

## MAHALLİ İDARELERDE İTİBAR YÖNETİMİ REPUTATION MANAGEMENT IN LOCAL GOVERNMENT

Yrd. Doç. Dr. Ayhan BAYRAM<sup>1</sup>  
Yrd. Doç. Dr. Seyhan BİLİR GÜLER<sup>2</sup>  
Yrd. Doç. Dr. Yasemin KOLDERE AKIN<sup>3</sup>

### ÖZ

*İtibar kavramı güvenilirlik, etik, saydamlık, kalite, saygınlık, tutarlılık, kalıcılık ve süreklilik kavramlarını içermektedir. Bu kavramlar, kurum hakkındaki imajların genel değerlendirmesidir. Bu değerlendirme, kuruma yönelik benzer ve kalıcı eylemlerin tutarlılığıyla ilgilidir. Kurumun itibarı, iyi bir şekilde korunmazsa kurumsal yapının işlevselliği de zarar görecektir.*

*Hızla değişen dünyada mahalli idareler, kâr amacı gütmeyen sunmuş oldukları hizmetleri halkın istek ve ihtiyaçlarına göre belirlemektedirler. Sunulan hizmetlerin kalitesi ve beğenilirliği mahalli idarelerin itibarını etkilemektedir. Mahalli idareler gerçekleştirmiş oldukları hizmetler bakımından hem çalışanlarına hem de halkına karşı sorumlulukları vardır. Bu sorumlulukları yerine getirdiği ölçüde mahalli idarelerin itibar kazandığı görülmektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** İtibar, İtibar Yönetimi, Mahalli İdareler.

**Jel Kodları:** Z00, H76.

### ABSTRACT

*Reputation concept of contains reliability, ethic, transparency, quality, prestige, consistency, permanence and continuity concepts. This concept is general evaluation of the image about institution. This evaluation relates to the consistency of similar and actions, permanent institution. Reputation of the institution, will be damaged the institutional structure is not well protected functionality*

*In today`s rapidly changing world, local governments determine their services which are submitted without profit seeking motive according to the needs and requests of the people . Admirability and the quality of services offered affect the reputation of local governments. local governments have responsibilities to their employees, to the voters and by the quality of their services to the general public. It has been observed that while fulfilling their responsibilities local governments are successful as long as they gain reputation and increase the level of that reputation.*

**Keywords:** Reputation, Reputation Management, Local Governments.

**Jel Codes:** Z00, H76

### 1. GİRİŞ

Mahalli idareler belirli bir coğrafi alan üzerinde yaşayan insanların ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulmuş kurumlardır. Bu hizmetler yerel nitelikli hizmetler olup: su, ulaşım, temizlik, dinlenme, yapı ve imar işleri, bayındırlık, sağlık hizmetleri, otopark gibi hizmetler bu türden hizmetlerdir (Mutlu, 2010:7). Yerel düzeyde belirtilen hizmetleri gerçekleştirmek üzere

<sup>1</sup> Haliç Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, ayhan\_bayram1987@hotmail.com

<sup>2</sup> Trakya Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, seyhanguler@trakya.edu.tr

<sup>3</sup> Trakya Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ekonometri Bölümü, yaseminkoldere@trakya.edu.tr

ülkemizde üç tür mahalli idare kuruluşu vardır. Bunlar: il özel idaresi, belediye ve köydür. Ayrıca birden fazla mahallî idare kendi aralarında birlikler kurarak bir takım hizmetleri güç birliği yaparak gerçekleştirme imkânlarına sahiptir<sup>4</sup>.

Demokratik bir toplum açısından; geniş tabanlı katılımın gerçekleştirilmesi, büyüme ile birlikte gelirin yeniden ve eşit dağılımı ve yönetimin hesap verebilirliği temel unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Bu unsurların gerçekleştirilmesinde yerinden yönetim ideal bir çözüm olarak kabul edilmiştir. Mahalli idarelerin var olduğu pek çok ülkede halkın ihtiyaçlarının karşılanması için verimli, etkin ve yerel koşullara duyarlı kararlar alınarak ihtiyaçlara uygun, verimli hizmet sunulabilmektedir (Ulusoy ve Akdemir, 2012:23). Bu bağlamda mahalli idare yöneticileri halkın demokratik tercihleri sonucu işbaşı yapmaları nedeniyle gücünü halktan almaktadırlar. Yerel yöneticilerin halk tarafından seçilmesi, onların bölgesel sorunları iyi bilmesi ve bu sorunlara yönelik çözüm yollarını daha hızlı hayata geçirebilmeleri açısından önemlidir.

Ülkemizde 1990 yıllarda gündeme gelen ve 2000'li yıllarda önem kazanmaya başlayan itibar yönetimi ilk olarak özel sektörde uygulanmaya başlanmış olmakla birlikte, günümüzde kamu kurum ve kuruluşlarının itibar yönetimi uygulamaları görülmektedir. Özel sektör uygulamalarının kamuya da taşınması sadece bir ihtiyaçtan değil, aynı zamanda devletin değişen yapısından da kaynaklanmaktadır. Çünkü 1980'li yıllardan sonra dünyada sosyal devlet anlayışından yeni liberal devlet anlayışına geçişle birlikte kamu kurumları öзде sektörde uygulanan yönetsel teknikleri uyarlamaya başlamıştır. Bu bağlamda Türkiye'de bu sürecin dışında kalmamış ve 1990'lı yıllardan sonra yapılan düzenlemeler özellikle 2000'li yıllardan sonra liberal yöntemlere göre yapılan yasal düzenlemeler kamusal hizmet anlayışını değiştirmiştir. Bunun sonucu itibar yönetimini yerel yönetimlerin özellikle belediyelerin gündemine aldıkları bir konu olmaya başlamıştır. İtibar yönetimi ile kuruma karşı duyulan güven arasında pozitif ilişki olduğu görüşü yerel yönetimler tarafından kabul görmüştür. Bu kapsamda yeni ve farklı projeler geliştirilerek halkın istek ve ihtiyaçlarına uygun yatırımlar ve hizmetler sunulması bir itibar yönetimi faaliyeti olarak ele alınmaktadır.

## 2. KAVRAM OLARAK İTİBAR; İTİBAR YÖNETİMİ VE GELİŞİMİ

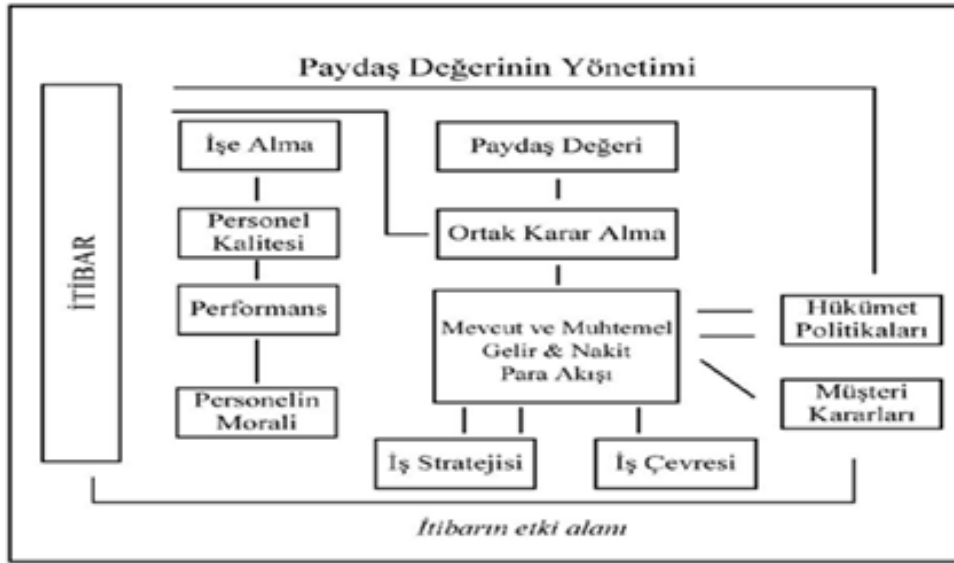
Türkiye'de 1990 yıllarda gündeme gelen ve 2000'li yıllarda önem kazanmaya başlayan itibar yönetimi ilk olarak özel sektörde uygulanmaya başlanmış, günümüzde kamu kurum ve kuruluşları da uygulanmaya başlanmıştır. Özellikle son yıllarda özel sektörün yanı sıra kamu kurumları da ulusal ve uluslararası alanda güçlü bir itibara sahip olabilmek için itibarlarını artırıcı faaliyette bulunmaktadır. Bu bağlamda itibar, bir kurumun farklı izleyici gruplarında yaratmış olduğu algılamaların ve bu grupların kurumla kurmuş olduğu ilişki içerisinde yaşadığı deneyimlerden oluşan izlenimlerin tamamıdır. İtibar, ağırlıklı olarak kuruluşa ilişkin deneyim, güvenilirlik, saygınlık ve bilgiden oluşmaktadır (Türker, 2005: 6). Kurumlar da güven olgusunun değeri arttıkça ancak itibar kazanmakta, itibar kazandıkça da kurumların güvenilirliği, saygınlığı, marka değeri, imajı ve kurum değerleri artmaktadır. Bundan dolayı, sürdürülebilir karlılık ve kalkınma için itibarın önemi artmaktadır (Hacımirzaoğlu, 2009:3). Bir başka yaklaşımla itibar insanın, kurum ya da kuruluşun çevresindekiler tarafından nasıl algılandığıdır. Çevresindekiler tarafından yaptıklarıyla olumlu yönde algılanan kişi ya da kuruluşların güvenilirlik ve saygınlığı ve bunlarla doğru orantılı olarak itibarları artmaktadır. İtibar olgusunun temelinde güvenilirlik, etik, saydamlık, kalite, saygınlık, tutarlılık, kalıcılık ve süreklilik kavramları bulunmaktadır (Şatroğlu ve Erendağ 2008:54). Bu algı, Şekil 1'de görüldüğü üzere iç ve dış paydaşların (tedarikçiler,

<sup>4</sup> 26.05.2005 tarih ve 5355 Sayılı Mahalli İdare Birlikleri Kanunu'nun 3/a. Maddesi.

hükümet, medya, çalışanlar, müşteriler, vb) o kurum hakkındaki imajlarının toplam değerlendirmesidir. Bu değerlendirme kuruma yönelik benzer ve kalıcı eylemlerin tutarlılığı ile ilgilidir. Eğer kurumun itibarı, iyi bir şekilde korunmazsa sonuçta kurumsal yapı işlevselliğini kaybedecektir.

