

T.C.
Mersin Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı

İTİBAR YÖNETİMİ

Hamiyet TÜRKER

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mersin, 2005

T.C.
Mersin Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı

İTİBAR YÖNETİMİ

Hamiyet TÜRKER

Danışman: Prof. Dr. Tayfur ÖZŞEN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mersin, 2005

ÖNSÖZ

1990'lı yılların başında, öncelikle halkla ilişkilere alternatif olabilecek kavram arayışı çalışmaları içerisinde ortaya çıkan itibar yönetimi, bugün önemli bir yönetim işlevi halini almıştır. Bu olguyu literatüre kazandıran en önemli isimlerden biri olan Charles Fombrun'un önümüzdeki yıllarda bir bilim haline geleceğini iddia ettiği itibar yönetiminin önemi, artık tartışmasız kabul edilse de konuyla ilgili akademik çalışmalar ne yazık ki sınırlıdır.

Dünyadaki gelişmeler ve yapılan çalışmalarla kıyaslandığında ülkemizde söz konusu sınırlılığın, daha da belirgin olduğu görülmektedir.

Bu çalışmanın ortaya çıkması sürecinde karşılaştığım en büyük sorun olan konuyla ilgili literatürdeki sınırlılık, aynı zamanda bu konuyu tez çalışması olarak belirlememin de en büyük nedenidir. Bu yüzden bu mütevazı çalışmanın söz konusu alana küçük de olsa bir katkı sağlamasını diliyorum.

Ve bu süreçte desteklerini benden esirgemeyen "özel" insanlara teşekkür etmek istiyorum.

Öncelikle çalışma yaşamımla birlikte yüksek lisans eğitimimi sürdürmem konusunda bana her zaman destek olan, özellikle de tez hazırlama sürecinde bana büyük anlayış gösteren ve gerçek bir eğitimciyle çalışıyor olmanın farkını hissettiren Test-Teknik Dershanesi kurucusu Celal Temel'e, fikirleriyle çalışmamı yönlendirmemi ve bir takım kaynaklara erişmemi sağlayan İstanbul Ticaret Üniversitesi İletişim Fakültesi Öğretim Üyesi Yrd. Doç. Dr. Ebru Güzelcik Ural'a, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Öğretim Üyeleri Doç. Dr. Ayla Okay ve Doç. Dr. Aydemir Okay'a, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Araştırma Görevlisi Korhan Mavnacıoğlu'na teşekkür ederim.

Böylesi yeni ve literatür sınırlılığı olan bir konuda özgün bir çalışma ortaya koyabileceğim konusunda beni yüreklendiren, bana güvendiğini hissettirerek motive eden ve danışmanlığımı üstlenen Mersin Üniversitesi İİBF Dekanı Prof. Dr.Tayfur Özşen'e, getirdiği farklı önerilerle tezimin zenginleşmesine katkıda bulunan Yrd. Doç. Dr. Atilla Güney'e, ve her zaman bana güvenen, beni anlayan ve hep yanımda olan sevgili aileme ve dostlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Mersin, Ekim 2005

ÖZET

İTİBAR YÖNETİMİ

İletişim teknolojilerindeki hızlı değişim, bilgiye erişim olanaklarının çoğalması, ürün ve hizmet farklılıklarının azaldığı bir rekabet ortamının oluşması, sadece reklam çalışmalarına dayalı iletişim stratejilerinin yetersiz kalması, itibarın rekabetçi bir avantaj olarak değer kazanmasına yol açmıştır.

Bir kurumun en değerli varlığı olarak nitelendirilen itibar, kurumun sosyal paydaşlar (müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, ortaklar vs.) nezdinde nasıl algılandığını ifade eden değerler bütünü olarak tanımlanabilmektedir.

İyi itibar, kurumun kamuoyu tarafından desteklenmesini, tüketiciler tarafından tercih edilmesini, kurumun kriz dönemlerini en az hasarla atlattığını sağlar. Ayrıca çalışanların kuruma bağlılıklarını artırır, kalifiye çalışanları kuruma çeker, yatırımcıların da kurumu tercih etmesini sağlar.

Kazanılması uzun ve planlı bir süreci gerektiren itibar, doğru yönetilmediğinde kolayca yitirilebilecek bir değerdir. İtibarın yitirilmesi kurumun yaşamına dahi mal olabilmektedir. Bu nedenle itibarın etkili bir şekilde yönetilmesi gerekir. İtibar yönetimi itibarı tesis etmek, sürdürmek ve korumak amacıyla yapılan tüm çalışmaları kapsamaktadır.

Güvenilirlik, etik, saydamlık, kalite, müşteri odaklılık, iletişim ve yönetim gibi değerlerden oluşan itibar özel işletmeler için olduğu kadar kamu yönetimi için de önemlidir. Bu çerçevede devletin, kamu kuruluşlarının, bürokratların ve siyasilerin itibarından söz edilebilir.

Kamu yönetiminde itibarın oluşmasındaki en önemli etken halkın devlete ve kurumlarına duyduğu güvendir. Bu da saydam bir yönetim yapısı, kaliteli, adil ve hızlı

hizmet sunumu gibi unsurlarla sağlanabilmektedir.Öte yandan ÷lke içerisinde itibar sahibi olan bir devlet, uluslararası platformda da itibar sahibi olur.

Konuya ÷lkemiz açısından baktığımızda söz konusu kriterlerin yeterince sağlanamamasından dolayı Türk Kamu Yönetimi'nin halk nezdinde yeterince itibarlı olmadığı da gör÷lmektedir.

ABSTRACT

REPUTATION MANAGEMENT

The rapid change in the communication technologies, the increase in the facilities for the access to the information, the formation of a competition media where the product and service differences have decreased, and the communication strategies based merely upon advertisements being insufficient have led to an increase in the value of reputation as a competitive advantage.

The reputation which is the most precious asset of an institution may be defined as the integrity of values in which the institution is perceived among its shareholders (customers, employees, partners, providers, etc...)

A good reputation provides the company with being supported by the public opinions, with being preferred by the customers, and with the least damage in a crisis period. It also increases the loyalty of its staff to the institution and helps the investors to prefer the institution.

Reputation which requires a long and planned period to be acquired is a value that can easily be lost if its not managed in the right way.If an institution loses its reputation, this may even lead to the end of its existence.So reputation should be managed in an effective way.Reputation management includes the stages of to build up, to sustain and to preserve reputation.And each and every staff including the chief executive officer and the worker is responsible for these stages.

Reputation which consist of reliability, ethics, transparency, quality, customer-centered applications, communication and governance is very crucial for the public administration as well as the private sector.In this context, we may talk about the reputation of the state, public institutions, bureaucrats, and politicians.

The main factor in the establishment of reputation in public administration is that the trust of the people to the state and its institutions. This is only fulfilled through a transparent administration structure and a qualified, fair and rapid service. Furthermore, state having a good reputation in the country will have a good reputation in the international platform.

When we look into the subject as per our country, it is clearly seen that the Turkish administration doesn't have a sufficient reputation among its people due to the fact that the above mentioned criteria aren't completely fulfilled.

ÖNSÖZ

ÖZET

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR

GİRİŞ

I.BÖLÜM : KURUMSAL İTİBAR

I.1. Kurumsal İtibar Kavramı

I.1.1. Kurumsal İtibar Nedir?

I.1.2. Sosyal Paydaş-İtibar İlişkisi

I.2. Kurumsal İtibarı Oluşturan Kavramlar

I.2.1. Güvenilirlik

I.2.2. Etik

I.2.3. Saydamlık

I.2.4. Kalite

I.2.5. Müşteri/Hizmet Alana Odaklılık

I.2.6. İletişim

I.2.7. Yönetişim

I.3.Kurumsal İtibarla İlişkili Kavramlar

I.3.1. Sosyal Sorumluluk

I.3.1.1. Tanım

I.3.1.2. Sosyal Sorumluluğun İtibarla İlişkisi

I.3.2. Kriz Yönetimi

I.3.2.1. Tanım

I.3.2.2. Kriz Yönetiminin İtibarla İlişkisi

I.3.3. Kurum Kimliği

I.3.3.1. Tanım

I.3.3.2. Kurum Kimliğinin İtibarla İlişkisi

I.3.4. İmaj

I.3.4.1. Tanım

I.3.4.2. İmajla İtibarın İlişkisi

I.3.5. Marka

I.3.5.1. Tanım

I.3.5.2. Markanın İtibarla İlişkisi

I.4. İtibarın Önemi

I.5. Kurumsal İtibarın Kuruma Sağladıkları

I.6. Kurumsal İtibar ve Halkla İlişkiler

I.6.1. Halkla İlişkilerin Tanımı

I.6.2. Halkla İlişkilerin Önemi

I.6.3. Halkla İlişkiler ve İtibar Yönetimi İlişkisi

II.BÖLÜM : KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ

II.1. Kurumsal İtibar Yönetimi Kavramı

II.2. Kurumsal İtibarın Oluşumu

II.3. Kurumsal İtibarın Korunması

II.4. İtibar Yönetimi Kimin İşi?

II.5. Kurumsal İtibar Ölçümleri

II.5.1. Dünyada İtibar Ölçümleri

II.5.1.1. Amerika'nın En Beğenilen Şirketleri

II.5.1.2. İtibar Katsayısı

II.5.2. Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri Araştırması

II.6. Dünyada İtibar Yönetimi Uygulamaları

II.6.1. Tylenol Olayı

II.6.2. Exxon Skandalı

III. BÖLÜM :KAMU YÖNETİMİNDE İTİBAR YÖNETİMİ

III.1. Kamu Yönetiminde İtibarın Önemi

III.2. Günümüzde Türk Kamu Yönetiminin İtibarının Durumu

III.3. Kamu Yönetiminde İtibarı Sarsan Nedenler

III.3.1. Bürokrasinin İşleyişinden Kaynaklanan Sorunlar

III.3.1.1. Kırtasiyecilik

III.3.1.2. Verimsizlik

III.3.1.3. Gizlilik

III.3.2. Yozlaşma Olgusu

III.3.2.1. Rüşvet

III.3.2.2. İrtikap

III.3.2.3. Zimmet ve İhtilas

III.3.2.4. Adam Kayırmacılık

III.3.2.4.1. Nepotizm

III.3.2.4.2. Kronizm

III.3.2.4.3. Siyasal Kayırmacılık

III.3.2.5. Patronaj ve Hizmetsiz Memuriyetlik

III.3.2.6. Hizmet Kayırmacılığı

III.3.2.7. Oy Ticareti ve Oy Satın Alma

III.3.2.8. Lobicilik

III.3.3. Seçilmişlerin Etkisi

III.4. Kamu Yönetiminde İtibarı Sağlamanın Koşulları

III.4.1. Etkin, Hızlı ve Verimli Kamu Hizmeti Sunumu

III.4.2. Kamu Yararı

III.4.3. Yönetime Katılma

III.4.4. Yönetim Etiği

III.4.5. Bilgi Edinme Hakkı

III.5. Türk Kamu Yönetiminde İtibar Yönetimi Üzerine Bir Örnek

Olay İncelemesi: 1999 Marmara Depremi

III.5.1. Deprem Gecesi ve Sonrasında Yaşananlar

III.5.2. Deprem Ardından Türkiye'nin İmajı

III.5.3. Doğal Afet Nasıl Bir İtibar Krizine Dönüştü?

SONUÇ

KAYNAKÇA

KISALTMALAR

a.g.e. : adı geçen eser

a.g.k. : adı geçen kaynak

a.g.m. : adı geçen makale

a.k. : aynı kaynak

ABD :Amerika Birleşik Devletleri

AMAC : America's Most Admired Companies / Amerika'nın En Beğenilen Şirketleri

CEO : Chief Executive Officer / Tepe Yöneticisi

CRM : Corporate Reputation Management / Kurumsal İtibar Yönetimi

Çev. : Çeviren

Der. : Derleyen

Dnş : Danışman

DSİ : Devlet Su İşleri

Ed. : Editör

EQCO : European Quality Control Organization / Avrupa Kalite Kontrol Örgütü

ESADER : Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi

FBI : Federal Bureau of Investigation / Federal Soruşturma Bürosu

Haz. : Hazırlayan

IPR : İngiliz Halkla İlişkiler Enstitüsü

IULA-EMME : International Union Local Authorities-East Mediterranean and Middle East / Uluslararası Yerel Yönetimler Birliği- Doğu Akdeniz ve Ortadoğu Bölge Teşkilatı

ISO : International Organization for Standardization / Uluslararası Standart Organizasyonu

İİBF : İktisadi İdari Bilimler Fakültesi

İTİA :İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi

KİY : Kurumsal İtibar Yönetimi

MESS: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası

MPM: Milli Prodüktivite Merkezi

Num. : Number / Numara

OECD : Organization for Economic Co-operation and Development / İktisadi İşbirliği ve Geliştirme Teşkilatı

P: Page / Sayfa

PRCA: Public Relations Consultants Association / Halkla İlişkiler Danışmanları Derneği

RQ : Reputation Quotient / İtibar Katsayısı

s : Sayfa

TBMM : Türkiye Büyük Millet Meclisi

TC : Türkiye Cumhuriyeti

TI : Transparency International / Uluslararası Saydamlık Derneği

TMMOB : Türkiye Mühendis ve Mimar Odaları Birliği

TODAİE : Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü

TRT : Türkiye Radyo Televizyon Kurumu

TSE : Türk Standartları Enstitüsü

TÜGİAD : Türkiye Genç İş Adamları Derneği

TÜSİAD : Türkiye Sanayici ve İş Adamları Derneği

TÜSSİDE : Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü

Vol. : Volume / Cilt

WBCSD : World Business Council for Sustainable Development / Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konse

GİRİŞ

İlk olarak 1900'lü yılların başında ortaya çıkan, 1929 ekonomik bunalımıyla önemi giderek artan ve 1950'lerden sonra iletişim teknolojilerindeki gelişmelere paralel olarak vazgeçilmez bir yönetim işlevi halini alan halkla ilişkiler, yüz yıllık gelişim serüveninde çok farklı şekillerde anlamlandırılmış, farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bu tanımlamalar halkla ilişkilerin gelişimine ve uygulama tarzlarına göre şekillenmiştir.

Kimi zaman bilim, kimi zaman disiplin, kimi zaman da sanat olarak nitelendirilen halkla ilişkiler kavramı içinde bulunduğu sektöre ve görev alanına göre çok farklı şekillerde tanımlanmakta, bu nedenle bu konuda üzerinde uzlaşılan tek bir tanım bulunmamaktadır.Örneğin İngiliz Halkla İlişkiler Enstitüsü (IPR), halkla ilişkileri, "Bir kuruluş ile hedef kitlesi arasında iyi niyet ve karşılıklı anlayışa dayalı ilişkileri sürdürmeye yönelik, önceden planlanmış çabalarıdır", şeklinde tanımlamaktadır.

Ancak son yıllarda kavramla ilgili olarak yapılan tanımların çokluğundan öte asıl konu; yaklaşık yüz yıllık gelişim sürecinde halkla ilişkiler kavramının, bu çerçevede yapılan etkinlikleri anlatmaya yetmediği konusundaki tespitlerin yoğunlaşmasıdır.

En basit ifadeyle kurum ve hedef kitleler arasındaki iletişimin yönetimi olarak tanımlanan halkla ilişkiler kavramının, bu kapsamda yapılan etkinlikleri anlatmadaki yetersizliği özellikle 1990'lardan sonra hem profesyonelleri, hem de akademisyenleri yeni kavramsal arayışlara sürüklemiştir. Halen sürüp giden tartışmaların uzantısında özellikle stratejik iletişim yönetimi, algılama yönetimi, itibar yönetimi gibi kavramlar ortaya çıkmıştır.

İletişim teknolojilerindeki ilerlemeler ve değişen pazar koşulları halkla ilişkilerin "kabuk değişimi"ni kaçınılmaz kılmıştır.Yapılan işin içeriği ve niteliklerinin

değişmesiyle, bu işlevleri tanımlamak üzere ortaya atılan yeni kavramlardan biri de “İtibar Yönetimi” olmuştur.

Amerikalı Yönetim Profesörü Charles Fombrun tarafından geliştirilen itibar yönetimi modeli, son dönemlerde halkla ilişkilerle ilgili kavramsal arayışlarda önemli bir yer tutmaktadır.

Saygı görme, değerli ve güvenilir olma durumu olarak tanımlanan itibar, şirketlere rekabetçi avantaj sağlayan en önemli stratejik faktör olarak görülmektedir. Kurumsal itibar, sosyal paydaşların o kurumla kurdukları rasyonel ve duygusal bağları temsil eder.

Daha önce de belirttiğimiz üzere; halkla ilişkilerin kabuk değişimi herkesçe kabul edilse de bu konudaki kavramsal arayışlar ve tartışmalar varlığını korumaktadır.

Bu noktada itibar yönetimi mevcut tartışmalar içerisinde önemli bir alternatif olarak durmaktadır. Konu, halkla ilişkilerin doğduğu yer olan Amerika’da büyük öneme sahip olmakla beraber ülkemizde bu konudaki çalışmalar oldukça sınırlıdır.

Bu çalışma, söz konusu alandaki mevcut boşluğu doldurmak ve konuyu daha geniş bir platformda tartışılır kılmayı hedeflemektedir. Çalışma literatür taraması yapılarak gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın temel varsayımları şunlardır: İtibar bir kurumun sürekliliğini sağlayan en önemli değerdir. İtibar yönetimi halkla ilişkilerin yerine ikame edilecek bir kavram olmaktan çok, halkla ilişkilerin yeni bir çalışma alanıdır. İtibar olgusu özel yönetim için olduğu kadar kamu yönetimi için de sahip olunması ve korunması gereken bir değerdir ve itibar yönetimi kamu yönetiminde de uygulanabilecek bir modeldir.

Bu çerçevede çalışmamızın birinci bölümünü itibar olgusunun kavramsal çerçeve kısmı oluşturmaktadır. Bu kapsamda itibarı oluşturan kavramlar irdelenmiş ve kurumsal itibar olgusunun kurumlar açısından yeri ve önemi tartışılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde yeni bir yönetim işlevi olan itibar yönetimi olgusu, itibarın oluşum ve korunma süreci çerçevesinde irdelenmiştir. İkinci bölümde ayrıca dünyada ve ülkemizde gerçekleştirilen itibar ölçüm teknikleri incelenmiştir. Öte yandan itibarın bir kurumun sürekliliğini sağlaması açısından ne kadar önemli bir değer olduğu vurgulamak açısından, dünyada yaşanan ve literatüre geçen iki örnek olay çalışmaya taşınmıştır.

Üçüncü bölümde ise akademik anlamda henüz tartışmaya açılmamış kamuda itibar yönetimi konusu irdelenmiştir. Kamu yönetiminde itibarın önemi, itibarı sarsan nedenler, kamu yönetiminde itibarı sağlamanın koşulları başlıkları altında kamu yönetiminde itibar yönetiminin uygulanabilirliği tartışılmıştır. Çalışmanın son kısmında ise kamu yönetiminde itibarın önemini ortaya koymak adına 1999 Marmara depremi sonrasında yaşananları itibar yönetimi açısından değerlendiren bir örnek olay incelemesi yapılmıştır. Çalışmanın bu kısmı, özellikle 17 Ağustos-31 Ağustos 1999 tarihleri arasındaki Radikal, Sabah ve Hürriyet Gazetelerini içine alan bir basın taraması yapılarak oluşturulmuştur.

I.BÖLÜM : KURUMSAL İTİBAR

I.1.Kurumsal İtibar Kavramı

I.1.1.Kurumsal İtibar Nedir?

İtibar olgusu, özellikle son yıllarda peş peşe patlak veren şirket skandalları, büyük ekonomik krizler ve yolsuzluklarla daha önemli ve güncel bir konu haline gelmiştir.Bu çerçevede kurumların itibarından söz edilebileceği gibi; bir liderin, bir yöneticinin, bir topluluğun veya bir ülkenin itibarından da söz etmemiz mümkündür.Ancak çalışmamıza konu olan itibar olgusunun çerçevesini, “kurumsal itibar” oluşturmaktadır.

Türk Dil Kurumu tarafından yayınlanan Türkçe sözlükte “Saygı görme, değerli, güvenilir olma durumu, saygınlık, prestij”¹ olarak ifade edilen itibar kavramı, işletme terminolojisinde çok daha geniş ifadelerle tanımlanmaktadır.

Kurumların en değerli varlığı olarak nitelendirilen itibar, bir kurumun ya da endüstrinin genel değerler dizisine dayanan güvenilirliği, itimada layık oluşu, sorumluluğu ve yeterliliği (gücü) hakkında çok sayıda kişisel ve kolektif yargıdan oluşmuş bir bütün olarak tanımlanmaktadır².

İtibar yönetimi denince dünya çapında akla gelen ilk isimlerden olan İtibar Enstitüsü kurucusu Charles Fombrun ise itibarı, algılanma ve yanlış algılanmayı yansıtan bir ayna olarak tanımlamaktadır³. Fombrun, itibarın geçmişte yapılan eylemlerle birlikte gelecekte yapılacak olan eylemleri de kapsadığını ifade ederek itibarın algıya dayanan bir kavram olduğunu belirtmektedir⁴.

¹ Türkçe Sözlük, **Türk Dil Kurumu Basımevi**, Ankara, 1989, s.603.

² “Why Reputation Matters”, www.bsmg.com/hot/reput.htm.,(Aktaran: Ayla Okay, Aydemir Okay, **Halkla İlişkiler Kavram, Strateji ve Uygulamalar**, Der Yayınları, İstanbul, 2001, s.452.)

³ “**İtibar Aynadır**”, Sabah Business, Sayı 1, Mart 2003, s.15.

⁴ Okay, Okay (2001), **a.g.e.**, s.452.

İtibar olgusunun yalnızca algıya dayalı olduğu görüşü oldukça yaygındır.Örneğin Peter Sheldon Green'e göre itibar, tesadüfi risklerle tehdit edilen, özellikle zedelenebilir bir varlıktır.Gerçeğin değil, algılamanın doğrudan bir fonksiyonudur⁵. İtibar değeri, bir şirketle ya da onun markalarıyla ilgili kamuoyu algılamalarının doğrudan bir fonksiyonudur.Ürün, hizmet veya şirket performansı ile ancak rastlantısal olarak ilgilidir.Green'e göre, itibara ilişkin algılama, gerçek ve hayal ürünü tehditler tarafından zedelenebilir; bunların her ikisi de aynı derecede tehlikelidir⁶.

Barbara Ettore da itibar kavramının içine kurumun imajı, marka ismi, toplumsal konumu, çalışanlarıyla, ortaklarıyla, müşterileriyle ve basınla iş yapma biçimi gibi unsurları ve en önemlisi algılama faktörünü katmıştır⁷.

Pek çok yazar algılama üzerine vurgu yaparken, bazı yazarlar da kurum itibarını hem algılama, hem de gerçeğin kombinasyonu olarak tanımlamaktadırlar⁸. Bu çerçevede yapılan bir tanıma göre kurumsal itibar, sosyal paydaşların o kurumla kurdukları rasyonel ve duygusal bağları temsil eder⁹.

Bir başka yaklaşıma göre ise kurum itibarı çok yönlü bir bileşiktir, algılamalardan ve çeşitli hissedar grupların beklentilerinden meydana gelmiştir.Her grup diğer grupların hepsini etkiler ve kendisi de etkilenir¹⁰.

İtibar, bir kurumun farklı izleyici grupları nezdinde yarattığı algılamaların ve bu grupların onunla kurduğu ilişki içinde yaşadığı deneyimlerden oluşan izlenimlerin bir

⁵ Peter Sheldon Green, **Şirket Ününü Koruma Yolları**, Çev.Abdullah Ersoy, Milliyet Yayınları, İstanbul , 1996, s.53.

⁶Green, **a.g.e.**, s,25.

⁷ Barbara Ettore, "The Care of Feeding of a Corporate Reputation" , Management Review, v:85, June 1996, s.40, (Aktaran: Billur Ülger, **İşletmelerde İletişim ve Halkla İlişkiler**, Der Yayınları, İstanbul, 2003, s.93.)

⁸ "Building Corporate Reputation," , <http://prfirms/org/infocenter/corperp.http>.5 February 1999, (Aktaran: Okay, Okay, (2001), **a.g.e.**, s.455.)

⁹ "**İtibar Yönetimi ile Rekabette Avantaj Yaratma Konferansı**", www.prci.icco.turkey ,“erişim tarihi: 06.08.2003.

¹⁰ Wirthlin Report, Vol.1, No1, April 2000, s.1, (Aktaran: Okay, Okay (2001), **a.g.e.**, s.453.)

bütünüdür.İtibar, ağırlıklı olarak kuruluşa ilişkin deneyim ve bilgiden kaynaklanır¹¹. Bu tanımlamaya göre de itibarla ilgili olarak bilgi konusuna vurgu yapılmaktadır.

İtibar, ister kurumun kendisiyle, isterse çeşitli hizmetleri ve ürünleriyle ilgili olsun, hemen hemen her kurumun değerinin bir bölümünün onun itibarından oluştuğu informal biçimde hep biline gelmiştir¹².

Jim Kartalia ise itibarın dokunulamaz bir değer olduğunu ifade ederek daha geniş bir tanımlama yapmıştır.Kartalia'ya göre itibar, bir kurumun faaliyetleri, eylemleri, ürün ve hizmetleri hakkında beklentileri ve tepkileri, gelecek tepkileri ve geçmişin yansımalarını içermektedir.Kurumun bütün hissedarlar, yatırımcılar, müşteriler, alıcılar, çalışanlar, destek sağlayanlar, ortaklar, satıcılar, medya, finans uzmanları, özel çıkar grupları politikacılar, sendikalar vb. gibi tarafından benimsenen görüşlerin toplamıdır¹³.

Waste Management'ın CEO'su Steve Miller'a göre; "İtibar müşterilere satış yapabilmek, tedarikçiler ile alışveriş yapabilmek, kalifiye personeli kuruma çekebilmek ve onları tutabilmek, hükümetin baskılarından uzak kalabilmek ve sosyal paydaşlarınızı memnun etmek için yönetmek zorunda olduğunuz en önemli değerdir"¹⁴.

Aynı zamanda kurumsal itibar, herhangi bir kurumun toplum nezdinde ne kadar beğenildiğini ifade eden bir olgu olarak değerlendirilmektedir¹⁵. Dolayısıyla itibar, bir kurumun en önemli değeridir, o kurumun tüm sosyal paydaşlarının beklentilerini karşılayabileceğinin en açık göstergesidir¹⁶.

¹¹ Cem İlhan, "Yeni Ekonominin Geri Dönüşü ve İtibar", www.bnet.net.tr/turkce/newsletter/sayi17/4.htm., erişim tarihi: 12.02.2004.

¹²Green, a.g.e., s.17.

¹³ Jim Kartalia, "White Paper Total Reputation Management", <http://publicrelations.about.com/gi/dynamic/offsites.htm/> (Aktaran: Okay, Okay (2001), a.g.e.,s.452.)

¹⁴ Prema Nakra, "Corporate Reputation Management: "CRM" With a Strategic Twist", Public Relations Quartely, Volume 45, Number 2, Summer 2000, s.36, (Aktaran: Şebnem Hasırcı, "Değişen Rekabet Anlayışı ve Kurumsal İletişim Faaliyeti Olarak İtibar Yönetimi", Araştırma Projesi, İstanbul, 2003, s.11.)

¹⁵ www.infakto.com.tr/03/01c.php?wish_id=21&me=6, erişim tarihi: 17.11.2003.

¹⁶www.prci.icco.turkey, a.g.k., erişim tarihi: 06.08.2003.

İtibar olgusu üzerinde uzlaşmış tek bir tanım olmasa da itibarın kurumların en değerli varlığı olduğu üzerinde fikir birliği söz konusudur.Bu konudaki en kesin ifadelerden biri Green'e aittir. Green, kurumsal itibarın; kurumun defter değeri ile piyasa değeri arasındaki farkın önemli bölümünü ifade ettiğini belirtir.Green, itibarı yaratmak ve mülkiyetini tesis etmek ve böyle bir itibardan yararlanmak için çok miktarda paralar ödenebileceğini belirtmektedir¹⁷.

Kurumun geleceğiyle özdeşleşen ve stratejik bir faktör olan kurumsal itibarın doğmasına sebep olan etkenleri Arın Dörtok şu şekilde sıralamaktadır¹⁸ :

Bilgiye ulaşılabilirlik: Bilgi kaynaklarının ve medya, yayın kanalları, internet gibi ortamlarla anlık bilgi aktarımlarının olağanüstü çoğalması, aynı zamanda kamuoyunun ürün ya da hizmetlerin kalitesini ayırt etmesinin çok zorlaştığı bir ortam yarattı.Bu durum, kurumların “kendilerini rakiplerinden farklı kılacak” iletişim stratejilerine olan ihtiyacını da yükseltti.

Küresel Liberalleşme: Büyüyen uluslararası ekonomik rekabet, çeşitli kültür özelliklerini ön plana çıkaran yerel pazarların açılmasına yol açtı.Bu pazarlarda rekabet edebilmek, yerel yönetimler ve tüketiciler nezdinde olumlu algılamalar yaratmak için sistematik yollar bulmak gerekli hale geldi.

Ürün Fazlalığı: Yerel ve bölgesel ekonomik pazarların birleşmesi, kurumları hizmetlerini küreselleştirmeye zorladı.Dünyanın dört bir yanına ulaşabilmek ve daha fazla rekabet edebilmek için, daha önce hiç olmadığı kadar yeniden yapılanmalar oluştu, şirket evlilikleri yapıldı ve birleşmeler çoğaldı.Ürün ve hizmet farklılıklarının çok

¹⁷ Green,a.g.e.,s.11.

¹⁸ Reputation Institute, “What is Corporate Reputation?”(çevrimiçi),http://www.reputationinstitute.com, Haziran 2002, (Aktaran: Arın Dörtok, **Kurumsal İtibarımızdan Kaç Sıfır Atabilirsiniz?**, Rota Yayınları, İstanbul, 2004, s.59-60.)

azaldığı günümüzde, sosyal paydaşların algılamaları, farklılaşma yaratmanın en önemli kaynak alanlarından biri olmaya başladı.

Media-Mania: Son yıllarda medya olağanüstü statü kazanarak etkileme gücünü perçinledi ve sadece bilgi iletmenin ötesinde halkın güvenini de yönlendirici bir rol oynamaya başladı. Kurumlar ve üst düzey yöneticileri, medya değirmeninde öğütülmek için kurumları hakkında kamuoyundaki algılamayı yönetmek görevini üstlenmenin önemini kavradılar.

Reklam Kirliliği: Afişlerden “billboard”lara, radyodan televizyon reklamlarına bireyler sürekli olarak kurumsal mesajlarla taciz edilmektedir. Haddinden fazla sayıda kodlamalara maruz kalmış toplumlarda bu mesajlara her geçen gün daha az dikkat gösterilmekte olduğundan; reklamlar eski etkisini kaybetmeye başlamıştır. Kurumların kalabalıktan sıyrılıp farklılık yaratmaları ve algılamayı etkilemek için başka araçlar kullanmaları gereği ortaya çıkmaktadır.

Özet olarak, yukarıda sıraladığımız tanımların tümü itibarın oluşumunu farklı etkenlere bağlasa da itibar olgusunun bir kurumu diğerlerinden farklı kılan bir değer olduğuna vurgu yapmaktadır.

I.1.2. Sosyal Paydaş - İtibar İlişkisi:

Kurumsal itibar zor edinilebilecek, ancak kolay yitirilebilecek bir değerdir. Bu kadar kırılabilir ancak bir o kadar da etkili bir değer, doğru yönetmek için ilgili sosyal paydaşların beklentilerini ve itibar içindeki yerlerini öğrenmek ve analiz etmek gerekmektedir¹⁹.

¹⁹ Davis Young, Building Your Company's Good Name. How to Create & Protect the Reputation of Your Organization Wants & Deserves, Amacom, New York, 1996, p, 34-35, (Aktaran: Dörtok, a.g.e., s.63.)

Ancak öncelikle bu kavramı tanımlamak gerekirse; sosyal paydaş, ortakları, yatırımcıları içeren ancak tüm hedef kitleleri kapsayan daha genel bir terim olarak ifade edilebilir. Bir firma ile ilişkileri olan, olması gereken ve onların işlerinden etkilenen, etkilenecek tüm kitleleri kapsar.Örneğin çalışanlar, tüketiciler, tedarikçiler, bayiler, hükümet yetkilileri, yakın çevre gibi ²⁰.

Kurumsal itibar, sosyal paydaşların kurumla ilgili her kararında, her adımında merkezi rol oynar.Sosyal paydaşlar nezdinde rakiplerden kurumu ayıran temel unsur kurumsal itibardır.Pazarda tüketiciler, müşteriler, ticari ortaklar ve rakipler, hisse senedi piyasasında yatırımcılar ve analistler, iş pazarında mevcut ve potansiyel çalışanlar, medyada gazeteciler kuruma ilişkin tutumlarını kurumun itibarına göre belirlerler ²¹.

Sosyal paydaşların iyi bir kurumdan beklentileri ve bir kurumla ilgili algılamaları günümüzde daha da önem kazanmıştır.Bu beklenti ve algılamalar ise kurumun “defter değerinden öte elle tutulamayan değerleri” ile ilgilidir.Sosyal paydaşların kurumu nasıl algıladıklarına ilişkin sorular “kurumsal itibar” denilen soyut, ancak günümüzde ölçülebilir hale gelen kavramı ortaya çıkarmıştır.Kurumlar artık sosyal paydaşların beklentilerini ölçmek, kendi vizyonlarını net bir şekilde ortaya koymak ve bunlar arasındaki bağlantıyı kurarak “geleceği yönetmek” ihtiyacı ile karşı karşıya kalmışlardır²².

Bu nedenle; itibar yönetimini etkin olarak gerçekleştirebilmek için kurum, öncelikle kendi konumlandırmasına yönelik paydaşlarını (hissedarlar, müşteriler, çalışanlar, toplum, tedarikçiler...) ve onların beklentilerini net olarak belirlemek durumundadır ²³.

²⁰ Serra Görpe, **Açıklamalı İngilizce Türkçe Halkla İlişkiler Kavramları**, İstanbul İletişim Fakültesi Yayınları, İstanbul, 2001, s.93.

²¹ “**Marka Mı ,İtibar Mı?**” Sabah Business, Mart 2003, Sayı.1,s.13.

²² Dörtok, **a.g.e.**, s.13-14.

²³ Burcu Akar Kuyucu, “**Kurumlarda Başarılı ve Etkin İtibar Yönetimi**”, Der.Yılmaz Argüden, İtibar Yönetimi, Arge Danışmanlık Yayınları, İstanbul, 2003,s.15.

Her sosyal paydaş grubu kurumların farklı yönleriyle ilgili olduğundan farklı algılamalara sahiptir.Örneğin; müşteriler doğal olarak fiyat, kalite, kurum, ürün ve hizmetlerin güvenilirliği ve çoğunlukla kurumun sosyal ve etik politikalarıyla ilgilendirirler.Finansal kurumlar/enstitüler kurumun yapısı ve performansı ile ilgilendirirler.Diğer taraftan çalışanlar öncelikle ücretlerle, çalışma koşulları ve insan kaynakları politikalarıyla ilgilidir.Mantıken, kurum iletişim etkinliklerini her bir sosyal paydaşın ilgilendiği alana göre yönlendirir ²⁴.

Davies'e göre kurumlar için itibar açısından en önemli iki paydaş çalışanlar ile müşterilerdir.Çünkü en büyük iki grubu genel olarak bunlar oluşturur ve iş üzerinde en çok bunların etkisi vardır ²⁵.

Çalışanların gözünde kurumun itibarı her zaman önemlidir.Çalışanlar, kurumun markasının potansiyel müşteriler, müşteriler ve diğer sosyal paydaşlarla paylaşılmasında rekabetçi avantajdır ²⁶.

Gerçekte rekabetin yoğun olduğu bir ekonomik yapıda, müşterinin tatmin olması, çalışanın tatmin olmasına bağlıdır.Bir başka deyişle, işyerinde mutlu olmayan çalışanın, muhatap olduğu kişileri mutlu etmesi mümkün değildir ²⁷.

Reputation Institute'ın kurucusu Charles Fombrun Sabah Business'la yaptığı söyleşide, çalışanların itibara katkısı konusunda şunları belirtmektedir ²⁸ :

Bir kurumun itibarı, o kurumun içinde neler olduğunun aynasıdır.Eğer çalışanlar kurumu kendileriyle özdeşleştirirlerse daha iyi çalışırlar, ürünlerine daha çok özen gösterirler ve bu da kurumsal kültürü güçlendirir.Eğer fırsatları olursa, dış dünyaya kurumun bir elçisi

²⁴ Edmund R.Gary, John M.T.Balmer, **Managing Corporate Image and Corporate Reputation**, Lang Range Planning Vol.31, October 1998, s.699.

²⁵ Gary Davies, Rosa Chun, Rui Vinhas da Silva ve Stuart Ropert, “**İtibarı Ölçme ,Kurumsal Kişilik Ölçeği**”, Der.Argüden, **a.g.k.**, s.43-44.

²⁶ Paulo M.Angelo, “Strengthening Your Corporate Reputation”, The Gallery, International Association of Business Communicators/Detroit (çevrimiçi), [http:// www.iabcdetroit.com.Şubat.2003](http://www.iabcdetroit.com.Şubat.2003), (Aktaran: Dörtok, **a.g.e.**, s.76.)

²⁷ Filiz Balta Peltekoğlu , **Halkla İlişkiler Nedir**, Beta Yayınları, İstanbul, 2001, s.338.

²⁸ “**İtibar Aynadır**”, Sabah Business, Mart 2003, Sayı 1, s.14.

gibi davranırlar.Bu yüzden çalışanların desteğini almak, gcl bir itibarı devam ettirmek için çok önemlidir.

İtibar olgusuna müşteriler açısından bakarsak; itibarın, müşterilerin tercihlerini belirleyen en önemli unsur olduğunu görürüz.Davies'e göre kalabalık bir pazarda müşterilerin bütün arz olanaklarını araştıracak zamanları olmayabilir.Bu durumda çoğu zaman kısa bir tercih kümesi listesini dikkate alarak, bilerek karar almak isterler.O nedenle her şirket, müşterilerin gözünde mümkün olduğu kadar çok sayıda bu tür kümeye dahil olmayı sağlamalıdır.Müşterilerin bütün potansiyeli dikkate almak yerine kısa bir liste oluşturmalarının nedeni itibarla ilgilidir ²⁹.

Öte yandan müşteriler nezdinde yaratılan kurumsal itibar ise marka değerini yükseltmekte, sadakati arttırmakta, yeniden satın almaya teşvik etmekte ve daha fazla kazanç sağlamaktadır ³⁰.

Sperman, itibar ve müşteri arasındaki korelasyona farklı bir yaklaşım getirerek itibarı müşterinin elinde tuttuğu bir rehine olarak ifade etmektedir.Burada rehine kavramı ile itibarın bir kurumun paydaşları tarafından oluşturulan, paylaşılan, hatta imha edilen bir aktif olduğu ima edilmektedir ³¹.

Rakipler de itibar olgusu açısından önemlidir.Davies'e göre itibar rekabeti etkileyebilir.Bir kurumun rakipleri gözünde itibarı zayıfsa ya da yetkin görünmüyorsa, rekabetci eylemlere hedef olma riskini, herhangi bir meydan okumayı çabuk ve atak yanıtlamasıyla ünlü bir şirkete kıyasla çok daha fazla taşıyor demektir ³². Diğer taraftan küreselleşmenin de etkisiyle sıkça yaşanan şirket birleşmeleri söz konusu olduğunda da itibarlı şirketler rakiplerine oranla daha çok tercih edilmektedir.

²⁹ Davies, Chun, Silva ve Ropert, **a.g.k.**,43-44.

³⁰ Davies, Chun, Silva ve Ropert, "**İtibar Yönetimi**", Der.Yılmaz Argüden, a.g.k., s.30.

³¹ İlhan, **a.g.m.**, erişim tarihi: 12.02.2004.

³² Davies, Chun, Silva ve Ropert,(2003a), **a.g.k.**, s. 30.

İtibarı yüksek olan kurumlar, tüm faaliyetlerinde rakiplerine göre daha avantajlı bir konumda olmaktadır.Pazarlama, finans ve yatırım gibi pek çok konuda rakiplerine göre daha iyi bir pozisyonadırlar³³.

Bir kurumun itibar konumu ile uzun vadeli finansal performansı arasında çok yakın bir ilişki bulunmaktadır.Yatırımcılar, kurumun gelecekteki finansal başarıları hakkında yaptıkları tahminlerde kurum itibarını da gözeterek daha saygın kurumların daha yüksek finansal getirilere sahip olacaklarını düşünmektedir³⁴.

I.2.Kurumsal İtibarı Oluşturan Kavramlar

I.21.Güvenilirlik

Güvenilirlik, itibar olgusunun içini dolduran en önemli kavramlardan biridir.Yukarıda da belirttiğimiz gibi itibar güvenilir olma durumu olarak da ifade edilmektedir.

Güvenilirlik, kurumların devamlılığı için de ön koşullardan biridir.Özellikle de kriz dönemlerinin en az hasarla atlatılabilmesinde o kuruma sosyal paydaşlar tarafından duyulan güvenin rolü büyüktür.

Bir kurum, hedef kitleler tarafından güvenilir ve saygıdeğer olarak algılanıyorsa; kurumun yolladığı mesajların hedef kitleler tarafından kabulü de o derece kolay olacaktır.Bu nedenle pazarlama iletişiminin etkinliğinin sağlanması için; kurumların hedef kitle üzerindeki imajının güçlendirilmesi ve iyileştirilmesi gerekmektedir.

Güvenilirlik ile itibar arasında karşılıklı bir ilişkiden söz etmek mümkündür.Zira bir kurumun olumlu bir itibara sahip olması için güvenilir olması gerekir,

³³ Faruk Yazar, “İtibar Yönetimi”, www.ekocerceve.com/yazarlarDetay.asp?yazi/D=2996&yazarid=146, erişim tarihi: 03.03.2005.

³⁴ www.prci.icco.turkey.com, a.g.m., erişim tarihi:06.08.2003.

diğer taraftan olumlu bir itibara sahip olan bir kurum genel kamuda veya hedef kitlede güven uyandırır.

Araştırmacılar, 1940'lerde yaptıkları bir araştırmada yüksek saygınlığın inandırıcı etkisini saptamışlardır.Araştırmaya göre bir kaynak o konuda ne kadar uzmansa, dinleyicinin ona duyduğu saygı da o kadar artmakta, böylece saygınlığı yüksek kaynaktan gelen mesajın kabul edilebilirliği de yüksek olmaktadır³⁵.

Hedefte tutum değişikliği yaratmayı amaçlayan bir pazarlama iletişimi çabasının başarılı olup olamayacağını belirleyen mesajın kaynağına ilişkin özelliklerden en önemlisi; inanılrlıktır.Mesajın kaynağının inanılrlık derecesi arttıkça tutum değiştirme çabalarının başarıya ulaşma olasılığı da genellikle artmaktadır.Pazarlama iletişiminde kaynağın inanılrlığına olumlu etkide bulunan öğeler ise kaynağın saygınlığı yani itibarı ve güvenilirliğidir³⁶.

I.2.2.Etik

Etik kavramı, felsefi anlamda ahlaki değerlerin özünü ve temellerini araştıran bilim, insanın bireysel ve toplumsal yaşamdaki ahlaksal davranışları ile ilgili sorunları inceleyen felsefenin bir dalı olarak tanımlanmaktadır.Diğer bir ifadeyle etik kavramı, “İyi nedir, ya da doğru hareket nedir?” sorularına yanıt üretmeye çalışır³⁷.

³⁵ Yücel Ertekin, **Halkla İlişkiler**, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000, s.27.

³⁶ A.Bülent Göksel – Füsun Kocabaş – Müge Elden ; Pazarlama İletişimi Açısından Halkla İlişkiler ve Reklam, İstanbul, 1997, s.67-69, (Aktaran: Ebru Güzelcik, **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999, s.167.)

³⁷ Bedia Akarsu, **Felsefe Terimleri Sözlüğü**, 3.Bası, Savaş Yayınları, Ankara, 1984, s.62.

Etik bir kişinin ya da grubun davranışlarına rehberlik eden doğrunun ve yanlışın iyi veya kötünün standartlarını oluşturan moral ilkelerin kodu olarak da tanımlanabilir³⁸.

Etik olgusu yönetim açısından değerlendirildiğinde yönetimin verimliliği açısından da büyük önem taşır.Yönetim süreci, sürekli olarak başkalarını yakından ilgilendiren ve etkileyen kararlar almayı, karar ve politikaları herkesin yararına olacak şekilde uygulamayı, örgütsel ve bireysel gereksinimleri karşılamayı, çatışmaların örgüt ve bireylerin yararını gözeterek şekilde çözümlenmesini, örgütte yapılması gereken görevlerin işgörenlere adil olarak paylaşılmasını, emeğin değerinin verilmesini, işgörenlerin yansız olarak değerlendirilmesini, örgütün kaynaklarının bir kişi ya da bir grup için değil örgütsel amaçları gerçekleştirmek için kullanılmasını, hakların ve sorumlulukların adil olarak paylaşımını gerektirir.Bu süreç içinde doğru-yanlış ayrımının kişiye görelilikten çok, evrensel kabul gören ölçülere göre belirlenmesinde etik ilkeler çok önemli işlev görmektedir³⁹.

Etik, kuruluşların itibarını tesisi eden en önemli değerlerden de birisidir.Öyle ki; yapılan araştırmalara göre olumlu bir itibara sahip olan işletmeler finansal açıdan da güçlenmektedir.Fortune Magazine' in, 1983 yılından bu yana yaptığı "Yılın En Beğenilen Şirketleri" anketleri de desteklemektedir ki; işletmelerin kurumsal ahlaki davranışları onların itibarlarını etkileyen en önemli faktördür.Bu araştırmaya göre Philip Morris, itibar ile ilgili yapılan araştırmalarda sürekli düşük bir dereceye sahiptir.Çünkü toplum Morris'in ürettiği ürünlerin insanlarda alışkanlık yarattığını, kansere sebebiyet verdiğini düşünmektedir.Morris, yıllardır bunların üstesinden gelebilmek için bir çok strateji

³⁸ David H.Holt,Management:Principles and Practices New Jersey, Prantice- Hall Inc., 1987, p.697, a.r. Negahandy , International Management, Massachuset:Allynn And Buckland Press, 1987, p.75, (Aktaran: Raci Kılavuz, **Kamu Yönetiminde Etik ve Bir Sorun Alanı Olarak Yozlaşma**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2003, s.25.)

³⁹ İnayet Pehlivan Aydın,**Yönetsel Mesleki ve Örgütsel Etik**, Pegem Yayıncılık, 2001, Ankara, s.39.

izlemiştir.Açılığa karşı savaşmış, aile içi şiddeti önlemek için kampanyalar başlatmış, bu işler için milyonlarca dolarlık bütçeler ayırmıştır.Ancak tüm bunlara rağmen Morris ile ilgili düşüncelerde değişiklik olmamış, tüm çabalara karşın itibarı yükselmemiştir⁴⁰.

Dünyanın en büyük insan kaynakları danışmanlığı şirketlerinden Adecco Türkiye CEO'su Pembe Candaner, Capital Dergisi'ne verdiği röportajda etik ve itibarla ilgili olarak şunları belirtmektedir⁴¹ :

En beğenilen şirket olmak için şirket skandallarından uzak kalmak, mesleki etiğe sahip olmak gerektiğinin altını çizmek istiyorum.Kriz dönemlerinde kâr marjlarını arttırmak için manipülasyonlarla rakiplerin karşısında avantaj yakalamaya çalışan firmalar var olacaktır.Ancak firmaların aslında uzun vadede kendi pazarlarına, o pazarın tüketicilerine zarar verdiklerini kavramaları gerekiyor.Bu anlamda etik standartlara uygun davranmayan, haksız rekabet yaratan aktörlerin gerek kamu otoritesi eliyle, gerekse sektörlerin içinden çıkan bağımsız mesleki örgütler yoluyla elimine edilmesi gerekiyor.

I.2.3.Saydamlık

Saydamlık, yönetimin aldığı kararların, yaptığı eylem ve işlemlerin kapalı kapılar ardında değil, halkın gözü önünde gerçekleştirilmesini öngören ve kamuoyu denetimini ve halkın bilgi edinme hakkını sağlayan uygulamalardır⁴².

Saydamlık, kararları alanların ve icra edenlerin kurallara ve düzenlemelere uyması gerektiğini ifade etmektedir.Ayrıca saydamlık işlem ve kararlardan etkilenenlerin ilgili bilgilere kolayca ulaşmasını da ifade etmektedir.Aynı zamanda; yeterli bilginin kolayca anlaşılır bir biçimde ve medya ile sağlanması, yönetişimin aradığı yöntemlerden biridir.Böylece daha çok insan doğru bilgiye ulaşmak suretiyle yönetişimin özü olan katılım için gerekli ortamı yakalamış olacaktır⁴³.

⁴⁰ Prema Nakra, "Corporate Reputation Management: "CRM" With a Strategic Twist", Public Relations Quarterly, Volume 45, Number 2, Summer 2000, (Aktaran:Şebnem Hasırcı,a.g.k., s.34.)

