleri çerçevesinde nasıl değerlendirildiği belirtilmiştir.

1.2. AMAÇ VE ALT PROBLEMLER

Kurumsal itibar diğer kurumlarda olduğu gibi eğitim kurumları için de son derece büyük önem taşımaktadır. Bu araştırmayla Malatya'daki özel ilkokullarda yönetici, öğretmen ve veli görüşleri çerçevesinde özel ilkokulların kurumsal itibar düzeyinin, itibarının en yüksek ve en düşük olduğu boyutların, ortaya çıkan görüşlerin demografik değişkenlere göre farlılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi ve elde edilen verilerin karşılaştırılmasına dayanarak özel ilkokulların kurumsal itibarının belirlenmesi amaçlanmıştır.

Problem cümlesi:

Malatya'daki özel ilkokulların kurumsal itibar düzeyi nedir? Yönetici, öğretmen ve velilere göre kurumsal itibar düzeyi farklılaşmakta mıdır?

Alt problemler:

Malatya'daki özel ilkokulların:

1. Yönetici, öğretmen ve veli görüşleri doğrultusunda kurumsal itibar düzeyi nasıldır?

2. Yönetici, öğretmen ve veli görüşleri demografik özelliklere göre farklılık göstermekte midir?

3. Yönetici, öğretmen ve veli görüşleri arasında, toplam itibar düzeyi ve kurumsal itibarın alt boyutları açısından anlamlı fark var mıdır?

4. Kurum itibarının en yüksek ve en düşük olduğu alanlar hangileridir?

1.3. ÖNEM

Kurum itibarı paydaşların algılamalarından oluşmaktadır. Paydaşların çeşitliliği ve beklentilerinin farklılığı kurum itibarının oluşturulmasını ve korunmasını zorlaştırmaktadır. İyi bir itibara sahip olan bir okulun, öncelikle toplum nezdindeki saygınlığı da yüksektir ve bu okul tercih edilen, adından övgüyle söz edilen bir kurumdur. Bu araştırmayla özel okulların kurumsal itibarı hakkındaki görüşler ortaya konulmuş ve itibarın kurum üzerindeki önemi belirtilmeye çalışılmıştır. Özel okulların kurumsal itibarının olumsuz olduğu alanların bulunması ve bu alanlarda iyileştirme yapılması konusunda özel okulların yönetimine ve diğer okullara ışık tutacağı umulmaktadır. Ayrıca bu araştırmanın sonuçlarının özel okulların kurumsal itibar çabalarını yeniden düşünmesine katkıda bulunabileceği ve bu kurumların itibar oluşturma ve geliştirmesinde tanıtım faaliyetlerine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırmanın eğitim yönetimi alanına ve eğitim dünyasına katkı sağlaması ve bu konularda yapılacak olan akademik çalışmalara ışık tutması beklenmektedir.

1.4. SAYILTILAR

1- Elde edilen verilerin geçerliği ve güvenirliği yüksektir.

2- Katılımcılar araştırmada kullanılan ölçme aracına samimi ve içten yanıtlar vermiştir.

1.5. SINIRLILIKLAR

1- 2016-2017 eğitim öğretim yılındaki veri ve durumlarla sınırlıdır.

2- Araştırma, alanyazın taraması ve ölçekten elde edilecek verilerle sınırlıdır.

3- Araştırma, Malatya ilindeki özel eğitim kurumlarında sadece ilkokullarla sınırlıdır.

4- Araştırmaya stajyer öğretmenler de dahil edilmiştir.

1.6. TANIMLAR VE KISALTMALAR

Yönetici: Malatya ilindeki özel ilkokullarda görev yapan müdür ve müdür yardımcılarını kapsamaktadır.

Öğretmen: Malatya ilindeki özel ilkokullarda görev yapan öğretmenlerdir.

Veli: Malatya ilindeki özel ilkokullarda öğrencisi 4. sınıfta eğitim gören kişidir.

İç Paydaş: Malatya ilindeki özel ilkokullarda görev yapan öğretmen ve yöneticilerden oluşmaktadır.

Dış Paydaş: Malatya ilindeki özel ilkokullarda öğrencisi bulunan velilerden oluşmaktadır.

İtibar: Sayma, saygınlık, güvenilir olma, tanınır olma ve bilinirliktir.

Kurumsal İtibar: Kurumların paydaş algılarına dayalı olarak değerlendirilmesini sağlayan soyut değeridir.

YL: Yönetim ve Liderlik Boyutu

DÇ: Duygusal Çekicilik Boyutu

ÇÇO: Çalışanlar ve Çalışma Ortamı Boyutu

ÜH: Ürün ve Hizmetler Boyutu

FP: Finansal Performans Boyutu

SS: Sosyal Sorumluluk Boyutu

KE: Kurumsal Etik Boyutu

kssd: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği

MM: Manager Magazine

MT: Management Today

AB: Asian Business

FT: Financial Times

TİE: Türkiye İtibar Endeksi

RQ: Reputation Quotient

BÖLÜM II : ALANYAZIN VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde itibar kavramı ve kurumsal itibarın oluşum süreci, sürdürülebilirliği, olumlu kurumsal itibarın yararları açıklanmıştır. Sonrasında kurumsal itibarın ilişkili olduğu kavramlar, kurumsal itibarın temel bileşenleri, paydaş kavramı, kurumsal itibarın ölçümü ve yönetimi hakkında bilgilere yer verilmiştir.

2.1. KURUMSAL İTİBAR

2.1.1. İtibar ve Kurumsal İtibar Kavramları

İtibar kelimesi Türkçeye Arapçadan girmiştir. İtibarın Arapça karşılığı sayma ve saygı gösterme anlamına gelmektedir. Türk Dil Kurumu'na göre "itibar" kelimesinin anlamı saygınlık, saygı görme, güvenilir olma durumu, değerli, onurlu olma kelimeleriyle izah edilmiştir (tdk.gov.tr). İtibarın İngilizce karşılığı ise "reputation" kelimesidir ve anlamı, bir kişi ya da bir şey hakkında sahip olunan genel düşünceler veya bir kişi ya da bir şeyin geçmiş davranışlarına dayanarak ne kadar saygı duyulduğu ve beğenildiği anlamına gelir (http://dictionary.cambridge.org).

Literatür incelendiğinde kurumsal itibarın net bir tanımının olmadığı, tanımların araştırmacılara göre değişiklik gösterdiği görülmüştür. Araştırmacılara göre değişen kurumsal itibarın tanımları aşağıdaki gibidir:

Deephouse (2000) itibarı, kurumun hedef kitlesiyle var olan tecrübesi ve hedef kitlenin kuruma yönelik bilgileriyle oluşan, kurumu rakiplerinden farklılaştıran ve ona sürdürülebilir avantaj sağlayan soyut bir değer olarak tanımlamaktadır (akt. Besler, 2011). Barnett, Jermier ve Lafferty'e (2005) göre kurumsal itibar, paydaşların finansal, sosyal ve çevresel etkilerin değerlendirilmesine dayanarak zaman içerisinde kuruma atfettikleri kuruma yönelik toplam yargıları olarak tanımlanmıştır.

Gotsi ve Wilson'a (2001) göre kurumsal itibar; paydaşların kurumla ilgili doğrudan deneyimlerinden, kurumun hareketleri hakkında bilgi sağlayan herhangi bir iletişim ve sembollerden veya diğer öncü rakiplerin hareketleriyle karşılaştırılması sonucunda zaman içinde kuruma yönelik oluşan genel değerlendirmelerdir. Fombrun'a (1996) göre kurumsal itibar, kurum hakkında iyi veya kötü, güçlü veya

zayıf gibi algılamalara denilmektedir. Chun (2005) kurumsal itibarı, kurumla ilgili bütün paydaşların özet görüntüsü olarak ifade etmiştir. Tüketicilerin, işgörenlerin, tedarikçilerin, yöneticilerin, medya ve toplumun kurumun neyi temsil ettiğine dair inançları ve kurumla kurdukları ilişkileri kapsamaktadır. Bu ifadeye yakın Croft ve Dalton (2003) tarafından yapılan kurumsal itibarın tanımı, "paydaşların zaman içinde algıladıkları ve yorumladıkları kurum imajı ve kurumun fiili davranışlarına bağlı olarak o kuruma atfettikleri özelliklerin toplamıdır" (akt. Alnıaçık, 2011, s. 68).

Dowling'e (2001) göre kurumsal itibar, "bir kişinin kurum hakkındaki imajını çağrıştıran gerçeklik, dürüstlük, sorumluluk ve bütünlük gibi kuruma atfedilen değerler" olarak belirtilmektedir (akt. Güzelcik Ural, 2012, s. 8). Green (1996) kurumsal itibarı, kurumların defter değerleri ile piyasa değerleri arasındaki fark olarak tanımlamıştır. Marka ya da şerefiye değeri olan kurumsal itibarın kurumların en değerli varlığı olduğunu vurgulamıştır. Bromley'ye (2002) göre itibar, sosyal olarak paylaşılan bir izlenimdir, herhangi bir durumda kurumun nasıl davranacağı konusunda bir fikir birliğidir (akt. Helm, 2007a, s. 23). Schwaiger (2004) kurum itibarını; kurumların değerli, soyut, sürdürülebilir, taklidi zor olan varlığı olarak tanımlamıştır.

Kurumsal itibar paydaşların bir kuruluşa yönelik ortaklaşa düşüncesidir. Kurumsal itibar; iyi bir isim oluşturmak ve bu ismi güçlendirmek, stratejik ve mali amaçlara ulaşmak için paydaşlarından olumlu geri dönüşüm alınmasını sağlayan bir yöntem olarak da tanımlanmaktadır. Bir diğer tanımda kurumsal itibar, kurumların paydaşlarının kuruma yönelik kolektif fikri şeklinde açıklanmıştır (Nakra, 2001). Davies vd.' ne (2003) göre ise kurumsal itibar; "tüm paydaşların itibara yönelik görüşlerini, iç kimliğini ve dış paydaşların özellikle müşterilerin kuruma ilişkin görüşlerini içeren dış imajı da kapsayan kolektif bir kavramdır" (akt. Gümüş ve Öksüz, 2009a). Dörtok (2004) kurumsal itibarı; işgörenler, müşteriler, tedarikçiler, dağıtıcılar, rakipler ve kamuoyunun kurumla ilgili genel tahminlerinin birleşimi olarak tanımlamıştır. Gümüş ve Öksüz'e (2009a) göre kurumsal itibar, kurumun geçmiş performansına ilişkin duygusal ve bilişsel değerlendirmeler ile gelecekteki davranışlarına yönelik tahminlerdir.

Bu tanımlardan hareketle, kurum itibarının kesin bir tanımının olmadığını, araştırmacılara göre farklılaştığı görülmektedir. Kurum itibarının tanımı alanlara göre

de farklılık göstermektedir. Bu tanımlar aşağıdaki gibidir (Fombrun, Gardberg ve Sever, 2000, ss. 241-242):

a. Ekonomistlere göre itibar, kurumun muhtemel davranışlarını belirten niteliklerdir.

b. Stratejistlere göre bir kurumun itibarı, rakiplerine karşı bariyer ve rekabet avantajıdır.

c. Muhasebecilere göre itibar soyut varlıklardır, değeri pazarda dalgalanan bir çeşit iyi niyettir.

d. Pazarlamacılara göre itibar, sadık müşteri çekme gücü olan algısal bir değerdir.

e. Örgüt araştırmacılarına göre itibar, bir kurumun kimliğinin gelişmesi, paydaşlarıyla nasıl iletişim kurduğunun, yaptıklarının kristalleşmesidir.

f. Sosyolojiye göre itibar sıralamaları, kurumların paydaşlarıyla iletişiminden ortaya çıkan sosyal yapılardır. Ortak bir tanım olarak kurumsal itibar, paydaşların kurum performansı hakkında bütün algılarını tanımlayan kolektif bir yapı olarak belirtilmiştir.

Barnett, Laffery ve Jermier (2005) çalışmalarında kurumsal itibar tanımlarını inceleyerek bu tanımları benzerlik ve farklılıklarına göre sınıflandırmışlardır. Araştırmalarında itibara yönelik çok farklı bakış açıları ve birbirinden ayrı düşünceler olduğunu belirterek itibarı üç gruba ayırmışlar ve bu gruplardaki yer alan araştırmacıları da belirtmişlerdir. Bunlar:

Farkındalık: Bu grupta paydaşların kurum hakkında genel bir farkındalıkları bulunmakta fakat kuruma yönelik genel bir değerlendirme yapılmamaktadır. Burada kurumsal itibarın tanımlanması kuruma yönelik algılara dayanmaktadır. Kurumsal itibar algılamaların genel toplamıdır (Pharoah 2003, Einwiller ve Will 2002, Mahon 2002, Roberts ve Dowling 2002, Balmer 2001, Fombrun 2001, Fombrun ve Rindova 2001, Hanson ve Stuart 2001, Zylidopouşos 2001, Bennett ve Kottasz 2000, Ferguson vd. 2000, Fombrun ve Rindova 2000, Miles ve Covin 2000, Mouritsen 2000, Stuart 2000, Balmer 1998, Fombrun 1998, Fombrunve ve 1997, Post ve Griffin 1997, Fombrun 1996, Yoon vd. 1993, Andersen vd. 1992, Weigelt ve Camerer 1998, Levitt 1965).

Değerlendirme: Paydaşların kurum statüsünü değerlendirmesidir. Kurumsal itibarın bir yargı, tahmin, değerlendirme veya bir ölçüm olduğuna dayanmaktadır. Ayrıca bu grupta kurumun elinde tuttuğu saygı, değer ve kurumun nasıl etkili olduğuna dair düşünce ve inançlar yer almaktadır (Larkin 2003, Lewellyn 2002, Mahon 2002, Wartick 2002, Bennett ve Gabriel 2001, Fombrun 2001, Fombrun ve Rindova 2001, Gotsi ve Wilson 2001, Bennett ve Kottasz 2000, Cable ve Graham 2000, Deephouse 2000, Dukerich ve Carter 2000, Fombrun ve Rindova 2000, Gioia, Schultz ve Corley 2000, Schweizer ve Wijnberg 1999, Fombrun 1998, Gray ve Balmer 1998, Rindova ve Fombrun 1998, Van Riel 1997, Post ve Griffin 1997, Fombrun 1996, Herbig ve Milewicz 1995, Brown ve Perry 1994, Fombrun ve Shanley 1990, Bernstein 1984).

Varlık: İtibar kurum için değer ve önem taşıyan bir varlık olarak tanımlanmaktadır. Bu grup itibara bir kaynak, soyut veya ekonomik bir varlık olarak yapılan atıfları içermektedir (Goldberg vd. 2003, Mahon 2002, Mies ve Covin 2002, Fombrun 2001, Drobis 2000, Milesv ve Covin 2000, Fombrun vd.1999, Rihai-Belkaoui ve Pavlik 1992, Spence 1974).

Tanımlar çerçevesinde itibarın, paydaş algılamalarıyla oluştuğu, bu algılamaların ise daha çok duygusal kökenli ve zihinde yer alarak paydaşların birbirlerini etkilemesine sebep olduğu sonucu çıkartılmaktadır. Ayrıca itibarın kazanılmasının zor kaybedilmesinin de bir o kadar kolay olduğu ve kurumların hassas varlıkları olduğu da belirtilmiştir. Tanımlardan hareketle kurumsal itibar kavramının öne çıkan özellikleri şunlardır (Yalçın ve Utkucu, 2018, ss. 15-17):

Soyutluk: Kurumsal itibar hissedilen, algılanan ve somut değerler üretilmesini sağlayan soyut bir kavramdır**.**

Kırılganlık: İtibar inşa edilmesi zor, fakat yıkılması çok kolay varlık olarak tanımlanmaktadır.

Öznellik: İtibar kurumun paydaşları tarafından algılanması olup, bu algılar her bir paydaşta farklılık göstermektedir. Bu sebeple kurumsal itibar sübjektiftir.

Dinamik olma: Kurumların itibarları geçmiş ve gelecek eylemlerine dayalı olarak sürekli değişen dinamik bir varlıktır.

Satın alınamama: İtibar kurumların defter değeri ile piyasa değerleri arasındaki fark olarak tanımlanır. Kurumsal itibar parayla satın alınamaz, kurumların davranışları sonucunda kazanılır. Kaybedildiğinde ise yerine ikame edilmesi zor olmaktadır.

2.1.2. Kurumsal İtibarın Oluşum Süreci

İtibar kurumun uzun yıllar boyunca sergilediği tutarlı davranışları ve çalışmaları sonucunda oluşmaktadır. Kurumlarda itibar sahip olunan her şey üzerine şekillenmektedir. Kurumun mesajları, hizmetleri, başarısı, davranışları, iletişimi, dışarıdan görünümü, kültürü gibi sınıflandırmalar kurum itibarını etkilemekte ve değiştirmektedir. İtibarın oluşumunda kurumların söylediklerinin yanı sıra yaptıkları işler ve paydaşların görüşleri de büyük önem taşımaktadır. Görüldüğü gibi kurumsal itibar birçok ilişki türlerinden oluşmaktadır ve kurumla ilişkili her şey kurumun itibarını etkilemektedir (Gümüş ve Öksüz, 2009a).

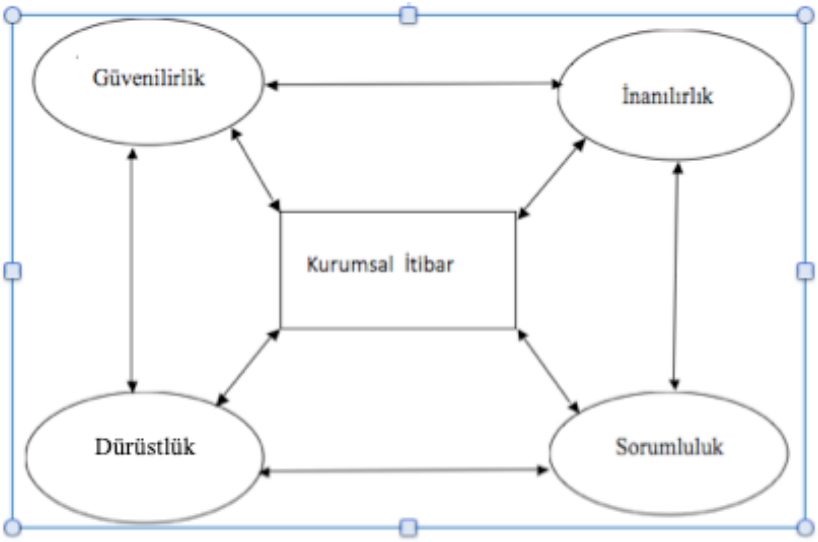
Kurum itibarı genel olarak paydaş algılarından meydana gelmektedir. Kuruma yönelik algılar ise öncelikle kurumun görsel ve işitsel materyallerinden oluşur. Kurumun logosu, renkleri yani görsel kimlik unsurları paydaşların zihinlerinde ilk algıları oluşturmaktadır. Sonrasında kurumun işleyiş tarzı, paydaşların kurum işleyişlerine ve davranışlarına karşı tutumları, kurum hakkındaki söylentiler paydaşların duygusal olarak etkilenmelerini ve kuruma yönelik olumlu ya da olumsuz algı oluşturmalarına sebep olmaktadır. Algı oluşturmanın son aşaması paydaşların kuruma dair davranışlarının süreklilik kazanması yani tutum oluşturmalarıdır. Kuruma yönelik tutumlar, paydaşların kurumları fiziksel ve duygusal süreçlerden geçirdikten sonra ve deneyimlerine dayalı olarak oluşmaktadır (Sever, 2016, ss. 41-43).

Bir kurumun itibarı paydaşlarla etkileşimin yanı sıra paydaşların kendi aralarındaki bilgi aktarımıyla da oluşmaktadır. Paydaşlar kurumla ilgili tecrübelerini, etkileşimlerini, düşüncelerini diğer paydaşlarla paylaşıp kuruma ilişkin algılamaları etkileyebilmektedir (Gümüş ve Öksüz, 2009b, s. 2133). Bunların yanı sıra kurumsal itibarın ortaya çıkmasında kurumla ilgili tecrübeler, anılar ve sahip olunan bilgilerin bireylerdeki duygusal etkisi, kararlar, düşünceler, anlamlar da etkili olmaktadır (Aydemir, 2008, s. 31).

Fombrun'a (1996) göre kurum itibarı; izlenimleri doğrudan yönetme yeteneği, anahtar bileşenlerle güçlü ilişkiler kurma yeteneği ve söylentilerden oluşmaktadır. Gaines-Ross (1997) ise itibarın kurumun göstermiş olduğu belirli davranışlardan oluştuğunu belirtmiştir (akt. Temel Eğinli, 2008). Genel olarak kurumsal itibarın oluşum aşamaları aşağıdaki gibidir (Yılmaz, 2009, ss. 180-184);

1. Paydaşlara iletilen bilgiler ve mesajlar, tecrübeler, gözlemler, inançlar ve düşünceler kuruma yönelik ilk izlenimleri dolayısıyla kuruma dair kurulan şemaları oluşturmaktadır. Bu izlenimler kesin olmamakla beraber kurumların değerlendirilmesinde etkili olmaktadır.
2. Kurumlar hakkında var olan şemalardan yola çıkılarak yargıya varılır. Bu aşamada kurumun sergilediği davranışlar kurumlara ya da çevresel şartlara atfedilmektedir ve kurumlara ait özellikler paydaş zihninde oluşmaya başlamaktadır.
3. Kurumların ilettiği bilgiler ile davranışlarının tutarlı olması, beklentileri karşılayabilmesi ve paydaşlarıyla zaman içerisinde başarılı etkileşim sürdürmesi paydaşların kurumla ilgili şemalarını güçlendirmektedir. Bu aşamada şemalar güçlenir ve paydaşlarca kurumlara ait özelliklerin oluşması sonucu şemalar yerini kurumsal itibara bırakır. Böylece kurumsal itibarın oluşum süreci tamamlanır.

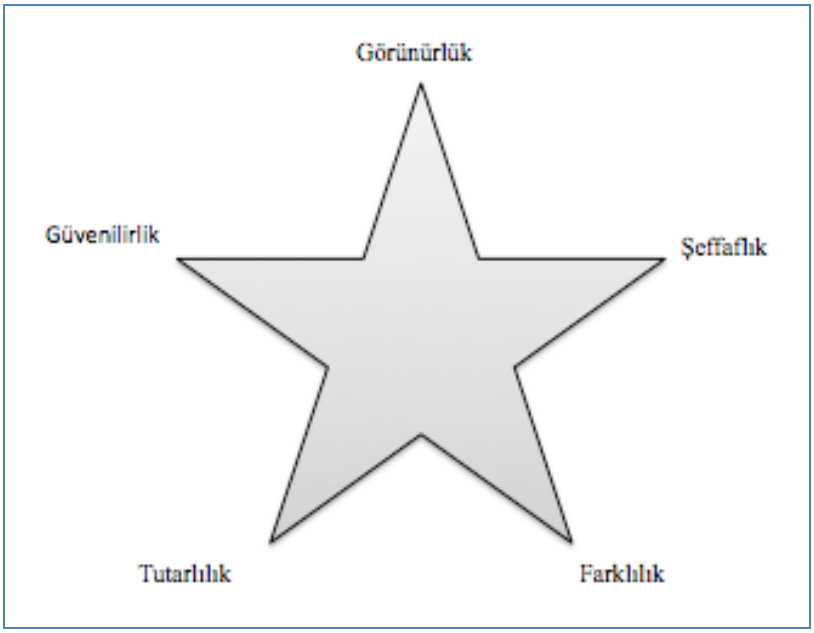
Diğer bir ifadeye göre kurumlarda güçlü ve olumlu itibarın oluşmasında dört kriter etkili olmaktadır. Bunlar; güvenilirlik, inanılırlık, dürüstlük ve sorumluluktur. Bu kriterler bir kurumun somut varlıklarını yönetmesi ile uzun dönemli iyi itibar sermayesini yani soyut varlığını koruması arasındaki farkı belirler (Fombrun,1996, s. 71).



Şekil 2-1: Kurumsal İtibarı Oluşturan Faktörler

Kaynak: Fombrun, 1996, s.72

İtibar oluşumunda farklı yaklaşımları olan Fombrun ve Van Riel (2004) itibarı yüksek ve düşük olan kurumları kıyasladıklarında, aralarındaki farkları beş faktörle açıklamıştır. Bu faktörleri yıldız kalitesinde bir itibar oluşturmanın anahtar özellikleri olarak açıklamışlardır. Bu faktörler aşağıdaki gibidir (ss. 50-56):



Şekil 2-2: İtibarın Temelleri

Kaynak: Fombrun ve Van Riel, 2004, s. 51

1. *Görünür Olmak:* Kurumun medyada, paydaşların zihinlerinde görünür olması demektir. Paydaşlar tarafından daha iyi sayılan kurumlar görünür olmaya meyillidirler ve bunun için yüksek bütçeler ayırmaktadırlar. Görünürlük iki uçlu kılıç gibidir. Bir yandan gelişmiş itibar elde etmek için kaldıraç olabilir diğer yandan itibar üzerinde kalıcı olumsuz etkilere sebep olabilmektedir. Yaşanılan kötü anılar akılda kalıcı olup itibarı olumsuz etkileyebilmektedir (Fombrun ve Van Riel, 2004, ss. 51-52).

2. *Farklı Olmak:* İtibar kurumlara paydaşlarının zihninde farklı bir konum edinmelerini sağlamaktadır. Hatırlanabilir şekilde farklı olmak, dikkat çekmek, farklılaştırıcı sözler vermek anlamına gelmektedir (Fombrun ve Van Riel, 2004, ss. 53-54).

3. *Güvenilir Olmak:* Kurumun samimi, inanılır, dürüst, gerçek olması ile alakalıdır. Güvenilirlik kurumların duygusal açıdan cezbedici olmalarını sağlamaktadır. Güçlü bir itibar kurumun paydaşlarına gerçekteki gösterimiyle oluşturulmaktadır (Fombrun ve Van Riel, 2004, ss. 54-55).

4. *Şeffaf Olmak:* Kurumlar işlerinin yönetilmesinde şeffaf oldukları zaman itibarlarını geliştirmektedirler. Güçlü itibarın kurumların ne yaptıkları, nasıl yaptıkları ve neden yaptıklarına ilişkin bilgilerin paydaşlarıyla paylaşılması yani şeffaflıkla, paydaşların ihtiyaç duydukları bilgilere ulaşılmasıyla oluşacağı belirtilmektedir. Şeffaflık itibarın kurulmasına, devam etmesine ve savunulmasına yardım etmektedir. Kurumlar kendileri hakkındaki bilgileri ulaşılabilir kıldıkları zaman halkın gözünde güvenilir ve hesap verilebilir olarak algılanmaktadır. Şeffaflık halkın güveninin merkezidir ve kurumsal itibarın zayıflığını temsil eder (Fombrun ve Van Riel, 2004, ss. 55-56). Şeffaflık paydaşlara zamanında ve doğru bilgilerin paylaşılmasının yanı sıra paydaşların kararlara katılmasını ve kurumun hesap verilebilir olmasını da gerektirmektedir (Demirtaş, 2015b).

5. Tutarlı Olmak: Üst sıralarda yer alan kurumlar eylemlerinde ve iletişimlerinde tutarlıdırlar. Tutarsız kurumlar paydaşları tarafından desteklenmez böylece itibar sıralamasında düşüş yaşarlar (Fombrun ve Van Riel, 2004, ss. 56).

Genel olarak kurumsal itibarın oluşumunu etkileyen faktörler şunlardır: Kurumların paydaşlarıyla etkileşimi, davranışlarında tutarlı ve şeffaf olması, başarılı

liderlere sahip olması, birer marka taşıyıcısı olan işgörenlerinin kurum değerlerine uygun hareket etmeleri, güvenilir olmaları, müşteri memnuniyetinin sağlanması, hizmet kalitesi, iletişimde ve mesajlarında tutarlı olması, toplum ve çevre problemlerini sosyal sorumluluk çerçevesinde çözmek için kaynaklarını kullanması gibi davranışlar kurumlarda itibarın oluşmasını sağlamaktadır (Güllüoğlu Işık , 2015, ss. 199-203). Bu görüşlerin ardından kurumlarda itibarın çeşitli kaynaklara dayalı olarak oluştuğunu, kurumların itibar oluşturmalarının kolay olmayacağını ve itibarın zaman içerisinde tutarlı davranışlarla oluşacağını söyleyebiliriz.

2.1.3. Kurumsal İtibarın Önemi ve Özellikleri

Soyak Holding CEO'su kurum itibarının önemini güzel bir benzetmesiyle şu şekilde açıklamıştır: "Ortada 150-200 yıllık nadide ve paha biçilmez bir vazo var. Ve bizler etrafında top oynuyoruz" sözleriyle kurumsal itibarın ne kadar değerli aynı zamanda hassas ve kırılgan bir yapısının olduğunu belirtmiştir (Kadıbeşegil, 2012, s. 148). İtibar, kazanan ve kaybedenleri belirlemede en önemli unsur olmaktadır ve kurumların itibarlarına dikkat ettikleri durumda her şeyi daha farklı yapabilecekleri vurgulanmaktadır (Güzelcik Ural, 2012). İyi bir itibar önemlidir çünkü kurum için destek sağlayan ve onu rakiplerinden farklılaştıran ayırt edici bir anahtar kaynaktır. Kurumlara farklılık ve rekabet avantajı kazandıran itibarın kurumlar için daha önemli hale gelmesinde etkili olan çevresel faktörler şunlardır (Fombrun ve Van Riel, 2004):

1. *Küreselleşme:* Küreselleşmeyle gelen ulusal sınırların ortadan kalkması kurumların itibarlarına dayalı olarak rekabeti yükselişe geçirmiştir. Kurumlar küreselleşip yeni ortama girdiklerinde sahip oldukları güçlü ve zayıf itibarları, onların paydaşlarıyla ilişkilerini önemli derecede etkilemektedir.
2. *Bilginin Ulaşılabilirliği:* Bilgi kaynaklarının yaygınlaşması, yazılı veya görsel medya üzerinden bilginin anlık aktarımı, kurumların ürün ve hizmet kalitelerinin ayrımını güçlendirmektedir. Bu durum paydaşları, itibarı daha yüksek olduğu düşünülen kurumlara yöneltmektedir.
3. *Ürün Metalaştırma:* Küreselleşme kurumların ürün ve hizmetlerindeki benzerliği teşvik etmektedir. Ürün ve hizmetlerin

sunulmasında farklılıkların az olması, itibarın belirgin ve güçlü bir farklılık kaynağı olmasını sağlamıştır.

4. *Medya Çılgınlığı:* Son yıllarda medyanın kurumlar üzerindeki etki alanı oldukça gelişmiştir. Kurumlar ve üst yöneticileri seçkinliklerini artırmak, kendilerine yönelik algıları yönetmek vs. durumlar için iyi bir kaynak olan medyayı kullanmaktadırlar.

5. *Reklam Doygunluğu:* Afişler, radyo ve televizyon gibi iletişim araçlarıyla iletilen kurumsal mesajlar tarafından aşırı yüklenilen insanlar reklam mesajlarına daha az ilgi göstermeye başlamıştır. Bu sebeple halkla ilişkiler, kriz yönetimi, sponsorluk ve kurumsal vatandaşlık gibi daha geniş itibar oluşturma stratejileriyle halkın dikkati çekilmektedir.

6. *Paydaş Aktivizmi:* Burada bahsedilen aktivizm, mesajlarını duyurabilmek için bilinçli pazarlama ile halkla ilişkiler yöntemlerini kullanan idari olmayan halk tabanlı gruplara (Greenpeace gibi) yöneliktir. Bu gruplar görünürlüklerini sağlarken dünyanın en bilindik kurumlarının itibarlarına zarar vermektedirler. Greenpeace'in Shell petrol firmasına kutuplarda sondaj yapmasını engellemesi, Nestle'nin ürünlerinde palmiye yağını kullanarak yağmur ormanlarında tahribat yapmasının protesto edilmesi paydaşların müdahalesini göstermektedir (Fombrun ve Van Riel, 2004).

Fombrun ve Van Riel (1997) itibarı kurumların dürüstlüğünün ve güvenilirliğinin öznel ve kolektif değerlendirilmesi olarak tanımlanmıştır ve itibarın özelliklerini aşağıdaki gibi belirtmişlerdir:

1. İtibar, kurumların örgütsel alanda gelişmekte olan statülerini belirginleştiren endüstriyel sistemin türemiş, ikinci dereceden özelliklerdir.
2. İtibar bir kurumun iç kimliğinin dışa yansımasıdır.
3. İtibar kurumların önceki kaynak tahsislerinden ve geçmişlerinden gelişir ve kurumların hareketleri ile rakiplerin tepkilerini kısıtlayan bir hareket engeli oluşturur.
4. İtibar, kurumların çeşitli kriterleri karşılama yeteneğinin ve potansiyelinin farklı kişiler tarafından değerlendirilmesidir. İtibar, kurumun geçmiş çalışmalarını değerlendiren bir özettir.

5. İtibar, bir kurumun tüm paydaşları nazarında sahip olduğu birden çok fakat birbiriyle alakalı imajlarından oluşmaktadır ve işgörenlere, tüketicilere, yatırımcılara, yerel topluluklara kurumun genel çekiciliği hakkında bilgi verir.

6. İtibar kurumların etkililiğinin iki temel boyutunu içermektedir. Bunlar; kurumların ekonomik performansını ve sosyal sorumluluklarını yerine getirebilme başarısının değerlendirilmesidir.

2.1.4. Kurumsal İtibarın Sürdürülebilirliği

Araştırmalar itibarın zarar görmesi sonucu kurumların, kısa dönemli başarısının bunun yanında uzun dönemli hayatta kalmasının da ciddi olarak etkilenebileceğini göstermektedir. Bu sebeple kurumların güçlü itibarlarını devam ettirebilmeleri, tehdit ve kriz zamanlarında onları koruyacakları itibar sermayesi inşa etmeleriyle mümkün olmaktadır (Vivader-Cohen, 2007, s. 280). İtibara yönelik yaklaşımların ve modellerin sınıflandırılmasında, doldurulacak önemli boşlukların tanımlanmasında, paydaşların kurumla ilişkilerindeki itibarın anlaşılmasında ve yürütülmesinde kısacası itibarın korunmasında ve sürdürülebilirliğinin sağlanabilmesinde cevaplanması gereken üç soru bulunmaktadır. Bunlar (MacMillian, Money, Downing ve Hillenbrand, 2005, ss. 217-219):

1. Ne için itibar? Kurumlar farklı özelliklerinden, davranışlarından ve ürünlerinden dolayı itibara sahip olabilirler. Örneğin, finansal olarak başarılı olmak, rakiplerinden büyük ve başarılı olmak, girişimci olmak diğer bir şekilde yüksek kalitede ürün ve hizmetlere sahip olmak kurumların itibarlı olarak algılanmalarını sağlayabilir. Kısacası her paydaş için neyin önemli olduğunu bilme itibarın ne için olduğu sorusunun cevabını verir.

2. Kim için itibar? Saygınlığın kazanılmasının, paydaşlarla kurulan destekleyici ilişkilerle elde edileceği ifade edilmektedir. Kurumlarda bütün paydaşların algılarının dikkate alınması gerekmektedir. Fakat hangi paydaş grubunun algılarının daha değerli olduğunu belirlemeleri "kim için itibar?" sorusunun cevabı olmaktadır.

3. *Hangi amaç için itibar?* Her paydaş grubu için neyin önemli olduğunu bilme itibarın amacının ne olduğu sorusunun cevabını verir.

İtibarın inşa edilmesinin, sürdürülmesinin ve korunmasının temelinde: 1) Kendine özgü, benzersiz bir kimlik oluşturma 2) Halkın gözünde uyumlu ve tutarlı imajlar planlama uygulamalarının yer aldığı belirtilmiştir. Müşteri memnuniyetinin baz alındığı kaliteli ürün ve hizmetlerin sağlanması, işgören davranışlarının gözlenmesi, kurumların sosyal sorumluluk projelerinde yer almaları, hayırseverlik ve kamu yararına çalışmaların yapılması, çevreye karşı hassas davranılması ve çevreyi koruyacak davranışların sergilenmesi bu uygulamalara örnek davranışlar olarak gösterilmiştir (Fombrun, 1996, s. 6).

2.1.5. Olumlu Kurumsal İtibarın Yararları

Olumlu ve güçlü bir kurumsal itibar, kurumun algılanan ve onlara değer katan en önemli soyut sermayesi olarak ifade edilmiştir. Olumlu itibar; müşterilerin güven ve sadakatini artırıp kurumun ürün ve hizmetlerini tercih etmelerini, kurumun ürün ve hizmetleri hakkında diğer müşterilere referans olmalarını, kurumda verimli insan kaynaklarının varlığıyla yetenekli işgörenlerin cezbedip kurumda uzun süre kalmasını sağlamaktadır. Bununla birlikte kurumların; yatırımcılar tarafından cazip hale gelmesini, pazarlarda avantajlı durumda olmasını, finansal açıdan getiriler elde etmesini sağlayarak tehdit durumlarında koruyucu bir görev üstlenmektedir (Dörtok, 2004).

Olumlu bir itibar mıknatıs gibidir, kurumun çekiciliğini artırarak kurum faaliyetlerinin anlaşılmasını kolaylaştırır. Araştırmalara göre olumlu bir itibar işgörenleri kuruma çeker ve devamlılıklarını sağlar, bu şekilde kurumların ürünleri için yüksek fiyat talep etmelerini kolaylaştırır. Yatırımcıları kuruma çekmeyi ve bu kurumların daha az riskli bulunmasını sağlar. Paydaşların satın alım ve yatırım kararlarında da kurumun olumlu itibarı çok önemli olmaktadır (Van Riel ve Fombrun, 2007, s. 47). Olumlu itibara sahip kurumların özellikleri şu şekilde açıklanmıştır (Fombrun, 1996, ss. 72-80):

a. Ürünleri için yüksek fiyat talep eder. İtibar ürün ve hizmetlerde yüksek kalite standardı ve güvenirlik sağladığı için tüketicileri gönüllü olarak fazla ücret ödemeye hazırlar.

b. Satın alımların daha düşük maliyetli olmasını sağlar. İyi bir itibar kurumun işletme giderlerini azaltır. Çünkü itibar, özellikle yatırımcılar, alacaklılar ve dağıtımcılarla birçok görüşmede avantaj sağlar.

c. En iyi işgörenleri çeker. En iyi okulların en parlak öğrencileri çektiği gibi, saygın kurumlar da kaliteli işgörenleri kendilerine çeker. İyi bir imaj nitelikli insanları çekmede kuruma yardım eder.

d. Müşterilerde ve işgörenlerde kuruma karşı daha yüksek bağlılık sağlar. İyi bir itibar müşterilerin tekrarlayan süreçlerde ürün ve hizmetleri satın almasını aynı zamanda işgörenlerin moralini yükselterek kuruma bağlılıklarını artırmaktadır.

e. Daha istikrarlı gelirlere sahip olunmasını sağlar.

f. Kurum için risk durumlarını en aza indirger. Güçlü itibarlara sahip kurumlar, işgörenleri gözlemlemek ve sorunları önceden tahmin etmek için sağlam iç kontrol sistemleri geliştirmeye eğilimlidirler. Böylece bu kurumlar önceden hazırlıklı oldukları için daha az riskli görülmektedir.

g. Paydaşlarına hareketlerinde daha fazla serbestlik tanır.

h. Stratejik avantaj sağlar.

Araştırmacılar kurum itibarının faydalarını genel olarak finansal açıdan, satışlar ve maliyet açısından, rekabet, stratejik ve pazar açısından, insan kaynağı açısından, paydaş bağımlılığı açısından, kriz ve risk durumları açısından olmak üzere yedi başlık altında ele almaktadır:

Finansal açıdan faydaları: Bir kurumun finansal getirileri itibarı oluştururken, itibar da kurumun finansal getirilerine katkı sağlamaktadır. Araştırmalar itibar ile nakit akışı, büyüme ve piyasa değeri arasında pozitif ilişki olduğunu göstermektedir (Fombrun ve Van Riel, 2004). Olumlu itibar; kurumun ürün ve hizmetleri için yüksek fiyat talep etmesini, pazarlamada maliyetin azalmasını, kurumun ihtiyacı olan hizmet ve desteğin kolaylıkla alınmasını sağlayarak kurumların karlılıklarını artırmaktadır (Temel Eğinli, 2008). Özel okulların itibarının yüksek olması ise okulların fiyatlarının yükselmesine, paydaşların

okula yönelik davranışlarını değiştirmesine etki etmektedir (Sagır, Dos ve Cetin, 2014).

Olumlu itibar kurumların kar elde etmesine dolaylı katkı sağlamaktadır. İyi itibarlı kurumlar; daha az risk altında gözükerek yatırımcıları cezbetmekte, tüketicileri duygusal olarak etkileyerek kurum ürün ve hizmetlerini satın alınmasını artırmakta (Yalçın ve Utkucu, 2018) ve böylece kurumlara uzun dönemli finansal performans sağlamaktadır (MacMillian, Money, Downing ve Hillenbrand, 2005).

Satışlar ve maliyet açısından faydaları: Olumlu itibar müşterilerin kurumlara güven duymalarını böylece kurum ürün ve hizmetlerinin satın alımını artırdığı belirtilmektedir (Yalçın ve Utkucu, 2018). Farklı bir ifadeyle itibar, kurumun ürünlerinin çekiciliğini ve müşterilerin satın alma davranışlarını etkiler. Müşteriler güçlü, olumlu ve benzersiz özelliklere sahip ürünleri satın alırlar. Kurumların zayıf itibarı ise ürünlerinin satışını düşürmektedir (Fombrun ve Van Riel, 2004).

Güçlü bir itibarın kurumlarda; yüksek fiyatlandırmanın yönetilmesi, düşük pazar maliyeti, en iyi işgörenleri çekme, taklitlerin engellenmesi gibi birçok fayda sağlaması beklenmektedir (Fombrun, Gardberg ve Sever 2000).

Mevcut araştırmalar iyi bir itibar kurumların maliyetlerini düşürmesinin yanında ürün ve hizmetleri için prim fiyat ödenmesini sağlamaktadır (Helm, 2007a, s. 23; MacMillian, Money, Downing ve Hillenbrand, 2005). Nakra ise itibarın; ürün ve hizmet satışını, yatırımcıların cezbedilmesini, nitelikli işgörenlerin istihdamını, hükümet çevresindeki etkinin kullanılmasını etkilediğini belirtmiştir (2001, s. 402).

Rekabet, stratejik ve pazar açısından faydaları: Kurum itibarı, örgütlere pazarlarda rekabet avantajı sağlayan maddi olmayan varlıklardır (Ponzi, Fombrun ve Gardberg, 2011, s. 15). Farklı bir ifadeyle itibar, rakiplerin üstesinden gelmekte zorlanacakları rekabet avantajı sağlayarak kurum için stratejik değer inşa eder (Fombrun, 1996, s. 28).

İtibar, kurumların güçlü olmalarını sağlamaktadır. Bu güç kuruma çevresi tarafından saygı duyulmasından, kurumun paydaşları tarafından güvenli olarak algılanmasından kaynaklanmaktadır. İtibarın parayla satın alınacak bir değeri

olmamakla beraber kurumlar itibarlarını, çevrelerini etkileyerek ya da dönüştürerek elde etmektedirler (Sever, 2016).

Kurumların değerli, nadir, rekabet avantajı ve üstün getiri sağlayan varlığı olan itibar, onların taklit edilmesini zorlaştırır ve sürekli üstün finansal performans elde etmelerini sağlamaktadır (Roberts ve Dowling, 2002). Kurum itibarı, pazarlarda sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan ve ilgiyle büyüyen soyut varlıktır (Ponzi, Fombrun ve Gardberg, 2011).

İnsan kaynağı açısından faydaları: İtibar işgörenlerin bağlılığını artırır ve kurumda kalma kararlarını etkiler. İyi bir itibar kurumun çalışılacak en iyi yer olduğun düşüncesiyle en iyi işgörenleri kuruma çeker (Fombrun ve Van Riel, 2004). Bunun yanı sıra iyi itibar kurumların nitelikli, sadık ve yüksek motivasyonlu işgörenlere sahip olmasını sağlamaktadır (Yalçın ve Utkucu, 2018).

Üst düzey yöneticiler üzerinde yapılan bir araştırmaya göre, kurumsal itibarı yüksek olan örgütlerde nitelikli, yetenekli işgörenin işten ayrılmalarının düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Aydemir, 2008, s. 41). Ayrıca kurumsal itibarı yüksek olan örgütler kaliteli yetenekli, eğitimli ve geleceği parlak gençlerin ilk başvuracağı yerler arasında bulunmaktadır (Baybora, 2011), kısaca itibarlı kurumlar nitelikli ve gelecek vaat eden gençler için cazibe merkezi olurken yatırımcılar için de güvence olmaktadır (Kadıbeşegil, 2012).

Paydaş bağımlılığı açısından faydaları: Kurumlar paydaşlarıyla ilişkilerinde birçok davranış sergilerler. Bu davranışlarında kurumlar paydaşlarına karşı eşit olmalı, zorlayıcı güç ve haksız davranışlardan sakınmalı, iletişimlerine dikkat etmelidirler. Çünkü kurumlar; paydaşların algılamaları, deneyimleri ve davranışları sonucunda maddi ve maddi olmayan kazançlar elde etmektedirler. Paydaşlar kurumlara güvendikleri ve bağlılıklarını artırdıkları zaman; kurumlarla yaratıcı iş birliğinde bulunmakta, sadakat göstermekte, kuruma zarar vermemekte, kurumla uyum içinde olmakta ve kurumu savunup diğerlerine tavsiye etmektedir (MacMillian, Money, Downing ve Hillenbrand, 2005, s. 221).

İtibar paydaşlar tarafından kurumun genel değerlendirilmesidir. Bir başka tanımda itibar beklentilerin karşılanmasına yönelik paydaşların; kurum ürün ve hizmetlerini satın almayı tercih etmesini, çalışmak için başvurmasını, kurumun

yatırım yapılacak yer olarak görmesini içeren algılar bütünüdür (Van Riel ve Fombrun, 2007, s. 43).

İyi itibar, kurumun performansı ve piyasa değerinin büyümesini sağlayan müşterilerin, işgörenlerin, yatırımcıların ve halkın kuruma yönelik destekleyici davranışlarını içermektedir (Fombrun ve Van Riel, 2004, s. 38). İtibar aynı zamanda sadakatin belirlenmesinde önemli bir faktördür ve müşterilerin sadık olmasını sağlamaktadır (Helm, 2007a). İyi itibar kurumların; işgücü için nitelikli başvuruları çekmesine, yatırımcıları cezbetmesine ve yüksek seviyede müşteri bağlılıklarına sahip olmasına yardımcı olmaktadır (Helm, 2007a, s. 23; MacMillian, Money, Downing ve Hillenbrand, 2005). İtibar önemli bir paydaş grubu olan yatırımcıların davranışlarını, seçimlerini ve satın alım kararlarını belirlemede rol oynamaktadır. Yatırımcılar itibar sıralaması yüksek ve iyi olarak nitelendirilen kurumları iyi yatırım fırsatı olarak görmektedir (Helm, 2007a).

Kriz ve risk durumları açısından faydaları: İyi bir itibar; satışları ve yeni iş girişim seçeneklerini artırarak kurumların, gelecekte büyümesine ve yeni pazarlara girişini sağlayarak daha düşük risk oluşturmasına yardımcı olmaktadır (Dowling, 2006). Olumlu itibar kurumlara; ürünleri için yüksek fiyat talep etmeyi, işgücü ve sermaye maliyetini düşürmeyi, işgören sadakatini artırmayı, karar almada daha özgür olmayı, kriz dönemlerinde kurum saygınlığına yönelik tampon görevi görmeyi sağlamaktadır. (Fombrun,1996, s. 57).

İyi itibar kurumların uzun vadede başarıları için önemli olmaktadır. Her şeyden önce iyi bir itibar, kurumların kriz durumlarını daha kolay atlatmasını sağlayan değerli bir varlık olarak görülmektedir (Güzelcik Ural, 2002). Bu durumun aksine zayıf itibar, kurumlara; felaketlerin gizlendiği anda, grev zamanlarında, fırtınanın üstesinden gelmek için ihtiyaç duydukları halkın desteğine sahip olamayacaklarını işaret etmektedir. Ayrıca mevcut ve potansiyel yatırımcıların iyi itibara sahip bir kurumu, diğer eşit finansal performansa sahip fakat daha düşük itibarı olan kurumlardan daha az riskli buldukları kanıtlanmıştır (Helm, 2007a, s. 24).