İtibar kavramına kurumlar geçmişte önem vermez iken, günümüzde, “toplum ile kurumlar arasındaki güvenin ve saygınlığın simgelerine dönüşmüş eylemler bütünü olarak kabul edilmektedir (Kadıbeşegil 2010: 30). İtibarı algılanma ve yanlış algılanmayı yansıtan bir ayna olarak tanımlayan Fombrun, itibarın geçmişte yapılan eylemlerle birlikte gelecekte yapılacak olan eylemleri de kapsadığını ifade ederek itibarın algıya dayanan bir kavram olduğunu belirtmektedir (Fombrun aktaran;Türker, 2005:4).

Şekil 1: Paydaş Değerinin Yönetimi



**Kaynak:** (Hacımirzaoğlu, 2009:5)

Şekil 1’de paydaş değerinin yönetiminin itibar üzerine etkisi gösterilmiştir. İtibarın etki alanı, bütün paydaş değerlerini içerisine almaktadır. Bu etki alanı kurumun paydaş değerinin yönetiminde etkili olan çeşitli iç ve dış çevre faktörlerinden oluşmaktadır. Bu faktörlerden müşteri<sup>5</sup> kararları ile itibar arasında doğrusal bir ilişki vardır. Müşterilerin kurumun sundukları mal ve hizmetlere yönelik almış oldukları kararlar kurumun itibarını da doğrudan etkilemektedir. Müşteri kararları ve itibar arasındaki faktörler ise itibarın etki alanını oluşturmaktadır. Bu alanda yer alan faktörler kurum itibarının oluşumuna dolaylı yönde etkide bulunmaktadır.

Bu faktörlerden biri de kurumsal itibarın yönetilmesidir. Kurumsal itibar yönetimi kurumun toplumun genelinde nasıl algılanmakta olduğunu ve kurumun hangi özellikleriyle tanınmak istediğini içeren ve bu iki başlıkla ilgili faaliyetlerin yürütülmesi temeline dayanan bir yönetim disiplindir (Kadıbeşegil, 2010:174). Kurumsal itibar yönetimi, iç ve dış paydaş

<sup>5</sup> Bu çalışmada geleneksel devlet modelinin geçerli olduğu dönemde-refah devleti dönemi- hizmet sunulan kesim halk olarak tanımlanırken liberal devlet modeline geçilmesiyle birlikte devlet- müşteri ilişkisi kurulmaya çalışılmıştır. Bu nedenle halk, müşteri olarak tanımlanmaya başlamıştır. Ayrıca itibar yönetimi uygulamalarının başlangıcını özel sektör oluşturduğu - alını yapılan kaynakların pek çoğu işletmeye yönelik çalışmalar olması- için çalışmada müşteri kavramı kullanılmıştır.

gruplarının veya daha geniş anlamıyla toplumun kuruma ait düşünce, bilgi ve duygusal tepkilerinin kontrol edilmesi ve yönlendirilmesi süreci olarak tanımlanabilmektedir. Kurumsal itibar, kurumun kağıt üzerindeki değeri ile piyasadaki değeri arasındaki farkın büyük bir bölümü olarak gören Green, itibarı oluşturmak, varlığını korumak ve bu şekildeki bir itibardan faydalanabilmenin çok fazla maliyetli olabileceğini söylemektedir (Türker, 2005:7). Kurumsal itibarın, her şeyden önce kurumların, toplum değerleriyle çelişmeyen vizyon, misyon değerler ve kültürden oluşan kurumsal temelleri üzerine, iş hedefleriyle ilişkilendirilerek yönetilmesi gerekmektedir (Green aktaran, Kadıbeşegil, 2010:23).

Kurumsal itibarın yönetilmesini daha çok kurumun kültür ve değerlerinin bir yaşam tarzına dönüştürülmesi olarak ele almak gerekmektedir. Bunun için plan ve politikalara ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak bütünsel olarak yönetildiği zaman başarıya ulaşan itibar yönetimi üst yönetim tarafından benimsenmeli, buna paralel olarak kurum içinde bir kültür haline gelmeli ve kurumun iletişim halinde olduğu tüm paydaşları tarafından aynı şekilde algılanması sağlanmalıdır. Her düzeydeki kurum çalışanının sahip çıktığı, günlük yaşama geçirdiği, yanlış uygulamaları düzeltmek için çaba gösterdiği ortam, kurumsal itibarın yönetilmesidir. Kurumsal itibarın yönetilmesinde ihtiyaç duyulan yol haritası, içinde bulunulan firmanın kurumsal sistemleri içinde yer almalıdır (Hacımirzaoğlu, 2009:21).

Larkin, kurumların itibar yönetimi uygulamalarını, paydaşlara karşı sorumlulukların anlaşılması ile ilgili olduğunu belirtmektedir. Kurumlar, paydaşlarını tanıdığı ve onlara karşı sorumluluklarının farkında olduğunda itibarını daha iyi yönetebilmektedir. Her bir paydaşın kurumdan farklı beklentileri bulunmaktadır. Bu beklentilerin karşılanması ve söz konusu paydaşların kurumu iyi yönde değerlendirmesi itibar yönetiminin temel amacını oluşturmaktadır. Paydaşlar farklı zamanlarda ve farklı şekillerde kurumla veya kurumun mesajlarıyla karşılaşmaktadır. Bu karşılaşmalar sonucu edindiği bilgiler ve deneyimler kurumsal itibarını belirlemektedir (Larkin aktaran, Gümüş, 2009:43).

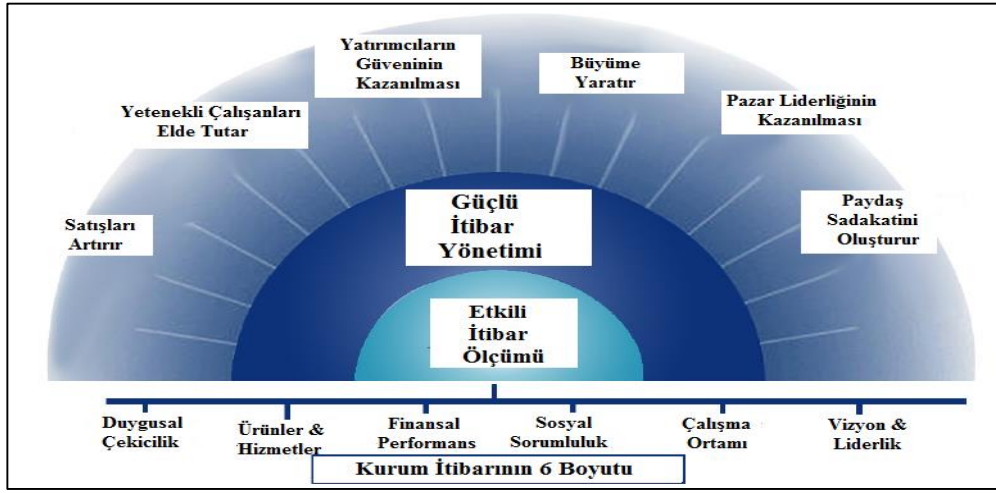
Kurumsal itibar yönetiminin etkin bir şekilde uygulanabilmesi altı adımdan oluşmaktadır: İlk adım, süreç içinde itibar yönetiminin uygulanacağı kişilerin hangileri olduğunu saptamayı içerir. İkinci adım, kurumun ya da iş biriminin rakipleri karşısındaki mevcut görünürlük ve güvenilirliğini gerçekçi bir şekilde teşhis etmektir. Üçüncü adım, konum oluşturmada kurumun kontrolü altındaki hangi faktörlerin kullanılacağına karar vermektir. Dördüncü adım, kurumun farklılaşmış bir konuma ulaşmış ve ulaşmadığını ve hedef pazar dilimleri açısından özellikle değer taşıyan konular olup olmadığını belirlemeyi içerir. Beşinci olarak, hedef müşterilerin zihnine ve kalbine götüren etkin yolları belirlemek üzere geniş bir iletişim taktikleri yelpazesinden yararlanmak gerekir. Altıncı olarak ise farklı, tutarlı ve bütünsel kurumsal uygulamaların etkin yönetimi gerekir (Argüden, 2003:20).

İtibarı yönetmek için aynı zamanda düzenli olarak ölçmek de gerekmektedir. İyi bir itibar yönetimi sistemi kurabilmek için hedef kitlenin belirlenmesi ve temsilinin sağlanması, ölçülecek itibar boyutlarının tespit edilmesi, ölçümlerin yapılması ve belli bir zaman dilimi içinde ulaşılmak istenen hedeflerin belirlenmesi gerekmektedir (Argüden, 2003:11-12). Kurumsal itibar performansını ölçmek için iki temel etkene ihtiyaç duyulmaktadır. Bunlardan ilki itibarı oluşturan kriterlerin ne olduğu, ikincisi ise hangi paydaşlar nezdinde itibar performansının ölçümleneceğidir (Hacımirzaoğlu, 2009:21). Kurumsal temelde itibarı oluşturan kriterlerin neler olduğu belirlenerek bu kriterlere daha fazla önem verilmelidir. Bu kriterlerin geliştirilmesi ve etkinliğinin artırılması için kurum içerisinde kurumsal itibardan sorumlu birim tarafından faaliyetlerde bulunulmalıdır. İkinci etken kurumsal itibarın hangi paydaşlar nezdinde ölçümleneceği belirlenerek bu paydaşların kurumdan beklentilerinin en iyi şekilde karşılanabilmesi çalışmaları yapılmalıdır. Paydaşların kurumdan beklentilerinin

hızlı ve etkin bir şekilde karşılanması kurum itibarının olumlu yönde gelişmesini sağlayacaktır.