⁴¹ www.adecco.com.tr/haber002_2.asp erişim tarihi:17.11.2003.

⁴² Turgay Ergun, **Kamu Yönetimi**, TODAİE, Ankara, 2004, s.484.

⁴³ İbrahim Yıldırım, **Demokrasi, Sivil Toplum Kuruluşları ve Yönetişim**, Seçkin, Ankara, 2004, s.228.

Saydamlık, demokrasinin de gereğidir ⁴⁴.Yönetimsel sistemleri toplumsal açık sistemler olarak algılayan yönetim düşüncesinden, demokratikleşme ve katılım yöntemlerine kadar olan tüm gelişmeler artık gizliliği değil, saydamlığı gündeme getirmektedir.Saydamlık (açıklık), katılım ve halkın denetimi kavramları, aslında iç içe olan kavramlardır.Örneğin yönetimin karar verme ve uygulama süreçlerinde açıklık sağlanması oranında kuşkusuz halkın denetimi daha etkili olacaktır ⁴⁵.

Saydamlık, hem kamu yönetimi, hem de işletme yönetimi için vazgeçilmez bir olgudur.

Kamu yönetimi açısından baktığımızda da saydamlık, yönetişimin denetlenebilirlik veya hesap sorulabilirlik ilkesinin de ön şartıdır.Kamu yönetimine güvenin yeniden tesisi için yönetilen iradesinin denetim mekanizmasına yansıtılmasında saydamlık gerekli bir olgudur.Kollektif bir yapı arz eden kamu yönetimi örgütlerinde katılımcı aktörlerin çokluğu da saydamlığı kaçınılmaz kılmaktadır ⁴⁶.

Genel olarak halkla, özellikle de sınırları belirtilmiş kamusal çevrelerle sağlıklı ilişkilerin kurulması saydamlığın ilkece benimsenmesine bağlıdır.Kuşkusuz bu ilkenin yönetsel uygulamada istisnaları olabilir.Her kamu hizmetine bu ilke uygulanamayacağı gibi, ülkeden ülkeye de farklılıklar olabilir ⁴⁷.

Saydamlık; itibarı oluşturmayı, korumayı ve savunmayı sağlar.Kurumlar kendileriyle ilgili daha çok ve iyi bir şekilde bilgiye ulaşılır kıldıklarında, kamu onları daha güvenilir ve sorumlu olarak değerlendirir ⁴⁸.

⁴⁴Coşkun Can Aktan, (1992), **Politik Yozlaşma ve Kleptokrasi:1980-1990 Türkiye Deneyimi**, Afa Yayınları, İstanbul, s.79.

⁴⁵ Selçuk Yalçındağ, "Saydam ve Dürüst Belediyecilik", Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, Ankara, TODAİE Yayını, Cilt:4, Sayı:1, s.26, (Aktaran: Yücel Ertekin (2000), **a.g.e.**,s.81.)

⁴⁶ Yıldırım, **a.g.e.**,s.223.

⁴⁷ Tekin Akıllıoğlu, **Yönetimin Önünde Savunma Hakları**, TODAİE Yayını, Ankara, 1983, s.113.

⁴⁸ Charles Fombrun, J. Cees B.M Von Riel, **Fame and Fortune**, Prentice Hall, Upper Saddle River, 2004, s.94.

Güçlü kurumsal itibar, kurumların yaptıkları işlerde saydam olduklarında gelişir. Tüketiciler, kendileriyle açık iletişim kuran kurumlara daha güçlü bir itibar atfederler. Aksine, kamularla iletişim kurmaktan kaçınan, çalışmalarıyla ilgili asgari bilgi sağlayan, neyi, nasıl ve neden yaptıklarını göstermekten kaçınan kurumlar da kamu düşüncesinde yer kaybetmeye neden olurlar⁴⁹.

Sonuç itibarıyla, kurumların herhangi bir olay esnasında takındıkları saydam tavır, onların kuvvetli bir kurum itibarı oluşturabilmelerine büyük yarar sağlar. Saydam olabilmek için birincil şart, iletişim kurmaktır. İlişkide bulunduğu çevre ile iletişim kuran, saygı gören bir kurumun, ne kadar güçlü olduğunu medya yolu ile de görebiliriz. Bu tip kurumlar, kendileri ile ilgili bir çok bilgiyi çevre ile paylaştıkları gibi, iyi yada kötü tüm gelişmeleri sermaye grupları ile olan diyaloglarında da açığa vururlar. Saydam bir iletişim bir kuruma olan inanılabilirlik ve güvenilirliği çoğaltarak, o kurumu müşterileri ve sermaye grupları için cazip kılar⁵⁰.

I.2.4. Müşteri / Hizmet Alana Odaklılık

Müşteri odaklılık, müşteri istek ve beklentilerini karşılama ilkesini, kuruluştaki tüm çalışanların görevi olarak ortaya koyan ve bu doğrultuda ürün kalitesini hedefleyen yaklaşımdır⁵¹. Kamu yönetimi açısından değerlendirildiğinde ise; hizmet alana odaklılık olarak nitelendirebileceğimiz kavram, kamuoyunun istek ve beklentilerini karşılama ilkesini kurumların varlık nedeni ve kurum çalışanlarının görevi olarak ortaya koyan ve hizmet kalitesini hedefleyen yaklaşımdır.

⁴⁹ a.k., s.93.

⁵⁰ <http://www.reputationinstitute.com>, Şubat 2003, (Aktaran: Şebnem Hasırcı, a.g.k., s.68-69.)

⁵¹ Muhittin Şimşek, **Sorularla Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri**, Alfa, İstanbul, 2000, s.39.

Günümüz rekabet ortamında müşterilerin beklentilerini belirleyip, bunları tatmin etme, kurumların varlığını sürdürmelerinin, dolayısıyla itibar yönetimini gerçekleştirmelerinin ön koşulları arasında sayılmaktadır.

Zira iletişim teknolojilerindeki olağanüstü gelişmeler müşterilerin bilgiye ulaşmasını, her türlü gelişmeden kısa sürede haberdar olmasını, dolayısıyla daha bilinçli tercihler yapmalarını sağlamaktadır. Bu nedenle müşteriden gelen taleplere kulak veren ve müşterinin ihtiyaçlarını en erken tespit edip bunları gideren kurumlar, önemli bir rekabet avantajına sahip olmaktadır.

1990'ların hızla değişen iş ortamında yaşamak ve başarılı olmak için müşteri odaklı olmak artık bir zorunluluktur. Tatmin olmuş müşterilere sahip olmak, hiper rekabetin yaşandığı ortamlarda işletmelerin en büyük hedefi olmaktadır⁵².

Kuruluşların en önemli hedefleri, müşterilerinin şimdiki ve gelecekteki beklentilerini ve ihtiyaçlarını belirleyerek bunları karşılayıp, hatta aşarak memnuniyeti sağlamaktır. Çünkü memnuniyet sağladıkça, sadık müşteriler oluşacak ve böylece müşterinin kurum hakkındaki imajı da güçlenecektir. Rekabetin hızla arttığı günümüzde müşterilerin sürekli artan beklentilerini, rakiplerine göre fazladan bir şeyler sunarak karşılamak ve sadık müşteriler oluşturarak, sonuçta soyut imaj oluşturmak gerekmektedir⁵³.

I.2.5. Kalite

Hizmet sunan ya da üretim yapan bir kurumun, müşteriler başta olmak üzere hedef kitle üzerinde olumlu bir itibara sahip olabilmesi için gereken önemli kriterlerden

⁵² Güzelcik (1999), **a.g.e.**, s.203.

⁵³ **a.k.**, s.204.

biri de kalitedir. Rekabetin varolduğu her ortamda mutlak suretle var olan kalite kavramı üzerine pek çok tanımlama yapılmıştır.

Örneğin, Avrupa Kalite Kontrol Örgütü'nün (EQCO) tanımına göre kalite, bir malın ya da bir hizmetin tüketici isteklerine uygunluk derecesidir.

TSE'ye göre kalite, “Bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerinin toplamı”⁵⁴ olarak tanımlanmaktadır.

Toplam kalite yönetimi yaklaşımının gelişmesine katkıda bulunan isimlerden Juran, “Kalite, kullanıma uygunluktur” derken, Crosby “Kalite bir ürünün gerekliliklere uygunluk derecesidir”⁵⁵ der.

Kalite tanımı, yönetim düşüncesinin evrimine göre pek çok değişikliğe uğramıştır.Örneğin geleneksel yönetim yaklaşımında kalitenin sadece kalite departmanın işi olduğu savunulurken; çağdaş yaklaşımlarda bu anlayış daha bütünsel bir bakış açısını yansıtır ve kalitenin gerçekleşmesinde tüm departmanların sorumluluğu esas alınır.

Kurumlar, müşteri tatminini en üst düzeye getirme uğraşları vermektedirler.Bu yüzden kalitenin müşteri memnuniyetinde en önemli yaklaşımlardan biri olduğu kabul edilmektedir.Teknolojik gelişmeler ve dünyanın bir açık pazar haline gelmesi müşterinin seçeneklerini arttırmıştır.Bu bağlamda artık müşteri değil, işletmeler müşteriye mecbur kalmaya başlamışlardır.Aynı hizmeti veren yüzlerce kurum olunca müşteri doğal olarak kendisine en kaliteli hizmeti ve ürünü verecek olan kurumu seçmektedir.Bu günümüz müşteri davranışının en somut olgusudur⁵⁶.

⁵⁴ Türk Standartları Enstitüsü, TS.ISO Kılavuzu, Ankara,1991, s.1,(Aktaran: Adnan Çelik, “**Türkiye’de İşadamı Örgütlerinin Kamu Yönetiminde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliğine İlişkin Görüşleri**”, Kamu Yönetiminde Kalite II.Ulusal Kongresi, TODAİE, Ankara,1999, s.42.)

⁵⁵ Kutlu Merih, İlkey Çapraz, **Toplam Kalite Yönetimi**, www.eylem.com, erişim tarihi : 10.12.2005.

⁵⁶ Şimşek, **a.g.k.**, s.69.

Kalite ve kurum itibarı arasında karşılıklı bir etkileşim söz konusudur.İtibar öyle bir değerdir ki; bu değere sahip bir işletmenin veya kuruluşun çıktısı olan hizmet veya ürünün kalitesinin de teminatıdır.Aynı zamanda kalitenin sürekliliği itibarın korunması açısından da büyük önem taşır.Örneğin itibarlı bir firma piyasaya bir ürün sürdüğünde tüketiciler firmanın mevcut itibarından dolayı o ürünün kalitesinden tereddüt etmeksizin ürünü kullanacaklardır.

Toplam kalite felsefesinin yerleşmesiyle birlikte kalite; hammaddeden üretime, personele, satış sonrası hizmetlere kadar bütün bir süreci içine alan bütüncül bir perspektifi yansıtıyor olması neticesinde itibar açısından da daha büyük bir önem taşımaktadır.Bugün kaliteli ürün veya hizmet, kaliteli personel itibarı sağlamanın en önemli koşullarındandır.

Eskiden kurumları rakiplerinden ayırıcı bir faktör olarak kullanılan kalite, artık bir garanti olarak verilmektedir.Eğer böyle verilmezse, günümüz rekabet ortamında iş yapmak mümkün olmayacaktır.Günümüzde müşterilerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlamanın, karşılamının ve müşteriye ihtiyaçlarından daha fazla şeyler sunmanın yerine geçebilecek başka bir strateji yoktur.Müşteriyi memnun etmeden, ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılamadan, güçlü bir kurum imajı oluşturulamayacağı da artık anlaşılmaya başlamıştır⁵⁷.

I.2.6.İletişim

İlk izlenimler oldukça önemlidir; öyle ki birinin algısını özellikle de olumsuz algısını değiştirmek, ilk anda izlenim yaratmaktan daha zordur.Kötü haberler insanların

⁵⁷ John,A.Higgings; “Corporate Identity and The Service Professions”,Creating A Winning Corporate Image (Konferans Tutanakları), USA:The Conferance Board Inc.,1992, s.22, (Aktaran: Güzelcik (1999), **a.g.k.**, s.202-203.)

zihninde iyi haberlerden daha uzun kalır.İnsanların çoğu yanlış değerlendirdiklerini itiraf etmek istemez, oluşturdukları kanaatleri yeniden düşünmeyi tercih etmezler⁵⁸.

Bu nedenle kişilerin, kurumların kendilerini en iyi ve en doğru şekilde ifade etmeleri gerekir.Bu da ancak doğru mesajların, doğru kanallardan, doğru hedefe aktarılması ile yani iletişim çalışmalarıyla gerçekleşir.

İletişim en özlü tanımıyla bilgi, düşünce ve davranışların aktarılması sürecidir⁵⁹. Çalışmamıza konu olan kurumsal iletişim, örgütün işleyişini ve amaçlarını gerçekleştirmek için kurumu oluşturan çeşitli bölümler arasında ve kurum ile çevresi arasında devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişi sağlayan toplumsal bir süreçtir.Kurumsal iletişimin özelliklerini şöyle sıralayabiliriz⁶⁰:

- Kurumsal iletişim, örgütsel amaçların (resmi ve doğal amaçların) gerçekleştirilmesiyle ilgilidir.
- Kurumsal iletişim, örgütü oluşturan öğeler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasını sağlar.Başka bir deyişle örgütü canlı tutar.
- Kurumsal iletişim, gelişmelere toplumsal ve teknolojik açıdan uyum sağlamaya çalışan bir sistemdir.
- Kurumsal iletişim, kurumun verimli ve etkin olarak yönetilmesine imkan sağlayan araçtır.
- Kurumsal iletişim, tek yönlü değildir.Çünkü örgüt dinamik yapı içinde yer almaktadır.

⁵⁸ Joe Marconi, **„Reputation Marketing, Building and Sustaining Your Organization’s Greatest Asset** , McGraw Hill, New York, 2002, s. 16.

⁵⁹ Ersal İlal, **Yığınsal İletişim Araçları**, Der Yayınları , İstanbul, 1991, s.9, (Aktaran: Rıdvan Bülbül, **İletişim ve Etik**, Nobel Yayın Dağıtım, 2001, Ankara, s.2.)

⁶⁰ Salih Güney, “Bireyler Arası İletişim”, Ed.Salih Güney,**Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Dağıtım, Ankara, 2001, s.199-200.

Bir kurumda, iletişimle gerekli bilgiler toplanır, sorunlar öğrenilir ve çözümlenir. Bir örgütte yönetme, karar verme, planlama, örgütlenme, eşgüdüm, denetleme gibi yönetim süreçlerinin işlemesi iletişimle sağlanan bilgilere dayanır. Bu nedenle, bir kurumda yönetim sürecinin iletişimle başladığını söylemek olanaklıdır⁶¹.

Kadıbeşegil'e göre günümüzde iletişimin önemi öylesine artmıştır ki; bu çerçevede rekabetin tanımı değişmiş, günümüzde iletişim performansı rekabeti başlamıştır⁶². Yakın bir zamana kadar pazarlarda mal ve hizmetlerin ulaşılabilirliğinde, kalitesinde, fiyatında, çeşitliliğinde yaşanan rekabet şimdi, "yönetimlerin iletişim performansına ve entellektüel sermaye rekabetine" dönüşmüştür⁶³.

Dörtok, iletişimin önemini şu ifadeyle vurgulamaktadır: "Rekabetçi pazarda hele ki değişime direnç gösteren ya da değişimin yararlarının farkında olmayan kuruluşların ortalama 25-30 yıl hayatta kalabildikleri biliniyorsa, şirket ömrünü uzatmanın yolunun, sınırları ve içeriği iyi belirlenmiş bir iletişim planının katkısından geçtiği gözden kaçırılmamalıdır"⁶⁴. Her düzeyde açık bir iletişim ve etkili bir katılım kuruluşun rekabet gücünü artırır⁶⁵.

Elektronik ticaretin büyümesi, internet aracılığıyla kurumsal bilginin elde edilmesinde bir artışa sebep olmuştur. Kurumlar, ürünler ve hizmetler hakkında bilgi edinmek tüketiciler ve paydaşlar için kolaylaşmıştır. Tüketicilerin, çalışanların, hisse sahiplerinin, satıcıların içinde bulunduğu herhangi bir paydaş veya toplumsal liderler bir tuşa dokunarak kurumun yaptıklarını öğrenebilirler. Enformasyonun kaynağı, hayal

⁶¹ Etem Başaran, **Yönetim**, Ankara, Gül Yayınevi, 1989, s.281.

⁶² Salim Kadıbeşegil, "**İletişim Performansı ile Rekabet**", www.orsa.com.tr/cgi-bin/asp/content.asp?type=normal&lang=TR&id=112, erişim tarihi 03.01.2004.

⁶³ **a.k.**

⁶⁴ Dörtok, **a.g.e.**, s.23.

⁶⁵ Ahmet Yatkın, **Halkla İlişkiler ve İletişim**, Nobel, Ankara, 2003, s.119.

kırıklığına uğramış bir çalışan veya tüm gerçeklere sahip bir gazeteci ise kurum itibarı büyük bir risk altındadır ⁶⁶.

Kurumların etkililiği örgüt çevresinden ve içinden aldığı bilgilerin hacmine, niteliğine ve bu bilgilerin örgüt içinde karar merkezlerine iletilebilmesine ve bu merkezlerde ussal bir biçimde değerlendirilebilmesine bağlıdır ⁶⁷.

Kurumların amaçlarına ulaşmasında bu kadar önemli rolü olan iletişimin örgüt yararına uygun ve en etkili bir biçimde gerçekleşmesi teknolojik, örgütsel, bireysel etmenlere bağlıdır. Teknolojik etmenler doğrudan doğruya iletişimin, yöntem ve kanallarıyla ilgilidir. Kurumsal etmenler; kurumun büyüklüğü, biçimsel yapının özellikleri, rol ve statü düzenleri ve kuruma egemen olan yönetim anlayışı gibi kurumların kendi bünyelerinden doğan etmenlerdir. Bireysel etmenler ise; örgütte iletişim sürecini gerçekleştiren bireylerin tutum ve davranışları, düşünce çevreleri, bilgi düzeyleri, iletişim yetenekleri, iletişim konusuna duydukları ilgi gibi iletişim sürecinde bireysel davranışları belirleyen etmenlerdir ⁶⁸.

Bir kurumun en büyük hedefi; tüm hedef kitlelerinin ve sosyal paydaşlarının birinci tercihi olmaktır. Bunu sağlayabilmek için kurumların kendilerini topluma ifade edebilmeleri, onların beklentilerine cevap vermeleri gerekmektedir. Bu nedenle günümüz işletmeleri için başarının en büyük anahtarı; kurdukları iletişimin kalitesidir. Çünkü olumlu bir itibar, ancak etkin bir iletişim faaliyeti ile oluşur ⁶⁹.

Kurumsal itibarı iyi yöneten şirketler her bir sosyal paydaş için bekledikleri iş sonuçlarını belirleyip, her bir sosyal paydaş için ayrı iletişim planları uygulamaktadırlar. Ancak tüm bu farklı iletişim planlamalarının uygulamaları neticesinde

⁶⁶ Jim Kartalia, Technology Safeguards for a Good Corporate Reputation, Information Executive, 1999, (Aktaran: Nakra, a.g.m., s.404.)

⁶⁷ Turgay Ergun, Aykut Polatoğlu, **Kamu Yönetimine Giriş**, TODAİE, Ankara, 1992, s.203.

⁶⁸ Ergun, Polatoğlu, a.g.e., s.204.

⁶⁹ Hasırcı, a.g.k., s.20.

hedef; kurumsal itibarın toplam olarak artması ya da korunmasıdır. Her ne kadar ayrı iletişim çalışmaları yapılsa da iletişimin tekselelik içinde yürütülmesi gerekmektedir ki kurumsal itibarın toplam olarak artması ya da korunması sağlanabilsin⁷⁰.

İletişimde creativity(yaratıcılık), consistency(tutarlılık/iş hedeflerine uygunluk), continuity(süreklilik) olarak adlandırılan 3C kuralından bir tanesi eksik olduğunda, iletişim harcamaları boşa gitmekte, en önemlisi kurum itibarı zarara uğramaktadır⁷¹.

Kurumlarda kalite hedeflerinin ve başarının gerçekleşmesi için gerekli öğelerden sayılan iletişimin, açık ve çok yönlü olarak gerçekleştirilmesi gerekir. İletişimin önünde katı hiyerarşinin doğuracağı engeller olmamalıdır.

Dünya pazarlarının liberalleşmesi devam ettiği için iletişim hızlanmış ve teknolojik yenilikler artmış, insanlar mevcut zamanlarda elde edebileceklerinden daha fazla enformasyon ve daha çok tercihle karşı karşıya kalmıştır. Satın alma kararlarını kolaylaştırmak için alıcılar, markalar ve ürünler için sorumluluk alan pazar önceliklerinde kurumlar ve itibarları hakkında daha fazla bilgi talep etmektedirler⁷².

Dolayısıyla bir kurumun itibarını yönetmesinin yolu iletişimi yönetmekten geçer. Kurumun sahip olduğu kültür ve değerleri doğrultusunda tasarladığı gelecek planlarını ve bu planların uzantısı olan iş hedeflerini gerçekleştirmesinde devreye soktuğu süreçlerden bir tanesi de iletişim süreçleridir. İletişim süreçleri, kurumun ilişkide olduğu sosyal paydaşlar ile kurduğu iletişimin tamamını kapsar. Bu sosyal paydaşlar ise çalışan, müşteri, medya, işbirliği yapılan kurumlar, bayiler, yatırımcılar, hükümet, üniversite, genel kamuoyu gibi o kurumun bugün ve gelecekteki durumundan etkilenen kitleleri

⁷⁰ Dörtok, a.g.e., s.67.

⁷¹ Ali Saydam, “**Kriz İletişimle Fırsata Dönüşebilir**”, www.activefinans.com/activeline/sayi:12/iletisim.html , erişim tarihi: 17.11.2003.

⁷² Nakra, a.g.m., s.404.

kapsamaktadır. Tüm sosyal paydaşların o kurumla ilgili toplam algılaması, kurumun itibarının iyi yada kötü olmasını belirler ve kurumun bu algılamayı bilerek iletişimini uygun bir strateji ile yönetmesi gerekir⁷³.

İletişim sadece özel sektörde değil, kamu ve sivil toplum yapılanmasında da “bir numaralı” yönetim önceliği olmuştur. Kurumlar, toplum nezdindeki “farklılaşmalarını” ancak iletişikle gerçekleştirebileceklerini görmüşlerdir. Söz konusu farklılaşma, kurumların paha biçemeyecekleri itibarlarının yönetilmesi ile eş anlamlıdır⁷⁴.

I.2.7.Yönetişim

İngilizce’de “governance” olarak ifade edilen yönetim kavramı, Türkiye’nin gündemine yeni yeni girmesine rağmen, Avrupa Birliği’nde dokuz on yıldır son derece yoğun bir biçimde tartışılan, yeni modellere ve özellikle kamu yönetimi reformuna kaynaklık eden bir kavram haline gelmiştir⁷⁵.

Yönetişim kavramı; bir toplumsal-politik sistemdeki ilgili bütün aktörlerin ortak çabalarıyla elde edilen sonuçların oluşturduğu yapı yada düzen olarak ifade edilmektedir⁷⁶.

Yönetişim kavramı; kamu yönetimi, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarını içine alan kompleks bir sistem ve bunların kendi aralarındaki ilişkiler ağı ve karşılıklı etkileşimlerini ifade etmek için kullanılmaktadır. Yönetişim, toplumu yönlendirmek ve yönetmek konusunda sorumluluk dengesinin devletten sivil topluma doğru kaymakta olduğuna işaret etmektedir. Başka bir anlatımla yönetim, kamu yönetimini, devletin ve

⁷³ Dörtok, a.g.e., s.61.

⁷⁴ “Kurumsal İtibar Nasıl Yönetilir?”, www.orsa.com.tr/cgi_bin/asp/concept.asp?type=normal&lang=TR06id042 erişim tarihi: 06.08.2003.

⁷⁵ Yıldırım, a.g.e., s.194.

⁷⁶ Ömer Bozkurt, Turgay Ergun, **Kamu Yönetimi Sözlüğü**, Ed.Seriye Sezen, TODAİE, Ankara, 1998, s.274.

siyasal iktidarların faaliyetleri ile sınırlandırmamakta, bunlarla birlikte özel sektör ve sivil toplum örgütlerini de yönetimin vazgeçilmez aktörleri olarak kabul etmektedir. Burada çok aktörlü bir yönetim karşımıza çıkmaktadır⁷⁷.

Yönetim ve iletişim, birbirinden ayrılmayacak iki kavramdır. Son zamanlarda kullanılmaya başlanan yönetişim kavramı, yöneticiler ile yönetilenler arasındaki iletişimin önemini ortaya koyması açısından da değer taşımaktadır⁷⁸.

Bir başka anlatımla yönetişim, ülkenin kaynak ve işlerinin açık, saydam, sorumlu, adil ve halkın ihtiyaçlarına uyumlu bir tarzda yeterli yönetimi anlamına gelir. Yönetişim, vatandaşların ve grupların ifade ettikleri, yasal haklarını sağladıkları, yükümlülüklerini yerine getirdikleri ve farklı çıkarlar arasında arabuluculuk yaptıkları yöntem, süreç ve kuruluşları da içerir⁷⁹.

Yönetişimin siyasal, ekonomik, idari ve kurumsal anlamda kullanılmaya çalışıldığı görülmektedir. Kurumsal yönetişim, dar anlamda kullanılan bir kavramdır. Kurumsal yönetişim, kurumun yönetim kurulu, hissedarlar, maaşlı yöneticiler ve diğer hisse sahipleri arasındaki hak ve sorumluluklarının dağılımını tanımlar, şirket kararlarının verilmesinde kullanılacak kuralları ve yönergeleri açıklar. Böylece, kuruluş amaçlarının belirlenmesinde, bu amaçlara ulaşmakta ve kuruluş performansının izlenmesinde kullanılacak araçların seçiminde bir baz oluşturur⁸⁰.

Yönetişimin olmazsa olmaz denebilecek bir çok temel unsuru bulunmaktadır. Bunlar; katılım, hukukun üstünlüğü, saydamlık, sorumluluk, uzlaşma, eşitlik ve adalet, etkinlik, verimlilik ve sorgulanabilirliktir. Toplumun şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarına

⁷⁷ Bilal Eryılmaz, **Kamu Yönetimi**, Erkan Matbaacılık, İstanbul, 1999, s.28.

⁷⁸ Aktan, **a.g.e.**, s.80.

⁷⁹ Australian Agency For International Development (AusAID) Good Governance: Guiding Principles For Implementation: The Australian Government's Overseas Aid Program. Canberra, August, 2000, p.3, (Aktaran: Yıldırım, **a.g.e.**, s.195-196.)

⁸⁰ Melda Ararat, "Şirketlerde İyi Yönetişim: Ne Yeşilden, Ne Siyahtan, Ne İnsanlıktan Taviz", Türkiye Kalite Derneği, 10. Ulusal Kalite Kongresi 2001, (Aktaran: Yıldırım, **a.g.e.**, s.197.)

cevap vermeyi amaçlayan yönetim, yozlaşmanın azaltılmasını, her kesimin görüşlerinin hesaba katılmasını, toplumda en fazla ezilmişlerin karar aşamasında seslerinin duyurulmasını temin eden bir yönetim anlayışıdır⁸¹. Yönetişim için gerekli olan saydamlık, verimliliği düşüren, güvenilirliği azaltan ve kamu yönetiminin eşitlik ilkesini ortadan kaldıran rüşvet ve yolsuzluk engelinin de aynı zamanda panzehiri hükmündedir⁸².

Yönetişim kavramı, yönetime katılma kavramına bir seçenek olarak ortaya konmaktadır⁸³. Yönetişimin öz mantığında çoğulculuk, yaygın yetki paylaşımı ve yerinden yönetim vardır⁸⁴.

Demokratikleşmeyi sağlaması düşünülen katılmalı yönetimle, yönetilen temsilcilerinin karar sürecinde yer alması hedeflenmekteydi. Bu da sonuçta yöneten ve yönetilenlerin durumlarını durağanlaştıran bir yönetim anlayışına götürüyordu. Oysa yönetim kavramı dışarıdan bir baskı olmadan her birinin birbirini etkilediği aktörlerin yarattığı bir yapıyı yada düzeni belirtmektedir⁸⁵.

Yönetişimin amacı, hem toplumsal sorunlarla hem de çağdaş toplumların karmaşıklığını, dinamiklerini ve çeşitliliğini yaratan olgularla baş edebilmektedir. Yönetişim, toplumsal çıkarları dengeler ve toplumsal aktörlerin ve dizgelerin kendilerine çeki düzen vermelerini sağlayacak biçimde olanakları ve sınırlılıkları ortaya çıkarır⁸⁶.

⁸¹ Yıldırım, **a.g.e.**, s.215.

⁸² **a.k.**, s.222.

⁸³ Bozkurt,Ergun, **a.g.e.**, s.274.

⁸⁴ Korel Göymen, “**Türkiyede Yerel Yönetim ve Yönetişim Gereksinimleri, Önergeler, Yönelimler**”, Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, Cilt 9, Sayı 2, Nisan 2002, s.13.

⁸⁵ Bozkurt,Ergun, **a.g.e.**, s.274.

⁸⁶ **a.k.**, s 274.

Yönetişimin sağlıklı mekanizmaları ancak sağlıklı ortamlarda işler hale getirilebilir. Kapalı idari ve siyasi ortamların sağlıksız ve sakıncalı iktisadi, siyasi, idari ve sosyal ürünlerinin iç ve dış itibarın zedelenmesine yol açtığı bilinmektedir⁸⁷.

Saygılıoğlu, karşılıklı bilgi akışı ve etkileşime dayalı bir anlayış olarak yönetişimin temel ilkelerini şu şekilde sıralamıştır⁸⁸:

- Demokratik düzende açıklık, hesap verme, çoğulculuk ve dolayısıyla birlikte yönlendirme sürecidir.
- Yönetimin merkezi otoritenin tekelinden çıktığı ve yetkilerin paylaşıldığı bir yönetim türüdür.
- Kamu bürokrasisi, özel sektör ve sivil toplum örgütlerinin bir arada da rol aldığı çok aktörlü bir yönetim anlayışıdır.
- Yönetimsel kararların alınmasında insandan çevreye kadar her oluşumdan merkezin etkilenmesi ve etkileşimle yönetim anlayışının benimsenmesidir.

Yukarıda da belirttiğimiz üzere yönetişimin temel unsurları arasında sıraladığımız katılımcı yönetim, hukukun üstünlüğü, saydamlık, sorumluluk, uzlaşma, eşitlik, adalet, etkinlik, verimlilik, sorgulanabilirlik gibi ilkeler itibarın tesisinde ve korunmasında da gerekli ilkelere sahiptir. Öte yandan karşılıklı bilgi alışverişini temel alan bir anlayış olmasından dolayı itibar yönetimi açısından büyük önem taşır

I.3. Kurumsal İtibarla İlişkili Kavramlar

I.3.1. Sosyal Sorumluluk

⁸⁷ Yıldırım, a.g.e., s.224.

⁸⁸ Nevzat Saygılıoğlu, "Yönetişim", Finansal Forum, 20.11 2000, (Aktaran: Esra Emin, **Devlet Yönetimine Katılım Açısından Türk Kamu Yönetiminde Halkla İlişkiler**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2002, s 28.)

I.3.1.1. Tanım

Geniş anlamıyla, kuruluşlar tarafından alınacak kararların, kamu üzerinde yaratacağı etkinin etraflı biçimde düşünülmesi olarak özetlenebilen sosyal sorumluluk, karar verme sürecinde kişisel-kurumsal karar ve faaliyetlerin tüm sosyal sistem üzerinde de yaratacağı olası etkileri değerlendirme zorunluluğudur⁸⁹.

Sosyal sorumluluk, kuruluşların hızla değişen ekonomik, sosyal ve politik çevrenin ihtiyaçlarına cevap verme gereksiniminden kaynaklanmıştır⁹⁰.

Çok daha gerilere gidebilmekle birlikte, modern anlamda sosyal sorumluluk, 1930'larda değerlerdeki kişisel ahlak kurallarından sosyal ahlak anlayışına doğru gelişen eğilimin yönetim felsefesini de etkilemesi ile birlikte gündeme gelmiştir⁹¹.

İşletmelerin sosyal sorumluluğa bakış açıları, bugünkü boyutlara ulaşmadan önce sadece üç alanda işlev görmüştür. Bunlar⁹²:

1. İşletme içinde kişisel değerlerin ne ölçüde korunması gereği (işletme içinde haksızlığı önlemek, iyi bir ast-üst iletişimi vs.)

2. İşverenlerin çalışanlara karşı sorumluluğu (sigorta, çalışanların çocuklarına kreş imkanı, konut yardımı vs.)

3. Sosyal faaliyetler (sanatkarları ve bazı dernekleri desteklemek vs.dir)

Ancak insanlar işletmelerden içinde buldukları toplumun sorunlarına da eğilmelerini beklemektedir.

Günümüzde kurumlar sadece teknik ve ekonomik kuruluşlar olarak tanımlanmayıp, sosyal birer kuruluş olarak da tanımlanır. Toplumun kurumlardan

⁸⁹ Keith Davis, Robert L. Blomstrom, Business Society and Environment, 2. edition, New York: Mc Graw Hill, 1971, s.85, (Aktaran: Peltekoğlu, a.g.e., s.170.)

⁹⁰ Len Peach, "Corporate Responsibility", Effective Corporate Relations, Maidenhead: McGraw Hill, 1987, s.191, (Aktaran: Okay, Okay (2001), a.g.e., s.617.)

⁹¹ Peltekoğlu, a.g.e., s.170.

⁹² Ülger, a.g.e., s.120-121.

beklentileri yeni boyutlar kazanınca kurumlar da topluma karşı tutum ve davranışlarını değiştirerek, üstlerine düşen sosyal sorumluluklarını yüklenmek yada yeniden gözden geçirmek durumunda kalmışlardır.Çağdaş kurum sadece mal üreten, pazarlayan ve sonuçta kâr elde eden kuruluş olmaktan çıkmakta, topluma karşı belirli sorumluluklar taşıyan kuruluş haline dönüşmektedir⁹³.

Çevreden enerji, materyal ve bilgi alarak, bunu çevreye mal ve hizmet çıktısı olarak sunan kurumlar; tüketiciler, diğer işletmeler, sendikalar gibi çeşitli kurum ve kuruluşlarla iletişimde bulunmak zorundadır.Çevreyle iç içe yaşamaları, toplum beklentilerinin değişmesi gibi etkenler ise, kurumların sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranması konusunda itici güç rolü oynamaktadır⁹⁴.

Tüketiciler, artık kendilerine sunulan herşeyi tüketmeye hazır halde değildirler, daha akılcı kararlar alıp uygulamaya çalışırken, kendilerini hedef alan reklam ve diğer pazarlama iletişimi çalışmalarında ürün veya hizmetin kendisine sunduğu faydanın yanında, kurumun topluma katkısını veya çevreye olan duyarlılığını da görmek istemektedirler⁹⁵.

Kurumun kendi çıkarları dışında toplumun varlığını kabul etmesi, temel görevleri dışında toplumsal sorunlarla da ilgilenmesi, atacağı adımların doğuracağı sonuçlarını önceden düşünmesi, sorumlu davranışın temelini oluşturmaktadır⁹⁶.

Billur Ülger, rekabet ortamında ve birbirine benzer hizmet ve ürünlerin sunulduğu bir ortamda şu sorunun sorulması gerektiğini belirtiyor: “Bir kurum, rakiplerinden farklı olduğunu hedef kitlesine nasıl anlatır?”.Ülger’e göre günümüz rekabet anlayışına istinaden bu soruya verilebilecek en uygun yanıt; kurumu ya da markayı,

⁹³ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 1998, s.14.

⁹⁴ Peltekoğlu, **a.g.e.**, s.169.

⁹⁵ İzzet Bozkurt, **Bütünleşik Pazarlama İletişimi**, Mediacat, Ankara, s.28.

⁹⁶ Peltekoğlu, **a.g.e.**, s.168.

herhangi bir sosyal amaç ya da soruna bağlayarak işletmenin karşılıklı kazanç(win-win) anlayışını yansıtmayı amaçlayan, kurumun ya da markanın rasyonel boyutundan çok irrasyonel (duygusal) boyutuna dikkat çeken ve böylelikle kriz durumlarına karşı bir iyi niyet altyapısı oluşturan sosyal sorumluluk kampanyalardır”⁹⁷.

Sosyal sorumluluk kampanyaları, kurumun imajını arttırmanın ve müşteri sadakati sağlamanın en etkin yollarından bir tanesidir.Toplum artık sorumluluklarını yerine getirme yönünde hiç bir çaba sergilemeyen kuruluşlara karşı her geçen gün daha az tolerans tanır hale gelmiştir⁹⁸.Bu nedenle kuruluşlar kendi sosyal programlarını oluşturmak ve geliştirmek zorunda kalmışlardır.⁹⁹.

Davis, Frederick ve Bloomstrom sosyal bir kuruluşla, sosyal sorumluluklarını yerine getirmeyen, üretim odaklı kurum modellerini karşılaştırarak aşağıdaki tabloyu geliştirmişlerdir.

Şekil 1:Sosyal Sorumluluk Açısından İki Kurumsal Modelin Karşılaştırılması

EKONOMİK MODEL	SOSYO-EKONOMİK MODEL
Birinci derecede önem verilen hususlar	Birinci derecede önem verilen hususlar
Üretim	Yaşam kalitesi
Kaynakları kendi çıkarına kullanma	Kaynakların korunması ve doğayla uyumu
Piyasa iradesi	Piyasa kararları üzerinde bazı toplulukların kontrolü
Kaynaklar üzerinde ekonomik geri dönüşüm	Kaynakların dengeli ekonomik ve sosyal geri dönüşümü
Bireysel çıkar	Toplumsal çıkar:Sistem içinde çalışan insanların dayanışmasını gerekli kılan işbirliği
Kapalı sistemde iş yapma	Açık sistemde iş yapma
Hükümetin rolü ikinci derecededir.	Hükümetle aktif bağlılık söz konusudur

Kaynak:Business and Society : Concepts and Policy Issues, 4th ed.By Keith Davis, William C.Frederick, and Robert L.Blomstrom, Copyright©1980 by McGraw-Hill Book Company, p.9, Robert Kreitner, Management, Houghton Mifflin Company, Boston 1989, s.72

⁹⁷ Ülger, **a.g.e.**, s.118-119.

⁹⁸ Bjorn Stigson, “Pillars of Change, Forum For Applied Research and Public Policy, vol:16, no:4, Summer 2002, s.25, (Aktaran: Ülger, **a.g.e.**, s.119.)

⁹⁹ Ülger, **a.g.e.**, s.118-119.

I.3.1.2.Sosyal Sorumluluk ve İtibar Yönetimi İlişkisi

Sosyal sorumluluk bilinci içinde yönetsel felsefesini oluşturan ve çevreye açılan kuruluşlar, çevreye kapalı ve salt ekonomik yaklaşan kuruluşlara göre daha başarılı ve uzun ömürlü çalışma şansına sahiptirler.Çevre ilişkilerini sürekli ve düzenli işleten kurumlar, toplumsal çıkarlarla örgütsel çıkarları uzlaştırabilen çağdaş kuruluşlar olarak tanımlanabilirler¹⁰⁰.

Yalnızca ticari kaygı güderek faaliyet gösteren kurumlar, artık kamuoyundan kabul görmemekte, bu bakımdan da kurumlar sosyal sorumluluk taşıyan faaliyetlere ağırlık vermekte ve bu şekilde rakipleri arasından sıyrılmaya çalışarak, iyi bir itibar ile hedef gruplarına ulaşmaya çalışmaktadırlar.Toplum, kâr eden şirketlerden çok sosyal olan şirketleri beğenmektedir.Artık sosyal sorumluluk kurum felsefesinin tamamlayıcı bir ögesi haline gelmiştir¹⁰¹.

Bu nedenle günümüzde kuruluşların faaliyetlerinde sosyal sorumluluk ön plana çıkarılmaya başlanmıştır.Kuruluşların başarı kazanmalarında sadece kendi iç uyumunun yeterli olmadığı, aynı zamanda kuruluşun çevresiyle de düzenli ve uyumlu ilişkilerin kurulması gerektiği anlaşılmıştır.İşletmeler artık sadece ekonomik birer varlık olarak değil, aynı zamanda sosyal kuruluşlar olarak da değerlendirilmektedir.Kuruluşlar kazanç elde etmelerinin yanında topluma karşı bazı sorumluluklarının olduğunu da anlamışlardır.Bu yüzden toplumun istek ve beklentilerini üst yönetime ileterek nihai kararın alınmasında, halkla ilişkiler görevlilerinin yer aldığını görülmektedir¹⁰².

Kurumların, sosyal sorumluluğu, kurumsal yapı içerisinde nereye koydukları, sosyal sorumluluğun değerinin gerçek bir göstergesidir.Sosyal sorumluluk genellikle dış

¹⁰⁰ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.5.

¹⁰¹ Metin Kazancı, Kamuda ve Özel Sektörde Halka İlişkiler, Turhan Kitabevi, Ankara, 1997,s.40.

¹⁰² Okay ,Okay (2001), a.g.e., s.618.

ilişkiler, kurumsal ilişkiler veya toplumsal ilişkiler içerisine yerleştirilmektedir.Sosyal sorumluluk, kurumun dış ilişkilerinin dolayısıyla halkla ilişkilerin bir fonksiyonu olarak görülmektedir.Bu içerik içerisinde halkla ilişkilerin amacı, şirketlerin faaliyette buldukları yerlerde “iyi kurum vatandaşı” olarak faaliyetlerinin bilinmesini sağlamaktadır¹⁰³.

Sosyal sorumluluk uygulamaları; kuruma satış artışı, kaliteli işgücünün kuruma çekilmesi ve kuruma güven duyulmasını sağlayarak katkıda bulunabilir¹⁰⁴.

Kurumlar, yakın geçmişte doğrudan mal ve hizmet ile ilişkili alanlarda yoğunlaşarak rekabet üstünlüğü elde etmeye çalışmaktaydılar.Ancak bugün çevre ve sosyal sorumluluk bilinciyle rakiplerine karşı üstünlük sağlama mücadelesi vermektedirler¹⁰⁵.

Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi (WBCSD) Direktörü Marcel Engel, kurumsal sorumluluğun, kurumların dünya vatandaşları olarak görevlerini yerine getirmelerine yardımcı olduğunu belirtmektedir.Engel, sosyal sorumluluk projelerinin kurumların iş paydaşlarına olan etkisini ise şöyle özetlemektedir: “Sosyal sorumluluk, kurumsal taahhüt, personelin hayat kalitesini yükseltme ve yerel toplumsal birimlerle birlikte gerçekleştirilen çalışmaların bütünüdür.Tutarlı bir kurumsal sosyal sorumluluk bütünlük, sağlam değerler ve uzun bir yaklaşım üzerine kuruluysa kurumlara mutlaka yarar sağlar¹⁰⁶.

Sosyal sorumluluğun eksikliği yüzünden bir kurumun hisse senedi fiyatlarının etkilendiğine dair çok kuvvetli bir kanıt olmamasına rağmen bu durumun kurumun itibarına zarar verebileceğini söylemek mümkündür.

¹⁰³ Peter Frankental “Corporate Social Responsibility-A PR Invention”, Corporate Communications:An Internal Journal,Vol.6,Num1, 2001, s.22-23, (Aktaran:Okay, Okay (2001), s.626.)

¹⁰⁴Yılmaz Argüden, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, Arge Danışmanlık Yayınları, İstanbul, 2002, s.43

¹⁰⁵ Şimşek, **a.g.k.**, s.72.

¹⁰⁶ Fadime Çoban, “**Türkiye’nin En Sorumlu Şirketleri**”, www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=161 erişim tarihi: 08.05.2005.

Gary Davies'e göre de sosyal sorumlu görülmek bir kurumun itibarını iyileştiren bir şeydir.Bu, artık kâr peşindeki kurumlar için tercih haline gelmiştir.İyi bir kurumsal yurttaş olarak görülmek, itibar denilen cisimsiz varlığı inşa etmeye yardımcı olur.İyi bir itibar ise müşteri ve çalışanları çekip korumaya yardımcı olur¹⁰⁷.

Peter Frankental'a göre bir çok sosyal sorumluluk çalışması nihai bir geri dönüş arzusuyla mesela daha uysal bir işgücü, daha düzgün planlama izninin çıkması, daha sorumlu müşteriler ya da günümüzün kurumsal ilişkiler yönetimi jargonunda “faaliyet yapmak için lisans almak veya itibar güvenini kazanmak” gibi amaçlarla yapılmaktadır.Frankental'a göre işte bu nedenle, çağdaş kurumsal sosyal sorumluluk kavramı artık gerçek hayır severlikten hayli uzaklaşmış görünmektedir¹⁰⁸.

I.3.2.Kriz Yönetimi

I.3.2.1.Krizin Tanımı

Örgütsel anlamda kriz; örgütün amaçlarını ve varlığını tehdit eden, örgütün risk önleyici önlemlerini yetersiz kılacak nitelikte örgütün ani tepkisini gerektiren beklenmedik ve hızlı değişikliklerin söz konusu olduğu, planlama ve karar mekanizmalarını olumsuz biçimde etkileyen, gerilimli bir durum olarak değerlendirilebilir¹⁰⁹.

Krizler, kurumların rutin sistemini bozar ve aniden ortaya çıkar¹¹⁰. Örgütlerin ve toplumların yaşamında karşılaşılabilecek kaotik durumlardır ve karmaşa yaratır.Kriz olasılığını tümüyle engelleyecek bir yöntem de yoktur¹¹¹.

¹⁰⁷ Davies,Chun,Silva,ve Ropert(2003b) **a.g.k.**,s.54.

¹⁰⁸ Peter Frankental “Corporate Social Responsibility-A PR Invention” , Corporate Communications:An International Journal,Vol.6, Num.1 ,2001, (Aktaran: Okay,Okay (2001), **a.g.e.**,s.627.)

¹⁰⁹ Ertekin, **a.g.e.**,s.107.

¹¹⁰ Norman Phelps,“Setting Up a Crisis Recovery Plan”, The Journal of Business Strategy, Vol.6, No.4, Spring 1986, s.5, (Aktaran: Melek V.Tüz, **Kriz Yönetimi**, Alfa, İstanbul, 2004, s.3.)

Kriz sadece devam eden faaliyetleri değil, aynı zamanda işletmenin yaşamını tehdit eder, üretim kapasitesini kullanılamaz duruma getirir ve rekabeti sarsar¹¹².

Üç koşulun ortaya çıkışı Hermann'a göre krizi tanımlamaktadır:¹¹³

- Kuruluşun itibarının sarsılması,
- Sorunun çözümlenebilmesi için sürenin sınırlı olması,
- Kuruluş tarafından beklenmeyen zamanda meydana gelmesi.

Krizler, küçük kuruluşları ortadan kaldırmakta, ekonomik yönden güçlü kuruluşları ise zarara uğratabilmektedir. Aynı zamanda yok olmayan kuruluşlar da ciddi olarak itibar kaybına uğrayabilmektedir¹¹⁴.

Krize neden olan faktörler işletme dışından yada işletmenin kendi iç yapısından kaynaklanabilir. Krize neden olan faktörler ne olursa olsun, kurumsal açıdan yıkıcı etkileri olabilir.

Krize yol açan ve çoğu zaman da başarısızlık kaynağı olabilecek bir takım faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir¹¹⁵.

- Doğal afetler,
- Kurum yapısının esnekliğini yitirmesi,
- Risk alma veya riske girme,
- Kapasite ve kaynak kullanımındaki aşırı daralma veya genişleme,
- Önemli ürün kayıpları,
- Fabrika–donanım kayıpları,

¹¹¹Hasan Demirtaş, “**Kriz Yönetimi**” ,www.webinonu.edu.tr~hdemirtas/krizyon.htm., erişim tarihi: 04.08.2004.

¹¹² Tamer Koçel, “İşletmelerde Kriz Durumlarında Yönetim Uygulamaları”, Zaman Yönetimi ve Kriz Yönetimi Semineri, TÜSSÜDE, Gebze, 26-28 Mayıs 1993, s.1, (Aktaran: Tüz , a.g.e.,s.3.)

¹¹³ Paul Winner, Effective PR Management, A Guide to Corporate Success, London:Kogan Page Ltd., 1990, S.87, (Aktaran: Peltekoğlu, a.g.e., s.313.)

¹¹⁴Ayla Okay, **Kurum Kimliği**, Mediat, İstanbul, 2003, s.185.

¹¹⁵M.Şerif Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, Damla Yayınevi, Konya, 1998, s.310.

- Büyük endüstriyel kazalar,
- Önemli bilgisayar kayıpları-bozuklukları,
- Düşmanca saldırılara uğramak-olumsuz rekabet,
- Nakit yetersizlikleri veya etkin olmayan nakit yönetimi,
- Endüstriyel ilişkilerde bozulmalar,
- Olumsuz veya haksız rekabetle karşılaşmak,
- Uluslararası koşulların; savaş, nükleer tehlike, ekolojik dengedeki bozulmalar vb. nedenlerle olumsuzlaşması.