Olumlu itibar kurumun; kamuoyu tarafından desteklenmesini, uzun ömürlü olmasını ve taklidinin yapılmasını zorlaştırarak kurumlara farklılık sağlamaktadır (Yalçın ve Utkucu, 2018). İyi bir itibar kurumların kriz dönemlerinde daha az zararla

çıkmasını ve bu kurumların hatalarının toleransla karşılanmasını sağlamaktadır. Bu sebeple itibar üzerinde durulması gereken önemli konulardandır (Çillioğlu, 2010).

İstikrarın sağlanması açısından faydaları: Kurumlar için değer yaratan itibar, kurumlara uzun dönemli fayda ve devamlılık sağlayan bir varlık olarak düşünülmektedir (Cravens ve Oliver, 2006). Kurumların itibarının yüksek olması onların bilinirliklerini ve pazarlardaki gelişmesini artırarak daha iyi pozisyonda olmalarını sağlamaktadır. Bunun yanı sıra itibarın yüksek olması, kurumların devamlılıklarını artırarak rakipleriyle daha fazla mücadele imkanı vermektedir (Temel Eğinli, 2008).

Poiesz (1988) itibarın yardımcı olduğu durumları şu şekilde sıralamıştır (Van Riel ve Fombrun, 2007, s. 47):

a. Paydaşların karar vermede zorlandıkları karışık, çelişkili ve eksik bilgiler olduğunda,

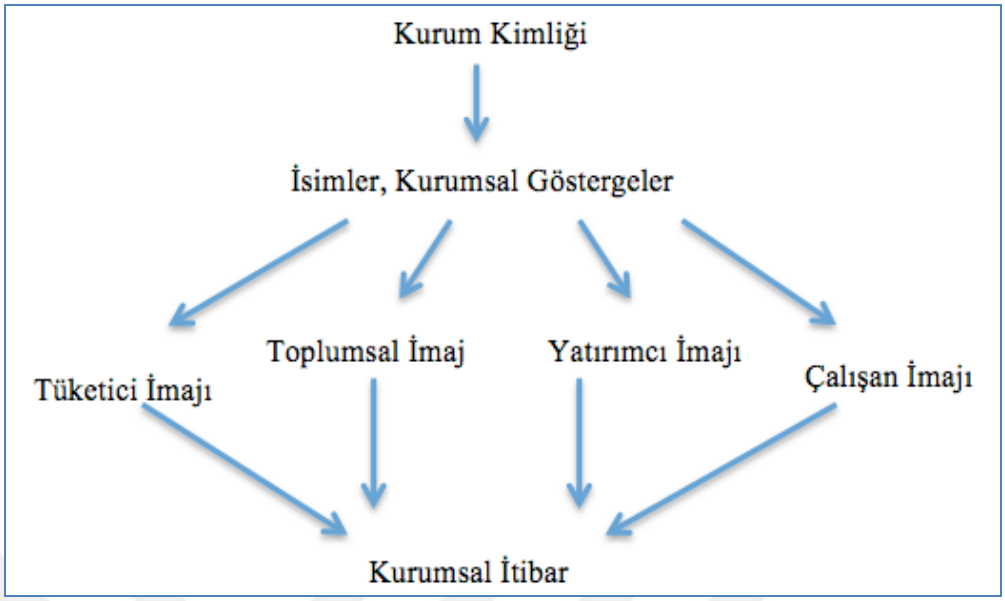
b. Bilginin miktarının (çok az ya da çok fazla olması durumundan dolayı) paydaşların yargıya varmalarını zorlaştırdıklarında,

c. İnsanların ürünle seyrek karşılaştığı durumlarda,

d. Paydaşların hızlı kararlar almalarına baskı yapan dış faktörlerin olması durumunda itibar paydaşlar üzerinde yol gösterici rol oynamaktadır.

2.1.6. Kurumsal İtibarın İlişkili Olduğu Kavramlar

Kurumların sahip olduğu en önemli değerlerden biri olan kurumsal itibar; kurumun kurulduğundan beri çalışmalarını ve emeklerini içeren, kurumla ilgili önemli bilgileri paydaşlarına ileten ve kurumun rakipleri tarafından taklit edilmemesini sağlayan bir değerdir. Bundan dolayı kurumsal itibarla birçok unsur ilişkili olmaktadır (Gümüş ve Öksüz, 2009b, s. 2130). Karaköse (2007a) itibarın, kimlik ve imaj olarak birbiriyle ilişkili iki kavramdan meydana geldiğini belirtmiştir. Kimlik, kurum ve işgörenlerin kuruma yönelik düşünceleri ve algılarından oluşmaktadır. İmaj ise dış paydaşların (müşteri, medya, rakipler, toplum vs.) kurum hakkındaki izlenimleridir. İtibar ise kimlik ve imajın birleşiminden oluşmaktadır. Fombrun (1996) itibarın bileşenlerini şekil 2-3'te göstermiştir:



Şekil 2-3: İtibarın Bileşenleri

Kaynak: Fombrun, 1996, s. 37

Yukarıdaki şekilden anlaşılacağı üzere kurumların itibarını kimlik ve imaj çalışmaları oluşturmaktadır. Kurumların yapacakları *kimlik şekillendirme* ve *imaj programları* onların paydaşlarıyla ilişkilerinde düzenlemeler yaparak, ilişkilerinin daha iyi olmalarını sağlamaktadır. Kurumlar bu programlar dahilinde reklamlarla, yıllık raporlarla, öz sunumlarda görünür olmaktadır. Ayrıca bu uygulamalar kurumun inanılır, güvenilir, emin ve sorumluluk sahibi olarak algılanmalarını sağlayarak kurumlara güçlü itibar sermayesi oluşturmaktadır (Fombrun, 1996).

Pazarlarda sürekliliğini devam ettirmek isteyen ve rakiplerinden üstün olmak isteyen kurumların etkili bir kurum kültürü oluşturmaları ve bu kültürlerinden kendilerini, tanımlayacakları kurum kimlikleri ile paydaşlarına tanıtabilecekleri kurum imajlarını meydana getirmeleri beklenmektedir. Kurumun kültürü, kimliği ve imajı olarak belirtilen bu bileşenler ise zamanla itibarın oluşmasında rol oynamaktadır (Yalçın ve Utkucu, 2018, s. 12). Kurumsal itibara dair bilgilerden hareketle itibarın ilişkili olduğu kavramlar şu şekilde sıralanmaktadır: Kurumsal kimlik, kurumsal imaj, kurumsal kültür, kurumsal marka, kurumsal iletişim, kurumsal sosyal sorumluluktur.

2.1.8.1. Kurumsal Kimlik

Kimlik çalışmalarının yüzyıllar önce devletlerin kendilerini tanımlamak ve diğer devletlerden farklı göstermek için kullandıkları sembollerle başladığı söylenmektedir. Eskiden olduğu gibi günümüzde de kimlikler kurumların rakiplerinden farklı görünmelerini ve tanınmalarını sağlayarak onları diğer kurumlardan ayıran özelliklerdir. Kurumsal kimlik çalışmalarının ise 2. Dünya Savaşı'ndan sonra kurumlara değer katmak, onları farklılaştırmak amacıyla ortaya çıktığı söylenmektedir. Bernstein (1984) kurumsal kimliği, kurumun tanınmasını ve diğer kurumlardan farklılaşmasını sağlayan görsel işaretlerinin bütünü şeklinde tanımlamıştır (Meech, 2002). Antonoff (1989), kurumu bir arada tutan ve diğer kurumlardan ayıran özel yeteneklerin kurumun kimliği olduğunu belirtmiştir (akt. Okay, 2003, s. 43).

Kurumsal kimlik kurumun iç ve dış paydaşlarına; kim olduğunu, ne yaptığını, nasıl yaptığını görsel öğelerle ve davranışlarla somut olarak anlatmasıdır. Özetle kurumun kendisini anlatmasıdır (Uzoğlu, 2001, s. 341). Kurumun kendisi hakkındaki fikirlerinden oluşan kurumsal kimlik, kurumun kendisini nasıl gördüğü ve iç paydaşlarınca nasıl algılandığıdır (Karatepe, 2008, s. 82).

Kurumsal kimlik, kurumun paydaşlarınca nasıl tanındığı ya da nasıl tanınmak, akılda kalmak ve diğerlerine aktarılmak istemesiyle ilgilidir. Ayrıca Olins (1991) kurumun iletişim kurarken yaptığı her şeyi kurumsal kimlik olarak tanımlamıştır (akt. Melewar, 2003). İletişimin önemli ve eski biçimlerinden olan kurum kimliği; kurumun diğerlerinden ayırt edilmesini, görsel açıdan tanınmasını sağlamaktadır. Bu da logolarla, renkle, özel üniformayla vb. görsel unsurlarla gerçekleştirilmektedir (Jefkins, 1995, s. 33).

Bir başka tanımda kurum kimliği, yöneticilerin ve işgörenlerin kurumla bağlantılı bir takım değerlerini ve ilkelerini tanımlar. Kurum kimliği, kurumlarda işin yapımına, yapılan ürünlere, müşterilere ve yatırımcılara yönelik yaklaşımların nasıl olduğuna dair işgörenlerin betimlemesini içermektedir (Fombrun, 1996, s. 36).

Bir kurumun kendini tanıma biçimi olan kurumsal kimlik, kurumu diğerlerinden ayıran, kuruma kim ve ne olduğu hakkında bilgi veren görüntülerdir. Kurumsal kimlikte amaç fark edilmek ve hatırlanmak olarak belirtilmiştir. Kurum

hakkındaki göstergeler ve algıdan oluşan bu görüntünün, kurumların olumlu imaj ve itibara sahip olmasında etkin bir rol oynadığı açıklanmıştır (Peltekoğlu, 2007).

Okay kurum kimliğini ve onu oluşturan unsurları aşağıdaki gibi açıklamıştır (2003, s. 38-39):

> " " Kurumun kimliği" denildiğinde birçok kişinin aklına gelen ilk şeyler kuruluşun logosu, kullandığı renkler ve amblemi gibi görsel unsurlar olmaktadır. Fakat bu, kurum kimliğini belirtmede, açıklamada yetersiz kalmaktadır, çünkü kurum kimliği yukarıda sayılan görsel unsurları içine alan kurumsal dizaynın yanı sıra, kurumsal iletişim, kurumsal davranış ve kurum felsefesi unsurlarından meydana gelmektedir. Bu unsurların bir işletmeye, organizasyona has bir biçimde kullanılması, o kurumun "kurum kimliğini" oluşturmaktadır."

Verilen tanımdan hareketle kurum kimliğini oluşturan dört ana unsur bulunmaktadır. Bu unsurlar kurum felsefesi, kurumsal iletişim, kurumsal davranış ve görsel unsurları içine alan kurumsal dizayndır. Kurum kimliğinin birinci unsuru kurum felsefesidir ve diğer unsurların da temelini oluşturulmasında etkilidir. *Kurum felsefesi,* kurum şahsiyeti olarak da isimlendirilerek işgörenlerin kurumla bütünleşmesini sağlamaktadır. *Kurumsal iletişimde* paydaşları etkileyip kurum imajı oluşturma çabası yer almaktadır. *Kurumsal davranış,* kurumun ekonomik, siyasi, bilgilendirme ve kalite gibi çeşitli alanlarındaki davranışlarını kısacası bütün paydaşlarıyla davranışlarını kapsamaktadır *Kurumsal dizayn* ise kurumu diğer kurumlardan görsel olarak farklı kılma ve hatırlanma etkinliklerini kapsamaktadır (Okay, 2003).

Kurumsal kimliğin özü, kurumun ne olduğunu ve niçin var olduğunu keşfetmesinde saklıdır (Van Riel ve Fombrun, 2007, s. 62). Kurum kimliği, kurumun işgörenlerinin ve yöneticilerinin kurumla birlikteliklerinin derinlemesine düşünüp sorgulamasını gerektirmektedir. Biz kimiz? Ne için varız? Temel amacımız nedir? Bu kurumda olmamız neyi ifade ediyor? Kurumun kimliği hakkındaki bu soruların cevapları kurumsal itibarın ve iletişimin yönetilmesi için kilit noktaları oluşturmaktadır (Van Riel ve Fombrun, 2007, s. 61).

Kimlik, yalnızca üst yöneticiler tarafından seçilerek kimlik oluşumunda açığa çıkan görsel ve istenilen unsurlarda değil aynı zamanda tüm kurum üyeleri tarafından paylaşılan değer ve inançlardan oluşmaktadır (Van Riel ve Fombrun, 2007, s. 64). Bunun yanı sıra kimlik kurumun paydaşlarıyla kurduğu ilişkiyi açıklamaktadır ki yöneticiler ve işgörenler davranışlarında kurum kimliğine göre hareket etmektedirler. Kimlik; kurumun aldığı kararlarda, davranışlarında, işgörenlerine yaklaşımlarında, kriz durumlarında verdiği tepkileri sınırlamaktadır. Bunun yanı sıra kurum kimliği itibarın bel kemiğine benzetilmiştir ve kurumun dayanıklı, sürekli itibar sermayesi geliştirmesi sağlamaktadır (Fombrun, 1996, s. 111).

Melewar (2003), tasarım olarak çıkan ve 1970'li yıllardan sonra rekabet avantajı sağlayan önemli bir kaynak olarak ele alınan, itibarın esasını oluşturan imajların şekillendirilmesinde rol oynayan kurumsal kimliğin yararlarını şu şekilde sıralamaktadır:

a. İşgörenleri güdüler.

b. İşgörenlerin kurumlarına destek ve sadık olmasına yardımcı olur.

c. İşgörenlerin var olan ya da yeni kültüre olan uyumunu kolaylaştırır.

d. Nitelikli yöneticileri kuruma çekebilir.

e. Kurum paydaşlarına kurumu tanıtır (iş kapasitesi, yönetim gücü, ürün ile hizmet çeşitliliği gibi alanlarda).

f. Paydaşların ürün kalitesi hakkında bilgi sahibi olmalarını kolaylaştırır.

g. Paydaşların kuruma sadık olmasını sağlayarak güçlü bir kurum markası oluşumuna yardımcı olur.

h. Kurumlara finansal açıdan yararlar sağlar.

2.1.8.2. Kurumsal İmaj

İmaj, bireylerin karşılaştıkları nesnelerle ilk izlenimleri, fikirleri, değerlendirmeleri, yargıları ve inançları toplamına denilmektedir (Kotler ve Clarke, 1987'den akt. Tengilimoğlu ve Öztürk, 2011, s. 215). Dowling (1986) imajı, insanlar tarafından bilinen bir nesnenin tanımlandığı, anımsandığı ve ilişkilendirildiği

anlamlar bütünü olarak açıklamıştır. Buradan imaj, bir nesneye dair insanların inançlarının, fikirlerinin, hislerinin, izlenimlerinin etkileşiminden doğan net bir sonuç olarak belirtilmiştir (akt. Van Riel ve Fombrun, 2007, s. 40).

Jung (1995) imajı, bir nesneye yönelik düşünce olarak tanımlamaktadır ve bu düşüncenin bir kısmının gerçekle uyuştuğunu diğer kısmının ise öznenin algılamasının ürünü olduğunu belirtmiştir (akt. Okay, 2003, s. 242). İmaj, sahip olunan etkiyi açıklamada kullanılan iyi-kötü, olumlu-olumsuz gibi sıfatlar olarak belirtilmiştir. Kurumun, kişilerce kazanılan izlenimlerinin tamamına imaj denilmektedir. Bu sebeple bir kurumun imajı algılayanların çeşitli olmasından dolayı kişiden kişiye farklılık göstermektedir (Meech, 2002, ss. 133-135).

İmaj, imgeleme yoluyla zihinde oluşturulan nesne, kavram, durum ve semboller olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal imaj ise paydaşların kuruma yönelik izlenimleri, algıları, duygu ve düşüncelerinin bütünü şeklinde açıklanmıştır. Ayrıca kurumun paydaşları üzerinde izlenim oluşturma ve paydaşlarının algılarını etkileme çabaları da imajı oluşturmaktadır (Sümersan Köktürk, Yalçın ve Çobanoğlu, 2008). İmaj, kurumların dış paydaşları özellikle müşterileri tarafından nasıl göründüğü ve algılandığı ile ilişkilidir bu sebeple kurumun paydaşları tarafından oluşturulmaktadır (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2011, s. 217). Kurum imajı, hedef kitlenin kurumla ilgili akıllarındaki resimdir, kurumun adı veya logosuyla karşılaşıldığında akla gelenlerdir (Gray ve Balmer, 1998, s. 696).

Diğer bir tanımda imaj bireylerin zihinlerinde zamanla ve biriktirerek oluşturdukları düşüncelerin bütünü olarak tanımlanmaktadır. İmajların oluşumu kurumların, paydaşlarına kendileri hakkındaki gönderdikleri mesajlara, kurum kimliğinin algılanışına göre şekillenmektedir. Bu mesajların alıcıda bıraktığı izlenimler ise kurum imajını oluşturmaktadır (Uzoğlu, 2001, ss. 345-346). Regenthal (1992) paydaşlar tarafından kurumun bilinirliğinin, algılanan saygınlığının, diğer kurumlarla karşılaştırılabilmesinin ve kuruma yönelik fikirlerin imajı oluşturduğunu belirmiştir. Ayrıca Regenthal iyi bir imajın iki ile beş yıl arasında oluştuğunu ve imaj oluşturmada kurumların belli adımlarla hareket etmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu adımlar; mevcut durumun analizi, ulaşmak istenilen durumun analizi, istenilen imaja uygun kurum kimliğinin seçilerek uygulamaya konulması ve son olarak bir süre

geçtikten sonra imajın ne şekilde değiştiğine yönelik analizlerin yapılmasıdır (akt. Okay, 2003, ss. 258-259).

Kurum imajı, paydaşlar tarafından algılanan bütün mesajların, paydaşların zihinlerinde oluşturduğu fotoğraf olarak tanımlanır ve kurumların başarılı olmalarında büyük etkiye sahiptir. İnsanların fikirlerinin oluşumunda biçimin önemli olması kurumların kimlikleriyle uyumlu, uzun vadeli ve kalıcı imajlar oluşturmalarını gerektirmektedir. Bunun yanı sıra imajın, sıradan bir söylemin etkisiyle oluşmaması ve kurumun kendisini kamuoyuna istediği gibi tanıtması için kurumların imajlarını stratejik olarak ve etkin bir iletişimle yönetmeleri gerekmektedir (Peltekoğlu, 2007).

Kurumlar istenilen imaja ulaşmak için stratejik planlar ve paydaşlarıyla iletişiminde çalışmalar yapmalıdır. Bu çalışmalar sonucunda oluşan olumlu kurum imajının kuruma birçok faydası olmaktadır. Olumlu kurum imajının etkisi en çok kriz dönemlerinde, kurumlara krizden daha az zararla çıkmayı sağlaması ile görülmektedir (Engin, 2014, s. 7). Olumlu kurum imajının oluşmasında kurumun; ürün ve hizmetlerinin kaliteli olması, etkili bir kurum kimliğine sahip olması, paydaşları tarafından tanınır olması, güçlü ve işgörenleri tarafından benimsenen kültürünün olması, paydaşlarıyla iletişim halinde olması, toplum problemlerine duyarlı olması, liderlerinin etik davranışlar sergilemesi, işgörenlerinin gelişimine katkı sağlaması ve topluma güven vermesi önemli rol oynamaktadır (Polat ve Arslan, 2015).

Kurum imajı birçok unsurdan etkilenmektedir. Bunlar; ürün kalitesi ve özellikleri, ürün dizaynı, satış sonrası hizmetler, reklamlar, tüketicilerle ilişkiler, işgörenlerle ilişkiler, tedarikçilerle ilişkiler, bayilerle ilişkiler, ürün ambalajı, borsanın etkisi, kurumun fiziksel görüntüsü, medya ilişkileri vb. şeklindedir. Bu gibi unsurların etkili bir şekilde yönetilmesi kurumların olumlu imajlar elde etmelerini sağlamaktadır (Sabuncuoğlu, 2004, s. 72). Kurumun imajını etkileyen temel unsurlar işgörenler, lider, müşteri memnuniyeti, fiziksel görüntü ve reklamlar olarak ele alınmıştır (Peltekoğlu, 2007, s. 574):

İşgörenler: İşgörenler kurumun vitrini olduğundan ve kurumlarının kültürlerini yansıttıklarından dolayı kurum imajı oluşturmada etken rol oynamaktadır.

Lider: Kurumun felsefesini, misyonunu, vizyonunu yansıtarak kurumu temsil eden lider, itibarın ve imajın oluşumunda etkili unsurlardandır.

Müşteri Memnuniyeti: Kurumdan beklentilerini karşılayan ve kaliteli hizmeti alan müşteriler, kuruma yönelik algı ve görüşlerini olumlu yaparak iyi bir imaj oluşturmaktadır.

Fiziksel Görüntü: Kurumun dışsal görüntüsü ve paydaşları üzerinde bıraktığı genel izlenim kurumun imajını oluşturmada etkilidir. Çevre düzenlemesi, renkler, logo vs. kurumun nasıl tanınmak istemesiyle ilgilidir.

Reklamlar: Reklamlar kurumun iletişim biçimi olduğundan, kurum hakkında farkındalık oluşturarak kurumun medyada nasıl tanımlandığı ve insanların zihinlerinde nasıl yer etmesi gerektiğine yardım eder.

Kurumların imajı, bir süreç içerisinde edinilen deneyimler, iletilen mesajlar, görsel kimlik, kurum hakkındaki duygu ve düşünceler, kuruma yönelik inanç ve algılar kapsamında meydana gelmektedir. Bunun yanı sıra kurumun imajı paydaşların; algılama süreci, geçmiş deneyimleri, değerleri ve kişilik özellikleri gibi birçok faktörden etkilenmektedir. Algılanan iyi bir kurum imajının; kuruma ekonomik değer sağlanması, yatırımcılar tarafından destek sağlanması, hükümetle iyi ilişkiler kurulması, kriz dönemlerinde destek alınması, işgörenlerin motivasyonunun artırılması, kurumun devamlılığının sağlanması, müşterilerin satın alma davranışının artması, kuruma duyulan güven ve sadakatin artması, nitelikli işgörenlere sahip olunması gibi birçok unsurun etkilenmesinde rol oynadığı belirtilmiştir (Sümersan Köktürk, Yalçın ve Çobanoğlu, 2008).

Kurumsal imaj; paydaşların kuruma yönelik düşüncelerini, izlenimlerini, algılarını ifade etmektedir. Bir okulun; görüntüsü, bahçesinin kullanışlılığı, kaç sınıfa sahip olduğu, işgörenlerinin kıyafetleri, üniforması, kentle bütünleşip sosyal sorumluluk faaliyetlerini gerçekleştirmesi vs. gibi durumlar okulun imajını oluşturan unsurlardır (Polat ve Arslan, 2015). Böylelikle okullarda öğretmenlerin, okul

yöneticilerinin, işgörenlerin davranış ve görünümlerinin uygun olmayışı, okul binasının veya bölümlerinin hijyen olmayışı, okulun sosyokültürel olanaklarının azlığı veya olmayışı, okulun kamuoyunda kötü algılanmasına ve imajının negatif olarak etkilenmesine sebep olacağını söylenebilir.

Olumlu bir imaj; paydaşların kuruma güvenip kurum hakkında olumlu düşünmelerini, paydaşların memnuniyetini ve bağlılığını artırmayı, rekabet üstünlüğü gibi birçok avantaj sağlamaktadır. Eğitim kurumlarının sahip olduğu olumlu imaj, kurumu rakiplerinden daha avantajlı konuma yükseltmektedir. Özellikle eğitim kurumlarının çıktılarının somut olmaması, onların algılardan ve öznel değerlendirmelerden daha fazla etkilenmesine sebep olmaktadır. Araştırmalar paydaşların okula dair algıları onların okulu seçmelerini, okulu tavsiye etmelerini, okula yardım etmeleri gibi davranışlarını etkilediğini göstermektedir. Özetle özel okulların imajları öğrenci ve velilerin okulları seçmesinde önemli rol oynamaktadır (Polat ve Arslan, 2015).

Kurum kimliği ve kurum imajı arasındaki ilişki:

Kurumsal kimlik, kurumlar tarafından iletilen mesajlardan oluşmakta ve kurum imajının şekillenmesini sağlamaktadır; kurumsal imaj ise iletilen bu mesajların paydaşlar tarafından kuruma yönelik algılar oluşturmasıdır ve oluşan bu algılar da itibarın belirlenmesinde etkili olmaktadır (Demirtaş, 2015b).

Jefkins (1994) kurum imajını, kamuoyunun kuruma ait düşünceleri olarak tanımlarken; kurum kimliğini kamuoyunun kurumu nasıl tanıyıp gördüğü şeklinde tanımlamaktadır (akt. Güzelcik Ural, 2006, s. 172). Kurumsal imaj kurumun kimliğini yansıtan bir aynaya benzetilmiştir. İstendik veya istenmedik bir imaja sahip olmak kurumun kendisini tanıtmada yaydığı sinyallerle belirlenmektedir. Bu sinyaller kurumun hareketleri ve kendini ifade etmesinin paydaşları tarafından yorumlanmasına bağlı olmaktadır (Van Riel ve Fombrun, 2007, s. 26). Kurum imajı, kurum kimliğinin etkisiyle paydaşların zihninde oluşan kuruma yönelik resim, fikirler ve yargılardan oluşan soyut duyumlardır. Kurumun imajı bir nevi kurumun kimliğinin "sosyal alandaki projeksiyonu" olarak tanımlanmıştır (Okay, 2003, s. 66).

Kurum imajı kurumun amacını oluştururken, kurum kimliği amaca ulaşmada harcanan güç olmakta böylece kimlik ve imaj birbirlerini tamamlamaktadırlar

(Güzelcik Ural, 2006, s. 142). Kurum imajı, kurum kimliğinin çalışmaları sonucunda oluşmaktadır. Kimlik oluşturma somut çalışmaları içerirken, imaj ise paydaşların kuruma dair soyut düşüncelerinden oluşmaktadır (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2011, s. 228). Kurum kimliği ve imajı karşılaştırmalarında, kurum imajının kurum kimliğinin yansıması olduğu belirtilmektedir. Kurum kimliği kurumun, sahip olduğu görsel unsurları ve bu unsurlarla kendisini somut olarak tanıtması şeklinde açıklanmıştır. Kurumsal kimlik, kurumun çalışmalarında kullandığı her türlü görüntü, stil, iletilere kadar uzanmaktadır (Engin, 2014, s. 9-10).

Kurum kimliği oluşturmanın amacı kurum imajı oluşturmaktır. Kurum kimliği ve kurum imajı aynı temellere dayansalar da aralarında farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar: kurum imajı; zihne aittir ve paydaşların kurum hakkındaki soyut düşünceleridir, her bireyce farklı olarak algılanabilir ve kimlikten daha karmaşık bir yapısı vardır. Kurum kimliği ise; fizikseldir ve gerçekte var olarak kurumun somut faaliyetlerini kapsamaktadır (Özüpek, 2013, s. 133). Kurum kimliği "Siz kimsiniz?" sorusuna, kurum imajı ise "İnsanlar sizin hakkınızda ne düşünüyor?" sorusunun cevabını vermektedir. Kurumun iyi bir itibara sahip olmasının, kurumun kimliğinin ön plana çıkarılıp geliştirmesiyle oluşabileceği savunulmaktadır (Dowling 2004'den akt. Er 2008, s. 37).

Kurum kimliği ve kurum itibarı arasındaki ilişki:

Kurumun itibarı kimliğinden oluşmaktadır Bir kurumun itibarına odaklanmak; kurumun kimliğine, karakterine odaklanmaktan ve kurumun paydaşlarıyla nasıl anlaştığını belirlemekten geçer sözü, kurum kimliğinin itibar açısından önemini belirtmiştir (Fombrun, 1996). Kimlik ve itibar arasındaki ilişkiyi Argenti (2003); kimliğin iç paydaşlar tarafından oluşturulduğunu, itibarın ise iç ve dış paydaşların algılamalarından oluştuğunu ifadesiyle açıklamıştır (akt. Güzelcik Ural, 2006, s. 172).

Kurum imajı ve kurum itibarı arasındaki ilişki:

Kurum imajı, çalışmalar sonucu paydaşların zihinlerinde oluşan düşünceler ve inançlar olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal itibar ise kurumun bütün olarak uzun süre içerisinde değerlendirilmesidir. Bu sebeple kurumlar itibarlarını hak ederek kazanmaktadırlar (Dalton ve Croft 2003'den akt. Er 2008, s. 35). Ayrıca, kurumsal

imaj dönemlik değişimlerden etkilenebilen ve değişebilen bir yapıya sahip olurken kurumsal itibar yıllar süren etkin bir iletişimle oluşup devamlılık arz etmektedir (Aydemir, 2008, s. 31). Kurum imajı kurum paydaşlarının zihinlerindeki resimdir. Kurum itibarı, kurumun davranışları hakkındaki değer yargısını belirtmektedir. Kurumlar paydaşlarına doğru ve olumlu bir imaj tasarlamak isterler. Paydaşların gözündeki imaj ve itibar kurumlar için çok önemli olmaktadır. Paydaşların gözündeki itibar, onların kurumu destekleyip desteklemeyeceğini etkilemektedir. Paydaşlarınca kurumun ya da kurum ürünlerinin negatif algılanması, kurumun satışlarını mutlaka gerileteceği belirtilmiştir (Gray ve Balmer, 1998, s. 697).

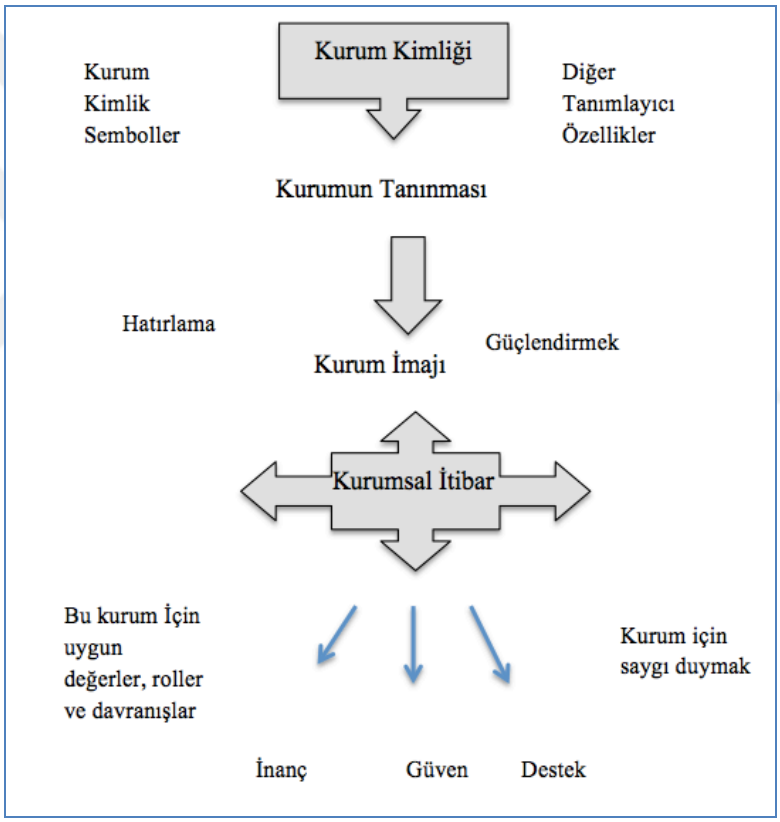
İmaj, değerli bir itibar oluşturmaktan daha kolay ve hızlı olabilmektedir. Güçlü bir imaj, isim, logo, imza, reklam, halkla ilişkiler gibi resmi bir iletişim sistemini kapsayan imaj oluşturma kampanyalarıyla kurulabilmektedir. Olumlu bir itibar ise etkili bir iletişim çalışmasından daha çok çaba gerektirmektedir. Genellikle yıllarca süren tutarlı bir performansla şekillendirilmiş saygı değer bir kimliğe gereksinim duymaktadır (Gray ve Balmer, 1998, s. 696)

Kurum kimliği, kurum imajı ve kurum itibarı arasındaki ilişki:

İmaj, dış paydaşların özellikle müşterilerin kurum hakkındaki görüşleridir. Kimlik, iç paydaşların, işgörenlerin kurum hakkındaki görüşleridir. İtibar, kurumun bütün paydaşlarının kurum hakkındaki görüşleridir (Davies G. , Chun, da Silva ve Roper, 2001). Bu tanımlardan hareketle, kurumsal itibar kavramı, kurumsal imaj ve kimliğin birleşimiyle yani iç ve dış paydaşların görüşlerinden oluşarak kurumlar için soyut bir değer olduğu ifade edilmektedir. İmaj, kimlik ve itibar birbiriyle ilişkili kavramlardır. Kimlik imajı etkilemekte; kimlik ve imaj ise itibarı şekillendirmektedir. Dowling (2001) kurum kimliği, imajı ve itibarı kavramlarını şöyle açıklamıştır (akt. Güzelcik Ural, 2006, s. 173):

> "Kurumsal kimlik; kurumun kendini kamuoyuna tanıtmak için kullandığı kurumun adı, logosu, reklam sloganı vb. semboller ve anlatımlarıdır. Kurum imajı; bir kişinin kurum hakkında sahip olduğu inançlar ve hislerden oluşan genel bir değerlendirmedir. Kurumsal itibar ise; bir kişinin kurum hakkındaki imajını çağrıştıran gerçeklik, dürüstlük, sorumluluk ve bütünlük gibi atfedilen değerlerdir".

İtibarın değerli olduğu kurumlarda yöneticiler itibarlarını korumak ve devam ettirmek için kurumlarına eşsiz bir kimlik ve halkın gözünde kurumları hakkında tutarlı imajlar oluştururlar (Fombrun, 1996, s. 6). İmaj kavramı kurumun dış paydaşlarınca nasıl algılandığıdır ve paydaşların yaşantıları sonucunda kuruma ait edindikleri izlenimlere göre şekillenmektedir. Kurumların sahip olduğu iyi bir imaj iyi bir görünüm, güven ve karın artmasını sağlamaktadır. Bu sebeple kurumların iyi bir imaj elde etmeleri için paydaşlarının algılarına dikkat etmeleri gerekmektedir. İç paydaşların algıları kurum kimliğini yansıtırken, dış paydaşların algıları ise kurum imajını oluşturmaktadır. İtibar ise iç ve dış paydaş algısına ve değerlendirmesine bağlı olarak oluşmaktadır (Karaköse, 2007a)



Şekil 2-4: Kurum Kimliği, Kurum İmajı ve Kurum İtibarı Arasındaki İlişki

Kaynak: Dowling, 2002'den akt. Güzelcik Ural, 2006, s. 174.

Şekil 2-4'te görüldüğü üzere kurum kimliği kurumun tanınmasında rol almaktadır. Kurum imajı, kurumla paydaş arasındaki duygusal bağlardır ve kurumun değerlerini oluşturmaktadır. Kurumsal itibar ise hepsinin birleşiminden oluşmaktadır ve kuruma ait değerleri kapsamaktadır (Geçikli, 2010).

Tablo 2-1: Kurumsal Kimlik, İmaj ve İtibarın Benzer ve Farklı Yönleri

	BENZERLİKLERİ	FARKLILIKLARI
Kurumsal imaj-itibar	- Paydaşlarla etkileşim sonucunda oluşurlar. - İmaj ve itibar kavramları daha çok kurumun dış çevresiyle ilgilidir. - Her iki kavrama yönelik algılar birbirini etkilemektedir.	- İmaj kurumlar tarafından oluşturulurken, itibar paydaşlarının görüşleri neticesinde kazanılır. - İmajın yaratılması anlık olurken, itibar uzun dönemde oluşmaktadır. - Kurum imajı paydaşların kurum hakkında sahip oldukları en son inancı oluşturmaktadır. Oysa itibar, kurumun geçmişteki, şimdiki ve gelecekteki olası eylemlerinden oluşan bir davranış kümesini baz almaktadır. - Kurumsal imaja yönelik algılar kolay değişime uğramaktayken, kurumsal itibar algısı kolay değişmemekte ve kalıcı olmaktadır.
Kurumsal imaj-kimlik	- Her kurum bir kimlik ve imaja sahip olmaktadır. - Kurum kimliğine yönelik çalışmaların amacı kurumun imajını oluşturmaktır. - Etkili ve güçlü bir kurum kimliği, kurumlara hedef kitlelerin zihninde daha iyi yer edinebilme ve kalıcı bir imaja sahip olabilme olanağı tanıyarak kurumsal imajı şekillendirir.. - Kurumların kimlik ve imajları birbirlerini etkilemektedir.	- Kurumsal imaj, kuruluşun algılanış biçimi ile ilgilidir, daha çok zihinseldir. Kurumsal kimlik, daha çok fiziksel görünümle ilgilidir. - Kimlik, daha çok kurum içi bir unsurdur, iç bünyede şekillenir, iç paydaşların görüşlerine dayalıdır. İmaj, dış paydaşların görüşlerine dayalıdır. - Kimlik algısı tektir, imaj algısı çokludur. Kimlik "biz ne olduğumuza inanıyoruz" sorusunun cevabını verirken; imaj "bizim ne olduğumuza dair başkaları ne düşünüyor" sorusunun cevabıdır.
Kurumsal itibar-kimlik	- Olumlu kurumsal kimlik algısı kurumların itibar algısını da olumlu etkilemektedir.	- Kurumsal kimlik, kurumun üyeleri tarafından yani iç paydaşların nasıl algılandığı ile ilişkiliyken; kurumsal itibar kurumun hem iç hem dış paydaşları tarafından nasıl algılandığı ile ilişkilidir.

Kaynak: Polat ve Aslan, 2015, ss. 8-9

2.1.8.3. Kurumsal Kültür

Kültür; bilgi anlamına gelen, bir toplumun duygu, düşünce, gelenek, görenek, sanat ve yargı birliğini sağlayan değerlerin toplamı olarak tanımlanabilir (Okay, 2003, s. 212). Güvenç (1991) kültürü; toplumun kendisini yansıtan, sosyal süreçlerin bileşkesi olan, toplumsal birikimler sonucu oluşan bir insan ve toplum kuramı olarak tanımlamaktadır (akt. Okay, 2003, s. 211). Genel anlamda kültür; bilgi, sanat, ahlak, gelenekler gibi insanlığa ait birikimlerin tamamına denilmektedir. Kütür, dünyanın işleyişiyle, dünya üzerinde neyin önemli olduğunu belirlemeyle, birikim sonucu oluşan araç gereçlerin nasıl kullanıldığıyla, insan davranışlarının anlamıyla ilgilenmekte kısacası hayata dair ortak izlenimleri ortaya koymaktadır (Şişman, 2002' den akt. Sabuncuoğlu, 2004, ss. 32-33).

Ouchi'ye (1981) göre örgüt kültürü, "örgütün temel değerlerini ve inançlarını çalışanlara aktaran semboller, törenler ve efsaneler" şeklinde tanımlanmıştır. Bir örgütün kültürü normları, paylaşılan değerleri ve inançlarından oluşmaktadır. Etkili örgütler güçlü kültürlere sahip olmaktadır ve yöneticilerin önemli bir görevi ise örgütün kültürünü oluşturmaktır (Hoy ve Miskel, 2012). Kurum kültürü, kurum tarafından benimsenen, kurum içinde bireylerin davranışlarını yönlendiren, işlerin nasıl yapıldığını gösteren ortak paylaşılan inançlar, tutumlar, tahminler, beklentiler olarak nitelendirilebilir. Kurum kültürü, örgüt içerisinde hikayeler, törenler, dekorasyon, personel kıyafetleri gibi birçok durum üzerinde etkili olmaktadır (Uzoğlu, 2001, s. 342).

Dowling (1986) kurumsal kültürü; kurumun kimliği sonucu oluşan ve paylaşılan değerler, inançlar ve davranışlar olarak tanımlamıştır. Ambler ve Barrow (1996) kurumun amacını, stratejisini veya kimliğini destekleyen değerleri kurum kültürünü olarak tanımlar (akt. Melewar, 2003, s. 189). Erengül (1997) ise kurum kültürünü, kurumda işgörenlerce tutum, inanç, beklenti, davranış ve çalışmaların nasıl yerine getirildiğini açıklayan normlar denetimi olarak tanımlamıştır (akt. Okay, 2003, s. 213). Kurumsal kültür; öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış şekilleri ve semboller toplamı olan kültürün kurumlardaki görüntüsüne denilmektedir. Kültür kurumlarda kendini rasyonel ve görüntüsel araçlarla göstermektedir. Rasyonel araçları işletme amaç ve hedefleri, kullanılan teknoloji, organizasyon yapısı, planlama, politika, kontrol, ödül, ceza ve terfi sistemleri,

iletişim ve raporlama sistemlerinden oluşurken; görüntüsel araçlar ise kurumlardaki davranışlar, dil, fiziki ortam, kıyafetler gibi unsurlardan oluşmaktadır (Koçel, 2014).

Farklı bir ifadeyle kurumsal kültür, kurumun benimsediği kurallar ile çevresini algılayışı, olaylara bakışı olarak tanımlanabilmektedir. Kurumsal kültür üç bileşen üzerinde incelenmiştir ilki; kurumun dış görünüşüdür ki, kurumun ortamı ve paydaşlarına davranışını; ikincisi işgörenlerin işlerine yönelik tutumlarını, etik normlarla ve hizmet odaklı yaklaşımını; üçüncüsü ise işgörenlerin kurumsal kültüre olan bağlılığını içermektedir. Kısacası kültür kurumlarda yazılı olmayan anayasa olarak tanımlanmıştır (Peltekoğlu, 2007).

Kurum kültürü bazı faktörlerden etkilenmektedir ve bu faktörler altı gruba ayrılmaktadır. Bunlar: *İletişim, motivasyon, liderlik, yönetim süreci, organizasyon yapısı ve özellikleri, yönetim tarzı*dır. Açık bir iletişim, kurum kültürünü geliştirip kurumda başarıyı artırır. Motivasyon bireylere tatmin sağlayan bir iş ortamı sağlayarak, bireylere işlerini sevdirerek işlerdeki başarıyı artırır ve kurum kültürünü olumlu yönde etkiler. İşgörenlerine istediği şeyleri yaptırma yeteneği olan liderlik, liderin işgörenlerine yönelik davranışlarına göre şekillenip kurum kültürünü etkilemektedir. Yönetim süreci de işgörenlerin istek ve ihtiyaçlarına dayanılarak düzenlenmelidir. Kurumlarda yeniliğe, ekip çalışmasına ve yaratıcı fikirlere önem veren organizasyon yapısı kurum kültürünü arzulanan hale getirir. Kurum yapısı (esnek-katı oluşu), yetkinin dağılımı, yöneticilerin yönetim tarzları da kurum kültürünü etkileyen diğer faktörlerdir (Okay, 2003).

Ouchi'ye (1982) göre bir kurumun oluşumu güven, zeka ve samimiyete dayalı olmaktadır. Güven uzun dönemde paydaşların birbirlerini anlamalarıyla oluşmaktadır. Eğitim kurumlarında da yöneticiler, öğretmenler ve öğrenciler arasında samimi ve profesyonel deneyimler, kurumların kültürlerinin oluşumunda önemli olmaktadır (akt. Lunenburg ve Ornstein, 2013, s. 64). Deal ve Kennedy kurumların kültürlerini oluşturmada dört bileşen olduğunu belirtmişlerdir; değerler, kahramanlar, kutlamalar ve iletişim ağlarıdır. Değerler arzulanan davranış biçimleri ve hedeflerdir; okulda kalite, mükemmellik, başarı, yaratıcı olma, öğrenci farklılıklarına saygı duyma, takım çalışması vs.'dir. Okullardaki kahramanlar ise hedeflerin belirlenmesi hususunda model oluşturmaktadırlar. Yüksek öğrenci başarısını sağlamak için oluşturulan aktiviteler, gelenekler, törenler tarzı kutlamalar kurum kültürünün

karakterlerini ortaya koymaktadır. Okullarda anlatılan mitler ve hikayeler okul kültürünü oluşturmaktadır. Ayrıca okulların kültürlerini oluşturmada yöneticilerin temel değerleri yaymaları ve öğretmenlerin davranışları da etkili olmaktadır (akt. Lunenburg ve Ornstein, 2013).

Kurumların kültürü varsayımlar, değerler, semboller ve anlatılardan oluşmaktadır. Bireylerin tartışmasız olarak kabul ettikleri doğrular ve gerçekler olan *varsayımlar,* kurum kültürünün en temel unsurunu oluşturmaktadır. Değerler ve semboller varsayımların üzerine kurulmaktadır. *Değerler*, kurumların ideal, arzulanan hedeflerini temsil etmektedir. *Semboller*, bir kültür içindeki kişiler tarafından özel anlam yüklenen kelimeler, resimler, şekiller, nesneler ve davranışlardır. Toplumdaki değerler sembollerle somut hale gelmektedir. Kurumda hangi davranışın doğru ya da hangisinin yanlış olduğunu gösteren kurallardır (Sabuncuoğlu, 2004). Kurumsal kültürün unsurları Şekil 2-5'te gösterilmiştir:



Şekil 2-5: Kurum Kültürünün Unsurları

Kaynak: Sabuncuoğlu, 2004, s. 35

Bu unsurların yanı sıra toplum içinde uyulması gereken kuralları oluşturan *normlar*, kişilerin nesnelere ilişkin bilgilerini içeren *inançlar*, özel etkinliklerde kişilerin bir araya gelmesini sağlayan *seremoniler ve törenler*, devamlı olarak tekrar eden davranışları oluşturan *ritüeller*, geçmişte önemli kişiler olan *kahramanlar*, kişilere ve olaylara dayalı söylenceler olan *mitler* ve kurum içerisinde kullanılan *dil*

kurum kültürünü oluşturan diğer unsurlardır (Doğan Kılıç, 2016). Kurumların temel değerleri, inançları ve davranışları kültürlerini oluşturmaktadır. Kurumların kültürleri zaman içerisinde grup deneyimleriyle oluşmaktadır ve uzun süreli olup çok yavaş değişime uğramaktadır (Sümersan Köktürk, Yalçın, ve Çobanoğlu, 2008, s. 53).

Kurum kültürü: Kurumda biz duygusunu ve beraberliği geliştirerek paydaşlarda ait olma ve bütünlük duyguları oluşturmaktadır. İşgörenlerin davranışlarını belirleyerek kurumdaki karmaşayı azaltmaktadır, kurumun iletişiminin şeffaf olmasını sağlayarak yanlış anlaşılmaları ortadan kaldırmaktadır. Kurumlar için ortak dil anlamına gelen kültür, kurum içi işlemlerin, kararların, plan ve projelerin hızlı bir şekilde yapılmasını sağlamaktadır. Bunların yanı sıra kurum kültürü; işgörenlerin güdülenmelerini ve bağlılıklarını artırarak onların kurumlarına güven duygularını da oluşturmaktadır. Ayrıca benimsenen kurum kültürüne uygun davranma denetim mekanizmasına duyulan ihtiyacı da azaltmaktadır (Okay, 2003).

Kurumların kültürü itibarın oluşturulmasında başlangıç sayılmaktadır. Çünkü kurumlar değerlerini, inançlarını, tutumlarını, geleneklerini, davranışlarını vs. kültürü oluşturan ögeleri belirleyip tekrarını sağlayarak kendini tanımlamakta ve bu kriterler üzerinden kendisini çevresine tanıtmaktadır (Yalçın ve Utkucu, 2018). Deal ve Kennedy (1982) başarılı kurumların ortak kültür özelliklerini; paylaşılan ortak felsefenin var oluşu, kişilere formalitenin ötesinde ilginin gösterilmesi, ortak kimliğin oluşmasını sağlayan tören ve seremonilerin varlığı, istisnaların ve resmiyette olmayan kuralların iyi anlaşılması, yapılan işin diğerleri için de önemli olduğuna dair inanca sahip olması şeklinde açıklamıştır (Hoy ve Miskel, 2012, s. 168).

Okul kültürü; okulda işgörenlerin birikim ve etkileşimleri sonucu zaman içerisinde oluşan, akademik amaçları vurgulayan ve öğrenci başarısının artmasını destekleyen, paydaş beklentilerine göre şekillenebilen yaşam tarzı olarak tanımlanmıştır (Balcı, 1992, s. 157). Okul kültürü, öğrenmeyi destekler, öğrencilerin öğrenme beklentilerini karşılar, eşitlikçi, okulun temel değerleri ile öğrencilerin öğrenmelerine dair inançları bünyesinde barındırır (Bakioğlu ve Baltacı, 2017). Bir okulun kültürünü tanımlarken öğretmenlerin; iş günlerini tanımlamaları, zamanlarını ve enerjilerini hangi konularda harcadıkları, saygı duydukları öğrenci özellikleri, öğretmenin başarılı olma koşulları, okulda ödüllendirmenin nasıl olduğu,

başarısızlığın hangi davranışların sebep olduğuna dair soruların yanıtlanması okulların kültürlerini tarif etmektedir (Aydın, 2014, ss. 241-242). Çalışılan yerin nasıl bir yer olduğuna dair tarifler de kurumun kültürü hakkında bilgiler vermektedir. Okuldaki işgörenlerin tarif edilmesi, çalışma ortamı, kurumun paydaşlarına yönelik davranışları, kurum olanakları, okulda başarı olarak tanımlanan her şey kurumun kültürü hakkında ipuçları vermektedir (Lunenburg ve Ornstein, 2013, s. 55).