Kurumsal itibarın ölçümünde kurumun ortakları, çalışanları, çevresi, müşterileri, rakipleri, finans kaynakları ve tedarikçilerinin kurumla ilgili nasıl düşündüklerini göstermek için RQ (İtibar Katsayısı) ölçütü kullanılmaktadır (Karakılıç, 2005:184-5). Paydaşlar açısından kurumsal itibar altı boyutta (Şekil 2'de görüldüğü üzere) değerlendirilmektedir. Bunlar: Duygusal cazibe, ürünler ve hizmetler, finansal performans, vizyon, liderlik, çalışma ortamı ve sosyal sorumluluktur. Bu kriterlere göre yüksek puan alan firmaların marka değerleri yükselmektedir. Kurumlar açısından çok önemli bir yere sahip olan itibar yönetiminin, kurumun finans, pazarlama, üretim ve satış fonksiyonlarıyla bütünleşmiş bir biçimde yürütülmesi gerekmektedir (Hacımirzaoğlu, 2009:21).

Şekil 2: RQ Katsayısı



**Kaynak:** (Keeney, <http://www.dpkpr.com/articles/dpkpedia-definition-of-reputation-management>, 22.01.2011)

Şekil 2 incelendiğinde Charles Formbrun tarafından geliştirilen RQ ölçütü; duygusal çekim, vizyon ve liderlik, kalite, finansal güvenilirlik, sosyal çevresel sorumluluk ve bilgi ve yetenek unsurlarıyla kurumsal itibar düzeylerinin belirlenmesini sağlamaktadır. RQ katsayısı bileşenleri itibar ölçümünde değerlendirme kriteri olarak kullanılmaktadır. RQ Katsayısı araştırma ve uygulamada bilgilendirebilir karma bir veri tabanı oluşturmaya yönelik küresel bir proje olarak tarif edilmiştir. Charles Formbrun ve arkadaşları tarafından yürütülen itibar araştırma çalışmaları, Harris İnteraktif Şirketi tarafından yol gösterici olarak kabul edilmektedir (Aqueveque ve Ravasi, 2006:13).

Kurumun en değerli varlıklarından olan itibarın etkili bir biçimde yönetilmesi, olası risklere karşı korunması ve kriz durumunda doğru kararlar verilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu açıdan kurumsal itibar yönetiminin amaçları şu şekilde sıralanmaktadır (Karaköse, 2007: 93):

- Süreç içinde itibar yönetiminin uygulanacağı kişilerin belirlenmesi,
- Kurumun rakipleri karşısındaki mevcut görünürlüğü ve güvenilirliğini gerçekçi bir şekilde teşhis etmek,
- Konum oluşturmada kurumun kontrolü altındaki hangi faktörlerin kullanılacağına karar vermek,

- d) Örgütün markasını ve itibarını inşa etmek ve geliştirmek,
- e) İş yerinde ve pazarda iyi bir itibarın devamını sağlamak,
- f) Örgütün itibarına zarar verebilecek tehlikeleri ortadan kaldırmak amacıyla, etkili ve güvenilir faaliyetler, politikalar, yöntemler, sistemler ve standartlar oluşturmak,
- g) Örgütün itibarını lekeleyebilecek tehlikelerle ilgili belirli tespitlerde bulunmak,
- h) Kurumsal itibarın yönetimi için bir yönetim takımı oluşturmak ve bu takımı sorumluluklar ile donatmak,
- i) İletişim kanallarını etkin olarak yönetebilmek, kişi ve kurumları sürekli, doğru ve kesintisiz bilgiyi paylaşmaya teşvik etmek.

Kurumsal itibar yönetiminin etkin ve verimli bir şekilde uygulanabilmesi için bazı süreçlerden geçmesi gerekmektedir. Bu süreçleri kurumsal itibar yönetiminin uygulama adımları oluşturmaktadır. Bu adımlar uygulanırken kurumun içinde bulunduğu durum iyi analiz edilmelidir. Yapılan analizler sonucunda uygun adımlar uygulamaya konulmalıdır. Kurumların en önemli değeri olan itibarla ilişkili kavramlar kurum kimliği, kurum kültürü, kurum imajı, marka ve kriz yönetimi kavramları aşağıda sunulmuştur.

Charles Fombrun kurumsal itibarın kurumun finansal göstergelerini nasıl etkilediğiyle ilgili araştırmasında, kurumsal itibarın bir firmanın finansal göstergeleriyle ilgili altı önemli etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bular: İtibarın destek sağladığı, kurumsal serveti beslediği, saygınlık kazançlarını arttırdığı, nakit akışını olumlu yönde etkilediği, büyüme ile itibar arasında pozitif bir ilişki olduğu ve firmanın piyasa değerini olumlu yönde arttırdığını tespit etmiştir. Ayrıca Fombrun bir kurumun itibar sermayesinin büyüklüğünün karşılaşılan krizler sonucunda öğrenildiğini belirtmektedir. Çünkü ani krizler fiziksel varlık ve maddi kayıplar oluşturmasının yanında toplumun kuruma bakışını da olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Charles Fombrun aktaran Kuyucu, 2003:4).

### 3. MAHALLİ İDARELERDE İTİBAR YÖNETİMİ VE BİLEŞENLERİ

Dürüst, güvenilir ve eşit kamu hizmeti, kamu kurumlarına olan güveni arttırdığı gibi iş dünyası için de uygun bir ortam oluşturmak suretiyle piyasaların iyi işlemesine ve ekonomik gelişmeye katkıda bulunur. Bu noktada ekonomik gelişmişlik düzeyi ile ülkenin iç ve dıştaki itibarı arasında da bir ilişki olduğundan söz edilebilir. Çünkü güçlü bir ekonomiye sahip bir ülkede hizmet kalitesi yükselir, yolsuzluk olayları azalır ve halkın devlete güveni artar (Türker, 2005:100-1). Halkın devlete olan güveninin artmasıyla devletin itibarı da artacaktır. İtibarlı bir devlet, vatandaşlarının yaşam standartlarını yükselteceği gibi hizmet kalitesini de yükseltecektir. Devleti oluşturan kurumların itibarı, sadece kendi sergiledikleri davranışlarla belirlenmemekte, aynı zamanda seçmenlerin de kurumla ilgili olumlu veya olumsuz izlenimleri de etkili olmaktadır. Herhangi bir kurum hakkındaki olumlu düşünceler, toplum nezdinde kurum ya da kişinin itibarını yükseltecektir. Ters durum söz konusu olduğunda ise itibar doğal olarak zedeleneyecektir (Karaköse, 2007:9). Bu bağlamda yasalar uyarınca oluşturulmuş yönetim organlarının, yine yasaların belirlediği ya da merkeze bırakılmış olanlardan başka işlevleri görebilmeleri için, hukuksal, siyasal ve akçal bir takım yetkilerle donatılan mahalli idarelerin (Keleş, 2011:21) yöneticileri, seçimle işbaşına geliyor olmalarından dolayı halkın istek ve ihtiyaçlarına daha fazla önem veren ve hizmet sunma zorunluluğu olan kişilerdir. Halkın istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak hizmetlerin sunulmaması durumunda mahalli idare yöneticileri halk tarafından seçilmeyebilir. Ayrıca yöneticiler sunmuş oldukları hizmet ve çalışmalarla kurumlarını temsil etmektedirler. Sunulmayan hizmetler veya belde sorunlarına yönelik yapılan çalışmalar, halkın gözünde

mahalli idare kurumunun itibarının oluşmasını sağlayacaktır. Hizmetlerin kalitesi ve beklentilerin karşılanmasına göre kurum itibarı olumlu ya da olumsuz yönde etkilenecektir.

Mahalli idareler kamuoyundaki itibarlarını arttırmak için yazılı ve görsel iletişim yollarını kullanmakta ve bu yolla yapmış oldukları hizmet ve yatırımları kamuoyuna daha iyi anlatma imkânı bulmaktadırlar. Kamuoyu yerel yönetimlerin kendileri için yapmış olduğu hizmet ve yatırımları tanıdıkça, yerel yöneticilere olan güvenlerinde de artış meydana gelmektedir. Yerel yöneticilere duyulan güvenin artması kamuoyunda yerel yönetim biriminin itibarını arttırmaktadır.

Mahalli idarelerde kurumsal itibar bileşenleri, mahalli idarelerin türlerine göre farklılık göstermektedir. Bileşenler seçilirken bu etken göz önünde bulundurulmaktadır. Mahalli idarelerin başarısında önemli bir role sahip olan itibar, kurumun tüm işlevlerini kapsayan sistemli ve uzun dönemli çalışmalar neticesinde meydana gelmektedir. Mahalli idarelerin halkla iç içe bir kurum olması nedeniyle itibara önem veren bir kurum olma zorunluluğu vardır. İtibarı sağlamak için, çalışanların tamamının bütünsel başarısına ihtiyaç vardır. Bu başarı literatürde incelendiğinde çeşitli itibar bileşenlerinin iyi bir şekilde uygulanması ile mümkün olduğu görülmektedir (Hacımirzaoğlu, 2009:42). Bu çalışmada yer alan mahalli idareler için itibar bileşenleri aşağıda yer aldığı gibidir:

**Ürün ve Hizmetler:** Kurumların iyi bir itibara sahip olması sundukları ürün ve hizmetin kalitesi ile doğru orantılıdır. Tüketici tercihinde sunulan ürün ve hizmetin ucuz ve kaliteli olması ön plandadır. Kurumlar tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılarken yeni alternatifler sunmaktadırlar. Alternatiflerle sunulan ürün ve hizmetleri müşterilerin dikkatini çekmesi sağlanarak pazar payı artırılmaya çalışılmaktadır. Bu bağlamda kuruluşlar ürün ve hizmetlerle ilgili olarak tüketicilere sık sık doğru bilgiler vermeli ve ancak böylece kendi itibarlarını yaratabilirler (Karatepe, 2008:91). Yerel yönetimler, halkın öncelikli ihtiyaçlarını tespit ederek karşılaması, kaliteli hizmetler sunması, sundukları hizmetlerle ilgili halkı bilgilendirmesi, vb. etkenlerle olumlu bir itibar oluşturabilirler.