Krizin belirtilerini oluşturan bazı işletme sorunları ise şunlardır:Bozulan bilançolar, devamlı aksayan nakit akışları, artan fakat cevapsız kalan müşteri şikayetleri, iadeler, sabit sermaye akış dengesi, düşen satışlar, azalan pazar payı, rakiplerin pazardaki yeni hamleleri¹¹⁶.

Hangi sebeple ortaya çıkarsa çıksın, kurum için ciddi bir tehdit oluşturan kriz durumunun bir takım özellikleri vardır.Bunlar da şu şekilde sıralanabilir¹¹⁷:

- Kriz, kurumsal amaçları ve hatta kurumun varlığını tehdit edebilir.
- Kriz, yöneticilerin ve giderek kurumun tehlikeleri ve belirsizlikleri öngörme ve önleme sistemlerini yetersiz hale getirir.
- Kurum, zaman baskısı altına girer.
- Ani ve beklenmeyen değişiklikler olur.
- Stres düzeyi yükselir.
- Tereddüt, korku ve panik artar.

Kriz dönemlerinden en az hasarla kurtulmak, hatta kriz dönemlerini fırsata dönüştürebilmek için etkin bir kriz yönetimi uygulamak gerekir.

¹¹⁶ Koçel,a.g.m, s.4, (Aktaran: Tüz,a.g.e., s.12.)

¹¹⁷ Ertekin,a.g.e, s.109.

Krizi atlatabilmenin temel taşlarından biri, tüm ihtimallerin önceden düşünülmüş olmasıdır. Beklenmedik anda meydana gelen krizlerin üstesinden gelebilmek yada minimum zararlarla atlatabilmek için benimsenmesi gereken temel felsefe, “Her an her şey olabilir”, anlayışıdır¹¹⁸.

Krizin kurum yönetimine etkileri bazen olumlu yönde olup, örgüte hız kazandırabileceği gibi, olumsuz yönde olup işletmenin hayatına da son verebilir. Yönetici düzeyinde yapılan bir araştırmaya göre krizin olumlu ve olumsuz etkileri şu şekilde sıralanabilir¹¹⁹:

Öncelikle olumlu etkilerini sıralamak gerekirse;

- Yeni pazar arayışları yaratır.
- Yarım kalan projelerin devreye alınmasına neden olur.
- Kâra geçme düşüncesi ağırlık kazanır.
- Dış pazarlara açılma gereği doğar.
- Maliyetlerde tasarrufun önemi ortaya çıkar.
- Dış çevreyle iletişim artar.
- Öz kaynaklar önemli duruma gelir.
- Diğer örgütlere göre işletmenin gücü ortaya çıkar.
- Kriz deneyimi kazanılır.
- Ekip çalışması güçlenir.
- Yöneticilerle çalışanlar arasında yakınlaşma sağlanır.
- Araştırma ve geliştirme faaliyetleri ön plana çıkar.
- Kalitenin önemi anlaşılır.

¹¹⁸Peltekoğlu **a.g.e.**, s.316.

¹¹⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu, Krizi Yaratan Sebepler, Krizin Olumlu ve Olumsuz Etkileri, Tepe Yöneticileri Düzeyinde Yapılan Beyin Fırtınası Sonuçları, Bursa, 25.9.1994, s.1, (Aktaran: Tüz, **a.g.e.**, s.86.)

- Çalışanlar, işlerinin önemini anlar.

Krizin olumsuz etkileri ise şunlardır:

- Geleneksel örgüt yapısına sahip kurumlar hızlı karar alıp, krize çabuk cevap veremezler.
- Kararlar bilgi yetersizliği nedeniyle sağlıklı olmaz.
- Yönetim, merkezi hale gelir ve yaratıcılık ölür.
- Örgüt içi gerilim ve çatışmalar artar.
- Kararların etkinliği bozulur¹²⁰.
- Yan sanayinin ilave yükleri artar.
- Finansal problemler yaşanır.
- İşten çıkarılma korkusuyla çalışanların motivasyonu kalmaz.
- Dakika maliyeti ve sabit giderler artar.
- Üretim planlaması yapılamaz, atıl kapasite artar.
- Üretim tekniklerinde iyileşme durur.
- Yönetimsel programlar aksar.
- Firma imajı zayıflar ve gelir düzeyinde kayıplar artar.
- Yatırımlar yarım kalır.
- Beceri gecikmesi olur ve kalite düşer.
- Güven ortamı sarsılır ve otorite boşluğu olur.

Tüm bu olumsuzlukların sonucunda da işletmenin itibarı ciddi anlamda zedelenir.

¹²⁰ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Timaş Basım, İstanbul, 1992, s.332.

I.3.2.2 Kriz Yönetiminin Tanımı

Kriz yönetimi, beklenmedik bir anda ortaya çıkan ve kötü sonuçlar doğurması muhtemel bir durumda, yani kriz anında, kurumun imajının yara almaması, hedef kitleyle iletişimin zedelenmemesi için yapılan bilinçli ve programlı halkla ilişkiler çalışmalarıdır¹²¹.

Kriz yönetimi, kriz olarak nitelenen durumu ortadan kaldırmak için yapılan planlı, sistematik ve rasyonel bir şekilde uygulanan faaliyetler topluluğudur. Sistematik olarak adım adım verilecek kararları, bu kararları uygulayacak ekibi oluşturmayı, uygulama sonuçlarını hızla alarak yeni kararlar vermeyi kapsamına alır. Normal şartlardaki yönetim politikalarının kriz şartlarında cevap vermesi zordur. Kriz dönemlerindeki uygulamanın farklı olması gerekir. Krizi normal şartların iş yapma ve karar verme alışkanlıkları ile çözmeye çalışanlar başarısız olurlar¹²².

Kriz yönetimi, kuruluşun zarar gören imajının düzeltilmesi, kuruluşun kendi doğasından ötürü karşılaşılabileceği olası, hoş olmayan durumların önlenmesi ya da en az zararla atlatılabilmesini temel alır¹²³.

Kriz yönetimi, başka bir tanımla, olası bir kriz durumuna karşılık, kriz sinyallerinin yakalanarak değerlendirilmesi ve örgütün bu durumu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması süreci şeklinde de ifade edilebilir¹²⁴.

Çalışılan alana ve geleceğe yönelik olası sorun ve tehlike (risk) etmenlerinin belirlenmesi, uygun tepki ve savaşımların saptanması, kurumun krizle başa çıkacak önlemleri uygulamasını ve tepkileri değerlendirmesini kapsayan süreç olarak kriz yönetimi; bir kurumun saygınlığını korumak için kullanılan beceri ve tekniklerin tümüyle

¹²¹ Arzu Çekirge Paksoy, **Türkiye'deki Halkla İlişkiler Uygulamaları**, Rota Yayınları, 1999, İstanbul, s.47.

¹²² Koçel, a.g.k.,s.1-3,(Aktaran: Tüz,a.g.e., s.85.)

¹²³ Filiz Balta Peltekoğlu, "Kriz yönetiminde Halkla İlişkilerin İşlevi, Verimlilik Dergisi, Milli Produktivite Merkezi Yayını, 1993/2, s.208, (Aktaran: Okay, Okay,(2001), a.g.e., s.469.)

¹²⁴ M.Şerif Şimşek,a.g.e., s.312.

değerlendirilmesi olarak algılanan itibar riski yönetiminin bir ögesidir.Son zamanlarda kriz yönetimi, başlı başına bir yönetim dalı olarak görülmeye başlanmıştır¹²⁵.

I.3.2.3 Kriz Yönetimi ve İtibar Yönetimi İlişkisi

Barton, krizi tahmin edilemeyen ve potansiyel negatif sonuçlar doğuran büyük olaylar olarak tanımlamaktadır.Bu olay ve onun kötü sonuçları bariz şekilde kuruluşa, çalışanlarına, ürünlerine, hizmetlerine, finansal duruma ve itibarına zarar verebilir¹²⁶.

Yoğun bir ticari rekabetin yaşanmasıyla birlikte, kuruluşların ürün ve hizmetlerine yönelik olarak hedef kitlelerini genişletme isteğiyle hem ürettikleri ürün ve hizmetlerde hem de kurumsal itibarlarını geliştirmek amacıyla faaliyetlerde buldukları ve bunlar için de büyük meblağlarda para ve zaman harcadıkları görülmektedir.Fakat kurumsal itibarı, ürün ve kurum imajını yükseltmek için yapılan çalışmalar ve harcanan paraya karşın; kuruluşların hala büyük bir çoğunluğunun bir kriz anında etkin bir iletişim kuracak ve krizin en az hasarla atlatılmasını sağlayacak, hatta krizi bir fırsat olarak görüp değerlendirebilecek çok az kriz yönetimi planının olduğunu tespit etmek mümkündür.Kuruluşların itibarlarına harcadıkları miktarın ve zamanın bir kısmını da bunu korumak amacıyla kriz yönetimine ve iletişimine harcamak zorunda oldukları da bilinmektedir.Aksi halde yıllar boyunca yapılan başarılı faaliyetler ve hizmetlerden elde edilen itibar, olumlu imaj ve hatta kuruluşun varlığı bir krizle bir anda ortadan kaybolabilmektedir¹²⁷.

Young'a göre kurumlar, potansiyel krizlere yönelik hazırlık ve planlamaya yeterli zaman ayırmadıklarından hasar gören itibarlarını düzeltmek için daha çok zaman

¹²⁵ Ertekin,a.g.k.,s.107.

¹²⁶ Gail F.Baker, “**Race and Reputation**”, Handbook of Public Relations, Ed.,Robert L.Heath, Sage Publications, Inc.2001, California, s.513.

¹²⁷ Ayla Okay, Aydemir Okay, **Halkla ilişkiler ve Medya**, Mediacat, İstanbul, 2002, s.172.

harcamaktadırlar.Young, bu tip potansiyel olarak var olan tehlikeli durumlar karşısında itibarı oluşturmak ve korumak için alınacak önlemler ve yaklaşan krizin erken uyarı işaretleri olduğunu iddia etmektedir¹²⁸.

Charles Fombrun, bir makalesinde kriz ortamları, şirketlerin itibarı ve bunların finansal sonuçlara etkisini irdelemiş ve şu yorumu yapmıştır¹²⁹:

Kriz durumları, şirketlerin itibarlarının görünmeyen net değeri ile ilgili tahminde bulunmaya fırsat tanır.Özellikle medyaya da yansıyan bir olumsuzluk ortamında şirketin adının geçmesi durumunda, şirketin ürünlerinin müşteriler üzerindeki cazibesi azalabilir, şirketin istihdam politikası da bundan olumsuz etkilenebilir.Finansal olarak geleceğe yönelik kârlılık tahminleri olumsuz etkilenir, nakit akışı da bundan nasibini alır. Tüm bunlar analistlerin ve yatırımcıların şirketin hisse senetlerine gösterecekleri ilginin ve dolayısı ile şirketin pazar değerinin azalması demek olacaktır.Şirketlerin pazar değerleri, krizin bir haftalık diliminde %5 ile %15 arasında etkilenmektedir.

Birlikte değerlendirildiğinde araştırmalar desteklemektedir ki; şirketlerin elle tutulabilir finansal değerleri, itibarlarını oluşturan değerlerle yakından ilintilidir.Şirketlerin kârlılıklarının simgesi olan finansal tabloların son satırları da göstermektedir ki; toplum tarafından daha fazla saygı gören şirketlerin performansı daha farklıdır.Çünkü onlar yatırımcıların, müşterilerin ve çalışanların “birinci seçenekleri” haline gelmeyi başarmışlardır.Bu nedenle, itibarın yönetilmesi, uzun bir zaman dilimi içinde kararlılık, zaman, para ve insan kaynağı yatırımı gerektiriyor olmasına karşın kişisel çıkarlardan daha az önemli değildir.

Başarılı bir kriz yönetimi için kurumların krizle karşılaşmadan önce de etkin bir itibar yönetimi ve halkla ilişkiler çalışması içerisinde bulunması gerekir.Gazeteciler, siyasetçiler ve başka kamuoyu önderleriyle iyi ilişkilerin kurulmuş olması ve kamuoyunun güveninin kazanılması, özellikle böyle anlarda “Uzun yıllar boyunca ekilip büyütülen

¹²⁸Baker,**a.g.m.**, s.515.

¹²⁹ Salim Kadıbeşegil, **Kriz Geliyorum Der**, Mediacat, İstanbul, 2002,s.50.

meyvelerin alınması” anlamına gelecektir.Ancak bu sermayenin dahi yeterli olmayacağı ve tükenebileceği unutulmamalıdır¹³⁰.

Kriz dönemleri, halka ilişkiler etkinliklerinin ön plana çıktığı zamanlardır.Çünkü bir çok kriz, örgütün hedef kitleleri ve genel olarak halkın katkılarıyla aşılabilir.Kuşkusuz bu aşamada katılım, büyük ölçüde anlam kazanır.Kriz dönemlerine hazırlıksız yakalanmak, halkla ilişkiler stratejileriyle ve etkinlikleriyle yeterli düzeyde çalışma yapmamak, örgütsel uygulamalarda olumsuz sonuçlara neden olur.Kamuoyu farklı ve beklenmedik tepkiler geliştirir, dedikodu ve söylenti ortamının olumsuz tüm sonuçları krizle başa çıkmayı zorlaştırır.Bu nedenle, kriz öncesinde ve krizden sonra uygulanacak halkla ilişkiler programları mutlaka hazırlanmalı, tartışılmalı ve olgunlaştırılmalıdır.Yönetim kademelerinin katkıları sağlanmalı, gerekli eğitim çalışmaları önceden yapılmalıdır¹³¹.

Peter Sheldon Green’e göre, kriz iletişimi yönetimi, kriz ortamlarını yönetmekten çok, beklenilmeyen durumlarda ne tür yönetimsel davranışlar içinde olarak itibarımızın korunması gerektiğine yönelik bir alanı inceleyen sosyal bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.Bunun doğal sonucu olarak, ortada kriz yokken eğitilmiş nitelikli insan gücünün, karşılaştığı kriz ortamlarına karşı duruşu ve krizi ele alış biçimi farklı bir güvenceyi bizlere sunmaktadır.Büyük ekonomik ve ülkeler arası savaşlara varan krizler de dahil olmak üzere her krizin kendi açılımında iki yönetimsel alan karşımıza çıkmaktadır: Birincisi krizin teknik yönetimidir ve bu alan karşılaştığımız olağanüstü durumla ilgili hangi tedbirleri almakta olduğumuz ve bunlarla ilgili hangi karar süreçlerini çalıştırdığımızı kapsamaktadır.İkincisi ise, krizin sıcak saatlerini yaşarken iletişimi nasıl

¹³⁰ Okay, Okay (2001), **a.g.e.**, s.471.

¹³¹ Ertekin, **a.g.e.**, s.109.

yöneteceğimizle ilgili alandır.Hangi pencereden bakılırsa bakılsın her ikisi de kurumsal itibarımızı var olmak ve yok olmak arasındaki ince çizgiye taşımaktadır¹³².

Kriz döneminde örgütün halkla ilişkileri ve çevreyle iletişim önem kazanır.Halkın bilgilendirilmesi ve kamuoyu ile sağlıklı ilişkiler kurulması, bu konudaki planlama etkinliklerinin zamanında, oldukça kapsayıcı bir biçimde yapılması gerekir¹³³.

Kriz durumunda kurum, kısa sürede çözümler üretmek zorundadır.Çünkü itibarı bir şekilde zedelenmiştir, kamuoyunun gözleri artık kuruluşun üstündedir ve kendisinden şüphe duyulmaktadır¹³⁴.

Patterson'a göre ise, kriz yönetimi olumsuz bir durumla karşılaşıldığında derhal uygulanacak bir eylem planıdır, itibar yönetimi ise uzun yıllar boyunca sürdürülen proaktif bir yaklaşımı kullanan bir stratejidir¹³⁵. Kriz yönetiminin itibar yönetimini destekleyici bir program olduğunu söylemek mümkündür.

Krizin olmadığı ortamlarda şirketlerin güçlü bir “itibar yönetimi” uygulamaları, karşılaştıkları krizleri “zaten az hasarla atlatacaklarının” ön tedbiridir.Çünkü itibar; şirketlerin ilişki içinde oldukları çalışanlar, müşteriler, bayiler, yatırımcılar, sivil toplum örgütleri, kamu bürokrasisi, yerel yönetimler, akademisyenler gibi sosyal çevrelerle karşılıklı “güveni” elde etmeye yönelik bir yönetim işlevidir¹³⁶.

Marka ve itibar yönetimi konusunda uzman Ronald J.Alsop, kriz dönemlerinde itibar yönetiminin nasıl yapılması gerektiği konusunda şunları belirtmektedir¹³⁷:

¹³² Green, **a.g.e.**, s.43.

¹³³ Ertekin, **a.g.e.**, s.111.

¹³⁴ Ülger, **a.g.e.**, s.281.

¹³⁵ Bill Patterson, Crisen Impact On Reputation Management, www.media-relations.com/articles.htm#impact, (Aktaran: Okay, Okay (2001), **a.g.k.**,s.469.)

¹³⁶ Salim Kadıbeşegil; “Bu Krizi Nasıl Atlatacağız”, <http://www.orsa.com.tr>. Nisan 2003, (Aktaran: Hasırcı, **a.g.k.**, s.41)

¹³⁷ Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri , <http://www.hurriyetim.com.tr/haber/0,,sid~4@nvid~507026,00.asp> erişim tarihi: 15.12.2004.

1.İşi baştan sıkı tutmak gerekir.Krizin ilk birkaç günü doğru tutum ve politikalar sergilemek gerekir.

2.Saydam olmak gerekir.Kriz durumunda kamudan bilgi saklamak ya da sessizliğe bürünmek oldukça tehlikelidir.Kriz döneminde hemen uygulamaya alınacak bir iletişim planı olmalıdır.

3.İnternette faydalanmak gerekir.Krizle ilgili gelişmeleri internette yayınlamak, bunun yanı sıra interneti takip ederek kurum hakkında çıkan olumsuz haberleri de izlemek gerekir.

4.Panik havası yaratılmamalıdır.Krizler ani gelişen olaylardır, bu yüzden tüm gerçeklere ve bilgilere sahip olduktan sonra açıklama yapılacağını söylemek en doğrusudur.

5.Özür dilemesi bilinmelidir: Özür dilemek, kurumsal itibarı korumak açısından olumlu bir tutumdur.Hemen savunmaya geçilmemelidir.

6.İsim değişikliği konusu iyi düşünülmelidir.Şirketin adını değiştirmek her zaman çözüm değildir.Kurumun isminin itibarından ve geçmiş başarıların kuruma sağladığı krediden faydalanmak gerekir.

7.Zamanlamayı iyi ayarlamak gerekir.Kurumun ismi değiştirilecekse bunun zamanlamasını doğru ayarlamak önemlidir.

8.Kriz sonrası iletişimi ihmal etmemek gerekir:Yaşanan kriz atlatıldıktan sonra tekrar kurumsal imaj ve reklam kampanyalarına başlanabilir.Ancak olumsuzlukların arkada bırakılmış olması gerekir.

9.İtibar ölçülmelidir.Kurumsal itibar politikası ve hareket planı hayata geçirilirken analistlerin, müşterilerin ve diğer üçüncü kişilerin gözündeki kurumsal itibarın sürekli ölçülmesi gerekir.

I.3.3. Kurum Kimliği

Bireylerin sosyal bir yaşantı içerisinde bir arada yaşamaya başlamalarıyla birlikte, kendilerini bir bütün olarak ve bir kimlik ile ifade etme ihtiyaçları doğmuştur. Bu bakımdan kurum kimliğinin bazı öğelerine ilk kez soyluların, kralların ve şehirlerin kullandıkları armalarda ve orduların üniformalarında rastlanmaktadır¹³⁸.

Bu işaretler onları taşıyanları bir arada tutmayı, ortak bir ruh oluşturmayı ve belli bir bütün olarak hedeflerini iletmeyi amaçlamaktaydı. Bayrak ve üniforma, aidiyeti veya en azından bütünleşmeyi göstermekteydi. Buradaki amaç; birbirinden ayrılma, yeniden tanınırlığı ve belli bir profili sağlamak, belli kimliklere bağlı olduğunu ve ideolojiler veya hükümdarlığa aidiyeti kanıtlamaktı. İmalat, ticaret ve nihai olarak endüstrileşme ile birlikte kurumların da bir kimliğe sahip olma kendilerini tanımlama ve bütünleşme ihtiyacı giderek artmıştır¹³⁹.

Günümüz çağdaş kuruluşları da farklı bir tutum içinde değildir; onlar da belli logolar, kurum renkleri, davranış tarzları ve iletişim yöntemleri ile kendilerine has, kendilerini diğerlerinden ayıran bir takım farklılıklar yaratarak, hem kendi içlerinde bir bütünleşme duygusu oluşturma, hem de harici hedef kitlelerinin akıllarında kalmak ve iyi bir imaja sahip olmak için küçümsenmeyecek bir çaba içerisindeyler¹⁴⁰.

¹³⁸ Okay, (2003), **a.g.e.**, s.17.

¹³⁹ Klaus Schmidt, "Corporate Identity-Entwicklung, Verstandnis und Potentiale", Corporate Identity in Europa: Stragien, Instrumente, Erfolgreiche Beispiele, (Hrsg.) Klaus Schmidt, Frankfurt/Main; New York: Campus Verlag, 1994, s.15, (Aktaran: Okay (2003), **a.g.e.**, s.17.)

¹⁴⁰ Okay (2003), **a.g.e.**, s.19.

I. 3. 3.1 Tanım

Kurum kimliği bir kuruluşun, işletmenin, organizasyonun kimliğini ifade eder. Bu kimlik; kuruluşta çalışanların davranışları, kuruluşun iletişim biçimleri, felsefesi ve görsel unsurlardan oluşur¹⁴¹.

Hatch ve Schultz, kurumsal kimliği, bir kuruluşun kendini ifade etme biçimi olarak tanımlamış ve kurumun kim olduğunu, ne yaptığını, nasıl yaptığını ve nereye gitmek istediğini belirleme yöntemi olarak öne sürmüştür¹⁴².

Benzer şekilde, Wally Olins'e göre kurum kimliği bir kuruma ait üç noktayı yansıtabilmektedir¹⁴³:

- Kim olduğunu,
- Ne yaptığını,
- Nasıl yaptığını.

Bir kurumun kimliği denildiğinde “kamu” veya “kamular” gözünde onu başkalarından ayıran veya ayırıcı olan özellikleri ya da nitelikleri anlaşılır. Bu nitelikleri onun kültürü belirler¹⁴⁴.

Bir kurumun bir kimliğe ihtiyaç duymasının başlıca nedenleri; kurum içerisinde çalışanların kuruluş ile bütünleşmelerini sağlamak, kurum dışında ise diğer kuruluşlardan, rakiplerden ayırt edilmek ve onlardan sıyrılabilmektir. Çünkü artık

¹⁴¹ a.k., s.37.

¹⁴² Mary Jo Hatch ve Majken Schultz, “Scalling The Tower of Babel: Relational Differences Between Identity, Image and Culture in Organizations” , The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation and Corporate Brand , Edited by M. Schultz & MJ Hatch, UK: Oxford University Press, 2000, s.13, (Aktaran: Ülger, a.g.e., s.93.)

¹⁴³ Theo Bungarten, “Quo vadis CI? Tendenzen und Entwicklungen der Corporate Identity_Diskussion in Wissenschaft und Wirtschaft und Wirtschaft”, Unternehmensidentitaet. Corporate Identity. Betriebswirtschaftliche und Kommunikationaswissenschaftliche Theorie und Praxis, (Hrsg). Theo Bungarten, Tostedt: Attiikan_Verl., 1993, s.109, (Aktaran: Okay (2003), a.g.e., s.38.)

¹⁴⁴ Muharrem Varol, **Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş**, Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, Ankara, 1993, s.212.

günümüzde pek çok kuruluş birbirine benzer ürünler üretmekte, tüketicinin tercih sebebi o kuruluşun hatırlanabilme derecesi ve imajı olmaktadır¹⁴⁵.

Bir örgütün kimliğinin hem iç hem de dış kamuları bakımından olumlu ya da olumsuz olmasında onun güvenilirlik, inanılabilirlik, açıklık vb. niteliklere sahip olma derecesi en önemli rolü oynar¹⁴⁶. Örneğin örgütün çalışanları gözündeki kimliği olumlu olursa bu durum, kurumun dış çevre nezdinde kimliğini de olumlu bir biçimde etkiler. Buna karşılık, çalışanların doyumsuz ve mutsuz oldukları bir örgütün çevresinde iyi görülüp anılması, onların bu konudaki desteklerine sahip olması da söz konusu olmayacaktır. O halde, çevrede olumlu bir kimliğe sahip olabilmenin koşullarından biri çalışanların gözünde olumlu bir kimliğe sahip olmaktır¹⁴⁷.

Kurum kimliği denildiğinde bir çok 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 ve bu unsurlar da birbirinden etkilenmektedir. Bu unsurların bir kuruma, organizasyona has bir biçimde kullanılması, o kurumun kurum kimliğini oluşturmaktadır¹⁴⁸.

Davies'e göre kurumlar hakkında, kurumla birlikte ya da kurumlar için çalışarak da izlenim edinilebilir. Eğer kurum işverenimizse çalışma günü süresince yaşanan deneyimler, bu kurumdaki çalışma tarzları, kurallar, kültür, işyerine ilişkin başkalarının görüşleri gibi etkenler kimlik olgusunu etkiler¹⁴⁹.

¹⁴⁵ Okay (2003), **a.g.e.**, s.38.

¹⁴⁶ Varol, **a.g.e.**, s.219.

¹⁴⁷ **a.k.**, s.215.

¹⁴⁸ Okay (2003), **a.g.e.**, s.39.

¹⁴⁹ Davies, Chun, Silva ve Ropert(2003a), **a.g.k.**, s.37.

I. 3. 3.2 Kurum Kimliği ve İtibar Yönetimi İlişkisi

Kurumsal imaj ya da kimlik ile ilgili tanımlara bakıldığında, itibar kavramı ile örtüşen açıklamalara rastlamak mümkündür¹⁵⁰. Her üç kavramın oluşumunda hedef kitlenin, çalışanların vs. kurumla ilgili algıları esastır. Özellikle de güvenilirlik, inandırıcılık ve saydamlık belirleyicidir.

Kurum kimliği faaliyetlerinin sonucunda meydana gelen durum o kurumun, işletmenin, organizasyonun “imajını” oluşturmaktadır. Özellikle “imaj” günümüz kurumlarının tercih edilmeleri için üzerinde çok durdukları, ancak bir kurum kimliği oluşturmadan elde edilemeyecek olan bir değerdir¹⁵¹.

Önceleri pek de söz hakkı olmayan tüketiciler, 1990’lı yıllarda daha seçici satın alma kararları ve davranışları gösterebilmektedirler. Teknolojik gelişim ve değişim, buna paralel olarak artan rekabet olgusu, tüketicilere aynı ürün ile ilgili yüzlerce farklı marka altında alternatifler sunmaktadır. Bu ürün ve markalar ile ilgili satın alma davranışlarını doğrudan etkileyen yeni bir çok unsur da ortaya çıkmış bulunmaktadır. Özellikle çevrecilik ve firmaların toplumsal sorumlulukları gibi kavramlar ile üretici firmaların kurumsal kimlikleri ve güvenilir olmaları, yeni satın alma ya da almama davranışı tüketiciler tarafından ortak bir tutumla ifade edilmeye başlanmıştır¹⁵².

Kurum kimliği oluşturmaya yönelik tüm çabaların son hedefi bir imaj oluşturmaktır. Kurum kimliği, kurumsal imajı şekillendirir ve başarılı atfedilen her imaj böyle bir çabaya dayanmalıdır. Kurum kimliği çabaları olmaksızın gerçekleştirilmek istenen imajlar, kalıcı olmaktan çok geçici olup, asıl kurum kimliği çabalarının uzun vadeli niteliğine uymamaktadır¹⁵³.

¹⁵⁰ Ülger, a.g.e., s.93.

¹⁵¹ Okay (2003), a.g.e., s.39.

¹⁵² Bozkurt, a.g.e., s.28.

¹⁵³ Okay(2003), a.g.e., s.268.

Kurum kimliği kuruluşun kendi resmini tanımlarken, kurum imajı başkalarının zihnindeki resmi tanımlamaktadır.Yani imaj kimliğin sosyal alandaki projeksiyonudur¹⁵⁴.İmaj olması istenen, kimlik ise gerçekte olandır¹⁵⁵.

Sosyal paydaşlar nezdinde kurum kimliği ve imajının tutarlı bir görünüm arz etmesi de kuruma iyi bir itibar atfedilmesini sağlar.

I.3.4. Kurum İmajı

I. 3. 4. 1.Tanım

Sanayileşme bir yandan teknolojik bilgi birikimini arttırıp insanlara daha yüksek düzeyde bir hayat standardı sunarken, öte yandan durumun uzantısı olarak da ikame mal ve hizmet üretenler arasındaki rekabeti arttırmaktadır.Dolayısıyla iyi olanın yaşayacağı bir ortamda “iyinin iyi tanıtılması” gereği ortaya çıkmaktadır.Hızlı teknolojik değişim, küreselleşme ve müşteri tatmini konularının giderek önem kazanması hem halkla ilişkilerin hem de olumlu bir imajın gerekliliğini ortaya koymaktadır¹⁵⁶.

Küreselleşmenin sonucu olarak teknolojinin kolaylıkla dünyanın her yerine transfer edilmesiyle birlikte, ürünler ve hizmetler kolaylıkla taklit edilebilir hale gelmiştir.Ancak iyi tanımlanmış, yönetilmiş bir kurum imajının taklit edilmesine imkan yoktur.Bu nedenle pazarlamada farklılaşma yöntemi olarak karşımıza çıkmaktadır.Günümüzde kurumların pazarlama başarıları, ürünlere ve hizmetlere katılan değerlere bağlı olmaktadır.Çünkü artık seçenekler arasında tercih yapmada zorlanan

¹⁵⁴ Klaus Birkigt, Marinus H.Stadler, Hans Joachim Funck, 5.Auflage, Landsberg/Lech:Verlag Modern Industrie, 1993, s.23, (Aktaran: Okay (2003), **a.g.e** , s.66.)

¹⁵⁵ **a.k**, s.6.

¹⁵⁶ M.Şerif Şimşek, **a.g.e.**, s.350.

tüketiciler, satın aldıkları ürün ya da hizmetin kendilerine ne gibi değerler kattığını bilmek istemektedir¹⁵⁷.

Aslında kurum imajı, çeşitli kuruluşlar hakkında insanların kafalarında oluşan düşünsel resimler anlamına gelmekte ve işletme amaçlarını gerçekleştirme yetisi ile yakından ilgili olabilen itibar algılaması üzerine inşa edilmektedir¹⁵⁸. Bu resimler dolaylı ya da dolaysız algılar ve deneyimler sonucunda oluşmaktadır.Yani kişilerin kuruluşlar hakkında duydukları, gördükleri ya da doğrudan kuruluşla ilişki kurduklarında edindikleri kanının görüntüsü “kurum imajı” olmaktadır¹⁵⁹.

Bir başka ifadeyle, kurumsal imaj, kuruluşun hedef kitlelerine yansıtmak istediği kuruluş hakkındaki genel izlenimdir.Kurumsal imajı kalite, yönetim anlayışı, iletişim çabaları, müşteri ilişkileri, fiyatlandırma politikası, medya yansımaları gibi konular oluşturur¹⁶⁰.

Regenthal’e göre kurumsal imaj, kurum kimliğinin etkilerinin çalışanlar, hedef gruplar, müşteriler, ortaklar ve kamuoyu üzerindeki neticesidir ve dört ana noktayı kapsamaktadır: Kurum hakkındaki düşünce, kurumun tanınırlığı, kurumun prestiji ve kurumun diğerleriyle-rakipleriyle karşılaştırılabilirliği¹⁶¹.Yani kurumsal imaj, kurum kimliği oluşturma çabalarının neticesinde meydana gelmektedir.

Marken’e göre kurum imajı, bir kuruluşun tüm amaçlarının ve planlarının algılanması olarak tanımlanmaktadır.Kurum imajı şirketin ürünlerini, hizmetlerini, yönetim tarzını, iletişim faaliyetlerini ve dünya çapındaki diğer faaliyetlerini destekler¹⁶².

¹⁵⁷ Güzelcik(1999), **a.g.e.**, s.160.

¹⁵⁸ M.Şerif Şimşek,**a.g.e.**,s.357-358.

¹⁵⁹ Birten Gökyay, “Bir Kuruluşta Halkla İlişkilerin Yeri ve Önemi”, Halkla İlişkiler Semineri, MPM, Ankara, 1971, s.108, (Aktaran: Sabuncuoğlu,**a.g.e.**, s.57.)

¹⁶⁰ Görpe,**a.g.e.**, s.26.

¹⁶¹ Gerhard Regenthal,Identität und Image-Praxishilfen für das Management In Wirtschaft, Bildung und Gesellschaft, Köln: Wirstschaftverl.Bachem,1992, s.59, (Aktaran: Okay (2003), **a.g.e.**, s.245.)

¹⁶² G.A.Marken, “Corporate Image-We All Have One, But Few Work to Protect and Project It”, Public Relations Quarterly, Vol:35, Iss:1, Spring 1990, s.21, (Aktaran: Okay (2003) , **a.g.e.**,s.246.)

İmaj sektöründe hizmet veren bir şirketin yöneticisi olan Virginia Hoston Betmann ise imajın ne olup olmadığıyla ilgili bir felsefe geliştirmiştir.Önce bu konudaki olumsuz yargıları hedef alarak şöyle der: “İmaj bir sahtekarlık, bir oyun, bir hile, bir yalan yada yeteneğin ve bilginin yerine geçen bir şey değildir.İmaj bir iletişim aracıdır, yeteneklerinizin bir parçasıdır, kim olduğunuzu, ne yaptığınızı, yaptığınız işin ne kadar etkili olduğunu anlatmanızı sağlayan bir reklam panosudur”¹⁶³.

Kurumsal görünüm (corporate design), kurumsal iletişim (corporate communications), kurumsal davranış (corporate behaviour) toplamında ifadesi bulan kurumsal imaj; iç ve dış hedef kitle üzerinde inandırıcılık ve güven yaratmak ve sürdürmek gibi önemli bir işlevi yerine getirmektedir¹⁶⁴.

I. 3. 4. 2. İmajın İtibar Yönetimi ile İlişkisi

Olumlu bir kurum imajının oluşturulmasında kurum kültürü ile kurumun içinde bulunduğu toplumun kültürel yapısı arasında uyumun olması önemlidir.Çünkü olası bir kültürel uyumsuzluk firma imajını zedeleyebilir.Bu durum sosyal açıdan yüksek maliyetlerle sonuçlanabilir.Hatta firmanın hayatına mal olabilir.Kamuoyu nazarında olumlu izlenimler bırakmak için iyi bir halkla ilişkiler politikası ve etkili bir tutundurma karmasının büyük yararı olabilir¹⁶⁵.

Olumlu kurum imajı oluşturma, kuruma duyulan saygı, müşteri bağlılığı ve referansları; çoğu zaman ürün, fiyat ve hizmetin yapısından daha önemli olabilmektedir.Çünkü olumlu bir kurum imajı oluşturmayla işletmenin mal ve hizmet pazarlaması kolaylaşacak, muhtemel bir pazar ve rekabet krizi kolaylıkla aşılabilecektir¹⁶⁶.

¹⁶³ M.Şerif Şimşek, **a.g.e.**, s.351.

¹⁶⁴ Peltekoğlu, **a.g.e.**, s.359.

¹⁶⁵ M.Şerif Şimşek, **a.g.e.**, s.358.

¹⁶⁶ **a.k.**,358.

İş yaşamında başarılı olmanın temel kriterlerinden olan kurum imajı aşağıdaki amaçlara hizmet eder¹⁶⁷:

- Kurumun itibarını yükseltmek veya hedef kitle ve kurum izleyicileri arasındaki güveni arttırmak ve sürdürmek,
- Kurumun adının ve doğasının tanınmışlık düzeyini artırmak,
- Bugün ve gelecekteki ürün ve hizmetlerin bir bileşimine yönelik bütünlük ve destekleyici pazarlama yaklaşımı sağlamak,
- Kurumun geleceğini yakından ilgilendiren önemli konularda izleyiciyi eğitmek,
- Kurumun çevresel ve sosyal sorunlara yönelik duyarlılığını ve endişesini saptamak,
- İzleyicilerin kurum ve ürünlerine ilişkin spesifik tutumlarında bir değişme yaratmak.

Son yıllarda kurumların imaj oluşturma konusunda çabaları artmış, bu konuya ciddi bütçeler ayrılmaya başlanmıştır. Bu süratli artışa zemin hazırlayan nedenler ise; kurumların birleşmesi, yönetim biçiminin değişmesi, kâr yöntemlerinde farklılığın, bir yandan iş dünyasının gerçeklerini, diğer taraftan onun çeşitli kitleler tarafından algılanma biçimini etkilemesidir. İşletmelerin imajının eskimesi, kurumun ürünü, kârı ve geleceği hakkında hedef kitlelerin kuşku duyması, kurumların günün gerçeklerini yakalamasını ve muhatapları tarafından bu şekilde algılanmasının gerekliliği imaj konusuna yatırımı kaçınılmaz kılmaktadır¹⁶⁸.

Tüketici veya halkın, kurum yada ürünle karşılaştığı her yerde bir imajın oluşması söz konusudur; çünkü insanlar duydukları ve gördüklerini mantık yada duygu çerçevesinde bütünlükten bir görüşe sahip olurlar. Özetle, her kurumun bir kişiliği vardır

¹⁶⁷ a.k., s.358.

¹⁶⁸ James R.Gregory, Jack G.Wichman, Marketing Corporate Images, Lincolnwood, Illinois USA, 1193, s.3-4, (Aktaran: Peltekoğlu, a.g.e., s.360.)

ve bu kişilik kamuoyu önünde iyi-kötü, olumlu-olumsuz, gerçek ya da hayal ürünü olabilir.Ancak imaj çalışanların, tüketicilerin ve diğer hedef kitleler tarafından kurumun farklı yönlerinin algılanması sonucunda benimsenen görüşlerin toplamından oluşmaktadır.Bu noktada imajı etkileyen bir unsur olarak kurumsal kimlik ile imaj arasındaki ayırım belirginleştirilmelidir.Kuruluşun algılanış biçimiyle, bir başka deyişle kişilerin kuruluş hakkında görüş ve düşünceleri ile ilgili olan imaja karşın, kurumsal kimlik fiziksel görüntü ile ilgilidir¹⁶⁹.

“Creating A Million Dollar Image For Your Business” adlı kitabında itibarın kurumların başarısında büyük rol oynadığına değinen Bobbie Gee, aynı zamanda “itibar denklemi” adını verdiği bir yaklaşımdan da bahsetmektedir. Gee, bu denklemi şu şekilde ifade etmektedir¹⁷⁰:

$$\text{İmaj} + \text{İtibar} = \text{Kâr}$$

Bir kuruluşun imajı ilk anda görünenden çok daha fazla şeyi ifade etmektedir.Örneğin bir havayolu şirketinin imajı, gökyüzünde uçan uçaklardan daha fazla şey ifade etmektedir.Donanım, hostesler, bekleme salonları, ikram, uçağın iç dekoru, bagaj hizmeti, uçuş noktaları, servis, logo, renk gibi pek çok unsur bir araya gelerek kişilerin zihninde havayolu ile ilgili bir görüş oluşmasına etkide bulunmaktadır¹⁷¹.

Kurumsal imaj, bir kuruluşun çalışanları, hedef grupları (müşteriler, ortaklar vs.) ve kamu üzerinde kurum kimliğinin etkisi sonucunda ortaya çıkmaktadır.Kurum kimliği aracılığıyla kişilerde organizasyon hakkında bir görüş, resim ve düşünce oluşturulmaktadır.Kamuoyunda kuruluş hakkında oluşmuş bu yabancı resim yalnızca soyut

¹⁶⁹ Peltekoğlu, a.g.e., s.365.

¹⁷⁰ Bobbie Gee;Creating A Miilon Dollar Image For Your Business, USA:PageMill, 1995, s.100, (Aktaran: Ebru Güzelcik Ural, “İtibar Yönetimi Değer Yaratan Bir Halkla İlişkiler Çalışması Olarak İtibar Yönetimi”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi, Sayı:2, Aralık:2002, s.86.)

¹⁷¹Peltekoğlu, a.g.e.,s.365.

bir izlenimdir.Gerçekliğe çok yakın olabilir, fakat onunla tam olarak örtüşmez¹⁷².Okay'a göre kurumun kendisi hakkında sahip olduğu düşünce ile hedef grubunun sahip olduğu düşüncenin örtüşmesi durumunda ise ideal imaj oluşturulacaktır¹⁷³.

Genel olarak dikkat çeken bir kurumsal imaj oluşturmak, değerli bir itibar oluşturmaktan daha kolay ve çabuktur.Güçlü bir imaj, uygun bir iletişim sistemini içeren (isim, logo, kurumsal reklam ve halkla ilişkiler gibi) düzenli bir imaj kampanyasıyla oluşturulabilir.Diğer taraftan iyi itibar etkili iletişim çabalarından daha fazlasını gerektirir; ancak yıllar boyunca gösterilen düzenli performans doğrultusunda şekillenen değerli bir kimlik gerektirir.Bununla beraber düzenli iletişim programı olumlu bir itibarı güçlendirir ve değerini artırır¹⁷⁴.

Günümüz iş dünyasında kurumlar ve sosyal paydaşları arasındaki sınırın yaygın bulanıklığı, kurumsal itibar ve imajın yönetilmesi gerektiğini öne çıkarmaktadır.Üstelik küreselleşme, şirket birleşmeleri, deregülasyon ve özelleştirme gibi gelişmekte olan farklı eğilimler üretim yaşamının hızlandığı dönemde, bir çok firma için bu konuda zorunluluk düşüncesi doğurmuştur¹⁷⁵.

Charles Fombrun, Sabah Business'la yaptığı söyleşide arasındaki korelasyondan sürekli söz ettiğimiz kurumsal imaj ve itibar kavramları arasındaki farkı şöyle açıklıyor: “Bir şirketin bir çok imajı vardır, ancak sadece bir tane itibarı vardır.İtibar, kurumun çok çeşitli sosyal paydaşlarına yönelik tüm imajlarının net değerlendirilmesidir”¹⁷⁶.

¹⁷² Gerhard Regenthal, Identitaet und Image –Praxishilfen für das Management in Wirtschaft,Bildung und Gesellschaft, Köln:Wirtschaftsverlag Bachem, 1992, s.59 , (Aktaran: Okay (2003),**a.g.e.**, s.66.)

¹⁷³ Okay(2003), **a.g.e.**, s.66.

¹⁷⁴ Edmund R.Gray and John M.T.**Balmer** , **Managing Corporate Image and Corporate Reputation**, Lang Range Planning,Vol.31, No.5, 1998, s.696.

¹⁷⁵ **a.k.**,s.695.

¹⁷⁶ **Marka Mı ...**” , Sabah Business ,Mart 2003, Sayı:1, s.13.

Jackson'ın ifadesiyle de "İtibar gerçektir".İtibar imaj değildir çünkü imaj yanlış algılardan oluşabilir.Kurumlar gerçek itibarlarını kamularına ifade etmek zorundadırlar ki; kamular şirketin ihtiyacı olan desteği onlara vermek için kurumlara güvensin¹⁷⁷ .

I.3.5. Marka

I.3.5.1.Tanım

Amerikan Pazarlama Derneği'nin yaptığı marka tanımı şöyledir: "Marka bir satıcı veya satıcı grubunun ürün ve hizmetlerini tanımlamayı ve rakiplerinden ayırtırmayı amaçlayan bir isim, bir terim, işaret, sembol veya tasarımıdır"¹⁷⁸.

Marka kuramının kurucusu olarak gösterilen marka gurusu David A.Aaker'in marka konusundaki görüşü ise şu şekildedir: "Marka, ürünleri ya da bir satıcı veya satıcı gruplarının hizmetlerini tanımlayan ve bu ürün ve hizmetleri rakiplerinden farklılaştıran (logo, ticari marka, paket dizaynı gibi ayırt edici) isim veya semboldür." Aaker'e göre marka, bundan ötürü müşteriye ürünün kaynağını işaret eder ve hem müşteriyi, hem de üreticiyi belirleyici görünen ürünleri temin etmeye çalışan rakiplerden korur¹⁷⁹ .

Marka, çoğu zaman tüketici için malın bir çeşit sigortası, bir bakıma malın güvencesidir¹⁸⁰.Çünkü marka, ürünün satın alındığı andan itibaren satış sonrası hizmetlerine kadar kalitesini garanti eder.Marka olmanın ve tüketici açısından markanın tercih edilme nedeni olarak bu gerçeklik karşımıza çıkmaktadır.

Green, markanın önemi konusunda şu örneği vermektedir¹⁸¹:

¹⁷⁷ Gail F.Baker, "**Race and Reputation:Restoring Image Beyond The Crisis**", Ed. Robert L.Health, Handbook of Public Relations, Sage Publications Inc., 2001, California, s.514.

¹⁷⁸ Bülent Elitok, **Hadi Markalaşalım**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.2.

¹⁷⁹ **a.k.**, s.2.

¹⁸⁰ Cemal Yükselen, **Pazarlama:İlkeler ve Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 1998, s.132.

¹⁸¹ Green, **a.g.e.**, s.195.

İngiltere'nin ve Avrupa'nın ünlü çikolata ve şekerleme üreticilerinden biri olan Rowntree'i ele geçirme savaşı, markalara olan bugünkü ilginin doğmasına katkıda bulunan bir olay olarak iyi bilinmektedir. Bu olayda iki zengin ve güçlü İsviçre şirketi Jacobs Suchard ve Nestle, Rowntree'i ele geçirme konusunda birbiriyle mücadele etmiş ve sonuçta Nestle galip gelmiştir. İlk satın alma teklifinin hemen öncesinde Rowntree'nin kapitalizasyon değeri 100 milyon Sterlin'dir ve maddi varlıklarının net değeri tesis ve makineler, mülkiyet yaklaşık 300 milyon Sterlin'dir. Sıkı bir ele geçirme savaşının sonunda Nestle, Rowntree'yi 2.5 milyar Sterlin'e, işletmenin net maddi varlıklarının yaklaşık sekiz katına ele geçirmiştir. Bu olayın ilk sonucu yatırımcıların ve analistlerin Rowntree gibi güçlü markalara sahip olan şirketlerin, şimdiye kadar pek farkına varılmayan varlıklara sahip olduklarını fark etmeleri olmuştur. Markaların ve marka sahibi işletmelerin değerinin esaslı biçimde yeniden hesaplanması bu olayı izlemiştir.

Orsa Stratejik İletişim Danışmanlığı Yöneticisi Salim Kadıbeşegil de marka değeriyle ilgili olarak Microsoft örneğini vermektedir. Kadıbeşegil'in belirttiğine göre dünyanın en değerli markalarından biri olan Microsoft'un sahip olduğu elle tutulabilir değerlerin toplamı 14-15 milyar dolar, markanın değeri ise 300 milyar dolardır. Kadıbeşegil, bu farkın Microsoft'un insan kalitesinden, teknik bilgisinden, teknolojisinden, iş ortaklarıyla olan ilişkisinden ve itibarından yani toplum nezdinde yaratılan kanıdan kaynaklandığını belirtmektedir¹⁸².

I.3.5.2 Marka ve İtibar İlişkisi

İtibar ve marka birbirleriyle ilişkili kavramlar olmakla birlikte farklı kurumsal değerleri ve erdemleri ifade etmektedir¹⁸³.

İtibar, imaj ya da marka ile aynı şey değildir. İtibar şirketin değerlerinin kendisidir. İmajlar şirketin algı profillerini tarif ederler ama değerlendirme içermeleri gerekmez. Markalar, şirketlerin kendileri ile ilgili taahhütleri ve ifadelerinin

¹⁸² www.kobifinans.com.tr/icerik.php?article05351&where=danisma_merkezi&category=&topic=5 erişim tarihi: 15.04.2005.

¹⁸³ "Marka Mı...", a.g.k., s. 13.

tarifidir.Kurumun kontrolü altındadır.Bunun tersi olarak itibarlar, paydaşların zihninde bulunur ve doğrudan şirketin kontrolü altında değildir¹⁸⁴.

Marka ve itibar, olumlu bir şekilde finansal başarı ile bütünleşmişse, işte o zaman görev başarıyla gerçekleştirilmiş olur.Özellikle de günümüzün öngörülemeyen, rekabetçi global pazarı, bunları yönetirken tedbirli olmayı gerektirmektedir¹⁸⁵.

İtibar tanınma ve beğenin birleştiği noktadır.Çalışanları yeni bir organizasyonel görüşte birleştirmek istediğimizde, “itibar” kavramını kullanmak “markayı” kullanmaktan daha faydalıdır. İtibar herkesin sezgiyle dahi anlayabileceği bir kavram olmasının yanında, pozitif değişiklikler için de güçlü bir motivasyon aracıdır.Çünkü kimse “düşük bir itibara” sahip olmak istememektedir¹⁸⁶.