Okuldaki işgörenlerin birlikte hareket etmelerini sağlayan etken güç okul kültürün olmasıdır. Yalnız, okul kültürünün güçlü olmasının yanı sıra esnek olması da gerekmektedir çünkü değişimlere ilk direnç kurum kültürlerinden gelmektedir. Okulların değişime uyum sağlayan esnek kültürlerinin olması, onların toplumsal gelişme ve değişime ayak uydurup varlıklarını devam ettirmelerini sağlamaktadır (Çelik, 2015).

Farklı bir ifadeyle, okullarda değişim, işgören tutum ve davranışlarının, okul kurallarının kısacası okul kültürünün değiştirilmesiyle oluşmaktadır. Okulda öğretim niteliğinin artırılmasına yönelik yeni anlayış okul kültürünün değiştirilmesiyle mümkün olabilmektedir. İmkanların yeterli olması, fiziksel ortamların uygunluğu öğrenci başarısı için gerekli fakat yeterli olmamaktadır. Öğrencilerin her konuda başarılı olmalarında ve öğrenmenin artırılmasında; öğrenciden yüksek beklentisi olan, öğrenmenin artırılmasına uygun ortam oluşturan, akademik yaşamın önemini belirten bir okul kültürünün olması etkili olmaktadır (Balcı, 1992, s. 158). Bir okulun kültürünü oluşturan temel öğeler şunlardır (Hoy ve Miskel, 2012; Taymaz 2011 s. 79):

a. Okula ait hikayeler, gerçek olayların temelinde gerçeğin yanı sıra hayalin de anlatıldığı anlatılardır.

b. Okula ait mitler, gerçek üstü hikayelerdir.

c. Okula ait efsaneler, tekrarlanarak anlatılan ve kurgu içeren hikayelerdir.

d. Okula ait ikonlar, kültürü ifade eden logolar, sloganlar gibi nesnelerdir.

e. Törenler, önemli günlerde yapılan kutlama ve gösterilerdir.

Bu ögelerin dışında okulun tarihsel gelişiminin, değerlerinin, inançlarının ve okulla ilgili saygın kişilerin de okulun kültürünü oluşturduğu ifade edilmiştir (Taymaz, 2011, s. 79).

2.1.8.4. Kurumsal Marka

Marka, kurumların ürün ve hizmetlerinin diğer kurumlardan farklılaşmasına olanak sağlayan ve kurum kimliğine ait ayırt edici bir işaret olarak tanımlanmaktadır. Marka tüketicilerin, ürün ya da hizmeti tanımasını ve kuruma bağlılığının artmasını sağlamaktadır (Taşkıran, 2007'den akt. Er, 2008, s. 41). Görünürlüğün marka yarattığını söyleyen Caputa (2012), markalaşmayan bir şeyin satılamayacağını, markanın kurum imajı olduğunu ve tüketicilerle duygusal bir bağ kurduğunu söylemektedir.

Kurumsal marka, "Kuruma ait soyut varlıkların doğru ve etkin olarak yönetilmesi ve algılanması sonucunda elde edilen değer" şeklinde tanımlanmıştır. Marka bir ürün ya da hizmetin, bilinmesini sağlamakta, yansıtmakta ve benzerlerinden ayıran en önemli nitelik olmaktadır (Başok Yurdakul, 2008). Markalaşmanın kuralı ise rakiplerinden farklı olmaktır, bu farklılık özgün fikirler, farklı olunduğuna dair zihinsel algı, duygusal bağ oluşturma ile gerçekleşmektedir (Caputa, 2012).

Marka kurumun dışa bakan tarafı, kurumu diğerlerinden ayıran ve müşterileri tarafından tanınmasını sağlayan etiket olarak tanımlanmıştır. Güçlü markalar; müşterilerinin kriz dönemlerinde bile güven duymalarını ve kurum ürünlerini tercih etmelerini, yatırımcıların yatırım yapmalarını vs. paydaşların kurumlara pozitif yaklaşmalarını sağlamaktadır. Güçlü markaların paydaşların algılarını olumlu etkilemesi kurumun itibarına da olumlu katkıda bulunduğu belirtilmektedir (Yalçın ve Utkucu, 2018).

Paydaşların zihninde kurumu ve ürünlerini tanıtan logo, işaret ve imajın oluşması için kurumların markalara ihtiyacı bulunmaktadır. Marka paydaşlara, ürünü tanıtan ve ürünün diğerlerinden farklı olduğuna dair mesajlar ileten bir iletişim sürecidir. Güçlü markalar işgörenlerin; motive edilmesini ve kendilerini saygın hissetmesini ve daha çok sorumlu olmasını sağlamaktadır. Ayrıca marka tüketicilerin; ürün veya hizmeti satın alma kararını etkilemekte, kuruma bağlılıklarını

artırmakta ve kar amacı olmayan kurumlara bağışlar yapmalarını sağlamaktadır (Gülay ve Güller, 2015).

Wood (2000) markayı, satıcıların ürün ve hizmetlerinin tanınmasını sağlayan ve onların rakiplerinden ayıran bir isim, terim, işaret, sembol, şekil ya da bunların birleşimi olarak tanımlamıştır. Marka, kurumları benzer ürün ve hizmetler üreten kurumlardan ayırmayı sağlayan en değerli parça olarak açıklanmıştır. Ayrıca markalar; kurumların müşteriler tarafından kolayca hatırlanmasını, kurum isminin ve imajının yerleşmesini, müşterilerinin bağlılıklarının artırarak ürün ve hizmete olan talebin de artmasını, ürünler için daha yüksek fiyat ödenmesini ve ürün sahibine yasal bir güvence sağlamaktadır (Akt. Ar, 2007).

Markaların kurumun itibarının güçlendirilmesinde önemli bir rol oynadığı belirtilmektedir. Şöyle ki markalar tüketicilerin beklentilerini oluşturur ve bu beklentiler yerine getirildiğinde, tüketicilerin güveni sağlanıldığında kurumun itibarı güçlenir (Er, 2008). Okulların isimlerinin markalaşması onların tanınırlığını artırmaktadır ve öğrencilerin, velilerin kısacası toplumun beklentilerinin karşılanabileceğinin garantisini vermektedir (Polat ve Arslan, 2015). Kurumsal markanın; okullara yönelik algıların şekillenmesinde etkili olacağı, kamuoyunda bilinirliği artıracağı bu sebeple kurum itibarı üzerinde etkisinin olacağı söylenebilir.

2.1.8.5. Kurumsal İletişim

Örgütlerin var olabilmesini sağlayan üç öğe bulunmaktadır. Bunlar; ortak amacı gerçekleştirecek bireylerin varlığı, ortak amacın var olması ve ortak amacın anlaşılmasını sağlayan iletişimdir. İletişim örgütlerin temel öğeleri arasında yer almaktadır. İletişim; bireyler arası etkileşimi, duyguların, düşüncelerin, emirlerin, haberlerin vb. aktarılmasını sağlamaktadır (Aydın , 2014, s. 3). İletişim, bir kişi veya gruptan diğerlerine bilgi, düşünce, tutum veya duygu iletimi olarak tanımlanmıştır. İletişimin beş öğesi bulunmaktadır. Bunlar; kaynak, mesaj, kanal, alıcı ve geri bildirimdir. Kaynak iletişimin başlangıcını oluşturmaktadır. Mesaj, bilginin kaynak tarafından kodlanmış şeklidir. Kanal, mesajın alıcıya iletildiği yola denilmektedir. Alıcı, mesajın iletildiği kişi veya kişilerdir. Geribildirim ise mesajın kaynağına geri dönmesi olarak tanımlanmıştır (Sabuncuoğlu, 2004).

İletişim, mesajın iletilmesi ve iletilen mesajın alıcı tarafından değerlendirilmesidir. Kurumsal iletişim ise, olumlu imajların oluşturulması için kurumun hedef grubunu sistematik bir şekilde etkileme çabası olarak tanımlanmıştır (Okay, 2003, s. 160). Başka bir tanımda kurumsal iletişim, kurumun paydaşlarıyla iletişime geçmek ve mesajlarını yayabilmek için kullandığı çeşitli taktiksel ve stratejik araçlardır (Van Riel ve Fombrun, 2007, s. 2). Jackson (1987) kurumsal iletişimi, kurumun planlanan amaçlarını yerine getirmek için kullandığı bütün iletişimsel aktiviteler olarak ele almıştır. Kurumsal iletişim, kurumun paydaşlarıyla olumlu bir hareket noktası oluşturmak adına tüm iç ve dış iletişimin düzenlenmesi ve yönetilmesinin yer aldığı çeşitli aktivitelerdir (akt. Van Riel ve Fombrun, 2007, s. 25).

Kurumsal iletişim, kurumun kimliğini çeşitli kitlelere ve paydaşlara ilettiği resmi ve resmi olmayan kaynaklardan çeşitli araçlarla gelen mesajların toplamıdır. Kurumsal iletişim kurumun kimliği, imajı ve itibarı ile arasındaki bağdır. Kurumlarda temel iletişim kaynaklarının sınıflandırılması şu şekilde yapılmıştır (Gray ve Balmer, 1998):

İsimlendirme ve Markalaştırma: Bu kategoride kurumun bölümlerinin ve ürünlerinin tanıtılmasında kullanılan isimler yer alır. Kurumlar kimliklerinde büyük değişiklikler yapmak için isimlerini değiştirmektedirler.

Grafik Tasarımı: Kurumun görsel tanıtımını yapmaktadır. Kullanılan logonun türü ve sayısı, tasarım tarzı, kullanılan harf tipi, renklendirme gibi kurumun bütün grafiklerini koordine eder. Buradaki asıl soru kurumun görsel sunumunun kimliği ile uygun iletişim kurup kurmaması meselesidir.

Resmi Bildiriler: Bu kategori misyon bildirileri, inançları, etik kuralları, yıllık raporları, reklam metinlerini ve kurum sloganlarını içerir.

Mimari: Kurum binalarının tasarımı, ofis ve fabrikalarının iç düzeni kurum hakkında çoğu şeyi açıklamaktadır. Kapalı ofisler birbirini gören masalarla geniş bir odadan daha farklı kültürü önermektedir.

Medya İlişkileri: Medya ilişkileri kurumsal iletişim stratejisinin önemli bir bileşenidir. Büyük kurumlarda halka ilişkiler departmanı tarafından yönetilirken,

küçük kurumlarda üst yönetim tarafından gayri resmi olarak yönetilmektedir. Medya kurumların itibarlarının ve imajlarının oluşturulmasında önemli bir rol oynamaktadır.

Rutin Etkileşimler: Paydaşlar, kurum işgörenleriyle rutin etkileşimlerine dayanan kurumlar hakkında çoğunlukla kalıcı izlenimler oluştururlar. Sonuç olarak işgörenler organizasyonun olumlu imajını yansıtacak şekilde eğitilmeli ve motive edilmelidir. Müşteri memnuniyetinde personel etkileşimleri önemlidir.

Kurumlar birbiriyle iletişim halinde olan insan ağlarıdır. Kurumların iletişim faaliyetleri paydaşların, kurum ve çalışması hakkındaki algılarını etkilemektedir. Kurumların iletişim sistemlerini geliştirmeleri, markalarını ve itibarlarını inşa etmelerini böylece ekonomik bir değer kazanmalarını sağlamaktadır (Fombrun ve Van Riel, 2007). Bunun yanı sıra iletişim, bir kurumun gerçek ve güvenilir olarak algılanması olasılığını artırarak kurum paydaşların desteğini ve savunmasını kazandırmaktadır. Bu sebeple itibarı yüksek kurumlar iletişimleri için yüksek bütçeler ayırmaktadır (Fombrun ve Van Riel, 2004, s. 51). Kurumların iletişimlerine önem vermemeleri ise onların imaj ve itibarlarını risk altında olmasına sebep olmaktadır (Van Riel ve Fombrun, 2007, s. 3). İçinde bulunduğumuz rekabet ortamı, kurumları paydaşlarıyla daha sağlam ve güvenilir ilişkiler kurmayı zorunlu hale getirmektedir. Tüketicilerin bir kurumu tercih sebebi kurumun imajı, tanınırlığı, güvenilirliği olmaktadır ve bunlar iletişim aracılığıyla gerçekleşmektedir (Başok Yurdakul, 2008).

Kurumların verimlilik, kar, olumlu imaj ve itibar elde etmek için işgörenleriyle da etkili iletişim kurmaları gerekmektedir. Kurum içi iletişim, işgörenler arasında sahiplik, değer görme ve kararlara katılma anlamına gelmektedir. Böylece kurum içi etkin iletişimle işgörenlerinin sosyal ve psikolojik beklentilerini karşılayan kurumlar; işgörenlerin tatmin olmasını, memnun olup müşterileri de memnun etmesini, verimliliğin artmasını sağlayarak kurumların başarılarını artırmaktadırlar. Ayrıca akademik çalışmalar da yönetimin işgörenlerine değer vermesinin onların verimliliğini artıracağını göstermiştir (Peltekoğlu, 2007).

Eğitim bir etkileşim sürecinden yani iletişimlerden oluşmaktadır. Eğitimin ve öğretimin iletişimle sağlanması okul için iletişimin önemini daha da artırmaktadır. Okullarda iletişim; paydaşlarıyla iletişimi kapsayan yönetsel faaliyetlerde ve eğitim

etkinliklerinde kullanılmak üzere iki amaçla yapılmaktadır (Hesapçıoğlu, 2009, s. 207). İletişim kurmak bütün kurumlar için çok önemlidir. Okul yöneticileri zamanlarının %70'ten fazlasını iletişim kurarken harcamaktadırlar. Yöneticilerin günlerinin %30'undan fazlasını ise dinlemeye ayırdıkları varsayılmaktadırlar (Lunenburg ve Ornstein, 2013, s. 178). Bu ciddi oranlar okul yöneticilerinin paydaşlarıyla iletişime önem vermelerini ve etkili iletişim kurmalarını gerekli kılmaktadır.

Okul işgörenlerinin önemli bir kısmını oluşturan öğretmenlerle etkili iletişim kurulurken yöneticilerin bunlardan farklı olarak iletişimleri için; olumlu ortam oluşturması, mesajları anlaşılır kılması ve geri bildirimler alması, kaynakların sağlanması, insana önem vermesi, etkin dinlemesi, grupla çalışmalar yapması ve etkililiğe dikkat etmesi, olumlu yönde yaklaşarak iyi davranması, öğretmen görüşlerini alması, davranışlarında açık, şeffaf ve saygılı olması gerekmektedir (Tuzcuoğlu ve Tuzcuoğlu, 2009, ss. 338-339). Eğitimin önemli bir diğer paydaşı öğrenciyle iletişim kurulurken; öğrencinin farklılıklarına ve kişisel özelliklerine önem verilmesi, sevgi ve saygıyla yaklaşım, iletişim engellerinin (alay etme, aşağılama, ahlak dersi verme, tehdit etme vs.) kullanılmaması, okulda güvenli ortamın oluşturulması, öğrenci merkezli eğitimin kullanılması, öğrencilerin kendilerini ifade etmelerine imkan tanınması gibi özelliklere dikkat edilmesi gerekmektedir (Tuzcuoğlu ve Tuzcuoğlu, 2009).

Okullar çevresiyle bütünleşmiş kurumlardır. Çevresindeki kurum, kuruluş ve kişilerle iletişiminde dikkatli olmak durumundadır. Çünkü okulların çevrelerinin desteği ve güvenini kazanmaları paydaşlarıyla sağlıklı iletişimi sonucu oluşmaktadır (Tuzcuoğlu ve Tuzcuoğlu, 2009). Etkili iletişim kuran okul yöneticisinin iletişimde; karşısındakinin düşüncelerini öğrenmesi ve davranışları hakkında tahminler yürütmesi, yapıcı görüşle iletişime başlaması, başarılan işleri ortaya koyması, çeşitli iletişim araçlarını kullanması, iletişimi sürdürmesi, motive edici olması, katılım oranını artırıp işbirliğini sağlaması, söylentileri engellemesi gerekmektedir (Bursalıoğlu, 2015).

Eğitimcilerin etkili iletişim kurma becerilerini beş yöntemle geliştirebilecekleri açıklanmıştır. Birincisi, basit ifadelerle, uygun ve doğrudan bir dil kullanmalarıdır. İkincisi, dinleyicinin bilişsel şemasını oluşturabilmesi için açık, net

ve tam bilgi vermeleridir. Üçüncüsü, ortamdaki gürültüyü en aza indirmeleridir. Dördüncüsü, duruma uygun ve çoklu iletişim araçları kullanarak iletişimde doğru anlaşılmayı sağlamalarıdır. Beşincisi, eğitimcilerin karmaşık ve net olmayan konularda daha etkili iletişim kurabilmek için iletişim zenginliği en yüksek olan yüz yüze iletişimi kullanmalarıdır (Hoy ve Miskel, 2012, s. 347).

Kurumlar için iletişim yaşam kaynağıdır çünkü küçük veya büyük kurumların işlemesi için ihtiyaç duyulan kaynaklara erişimini sağlar. İletişim kurumların sermaye, hammadde gibi ihtiyaç duyulan birincil kaynakların elde edilmesini ve yasal olma, itibar gibi kurumun işlemesini mümkün kılan ikincil kaynakları inşa eder (Van Riel ve Fombrun, 2007, s. 1). Eğitim, öğrenci-öğretmen-yönetici-veli-çevre arasındaki iletişimler sonucu meydana gelmektedir ve bu sebeple iletişim eğitimin temelini oluşturmaktadır. Olumlu iletişim eğitimde başarıyı artırırken, olumsuz iletişim ise eğitim ve öğretim için tehlike oluşturup eğitimin kalitesini düşürmektedir (Tuzcuoğlu ve Tuzcuoğlu, 2009, s. 332).

21. yy'da kurumlar paydaşlarıyla doğrudan iletişim kurabilmekte ve teknoloji sayesinde paydaşları ile kurum arasında bilgiye ulaşım kolaylaşmaktadır. Er'e (2008) göre kurumların; iletişim çalışmalarında duyarlı olmaları, paydaşlarına karşı açık ve dürüst olmaları, paydaşlarından gelen dönütleri dikkate almaları itibarları için önemlidir. Ayrıca iletişimde dikkat edilmesi gereken bir diğer husus ise; kurum içindeki işgörenler tarafından inanılan, yaşanmış temel değerlere dayandırılmayarak düzenlenmiş iletişimler kamuoyunu etkilemede uzun vadede başarısızlığa sebep olmaktadır (Fombrun ve Van Riel, 2004, s. 55).

Bir kurumun itibarının yönetilmesinin yolu iletişimini yönetmekten geçtiği vurgulanmaktadır. Kurumun iletişim süreçleri kurumun bütün paydaşları ile kurduğu iletişimi kapsamaktadır. Paydaşların kurumlara yönelik algılarını etkileyen kurumsal iletişimin planlı bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir (Dörtok, 2004, s. 61). İcil (2008) çalışmasında, kurumlarla kurulan iletişimin paydaşların algılamalarını şekillendirdiği sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca kurumların iletişiminde şeffaf ve güven verici olmaları, kurumların vizyonlarının tanınmasını, hizmet kalitesinin olumlu algılanmasını sağlayarak itibarlarını olumlu yönde etkileyeceği belirtilmiştir. Altıntaş (2005) ise iletişimin etkili olması için bire bir olmasını vurgulamıştır. Kişilerin bizzat

deneyiminin, diğer iletişim kaynaklarından daha etkili olduğu ve itibarın oluşmasında önemli etken olduğunu belirtmiştir.

2.1.8.6. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Sosyal sorumluluğun ilk Eflatun zamanında toplumun menfaatinin bireyin menfaatinden üstün tutulması anlayışıyla ortaya çıktığı düşünülmektedir. İnsanlık tarihi boyunca bir takım kurallar, yasalar, dini inançlar sosyal sorumluluğu pekiştirmiştir. Sosyal sorumluluk sanayileşme ve büyük kurumların ortaya çıkmasıyla belirginleşmiştir. Türk devletlerinde vakıfların kurulması, geleneksel ve kültürel olarak yardımseverliğe önem verilmesi sosyal sorumluluğa örnek çalışmalardır (Ilıcak Aydınalp, 2013).

Sosyal sorumluluk kavramı oluşumunda hayırseverlik ve sorumluluk kavramlarıyla ilişkilidir. Hayırseverlik, genellikle planlanmamış bir şekilde ve beklenti olmaksızın kurum kaynaklarının istenerek yardım ve toplum hizmeti için kullanılmasıdır (Ilıcak Aydınalp, 2013). Kurumlar, kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ortaya çıkmadan önce sosyal faaliyetlerini yardımseverlikle ilişkili olarak gerçekleştirmişlerdir. Okul yapımı, burs verme, ağaç dikimi, aşevine bağışlar gibi faaliyetler yardımseverlik dahilinde gelişmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının ortaya çıkması, sosyal sorumluluk çalışmalarının daha sistematik ve planlı bir şekilde yapılmasını sağlamıştır. Kurumlar itibar kazanmak için, sosyal etkinliklerini sürdürmüş ve iletişim yoluyla bu çalışmalarını duyurmuştur (Öztürk ve Ayman, 2013).

Kurumun sosyal sorumluluk anlayışı toplumla alakalı konularda duyarlılığını göstermektedir. Kurumların toplum sorunlarına hassasiyetle yaklaşması ve yardımlarında karşılık beklememesi kurumsal sosyal sorumluluk anlayışını göstermektedir (Temel Eğinli, 2008, s. 63). Kurumlar ekonomik sorumluluklarının yanı sıra toplumun refahı ve gelişmesi, doğal kaynakların sürdürülebilirliği gibi çevresel ve toplumsal konularda da sorumluluk sahibi olmaktadırlar. Sosyal sorumluluk çalışmaları kurumun yararını gözetmekte, toplumun refahını artırıcı ve kurumu koruyucu görevleri bulunmaktadır. Kotler ve Lee'nin (2005) tanımında, "kurumsal sosyal sorumluluk; kurumsal kaynakların yardımıyla ve isteğe bağlı iş

uygulamalarıyla toplumun refahını geliştirmek için verilen bir taahhüttür" (akt. Güzelcik Ural, 2006, s. 34).

Sosyal sorumluluğun tanımı araştırmacılar arasında farklılık göstermektedir. Stahl ve Gribsy (1997) sosyal sorumluluğu, kurumun kaynaklarını toplumun faydası için kullanması olarak tanımlamıştır. Turan (1997) sosyal sorumluluğu, "işletmelerin toplumun değer yargılarına ve normlarına uygun bir şekilde hareket ederek, her şeyden önce karşılığında doğrudan bir fayda beklemeksizin gönüllü olarak faaliyette bulunması" şeklinde tanımlarken, Aydemir (1999) kurumun içinde bulunduğu ortamı koruma ve iyileştirmek için aldığı mesuliyet olarak tanımlamıştır (akt. Özüpek, 2013, ss. 18-19). Kurumsal sosyal sorumluluk, gönüllü olarak ve kurum kaynaklarının kullanılarak toplumun refahının artırılması için yapılan sorumluluklar olarak tanımlanmıştır (Ilıcak Aydınalp, 2013, s. 9). Bu boyut kurumların ekonomik kazançlarının yanı sıra etik değerlere bağlı kalarak bireylerin, toplumun ve çevrenin zarar görmemesine güvence vererek daha iyi çevre ve toplum adına isteyerek yürüttükleri faaliyetleri kapsamaktadır (Çekmecelioğlu ve Dinçel, 2013, s. 128).

Carroll'a (1979) göre kurumsal sosyal sorumluluk ekonomik, hukuki, etik ve isteğe bağlı beklentileri kapsamaktadır. Carroll (1991) kurumsal sosyal sorumluluğu dört kategoriye ayırmıştır. Birincisi kurumun ilk ve en önemli sorumluluğu olan *ekonomik sorumluluktur.* Kurumlar doğası gereği ürün ve hizmetlerinin karşılığında kar etmek isterler. Kurumların ikinci sorumluluğu *yasal sorumluluktur*. Kurumlardan ekonomik misyonun yanında kanun ve kurallara da uymaları beklenir. Üçüncü sorumluluk olan *etik sorumluluk*, yazılı kanunlar olmasa da kurumlardan uyulması beklenen toplumsal norm ve beklentileri içermektedir. Dördüncü sorumluluk isteğe bağlı olarak yapılan ve toplumun beklentilerine cevap olacak *hayırseverliktir***.** Toplumun refah düzeyinin yükselmesi ve kurumun itibarı için yapılan çalışmaları kapsamaktadır. Bu çalışmalar; kurumun gönüllü olarak kabul ettiği hayırseverce katkıları, işgörenlerin eğitimi, madde bağımlılığı programların yönetimini, eğitim yardımları gibi aktivitelerden oluşmaktadır ve yapılmadıkları takdirde kurumlar toplum tarafından etik dışı görülmezler.



Şekil 2-6: Sosyal Sorumluluk Piramidi

Kaynak: Carroll, 1991, s. 42

Kurumsal sosyal sorumluluk derneği kurumsal sosyal sorumluluğun önemini şu şekilde açıklamıştır: Özel sektörün uluslararası pazarda rekabetçi olabilmesi, işgörenlerin iş süreçlerine daha etkin katılması, çevrenin korunması, sivil toplum-özel sektör işbirliklerinin gelişmesi için yararlı değil aynı zamanda sürdürülebilir kalkınmanın gerçekleşmesi ve toplumsal alanda başarıya ulaşabilmek için önemli bir unsurdur (kssd.org). Kurumsal sosyal sorumluluğun son yıllarda önemli olmasının sebepleri aşağıda verilmiştir (Sarıkaya, 2009a):

1- Küreselleşen dünyada kurumların, uluslararası alanda var olabilmesi ve nitelikli işgücüne sahip olabilmesi gibi birçok alanda çabalaması gerekmektedir.

2- Kurumların daha fazla hesap verilebilir ve şeffaf olmasına sebep olan kurumsal yatırımcıların artması.

3- Günümüzde müşterilerinin satın aldıkları ürün ve hizmetleri her açıdan sorgulamaları, bu konuda hassas ve bilinçli davranmaları kurumların sorumlu davranmasına neden olmaktadır.

4- Nitelikli işgörenlerin artması, kurumun ve kendilerinin performansını geliştirmek için sorumlu davranmaları.

5- Bilgi teknolojisindeki gelişmeler, kurumla ilgili bilgilerden paydaşların anında haberdar olmasını sağladığından kurumların davranışlarını etkilemiştir.

6- Kurumun toplumdaki artıları ve eksileri daha bilinir hale geldiği için kurumların dürüstlüğü ve sosyal sorumluluk faaliyetleri toplum gündeminde yer almaktadır.

7- Kurumların toplum ve çevre yararına olan sosyal faaliyetlerin aslında kendi yararına olduğu kurum tarafından bilinmektedir.

8- Devlet yönetiminin, toplumun gereksinimleri ve beklentilerini desteklemesi, işgören ve tüketen grubun hakları konusunda daha hassas davranması kurumsal sosyal sorumluluğun değerli olmasını sağlamaktadır.

Kurumlar sosyal sorumlulukları gereği bütün paydaşlarına karşı sorumludurlar. Sosyal sorumluluk kurumların toplum tarafından desteklenmesini, olumlu olarak algılanmasını, olumsuz algılarının silinmesini sağlamaktadır. Bu durumların neticesinde kurumların toplum nazarında itibarı artmaktadır (Kılıç, 2009, s. 135). Bu yüzden kurumlar sosyal sorumluluk faaliyetlerini toplumun beklenti ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak yerine getirebilirler. Kurumların paydaş beklentilerine yönelik sorumlulukları aşağıda belirtilmiştir:

İşgörenler: Kurumlar işgörenleri aracılığıyla hedeflerine erişmektedirler. İşgörenlerin mutluluğu ve iş doyumu onların verimli çalışmaları üzerinde etkili olduğundan, kurumların işgörenleri için olumlu çalışma ortamı sağlamaları gerekmektedir. Kurumların işgörenlerine karşı sorumlulukları arasında; adil ücret politikasının uygulanması, uygun çalışma koşullarının olması, işgörenlerine adil ve eşit davranılması, işgörenlerinin kendilerini geliştirmelerine ve kariyer yapmalarına olanak tanınması, işgörenlerin düşüncelerine ve özel hayatlarına saygı gösterilmesi, sendika kurma ve sendikaya katılma hakkının tanınması gibi sorumluluklar yer almaktadır (Ilıcak Aydınalp, 2013, ss. 11-13).

Çevre: Kurumların çevreye karşı sorumluluklarında, çevreye karşı duyarlı davranmaları, çevreyi koruyup kirletmemeleri ve yaşanabilir bir çevre bırakmaları esas alınmaktadır. Yenilenmez kaynakları korumak, yenilenebilir kaynakları tercih etmek, enerji tasarrufu sağlamak, geri dönüşüm ürünleri kullanmak, çevreye ve canlılara zarar vermemek, çevreci gruplarla iş birliği yapmak gibi davranışlar

kurumların çevreye karşı sorumluluklarından bazılarıdır (Ilıcak Aydınalp, 2013, ss. 14-15).

Rakipler: Rekabet; tüketicilerin haklarını koruyarak onların aldatılmasını önlemekte, pazarlarda kaliteli ve ucuz malın yer almasını sağlamaktadır. Kurumların rakiplerine karşı sorumlulukları arasında; haksız rekabet, rakiplerin karalanması, rakiplere ait gizli bilgilerin açığa çıkarılması, fiyat anlaşmaları, rakiplere iftira atılması gibi durumlar yer almaktadır (Ilıcak Aydınalp, 2013, s. 16).

Toplum: Sosyal sorumluluk kurumların temel etik değerleri arasında yer almaktadır. Burada temel amaç, topluma zarar vermeden toplumun çıkarını gözeterek çalışmaktır. Toplumsal yardımlar -eğitim ya da konut yardımları gibi-, dezavantajlı kesimlerin desteklenmesi -engellilerin istihdamı-, işgören ilişkilerinin sağlanması, çevre korunmasına yönelik çalışmalar, ürün kalitesinin en üst düzeyde tutulması gibi sorumluluklar bu kapsamda yer almaktadır (Aydın, 2012, ss. 189-190).

Devlet: Kurumların devlete karşı sorumlulukları arasında, toplumun normlarına, değerlerine, inançlarına saygılı olmak, yasalara uygun hareket etmek, ülkenin siyasal sorunlarına çözüm aramak gibi sorumlulukları yer almaktadır (Ilıcak Aydınalp, 2013, s. 18).

21. yüzyılda kurumlar birbirleriyle ekonomik boyutun yanı sıra sosyal olarak toplum tarafından kabul görmek için rekabet etmek durumundadırlar. Toplumca değerli kabul edilen işletmeler yine toplum tarafından ödüllendirilirken, yetersiz görülen kurumların kaynaklara erişimi engellenerek cezalandırılmaktadır. Sonuç olarak toplumun beklentilerini karşılamak kurumlar için rekabet avantajı olmaktadır. Sürekli farklılaşarak artan toplum talepleri kurumlara sürekliliklerini sağlamak için daha çok sorumluluk yüklemiştir (Besler, 2009). Sosyal sorumluluk kavramının kurumlara getirdiği yükümlülükler kısaca şunlardır (Sabuncuoğlu, 2004, ss. 27-28):

A. Ürünün tüketiciye yeterli miktarda, kalitede, fiyatta sunulması ve reklamlarda gerçek bilgilerin yer alması gerekmektedir.

B. Temiz ve sağlıklı bir çevre anlayışı ile hareket etmelidir.

C. Kurum işgörenlerine saygılı olup onlara değer vermelidir, kısacası toplum hizmetinde bir kurum olmalıdır.

D. Kurumlar işgörenlerinin refah düzeylerini artırıp, adil ücret politikasına sahip olmalıdır. İş güvenliğini sağlayarak, işgörenlerin de görüşlerini almalıdır.

E. Kurumlar devlete karşı görevlerini yerine getirmelidir. Örneğin, vergilerini ödemelidir.

F. Toplumun eğitsel, sanatsal ve kültürel gelişimine duyarlı olmalıdır.

Weber'e (2008) göre kurumsal sosyal sorumluluğun yararları şunlardır: Kurumların imaj ve itibarının olumlu yönde katkısı, işgörenlerin işe güdülenmelerini artırarak işte devamlılıklarını sağlama, kurumun pazarlarda etkin olması ve ekonomik kazançlarına olumlu etkisi, kurumu çekici hale getirmesi ve olası risklerin azaltılması şeklinde sıralanmıştır (akt. Ilıcak Aydınalp, 2013, s. 42). Ayrıca sosyal sorumluluk anlayışının kurumlara sağladıkları faydalar şu şekildedir (Geçikli, 2010, ss. 168-169):

1. Daha iyi, yaşanılabilir bir çevre oluşturulmasını sağlayacaktır.

2. Sosyal sorumluluklarını yerine getiren kurumlar toplum tarafından kabullenilip nitelikli işgörenleri kendine çekmeyi, ürün ve hizmetlerine alıcı bulunmasını kolaylaştırmaktadır.

3. Sosyal faaliyetlere katılım müdahalesini azaltmakta, kurumların esnekliğini ve bağımsızlığını artırmaktadır.

4. Kurumların paydaşlarının isteklerini karşılamaları onların riske girmelerini azaltmaktadır.

5. Sosyal sorumluluk faaliyetleri yürüten kurumlar paydaşları tarafından çekici olarak algılanmaktadır.

6. Sosyal sorunların çözümüne kaynak ayıran kurumların saygınlığı, itibarı artmaktadır.

7. İyileştirilmiş bir çevre kurumlara uzun dönemli başarı ve yarar sağlayabilmektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluk, tek başına olumlu itibarın oluşmasında etkin bir yol olmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk topluma ve çevreye katkı sağlamak amacıyla yapılan çalışmaları kapsamaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk kuruma ilişkin olumlu algılamalar sağlamaktadır, bu algılamalar da itibarın temelini oluşturmaktadır. Paydaşların kurumlardan sosyal faydaya yönelik çalışmalar beklemesi ve kurumların bu çalışmalara yönelik görüşleri olumlu itibar edinmeleri için büyük bir öneme sahiptir. Kurumun sosyal sorumluluk vaatleri ve bu vaatlerini gerçekleştirip gerçekleştirmediği kurumun itibarına ilişkin bilgiler vermektedir (Gümüş ve Öksüz, 2009b).

Kurumların; kendi yararları dışında toplum yararını düşünmesi, toplum sorunlarına duyarlı olması, davranışlarında sonucunu düşünerek hareket etmesi sorumlu davranmanın ana unsurlarını oluşturmaktadır. Bu gibi sorumlu davranışlar, kurumlara iyi bir imaj ve devamı olarak iyi bir itibar oluşturmasında yardımcı olabileceği düşünülmektedir (Peltekoğlu, 2007, s. 186). Ayrıca kurumların sosyal sorumluluklarını yerine getirmemeleri durumunda; itibarları, imajları, işgörenlerin memnuniyetleri ve motivasyonları, paydaşlarıyla iletişimleri, çevrelerinin ekonomik gelişmeleri olumsuz yönde etkilenmektedir (Güzelcik Ural 2006, s. 34).

Sosyal sorumluluk faaliyetleri kurumların itibarlarını oluşturmada önemli bir yere sahiptir. Çünkü itibar kurumun paydaşları ile kurduğu etkileşim sonucunda oluşmaktadır ve paydaş beklentilerinin karşılanmasıyla artmaktadır. Sosyal sorumluluk ise, kurumların faaliyetlerini düzenlerken paydaş beklentilerini, toplumun refahını dikkate almaları, topluma karşı sorumlu olmaları olarak tanımlanmıştır. Bundan dolayı da kurumların olumlu itibara sahip olmaları için sosyal sorumluluk alanında başarılı çalışmalar yapması gerektiği söylenebilir (Aydemir, 2008).

Başka bir ifadeyle kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri kurumlar için önem arz etmektedir çünkü bu faaliyetler, kurumlara iyi niyet oluşturma imkanları sunmaktadır. Bu iyi niyetin, kurumların imaj ve itibarını etkilemesi ve bu iyi niyete kriz döneminde ihtiyaç duyulması sosyal sorumluluk çalışmalarının aslında kurumların kendilerine yaptıkları yatırımlar olduğunu düşündürmektedir (L'Etang, 2002, s. 166). Kurumsal sosyal sorumluluk, küresel dünyada artan teknoloji ve rekabetle kurumların farklılıklarını ortaya koymasını, paydaş memnuniyetini

artırmasını böylece kurum imajı ve itibarının değer kazanmasını sağlamaktadır (Erkmen ve Şahinoğlu, 2012, s. 268). Diğer bir anlatımla sosyal sorumluluk çalışmaları çift taraflı fayda sağlamaktadır; öncelikle toplumsal taleplerin karşılanarak eksikliklerin giderilmesini, ikincisi kuruma yönelik toplumsal bağlılığın ve güvenin oluşmasını sağlayarak karlılık ve bilinirliğin artmasını böylece kurum itibarının olumlu yönde etkilenmesini sağlamaktadır (Demirtaş, 2015a, s. 3).

Paydaşlar açısından birçok faydası olduğu belirtilen ve itibarı olumlu yönde etkileyen kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri, zaman içerisinde kurumlarda başarı ölçütü olarak kabul edilmiştir. Fortune Dergisi, Amerika'nın en başarılı kurumlarını belirlerken finansal kazancın yanı sıra hizmet kalitesi, işgörenlerine davranışları ve toplumla alakalı konularda sorumluluk alma düzeylerini de değerlendirmektedir. İlk 500'e giren kurumların %80'inden fazlasının internet sitesinde kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin bilgiler yer almaktadır (Akkoyunlu ve Kalyoncuoğlu, 2014, s.126).

Kurumlar yürüttükleri sosyal sorumluluk çalışmalarını duyurmazlarsa çalışmaları fark edilmeyecektir. Böylece farkında olunmayan çalışmalar kurumların imajlarına ve itibarlarına fayda sağlamayacaktır (Argüden, 2002, s. 46). Kurumların topluma katkıları onları diğer kurumlardan farklı kılmaktadır. Başarılı kurumlar itibarlarını artırmanın yolunu toplumsal saygınlık ile kazanmak olduğunu düşünmektedirler. Fakat kurumların sosyal sorumluluk alanındaki çalışmalarında içten davranmayışları ve topluma yaptıkları katkıyı kendi yararlarına kullanmaları kurumlara yarardan çok zarar getireceği düşünülmektedir (Güçdemir, 2006, s. 64). Kurumların sosyal sorumluluk faaliyetlerinde samimi ve ciddi olmaları, çalışmalarını kamuoyuyla paylaşmaları beklenmektedir aksi durumda kurumlar istenilen desteği alamayabilirler.

2.1.7. Kurumsal İtibarın Temel Bileşenleri

Alanyazın araştırması yapıldığında kurumsal itibarın 6 boyutunun bulunduğu tespit edilmiştir. Bu boyutlara ek olarak okulların kurumsal itibarının belirlenmesinde önemli ölçüt olan Kurumsal Etik de eklenmiştir. Kurumsal itibarın boyutları: Yönetim ve Liderlik, Duygusal Çekicilik, Çalışanlar ve Çalışma Ortamı,

Ürün ve Hizmetler, Finansal Performans, Sosyal Sorumluluk, Kurumsal Etik başlıklarında toplanmıştır.

2.1.7.1. Yönetim ve Liderlik

Yönetim, kurumların hedeflerine ulaşması için sahip olduğu kaynaklarını etkili biçimde kullanma bilimi ve sanatı olarak tanımlanmaktadır (Erdoğan, 2010). Yönetimin vazifesi, kurumun amaçlarına göre yaşamasını sağlamaktır (Bursalıoğlu, 2015). Yönetimin gerçekleşmesi belirli süreçleri gerektirmektedir. Gregg'e (1957) göre yönetim sürecinin yedi temel unsuru vardır. Yönetim sürecine ait bu unsurlar aşağıdaki şekildedir (akt. Aydın, 2014):

a. *Karar verme:* Karar verme; istenilen sonuca ulaşmak için seçenekler arasından tercih yapmak, değerlendirmelerin sonucunda yargıya varmaktır (Taymaz, 2011). Problemin çözümü için en iyi yöntemin seçilmesi olan karar verme sürecine katılımın sağlanması; öğretmenlerin etkili olmasını, kendilerine saygı duyulduğunu hissetmesiyle motivasyon ve verimliliklerinin artırmasını sağlamaktadır (Aydın, 2014).

b. *Planlama:* Saptanan amaçların gerçekleştirilmesi için takip edilecek yolların ve kullanılacak metotların düzenlenmesine denilmektedir (Erdoğan, 2010). Eğitimde plan; karşılaşılan zorluklar, değişen istekler, yetersizlikler karşısında eğitim hedeflerinin gerçekleşmesi için kısa, orta ve uzun dönemli olarak yapılmaktadır (Aydın, 2014).

c. *Örgütleme:* Ortaklaşa çalışma sonucu hedeflerin gerçekleşmesi için ihtiyaç duyulan yapının oluşturulmasıdır. Sağlıklı bir yapının kurulması için kurumların dikkate almaları gereken bazı kriterler bulunmaktadır. Bu kriterler; kurumların ekonomik açıdan amaçlarını yerine getirecek yeterliliğe sahip olması, kurumlarda amaç birliğinin ve uzmanlaşma imkanının olması, iş bölümünün yapılması, kurum içi görev ve sorumlulukların net olması, değişimin sağlanabileceği esnekliğin olması, görevlerin dengeli dağıtılması şeklinde artırılabilir (Aydın, 2014).

d. *İletişim kurma:* İletişim bilgilerin, düşüncelerin, sorunların, emirlerin alıcıya aktarılmasına denilmektedir. İletişim kurumların ortak amaçlarının anlaşılıp gerçekleştirilmesine katkı sağlar. Okullarda iletişim, yönetimin ve öğretmenlerin okulda olup bitenlerden haberdar olmalarını,

paydaşların görüşlerini ifade etmelerini olanaklı hale getirmektedir (Aydın, 2014).

e. *Eşgüdümleme:* Kurum amaçlarını gerçekleştirmek için insan ve madde kaynaklarının bir araya getirilmesine denilmektedir. Kurumların görevsel bir yönetim yapısının, yazılı politika ve tüzüklerinin, görevlerin açıkça belirlendiği kurum şemasının, yazılı plan ve programlarının vb. olması, kurum içinde uyumlu bir şekilde çalışılmasını ve koordinasyonu sağlamaktadır (Bursalıoğlu, 2015).

f. *Etkileme:* Yöneticiler kurum amaçlarını gerçekleştirirken ve kurum içi koordinasyonu sağlarken çeşitli etkileme yolları kullanmaktadır. Bunlar; liderlik özellikleri, yetki ve güç kullanımı, bilgi, prestij, grup yaklaşımıyla etkileme şeklinde ifade edilebilir. Okul yöneticisi paydaşlarını etkilemede; eğitimle ilgili kurallar, yönetmelikler, tüzükler, alışkanlıklar gibi çeşitli otorite kaynaklarını kullanmaktadır. Okulların karmaşık yapısı, personelin ve öğrencilerin okula bağlılıklarını artırma, öğretmen ve öğrencilerin yeteneklerini geliştirme, yaratıcılıklarını en üst seviyeye çıkartma gibi durumlar okullarda otorite kaynakları dışında da etkileme yöntemlerinin kullanılması gerekmektedir (Aydın, 2014).

g. *Değerlendirme:* Kurumun amaçlarını, çalışmalarını ne derece gerçekleştirdiğinin belirlenmesidir. Değerlendirme aşaması, işgörenlerin daha iyi olması, eksiklerin giderilmesi genel anlamda kurumların etkililiğinin artırılmasını amaçlar (Erdoğan, 2010). Okullarda değerlendirme yapılırken cevap verilmesi gereken bazı sorular şunlardır (Aydın, 2014):

1. Eğitimin hedefleri öğretmenler tarafından anlaşılıp benimsenmekte midir?
2. Öğrenci ihtiyaçları yürütülen programlarla karşılanmakta mıdır?
3. Öğretme yöntemleri etkili midir?
4. Öğretme araçları yeterli midir?
5. Okul fiziksel açıdan yeterli midir?
6. Okulda paydaşlarla iletişim yeterli ve etkili midir?

Yönetici, başında bulunduğu kurumun varlığını devam ettirebilmesi için kararlar alan, kararların yaşama geçirilmesiyle kurumun geleceğine yön veren kişidir. Eğitim kurumlarında yönetici ise, okulun etkili ve verimli bir şekilde işlemesinde vazifeli kişi olarak tanımlanmıştır (Ada ve Akan , 2007, s. 352). Yöneticinin başarılı

olması için bazı yeterlilik alanlarına sahip olması gerekmektedir. Yönetime dair kavram ve kuramlarının, yönetim teknolojisinin, yönetimde insan ilişkilerinin bilinip uygulanması bu yeterlilik alanlarındandır. Bu paralelde eğitim yöneticisinin sorunları çözmede, eğitim programını yönetmede, öğrenci ve işgörenlerine uygun ortamı hazırlamada ve okul bütçesini iyi yönetmede etkin olması gerekmektedir. Okulda yönetim sürecinin başarılı bir şekilde yürütülmesi okulun ve müdürün başarısını artırmaktadır (Başaran ve Çınkır, 2013). Yönetimle ilgili yazılan ilk kitaplar başarılı bir yönetim için yöneticilere; akla uygun ve iyi davranmalarını, cesaretli olmalarını, istişare etmelerini, uyumlu ve uzlaşmaya yatkın olmalarını tavsiye etmiştir (Bursalıoğlu, 2016).

Yönetim alanında diğer bir temel kavram da liderliktir. Lider var olan kuralların ve alışılmışın dışında etkileme ve yönlendirme gücüyle kurum amaçlarını gerçekleştiren kişidir (Erdoğan, 2010). Lider, kendisine bağlı izleyenleri ve inananları olan kişiye denilmektedir. Liderlik etkileme gücü ve ikna yeteneğiyle işgörenlerin, grubun ve kurumun performansında fark yaratmaktır (Temen, 2002). Graen'a (1976) göre liderlik, liderle takipçileri arasında var olan karşılıklı etkileşimdir. Lider grup üyelerince takip edilen, duygusal anlamda kabul edilen, kendisine uyanların ihtiyaçlarını karşılayan kişidir (akt. Çelik, 2015). Liderliğin temelinde etkileme bulunmaktadır. Bir yöneticinin ayrıca lider de olabilmesi için yönetimi altındaki kişilerin duygularını, düşüncelerini, değerlendirmelerini, inançlarını ve tavırlarını yetkisinin ötesinde etkileme gücünü kullanmasına bağlı olmaktadır (Aydın, 2014).

Liderlik, kurum amaçlarına ulaşmak için bireylerin diğer üyeleri etkilemesi ve takipçilerinin olmasını gerektirir. Lider kişilerin beş temel özelliği vardır: *Dışadönüklük:* Liderlerin atılgan, topluma açık ve öz güvenli olmasıdır. *Uyumluluk:* Liderlerin sempatik, iş birliğine yatkın, sıcakkanlı, diğer kişilerle uyumlu olmasını sağlayan kişisel özelliklere sahip olmasını içerir. *Sorumluluk:* Liderlerin çalışkan, güvenilir ve sorumluluk sahibi olmasıdır. *Duygusal Denge:* Liderlerin istikrarlı, sakin, kendine güvenmesini ifade eder. *Açıklık:* Liderlerin dar görüşlü olmama, yeniliklere açık ve meraklı özellikleri kendilerinde barındırmasıdır (Lunenburg ve Ornstein, 2013, s. 103).

Liderin davranışı, kişiyi dikkate alma ve girişimcilik ruhu olarak iki boyutludur. Kişiyi dikkate alan liderler, paydaşlarıyla arkadaşça ilişkiler kurup içten bir yaklaşım sergileyerek, onlarda saygı ve güven oluşturmaktadır. Girişimcilik ruhu yüksek olan lider ise, işi etkin bir şekilde planlayıp yürütmekte ve paydaşlar arasında yapıcı bağlar oluşturarak, iletişimde güçlükleri ortadan kaldırıp kurumun iş başarısını artırabilmektedir (Eren, 2014, s. 442). Geleceğin liderlerinin belirlenmesinde öne sürülen özellikler şunlardır (Temen, 2002): Vizyon oluşturmak, paydaşlarıyla ilişkilerine ve iletişimine önem vermek, değişime açık olmak ve değişimi başarabilmek, saygı duyulmak, sadık olmak, anlayışlı olmak, çatışmaları yönetebilmek, yaratıcı olmak, alanındaki olayları takip edebilmek şeklinde sıralanmıştır.