**Liderlik<sup>6</sup>:** Kurumsal itibarın inşasında ve güçlendirilmesinde liderin çok önemli bir rolü vardır. Son yıllarda yapılan araştırmalar, itibarın yönetiminden, örgüt yöneticilerinin sorumlu olduğu sonucunu ortaya koymaktadır. Bunun için yöneticilerin, çalışanların desteğini de alarak kurumun itibarını güçlendirmesi ve hedeflere ulaşmaya çalışması gerekmektedir. İyi itibara sahip örgütler, rakiplerine kıyasla daha iyi performans göstererek etkili ve verimli olabileceklerdir. Bu aşamada, örgütlerin güçlü bir itibara sahip olmalarının yöneticilerin liderlik vasıflarıyla ilişkili olduğunu göstermektedir (Karaköse, 2007: 49). Günümüzde liderlerin görev ve sorumlulukları üç temel alanda tanımlanmaktadır. Liderlerin ilk görevleri, yönettikleri kurumun vizyonunu ve misyonunu belirlemektir. İkinci görevleri, kurum için gerekli nitelikli insan gücünü seçmek ve ihtiyaç durumunda gerekli değişiklikleri yapmak ve üçüncü görevleri ise, kurumun itibarını yönetmektir. Yani tüm sosyal paydaşların ilişki ve iletişim yönetiminin stratejik önceliklerini belirlemek ve bunların gerçekleştirilmesinde öncülük yapmaktadır. Kurumsal itibarını arttırmak isteyen liderlerin dikkat etmesi gerekenler şunlardır (Argüden, 2002:44):

a) Bir kurumun itibarını oluşturulabilmesi için hizmet alan vatandaşların memnuniyetinin yüksek olması gerekmektedir. Bu nedenle itibar kazanmak için en öncelikli adım ürün ve hizmet kalitesinin sürekli geliştirilmesi için çaba göstermektir.

<sup>6</sup> Örneğin mahalli idare birimlerinden biri olan belediyelerde belediye başkanının seçimle göreve gelmesi ve tekrar seçilip seçilememesi ancak onun ortaya koyacağı hizmetlerin kalitesi ve vizyonu ile ilgilidir. Kurumun itibar kazanmasında seçilmiş kişilerin etkinliği önemlidir.

- b) İçte ve dışta verilen sözlerden dönmek, sektörde bilgi ve danışma kaynağı olarak algılanarak itibar artırmaya yardımcı olur.
- c) Hata yapıldığında bunu kabullenip, çözüm üretmek, toplumun güvenini kazanmak için gerekli bir yaklaşımdır.
- d) Çalışanlara ve paydaşlara misyon doğrultusunda heyecan kazandırabilmenin de itibarı artırıcı bir etkisi vardır.
- e) Üst yönetimin iç ve dış çevreyle etkileşimde bizzat bulunması ve kişiliği ile kurumsal kimliğin tutarlılığı, itibar kazanılmasında fayda sağlar. Nitekim, kurumların değerlerini şekillendiren kurucular genellikle kurumda kendi değerlerini yansıttıkları için bu tutarlılığı daha kolay yakalarlar.

İtibarın inşasında ve güçlendirilmesinde lider yerel yönetimlerin değişikliklere uyum sağlaması, sorunların çözümü ve iletişim araçlarının etkili olarak kullanılmasını sağlamalı, kurumuyla ilgili kamuoyunu bilgilendirmeli, yazılı ve görsel basın kullanarak tanıtıcı faaliyetlerde bulunmalıdır (Kadıbeşgil, 2010:156).

**Kurumsal Sosyal Sorumluluk:** Yalnızca ticari kaygılarını ön planda bulundurarak faaliyet gösteren kurumlar artık kamuoyunda kabul görmemektedir. Bu bakımdan kurumlar sosyal sorumluluk taşıyan faaliyetlere ağırlık vermekte ve rakipleri arasından sıyrılmaya çalışarak, iyi bir itibar ile paydaşlara ulaşmaya çalışmaktadırlar. Çünkü toplum kâr eden kurumlardan daha çok sosyal olanları beğenmektedir. Artık sosyal sorumluluk, kurum felsefesinin tamamlayıcı ögesi haline gelmiştir (Okay, 2002:354). Bir kurumun sosyal sorumlulukları başlıca üç ana grupta toplanmaktadır:

- (1) Kurumun kendisinden beklenen ekonomik performansı göstermeli; yeni iş olanakları yaratmalı, yatırımlar yapmalı, ihtiyaç duyulan mal ve hizmetleri ekonomik olarak üretmeli ve kâr sağlayarak vergilerini ödemelidir. Bunların yanı sıra iş yasalarına tamamen uyulması, çocuk işçi çalıştırılmaması, sigortaların ödenmesi, işçi sağlığı ve iş güvenliği gerekleri tam olarak yerine getirilmelidir.
- (2) Çevre bilinci ile hareket ederek kaynaklar akılcı kullanılmalı, doğal kaynakların korunması çevre kirliliğine neden olmamalıdır.
- (3) İçinde bulunulan bölge ya da ülkede yaşanan ekonomik veya sosyal nitelikli sorunların çözümüne katkı sağlamalıdır. Örneğin kurumların kendi bünyelerindeki vakıflar ya da yakın buldukları bir sivil toplum kuruluşu aracılığıyla eğitim, sağlık, altyapı gibi bazı temel sorunların çözümüne katkıda bulunmalı, sanat, spor, kültür aktivitelerini desteklemeli, kurumların kendilerinin ya da kurucularının adlarını taşıyan okullar, hastaneler, öğrenci yurtları, bakım evleri yaptırmalıdır.

Sosyal sorumluluk bilincine erişmemiş kurumların finansal yapıları ne kadar güçlü olursa olsun, uzun vadede toplumun gözünde iyi bir itibara sahip olmaları düşünülemez. Kurumun sosyal sorumluluk çalışmalarının bulunduğu sektörün özellikleriyle ve paydaş çevresinin beklentileriyle uyumlu olması gerekmektedir. Bu uyumun kurum itibarına doğrudan etkisi olacaktır. Kurumlar, sosyal sorumluluk projelerini kendi kurumsal kimlikleriyle bütünleştirebildikleri takdirde daha olumlu sonuçlar alabileceklerdir (Er, 2008: 60-1).

Mahalli idareler kamu hizmetlerini yerine getirmeleri ve kâr amacı gütmemeleri nedeniyle sosyal sorumluluk taşıyan faaliyetlerde çok fazla yer almamaktadır. Fakat son yıllarda mahalli idare kuruluşlarının da sosyal sorumluluk projelerine vermiş oldukları desteğin arttığı görülmektedir. İstanbul'da bulunan birçok belediye sosyal sorumluluk projelerine destek vermekte ve projelerin hayata geçirilmesine öncülük etmektedir. Beşiktaş Belediyesi'nin düşler akademisi, Fatih Belediyesi'nin toplumsal bütünleşme, Şişli



Belediyesi'nin down kafe sosyal sorumluluk projeleri bunlardan bazılarıdır. Toplum son yıllarda sosyal sorumluluk projelerine destek veren kurumlara daha değer vermektedir.

Sosyal sorumluluk projeleri toplumun ihtiyaçlarını karşılama nedeniyle mahalli idarelerle aynı amaca hizmet etmektedir. Mahalli idareler sosyal sorumluluk projelerini kullanarak sınırları içerisinde yaşayan bireylerin sorunlarını asgariye indirebilir ve projeye destek vererek itibarlarını artırabilir.

**Çalışanlar:** Kurumların itibarının oluşması içeride başlar. Tüm düzeylerdeki çalışanların kurumlarıyla gurur duyması bir anlamda o kurumun itibarını yönetiyor olması ile eşdeğerdir. Oluşumu içeride başlamayan itibarın dış dünyada gerçekleşmesi çok zordur. Çalışanlar için itibar “aldıkları ücretin tatmin kârlılığının” ötesinde bir kavramdır. Onlar için itibar kuruma kendilerini ait hissetmeleri ve kurumu her yönüyle benimsemeleridir (Kadıbeşegil, 2010:169). Çalışanlar kurumun halka dönük olan yüzünü temsil etmektedir. Mahalli idarelerde çalışanların halka karşı davranış ve tutumları kuruma ilişkin bakış açısını şekillendirecektir. Çalışanların memnuniyeti, halka olumlu yansıtacak ve kurumun itibarını artıracaktır. İtibarlı bir kurum nitelikli çalışanları kuruma çekmesinin yanı sıra halkın da memnuniyetini de artırmaktadır. Güçlü kurumsal itibara sahip olmak isteyen kurumlar çalışanların itibar açısından sahip olduğu gücün farkında olmalı ve her bir çalışanı kurumsal itibar sorumlusu haline getirmeye yönelik çaba göstermelidir. Bu doğrultuda kurumlar öncelikle çalışanlarına kurumsal itibar, önemi ve faydaları, kurumsal itibarın nasıl kazanıldığı ve korunduğu ve kendilerinin kurumsal itibar sürecinde ki rolleri aktarılmalıdır. Böylelikle çalışanlar kendisinden ne beklendiğini, nasıl davranırsa kurumsal itibarı olumlu ya da olumsuz olarak etkileyeceğinin farkında olacaktır. Çalışanlara sürekli olarak itibar değerlendirmeleri yaptırılarak, kurumun itibar açısından mevcut durumu konusunda ve çalışanların bu süreçteki mevcut katkıları, ek olarak neler yapabilecekleri ya da neleri yapmamaları gerektiği konusunda sürekli olarak bilgilendirilmelidir. Nitekim itibar, kurumun hayatı boyunca devam eden bir süreçtir ve kesintisiz olarak yönetilmesi gerekir (Gümüş ve Öksüz, 2012:2653-4).