Bir çok insana göre daha iyi bilinen bir marka, daha iyi bir marka gibi görünür. Haberdarlık aşinalığı getirir.İyi bilinirlikse kabulü getirir.Böylece bir şeyle ilgili bilgi sahibi olma, genellikle daha olumlu bir düşünceye dönüşür.Uzun bir zaman dilimi içerisinde oluşan olumlu düşünce ise iyi bir itibarın tanımıdır¹⁸⁷.

Green’e göre ticari gerçekliği yansıtmayacağı için marka değerine tümüyle itibar demek, müşteri gözündeki saygınlık veya markanın tüketici tarafından tanınmasına eşitlemek, işin kolayına kaçmak olacaktır.Fakat bir markanın itibarının tümüyle yok olması durumunda, markanın değerinin sıfırlanacağını söylemek doğru olacaktır.Bu yüzden itibar riski yönetimi bağlamında korunacak itibarın varsayılan değeri aslında marka değerine eşit olarak alınabilir¹⁸⁸.

Bu konuyu şu şekilde özetlemek mümkündür¹⁸⁹:

¹⁸⁴ Burçin Tarhan Tarlasa, , “**Yükselen Değer: Kurumsal İtibar**”, Marketing Türkiye, Yıl:3, Sayı 71, s.31.

¹⁸⁵ “Marka Mı...”, **a.g.k.**, s. 13.

¹⁸⁶ **a.k.**,s.12.

¹⁸⁷ Marconi, **a.g.e.**, s.26.

¹⁸⁸ Green, **a.g.e.**, s.18.

¹⁸⁹ **a.k.**, s.18.

1.Dikkate alınan tek nokta olmamakla birlikte, bir markanın değere sahip olması için itibar gerekli bir koşuldur.

2.Bu yüzden, bir markanın itibarı yok olduğunda değer için gerekli koşullar da ortadan kalkar.

3.Böylece, bir markanın itibarının yok olması, markanın değerinin yok olması ile eşdeğerdir.

Günümüzde marka gücü, rekabet gücüne eşit kabul edilmektedir.Büyük kuruluşların uluslararası bir kimliğe kavuşmalarının ve dünyanın ilk 200 şirketi arasında yer almalarının yolu, çok daha fazla müşteriden, çok daha fazla cirodan ve hepsinden önemlisi bunları sağlayacak çok daha güçlü markalardan geçmektedir¹⁹⁰.

Giderek daha rekabetçi duruma gelen piyasa ortamı, oturmuş bir sektörde yeni ürünlerin piyasaya sürülmesini giderek daha güçleştirmiş, bunun sonucunda yerleşmiş bir itibarı ve pazar payı olan mevcut markaların değerini arttırmıştır.Tüm bu gelişmeler, itibarın değerini veya daha doğru ifadeyle, zarara veya itibar kaybına uğramaya açık varlıkların değerini arttırma yönünde etkide bulunmuştur¹⁹¹.

Bir markanın gücü saygınlığından kaynaklanır.Markanın itibarı, markayı farklılaştıran en önemli etkendir.

Kurumsal itibar; reklam, promosyon, doğrudan satış, ticari ilişkiler, halkla ilişkiler ve toplumsal ilişkiler gibi pazarda ele alınan niyetli ve niyetsiz olarak yapılan bütün iş faaliyetleri ve iletişimden meydana gelir.Fakat paydaşlar, işin farklı bölümlerine baktıkları ve odaklandıkları için bir kurumu farklı göreceklerdir.Bütün paydaşlar, yine de

¹⁹⁰“Marka M1...”, a.g.k., s. 12.

¹⁹¹ Green, a.g.e., s.43.

reklam ve diğer pazarlama iletişimi faaliyetleriyle oluşturulmuş marka imajından etkilenirler¹⁹².

Kurumsal açıdan baktığımızdaysa, itibarın marka ile yakından ilgili olduğu görülmektedir. Bir kurumun geleceğe emin adımlarla ilerleyebilmesi, kuşku yok ki marka değerinin artmasıyla ve kurumsal itibarının da yükselmesiyle mümkün olabilmektedir. Aslında iyi bir marka, insanların kurumlarda hayran olduğu şeyleri yaratarak, itibarı desteklemektedir¹⁹³.

Markanın itibarı, üzerinde ciddiyetle durulması gereken konulardan biridir. Markanın itibarı yalnızca üretmekle, mükemmel hizmeti vermekle, satıştan evvel tüketicinin bütün isteklerini analiz etmekle, onu kullanırken elde ettiği tatminin azamiye çıkarılmasıyla olmamaktadır. Önemli olan, özellikleriyle markayı farklılaştırmaktır. Markanın itibarı ise, bu farkı yaratan en önemli etkidir. Markanın sadece bir ürün veya hizmeti temsil etmesi yeterli değildir, sosyal bir misyonu da temsil ediyor olması ve bir kurumsal vatandaşlık felsefesini yansıtıyor olması gerekmektedir. Eğer marka kurumsal vatandaş kimliğinde değilse, topluma karşı belli sorumlulukları üstlenip bunları yerine getirmek için çaba harcamıyorsa veya bu çabaları yüzeysel yapıyorsa, toplum açısından itibarlı bir marka değildir¹⁹⁴.

1998 yılında itibarı yüksek 10 firma ile itibarı düşük 10 firma arasında yapılan bir karşılaştırmanın sonuçları oldukça çarpıcıdır. Buna göre itibarı yüksek firmalar, itibarı düşük firmalara göre ürünlerinin 7 kat daha fazla fiyatla satılmasını sağlamaktadır. Bir başka deyişle marka ve itibar, kurumlar için kolayca nakte de dönüştürülebilecek değerlerdir. Burson-Marstseller tarafından yapılan bir araştırmanın sonuçları ise

¹⁹² K.Saxton, May/June Understanding and Evaluating .Reputation Management, 1998. (Aktaran: Nakra , a.g.m., s.411.)

¹⁹³ “Marka Mı...”, a.g.k., s. 12.

¹⁹⁴ “Biz Dün Değiliz...” www.reklamverenlerdernegi.org/rdvmayis2001/kocda75yil.html, erişim tarihi: 14.12.2004

günümüzde itibarın 5 yıl öncesine göre daha önemli olduğunu ortaya koymaktadır.35 farklı alanda hizmet veren 360 firma üzerinde yapılan araştırmaya katılanların %51'i, itibarın günümüzde beş yıl öncesine oranla daha önemli olduğunu düşünmektedir.İtibarın en az beş yıl öncesi kadar önemli olduğunu düşünenlerin oranı %37 iken, daha az önemli olduğunu düşünenler sadece %5'tir¹⁹⁵.

Kısacası iyi bir itibar, güçlü bir ürün veya kurumsal marka üzerine temellenir.Ancak marka ve itibar aynı anlama gelen şeyler değildir ve önemli noktalarda birbirinden ayrılır.Bir taraftan marka, müşterilerle şirketin ürünleri arasındaki ilişkiler setini tanımlar.Zayıf bir marka; zayıf bir farkındalık ve zayıf bir çekiciliğe sahipken, güçlü bir marka yüksek bir farkındalık ve fonksiyonel çekiciliğe sahiptir.İtibar, çok sayıda sosyal paydaşın kurumun beklentilerini gerçekleştirme yeteneğine verdiği değeri içerir.Bir kurum güçlü bir ürün markası ya da güçlü bir kurum markasına sahip olabilir, ancak buna rağmen düşük bir itibara sahip olabilir.Örneğin Nike böyle bir örnektir.Böylesi güçlü bir marka, itibar araştırmalarında düşük bir dereceye sahiptir; çünkü pek çok tüketici şirketin üretim yapmak için emeğin ucuz olduğu ülkeleri seçtiği, ancak taşeron fabrikalarda çocuk emeğini önlemek için az çaba gösterdiğiyle ilgili bir algıya sahiptir¹⁹⁶.

İtibarlı kuruluşlar piyasalardan daha kolay mali destek bulabilirler, finansal açıdan daha rahat desteklenmektedirler.Cambridge Group tarafından yapılan bir araştırmaya göre sosyal paydaşlar arasında iyi olarak algılanan markalar, kendilerinden daha önemsiz olarak algılanan markalardan dört kat daha fazla net kazanç sağlamaktadırlar¹⁹⁷.Ürünlerini rakiplerine nazaran daha pahalı dahi olsa daha kolay satabilirler¹⁹⁸.

¹⁹⁵“Marka Mı...”, **a.g.k.**, 12-13.

¹⁹⁶ Fombrun, Riel, **a.g.e.**, s. 4.

¹⁹⁷ Reputation Overview, www.shandwick.com/rm.1-2.html, (Aktaran: Okay, Okay (2001), **a.g.e.**, s.471.)

¹⁹⁸ **a.k.**, s.472.

Özetle söylemek gerekirse; müşteride yaratılan kurumsal itibar, marka değerini yükseltmekte, sadakati arttırmakta, yeniden satın almaya teşvik etmekte ve daha fazla kazanç sağlamaktadır¹⁹⁹.

I.4.İtibarın Önemi

Günümüzde kuruluşların birbirine benzer ürün, hizmet ve fiyatlarla rekabet ettikleri, dolayısıyla tüketicinin nihai satın alma kararını vermesinde kuruluş itibarının son faktör olma yolunda bir eğilim taşıdığı görülmektedir. Birbirleriyle rekabet eden kuruluşlar için günümüz ekonomi çevreleri “Eşitlik Çağı” isimlendirmesi yapmışlardır. İtibar, pek çok nitelik bakımından benzer olan kuruluşların hedef kitleler bakımından ayırıcı unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır²⁰⁰.

Charles Fombrun’a göre iyi itibar mıknaatıs gibidir; insanları kendine doğru çeker. Fombrun bu konudaki düşüncesini şu şekilde örneklemektedir: “İşte bu nedenledir ki bir çoğumuz Michelin’de yemek yemek, Ritz-Carlton’da kalmak, BMW kullanmak için çok büyük miktarlarda para ödemeye hazırdır. İyi bir itibar mükemmel bir kartvizittir; kapıları açar, hayranları çeker, müşteri ve yatırımcı kazandırır, saygı duyulmasını sağlar”²⁰¹.

İtibar, rekabetin gün geçtikçe arttığı, kalite ve fiyatın farklılaştırıcı faktörler olmaktan çıktığı bir ortamda farklılaşma kriteri olarak giderek önem kazanmaktadır²⁰².

Son yıllarda itibar değerinin bilincine daha fazla varılmış, bunun sonucu olarak, itibar yaratmak için yapılan yatırımlar artmış ve bu da taşınmaz varlıkların değerinin daha da artmasına yol açmıştır. Giderek genel ürünlerden uzaklaşma ile yeni daha

¹⁹⁹ www.prci.icco.turkey, a.g.k., erişim tarihi: 06.08.2003 .

²⁰⁰ Okay, Okay (2001), a.g.e., s.475.

²⁰¹ Fombrun, Riel, a.g.e., s. 3-4.

²⁰² Davis Young, Building Your Company’s Good Name, USA: Amazon, 1996, s.168 (Aktaran: Ebru Ural, a.g.m., s.86)

fazla marka değeri yaratarak markalı ürünlere yönelme şeklinde bir gelişme görülmüştür.Önemli süpermarket zincirlerinin ve diğer perakendecilerin “kendi etiketlerinin” itibarını yaratmak için gösterdikleri çaba ve yaptıkları yatırım bu bağlamda önemli bir işarettir²⁰³.

Bugün ister büyük, ister küçük olsun dünyanın bütün kuruluşlarının ortak ve temel bir sorunu bulunmaktadır.Bu sorun; duyarlı ve rekabet yoğun bir pazarda hizmet verdikleri tüm paydaşların, kilit noktalardaki karar alıcıların ve düşünce liderlerinin zihninde pay sahibi olabilmek için nasıl bir kurum itibarı oluşturmaları gerektiğidir²⁰⁴.

Bir şirket güçlü bir kurumsal itibar ile müşterilerin, yatırımcıların, tedarikçilerin ve çalışanların ilk tercihi haline gelerek sonsuz faydalar elde eder.Örneğin müşteriler nezdinde yaratılan kurumsal itibar marka değerini yükseltmekte, sadakati arttırmakta, yeniden satın almaya teşvik etmekte ve daha fazla kazanç sağlamaktadır.Aynı şekilde, çalışanlar nezdinde yaratılan kurumsal itibar, mevcut çalışanların daha nitelikli yeni çalışanları çekmesini, üretimin ve kârlılığın artmasını sağlayabilir²⁰⁵.

Fombrun’a göre itibar değerlidir; çünkü bizi neyi satın alacağımız, hangi kurumlara yatırım yapacağımız konusunda bilgilendirir.Aynı zamanda itibar, önemli stratejik bir değerdir; çünkü bir kurumun çekici özelliklerine dikkat çeker ve yöneticilerinin seçme şansını genişletir.Örneğin ürünler yada hizmetler için yüksek ya da düşük fiyat talep etme ya da yenilikçi programlar yürütmeyi sağlar²⁰⁶.

²⁰³ Green, **a.g.e.**, s.43.

²⁰⁴ Kuyucu, **a.g.m.**, s.15.

²⁰⁵ www.prci.icco.turkey, **a.g.k.**, erişim tarihi: 06.08.2003.

²⁰⁶ Charles Fombrun, **Reputation:Realizing Value from the Corporate Image**, Harvard Business School Press, New York, 1996, s.5.

Argüden, şirketlerin güven ortamı oluşturunca itibar kazandıklarını, itibar kazandıkça marka değerlerini ve şirket değerlerini yükselttiklerini bu nedenle sürdürülebilir kârlılık için itibarlarına özel önem verdiklerini belirtmektedir²⁰⁷.

Warren Buffet da 1991 yılında Solomon Brothers'a geçici başkan olduğunda çalışanlarına "Eğer kötü bir karar sonunda firmanın parasını kaybederseniz çok anlayışlı olabilirim, fakat eğer firma bu kararınız sonucunda itibar kaybederse son derece zalim olurum" diyerek itibarın önemini vurgulamaktadır²⁰⁸.

Kadıbeşegil, II.Marka Konferansı'ndaki konuşmasında itibarın değeriyle ilgili olarak Amerika'da yapılan bir araştırmanın sonuçlarıyla ilgili şu çarpıcı verileri aktarmaktadır:²⁰⁹

Eğer itibarda biraz iyileşmeler olursa, bu yüzde 16 oranında pazar değerini yükseltebiliyor; ama küçük bir zayıflama, küçük bir dejenerasyonda bu, eksi yüzde 36'ya kadar gidiyor.Buna araştırma içinde şöyle yer verilmiş: İtibarın yüzde 1 oranında pozitif ilerlemesi, bu pazar değerine ortalama 500 milyon dolarlık bir katkı sağlıyor; ama eksi 1 oranında inerse bu aşağıya, bu 5 milyar dolara kadar varan bir zarar anlamına da gelebiliyor.

Green'e göre itibar, kurumlar için öyle bir değerdir ki bir işletmenin itibarının yok olmasının, itibar riski değerlendirmesi açısından işletmenin değerinin büyük bölümünün yok olmasıyla eşdeğer olduğu düşünülebilir²¹⁰.

İyi bir itibar, bütün organizasyonlarda uzun dönemli başarı için kritik bir önem taşımaktadır.Özellikle kriz dönemlerinde, krizi aşmak için iyi bir isim, kurumlar açısından en önemli servet olabilmektedir.Günümüzde rekabetin yoğun olduğu ortamlarda iyi bir itibardan yoksun olmak, aynı zamanda satış kaybı demektir²¹¹.

²⁰⁷ Yılmaz Argüden "İtibar Yönetimi",Der.Yılmaz Argüden,(2003), a.g.k. , s.10

²⁰⁸ Güzelcik Ural,a.g.m., s.85.

²⁰⁹ Salim Kadıbeşegil, "Marka Mı Önce Gelir İtibar Mı?", 2.Ankara Marka Konferansı, 1.oturum, Reklamcılar Derneği, Ankara, 2004, s.39.

²¹⁰ Green, a.g.e.,s.19.

²¹¹ Güzelcik Ural,a.g.m., s.86.

İtibar kavramı kuruluşun kamuoyu tarafından nasıl algılandığı, yani kendisine biçilen değerle ilgilidir; dolayısıyla bu noktada iki gerçek söz konudur²¹²:

1.Hedef kitleler, kuruluşun itibarlı olduğuna inanmadığı sürece kuruluşun saygınlığından ve güvenilirliğinden söz edilemez .

2.Bir kuruluş ancak itibarlı olduğu müddetçe ürün/hizmet kalitesinde artış, ileride oluşabilecek krizlere dayanıklılık, hisse değerlerinde yükselme, yetenekli işgücü istihdam etme, yeni pazarlara daha kolay açılabilme gibi avantajlar sağlayabilir.

Norman Stone'a göre aynı zamanda performans, güvenlik, sicil, dürüstlük yani tek bir ifadeyle itibarı satmadan bir ürünü ya da hizmeti satamazsınız.Stone'a göre iyi itibarın algılanması ve kabul edilmesi de halkla ilişkilerin işidir²¹³.

I.5. Kurumsal İtibarın Kuruma Sağladıkları

Olumlu bir itibar bir şirketin sahip olabileceği idrakte ilgili en önemli değerdir.İtibar dokunulamaz, soyut bir değer olmasına rağmen; bir kurum bu soyut değeri gerçek, somut değere dönüştürür.Tüketicilerin şirketin ürün ve hizmetlerini satın almasını ve başkalarına bunları tavsiye etmesini daha fazla muhtemel kılar, yetenekli çalışanların kuruluşa katılmaları ve kuruluştaki çalışmalarını teşvik eder ve endüstri akranları arasında sözünü geçirir ve güvenilirliği oluşturur²¹⁴.

Güçlü itibar sayesinde daha iyi çalışanlar cezbedilip işte tutulabilir ve daha çok çaba harcamaya motive edilebilir ve genel olarak müşterilerin fiyata daha az duyarlı olması sağlanabilir²¹⁵.

²¹² Ülger, **a.g.e.**, s.94.

²¹³ Norman Stone, **The Management and Practice of Public Relations**, McMillan Press, London, 1995, s.87.

²¹⁴ Wirthlin Report, Vol.10, No:1, April 2000, s.1, (Aktaran: Okay, Okay(2001), **a.g.e.**, s.471.)

²¹⁵ Davies,Chun...(2003a), **a.g.k.**, s.30.

Bir şirketin itibarı ne kadar büyük olursa, vereceği bilgilerde de o kadar itibar taşır ve medyanın, tüketicilerin ve diğer sosyal paydaşların o şirket hakkında sahip olacağı görüşleri de o kadar fazla etkiler²¹⁶.

Öte yandan itibarlı kuruluşlar kendilerine taraftarlar oluştururlar. Bu taraftarlar da şunları sağlarlar:²¹⁷

- Üçüncü tarafa güvenilirlik mesajı verirler.
- Mali olarak destekleyicidirler.
- Başkalarını etkilemek için gayret gösterirler.
- Kriz dönemlerinde kuruluşu savunurlar.

Kurumsal itibar aslında soyut bir nitelik olmasına rağmen somut olarak “hissedar değeri” yaratır. Çünkü itibar, bir kurumun iç ve dış ortamlarındaki “rekabetçi” pozisyonuna katkıda bulunur. Bir kurum için itibarından daha önemli bir başka değeri olamaz, çünkü itibar:²¹⁸

- Nakit akışı ve kârlılığı arttırır.
- Rakipleri uzakta tutan bir bariyer görevini görür.
- Kurumun faaliyetine devam etmesi ve var olması için kamuoyundan tam yetki ve onay sağlar.
- Durgunluk dönemlerinde ve krizlerde koruyucu bir kalkan yaratır.
- Daha çok tüketici güveni sağlar.²¹⁹

Özetle bir kurum, itibarını tüm sosyal paydaşlarıyla iyi ve doğru ilişkiler kurarak inşa eder. Doğru şekilde yönetilen itibar profesyonellerin çalışmak istedikleri ilk tercih olur, üniversiteden yeni mezun olan en başarılı öğrencileri çeker ve en verimli insan

²¹⁶ www.systain.de/tr/index.php?site=risiko erişim tarihi: 12.01.2004

²¹⁷ Reputation Overview, www.shandwick.com/rm.1-2.html, (Aktaran: Okay, Okay (2001), **a.g.e.**, s.472.)

²¹⁸ www.prci.icco.turkey, **a.g.k.**, erişim tarihi: 06.08.2003.

²¹⁹ John Keeping, The Game of The Name , Venture, October, 1999, (Aktaran: Okay, Okay (2001), **a.g.e.**, s.473.)

kaynaklarını barındırır.Aynı şekilde kurum ilk tedarikçi olarak tercih edilir, daha çok yeni müşteri kazanır ve mevcut müşterilerinin gözünde marka değeri yükselir.En önemlisi; yükselen itibarı ile daha düşük maliyette üretim yaptırabilen ve daha yüksek kâr marjı yaratan kurum, yatırımcıların ilk tercihi haline gelir²²⁰.

I.6.İtibar ve Halkla İlişkiler

I.6.1.Halkla İlişkilerin Tanımı

Yüz yıllık gelişim süreci içerisinde “Halkla İlişkiler” kavramıyla ilgili çok çeşitli tanımlamalar yapılmıştır.Yapılan bir araştırmaya göre halkla ilişkilere dair yaklaşık iki yüz tanım bulunmaktadır.

Kısaca kurum ve hedef kitleleri arasındaki iletişimin yönetimi olarak tanımlanabilen halkla ilişkiler, daha geniş bir ifadeyle; bir kuruluş ile hedef kitlesi arasında ilişki kurma, güçlendirme ve korumaya yönelik çabalar olarak da ifade edilebilir.Tüm bu çabalar ekonomik, politik, sosyal ve teknolojik gelişmelerle etkilenebilir ve halkla ilişkiler uzmanının görevi hizmet verdiği kuruluşları, bu gelişmelerden haberdar ederek sistemlerini düzenlemesine ve uyum içinde olmasına yardımcı olmaktır.Halkla ilişkiler stratejisi doğrultusunda belirlenen amaçlara ulaşmak (örneğin bir görüşün benimsenmesi kuruluşun ya da ürününün tanıtımı gibi) için ilgili ya da ilgili olunması istenilen iç ve dış hedef kitleye bilgi verme, olumlu iz bırakma adına gerçekleştirilen ve geri beslemenin de önem taşıdığı planlı çalışmalar bütünüdür²²¹.

²²⁰ www.prci.icco.turkey , a.g.k., erişim tarihi: 06.08.2003.

²²¹ Görpe, a.g.e., s.79.

Harlow, halkla ilişkilerle ilgili olarak 1970'lerin ortalarında kaleme aldığı makalelerinde 65 uzmandan elde edilen ve 472 farklı halkla ilişkiler tanımlamasından özetlenen bir tanımlama çalışması yapmıştır.Buna göre:²²²

Halkla ilişkiler, bir kuruluşla hedef kitlesi arasındaki karşılıklı iletişimi, anlayışı, kabulü ve işbirliğini oluşturmaya ve sürdürmeye yardımcı olan, sorun ve problemlerin yönetimini içeren, kamuoyuna cevap veren, kamuoyunun bilgilendirmesi için yönetime yardımcı olan, kamu yararına hizmet etmek için yönetimin sorumluluğunu tanımlayan ve vurgulayan, eğilimleri önceden tahmin etmeye yardımcı olmak için bir erken uyarı sistemi gibi hizmette bulunan, değişikliklerden etkin bir biçimde faydalanmak için yönetime yardımcı olan ve başlıca araçları olarak ahlaki iletişim tekniklerini ve araştırmayı kullanan ayrıcalıklı bir yönetim fonksiyonudur.

Halkla ilişkiler; algılanma, düşünce ile davranışları etkileme ve tercih yaratma amaçlı bir iletişim bilimidir.Bir kurum, kamuoyunda iyi bir imaj oluşturmak için güçlü yanlarını iyi ifade etmelidir.Bu imaj kurumun mesajını, etkilenmesini istenen farklı hedef kitlelere daha etkin ulaştırmasına yarar.Hedef kitleyi oluşturan tüm bireyler, kurumu, somut verilere dayanmaksızın, farklı şekillerde de algılayabilir.Bu algılamalar kurumla ilgili kararlara ve yargılara temel oluşturur.Bu yüzden halkla ilişkilerin amacı; kamuoyunda kurum hakkında olumlu karar ve yargılar uyandırmaktır²²³.

Halkla ilişkiler, kişi ya da kurumun hedef kitlesi ile sürekli, hızlı ve geribilirimli doğrudan iletişim sağlayan, hedef kitleden gelen yankılarla çalışmalarına yön veren, kuruluş felsefesini oluşturan önemli bir yönetim görevidir.Bu doğrultuda doğru

²²² James G.Hutton, "The Definition, Dimensions and Domain of Public Relations", Public Relations Review, Vol.25, Summer 1999, s.200, (Aktaran: Okay, Okay (2001),**a.g.e.**, s.2.)

²²³ Ceyda Aydede, **Teorik ve Uygulamalı Halkla İlişkiler Uygulamaları**, Mediacat Yayınları, İstanbul 2002, s.13.

hedefe, doğru mesajı sunmakla görevli olan araştırma ve iletişim tekniklerini kullanan halkla ilişkilerin hedef kitlesine yönelik tutarlı izlenim yaratması gerekmektedir²²⁴.

Ceyda Aydede ise halkla ilişkileri bir kurumun algılanma birikimi olarak ifade etmektedir. Aydede'ye göre halkla ilişkiler bir kurumun üretiminin, icraatının, felsefesinin ve başkalarının o kurum hakkındaki sözlerinin ve düşüncelerinin tümünün irdelenmesi, yönlendirilmesi ve yönetilmesi sanatıdır²²⁵.

Halkla ilişkiler, kurumsal amaçlarla toplumsal beklentiler arasında bir uyum yaratmak için gerek iç, gerekse dış kamularıyla olumlu ilişkiler geliştirmek durumundadır. Çevresini etkileyerek değiştiren halkla ilişkiler aynı zamanda çevresinden etkilenerek kurumunun da değişmesini sağlamaktadır²²⁶.

I.6.2. Halkla İlişkilerin Önemi

Halkla ilişkiler çoğu zaman halkı aydınlatma, bir örgüte iyi niyet, destek ve itibar sağlama, halkın zihninde örgüt hakkında olumlu bir izlenim ve lehte bir imaj yaratma faaliyeti olarak tanımlanır. Örgütlerin kamuoyundan etkilenerek yönetim ile ilgili kararları toplum ihtiyaçlarına daha uygun bir niteliğe kavuşturma rolü, günümüz dünyasında yoğunluk kazanmış bulunan halkın yönetime katılma özlemi, halkla ilişkileri etkili kılan nedenlerin başında gelmektedir²²⁷.

Halkla ilişkilerin ulaşılmaya yardımcı olduğu bazı kurumsal hedefler şöyle sıralanabilir:²²⁸

²²⁴ Seda Çakar Mengü , “**Halkla İlişkilerde Tutarlı İzlenim Yaratımı**”, Halkla İlişkiler Kitabı, Haz.Ayla Okay, Mete Çamdereli, Ece Karadoğan, İstanbul Üniv.Yayıncılık, Emek Matbaacılık, İstanbul, 2003, s.149.

²²⁵ Aydede, **a.g.e.**, s.13.

²²⁶ İlker Bıçakçı, **İletişim ve Halkla İlişkiler**, Mediacat Ankara, 2002, s.96.

²²⁷ Bozkurt, **a.g.e.**, s.107.

²²⁸ David R.Yale ve Andrew J.Carothers, *The Publicity Handbook*, USA:The McGraw Hill, 2001, s.3-4, (Aktaran: Ülger, **a.g.e.**, s.5.)

- Ürünü/hizmeti nasıl seçecekleri, satın alacakları ve kullanacakları konusunda insanları bilgilendirmek,
- Ürünü/hizmeti satın almaları için tüketicileri ikna etmek,
- Ürün /hizmet ya da işletmeyle ilgili yanlış anlaşılmaları engellemek,
- Halka, işletmenin bağlantılı olduğu konular hakkında bilgi vermek,
- İnsanların gönüllüğünü sağlamak,
- Yetenekli çalışanları istihdam etmek,
- İnsanların onayını kazanmak,
- Hissedarları çekmek ve hisse değerlerini yükseltmek,
- İşletmeyi yasal davalardan korumak.

Elbette tüm bu hedeflerin toplamında kurumun saygınlığının sağlanması birincil derecede önemlidir.

Kurumlar, toplumun ekonomik, sosyal ve kültürel yapısından soyutlanmayacak ünitelerdir. Sürekli olarak değişen ve gelişen bir çevre içinde yer alan kurum, yaşamını amaçlarına dönük biçimde sürdürebilmek için yeni koşullara uymak ve toplumsal ilişkiler kurmak zorundadır. Bu nedenle sadece iç yapıyı oluşturan iletişim sistemini kurmak ve işletmek yeterli değildir. Çağın gerçeklerine uygun olarak kurum dışı ilişkilerin de belirli bir düzen içine sokulması bugün artık modern nitelik taşıyan her kurumun en önemli sorunları arasına girmiştir. İşte bir kurumun çevresiyle kurmuş olduğu bu tür ilişkilerin tümü halkla ilişkilerden başka bir şey değildir²²⁹.

20.yy'ın ilk çeyreğinde özellikle de 1950'lerden sonra halkla ilişkilerin üzerinde daha çok durulan bir olgu olmasının kuşkusuz bir çok nedeni vardır. Bunların başında bilgi alışverişindeki hızlı gelişim ile iletişim teknolojilerindeki baş döndürücü

²²⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu, Örgütlerde Haberleşme Düzeni, Yapısal Analiz, İTİA Yayını, Bursa, 1977, s.51, (Aktaran: Sabuncuoğlu, a.g.e, s.43.)

değişim gelmektedir.Kitle iletişim araçlarının yaygınlığı; ülkeler, örgütler ve gruplar arasındaki sürekli bilgi alışverişi toplumsal sorumluluk duygusunun güçlenmesine ve etkileşim olanaklarının artmasına neden olmuştur.Yöneticilerin giderek çevrelerine karşı daha duyarlı olması, iletişimde doğruluk ve içtenliğe daha çok önem verilmesini, kendisiyle ilişki kurulan hedef kitlelere saygıyı ve her uygulamada kamu yararının ön plana çıkarılmasını gerekli kılmıştır.Kuşkusuz, bunların tümünü etkileyen genel bir etmen de sanayileşmeyle birlikte ortaya çıkan toplumsal değişim ve gelişimin kendisi olmaktadır²³⁰.

Halkla ilişkilerin uygulama, planlama, yönetim ve son yıllarda yeniden keşfedilen pazarlama alanındaki gücü, halkla ilişkilerin bir iletişim disiplini olarak işletme fonksiyonları arasındaki stratejik etkisini 1990'lı yıllarda arttırmıştır²³¹. Halkla ilişkiler, özellikle 90'lı yılların başından itibaren kurumların tüketiciler nezdindeki tercih edilme ve farklılık yaratma konusundaki sıkıntılarına çözüm olarak yeniden yapılanmaktadır²³².

Halkla ilişkiler, artık günümüz şirketlerinin “olmazsa olmaz” dediği bir iletişim çabası haline gelmiştir.Bugün, 2000'li yıllarda görevini iyi icra eden kurumlar bile halkla ilişkiler uygulamalarına ihtiyaç duymakta, kamuoyunda dürüst, güvenilir, sağlam bir kurum imajı ile anılmayı hedeflemekte, bunun yolunun da çift yönlü bir iletişim çabası olan halkla ilişkilerden geçtiğini kabul etmektedirler²³³.

Halkla ilişkiler, kurumun saygınlığını sağlama ve ününü sürdürmede tüm kamuoyu veya belli “kamusal çevreleri” etkileme konusunda çalışır.Gerçeği kamuya duyurma, bilgi verme, kurum içi kamuoyu yaratma, iyi ve güvenilir bir imaj ortaya koyma, ticari reklamdaki ziyade “kurumsal reklam” denilen kurum hakkında çok daha

²³⁰ Ertekin, **a.g.e.**, s.126.

²³¹ Bozkurt, **a.g.e.**, s.109.

²³² **a.k.**, s.117.

²³³ Ülger, **a.g.e.**, s.10.

değişik ve tutarlı bir biçimde yazı yazılmasını sağlama, bu nedenle de basınla olan duyarlı ilişkileri sürdürme önem taşır²³⁴. Toplum içinde bireyler tüm örgütlerin kendi ihtiyaç ya da çıkarları için ne gibi çaba gösterdiklerini bilmek isterler. Eğer bir örgüt, halkın bu öğrenme ihtiyacını karşılamaz, yaptıklarından, amaç ve politikalarından kamuoyunu bilgisiz bırakırsa, bilgi boşluğunun yerini dedikodu ve söylenti alır. Böylelikle kamuoyunda gerçek dışı kanıların oluşmasına yol açar. Bu bakımdan işletmelerin kendi kamularını bilgilendirmesi gerekir. Örneğin; kurum işgörenleri, kurumun ilerlemesi veya kendi işlerini etkileyen değişiklikler hakkında bilgi edinmek ister, ortaklar ise şirketlerin finans durumu ve gelişmesiyle yakından ilgilenerler²³⁵.

Halkla ilişkilerin günümüzde ulaştığı nokta incelendiğinde, bir yönetim fonksiyonu olarak örgütlerin bütün yönetim kademeleri ve hedef kitleleri ile ilgili iletişimlerin planlayıcısı ve uygulayıcısı olduğu görülmektedir²³⁶.

I.6.3. Halkla İlişkiler ve İtibar Yönetimi İlişkisi

Halkla ilişkiler, kavramsal bakımdan yıllardır gerçekte ne olduğunu anlatmada eksik kalmış, dolayısıyla da anavatanı olan ABD başta olmak üzere hemen her ülkede bu mesleği yerine getiren çevreler yeni bir isim arayışına girmişlerdir²³⁷.

Bu arayış içerisinde dünyanın beş büyük halkla ilişkiler firmasından Burson-Marsteller “algılama yönetimi”, Edelman Worldwide da “itibar yönetimi” kavramlarını dünya literatürüne sunmuşlardır²³⁸. Bu anlayışa göre itibar yönetimi kavramı, halkla ilişkilere alternatif bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

²³⁴ Ertekin, a.g.e., s.5.

²³⁵ İnal Cem Aşkun, “İşletmelerde Halkla İlişkiler”, ESADER, Cilt IX, sayı 2, Eskişehir, 1973, (Aktaran: Sabuncuoğlu, a.g.e., s.45.)

²³⁶ İzzet Bozkurt, **Halkla İlişkilerde Yeni Boyutlar**, Halkla İlişkiler Dergisi, Sayı 16, Güz 2002, s.23.

²³⁷ Ülger, a.g.e., s.93.

²³⁸ Salim Kadıbeşgil, **Halkla İlişkilere Nerden Başlamalı**, Mediacat Yayınları, Ankara, 1998, s.32-38.

Diğer yandan bazı profesyonellerce de itibar yönetimi halkla ilişkilerin başlıca büyüme alanlarından biri olarak görülmektedir. Public Relations Consultants Association (PRCA) şu anda toplam halkla ilişkiler gelirlerinde %1 olan itibar yönetimi gelirlerinin üç yıl içinde %20'ye çıkacağını ve yedi yıl içinde de tümüyle halkla ilişkiler endüstrisine hakim olabileceğini öne sürmektedir²³⁹.

Bu gelişmelerin ışığında son yıllarda halkla ilişkilerin özellikle iki yanı vurgulanmaktadır: İtibar yönetimi (reputation management) ve algılama yönetimi (perception management). Bu görüşü savunanlara göre daha önceleri yapılan halkla ilişkiler tanımları ve halkla ilişkiler faaliyetleri artık günümüzde bu alanda yürütülen çalışmaları karşılamaya, tanımlamaya yetmemektedir. Bu sebeple “itibar yönetimi” ve “algılama yönetimi” kavramları halkla ilişkiler faaliyetlerinde temel unsurlar durumuna gelmişlerdir. Hatta şirket stratejileri belirlenirken her ikisinin bileşkesinden faydalanarak kurumsal planlar yapılmaktadır²⁴⁰.

Ancak halkla ilişkiler kavramının yapılan işi anlatmada yetersiz kalmasına katılmakla birlikte, itibar yönetiminin halkla ilişkiler yerine ikame edilebilecek bir kavram olarak nitelendirmenin doğru olmayacağı kanısındayız. Bu bakımdan çalışmamızda itibar yönetimini halkla ilişkilerin büyüme alanlarından biri olarak kabul etmekteyiz.

Kurumsal itibar, kurum içi ve kurum dışı hedef kitlelerin kurum hakkındaki algılamalarıdır. Buna göre; olumlu itibar elde etmek için kurumların hedef kitleleriyle iyi ilişkiler kurup, bu ilişkileri sürdürmeleri gerekmektedir. Kurumların hedef kitleleriyle etkili ilişkiler kurması, ancak kurumların uyguladığı halkla ilişkiler faaliyetlerinin etkinliği ile

²³⁹ Ken Gofton., “We want to Be Adored,” *Businnes Voice*, November 99, (Aktaran: Okay, Okay (2001), a.g.e., s.455.)

²⁴⁰ Füsün Kocabaş, Müge Elden, Serra İnci Çelebi, **Marketing PR**, Mediacat, 1999, Ankara, s.70.

mümkündür.Bu da bize güçlü ve olumlu bir itibarın, ancak etkin halkla ilişkiler çabaları sonucunda oluşabileceğini göstermektedir²⁴¹.

²⁴¹ Güzelcik Ural, **a.g.m.**, s.85.

II. BÖLÜM:KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ

II.1.Kurumsal İtibar Yönetimi Kavramı

Yukarıda ana hatlarıyla açıklamaya çalıştığımız itibar kavramı kurumların yaşamlarını sürdürebilmeleri ve hedef kitle nezdinde olumlu algılanmaları açısından vazgeçilmez bir değerdir.Son yıllarda kurumlar açısından önemi kabul edilen bu durum, itibarın oluşturulması ve korunması açısından yeni bir uzmanlık alanı, yeni bir yönetim işlevi doğurmuştur.İtibar yönetimi olarak adlandırılan bu yeni işlevin önemi giderek artmaktadır.

Bu konudaki çalışmaların tarihi de pek gerilere gitmemektedir.1983 yılında Fortune Dergisi'nin yıllık olarak tespit ettiği Amerika'nın En Beğenilen Şirketleri Araştırmasının bu konuda bir başlangıç noktası olduğu kabul edilmektedir²⁴².

İtibar yönetimi, bir şirketin ününü; artan hissedar desteği, gelişen iş performansı ve şirketin işletme amaçlarıyla bağlama kabiliyetidir²⁴³.

Güçlü ve tanınmış Halkla İlişkiler Şirketi Edelman Public Relations Worldwide, itibar yönetimi konusunu ciddi şekilde irdeleyip, özlü bir tanım yapmıştır: “İtibar yönetimi, bir şirketin en önemli varlığı olan kurumsal varlığını yükseltmek, korumak, ve de etkili bir kurumsal imaj oluşturmak için tasarlanan sağduyulu inisiyatiflerin uyumudur”²⁴⁴.

Nakra'ya göre kurumsal itibar yönetimi; sağlam bir itibar inşa etmek, bunu sürdürmek ve korumaktır²⁴⁵.

Charles Fombrun'un ifadesiyle itibar yönetimi, paydaşlar tarafından nasıl algılandıkları ve değerlendirdiklerini şekillendirmek için kurumların izledikleri sistematik

²⁴² Ken Gofton, “We Want To Be Adored”, Businnes Voice, November 1999), (Aktaran: Okay,Okay (2001) **a.g.e.**, s.454.

²⁴³ **a.k.**,s.454.

²⁴⁴ Marconi, **a.g.e.**, s.3.

²⁴⁵ Prema Nakra, “Corporate Reputation Management: “CRM” With a Strategic Twist” ,Public Relations Quarterly, Volume 45, Number 2, Summer 2000, s.36, (Aktaran:Hasırcı, **a.g.k.**, s.59.)

süreçtir.İtibar yönetimi içerden başlar, dışarıya doğru ilerler.Kurumun niteliklerini dış dünyaya temsil eder²⁴⁶.

Bir başka tanıma göre itibar yönetimi, finansal ve stratejik hedeflere ulaşılması, hissedarlardan olumlu tepki alınması, bir kuruluşun iyi isminin oluşması ve korunmasıdır²⁴⁷.

İtibar yönetimi kurum itibarı oluşturmaya yönelik bir program olduğu kadar, itibarı korumaya yönelik planlamaları da içermektedir, içermelidir.

Peter Sheldon Green, tarafından itibar riski olarak tanımlanan bu olgu, Green'e göre yanlış algılamaların ortaya çıkmamasını sağlamak ve olumsuz algılamalar için uygun ortam olduğunda, bunun "akla durgunluk veren alanlara" sığmasını önlemekle ilgilidir²⁴⁸. Green, bu konudaki görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir²⁴⁹:

Denetimden çıkmakta olan bir sorun var olduğunda, itibar riski yönetimi programlarının hemen uygulamaya konulamayacağı oldukça açıktır.Bu bir stratejik program hazırlama, potansiyel sorunlar çıkmadan önce bunların önünü kesen etkili sistemler geliştirme ve sürekli olarak hareket halinde olan ve önlenemeyen özel sorunları denetim altına almak için herşeyin yerli yerinde olmasını sağlama sorunudur.Bu açıdan, itibar riski yönetiminin, işlerin yanlış yöne gitmemesi için izleme ve eyleme geçme; kaçınılmaz olarak bu yöne gittiklerinde hızla harekete geçme ve işleri yoluna koyma gibi çifte kaygısı olan normal kalite denetimi ve güvenlik önlemleriyle paralellik gösterdiği düşünülebilir.

Yapılan tanımlarda itibar yönetiminin, kuruluşla hedef kitlesi arasında karşılıklı olarak olumlu ilişkilerin kurulmasını, bu ilişkilerin iyi niyet ve olumlu duygularla

²⁴⁶ Tanlasa, **a.g.m.**,s.3.

²⁴⁷ Jim Kartalia, "White Paper Total Reputation Management" , <http://publicrelationsabout.com/gi/dynamic/offsite.htm>, (Aktaran: Okay, Okay (2001), **a.g.e.**, s.454.)

²⁴⁸ Green, **a.g.e.**, s.23.

²⁴⁹ **a.k.**, s.23-24.

sürdürülmesini ve kuruluşa bir değer, prestij sağlanmasını amaçlayan bir yönetim görevi olduğu ifade edilmiştir²⁵⁰.

İtibar yönetimi, kurumların öz değerlerini, marka değerlerini nasıl güçlendireceklerini araştırmaktadır. Bu gelişmeler karşısında kurumsal yönetim anlayışlarında yenilikler yapmak ve itibarın tesadüflere bırakılmadan yönetilmesini sağlamak yöneticiler için zorunlu bir hal almaktadır²⁵¹.

Pek çok profesyonel tarafından itibar yönetimi, en zor yönetim olarak nitelendirilebilmektedir. Bu da iki sebebe dayandırılmaktadır: Birincisi, itibarın muhasebe, satış yönetimi gibi rakamsal ve kolay ölçümlenebilir bir nesne olmayıp; çok öznel kavramları içinde barındırmasıdır. Dolayısıyla, itibar dinamik yapısından dolayı kolay ölçümlenebilir bir şey değildir. Yapılan çalışmalar ancak orta ve uzun vade istatistiksel olarak anlamlı gelişmeleri gösterebilir, ilk başta başarı ya da başarısızlık ölçülemez. İkincisi ise itibarın yeni yeni öğrenilen bir kavram oluşudur. Üstelik çok fazla parametrenin kullanıldığı ama bu parametrelerin bire bir kontrol edilmesinin mümkün olmadığı bir yönetim tarzıdır²⁵².

Charles Fombrun'a göre başarılı işletmeler, yatırımcıların, çalışanların ve kamuoyunun desteğini sağlarlar. İtibarı oluşturan da itibar yönetimi de budur. İtibar yönetimi bu yüzden kurumun tüm yönetimine çok yakından bağlıdır²⁵³.

Roy Vagelos'a göre "Eğer itibarınızı oluşturan değerlerinizi kullanmıyorsanız, onları idare edemiyorsanız, global dünyada kazanç sağlamak için boşuna uğraşıyorsunuz demektir"²⁵⁴.

²⁵⁰ Okay, Okay (2001), **a.g.e.**, s.455.

²⁵¹ Yazar, **a.g.k.**, erişim tarihi: 03.03.2005

²⁵² "En Zoru İtibar Yönetimidir", www.reklamverenlerderneği.org/rvdmayis2001/kocda_75yil3.html, erişim tarihi 06.08.2003.

²⁵³ "İtibar Aynadır", Sabah Business, Mart 2003, Sayı 1, s.14.

²⁵⁴ <http://www.prfirms.org.Subat> 2003, (Aktaran: Şebnem Hasırcı, **a.g.k.**, s.11.)

Salim Kadıbeşegil'in, Boston'da yapılan ve kendisinin de katıldığı VI.İtibar Yönetimi Konferansı'ndan aktardığına göre; günümüzde kamu olsun, özel sektör olsun, sivil toplum kuruluşu olsun, gelecekte varlığını sürdürmek isteyen her kurum, itibar yönetimini en üst düzeyde benimsemek ve bunu tüm sektörlerle rekabet edebilecek durumda modellemek durumundadır²⁵⁵.

Her kurum için geçerli olabilen tek bir yöntem bulunmadığını belirten Prof. Charles Fombrun, kurumlara imaj ve itibarlarını düzeltmeleri için şu hususlarda önerilerde bulunmaktadır:Fombrun ilk olarak kurumlara paydaşları tarafından nasıl algılandığını, mali analistler ve medyanın kurumu nasıl tanımladığını açığa çıkaracak bir itibar muhasebesi ve ikinci olarak kurumun en önemli rakiplerine kıyasla kendini nasıl tanıttığını bütüç altına alacak bir iletişim muhasebesi önermektedir²⁵⁶.

Charles Fombrun itibar yönetiminin önemini şu sözlerle açıklamıştır²⁵⁷:

Şirketlerin itibarsal ekonomik değerleri onların itibarsal sermayeleridir.Bu sermaye şirketin kötü zamanlarında yastık altında sakladığı bir banka görevi üstlenir.İtibar bir işletmenin kaynaklarını etkileyerek, işletim gücünü kuvvetlendirir.Günümüz dünyasında ürünlerin ekonomik değerlerinin şirkete olan katkısı ile itibarsal değer yarış halindedir.İtibar artık işletmelerin ekonomik gelişimlerini iyiye götüren vazgeçilmez bir araç olmuştur.Tedarikçiler bazen sadece şirketin itibarı için onlara teklif sunar hale gelmiştir.Bir işletmenin gerçek değerinin ortaya çıkması, onu diğerlerinden ayıran özelliklerin ortaya çıkması için stratejik bir itibar yönetimi şarttır.Kurumsal itibar yaratmanın şartı kurumunuza belli bir kimlik yüklemekten öte kaynaklarınızın rekabet edebilir avantajlarını kendi menfaatinize kullanmanızla oluşur.

II. 2. Kurumsal İtibarın Oluşumu

Kurum itibarı bir şirketin yapısı, stratejileri ve değerlerinin analiziyle başlamaktadır²⁵⁸.İyi bir itibarın, kuruluş çalışanlarını yönetmekten müşterilerin

²⁵⁵ www.capital.com.tr/c/0212/kapak.asp, erişim tarihi:12.01.04.

²⁵⁶ www.bnet.net.tr/newsletter/sayi-8/4htm, erişim tarihi: 06.08.2003.

²⁵⁷ <http://www.stern.nyu.edu/cfombrun>, Nisan 2003, (Aktaran :Şebnem Hasırcı, **a.g.k.**, s..20.)

²⁵⁸ Okay, Okay (2001), **a.g.e.**, s 475.

şikayetlerinin cevaplanmasına kadar kuruluşun yaptığı her şeyle oluşturulduğu unutulmamalıdır.Günümüzde karşılıklı bağımlı olan global ekonomide bir şirketin itibarı, şirketin en büyük değerlerindedir.Bu değer kurumun hem pazarda rakipleri arasında farklılaşması ve tercih edilmesini sağlamakta, hem de içine düşmesi her zaman için muhtemel olabilen kriz anlarından çıkışlarını kolaylaştırmaktadır.Bu nedenden dolayıdır ki, kurumlar itibarlarını sürekli olarak geliştirmek, desteklemek ve korumak zorundadırlar.Kriz anında daha önceden bu yönde herhangi bir çalışması olmayan kurumların içine düştükleri durumdan kurtulabilmeleri için o anda uyguladıkları halkla ilişkiler ve kriz yönetimi çalışmaları bu nedenle de etkili olamayacak ve iyi bir itibar oluşturmadıkları için pazarda kolaylıkla yok olabileceklerdir²⁵⁹.

Kurumların itibarını; çevreye duyarlılık, kalite bilinci, saydamlık, müşteri memnuniyeti, ilkeli ve tutarlı kurumsal politikalar gibi faktörler yükseltmektedir²⁶⁰.

Başarılı reklam ve halkla ilişkiler, iyi paketleme, yaratıcı sponsorluk, promosyonlar ve satış noktalarında dağıtılan malzemeler bir itibarın yaratılmasında ve korunmasında kullanılabilir yollardan birkaçıdır.İtibar, genellikle yıllar boyunca ve yüksek maliyetle oluşturulabilir.Yeniden oluşturulması ise daha yüksek maliyetle olabilir²⁶¹.