Liderler kurumların dışarıya dönük yüzüdür ve kurumun değerlerini, inançlarını temsil etmek gibi sorumluluğa sahiptir. Liderlerin kurumların itibarına en büyük katkısı; işgörenlerini kurumun misyonu doğrultusunda motive etmesi ve kurumun hedeflerine ulaşmayı sağlaması olarak belirtilmiştir. Murray ve White (2005) yaptıkları araştırmada liderlerin kişisel itibarlarının kurum itibarını etkilediği ve kurum itibarının oluşmasında etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır (akt. Yeniçeri Alemdar, 2008). Fombrun (2002), "şirket olarak istediğiniz kadar iyi şeyler yapın, eğer lideriniz akıllıca olmayan şeyler yaparsa itibarınız bundan kötü etkilenir" sözüyle liderin önemini belirtmiştir. Başarılı liderler; paydaşlarına güven vermesi, çevresine karşı sorumlu olması, kanunlara uyması, adil rekabet uygulamaları, ürün ile hizmetlerinde kaliteli ve yenilikçi olmasıyla paydaşlarının beğenisini kazanır (Akmehmet, 2006, s. 55).

İyi yönetilen ve vizyonları beğenilen kurumlar itibarlı kurumlar olmaktadır. İtibarı ayrıca kurum liderinin saygınlığı da etkilemektedir. Hatta araştırma sonuçlarına göre liderlerin itibarı ile kurumların itibarı arasında doğru orantı vardır. Yurtdışında yapılan araştırmalarda ise CEO itibarı, kurum itibarının yaklaşık yarısını (%47 oranında) etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Ergenç, 2010, s. 104). Argüden (2003) itibarını artırmak isteyen liderlerin yapmaları gerekenleri şu şekilde sıralamıştır:

1. Müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. Kurumların müşterini tatminin etmek için ürün ve hizmetlerinin kalitesini artırmaları gerekmektedir.
2. Kurumlar paydaşlarına verdikleri sözleri tutmalıdırlar, kendi alanlarında bilgili olmalı ve rehberlik etmelidirler.
3. Toplum güvenini sarsmayacak davranışlarda bulunmalıdırlar, hatalı oldukları durumlarda bunu kabullenip çözümler üretmelidirler.
4. Kurumun amaçları doğrultusunda işgörenlerinin motivasyonlarını artırmalıdırlar.
5. Üst yönetimin paydaşlarıyla iletişim halinde olması gerekmektedir.
6. Paydaşların güvenini kazanmak için kurumların her konuda tutarlı olması gerekmektedir.

Yukarıdaki açıklamalardan sonra itibarın oluşmasında ve korunmasında etkili olan güven, saygı ve başarı oluşumunun, liderlerin etkin rolüyle sağlandığı görülmektedir. Yapılan araştırmalar da etkili bir liderin, kurum itibarının kazanılmasını ve devam ettirilmesini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Eğitim kurumlarının amaçlarının gerçekleştirilmesinde, devam ettirilmesinde, kurum kültürünün oluşturulmasında lideri olan okul müdürü sorumludur (Bursalıoğlu, 2015, s. 40). "Lider Davranış Anketi"ne göre lider davranışlarına sahip olan müdürlerin çalıştıkları okulların başarılarının yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla lider müdürler, lider okulların ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Temen, 2002, s. 185).

Bir okul, müdürü kadar okuldur (Açıkalın, 2015, s. 31). Okul yöneticisinin yöneticilikten liderliğe yükselmesi göstereceği davranışlara bağlı olarak değişmektedir. Bu davranışlar; okulun verimi ve öğrencinin gelişimi gibi eğitimde esas değerlerin ve ideallerin benimsenmesi, okulun amaçları ile paydaşların ihtiyaçlarının dengede tutulması, okulda insan ilişkilerinin uyumlu olduğu ortamların oluşturulması şeklindedir. Bu davranışların okulda gösterilmesini sağlayan yöneticilerin liderlik imajına sahip olduğu söylenebilir (Bursalıoğlu, 2015, s. 209). Diğer yandan Çelik (2015), okul yöneticilerinin lider olabilmeleri için göstermeleri gereken davranışları: Okulun hedeflerini gerçekleştirmesi, hedeflerin gerçekleştirilmesinde gerekli kaynakların sağlanması, eğitim ve öğretim için daha

çok olanak sunması, sürekli gelişmeye önem vermesi, paydaşlarının beklentilerini karşılaması, tüm paydaşları için olumlu bir atmosfer oluşturması, paydaşlarıyla çift yönlü ve etkili iletişim kurması, personelin gelişimini sağlayıcı etkinlikleri desteklemesi, etkili materyal ve yeni yöntemler sağlaması, okul amaçlarına uygun açık bir vizyon geliştirmesi, yaratıcı sorun çözmesi, öğrenci ve öğretmenlerle daima etkileşim halinde olması şeklinde ifade etmiştir.

Liderler kurumlarının; etkili çalışmalarında, değişiminde, başarı veya başarısızlığında son derece önemlidir. Okullara yönelik artan beklentilerin karşılanması eğitimde liderliğin önemini artırmıştır (Hoy ve Miskel, 2012, s. 375). Çalışmalar sonucunda toplumun eğitimin lideri olan okul müdürlerinden beklentileri aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Erçetin, 1995'ten akt. Taymaz, 2011, s. 81-82):

1. Toplumun beklentilerinden haberdar olması
2. Okulda öğrencileri kültürel ve sportif alanlarda geliştirecek kütüphane, spor salonları vb. alanları yaptırması
3. Okulun ihtiyaçlarını belirleyerek bunların giderilmesi için çalışmalar yapması
4. Güvenli okul ortamının oluşmasını sağlaması
5. Davranışlarıyla öğrenciye rol-model olması
6. Okulun durumuna yönelik bilgiler hakkında halkı bilgilendirmesi
7. Sınıf mevcutlarını ayarlaması
8. Okul personelinin gelişmesine yardımcı olması
9. Velilerin de bilinçlendirilmesi ve eğitilmesi
10. Okulda bürokrasinin azaltılması ve hiyerarşik kademeler arasında ilişkilerin iyi olması
11. Okulun çevreye tanıtımının yapılması (başarısı, okulda düzenlenen etkinlikler)
12. Önemli günlerde okullarda toplantıların yapılması şeklindedir.

2.1.7.2. Duygusal Çekicilik

İtibar soyut bir değerdir ve itibarın kazanılmasında en etkili unsur paydaşların duygularıdır. Çünkü kişiler tarafından verilen kararlar 85/15 adlı formüle göre

alınmaktadır. Genellikle kararların %85'i duygulara göre alınırken %15'i mantık çerçevesinde alınmaktadır. Gee (1995), her yıl milyonlarca lira değerinde imaj ürünlerinin satılmasında insanların duygusal kararlarının yattığını söylemektedir. Duyguların önemli olduğunu Ranson (1994) şöyle açıklamıştır: "Eğer insanların duygularını ele geçirirseniz, akılları ve cüzdanları peşlerinden gelecektir" (akt. Güzelcik Ural, 2012).

Duygusal çekicilik; beğenilme, güvenilirlik, saygın olma gibi uzun süreli izlenimler sonucunda oluşan pozitif duygular ve tecrübelerden meydana gelmektedir (Boztepe, 2014). Duygusal çekicilik, bir kurumun paydaşları tarafından ne kadar beğenildiğini ve saygı gördüğünü, önem verilip güven duyulduğunu belirtmektedir. İşgörenlerinin kurumla aralarında duygusal bağlarının olması onların, kurumu benimsemesini, kuruma yönelik güvenlerinin artmasını ve kuruma karşı sadık olmalarını sağlayarak kurumsal itibarı pozitif yönde etkilemektedir (Karaköse, 2007a, s. 45). Duygusal çekiciliği güçlü olan kurumlar; paydaşları tarafından önemli olarak algılanmakta, bu kurumların kültürünün ve çevresiyle olan iletişiminin kaliteli olduğu dolayısıyla bu kurumların güçlü bir kurumsal itibarı bünyesinde barındırdıkları sonucuna ulaşılmıştır (Çekmecelioğlu ve Dinçel, 2013, s.127).

2.1.7.3. Çalışanlar ve Çalışma Ortamı

İtibar, yönetimin ve kurumdaki işgörenlerin birlikte çalışmasının ürünüdür (Cravens ve Oliver, 2006). İşgörenlerin niteliği ve yetenekli olması kurumlar için önemlidir. Çünkü kurumlar için en önemli sosyal paydaş olarak kabul edilen işgörenlerin tutum, eylem ve sözleri müşteriler üzerinde etkili olmaktadır. Bu sebeple işgörenlerin kurumlarıyla bütünleşmeleri, onları kurumlarını tanıtan bir elçi durumuna getirir. Bu durum da kurum kültürünün kuvvetlenmesini ve kurum itibarının olumlu yönden etkilenmesini sağlamaktadır (Dörtok, 2004). Kurumların hedeflerine ulaşmaları ve işgörenlerinde tatmin oluşturabilmeleri için bireyleri işe çekip teşvik etmeleri gerekmektedir. Kurumların başarıya ulaşmasında, yöneticiler işgörenlerin motivasyonunu artıracak davranışlar sergileyebilirler. İşgörenlere ekonomik güvencenin verilmesi, yükselme olanaklarının tanınması, saygı gösterilmesi, kararlara katılım hakkının tanınması, adil davranılması, çalışma ortamının uygun olması, çalışılan kurumun ve yapılan işin değerli olduğunun hissettirilmesi gibi davranışların bulunduğu kurumlar, işgörenlerin devamlılığını

sağlamakta ve potansiyel işgörenler için çekici bir yer olmaktadır (Eren, 2014, ss. 516-526).

Kurumların çalışma ortamları onların felsefesini ve işgörenlerine verdiği kıymeti göstermektedir. Kurumların fiziksel yönden eksik oluşları, işgörenlerin veriminin düşmesine neden olurken, fiziksel ortamın yeterliliği ise işgören memnuniyetini etkileyerek kurum itibarı üzerinde etkili olmaktadır (Temel Eğinli, 2008, s. 63). Bir başka ifadeyle iyi düzenlenmiş ve sağlıklı çalışma ortamı işgörenlerin motivasyonlarını ve kendilerine güvenlerini artırmaktadır. Ayrıca işgörenlerin yanı sıra müşteriler ya da diğer paydaşlar da, kurumların fiziki yapılarından etkilenmekte ve fiziki ortamı iyi olan yerlerde zamanlarını daha eğlenceli geçirdiklerini belirtmektedirler (Sümersan Köktürk, Yalçın, ve Çobanoğlu, 2008).

Çalışma ortamının uygun olması, işgörenler için önem taşımaktadır çünkü işgörenlerin ihtiyaçları ve beklentileri doğrultusunda dizayn edilmeyen ortamlar kurumsal başarının düşmesine ve itibarın olumsuz yönden etkilenmesine neden olmaktır. İşgörenler için ideal ortam; işgörenlerin sosyal ve mesleki yönden birbirlerine yardım ettikleri, kişisel gelişime olanak tanıyan, güvene dayalı ortaklaşa çalışmaların yapıldığı ortamlardır ki bu ortamlarda verimlilik ve başarının artmasına bağlı olarak itibar da artmaktadır (Karaköse, 2007a, s. 50).

İnsanları harekete geçiren, güdüleyen ihtiyaçları Maslow (1954) beşe ayırmıştır. Bunlar; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, ait olma ve sevgi ihtiyaçları, değer ihtiyaçları, vücuda getirme-başarma ihtiyaçlarıdır. Burada önemli olan etkisinde kalınan ihtiyaç tatmin edilmeden bir üst seviyedeki ihtiyacın varlığının hissedilmeyeceğini ya da önemsenmeyeceğinin bilincinde olmaktır. İş yerlerinde özellikle emniyet, ekonomik ve sosyal olarak kişinin kendisini garantiye almak istemesi güvenlik ihtiyacı; işbirliği ve beraberlik ait olma ihtiyacı; işe yarar bir kişi olduğunu gösteren, kendi kendini takdiri sağlayan değer ihtiyacı; toplumun ya da iş yerinin sorunlarını çözerek başarılı olmasını sağlayan başarı ihtiyacı yüksek düzeyde tatmin sağlamaktadır (Eren, 2014, ss. 504-507). Çalışma ortamı, fizyolojik ve güvenlik ihtiyacı içinde ve piramidin alt tarafında yer almaktadır. Üst bölümde yer alan saygınlık ve başarı ihtiyacının karşılanması için alt bölümdeki fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir. Bu sebeple kurumların

saygınlığa ulaşabilmeleri için öncelikle fiziksek ihtiyaç olan çalışma ortamlarını uygun hale getirmeleri gerektiği söylenilebilir.

Okullarda ise, öğretimin amacına ulaşması için uygun bir çevrede yapılması gerekmektedir (Başaran ve Çınkır, 2013, s. 425). Al Şensoy ve Sağsöz (2015) çalışmalarının sonucunda, eğitim kurumlarının fiziki şartları, öğrenme kalitesini artırarak öğrencilerin başarısının etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Okulların mekânsal açıdan eğitime uygun oluşları, istenilen öğrencilerin oluşmasında, akademik başarının artmasında etkin rol oynadığı belirtilmiştir.

2.1.7.4. Ürün ve Hizmetler

İyi bir itibara sahip olmanın şartı; kurumun ürettiği ürün ve göstermiş olduğu hizmetin kalitesi neticesinde, tüketicinin gereksinimlerinin giderilmesi ve tatmininin sağlanmasıdır. Kısacası ürün ve hizmetin kalitesi, kurumları itibarlı göstermektedir (Çekmecelioğlu ve Dinçel, 2013, s. 127). Kurumların paydaşları ile bağlantısı, ürün ve hizmetleri aracılığıyla gerçekleşmektedir. Bu bağlantının devamlılığının sağlanması, kurumun kaliteli ürün ve hizmetleri sayesinde olmaktadır. Ürün ve hizmetin kalitesi paydaşların gözünde kurumu cazip hale getirerek kurum itibarını olumlu yönde etkileyebilmektedir (İcil, 2008, s. 23).

Fombrun'a (1996) göre, kalite asla pişman olmamaktır. Bu sebeple itibarlı olmak için kurumun kaliteli ve harika ürünler üretmesi gerekmektedir. Kalite; müşteriler tarafından görünür olmayı, müşterilerin tatmin olmasını ve ürünlerin profesyonel olmasını sağlamaktadır (s. 125). Eğitimin kalitesi ise, öğrencilerin toplumun beklentilerine uygun davranışa ve donanıma sahip olmasıyla belirlenmektedir. Kaliteyi sağlayan davranış ve donanım, okulların bir takım unsurları bünyesinde bulundurmasıyla elde edilmektedir. Bunlardan ilki nitelikli öğretmenlere sahip olunmasıdır. Çünkü eğitimde kalite ve verimlilik uzman ve yetenekli öğretmenler tarafından gerçekleştirilmektedir. İkincisi okulların fiziki yapısı ve donanım yönünden yeterli olmasıdır. Diğer unsurlar sırasıyla; eğitim program ve metotlarının uygun olması, eğitim ve öğretimde yanlış uygulamalara son verilmesi, hayat boyu eğitim, toplumun eğitim ve öğretime daha çok değer vermesi, ihtiyaca yönelik eğitimin verilmesi yani istihdam edilecek kişi sayısına ve alanlara göre eğitimin verilmesi, bireylerin yeteneklerine göre meslek seçimine

yönlendirilmesi, öğrencilere zamanlarını iyi kullanma alışkanlıklarının kazandırılması, bireylere sürekli ilerlemelerini sağlayan araştırmacı ve yenilikçi ruhun kazandırılması ve okullara gerekli maddi desteğin sağlanması eğitimde kaliteyi meydana getirmektedir (Kayadibi, 2001).

2.1.7.5. Finansal Performans

Finansal açıdan güçlü olan yani kaynak yetersizliği çekmeyen kurumlar rakiplerine oranla daha fazla itibara sahip olmaktadırlar (Karaköse, 2007a, s. 47). Bu boyut kurumun kazançlı olması, ileride büyüme olasılığı ve bir yatırım aracı olarak nasıl göründüğünü göstermektedir. Kurumun kazancının yüksek olması ve düşük riskli yatırım aracı olarak görülmesi kurumsal itibarı güçlendirmektedir (Çekmecelioğlu ve Dinçel, 2013, s.127).

Kurumların finansal performansları; karlılıklarını, risk almasını, rekabet edebilirliğini, piyasadaki yerini ve değerini belirlemede etkili olabilmektedir. Finansal performans açısından yüksek olan kurumlar, gelişmeleri yakından takip etmeleri ve bu gelişmeleri bünyesine taşıyarak rakiplerinden daha önemli olabilmektedirler (Temel Eğinli, 2008, ss. 62-63).

2.1.7.6. Sosyal Sorumluluk

Kurumlar; toplumun ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılayıp, toplum tarafından onay aldıkları sürece varlığını sürdürebilmektedir. Bu sebeple kurumların sosyal sorumluluk çalışmalarını yürütürken kendilerine yönelik eleştirileri ve kendisinden beklenileni bilmeleri gerekmektedir (Sarıkaya, 2009a). Sosyal sorumluluk, kurumların içinde yaşadığı topluma ve çevreye karşı sorumlu olması ve onlara zarar vermekten kaçınmasıdır. Sosyal sorumluluk faaliyetleriyle kurumlar, çevresindeki problemlere karşı duyarlı olurlar ve paydaşlarıyla olumlu bağlar kurarlar (Sabuncuoğlu, 2004, s. 24). Toplumun beklentileri, olumlu imajın oluşturulması, uzun vadeli karların elde edilmesi, piyasa değerinin artması ve az riskli olarak algılanma, daha iyi ve refah bir çevre, etik bilince sahip davranış, daha esnek kurallar ve yasalar için sosyal sorumluluk faaliyetlerini kurumlarca desteklemektedirler (Robbins, 1994'den akt. Özüpek, 2013, ss. 37-38).

Kurumsal açıdan sosyal sorumluluk: Finansal performansı, nitelik ve niceliği, satışları, sermayeyi, kuruma duyulan güven ve bağlılığı artırırken; kurumun ürün ve hizmet maliyeti ile karşılaştığı riskleri azaltmaktadır. Bununla birlikte sosyal sorumluluk, nitelikli işgörenlerin de işe alınmasını sağlayarak kurumsal itibarı güçlendirmektedir (Güzelcik Ural 2006, ss. 43-44). Eğitim sisteminde sorumluluk içsel ve dışsal olmak üzere iki açıdan ele alınmıştır. İçsel sorumlulukta; kurumun misyonunun, performansının, etkililiğinin, akademik başarısının nasıl belirlendiği ve eksiklerinin nasıl giderileceğine yönelik değerlendirme çalışmaları yer almaktadır. Özetle içsel sorumlulukla kurumun nasıl çalıştığı çözümlenmektedir. Dışsal sorumluluk; kurumun kendi dışındaki kurum, kuruluş kısacası çevresiyle işleyişinin değerlendirilmesidir. Sorumlulukta amaç kurumun paydaşlarınca kabulünün ve desteğinin sağlanması olarak belirtilmiştir. Darling-Hammınd ve Ascher'a (1991) göre ise eğitimde beş çeşit sorumluluk türü bulunmaktadır. Bunlar (akt. Bakioğlu ve Baltacı, 2017):

a. Politik sorumluluk: Seçimler, kurul üyelerinin seçimi gibi konuları içermektedir.
b. Yasal sorumluluk: Öğrenciler arası ayrımcılık yapılması, fırsat eşitliliği gibi yasaların ihlali durumunda okullar dava edilebilir.
c. Bürokratik sorumluluk: Eğitimin belirlenen standartlar çerçevesinde yürütülmesi için kuralların konulması ve düzenlemelerin yapılmasını içerir.
d. Profesyonel sorumluluk: Öğretmenlerin, yöneticilerin ve diğer işgörenlerin belli bir standartta olması, işinin uzmanı olması durumudur.
e. Pazar sorumluluğu: Velilerin öğrencileri için uygun olduğunu düşündüğü okulları seçebilmesidir.

Kurumların paydaşlarına karşı sorumlulukları çeşitlilik göstermektedir. Kurumlar devamlılıklarını sağlamak ve başarıya ulaşmak için paydaşlarına karşı sorumluluklarını yerine getirip, onların ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak durumundadırlar (Ilıcak Aydınalp, 2013). Özel ilkokulların önemli bir paydaşı olan velilerin okullardan beklentileri şu şekildedir (Acartürk, 2016):

Öğrenci odaklı bir okul: Öğrencinin eleştirel düşünmesine olanak sağlayan, farklılıkları zenginlik olarak benimseyen, öğrenciyi bağımsızlaştıran bir okul yapısıdır.

Donanımlı personel: Okuldaki tüm personelin öğrenci ile nasıl iletişim kurması gerektiği hakkında bilgi sahibi olunması durumudur.

Ailelerle güçlü iletişim: Öğrencinin yararına olacak konularda veya öğretmenlerin karşılaştıkları zorlu durumlarda aileler kendilerinin bilgilendirilmesini beklemektedir.

Güvenli bir okul binası: Okul binalarının ve bahçelerinin oluşabilecek kazaları minimuma indirecek şekilde dizayn edilmesi, kısacası öğrencinin maksimumum güvenliğinin sağlanmasıdır.

Tatar'a (2013) göre *velilerin okuldan beklentilerini* şu şekilde açıklanmıştır: Okulla ilgili pozitif görüşlerin olması, uygulanan eğitim ve öğretim programının kaliteli olması, eğitim ortamlarının fiziksel olarak yeterliliği ve uygunluğu, okulda disiplinin var olması, akademik başarının yüksek olması, öğretmenlerin alanlarında yetkin olması, okulla paydaşları arasında kaliteli iletişimin olması, öğrencilerin yeteneklerinin keşfedilmesi, yabancı dil eğitimi, sosyal-sportif ve kültürel aktivitelerin varlığı, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin ulaşabilir olması, okul yönetiminin davranışlarıyla paydaşlarına güven vermesi, danışma hizmetlerinin ve öğrencileri geliştirecek ek aktivitelerin yapılmasıdır. Farklı bir paydaş olan *öğrencilerin okuldan beklentilerini* ise şöyle ifade etmiştir: Yapılandırmacı yaklaşımla öğrencilerin aktif katılımının sağlanması, sportif ve kültürel aktivitelerin bulunması, öğretmenlerin öğrencilerle olumlu iletişim kurması, teknolojinin kullanıldığı ortamlara sahip olması, sınıf kurallarının öğrencilerle beraber oluşturulması, okul dışında da kaliteli faaliyetlerin yapılması, öğrencilerin etkin olarak katılacakları okul kulüplerinin olması, okuldaki rehberlik ve danışma hizmetlerinin aktif olması şeklinde sıralamıştır.

2.1.7.7. Kurumsal Etik

Öğretimin amacı yalnızca öğrencilerin bilgilerini artırmak olmamalıdır. Bunun yerine insancıl ve ahlaka uygun bir amaçla kişilerin akademik, bireysel ve toplumsal sorumluluk alanında kusursuzluğa ulaşmaları amaçlanmalıdır. Öğretimde doğru cevabın bulunmasının yanı sıra "niçin?" sorusunun da cevabı aranarak iyi-kötü durumları, empati davranışının kazanımı, saygılı olma, şefkatli olma, ahlaki ve

kişisel sorumluluk oluşturma, iyi kişilik oluşumu, öğrencilerin büyük resmi görmeleri amaçlanmalıdır (Lunenburg ve Ornstein, 2013, s. 434).

Etik; toplumlarda, kurumlarda, insanlar arasında davranış ve hareketleri etkileyen kurallar olarak tanımlanmaktadır. Etik çalışmaları, doğru-yanlış, iyi-kötü, kabul edilen-kabul edilmeyen gibi ölçütlerle davranış standartları oluşturmaktadır (Gözütok, 1999). Russell etiği, "bir topluluğun ortak isteklerini bireylere benimsetme girişimi" olarak tanımlamıştır. Başka bir tanımda etik; insanların düşüncelerinin, davranışlarının, tutumlarının, ilişkilerinin doğru ve yanlış kriterlerince anlatımıdır (1993'den akt. Aydın, 2012).

Etik, insanların nasıl davranması gerektiğini gösteren ahlaki bir liste değil, insan davranışlarında iyi-kötü, doğru-yanlış gibi ikilemleri açıklayan değerler sistemine denilmektedir. Doğruları uygulayan ve güçlü değerlere sahip kurumlar, paydaşlarında olumlu izlenimler bırakarak kurumsal itibarını artırmaktadırlar (Karaköse, 2007a). Etik uygulamalar ve davranışlar paydaşların kuruma olan güven duygusunu ve saygınlığı artırarak kurumsal itibarı güçlendirmektedir (Er, 2008). Okullarda etik ortamın, öğretmenlerin öğrencilerine, öğrencilerin ise öğretmenlerine duydukları güveni artırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Demir ve Karakuş, 2015). Kurumlardaki etik anlayışın ve uygulamaların güveni artırdığına dair Büte (2011) ve Asunakutlu (2002) benzer araştırma sonuçlarını elde etmiştir.

Okul bireylerin beraber yaşam alanına katıldıkları ortak davranışlarda bulundukları yerdir. Bu sebeple okullarda ortak amaçlar, değerler ve davranışlar, paylaşılan semboller bulunmaktadır. İstenilen ve ortak olarak belirlenen değerlerin, davranışların vb. öğrencilere kazandırılması için okullarda ahlaki ilkelerin geliştirilmesi gerekmekte ve eğitimin asıl görevi olan erdemli insanları yetiştirmesi beklenmektedir. Bu görevlerinden dolayı, okul ahlaki bir topluluk, öğretmen ahlaki bir rol model ve müdür ahlaki bir lider olarak görülmektedir (Şişman, 2015). Okullar öğrencilere akademik bilgiyle birlikte duygusal ve sosyal destek olmayı, Dewey'nin belirttiği üzere çocukları bütün olarak kavrayarak onlara değerleri, ahlaki kuralları, ahlaki sorumluluğu öğretir. Goodlad (1994) okulların varlık sebebini, öğrencilerin gücünü ortaya çıkartmak ve toplumun gereksinimlerine yönelik hizmet etmek şeklinde belirtmiştir (akt. Lunenburg ve Ornstein, 2013, s. 435).

Okullar; mutlu, sağlıklı, özgür öğrenciler yetiştirerek onların kendilerini keşfetmelerini amaçlamaktadır. Okullarda sevgi, saygı, demokrasi, eşitlik, insan hakları vb. kavramlarının kazandırılması, okulların etiğe uygunluğunu gerektirmektedir (Aydın, 2012). Okullarda etiğe uygun davranışlar diğer kurumlarla karşılaştırıldıklarında daha çok önem taşımaktadır; çünkü eğitim toplumumuzca kutsal bir hizmet olarak kabul edilmektedir. Buradan hareketle okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin öğrencileri şekillendirmeleri, onların etik sorumluluklarını diğer mesleklere oranla daha da artırır (Çelik, 2015, s. 109)

Okul yöneticilerinden yasal sorumlulukları olan mevzuatın yanında, etik sorumlulukları olarak belirtilen ilkelere de uygun davranması beklenmektedir. Okul yöneticilerinin uyulmasının istendiği etik ilkeler şunlardır; adil, eşit, dürüst, samimi, tarafsız, insan haklarına saygılı, hümanist, kuruma bağlı, hoşgörülü, laik, saygılı, demokratik, eleştirilere açık olunması bunların yanı sıra okulun kaynaklarını etkili ve verimli kullanması, insanlarla iyi ilişkiler kurması, liyakate göre ödeme yapması ve gizli bilgileri açığa çıkarmamasıdır (Aydın, 2012). Yöneticilerin yanı sıra okullarda en önemli işgören grubu olan öğretmenlerin de bir takım kurallara uymaları beklenmektedir. Öğretmenlerden uymaları beklenen etik ilkeler aşağıdaki gibi gruplara ayrılarak açıklanmıştır (Aydın, 2012, ss. 174-178):

1. Profesyonel sorumluluk: Öğretmenlerin öğrencilerin kendilerini geliştirebilecekleri ortamları oluşturması, mesleklerine bağlı olmaları ve mesleki standartları koruma anlamına gelmektedir.
2. Mesleki etik davranışlar: Öğretmenlerden mesleklerini icra ederken dürüstlük ilkelerinden ayrılmadan, kanunlara uyarak ve mesleğinin saygınlığını korumaları beklenmektedir. Ayrıca partizan, ayrıcalıklı, mesleki kararlarını bozacak davranışlardan uzak durmaları da beklenmektedir.
3. Mesleki uygulama ve performans: Öğretmenler mesleki yeterliliklerini sürekli geliştirici faaliyetlerde bulunmak durumundadırlar. Öğretmenlerin mesleklerini yapabilecek sağlığa sahip olması gerekmektedir.
4. Meslektaşlara karşı etik davranışlar: Eğitimciler bütün meslek işgörenlerine eşit ve adil davranmalıdır. Eğitimciler okula ait gizli bilgileri açıklayamaz, okulla ya da meslektaşlarıyla ilgili kasıtlı gerçek dışı

açıklamalar yapamaz, iş arkadaşlarına ait özelliklerden dolayı ayrımcılık yapamaz gibi eğitimcilerin uyması gereken etik ilkeler yer almaktadır.

5. Öğrencilere karşı etik davranışlar: Eğitimciler her öğrenciye karşı adil, saygılı ve düşünceli bir yaklaşım sergilemelidirler. Öğrencilere ait gizli bilgileri açıklayamaz, bilerek aleyhte davranışlarda bulunamaz, ayrıcalıklı davranamaz vb. davranışları içermektedir.

6. Aile ve topluma karşı etik davranışlar: Eğitimciler öğrencilerin iyiliği ve onları tanımak için ailelerle iş birliği yapar, gerekli bilgileri edinir.

2.1.8. Paydaş Kavramı ve Kurumsal İtibarın Paydaşlar Üzerindeki Etkileri

Bütün kurumlar çevrelerine bağımlıdır ve bundan dolayı dış kontrollere maruz kalmaktadırlar. Eğer onlar çevrelerindeki istekleri karşılayamaz, çevrelerine uyum sağlayamaz ve gerekli değişimleri bünyelerinde gerçekleştiremezlerse yok olma tehlikesiyle karşılaşabilirler (Hoy ve Miskel, 2012). Paydaşlar, yardımı olmadan kurumun yaşamını sonlandıracağı topluluklardır ve kurumlar için hayati önem taşıyabilmektedirler. Freeman (1984) paydaşları, "işletmenin hedeflerine ulaşmasını etkileyebilen ve bu hedeflere ulaşmasında etkilenen bireyler ve/veya gruplar" olarak tanımlamaktadır. Carroll (2000) paydaşları; kurumun kararlarından, çalışmalarından, amaçlarından etkilendiği gibi kurumun kararlarını, çalışmalarını, amaçlarını etkileyen kişi ya da topluluklar olarak belirtmiştir (akt. Sarıkaya, 2009b).

Paydaş; bir kurumun faaliyetlerinden doğrudan ya da dolaylı etkilenen, ayrıca kurum üzerinde doğrudan ya da dolaylı etkiye sahip gerçek ve tüzel kişilerdir (Eroğlu ve Solmaz, 2012). Tellioğlu (2000), "Benim varlığım, hedef kitlemin beni tanıdığı sürece devam eder" (akt. Sabuncuoğlu, 2004, s. 117) sözüyle hedef kitlenin yani paydaşların kurum için çok değerli olduğunu ve kurumların varlıklarının devamlılığının paydaşlara bağlı olduğunu belirtmiştir.

Paydaşların algılarına yansıyan ve iyi niyet oluşturmayı amaçlayan itibar, onların kurumla olan ilişkilerinden kaynaklanmakla birlikte kurumlara nakit akışını sağlayan davranış ve duygulara bağlı olmaktadır (MacMillian, Money, Downing ve Hillenbrand, 2005). Paydaş onayını almak ve küresel düzene uyum sağlamak isteyen kurumlar paydaşlarıyla ilişkilerinde şeffaf, hesap verebilir, adaletli ve sorumlu olmak

durumundadır (Erendağ Sümer, 2011). İtibar; müşteriler, işgörenler, yatırımcılar, halk genel olarak paydaşlardan oluşan geniş bir grup tarafından oluşturulmaktadır (Cravens ve Oliver, 2006, s. 294). Bu sebeple itibar, kurumun bütün paydaşlarının kurum hakkındaki görüşleridir (Davies G. , Chun, da Silva ve Roper, 2001).

Kurumların itibarı, yedi paydaşıyla kurduğu sağlıklı ilişkilerden oluşmaktadır. Bu paydaşlar; müşteriler, yatırımcılar, işgörenler, rakipler, yerel halk, hükümet ve toplumdan oluşmaktadır. Paydaşlarla kurulan her ilişki kurum imajını şekillendirmektedir. Bu imajların birleşimi ise kurum itibarını oluşturmaktadır (Fombrun, 1996). Paydaşlarla güçlü ilişkiler, kurumlara duyulan güven ve itibarı artırmakta ve bunun yanı sıra kurumların yenilikçi ve yaratıcı özelliklerini geliştirerek rakiplerinden daha avantajlı duruma gelmesini sağlamaktadır. Bundan dolayı kurumlarca çok önemli değere sahip olan paydaşlarla ilişki ve iletişimin yönetilmesi gerekmektedir. Paydaşlarla ilişkilerin yönetilmesi; dış çevrenin anlaşılmasını kolaylaştırmakta, kurumun çevresiyle sağlıklı iletişim kurmasını sağlayarak kurumun başarısını artırmaktadır. Paydaşların tam olarak desteğini almak isteyen kurumlara, paydaş beklentilerini düzenli olarak belirleyip izlemeleri tavsiye edilmiştir (Sarıkaya, 2009b).

Kurumsal itibarın anlaşılmasını sağlamak için paydaş kavramı üzerinde durulması gerekir. Çünkü kurum paydaşlarının kuruma yönelik algıları, kurumsal itibarı olumlu ya da olumsuz olarak etkilemektedir. Dolayısıyla kurumların güçlü bir itibar oluşturmaları için paydaşlarını tanıması, paydaşların kuruma yönelik algılarını ölçmesi, rakipleriyle karşılaştırıldıklarında kurumun itibarının nasıl olduğunun göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Aydın, 2015, s. 80).

Kurum itibarı, daha önce de bahsettiğimiz gibi kurumun içindeki ve dışındaki insanların kuruma yönelik algılarından, kurum hakkındaki genel değerlendirmelerinden meydana gelmektedir. Burada esas nokta itibarın algılardan, diğerlerinin kurumu nasıl gördüğünden oluşmasıdır. Bu yüzden itibar tek kişinin kontrolünde değildir. Yöneticilerin tek kişinin kontrolünde olmayan bu algıları ve insanların kuruma dair izlenimlerini değiştirmesi ve olumlu, devamlı, dayanıklı bir itibarın inşa edilmesi için kurum paydaşlarıyla olan ilişkilerine önemli yatırımlar yapmaları gerekmektedir (Fombrun, 1996).

Bir kurumun paydaşları açısından yeterli olması, onun paydaşlarının gereksinimlerini karşılama derecesine ve kişilerde doyumu sağlama durumuna bağlı olarak değişmektedir (Aydın, 2014). Kurumun paydaşlarının beklentilerini karşılaması onların seçkinliğini arttırmalarını sağlamaktadır. Farklı paydaşların kurumdan farklı beklentileri olmaktadır (Fombrun, 1996):

A. İşgörenler; yönetimim itimat edilebilir olmasını, dürüst, adaletli ve destekleyici olarak yaklaşım sergilemesini, işlerinde iyi bir ödeme ve güvenlik beklemektedir.

B. Yatırımcılar; kurumlardan finansal bir tutarlılık ve güven ile kurumun büyümesini beklerler.

C. Müşteriler; aldıkları ürün ve hizmetin aslı gibi çıkmasını, kaliteli ve güvenli olmasını, kurumun müşteri hizmetlerinin bulunmasını beklerler.

D. Halk; kurumdan topluma ve çevreye karşı sorumlu olmasını, iyi bir vatandaş olmasını bekler.

E. Tedarikçiler işin tekrarlanmasını bekler.

F. Hissedarlar için kurum iyi bir yatırım olmalıdır.

Beklentiler, kurumlara yönelik önemli inançları barındırmaktadır. Bireylerin kurumda ihtiyaçlarının nasıl karşılanacağına, amaçlara ne şekilde ulaşılacağına dair planların yapılması işlevini görmektedir. Eğitim kurumları da hizmet örgütleri kapsamında yer almaktadırlar ve toplumun gereksinimlerinin karşılandığı, beklentilerinin olduğu örgütlerdir (Aydın, 2014). Paydaşların eğitim kurumlarından beklentileri aşağıdaki gibidir:

a) Öğrenci velileri eğitimde kalite beklemektedir.
b) Toplum okuldan girilen sınavlarda ve yarışmalarda başarılı olunmasını beklemektedir.
c) Devlet okullardan: 1) Devletine bağlı ve topluma uyum sağlayan vatandaşlar yetiştirmelerinin sağlanması. 2)İhtiyaç duyulan insan gücünün sağlanması. 3) Halkın devletin amaçları doğrultusunda yetiştirilmesi. 4) Vatandaşların eğitim haklarını kullanacakları uygun ortamlar oluşturulması. 5) Halkın eğitim ihtiyacının karşılanmasını beklemektedir. (Başaran ve Çınkır, 2013, s. 207).

Kurumun dışındaki her şey onun çevresini oluşturmaktadır. Çevre sistemlere enerji sağlamaktadır ve kurumların çalışmasında önemli bir yere sahiptir. Okulların dış güçlerden etkilenen açık sistemler olmaları; çevrelerine bağımlı olmalarına, çevrelerinin daha belirsiz olmasına ve gereksiz müdahalelere açık bulunmalarına sebep olmaktadır. Çevrenin okula yönelik algısı okulun gelecekteki yönünü büyük oranda etkilediği için okulların çevrelerini izlemeleri ve davranışlarını buna göre belirlemeleri gerekmektedir (Hoy ve Miskel, 2012). Eğitim kurumları, çevresiyle iç içedir ve çevresinde resmi ya da resmi olmayan örgütlerden etkilenir veya onları etkiler (Bursalıoğlu, 2015). Eğitim sisteminin çevresi bütün ülkeyi kapsamaktadır. Hatta öğrenci, teknoloji, araç-gereç alımlarında başka ülkelerde bu sistemin çevresine dahil olmaktadır. Okulların bu geniş çevrelerinin, gerekli girdileri sağlaması ve okullardaki çıktıları kullanması bu kurumların yaşamalarını ve devamlılıklarını sağlamaktadır (Başaran ve Çınkır, 2013, ss. 78-79).

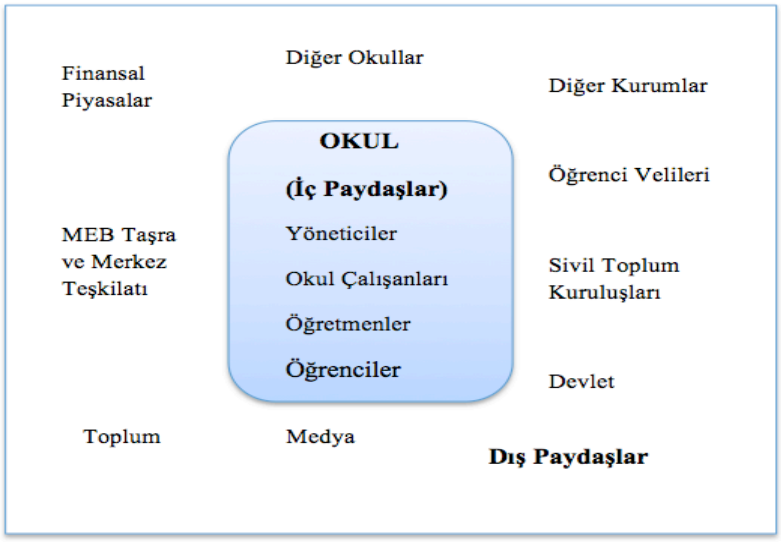
Okulların çevreleriyle ilişkilerinin iyi olması onların çevresiyle bütünleşmesini sağlayarak; okulun toplum nazarında yerinin yükselmesini, çevredeki değişiklerden haberdar olunmasını, okulun topluma karşı görevlerini getirmesini, okulun topluma tanıtılmasını, toplumun okulu desteklemesini, okula yönelik güven duygusunun artmasını sağlamaktadır (Başaran ve Çınkır, 2013, s. 79). Buradan hareketle okulların paydaşlarıyla ilişkilerinin iyi olmasının bir çok yararının olduğunu ve bu yararların okulun tanınırlığını, güvenirliğini artırması sonucuyla itibarını da artıracağı düşünülmektedir. Ayrıca okulların paydaşlarıyla iletişiminin öğrenci başarısını dolayısıyla okulun başarısını artırdığına dair çalışmalar mevcuttur. Araştırmalar eğitim açısından destekleyici tutum gösteren, okul ile ortak program geliştiren ve düzenli iletişimi olan ailelerin çocuklarının daha başarılı olduğunu göstermektedir (Çelenk, 2003, s. 28).

Paydaş kavramının açıklanmasından sonra literatürde kurumların çeşitli paydaşlarının olduğuna ulaşılmıştır. Bu çeşitli paydaşlar iç ve dış, birincil ve ikincil paydaşlar şeklinde sıralanmaktadır (Sarıkaya, 2009b, s. 47):

1. Birincil paydaşlar, kurum üzerinde doğrudan hakkı olan ve kurumu doğrudan etkileyen kişiler veya gruplardır. Bunlar; hissedarlar, yatırımcılar, işgörenler, müşteriler, yöneticiler, tedarikçiler gibi kurumla doğrudan iletişimi olan paydaşları oluşturmaktadır.

2. İkincil paydaşlar kurum üzerinde doğrudan hakkı olmayan ama kurumu dolaylı etkileyebilen kişi veya gruplardır; hükümet, kamuoyu, sivil toplum örgütleri gibi kurumla dolaylı ilişki içerisinde bulunan gruplar oluşturmaktadır.

Literatür taramasından yararlanılarak hazırlanan okulların sahip olduğu paydaşlar Şekil 2-7'de gösterilmiştir:



Şekil 2-7: Eğitim Kurumlarının Paydaşları

Literatürden esinlenerek oluşturulmuştur.

2.1.8.1. İç Paydaş Kavramı

Kurumu etkileyen ya da kurumdan etkilenen kurum içerisindeki gerçek veya tüzel kişilerdir.

İşgörenler:

İşgörenler, bir kurumdaki en üst yöneticiden en alttaki memur ve çalışanları içine alan görevli kişilere denilmektedir. (Geçikli, 2010, s. 84). Kurumların amaçlarını gerçekleştirmeleri, devamlılıklarını sağlamaları işgörenlerinin memnuniyeti ve bağlılıklarına göre değişmektedir ki bu da kurumların işgörenleriyle güvene dayalı, karşılıklı ilişkiler kurmasına bağlı olmaktadır. İşgörenler kurumların temsilcileridir ve kuruma dair mesajları çevrelerine iletmektedirler. İşgörenlerin olumlu mesajlar iletmesi, toplum tarafından mesajların olumlu algılanmasını

sağlayarak paydaş memnuniyetini gerçekleştireceği böylece kurumların itibarlarını artıracağı belirtilmiştir (Demirtaş, 2015b).

Cravens ve Oliver (2006) tarafından işgörenler kurum itibarının yönetilmesinde birinci sıraya konulmuştur. Çünkü itibar; işgörenlerin çabaları, bağlılığı eşsiz yetenekleriyle yönetilebilmektedir. İşgörenlerin çabaları olmadan kaliteli ürün ve hizmet ortaya koymak imkansızdır. Ayrıca işgörenler ve itibarın taklit edilememesi onları kurumlarda eşsiz varlıklar olarak nitelendirmekte ve önemli kılmaktadır (s. 294). İşgörenlerin verimliliklerini artırmak için onların yaptıkları işle özdeşleşmeleri, hedeflerden haberdar olmaları, işgörenin bütünsel olarak yaptıklarını kavraması ve kendisine neden ihtiyaç duyulduğunu bilmesi gerektiği belirtilmiştir. İşgörenlerin en iyisini yapmaları için motive olmalarını, daha çok çalışmalarını, sorunları çözmede gönüllü olmasını sağlayarak verimliliği artırmaktadır (Mesnaric, 2011).

İşgörenlerin moralinin yüksek olması onların; kurum amaçlarının gerçekleştirilmesinde ortaklaşa çalışılmasını, işlerine bağlılıklarının artmasını, kurallara isteyerek uymalarını, zor durumda dayanıklı olmalarını, işlerine ilgilerinin artmasını, girişimlerde bulunmalarını, çalıştığı kurumla gurur duymasını sağlamaktadır. Okul yöneticileri işgörenlerini morallerini yüksek tutmaları için şu yolları deneyebilir: İşgörenlerini karar sürecine katma, yetki devri yapması, grupla beraber çalışmayı teşvik etmesi, liderlik davranışları sergilemesi, iletişimi iyi kullanması, güven verici davranışlarda bulunması, kurum amaçları ile işgören amaçlarını dengede tutması vb. şeklinde artırılabilir (Bursalıoğlu, 2015).

Hawthorne araştırmalarına göre işgörenlere yönelik tutum ve davranışların; verim ve üretim açısında fiziksel özellik olan dinlenme, aydınlanma, hatta ücretten daha önemli olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır (Bursalıoğlu, 2016, s. 28). Bu da yöneticilerin işgörenleriyle kurdukları ilişkinin niteliğinin kurum başarısını etkileyeceğini göstermektedir. İşgörenler sadakatleri ve söylentileri ile kurum itibarını dolaylı yoldan etkilemektedirler. Her işgören kurumsal itibarı etkileme potansiyeline sahiptir, işgörenlerin halkın içinde kurum hakkında yorum yapmaları bu duruma örnektir. Yöneticiler itibar için önemli etkiye sahip olan işgörenler üzerinde önemli rol oynamaktadırlar. Yöneticilerden kurumsal itibarları için

işgörenlerinin kuruma bağlılıklarını artıcı aktivitelerde bulunması beklenmektedir (Cravens ve Oliver, 2006).

İşgörenler ve kurum itibarı arasında çift yönlü ilişki bulunmaktadır. İşgörenlerin kurum itibarını etkilediği gibi kurumların itibarı da işgörenleri etkilemektdir. İşgörenlerin gözünde olumlu bir itibarın, kurumlar için yüksek moral ve üretkenliğin başlıca unsuru olduğuna inanılmaktadır. Ayrıca işgörenlerle olumlu bir itibarın bileşik bir etkisi olduğu çünkü kurumun dış paydaşlara temsil edilmesinde ve olumlu imajın yansıtılmasında işgörenlerin önemli bir rol oynadığı belirtilmektedir (Gray ve Balmer, 1998). Farklı bir ifadeyle kurumların iyi niyet elçileri olarak belirtilen işgörenlerin kurumları ile ilgili tecrübelerine dayalı söylemleri, hazırlanmış programlardan daha etkili olmakta ve pozitif imajın paydaşlara iletilmesine yardımcı olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2004). İşgörenler arasında hangi özelliklerin altın bir itibar oluşturduğuna dair çalışmada, işgörenler tarafından beğenilen kurumların üç baskın özelliği olduğu açıklanmıştır. Bu özellikler kurumların; kendilerine duyulan güveni artırdığı, işgörenlerine destek verdiği, işgörenlerine işlerini ve kendilerini değerli hissettirdiği şeklindedir (Fombrun, 1996, s. 112).

Okuldaki en önemli işgören kesimini oluşturan öğretmen eğitimde kalitenin belirlenmesinde önemli etkenlerden birisidir. Öğretim programlarının uygulanmasında birincil sorumlu olan öğretmenlerden beklenen beceri ve özelliklerde hayli çok olmaktadır. Bunlardan belirgin olan beklentiler aşağıdaki gibidir (Bakioğlu ve Baltacı, 2017):

1. Öğrencilerde öğrenme isteği oluşturmak,
2. Değişime açık olmak,
3. Modern yöntemleri ve teknolojileri kullanmak,
4. Öğrencilerde üst düzey beceri olan sentez ve değerlendirme yapmayı kazandırmak,
5. Dersini öğrenci merkezli olarak işlemek,
6. Öğrencilerde kendi kendine öğrenme sorumluluğu geliştirmek,
7. Öğrencilere kapasitelerine uygun, kendi hızında öğrenmelerini sağlayacak olanaklar sağlamak,

8. Öğrencilerin yaratıcılıklarını, eleştirel düşünmelerini, problem çözmelerini, yorum ve araştırma yapabilmelerini sağlayacak beceri ve alışkanlıkları kazandırmak,

9. Öğrencilerle ve ailelerle iyi iletişim kurmak,

10. Öğrencilerin sorumluluk almalarını sağlayacak görevler vermek vb.