**Finansal Performans:** Finansal performans, bir kuruluşun karlılık ve yatırım amacıyla risk alabilme ve rekabet edebilme yeteneğini anlatmaktadır. Örgütlerin hedeflerine ulaşamamalarının nedenlerinden biri, teknik ve fiziksel donanım yetersizliğidir. Ekonomik yapısını güçlendiren örgütler, küresel piyasada diğerlerine oranla daha fazla itibara sahip ve daha başarılı olmaktadır. Dünyanın önde gelen danışmanlık kurumlarından Hill& Knowlton'ın yürüttüğü “Reputation Watch” (İtibar İzlenimleri) araştırması finansal performans ile itibar ilişkisini 2005 yılında yaptığı araştırma sonuçlarına göre; Kuzey Amerika, Avrupa ve Asya'da önde gelen finansal analistlerin % 86'sı bir firmaya yatırım yapıp yapılamayacağı konusunda değerlendirme yaparken finansal verilere bakmaktadır. Aynı analistler % 86 oranında lider ve yönetim ekibinin kalitesine baktıklarını ifade etmektedir. Söz konusu araştırmada, konu kurumsal itibara geldiği zaman akan sular durmaktadır. Kuzey Amerika'da analistlerin % 88'i, Avrupa'da % 91, İngiltere'de % 93 ve Asya Pasifik'te ise % 94'ü, kurumların itibarlarını yönetmek konusunda yeterlilik göstermemeleri halinde finansal darboğaza gireceklerini belirtmektedirler (Kadıbeşegil, 2010:55-6). Mahalli idareler kaynakları etkin ve verimli kullanarak finansal performanslarını artırmalıdır. Finansal performansı iyi olan mahalli idareler halkın yaşamını kolaylaştırıcı yatırımlarda rahatlıkla kaynak bulabileceklerdir. Finansal performansı iyi olan mahalli idareler finans çevrelerinde de olumlu bir itibara sahip olacaktır. Türkiye'deki mahalli idare birimleri ciddi bir kaynak sıkıntısı yaşamaktadır. Özellikle belediyeler, bir yandan mevcut hizmetleri daha yaygın ve daha iyi sunmak; öte yandan da yeni ve farklı hizmetlere olan talebi karşılamak zorundadırlar. Ancak kurumların bu görevlerini karşılayacak düzeyde gelir imkan yaratılmamıştır. Bu bağlamda yerel yönetimlerin aşması gereken önemli bir sorun

gelir- gider arasındaki dengesizliktir. Bu nedenle mutlaka gelir yaratıcı uygulamalar/araçlar bulmaları gerekmektedir. Üstelik yarattıkları kaynakları da en optimal bir şekilde kullanmak zorundadır. Zira optimal kullanılmayan her kaynak vatandaşın gözünde olumsuz bir itibar sağlayacaktır.

**Kurumsal İletişim:** Doğru ve etkili iletişim stratejileri tasarlama, doğru yöntemler bulma ve hayata geçirilmesi, kurumsal itibarın oluşumunda önemli bir yere sahiptir. Bunun yanı sıra iletişim uzmanları bu stratejilerin oluşturulması ve uygulanması noktasında önem kazanmaktadır. Kurum için en önemli nokta iletişim kanallarının etkin olarak yönetilmesidir. Örgüt tarafından fonksiyonel birimler, pazar ve medya ile koordinasyonun sağlanması için iletişim gerekmektedir (Kuyucu 2003: 20). Dolayısıyla bir kurumun itibarını yönetmesinin yolu iletişimi yönetmekten geçer. Kurumsal iletişim, kurumun iç ve dış çevresiyle ilgili iletişim politikalarını ve uygulamalarını kapsayan bir yönetim işlevini sağlamaktadır. Kurumlarda doğru ve etkili iletişim stratejileri tasarlanması ve hayata geçirmesi kurumsal itibarın oluşumunda önemli bir yere sahiptir. Mahalli idareler halkla sürekli iç içe olmaları nedeniyle iletişim kanallarını etkin olarak yönetmeli ve kullanmalıdır. Mahalli idarelerin itibarını yönetmesinin yolu iletişimi iyi yönetmesinden geçmektedir. İç ve dış çevrenin kurumla ilgili olumlu ve olumsuz algılarının, kurumun itibarını oluşturması nedeniyle, iç ve dış çevre ile etkili bir iletişim oluşturulması gerekir.

Mahalli idarelerin güçlü bir kurum imajına sahip olması, yönetsel politikalarını gerçekleştirmede kendilerine önemli avantajlar sağlamaktadır. Bu anlamda mahalli idarelerin kurum imajı oluşturabilmesinde “kurumsal iletişim” çok önemlidir. Çünkü kurumun varlığını, misyonunu, vizyonunu kısaca ne olduğunu iç ve dış çevresine anlatabilmesi sadece etkin ve doğru iletişimle mümkün olabilecektir. Bu sayede kurumun çevresi tarafından daha iyi bir şekilde algılanmasını sağlamak, çevrenin kuruma karşı tutumunu olumlu yönde değiştirecektir. Kurumsal iletişim; kurum kimliğini kurum imajına çeviren bir süreçtir. Çünkü herhangi bir değere sahip kurum kimliği; çalışanlar, müşteriler ve dış çevre ile ilişkiler sonucunda ortaya çıkar. İletişim olmadan, kurumun değerleri, vizyonu ve misyonu anlaşılabilir, sahiplenilemez ve kurum açık bir kurum kimliği duygusuna sahip olamaz. Kurumsal iletişim dış dünya ile kurum arasında sağlıklı bir bilgi alışverişi sağlayabilir.

Hızla değişen çevre ve rekabet koşulları karşısında mahalli idarelerin kendilerini yeni koşullara uyarlamaları da kurumsal iletişim ile sağlanabilir. Mahalli idareler açısından kurumsal iletişimin önemi, halkla ilişkiler faaliyetlerinde kullanılan en etkili unsur olmasından kaynaklanmaktadır. Mahalli idarelerde, faaliyetlerin sürdürülebilmesi, sorunların çözülebilmesi ve yaratıcı gücün oluşturulabilmesi kurumsal iletişim ile gerçekleşebilir. Kurumsal iletişim, kurum yönetiminin en önemli araçlarından biridir. Mahalli idarelerde planlama, eşgüdüm, karar verme, güdüleme ve denetimin sağlanabilmesi etkili bir kurumsal iletişimi gerektirir. Etkin iletişim, mahalli idarelerdeki bütünlüğün ve çalışanların ait olma duygularının geliştirilmesini sağlayabilmektedir (Gemlik ve Sığı, 2007:279).

**Halkla İlişkiler:** Halkla ilişkiler, kurum ya da kuruluşun muhatap olduğu ve olacağı bütün hedef kitleler ile ilişkileri düzenleyerek bu kitlelerin kuruma karşı olan bilgisizliklerini bilgiye, ilgisizliklerini ilgiye ve sempatilerini kurumsal kimlik ve imaja dönüştürme çabalarının bütünüdür (Uyanık, 2010:337). Kurumlar genel olarak toplumun ekonomik, sosyal ve kültürel yapısından soyutlanamaz, geleneklerden ve toplumun değer yargılarından büyük ölçüde etkilenirler. Sürekli gelişen ve değişen bir çevre içinde yer alan işletmeler, yaşamlarını amaçlarına dönük bir biçimde sürdürebilmek için yeni koşullara uymak ve çevreyle etkili ilişkiler ve iletişim kurmaları gerekmektedir. Halkla ilişkiler uygulayıcıları, itibarı oluşturan bileşenleri ön plana çıkararak kurumların gelişmeleri için ihtiyaç duydukları

performansı oluşturmaya çalışmaktadırlar. Yine etkin bir itibar algısı yaratmak için paydaşlar araştırıldıktan sonra her birinin örgüt üzerindeki etkisine göre her biri için ayrı ve sürekli iletişim programları hazırlamaları gerekmektedir (Croft ve Dalton 2007: 88). Halkla ilişkiler halkı aydınlatma, bir kuruma iyi niyet, destek ve itibar sağlama, halkın zihninde kurum hakkında olumlu bir izlenim ve lehte bir imaj yaratma faaliyetlerini kapsamaktadır. Kurumların kamuoyundan etkilenerek yönetim ile ilgili kararları toplumun ihtiyaçlarına daha uygun bir niteliğe kavuşturma rolü, günümüz dünyasında yoğunluk kazanmış bulunan halkın yönetime katılma özlemi, halkla ilişkileri etkili kılan nedenlerin başında gelmektedir (Usta, 2006:3).

Mahalli idarelerde halkla ilişkiler çalışmalarının neden önemli olduğu sorusunu, üç madde halinde yanıtlamak mümkündür: (1) Belediyeler ölçek olarak diğer idarelere göre daha küçük olduğundan halkla daha yakın ilişki kurma imkanına sahiptir. Bu bakımdan hizmet üretimi halkın gözü önünde gerçekleşmekte ve bunların hemen hemen hepsi günlük yaşamla ilgili bulunmaktadır. Mahalli idareler, halkla ilişkiler çalışmalarına ağırlık ve önem vererek, hizmetlerini ve amaçlarını kamuoyuna bildirmek ve onları aydınlatmak zorundadırlar. Bu bağlamda halkla ilişkiler çalışmaları ile yönetim, hedef kitlelerine olumlu imaj yansıtma imkânını elde etmiş bulunacaktır. (2) Mahalli idarelerde genel karar organları seçimle göreve gelmekte, yine aynı yöntemle değişmektedir. Bu durum belediyelerin, diğer kamu kuruluşlarına göre halkın dilek ve önerilerine karşın daha duyarlı ve yakın davranmalarını öngörmektedir. Duyarlılığın, süreklilik ve daha çok anlam kazanması da kesintisiz, planlı ve yeterli düzeyde halkla ilişkiler çalışmalarıyla mümkün olmaktadır. (3) Mahalli idareler, demokratik katılımı yönetim anlayışı olarak halkla ilişkiler uygulamaları çerçevesinde ele almak durumundadırlar. Yerel hizmetlerle ilgili, istendiği takdirde karar aşamasında, halkın katılımını sağlamakla, kuşkusuz daha başarılı sonuçlar elde edilecektir. Bu nedenle de katılımı daha çok gerçekleştirmek, ancak başarılı bir halkla ilişkiler çalışması ile mümkün olacaktır. Bu konuda yapılacak çalışmalar için yöntem ve imkânlar çeşitlidir (Akçakaya, 1999:79).