Kuruluşun saygınlığına yönelik çözüm önerileri sunan itibar kavramı başlıca şu unsurları içermektedir²⁶²:

- Vizyon sahibi, etik değerleri koruyan ve uygulayan yöneticilerden oluşan çağdaş yönetim anlayışı²⁶³,

²⁵⁹ a.k., s.476.

²⁶⁰ Yazar, a.g.k., erişim tarihi: 03.03.2005.

²⁶¹ Green, a.g.e., s.21

²⁶² Ülger, a.g.e., s.94-95.

²⁶³ Leslie Gainess-Ross ve Chris Komisarjevsky, "The Brand Name CEO",Across the Board,v.36, June , 1999,s.26, (Aktaran:Ülger, a.g.e. ,s.94.)

- Ivy Lee'nin "işletme camdan bir evdir" felsefesi ile örtüşen saydamlık anlayışı, kuruluşun mali gücü, ürün/hizmet yenilikleri, faydaları, kuruluş politikası ve hedefleri gibi pek çok konuda hedef kitlelerin sürekli ve kapsamlı bilgilendirilmesi gereği,
- Kuruluşun, kâr amacının yanı sıra topluma yönelik fayda sağlama isteğini gösteren sosyal sorumluluk anlayışı,
- Krizlere karşı kuruluşun dayanıklılık gücünü artıran ve müşteri sadakati sağlayan proaktif iletişim,
- Bir kriz planı.

Olumlu bir itibarın oluşturulmasında kurumun uyguladığı iletişim tarzı önemli bir rol oynamaktadır. Bu iletişim tarzı ise ağırlıklı olarak proaktif bir iletişim tarzı olmalıdır²⁶⁴.

Shirley Harrison, bir şirketin itibarının; müşterilerin kuruluşun ürünü ve hizmetiyle ilgili tecrübelerine dayanan inançlarının, okuduklarının veya başkalarından duyduklarının ve kurumun(ön planda ve en üst düzeyde çalışanlarının) görünen davranışlarının toplamı olduğunu belirtmektedir. Kurumlar iyi ya da kötü itibar sahibi olabilirler, ya da tanınmıyor olmalarından dolayı hiç itibar sahibi olmayabilirler²⁶⁵.

Eastman Kodak Co'nun geleneksel fotoğraf ürünlerinin pozitif deneyiminden dolayı, insanlar digital işlerde henüz başarı kazanmamış olsa da, firmayı yüksek itibarlı kabul ederler. Sony de televizyon setleri ve radyo ürünleriyle yaşanan pozitif deneyimlerden dolayı itibar araştırmalarında yüksekteki yerini korumaktadır²⁶⁶.

²⁶⁴ Okay (2003), a.g.e., s.45.

²⁶⁵ Shirley Harrison, "Corporate Social Responsibility :Linking Behaviour with Reputation", Ed. Philip J.Kitchen, International Thomson Business Press, 1999, London, s.130-131.

²⁶⁶ Nakra, a.g.m., s.405.

Harrison'a göre iyi itibar kazanılabilir.Loughbourg Üniversitesi'nin 1991'de "The Economist" için gerçekleştirdiği bir araştırmada, 1800 İngiliz işadamına ne tür niteliklerin iyi ve olumlu itibara katkıda bulunduğu sorulmuştur.Ve araştırmanın sonucunda aşağıdaki liste ortaya çıkmıştır²⁶⁷:

- Toplumsal ve çevresel sorumluluk,
- Yönetim kalitesi,
- Finansal sağlamlık,
- Ürün ve hizmet kalitesi,
- Uzun vadeli yatırım değeri,
- Yenilik çıkarma kapasitesi,
- Pazarlama kalitesi,
- Üstün yetenekleri çekme, geliştirme ve elinde bulundurma kapasitesi.

Fombrun, itibarın yönetilmesi konusunda her kurum için geçerli bir çözüm ya da model olmadığını belirtmektedir.Fombrun'a göre itibarın yönetilmesi şirketlerin içinde buldukları duruma bağlıdır.Fombrun yine de her kurumun işe öncelikle itibar denetlemesiyle başlaması gerektiğini belirtmektedir.O'na göre bu denetim önemli paydaşların şirketi nasıl algıladıkları ve şirketin medyada finansal analistler tarafından nasıl anlatıldığını anlamaktır.Fombrun'a göre ikinci olarak yapılması gereken şey iletişim denetimidir.Fombrun'a göre tüm bunlar, itibarın nasıl artırılabilceği hakkında öneriler ortaya koyar²⁶⁸.

²⁶⁷ Harrison, **a.g.m.**, s.131.

²⁶⁸ Tanlasa., **a.g.k.**, s..33.

II. 3. Kurumsal İtibarın Korunması

İtibar korunması gereken bir değerdir.İtibarın tanımı, nasıl oluştuğu, nasıl yönetilmesi gerektiği konusunda fikir birliği olmasa da itibarın korunması gereken bir değer olduğu konusunda fikir birliği söz konusudur.

Kuruluşlar, uzun yıllar boyu yapmış oldukları çalışmalar sonucu elde etmiş oldukları itibarlarını çok kısa sürede kaybedilebilmektedirler.Bu yüzden itibar konusunda yapılan tüm kurumsal çalışmalar dikkatli bir biçimde devam ettirilmelidir.Dale Cornegie'nin "İlk izlenimi oluşturmak için ikinci bir şansınız olmayacak" sözü hatırla tutularak faaliyetlere yön verilmelidir.Zira hiçbir kuruluş veya şirketin itibarının durağan olmadığı, şartlara ve olaylara göre değişim gösterdiği unutulmamalıdır²⁶⁹.

İtibar yönetimi kapsamında kurum itibarının karşı karşıya kalacağı riskleri dikkate almak da oldukça önemli bir husustur.İtibarın karşı karşıya olduğu risklere bakarken önemli bir faktör de bunun gerçek olaylar kadar bir algılama sorunu olmasıdır²⁷⁰.Örneğin asılsız iddialar bile itibarın sarsılmasına, satışların düşmesine yol açabilir.

İtibar hem kısa, hem de uzun vadede zarara uğrayabilir ve her ikisine de karşı koruma gereklidir.İtibar tümüyle kazanılsa bile bu zaman alabilir ve geri kazanılan itibar değeri, bu süreç gerçekleşirken kaybedilen satışları karşılayamayabilir.Bazı kurumlar için iyileşme dönemi çok uzun olabilir ve kurumlar itibarın eski duruma gelmesinden önce batabilir.

Kurum itibarı bir çok uzun süreli çabalar sonucunda oluşur, ancak bu itibarın bir anda yok olması hiç de zor değildir.Kurumların karşı karşıya kalabilecekleri krizler yıllar boyunca sistematik iletişim çabalarıyla geliştirilen bir kurum itibarını yerle bir

²⁶⁹ Okay, Okay(2001), **a.g.e.**, s.456.

²⁷⁰ Green, **a.g.e.**, s.19.

edebilir.Böyle bir durumda devreye kriz yönetimi girecektir.Aslında kriz yönetiminde yapılan işin itibar yönetimi olduğu görülecektir²⁷¹.

Burson-Marsteller'in Bilgi ve Araştırma Yöneticisi Leslie-Gainens Ross, yaptıkları araştırma sonucunda kurumların kaybettikleri itibarı yaklaşık dört yılda kazanabildiklerini gördüklerini ifade etmektedir²⁷².

Genellikle bir kurumun itibarına yönelik en büyük tehlikenin yetersiz, taraflı ve yanlış bilgiden kaynaklanması muhtemeldir.Kurumların itibarına zarar verme potansiyeli taşıyan olaylar hep olacaktır.Bu zararın derecesi, olayların kendisinden çok bunların nasıl algılandıklarına bağlıdır.Bu, kamuoyunun olduğu gibi bir yasa tasarısını ele alan hükümetin algılamaları için de geçerlidir²⁷³.

Saydamlık, açıklık, hesap verebilirlik, katılımcılık, etkinlik gibi iyi yönetim ilkelerine özen göstermek ve kurumsal uygulamaların iyi tanıtılması için sürekli çaba göstermek, itibar yönetimi açısından önem taşımaktadır.İtibara gelecek riskleri yönetmenin en etkili yolu ise tutarlı olmaktan ve iyi bir risk planı yapmaktan geçmektedir²⁷⁴.

American Public Relations Society Derneği'nin yöneticilerinden Ray Gaulke itibarın, işletmenin yönetim faaliyetleri açısından önemini şu şekilde belirtir:"Tüketiciler artan bir şekilde iyi vatandaş ve iyi komşu gibi davranan ve çevresine saygı gösteren ve çalışanlarına adil davranan şirketlerle alışveriş yapmaya yatkındırlar.Tüketiciler iyi itibara sahip şirketlerin ürün ve hizmetlerine daha yüksek ücret ödemeye razıdırlar." Gaulke'ye göre bu durum; imaj ve itibar yönetimine kurumun yönetim konularında neden öncelik tanındığının açıklamasıdır"²⁷⁵.

²⁷¹ Okay, Okay (2001), **a.g.e.**, s.467.

²⁷² Tanlasa, **a.g.k.**, s.33.

²⁷³ Green,**a.g.e.**,s.24.

²⁷⁴ Argüden (2003), **a.g.k.**, s.12.

²⁷⁵ Davis Young,Building Your Company's Good Name,USA:Amacom,1996, s.37,(Aktaran Güzelcik Ural, **a.g.m.**, s.91.)

II.4.İtibar Yönetimi Kimin İşi?

İtibarın ölçümlenmesi ve yönetilmesi gereken bir değer olduğu kabul edilmektedir.Pek çok kurum, itibar yönetimi konusuna önem vermekte ve bu alana ciddi bütçeler ayırmaktadır.Ancak itibar yönetiminin kimin sorumluluğunda olduğu konuyla ilgili bir başka tartışmalı alandır.Gerek akademisyenler, gerekse profesyoneller bu konuda farklı yaklaşımlar sergilemektedirler.

Bu konudaki tartışmalar iki ana ekseninde gerçekleştirilmektedir.Bazı profesyoneller/akademisyenler itibarı yönetme işinin halkla ilişkilere ait bir fonksiyon olduğunu belirtir, bir diğer eksen oluşturulan grup yönetimin liderlerin işi olduğu konusuna vurgu yapmaktadır.

Green'e göre itibar, çoğu kez bir örgütün pazarlama fonksiyonları ile kamuoyu veya halkla ilişkiler fonksiyonları arasında bulunan bir varlık olarak görülebilir.Etkin bir itibar riski yönetimi için gerekli beceri ve teknikler de esas olarak özellikle halkla ilişkilerde olmak üzere bu alanlarda bulunur.Green'e göre bu doğrultuda kurumun bir halkla ilişkiler departmanı varsa veya halkla ilişkilerden kim sorumluyorsa itibar yönetiminin sorumluluğunun da onda olması gerekir²⁷⁶.

Bu görüşü paylaşan Faruk Yazar da, kurumlarda itibar yönetimini gerçekleştirilmesi gereken birimin halkla ilişkiler departmanı olduğunu belirtmektedir.Halkla İlişkiler, bu doğrultuda kurumların müşteri, medya, tedarikçiler, sosyal paydaşlar, çevre ve hükümetle olan ilişkilerini tutarlı ve sağlıklı bir şekilde yürütecektir. Dolayısıyla bu çerçevede stratejik iletişim yöntemlerini kullanacaktır²⁷⁷.İyi itibarın algılanması ve kabul edilmesini sağlama işi halkla ilişkilerindir²⁷⁸.

²⁷⁶ Green, **a.g.e.**, s.50.

²⁷⁷ Yazar, **a.g.k.**, erişim tarihi: 03.03.2005.

²⁷⁸ Stone, **a.g.e** , s.87.

Gary ve Balmer'a göre de kurumsal kimlik ile uygun imaj, değerli itibarı geliştirmek ve korumak için geliştirilen iletişim sistemini yönetmek üst yönetimin sorumluluğundadır. Bugünün hassas iş ortamında stratejik avantaj elde etmek ve nihayetinde varlığını sürdürmek buna bağlıdır²⁷⁹.

Diğer taraftan Salim Kadıbeşegil ise itibarın iletişimcilerin işi olarak düşünülmesinin yanlış bir algı olduğunu, itibar yönetiminin doğrudan liderin işi olduğunu belirtir²⁸⁰.

Nakra'ya göre de iyi bir kurumsal itibar, yönetim kurulu üyelerinden ve kilit yetkililerden başlar²⁸¹.

Son yıllarda özellikle Amerika'da yapılan araştırmalar CEO olarak ifade edilen yönetim kurulu başkanlarının, itibar yönetimini fazlasıyla önemsediklerini ortaya koymuştur. Örneğin Chief Executive Dergisi'nin Nisan 1999 sayısında CEO'ların itibar yönetimi konusundaki görüşlerini ortaya koyan araştırma sonuçları şu şekilde aktarılmıştır²⁸²:

- CEO'ların %96'sı, stratejik işletme hedeflerini başarmak için itibarın şart olduğuna inanmaktadırlar.
- CEO'ların %77'si, daha iyi bir itibarın ürün ve hizmetleri satmaya yardım ettiğine inanmaktadırlar.
- CEO'ların %61'i, daha iyi itibarın en iyi çalışanları daha kolay çektiğine inanmaktadırlar.
- CEO'ların %53'ü, iyi itibarın kriz zamanlarında yardımcı olacağına inanmaktadırlar.

²⁷⁹Gary, Balmer, **a.g.m.**, s.701.

²⁸⁰Tanlasa, **a.g.k.**, s.33.

²⁸¹Nakra, **a.g.m.**, s.412.

²⁸²Jim Kartalia, "White Paper Total Reputation Management", <http://publicrelations.about.com/gi/dynamic/offsite.htm> (Aktaran: Okay, Okay (2001), **a.g.e.**, s.463.)

- Öte yandan yönetim kurulunun %40'ı itibar yönetiminden CEO'yu sorumlu tutmaktadır.

Kuşkusuz itibarın önemine inanan ve kamuoyunda itibarlı kişiliğiyle tanınan bir liderin varlığı, itibar yönetiminin başarıya ulaşması açısından son derece önemlidir. Ancak itibar yönetiminin yalnızca CEO'ların sorumluluğunda olduğunu söylemek de eksik olur.

Tüm bu görüşlerin ışığında itibar yönetiminin bütüncül olarak ele alınması gerektiğini de göz önüne alırsak, itibar yönetiminin kesin çizgilerle belirlenerek tek bir birimin sorumluluğunda olduğunu düşünmek pek doğru olmayacaktır.

İtibar yönetimi, halkla ilişkilerin büyüme alanlarından biri olarak değerlendirildiği için, bu konuda halkla ilişkilere çok görev düştüğünü söylemek yerinde olacaktır. Ancak etkin bir halkla ilişkiler programının üst yönetimle sıkı bir koordinasyon içinde yürütülmesi gerekir. Bir yönetim fonksiyonu olan halkla ilişkilerin bağımsız olması düşünülemez.

Sonuç itibarıyla itibar bir çok faktörden oluşan bir olgu olduğu için en tepe yöneticiden, kurumun en alt kademesinde çalışan personele kadar herkesin sorumluluğundadır.

II. 5. Kurumsal İtibar Ölçümleri

İtibar iyi yada kötü, kuvvetli yada zayıf olabilir. Bunu tanımlamak için toplumun kurum hakkındaki kanaatlerinin ne olduğu bilinmelidir. İtibarı yönetebilmek için, "Toplum kurumla ilgili neler biliyor yada bilmiyor, kurumun çalışma alanları neler, çalışma şartları nasıl, çevreyi nasıl kullanıyor, geçmişteki performansı nedir, gelecekte neler yapmayı amaçlıyor" gibi soruları yanıtlamak, itibarın değerini bilmek, onu ölçmek

gerekir. Ne yazık ki bu konuda bir çok metot varolmasına rağmen yapılan ölçümler, itibarın maddi anlamdaki getirilerini ölçebilecek kadar açıklaşmamıştır ve hala karmaşık yapıdadır²⁸³.

İtibara değer biçmek kolay değildir. Arazi ya da bina gibi varlıklara değer biçilebilir çünkü bu gibi şeylerin bir pazarı vardır, bu sayede değer biçilecek şey ile daha önce satılmış olan benzer şeyler arasında bir karşılaştırma yapmak mümkün olur. Kurumsal itibara değer biçmek ise zordur. Ama kurumlar bunları bilançolarına dahil etmeye başladıkça, itibara ve diğer cisimsiz varlıklara değer biçme konusuna ilgi artmaktadır²⁸⁴.

Kurumsal itibarın, hangi bileşenlerden oluştuğu ve hangi bileşenlerin hangi sosyal paydaşlar üzerinde ne kadar etkisinin olduğunu bilmek, kurumsal itibarı yönetmek için birinci şarttır. Bu bileşenler, kurumsal itibarı nelerin olumlu veya olumsuz yönlendirdiği ve kimleri memnun edip etmediğinizi tespit etmeye yarar. Çalışan, müşteriler, kamuoyu, yatırımcılar, medya, tüketici gibi grupların kurum hakkında ne düşündükleri ortaya çıkar²⁸⁵.

2003 yılında yayınladığı “The 18 Immutable Laws of Corporate Reputation: Creating, Protecting and Repairing Your Most Valuable Asset” (Kurumsal İtibarın 18 Değişmeyen Kanunu: En Değerli Varlığınızı Yaratmak, Korumak ve Onarmak) adlı kitabıyla gündemde olan Ronald J. Alsop “İtibarınızı yönetmenin ilk adımı onu ölçmektir”, demektedir²⁸⁶.

Alsop, saygınlığın daha fazla kâr, daha fazla müşteri ve daha yüksek bir borsa değeri anlamına geldiğine dikkat çekmektedir. Kurumlara, itibarlarını düzenli olarak ölçmelerini, sosyal sorumluluklarının bilincinde örnek bir vatandaş olmalarını, eksiklerini

²⁸³ <http://www.reputationinstitute.com.Subat> 2003, (Aktaran: Hasırcı, a.g.k., s.70.)

²⁸⁴ Davies, Chun... (2003a) a.g.k., s.29.

²⁸⁵ Dörtok, a.g.e., s.69.

²⁸⁶ “Türkiye’nin En Beğenilen Şirketleri”, www.hurriyetim.com.tr/haber/0,,sid-4nid-507026,00.asp. erişim tarihi: 15.12.2004.

saptamalarını tavsiye etmektedir.Çalışan memnuniyetinin ve kriz yönetiminin itibar yönetimi açısından önemine dikkat çekmektedir²⁸⁷.

Kurumsal itibar için bir dizi genel ölçü vardır; bunların çoğu şirket sıralamalarına odaklanmış araştırmalardır²⁸⁸.

II. 5. 1. Dünyada İtibar Ölçümleri

II.5.1.1. Amerika'nın En Beğenilen Şirketleri

İtibar araştırmaları arasında en saygın kabul edilen araştırmalarından biri Fortune Dergisi tarafından her yıl düzenlenen ve itibar ile kâr arasındaki ilişkiyi ele alan AMAC (America's Most Admired Companies) Amerika'nın En Beğenilen Şirketleri Araştırmasıdır²⁸⁹.Bu araştırmada şirketler şu kriterler üzerinden değerlendirilmektedir: Yönetim kalitesi, ürün/hizmet kalitesi, yenilikçilik, uzun vadeli yatırım değeri, mali güven, yetenekli çalışanların istihdamı, sosyal sorumluluk ve şirketin genel iş sonuçları²⁹⁰.

Fortune Dergisinin Amerika'nın En Beğenilen Şirketleri listesi, gelirine göre en büyük 1000 ABD şirketi ile yabancı şirketlerin ABD şubelerinin en büyük 25'i arasından seçilmektedir.Şirketler sektörlerine göre gruplara ayrılmakta ve her sektörün en büyük 10 şirketi belirlenerek, 57 ayrı grup oluşturulmaktadır.11. ila 25. sıralar arasında yer alan şirketler değerlendirme için seçilebilir olmaktan çıkmaktadır, ancak bunların yöneticileri kendi sektörlerinde ilk 10'da yer alan şirketler için oy verebilmektedir.10.000 yönetici, müdür ve finans analistinden, sektöründen bağımsız olarak beğendikleri 5 şirketi belirlemeleri istenmektedir.Grup, seçimini bir önceki yılın araştırmasında ilk yüzde 25

²⁸⁷ **a.k.**

²⁸⁸ Fombrun, Indices of Corporate Reputation:An Analysis of Media Rankings and Social Monitors, "Rankings",Corporate Review1 (4),1998 327-40, (Aktaran: Davies, Chun(2003b), **a.g.k.**, s.41.)

²⁸⁹ Ülger,**a.g.e.**, s.95.

²⁹⁰ Davies, Chun... (2003b),**a.g.k.**, s.41.

içerisinde yer alan şirketlerden oluşan bir listeden yapmaktadır, liste aynı zamanda ilk yüzde 25'te yer almamakla birlikte, kendi sektöründen ilk yüzde 20'ye dahil olabilmiş şirketleri de kapsamaktadır²⁹¹.

2000 yılının verilerine göre, en beğenilen şirketler listesine giren bazı kuruluşlar aşağıdaki yönleriyle puan toplamışlardır²⁹²:

- Coca Cola, pazarlama, dağıtım ve kalite kontrol mekanizmalarıyla beğeni toplamıştır.
- Dördüncü sırada yer alan IBM, iflas durumundayken, yeniden yapılanmasıyla dikkat çekmiştir.
- Sony, geleceği görme ve şekillendirebilme özelliğinden dolayı puan toplamıştır.
- Royal Dutch/Shell, çevreye yönelik projelerinden dolayı puan toplamıştır.
- Johnson&Johnson, etik değerleriyle ilgili saygı uyandırmıştır.
- General Elektrik, işgücü devrini önleme (bünyesinde eleman tutabilme), Coca Cola, çalışan dinamizmi; Microsoft ise her kademede çalışanının tam katılımı özelliği ile beğeni toplamıştır.
- Unilever, iyi insan kaynakları stratejisi ve yetenekli işgücü özelliğiyle puan toplamıştır.
- IBM ve Dell, başarılı değişim yöntemlerinden dolayı beğeni kazanmışlardır.

Bu tür ölçümler; değerlendirme ölçütleri herhangi bir teorik temele dayanmadığı, aşırı ölçüde finansal performansa odaklandığı ve itibar araştırmalarında

²⁹¹ a.k., s.41.

²⁹² A.Bounds ,Survey- "World's Most Respected Companies", The Financial Times,7 December 1999, (Aktaran: Nakra,a.g.k.,s.410.)

kullanılan örneklem dar olduğu (yöneticiler ve analistler), çalışanlar ve müşteriler gibi önemli paydaşları kapsamadığı için eleştirilmiştir. Buna tepki olarak bir dizi ölçüm tekniği geliştirilmiştir. Ama bunların da çoğu tek bir paydaş tipine odaklanmaktadır²⁹³.

Gary Davies'e göre Amerika'nın En Beğenilen Şirketleri Araştırması'nda ticari performansa büyük bir vurgu söz konusudur. Katılımcıların sadece yönetici ve analistlerden oluşması, bilinen finansal performansa odaklanmış bir araştırma görünümünü daha da kuvvetlendirmektedir. Araştırmanın kapsamı oldukça dardır ve ticari kurumlarla sınırlıdır. Davies'e göre "En Beğenilenler Listesi" Amerika'nın önde gelen ticari şirketleri arasında nispi bir başarı sıralamasını temsil etmektedir. Bu nedenle ne listenin kendisi ne de kullanılan ölçütler bu bağlam dışında herhangi bir genel itibar değerlendirmesi için geçerli olabilir. Davies, ölçeğin itibarı değerlendirdiğini ileri sürülmekle birlikte, gerçekte bu araştırmanın yalnızca imajı; üstelik tek bir grubun gözündeki imajı değerlendirdiğini savunmaktadır²⁹⁴.

Fombrun da, Fortune Dergisi'nin "En Çok Beğenilen Şirketler Araştırması"nı eksik olarak değerlendirmektedir. Çünkü derginin yaptığı araştırma, uzmanların, direktörlerin ve yöneticilerin görüşlerine dayanmakta, müşterilerin, çalışanların ve pay sahiplerinin görüşlerine yeterince ağırlık vermemektedir²⁹⁵.

Oysa yapılan pek çok itibar tanımlaması, itibarın çeşitli sosyal paydaşların kurumla ilgili algı ve tecrübelerinden oluştuğuna vurgu yapmaktadır. Bu nedenle Amerika'nın En Beğenilen Şirketleri Araştırması kurumların itibarlarıyla ilgili çok önemli veriler sunmasına rağmen tam anlamıyla sağlıklı bir ölçü değildir.

²⁹³ Davies, Chun... (2003b), **a.g.k.**, s.41.

²⁹⁴ **a.k.**, s.41-42.

²⁹⁵ Ken Gofton, "We Want to Be Adored", Business Voice, November 1999, (Aktaran: Okay, Okay (2001), **a.g.e.**, s.475.)

II.5.1.2.İtibar Katsayısı

İtibar katsayısı(RQ®) yatırımcılar, kurum çalışanları, boykotçular, muhalif gruplar ve diğer ana etkileyici sosyal paydaşlar gibi ana kurumsal sosyal paydaşların algılamalarını tespit eden son derece kapsamlı ve güçlü bir ölçümleme yöntemidir.Bu araç, bir kurumun itibarını yaratan ya da azaltan etkenleri araştırmayı; endüstriler içinde ve arasında itibar kıyaslaması yapmayı mümkün kılar ²⁹⁶.

“Harris-Fombrun İtibar Katsayısı” olarak da bilinen bu ölçüm , en beğenilenler listesine kıyasla daha yeni bir alternatiftir.Bu katsayı altı boyutu temsil eden yirmi nitelikten oluşan bir listeden hesaplanmaktadır.Bu nitelikler; duygusal çekicilik, ürün ve hizmetler, vizyon ve liderlik, çalışma ortamı, finansal performans, sosyal sorumluluk.²⁹⁷

İtibar katsayısı, en beğenilenler araştırmasındakinden daha geniş bir ölçütler yelpazesine başvurmuştur.Bu araştırma, aynı zamanda sadece yöneticilerle sınırlı kalmamakta, çalışanları, yatırımcıları ve müşterileri de kapsamaktadır²⁹⁸.

İtibar katsayısı, kurum itibarını neyin yönlendirdiğini ve kurumun kimi memnun etmesi gerektiğini belirler.İtibar katsayısı; kamuoyu, müşteriler, çalışanlar, genel yatırımcılar, tüketici grupları gibi sosyal paydaşların şirket hakkında ne düşündüğünü ortaya çıkarır²⁹⁹.

İtibar katsayısı; yatırımcılar, müşteriler ve çalışanlarla kullanılabilir, kuşkusuz çalışanlar vizyon ve liderlikle ilgili soruları müşterilere kıyasla daha özgüvenli bir şekilde yanıtlayacaktırlar ³⁰⁰.

²⁹⁶ www.prci.icco.turkey ,a.g.k., erişim tarihi 06.08.2003.

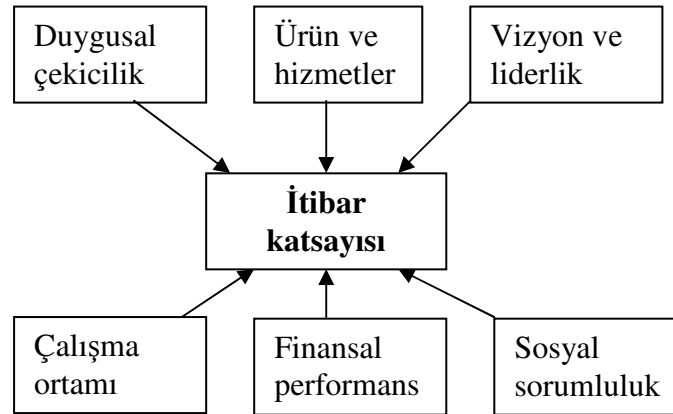
²⁹⁷ Davies,Chun...(2003b), a.g.k., s.42.

²⁹⁸ a.k., s.42.

²⁹⁹ www.prci.icco.turkey, a.g.k, erişim tarihi: 06.08.2003.

³⁰⁰ Davies,Chun.. (2003b), .a.g.k., s.43.

Şekil 2.İtibar katsayısı



Kaynak::Davies,Rosa Chun...(2003b), a.g.k.,s.43.

Dünyada pek çok İtibar Katsayısı çalışması yönetilmektedir:³⁰¹

RQ® Gold:Amerika'nın en yüksek itibarlı şirketlerinin tespit edildiği ve her yıl tekrarlanan bir araştırmadır.

RQ® Digital:Digital alanda rekabet eden en iyi 50 şirketi kapsayan itibar araştırmalarıdır.

RQ® Millienium:Yeni yüzyılı şekillendirecek en yüksek potansiyelli şirketleri tespit etmektedir.

RQ® Airlines:Amerika'nın en büyük havayolları şirketlerini değerlendirmektedir.

RQ® Financial Service:Finans sektöründe hizmet veren kuruluşlar üzerinde araştırma yapmaktadır.

RQ® Europe:Avrupa Birliği'ne üye 11 ülkede (Avusturya, Belçika, Danimarka, Fransa, Almanya, Yunanistan, İtalya, Hollanda, İspanya, İsveç, İngiltere) yürütülmektedir.Bu araştırma ile her bir ülkede, şirketlerin hem genel kamuoyu, hem de finans sektöründe çalışan profesyoneller tarafından nasıl algılandıklarını tespit edilmektedir.

³⁰¹ www.prci.icco.turkey , a.g.k ,erişim tarihi: 06.08.2003.

II. 5.2. Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri ³⁰²

Dünyada Fortune Dergisi ve Financial Times tarafından gerçekleştirilen En Beğenilen Şirketler araştırmasını Türkiye'de Capital Dergisi gerçekleştirmektedir. 2004 yılı itibariyle 5.si yapılan En Beğenilen Şirketler Araştırması üst düzey profesyonel yöneticilerin katılımıyla, yöneticilerin gözünde Türkiye'nin En Beğenilen Şirketlerini ortaya çıkarmak ve onların kendi sektörlerindeki rakiplerine ilişkin değerlendirmelerini, algılamalarını ölçümlemek amacıyla gerçekleştirilmektedir.

Capital'in 2003 yılında yaptığı "En Beğenilen Şirketler Araştırması" işletmelerle ilgili 18 kriterin 10 puan üzerinden değerlendirilmesiyle gerçekleştirilmektedir. Bu kriterler³⁰³:

- Müşteri memnuniyeti,
- Hizmet veya ürün kalitesi,
- Yönetim kalitesi,
- Finansal sağlamlık,
- Pazarlama ve satış stratejileri,
- Bilgi ve teknoloji yatırımları,
- Yeni ürün geliştirme, yenilikçilik,
- Çalışanların nitelikleri,
- Rekabette etik davranma,
- Çalışan memnuniyeti,
- Çalışanların niteliklerini geliştirme,
- Toplumsal sorumluluk,
- İletişim ve halkla ilişkiler,

³⁰² Bkz. Capital, 12.2003, s.62-72.

³⁰³ a.k., s.66.

- Uluslararası pazarlama entegrasyonu,
- Yönetim ve kurumun saydamlığı,
- Yatırımcıya değer yaratma,
- Çalışanına sunduğu sosyal imkanlar ve haklar,
- Ücret politikası ve seviyesi,

Saha çalışmaları e-posta, telefon ve fax kullanılarak 2003 Temmuz-Eylül döneminde gerçekleştirilen araştırmada 2003 yılında 25 ana sektör için en beğenilen şirketler belirlenmiştir. Çalışma kapsamında belirlenen sektörler ise şu şekilde sıralanmıştır³⁰⁴:

- Ağaç, orman ve mobilya,
- Akaryakıt /petrol/ enerji,
- Aracı kurum,
- Banka,
- Beyaz eşya/ elektronik,
- Bilişim,
- Çimento,
- Demir-çelik,
- Factoring,
- Hazır giyim ve mağazacılık,
- İçecek,
- İlaç,
- Kağıt ve Ambalaj,
- Kargo, nakliye, lojistik,

³⁰⁴ a.k., s.72.

- Kişisel bakım-kozmetik ve temizlik ürünleri,
- Leasing,
- Medya,
- Otomotiv,
- Perakende,
- Plastik,
- Reklam Ajansı,
- Sigorta,
- Tekstil,
- Telekomünikasyon,
- Yapı Malzemeleri ve Seramik,
- Yiyecek (gıda genel),

Anketi yanıtlayan yöneticiler, ilk aşamada bir şirketi beğenilir kılan 18 kriterin önem derecelerini 1'den 10'a kadar uzanan bir ölçekte değerlendirmişlerdir. Ardından, onlara Türkiye'nin en beğenilen şirketlerinin hangisi olduğu sorulmuş, bu soruya kendi şirketleri dışında tüm Türkiye'deki şirketleri göz önüne alarak yanıt vermeleri istenmiştir. Beğeni nedenlerini de açıklamaları istenen yöneticiler, ardından bu şirketleri 18 beğeni kriteri bazında 1'den 10'a kadar değişen bir ölçekte değerlendirmişlerdir³⁰⁵.

Araştırmada yer alan bir diğer önemli soru da "kendi sektöründe en beğendiğiniz ilk üç firma ve nedenlerini belirtir misiniz?" şeklindedir. Son olarak yöneticiler, çalıştıkları firmaya da 18 kriter bazında 1'den 10'a kadar değişen bir ölçekte not vermişlerdir³⁰⁶.

³⁰⁵ a.k., s.70.

³⁰⁶ a.k., s.72.

2003 yılında gerçekleştirilen araştırmaya katılan yöneticilerin yüzde 26.1'i kadın, yüzde 73.9'u erkek; görüşülen yöneticilerin yüzde 8.4'ü genel müdür, yüzde 3.9'u yönetim kurulu üyesi, yüzde 2.9'u genel koordinatör, yüzde 2.2'si stratejik planlamadan sorumlu başkan/direktör, yüzde 12.7'si genel müdür yardımcılarında seçilmiştir. Katılımcıların yüzde 12.5'i finans/yatırım müdürü, yüzde 10.1'i pazarlama müdürü, yüzde 8.7'si satış müdürü veya yöneticisi, yüzde 2'si bilişim müdürü, yüzde 3.5'i ise işletme müdürü pozisyonlarında görev yapan kişilerden, kalan yüzde 30 ise halkla ilişkiler, üretim müdürü veya yardımcısı gibi eşdeğer pozisyonlarda görev yapan profesyonellerden oluşmaktaydı³⁰⁷.

II.6.1 Dünyada İtibar Yönetimi Uygulamaları

Çalışmamızın bu bölümünde itibarın şirketlerin yaşamındaki önemini ortaya koymak açısından dünyada yankı uyandıran iki önemli olaya değinmek yerinde olacaktır. Bu iki olay itibarın, meydana gelen kriz esnasında doğru yönetildiği ya da tam tersi bir durumda nasıl etkilendiğini ortaya koymaktadır. Örneklerimizden ilki dünyada "Tylenol Krizi" olarak bilinen olaydır.

II.6.2.1. Tylenol Olayı³⁰⁸

Pek çok kaynakta etkin kriz yönetimi açısından önemli örnekler arasında gösterilen Johnson&Johnson firmasının yaşadığı Tylenol olayı, itibar açısından da değerli bir örnektir.

Green de bu olayı itibarın yeniden yaratılmasının en ilginç ve kamuoyunda en çok konuşulan örneklerden biri olarak değerlendirmektedir.

³⁰⁷ a.k., s.72.

³⁰⁸ Green, a.g.e., s.22 -23.

Olay ilk olarak Eylül 1982’de, ABD’nin Chicago bölgesinde üç kişinin, siyanür zehiri karışmış ağrı kesici ‘Tylenol’ hapları almalarının sonucu ölümüyle patlak vermiştir.Üç kişinin ölümüne neden olan bu zehirlenme, aslında hiç bir şekilde ürünün üreticisi olan Johnson&Johnson’un hatası sonucu olmamıştı. Bazı kaynaklara göre Tylenol ürünlerine bir fanatik tarafından karıştırılan siyanür bu ölümlere neden olmuştur.³⁰⁹

Bu ilk ölümleri, üç ölüm ve farklı bir zehir kullanarak bu ölümleri “körükörüne taklit eden birinin” ölümü izledi.

Bu olayın sonucunda FBI ile kapsamlı çalışmalarda bulunan Johnson&Johnson, Tylenol tabletlerini geçici olarak piyasadan çekti (yaklaşık 100 milyon ABD Doları maliyetle).Zehirlenmeler sırasında, “Tylenol” ABD ağrı kesici piyasasında yüzde 35 paya sahipti ve yıllık satışları 400 milyon ABD doları tutarındaydı.

Kamuoyunun Tylenol markasına, zehirlenmemiş olan tabletlere, bunun yanı sıra kullanılmakta olan kapsül üretme yöntemine ve bir ölçüde de devasa Johnson&Johnson imparatorluğuna karşı güveni sarsılmıştı. Şirketin hisse senetleri fiyatında yüzde 20’lik bir düşüş oldu ve bu durum, şirketin değerini 2 milyar dolar azalttı.Bu olaylarla birlikte kamuoyunda başlayan yoğun tartışmalar ve rahatsızlıklar, Tylenol’un bir marka olarak sona erdiğini gösteriyor gibiydi.Gerçekte piyasadaki genel kanı, Jonson&Johnson’ın yapacağı en iyi davranışın, piyasadaki boşluğu doldurmak için tümüyle farklı adla yeni bir marka çıkarmak olduğu yönündeydi.Şirketin bu yolu tercih etmeyip, bunun yerine Tylenol markasını yeniden başarıyla yaratmış olması, başarılı kriz yönetiminin önemli bir örneğidir.Johnson&Johnson’un genel müdürü o zamanlar

³⁰⁹ Kocabaş, Elden, Görpe,**a.g.e.** , s.115.

Tylenol'ın itibarının önemli bir işletme varlığı olduğunu kavradığını ve bunun korunması için büyük çaba harcamaya hazır olduğunu söylemiştir.

Uygulamada Tylenol'un tek aktif maddesi, bazı rakip ürünlerin de esasını oluşturan, genel formülasyon olarak çok daha ucuza sağlanabilen ve rahatça bulunan bir analjetikti.Tylenol'un tüm ABD ağrı kesici piyasasının üçte birinden fazlasını ele geçirmesini sağlayan eşsiz özelliği, ürünün pazarlamasında yatıyordu.“Tylenol” markasının değeri, ürünün kendisinin eşsizliğinin değil, yalnızca kamuoyunun algılamasının bir fonksiyonuydu.Şirket, Tylenol markasını yeniden yaratma kararını alırken, ürünün gerçek değeriyle ya da ürünün niteliklerinin eşsizliğiyle, hatta üstünlüğüyle ya da ödenen paraya göre sağladığı fayda değeriyle değil, markanın itibar değeriyle doğrudan ilişkili bir karar almıştır.(Aynı aktif madde daha ucuza sağlanabiliyordu.)

Amerikan kamuoyu, Tylenol'a fabrikada zehir karıştırıldığına, bunun ulusal bir sorun olduğuna ve kapsüllerin yanı sıra tabletleri de etkilediğine inanıyordu ki, bunların hiç biri doğru değildi.Kamuoyundaki algılamaların gerçekte hiç bir ilgisi yoktu.Fakat itibarı belirleyen kamuoyunun algılaması olduğundan, yeterli miktarda yanlış bilginin ortalıkta dolaşması durumunda gerçek, bir ölçüde konu dışı kalmıştır.

Ancak Johnson&Johnson olaya acil olarak el koyup tüketicinin güvenini ve basının desteğini kazanan bir planla siyanür krizinin üstesinden gelmiştir.Sergilediği bu tutumla ve eylem planıyla, yeniden piyasaya girmenin maliyeti; zararına satışlar, yeniden ambalajlama firmanın genel bütçesini etkilemiş, ancak Johnson&Johnson'a pek çok bölgede bir sosyal sorumluluk ve tüketici krallığı unvanı kazandırmıştır³¹⁰.

³¹⁰ a.k., s.5.

II.6.2.2.Exxon Skandalı

Tüm dünyada Exxon Skandalı olarak bilinen olay, 1989 Mart'ında Exxon Şirketi'nin Valdez isimli tankerinin karaya oturması sonucunda, 240.000 varil petrolün Alaska'nın Prens William Boğazı'na dökülmesiyle meydana gelmiştir.Geniş bir alana yayılan petrol büyük çapta bir doğa katliamına yol açmıştır³¹¹.

Bu olayın patlak vermesinin ardından şirket başkanının tankerin yol açtığı facia ve mürettebatla ilgili umursamaz tavırlar içinde olduğu görülmüştür.Şirket başkanı Alaska'ya kendi gitmek ve güçlü görünür bir tavırla durumu kontrol altına almak yerine daha düşük mevkili yöneticileri denize dökülen petrolle ilgilenmesi için göndermiştir. Alaska'da Exxon Şirketi'nden kaynaklanan denize petrol dökülmesi olayı her standarta göre bir felaketti.Ancak şirketin açık duyarsızlığı ve ticari kaygılardan başka bir kaygı gütmemesi karşılaşılan sorunlara; ticari sonuçları gelecekte de sürebilecek bir itibar ögesini eklemesine yol açmıştır³¹².

Oysa şirket başkanı, olayın ortaya çıkmasıyla birlikte bunu bir kriz olarak nitelendirip olaya müdahale etme konusunda kararlı bir tavır sergileyerek, bu konuda sosyal sorumluluklarının bilincinde bir şirket olarak varlık gösterseydi kamuoyundan bu denli tepki almayacaktı.

Şirketin ticari kaygılardan öte ortaya çıkan doğa katliamını telafi etme hususunda duyarlı davranmaması, kamuoyunu olumsuz etkilemiştir.Daha önce de belirtildiği gibi bu olaya ancak gelen tepkilerin ardından müdahale edilmesi şirketin itibar kaybına yol açmıştır.

Bir çok insan, Alaska'daki petrol akıntısından dolayı Exxon'u asla unutamamıştır.Hatta insanlar ölü kuşların görüntüsünü akıllarından tam olarak

³¹¹ Tüz, **a.g.e.**, s.121.

³¹² Green,**a.g.e.**, s.40-41.

çıkaramamışlardır.Bu olayın ardından.Exxon'un akıntı için özür dileyen reklamlar yapmasına, çevresel programlardan ve akıntıdan etkilenen insanlara tazminat ödemesine, temizlik işlemlerine yaklaşık 3.5 milyon dolar harcamasına rağmen, olumsuz imajın takılıp kaldığı görülmektedir³¹³ .

Bu olayın sonucunda Exxon 1989 yılında Fortune Dergisi'nin itibar listesinde 6.sıradayken, 1990'da 110.sıraya düşmüş ve bir daha asla ilk 10 içerisinde yer alamamıştır³¹⁴ .

³¹³ R.Alsop, 23 September 1999, The Best Corporate Reputation in America-Just As In Politics, Trust, Reliability Pays Off Over Time, Wall Street Journal,B.1, (Aktaran: Nakra, **a.g.m**, s.414.)

³¹⁴Roger C.Vergin, **“Corporate Reputation And The Stock Market”**, www.prciturkey.com/docs/corporate%20reputation%20and%20the%20stock%market.doc , erişim tarihi: 8.12.2004.

III.BÖLÜM:KAMU YÖNETİMİNDE İTİBAR YÖNETİMİ

III.1.Kamu Yönetiminde İtibarın Önemi

Çalışmamızın başında da belirttiğimiz gibi her ne kadar itibar yönetimi işletme yönetimine ait bir uzmanlık alanı olarak ortaya çıksa da, başlı başına itibar olgusu özel bir işletme için olduğu kadar kamu yönetiminde de büyük önem taşır.Ve bu kapsamda öncelikle kamu yönetimi açısından ulusal ve uluslararası platformda devletin, kamu kuruluşlarının, bürokratların ve siyasilerin itibarından söz edilebilir.

İşletmeler arasında bir rekabet ölçütü olan ve işletmelerin sürekliliğini sağlayan bir olgu olarak görülen itibar, kamu yönetimi açısından bakıldığında bir rekabet ölçütü olmasa da halkın desteğini ve güvenini sağlama noktasında vazgeçilmez bir öneme sahiptir.

Bu görüş ışığında net bir şekilde ifade edilebilir ki; bir devletin itibarı son derece önemlidir.Çünkü devlet mekanizmasının sağlıklı işleyişi, halkın devlete duyduğu inanç ve güvene, dolayısıyla devlete ve kurumlarına verdiği desteğe bağlıdır.Devletin itibarı toplumsal uzlaşım ve toplumsal huzurun sağlanması açısından da önemlidir. Öte yandan Fombrun'un ifade ettiği gibi toplumun kurum hakkındaki algılamasını yansıtan bir ayna olması dolayısıyla itibar, bir devletin yurt dışındaki imajına da etki eder. Bu nedenle kendi halkı nezdinde itibar sahibi olan bir devlet, uluslararası platformda da itibar sahibi olur.Bu da o ülkenin kredibilitesini yükseltir ve global ölçekte oynayacağı rolün önem derecesini belirler.

Kamu yönetiminde itibarı oluşturan en önemli unsur, halkın devlete ve kurumlarına duyduğu güvendir.Bunun yanı sıra itibar, devlet mekanizmasının işleyişinde etik kurallara bağlı olunmasına, yöneten-yönetilen ilişkisi ve iletişim düzeyine, saydam ve kaliteli bir yönetim anlayışına, halkın yönetime katılım derecesine, hizmet alan odaklı,

hızlı, verimli, adil kamu hizmetlerinin gerçekleştirilmesine ve kamu yararının gözetilmesine bağlıdır.

Günümüzde devlet, bir taraftan milli sınırların dışında egemenlik alanlarını ve güçlerini daha fazla arttıran uluslararası örgütlenmelerin baskılarından ve toplumda güçlenen bireycilik eğilimlerinden doğan siyasal ve sivil nitelikli hak ve özgürlük talepleriyle; diğer taraftan vatandaşlara sunduğu kamu hizmetlerinin çok daha kaliteli ve tatmin edici olmasına ilişkin talep ve beklentilerle kuşatılmış bulunmaktadır. Artık devletin mutlak bir güç olmayıp, toplumun ihtiyaçlarından doğduğu, kamu hizmetinin ise vatandaşlara “lütuf” şeklinde verilen bir hizmet değil, devletin varlık nedeninin gereği olduğu herkes tarafından kabul edilmeye başlanmıştır³¹⁵. Ancak bu gerçek, teorik olarak kabul edilse de ülkemizde uygulama açısından tam olarak gerçekleştirilememektedir.

Bu çerçevede Türk kamu yönetimi açısından bir durum değerlendirmesi yaparsak, Gökdayı'nın da ifade ettiği gibi ülkemizde devletin gücünü temsil eden yasama, yürütme ve yargı erklerinin yeteri kadar etkin ve verimli çalışmamasından dolayı, devlet kendi vatandaşlarını tatmin edememekte ve bu durum çeşitli sosyal ve ekonomik sorunları beraberinde getirmekte, dolayısıyla bu durum; hem içte hem de dışta devletin itibarını ve gücünü ciddi bir biçimde sarsmaktadır³¹⁶.

Hatta Yaşamış'ın ifade ettiği gibi, iktidarların görev süreleri içinde yaptıkları çalışmalarla seçim bildirgelerinde yer verdikleri vaat ve öneriler arasındaki farklılaşmanın yurttaşların devlete ve demokratik rejime olan güvenlerini sarsmasını, bugün Türk Kamu Yönetimi'nin en büyük sorunlarından biri olarak da nitelendirebiliriz³¹⁷.

³¹⁵ Yusuf Ergin, “**Kamu Kesimi Çalışma İlişkilerinde Toplam Kalite Yönetimi**”, Kamu Yönetiminde Kalite II.Ulusal Kongresi, TODAİE, Ankara, 1999, s.34.

³¹⁶ İsmail Gökdayı, “**Yozlaşan Kamu Yönetiminde Etik İnkilemler, İlkeler ve Etik Kültür**”, Siyasette ve Kamu Yönetiminde Etik Sempozyumu, Adapazarı, 1998, s.43.

³¹⁷ Firuz Demir Yaşamış, **Türkiye’ de Devletin ve Demokrasi’nin Yeniden Yapılanması**, Doruk Matbaası, İstanbul, 2001, s.102.

Yurttaşların devlete güven duygusunun var olması veya sarsılması devlet yönetimi açısından çok büyük önem taşımaktadır.Çünkü vatandaşların devlete ve devletin temsilcilerine güven duyması pek çok uyuşmazlık konusunu bir sorun durumuna gelmeden önleyebilecek önemli bir potansiyel güç kaynağı olmak durumundadır.Vatandaşın bu inanç ve güveninin devam etmesi, devletin vatandaşların sorunlarına sahip çıkması ve kendilerine eşit ve adil davranması ile olanaklı olabilecektir³¹⁸.