21. yüzyılda öğretmenin; problemlere çözümler üretmesi, teknolojiyi kullanabilmesi, öğrenci ve velisiyle genel olarak paydaşlarıyla iyi iletişim kurabilmesi, etkili öğrenme ortamları oluşturması, sürekli öğrenmeyi benimseyen, birçok konuda gelişimi sağlayan uzmanlar olması gerekmektedir (Tuzcuoğlu ve Tuzcuoğlu, 2009, s. 332). Eğitimin uygulayıcısı olan öğretmenlerin bu rollerinin yanı sıra bakanlık tarafından belirlenen yeterliliklere de sahip olmaları gerekmektedir. Eğitimde istenilen kalitenin, niteliğin ve değişimin sağlanması öğretmenler vasıtasıyla gerçekleşmektedir. Eğitimi doğrudan etkileyen öğretmenlerin yüksek niteliklere sahip olması, değişimin ya da her türlü yeniliğin eğitimde uygulanmasını kolaylaştırmaktadır. Bakanlık öğretmenlerin niteliklerini üç yeterlilik alanına sahip olmasıyla elde edeceğini belirtmiştir. Bu alanlar (MEB, 2017):

1. *Mesleki bilgi:* Öğretmenin mesleğine ilişkin sahip olması gereken bilgileri içermektedir.

2. *Mesleki beceri:* Öğretmenin sınıf içi-dışı uygulamalarıyla ilgili eğitim-öğretimi planlama, öğrenme ortamı oluşturma, öğretme ve öğrenme sürecini yönetme ile izleme ve değerlendirme yeterliliklerini kapsamaktadır.

3. *Tutum ve değerler:* Öğrenciye yaklaşım, milli, manevi, evrensel değerler, iletişim, işbirliği ile öğretmenlik mesleği genel tutum ve değerleri içeren kişisel ve mesleki gelişim yeterliliklerinden oluşmaktadır.

Hissedarlar:

Hissedarlar, kurumlarda yeni yatırımların yapılması, finansal desteğin sağlanması, kar dağıtımı gibi konularda yetki sahibidirler. Hissedarların kurum faaliyetlerine yönelik bilgilendirilmeleri ve bilinçlendirilmeleri onların kuruma daha

fazla destek olmalarını (Geçikli, 2010, s. 84) ve kurumlarını iyi bir şekilde tanıtmalarını sağlayabilecekleri belirtilmiştir (Sabuncuoğlu, 2004, s. 121).

Yatırımcılar:

Yatırımcılar kuruma oldukça tek yönlü yaklaşırlar. Kurumun gelecek vadedip vadetmediğini ve ne kadar çekici olduğunu anlamak için kurumun karlılığına, mali açıdan iyi olmasına ve dalgalanmaların olmamasına, kurumdaki yönetici ve işgörenlerin da kalitesine bakarlar. Daimi yatırımcılar kurumun şimdiki ve geçmişteki kazançlarına bakarlar. Daha iyi ve sabit kazançlar elde eden kurumları tercih ederler. Yatırımcılar ve itibar arasındaki bağlantı ise, yatırımcıların kurumların pazar değerini artırmalarının itibar sermayesini de artıracağı yönündeki düşüncedir (Fombrun, 1996).

2.1.8.2. Dış Paydaş Kavramı

Kurumu etkileyen ya da kurumdan etkilenen kurum dışındaki gerçek veya tüzel kişilerdir.

Müşteriler:

Müşteri velinimetimizdir, söylemi tüm kurumların varlığını tüketicilerine borçlu olduğunu açıkça göstermektedir. Kurumların kendi yararları için müşterilerde kurum ürün ve hizmetlerini satın alma kararlarını oluşturması ve müşteri davranışlarını takip etmesi gerekmektedir. Müşterilerin kurum içindeki işleri kısa zamanda halledilerek kurumdan memnun olarak yani olumlu imajla ayrılmalarının sağlanması gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2004).

Müşterilerle kurum arasındaki ilişki güven üzerine kurulmaktadır. Müşterileriyle düzenli, emin, iki yönlü ilişki kuran ve müşterilerinin beklentilerine önem veren kurumlar değerlerini artırmaktadırlar (Dörtok, 2004). Kurumlar için kıymetli ve başarılması zor olan bir durum müşterilerin memnuniyetinin sağlanmasıdır. Müşterilere önem verilmesi, ürün ve hizmetlerin kaliteli olması durumu müşterilerin kurumla aralarında duygusal bir bağ oluşmasını ve onların kuruma bağlanmasını sağlamaktadır. Müşterilerden gelen dönütlere önem veren kurumlar, müşterilerinin beklenti ve ihtiyaçlarına uygun, sürekli gelişen ürün ve hizmetler sağlayarak hedef kitlesini kaybetmemekte ve müşteri memnuniyeti ile

kurumsal itibarlarına katkı sağlamaktadırlar (Karaköse, 2007a). Müşteriler; kurumların güvenilir olmasını, iddia ettikleri kalitede ürün ve hizmet sunmalarını beklerler ve rakiplerine karşı daha güvenilir ve kaliteli olan kurumlara rağbet ederler. İtibarın müşterilerin üzerinde etkisinin en güçlü olduğu sektör kalite yargılamasının zor olduğu hizmet sektörüdür (Fombrun, 1996, s. 62). Hizmet sektöründe yer alan okulların değerlendirilmesinin zor olması onların müşterileri tarafından olumlu algılanmaları için itibarlarına dikkat etmeleri gerektiği söylenebilir.

Tedarikçiler:

Tedarikçiler kuruma mal, hammadde, eğitim, sağlık gibi hizmetleri sağlayan gruplardır. Açık bir sistem olan kurumların diğer kurumlardan kendilerine gerekli olan işlenmiş veya yarı işlenmiş ürünleri ya da hammaddeleri temin ederler. Kurumların tedarikçileriyle olan iyi ilişkileri satın alınan malın devamlılığı, güvenirliği ve kalitesi açısından önemli olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2004). Tedarikçilerle olumlu ilişkilerin kurulması, geliştirilmesi ve beklentilerin iletilmesinde; mal ve hizmetlerin devamlılığı, kalitesinde (Geçikli, 2010, s. 84) ve kurum itibarının oluşturulmasında (Dörtok, 2004, s. 64) etkili olmaktadır.

Fon Kaynakları:

Kurumlar kendi öz kaynaklarıyla daima yeterli varlığa sahip olmadığından dış kaynaklar aramak durumunda kalırlar. Dış kaynak sağlayan kuruluşlarla iyi iletişime sahip kurumlar, istedikleri sermayeyi kolay bir şekilde elde edebilmektedirler. Kurumun her zaman yanında olabileceği, kendisine katkı ve destek sağlayacak kurum bulabilmesi daha önceki olumlu davranışların sonucu olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2004, s. 127). Buradan kurumun itibarının, imajının ve etkili iletişiminin kendisine destek kuruluşlar bulmasını kolaylaştıracağı sonucunu çıkartılabilir.

Hükümet:

Kurumlar vergi verirken maliye, teşvik ve yatırım işlemleri için Devlet Planlama Teşkilatı ve bulunduğu bölgede yerel yönetimlerle sürekli ilişki içindedir. Kurumların olumlu imajları için programlarda kendilerini yerel ya da ulusal yönetime tanıtması önemli olmaktadır. Ayrıca bu programlarda sosyal sorumluluk

çalışmalarına ilişkin bilgilerin verilmesiyle kurumun tanıtımını yapması da kendisine olumlu izlenim olarak geri dönebilmektedir. Okullar belirli gün ve haftalar etkinliklerinde, mezuniyet törenlerinde, okula ait özel etkinliklerde vb. bulundukları yere ait yerel yönetimi, kamu yöneticilerini davet edebilirler.

Medya:

Günümüzde kurumların bölgesel ve ulusal ekonomide başarıyı yakalayabilmeleri için iletişimlerine dikkat etmeleri gerekmektedir. Kurumların paydaşları arasında köprü görevi gören medyayla, basın bültenleriyle, toplantılarla, ziyaretlerle ve sanal ortamda bağlantı kurmaları onların bilinirliklerini artırarak paydaşlarını etkilemektedir. Medya ile ilişkilerde kurumun amacı, paydaşlarını etkileyerek itibarını artırmaktır (Tonus, 2011).

Yukarıda da belirtildiği gibi kurumların geniş kitlelere seslenebilen basınla iyi ilişkiler kurmaları gerekmektedir. Basında yer alan kurumlar kendilerini tanıtma fırsatını elde etmiş olurlar. Kamuoyunda daha güvenilir bir iz bırakan basın haberleri, ücret karşılığı olmadan kurumun tanıtımını yapmaktadır (Sabuncuoğlu, 2004, ss. 129-130). Ayrıca basın mensubuna ait gazeteciler kurumların hedef kitlesi olarak değerlendirilmelidir çünkü gazetecilerin kurum hakkında doğru haber yapabilmeleri için kurumu, rakiplerini, sorunlarını ve fırsatlarını anlamaları gerekmektedir. Gazetecilerin hedef kitle olarak değerlendirilmesi kuruma ilişkin yanlış bilgilerin oluşmasını azaltacaktır (Dörtok, 2004, s. 64).

Rakipler:

Rakiplerin kuruma dair söyleyeceklerini etkisiz hale getirmek için rakiplerle açık ve resmi olmayan iletişimin olması gerektiği söylenmektedir (Dörtok, 2004, s. 64).

Toplum

Bir kurumun başarısı, toplumla ilişkide etkililiğine göre değişmektedir. Kurumun toplumda nasıl tanındığı ise itibarıyla ilgili olmaktadır. Kurumun toplumla ilişkilerinde: Ürünleri, hizmetleri, politikaları hakkında toplumu bilgilendirmesi; kurum hakkında yanlış bilgileri düzeltmesi ve olumlu algılar oluşturması; toplumun beklentilerinin belirleyip karşılaması; toplumsal, sosyal, eğitim, sağlık, ekonomi gibi

konularda destek sağlaması beklenmektedir. Bu durumların hepsi kurumların toplumla ilişkilerine önem vermeleri gerektiğini göstermektedir (Akmehmet, 2006, s. 53).

Kanaat Önderleri:

Kurumun yaptıklarında onay mekanizması ve toplumda büyük otorite olarak kabul edilen kişilerdir. Bunlar akademisyenler, dini liderler, sanatçılar, yazarlar, gazeteciler, siyasi liderler, kurumdaki işgörenler vb. kişiler olabilmektedir.

2.2. KURUMSAL İTİBARIN ÖLÇÜLMESİ

Alsop (2004), itibarın yönetilmesi için öncelikle ölçülmesi gerektiğini çünkü ölçülemeyen bir şeyin yönetilmesinin imkansız olacağını belirtmiştir. Kurumların paydaşları tarafından nasıl göründüğü, itibarını oluşturan ve etkileyen etmenlerin neler olduğu, güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi ve rakipleriyle kıyaslanırken durduğu pozisyonu görmesi gibi durumlar kurumsal itibarın ölçülmesiyle ortaya çıkmaktadır (Güzelcik Ural, 2012, s. 11).

Kurumların itibarlarının ölçülmesi onları, itibarın boyutlarına göre sıralar. Kurumların değerlendirilmesi ve sıralanması dünya çapında medya tarafından düzenli olarak rapor edilir ve bu sıralamalar kurumun çalışmalarına dikkati çekerek kurumların tüketiciler tarafından takdir edilmesini etkiler. Kurumsal itibarın etkili bir şekilde yönetilmesi için yöneticiler, farklı itibar listelerinin ve sıralamalarının önemini kavramalıdırlar çünkü bu sıralamalar, sıradan kurumları tebrik edilen kurumlara dönüştürülebilir veya kurumların saygınlıklarını düşürebilir (Fombrun, 2007). Kurum itibarını ölçmek ve kurumları belirlenen boyutlara göre sıralamak için çeşitli ölçme araçları uygulanmıştır. Bunlardan bazıları şunlardır:

2.2.1. Fortune Dergisi Araştırmaları

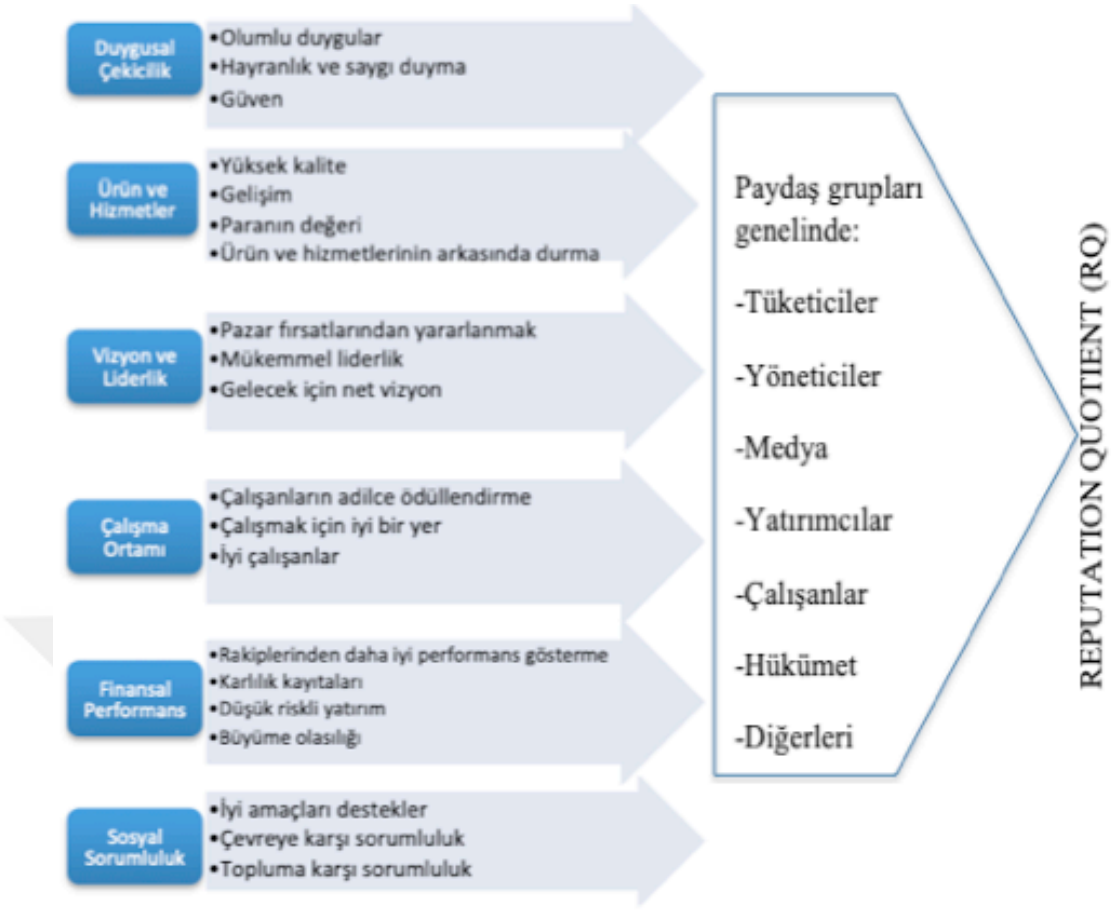
Fortune dergisinin yıllık "Amerika'nın En Beğenilen Şirketleri" çalışması, kurumsal itibarı ölçmede akademisyenler ve uygulayıcılar tarafından kullanılan çok önemli bir izleme sistemidir. Kurumsal itibara yönelik araştırma ve analizde kullanılacak deneysel veri kaynağı sağlayan bu proje 1982'de başlamıştır. Derginin itibarı ölçmede kullandığı sekiz bileşen şu şekildedir (Van Riel ve Fombrun, 2007, s.

246): Yönetim kalitesi, ürün ve hizmet kalitesi, finansal sağlamlık, kurumsal varlıkların kullanımı, uzun vadeli yatırım değeri, yenilikçilik, sosyal sorumluluk, yetenekli insanları çekme, geliştirme ve elde tutma yeteneğidir.

2.2.2. Harris-Fombrun "Reputation Quotient"(Rq)

Reputation Quotient Charles Fombrun ve pazar araştırma kurumu olan Harris Interactive tarafından geliştirilen bir araçtır. RQ 1999 yılında 26'nın üzerinde ülkede kurum itibarı ölçümünde kullanılmıştır ve 1999-2005 yılları arasında Reputatıon Intitute sponsorluğu altında yıllık olarak çalışmalarını yaparak önemli yayınlarda yılın en iyileri listelerini açıklamıştır. RQ 6 boyutta toplamda 20 bileşenle kurumların itibarını ölçmektedir (Van Riel ve Fombrun, 2007, s. 248). İtibar katsayısının boyutları aşağıdaki gibi açıklamıştır (Fombrun ve Van Riel, 2004, s. 28):

1. Duygusal Çekicilik: Kurumu sever, takdir eder ve kuruma güvenirsin.
2. Ürün ve Hizmetler: Kurumun yüksek kaliteli, yenilikçi, güvenilir ve para değeri olan ürün ve hizmetler sattığını düşünürsün. Kurumun ürün ve hizmetlerine yönelik algılar duygusal çekicilik ve genel itibar için anahtar faktör olmaktadır.
3. Finansal Performans: Kurumun karlılığından memnunsunuzdur, güçlü bir geleceği olduğuna inanırsınız ve yatırım yapmak için çok riskli olmadığını düşünürsünüz.
4. Vizyon ve Liderlik: Kurumun gelecek için açık bir vizyonu olduğunu ve iyi bir liderliğe sahip olduğunu hissedersiniz.
5. Çalışma Ortamı: Kurumun iyi yönetildiğini, iyi işgörenlere sahip olduğunu ve kurumda çalışmanın harika olduğuna inanırsınız.
6. Sosyal Sorumluluk: Kurumun iyi bir vatandaş olduğuna inanırsınız. İyi amaçları destekler, çevreye zarar vermez ve bölgesel topluluklarla iyi ilişkileri bulunmaktadır



Şekil 2-8: Harris-Fombrun İtibar Katsayısı Ölçeği

Kaynak: Van Riel ve Fombrun, 2007, s. 249

2.2.3. İtibar İndeksi

Kurumsal itibar indeksi piyasa ve varlık değerine güvenmeyip asıl olarak nicel olmayan faktörlerin iç değerlendirmesine dayanmaktadır. İndeks kurumsal itibarın değerlendirilmesinde genel olarak kullanılan faktörleri içermektedir. Eğer bir öge ilgili değilse, bu öge itibarın artmasında ya da azalmasında ve toplam puanın değişmesinde etkili olmayacaktır (Cravens , Oliver ve Ramamoorti, 2003, s. 205). İtibar indeksi geliştirmede en önemli işlemlerden biri, kurumla bağlantılı ana grupların kurumsal itibara yönelik düşüncelerini değerlendirmek için sorgulamaktır. En önemli grup müşterilerdir ve müşterilerin tatmini, bağlılığı, beklentisi vs. gibi konular sorgulanabilir. Benzer şekilde itibar tedarikçilerin, işgörenlerin, hissedarların hatta rakiplerin görüşlerine göre değerlendirilmelidir. İndekste ölçülen unsurlar aşağıda sıralanmıştır (Cravens , Oliver, ve Ramamoorti, 2003, ss. 205-209):

Ürünler: Kurumun ürünlerinin sunumu, marka imajı inşa etmede ve değer yaratmada rol oynamaktadır. Ürünler kurum itibarının oluşumunda önemli bir etmendir ve müşteri ile bağ kurmayı sağlar. Ürünlerin değer sunmaması ve negatif kaliteyi çağrıştırması güçlü bir kurum itibarının oluşturulmasını imkansızlaştırmaktadır. Bu boyutta; kalite ilişkisi, kurumun adıyla ürün ve hizmetlerinin halk tarafından farkında olunması, markaları, garanti ve sorumluluk talepleri ölçülmektedir.

İşgörenler: İşgörenler kurumsal itibarın oluşturulmasını sağlayan araç olarak belirtilmiştir. Toplum, bütün işgörenlerin faaliyetleriyle kurum hakkında imaj oluşturmaktadır. İşgörenlerin kurumlarına sadık olmayışları ve güven duymayışları, müşteri ve diğer paydaşlarında sadakati ile güvenini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu sebeple işgörenlerin kurum itibarı ile ilgili düşüncelerini ve kurumla ilgili genel memnuniyetinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Tüm işgörenlerin faaliyetleri kurumsal itibara yansımasına rağmen üst yönetimin özellikle CEO'ların kurumsal itibar üzerinde önemli bir kişisel etkileri bulunmaktadır. Bu bölümde; işgören ve işveren memnuniyeti, personel değişim oranı, açık pozisyonlara başvuru sayısı, işgören ihtiyacının karşılanmasına bağlı işgören geri bildirimi, iş alanlarında koordinasyon ve iletişim çalışmaları, eğitim ve geliştirme çalışmaları ve işten çıkış görüşmeleri değerlendirilen ölçütler arasında yer almaktadır.

Dış İlişkiler: Tedarikçiler, ortaklar, rakipler, yatırımcılar, çevre ve toplum ile olan ilişkileri kapsamaktadır ve bu gruplarla ilişkilerin niteliği ve yapısı kurumsal itibara katkı sağlamaktadır. İtibar indeksinin tedarikçilerin hatta tedarikçilerin tedarikçilerinin niteliğini ölçmesi gerektiği belirtilmiştir. Benzer bir şekilde herhangi bir stratejik birlik veya ortak girişimin kurumsal itibarı, itibar üzerinde etkiye sahip olabilmektedir. Ayrıca kurum itibarının rakiplerin bakış açısıyla da incelenmesi gerektiği de dile getirilmiştir. Kuruma sektör içerisinde saygı duyulup duyulmadığı, rakiplerin kurumun hareketlerine verdikleri tepkilerin nasıl olduğu bu bölümde cevapları aranan sorular olmaktadır (Cravens , Oliver ve Ramamoorti, 2003).

Dış ilişkiler kurumun toplum ve çevre ile etkileşimini kapsamaktadır. Kurumun hayır işlerine katkısı, toplumsal ve çevresel olaylarla ilgilenme derecesi onun kurumsal itibarını olumlu olarak etkileyecektir. Bu bölümde: tedarikçilerle ödeme koşulları, ana tedarikçilerin kalitesi, tedarikçilerle ilişkinin kalitesi ve süresi;

ortaklarla asıl ortakların tanınması ve itibarı, ittifak ilişkisinin varlığı ve uzun ömürlülüğü, ortak girişim akdi; rakiplerle işletme katılımı, önemli kurum girişimlerine rakip tepkisi; yatırımcılar piyasa değeri ve istikrarı; çevre ve çevresel politikalar, özel işgören mevkileri, sorumluluk istekleri, düzenleyici müdahale; toplum yardım faaliyetleri yapmak ve yaşamsal girişimlerde işgören kalitesi ölçülen nitelikler arasında bulunmaktadır.

Yenilik ve Değer Yaratma: Yeni ekonomide yenilik ve değer yaratma önemli kurum özelliklerindendir. Kurumsal itibarın yenilik ve değer yaratma açısından değerlendirilerek ölçülmesinde müşteri odaklı olunması belirtilmiştir. Araştırmalar sonucunda müşterilerin memnuniyetinin piyasa değerinden çok yeniliğe bağlı olduğu, üretimde süreklilik için yeniliğin en önemli ve tek güç olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca uzun dönemli piyasa değeri için yenilik ve değer yaratma kurumlar için önerilmiştir. Yeniliğin üretilmesi ve değerlendirilmesi için biçimselleştirilen programlar, müşteri ihtiyaçlarına göre büyüme, yeni ürün ve hizmet geliştirme yenilik boyutunda ölçülen özelliklerdir. Müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi ve giderilmesi, müşteri tutma değer yaratmada ölçülen niteliklerdir (Cravens , Oliver ve Ramamoorti, 2003).

Finansal Güçler ve Yaşayabilme Yeteneği: Finansal raporlar özel bilgilerin kamuya açık hale getirilmesini sağladıklarında kurumsal itibar yönetim aracı olarak önerilmektedir. Bu bölümde yıllık raporların bilgi içeriği ve ek açıklamalar ölçüt olarak belirtilmiştir.

Strateji: Kurumun stratejisinin karar vermede odak noktasın olması gerektiği belirtilmektedir. Kurumsal itibar konularına hitap eden stratejik öncelikler itibarın önemini vurgulamaktadır. Ayrıca kurumun çeşitli stratejik tercihlerle ilgili risk derecesi de kurumsal itibar üzerinde etkili olmaktadır. Koordine edilmiş bir stratejinin ve stratejik bir uygulamanın eksik oluşu soyut varlıklarda kayba ve kurumsal itibarda azalmaya sebep olmaktadır.

Kültür: İçsel değerlendirme ve itibarın dışsal açıklamasını kavrayan bir kültür yaratmanın yanı sıra değerlendirme süreci organizasyonun etik ortamına özel dikkat çekmelidir. Etik ihlaller paydaşların olumsuz tepki vermelerine sebep olmaktadır.

Böylece itibar indeksi kurumun etik politikasının varlığını ve boyutunu dikkate almalıdır.

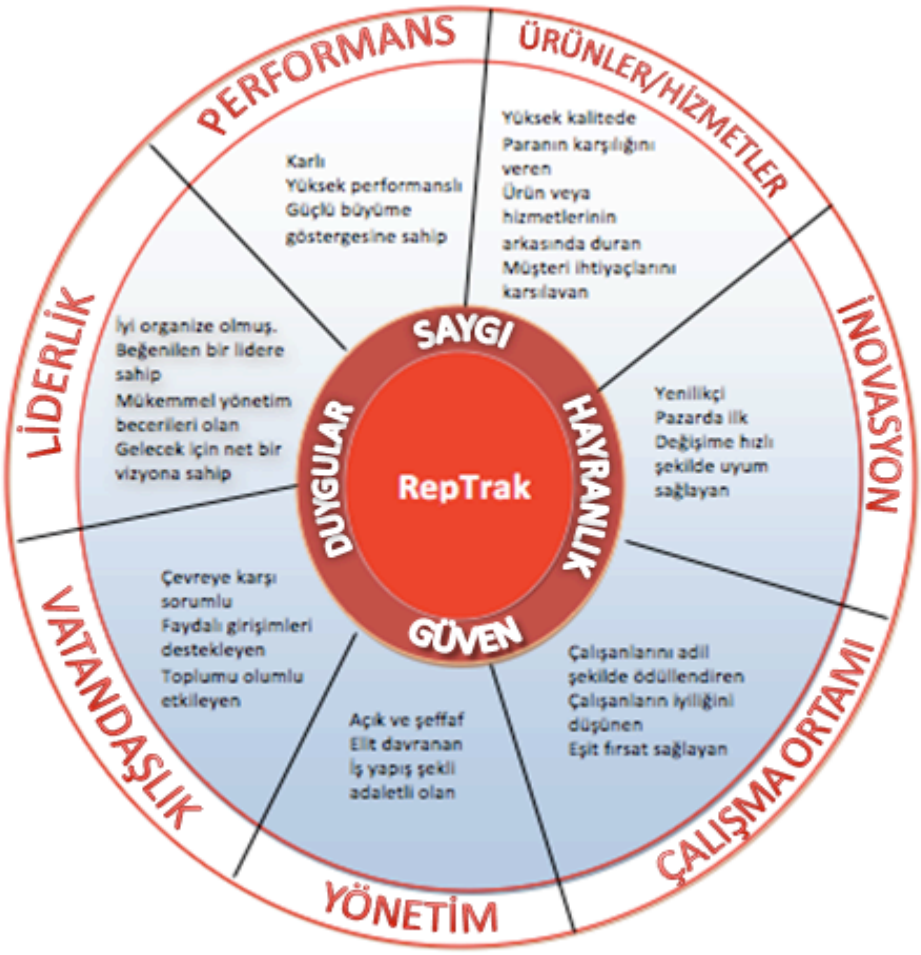
Maddi Olmayan Yükümlülükler: İndeksin son bileşeni kurumun hareketi veya itibarından oluşabilen maddi olmayan yükümlülükleri ayrı bir şekilde dikkate alır. Yükümlülükler kurumsal itibarın diğer bileşenlerinin içerisinde örtük olarak bulunabilmektedir. Böylece maruz kalınan alanları birlikte dikkate alma potansiyel yükümlülüklerin gözden kaçırılma olasılığını azaltacaktır. Bu yükümlülüklerin niteliği, kurumun varlığına ilişkin gelecekteki bir iddia olduğu şeklindedir. Ayrıca yükümlülükler geçmişteki eylemlerden oluşmakta ve gelecekteki büyüme ve kazançları geciktirebilmektedirler (Cravens , Oliver ve Ramamoorti, 2003).

2.2.4. Kurumsal İtibar İzleme Anketi

Kurumsal İtibar İzleme Anketi, kurumların itibar durumlarını ortaya koymaktadır. Bu ankette kurumsal itibarın değerlendirilmesi bütün paydaşlar tarafından yapılabilmektedir. Anket toplam 100 puandan oluşmaktadır ve kurumların 80'in altında puan almaları onların itibarları konusunda önlemler almalarını gerektirmektedir.

2.2.5. Reputation Institute: "Reptrak Sistemi"

Reputation Intitute 1997'den beri itibarın dinamikleri üzerine çalışmaktadır. 2005'te Reputation Institute kurumsal itibarı izlemek ve analizini yapmak için RepTrak sistemini tanıttı. RepTrak sistemi uluslararası uygulanabilmekte, farklı hedef kitlelerine uyarlanabilmekte ve nicel-nitel araştırmalarda kullanabilmektedir. RepTrak sisteminin 7 boyutu ve bu boyutlar etrafında gruplandırılmış 23 özelliği bulunmaktadır (Van Riel ve Fombrun, 2007, s. 253). Bu boyutlar ve özellikler saygı, güven, duygular ve hayranlık temelinde geliştirilmiştir.



Şekil 2-9: RepTrak Modeli

Kaynak: Van Riel ve Fombrun, 2007, s. 255

2.2.6. Capıtal Dergisi Araştırmaları

Capital Dergisi Türkiye'de bulunan en beğenilen şirketleri araştırıp sıralamaktadır. Capital Dergisi araştırmalarının temel aldığı kriterler şunlardır (Er, 2008, s. 64): Bilgi ve teknoloji yatırımları, hizmet ve ürün kalitesi, finansal sağlamlık, yeni ürün geliştirme, inovasyon, yönetim kalitesi, işgörenlere sunulan sosyal imkanlar ve haklar, ücret politikası ve seviyesi, işgörenlerin niteliklerini geliştirme, pazarlama ve satış stratejileri, iletişim ve halkla ilişkiler, işgörenlerin nitelikleri, rekabette etik davranma, işgören memnuniyeti, müşteri memnuniyeti, yönetim ve şirket şeffaflığı, yatırımcıya değer yaratma, toplumsal sorumluluk, uluslararası pazarlara entegrasyon, bölgeye, ekonomiye iş gücü ve yatırımları ile katkısı şeklindedir.

2.2.7. Kurumsal Kişilik Ölçeği

Kişiselleştirme metaforu, insana ait olan karakterlerin bir markaya isnat edilmesinden ortaya çıkmıştır. Kişiselleştirme metaforuyla kurumun imajının ve kimliğinin yani iç ve dış paydaşların kuruma ait görüşlerinin ölçülmesi hedeflenmiştir. Aaker tarafından 1997 yılında geliştirilen marka kişiliği ölçeğinde beş boyut ve 42 özellik bulunmaktadır. Özellikler ve boyutları aşağıdaki gibidir (Davies G. , Chun, da Silva ve Roper, 2001):

İçtenlik: Gerçekçi, aile odaklı, kasabalı, dürüst, samimi, sahici, haysiyetli, özgün, neşeli, duygusal, dost

Coşku: Cesur, modayı izleyen, heyecanlı, esprili, soğukkanlı, genç, güzel, yaratıcı, benzersiz, modern, bağımsız, çağdaş

Yeterlik: Güvenilir, çalışkan, emniyetli, zeki, resmi, ciddi, kurumsal, başarılı, lider, kendinden emin

İncelikli Düşünce: Üst sınıf, çekici, iyi görünümlü, cazibeli, kadınsı, telaşsız

Kuvvetlilik: Dışa dönük, erkeksi, batılı, hareketli, sağlam, sert

Gary ve diğerleri (2004) kurumsal itibarı iç ve dış paydaşların görüşleri çerçevesinde yedi faktörde değerlendirmiştir. Bunlar; hoşluk, girişimcilik, yetkinlik, şıklık, acımasızlık, ulaşılabilirlik ve kuvvetliliktir (maçoluk). Böylece, kurumlar da insan karakterleriyle değerlendirilebilecek ve bu karakterler ölçülebilecektir (akt. Otay Demir, 2012). Kurumsal kişilik ölçeğinin boyutları aşağıdaki şekilde açıklanmıştır (Argüden, 2003, ss. 54-57):

d) Hoşluk (Yapıcılık): Kurumun marka ve itibarıyla alakalı güvene ve sosyal sorumluluğa yapılan vurguyu yansıtmaktadır. Memnuniyetle de ilgilidir. Doğal olarak yapıcı-barışık olan bir kurumun itibarını iyileştirebileceğini söyleyebiliriz.
e) Girişimcilik: İnsan kişiliğinde dışa dönüklüğü çağrıştırırken, kurum kişiliğinde yenilikçi ve heyecan verici bir kurum görünümünü ortaya koymaktadır. İtibar için olumlu bir göstergedir.

f) Yetkinlik: Kurumların paydaşlarının memnuniyeti için önemli bir boyuttur. Kurumların imajları için kurumların bu boyutun alt özelliklerine sahip olması gerekmektedir.
g) Şıklık: Kurumun prestijini yansıtmaktadır. Yalnız kurumların, imajlarında şıklığa vurgu yaparken paydaşları tarafından snop görünebilme durumlarına dikkat etmeleri gerekmektedir.
h) Acımasızlık: İç ve dış paydaş memnuniyeti açısından olumsuz bir durumdur. Kurum kimliğinde istenmeyen ya da daha az istenen tarafları gösterir.
i) Ulaşılabilirlik: Kurum işgörenlerinin kendi aralarında ya da müşterileriyle resmi olmayan davranışlarına izin verilmesini vurgulamaktadır.
j) Kuvvetlilik (Maçoluk): Paydaşlarına karşı sert olan kurumları yansıtmaktadır.

2.2.8. Kurumsal İtibar Sıralama Yöntemi

İş medyası tarafından itibarı ölçmeye ve kurumları ölçüm sonuçlarına göre sıralamaya yönelik araçlar geliştirildi. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir

Manager Magazine (MM)

Almanya'da 100 büyük şirketin itibarını ölçmede araştırmasını yürüttü. İtibar sıralaması yöneticiler tarafından beş özelliğe göre yapıldı. Bu özellikler; yönetim kalitesi, yenilikçilik, iletişim becerisi, çevreye uyum sağlama ve finansal istikrardır (Fombrun, Gardberg ve Sever, 2000, s. 244).

Management Today (MT)

Birleşik Krallıkta farklı sektörlerdeki kurumların itibarını dokuz kriter üzerinden ölçmüştür. Bu kriterler şunlardır; yönetim kalitesi, finansal sağlamlık, cezbetme yeteneği, uzun vadeli yatırım, yetenek geliştirmek ve korumak, ürün ve hizmetlerin kalitesi, yenilikçi kapasite, topluma ve çevreye karşı sorumluluk, kurumsal varlıkların kullanımıdır (Fombrun, Gardberg ve Sever, 2000, s. 244).

Asian Business (AB)

Asya'nın en çok hayranlık duyulan şirketlerini tanıtmaktadır. Dokuz Asya ülkesindeki şirketlerde uygulanmaktadır: Hong Kong, Güney Kore, Tayvan,

Tayland, Filipinler, Endonezya, Malezya, Japonya ve Singapur. Dokuz kriterle hayranlık ölçülmektedir. Bu kriterler; yönetim kalitesi, ürün ve hizmet kalitesi, yerel ekonomiye katkı, iyi bir işveren olmak, gelecekteki kar için potansiyel, değişen ekonomik çevreyle baş edebilme yeteneğidir. Bu kriterler ankete katılanlar tarafından önem derecesine göre sıralanır (Fombrun, Gardberg ve Sever, 2000, s. 244).

Financial Times (FT)

Avrupa'nın en çok saygı duyulan şirketlerine ve sonrasında ise dünyanın en çok saygı duyulan şirketlerine odaklanmıştır. Katılımcılar, dünyada en çok saygı duyulan, kendi sektöründe en çok saygı duyulan, bölgesinde en çok saygı duyulan, iş lideri olarak en çok saygı duyulan şirket olarak aday gösterilir. Sekiz kritere göre en çok saygı duyulan şirketler belirlenmiştir. Bu kriterler; güçlü ve iyi düşünülmüş strateji, müşteri memnuniyetini ve sadakatini en üst düzeye çıkarmak, iş liderliği, ürün ve servislerin kalitesi, güçlü ve istikrarlı kar performansı, başarılı değişim yönetimi, işletmenin küreselleşmesi, güçlü ve insani kurum kültürüdür (Fombrun, Gardberg ve Sever, 2000, s. 245).

2.2.9. Mcmillian Spirit Modeli

Bu model itibarın neden ve sonuçları inceleyerek, örgütün iç faktörlerinin (deneyimler ve gözlemler, maddi ve maddi olmayan faydalar, hizmet faydaları, paylaşılan değerler, iletişim, sözlere bağlılık vs.) itibardaki ve gelecekteki planlı davranışlar üzerindeki etkilerini çözümlemede kullanılabilmektedir. McMillian Spirit modeli itibarın dört alanda ölçülmesini sağlamaktadır. Birincisi paydaşların kurumla deneyimlerini ölçmektedir. İkincisi paydaşların deneyimlerinin basın ve medya gibi dış etkilerinin ölçülmesini sağlamaktadır. Üçüncüsü sektör gruplarının gözlem ve deneyimlerini, güvenlerini, duygusal bağlılıklarını, olumlu ve olumsuz duygularının düzeylerini, tutumlarını ölçmektedir. Dördüncüsü ise paydaşların davranışsal desteklerini ölçmektedir (Money ve Hillenbrand, 2006'dan akt. Yurtsever, 2013, s.40).

2.2.10. Rotterdam Kurumsal Özdeşleşme Testi

Kimlik ve imaj üzerinde işgören davranışlarını ölçmeye çalışır, işgörenlerin kurumla özdeşleşmeleri, kurumun amaçlarını, ideallerini, kültürünü benimsemeleri ölçülmektedir. Bu testin ana noktası işgörenlerin kurumla özdeşleşmeleri olmaktadır. Kişisel bakış açıları, kurumsal amaç ve değerlere uyum, olumlu kurumsal ilişkiler, kurumsal destek, kurumsal aidiyet, kabul görme, güvenlik testin kriterlerini oluşturmaktadır (Van Riel ve Balmer, 1997'den akt. Yurtsever, 2013, s.41).

2.2.11. Türkiye İtibar Endeksi (Tie)

Endeks, 20 kategoride Türkiye'nin en itibarlı kurumlarını belirlemektedir. Bu kategoriler; Türkiye genel sıralama, holdingler, enerji, beyaz eşya, gsm, otomobil, hazır giyim, gıda, ilaç, ulaşım, bankacılık, elektronik eşya, turizm, sigorta, eğitim, makine, mobilya, perakende, alkolsüz içecek ve akaryakıttır. İtibarı ölçmek için "TİE-Rep İtibar Modeli" uygulanmaktadır. Bu modelde itibarın ölçülmesinde 8 tane ölçüt yer almaktadır (www.itibarakademisi.com):

a) Tanıma: Bilinirliğini ölçmektedir.
b) Beğeni: Kurumların ne kadar beğenildiğini ölçmektedir.
c) Güven: Kurumlara duyulan güveni ölçmektedir.
d) Satın alma: Kurumların ürün ve hizmetlerinin ne kadar satın alındığını ölçmektedir.
e) Tatmin: Kurumların ürün ve hizmetlerin tavırlarını ölçmektedir.
f) Tavsiye: Tüketicilerin çevresine kuruma yönelik tavsiyede bulunup bulunmadığını ölçmektedir.
g) Elçilik: Müşterilerin kurumun ne derece elçisi olduğunu ölçmektedir.
h) Gönüldaşlık: Paydaşların kurumla arasındaki duygusal bağı ölçmektedir.



Şekil 2-10: TİE Rep İtibar Modeli

Kaynak: https://www.itibarakademisi.com/turkiye-itibar-endeksi/

Endeks sonucunda kurumların itibarlarının düşük olduğu alanların belirlenmesi; bu alanlarda çalışmaların yapılmasını, kurumların karşılaşabilecek riskleri belirlemesini, çıkabilecek fırsatları değerlendirmesini, stratejik kararların alınmasını kısacası kurumlara rekabet avantajı sağlayabilmektedir (Güzelcik Ural, 2012, s. 14).

2.3. KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ

2.3.1. Kurumsal İtibar Yönetimi

Kurumun itibarından başka hiçbir şeyin kurum için daha önemli olmadığı belirtilmiştir. İyi itibar kuruma başarı getirirken kaybedilen itibar ise kuruma ekonomik değer kaybetmekten daha çok maliyetli olmaktadır. Kurumların itibarlarını güçlendirmeleri ve kalıcı hale getirmeleri için; paydaşlarının kimler olduğunu ve bu paydaşların kuruma yönelik değerlendirmelerinin nasıl olduğunu, rakiplerine göre güçlü ve zayıf yönlerinin neler olduğunu belirlemeleri kısaca itibarlarını yönetmeleri gerekmektedir (Karaköse, 2007b).

İtibar kamuoyu algılamalarından oluşmaktadır. Kurumlar var oldukları sürece itibarlarına zarar verebilecek gerçek ya da hayal ürünü tehdit veya olaylar olacaktır. Kamuoyundaki algılamaların gerçekle ilgisi olmayabilir bu sebeple tehditlerin veya olayların zarar derecesi, kendisinden çok nasıl algılandığına bağlı olmaktadır. Kurumların itibarlarına yönelik en büyük tehlikenin yetersiz, tarafsız ve yanlış bilgilerin olabileceği belirtilmiştir. Bu durumların oluşumunu engellemek için itibarın yönetilmesi gerektiği vurgulanmıştır. İtibarın yönetilmesinde kurumlardan;

kaçınılabilir tehditleri belirleyerek engellemesi ve kaçınılmayan tehditleri denetim altına alarak etkilerini en aza indirmesi beklenmektedir (Green, 1996, ss. 23,25).

İtibar yönetimi; kurumun stratejik planını başarması için paydaşlarının kurumu desteklemeleri adına yönetilmesi ve yönetim amaçlarına karşı olan grupların ise direncinin minimize edilerek kurum itibarının yükseltilmesinin amaçlandığı sonuç odaklı yönetime denilmektedir (Okay ve Okay'dan akt. Tonus, 2011). Diğer bir ifadeyle kurumsal itibar yönetimi, sağlam kurum itibarı oluşturmak ve bunu devam ettirmek için yapılan uygulamalardır. Kurumsal itibar yönetimi, kurumla ilgili belirsizlikleri ortadan kaldırıp kuruma netlik kazandırarak kurumların krizlere ve risklere karşı hazırlıklı olmasını sağlamaktadır (Temel Eğinli, 2008, ss. 72-73).

Fombrun, 1990lı yılları yenilik çağı diye adlandırırken, 2000li yılları risklerin çağı olarak adlandırmıştır. Bu risklerin çağında ise, kurumları itibar yönetimlerine büyük bütçeler ayırmalarının gerekliliği vurgulanmıştır (Güzelcik Ural, 2012, s. 10). Çünkü 21. yüzyılda bir kişi bilgisayarıyla kurumların itibarlarını tehdit edilebilmekte ve yapılan bir şikayet krizlere sebep olabilmektedir bu durum da kurumsal itibarın yönetilmesini hem zorlaştırmakta hem de gerekli kılmaktadır. Kurumsal itibarın ciddi bir zarar görmesi durumunda ise, eski itibarın kazanılması zor, uzun dönemli ve belirsiz olmaktadır (Gümüş ve Öksüz, 2009b, s. 2134). Bu durumda güçlü bir itibara sahip olmak ve var olan itibarlarını korumak için kurumların itibarlarını büyük bir dikkatle yönetmeleri gerektiği söylenebilir.

İyi bir kurumsal itibar yöneticilerden ve önemli yetkililerden başlamaktadır. İtibarın oluşumunda ve devam ettirilmesinde; kurumların titizlikle çalışmaları, toplum ve çevre dostu ürün ve hizmetler sunmaları, paydaşlarıyla etkin iletişimler kurmaları, davranışlarına ve uygulamalarına dikkat etmeleri, dürüst olmaları gerekmektedir (Nakra, 2001). İtibar yönetiminde yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Çünkü yöneticiler kurumun değerini yansıtır, vizyonunu belirler, işgörenlerde olumlu imajlar oluşturur (Geçikli, 2010, s. 144).

Yöneticiler itibarın yönetilmesinde etkili oldukları gibi kendi itibarları da kurum üzerinde etkili olmaktadır. Yöneticinin itibarının kurum itibarının yüzde 50'sini oluşturduğu düşünülmektedir. İtibarı değişime uğratan iki büyük gücün yöneticiler ve sosyal medya olduğu belirtilir. Yöneticilerin 21. yüzyılda sosyal olarak

aktif olmaları onların itibarlarını şekillendirmede büyük etken olmaktadır. Krizleri engellemede yöneticilerin erken uyarı işaretleri olan şikayetlere, gözlemlere, duyumlara kulak vermesi ve yöneticinin sosyal medyayı izlemeye vakit ayırması gerekmektedir. Sanal alemde paydaşların kurum hakkında söylenenleri izlemeleri, müşterilerle temas halinde olmaları krizler için erken uyarıcılardan olabilmektedir. Sosyal medya kurumun, yöneticinin daha açık ve şeffaf olduğunu göstermektedir. Müşterilerle iletişime geçildiğinde bilgiye açık olmak, herkesten öğrenilecek bir şeylerin bulunduğunu düşünmek, itibar riskini azaltmaktadır (Gaines-Ross, 2014).

Fombrun ve Van Riel (2004) itibar kazanmak için üç anahtar dersin öğrenilmesi gerektiğini belirtmişlerdir:

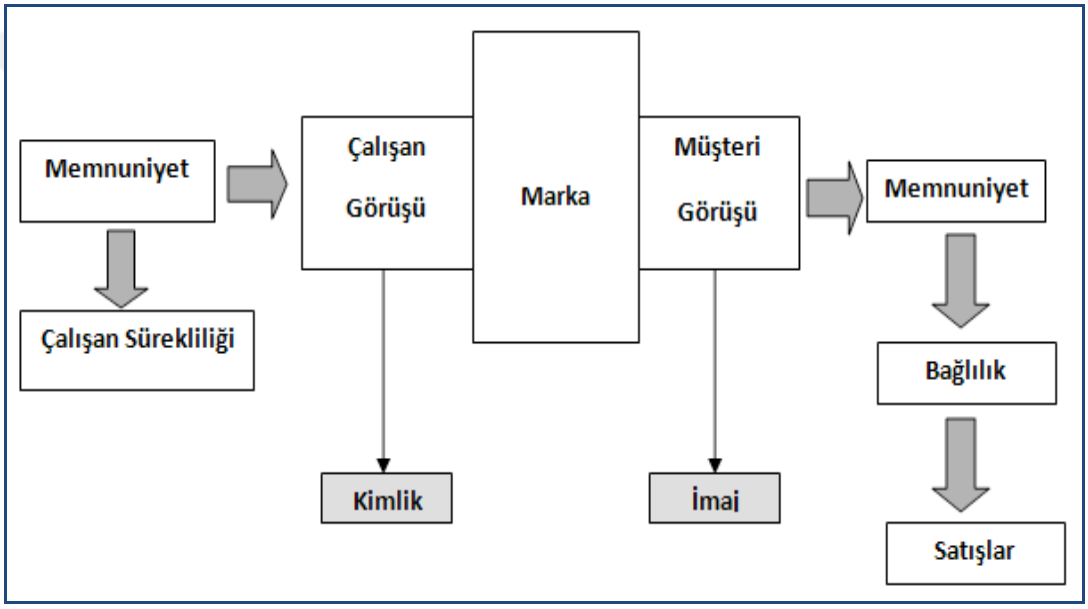
A. İtibar yönetimi denetlenmeli ve izlenmelidir. Etkili itibar yönetimi işgörenlerin, halkın, kısacası bütün paydaşların algılarının denetlenmesi ile başlamaktadır.