Bu bağlamda mahalli idarelerde halkla ilişkilerin temel amacı; bir yandan halkın istediği belediyeyi yani halkın belediyesini oluşturmak ve belediyeden yana olan, belediye yönetimini destekleyen kentsel kamuoyunu oluşturmak şeklinde belirlemek mümkündür. Belediye yönetimlerinde halkla ilişkiler etkinliklerinin uygulanması için demokratik yönetsel anlayışın hâkim kılınması gerekmektedir. Demokratik işleyiş yaklaşımı halkla ilişkiler etkinliğine bu çerçevede yönetsel açıklığa ve katılıma imkân tanıyacak uygulamaları gerektirecektir. Bu nedenle yerel düzeyde halkla ilişkiler ve demokrasi arasında çift yönlü bir ilişki ağını belirlemek mümkündür. Karşılıklı ilişkinin gerçekleşmesi ile halkla ilişkiler demokratik işleyişin gelişmesine ve yerel halkın demokratik işleyişe yönelik birikim ve sisteme olan güveninin artmasına yol açacaktır. Bu yönüyle yerel düzeyde halkla ilişkiler etkinlikleri katılımın amaçlarına ulaşılmasını kolaylaştırıcı bir gereklilik olarak önem kazanmaktadır (Öner, 2001:103).

**Halk/Çalışan Memnuniyeti:** Kurumlar sağlamış oldukları mal ve hizmetle ilgili olarak hizmetin sunumu öncesinde ve sonrasında gereken her türlü desteği tüketicilere sağlıyorsa kısaca belde halkının memnuniyetini sağlayabiliyorsa olumlu bir itibara sahip olur. Bu itibar sunulan hizmetlere olumlu yönde yansır (Kadıbeşegil, 2010:59). Mahalli idare yöneticilerinin göreve gelmesinden sonra kendisine oy veren vermeyen tüm bireylere karşı eşit davranması gerekmektedir. Tüm halkın istek ve ihtiyaçlarını karşılamalı ve sorunların çözümüne yönelik projeler geliştirilmelidir. Mahalli idare yöneticileri 5 yıllık süre sonunda yapmış olduğu hizmetlerin ve göstermiş olduğu yönetim tarzının neticesinde halkın gözünde olumlu bir itibara sahipse yeniden seçilebilir. Fakat bu 5 yıllık süre zarfında olumsuz bir itibara sahip olursa yeniden seçilme ihtimali çok zayıftır. Seçmenin büyük bir kısmının

memnuniyeti mahalli idare yöneticilerinin tekrar seçilmelerini sağlayacaktır. Aksi takdirde seçmen memnun değilse bu mahalli idare kuruluşu yöneticileri başarı sağlayamaz ve bunların tekrar seçilme ihtimalleri çok zayıftır. Çalışanların seçmenlerle kurduğu olumlu ilişki seçmenin mahalli idare yönetimine olumlu bir bakış açısıyla bakmasını sağlayabilir. Bu bakış açısı kurumun itibarını ve saygınlığını artıracaktır. Çalışanlar kurumun olumlu bir itibara sahip olmasında önemli bir etkidir.

**Kurumsal Etik:** Kurumsal etik kurumsal itibarın oluşumunda önemli etkenler arasında yer almaktadır. Etik kurallara bağlı kurumların sağlam bir itibarı, çalışan ve müşteri bağlılığı ile piyasa değeri fazladır. Etik bir kurumla itibarlı bir kurum arasında çok sıkı bir ilişki vardır. Etik kurallarına uygun hareket eden kuruluşlar halk tarafından destek göreceklerdir. Etik dışı davranışlarda bulunan kurumlar kamuoyu tarafından destek görmeyecek ve olumlu bir itibara sahip olmayacaktır. Etik kuralların göz ardı edilmesi mesleğin geleceğini tehlikeye atacak kadar sakıncalı sonuçlar doğurabilmektedir. Etik olmayan davranışlar her şeyden önce mesleğin itibarını zedelemektedir. Meslek uygulayıcılarının kamuoyunda etik değerlerden yoksun kişiler, hatta hiçbir yeterliliği olmayan dolandırıcılar gibi algılanmasına yol açabilir (Aydede, 2004:54). Bireyin, kurumun ve toplumun etik çitası yüksek ve uyumlu olduğu takdirde etik dışı eylem olasılığı zayıflayacaktır (Arslan ve Berkman, 2009:94). Mahalli idarelerde oluşturulacak kurumsal etik kurallara, tüm birimlerin uyulması sağlanılarak olumlu bir itibar oluşturabilirler.

**Kalite:** Kalite bir ürün ya da hizmetin belirlenen ya da olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır. Kalite çeşitli yönetim felsefeleriyle uygulamaya dönüşmektedir. Bunlardan en önemlisi Toplam Kalite Yönetimi'dir. Toplam Kalite Yönetimi (TKY), müşteri beklentisinin aşılmasını hedefleyen, ekip çalışmasını destekleyen, tüm süreçlerin gözden geçirilmesini ve iyileştirilmesini sağlayan bir yönetim felsefesidir. Kurumların itibarı arttıkça, halkın memnuniyeti de artar. Çünkü itibar, algılanan kaliteye en fazla katkıda bulunan unsurlardan biridir (Akmehmet, 2006:59). Mahalli idareler, sınırları içerisinde yaşayan bireylere kar amacı gütmeyen hizmet vermektedirler. Sunulan hizmetlerde bireylerin ihtiyaçları ve sorunlarının kısa sürede çözüme kavuşturulması amaçlanmaktadır. Mahalli idareler halka en yakın kuruluşlar olmaları ve sorunlarının çözümünde en hızlı hizmeti sunan kuruluşlar olmaları nedeniyle itibar yönetimi sürecinde hizmet kalitesi en önemli bileşenlerdendir. Hizmet kalitesinin artırılması kurum itibarını olumlu yönde etkileyecektir.

**Kriz Yönetimi:** Kriz yönetimi, kriz olarak nitelenen durumu ortadan kaldırmak için yapılan planlı, sistematik ve rasyonel bir şekilde uygulanan faaliyetler topluluğudur (Koçel, 2005:1). İtibarla ilgili krizler genellikle, beklenilmeyen ve hazırlıksız yakalanan durumlar olarak karşımıza çıkmaktadır. İşte bu sebeple, bütün kurum ya da kuruluşların acil ve öngörülemez durumlar için birer kriz yönetim planının olması gerekmektedir (Solmaz, 2006:66). Kriz yönetimi, olumsuz bir durumla karşılaşıldığında derhal uygulanacak bir eylem planıdır; itibar yönetimi ise uzun yıllar boyunca sürdürülen önleyici yaklaşımı kullanan bir stratejidir. Kriz yönetiminin itibar yönetimini destekleyici bir program olduğunu söylemek mümkündür.

Mahalli idareler için itibar uzun sürede ve güvene dayalı ilişkiler sonucunda elde edilmektedir. İtibarı yüksek bir mahalli idare kuruluşu krizi başarılı bir şekilde yönettiği takdirde kamuoyunun mahalli idare kuruluşuna ilişkin değerlendirmeleri olumlu yönde olacaktır. Bu da mahalli idarenin kamuoyundaki itibarının güçleneceği anlamına gelmektedir.

#### 4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ ve BULGULAR

Mahalli idarelerde itibar yönetiminin uygulanabilirliğiyle ilgili örneklem olarak mahalli idare kuruluşlarından belediyeler seçilmiştir. Belediyelerde itibar yönetiminin uygulanabilirliğinin belirlenmesi amacıyla İstanbul'da ki 39 ilçe belediyesinde itibar yönetiminin uygulanabilirlik düzeylerinin ölçülmesi amaçlanmıştır.

Bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak yüz yüze anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu itibar yönetimini uygulayan 30 ilçede itibar yönetiminden sorumlu, belediye başkanlarına, başkan yardımcılara, basın danışmanları, insan kaynakları yöneticilerine uygulanmıştır. Cevaplandırılması amacıyla dağıtılan 30 anket formundan 25 tanesinden dönüş alınmıştır. Bu nedenle 25 adet anket formu değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

İstanbul'daki ilçe belediyelerde itibar yönetiminin uygulanabilirliğini ölçmek için yerel yönetimin itibarından sorumlu yöneticilere Hacımırzaoğlu (2009) tarafından geliştirilen itibar yönetimi ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmanın değişkenleri; bağımlı ve bağımsız değişkenler olarak iki grupta tanımlanmıştır. Araştırmanın bağımsız değişkenleri katılımcıların yaşı, cinsiyeti, eğitim düzeyi, çalışma süresi, statüsü, bulunulan görevde çalışma süresi, personel sayısı ve görev yaptıkları ilçenin nüfusu olmak üzere 8 adet değişken olarak tanımlanmıştır. Araştırmadaki bağımlı değişkenler ise anket formunun ikinci bölümünde yer alan 40 değişkenden oluşmaktadır.

Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik ifadeler yer alırken ikinci bölümde itibar yönetiminin uygulanabilirlik düzeyinin belirlenmesi amacıyla oluşturulan 40 ifadeli ölçek kullanılmıştır. Anket formunun ikinci bölümünde "Beşli Likert Ölçek" kullanılmıştır. Beşli Likert Ölçeğin kodlaması ise; 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir.