Dürüst, güvenilir ve adil kamu hizmeti kamuya olan güveni arttırdığı gibi iş dünyası için de uygun bir ortam oluşturmak suretiyle piyasaların iyi işlemesine ve ekonomik gelişmeye katkıda bulunur³¹⁹.Bu noktada ekonomik gelişmişlik düzeyi ile ülkenin iç ve dıştaki itibarı arasında da ciddi bir korelasyon olduğundan söz edebiliriz. Çünkü güçlü bir ekonomiye sahip bir ülkede hizmet kalitesi yükselir, yolsuzluk olayları azalır ve halkın devlete güveni artar.

Hükümete duyulan güven azaldıkça, kamu kuruluşlarının etkili yönetim becerisi de zayıflamaktadır.Politika oluşturma süreci, birbirinden farklı ve çok çeşitli talep ve çıkarların mevcut olduğu bir ortamda, giderek daha da karmaşık bir yapıya bürünmektedir.Modern bilgi ve iletişim teknolojileri farklı gruplara seslerini duyurma fırsatı verirken vatandaşların, ihtiyaçlarının daha az maliyetle ve daha iyi karşılanmasına yönelik saydam ve hesap verebilen kamu hizmeti talepleri de hızla büyümektedir.Bu sebeple hükümetler, vatandaşların talep ve ihtiyaçlarına cevap verme yönünde her geçen gün daha da artan baskılarla karşılaşmaktadır³²⁰. Bu ihtiyaçlara en iyi şekilde cevap

³¹⁸ Yaşamış, a.g.e. , s.171.

³¹⁹ Fuat Canan, “ **Kamuya Güvenin Tesisinde Etik Altyapının Önemi**”, Türk İdare Dergisi, Yıl:76, Sayı:444, s.67.

³²⁰ OECD, “Session 3:Responding to Citizens” pp.2, (Aktaran: Pınar Acar , “**Cevap Verebilirlik ve İyi Yönetişim**”, İyi Yönetişimin Temel Unsurları , Maliye Bakanlığı Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı, Ankara, 2003, s.48.)

verebilmek için de yöneten-yönetilen arasındaki ilişkilerin ve iletişimin çift yönlü olarak geliştirilmesi gerekir.

Kamu kuruluşlarının vatandaş ve çevre ile kuracağı ilişkilerin önemi konusundaki görüşlerini Kazancı şu şekilde ifade etmiştir ³²¹:

Özel kuruluşlar kadar kamu kurumlarının da başarıları, büyük ölçüde çevre ile kuracakları olumlu ilişkilere bağlıdır. Her kuruluş değişik kesimlerle ilişki kurar ve bu ilişkilerden mutlaka olumlu sonuçlar elde etmek ister.Çevre ile kurulan ilişkilerde örgüt için sonuçlar çıkarmak aynı kuruluşun daha sonraki çalışmalarına yön verebilir, ışık tutabilir.Böyle bir amaç açıklık ve saydamlık demektir.Bu özelliğe alışmış kuruluşlarla yurttaş ya da tüketici daha rahat ilişki kurabilmektedir.Yine böyle kuruluşlara hem devletin hem de halkın desteği vardır.Örneğin toplumun desteğini almış prestijli kuruluşların bütçe ödenekleri meclislerden daha kolay geçmektedir.

III.2.Günümüzde Türk Kamu Yönetimi'nin İtibarının Durumu

Kurumların en önemli varlığı olarak nitelendirilen itibarın çalışmamızın önceki bölümlerinde de belirttiğimiz gibi soyut değerlere dayandığı için ölçümlenmesi oldukça zordur. Bir kurumun rakipleri arasında tercih edilme düzeyi, çalışanlar için cazip oluşu, talep edilme düzeyi gibi kriterler açısından değerlendirilebilmesi dolayısıyla, özel işletmelerin itibarını ölçümlemek nispeten daha kolayken, kamu sektöründe özellikle de rekabet gibi bir kriter olmamasından dolayı gerçekten zordur.

Ancak özellikle de son dönemlerde bağımsız araştırma şirketleri tarafından yapılan ve halkın devlete ve kurumlarına güvenini ölçen araştırmalar, halk nezdinde devletin itibarını da ortaya koymaktadır.Çünkü yukarıda da belirttiğimiz gibi güven olgusu, itibarın değerlendirilmesi açısından önemli bir kriterdir.

Son yıllarda halkın devlete olan güvenini ölçen araştırmalar, halkın devlete verdiği “güven karnesinin” hiç de iç açıcı bir görünüm sergilemediğini ortaya koymaktadır.

³²¹ Metin Kazancı, **Kamuda ve Özel Sektörde Halkla İlişkiler**, Turhan Kitabevi, Ankara, 1997, s.30.

Tablo:1: Bölge ve Kır/Kent Ayrımına Göre Halkın Devlete Güven Notu Ortalamaları (10 Üzerinden)

	Genel sonuç	Kır/ Kent		Coğrafi Bölgeler						
		İlçe merkezi	Kırsal	Mar.	Ege	Ak.	İ.A	D. A	G. D	K.
Cumhurbaşkanı	8,4	8,4	8,4	9,1	8,7	8,4	8,5	7,3	7,9	8,6
Öğretmen	8,1	8,1	8,2	9,1	7,8	7,5	8,5	7,8	7,9	8,6
Jandarma	7,8	8,0	7,5	8,9	7,9	8,0	8,1	6,7	6,5	8,2
Muhtarlar	7,0	6,8	7,4	9,0	7,4	7,1	6,7	6,1	7,1	6,9
Emniyet Müdürlüğü	7,0	7,2	6,7	8,4	6,8	6,9	7,3	6,2	6,3	6,9
Müftü	6,7	6,6	6,9	7,0	6,1	7,4	7,1	6,2	6,1	6,9
Savcı	6,7	6,8	6,5	7,6	7,2	6,3	6,6	6,1	6,7	6,5
Hakim	6,6	6,7	6,3	7,7	6,8	6,4	6,5	6,2	6,2	6,6
Kaymakam	6,6	6,5	6,6	8,3	6,3	6,5	6,3	7,2	6,7	6,1
Nüfus Müdürü	6,5	6,4	6,6	7,6	6,5	6,1	6,3	6,1	7,4	6,4
Polis	6,4	6,7	5,9	8,2	6,1	5,9	7,0	5,5	5,3	6,4
Vali	6,4	6,5	6,2	8,2	6,2	5,7	6,6	5,6	6,2	6,6
Milli Eğitim Müdürü	6,2	6,3	6,2	7,8	6,4	6,2	6,1	6,0	5,5	6,4
Veteriner	6,1	5,8	6,4	7,9	6,5	6,1	6,0	6,1	5,3	5,9
Belediye Başkanı	5,8	6,0	5,4	6,6	4,7	6,3	6,8	5,1	4,8	4,9
Doktorlar	5,8	5,8	5,8	6,9	5,9	5,1	5,7	5,6	5,6	6,3
Sağlık Müdürü	5,7	5,7	5,8	6,4	5,7	5,6	5,9	5,0	5,0	6,2
Tarım Müdürü	5,2	5,0	5,4	7,5	5,4	5,5	4,8	5,3	4,9	4,8
Tapu Müdürü	5,2	5,0	5,5	5,8	5,2	4,6	5,5	5,2	5,1	4,8
Köy Hizmetleri Md.	5,1	5,1	5,2	7,1	5,4	5,4	5,3	4,3	4,7	4,7
Mal Müdürü	5,1	5,1	5,2	6,9	5,2	4,8	4,9	4,7	5,9	5,2
Orman İdaresi	5,1	5,1	5,0	7,1	4,8	5,2	5,3	5,4	4,1	4,2
DSİ	5,0	5,1	4,9	7,2	5,2	5,0	5,5	4,0	3,4	4,8
Vergi Dairesi	5,0	5,0	4,9	6,5	5,0	4,9	5,0	4,6	4,8	4,8
Karayolları	4,9	5,0	4,8	6,3	4,9	5,2	5,3	3,9	3,9	4,2
İl Özel İdaresi	4,8	4,8	4,9	7,8	4,4	4,6	5,3	4,0	4,4	4,7
Çevre Müdürü	4,8	4,9	4,7	8,5	4,3	5,1	5,3	3,6	2,8	4,6
Kültür Müdürü	4,7	4,8	4,4	6,1	4,5	4,5	5,2	4,0	3,6	4,7
Defterdar	4,7	4,7	4,6	7,0	4,5	4,5	5,0	5,1	3,3	4,3
Turizm Müdürü	4,7	4,7	4,7	8,3	4,3	5,6	4,8	3,3	2,1	3,9
Bayındırlık İskan	4,5	4,5	4,6	6,4	4,4	4,6	5,0	3,9	2,6	4,3
Avukatlar	4,4	4,5	4,2	5,0	5,3	4,4	4,2	4,5	3,4	3,8
Dernekler	4,4	4,3	4,5	5,8	5,1	4,6	4,1	4,3	3,7	3,3
Meslek Odası Yön.	4,3	4,2	4,4	5,4	4,9	4,6	4,1	3,3	3,4	3,8
Banka Müdürü	4,2	4,2	4,1	5,4	4,5	3,8	3,5	5,3	4,8	3,6
İşadamları	4,0	4,2	3,8	6,3	3,7	4,7	4,3	3,2	1,9	4,0
Medya	4,0	3,9	4,2	5,4	4,6	4,7	3,6	3,2	3,2	3,3
Sendikacılar	4,0	3,7	4,3	3,0	4,2	4,2	3,8	3,6	4,6	4,3
Gümrük Müdürü	3,9	3,7	4,3	6,1	3,9	4,1	3,9	3,5	3,4	3,0
Kooperatif Yönetici	3,8	3,3	4,6	4,9	4,0	4,0	3,2	4,5	4,3	3,5
Yöre Siyasetçileri	2,3	2,3	2,2	2,4	2,0	2,9	2,5	2,2	1,6	1,7
Milletvekili	1,7	1,7	1,7	1,1	1,5	2,0	2,0	1,8	1,2	1,3

Kaynak: Mülki İdare Araştırma Grubu (Cahit Emre, Tayfur Özşen, Metin Özügürlü, Koray Karasu, Halkın Mülki İdareye Yönelik Tutum ve Beklentileri, TC İç İşleri Bakanlığı, Strateji Merkezi Başkanlığı, Ankara, 2003, s.5.

Özellikle bu konuda Mülki İdare Araştırma Grubu tarafından 2003 yılında gerçekleştirilen araştırmanın sonuçları oldukça çarpıcıdır. Bu araştırmanın sonucuna göre halk, en çok Cumhurbaşkanı'na güvenirken, en az; Meclis çatısı altında kendini temsil etmesi için seçtiği milletvekillerine güvenmektedir.

Tablo 1'de de görüldüğü gibi, halkın devleti ve kurumlarını 10 üzerinden verdiği notlarla notlandığı araştırmaya göre; halkın sırayla Cumhurbaşkanı'na verdiği not ortalaması 8.4, öğretmene 8.1, jandarmaya 7.8, muhtarlara 7,0 iken son sırada yer alan milletvekillerinin not ortalaması 1.7'de kalmıştır. Aynı araştırma, atanmış-seçilmiş ikilemini de bir kez daha su yüzüne çıkarmış ve halkın atanmışlara seçilmişlerden daha çok güven duyduğunu ortaya koymuştur.

Özellikle son yıllarda ülkemizde yaşanan banka yolsuzlukları, çıkar amaçlı örgütlenmeler, yaşanan usûlsüzlükler, yolsuzluklar, güven ve adalet konusunda toplumsal duyarlılığı yükseltmektedir³²². Halkın adalet mekanizmasına da, güvenlik hizmetlerine de inancı sarsılmıştır.

Türkiye'de meclisin, kamuoyundan aldığı destek ve kendisine duyulan güven, özellikle 1983 sonrası oldukça azalmıştır. Bu konuda yapılan bir araştırma, TBMM'nin 1990'lı yıllarda toplumun ancak %60'a yakın bir kısmının güven duyduğu bir kurum olduğunu göstermektedir. Aynı araştırmaya göre Meclis, güven sıralamasında Silahlı Kuvvetler, sosyal güvenlik kuruluşları, dini kuruluşlar, eğitim sistemi, polis ve mahkemelerden sonra 7.sırada yer almaktadır³²³. Bu konuda yapılan güncel araştırmalarda tablo ne yazık ki daha da kötüleşmektedir.

³²² Canan, a.g.m., s.65.

³²³ Türk Sanayici ve İş Adamları Derneği, Türk Toplumunun Değerleri, TÜSİAD Yayınları, İstanbul, 1991, s.22, (Aktaran: Gökhan Koçer, "Türk Dış Politikasında Karar Alma Süreci ve Parlamento", Kamu Yönetiminde Kalite II.Ulusal Kongresi, II.Cilt,TODAİE,Ankara, 1999, s.379.)

1999 yılında PR-Gallup Şirketinin bir siyasi parti için yaptığı araştırma da yurttaşların devlete güveni açısından çarpıcı sonuçlar ortaya koymuştur. Araştırma sonuçlarında milletin devlete güvenin büyük ölçüde sarsıldığı görülmüştür. Araştırmaya göre, halkın %43'ü sistemin daha da bozulmakta olduğunu söylerken, “Sistem çöküyor” diyenlerin oranı %37’dir. Sistemi, bir yönüyle iyi bulanların oranı ise %19’da kalmıştır³²⁴.

Diğer taraftan Uluslararası Saydamlık Derneği³²⁵ tarafından her yıl ülkelerin yolsuzluk sıralamasını ortaya koyan araştırmalar da ülkelerin uluslararası düzeyde itibarlarını ortaya koymaktadır. Ülkemiz ne yazık ki bu araştırma sonuçlarına göre oldukça düşük sıralarda yer almaktadır. Dolayısıyla bu durum ülkemizin uluslararası alanda da yeterince itibarlı olmadığı gerçeğini göstermektedir.

Turgay Ergun’un bu konuda verdiği bilgiye göre, TI’ye ulaşan bilgiler ışığında hazırlanan yolsuzluk sıralamalarında Türkiye genellikle orta sıralarda yer alırken, bu durum giderek daha da bozulmaktadır. Ergun bu konuda şu bilgileri aktarmaktadır³²⁶:

İlk sıralarda genellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler bulunuyor. TI’nın yolsuzluk sıralamasında 1980-85 döneminde 10 tam puan üzerinden 4.06 alan Türkiye 55 ülke arasında 36. sırada yer almıştı. 1988-92 döneminde yine 55 ülke arasında 4.05 puanla 36. sırada; 1995’de 41 ülke arasında 4.10 puanla 29. sırada; 1996’da 3.54 puanla 54 ülke

³²⁴ Taha Akyol, Milliyet Gazetesi, 12.11.1999, (Aktaran: Firuz Demir Yaşamış, **a.g.e.**, s.170.)

³²⁵ Dünya Bankası eski yöneticilerinden Peter Eigen’in kurduğu Uluslararası Saydamlık Derneği (Transparency International-TI), bütün dünyada yolsuzlukları izlemek ve ülkeleri yolsuzluk boyutlarıyla derecelendirmek üzere işlev yapmaktadır. TI’nın finansmanı özel kuruluşlarca sağlamakta olup çeşitli ülkelerde özgürlüğü, adaleti, sorumlu ve yolsuzluktan uzak seçim kampanyalarını, yargı bağımsızlığını desteklemek üzere kurulmuştur. TI üyeleri ya da ilgili kişiler elektronik posta aracılığıyla bu kuruluşa başvurarak yolsuzlukla ilgili gözlemlerini ve yakınmalarını bildirebilmektedirler. TI, yıllık raporunda birçok ülkedeki yolsuzluklar hakkında bilgi vererek, kendi yolsuzluk sıralamasını yapmaktadır. “Yolsuzluk Algılama İndeksi”nde 10 tam puan üzerinden yapılan değerlendirmede, 5 puanın altında değer alan ülkeler, yolsuzluk açısından “sorunlu” ve “kirli” olarak değerlendirilmektedir.

³²⁶ Milliyet-Wall Street Journal, 6 Ocak 1996, Radikal, 29 Ağustos 2002; Biz Bize (MESS), Ekim 2003, (Aktaran: Turgay Ergun, **Kamu Yönetimi**, TODAİE, Ankara, 2004, s.355-356.)

arasında 33.sırada; 1997’de 3.21 puanla 52 ülke arasında 38 sırada, 1998’de 3.4 puanla 85 ülke arasında 54.sırada; 1999’da 3.6 puanla 99 ülke arasında 55.sırada yer alan Türkiye, bu durumuyula 1980-85 ve 1988-92 dönemlerinde 4’ün üzerinde ortalama tutturmasına karşın 1995 yılından başlayarak giderek yolsuzluk sıralamasında yolsuzluğun yoğunlaştığı bir ülke görünümüne girmiştir.Yunanistan, 1995 yılında 4.04 puanla Türkiye’nin bir sıra gerisindeyken, konumunu giderek düzeltmiş ve 1999’da 4.9 puana ulaşmıştır.Türkiye ise aynı yıl puanını 4.10’dan 3.6’ya düşürerek yolsuzluklarıyla ünlü Latin Amerika ülkelerinin hızla gerisine düşmüştür.Bu sıralamayla Avrupa Birliği üyeleri ve aday ülkeler arasında yalnız Romanya 77.sırada olarak 2.6 puanla Türkiye’nin altında kalmaktadır.

TI tarafından 2004 yılında gerçekleştirilen araştırmanın sonucunda da Türkiye 146 ülke arasında 3.2’lik skorla 77.sırada yer almıştır³²⁷.Bu olumsuz sonuç yolsuzluk hususunda ülkemizin imajını ve sahip olduğu düşük itibarı da büyük ölçüde ortaya koymaktadır.

Uluslararası Saydamlık Derneği tarafından açıklanan 2005 Yolsuzluk Raporu’nda ise Türkiye, 146 ülke içinde yine 77.sırada yer almıştır.Bu yılki raporda, özellikle banka yolsuzlukları sıralanmış, yargı ve sağlık sektöründeki rüşvet iddialarına değinilmiştir.Yürürlüğe yeni giren yasaların bankacılık sektörünü yeniden düzenlediğini ve yolsuzlukla mücadelede etkili olabileceğini kaydeden raporda, yine de yolsuzlukları soruşturacak bağımsız kuruluşların gerekliliğinden bahsedilmiştir³²⁸.

Toplumsal Saydamlık Derneği Başkanı Erciş Kurtuluş, “2005 Küresel Yolsuzluk Raporu” olarak adlandırılan raporda inşaat sektöründe görülen yolsuzluklar, kamu ihaleleri ve bu yolsuzlukların toplu katliama yol açan sonuçlarına yer verildiğini ifade ederek, bu bölümün giriş sayfasında 1999 Marmara depreminden sonra çekilen bir fotoğraf ile ABD’li bir uzmanın Türkiye’deki depremlere ve inşaat sektörüne ilişkin

³²⁷ www.transparency.com, erişim tarihi: 20.02.2005.

³²⁸ www.ozgurpolitika.org/2005/03/18/allhab.html, erişim tarihi: 08.08.2005.

makalesinin yer aldığını belirtmektedir.Kurtuluş: “Rapora göre İtalya ve Türkiye’deki örnekler göstermektedir ki dürüst olmayan müteahhitler, kamu denetçileri ve diğer kamu görevlileri yapı standartlarının uygulanmasını göz ardı etmişler, sonuçta yetersiz uygulama ve kontroller deprem bölgelerindeki toplu ölümlere neden olmuştur” şeklinde rapora yansıyan olayları ifade etmiştir³²⁹.

Özetle, günümüzde vatandaşların kamu yönetimi sistemine bakış açısı büyük ölçüde negatif unsurlar içermektedir.Bu nedenle herhangi bir kamu kurumuna işi düşen vatandaş, işinin daha çabuk görülebilmesi düşüncesiyle yozlaşmış uygulamalara yönelebilmekte, rüşvetin adresini aramakta ve kamu çalışanları rüşvet almaya zorlanmaktadır.Şüphesiz bunun nedeni kamu örgütlerinin çizmiş olduğu olumsuz görüntü ve toplumun bu kurumları negatif algılamasıdır³³⁰.

Bu yüzden daha önceki bölümlerde de belirttiğimiz gibi deneyim ve algıların bileşkesinden oluşan itibarın, bu anlamda kamu yönetimi alanında da etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir.Çünkü günümüzde değişen koşullar devlet mekanizmasının sürekliliği için halk nezdinde ve devletin uluslararası platformdaki kredibilitesi açısından da dünya genelinde sağlam bir itibarın sahibi olmasını zorunlu kılmaktadır .

III.3.Kamu Yönetiminde İtibarı Sarsan Nedenler

Ülkemiz ölçeğinde halkın kamu yönetimine bakışını değerlendirdiğimizde, yukarıda da söz ettiğimiz gibi; halkın kamu yönetimine karşı ciddi bir güvensizlik içerisinde olduğunu görmekteyiz.Cahit Emre’ye göre devletle yurttaş arasındaki bu güvensizlik, bugün tam anlamıyla bir güven bunalımına dönüşmüştür.Bu güven bunalımı, devletin yaptığı düzenlemelerden devletin işleyişine kadar her alanda etkili olmuş,

³²⁹ a,k.

³³⁰ Kılavuz., a.g.e, s.121.

yozaşmayı desteklemiş, gelişmeyi engellemiş, yönetim-yurttaş ilişkisini bir kısır döngünün içine sokmuştur.Yönetim-yurttaş ilişkilerini zedeleyen, kırtasiyecilikten yolsuzluklara, klasik bürokrasinin ve hukuk devletinin tam anlamıyla yaşama geçirilememesinden etkili, verimli, duyarlı bir kamu yönetiminin bir türlü kurulamamasına değin pek çok olumsuzluğun altında güven bunalımının izlerini bulmak olanaklıdır³³¹.

Peki hangi etkenler devlete duyulan güveni bu denli sarsmıştır?

Çalışmamızın ilk bölümünde kurumsal itibarı oluşturan kavramlar olarak sıraladığımız güvenilirlik, etik, saydamlık, müşteri/hizmet alan odaklılık, kalite, iletişim ve yönetişim gibi kavramlar ne yazık ki kamu yönetimindeki hizmet sunumunda karşılığını bulamamaktadır.Kamu yönetimi, saydamlık bir yana, gizlilik çerçevesinde hizmet sunmakta, hizmet odaklılık anlam taşımayıp yönetim odaklı bir hizmet anlayışı söz konusu olmaktadır.Daha da önemlisi kamu hizmetleri kalitesiz olarak algılanmakta, yurttaş memnun etmemektedir.Tek yönü gerçekleştirilen iletişim, halkın beklentilerine cevap verememekte, yönetişim ilkesi de hayata geçirilememektedir.Kısacası kamu hizmetlerinin sunumunda etik dışı uygulamalar, kalitesizlik, gizlilik, halktan kopukluk kamu yönetiminin karakteristik özellikleri haline gelmiştir.

İtibarı oluşturan özelliklerin kamu yönetiminde yeterince bulunmaması, kamu yönetiminde itibar olgusunu ciddi anlamda zaafa uğratmaktadır.

Kamu yönetiminde itibarı sarsan nedenleri; bürokrasiden kaynaklanan sebepler, yozaşmanın yol açtığı sebepler ve seçilmişlerin etkisi olarak ayırmamız mümkündür.

³³¹ Emre,a.g.e.,s.218.

III.3.1.Bürokrasinin İşleyişinden Kaynaklanan Sebepler

III.3.1.1.Kırtasiyecilik

Devlet hizmetlerinin artması ve toplumun devlete yönelik taleplerinin yoğunlaşması³³² devletin büyümesine, devletin büyümesi de bürokratikleşmenin artmasına yol açmıştır.Bürokratikleşmenin artması, kamu yönetimi ile halkın arasına formların, anketlerin ve müracaat kağıtlarının girmesine neden olmuştur.Bu bakımdan halk ile devlet arasında haberleşmelerde bir takım standartlar geliştirilmiştir.Bu standartların aşırı uygulanması ise kırtasiyeciliği arttırmaktadır.Devletin fonksiyonlarındaki artış, onun temel hizmet aracı olan kamu yönetimini büyütmiştir³³³.

Kırtasiyecilik, bürokrasinin işleyişinden kaynaklanan en büyük sorunlardan biri olarak nitelendirilmektedir. Halk dilinde kırtasiyecilik, bürokrasi anlamında kullanılmaktadır.Kırtasiyecilik kavramı, kamu kurumlarının görevlerini yapma anlamında, resmi bir hareket veya hareketlerin sonucu olarak algılanmaktadır.Burada dikkat çekici olan husus ise, kavramın etkinsizlik kavramı içinde tanımlanmasıdır³³⁴.

Kırtasiyecilik formalitelerin aşırı ve gereksiz biçimde arttırılmasıyla ortaya çıktığı gibi, bürokrasinin kendi iç işleyişinden de kaynaklanabilir.Hükümet faaliyetlerinin karmaşıklığının gerektirdiği denetim ve koordinasyon sorunları, kırtasiyeciliğin nedenleri arasında gösterilebilir.

Kırtasiyeciliğin bir diğer nedeni de devletin halkına güvenmeyiştir.

Çoker bu konuda şunları söylemektedir³³⁵:

Özellikle, insanlara güvensizlikten kaynaklanan aşırı kontrol düşüncesi, işlemlerin en küçük ayrıntılarına kadar çok kesin kurallara bağlı tutulmasına neden olmuş,

³³² Namık Kemal Öztürk, “**Kamu Yönetiminde Kırtasiyecilikle Mücadele:Farklı Bir Bakış**” Amme İdaresi Dergisi, Cilt:35, Sayı:4, Aralık 2002, s.53.

³³³ Bilal Eryılmaz, Bürokrasi, Anadolu Matbaacılık, 1999, İzmir, s.20, (Aktaran: Öztürk(2002) **a.g.m.**,45.

³³⁴ **a.k.**, s.45.

³³⁵ Ziya Çoker, **Yönetim ve Siyaset.**, Kazancı Matbaacılık, İstanbul, 1995, s.45.

bundan da gereğinden çok kağıt, gereğinden çok imza diye tanımlanabilecek olan “kırtasiyecilik” doğmuştur. Aslında gerçekleştirmeye yönelik bir takım kurallar, amacın çok üstüne çıkmakta, hatta amacın yerini almaktadır.

Yukarıda nedenlerini sıraladığımız kırtasiyecilik olgusu da kamu kuruluşlarının hantal, çözüm yerine sorun üreten, karmaşık, verimsiz bir yapı arz etmesine yol açmaktadır.

Bu nedenle ülkemizde kırtasiyeciliğe boğulan kamusal hizmetler halkta büyük bir memnuniyetsizlik yaratmaktadır. Kırtasiyecilikten kaynaklanan “gereksiz” formaliteler kamu kurumlarının etkili, verimli ve hızlı çalışması önünde en büyük engellerden biri olarak değerlendirilmektedir. Zira halkın gözünde kırtasiyecilik; zaman ve malzeme israfına yol açmakta, ihtiyaçtan fazla personelin istihdam edilmesine neden olmaktadır. Ve tüm bu olumsuzluklar da halkın gözünde kamu yönetiminin itibarını azaltmaktadır.

III.3.1.2. Verimsizlik

Verimlilik kavramı sonuçlara varabilmek için kaynakların etkin ve randımanlı olarak kullanılması olarak tarif edilmektedir³³⁶. Bu tanımlama ışığında kamu yönetimini değerlendirdiğimizde, kaynakların etkin ve randımanlı kullanılmadığını, dolayısıyla verimsiz bir sistemin işlediğini görüyoruz.

Oysa ki kamu yönetiminin amacı mevcut kaynakları kullanarak etkili, verimli, adil kamu hizmeti sunmaktır.

Ancak ne yazık ki Türkiye’de kamu yönetimi verimsiz bir alan olarak algılanmaktadır. Bu algının altında da uzun süren bürokratik işlemler, personel kalitesinden

³³⁶ Berman, Productivity in Public and Nonprofit Organizations, Sage Publications Thousand Oaks, CA, (Aktaran: Namık Kemal Öztürk, “Kamu Yönetiminde Verimlilik”, Amme İdaresi Dergisi, Yıl:76, Sayı:445, Aralık 2004, s.1)

kaynaklanan sorunlar, hizmet alıcısının memnuniyetinin önemsenmemesi gibi nedenler yatmaktadır.

Kamu kesiminin verimsizliğinin ve işleyişine yönelik memnuniyetsizliklerin nedenleri şu şekilde sıralanmaktadır³³⁷:

- 1.Kamu sektörünün üstlendiği görevlerin finansmanında artan zorluklar,
- 2.Geleneksel görevleri tamamlamada ve kaynakları görülecek hizmetlerin önemine göre sıralamadaki başarısızlık,
- 3.Vergi ve harç oranlarının sürekli artması,
- 4.Sayıları giderek artan özerk birimlerde, sosyal devlet ilkesi doğrultusunda yardım alanların bu yardımlara artan bağımlılıkları,
- 5.Daha fazla ferdiyetçi vatandaşların farklı ihtiyaçlarına yeterince hassasiyet gösterilmemesi,
- 6.Kamu yönetiminde, hizmeti alanları yeterince memnun etmeyen destekleyici hizmetleri,
- 7.Kamu yönetiminin ve bağlı birimlerinin hatalı politik sevk ve idaresi,
- 8.Harcamalar ve bunlar karşılığında yapılan hizmetlerde yeterince saydam olunamaması.

Tüm bu nedenlerin sonucunda ortaya çıkan verimsizlik, kamu yönetimine karşı güveni büyük ölçüde azaltmakta; dolayısıyla kamu yönetiminin itibarını sarsan en önemli nedenlerden biri haline gelmektedir.

Yaşamış,“Toplum kamu kurum ve kuruluşlarının hantallığından, verimsizliğinden ve etkisizliğinden dolayı kamu kurumlarının pek çoğuna güven duymamaktadır”³³⁸ diyerek de bu konudaki görüşlerini vurgulamıştır.

³³⁷ Werner Jann, “Politik und Verwaltung im Funktionalen Staat”, in:Jann/Konig/Landfried/Wardelmann (Hrsg);Verwaltung auf dem Weg in die Transindustrie Gesellschaft,Festschrift zum 65.Geburstag von Carl Böhrer,Baden-Baden, (Aktaran: Veysel Eren, “**Yönetim Anlayışındaki Değişimin Nedenleri ve Yeni Yönetimi Kültürü**” , Türk İdare Dergisi, Yıl:76, sayı:445, Aralık 2004,s.86.)

³³⁸Yaşamış, **a.g.e.**, s.105.

Oysa halkın daha iyi hizmet alabilmesini sağlamak için devletin verimliliği ön plana alması gerekir.Çünkü halkın kamu hizmeti talebi her geçen gün artmakta ve niteliği değişmektedir.Devletin halkın nitelikli hizmet talebini mevcut bütçe şartlarında yerine getirmesinin yolu verimliliği arttırmaktan geçer³³⁹.

III.3.1.3.Gizlilik

Kamu yönetimi örgütleri, kamusal hizmetleri yerine getirirken, ellerindeki kamu yararı açısından var olan karar alma ve uygulama yetkisini kullanırlar.Bu yetkiyi kullanırken de temel hareket noktaları, soyut bir kavram olan kamu yararı kavramı olmakta ve alınan kararların uygulanması, ilgili çıkar gruplarının yararına veya zararına olabilmektedir.İşte kamu yönetiminin bu yetkiyi kullanırken ilgili çıkar gruplarının baskılarından uzak kalabilmesi ve gerçekten kamu yararı için kararlar alabilmesi gizlilik ve kapalılığı bazen gerekli kılmaktadır³⁴⁰.

Ancak Türk kamu yönetimi sisteminde gizlilik olgusunun giderek genişleyen bir hal alması, ve kamu yararını aşan bir noktaya gelmesi; bürokrasinin işleyişinden kaynaklanan ve itibarı sarsan nedenlerden biri olarak ortaya çıkmaktadır.

Eryılmaz, gizlilik ilkesi ve bu ilkenin kimi sonuçlarını şu şekilde ifade etmektedir³⁴¹:

Gizlilik ilkesi, birçok ülkede savunma, vergi, teknolojik, sınai bilgiler ve kamu görevlilerinin sicilleriyle ilgili uygulanmaktadır.Fakat bu alanlardaki gizliliğin derecesinin ve sınırlarının belirlenmiş olmaması, nelerin gizli, nelerin açık olabileceği noktasında kural ve yasaların yorumlayıcısı olan kamu görevlilerini takdir kullanma noktasına getirmektedir.Böylece yönetici ve diğer kamu görevlilerinin kendilerini kamuoyu ve

³³⁹ Öztürk (2004), **a.g.m.**, s.16-17.

³⁴⁰ TÜGİAD, Kamu Yönetiminde Yozlaşma ve Rüşvet, s.8, (Aktaran Kılavuz: **a.g.e.**, s.197.)

³⁴¹ Bilal Eryılmaz, "Bürokrasi ve Yönetimde Açıklık", Politik Yozlaşma ve Şeffaf Yönetim Sempozyumu, İzmir,14-15 Nisan 1994,s.155-156, (Aktaran:Kılavuz, **a.g.e.**, s.197.)

vatandaşların eleştirilerinden koruma ve karşı savunma psikolojileri göz önüne alındığında, takdir kullanma noktasında gizlilik ve resmi sır kavramını, kendi amaçları doğrultusunda bir kalkan olarak kullanmaları mümkün olabilmektedir.Yönetimde gizlilik ve dışa kapalılık kurumsal anlamda yolsuzlukların saklanmasına ortam hazırlamakta ve vatandaşları bürokrasi karşısında savunmasız ve güçsüz hale getirmektedir.Bir çok yozlaşma türünün (rüşvet, zimmet, irtikap vb.) gizli olarak ortaya çıktığı dikkate alındığında, sınırları ve kapsamı belirlenmeyen bir gizlilik ilkesinin yolsuz ve yozlaşmış uygulamalara nasıl bir zemin hazırladığı görülebilir.Bu anlamda yönetim ve yönetilen arasındaki ilişkiyi de olumsuz yönde etkileyen gizlilik ve dışa kapalılık ilkesi yönetim sistemini yozlaştıran en önemli nedenlerden birisi olarak ortaya çıkmaktadır.

İşte bu yönüyle de gizlilik halkın devlete olan güvenini, dolayısıyla devletin itibarını azaltan çok önemli bir etken olmaktadır.

Gizlilik-kapalılık olgusu, hem yurttaş-devlet ilişkisindeki güvensizliği besler, yozlaşmasının gizlenmesini sağlar, hem de yurttaşların en temel hakları arasında sayılan bilgi edinme özgürlüğünün engellenmesine neden olur³⁴².

Oysa ki enformasyon teknolojilerinden yararlanma düzeyi yükseldikçe kamu hizmetlerinin sunulmasında hız, doğruluk ve saydamlık artacaktır.Bu alandaki gelişmeler büyük ölçüde kırtasiyeciliği ortadan kaldıracak, kamu görevlilerinin yurttaşların kamu hizmetleri konusundaki bilgilere ulaşmasını engellemek için koydukları “keyfi” gizlilik engeli de büyük ölçüde kaldırılmış olacaktır³⁴³.

Gizlilik ve kapalılıktan açıklığa geçiş, yönetime olan güveni, inanırlığı, eylem ve işlemlerde nesneliliği, dürüstlüğü ve adaleti, kararlılığı ve etkinliği sağlayacaktır³⁴⁴.

³⁴² Emre, **a.g.e.** , s.226-217.

³⁴³ **a.k.** , s.231-232.

³⁴⁴ Sait Güran, “Yönetimde Açıklık”, İdare Hukuku ve İlimler Dergisi, İstanbul,Cilt 1, Sayı :3, 1982, s.101-103, (Aktaran Kılavuz, **a.g.e.**, s.201.)

III.3.2.Yozlaşma Olgusu

Ölçek olarak büyüyen ve modernleşme çabası içindeki ülkelerde yoğunlaşan bir oranda, kamu hizmeti gören kişi ya da grupların özel maddi çıkarlar ya da statü kazançları elde etmek amacıyla görevlerinin gerektirdiği hareket tarzlarını, bu kişisel amaçlarına yönelik olarak saptırmaları kamu yönetiminde yozlaşma olgusunu ortaya çıkarmaktadır.Yozlaşma olgusu rüşvet, yolsuzluklar, irtikap, ihtilas gibi isimlendirmelerle hemen hemen tüm toplumlarda geçmişte görülmüş olup, bugün de toplumların ekonomik ve sosyal yapılarına, özel koşullarına, zamana ve yere göre etkileri farklı şekillerde görülebilmektedir³⁴⁵.

Daha kısa bir tanımlamayla yozlaşma; kamu görevlilerinin konumlarından kaynaklanan kamusal yetkilerini maddesel ya da maddesel olmayan özel amaçları için yasal düzenlemelere aykırı biçimde kullanmalarıdır³⁴⁶.

Coşkun Can Aktan ise yozlaşmayı, siyasal karar alma ve uygulama sürecinde yer alan aktörlerin, yani seçmenlerin, politikacıların, bürokratların, çıkar grubu ve baskı gruplarının özel çıkar sağlama amacıyla yasal ve ahlaki normları ihlal edici davranış ve eylemlerde bulunmaları şeklinde tanımlamaktadır³⁴⁷.

Ergun'a göre, kamu yönetiminde yozlaşmanın gerçek nedenlerini toplumların kendi yapılarında aramak gerekmektedir.Toplumsal dizge, birbirleriyle ilişkili alt dizgelerinden oluşan bir bütündür.Toplumsal dizgenin, özellikle geçiş dönemi toplumlarında, hemen hemen tüm parçalarında görülen bozuklukların ve düzensizliklerin,

³⁴⁵ Turgay Ergun, "Yönetimde Yozlaşma Olgusu Üzerine", Amme İdaresi Dergisi, Cilt 2, Sayı 1, 1978, s.24, (Aktaran: Kılavuz, **a.g.e.**, s.173.)

³⁴⁶ **a.k.**, s.177.

³⁴⁷ Coşkun Can Aktan, Ahlaki Yeniden Yapılanma ve Toplam Ahlaka Doğru.3-Siyasal Ahlak, İstanbul:Arı Düşünce ve Toplumsal Gelişim Derneği Yayınları, 1999, s.13, (Aktaran: Kılavuz, **a.g.e.**, s.176.)

bu dizgenin önemli ve büyük bir parçasını oluşturan kamu yönetimi üzerinde etkili olacağı doğaldır³⁴⁸.

Kamu yönetiminde etik bir sorun olan yozlaşmanın nedenlerine ilişkin olarak birbirinden farklı birçok düşünce ortaya konmuştur³⁴⁹:

1. Birinci görüş kamu yönetiminde yozlaşmanın, yolsuzluk ve kirliliğin en önemli nedenini bireysel açgözlülüğe bağlayan görüştür. Bu görüşe göre, bazı kişilerin açgözlü ve bu nedenle yolsuz, kirli, hak ve hukuk dışı işlere eğilimli, zayıf karaktere sahip olduğu kabul edilmektedir.

2. Kurumsal yapıyı hedef alan 2. görüş, yozlaşmayı daha karışık bir olgu olarak değerlendirmektedir. Bu yaklaşıma göre fırsat, risk ve örgütsel kültür gibi bir değişkenler karışımı bu alanda temel rolü oynamaktadır. Bu fırsatın ortaya çıkması ile beraber eğer yakalanma riski de azsa ve örgütsel anlamda bir etik yapı tesis edilmemişse, ahlaki olmayan davranışların gerçekleşmesi ihtimali artmaktadır. Yozlaşmanın yönetsel anlamda varolmasını, kurumsal yapıdaki eksikliklere bağlayan bu görüş, etik olmayan davranışları bireysel eğilimden çok, kurumsal görevin yerine getirilmemesine bağlamaktadır.

3. Üçüncü görüşse yozlaşmanın hem kişisel zayıflıklardan, hem de örgütsel etkilerden kaynaklandığını ileri sürmektedir. Bu görüş, kamu yönetiminde yozlaşma olgusunun oldukça karmaşık, sistematik bir olgu olduğunu ve bu nedenle hem tek tek bireyleri, hem de onların çalıştığı ortamların, örgütlerin göz önünde tutulması gereğini vurgulamaktadır³⁵⁰.

Kanımızca yozlaşma olgusunun nedeni olarak öne sürülen 3. görüş bu olguyu daha bütüncül bir bakışla değerlendirmesi açısından daha gerçekçidir. Çünkü yolsuzluk

³⁴⁸ Ergun, (2004), **a.g.e.**, s.23.

³⁴⁹ Kılavuz, **a.g.e.**, s.187.

³⁵⁰ Adalet Bayramoğlu Alada, Yerel Yönetim ve Ahlak, İstanbul: IULA EMME ve Toplu Konut İdaresi Başkanlığı Yayını, 1993, s.36-37, (Aktaran: Kılavuz, **a.g.e.**, s.187.)

olgusu kişisel zayıflıklarla beslenen ve neredeyse bazı örgütlerin karakteristik özelliği haline gelen bir sistem sorunu halini almıştır.

Ülkemizde yolsuzluk ve rüşvete karşı çeşitli yasal düzenlemelerin yapılmış olmasına karşın bu tür olumsuzlukların artarak sürmesinin altında yatan temel neden yolsuzluğa sağlanan siyasal korumadır³⁵¹.

Berkman'a göre de yozlaşmanın en genel ve olumsuz etkisi siyasal dizgenin, devletin, devletin ve yönetimin yasallığını ve itibarını zedelemesidir, toplumsal anlamda varolan güveni aşındırmasıdır³⁵². Berkman, yozlaşmanın yol açtığı olumsuzlukları da şu şekilde sıralamaktadır³⁵³:

- **Kamu Yönetimine Olan Bakışın Değişmesi ve Güven Erozyonu:** Yozlaşma yönetimin yönetilenler katında varolan saygınlığını ve güven duygusunu sarsmaktadır³⁵⁴. Yozlaşmış bir sistemde oluşan yolsuz uygulamalar yasal otoriteye karşı duyulan saygıya büyük zarar verir ve bu saygı eksikliği yeni yeni sorunlar ortaya çıkarır. Hükümetler halkın desteğinden yoksun kalırlar ve hükümetler ile vatandaşlar adeta iki yabancı olurlar³⁵⁵.
- **Kamu Yönetiminin Tıkanması :** Kamu yönetiminde yozlaşan uygulamalarla kamusal politikaların saptırılması, yönetsel anlamda uygulanmaya çalışılan plan ve programların gerçekleştirilmesini engellemekte, yönetsel anlamda verimliliği olumsuz yönde etkilemektedir. Kamusal politikaların ve programların kamu yönetiminde yaşanan yozlaşmalar nedeniyle uygulamada sekteye uğraması, yönetimi acizleştirerek yönetsel anlamda kapasitesini düşürmekte ve bu nedenle

³⁵¹ Emre, a.g.e., s.224.

³⁵² Ümit Berkman, *Az gelişmiş Ülkelerde Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar ve Rüşvet*, TODAİE, 1983, s.115.

³⁵³ a.k., s.115,

³⁵⁴ Kılavuz, a.g.e., s.219.

³⁵⁵ Seyyid Hussein Alatas, *Toplumların Çöküşünde Rüşvet* (Çev. Cevdet Cerit), Pınar Yayınları, Ankara, 1988, s.37, (Aktaran: Kılavuz, a.g.e., s.235.)

yönetimin özü olarak nitelendirilecek kamu hizmetlerinde düzenlilik ve devamlılık gerçekleştirilememektedir³⁵⁶.

- **Kamu Yönetiminin Pahallaşması:** Yozlaşmalar ve yolsuzluklar toplumsal anlamda vatandaşların kamusal hizmetlerinden pahalı olarak faydalanmasını beraberinde getirmiştir. Diğer bir ifadeyle, kamusal hizmetlerin rüşvetsiz yürütülemediği bir yönetim sisteminde, vatandaşların ödediği vergiler anlamını yitirmekte, verilen rüşvetler kamu hizmetleri için 2. bir ödeme olmaktadır³⁵⁷.

III.3 .2.1 Yolsuzluk Türleri

Kamu yönetimi mekanizmasına bu denli büyük zararlar veren yolsuzluk olgusu da kendi içinde çeşitlilik göstermektedir. Rüşvetten iltimasa, oy ticaretinden lobiciliğe kadar yozlaşmaya neden olan pek çok eylemden söz etmemiz mümkündür.

III.3.2.1.1 Rüşvet:

Rüşvet, kamu görevlilerinin kamusal mal ve hizmetlerin arz edilmesinde görev ve yetkilerini kötüye kullanarak muhatap oldukları kişi ve kurumlara ayrıcalıklı işlem yapmaları ve bu suretle para ve/veya diğer şekillerde bir menfaat elde etmelerini ifade etmektedir³⁵⁸.

Rüşvetin ortaya çıkmasında rol oynayan faktörlerin başında sosyo-ekonomik yapı ve gelişmişlik düzeyi gelmektedir. Ekonomik kaynakları kullanma fırsatlarının kıtlığı rüşveti teşvik etmektedir. Fırsatların kıtlığı ve ekonomik gelişmenin yetersiz oluşu, kıt

³⁵⁶ Kılavuz, a.g.e., s.237.

³⁵⁷ Berkman , a.g.e, s.116.

³⁵⁸ Aktan, a.g.e., s.23.

fırsatlardan yararlanmak için kişileri rüşvet vermeye teşvik ederken, kamu görevlilerini de daha iyi imkanlar içerisinde yaşama arzusu ile rüşvet almaya teşvik etmektedir³⁵⁹.

Metin Kazancı ise konuya oldukça farklı bir bakış açısı getirerek; yönetilenlerin hem istediği çözümü elde etmek, hem yönetimi hızlandırmak amacıyla kamu görevlilerine sağladığı maddi çıkar olarak tanımladığı rüşveti, halkın en önemli tepkisel ve aynı zamanda sorun çözücü davranışı olarak değerlendirmektedir³⁶⁰.

III.2.2.1.2.İrtikap (Zorla Yiyicilik)

İrtikap, rüşvet suçunun özel bir türüdür.Rüşvet, iki tarafın, yani rüşvet alan ve rüşvet verenin karşılıklı olarak anlaşmaları sonucunda gerçekleşmektedir.Bu çerçevede rüşvet karşılıklı rızaya dayalı bir anlaşmanın sonucudur.Oysa irtikap, kamu görevlisinin tek yanlı olarak karşısındakini rüşvet vermeye zorlamasıdır³⁶¹.

III.3.2.1.3.Zimmet ve İhtilas :

Siyasal terminoloji açısından zimmet, kamu görevlilerinin para ve /veya mal niteliği taşıyan kamusal bir kaynağı yasalara aykırı olarak kişisel kullanımı için harcaması ya da kullanması olarak tanımlanabilir³⁶².

Bozkurt'un ifadesiyle zimmet suçunun ,bu suçun ortaya çıkmasını engellemeye yönelik eylem ve işlemlerle birlikte oluşması ihtilas olarak adlandırılır ve ihtilas, zimmet suçunu ağırlaştırır bir unsurdur³⁶³.

³⁵⁹ Aktan, **a.g.e.**,s.24.

³⁶⁰ Kazancı, **a.g.e.**, 223.

³⁶¹ Aktan, **a.g.e.**, s.27.

³⁶² **a.k.**, s.27-28.

³⁶³ Bozkurt ,Ergun., **a.g.e.**, s.109.

III.3.2.1.4. Adam Kayırmacılık(İltimas)³⁶⁴

İltimas, haksız yere ve yasa dışı kayırma, arka çıkma anlamına gelmektedir. Kayırmacılık kavramı günümüzde, kamusal gücü kullananların, akrabayı kollama dışında, benzerlik yoluyla özellikle siyasal parti aidiyeti, coğrafi anlamda yakınlar ya da toplumsal, etnik veya dini benzerlikler nedeniyle yapılan uygulamaları açıklamak amacıyla da kullanılır³⁶⁵.

Kayırmacılığın değişik türleri bulunmaktadır:

III.3.2.1.4.1. Nepotizm:

Bir kimsenin beceri, kabiliyet, başarı ve eğitim düzeyi vb. faktörler dikkate alınmaksızın sadece politikacı, bürokrat ve diğer kamu görevlileri ile olan akrabalık ilişkileri esas alınarak bir devlet yönetiminde istihdam edilmesine ya da tayin edilmesine akraba kayırmacılığı denilir.

Diğer taraftan Berkman'ın ifadesiyle kamu görevlilerinin akrabalık ya da dostluk bağı olan kimselere bu ilişkisinden dolayı farklı işlem yapmasına da nepotizm denir³⁶⁶.

III.3.2.1.4.2. Kronizm (Eş-Dost Kayırmacılık) :

Kamu görevlilerinin istihdamında liyakat ve eşitlik ilkeleri yerine eş-dost ilişkilerinin esas alınması suretiyle yapılan kayırmacılığa eş-dost kayırmacılığı anlamına gelen kronizm adı verilmektedir.

³⁶⁴ Aktan, **a.g.e.**, s.29-30.

³⁶⁵ Bozkurt, Ergun, **a.g.e.**,s.145.

³⁶⁶ Berkman, **a.g.e.**, s.26.

III.3.2.1.4.3. Siyasal kayırmacılık(partizanlık ve siyasal yandaşlık) :

Siyasal partilerin, iktidara geldikten sonra kendilerini destekleyen seçmen gruplarına, çeşitli şekillerde ayrıcalıklı işlem yaparak bu kimselere haksız yere menfaat sağlamalarına “siyasal kayırmacılık” adı verilmektedir.