B. İtibar içten gelir. İtibar, paydaşların gözünde kurumun eylemlerinin ve girişimlerinin yansımasıdır. İtibar; yatırımcıların, halkın, ortakların kurumun kültürü, geçmişi, stratejisi, çalışma ortamı, yapısı, eylemlerinin ne olduğu hakkında algıların kısmi yansımaları ve kısmi bozulmalarından oluşmaktadır.

C. İtibar defalarca kazanılmalıdır. İtibar yönetimi bir kez yapılan ve sonra son verilen bir şey değildir. Kurumlar düzenli olarak değerli varlıkları olan itibarlarını yeniden düzenlemelidirler.

Fombrun ve Van Riel'in açıklamasında kazanılan itibarın sürekli olarak yönetilmesi, yönetiminin de denetlenmesi gerektiğini belirtmesi, itibar yönetiminin kurumların itibarı için önemini göstermektedir. Kurumlar itibarlıysa kolay affedilir ve kurumun küçük bir başarısı da abartılarak gösterilir. Soyut bir değer olan itibar, kurumların piyasa değerleri başta olmak üzere kurumda birçok alanda etkili olmaktadır. Bu sebeple itibarın yönetilmesi gerekmektedir (Acar, 2012). Kurumların itibar yönetimi üç grupta yapılmaktadır. Birincisi kurumların değer yaratma başarısı olan ürün ve hizmetlerini; ikincisi kurumun etik, şeffaf, dürüst olması gibi güven verici davranışlarını; üçüncüsü kurumun paydaş beklentilerini karşılayarak takdir edilmesini içermektedir (Kadıbeşegil, 2012, s. 146).

Davies vd.'ne (2006) göre kurumsal itibarın yönetimi "Kurumsal İtibar Zinciri" fikrine dayanmaktadır. Yöneticilerden itibar yönetiminin iki önemli unsuru olan kimlik ve imajı uyumlaştırması beklenir. Uyumlaştırma sürecinde hem duygusal hem de mantıklı bağlantılar itibar zincirini tamamlayacaktır. Kurumun markasıyla ilgili işgörenlerin görüşü kimliği oluştururken, müşterilerin görüşü imajı oluşturmaktadır. İşgörenin memnuniyeti işgören sürekliliğini sağlarken, müşterinin memnuniyeti bağlılıkları ve satışlardaki artışı sağlamaktadır. Bu zincirde itibarın unsurlarının (kimlik ve imaj) birbirine bağlı oldukları gösterilmiş ve birbirine paralel olması istenmiştir. Ayrıca itibarın yönetilebilir olduğunu ve dolaylı olarak kurumun finansal performansını da etkilediği görülmektedir (akt. Er, 2008, ss. 37-38).



Şekil 2-11: Kurumsal İtibar Zinciri

Kaynak: Davies vd.'den akt. Er, 2008, s.37

İtibar kurumların en değerli varlıkları arasında yer almaktadır. Bu varlık soyut olduğundan kaybedilmesi durumunda anlaşılmaktadır. Bu nedenle kurumların, itibarın kaybedilmeden yönetimini ve korumasını bilmeleri gerekmektedir. Yalçın ve Utkucu (2018) kurumların itibarlarının yönetilmesi için izleyecekleri yolları aşağıdaki gibi belirtmişlerdir:

1. Kurumlar mevcut durumlarının analizlerini yapmalıdırlar. Kurumların kim olduklarını, misyon ve vizyonlarının ne olduğunu,

kurumun ve rakiplerinin itibarının ne durumda olduğunu, paydaşlarının kimler olduğunu belirlemeleri gerekmektedir.

2. Kurumların iyi bir itibar için itibar oluşturma çalışmalarını yapmaları ve bu çalışmaları yaparken itibarlarını etkileyen faktörleri (yönetim ve liderlik, duygusal çekicilik, finansal performans, çalışanlar ve çalışma ortamı, ürün ve hizmetler, sosyal sorumluluk, kurumsal etik) belirlemeleri gerekmektedir.

3. Kurumların çıkarları doğrultusunda değil sorumluluk, adalet, şeffaflık, hesap verilebilirlik ilkeleri çerçevesinde yönetilmeleri beklenilmektedir. Kurumlardan topluma değer katmaları, çevresine yönelik sorumluluk almaları istenmektedir. Kurumların bu aşamada itibarlarını oluşturacak yöntemler belirlemeleri, bu yöntemleri uygulamaları ve sonuçlarını izlemeleri gerekli olmaktadır.

4. Belirsizlik durumlarının kurumların lehine sonuçlanması, kurumla ilgili yanlış algıların çıkmasını önlemek için itibar risklerinin yönetiminin yapılması gerekmektedir.

5. Kurumlar ciddi bir tehdit, yüksek belirsizlik ve istenmeyen durum olarak bilinen kriz durumlarında, kriz yönetimlerini yapmalıdır. Krizler kurumun güvenilirliğine böylece itibarlarına zarar vermektedir. Kriz gelmeden kurumların hazırlıklı olmaları krize anında müdahale etmelerini sağlamaktadır.

2.3.2. Kurumsal İtibar Yönetiminin Amacı ve Önemi

Kurumlarda itibar iki amaçla yönetilmektedir. Bunlardan ilki akıllardaki istendik imajın oluşturulmasıdır. Bu imaj genel olarak kurumun iş alanının, ürünlerinin ve isminin tanınırlığıyla oluşmaktadır. İkinci amaç ise kurum için önemli paydaşların zihinlerinde olumlu itibar oluşturmaktır. Örneğin Daimler Benz, ileri teknoloji otomobil pazarında gözle görülür bir imaja ve yüksek kaliteli motorlu araç üretiminde dünya çapında hayranlık duyulan bir itibara sahiptir (Gray ve Balmer, 1998, s. 696). Kurumların başarılı olmak için itibarlarını ölçmeleri ve yönetmeleri gerekmektedir (Güzelcik Ural, 2012). Schultz ve Werner'a (2004) göre (akt. Er, 2008, s. 49) itibar yönetiminin amaçları şu şekildedir:

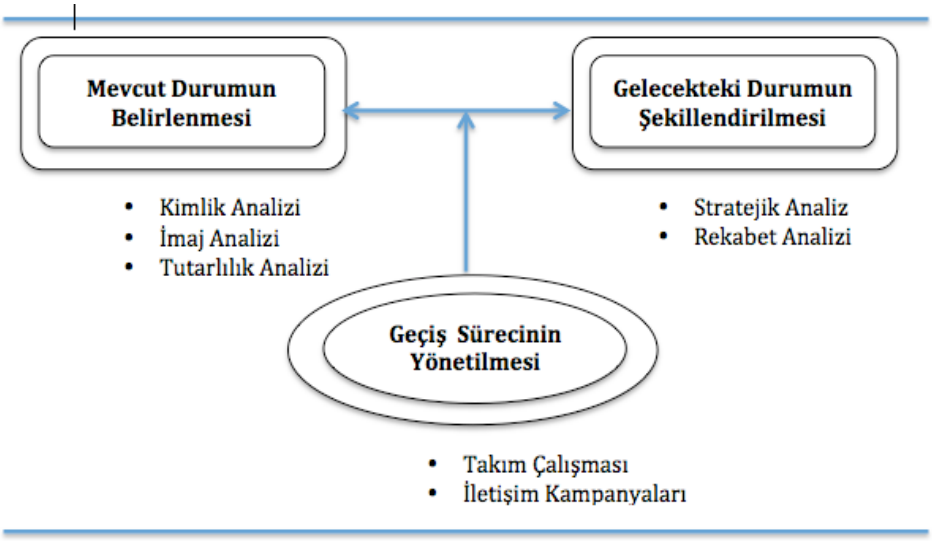
a) Kurum için olumlu bir itibar oluşturmak ve var olan itibarı iyileştirmek,

b) Olumlu itibarın devamlılığını sağlanmak,
c) Kurumum itibarının zarar görmesini engelleyici tedbirler almak,
d) Kurumun itibarının zarar görebileceği durumlarda gerekli talimatları hazırlamak,
e) Kurumun itibarının yönetileceği yönetim kurulunu hazırlayıp donatmaktır.

Kurumsal itibarın yönetilmesini gerekli kılan durumlar şu şekilde belirtilmiştir (Nakra, 2001): Üretim ve karlılığı artırmak amacıyla yapılan iç baskılar, kurumun yönetim felsefesi ve kültürü, ahlak değerlerinin aşınması, küreselleşen iş dünyası, artan müşteri beklentileri, paydaşlarca kurum bilgilerine erişim kolaylığı, kurumları rakiplerinden ayırma çalışmaları, toplum sorunlarına duyarlılık ve sosyal sorumluluk faaliyetleri, itibar sıralamaları ve bunların yayınlanması, itibarın finansal performansı etkilemesi ile kurumun gelecekteki karlılığı ve gelirini belirlemesi gibi durumlardır.

2.3.3. Kurumsal İtibar Yönetiminin Aşamaları

Fombrun (1996) itibarın başarılı bir şekilde yönetilmesi için paydaşlarla aktif bir şekilde iletişime geçilmesini sağlayan programların kurulması gerektiğini belirtmiştir. Bundan sonra kurumun düzenli olarak itibar profilini ve rakiplerine karşı pozisyonunu denetlemesi gerektiğini söylemiştir. Kurumların itibarının yönetilmesinde üç aşama öne sürmüştür (ss. 206-209):



Şekil 2-12: İtibarın Denetimi

Kaynak: Fombrun, 1996, Reputation, s. 207

Mevcut Durumun Değerlendirilmesi

Kurumun hangi kaynaklara sahip olduğu, eksik ve geliştirmesi gereken yönlerinin belirlenmesini içermektedir. Bu aşamada kurumun kimliğinin, imajının ve itibarının değerlendirilmesi yer almaktadır:

1. *Kimlik analizde* kurumun müşteriler, işgörenler, hissedarlar, tedarikçiler, analizciler, halk vs. gibi farklı paydaşları ile olan iletişiminin gözden geçirilmesi yer almaktadır. Bu genellikle reklamların, broşürlerin, posterlerin, yazışmaların, logoların ve işaretlerin bir araya getirilmesi anlamına gelmektedir. Kimlik analizinde uzmanlar tarafından işgörenlerin kurumlarına yönelik kişisel anlayışlarını, kurumun neden var olduğunu, kurumun güçlü ve zayıf yönlerinin tanımlanması için örnek işgören gruplarıyla görüşmeler yapılmaktadır. Bu analizin amacı, kurumun kimlik sisteminin kendisiyle tutarlı izlenimleri iletip iletmediğinin keşfetmektir. Kimlik analizinde kurumun; paydaşlarıyla iletişiminin kontrol edilmesi, kendisini nasıl gördüğünün ve paydaşlara kendisini nasıl sunduğunun tespit edilmesi yer almaktadır (Fombrun, 1996, s. 207).

2. *İmaj analizinde,* kurumun kendisini dışarıya nasıl yansıttığının, paydaşların kurumların performansını nasıl ölçtüğünün,

kurumların rakipleriyle hangi ölçütler üzerinde kıyaslandığının belirlenmesi yer almaktadır. Bu analizde muhtemelen en önemli karar hangi paydaşlara anket uygulamasının yapılacağının belirlenmesidir. Ayrıca gerçek bir itibar profilinin çıkarılmasında bütün etkili bileşenlerin iyi dengelenmiş bir örnekleminin olması da önem taşımaktadır (Fombrun, 1996, s.208).

3. *Tutarlılık analizinde,* paydaş araştırmalarında elde edilen farklı imajların birbiriyle tutarlılıklarının analiz edilerek şu anki durumunun belirlenmesini içerir. Bu bölümde kuruma ait imajların nerede birleşip nerede ayrıldığı, hangi boyutlarda birleşip ayrıldığı, kurumun kimliğini yansıtıp yansıtmadığı, sunumların paydaşlar tarafından ne kadar doğru algılandığı sorularına yanıt aranmaktadır (Fomrun, 1996, s. 208).

4. *Paydaş analizinde* kurumların paydaşlarının ihtiyaç ve beklentilerinin, paydaşların kuruma dair görüşlerinin belirlenmesi vb. durumların tespit edilmesi esas alınmaktadır (Güllüoğlu Işık , 2015, s. 207). Ayrıca kurumlar itibarlarını yönetirken; paydaşları tarafından nasıl algılandıklarını, itibarının ne olduğunu, hedeflerinin neler olduğunu belirlemek durumundadırlar. Kurumsal itibar paydaşların algılamaları sonucu oluştuğu için kurumlar bu algılamaları yönetmekle sorumludur. Algılar ise kurumsal iletişim çalışmalarıyla yönetilmektedir. Paydaşların kurumla ilgili değerler oluşturmaları, onların kurumla iletişimin pozitif yönde olmasına bağlı olmaktadır (Temel Eğinli, 2008).

Gelecekteki Durumun Şekillendirilmesi

Kurumun konumunun ne olduğu, rakiplerinden farklı özelliklerinin neler olduğunun belirlenmesi sonucunda devamlılığını sürdüreceği çalışmalar yapmasıdır. Kurumun kararlarında geleceğini ve itibarını düşünmesi ayrıca hareketlerinde öngörülü olması gerekmektedir (Güllüoğlu Işık , 2015, s. 209). Arzu edilen durum belirtilmeden önce kurumun stratejik niyetlerinin ve rekabetçi durumların açıkça anlaşılması gerekmektedir. Bu analizde hangi kurumların endüstride yüksek statüye sahip olduğu ve nedeni ile ne tür stratejilerin itibar pozisyonunu sürdürmek için izlendiği sorularına cevaplar aranmaktadır. Stratejik doğrultu ve kaynak kısıtlamalarının dikkate alınmasıyla kurumlarının konumlandırılmasını istedikleri

yerleri detaylandıran tepe yöneticilerin görüşlerinden bir fikir birliğinin geliştirilmesini içermektedir (Fombrun, 1996, s. 209).

Geçiş Döneminin (Kurumun şu anki durumu ile gelecekteki istenilen durumu arasındaki geçiş sürecinin)Yönetilmesi

Mevcut durum ile istenilen durum arasındaki boşluk önemli soruları ortaya çıkarmaktadır bu sebeple bu geçiş sürecinin yönetilmesi gerekmektedir. Bütün değişim programlarında olduğu gibi, bilgi yetersizliği girişimi sabote edebilecek söylentilerin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bu durumlarda gizlilik esas değildir, kurumlardan kimliklerini ve itibarlarını paydaşlarına iletmek amacıyla çabaları hakkında geniş bir şekilde tartışılmasını desteklemesi gerekmektedir. Kısacası paydaşların bilgilendirilmesi, açık iletişimin sürdürülmesi söylentilerin dağılmasını sağlayacaktır (Fombrun, 1996, s. 209).

2.3.4. Kurumsal İtibarın Korunması

İtibar zedelenebilir bir varlıktır, kısa ve uzun dönemli olarak zarara uğrayabilir bu sebeple itibarın korunması gereklidir. İtibar tekrardan kazanılsa dahi bu zaman alabilir ve kaybedilen varlıklar kazanılamayabilir. Bazı kurumlar için düzelme dönemleri uzun olabilir hatta bu kurumlar eski durumlarına gelmeden iflas edebilirler (Green, 1996, s. 20). Etik davranışlar, şeffaflık ve tutarlılık, sosyal sorumluluk çalışmaları, paydaşlarla iletişim ve ilişkilerin iyi olması, paydaş ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması, kaliteli ürün ve hizmet anlayışı itibarın korunmasını sağlamaktadır. Kısacası paydaşların kuruma yönelik güven ve inanç duygusu beslemesi, kurumun tutarlı olduğu kanaatine varmaları onların olumlu duygular geliştirerek itibarlarının pozitif yönde etkilenmesini sağlamaktadır (Güllüoğlu Işık , 2015, s. 210).

Lee'nin kurumlara itibarlarını ve devamlılıklarını nasıl idame ettirebileceklerini yönelik tavsiyeleri şunlardır; kurumların kamu yararını dikkate almaları, yönetimle iletişimde sürekliliği sağlamaları, programlarında personelin desteğini alması, medya ile iletişimde sürekliliği sağlamaları ve işgörenin insan olarak özelliklerini tanımalarıdır (Peltekoğlu, 2007, s. 111).

2.3.5. Çatışma ve Kriz Dönemlerinde İtibar Yönetimi

Çatışma bir statü, güç ve çıkar kavgası ya da kişilerin değerlerinin, tutumlarının, becerilerinin, amaçlarının birbirleriyle uyuşmaması olarak tanımlanmıştır. Çatışmalar klasik anlayışa göre kötü yönetim belirtisiyken, modern yaklaşımda belirli düzeyde çatışma verimlilik için ön şart olarak görülebilmektedir. Fakat yönetilmeyen ve kontrol altına alınmayan çatışmalar kurumlara zarar verebilmektedir. Etkili bir yönetici kurumundaki çatışmaları sağlıklı bir düzeyde tutarak, kurum için olumlu sonuçları alacak şekilde çatışmaları yönetmektedir (Karip, 2015).

Çatışmalar hayatın içinde yer almaktadır. Çatışmalardan korkmak yerine ondan yararlanma yolları aranmalıdır. Çatışmanın kaynağı neredeyse çözümü de orada aramak gerekmektedir. Okul yöneticisi okulda oluşabilecek çatışmalara karşı hazır olmak durumundadır. Çatışma çözümünde üç yolun kullanıldığı belirtilmektedir (Bursalıoğlu, 2015):

a) Egemen olma: Egemen olmada tek taraflılık hakimdir.

b) Uzlaşma: Uzlaşmada karşı iki grubun fedakarlık ederek sonuca ulaşmaları gerekmektedir.

c) Birleştirme: Birleştirmede ise çatışma sebeplerinin ayrıntılı olarak incelenmesi ve çözüme kavuşturulması yer almaktadır. Okul yöneticisinin bir çatışma durumunda birleştirme yöntemini kullanması sorunların çözümünü kesinleştirecektir.

Okullarda çatışmaların yaşanılması kaçınılmazdır çünkü okullar bünyesinde çatışan değerleri barındırrmaktadır. Okullarda farklı değerlere sahip bireyler bir araya getirilir ve bireylere inançlarını, değerlerini belirginleştirme, sadeleştirme, bütünleştirme fırsatları verilir. Okullarda kişinin hakları ve toplumun beklentileri arasında denge sağlanır, ortak değerler vurgulanır ve bireyler bu değerler etrafında bütünleştirilerek çatışmaların ortaya çıkışı engellenir (Aydın, 2014, s. 156).

Çatışmalar kaynaklarına göre çeşitlilik göstermektedir. Psikolojik çatışma, çıkar çatışması, değer çatışması, amaç çatışması, cezalandırıcı çatışma, yanlış yöneltilen çatışmalar şeklinde çeşitlendirilebilir (Karip, 2015). Çatışma kaynakları Moore'a (1996) göre Tablo 2-2'de açıklanmıştır (akt. Karip, 2015):

Tablo 2-2: Çatışma Kaynakları

Boyutlar	Çatışma Kaynakları
İlişkiler	• Aşırı duygusallık • Yanlış algılama, ön yargı, kalıp yargılar • İletişimin zayıflığı ya da bozukluğu • Negatif davranışın devam etmesi
Veriler	• Bilginin yanlışlığı ya da yetersizliği • Verilerin farklı yorumlanması • Değerlendirme süreçlerinin farklılığı • Önemli olan durumlar hakkında görüş farklılığı
Çıkarlar	• Çıkar kaynaklı algılanan veya gerçekte olan rekabet • Çıkar farklılıkları
Yapısal öğeler	1. Yapıcı olmayan iletişim ve davranışlar 2. Kaynakların adil dağıtılmayışı 3. Yetki ve güç kullanımındaki dengesizlikler 4. İşbirliğini engelleyici faktörlerin bulunması 5. Zamanın sınırlı olması
Değerler	I. Düşünce ve davranışların değerlendirilmesindeki kıstasın farklı oluşu II. Manevi değer taşıyan amaç farklılıkları III. Yaşam biçimi, ideoloji ya da din farklılığı

Kaynak: Karip, 2015

Çatışmaların kendi haline bırakılması ve önemsenmemesi onların zamanla kriz haline dönüşmelerine sebep olabilmektedir. Bu nedenle çatışmaların doğru tanımlanmaları ve büyümeden çözümlenmeleri gerekmektedir (Karip, 2015, s. 52). Kriz ise, "bir ülkede veya ülkeler arasında, toplumun veya bir kuruluşun yaşamında görülen güç dönem, bunalım, buhran" (tdk.gov.tr) olarak tanımlanmaktadır. Griffin (2002) krizi şöyle tanımlamaktadır: "Markayı veya kurumsal itibarı tehdit eden, normal iş faaliyetlerini aksatan, geniş çaplı muhalif ilgiyi üzerine çekme potansiyeline sahip, bir kurumun işgörenlerini ve/veya varlıklarını tehdit eden risk" (akt. Er 2008, s. 53). Kurumlar riskleri, krize dönüşmeden önce fark etmeli ve

itibarlarını koruyucu tedbirler almalıdırlar. 1989 yılında petrol tankerin 11 milyon galon petrolün denize dökülmesi olayında Exxon firmasının hızlı ve kararlı davranmayışı, paydaşlarıyla karşı açık ve iyi bir iletişim kurmayışı, birbiriyle çelişen davranışlar sergilemesi ve sorumlu davranmayışı kurumun itibarının büyük zarar görmesine neden olmuştur (Er 2008, s. 55).

Krizler bir takım başarısızlıklardan kaynaklanmakla beraber genellikle ani ve beklenmedik bir zamanda yavaş yavaş gelişir. Ne kadar hazırlık yapılmış olsa da krizlere gerçekten hazır olunmaz. Kriz durumu uyarıcı ve korkutucu olmakta ve yönetimde farklı becerileri de gerektirmektedir. Kriz durumlarında iyi hazırlanmış bir programın olmaması fırtınada geminin dümensiz sürüklenmesine benzetilmektedir. Kriz durumlarından önce risk programı denilen; cesur, gerçekçi, kuruma özel tasarlanmış, en kötü senaryolara cevap veren bir programının hazırlanması tavsiye edilmiştir Kurumların itibarları karşısında böyle bir programının olmayışı, risklerin tehdide, tehditlerin ise krize dönüşmesinde potansiyel taşımaktadır. Bu programın olması ise kurumun kendini sigortalatması ve zararı tam olarak karşılayamasa da hasarı minimize etmesidir (Green, 1996).

Kriz yönetiminde hızlı hareket edilmesi, güçlü örgütlenme becerisi ve karar alma yeteneği çok önemlidir (Van Riel ve Fombrun, 2007, s. 204). Çünkü kurumlar büyüyen bir tehditle karşılaştıklarında ne yapacaklarını bilmezler. Heugens (2002) böyle durumlarda kurumlara dört yol sunmaktadır: Diyalog kurma, savunma, sessiz kalma, kriz yönetimi. Bu yolların uygulanması probleme göre değişiklik göstermektedir (akt. Van Riel ve Fombrun, 2007). Bunun yanı sıra kriz döneminde kurumlar işgörenleriyle beraber hareket etmelidirler. Medya ile ilişkiler önemli olmaktadır, dedikodu ve söylentiler ortaya çıkmadan, doğru ve güvenilir bilgiler paylaşılmalıdır. Krizlerin etkili bir şekilde yönetilmesi kurumlar için olumlu izlenimler bırakabilmektedir (Geçikli, 2010).

Bir krizle baş etme takım çalışması gerektirmektedir. Bu takımın asıl sorumluluğu, temel sorunlara yoğunlaşarak krize tepki vermek ve krizi denetim altına almaktır. Bu eylemleri ise sakinlikle çözmeleri kurumlardan beklenmektedir. Ayrıca krizin olumsuz sonuçlanması büyük çabalarla inşa edilen itibarın yok olmasına sebep olabilmektedir. Bu sebeple kurumların kriz durumlarında medya ile müttefik halinde çalışılması, gerekli bilgilerin kamuoyu ile paylaşılmasıyla kurum

hakkında istenilen görüş oluşturulması sağlanmış olur. Böylece medya ile ilişkilerini beceriyle ve açık bir şeklinde yürüten kurumlar olumlu olarak algılanmalarını sağlayarak itibarlarını kurtarabilirler (Green, 1996). Green (1996) kurumların karşılaşabilecekleri kriz durumlarında yapılabilecekleri şu şekilde sıralamıştır:

a) Karşılaşacakları zarar verici durumlar için bir iletişim planının olması.
b) Çokuluslu kurumların karşılaşabilecekleri problemlerin izlenebilmesi için diğer personellerin de katılmasını sağlayabilmeli,
c) Günümüzde haberler kısa sürede tüm dünyaya yayılabildiğinden kurumlar da karşılaştıkları sorunlara hızlı tepkiler verebilmek için hazır olmalı,
d) Sorunla ilgilenilmeli ve gerçekler doğrular söylenerek ortaya çıkartılmalı,
e) Sorunlara yaklaşımda kara odaklanmak yerine insanlar ve duygularla ilgilenilmeli,
f) Sorunun gerçekteki arka planını ve güdülerin öğrenilmesiyle sorunun temeline inilmiş olunur,
g) Zor bir durumla başa çıkılırken önceden hazırlıklı, bilgili ve planlı olunması gerekmektedir,
h) Sorunun halledildiğine kanaat getirdiğiniz takdirde dahi durumun izlenmesi tavsiye edilmiştir.

Okullar sorunların bol miktarda bulunduğu yerlerdir. Bu sebeple okul müdürlerinin olası sorunları önceden tahmin edip bunlara karşı yöntemler geliştirmeleri beklenmektedir. Nitelikli okul müdürleri ise sorunlardan şikayet etmeden onlara çözümler üreten liderler olarak tanımlanmıştır (Turan, 2015, s. 90). Bir okulda kriz durumunun olduğunun anlaşılması; geçmiş zamanların anılması, eskiye özlem, şu anki okul yaşamından hoşnut olmama gibi belirtilerin gösterilmesiyle anlaşılmaktadır (Şişman, 2015, s. 40).

Okul müdürlerini karşılaşabileceği ve etkili yönetimle üstesinden gelebileceği bazı durumlar şu şekilde sıralanabilir (Lunenburg ve Ornstein, 2013, ss. 184-185; Turan, 2015, ss. 90-91); sosyal etkinlikler, işgörenlerin karar alma sürecine katılması, takım çalışması, okul ile çevre iletişiminin yetersiz olması, öğretmenlerin mesleki tükenmişlikleri, velilerin eğitimi, veli ziyaretleri, veli toplantılarının artırılması, web sayfasının etkin olarak kullanılması, adil olarak ödüllendirmelerin ve cezalandırmaların yapılması, öğretmenlerin eğitimi, maddi durumu iyi olmayan

öğrencilerin desteklenmesi, okul ve çevresinin güvenliğinin sağlanması, öğrenci devamsızlığı, okul ihtiyaçları için kaynak bulma, zamanın etkin kullanılması, teknolojinin etkin kullanılması, okulların hem maddi hem de öğrenci değerlendirmesi açısından hesap verilebilirliği, etnik yapıların çeşitlilik göstermesi, personel yetersizlikleri, teknoloji gibi dışsal değişmelerin olması, bilginin artması, öğretmen ve öğrencilerin düşük performans ve yüksek devamsızlık düzeyleri, okulun toplumla iletişimin yetersiz oluşu, öğretmenlerin düşük moral ve iş doyumları, kurum içi problemler şeklinde artırılabilir.

Açık sistem olan okullarda da çatışmaların bir düzeyde olması gerekmektedir çünkü çatışmaların olmayışı kurumlarda yenilik, değişim ve yaratıcılığın eksik oluşunu göstermektedir. İyi yönetilen ve olumlu sonuçlandırılan çatışmaların kurumlar için olumlu sonuçlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Karip, 2015, ss. 36-38):

1. Bireyler gerçek duygu ve düşüncelerini açıkladıkları için kendilerini iyi hissederek kurumla daha iyi ilişkiler kurmaktadır.
2. Çatışma süresince kişiler başkalarını dinleyerek, kabul ederek ben merkezliliklerini azaltırlar ve birçok sorunun üstesinden geldikleri için psikolojik açıdan olgunlaşırlar.
3. Kişilerin çatışmayı engellemesi ve çözümlemesi onların gelişimlerini sağlamaktadır.
4. Kişiler eforlarını daha iyi sonuç elde edebilecekleri işlerde harcarlar böylece kurumların etkililiği ve verimliliği artmış olur.
5. Kurumların etkililiğini engelleyen problemlerin neler olduğu öğrenilmiş olur.
6. Kurumun çağa ayak uydurarak değişmesini sağlar.
7. Çatışma ortamlarının hareketli olması kurumda monotonluğu ortadan kaldırır.
8. Farklılıkların kabul edilerek uzlaşı sağlanması takım çalışmalarının uyum içinde olmasını sağlamaktadır.
9. Problem durumlarında bütün tarafların dinlenmesi ve farklı bakış açılarının olması daha iyi çözümler üretmeyi sağlamaktadır.

Yukarıda da belirtildiği gibi çatışmaların çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bunlar; kaynakların ortak kullanımı, amaçların farklı oluşu, bireylerin algılarının birbirinden farklı olması, yönetim alanındaki bilinmezlikler, iletişim eksiklikleri, yönetici davranışlarındaki farklılıklar, çıkar farlılıkları, kişilik farlılıkları, değişen

şartlar, yeniden yapılandırma gibi durumlardır. Yöneticilerden çatışma nedenlerini belirleyip çatışmaları çözmeleri beklenmektedir. Kurumlarda çatışma durumlarında yöneticilerin izleyecekleri yollar şu şekilde belirtilmiştir (Koçel, 2014):

a) Kaçınma ve bağlanmama: Yöneticinin çatışmaya müdahale etmemesi, onu görmezden gelmesidir. Bu durumda çatışma çözülmez ve organizasyonun etkinliği azalabilir. Yalnız çatışmanın önemsiz olduğu durumlarda yararlı olabilmektedir.
b) Problem çözme yaklaşımı: Çatışmanın nedeni belirlenir, ayrıntılı olarak üzerine gidilerek çatışma çözüme kavuşturulur.
c) Yumuşatma: Ortak çıkarlar vurgulanarak farklılıkların geri plana atılmasıdır. Çatışma çözümlenmez.
d) Güç kullanma: Yöneticilerin gücünü ve otoritesini kullanarak çatışmaları çözümlemesidir. Bu yöntem işgörenlerin motivasyonunu düşürebilir fakat bazı acil ve önemli durumlarda etkili olabilir.
e) Daha önemli ve kapsamlı amaçların belirlenmesi: İşgörenler arasındaki farklılıkların bir kenara bırakılması ve işgörenlerin daha önemli amaç için bir araya getirilmesini içerir. Kriz dönemlerinde etkili olabilir ve kriz dönemi geçtikten sonra çatışmalar tekrar meydana gelmektedir.
f) Taviz verme: Çatışan grupların amaçlarından fedakarlık yaparak orta yolun bulunmasını içermektedir. Taraflar arası galibiyet ya da mağlubiyet bulunmamakta ve çatışmalar geçici olarak çözümlenmektedir.
g) Çatışmaya taraf olan kişileri değiştirme: Çatışma taraftarlarının farklı bölümlere nakledilmesi veya bu kişilerin eğitim ve geliştirme programlarınca davranış ve algılamalarının değiştirilmesidir.
h) Örgütsel ilişkileri değiştirme: Örgütsel ilişkilerin çatışma kaynaklarını azaltıcı olarak değiştirmesidir; yeni örgütsel birimlerin oluşturulması, yeni komisyonların oluşturulması gibi.
i) Çoğunluk oyu: Çatışmalarda çoğunluğun izlediği yolun takip edilmesidir.
j) Çatışma kaynağının ortadan kaldırılması: Çatışma sebebi olan durumların ortadan kaldırılmasıdır. İnsan gücünün artırılması, fiziksel ortamın iyileştirilmesi vs.

Riskler, sorunlar, çatışmalar iş ortamlarında daima bulunan faktörlerdir. İtibar için önemli olan risklerin tehditlere, krizlere dönüşmeden önlemlerin alınması ve gerekli tepkilerin oluşturulmasıdır. Uluslararası ticaretin gelişmesi ve küresel iletişimin artması itibarın değerini ve karşılaştığı riskleri daha geniş alana yayarak artırmaktadır. Bu sebeple itibarı etkileyecek olan risklerin ve krizlerin yönetilmesi gerekmektedir (Green, 1996).

2.4. YURT İÇİNDE YAPILAN ÇALIŞMALAR

Kurumların itibarlarının değerlendirilmesi, ilk defa 1999 yılında Capital dergisi tarafından "Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri" araştırması kapsamında yapılmıştır. Capital dergisi her yıl Türkiye'nin ilk 500 şirketini sıralayarak belirlemektedir. Yapılan araştırmanın amacı; kurumların kendilerini değerlendirmek, rakiplerin imajlarını ölçmek ve en beğenilen şirketleri sıralamaktır (Karaköse, 2006). Eğitimle ilgili itibar çalışmaları tezler ve makalelerde yer almaktadır. Okullara yönelik bir itibar sıralaması mevcut değilken, kurum sıralamaları daha çok işletme sektöründe yer almaktadır. Bu bölümde eğitim kurumlarında itibar çalışmalarının yapıldığı tezlere yer verilmiştir.

Altıntaş 2005 yılında "Kurumsal İtibar ve Anadolu Üniversitesi İ.B.F. Örneği" isimli yüksek lisans tez çalışması yapmıştır. Bu çalışmada Anadolu Üniversitesi'nin kurumsal itibarını oluşturan bileşenlerin, öğrenci ve işgörenler açısından nasıl algılandığını ortaya koyulmuştur. Çalışmasında; Anadolu Üniversitesi'nin olumlu bir kurumsal itibara sahip olduğu, itibar algılarının öğrenci ve işgörenler arasında farklılık oluşturduğu, işgörenlerin öğrencilere kıyasla kurumlarını daha itibarlı olarak algıladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Karaköse 2006 yılında "Eğitim Örgütlerinde İç ve Dış Paydaşların Kurumsal İtibara İlişkin Algılamaları" isimli doktora tez çalışması yapmıştır. Devlet ve özel ilköğretim okullarının yöneticiler, öğretmenler ve velileri tarafından değerlendirilmesini içermektedir. Belirtilen paydaşların ilgili oldukları kurumlara ilişkin itibar algıları yer almaktadır.

İcil (2008) "Akademik Örgütlerde Kurumsal İtibar ve İletişim İlişkisi Akdeniz Üniversitesi Üzerine Bir Araştırma" isimli yüksek lisans çalışmasında kurumsal itibar ve iletişim arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışmıştır. Kurumların

paydaşlarıyla iletişimlerinde şeffaf, güvenilir, görünür ve fark yaratması onların itibarına katkı sağlamaktadır.

Çillioğlu 2010 yılında "İç ve Dış Paydaşların Değerlendirilmelerine Göre Anadolu Üniversitesi'nin Kurumsal İtibarı" isimli yüksek lisans tez çalışmasını yapmıştır. Araştırmada çeşitli paydaş kesimlerine ulaşılmış, iç paydaşlar olarak belirlenen Anadolu Üniversitesi'nde görev yapan öğretim elemanları, memurlar, işçiler ve üniversitenin öğrencilerinden oluşan alt gruplar; dış paydaşlar olarak belirlenen Eskişehir'de üniversite ile ilişki içinde olan sivil toplum örgütlerinin yöneticileri, basın kuruluşlarının temsilcileri ile esnaf/tüccar/sanayi kuruluşlarının yöneticileri ve kamu kurumlarının temsilcilerinden oluşan alt gruplar seçilmiştir. Değerlendirme için ölçek geliştirilmiş ve dış paydaşları iç paydaşlarına oranla Anadolu Üniversitesi'ni daha itibarlı bulduğu sonucuna ulaşılmıştır (Çillioğlu, 2010).

Tüysüzoğulları (2010) "Ortaöğretim Kurumlarında Yönetici ve Öğretmenlerin Kurumsal İtibara İlişkin Algılamaları: Kastamonu Uygulaması" adlı yüksek lisans tez çalışmasında, öğretmen ve yöneticilerin kurumsal itibara ilişkin algılamaları ve bu algılamalar arasında fark olup olmadığını belirlemeye çalışmıştır. Genel olarak yöneticiler kurumlarının itibarlarını öğretmenlerden daha yüksek görmüşlerdir.

Yılmaz Işık (2011) "Yükseköğretim Kurumlarında Kurumsal İtibarın Öğrenci Tercihleri Üzerindeki Rolü: Vakıf Üniversitelerinde Bir Araştırma" isimli doktora tezinde vakıf üniversitelerinin tercih edilmesinde kurumsal itibarın ve boyutlarının önemi, kurum itibarının öğrenci tercihleri üzerindeki rolünün belirlenmesine çalışılmış. Bu çalışma İstanbul'daki vakıf üniversitelerinin öğrencilerinden elde edilen bulgularla gerçekleştirilmiştir.

Diri (2013) "Kurumsal İtibarın Performansa Etkisi: Konya'daki Özel Öğretim Kurumlarına Bir Araştırma" isimli yüksek lisans tezinde Konya'daki dershane, dil kursu, sürücü kursu, özel okullar gibi kurumlardaki yönetici ve girişimcilere anket uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara göre kurumsal itibarın arttığı zaman performansın artacağı, kurumsal itibarın azaldığı zaman performansın azalacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Yurtsever (2013) “Kurumsal İtibarın Ölçülmesi Karabük Üniversitesinin Kurumsal İtibarının Öğrenciler Tarafından Değerlendirilmesi” isimli yüksek lisans tez çalışmasında üniversitede örgün eğitim gören öğrencilere anket uygulaması yapılmıştır. Genel olarak öğrencilerin üniversitelerinden memnun oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Karabük Üniversitesi itibarının en yüksek olduğu boyut Finansal Performans olarak belirtilmiştir.

Doğrucan (2014) “Kurumsal İmaj ve İtibar Özel Yalova Önder Dershanesi” adlı yüksek lisans tezinde belirtilen kurumun iç ve dış paydaşları tarafından kurumsal itibarını belirlemiştir. Paydaşların algılamaları neticesinde Özel Yalova Önder Dershanesi’nin kurumsal itibarının olumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Orçan (2015) “İzmir İli Merkez İlçeleri Anadolu Liselerindeki Öğretmenlerin Okullarının Kurumsal İtibarına ve Müdürlerinin Liderliğine İlişkin Algıları” isimli yüksek lisans tezi çalışmasında üç boyuttan oluşan “Okul İtibar Ölçeği” uygulanmıştır. Ölçek sonucuna göre katılımcılara göre okullarının itibarı iyi düzeyde çıkmıştır. Kurum itibarı ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki ortaya konmuştur.

Dülger (2017) “Özel Okulların Kurumsal İtibar Algısı: Antalya Özel Envar Okulları Paydaşları Üzerinde Bir Araştırma” adlı yüksek lisans tez çalışmasında işgören, öğrenci ve velilerin kuruma yönelik itibar algılarını ölçmek için anket çalışması yapmıştır. Çalışmanın yanı sıra özel okullara yönelik kurumsal itibar yönetimi modeli oluşturulmuştur.

2.5. YURT DIŞINDA YAPILAN ÇALIŞMALAR

“A study of the Determinants to School Image and Reputation in Higher Education Institutions in Hong Kong” isimli makalede Hong Kong’daki kendi kendini finanse eden yüksek öğretim enstitülerinin okul itibarı üzerinde öğretim kalitesi, öğrenci memnuniyeti, okul imajı ve öğrenci sadakatinin etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. 320 öğrenciye uygulanan ölçekte, öğretim kalitesinin öğrenci memnuniyeti üzerinde doğrudan olumlu bir etkisinin olduğu, öğrenci memnuniyetinin ise öğrenci sadakati ve okul imajı üzerinde doğrudan olumlu bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğrenci sadakati, okul imajı ve öğrenci

memnuniyetinin okul itibarı üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığı belirtilmiştir (Woo, Tong, & Wong, 2016).

"The Components and Determinants of School Reputation: Insights from Parents' Voices" isimli makalede okul itibarının kendine özgü bileşenleri ve veliler arasında okulun itibarını şekillendiren çeşitli belirleyiciler açıklanmaktadır. Bulgular 2009-2010 yılları arasında 21 İsrailli velinin yarı yapılandırılmış görüşme tekniğiyle okul itibarı ve bu itibarın belirleyicileri üzerine sorulan sorulara verdikleri yanıtlardan elde edilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre velilerin algılarının toplamından meydana gelen okul itibarını oluşturan 6 boyut açıklanmıştır. Bunlar: Okul ve okululun akademik başarısı, öğrencilerin niteliği, öğrencilere özel ilgi, okul şiddeti ve disiplin, okuldan memnun olma düzeyi ve öğretmenlerin kalitesidir. Araştırmacılar okul müdürlerine, düzgün bir okulun nasıl olması gerektiği üzerine velilerin görüşlerini belirlemeleri ve bu görüşler çerçevesinde okullarının itibarını geliştirmelerini tavsiye etmektedir (Oplatka & Nupar, 2012).

"School Reputation and Its Relation to Parents' Satisfaction and Loyalty" isimli makale veli temelli okul itibarının ölçümünü açıklamıştır. Norveç'te üç ilkokuldan 325 veliye dört boyutlu ölçeğin uygulanması sonucu bulgulara ulaşılmıştır. Bu boyutlar; veli oryantasyonu, öğrenme kalitesi, güvenli çevre ve iyi öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmanın sonucunda veli memnuniyetini itibarın bütün boyutları etkilerken; veli sadakatini, veli oryantasyonu ve iyi öğretmenler boyutu etkilemiştir (Skallerud, 2011). Aynı ölçek Birleşik Arap Emirliklerinde 806 veli üzerinde uygulanıp "School Reputation and Its Relation to Parents' Satisfaction and Loyalty: An International Application" isimli makalede bulguları açıklanmıştır. Velilerin memnuniyetinin itibarın dört bileşenini etkilediği kanıtlanmıştır. Velilerin okul sadakatini ise üç boyutun etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Badri ve Mohaidat, 2014).

"Reputation Beyond The Rankings: A Conceptual Framework For Business School Research" isimli makalede işletme okullarının itibarının eğitim kalitesi bağlamında ölçmeyi ve mevcut ölçümlerdeki belirli eksiklikleri gidermeyi amaçlamaktadır. Makalede işletme okullarının itibarını ölçen bir model ortaya konulmuştur ve model diğer sektörler için de şablon olarak sunulmuştur (Vivader-Cohen 2007).

"Relationship Between Corporate Identity And Corporate Reputation: A Case Of A Malaysian Higher Education Sector" isimli makalede Malezya Utara Üniversitesi'nin gelecekteki müşterilerinden yola çıkarak kurum kimliğini ve itibarını tanımlamaya çalışılmıştır. Özellikle bu araştırmada, Malezya yüksek öğretim sektörü üzerinden kurum kimliği ve kurum itibarı arasındaki ilişki ölçülmüştür. Kurum kimliği ve kurum itibarı arasında önemli derecede ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır.

"Exploring academic reputation – is it a multidimensional construct?" isimli makalede bir akademik kuruluşun çeşitli paydaşları için itibarı neyin belirlediğini incelemek amaçlanmıştır. Araştırmada bulgular halk, çalışanlar ve öğrencilerden oluşan üç paydaş grubuna görüşme tekniğinin uygulanmasıyla elde edilmiştir. Teorik olarak varsayılan itibarın 8 faktörünün akademik kuruluşlar için desteklenmediğini ve çok boyutlu konsept olan akademik itibar modelinin doğrulanmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Vercic, Vercic ve Znidar, 2015).

"The Rankings Game: Managing Business School Reputation" isimli makalede işletme okullarının sıralaması ele almaktadır. İşletme okulları yapılan sıralamalardan dolayı kar amaçlı kurumlar gibi rekabetçi çevrenin içerisinde yer almaktadır. Makale işletme okulu sıralamasınn işletme eğitimi üzerindeki etkisini değerlendirmek amacıyla ABD'deki en iyi 50 işletme okulundan üst düzey yönetim ekibi üyeleriyle görüşmeleri içermektedir. Makalede işletme okullarının sıralama süreci bir oyun olarak açıklanmıştır ve başarı sırası oyunlarının nasıl oynandığına dair bir model ortaya konulmuştur (Corley ve Gioia, 2000).

"Toward the Model of University Image: The Influence of Brand Personality, External Prestige, and Reputation" isimli makale bir üniversitenin algılanan kurumsal kişiliği, itibarı ve imajı ile öğrencilerin kuruma olan bağlılığını ve kurumla özdeşleşmesini temsil eden destekleyici tutumları arasındaki ilişkiyi ölçmeyi amaçlamıştır. Üniversitelerin itibarını ölçmeye çalışan bu araştırmada kullanılan ölçek, Güney Kore'de 1642 üniversite birinci sınıf öğrencisine ygulanmıştır. Bulgular, öğrencilerin üniversiteyi değerlendirme algılarıyla kuruma yönelik destekleyici tutumları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. Üniversitenin imajı, kişiliği, itibarı ve dış prestiji öğrencilerin üniversiteye yönelik

destekleyici tutumlarını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Sung ve Yang, 2008).

Kurumların değer yani itibar oluşturma çabaları müşterilerine değer vermekle başlamaktadır. Kurumu etkileme gücü yüksek olan müşterilerin üzerinde yapılan araştırma sonucunda elde edilen veriler şunlardır (Galbreath, 2002'den akt. Akmehmet, 2006, s. 47-48):

1. Yeni müşterilerin bulunması, var olan müşterilerin korunmasından 5-7 kat daha maliyetlidir.
2. Müşteri kayıplarının %5 oranında düşürülmesi, geliri %35-80 oranında artırabilmektedir.
3. Müşteri kayıplarının %2 oranında düşürülmesi, kurum maliyetlerinin %10 oranında düşürülmesine tekabül etmektedir.
4. Bir kurum her yıl %15-40 oranında "memnun" olduğunu belirten müşterilerini kaybetmektedir.
5. Memnun olmayan müşterilerin %98'i şikayet etmemekte sadece ürün değiştirmektedir.
6. "Tamamen memnun" müşterilerin "memnun" müşterilere oranla iki yıl içerisinde satın alım olasılığı 6 kat daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu araştırmada kurumların mevcut müşterilerini korumaları ve onların memnuniyetlerini artırmaları, yeni müşteriler bulmalarından daha karlı olduğu sonucunu çıkarılabilir.

BÖLÜM III: YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeline, evrene ve çalışma grubuna, veri toplama araçlarına, verilerin çözümlenmesine ve çalışmada kullanılan istatistiksel işlemlere yer verilmiştir.

3.1.ARAŞTIRMANIN MODELİ

"Özel Okulların Kurumsal İtibarı Konusunda Yönetici, Öğretmen ve Veli Görüşleri" adlı bu çalışmada, Malatya'da bulunan özel okulların iç ve dış paydaşları tarafından kurumsal itibarının değerlendirilmesi sonucu mevcut durumun ortaya konulması amaçlandığı için betimsel tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modeli eleman sayısının fazla olduğu bir evrende, evrene dair genelleme yapabilmek için seçilen örneklem üzerinde yapılan çalışmalardır (Karasar, 2018).

3.2.EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini Malatya il sınırları içindeki özel ilkokulların yöneticileri, öğretmenleri ve öğrenci velileri oluşturmaktadır. Evrende yer alan 12 özel ilkokuldan 5'i örneklem olarak alınmıştır. 2016-2017 eğitim-öğretim yılında görev yapmakta olan iç paydaşlardan yönetici (müdür ve müdür yardımcıları) ve öğretmenler ile dış paydaşları oluşturan 4. sınıfta öğrencisi bulunan veliler örnekleme alınmıştır. Okulu daha iyi tanıdıkları düşünüldüğü için 4. sınıf velileri seçilmiştir. Örnekleme dahil edilen paydaş sayısı toplamda 158'dir.

Tablo 3-1: Katılımcı Sayısı

Okullar	Yönetici	Öğretmen	Veli	Toplam
Doğa Koleji	2	16	29	47
Çamlıca O.	2	10	10	22
İbrahim Yücel O.	3	6	39	48
Naciye Ateş O.	1	6	12	19
Olimpiyat O.	0	16	6	22
Toplam	8	54	96	158

3.3.VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Verilerin toplanması için Malatya Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izin alınmıştır. Araştırma için yöneticiler, öğretmenler ve veliler olmak üzere üç gruptan veri toplanmıştır. Araştırmada araştırmacı tarafından geliştirilen "Kurumsal İtibar Ölçeği" kullanılmıştır.