Anket sonucunda elde edilen veriler, bilgisayar ortamında Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) 20.0 programına kaydedilerek değerlendirilmiştir. Analiz uygulamaları esnasında tanımlayıcı istatistikler, güvenilirlik analizi, Kruskal Wallis H, ve Mann-Whitney U Testleri uygulanmıştır. Test sonuçları Cronbach Alpha değeri % 95 güven düzeyinde değerlendirilmiştir.

Araştırma demografik faktörlerle itibar yönetimi ölçeğinde yer alan değişkenler arasında fark olup olmadığını belirlemeye yönelik olarak yapılmıştır. Demografik faktörler ve itibar yönetimi ölçeğinde yer alan değişkenler arasındaki farklılıklar incelenerek değerlendirilmiştir. Yapılan Kolmogorov Simirnov testi sonucunda verilerin normal dağılım uymadığı sonucu elde edilmiştir. Bu nedenle değişkenlerin karşılaştırılabilmesi için parametrik olmayan testlerden Kruskal-Wallis H Testi uygulanmıştır. Bu farklılığın hangi alt gruplardan kaynaklandığını belirleyebilmek için değişkenlerin ikili karşılaştırıldığı Mann-Whitney U Testi yapılmıştır. Test sonuçlarında demografik faktörlerle değişkenler arasında farklılık tespit edilenlere araştırmada yer verilmiştir. Güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha değeri 0,925 bulunmuştur. Hacımırzaoğlu 2009 yılında hazırladığı çalışmasında Cronbach's Alpha değerini 0,9679 olarak bulmuştur.

Araştırma İstanbul'daki ilçe belediyelerde itibar yönetiminden sorumlu yöneticilerin demografik özelliklerine ilişkin sorular sorulmuştur. Bu sorulara verilen cevaplar ışığında cevaplayıcılara ait demografik bilgiler Tablo 1'deki gibidir.

Tablo 1: İstanbul'daki İlçe Belediyelerde İtibar Yönetiminden Sorumlu Yöneticilere İlişkin Demografik Bilgiler

Yaş	Fre.	% Fre.	Cinsiyet	Fre.	% Fre.
35-44	14	56	Kadın	3	12
45-64	11	44	Erkek	22	88
<b>Toplam</b>	<b>25</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>25</b>	<b>100</b>
Eğitim Düz.	Fre.	% Fre.	Yerel Yön. Çal. Süresi	Frekans	% Fre.
Ön Lis. ve Altı	9	36	10 yıl ve Altı	7	28
Lisans	10	42	10 Yıl ve Üz.	18	72
Yük. Lis. Üs.	6	24	<b>Toplam</b>	<b>25</b>	<b>100</b>
<b>Toplam</b>	<b>25</b>	<b>100</b>			
Yerel Yön. St.	Fre.	% Fre.	Bul. Görev. Çal. Sü.	Frekans	% Fre.
Üst D. Yön.	13	42	1-5 Yıl	7	28
Birim M.	12	48	5-9 Yıl	14	56
<b>Toplam</b>	<b>25</b>	<b>100</b>	10 Yıl ve Üz.	4	16
			<b>Toplam</b>	<b>25</b>	<b>100</b>
Personel Sayısı	Fre.	% Fre.	Yerel Yön. Nüfusu	Frekans	% Fre.
121'den Fazla	25	100	10.000-25.000	1	4
<b>Toplam</b>	<b>25</b>	<b>100</b>	70.001 ve Üzeri	24	96
			<b>Toplam</b>	<b>25</b>	<b>1000</b>

Tablo 1 incelendiğinde araştırmaya katılanların çoğunluğunun 35-44 yaş (14) aralığında, erkek (22), eğitim durumlarının ön lisans ve altı (9) ile lisans (10) mezunu, yerel yönetimlerde çalışma sürelerinin 10 yıl ve üzerinde (18), yerel yönetimlerdeki statülerinin üst düzey yönetici (13) ve birim müdürü (12), buldukları görevde çalışma sürelerinin ise 5-9 yıl (14) aralığında, personel sayısının 121'den fazla olduğu ve yöneticilik yaptıkları ilçe nüfusunun 70.001 ve üzerinde (24) olduğu görülmektedir.

Veriler normal dağılım göstermemesi nedeniyle değişkenlerin karşılaştırılabilmesi için (2 grup olması durumunda) parametrik olmayan testlerden Mann-Whitney U Testi ve (3 ve daha fazla grup olması durumunda) Kruskal-Wallis H testi uygulanmıştır. Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H<sub>0</sub>: Yaş değişkeni ile nitelikli çalışanları kuruma çeker değişkeni arasında fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Yaş değişkeni ile nitelikli çalışanları kuruma çeker değişkeni arasında fark vardır.

H<sub>0</sub>: Yaş değişkeni ile yerel yönetimin halkın gözündeki değerini artırır değişkeni arasında fark yoktur.

H<sub>2</sub>: Yaş değişkeni ile yerel yönetimin halkın gözündeki değerini artırır değişkeni arasında fark vardır.

H<sub>0</sub>: Yaş değişkeni ile yönetim kalitesini artırır değişkeni arasında fark yoktur.

H<sub>3</sub>: Yaş değişkeni ile yönetim kalitesini artırır değişkeni arasında fark vardır.

H<sub>0</sub>:Eğitim durumu ile hata giderlerinin azaltılmasını sağlar değişkeni arasında fark yoktur.

H<sub>4</sub>:Eğitim durumu ile hata giderlerinin azaltılmasını sağlar değişkeni arasında fark vardır.

H<sub>0</sub>: Yerel yönetimlerde çalışma süresi ile marka, imaj ve kimlik unsurlarının dış çevreye yansımalarıdır değişkeni arasında fark yoktur.

H<sub>5</sub>: Yerel yönetimlerde çalışma süresi ile marka, imaj ve kimlik unsurlarının dış çevreye yansımalarıdır arasında fark vardır.

H<sub>0</sub>: Yerel yönetimlerde çalışma süresi ile etik unsurlara daha duyarlı yaklaşılmasını sağlar değişkeni arasında fark vardır.

H<sub>6</sub>: Yerel yönetimlerde çalışma süresi ile etik unsurlara daha duyarlı yaklaşılmasını sağlar arasında fark vardır.

H<sub>0</sub>: Yerel yönetimlerde çalışma süresi ile hata giderlerinin azaltılmasını sağlar değişkeni arasında fark yoktur.

H<sub>7</sub>: Yerel yönetimlerde çalışma süresi ile hata giderlerinin azaltılmasını sağlar değişkeni arasında fark vardır.

H<sub>0</sub>: Bulunulan görevde çalışma süresi ile marka, imaj ve kimlik unsurlarının dış çevreye yansımalarıdır değişkeni arasında fark yoktur.

H<sub>8</sub>: Bulunulan görevde çalışma süresi ile marka, imaj ve kimlik unsurlarının dış çevreye yansımalarıdır değişkeni arasında fark vardır.

H<sub>0</sub>: Bulunulan görevde çalışma süresi ile örgütlerin toplumsal sorumluluklarını artırır değişkeni arasında fark vardır.

H<sub>9</sub>: Bulunulan görevde çalışma süresi ile örgütlerin toplumsal sorumluluklarını artırır değişkeni arasında fark vardır.

H<sub>0</sub>: Bulunulan görevde çalışma süresi ile yerel yönetimin halkın gözündeki değerini artırır değeri arasında fark yoktur.

H<sub>10</sub>: Bulunulan görevde çalışma süresi ile yerel yönetimin halkın gözündeki değerini artırır değişkeni arasında fark vardır.

Kruskal Wallis H Testi sonucunda anlamlı farklılık bulunan yaş ile nitelikli çalışanları kuruma çeker, yerel yönetimin halkın gözündeki değerini artırır ve yönetim kalitesini artırır değişkenlerine arasındaki test sonuçları tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2: Yaş Değişkeni ile Nitelikli Çalışanları Kuruma Çeker, Yönetim Kalitesini Arttırır ve Yerel Yönetimin Halkın Gözündeki Değerini Arttırır Değişkenlerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	Yaş	N	Sıra Değer Ortalama	$\chi^2$	P
Nitelikli çalışanları kuruma çeker	35-44 yaş	14	12,89	6,298	<b>0,043</b>
	45-54 yaş	8	16,00		
	55-64 yaş	3	5,50		
Yönetim kalitesini artırır.	35-44 yaş	14	14,46	11,763	<b>0,003</b>
	45-54 yaş	8	14,00		
	55-64 yaş	3	3,50		
Yerel yönetimin halkın gözündeki değerini artırır	35-44 yaş	14	13,50	7,333	<b>0,026</b>
	45-54 yaş	8	13,50		
	55-64 yaş	3	9,33		

Tablo 2’de yer alan Kruskal Wallis H Testi sonucuna göre (0.05 anlamlılık seviyesinde) yaş değişkeni ile nitelikli çalışanları kuruma çeker, ( $p=,043<,05$ ) değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Nitelikli çalışanları kuruma çeker değişkeninde sıra değer ortalaması 55-64 yaş aralığında olanların, diğer gruplarda yer alanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir.

Yaş değişkeni ile yönetim kalitesini artırır ( $p=,003<,05$ ) değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yönetim kalitesini artırır değişkeninde sıra değer ortalaması 55-64 yaş aralığında olanların, diğer gruplarda yer alanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir.

Yaş değişkeni ile yerel yönetimin halkın gözündeki değerini artırır ( $p=,026<,05$ ) değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yerel yönetimin halkın gözündeki değerini artırır değişkeninde sıra değer ortalaması 55-64 yaş aralığında olanların, diğer gruplarda yer alanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir.