III.3.2.1.5.Patronaj ve Hizmetsiz Memuriyetlik

Siyasal süreç içerisinde siyasal partilerin iktidara geldikten sonra kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan üst düzey bürokratları görevden almaları ve bu görevlere siyasal yandaşlık, ideoloji, nepotizm-kronizm gibi faktörler esas alınarak yeni kimseler atamaları bazen yaygın bir durum arz edebilmektedir.Bu duruma literatürde, patronaj denir.Aşırı patronaj, bazı bakanların çeşitli görevlere atama yapılması, danışman istihdam edilmesi vb. konularında sınırsız bir yetki ve güce sahip olması anlamına gelmektedir³⁶⁷.

Ülkemizde “aralık “ olarak adlandırılan sistemi, patronaj uygulamalarına örnek gösterebiliriz. “Hizmetsiz Memuriyetlikler” olarak tanımlanabilecek olan aralıklar siyasal iktidar mensuplarının, akrabalarına, yakınlarına ve partili kimselere dağıttığı makam ve mevkilerdir³⁶⁸.

III.3.2.1.6.Hizmet Kayırmacılığı

Siyasal iktidarın gelecek seçimlerde yeniden iktidarda kalabilmek amacıyla bütçe tahsilatlarını, oylarını maksimize edecek şekilde kendi seçim bölgelerine tahsis etmesi ve böylece bütçe kaynaklarını yağmalamasıdır.Bu tür yozlaşma ile kamu

³⁶⁷ Aktan, **a.g.e.**, s.29-30.

³⁶⁸ **a.k.**, s.30.

kaynaklarının dağıtımında yerleşim bölgeleri ve ihtiyaçlar dikkate alınmamakta, hizmetler siyasal iktidarın kendi seçim bölgelerinde görülmektedir³⁶⁹.

III.3.2.1.7.Oy Ticareti ve Oy Satın Alma

Oy ticareti, özellikle yasama aşamasında ortaya çıkan bir siyasal yozlaşma türüdür.Yasama organı olan parlamentoda siyasal kararların alınmasında siyasal partiler menfaatleri doğrultusunda parlamentoya sunmuş oldukları kanunları karşılıklı olarak destekleyebilirler.Bu bir anlamda karşılıklı oy alışverişi ya da ticaretidir³⁷⁰.

Oy ticareti mekanizması içinde değerlendirilebilecek bir diğer konu oy satın almadır.Siyasal partiler, parlamentoya sundukları kanun tasarılarının onaylanması için bazen diğer parti milletvekillerine gizlice nakdi veya aynı menfaatler sunabilirler.Oy satın almanın daha geniş bir uygulaması da, örneğin bir siyasal parti milletvekilinin, seçim sonrasında para ve diğer şekillerde menfaat sağlayarak bir başka siyasal partiye geçmesidir.Bu milletvekilinin diğer bir partiye geçmesi, bir anlamda oy sayılarının artması demektir.Milletvekili satın alma şeklinde ortaya çıkan bu yozlaşma türü günümüzde siyasal süreçte yaygınlık göstermektedir³⁷¹.

III.3.2.18.Lobicilik:

Siyasal karar alma sürecinde çıkar ve baskı grupları, iktidar partisi, diğer muhalefet partileri, bürokrasi ve seçmenler ile lobicilik yaparak kamu sektöründe optimum karar alınmasını engeller.Çıkar ve baskı grupları (şirketler ve holdingler, işçi ve işveren

³⁶⁹ a.k., s.31.

³⁷⁰ a.k., s. 31.

³⁷¹ a.k , s. 32.

sendikaları, ticaret ve sanayi odaları, diğer meslek birlikleri vb.) başlıca şu şekilde lobicilik yaparlar³⁷²:

1.Seçim öncesinde bir siyasi partiye parasal veya diğer şekillerde yardımda bulunarak seçim sonrasında destekledikleri partinin iktidarı kazanması halinde iktidar üzerinde etkili olmaya çalışarak çıkar ve rant sağlamaya çalışılır.Bu tür örneklere ülkemizde ne yazık ki çokça rastlanmaktadır.

2.Çıkar ve baskı grupları, seçim sonrasında bazı milletvekillerinin parlamentoda kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmesini sağlamaya çalışırlar.Bu yöntemde bir milletvekili veya bürokratin özel kişi ve kurumlar lehine bir tür gezginlik yaparak diğer milletvekilleri veya bürokratları etkilemesi söz konusudur.Çıkar ve baskı grupları “gezginciler”in özellikle nüfuzlu, sözü geçen iş bitiren kimseler olmasına özen gösterirler.Gezgincilere aynı zamanda “kanun simsarları” adı da verilmektedir.Kanun simsarları, yasama organı ve hükümet üyeleri bir çıkar temin etmek suretiyle istedikleri kanunun veya yönetmeliğin çıkarılmasını başarabilirler³⁷³.

Son yıllarda yolsuzlukla mücadele konusunda gerekli önlemlerin alınacağına, yasal düzenlemelerin yapılacağına ilişkin hükümlere, hemen hemen bütün hükümet programlarında rastlamak olanaklıdır.Son beş yıl içerisinde başta, yasa dışı örgütlerin devletle olan bağlantıları ile Susurluk'ta meydana gelen kaza olayının ve arkasındaki ilişkilerin aydınlığa kavuşturulması amacı ile kurulan meclis araştırma komisyonu olmak üzere, kamu yönetimindeki yolsuzluk ve yozlaşmaların araştırılması ve bu dönem içerisindeki kimi bakan ve başbakanlarla ilgili yolsuzluk savlarının soruşturulması

³⁷² a.k., s. 33.

³⁷³ a.k.,s.34.

amacıyla oluşturulmuş çeşitli Meclis Araştırma ve Soruşturma Komisyonlarının çalışmaları toplum vicdanını rahatlatacak bir sonuç doğurmamıştır³⁷⁴.

Oysa ki itibarlı, güvenilir, temiz bir kamu yönetiminin oluşturulması Cahit Emre'nin de belirttiği gibi büyük ölçüde yolsuzluklara neden olan etmenlerin titizlikle incelenerek ortadan kaldırılmasıyla olanaklıdır³⁷⁵.

Sonuç itibariyle ülkedeki yozlaşma örnekleri arttıkça, ülke ekonomisi, adalet sistemi, güvenlik sistemi zaafa uğramaktadır. Ve bu gelişmeler hem içte hem de dışta devletin itibar kaybına neden olmaktadır.

III.3.3. Seçilmişlerin Etkisi

Daha önceki bölümlerde belirttiğimiz gibi devlet mekanizmasının sağlıklı işleyişi, halkın devlete duyduğu inanç ve güvene bağlıdır. Kuşkusuz halkın güvenini sağlayan unsur da itibarlı bir devlet mekanizmasıdır ve bu mekanizmanın işlenmesini sağlayan da hükümet, yani seçilmişlerdir.

Ancak bu noktada ülke gerçeklerine baktığımızda, Türk Kamu Yönetimi'nin itibar açısından görünümünü ortaya koyarken de söz ettiğimiz gibi, halkın devlete ve kurumlarına olan güvenini ölçen araştırmalarda halkın kendi seçtiklerine güven duymadığı görülmektedir.

Aslında bu tablo özellikle de gelişmekte olan demokratik ülkelerin en büyük paradokslarından biridir. Çünkü halk, inanmadığı bir mekanizmanın sürekliliği için oy verme davranışında bulunmakta, oy vermeyi yasal bir hak olarak görmekten çok, yasal bir yükümlülük olarak nitelendirmektedir.

³⁷⁴ Emre, **a.g.e.**, s.224.

³⁷⁵ **a.k.**, s.233.

İtibarı sarsan nedenler arasında sıraladığımız yozlaşma ve bürokrasiden kaynaklanan verimsizlik, gizlilik vs. gibi nedenlerin gerisine baktığımızda, tüm bunların sistem sorunu haline gelmesinde seçilmişlerin büyük etkisi olduğu görülmektedir.

Özellikle ülkemiz açısından bürokrasinin ciddi boyutlarda siyasilerin baskısı altında olduğu gibi bir tablo karşımıza çıkmaktadır. Ne yazık ki, ülkemizde siyasetçilerin bürokratları, parti ve partili çıkarları doğrultusunda kullanma alışkanlıkları vardır. Öte yandan her seçim sonrasında büyük oranda değişen, liyakate bakılmaksızın; parti yandaşlığı baz alınarak oluşturulan bürokratik kadrolar personel kalitesini düşürmekte, personelin kalitesindeki düşüş de hizmet kalitesini olumsuz yönde etkilemektedir.

Ayrıca bürokratların atanması ve denetlenmesi de seçilmişlerin sorumluluğunda olduğuna göre; bürokrasinin işleyişinden kaynaklanan sorunların gerisinde, seçilmişlerin etkisini aramak yanlış olmayacaktır.

Diğer taraftan itibarı sarsan bir diğer neden olarak ortaya koyduğumuz yozlaşma olgusunun bir sistem sorunu olarak görülmesinde, özellikle son yıllarda ortaya çıkan siyasetçi-mafya ilişkilerinin etkisi de büyüktür. Bu noktada milletvekillerinin dokunulmazlığı da itibarı oluşturan unsurlardan olan saydamlık ilkesinin önündeki en büyük engellerdendir.

Daha geniş bir bakış açısıyla ele alırsak, popülist söylemlerle gerçekleştirilen, planlamadan ve vizyondan uzak yapılan siyaset, seçilmişlerin itibarını büyük oranda sarsmaktadır. Toplumsal çıkarları korumak yerine parti ve partili çıkarlarını gözeten siyasetçiler halkın bütünüyle devlet mekanizmasına olan güvenini olumsuz yönde etkilemekte, bu nedenle de genel bir güven erozyonu ortaya çıkmaktadır.

Devletin itibarı başlığı altında anlatmaya çalıştığımız, aslında büyük oranda hükümetin, dolayısıyla seçilmişlerin itibarıdır.

Mecliste yaşanan şiddet olayları, kural koyma becerisinden yoksunluk, meclis çatısı altında adeta bir kör dövüşü haline gelen iktidar-muhalefet ilişkileri seçilmişlerin imajını olumsuz etkilemektedir.

Oysa devletin itibarını sağlamak ve bu itibarı korumak hükümetlerin asli görevi olmalıdır. Tıpkı bir şirketin CEO' sundan en alt kademedeki çalışan personele kadar tüm personelin itibarının, bütün bir işletmenin itibarını etkilemesi gibi, devletin itibarı da hükümet başkanından milletvekiline, bürokratına, memuruna kadar tüm kamu personelinin sorumluluğu altındadır. Bu bilincin yerleştirilmesi, itibarın hem içte, hem de dışta sağlanabilmesi açısından oldukça önemlidir.

III.4.Kamu Yönetiminde İtibarı Sağlamanın Koşulları

Önceki bölümlerde de söz ettiğimiz gibi itibar, kazanması uzun yıllar alabilen ancak kısa sürede yok olabilen bir değerdir. Bu nedenle itibarı tesis etmek ve korumak planlı ve kararlı çabalar gerektirir.

Bu çerçevede kamu yönetiminin saydam, etik değerlere bağlı, güvenilir olması, kaliteli hizmet sunması, halkın beklentilerine cevap vermesi ve yurttaşların memnuniyetini esas alması gerekmektedir. Bu esaslar zaten itibarı oluşturan kavramlar başlığı altında, çalışmanın ilk bölümünde irdelendiği için burada değinilmeyecektir.

Kamu yönetiminde itibarı sağlamanın diğer koşulları; kamu yararının esas alındığı etkili, hızlı ve verimli kamu hizmeti sunumu ile birlikte etik ilkelere bağlı bir yönetim anlayışının benimsenmesi, gerçek anlamda yönetime katılımın ve toplam yönetim kalitesinin sağlanmasına bağlıdır.

III.4.1.Etkin, Verimli ve Hızlı Kamu Hizmeti

Kamu yönetiminin temel kavramlarından olan “kamu hizmeti”, kamu yönetiminin faaliyet alanının belirlenmesine yardımcı olan bir kavramdır. Kamu hizmeti, toplumun ortak gereksinimlerini karşılamak ve toplumsal yaşamı düzenlemek, toplumu yönetmek üzere yetki verilen kamu otoriteleri tarafından yürütülen görevler olarak tanımlanmaktadır. Ekonomik, siyasal, toplumsal sistemi ve yönetim biçimi ne olursa olsun, kamu hizmeti her ülkede vazgeçilmez bir olgudur. Her ülkede topluma kamu hizmeti sunulması, siyasal iktidarların en temel görevlerinden ve meşruiyet kaynaklarından birisidir³⁷⁶.

Kamu hizmetlerinin genel hedefi Çoker’in de belirttiği gibi, halkın refah ve mutluluğunu sağlamaktır³⁷⁷. Ancak ülkemizde kamu hizmetlerinin bu hedeflere ne kadar ulaştığı, halkın refah ve mutluluğunu ne ölçüde sağladığı, halkı ne derece memnun ettiği tartışmalıdır.

Halkın ülkemizde kamu hizmetlerinden memnun olmamasında hizmetlerin etkin ve hızlı bir şekilde sunulmaması ve gerek kırtasiyecilikten, gerekse personelden kaynaklanan verimsizlik etkilidir.

Kamu yönetiminin etkili ve kaliteli hizmetler sunması ülke ekonomisini ve hatta özel sektörü doğrudan etkileyecektir. Örneğin ulaştırma ve haberleşme hizmetlerinin zamanında karşılanması eğitim ve sağlık hizmetlerinin yeterli düzeyde yerine getirilmesi, güvenlik hizmetlerinin hızı ve niteliği, diğer sektörlerin başarısını da büyük ölçüde etkileyecektir³⁷⁸.

³⁷⁶ **Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, Ankara, 2000, s.25.

³⁷⁷ Çoker, **a.g.e.**, 1995, s.5.

³⁷⁸ Kılavuz, **a.g.e.**, s.97.

Kamu sektörünün çalışması, hizmetlerin sunumu ile ilgili şikayetler, hemen hemen her ülkede hizmet sunumunda etkililik konusunu gündeme getirmektedir. Kamu hizmetlerinde etkililik konusunun günümüzde giderek büyük oranda ilgi görmesi, insanların çeşitli ihtiyaçlarını karşılama noktasında kamu yönetimine olan bağımlılıklarının yoğunluğundandır. Etkililik kavramı, verimlilik kavramını da içerisine alan daha geniş kapsamlı bir örgütsel başarı ölçütüdür. Bu nedenle kâr amacı gütmeyen kamu örgütlerinde verimliliğin ölçülememesi, verimliliği bir ölçüt olarak alan ve verimlilikten daha geniş bir kavram olan etkililik kavramının ortaya atılmasına ve tartışılmasına neden olmuştur³⁷⁹.

Etkin devlet; doğru, adil, çabuk ve zamanında karar alabilen, karar alabilecek bilgi ve ehliyet sahip olan ve çözüm yolu geliştirme çalışmalarında taktik yerine stratejik araştırmaları egemen kılan devlettir³⁸⁰.

Öte yandan kamu yönetiminin etkin ve verimli çalışmasını sağlayacak, erklerin düzenli ve kamu yararını gözeten bir yapıda birbiriyle çatışmasını engelleyecek ciddi ve saygın bir denetleme mekanizmasının varlığına da gerek duyulmaktadır³⁸¹. Zira denetim mekanizmalarının da etkili çalışmaması itibarı sarsan bir diğer nedendir.

Günümüzde teknolojik gelişmeler kamu yönetiminde hizmet sunumunu olumlu yönde etkilemekte, hizmetlerin daha hızlı ve verimli bir şekilde sunulmasını sağlamaktadır. Bu çerçevede elektronik devlet uygulaması kamu hizmetlerini hızlandırmak adına kaydedilen en önemli gelişmelerden biridir.

Kamu hizmetlerinde e-devlet uygulamaları ile vatandaşlar ulaşmak istedikleri bilgiye ve resmi evraklara daha az bürokratik işleme, daha hızlı erişmekte; böylelikle verimlilik büyük ölçüde artmakta, devlet vatandaş ilişkisini farklılaştırarak, devlet

³⁷⁹ İbrahim Yıldırım, Bürokratik Örgütlerde İsrarla Sonuçlanan Yönetimsel Bozukluklar, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, İİBF, Erzurum, 1984, s.1, (Aktaran: Kılavuz, **a.g.e.**, s.97.)

³⁸⁰ Ceyhan Ekrem, 2000 Yılında Türkiye, Ankara, 1988, s.136 (Aktaran: Yaşamış, **a.g.e.**, s.40.)

³⁸¹ Gökdayı, **a.g.m.**, s.43.

saydamlaşmakta ve vatandaşlar devletin karar mekanizmalarında daha aktif rol oynamaktadır³⁸².

Ancak halkın memnuniyetini, hizmetlerin etkili, hızlı ve verimli sunulmasını sağlayacak en önemli adım, kamu yönetiminde kalite olgusunu bir kurum kültürü haline getirmekten geçmektedir. İşte bu noktada; toplam yönetim kalitesi olgusunun önemi ortaya çıkmaktadır.

Özşen'in ifade ettiği üzere "Toplam Yönetim Kalitesi" kavramı, kamu yönetiminin etkin, verimli, nitelikli hizmet üretebilmesinin, başta yasama organı olmak üzere, devlet yönetimine ilişkin tüm yönetsel yapı ve işleyişin kalitesini belirten bir kavramdır³⁸³.

Özşen'e göre planlama, örgütlenme, yönetme, denetim, eşgüdüm gibi temel yönetsel işlevlerin örgütsel boyut içerisinde bir bütün olarak, uyumlu bir biçimde etkin ve verimli olarak yürütülmesi Toplam Yönetim Kalitesinin yüksekliğini sağlar. Toplam yönetim kalitesinin artmasıyla da işler hızlanır, vatandaşın mal ve hizmetlerden doyumu artar, şikayetler en aza iner³⁸⁴

III.4.2.Kamu Yararı

Kamu yararı kavramı, kamu yönetiminin eylem ve işlemlerinde yöneldiği ve toplumun bir kesiminin ya da tümünün yararını kollamaya dayalı temel ve genel hedef olarak ifade edilebilmektedir³⁸⁵.

Kamu yönetiminin varlık nedeni kamu yararındır. Kamu yönetimi, kamu gereksinmelerini gidermek için topluma, ya da toplumu oluşturan çeşitli kümelere yada

³⁸² Yıldırım, a.g.e., s.228.

³⁸³ Tayfur Özşen, "Önce Toplam Yönetim Kalitesi", Kamu Yönetiminde Kalite I.Ulusal Kongresi, (II.Cilt), TODAİE, Ankara, 1999, s.90.

³⁸⁴ a.k., s.90.

³⁸⁵ Bozkurt, Ergun., a.g.e., s.133.

bireylere hizmet götürür³⁸⁶. Kamu yönetimi, hizmetleri yürütürken bireyin çıkarından çok toplumun çıkarını göz önünde bulundurur. Bireysel ve toplumsal çıkar çatıştığında, toplumsal çikardan yana olur. Çünkü kamu yönetiminin varlık nedeni, toplumun ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve toplumun yaşamını sürdürebilmesi için gereken kamu hizmetlerini sunmaktır³⁸⁷.

Aslında kamu yararı kavramı pek açık bir anlama sahip değildir. Kamu yararını her durumda ölçebilmek için belirgin bir kriter de yoktur. Her bir olay tek tek ele alınarak kamu yararının olup olmadığı anlaşılabilir. Bu açıdan kamu yararını pratikte ifade etmek gerçekten de zordur. Bu konuda iki yaklaşım söz konusudur³⁸⁸:

1. Yaklaşım: Kamu yararını sosyal adalet kavramına dayandırmaktadır.

2. Yaklaşım: Kamu yararını tarafsızlık kavramına oturtur. Tarafsızlık ahlaki olarak herhangi bir tarafı tutmama anlamında, bireysel çıkarın karşıtı olarak değerlendirilebilir. Bu bakımdan bireysel çıkarlara, saldırgan çoğunluklara ve güçlü çıkar gruplarına karşı başvurulan bir mekanizma olarak değerlendirilebilir. Kısaca tarafsızlık, organizasyonların sosyal hizmet kapasitelerini arttırarak insanların ondan daha çok yararlanmasına imkan sağlar. Bu ise kurallara uymayı ve herkese eşit davranmayı gerektirdiği için kırtasiyeciliği arttırıcı yönde etkide bulunur.

Vatandaşlar kamu görevinin kamu yararı için kullanıldığını bildiklerinde, kamu kurumlarına duydukları güven de artar. Saydamlık ve hesap verebilme konularında vatandaşların, kamu kurumları ve kamu görevlilerinden talepleri giderek artmaktadır. Daha saydam bir kamu yönetimi talebi, günümüzde pek çok ülkede kamu görevlilerinden

³⁸⁶ A.Şeref Gözübüyük, **Yönetim Hukuku**, Turhan Kitabevi, Ankara, 1996, s.9.

³⁸⁷ Bozkurt,Ergun, **a.g.e.**, s.133.

³⁸⁸ Henry,N, Administration and Public Affairs, 3.rd Edition, Englewood Cliffts, New Jersey, s.351, 1986, (Aktaran :Öztürk (2002), **a.g.m.**, s.47)

beklenen temel değerler dizisi ve davranış kuralları gibi etik altyapı unsurlarının mevzuata dahil edilmesini gerektirmiştir³⁸⁹.

Cahit Emre de kamu yönetiminin varlık nedeninin yurttaşlar olduğu, kamu yararından ayrı “devletin çıkarı” olamayacağı anlayışının egemen kılınmasının öneminden söz etmektedir. Emre’ye göre bu, gerçekleştirilmesi pek de kolay olmayan bir hedefdir. En alt düzeylerdeki kamu görevlilerinden en üst düzeydeki siyasi sorumlulara değin yönetimin her düzeyinde bu anlayışın yerleşebilmesi, bu konuda gösterilecek siyasal irade ve kararlılığa ek olarak yoğun bir eğitim ve geliştirme çabasıyla olanaklıdır.Emre’nin de ifade ettiği gibi bu anlayış değişikliğiyle birlikte, kamu yönetiminin yolsuzluklardan arınmış, etkili ve verimli bir işleyişe kavuşturulması, yurttaşların devlete sarsılan güvenlerinin yeniden kazanılmasına hizmet edecektir. Ancak bu güven kazanıldıktan sonra yurttaşın her düzeyde kamu yönetimine katılımının sağlanması yönünde adımlar atmak mümkündür³⁹⁰.

III.4.3.Yönetime Katılma

Yönetimin var olduğu her yerde yöneten–yönetilen ayrımından söz etmek mümkündür.Tarihsel süreçte yöneten-yönetilen ilişkisi ise yönetim şekline, yönetim felsefesine göre değişiklikler göstermiştir.

Genel olarak yöneten-yönetilen ilişkisi halkın yönetime katılımı oranında çağdaş demokratik devletlerde anlamlı hale gelmiştir.Çağdaş demokratik toplumlarda devletin büyümesi, iletişim olanaklarının gelişmesi, yönetilenlerde demokrasi bilincinin artması, halkın bilgilendirilmesi ve bilgiye ulaşması önündeki engellerin kaldırılması öte yandan hak ve özgürlük arayışları halkın yönetime katılımını gündeme getirmiştir.

³⁸⁹ Canan, **a.g.m.**, s.63.

³⁹⁰Emre, **a.g.e.**, s.228.

Oya Çitçi'ye göre yönetime katılma; kamu siyasalarının belirlenmesinde, uygulanmasında ve denetlenmesinde yer alma ya da iktidar kullanan kurum ve kişileri aldıkları kararları etkileme amacına yönelik tüm eylemler olarak tanımlanabilmektedir. Bu tanımın ilgili, bilgili ve ussal bir yurttaş ya da seçmen tasarımına dayandığını söyleyebiliriz.

Birçok yazar yönetime katılmayı sadece oy verme olarak görür. Oysa halkın yönetime katılımı, ne sadece seçimlere katılmak, ne de oy vermektir. Önemli olan karar verme sürecinde doğrudan ve sürekli etkide bulunmaktır³⁹¹.

Katılımcılığın sağlanabilmesi için birbiri ile bağlantılı 3 unsur gerekmektedir³⁹²:

- Karar verme sürecine vatandaşları dahil eden açık ve saydam bir devlet,
- Devletle vatandaş arasında karşılıklı olarak tutarlı ve sürekli bir bilgi akışı,
- Vatandaşları katılım mekanizmaları konusunda bilgilendirecek etkin yolların varlığı.

Katılım, toplumsal eşitliğe hizmet eden politika ve uygulamaların yaşama geçirilmesinin güvencesi olması nedeniyle de önemlidir. Demokrasi kavramının başlıca öğeleri olan yurttaş katılımı, çoğunluk ilkesi ve yöneticilerin hem de dayanışmaya önem vermeleri, hem de seçmene karşı hesap verme sorumluluğu duymaları, merkezi boyutta geçerlilik kazanması gereken ilkeler oldukları gibi, yerel ölçekte de geçerlidir³⁹³.

³⁹¹ Russel J. Dalton, *Citizen Politics in Western Democracies*, Chatnam Huse Publishers, New Jersey, 1988 s.35, (Aktaran: Kamil Ufuk Bilgin, **Kamu Yönetiminde Kaliteli Hizmet Anlayışı**, Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri, TODAİE, Ankara, s.189.)

³⁹² De Asis ,Maria Gonzales ve Acuna_Alfaro,Jairo, *Civil Participation in National Governance*, October 2001, s.9, (Aktaran:Gamze Kösekahya, "**Katılımcılık ve İyi Yönetişim**", İyi Yönetişimin Temel Unsurları, Maliye Bakanlığı Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı, Ankara, 2003, s.36.)

³⁹³ **Yerel Yönetimler Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, Ankara, 2001, s.113.

Kamu görevlilerinin ve halkın yönetime katılma yöntemlerinin geliştirilmesi kamu yönetiminin etkinlik ve verimliliğinin artması yanında demokratik yaşamın gelişmesi açısından da büyük önem taşımaktadır³⁹⁴.

Katılımın artırılması, izlenen politikalara kamuoyunun desteğini ve meşruiyeti sağlayacaktır³⁹⁵.Öte yandan katılımcılık, kamunun devlete güvenini tesis etmekte ve demokratikleşme süreci ile sivil kapasiteyi güçlendirmektedir³⁹⁶.

III.4.4.Yönetim Etiği

Kamu yönetiminde etik, hükümetlerin vatandaşlara hizmet bakımından yükümlülüğüdür³⁹⁷.

Çalışmamızın çeşitli yerlerinde sıkça söz ettiğimiz gibi bir çok ülkede devlete duyulan güven gözle görülür biçimde azalmakta ve vatandaşlarla devlet arasında oluşan görüş ayrılığı, devletin ve kurumların meşrutiyetini olumsuz yönde etkilemektedir. Yolsuzluk ve kamu görevlilerinin ahlak dışı davranışları, halkın demokrasiye olan inancını sarsarak hukuk güvenliğini zedelemekte ve toplumda ahlaki yozlaşmayı körüklemektedir. Ahlaki değerlerdeki yozlaşmanın önüne geçilebilmesi için başta siyaset kurumu ve kamu yönetimi olmak üzere tüm kurumlarda etik bilincinin yerleştirilmesi ve etik altyapılara işlerlik kazandırılması gerekir³⁹⁸.

Türk kamu yönetimi açısından etik olgusuna bakarsak, kamu yönetiminde etik ilkelerin uygulanması hususunda işlevselliği tartışılır olsa da, “Kamu Görevlileri Etik Kurulu” oluşturulması önemli bir adımdır.

³⁹⁴ Özşen, **a.g.m.**, s.96.

³⁹⁵ Pelin Kuzey, “**Şeffaflık ve İyi Yönetişim**”, İyi Yönetişimin Temel Unsurları, Maliye Bakanlığı, Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı, Ankara, 2003, s.1.

³⁹⁶ Kösekahya **a.g.m.**, s.34.

³⁹⁷ Kılavuz, **a.g.e**, s.109.

³⁹⁸ Canan, **a.g.m.**, s.63.

25 Mayıs 2005 günü kabul edilen 5176 sayılı kanunun 1. maddesinde kanunun amacı, “kamu görevlilerinin uymaları gereken saydamlık, tarafsızlık, dürüstlük, hesap verebilirlik, kamu yararını gözetme gibi davranış ilkelerini belirlemek ve uygulamayı gözetmek üzere Kamu Görevlileri Etik Kurulu’nun kuruluş, görev ve çalışma usul ve esaslarının belirlenmesi” olarak ifade edilmektedir³⁹⁹.

Aynı maddede kanunun “Genel bütçeye dahil daireler, katma bütçeli idareler, kamu iktisadi teşebbüsleri, döner sermayeli kuruluşlar, mahalli idareler ve bunların birlikleri, kamu tüzel kişiliğini haiz olarak kurul, üst kurul, kurum, enstitü, teşebbüs, teşekkül, fon ve sair adlarla kurulmuş olan bütün kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan; yönetim ve denetim kurulu ile kurul, üst kurul başkan ve üyeleri dahil tüm personeli” kapsadığı, Cumhurbaşkanı, TBMM üyeleri, Bakanlar Kurulu üyeleri, Türk Silahlı Kuvvetleri, yargı mensupları ve üniversiteler hakkında kanun hükümlerinin uygulanmadığı belirtilmektedir⁴⁰⁰.

Kanunun 3. maddesinde ise kuruluşun görevleri şu şekilde sıralanmaktadır⁴⁰¹:

- Kamu görevlilerinin görevlerini yürütürken uymaları gereken etik davranış ilkelerini hazırlayacağı yönetmeliklerle belirlemek,
- Etik davranış ilkelerinin ihlal edildiği iddiasıyla re’sen veya yapılacak başvurular üzerine gerekli inceleme ve araştırmayı yaparak sonucu ilgili makama bildirmek,
- Kamuda etik kültürünü yerleştirmek üzere çalışmalar yapmak veya yaptırmak ve bu konuda yapılacak çalışmalara destek olmak.

Etkin ve yeterli bir devlet, vatandaşların kamu hizmetlerinden memnuniyetinin artmasını sağladığı ölçüde onların daha çok güvenini kazanabilir. Ancak vatandaşları

³⁹⁹ www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5176html , erişim tarihi: 1.07.2005.

⁴⁰⁰ a.k.

⁴⁰¹ a.k.

nezdinde devletin güvenilirliği bundan çok daha önce dürüstlük, tarafsızlık, adalet, hukuka uygunluk, saydamlık eşitlik ve etkinlik gibi değerlere kamu yönetiminin ne ölçüde bağlı olduğuyla belirlenir. Bir başka deyişle devletin güvenilirliğinin temeli etik standartlardır⁴⁰².

Uras'ın belirttiği gibi, kamu çalışanları için etik, kamu gücünün keyfi kullanımına set çeken kontrol ve denge noktalarından biridir. Devlete ve kurumlarına karşı güven oluşturmanın ve bunu korumanın hayati bir unsurudur. Ayrıca uygulamaların, teamüllerin (geleneklerin) ve davranışların sınındığı bir temel oluşturarak, kamuoyuna çıkarlarının korunduğu, işlerin doğru yapıldığına dair güven verir. Bu yüzden kamu yönetiminin kalitesi açısından oldukça önemlidir⁴⁰³. Kısacası etik olgusunun örgüt kültürünün önemli bir parçası haline gelmesi önemlidir.

III.4.5.Bilgi Edinme Hakkı

Uzun yıllar kamu yönetimleri kendilerini “efendi” vatandaşı da “hizmete mükellef “kullar” olarak gördüğü için yüzeysel bir hesap vermenin ötesinde halkı bilgilendirmek adına bir zorunluluk görmemişlerdir. Ancak son 25 yıldaki gelişmeler, bu anlamda ciddi bir değişimi zorunlu kılmıştır. Çünkü her ülkede kamu yönetimine duyulan saygı ve güven erozyona uğramıştır. Dolayısıyla demokrasinin kalitesini arttırmak için kamu kesimini saydam hale getirmenin yolları aranır hale gelmiştir. Bu çerçevede demokratik ülkelerde değişik uygulamalara başlanmıştır. Örneğin vatandaşın ulusal güvenlik ve benzeri hassas konular dışında idari bilgiye ulaşma hakkıyla ilgili yasal düzenlemelere gidilmektedir⁴⁰⁴.

İletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler bilgiye erişimi kolaylaştırmış, bilginin dolaşımı da yurttaşların farkındalığını da arttırarak halkta bilinç düzeyini

⁴⁰² Canan, **a.g.m.**, s.68.

⁴⁰³ Güngör Uras, “Kamu Hizmetinde Etik”, Milliyet 23 Kasım 2003, (Aktaran:Ergun (2004), **a.g.e.**, s.356.)

⁴⁰⁴ Yıldırım, **a.g.e.**, s.224.

yükseltmiştir.Tüm bu gelişmeler de bilgi edinmeyi bir hak olarak talep edilir hale getirmiştir.

Bilgi edinme ya da bilgiye ulaşabilmesinin bir hak olduğu görüşü ise sorumluluk ilkesine dayandırılmaktadır. Bu görüşe göre yönetsel anlamda bilgiye ulaşılabilmesi konusunda yasal bir hak varolmadığı sürece sorumluluk ilkesi mantıklı değildir. Böyle bir hak yoksa yönetsel anlamda iktidar edenler bilgiyi kendi amaçları doğrultusunda dilediğince kullanabilecektir.Bu nedenle yönetsel anlamda bilgilerin açıklanması, belli değerleri ifade etmesi ve yerine getirmesi açısından da gereklidir. Yani bilginin açıklanması, katılım ve düşünce özgürlüğü gibi değerlerle de ilişkilidir. Bu anlamda yönetimde gizliliğin, ilgisizlik ve cehalete yol açtığı ileri sürülmektedir. Bunların da siyasal yaşama katılmada isteksiz bir vatandaş tipi üreteceği savunulmaktadır. Katılım, demokratik bir yapının temel bir gereği olduğu için ilgisiz ve bilgisiz bir birey en başta demokratik anlayış açısından bir tehlikedir⁴⁰⁵. Bu nedenle kamusal kararların verilmesi aşamasında halkın katılımını sağlamak için kamuoyunun bilgilendirilmesi ihmal edilmemelidir⁴⁰⁶.

Günümüzde modern yönetim ve hukuk sistemleri yurttaşların bilgi alma ve belgelere ulaşma hakkını düzenlemektedir.Belge ve bilgilerin açıklığı nesnel hukuki durumu ifade etmektedir.Başka bir deyişle, genel hukuki durum belgelerin herkesçe görülebilmesinin sağlanmasıdır.Ancak kimi hukuk sistemlerinde bu durumun ilgili açısından ve onun yararına bir kamu hakkı doğurduğu kabul edilerek buna bilgi alma

⁴⁰⁵ K.G.Robertson, "Demokrasi ve Gizlilik, (çev. Musa Ceylan), Politik Yozlaşma ve Rant Kollama, (Ed. Aytaç Eker ve Coşkun Aktan) Ankara:Tarav Matbaası, 1994, s.59, (Aktaran: Kılavuz, **a.g.e.**, s.2001.)

⁴⁰⁶ Muhsin Halis, **Toplam Kalite Yönetiminin Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği**, Kamu Yönetiminde Kalite I.Ulusal Kongresi , II.Cilt, TODAİE, Ankara,1999, s.83.

hakkı denilmektedir. Kimi hukuk sistemlerinde ise “bilgi alma hakkı” yerine yönetimin “bilgi verme ödevinden” söz edilmektedir⁴⁰⁷.

Ülkemizde Bilgi Edinme Yasası, 9 Ekim 2003 günü kabul edilen 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunuyla düzenlenmiştir. Konunun amaçla ilgili 1. maddesinde demokratik ve saydam yönetimin gereği olan eşitlik, tarafsızlık ve açıklık ilkelerine uygun olarak kişilerin bilgi edinme hakkını kullanmalarına ilişkin esas ve usulleri düzenlemekten söz etmektedir⁴⁰⁸.

Öte yandan elektronik devlet uygulaması da halkın bilgiye erişmesi açısından önemli bir adımdır. Bilgi toplumunda vatandaşa olabildiğince yakın ve olabildiğince etkin hizmet sunan e-devlet uygulamasının en önemli işlevi; devleti saydamlaştırmak, doküman yönetimini elektronikleştirmek, yönetime katılımı kolaylaştırmak, işlem maliyetlerini ve sürelerini azaltarak, etkinlik ve verimliliği arttırmaktır. Kurum ve kuruluşlar tarafından ihtiyaç duyanlara, gerektiği zamanda doğru bilgiyi, gerektiği ortamda sağlamak demokratik devletlerde tüm bireylerin hakkı olarak kabul görmektedir⁴⁰⁹.

Bilgi edinme hakkının sağlanması demek; siyasi ve idari saydamlığın sağlanması demektir. Bu da kamuoyunu izlenen politikalar, koyulan kurallar hakkında bilgilendirecek, yönetimlerin bu politikalara uygun davranmaları için otomatik bir gözetim mekanizması oluşturacak, böylece idarelerin hesap verebilirliğini sağlayıp yolsuzlukları azaltacaktır⁴¹⁰.

⁴⁰⁷ Akıllıoğlu, a.g.e., 113.

⁴⁰⁸ Firuz Devrim Yaşamış, “Anayasa Hukuku ve İnsan Hakkı Açısından Bilgi Edinme Hakkı”, Türk İdare Dergisi, Yıl:76, Sayı: 444, Eylül 2004, s.21.

⁴⁰⁹ Yıldırım, a.g.e., s.228.

⁴¹⁰ Kuzey, a.g.m., s.1.

III.5.Türk Kamu Yönetiminde İtibar Yönetimi Üzerine Bir Örnek Olay İncelemesi:1999 Marmara Depremi

Çalışmamızın başından bu yana vurguladığımız üzere itibar, gerek işletme yönetiminde, gerekse kamu yönetiminde kurumların gerçekten de sahip olduğu en önemli değerdir. İşletme yönetiminde önemi çoktandır kavranan ve bir yönetim önceliği haline gelen itibar, kamu yönetimi açısından henüz olması gereken düzeyde tartışılmamaktadır.

Oysa kazanılması uzun, planlı ve titiz çabalar gerektiren itibar, doğru yönetildiğinde kurumların sürekliliğini sağlayıp, kazanımlarını arttırırken, aksi durumda bir kurumun halk nezdinde güvenilirliğini ortadan kaldıracak hatta yaşamını sonlandıracak kadar hassas ve kırılgan bir varlıktır.

Konunun önemini ortaya koymak açısından güncel bir olayı, itibar yönetimi çerçevesinde irdelemenin yararlı olacağı kanısıyla çalışmamızın bu bölümünde 1999'da yaşanan Marmara Depremi'nin Türk kamu yönetimi açısından yol açtığı itibar krizini inceleyeceğiz.

III.5.1.Deprem Gecesi ve Sonrasında Yaşananlar

17 Ağustos 1999 Salı günü saat 3.02'de merkez üssü Gölcük yakınları olan ve meydana geldiği ilk günlerde büyüklüğü 6.7 olarak açıklanan, ancak daha sonraki günlerde Amerika'dan yapılan açıklamaların yarattığı baskının ardından gerçek büyüklüğü 7.4 olarak açıklanan büyük bir deprem felaketi yaşanmıştır.

Yaklaşık 45 saniye süren; Adapazarı, İzmit, Yalova, Bolu, İstanbul, Bursa, Tekirdağ, Eskişehir ve Zonguldak illeri ve bu civardaki yerleşim birimlerini de etkileyen felaket neticesinde çok sayıda can kaybı yaşanmış, yaşam adeta durma noktasına gelmiştir.

Depremi ardından bölgedeki pek çok bina yerle bir olmuş pek çok kamu binası ağır hasar görmüştür. Eğitim, sağlık, belediye binaları hasarları nedeniyle kullanılamaz hale gelmiştir. Örneğin devlet binalarından Gölcük'teki Deniz Kuvvetlerine ait tesis, aralarında hala görevde bulunan amirallerin de bulunduğu 250 kişinin üstüne çökmüştür⁴¹¹.

Depremle birlikte elektrikler, sular ve telefonlar kesilmiş, iletişim sistemi tamamen çökmüştür. Öyle ki Başbakan'ın telefon konuşması yapamadığı için bakanlarına TV'ler aracılığıyla talimat vermesi ve Cumhurbaşkanı'nın saatlerce telefonsuz kalması, TV ekranlarına ve gazete sütunlarına çarpıcı bir şekilde yansımıştır. Netice itibariyle böylesi bir kriz ortamında güçlü ve kararlı olması gereken devlet birimleri tam bir çaresizlik tablosu sergilemiştir.

İletişim sistemi gibi bölgede ulaşım sistemi de felce uğramıştır. Bölgedeki bazı köprüler yıkılmış, yollar çökmüştür. İstanbul'dan İzmit, Yalova ve Adapazarı'na gidenler ile bölgeden uzaklaşmaya çalışanların otomobilleriyle yola düşmesi ulaşımı felç etmiş, bölgedeki karayolları ve demiryolları da kullanılamaz hale gelmiştir⁴¹².

Sivil savunma ve kurtarma ekipleri, facianın boyutu karşısında kurtarma çalışmalarında yetersiz kalmış, insanlar bulabildikleri ilkel aletlerle beton yığınları arasından can kurtarmaya çalışmıştır. Kızılay, depremin olduğu günün akşamında dahi bir çok yere ulaşamamıştır. Ülkenin en büyük resmi yardım kuruluşu olan Kızılay, depremzedelere ulaşmakta geç kaldığı gibi, ulaştığı yerlerde de yetersiz kalmıştır. Dış ülkelerden gelen yardım ekipleri depremzedeler için modern çadırkentler kurarken; Kızılay, ilkel çadırlarla depremzedelerin barınma sorununu çözmeye çalışmıştır. Daha

⁴¹¹ "Türkiye'yi Ezdi Geçti", www.radikal.com.tr/1999/08/18/turkiye/02tur.html erişim tarihi: 27.07.2005.

⁴¹² Doğu Marmara Depremleri ve Türkiye Gerçeği, TMMOB, Ankara, 2000, s.9.

sonraki günlerde meydana gelen sağanak yağışın ardından Kızılay'ın kurduğu çadırkentlerin sular altında kalması binlerce insana ikinci bir kabus yaşatmıştır.

Başbakanlığın yanı sıra il ve ilçelerde kriz merkezleri kurulmuş ama bazı bölgelerde depremden saatler sonra bile çalışmalar başlatılamamıştır. Halkın bilinçsizliği de olumsuzlukları arttıran bir diğer etken olmuştur.

Sonuç olarak krizin koordinasyonundan sorumlu olan Başbakanlık Kriz Merkezi ve kriz masaları krize hakim olamamış, depremin üzerinden 3 gün geçtikten sonra bile krizin bilançosu çıkartılamamıştır⁴¹³.

Bölgede arama-kurtarma konusunda yaşanan şaşkınlık ve donanım eksikliği çalışmalarda geç kalınmasına yol açmış, yapılan çalışmalar da büyük bir koordinasyonsuzluk içinde yürütülmüştür.

Enkaz altındaki canlıların tespit edilmesi gereken birinci ve ikinci günden itibaren, yıkıntılara ağır iş makinelerinin sokulması, çalışmaları kurtarma çalışmasından ziyade enkaz kaldırma çalışmasına dönüştürmüştür⁴¹⁴. Ayrıca kurtarma çalışmalarında yaşanan çaresizlik, kurtarma çalışmalarının ardından yaralılara müdahale konusunda da yaşanmıştır.

Deprem bölgesine her yerden yardım ve kurtarma ekibi gelmesine rağmen koordinasyon eksikliği nedeniyle çalışmalar büyük ölçüde aksamıştır. Kurtarma ekiplerinin çalışmalarını kolaylaştıran bir organizasyon da söz konusu olmamıştır. Gelen yerli ve yabancı kurtarma ekiplerine gözleme dayalı bir bilgi verme ve kurtarmaya dahil etme, ulaşımlarında yardımcı olma bile söz konusu olmamıştır⁴¹⁵.

⁴¹³ İsmet Berkan, “**Deprem Öldürmez Çürük Bina Öldürür,O da Öldürmese...**”, www.radikal.com.tr/1999/08/20/yazarlar/ismber.html, erişim tarihi: 27.07.2005.

⁴¹⁴ Doğu Marmara...**a.g.e.**, s.10.

⁴¹⁵ **a.k.**, s.10.

Bölgeye yapılan insani yardımların dağıtımında da büyük sorunlar yaşanmıştır. Gıda ihtiyacının, merkezi olarak organize edilememesi, bazı malzemelerin çok fazla birikmesine, bozulmasına ve depolanmasında sıkıntılara yol açmış, ihtiyaç duyulan malzemenin sağlanmasında ise zorluklar yaşanmıştır⁴¹⁶.

Bu vahim tablonun yaşandığı bölgelerde vatandaşlar yardım gelmemesinden şikayet ederken, hükümet yetkililerinin ve Cumhurbaşkanı'nın açılan yaraların sarıldığı yönünde demeçler vermesi, halkın ülke genelinde devlete karşı duyduğu öfkeyi daha da arttırmıştır⁴¹⁷. Bu yüzden de deprem bölgelerini ziyaret eden siyasiler, halkın protestolarıyla karşılaşmışlardır.

Depremi ardından bilim çevrelerce yapılan açıklamalar, ülkenin yıllar yılı deprem gerçeğiyle yüz yüze olmasına rağmen devletin bu konuda hiçbir önlem almadığı bir kriz programına sahip olmadığını gözler önüne sermiştir. Medyanın gözler önüne serdiği bu durum halkın, bilimsel kuruluşların ve sivil toplum örgütlerinin tepkilerini daha da arttırmıştır.

Örneğin Avrupa Deprem Birliği'nin yaptığı bilimsel çalışmalarından, 1996'da İstanbul'un zemin yapısının kötü olduğuna dikkat çektiği, İstanbul'un oldukça yıkıcı bir deprem tehlikesiyle karşı karşıya olduğu uyarısında bulunduğu medyada geniş yer almıştır⁴¹⁸.

Hacettepe Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Uygulamalı Anabilim Dalı Başkanı Prof. Dr. Erçin Kasapoğlu da, depremin ardından yaptığı açıklamada İstanbul'da bu büyüklükte bir depremin uzun zamandır beklendiğini ancak, bu yönde yapılan

⁴¹⁶ a.k., s.11.

⁴¹⁷ www.radikal.com.tr/1999/08/20turkiye/03ank.html, erişim tarihi: 27.07.2005

⁴¹⁸ www.radikal.com.tr/1999/08/18/turkiye.istanb.htm, erişim tarihi: 27.07.2005

uyaruların dikkate alınmadığını belirtmiştir. Kasapoğlu yaptığı açıklamada siyasilerin bu konudaki sorumsuzluğunu şu sözlerle dile getirmiştir⁴¹⁹:

Zararların en aza indirilmesi için hükümetlerin ve yerel yönetimlerin gerekli önlemleri almalarını, vakit geçirmeden özellikle İstanbul'da, insanların aynı anda topluca bulunabilecekleri hastane, otel, yurt, tiyatro, çarşı, stadyum gibi kritik yapıların, büyük binaların, doğalgaz, ulaşım, enerji hatlarının ciddi denetimden geçirilmesi gerektiğini, acil yardım malzemelerinin depolandığı afet yardım merkezlerinin oluşturmasının zorunlu olduğunu anlattık. Bilimsel senaryolarla bunlar ortaya kondu. Ancak ne yazık ki ne siyasilerimizin, ne de yerel yönetimlerin bu konudaki akıl almaz vurdumduymazlıklarını yenemedik.

TMMOB tarafından yapılan şu açıklama da devletin çokça uyarıldığını ancak binaların denetimi konusunda da duyarlı davranılmadığını ortaya koymuştur: “Bize yıllardır denetim olanağı sağlamayan merkezi ve yerel siyasal iktidarlar, önüne gelen herkesin teknik ve kamu yararına bir denetimle karşılaşmadan istediği gibi inşaat yapıp satmasına her kolaylığı gösterdiler”⁴²⁰. TMMOB’un da dikkat çektiği hususun en önemli göstergesi, depremin ardından aynı bölgede yan yana duran iki binadan biri yerle bir olurken diğerinin sapsağlam ayakta kalışı olmuştur. İşte bu yüzden Marmara depreminin ardında “Deprem öldürmez, çürük binalar öldürür” cümlesi toplum genelinde bir slogan haline gelmiştir.

Kısacası, ortaya enkaz haline dönmüş, tüm sistemi çökmüş kentler, enkaz altında kurtarılmaya bekleyen binlerce insan, çok sayıda can kaybı, evsiz kalmış binlerce vatandaş ve bunların karşısında ortaya çaresiz kalmış bir devlet tablosu çıkmıştır.

⁴¹⁹ www.radikal.com.tr/1999/08/20/yorum/01siy.html , erişim tarihi: 27.07.2005

⁴²⁰ Oktay Ekinci, **Rant Demokrasisi Çöktü**, Anahtar Kitaplar, 1999, İstanbul, s.49.