Kurumsal itibar ölçeğinin geliştirilmesi sürecinde aşağıdaki aşamalar uygulanmıştır. Araştırmacı öncelikle literatür taraması yapmıştır. Literatür taramasından sonra madde havuzu oluşturulmuştur. Madde havuzundan uygun olan maddeler 5'li likert olarak düzenlenmiştir. Daha sonra eğitim yönetimi uzmanının görüşüne sunulmuştur. Uzman görüşüne göre maddeler düzenlenmiştir. Uzman görüşü alındıktan sonra Malatya'daki üç devlet ilkokulunda pilot uygulama yapılmıştır. Pilot uygulamanın sonucunda 49 madde 32 madde olarak yeniden düzenlenmiştir. Ölçeğin son hali ölçme değerlendirme uzmanına, Türk dili uzmanına, eğitim yönetimi uzmanına gösterilip onayı alındıktan sonra ikinci kez Malatya ilindeki üç ilkokulda pilot uygulama yapılmış ve ölçeğin kullanıma uygun hale gelmesi sağlanmıştır. Kurumsal itibar ölçeği 5'li likert tipi olarak 32 maddeden ve 7 alt boyuttan oluşan bir ölçek haline getirilmiştir. Kurumsal itibar ölçeğinin boyutları: Yönetim ve Liderlik, Duygusal Çekicilik, Çalışanlar ve Çalışma Ortamı, Ürün ve Hizmetler, Finansal Performans, Sosyal Sorumluluk ve Kurumsal Etiktir.

3.4. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ

Verilerin analizine başlamadan önce, veri seti içerisinde kayıp veri olup olmadığı incelenmiştir. Yapılan İncelemeler sonucunda yöneticilerden elde edilen veri setinde herhangi bir kayıp veriye rastlanmazken, öğretmenlere ve velilere uygulanan ölçekte kayıp veriye rastlanmıştır. Kayıp verilerin örüntü oluşturup oluşturmadığını ortaya koymak adına Little's MCAR (Missing Completely at Random) testi yapılmıştır. Öğretmen ve velilere uygulanan ölçeğe ilişkin Little's MCAR testi sonucu sırasıyla p = 1,00 ve p = ,615 olarak bulunmuştur. Bulunan bu değerler anlamlı olmadığı için, veri setindeki kayıp verilerin rastgele dağıldığı ve örüntü oluşturmadığı kabul edilmiştir. Bununla birlikte, öğretmen ve veliye ait veri setindeki toplam kayıp veri % 0,2 ve %0,1 olduğundan ve bu değerler %5'i geçmediğinden dolayı, "EM" kullanılarak kayıp veriler atanmıştır.

3.6.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Yedi alt boyuttan oluşan "Kurumsal İtibar Ölçeği'nin" yapı geçerliği hakkında kanıt sunmak adına doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi için LISREL 8.80 programı kullanılarak yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen uyum indeksleri şu şekildedir:

Tablo 3-2: Doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen uyum indeksleri

RMSEA	0,48
X^3/s.d	600,53 / 443 = 1,36
Normed Fit Index (NFI)	0,96
Non-Normed Fit Index (NFI)	0,99
Comparative Fit Index (CFI)	0,99
Incremental Fit Index (IFI)	0,99
Standardized RMR	0,06

Uyum indeksleri incelendiğinde, araştırma verisinin modele uyum sağladığı görülmektedir. Uyum indeksleri istenilen değer aralıkları içerisindedir.

Aşağıda 7 boyuttan oluşan "Kurum İtibarı Ölçeğine" ait yol diyagramı ve standartlaştırılmış değerler verilmiştir. Bu değerlere ait *t*- değerleri incelendiğinde yol katsayılarının hepsinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, ölçekte yer alan maddelerin ölçeği yordadığı söylenebilir. Yol katsayıları 0,39 ile 0,94 arasında değişmektedir. Bu standartlaştırılmış değerler de 0,30'un üzerinde yer aldığı için ölçülmek istenilen özelliği ölçtüğü görülmektedir. Ayrıca maddelere ait hatalar incelendiğinde, hataların 0,90'dan düşük olduğu ve bu nedenle kabul edilebilir düzeyde olduğu söylenebilir.

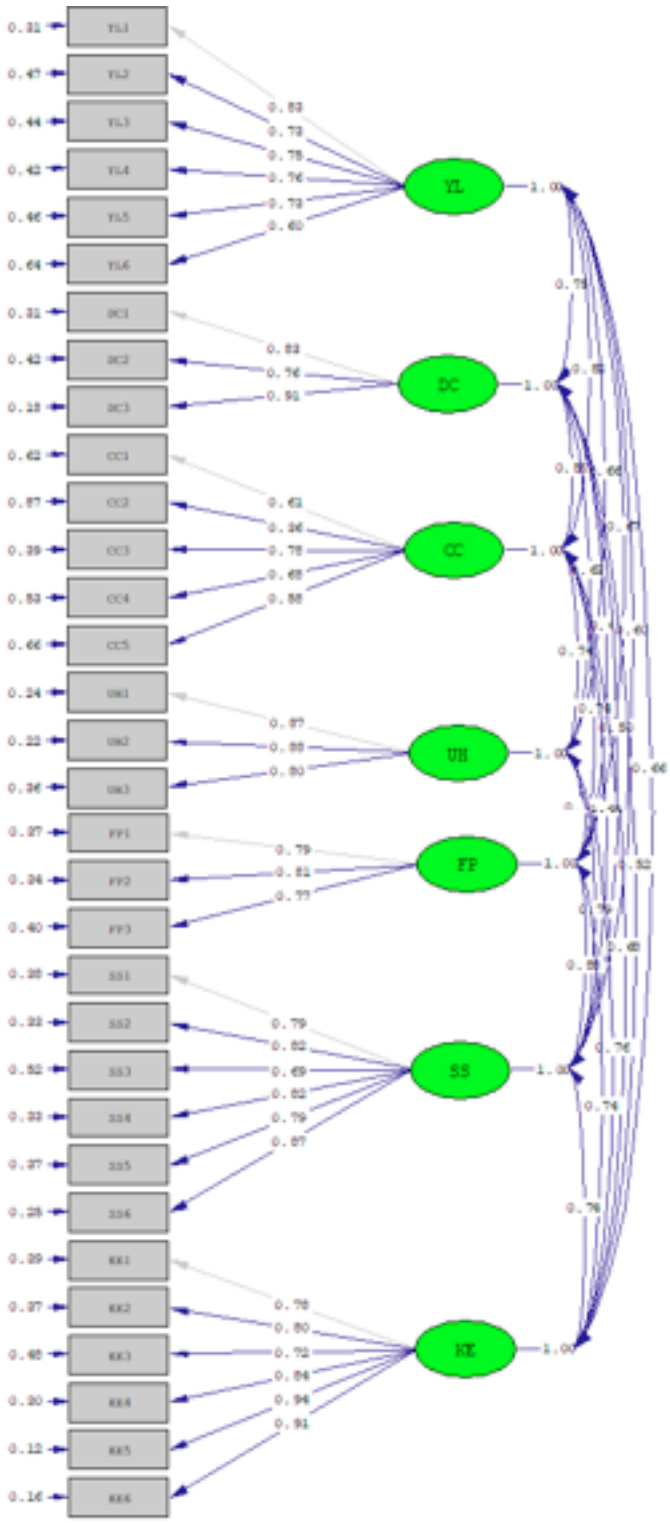
3.6.2. Güvenirlik

Araştırmada yer alan ölçeklerin genel faktör doyumunun incelenmesinde McDonald's ω güvenirlik katsayısı kullanılmıştır. Ölçümlerden elde edilen faktör yüklerinin birbirine eşit olmamasından dolayı McDonald's ω tercih edilmiştir. Faktör yüklerinin eşit olmadığı durumlarda McDonald's ω katsayısının kullanımı diğer güvenirlik katsayılarına göre daha az yanlı sonuç vermektedir (Yurdugül, 2006; Zinbarg, Revelle, Yovel ve Lı, 2005). Tablo 3-3'te kurumsal itibar ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin McDonald's ω değerleri verilmiştir.

Tablo 3-3: Kurumsal İtibar Ölçeğinin McDonald's Omega değerleri

	Mc Donald's Omega katsayısı (ω)
Yönetim ve Liderlik	0,86
Duygusal Çekicilik	0,87
Işgörenler ve Çalışma Ortamı	0,75
Ürün ve Hizmetler	0,89
Finansal Performans	0,84
Sosyal Sorumluluk	0,91
Kurumsal Etik	0,93

Tablo 3-3 incelendiğinde, McDonald's ω güvenirlik katsayılarının ω = 0,75 ile ω = 0,93 arasında değiştiği görülmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda, ölçek maddelerinden elde edilen puanların güvenilir olduğu söylenebilir.



Şekil 4-1: Kurumsal İtibar Ölçeğinin Açımlayıcı Faktör Analizi

BÖLÜM IV: BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, Kurumsal İtibar Ölçeğiyle toplanan verilerin analizi sonucunda, belirlenen araştırma sorularına ilişkin bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

4.1.BİRİNCİ ALT PROBLEMLERE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR

Öğretmen-yönetici ve veli görüşleri doğrultusunda kurumsal itibar düzeyini belirlemek için yönetici, veli ve öğretmenlerin kurumsal itibar ölçeğine verdiği cevaplar üzerinden toplam puan elde edilmiş ve ilgili betimsel istatistikler incelenmiştir. Yönetici öğretmen ve velilere ait toplam kurumsal itibar düzeyleri tablo 4-1'de verilmiştir.

Tablo 4-1: Yönetici, öğretmen ve velilere ait toplam kurumsal itibar düzeyine ilişkin betimsel istatistikler

	Yönetici	Öğretmen	Veli
Geçerli sayı	7	54	95
Kayıp veri	0	0	0
Ortalama	151,2857	146,6213	134,7248
Standart Sapma	6,36957	10,57186	17,81648
Minimum	141,00	116,00	95,00
Maksimum	157,00	160,000	160,00

Yönetici, öğretmen ve velilerin kurumsal itibar ölçeğine verdiği cevaplardan elde edilen değerler incelendiğinde, yöneticilerin kurum itibarı toplam puanlarının en düşük ve en yüksek değerlerinin 141 ile 157 arasında, öğretmenlerin puanlarının 116 ile 160 arasında ve velilerin puanlarının 95 ile 160 arasında değiştiği görülmektedir.

Ayrıca, kurumsal itibar düzeyi bakımından yönetici, öğretmen ve veliler için ortalama değerler incelendiğinde en yüksek değerlerin yöneticilere (151,29) ait olduğu görülmektedir. Kurumsal itibar düzeyi açısından en yüksek değerlere sahip

ikinci grubun öğretmenler (146,62) ve üçüncü grubun ise velilerin (134,72) olduğu tespit edilmiştir. Bu değerlere göre, yöneticilerin kurumsal itibar düzeyleri bakımından öğretmenlerden ve velilerden daha yüksek değerlere sahip olduğu söylenebilir.

4.2. İKİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde "öğretmen-yönetici ve veli görüşleri demografik özelliklere göre farklılık göstermekte midir?" sorusunun cevabı incelenmektedir. İlk olarak öğretmenlerin demografik değişkenleri olarak cinsiyet, yaş, medeni durum ve kurumda çalışma süresi çalışmaya dahil edilmiştir.

Kurum itibarına ait puanların öğretmen-yönetici cinsiyetleri arasında anlamlı farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere Mann Whitney U testi kullanılmıştır. Parametrik olmayan istatistik kullanılmasının nedeni verilerin normallik sayıltısının ve varyansların homojenliğini sağlamamasıdır. Mann Whitney U testi sonuçları Tablo 4-2'de verilmiştir.

Tablo 4-2: Cinsiyet değişkeni için Mann Whitney U Testi Sonuçları

Cinsiyet	n	Sıra ortalaması	Sıra Toplamı	U	*p**
Kadın	41	31,84	1305,5	375,5	,595
Erkek	20	29,28	585,5		

**p*<0.05

Analiz sonucuna göre, kadın öğretmen-yönetici ile erkek öğretmen-yönetici arasında kurum itibarı düzeyi açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Diğer bir ifadeyle, kurum itibar düzeylerinin cinsiyet açısından farklılaşmadığı görülmektedir.

Kurum itibarına ait puanların öğretmen-yönetici medeni durumları arasında anlamlı farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere yine Mann Whitney U testi kullanılmıştır. Mann Whitney U testi sonuçları Tablo 4-3'te verilmiştir.

Tablo 4-3: Medeni durum değişkeni için Mann Whitney U Testi Sonuçları

Medeni durum	n	Sıra ortalaması	Sıra Toplamı	U	*p**
Evli	42	32,54	1366,5	334,5	,314
Bekar	19	27,61	524,5		

**p*<0.05

Analiz sonucuna göre, evli öğretmen-yönetici ile bekar öğretmen-yönetici arasında kurum itibar düzeyi açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Diğer bir ifadeyle, kurum itibar düzeylerinin öğretmenlerin-yöneticilerin medeni durumları açısından farklılaşmadığını söylemek mümkündür.

Öğretmen-yöneticilerin kurum itibarına ait puanlarının belirlenen yaş düzeyleri arasında anlamlı farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4-4'te verilmiştir.

Tablo 4-4: Yaş değişkeni için Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Yaş	n	Sıra ort.	Sd	χ^2	*p**	Anlamlı fark**
25 altı yaş	6	29,17	3	,401	,940	-
26-32 yaş	25	32,,64				-
33-42 yaş	14	29,43				-
43 yaş ve üzeri	16	30,50				-

**p*<0.05

** A (25 altı yaş), B (26-32 yaş), C (33-42 yaş), D (43 yaş ve üzeri)

Analiz sonucuna göre, kurumsal itibar ölçeğinden alınan puanların öğretmenin-yöneticinin belirlenen yaş aralıkları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin-yöneticilerin kurum itibarına ait puanlarının kurumda çalışma süreleri açısından anlamlı farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4-5'te verilmiştir.

Tablo 4-5: Kurumda çalışma süresi değişkeni için Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Kurumda çalışma süresi	N	Sıra ort.	Sd	χ^2	*p**	Anlamlı fark**
1 yıldan az	8	43,13	2	6,511	,039	C-A
1-5 yıl	30	32,33				
6 yıl ve üzeri	23	25,04				

**p*<0.05

** A (1 yıldan az), B (1-5 yıl), C (6 yıl ve üzeri)

Analiz sonucuna göre, kurumsal itibar ölçeğinden alınan puanların öğretmenin-yöneticinin belirlenen yıl aralıkları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Yapılan çoklu karşılaştırma testi sonucunda, 6 yıl ve üzeri arası çalışma süresine sahip öğretmen-yöneticiler ile 1 yıldan az süre görevde bulunan öğretmen-yöneticilerin arasında anlamlı bir farklılık vardır ve bu fark 1 yıldan az süre görevde bulunan öğretmenlerin-yöneticilerin lehinedir.

Velilerin demografik değişkenleri olarak cinsiyet, yaş, medeni durum ve eğitim durumu çalışmaya dahil edilmiştir.

Kurum itibarına ait puanların velilerin cinsiyetleri açısından anlamlı farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere Mann Whitney U testi kullanılmıştır. Mann Whitney U testi sonuçları Tablo 4-6'da verilmiştir.

Tablo 4-6: Cinsiyet değişkeni için Mann Whitney U Testi Sonuçları

Cinsiyet	n	Sıra ortalaması	Sıra Toplamı	U	*p**
Kadın	55	47,44	2609,00	1069,000	,815
Erkek	40	48,78	1951,00		

**p*<0.05

Analiz sonucuna göre, kadın veliler ile erkek veliler arasında kurum itibarı düzeyi açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Diğer bir ifadeyle, velilerin kurum itibar düzeylerinin cinsiyet açısından farklılaşmadığı görülmektedir.

Kurum itibarına ait puanların velilerin medeni durumları açısından anlamlı farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere Mann Whitney U testi kullanılmıştır. Mann Whitney U testi sonuçları Tablo 4-7'de verilmiştir.

Tablo 4-7: Medeni durum değişkeni için Mann Whitney U Testi Sonuçları

Medeni durum	n	Sıra ortalaması	Sıra Toplamı	U	*p**
Evli	86	46,81	4025,50	284,50	,192
Bekar	9	53,39	534,50		

**p*<0.05

Analiz sonucuna göre, evli veliler ile bekar veliler arasında kurum itibar düzeyi açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Diğer bir ifadeyle, kurum itibar düzeylerinin velilerin cinsiyetleri açısından farklılaşmadığını söylemek mümkündür.

Kurum itibarına ait puanların velilerin eğitim durumları açısından anlamlı farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere Mann Whitney U testi kullanılmıştır. Mann Whitney U testi sonuçları Tablo 4-8'de verilmiştir.

Tablo 4-8: Eğitim durumu değişkeni için Mann Whitney U Testi Sonuçları

Eğitim durumu	n	Sıra ortalaması	Sıra Toplamı	U	*p**
Üniversite mezunu değil	28	61,34	1717,50	564,50	,002
Üniversite mezunu	67	42,43	2842,50		

**p*<0.05

Analiz sonucuna göre, üniversite mezunu olan ve üniversite mezunu olmayan veliler arasında kurum itibar düzeyi açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, kurum itibar düzeylerinin velilerin üniversite mezunu olup olmama açısından farklılaştığını söylemek mümkündür. Sıra ortalamaları dikkate alındığında, üniversite mezunu olan velilerin kurum itibarı ölçeğinden daha düşük puanlar aldıkları söylenebilir.

Velilerin kurum itibarına ait puanlarının belirlenen yaş aralıkları açısından anlamlı farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4-9'da verilmiştir.

Tablo 4-9: Yaş değişkeni için Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Yaş	n	Sıra ort.	Sd	χ^2	*p**	Anlamlı fark**
32 yaş ve altı	14	76,18	2	17,928	,000	A-B A-C
33-42 yaş	48	40,94				
43 yaş ve üzeri	33	46,32				

**p*<0.05

** A (32 yaş ve altı), B (33-42 yaş), C (43 yaş ve üzeri)

Analiz sonucuna göre, kurumsal itibar ölçeğinden alınan puanların velilerin belirlenen yaş aralıkları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Yapılan çoklu karşılaştırma testi sonucunda, 32 yaş ve altında olan veliler lehine olmak üzere, 32 yaş ve altındaki velilerle ve 33-42 yaş aralığında olan veliler arasında kurum itibar düzeyi puanları açısından anlamlı bir farklılık vardır. Aynı şekilde, 32 yaş ve altında olan veliler lehine olmak üzere, 32 yaş ve altındaki velilerle ve 43 yaş ve üzerinde olan veliler arasında kurum itibar düzeyi puanları açısından anlamlı bir farklılık vardır.

4.3. ÜÇÜNCÜ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR

Öğretmen-yönetici ve veli görüşleri arasında toplam itibar düzeyi açısından anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek üzere parametrik olmayan istatistiksel yöntemlerden Mann Whitney U testi kullanılmıştır. Parametrik olmayan istatistik kullanılmasının nedeni verilerin normallik sayıltısının ve varyansların homojenliğini sağlamamasıdır.

Öğretmen-yönetici ve velilerin toplam kurumsal itibar düzeyine açısından gruplar arasında fark olup olmadığını gösteren Mann Whitney U testi sonucu Tablo 4-10'da verilmiştir.

Tablo 4-10: Toplam Kurumsal İtibar Düzeyi Mann Whitney U Testi Sonucu

Toplam Kurumsal İtibar Düzeyi	n	Sıra ort.	Sıra Toplamı	U	*p**
Öğretmen- Yönetici	61	97,50	5947,5	1738,5	,000
Veli	95	66,30	6298,50		

**p*<0.05

Analiz sonucuna göre, kurumsal itibar ölçeğinden alınan puanlar öğretmen-yönetici ve veliler arasında farklılaşmaktadır ve bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($U = 1738,5$, $p<0.05$) . Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında, en yüksek puana sahip grubun öğretmen-yöneticiler olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, sıra ortalamaları dikkate alındığında, öğretmen-yöneticilerin kurumsal itibar düzeylerinin velilerin kurumsal itibar düzeylerine göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Öğretmen-yönetici ve velilerin "yönetim ve liderlik" alt boyutundan aldıkları puanlar açısından gruplar arasında fark olup olmadığını gösteren Mann Whitney U testi sonucu Tablo 4-11'de verilmiştir.

Tablo 4-11: Yönetim ve Liderlik Alt Boyutu Mann Whitney U Testi Sonucu

Yönetim ve Liderlik Alt Boyutu	n	Sıra ort.	Sıra Toplamı	U	*p**
Öğretmen-Yönetici	61	91,23	5565,00	2121,00	,004
Veli	95	70,33	6681,00		

**p*<0.05

Analiz sonucuna göre, yönetim ve liderlik alt boyutundan alınan puanlar öğretmen-yönetici ve veliler arasında farklılaşmaktadır ve bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır (U = 2121,00, p<0.05) . Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında, en yüksek puana sahip grubun öğretmen-yöneticiler olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, sıra ortalamaları dikkate alındığında, öğretmen-yöneticilerin yönetim ve liderlik düzeylerinin velilerin kurumsal itibar düzeylerine göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır (Tablo 4-11).

Öğretmen-yönetici ve velilerin "duygusal çekicilik" alt boyutundan aldıkları puanlar açısından gruplar arasında fark olup olmadığını gösteren Mann Whitney U testi sonucu Tablo 4-12'de verilmiştir.

Tablo 4-12: Duygusal Çekicilik Alt Boyutu Mann Whitney U Testi Sonucu

Duygusal Çekicilik Alt Boyutu	n	Sıra ort.	Sıra Toplamı	U	*p**
Öğretmen-Yönetici	61	97,66	5957	1729,00	,004
Veli	95	66,20	6298		

**p*<0.05

Analiz sonucuna göre, yönetim ve liderlik alt boyutundan alınan puanlar öğretmen-yönetici ve veliler arasında farklılaşmaktadır ve bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır (U = 1729, p<0.05). Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında, en yüksek puana sahip grubun öğretmen-yöneticiler olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, sıra ortalamaları dikkate alındığında, öğretmen-yöneticilerin duygusal

çekicilik düzeylerinin velilerin duygusal çekicilik düzeylerine göre anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır (Tablo 4-12).

Öğretmen-yönetici ve velilerin "işgörenler ve çalışma ortamı" alt boyutundan aldıkları puanlar açısından gruplar arasında fark olup olmadığını gösteren Mann Whitney U testi sonucu Tablo 4-13'te verilmiştir.

Tablo 4-13: Çalışanlar ve Çalışma Ortamı Alt Boyutu Mann Whitney U Testi Sonucu

Çalışanlar ve Çalışma Ortamı Alt Boyutu	n	Sıra ort.	Sıra Toplamı	U	*p**
Öğretmen- Yönetici	61	90,43	5516	2170	,008
Veli	95	70,84	6730		

**p*<0.05

Analiz sonucuna göre, çalışma ve çalışma ortamı alt boyutundan alınan puanlar öğretmen-yönetici ve veliler arasında farklılaşmaktadır ve bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır (U = 2170, p<0.05). Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında, en yüksek puana sahip grubun öğretmen-yöneticiler olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, sıra ortalamaları dikkate alındığında, öğretmen-yöneticilerin işgörenler ve çalışma ortamı düzeylerinin velilerin işgörenler ve çalışma ortamı düzeylerine göre anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Öğretmen-yönetici ve velilerin "ürün ve hizmetler" alt boyutundan aldıkları puanlar açısından gruplar arasında fark olup olmadığını gösteren Mann Whitney U testi sonucu Tablo 4-14'te verilmiştir.

Tablo 4-14: Ürün ve Hizmetler Alt Boyutu Mann Whitney U Testi Sonucu

Ürün ve Hizmetler Alt Boyutu	n	Sıra ort.	Sıra Toplamı	U	*p**
Öğretmen-Yönetici	61	97,70	5960	1726	,000
Veli	95	66,17	6286		

**p*<0.05

Analiz sonucuna göre, ürün ve hizmetler alt boyutundan alınan puanlar öğretmen-yönetici ve veliler arasında farklılaşmaktadır ve bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır (U = 1726, p<0.05). Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında, en yüksek puana sahip grubun öğretmen-yöneticiler olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, sıra ortalamaları dikkate alındığında, öğretmen-yöneticilerin ürün ve hizmet düzeylerinin velilerin ürün ve hizmet düzeylerine göre anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır (Tablo 4-14).

Öğretmen-yönetici ve velilerin "finansal performans" alt boyutundan aldıkları puanlar açısından gruplar arasında fark olup olmadığını gösteren Mann Whitney U testi sonucu Tablo 4-15'te verilmiştir.

Tablo 4-15: Finansal Performans Alt Boyutu Mann Whitney U Testi Sonucu

Finansal Performans Alt Boyutu	n	Sıra ort.	Sıra Toplamı	U	*p**
Öğretmen-Yönetici	61	97,68	5653	2032,5	,001
Veli	95	69,39	6592		

**p*<0.05

Analiz sonucuna göre, finansal performans alt boyutundan alınan puanlar öğretmen-yönetici ve veliler arasında farklılaşmaktadır ve bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır (U = 2032,5, p<0.05). Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında, en yüksek puana sahip grubun öğretmen-yöneticiler olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, sıra ortalamaları dikkate alındığında, öğretmen-yöneticilerin finansal performans düzeylerinin velilerin finansal performans düzeylerine göre anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır (Tablo 4-15).

Öğretmen-yönetici ve velilerin "sosyal sorumluluk" alt boyutundan aldıkları puanlar açısından gruplar arasında fark olup olmadığını gösteren Mann Whitney U testi sonucu Tablo 16'da verilmiştir.

Tablo 4-16: Sosyal Sorumluluk Alt Boyutu Mann Whitney U Testi Sonucu

Sosyal Sorumluluk Alt Boyutu	n	Sıra ort.	Sıra Toplamı	U	*p**
Öğretmen-Yönetici	61	96,41	5881	1805	,000
Veli	95	67,00	6365		

**p*<0.05

Analiz sonucuna göre, sosyal sorumluluk alt boyutundan alınan puanlar öğretmen-yönetici ve veliler arasında farklılaşmaktadır ve bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır (U = 1805, p<0.05). Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında, en yüksek puana sahip grubun öğretmen-yöneticiler olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, sıra ortalamaları dikkate alındığında, öğretmen-yöneticilerin sosyal sorumluluk düzeylerinin velilerin sosyal sorumluluk düzeylerine göre anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır (Tablo 4-16).

Öğretmen-yönetici ve velilerin "kurumsal etik" alt boyutundan aldıkları puanlar açısından gruplar arasında fark olup olmadığını gösteren Mann Whitney U testi sonucu Tablo 4-17'de verilmiştir.

Tablo 4-17: Kurumsal Etik Alt Boyutu Mann Whitney U Testi Sonucu

Kurumsal Etik Alt Boyutu	n	Sıra ort.	Sıra Toplamı	U	*p**
Öğretmen-Yönetici	61	94,10	5740	1946	,000
Veli	95	68,48	6506		

**p*<0.05

Analiz sonucuna göre, kurumsal etik alt boyutundan alınan puanlar öğretmen-yönetici ve veliler arasında farklılaşmaktadır ve bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır (U = 1805, p<0.05). Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında, en yüksek puana sahip grubun öğretmen-yöneticiler olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, sıra ortalamaları dikkate alındığında, öğretmen-yöneticilerin kurumsal etik düzeylerinin

velilerin kurumsal etik düzeylerine göre anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır (Tablo 4-17).

4.4. DÖRDÜNCÜ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR

Kurumsal itibar düzeyi açısından en yüksek ve en düşük olan boyutları incelemek adına, "yönetim ve liderlik, duygusal çekicilik, işgörenler ve çalışma ortamı, ürün ve hizmetler, finansal performans, sosyal sorumluluk ve kurumsal etik" alt boyutlarına öğretmen-yönetici ve velilerin verdiği cevapların ortalamaları incelenmiştir. Alt boyutlara ait ortalamalar Tablo 4-18'de verilmiştir.

Tablo 4-18: Kurumsal İtibar Ölçeğinin Alt Boyutlarına Ait Ortalama Puanlar

	YL	DÇ	ÇÇO	ÜH	FP	SS	KE
Öğretmen -Yönetici	4,594317	4,825137	4,373443	4,693989	4,466339	4,658333	4,636175
Veli	4,292877	4,350456	4,073137	4,235614	4,000491	4,236825	4,236877

Alt boyutlara ait ortalamalar incelendiğinde, öğretmenler-yöneticiler göz önüne alındığında en yüksek puan ortalamasının "duygusal çekicilik" alt boyutunda olduğu görülürken, en düşük puanın ise "çalışmalar ve çalışma ortamı" alt boyutunda olduğu görülmektedir.

Velilerin en yüksek puan ortalamasına "duygusal çekicilik" alt boyutunda ve en düşük alt boyuta "finansal performans" alt boyutunda sahip olduğu görülmektedir.

BÖLÜM V: SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde uygulanan Kurumsal İtibar Ölçeğinin analizi sonucunda elde edilen bulgulara ilişkin sonuç, tartışma ve önerilere yer verilmiştir.

5.1. SONUÇ VE TARTIŞMA

Kurumların en değerli soyut varlıkları olan itibar, paydaşların kurum hakkındaki görüşlerinden oluşmakta ve bu görüşler çerçevesinde şekillenmektedir. İtibarın kurumu diğer kurumlardan farklılaştırması, kurumlara rekabet avantajı kazandırması, müşteri sadakatini sağlaması, paydaş memnuniyetini artırması gibi pek çok faydası olmaktadır. İtibarın bu olumlu özellikleri, onun kurumlar tarafından, kazanılması için çaba harcanması gereken bir değer olduğu sonucunu doğurmakta ve itibara yönelik ilgiyi artırmaktadır. İyi itibarlı okullar kaliteli öğrencilerin alımında kilit rol oynamaktadır. Bir okulun itibarını düşürmesi; kaliteli öğrencileri kaybetmesine, öğrencilerini işe yerleştirmede sıkıntılar yaşamasına, yeni programlar uygularken fon bulmakta zorlanmasına sebep olmaktadır. Bunların hepsi okul sıralamasını ve itibarını daha da düşürmektedir (Carley ve Gioia, 2000).

İtibarın oluşumunda etkili olan yönetim ve liderlik, duygusal çekicilik, çalışanlar ve çalışma ortamı, ürün ve hizmetler, finansal performans, sosyal sorumluluk, kurumsal etik olmak üzere yedi boyut ele alınmıştır. Bu boyutlar ise kurumların iç ve dış paydaşlarınca değerlendirilmiştir. Malatya ilindeki özel ilkokulların kurumsal itibarlarının belirlenmesi konusunda yönetici, öğretmen ve velilerin görüşlerinin incelenmesinin yer aldığı bu çalışmada elde edilen bulgular neticesinde çıkarılan sonuçlar aşağıdaki gibidir:

5.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Yönetici, öğretmen ve veli görüşleri doğrultusunda itibar algıları farklılık göstermektedir. Özellikle bu farklılık iç ve dış paydaşlar açısından incelendiğinde daha da belirgin olmaktadır. Okulun iç paydaşları olan yöneticiler ve öğretmenler kurumlarının daha itibarlı olduğunu düşünmektedir. Kurumların itibar algısı yüksekten düşüğe yöneticilerin, öğretmenlerin ve velilerin algıları olarak sıralanmaktadır.

Yapılan çalışmayı destekler nitelikte olan Dülger'in (2017) çalışmasında da dış paydaş olan velilerin itibar algısının iç paydaş grubu işgörenlere kıyasla daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum velilerin okullardan beklentisinin işgörenlerden daha yüksek olduğunu ya da veli beklentilerinin yeterince karşılanmadığı düşüncesini doğurmaktadır. Benzer diğer bir durum Karaköse'nin (2006) eğitim kurumlarının itibarının iç ve dış paydaşlar açısından incelenmesine yönelik çalışmasında ortaya çıkmıştır. Yönetici ve öğretmenlerin kurumu, öğrencilere kıyasla daha itibarlı buldukları sonucuna ulaşılmıştır. Altıntaş'ın (2005) çalışmasında ise işgören algılarının öğrencilerden daha yüksek olduğu bulunmuştur. Helm (2007b) firma itibarını ölçtüğü araştırmasında, iç paydaşların kurum itibarına yönelik algılarının daha yüksek ve pozitif olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuçlara sebep olarak katılımcıların hepsinin kurum itibarı ve özellikleri hakkında net bir bilgiye sahip olmadıkları göz önünde bulundurulabilir ve özellikle dış paydaşların iç paydaşlardan daha az bilgiye sahip olduğu düşünülebilir.

Yapılan araştırmalarda yöneticilerin ve işgörenlerin kurum itibarına yönelik algılarının yüksek olması; aidiyet duygularının yüksek olmasına, kurumda daha fazla zaman geçirmelerine, üyesi olduğu kuruma karşı olumsuz görüş belirtmek istemeyebileceklerine dayandırılabilir.

Alanyazın incelendiğinde bu çalışmanın bulgularını desteklemeyen araştırma sonuçları da bulunmaktadır. Çillioğlu'nun (2010) çalışmasında dış paydaşlar iç paydaşlara oranla Anadolu Üniversitesi'nin itibarını daha olumlu bulmuşlardır. Bu çalışmanın farklı çıkmasının sebebi, ölçeğin uygulandığı eğitim kurumunun üniversite olması, katılımcı sayısının fazla olması gibi durumlar olabilir.

5.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Yönetici, öğretmen ve veli görüşlerinin demografik özelliklere göre bazı değişkenlerde anlamlı farklılık göstermişlerdir. Kurumsal itibar ölçeğinden alınan puanların analizinde, yönetici ve öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum ve yaş değişkenlerinde anlamlı bir farklılık bulunmazken kurumda çalışma süresinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Kurumda çalışma süresi bir yıldan daha az olan öğretmen ve yöneticiler kurumlarını daha itibarlı bulmaktadır.

Velilerin demografik değişkenlere göre itibar görüşleri incelendiğinde, cinsiyet ve medeni durum değişkeninde anlamlı bir fark bulunmazken eğitim durumu ve yaş değişkenleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Kurumların itibarı üniversite mezunu olan velilere göre daha düşük algılanmıştır. Buradan hareketle velilerin eğitim düzeyinin artmasının, eleştirel düşünme eğilimlerini de arttırdığı düşünülebilir. Yaş değişkeninde ise 32 yaş ve altında olan veliler diğer yaş gruplarındaki velilere göre kurumlarının itibarlarının yüksek olduğunu düşünmektedir.

Sipahioğlu (2018) araştırmasında iç paydaşlardan öğrenci ve akademisyenlerin cinsiyetinin, Karaköse'nin (2006) çalışmasında cinsiyet değişkeninin, İcil'in (2008) çalışmasında cinsiyet ve yaş değişkeninin itibar algılamalarında önemli olmadığı ve aralarında anlamlı bir ilişki bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Çillioğlu (2010) çalışmasında cinsiyet değişkenini değerlendirdiğinde genel olarak katılımcıların görüşlerinin olumlu olduğu ve kadın katılımcıların Anadolu Üniversitesi'ni daha itibarlı gördüğü sonucuna ulaşmıştır. Dülger'in (2017) çalışmasında işgörenler grubunda erkek katılımcıların okula yönelik itibar algıları daha yüksek çıkarken, Özcan'ın (2013) çalışmasında genel kurumsal itibarın kız öğrenciler tarafından daha olumlu algılandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bu çalışmada, yöneticilerin ve öğretmenlerin çalışma süresi yıl aralıkları ile kurumsal itibar düzeyi arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Yönetici ve öğretmenlerin bulundukları kurumda çalışma süresi ile itibar algıları arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle araştırma sonucuna göre, yönetici ve öğretmenlerin kurumda çalışma sürelerinin artması, kuruma yönelik itibar algılarının düşmesine sebep olduğu söylenebilir. Alanyazın taramasında kurumda çalışma süresine yakın olan mesleki kıdem değişkeninin itibarı belirlemesi üzerinde farklı bulgulara ulaşılmıştır. Karaköse'nin (2006) çalışmasında mesleki kıdemin kurumsal itibarı belirlemede önemli bir etken olmadığına, İcil'in (2008) çalışmasında, çalışma süresinin artmasının kurumun hizmet kalitesinin daha güçlü algılanmasına neden olacağına, Sipahioğlu'nun (2018) araştırmasında iç paydaşlardan öğrenci ve akademisyenlerin kurumda bulunma süresinin kurumsal itibar üzerinde etkisinin olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Velilerin eğitim durumu değişkenine göre itibar düzeyleri incelendiğinde, üniversite mezunu velilerin kurumun itibarını daha düşük algıladığı sonucu Çillioğlu'nun (2010) çalışması destekler niteliktedir. Lisans eğitimi alan bireylerin kuruma daha çok eleştirel yaklaştıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Genel olarak demografik değişkenlerden elde edilen verilerin kurum itibarı üzerinde farklılık gösterdiğine farklı çalışmalarda da ulaşılmış, cinsiyet ve yaş değişkeninin kurum itibarını algılamada önemli olmadığı, eğitim durumunun artması ile itibar algısı arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu, kurumda bulunma süresi ile itibar algısı arasındaki ilişkinin araştırmalara göre değişkenlik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Alanyazın taraması sonucu farklı kurumlarda yapılan kurumsal itibar çalışmasında, itibar algılamasının da farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Çatar (2010) yaptığı çalışmada sağlık kurumlarının itibarını ölçmeyi amaçlamıştır. Araştırmanın sonucunda ise dış paydaşların kurum itibarını iç paydaşlara oranla daha yüksek olarak algıladığı sonucuna ulaşmıştır. Cinsiyet değişkenine göre, dış paydaşlarda farklılaşma görülmezken, iç paydaşlarda erkeklerin itibar algılarının kadınlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Kurumda çalışma süresinin, kıdemin itibarı etkilemede anlamlı bir farklılık oluşturmadığı gözlemlenmiştir. İç paydaşlarda öğrenim durumu değişkeni sadece finansal sağlamlık boyutunda farklılaşarak öğrenim seviyesi daha düşük olanların kurum itibarını yüksek seviyede algıladığı sonucuna ulaşılmıştır. Genel olarak yaş arttıkça puan ortalamalarının da arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

5.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Yönetici, öğretmen ve velilerin toplam itibar düzeyleri arasında anlamlı fark bulunmaktadır. Yönetici ve öğretmenler çalıştıkları kurumları velilerden daha itibarlı olarak algılamaktadırlar.

Yönetim ve liderlik alt boyutunda, yönetici ve öğretmenlerin algı düzeyleri velilerden daha yüksektir. Karaköse'nin (2006) çalışmasında, yönetici ve öğretmenlerin diğer paydaşlara oranla kurumun yönetim kalitesi boyutunda okullarını daha itibarlı olarak görmeleri bu çalışmanın bulgularını desteklemektedir.

Tüysüzoğulları (2010) çalışmasında yönetici ve öğretmenlerin kurum itibarlarını yönetim ve liderlik boyutunda farklı olarak algıladıkları, yöneticilerin bu boyutta kurumlarını daha itibarlı gördükleri sonucuna ulaşmıştır. Bu durumun ise yöneticilerin kendilerini objektif değerlendirmemeleri sonucunda oluşabileceği belirtilmiştir. Bu boyuta yönelik Çiftçioğlu'nun (2010) araştırmasında dış paydaşlar ile iç paydaşların görüşleri benzer özellik taşımaktadır. Sipahioğlu (2018) çalışmasında dış paydaşların yönetim ve liderlik algılarının iç paydaşlardan daha yüksek olması, çalışma bulgularından farklı sonuçların olduğunu göstermektedir.

Duygusal çekicilik alt boyutunda, yönetici ve öğretmen grubu kurumu duygusal yönden daha çekici bulmaktadır. Bu sonuçtan hareketle, yönetici ve öğretmenlerin okuluyla gurur duyduğu, çalıştıkları kurumun saygın olduğunu düşündükleri, okulun kendilerinde güven duygusu oluşturduğu yorumunda bulunulabilir. Karaköse'nin (2006) çalışmasında, yönetici ve öğretmenler diğer paydaşlara oranla okullarının duygusal çekicilik boyutu açısından daha itibarlı olduğunu düşünmektedirler. Farklı bir çalışmada Tüysüzoğulları (2010) yöneticilerin ve öğretmenlerin kurumlarının duygusal çekicilik boyutunda çok iyi değerlendirdiği, bu da katılımcıların bulundukları okulda çalışmaktan memnun olduğunu göstermektedir.

Eğitim kurumlarında güvenli ve keyifli öğrenme ortamı algısı, velilerin iyi bir okulda aradıkları kilit bir kalite olarak görülmektedir (Vieira , Almeida ve Ribeiro, 2018). Çalışanlar ve çalışma ortamı alt boyutunda, yönetici ve öğretmenlerin kurumun çalışma ortamının uygunluğu ve işgören kadrosunun yeterliliği konusunda daha tatminkar olduğu görülmüştür. Burada velilerin okuldan beklentisinin daha yüksek olduğu, eğitim ortamlarını ve yaşam alanlarını yeterli bulmadığı sonucuna ulaşılabilir. Karaköse'nin (2006) çalışmasında, yönetici ve öğretmenlerin diğer paydaşlara oranla kurumun çalışma ortamını daha yeterli bulmaktadırlar. Baygül Özpınar (2008) kurumsal itibar ölçeği geliştirme çalışmasında iş ortamı faktörünün ikinci sırada yer aldığını, işgörenlerine yatırım yapıp onları eğiten, adil ortamların itibar için önemli olduğunu belirtmiştir. Araştırma bulgularından farklı olarak Çillioğlu (2010) çalışmasında işgörenler boyutunun, Sipahioğlu'nun (2018) çalışmasında iş yeri ortamı boyutunun dış paydaşlar tarafından daha olumlu olarak algılandığı sonucuna ulaşmıştır.

Ürün ve hizmetler alt boyutunda, yönetici ve öğretmenler kurumun ürün ve hizmetlerini velilere göre daha yeterli bulmaktadır. Öğretim personelinin kalitesinin öğrenci memnuniyetini etkilediği, daha fazla öğrenci çekmek amacıyla öğretim personelinin kalitesini artırması gerekmektedir (Wong, Tang ve Wong, 2014). Karaköse'nin (2006) çalışmasında, yönetici ve öğretmenlerin diğer paydaşlara oranla kurumun hizmet kalitesini daha yeterli gördüğü sonucu bu çalışmanın sonucuyla benzerlik göstermektedir.

Kurum itibarı, artan ilgiyle kurumlara pazarlarda rekabet avantajı sağlayan maddi olmayan varlıklardır (Ponzi, Fombrun ve Gardberg, 2011, s. 15). Kurumların değerli, nadir, rekabet avantajı ve üstün getiri sağlayan varlıkları onların taklit edilmesini zorlaştırır ve sürekli üstün finansal performans elde etmelerini sağlamaktadır (Roberts ve Dowling, 2002). Finansal performans alt boyutunda yönetici ve öğretmenler velilere göre kurumun finansal performansını daha yeterli olarak algılamaktadırlar. Karaköse'nin (2006) çalışmasında bu boyuta benzer olan finansal sağlamlığı, yönetici ve öğretmenlerin diğer paydaşlara oranla daha yeterli gördüğü sonucuna ulaşılmıştır.

1997-1998 yılları arasında İstanbul'da bulunan 15 özel ve 15 devlet okulunda ilköğretim okullarının bina standartlarına uygunluğunun araştırıldığı makalede; okuma salonlarının, işlik alanlarının, spor tesislerinin, fen ve bilgisayar laboratuvarlarının, sınıf büyüklüklerinin, okul bahçe alanı büyüklüğünün standartlara uygun olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Ünal , Öztürk ve Gürdal, 2000). Bu çalışmada da kurumların Finansal Performans ile Çalışanlar ve Çalışma Ortamı boyutunun düşük çıkması hala eğitim ortamlarının standartlara uygun olmadığını, beklentileri karşılayamadığını göstermektedir.

Başarılı kurumlar kar üretmenin yanı sıra toplum tarafından da tanınabilir olmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Bu sebeple kurumlar artan bir şekilde sosyal olarak sorumlu olmaktadır. Çünkü sosyal sorumluluk faaliyetleriyle kurumlar, toplum tarafından olumlu algılanarak rekabet avantajı elde etmektedir. Sosyal sorumluluk girişimleri kurumlar için maliyetli olabilir fakat olumlu itibarın inşa edilmesiyle kurum gelirlerinin er geç artacağı belirtilmiştir (Vartiak, 2015).

Sosyal sorumluluk alt boyutunda, yönetici ve öğretmenler kurumu sosyal sorumluluk açısından velilere nazaran daha iyi olarak algılamaktadır. Karaköse'nin (2006) çalışmasında, yönetici ve öğretmenlerin öğrencilere oranla kurumlarının toplumsal sorumluluk boyutunu daha yeterli görmektedir. Araştırma bulgularından farklı olarak Sipahioğlu (2018) çalışmasında dış paydaşların kurumun sosyal sorumluluğuna yönelik algısının iç paydaşlardan daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Baygül Özpınar (2008) araştırmasında kurumsal itibar ölçeğinde üçüncü dereceden önemli faktörün yoksulların korunması, toplum ihtiyaçlarının giderilmesi gibi çalışmaları içeren sosyal sorumluluk olduğunu belirtmiştir.

Okulun ve eğitimin temel amacı erdemli insanlar yetiştirmek ve erdemli insanlardan oluşan bir toplum oluşturmaktır (Şişman, 2015, s. 42). Kurumsal etik alt boyutunda, yönetici ve öğretmenler kurumun etik düzeyini daha yüksek bulmaktadır. Karaköse'nin (2006) çalışmasında da, yönetici ve öğretmenler diğer paydaşlara oranla kurumsal etiği daha yeterli bulmaktadır.

Bütün boyutlar açısından incelendiğinde yönetici ve öğretmenler, velilere oranla kurumlarını daha itibarlı olarak algılamaktadırlar. Karaköse'nin (2006) yaptığı çalışmada da bütün boyutlarda yönetici ve öğretmenlerin okullarını diğer paydaşlara göre daha itibarlı bulmuşlardır. Karaköse'nin çalışmasının yapılan bu çalışmayı desteklemesinin sebeplerini; temel eğitim grubu okullarda uygulanmış olması, kurum itibarının iç ve dış paydaşlar açısından incelenişi, ölçeğin uygulandığı bölgelerin yakın olması şeklinde sıralanabilir.

5.1.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Kurumsal itibar düzeyinin en yüksek ve en düşük olduğu alt boyutlar incelendiğinde: Yönetici ve öğretmenler kurumların "duygusal çekicilik" boyutunun diğer boyutlardan daha yüksek algılarken, "çalışanlar ve çalışma ortamı" boyutuna en düşük puanları vermişlerdir. Veliler ise kurumların "duygusal çekicilik" boyutunu en yüksek olarak algılarken, "finansal performans" boyutunu en düşük olarak algılamışlardır.

Elde edilen bulgulara dayanarak "duygusal çekicilik" boyutunun yüksek çıkması, kurumların paydaşları üzerinde olumlu izlenimler oluşturduğu, onların

beğenisini ve güvenini kazandığı yönünde düşünülmesini sağlamaktadır. Yalnız kurumların iç ve dış paydaşları tarafından daha iyi algılanmaları için işgörenlerinin beklentilerini karşılamaları, eğitim-öğretim ortamlarını daha da iyileştirmeleri, fiziki açıdan eksikliklerini ya da beklenileni karşılamaları gerektiği söylenebilir. Katılımcıların çalışma ortamına yönelik beklentilerinin karşılanması, kurum hakkındaki görüşleri pozitif yönde etkileyerek kurum itibarını artıracağı yorumunda bulunulabilir.

Daha önce yapılan çalışmalar incelendiğinde bu çalışmadan elde edilen bulgulara paralel olarak Oktar'ın (2011) çalışmasında bütün paydaşlar çapında itibarın en yüksek olarak algılandığı boyut duygusal çekiciliktir. Bu çalışmadan farklı olarak; Alnıaçık, Alnıaçık ve Genç (2010), Sipahioğlu (2018) ve Çillioğlu'nun (2010) çalışmasında itibarın en iyi olarak algılanan boyutu iş yeri ortamı olurken, Özcan'ın (2013) çalışmasında kurumun itibarının en yüksek olduğu boyutun çalışanlar olduğu belirtilmiştir. Bu farklılığın katılımcılardan, bulunulan ortamdan, kurum tipinden kaynaklandığı söylenebilir.