III.5.2. Depremın Ardından Türkiye'nin İmajı

17 Ağustos 1999 günü yaşanan deprem felaketi yol açtığı büyük hasar ve can kaybı dolayısıyla hem toplumsal, hem de ekonomik anlamda Türkiye'yi oldukça sarsan bir olaydır. Depremın ardından yaşananlarsa ülkenin hem içte, hem de dışta imajını olumsuz yönde etkilemiş, özellikle devleti tüm sistemiyle sorgulanır kılarak devletin ciddi bir itibar kaybı yaşamasına neden olmuştur. Devlet, yaşanan felaket karşısındaki tavrıyla çaresiz, güçsüz, koordinasyonsuz, hazırlıksız bir görünüm sergilemiş, dolayısıyla da ortaya çıkan vahim tablo Türkiye'nin gelişmekte olan ülke imajını yerle büyük oranda sarsmış, geri kalmış ülke imajını güçlendirmiştir.

Deprem felaketinin ardından basında çıkan haberler de asıl depremin devlette yaşandığına işaret etmektedir. Bu haberlerden bazıları şu başlıklarla basında yer almıştır: “Afettede Devlet” (Sabah/21.08.1999), “Devlet Enkazın Altında Kaldı”(Sabah/22.08.1999), “Göçen Devlet Aygıtıdır”(Hürriyet/21.08.1999), “Türkiye'yi Ezdi Geçti” (Radikal/18.08.1999) vs.

Musa Doğan, deprem sonrası devletin içinde bulunduğu durumu şu sözlerle özetlemiştir⁴²¹:

Deprem gecesi devlet, valileri ile bile irtibat kuramayan, bırakınız acil yardım sevkياتını, olayın büyüklüğünü kestirmekte bile aciz bir görüntü sergilerken, uluslararası camia çoktan hadisenin vahametini kavramış, birçok ülke kurtarma ekipleri ve beraberinde yardım malzemeleri ile TC'nin yardım talep etmesi halinde yola çıkmaya hazır bekliyordu. Örnek olarak Rusya Büyükelçisi Alexander Lebedev, depremi henüz üzerinden 15 dakika geçmişken Moskova'ya haber vermiş ve gece boyunca haberleşirken, Cumhurbaşkanımız deprem günü ancak öğleye doğru bir açıklama yapabilecek ve devletin gece 4 saat boyunca bölgedeki valisiyle bile haberleşemediğini söyleyecektir. Aynı şekilde bir çok dünya ülkesi

⁴²¹Musa Doğan, “Batının İslam Korkusu ve Marmara Depreminin Türk Dış Politikasına Etkileri”, www.enfal.de/etki.htm, erişim tarihi: 02.08.2005.

arama-kurtarma ekiplerini çoktan hazırlamış ve yola çıkarmışken, Dış İşleri Bakanlığı ancak depremin üzerinden tam 6 saat geçtikten sonra gündüz saat 9.00 sularında uluslararası yardım çağrısında bulunabildi. Amerika'nın etkin gazetelerinden Washington Post, bu durumu "Ankara bölgeye iki gün ulaşamadı" diye ifade ederek, Hükümetin bürokratik engeller nedeniyle dış yardımların ve kurtarma ekiplerinin acil müdahalesini engellediğini de ekledi.

Gazeteci-yazar Zülfü Livaneli de devletin içinde bulunduğu durumu "Devlette Deprem" başlıklı yazısında şu şekilde ifade etmiştir⁴²²:

Depremi kanıtladığı en önemli gerçek, devletin halkın gerisinde olduğudur. Devlet depremde iyi sınav vermedi. Sadece organizasyon, karar ve zamanlama açısından değil, zihniyet ve ahlak bakımından da sınıfta kaldı. Devlet şu sırada, depreme odaklanması gerekirken enerjisinin büyük bir bölümünü, aleyhinde oluşan havayı düzeltmek için kullanıyor. Basında kendisiyle ilgili eleştirileri azaltmak ve iyi bir izlenim yaratabilmek için epey gayret gösteriyor. Yani yanlışta ısrar ediyor(...) Kısacası devlet, dünyanın ve halkımızın gözü önünde iflas etti. Ve bu iflas sadece depremle sınırlı değil: Ekonomi idaresinden eğitime, sağlıksız yargıya, siyasetten sosyal güvenliğe kadar her alanda iflas etmiş, boğazına kadar yolsuzluğa batmış köhne bir yapıyla karşı karşıyayız.,

Hükümet yetkilerince depremin yol açtığı yıkımın sorumlusu olarak her ne kadar müteahhitler gösterilse de halk bu ağır bilançonun aslında sistemdeki çürümüşlüğü, uygulanmayan yasaların, rüşvetin, "rant ekonomisinin" yol açtığı yozlaşmanın yansıması olduğu bilincindeydi. Aynı şekilde dünya basınında bu yönde yorumlar yapılması da dikkat çekicidir.

Örneğin Süddeutsche Zeitung bu konuda şu satırları sütunlarına taşımıştır: "Yüzyılın depreminde birinin belli bir plana göre bir takım evleri yıkarken, diğerlerine dokunmadığı izlenimi doğuyor." Gazetede, Türkiye'deki inşaat sektöründen sadece müteahhitlerin değil, siyasilerin ve yetkililerin de para kazandığı hatırlatılırken,

⁴²² www.arsiv.sabah.com.tr/1999/08/24/y29.html, erişim tarihi:30.07.2005.

Türkiye'nin de her ülke gibi imar yasaları olduğu, ancak rüşveti alan memurun her şeye göz yumduğu kaydedildi⁴²³.

The New York Times Gazetesi de yıkılan binalarla ayakta kalanlar arasındaki farkın, hızlı ve çarpık kentleşmeye dayandığına dikkat çekmiştir⁴²⁴.

Dünya basınında devlet tarafından gerçekleştirilen amatörce kurtarma çalışmaları, depremzedelere gerekli yardımın ulaştırılmaması, dünyanın her yerinden ülkeye yardım yağmasına rağmen bazı bakanlıkların yardım tekliflerini geri çevirmesi, ülkeye akın eden yabancı kurtarma ekiplerinin yol gösterecek kimseyi bulamamalarından dolayı çalışmalara başlayamamaları gibi nedenlerle, Türkiye'nin çizdiği kötü imajdan dolayı Türk Hükümetine yönelik eleştiriler yer alırken, Başbakan TRT'de konuk olduğu canlı yayında ülkeye gönderilen insani yardımların Türkiye'nin dünyadaki itibarından kaynaklandığını dile getirmiştir.

Ecevit sözlerini şu şekilde sürdürmüştür: “Finans çevrelerinde etkili bazı uluslararası kuruluşlar ve ülkeler de yardımda bulunma isteklerini belirtmektedirler. Bu istekler, devletimizin saygınlığının ve güvenilirliğinin somut bir kanıtıdır. Türkiye'miz devletiyle ve ulusuyla her sorunun üstesinden gelecek güçtedir.” Başbakan ayrıca medya kuruluşlarını da devleti çaresizlik içinde gösteren haberlerden dolayı, şu sözlerle eleştirmiştir: “Türkiye'nin gücünden, saygınlığından ve etkinliğinden kuşku uyandırmaya kimsenin hakkı yoktur. Medya kuruluşlarında bazılarının olumsuz ve insafsız yayınları, büyük özveriyle çalışan kamu görevlilerimizi ve Silahlı Kuvvetlerimizi incitmektedir.”⁴²⁵

Pek çok yazarın da işaret ettiği gibi yetkililerin, acil çözümler üretmek, halkın yaralarını sarmak bir yana kendini savunma çabalarına girmesi devlete olan güveni bir kat daha sarsmıştır.

⁴²³ www.radikal.com.tr/1999/08/20/turkiye/04turhtml erişim tarihi: 27.07.2005.

⁴²⁴ www.arsiv.sabah.com.tr/1999/08/21/p05.html erişim tarihi: 30.07.2005.

⁴²⁵ www.arsiv.sabah.com.tr/1999/08/21/p05.html , erişim tarihi: 30.07.2005.

III.5.3.Doğal Afet Nasıl Bir İtibar Krizine Dönüştü?

17 Ağustos sabahı gerçekten de büyük bir doğal felaket yaşanmıştır. Ancak büyük afetin ardından yaşananlar ve ortaya çıkan vahim tablo, olayı bir doğal afet olmaktan çıkarmış, toplumsal ve siyasal boyutuyla ülke çapında büyük yankılar uyandıran ve devletin itibarını büyük ölçüde sarsan büyük bir kriz olarak da tarihe geçmiştir.

Yaşanan bu felaket, halkın devlete olan güvenini sarsmış, hatta kutsal devlet mitini de yerle bir etmiştir.Öte yandan yaşanan olaylar devlet, politikacılar, kamu kuruluşlarının yanı sıra bazı meslek gruplarını, sivil toplum kuruluşlarını da sorgulanır hale getirmiştir.

Marmara depremiyle ortaya çıkan tablo devletin itibarını içerde yıktığı gibi uluslararası arenada da ciddi anlamda sarsmıştır. İşte bu yönleriyle Marmara depremi, etkin bir şekilde yönetilmediğinde itibarın ne kadar çabuk kaybedilebilen bir değer olduğunu gözler önüne sermesi bakımından önemli bir örnektir.

Çalışmamızın I. bölümünde de belirttiğimiz gibi bir kurumun gerek yetişmiş insan, gerek eylem planıyla krize hazırlıklı olma durumu, gerekse krizin üstesinden gelebilme yeteneği itibarına büyük etki etmektedir.

Green'den daha önce de aktardığımız gibi, kriz yönetiminin itibarın korunmasına veya yıkılmasına etki edecek derecede önemli iki boyutu vardır. İlki krizin teknik yönetimidir: Karşılaşılan durumla ilgili hangi tedbirlerin alınmakta olduğunu ve bunlarla ilgili hangi karar süreçlerinin çalıştırıldığıdır. İkincisi ise krizin sıcak saatleri yaşanırken iletişimin nasıl yönetileceğiyle ilgili alandır.

Bu iki boyut açısından Marmara Depremi'nin yol açtığı krizi ve hükümetin kriz yönetimini değerlendirirsek; hükümetin her iki boyutuyla kriz yönetimi konusundaki başarısızlığını ve halkın neden devlete olan inancının sarsıldığını görebiliriz.

Özetle devlet, ülkenin bilinen bir gerçeği olmasına rağmen depreme yine hazırlıksız yakalanmıştır. Oysa ki Marmara bölgesinin bir deprem bölgesi olduğu, bölgenin tarih boyunca onlarca yıkıcı depremi yaşadığı bilinmektedir. Dahası bir sene öncesinde Adana'da yaşanan deprem felaketi, depremi ülke gündeminde tutmuştur. O dönemde bakanların olası başka depremlere karşı deprem senaryolarının hazır olduğunu söylemeleri, ancak yaşanan felaketle birlikte devletin bir kriz planının olmadığını ortaya çıkmıştır.

Deprem öncesinde yapılan hatalar bir yana, devletin deprem sonrası sergilediği tablo, devlet olan güvenin sarsılmasında çok daha etkili olmuştur. Yaşanan felaket karşısında adeta eli kolu bağlanan devlet, halkın bilgilendirilmesi konusunda da saydam olamamıştır. Özellikle kriz dönemlerinde saydamlık ve dürüstlük bilgilendirme açısından son derece önemliken, hükümet yetkileri ne depremin şiddeti, ne bilançosu, ne gerçekleştirilen faaliyetler konusunda açık ve dürüst davranmamıştır.

Örneğin resmi makamlarca ölü sayısının 15.000 civarında olduğu açıklandığı dönemde Birleşmiş Milletler İnsani İşler Avrupa Masası'na 45.000 ceset torbasının sipariş verildiği haberlerinin basına yansması devlete ve verdiği bilgilere güveni derinden sarsmıştır.

Hükümet, ortaya çıkan tablonun gerçek boyutları, ölü sayısı, alınması gereken önlemler konusuna halkı bilgilendirmek bir yana, halkı paniğe sevk ettiği gerekçesiyle; artçı depremler olabileceği ve bu yüzden hasarlı binalara girilmemesi konusunda halkı uyararak Kandilli Rasathanesi Müdürü Işıkara'yı da ağır bir şekilde eleştirmiştir.

Mehmet Altan'a göre kamuoyunun deprem bilançosu konusunda yeterince aydınlatılmamasının ve yönetilenlerin depremle ilgili sorumluluk almaktan kaçınmasının da nedeni dünyaya karşı devletin itibarını koruyalım diyerek eleştiri oklarından sıyrılmaya

çabalarıydı. Oysa hükümetin bu tavrını halk nezdinde devlete karşı güveni daha da sarsmış, devletin itibarını korumak bir yana oldukça zedelemiştir.

Öte yandan iletişim yönetimi konusunda da olumsuz bir görünüm sergilenmiştir. Oysa kriz dönemlerinde iletişim büyük önem taşır. Ancak bölgede iletişim sistemi çökmüş olduğundan devlet kendi organları arasındaki iletişimi dahi sağlayamamıştır. Dolayısıyla devletin kamuoyunu sağlıklı bir şekilde bilgilendirmesi de mümkün olmamıştır.

Gazeteci Mehmet Yılmaz, depremin ardından halkın devlete olan güvenin ne denli sarsıldığını, asıl depremin devlet sisteminde gerçekleştiğini, şu sözlerle dile getirmiştir: “Dün yıkılan sadece kentler, binalar, kışlalar değildi. Organizasyon yeteneğimize, felakete hazır olma bilincimize ve her başı darda olana yetişecek devlete olan inancımız da yıkıldı. Dün kendimize olan güvenimiz de yıkıldı.”⁴²⁶

Dahası devlet kurtarma çalışmaları ve dünyanın dört bir yanından ülkeye akan yardımlar hususunda da saydam davranmamıştır. Özellikle Kızılay’a ulaşan yardımların akıbetinin belirsizliği felaket döneminde bile ülkede ortaya çıkan yozlaşmanın boyutlarını çarpıcı şekilde ortaya koymuştur.

Basına bunlar yansırken ve halkta devlete karşı tepkiler artarken Başbakan Ecevit, gazetecilere verdiği bir demeçte, depremedeler için toplanan yardımların dağıtım konusunda güvensizlik duyulmasını doğru bulmadığını ifade etmiştir. Ecevit bu konudaki rahatsızlığını şu sözlerle dile getirmiştir: “Hükümetin her işi şeffaftır. Hükümete bu konuda kuşkular yönlendirilmesini yadırgıyorum. Yolsuzluklar, usûlsüzlükler olursa, bunlar denetim altına alınır. Fakat son günlerde bazı yayın organlarında maalesef vatandaşları, milleti, devlete karşı güvensizliğe yöneltmek istiyorlar”⁴²⁷. Oysa ki devletin yönelttiği

⁴²⁶ www.radikal.com.tr/1999/08/18/yazarlar/mehyil.html erişim tarihi: 27.07.2005.

⁴²⁷ www.arsiv.sabah.com.tr/1999/08/28/p02.html erişim tarihi:30.07.2005.

eleştiri oklarına rağmen medya, deprem felaketi sürecinde gerek halkı bilgilendirme, gerekse yardımların dağıtımını konusunda koordinasyona katkı sağlaması bakımından halk nezdinde hiç olmadığı kadar büyük itibar kazanmıştır

25 Ağustos 1999 tarihli Sabah Gazetesi'nde de halkın devlet yetkililerine duyduğu güvensizlik, "Politikacıya Neden Güven Duyulmuyor?" başlıklı haberde şöyle irdelenmiştir: Dönemin Meclis Başkanvekili gördüğü manzara karşısında eski bir gömlek ve kot pantolonla halkın arasında gezdiğini ve bunun nedenini şöyle açıklamıştır: "Halkın içinde dolaşırken milletvekili ve TBMM Başkan vekili olduğumu söyleyemedim.Çünkü halk politikacılara öfkeli"⁴²⁸.

Halkın devlete olan güvenini yerle bir eden deprem felaketinden bir kaç ay sonra, bir siyasi partinin PR-Gallup şirketine yaptırdığı ve halkın devlete güvenini ölçen araştırmanın sonuçları da halkın devlete inancının kalmadığını bir kez daha ortaya koymuştur.

Şükrü Elekdağ, Milliyet'te yayınlanan 8.Kasım 1999 tarihli yazısında PR-Gallup'un yaptığı kamuoyu araştırmasının sonuçlarını "Halkta Güven Bunalımı" başlıklı yazısında şu satırlarla değerlendirmiştir⁴²⁹:

PR-Gallup'un araştırmasına göre, deprem sonrası halkın güven duygusunda büyük değişimler yaşanmıştır. Araştırmaya göre, toplum hiçbir parti ve liderin Türkiye'nin sosyo-ekonomik sorunlarını çözebileceğine inanmıyor. Gerçek şu ki Türkiye 21.yüzyılda umutsuz değil ama,büyük çoğunluğu mutsuz ve güven duygusunu yitirmiş bir toplum olarak giriyor. Eylül sonunda PR-Gallup tarafından bilimsel yöntemlerle yapılmış olan kamuoyu araştırması bu durumu açıkça ortaya koyuyor.

Araştırmanın deprem konusundaki bölümü de ortaya çarpıcı sonuçlar koymuştur⁴³⁰:Araştırmaya göre halkın %73.9'u depremzedelere hükümetçe yapılan

⁴²⁸ www.arsiv.sabah.com.tr.1999/08/25/p03.htm erişim tarihi: 30.07.2005.

⁴²⁹ Şükrü Elekdağ , "Halkta Güven Bunalımı",www.milliyet.com/1999/11/08/yazar/elekdağ ,html, erişim tarihi: 21.08.2005.

⁴³⁰ a.k.

yardımı yetersiz bulmuştur. Yardımı yeterli bulanların oranı ise %18.8'dir. Araştırma bulguları, Marmara depreminden sonra hükümetle kamu kuruluşlarının sergilediği şaşkınlık, müdahalede gecikme, koordinasyonsuzluk ve başıbozukluğun, halkın devlete güven duygusunu derinden zedelediğini yansıtmaktadır.

Özetle diyebiliriz ki; Marmara depreminin ardından, örgütlenmeden yoksun, eşgüdüm sağlayamayan, çözüm üretemeyen, yardım çalışmalarında acemi davranan görünüm sergileyen kamu yönetimimiz, tam geri kalmış bir ülke imajı yaratmıştır. Ve bir doğal afetin ardından ortaya çıkan bu olumsuz imaj, halkın devlete olan güvenini derinden sarsarak bir itibar krizinin yaşanmasına neden olmuştur.

SONUÇ

Son on yıldır Amerika başta olmak üzere itibar yönetimi konusundaki çalışmalar halkla ilişkiler sektöründe önemli bir yer tutmaktadır. Küreselleşmenin etkisiyle rekabetin uluslararası bir alana taşındığı günümüzde, kurumların ürettiği ürün ve sunduğu hizmetler büyük ölçüde benzeşmeye başlamıştır.

İletişim ve üretim teknolojilerindeki gelişim ve yönetim alanındaki ilerlemeler ışığında önceleri en önemli rekabet unsuru olan kalite, bugün bir rekabet ölçütü olmaktan çıkmış bir zorunluluk halini almıştır. Bu gelişmelere paralel olarak günümüzde bir rekabet ölçütü ve kurumları birbirinden ayıran bir değer olarak itibar olgusu büyük önem kazanmıştır.

Bu çerçevede, gerek ülkeler ölçeğinde gerekse uluslararası platformda kuruluşların itibarını ölçen araştırmalar önem kazanmış, bu araştırmalar sonucunda itibarı yüksek olan kuruluşlar taçlandırılmıştır. İtibar işletmelerin sürekliliğini sağlayan bir değer, kriz dönemlerinde koruyucu bir kalkan görevini almıştır.

Soyut bir değer olmasına karşın itibar, bir kurumun maddi varlıklarından daha değerlidir. Bunun en çarpıcı göstergesi, dünyada yaşadığı krizlerin ardından itibarını kaybeden şirketlerin tarih sahnesinden silinmesiyle sonuçlanan pek çok örneğin var olması veya itibarlı markaların satışları esnasından ödenen inanılmaz rakamlardır.

İtibar değerinin önemini kavrayan işletmeler itibar yönetimini bir yönetim önceliği haline getirerek, bu konuya ciddi bütçeler ayırmakta ve itibar yönetimini tepe yönetiminden en alt kademe çalışanlara kadar herkesin sorumluluğunda görmektedirler. Bu kurumlar itibarın ürün ya da hizmet üretiminden satış sonrası hizmetlere kadar her aşamada itibarın önemsenmesi ve her türlü halkla ilişkiler, reklam ve promosyon çalışmalarını bu çerçevede yönetmeleri gerektiğinin bilincine varmışlardır.

Elbette bir değerin en iyi şekilde yönetilebilmesi de öncelikle ölçümlenmesinden geçmektedir. Bu nedenle son yıllarda itibarı ölçen araştırmalar da büyük önem kazanmış, itibar ölçüm teknikleri başlı başına bir uzmanlık alanı haline gelmiştir.

Ancak itibarı oluşturan öğeler konusunda bir uzlaşma olmadığı gibi, itibarı ölçme yöntemleri konusunda da tek bir doğrudan söz etmek mümkün değildir. İtibarın ölçülmesi gereken bir değer olduğu konusunda fikir birliği olsa da, itibarın ölçümlenmesinin zor olmasından dolayı, herkesçe kabul edilebilecek ortak bir ölçüt geliştirilememiştir.İtibar ölçümleri geliştirilen farklı ölçüm yöntemleriyle gerçekleştirilmektedir.

Önümüzdeki yıllarda, itibar yönetimi halkla ilişkiler sektörünün en önemli çalışma alanlarından birisi olma yolundadır. Bu konuda ülkemizdeki çalışmalar dünyadaki gelişmelere oranlara oldukça geriden gelmekle birlikte, özellikle büyük şirketlerde önemi giderek artan bir değer haline gelmektedir. Ülkemizde ve dünyada sosyal sorumluluk, markalaşma ve kriz yönetimi gibi konuların işletme yönetimlerini meşgul eden en önemli konular arasında olması bu konuya atfedilen önemi giderek arttırmaktadır.

Ancak gerek bu alanda yapılan akademik, gerekse profesyonel çalışmalara baktığımızda itibar yönetiminin yalnızca işletme yönetimine ait bir yönetim işlevi olduğu gibi bir tablo karşımıza çıkmaktadır. Oysa itibar, kamu yönetiminde de elde edilmesi ve korunması gereken çok önemli bir değerdir.Halkın güvenini kazanmak ve desteğini sağlamak açısından önem taşıyan itibarın, ülke ekonomisi ve devletin itibarı arasındaki korelasyon düşünüldüğünde o ülkenin özel sektörünün gelişimi açısından da ne denli değerli olduğu anlaşılabilir. Örneğin itibarlı ve güvenilir bir devletin varlığı özel

sektörü risk alabilme, yatırım yapma konusunda cesaretlendireceği gibi yaşanabilecek krizlere karşı da daha güvenli bir ortam yaratacaktır.

Günümüzde yönetsel düşüncenin evrimi, iletişim teknolojilerindeki gelişmelere bağlı olarak bilgiye erişimin kolaylaşması, kitlelerin demokrasi taleplerinin artışı, bilgi edinmenin bir hak haline gelişi vb gelişmeler ışığında halkın yalnızca seçmen olarak yönetim sürecine katılan “yönetilen” kesimi olmaktan çıkıp kaliteli hizmet talep eden hizmet alıcısı durumuna gelmesi, yönetimin meşruiyeti ve varlığını sürdürebilmesi için halkın desteğini zorunlu kılmıştır.Halkın desteğini sağlamanın da en önemli koşulları, devlete güvenin sağlanmasından geçmektedir. Tüm bu gelişmeler de devletin ve kamu kuruluşlarının itibarlarına önem vermelerini zorunlu kılmaktadır.

Bunun için de kamu yararı, etik, verimlilik, etkinlik, yönetime katılım, dürüstlük, saydamlık gibi ilkeler kamu yönetimi uygulamalarında temel teşkil etmeli, halkın beklentilerine duyarlı bir yönetim anlayışı geliştirilmelidir. Etik ve bilgi edinme yasalarının işlerliği de bu çerçevede sağlanmalıdır.

Ancak Türk kamu yönetimini bu çerçevede değerlendirecek durumun hiç de iç açıcı olmadığını rahatça görebiliriz. Kamu yönetimimiz ne yazık ki hantal, verimsiz, yozlaşmış uygulamalara sahne olan, çözüm yerine sorun üreten, halka uzak, adil olmayan hizmet sunumuyla halkın hizmetlerinden memnun olmadığı ve dolayısıyla halkın yeterince güven duymadığı gibi bir görünümde.

Özellikle de son yıllarda ardı ardına yaşanan ekonomik krizler, hortumlanan bankalar, peş peşe patlak veren yolsuzluklar, siyasetçi-mafya ilişkileri, rüşvet skandalları sisteme duyulan güvensizliği daha da arttırmış. Ülke içindeki bu vahim tablo devletin uluslararası arenada da itibarının sarsılmasına neden olmuştur.

Aslında gerek idari reform çalışmaları gerekse kalkınma planlarının içerikleri incelendiğinde, yapılması planlanan çalışmalar kamu yönetiminin itibarını yükseltmeye yönelik çabalardır. Ancak ne yazık ki, çözüm üretme ve öneri getirme konusunda gösterilen gayret, bunların hayata geçirilmesi konusunda hayal kırıklığı yaratmaktadır. Çünkü ülkemizde makro sorunları çözmek üzere bilime dayalı siyaset yapmak yerine, popülist bir bakış açısının uzantısı olan günlük çözümlerle yürütülmeye çalışılan bir siyaset geleneği söz konusudur.

Oysa çalışmamızın pek çok yerinde sıraladığımız kalite, etik, saydamlık, kamu yararını gözetme gibi ilkeleri örgüt kültürü haline getiren, liyakate dayalı bir personel rejiminin esas kılındığı, varlık nedenini halkın refahı sağlamak olarak gören bir kamu yönetimi anlayışı, itibar yönetimini sağlamanın en önemli adımı olabilecektir.

Öte yandan temiz bir siyaset anlayışına sahip yöneticileri işbaşına getiren, “kural koyma ve koyduğu kuralları uygulama” becerisine sahip, hukukun üstünlüğünü esas alan bir yönetim halkın güvenini sağlamak açısından son derece önemlidir. Yaşanabilecek krizlere karşı etkin kriz planlarına sahip, çalışmalarını eşgüdüm içerisinde yürüten bir kamu yönetimi mekanizmasının sağlanması kamu yönetiminin halk nezdindeki itibarını arttıracaktır.

Bunlara ek olarak etkin bir denetim mekanizmasının varlığı da devlete ve kurumlarına güvenin artmasını sağlayacaktır. Bu noktada örneğin alternatif bir denetim mekanizması olarak ombudsman kurumunun hayata geçirilmesi ve dünyadaki diğer örnekleri gibi sağlıklı bir işleyiş kazandırılması hem halkın yönetime katılmasını sağlamak bakımından, hem de bağımsız bir denetim mekanizmasını işler kılmak bakımından büyük anlam taşımaktadır. Öte yandan ombudsman denetimi yönetimin iyileştirilmesi, saydamlığın sağlanmasına katkıda bulunulması açısından da önemlidir.

Ancak ne yazık ki kamu yönetimi sistemimizde halkla ilişkiler faaliyetleri bile yeterli düzeyde yapılamamakta, halkla karşılıklı ilişkileri sağlıklı bir zemine oturtmak kaygısından çok, prosedür gereği oluşturulan halkla ilişkiler birimleri ne yazık ki genellikle basın bürosu işlevini görmektedir.

Sonuç itibariyle kamu yönetiminde halkla ilişkiler bile işlevselleştirilememişken, itibar yönetimini gerçekleştirmek ve bunun için bütçe ayırmak oldukça zor görünmektedir. Ancak küreselleşen dünyada söz sahibi olabilmek için yönetimin iyileştirilmesi, ülkenin içeride ve dışarıda imajının güçlendirilmesi, devlete güven duyulmasının sağlanması gerekmektedir. İşte bu saydıklarımızın hayata geçmesi demek de itibar yönetimini gerçekleştirmek demektir.

KAYNAKÇA

- ACAR, Pınar, (2003), “Cevap Verebilirlik ve İyi Yönetişim”, *İyi Yönetişimin Temel Unsurları*, Maliye Bakanlığı ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı, Ankara, s.48-62.
- AKARSU, Bedia, (1984), *Felsefe Terimleri Sözlüğü*, Savaş Yayınları, Ankara.
- AKILLIOĞLU, Tekin, (1983), *Yönetimin Önünde Savunma Hakları*, TODAİE, Ankara.
- AKTAN, Can, (1992), *Politik Yozlaşma ve Kleptokrasi:1980-1990 Türkiye Deneyimi*, Afa Yayınları, İstanbul.
- ARGÜDEN, Yılmaz, (2003), “İtibar Yönetimi”, *İtibar Yönetimi*, Der. Yılmaz Argüden, Arge Danışmanlık Yayınları, İstanbul, s.9-12.
- ARGÜDEN, Yılmaz, (2002), *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*, Arge Danışmanlık Yayınları, İstanbul.
- AYDEDE, Ceyda, (2002), *Teorik ve Uygulamalı Halkla İlişkiler Kampanyaları*, Mediacat Yayınları, İstanbul.
- AYDIN, İnayet P.(2001), *Yönetimsel, Mesleki ve Örgütsel Etik*, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- BAKER, F.Gail, (2001), “Race and Reputation:Restoring Image Beyond The Crisis”, Ed.Robert Z.Health, *Handbook of Pubic Relations*, Sage Publications Inc.,California, s.513-520.
- BAŞARAN, Etem ,(1989), *Yönetim*, Gül Yayınevi, Ankara.
- BERKAN, İsmet, “Deprem Öldürmez, Çürük Bina Öldürür, O da Öldürmezse...”
www.radikal.com.tr/1999/08/20/yazarlar/ismber.html erişim tarihi: 27.07.2005.
- BERKMAN, Ümit, (1983), *Az Gelişmiş Ülkelerde Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar ve Rüşvet*, TODAİE, Ankara.
- BIÇAKÇI, İlker, (2002), *İletişim ve Halkla İlişkiler*, Mediacat Yayınları, İstanbul.

BİLGİN, Kamil Ufuk, (1995) “*Kamu Yönetiminde Kaliteli Hizmet Anlayışı*”, Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri, TODAİE Yayını, Ankara, s.171-190.

Biz Dün Değiliz, www.reklamverenlerderneği.org/rdvmayis2001/kocda75yil.html, erişim tarihi:06.08.2003

BORÇA,Güven, (2003), *Bu Topraklardan Dünya Markası Çıkar Mı?Marka Olmanın ABC'si*, Mediacat, Ankara.

BOZKURT, İzzet, (2002), “Halkla İlişkilerde Yeni Boyutlar”, *Halkla İlişkiler Dergisi*, Güz, Sayı:16, s.22-23.

BOZKURT, İzzet, (2000), *Bütünleşik Pazarlama İletişimi*, Mediacat ,Ankara.

BOZKURT, Ömer, Turgay Ergun, (1998), *Kamu Yönetimi Sözlüğü*, Ed.Seriye Sezen, TODAİE, Ankara.

BURAN, Hasan, (1995) “Yönetim Yurttaş İlişkileri ve Katılımlı Yönetim”, *Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirgesi*, Cilt 1, TODAİE, Ankara, s.209-224.

BÜLBÜL, Rıdvan, (2001), *İletişim ve Etik*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

CANAN, Fuat, (2004), “Kamuya Güvenin Tesisinde Etik Altyapının Önemi”, *Türk İdare Dergisi*, Eylül, Yıl:76,s.63-73.

ÇAMDERELİ, Mete, (2000), *Halkla İlişkiler; Ana Çizgileriyle*, Çizgi Kitabevi, Konya.

ÇELİK, Adnan, (1999) “Türkiye’de İşadamları Örgütlerinin Kamu Yönetiminde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliğine İlişkin Görüşleri”, *Kamu Yönetiminde Kalite II.Ulusal Kongresi*,TODAİE, Ankara, s.41-53.

ÇİTÇİ, Oya, (1996), “Temsil, Katılma ve Yerel Demokrasi”, *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, Kasım, Cilt :5, Sayı:6, s.5-14.

ÇOBAN Fadime, “Türkiye’nin En Sorumlu Şirketleri”, www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=161, erişim tarihi: 08.05.2005.

ÇOKER, Ziya, (1995), *Yönetim ve Siyaset*, Kazancı Matbaacılık, İstanbul.

DAVIES Gary, Rosa Chun,Rui Vinhas Da Silva, Stuart Ropert, (2003a), “İtibar Paradigması”, *İtibar Yönetimi*, Der. Yılmaz Argüden, Arge Danışmanlık Yayınları, İstanbul, s.23-38.

DAVIES, Gary, Rosa Chun,Rui Vinhas Da Silva, Stuart Ropert, (2003b), “İtibarı Ölçme”, *İtibar Yönetimi*, Der. Yılmaz Argüden, Arge Danışmanlık Yayınları, İstanbul, s.41-59.

DAVIS, Keith, Robert L.Bloomstroom, (1991), *Businness, Society, and Environment*, Mc GrawHill, New York.

DEMİRTAŞ, Hasan, “Kriz Yönetimi”, www.webinonu.edu.tr/~hdemirtas/krizyon.htm erişim tarihi:04.08.2004.

DİNÇER, Ömer, (1992), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Timaş Basım, İstanbul.

DOĞAN, Musa, “Batının İslam Korkusu ve Marmara Depreminin Türk Dış Politikası’na Etkileri, www.enfal.de/etki.htm erişim tarihi: 02.08.2005.

Doğu Marmara Depremleri Ve Türkiye Gerçeği, (2000), TMMOB,Ankara.

DOWLING, Grahame, (2002), *Creating Corporate Reputation*, Oxford University Press, New York.

DÖRTOK, Arın,(2004), *Kurumsal İtibarınızdan Kaç Sıfır Atabilirsiniz*, Rota Yayınları, İstanbul.

EKİNCİ, Oktay, (1999), *Rant Demokrasisi Çöktü*, Anahtar Kitaplar, İstanbul.

ELEKDAĞ, Şükrü, “Halkta Güven Bunalımı”,www.milliyet.com./1999/11/08/yazar/elekdag.html, erişim tarihi:21.08.2005.

ELİTOK, Bülent, (2003), *Hadi Markalaşalım*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

EMİN, Esra, (2002), *Devlet Yönetimine Katılım Açısından Türk Kamu Yönetiminde Halkla İlişkiler*,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

EMRE, Cahit, (2003), *Yönetim Bilimi Yazıları*, İmaj Yayıncılık, Ankara.

En Zoru İtibar Yönetimidir, www.reklamverenlerderneği.org/rvdmayis2001/kocda75yil3.html, erişim tarihi: 06.08.2003.

EREN, Veysel, (2004), “Yönetim Anlayışındaki Değişimin Nedenleri ve Yönetim Kültürü”, *Türk İdare Dergisi*, Aralık, Yıl:76, Sayı:445, s.85-106.

ERGİN, Yusuf, (1999), “Kamu Kesimi Çalışma İlişkilerinde Toplam Kalite Yönetimi”, *Kamu Yönetiminde Kalite II. Ulusal Kongresi*, TODAİE, Ankara, s.31-39.

ERGUN, Turgay, (2004), *Kamu Yönetimi*, TODAİE, Ankara.

ERGUN, Turgay, Aykut Polatoğlu, (1992), *Kamu Yönetimine Giriş*, TODAİE, Ankara

ERTEKİN, Yücel, (2000), *Halkla İlişkiler*, Yargı Yayınları, Ankara.

ERTEKİN, Yücel, (1995), “Yerel Yönetimlerde Halkla İlişkiler Sorunu”, *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, Eylül, Cilt: 4, Sayı:5, s.3-11.

ERYILMAZ, Bilal, (1999), *Kamu Yönetimi*, Erkan Matbaacılık, İstanbul.

FOMBRUN, Charles J., Cees B.M Von Riel, (2004), *Fame & Fortune*, Prentice Hall, Upper Saddle River.

FOMBRUN, Charles J., Violina P. Rindova, (2000) “The Road to Transparency: Reputation Management of Royal Dutch/Shell”, Ed. Majken Schultz, Mary Jo Hatch, Holten Larsen, *The Expressive Organization, Linking Identity, Reputation and The Corporate Brand*, Oxford University Press, New York. s.77-96.

FOMBRUN, Charles, (1996), *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, New York.

GÖKDAYI, İsmail, (1998), “Yozlaşan Kamu Yönetiminde Etik İkilemler”, *Siyasette ve Kamu Yönetiminde Etik Sempozyumu*, Merkez Matbaacılık, Adapazarı, s.43-56.

GÖRPE, Serra, (2001), *Açıklamalı İngilizce Türkçe Halkla İlişkiler Kavramları*, İstanbul İletişim Fakültesi Yayınları, İstanbul.

GÖYMEN, Koral, (2002), “Türkiye’de Yerel Yönetim ve Yönetim Gereksinimleri, Önermeler, Yönelimler”, *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, Nisan, Cilt:9, Sayı:2,s.3-13.

GÖZÜBÜYÜK, Şeref, (1996), *Yönetim Hukuku*, Turhan Kitabevi, Ankara.

GRAY R.Edmund, John M.Balmer, (1998), “*Managing Corporate Image and Corporate Reputation*”, October, Lang Range Planning, Vol:31., s.695-702.

GREEN, Peter Sheldon, (1996), *Şirket Üniünü Korumanın Yolları*, Çev.Abdullah Ersoy, Milliyet Yayınları, İstanbul.

GÜNEY, Salih, (2001), “Bireyler Arası İletişim”, Ed.Salih Güney, *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Dağıtım, Ankara, s.195-224.

GÜZELCİK,Ural Ebru, (2002) “İtibar Yönetimi, Değer Yaratan Bir Halkla İlişkiler Çalışması Olarak İtibar Yönetimi”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi*, Aralık , Sayı:2, s.83-93.

GÜZELCİK, Ebru, (1999), *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

HALİS, Muhsin, (1999), “Toplam Kalite Yönetiminin Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği”, *Kamu Yönetiminde Kalite I.Ulusal Kongresi*, II.Cilt, TODAİE, Ankara, s.67-83.

Halkla İlişkiler Sektörü Nasıl Algılanıyor? www.turk.internet.com/haber/yazigoster.php3?yziid=6502, erişim tarihi:06.08.2003.

HARRISON, Shirley, (1999), “*Corporate Social Responsibility:Linking Behaviour with Reputation*”, Ed. Philip J.Kitchen, International Thomson Business Press, London.

HASIRCI, Şebnem, (2002), *Değişen Rekabet Anlayışı ve Kurumsal İletişim Faaliyeti Olarak İtibar Yönetimi* (Araştırma Projesi), İstanbul.

İLHAN, Cem., “Yeni Ekonominin Geri Dönüşü ve İtibar” ;
www.bnet.net.tr/turkce/newsletter/sayi:17/4htm erişim tarihi:12.02.2004.

İtibar, Algılama Yönetimi Yada Repuception, www.orsa.com.tr/cgi-bin/asp/content.asp?type=normal&lang=TR&id=111, erişim tarihi: 29.08.2003.

“İtibar Aynadır”, *Sabah Businnes*, Mart, Sayı 1, s.14-15.

İtibar Yönetimi, www.bnet.net.tr/newsletter/sayi-8/4.htm, erişim tarihi:06.08.2003.

İtibar Yönetimi İle Rekabette Avantaj Yaratma, www.prci.icco.turkey erişim tarihi: 06.08.2003.

KADIBEŞEGİL, Salim,(2004), “Marka Mı Önce Gelir İtibar Mı”, *II. Marka Konferansı*, I.oturum, Ankara Reklamcılar Derneği, Ankara.

KADIBEŞEGİL, Salim,(2002), *Kriz Geliyorum Der*, Mediacat,İstanbul.

KADIBEŞEGİL, Salim, (1994), *Halkla İlişkilere Nerden Başlamalı* , Mediacat Yayınları., Ankara.

KADIBEŞEGİL, Salim, “İletişim Performansıyları Rekabet”, www.orsa.com.tr/cgi-bin/asp/content.asp?type=normal&lang=TR&id=112 , erişim tarihi: 03.01.2004.

Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu Raporu, (2001), Ankara.

KAZANCI, Metin, (1997), *Kamuda ve Özel Sektörde Halkla İlişkiler*, Turhan Kitabevi, Ankara.

KILAVUZ, Raci , (2003), *Kamu Yönetiminde Etik ve Bir Sorun Alanı Olarak Yozlaşma*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

KOCABAŞ, Füsün, Müge Elden, Serra İnci Çelebi, (1996), *Marketing PR*, Mediacat Yayınları, Ankara.

KOÇER, Gökhan, (1999) “Türk Dış Politikası’nda Karar Alma Süreci ve Parlamento”, *Kamu Yönetimi’nde Kalite II.Ulusal Kongresi (II.Cilt)*,TODAİE, Ankara, s.374-384.

KÖSEKAHYA, Gamze, (2003), “Katılımcılık ve İyi Yönetişim”, *İyi Yönetişimin Temel Unsurları*, Maliye Bakanlığı Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı, Ankara, s.34-47.

KREITNER, Robert, (1989), *Management*, Houghton Mifflin Company, Boston.

Kurumsal İtibar Nasıl Yönetilir?, www.orsa.com.tr/cgi-bin/asp/concent.asp?type=normal&lang=TR=&id=42, erişim tarihi: 06.08.2003.

KUYUCU, A.Burcu, (2003) “Kurumlarda Başarılı ve Etkili İtibar Yönetimi”, Der. Yılmaz Argüden, *İtibar Yönetimi*, Arge Yayınları, İstanbul, s.15-21.

KUZEY, Pelin, (2003), “Şeffaflık ve İyi Yönetişim İlkeleri”, *İyi Yönetişimin Temel Unsurları*, Maliye Bakanlığı Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı, Ankara, s.1-17.

MARCONI, Joe, (2002), *Reputation Marketing, Building and Sustaining Your Organization’s Greatest Asset*, McGraw Hill, New York.

Marka Mı İtibar Mı?, *Sabah Business*, Mart, Sayı:1, s.12-13

MENGÜ, Ç.Seda, (2003), “Halkla İlişkilerde Tutarlı İzlenim Yaratımı”, (Haz.Ayla Okay, Mete Çamdereli, Ece Karadoğan), *Halkla İlişkiler Kitabı*, Emek Matbaacılık, İstanbul, s.149-153.

MERİH, Kutlu, İlkay Çapraz, Toplam Kalite Yönetimi, www.eylem.com.tr , erişim tarihi:10.12.2001.

MORLEY, Michael, (1998), *How to Manage Your Global Reputation*, Palgrave, New York.

MÜLKİ İDARE ARAŞTIRMA GRUBU, (2003), Halkın Mülki İdareye Yönelik Tutum ve Beklentileri, TC İçişleri Bakanlığı-Strateji Merkezi Başkanlığı, Ankara.

NAKRA, Prema, (2000), “Kurumsal İtibar Yönetimi:KİY Stratejik Bir Dönüşüm Mü?”, Çev. Filiz Otay, *Anadolu Üniversitesi Kurgu Dergisi*, Cilt:1, Sayı:3, s.401-416.

OKAY, Ayla, (2003), *Kurum Kimliği*, Mediacat, İstanbul.

OKAY, Ayla, Aydemir Okay, (2001), *Halkla İlişkiler Kavram, Strateji ve Uygulamalar*, Der Yayınları, İstanbul.

OKAY, Aydemir, Ayla Okay, (2002), *Halkla İlişkiler ve Medya*, Mediacat, İstanbul.

ÖZŞEN, Tayfur, (1999), “Önce Toplam Yönetim Kalitesi”, *Kamu Yönetiminde Kalite II.Ulusal Kongresi*, (II.Cilt),TODAİE, Ankara, s.85-98.

ÖZTÜRK, Namık Kemal,(2004),“Kamu Yönetiminde Verimlilik”, *Amme İdaresi Dergisi*, Aralık,Yıl:76, Sayı:445, s.1-17.

ÖZTÜRK, N.Kemal, (2002), “Kamu Yönetiminde Kırtasiyecilikle Mücadele, Farklı Bir Bakış”, *Amme İdaresi Dergisi*, Aralık, Cilt:35, Sayı:4, s.43-55.

PAKSOY, Arzu Çekirge, (1999), *Türkiye’de Halkla İlişkiler Uygulamaları*, Rota Yayınları, İstanbul.

PELTEKOĞLU, Filiz Balta, (2001), *Halkla İlişkiler Nedir*, Beta Yayınları, İstanbul.

SABUNCUOĞLU, Zeyyad,(1998), *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa.

SAYDAM, Ali, “Kriz İletişimle Fırsata Dönüşebilir”, www.activefinans.com/activeline/sayi:12/iletisim.html/, erişim tarihi:17.11.2003.

STONE, Norman, (1995), *The Management And Practice of Public Relations*, McMillian Press, London.

ŞİMŞEK, M.Şerif, (1998), *Yönetim ve Organizasyon*, Damla Yayınevi, Konya.

ŞİMŞEK, Muhittin, (2000), *Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri*, Alfa, İstanbul.

TARLASA,T. Burçin, (2005), “Yükselen Değer:Kurumsal İtibar”, *Marketing Türkiye*, Mart, Yıl:3, Sayı :71, s.30-41.

TORTOP, Nuri, (1998), *Halkla İlişkiler*, Yargı Yayınları, Ankara.

Türkçe Sözlük, (1989), Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara.

Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri, <http://www.hurriyetim.com.tr/haber/0,,sid~4@nvid~507026,00.asp> , erişim tarihi: 15.12.2004.

Türkiye'yi Ezdi Geçti, www.radikal.com.tr/1999/08/18/02.tur.html, erişim tarihi. 27.07.2005.

TÜZ,V.Melek, (2004), *Kriz Yönetimi*, Alfa, İstanbul.

ÜLGER, Billur, (2003), *İşletmelerde İletişim ve Halkla İlişkiler*, Der Yayınları, İstanbul.

VAROL, Muharrem, (1993), *Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş*, Ankara Üniversitesi İletişim Fak.Yayınları, Ankara.

VERGIN, C. Roger, “*Corporate Reputation And The Stock Market*”, www.prciturkey.com/docs/corporate%20reputation%20and%20the%20stock%market.doc_, erişim tarihi: 8.12.2004.

YAŞAMIŞ, Firuz Devrim, (2004), “Anayasa Hukuku ve İnsan Hakları Açısından Bilgi Edinme Hakkı”, *Amme İdaresi Dergisi*, Eylül, Yıl:76, Sayı:444.

YAŞAMIŞ, Firuz Devrim, (2001), *Türkiye'de Devletin ve Demokrasi'nin Yeniden Yapılanması*, Doruk Matbaası, İstanbul.

YATKIN, Ahmet, (2003), *Halkla İlişkiler ve İletişim*, Nobel, Ankara.

YAZAR, Faruk, “İtibar Yönetimi”, www.ekoceve.com/yazarlarDetay.asp?yazi/D2996&yazarID=146 erişim tarihi: 03.03.2005.

Yerel Yönetimler Özel İhtisas Raporu, 2001, Ankara.

YILDIRIM İbrahim, (2004), *Demokrasi , Sivil Toplum Kuruluşları ve Yönetişim*, Seçkin Yayınevi, Ankara.

YÜKSELEN Cemal,(1998), *Pazarlama İlkeleri ve Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara.

Yararlanılan Elektronik Kaynaklar

www.systain.de/tr/index.php?site=risiko, erişim tarihi:12.01.2004.

www.bnet.net.tr/newsletter/sayi.8-4.htm erişim tarihi: 06.08.2003.

www.capital.com.tr/c/0212/kapak.asp/ erişim tarihi: 12.01.2004.

www.kobifinans.com.tr/icerik.php?article05351&where-danismamerkezi&category=topic=topic , erişim tarihi:15.04.2005.

www.infakto.com.tr/03/01cphp?wish_id=216me=6, erişim tarihi:17.11.2003

www.adecco.com.tr/haber002_2asp erişim tarihi: 17.11.2003

www.transparency.com, erişim tarihi: 20.02.2005.

www.ozgurpolitika.org/2005/03/18/allhab.html, erişim tarihi: 08.08.2005.

www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5176.html, erişim tarihi:01.07.2005.

www.radikal.com.tr/1999/08/20/turkiye/03ank.html, erişim tarihi:27.07.2005.

www.radikal.com.tr/1999/08/18/turkiye.istanb.htm,erişim tarihi:27.07.2005.

www.radikal.com.tr/1999/08/20/yorum/01siy.html, erişim tarihi:27.07.2005.

www.arsiv.sabah.com.tr/1999/08/25/p03.html, erişim tarihi:27.07.2005.

www.arsiv.sabah.com.tr/1999/08/24/y29.html, erişim tarihi:30.07.2005.

www.radikal.com.tr/1999/08/20/turkiye/04turhtml erişim tarihi: 27.07.2005.

www.arsiv.sabah.com.tr/1999/08/21/p05.html erişim tarihi: 30.07.2005.

www.arsiv.sabah.com.tr/199/08/21/p05.html , erişim tarihi: 30.07.2005.

www.radikal.com.tr/1999/08/18/yazarlar/mehyiil.html erişim tarihi: 27.07.2005.

www.arsiv.sabah.com.tr/1999/08/28/p02.html erişim tarihi:30.07.2005.