Özcan (2013) kurumun itibarının en düşük olduğu boyutun fiziksel ortam olduğu sonucuna ulaşmıştır. Özcan'ın çalışmasındaki bulgular kısmen bu çalışmadaki bulguları desteklemektedir. Bu çalışmada yönetici ve öğretmenlerin kurum itibarını en düşük olarak algıladıkları boyutun çalışanlar ve çalışma ortamı olması, Özcan'ın çalışmasındaki fiziksel ortam boyutuyla uyuşmaktadır. Kurum itibarının en düşük olduğu alanlara yönelik bulgulara bakıldığında; Çillioğlu (2010) itibarın en düşük olduğu alanın yönetim ve liderlik olduğu sonucuna ulaşmıştır. Görüldüğü gibi araştırma sonuçları birbiriyle benzerlik ve farklılık göstermektedir. Farklı sektörlerde ya da eğitim kurumlarında yapılan araştırmaların sonuçları da birbirinden farklı olmaktadır.

İcil (2008) akademik kurumların kurumsal itibarının önemli olduğu boyutların diğer kar amaçlı kurumlara göre farklı olduğunu belirtmiştir. Akademik kurumlarda amaç toplum ihtiyaçlarını karşılamak olduğu için, vizyon-liderlik ve sosyal sorumluluk en önemli boyutları oluşturmaktadır. Kar amaçlı kurumlarda ise duygusal çekicilik, finansal sağlamlık boyutları önemli olmaktadır. İcil'in alanyazın taraması sonucu bulduğu bulgularla yakın zamanda yapılan araştırmalardaki çıkan bulgular farklılaşmaktadır. Yapılan araştırmalarda duygusal çekiciliğin önemli boyut

haline gelmesi, eğitim kurumlarının kar amaçlı kurumlara dönüştüğünü, sosyal ihtiyacı karşılamaktan uzaklaştığı ya da İcil'den sonraki çalışmalarda kısa sürede kurumların beklentilerinin değiştiğini düşündürmektedir.

5.2.ÖNERİLER

Araştırmanın bu başlığı altında uygulamacılara ve araştırmacılara yönelik önerilere yer verilmektedir.

5.2.1. Uygulamacılara Yönelik Öneriler

Okulların itibarı onların iç ve dış paydaşları tarafından algılarına dayanmaktadır. Bu algılar okulların; misyon ve vizyonları, yönetim ve liderlik yapıları, işgörenlerinin nitelikli oluşu, okul ortamı ve kültürü, eğitim hizmetinin kalitesi, okulun çevresi ve toplumla ilişkisi, sosyal sorumluluk anlayışı, finansal durumu gibi faktörlere bağlı olarak olumlu ve olumsuz yönde etkilenmektedir (Dülger, 2017, s. 47). Araştırma yapılan okulların dış paydaşlarca daha düşük olarak algılanması sebebiyle bu okulların yukarıda belirtilen durumlara yönelik çalışmalar yaparak algılarını olumlu yönde etkilemesi sağlanabilir.

Birinci alt problemin bulguları doğrultusunda velilerin ve öğretmenlerin kurum itibarına yönelik algılarının düşük olması sebebiyle okul yönetiminin bu alanlara öncelik vermesi gerektiği söylenebilir. İtibarın emirlerin, buyrukların bir sonucu değil, yönetimin liderliğinin ve kurum işgörenlerinin birlikte çalışmasının ürünü olduğu belirtilmiştir (Cravens ve Oliver, 2006). Buradan hareketle yöneticilere, kurum itibarlarını artırmaları için bütün paydaşları özellikle işgörenleriyle beraber hareket etmeleri ve bunu yaparken de etkili bir lider olması gerektiği söylenebilir.

Buna ilaveten Geçikli (2010) kurumların dış paydaşlarının memnuniyetinin işgörenlerin memnun olmasına bağlamaktadır. Kurumun adil politikasının olması, işgörenlerin düşüncelerine saygı gösterilmesi, çalışma ortamının iyileştirilmesi, işgörenlerine iş dışı sosyal faaliyetlerin düzenlenmesi, açık iletişimin olması ve işgörenlere karşı duyarlı olunmasının işgörenlerin memnuniyetini artıracağı belirtilmiştir. Bu bilgiler ışığında ve birinci alt probleme ilişkin bulgulara dayanarak müdürlerin; öğretmenlerin ihtiyaçlarını karşılaması, eğitim ve öğretim için uygun

ortamlar oluşturması, adil olması, öğretmenlere karşı duyarlı davranması gerektiği söylenebilir. Öğretmenlerin memnuniyetinin artırılması, daha iyi eğitim ve öğretim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesini böylece velilerin de memnuniyetinin artmasını sağlayacağı düşünülebilir.

İkinci alt probleme ilişkin bulgulardan hareketle velilerin eğitim durumunun artmasıyla kurum itibarı arasında negatif yönlü ilişki vardır. Bunun sonucunda yöneticiler, eğitim düzeyi yüksek olan velilerin beklentilerinin neler olduğunu tespit edebilirler. Tespit edilen beklentilerin karşılanması durumunda bu velilerin itibara yönelik algılarının değişebileceği düşünülmektedir.

Üçüncü alt probleme ilişkin bulgularda kurum itibarının bütün boyutlarında yönetici ve öğretmenlerin algıları velilerin algılarından yüksek çıkmıştır. Buradan yola çıkarak bütün boyutlarda veli algılarını değiştirme ya da zayıf algıların güçlendirilmesi için okul yönetiminin bir takım çalışmalar yapması gerekmektedir. Ayrıca velilerin, öğrencilerin ve öğretmenlerin okul itibarını oluştururken belirledikleri kriterler araştırılabilir. Benzer ve farklı kriterler tespit edilip okul düzenlemeleri bu kriterler üzerinden yapılabilir.

Akademik olarak kalite anlayışını belirleyen kriterler; okula ait itibar çalışmaları ve sıralamaları, kazanılan ödüller, öğrenci başarıları, başarılı öğrencileri çekme, okulun sahip olduğu akademik kaynaklar, kütüphane kaynakları şeklinde belirtilmiştir. Okulların sıralanması öğrencilerin hangi okula gideceklerini belirlemelerine yardımcı olmakta ve okulun yönetimi ile eğitim politikaları hakkında bilgi vermektedir (Clarke, 2002). Okulların istenilen kalitede ve itibar düzeyinde olması için itibarın boyutlarına yönelik çalışmalar yapmaları algılanan itibarını yükseltecektir.

Bir kurumun nitelikli bir yönetiminin olması onu rakiplerinden farklı kılar (Bozkurt ve Yurt, 2015, s. 61). Kurumların yönetim ve liderlik boyutunda itibarlı olarak algılanmaları, başarılı olmaları yöneticilerinin etkililiğine bağlı olmaktadır. Etkili okul müdürlerinin; öğretmenlerin görevlendirilmesinde özenli olması, okulu baskılara karşı koruması, okulun ve öğretimin gelişmesi için çalışmalar yapması, en önemli iç paydaş olan öğretmen ve öğrenciyi motive etmesi, okulun ihtiyaçlarını gidermesi, değişime ayak uydurması, belirsizlikle başa çıkması, öğretimde lider

olması gibi davranışları sergileyerek başarıya ulaşabilecekleri açıklanmıştır (Çelik, 2015). Okulun başarılı olmasının ise dış paydaşların algılarını olumlu yönde etkileyebileceği söylenebilir.

Paydaşların okul itibarına ulaşmada kullandıkları kaynaklar tespit edilip bu kaynaklar üzerinden kurumların kendilerini daha iyi tanıtmaları sağlanabilir. Okulların çevrelerine tanıtılmaları birçok olanakların sağlanmasını kolaylaştırarak okulun hedeflerine ulaşmalarını gerçekleştirmektedir. Okulların çevrelerine tanıtılmaları; okulun açılışı-kapanışı, mezuniyet gibi geleneksel törenlerle; yarışmalar, sergiler, eğlence geceleri vs. kültürel ve sportif faaliyetlerle; okula ait broşürlerin paydaşlarına dağıtılmasıyla; yerel basın, internet, radyo gibi kitle iletişim araçlarıyla, okulu tanıtıcı programlar aracılığıyla (Çelik, 1997'den akt. Taymaz, 2011, s. 81) yapılarak okul bilinirlikleri artırılabilir.

Olimpiyatlarda yarışmacıların rekabetçi başarıları onların eşsiz, farklı stilleri ve tekniklerinin kombinasyonundan oluşmaktadır (Fombrun, 1996, s. 22). Para ile hizmet satın alınan özel okulların ise diğer rakiplerinden önde olmaları için kendilerine özgü bir takım çalışmalarının, ürünlerinin, hizmetlerinin vs. olması gerekmektedir. Okul yönetiminin okulun eşsizliğini sağlayacak çalışmalar yapması ve kamuoyunda okulların bu eşsizliğiyle tanınmaları onların itibarını artıracağını düşündürmektedir. Çünkü Fombrun'un bahsettiği gibi eşsizlik, kurumlar arasında rekabet avantajı oluşturmada ve itibar inşa etmede bir kilit rol oynamaktadır. (1996).

Çalışanlar ve çalışma ortamı boyutunun düşük çıkması sebebiyle, okulların iklimini, fiziki yapısını, çalışma koşullarını iyileştirmeleri gerektiği söylenebilir. Fombrun (1996), kurumların aktif bir şekilde iyi işyeri olmalarını devam ettirmelerinin, güçlü finansal sonuçlar üretmesinin, iyi ürünler satmasının, iyi bir vatandaş gibi davranmasının, onların güçlü itibar inşa etmelerini sağladığını belirtmiştir. Bu açıklamayla kurumların itibarları için özellikle düşük çıkan çalışma ortamının iyileştirilmesinin algılanan itibarın yükseltilmesi için önemli olduğu görülmektedir.

Özel okullar para ile hizmet satın alınan yerler olarak belirtilmiştir. Velilerin devlet tarafından ücretsiz verilen hizmet yerine özel okulları tercih etmeleri, nitel ve nicel olarak daha üst hizmeti almayı amaçladıklarından kaynaklanmaktadır

(Açıkalın, 1989, s. 85). Bu hizmet ise başarılı okullar tarafından gerçekleştirilmektedir. Okullarda başarının sağlanması ise, öğretmenlere ve teknolojiye öğretimle ilgili olmayan durumlardan daha fazla yatırımın yapılmasıyla, okullarda takım çalışmasını oluşturacak fırsatların oluşturulmasıyla ve okullar için lider müdürlerin seçilmesiyle oluştuğu belirtilmektedir. (Bakioğlu ve Baltacı, 2017, s. 189).

Aristoteles, tüm koşullarda başarmanın dayandığı iki koşul bulunduğunu söyler; birincisi hedeflerin doğru belirlenmesi, ikincisi hedefleri sona ulaştıracak eylemlerin bulunmasıdır (Mesnaric, 2011, s. 24). Bu bilgilere okulların başarıyı yakalamalarında, itibarlarının düzeyini öğrenmeleri, itibar boyutlarına yönelik neler yapabileceklerini belirleyip eylemde bulunmaları gerektiği söylenebilir. Bunun yanı sıra okulların itibar düzeyinin düşük olduğu alanlara önem vermeleri, bu alanlara yönelik iyileştirme çalışmaları yapmaları onlara rekabet avantajı kazandırarak varlıklarını devam ettirmelerini sağlayacağı düşünülmektedir. Okullardan paydaşları tarafından olumlu olarak algılanmasını sağlayacağı iyi bir isme sahip olma çalışmaları yapmaları beklenmektedir.

Son olarak okulların kurumsal itibarlarının artırılmasında önemli etkenler; kurum kadrosu, teknolojik donanımı, yönetim kalitesi, kurumda bilimsel ve sosyal etkinliklerin varlığı, veli ve öğretmen ilişkilerinin kalitesi, öz değerlendirme çalışmalarının yapılması, sosyal medyanın aktif kullanımı ve kurumda motivasyon araçlarının olması sonucuna ulaşmıştır (Kurtuluş, 2018). Kurumlar itibarlarını artırmak için bu alanlarda çalışmalar yapabilirler.

5.2.2.Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1. Okul itibarının boyutları daha ayrıntılı olarak araştırılıp yapılandırılabilir.
2. Nitel araştırma yöntemiyle bir okulun itibarını tanımlarken ya da okulların iyi okul olarak tanımlanmasında kabul edilen ilkeler belirlenebilir.
3. Araştırma genişletilerek Türkiye geneli özel ilkokulların kurumsal itibar düzeylerini belirlemeye yönelik çalışmalar yapılabilir. Çalışma sonrası bu okulların sıralaması kamuoyunda duyurulabilir.

4. Bölgesel farklılıklar ya da ekonomik düzey farklılıklarının kurum itibarı üzerindeki etkisi araştırılabilir.

5. Türkiye'deki okulların itibar sıralamasında Ngram kullanılabilir. Ngram, eğitim kurumlarının itibarını değerlendirmede kolay ve ucuz bir araç olarak belirtilmiştir (Stergiou ve Tsikliras , 2013).

6. Araştırma yapılmadan önce, bütün okulların katılımının sağlanabilmesi, araştırmaya daha açık olmaları, sosyal bilimlere katkılar sağlanması için araştırma yapılacak ilin Milli Eğitim Müdürü ile iletişime geçilerek, araştırmayı destekleyici çalışmalar yapması istenilebilir. Ya da okul müdürlerinin üniversitelerle iş birliği, iletişim ve etkileşim halinde olmaları sağlanabilir.

7. Kurumsal itibarın belirlenmesine yönelik araştırma, resmi devlet kurumları ile özel kurumların her kademesinde yapılabilir (ilkokul, ortaokul, lise ve meslek liseleri vs.). Eğitimin her düzeyinde veli görüşleri alınabilir.

8. Eğitim kurumlarının farklı paydaşlarını oluşturan müfettişler, halk, medya, diğer okulların yönetici ve öğretmenlerinin görüşleri de itibar araştırmalarına dahil edilebilir.

9. Araştırma sonucunda dış paydaşların kurum itibarına yönelik algılarının neden düşük çıktığı belirlenebilir. Kurum eksikliklerinin tanıtım açısından mı yoksa faaliyetler açısından mı olduğu araştırılıp bu konuda çalışmalar yapılabilir.

10. Eğitim durumunun yükselmesi, kurumda çalışma süresi ve yaşın artmasının kurum itibarını algılamada neden değişiklik gösterdiğini belirleme yönünde çalışmalar yapılabilir.

11. Özel okullarda okul itibarının, okul seçinde önemli olup olmadığı araştırılabilir.

12. Aynı itibar ölçütlerinin paydaşların hepsi tarafından aynı anlama gelip gelmediği araştırılabilir.

13. Okul itibarına ulaşmada kullanılan kaynakların neler olduğu belirlenebilir. Bu kaynakların etkililikleri sıralanabilir.

KAYNAKLAR

Acar, E. (2012). *Görünmeyeni Muteber Kılmak İtibar Yönetimi.* İstanbul: Kerasus Kitap Yayınları.

Acartürk, E. (2016, Ocak 27). *Bir İlkokuldan Beklenti Ne Olmalı?* Erişim tarihi: 3 Temmuz 2017, https://okul.com.tr/ilkokul/makaleleri/bir-ilkokuldan-beklenti-ne-olmali-71

Açıkalın, A. (1989). Özel ve Devlet Liselerinde Veli Beklentilerinin Örgütsel ve Yönetsel Boyutları. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 85-91. Erişim tarihi: 3 Temmuz 2017, https://dergipark.org.tr/

Açıkalın, A. (2015). Ete Kemiğe Büründük Müdür Diye Göründük. Açıkalın, A., Şişman, M., ve Turan, S. *Bir İnsan Olarak Okul Müdürü* (ss. 19-39). Ankara: Pegem Akademi.

Ada, Ş., & Akan, D. (2007). Değişim Sürecinde Etkili Okullar. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 343-373. Erişim tarihi: 3 Temmuz 2017, https://dergipark.org.tr/

Akkoyunlu, G. Ş. ve Kalyoncuoğlu, S. (2014). İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Çalışmalarının Marka Algısı Üzerinde Etkisinin Değerlendirilmesi. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7* (3), 125-144.

Akmehmet, D. (2006). *Kurumsal İtibar Yönetimi ve Bir Uygulama.* Marmara Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi. Erişim tarihi: 3 Temmuz 2017, https://tez.yok.gov.tr/

Al Şensoy, S., & Sağsöz, A. (2015). Öğrenci Başarısının Sınıfların Fiziksel Koşulları ile İlişkisi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 87-104. Erişim tarihi: 3 Temmuz 2017, http://kefad2.ahievran.edu.tr/

Alnıaçık, E., Alnıaçık, Ü., & Genç, N. (2010). Kurumsal İtibar Bileşenlerinin Algılanan Önemi Demografik Özelliklerden Etkilenmekte Midir? *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 93-114. Erişim tarihi: 3 Temmuz 2017, http://www.acarindex.com/

Alnıaçık, Ü. (2011). Kurumsal İtibarı Oluşturan Farklı Bileşenlerin Müşteri Bağlılığı Üzerindeki Etkileri. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 65-96. Erişim tarihi: 3 Temmuz 2017, http://akademikpersonel.kocaeli.edu.tr/

Altıntaş, E. (2005). *Kurumsal İtibar ve Anadolu Üniversitesi İ.B.F. Örneği,* Yüksek Lisans Tezi. Erişim tarihi: 3 Temmuz 2017, https://tez.yok.gov.tr/

Ar, A. A. (2007). *Marka ve Marka Stratejileri.* Ankara: Nobel.

Argüden, Y. (2002). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk.* İstanbul: Rota Yayın Yapım ve Tanıtım.

Argüden, Y. (2003). *İtibar Yönetimi.* İstanbul: Arge Yayınları.

Aristoteles. (2008). *Eğitim Üzerine.* (A. Aydoğan, Çev.) İstanbul: Say.

Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1-13. Erişim tarihi: 5 Mayıs 2018 http://www.sobbiad.mu.edu.tr/

Aydemir, B. A. (2008). İşletmelerin Yeni Rekabet Aracı Olarak Kurumsal İtibar. *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 10* (2), 27-53. Erişim tarihi: 4 Temmuz 2017, https://dergipark.org.tr/

Aydın, A. F. (2015). Kurumsal İtibar Açısından Sosyal Medyaya İlişkin Bir Değerlendirme. *Karadeniz Teknik Üniversitesi İletişim Araştırmaları Dergisi*, 78-92. Erişim tarihi: 3 Temmuz 2018, https://www.researchgate.net/

Aydın, İ. (2012). *Yönetsel, Mesleki ve Örgütsel Etik.* Ankara: Pegem Akademi.

Aydın, M. (2014). *Eğitim Yönetimi.* Ankara: Gazi Kitapevi.

Bakioğlu , A. ve Baltacı, R. (2017). *Akreditasyon Eğitimde Kalite.* Ankara: Nobel.

Balcı, A. (1992). İlköğretimde Öğretmen Niteliğinin Geliştirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 157-166. Erişim tarihi: 4 Temmuz 2017, https://dergipark.org.tr/

Barnett, M., Jermier, J. ve Lafferty, B. (2005). Corporate Reputation: The Definitional Landscape . *Corporate Reputation Review*, 26-38. Erişim tarihi: 4 Eylül 2018, https://www.researchgate.net/

Başaran , İ. ve Çınkır, Ş. (2013). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi.* Ankara: Siyasal Kitapevi.

Başaran, İ. E. (1996). *Eğitim Yönetimi.* Ankara: Yargıcı.

Başok Yurdakul, N. (2008). İnteraktif Çağda Bütünleşik İletişim Yaklaşımı: Kurumsal İletişim Pazarlama İletişimin Sinerjisi. Başok Yurdakul, N. (Ed.). *Farklılaşma Çağında Kurumsal Başarıyı Yakalamak* (ss. 1-32). Ankara: Nobel.

Baybora, D. (2011). Kurumsal İtibar ve Çalışanlar. Şakar, N. (Ed.). *Kurumsal İtibar ve Paradigmalar* (ss. 101-124). İstanbul: Beta Yayınları.

Baygül Özpınar, Ş. (2008). *Kurumsal İtibar Ölçümü: Türkiye'ye Yönelik Ölçek Geliştirme Çalışması,* Doktora Tezi. Erişim tarihi: 5 Mayıs 2017 https://tez.yok.gov.tr/

Besler, S. (2009). Kurumsal Sürdürülebilirlik. Besler, S. (Ed.). *Yönetim Yaklaşımlarıyla Kurumsal Sürdürülebilirlik* (s. 1-19). İstanbul: Beta.

Besler, S. (2011). Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü ve Kurumsal İtibar. Şakar, A. N. (Ed.). *Kurumsal İtibar ve Paradigmalar* (ss. 35-56). İstanbul: Beta Basım Yayım.

Bozkurt, Ö. ve Yurt, İ. (2015). Kurumsal İtibar Yönetimi Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Akademik Personel Üzerine Bir Araştırma. *International Journal of Economic Administrative Studies, 8* (15), 59-76. Erişim tarihi: 6 Mart 2017, http://dergipark.ulakbim.gov.tr/

Boztepe, H. (2014). Kurumsa Çekicilik Kavramı ve Kurumsal Çekicilik Unsurlarının Algılanan Önemini Tespit Etmeye Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 1-21. Erişim tarihi: 15 Haziran 2017, https://dergipark.org.tr/

Bursalıoğlu, Z. (2015). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış.* Ankara: Pegem Akademi.

Bursalıoğlu, Z. (2016). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama.* Ankara: Pegem Akademi.

Büte, M. (2011). Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 171-192. Erişim tarihi: 15 Haziran 2017, https://dergipark.org.tr/

Caputa, C. (2012). *Çığır Açan Marka* (F. Çetin Çev.) İstanbul: MediaCat.

Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management*, 497-505. Erişim tarihi: 15 Haziran 2018, https://www.researchgate.net/

Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons* , 39-48. Erişim tarihi: 15 Haziran 2018, https://www.researchgate.net/

Çatar, R. (2010). *Kurumsal İtibarın Ölçülmesi ve Yönetimi-İki Özel Hastane Örneği.* Marmara Üniversitesi, Sağlık Bİlimleri Enstütüsü, Doktora Tezi. Erişim tarihi: 5 Temmuz 2017, https://tez.yok.gov.tr/

Çekmecelioğlu, H. G. ve Dinçel, G. (2013). Çalışanların İş Tutum ve Davranışlarının Kurumsal İtibar Üzerindeki Etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 12* (47), 125-139.

Çelenk, S. (2003). Okul Başarısının Ön Koşulu: Okul Aile Dayanışması. *İlköğretim Online E-Dergi*, 28-34. Erişim tarihi: 6 Ağustos 2017, http://dergipark.ulakbim.gov.tr/ilkonline/

Çelik, V. (2015). *Eğitimsel Liderlik.* Ankara: Pegem Akademi.

Chun, R. (2005). Corporate Reputation: Meaning and Measurement. *International Journal of Management Reviews*, 91-109. Erişim tarihi: 15 Haziran 2017, https://www.researchgate.net/

Çillioğlu, A. (2010). *İç ve Dış Paydaşların Değerlendirmelerine Göre Anadolu Üniversitesi'nin Kurumsal İtibarı.* Anadolu Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi. Erişim tarihi: 5 Temmuz 2017, https://tez.yok.gov.tr/

Clarke, M. (2002). Some Guidelines for Academic Quality Rankings. *Higher Education in Europe*, 443-459. Erişim tarihi: 25 Haziran 2018, https://www.researchgate.net/

Corley, K. ve Gioia, D. (2000). The Rankings Game: Managing Business School Reputation. *Corporate Reputation Review*, 319-333. Erişim tarihi: 25 Haziran 2019, https://www.researchgate.net/

Cravens , K., Oliver, E. ve Ramamoorti, S. (2003). The Reputation Index: Measuring and Managing Corporate Reputation. *European Management Journal*, 201-212. Erişim tarihi: 25 Ekim 2018, https://www.researchgate.net/

Cravens, K., & Oliver, E. G. (2006). Employees: The Key Link to Corporate Reputation Management. *Business Horizons*, 293-302. Erişim tarihi: 25 Ekim 2018, https://www.sciencedirect.com/

Davies, G., Chun, R., da Silva, R., & Roper, S. (2001). The Personification Metaphor as a Measurement Approach for Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review*, 113-127. Erişim tarihi: 8 Aralık 2017, https://www.academia.edu/

Davies, G., Chun, R., da Silva, R. ve Roper, S. (2004). A Corporate Character Scale to Assess Employee and Customer Views of Organization Reputation. *Corporate Reputation Review*, 125-146. Erişim tarihi: 25 Ekim 2018, https://www.researchgate.net/

Demir, S. ve Karakuş, M. (2015). Etik İklim ile Öğretmen ve Öğrencilerin Güven ve Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* , *21* (2), 183-212.

Demirtaş, M. (2015a). Türkiye'de Yapılan Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Uluslararası Girişimler Bağlamında Değerlendirilmesi. Demirtaş, M. (Ed.).

Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Kurumsal İtibar (ss. 1-55). İstanbul: Derin Yayınları.

Demirtaş, M. (2015b). Kuruluşların Çalışanlarına Yönelik İletişim Biçimlerinin Kurumsal İtibara Yansımaları Açısından Bir İnceleme. Demirtaş, M. (Ed.). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Kurumsal İtibar* (ss. 225-279). İstanbul: Derin Yayınları.

Diri, N. (2013). *Kurumsal İtibarın Performansa Etkisi: Konya'daki Özel Öğretim Kurumlarına Bir Araştırma,* Yüksek Lisans Tezi. Erişim tarihi: 5 Temmuz 2017, https://tez.yok.gov.tr/

Doğan Kılıç, E. (2016). *Kurumsal Kimlik.* Ankara: Eğiten Kitap.

Doğan, M. (2003). *Büyük Türkçe Sözlük.* Ankara: Vadi Yayınları.

Doğrucan, E. (2014). *Kurumsal İmaj ve İtibar: Özel Yalova Önder Dershanesi,* Yüksek Lisans Tezi. Erişim tarihi: 5 Temmuz 2017, https://tez.yok.gov.tr/

Dörtok, A. (2004). *Kurumsal İtibarınızdan Kaç Sıfır Atabilirsiniz?* İstanbul: Rota Yayınları.

Dowling, G. (2006). How Good Corporate Reputations Create Corporate Value. *Corporate Reputation Review*, 134-143. Erişim tarihi: 25 Ekim 2018, https://www.researchgate.net/

Dülger, G. (2017). *Özel Okullarda Kurumsal İtibar Algısı: Antalya Özel Envar Okuları Paydaşları Üzerine Bir Araştırma,* Yüksek Lisans Tezi. Erişim tarihi: 5 Mart 2019, https://tez.yok.gov.tr/

Engin, E. (2014). Kurum İmajı Çerçevesinde Kimlik, İmaj ve İtibar İlişkisine Genel Bir Bakış. Ilıcak Aydınalp , G. (Ed.), *İmaj Üretimi* (ss. 1-16). İstanbul: Nobel .

Er, G. (2008). *Sanal Ortamlarda İtibar Yönetimi.* İstanbul: Cinius Yayınları.

Erdoğan, İ. (2010). *Eğitim ve Okul Yönetimi.* İstanbul: Alfa.

Erdoğan, İ. (2014). Eğitimdeki Değişimlere Dair Eleştirel İrdelemeler. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 129-140. Erişim tarihi: 6 Ağustos 2018, https://dergipark.org.tr/

Eren, E. (2014). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi.* İstanbul: Beta Basın.

Erendağ Sümer, F. (2011). Örgüt-Ortam İlişkisi Bağlamında Stratejik Halkla İlişkiler. Karakaya Şatır, Ç. *Halkla İlişkiler'den Stretejik Halkla İlişkilere* (ss. 61-84). Ankara: Nobel.

Ergenç, E. (2010). *Kurumsal İtibar Yönetiminde Liderliğin Rolü Üzerine Bir Araştırma,* Yüksek Lisans Tezi. Erişim tarihi: 5 Mart 2018, https://tez.yok.gov.tr/

Erkmen, T. ve Şahinoğlu, F. (2012). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine İlişkin Çalışan Algıları ile Örgütsel Bağlılığın Hizmet Sektöründe İncelenmesi. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*, 267-294.

Eroğlu, E. ve Solmaz, B. (2012). Kurumsal İtibar Araştırması ve Bir Uygulama Örneği. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi, 1* (4), 1-18.

Fombrun, C. (1996). *Reputation Realizing Value from the Corporate Image.* Boston: Harvard Business School Press.

Fombrun, C. (2007). List of Lists: A Compilation of International Corporate Reputation Ratings. *Corporare Reputation Review*, 144-153. Erişim tarihi: 8 Kasım 2017, https://link.springer.com/

Fombrun, C. ve Gardberg, N. (2000). Who's Top in Corporate Reputation? *Corporate Reputation Review*, 13-17. Erişim tarihi: 5 Mayıs 2017, https://www.researchgate.net/

Fombrun, C. ve Van Riel, C. (1997). The Reputational Landscape. *Corporate Reputation Review*, 5-13. Erişim tarihi: 17 Mayıs 2017, https://link.springer.com/

Fombrun, C. ve Van Riel, C. (2004). *Fame&Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations.* Upper Saddle River: Prentice Hall Financial Times.

Fombrun, C., Gardberg, N. ve Sever, J. (2000). The Reputation Quotient: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *The Journal of Brand Management*, 241-255. Erişim tarihi: 5 Mayıs 2017, https://www.researchgate.net/

Gaines-Ross, D. L. (2014, Mart 25). *Sosyal CEO'nun itibara etkisi büyük*. Erişim tarihi: 19 Ağustos 2017, https://www.capital.com.tr/

Geçikli, F. (2010). *Halkla İlişkiler ve İletişim.* İstanbul: Beta.

Gotsi, M. ve Wilson , A. (2001). Corporate Reputation: Seeking a Definition. *Corporate Communications: An Internal Fournal*, 24-30. Erişim tarihi: 18 Temmuz 2018, https://www.emerald.com/insight/

Gözütok, F. D. (1999). Öğretmenlerin Etik Davranışları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 83-99. Erişim tarihi: 28 Mayıs 2018, http://80.251.40.59/education.ankara.edu.tr/gozutok/og_etik_dav.htm

Gray, E. ve Balmer, J. (1998). Managing Corporate Image and Corporate Reputation. *Long Range Planning*, 695-702. Erişim tarihi: 5 Mayıs 2017, https://www.researchgate.net/

Green, P. S. (1996). *Şirket Ününü Korumanın Yolları.* (A. Ersoy, Çev.) İstanbul: AD Yayıncılık.

Güçdemir, Y. (2006). Bankaların Web Sitelerinin Sosyal Sorumluluk Açısından İncelenmesi. *İ.Ü. İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi*, 61-73. Erişim tarihi: 12 Mart 2017, https://arastirmax.com/en/system/files/dergiler/71848/makaleler/26/1/

Gülay, B. ve Güller, F. (2015). Marka ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Çerçevesinde Darüşşafaka Cemiyeti Örneği. Demirtaş, M. (Ed.). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Kurumsal İtibar* (ss. 155-180). İstanbul: Derin Yayınları.

Güllüoğlu Işık, Ö. (2015). Kurumsal İtibarın İç Paydaşlar Tarafından Algılanması ve Bir Uygulama Örneği. Demirtaş, M. (Ed.). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Kurumsal İtibar* (ss. 193-225). İstanbul: Derin Yayınları.

Gümüş, M. ve Öksüz, B. (2009a). *Turiz İşletmelerinde Kurumsal İtibar Yönetimi.* Ankara: Nobel.

Gümüş, M. ve Öksüz, B. (2009b). İtibar Sürecinde Kilit Rol: Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi. *Journal of Yasar University , 4* (14), 2129-2150.

Güzelcik Ural, E. (2002). İtibar Yönetimi Değer Yaratan Bir Halkla İlişkiler Çalışması Olarak İtibar Yönetimi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi*, 83-93. Erişim tarihi: 2 Mayıs 2017, http://www.iye.org.tr/makaleler/itibar-yonetimi-deger-yaratan-bir-halkla-iliskiler-calismasi-olarak-itibar-yonetimi

Güzelcik Ural, E. (2006). *Stratejik Halkla İlişkiler Uygulamaları.* İstanbul: Birsen Yayınevi.

Güzelcik Ural, E. (2012). Kurumsal İtibarı Ölçme Yöntemi Olarak Türkiye İtibar Endeksi ve Endeks Sonuçlarından Hareketle Türkiye'de Elektronik Sektörünün İtibarı Üzerine Bir Değerlendirme. *Online Academic Journal of Information Tecnology*,7-20. Erişim tarihi: 2 Mayıs 2017, http://www.acarindex.com/

Helm, S. (2007a). The Role of Corporate Reputation in Determining Investors Satisfaction and Loyalty. *Corporate Reputation Review*, 22-37. Erişim tarihi: 5 Mayıs 2017, https://www.researchgate.net/

Helm, S. (2007b). One reputation or many? Comparing stakeholders' perceptions of corporate reputation . *Corporate Communications: An International Journal* , 238-254 . Erişim tarihi: 5 Mayıs 2019, https://www.researchgate.net/

Hesapçıoğlu, M. (2009). Eğitim Yönetimi ve Eğitim Yönetimine Farklı Bakış Açıları. Oktay, A. (Ed.). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (ss. 193-290). İstanbul: Kriter.

Hoy, W. ve Miskel, C. (2012). *Eğitim Yönetimi.* (S. Turan, Çev. Ed.) Ankara: Nobel.

İcil, A. (2008). *Akademik Örgütlerde Kurumsal İtibar ve İletişim İlişkisi Akdeniz Üniversitesi Üzerine Bir Araştırma,* Yüksek Lisans Tezi. Erişim tarihi: 2 Nisan 2017, https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/

Ilıcak Aydınalp, G. (2013). *Halkla İlişkiler Ekseninde Kurumsal Sosyal Sorumluluk.* Ankara: Nobel.

Jefkins, F. (1995). Kurum Kimliği. (A. Okay, Çev.) *Marmara İletişim Dergisi* (9), 33-40. Erişim tarihi: 5 Mayıs 2017, acikarsiv.ankara.edu.tr/browse/360/653.pdf

Kadıbeşegil, S. (2012). *Şimdi Stratejik İletişim Zamanı.* İstanbul: Mediacat Kitapları .

Karaköse, T. (2006). *Eğitim Örgütlerinde İç ve Dış Paydaşların Kurumsal İtibara İlişkin Algılamaları,* Doktora Tezi. Erişim tarihi: 2 Nisan 2017, https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/

Karaköse, T. (2007a). *Kurumların DNA'sı İtibar ve Yönetimi.* Ankara: Nobel.

Karaköse, T. (2007b). Örgütlerde İtibar Yönetimi. *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi* (11), 1-12.

Karasar, N. (2018). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar ilkeler Teknikler.* Ankara: Atlas Akademik Basım Yayın Dağıtım.

Karatepe, S. (2008). İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 7* (23), 77-97. Erişim tarihi: 10 Haziran 2017, https://dergipark.org.tr/

Karip, E. (2015). *Çatışma Yönetimi.* Ankara: Pegem Akademi.

Kayadibi, F. (2001). Eğitim Kalitesine Etki Eden Faktörler ve Kaliteli Eğitimin Üretime KatkısıEğitim Kalitesine Etki Eden Faktörler ve Kaliteli Eğitimin Üretime Katkısı. *İstanbul Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 71-94. Erişim tarihi: 13 Mart 2018, https://dergipark.org.tr/download/article-file/10098

Kılıç, M. (2009). Kurumsal Yönetim. Besler, S. (Ed.). *Yönetim Yaklaşımlarıyla Kurumsal Sürdürülebilirlik* (ss. 127-166). İstanbul: Beta.

Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği.* İstanbul: Beta.

kssd.org.: Türkiye Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği. Erişim tarihi: 28 Ağustos 2018, *kssd.org*.

Kurtuluş, O. (2018). *Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Kurumsal İtibara İlişkin Görüşleri,* Yüksek Lisans Tezi. Erişim tarihi: 2 Nisan 2019, https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/

L'Etang, J. (2002). Kurumsal Sorumluluk ve Halkla İlişkiler Etiği. L'Etang, J. ve Pieczka, M (Ed.). *Halkla İlişkilerde Eleştirel Yaklaşımlar* (ss. 153-188). Ankara: Vadi Yayınları.

Lunenburg, F. ve Ornstein, A. (2013). *Eğitim Yönetimi.* (G. Arastamam, Çev.) Ankara: Nobel.

MacMillian, K., Money, K., Downing , S. ve Hillenbrand, C. (2005). Reputation in Relationships: Measuring Experiences, Emotions and Behaviors. *Corporate Reputation Review*, 214-232. Erişim tarihi: 5 Mayıs 2017, https://www.researchgate.net/

MEB, Ö. (2017). *Öğretmen Mesleki Genel Yeterlilikleri.* Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı.

Meech, P. (2002). Kurumsal Kimlik ve Kurumsal İmaj. L'Etang, J. ve Pieczka, M (Ed.). *Halkla İlişkilerde Eleştirel Yaklaşımlar* (ss. 127-152). Ankara: Vadi Yayınları.

Melewar, T. (2003). Kurumsal Kimlik İnşasını Belirleyen Faktörler: Bir Literatür Taraması. (Z. Hepkon, Çev.) *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi*, 195-220. Erişim tarihi: 5 Mayıs 2017, http://www.acarindex.com/

Mesnaric, C. (2011). *Yöneticiler İçin Aristoteles* (E. Kayaoğlu, Çev.) İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Nakra, P. (2001). Kurumsal İtibar Yönetimi:"Kiy" Stratejik Bir Dönüşüm mü? (Ç. F. Otay, Çev.) *Kurgu Dergisi* , 401-416. Erişim tarihi: 5 Ocak 2018, https://earsiv.anadolu.edu.tr/xmlui/handle/11421/1452

Okay, A. (2003). *Kurum Kimliği.* İstanbul: MediaCat Kitapları.

Oktar, Ö. (2011). *Farklı Paydaşlar Açısından İtibar Algılamaları: Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde Bir Uygulama,* Yüksek Lisans Tezi. Erişim tarihi: 12 Nisan 2017, https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/

Orçan, A. (2015). *İzmir İli Merkez İlçeleri Anadolu Liselerindeki Öğretmenelerin Okullarının Kurumsal İtibarına ve Müdürlerinin Liderliğine İlişkin Algıları,*Yüksek Lisans Tezi. Erişim tarihi: 2 Nisan 2017, https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/

Otay Demir, F. (2012). Kurumsal İtibar Ölçümünde Kişiselleştirme Metaforu. *Review of Social, Economic& Business Studies*, 247-262. Erişim tarihi: 2 Nisan 2017, https://dergipark.org.tr/

Özcan, H. (2013). *Kurumiçi Sosya Paydaşlar ve Kurumsal İtibar İlişkisi: Bir Uygulama Örneği,* Yüksek Lisans Tezi. Erişim tarihi: 2 Nisan 2017, https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/

Öztürk, M. C. ve Ayman, M. (2013). Türkiye'de Özel Sektör ve Sosyal Sorumluluk Projeleri, *Galatasaray Üniversitesi İletişim Dergisi,* 145-163. Erişim tarihi: 30 Ekim 2018, http://iletisimdergisi.gsu.edu.tr/

Özüpek, M. N. (2013). *Kurum İmajı ve Sosyal Sorumluluk.* Konya: Eğitim Yayınevi.

Peltekoğlu, F. B. (2007). *Halkla İlişkiler Nedir.* İstanbul: Beta.

Polat , S. ve Arslan, Y. (2015). *Örgütsel Yaşamda İmaj.* Ankara: Nobel.

Ponzi, L., Fombrun, C. ve Gardberg, N. (2011). RepTrak Pulse: Conceptualizing and Validating a Short-Form Measure of Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review, 14* (1), 15-35. Erişim tarihi: 25 Mayıs 2018, https://www.researchgate.net/

Roberts, P. ve Dowling, R. (2002). Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance. *Strategic Management Journal*, 1077-1093. Erişim tarihi: 27 Haziran 2018, https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.274

Russell, B. (2014). *Etik, Toplum, Siyaset.* (F. Sezer, Çev.) İstanbul: Say Yayınları.

Sabuncuoğlu, Z. (2004). *İşletmelerde Halkla İlişkiler.* Bursa: Alfa Aktüel.

Sagır, M., Dos, İ., & Cetin, R. (2014). Identifiying School Reputation. *International Journal Social Science*, 137-146. Erişim tarihi: 25 Mayıs 2018, https://www.researchgate.net/

Sarıkaya, M. (2009a). Kurumsal Sosyal Sorumluluk. Besler, S. (Ed.). *Yönetim Yaklaşımlarıyla Kurumsal Sürdürülebilirlik* (ss. 65-91). İstanbul: Beta.

Sarıkaya, M. (2009b). Paydaş Yönetimi. Besler, S. (Ed.). *Yönetim Yaklaşımlarıyla Kurumsal Sürdürülebilirlik* (ss. 41-65). İstanbul: Beta.

Sarıkaya, M. ve Oruç , İ. (2010). Kurumsal İtibar Oluşturmada Stratejik İşbirliği Olarak İşletme-STK İlişkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimi Dergisi* , 95-102.

Schopenhauer, A. (2018). *Yaşam Bilgeliği Üzerine Aforizmalar.* (M. Tüzel, Çev.) İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Schwaiger, M. (2004). Components and Parameters of Corporate Reputation-An Emprical Study. *Schmalenbach Business Review* , 46-71. Erişim tarihi: 27 Ağustos 2018, https://link.springer.com/

Sever, N. S. (2016). *Ölçemediğin İtibar Senin Değildir.* Konya: Literatürk Academia.

Shakespeare, W. (2008). *Othello.* (Ö. Nutku, Çev.) İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Sipahioğlu, M. (2018). *Erciyes Üniversitesi Paydaşlarının Kurumsal İtibara İlişkin Algılarının İncelenmesi,* Doktora Tezi. Erişim tarihi: 22 Nisan 2019, https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/

Şirazi, S. (2008). *Gülistan ve Bostan.* İstanbul: Beyan.

Şişman, M. (2015). Toplumsal Bir Aktör müsünüz? Açıkalın, A., Şişman, M., Turan, S. *Bir İnsan Olarak Okul Müdürü* (ss. 37-52). Ankara.

Stergiou, K. Ve Tsikliras , A. (2013). Global university reputation and rankings: insights from culturomics. *Ethics in Science and Environmental Politics* , 1-10. Erişim tarihi: 25 Mayıs 2018, https://www.researchgate.net/

Sümersan Köktürk, M., Yalçın, A. ve Çobanoğlu, E. (2008). *Kurum İmajı: Oluşumu ve Ölçümü.* İstanbul: Beta.

Sung, M. ve Yang, S.-U. (2008). Toward the Model of University Image: The Influence of Brand Personality, External Prestige, and Reputation. *Journal of Public Relations Research* , 357-376. Erişim tarihi: 25 Mayıs 2018, https://www.researchgate.net/

Tatar, F. (2013, Ocak 22). *Değişen Veli-Öğrenci Beklentileri ve Yol Haritamız*. Erişim tarihi: 3 Temmuz 2017, http://www.egitimtercihi.com/ozelokullar/

Taymaz, H. (2011). *Okul Yönetimi.* Ankara: Pegem Akademi.

Temel Eğinli, A. (2008). Kurumların En Önemli Değeri: İtibarYurdakul. N. B. (Ed.). *Farklılaşma Çağında Kurumsal Başarıyı Yakalamak* (ss. 51-84). Ankara: Nobel.

Temen, B. (2002). Liderlik Geliştirme. Aslan, A. E. (Ed.). *Örgütte Kişisel Gelişim* (ss. 165-200). Ankara: Nobel.

Tengilimoğlu, D. ve Öztürk, Y. (2011). *İşletmelerde Halkla İlişkiler.* Ankara: Seçkin.

Tonus, Z. (2011). Kurumsal İtibar Yönetiminde Halkla İlişkilerin Rolü. Şakar, N. (Ed.). *Kurumsal İtibar ve Paradigmalar* (ss. 57-99). İstanbul: Beta Yayınları.

Turan, S. (2015). İşini Bil Okulun Sahip Ol. Açıkalın, A., Şişman, M., Turan, S. *Bir İnsan Olarak Okul Müdürü* (ss. 73-94). Ankara: Pegem Akademi.

Türkçe Sözlük, (2005). Ankara: TDK Yayınları.

Türkiye İtibar Endeksi. (2017). Erişim tarihi:8 Ağustos 2018, thttp://www.itibarakademisi.com/turkiye-itibar-endeksi/

Tüysüzoğulları, E. (2010). *Ortaöğretim Kurumlarında Yönetici ve Öğretmenlerin Kurumsal İtibara İlişkin Algılamaları: Kastamonu Uygulaması.* Yüksek Lisans Tezi. 11 Nisan 2018, https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/

Tuzcuoğlu, N. ve Tuzcuoğlu, S. (2009). Okulda İnsan İlişkileri. Oktay, A. (Ed.). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (ss. 291-330). İstanbul: Kriter.

Ünal , S., Öztürk, M. ve Gürdal, A. (2000). İlköğretim Okullarının Bina Standartlarına Uygunluğu. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 74-79. Erişim tarihi: 24 Mart 2018, http://pauegitimdergi.pau.edu.tr/

Uzoğlu, S. (2001). Kurumsal Kimlik, Kurumsal Kültür ve Kurumsal İmaj. *Kurgu Dergisi*, 337-353. Erişim tarihi: 24 Mart 2018, https://earsiv.anadolu.edu.tr/

Van Riel, C. Ve Balmer , J. (1997). Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, 340-355. Erişim tarihi: 25 Mayıs 2018, https://www.researchgate.net/

Van Riel, C. ve Fombrun, C. (2007). *Essentials of Corporate Communication.* Oxon: Routledge.

Vartiak, L. (2015). Importance of Reputation in the Assesment of Corporate Social Responsibility. *CBU International Conference on Inovation, Technology Transfer and Education* (s. 82-88). Erişim tarihi: 25 Mayıs 2018, https://www.researchgate.net/

Vercic, A., Vercic, D. ve Znidar, K. (2015). Exploring academic reputation – is it a multidimensional construct? *Corporate Communications: An International Journal*, 1-17. Erişim tarihi: 24 Mart 2019, https://www.researchgate.net/

Vivader-Cohen, D. (2007). Reputation Beyond the Rankings: A Conceptual Framework for Business School Research. *Corporate Reputation Review*, 278-304. Erişim tarihi: 25 Mayıs 2018, https://www.researchgate.net/

Yalçın, A. ve Utkucu, T. (2018). *Kurumsal İtibar ve İmar.* Ankara: Akademisyen Kitapevi.

Yeniçeri Alemdar, M. (2008). Bir Kurumsal İtibar Bileşeni Olarak Liderlik ve Lider İletişiminde Halkla İlişkilerin Önemi. Başok Yurdakul, N. (Ed.). *Farklılaşma Çağında Kurumsal Başarıyı Yakalamak* (ss. 163-190). Ankara: Nobel.

Yılmaz Işık, E. (2011). *Yükseköğretim Kurumlarında Kurumsal İtibarın Öğrenci Tercihleri Üzerindeki Rolü: Vakıf Üniversitelerinde Bir Araştırma,* Doktora Tezi. Yüksek Lisans Tezi. 11 Nisan 2018, https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/

Yılmaz, S. (2009). Kurumsal İtibar. Besler, S. (Ed.). *Yönetim Yaklaşımlarıyla Kurumsal Sürdürülebilirlik* (ss. 167-200). İstanbul: Beta.

Yurdugül, H. (2006). Paralel, Eşdeğer Ve Konjenerik Ölçmelerde Güvenirlik Katsayılarının Karşılaştırılması. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 39* (1), 15-37.

Yurtsever, S. (2013). *Kurumsal İtibarın Ölçülmesi: Karabük Üniversitesi'nin Kurumsal İtibarının Öğrenciler Tarafından Değerlendirilmesi,* Yüksek Lisans Tezi. Yüksek Lisans Tezi. 11 Nisan 2018, https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/

Zinbarg, R. E., Revelle, W. R., Yovel, I., & Li, W. (2005). Cronbach's A, Revelle's B, And Mcdonald's Ωh: Their Relations with Each Other and Two Alternative Conceptualizatıons of Reliability. *Psychometrica , 70* (1), 123-133.

ÖZGEÇMİŞ

Nigar Nevra KARAKAŞ 2014 Marmara Üniversitesi Sınıf Öğretmenliği Bölümünden mezun olmuştur. Üç yılı aşkın süredir sınıf öğretmeni olarak çalışmaktadır. Felsefi açıdan eğitim yönetimi üzerine doktora yapmak hedefleri arasındadır.