Kruskal-Wallis H Testi'nde anlamlı farklılık gösteren nitelikli çalışanları kuruma çeker, yönetim kalitesini artırır ve yerel yönetimin halkın gözündeki değerini artırır değişkenlerindeki farklılığın hangi yaş gruplarından kaynaklandığının belirlenmesine ilişkin yapılan Mann Whitney U testi sonuçları tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3: Yaş Değişkeni ile Nitelikli Çalışanları Kuruma Çeker, Yönetim Kalitesini Arttırır ve Yerel Yönetimin Halkın Gözündeki Değerini Arttırır Değişkenlerine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Yaş	N	Sıra Değer Ortalama	Z	P
Nitelikli çalışanları kuruma çeker.	45-54 yaş	8	7,31	-2,562	<b>0,010</b>
	55-64 yaş	3	2,50		
Yönetim kalitesini artırır.	45-54 yaş	8	7,31	-2,562	<b>0,010</b>
	55-64 yaş	3	2,50		
Yerel yönetimin halkın gözündeki değerini artırır.	35-44 yaş	14	9,50	-2,160	<b>0,031</b>
	55-64 yaş	3	6,67		

Tablo 3'te yer alan Mann Whitney U Testi sonucuna göre (0.05 anlamlılık seviyesinde) yaş ile nitelikli çalışanları kuruma çeker değişkeni arasındaki farklılık, 45-54 ile 55-64 yaş aralığında ( $p=,010<,05$ ) olan katılımcılar arasındadır ve katılım düzeyi noktasında bir farklılık vardır. Yaş değişkeni ile nitelikli çalışanları kuruma çeker değişkeni arasındaki anlamlı farklılığın 55-64 yaş aralığında olan katılımcılardan kaynaklandığı belirlenmiştir.

Yaş ile yönetim kalitesini artırır değişkeni arasındaki farklılık, 45-54 ile 55-64 yaş aralığında ( $p=,010<,05$ ) olan katılımcılar arasındadır ve katılım düzeyi noktasında bir farklılık vardır. Yaş değişkeni ile yönetim kalitesini artırır değişkeni arasındaki anlamlı farklılığın 55-64 yaş aralığında olan katılımcılardan kaynaklandığı belirlenmiştir.

Yaş ile yerel yönetimin halkın gözündeki değerini artırır değişkeni arasındaki farklılık, 35-44 ile 55-64 yaş aralığında ( $p=,031<,05$ ) olan katılımcılar arasındadır ve katılım düzeyi noktasında bir farklılık vardır. Yaş değişkeni ile yönetim kalitesini artırır değişkeni arasındaki anlamlı farklılığın 55-64 yaş aralığında olan katılımcılardan kaynaklandığı belirlenmiştir.

Kruskal Wallis H Testi sonucunda anlamlı farklılık bulunan eğitim düzeyi ile hata giderlerinin azaltılmasını sağlar değişkeni arasındaki test sonuçları tablo 4'de gösterilmiştir.

Tablo 4: Eğitim Durumu ile Hata Giderlerinin Azaltılmasını Sağlar Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	Eğitim Düzeyi	N	Sıra Değer Ortalama	$\chi^2$	P
Hata giderlerinin azaltılmasını sağlar.	Lise	6	12,00	10,650	<b>0,031</b>
	Önlisans	3	12,00		
	Lisans	10	16,00		
	Yüksek Lisans	4	13,00		
	Doktora	2	2,50		



Tablo 4’de yer alan Kruskal Wallis H Testi sonucuna göre eğitim durumu değişkeni ile hata giderlerinin azaltılmasını sağlar, ( $p=,031<,05$ ) değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Hata giderlerinin azaltılmasını sağlar değişkeninde sıra değer ortalaması doktora eğitim durumunda olanların, diğer gruplarda yer alanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir.

Kruskal-Wallis H Testi’nde anlamlı farklılık gösteren hata giderlerinin azaltılmasını sağlar değişkenindeki farklılığın hangi eğitim durumu grubundan kaynaklandığının belirlenmesine ilişkin yapılan Mann Whitney U testi sonuçları tablo 5’te gösterilmiştir.

Tablo 5: Eğitim Durumu ile Hata Giderlerinin Azaltılmasını Sağlar Değişkenine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Eğitim Düzeyi	N	Sıra Değer Ortalama	Z	P
Hata giderlerinin azaltılmasını sağlar.	Lisans	10	7,50	-3,303	0,001
	Doktora	2	1,50		

Tablo 5’te yer alan Mann Whitney U Testi sonucuna göre eğitim durumu ile hata giderlerinin azaltılmasını sağlar değişkeni arasındaki farklılık, lisans ile doktora eğitim durumunda ( $p=,001<,05$ ) olan katılımcılar arasındadır ve katılım düzeyi noktasında bir farklılık vardır. Eğitim durumu değişkeni ile hata giderlerinin azaltılmasını sağlar değişkeni arasındaki anlamlı farklılığın doktora eğitim durumunda olan katılımcılardan kaynaklandığı belirlenmiştir.

Kruskal Wallis H Testi sonucunda anlamlı farklılık bulunan yerel yönetimlerde çalışma süresi ile marka, imaj ve kimlik unsurlarının dış çevreye yansımaları, etik unsurlara daha duyarlı yaklaşılmasını sağlar ve hata giderlerinin azaltılmasını sağlar değişkeni arasındaki test sonuçları tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6: Yerel Yönetimlerde Çalışma Süresi ile Marka, İmaj ve Kimlik Unsurlarının Dış Çevreye Yansımaları, Etik Unsurlara Daha Duyarlı Yaklaşılmasını Sağlar ve Hata Giderlerinin Azaltılmasını Sağlar Değişkenlerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	Yerel Yönetimlerde Çalışma Süresi	N	Sıra Değer Ort.	$\chi^2$	P
Marka, imaj ve kimlik unsurlarının dış çevreye yansımalarıdır.	1-2 Yıl	1	15,00	6,540	<b>0,038</b>
	5-9 Yıl	6	8,75		
	10 Yıl ve üzeri	18	14,31		
Etik unsurlara daha duyarlı yaklaşılmasını sağlar.	1-2 Yıl	1	1,00	6,933	<b>0,031</b>
	5-9 Yıl	6	11,50		
	10 Yıl ve üzeri	18	14,17		
Hata giderlerinin azaltılmasını sağlar.	1-2 Yıl	1	4,00	6,817	<b>0,033</b>
	5-9 Yıl	6	9,50		
	10 Yıl ve üzeri	18	14,67		

Tablo 6’da yer alan Kruskal Wallis H Testi sonucuna göre yerel yönetimlerde çalışma süresi değişkeni ile marka, imaj ve kimlik unsurlarının dış çevreye yansımaları, ( $p=,038<,05$ ) değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Marka, imaj ve kimlik unsurlarının dış çevreye yansımalarıdır değişkeninde sıra değer ortalaması 5-9 yıl aralığında yerel yönetimlerde çalışmış olanların, diğer gruplarda yer alanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir.

Yerel yönetimlerde çalışma süresi değişkeni ile etik unsurlara daha duyarlı yaklaşılmasını sağlar ( $p=,031<,05$ ) değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Etik unsurlara daha duyarlı yaklaşılmasını sağlar değişkeninde sıra değer ortalaması 1-2 yıl aralığında yerel yönetimlerde çalışmış olanların, diğer gruplarda yer alanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir.

Yerel yönetimlerde çalışma süresi değişkeni ile hata giderlerinin azaltılmasını sağlar ( $p=,033<,05$ ) değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Hata giderlerinin azaltılmasını sağlar değişkeninde sıra değer ortalaması 10 yıl ve üzeri yerel yönetimlerde çalışmış olanların, diğer gruplarda yer alanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Kruskal-Wallis H Testi'nde anlamlı farklılık gösteren marka, imaj ve kimlik unsurlarının dış çevreye yansımalarıdır, etik unsurlara daha duyarlı yaklaşılmasını sağlar ve hata giderlerinin azaltılmasını sağlar değişkenlerindeki farklılığın hangi yerel yönetimlerde çalışma süresi gruplarından kaynaklandığının belirlenmesine ilişkin yapılan Mann Whitney U testi sonuçları tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7: Yerel Yönetimlerde Çalışma Süresi ile 'Marka, İmaj ve Kimlik Unsurlarının Dış Çevreye Yansımalarıdır, Etik Unsurlara Daha Duyarlı Yaklaşılmasını Sağlar ve Hata Giderlerinin Azaltılmasını Sağlar Değişkenlerine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Yerel Yöne. Çalışma Sür.	N	Sıra Değer Ort.	Z	P
Marka, imaj ve kimlik unsurlarının dış çevreye yansımalarıdır.	5-9 Yıl	6	8,50	-2,477	0,013
	10 Yıl ve üzeri	18	13,83		
Etik unsurlara daha duyarlı yaklaşılmasını sağlar.	1-2 Yıl	1	1,00	-2,590	0,010
	10 Yıl ve üzeri	18	10,50		
Hata giderlerinin azaltılmasını sağlar.	5-9 Yıl	6	8,83	-2,074	0,038
	10 Yıl ve üzeri	18	13,72		
	1-2 Yıl	1	2,00	-2,309	0,021
	10 Yıl ve üzeri	18	10,44		

Tablo 7'de yer alan Mann Whitney U Testi sonucuna göre yerel yönetimlerde çalışma süresi ile marka, imaj ve kimlik unsurlarının dış çevreye yansımalarıdır değişkeni arasındaki farklılık, 5-9 yıl ve 10 yıl ve üzeri ( $p=0,013<0,05$ ) çalışma süreleri olan katılımcılar arasındadır ve katılım düzeyi noktasında bir farklılık vardır. Yerel yönetimlerde çalışma süresi değişkeni ile marka, imaj ve kimlik unsurlarının dış çevreye yansımalarıdır değişkeni arasındaki anlamlı farklılığın 5-9 yıl aralığında çalışma süresi olan katılımcılardan kaynaklandığı belirlenmiştir.

Yerel yönetimlerde çalışma süresi ile etik unsurlara daha duyarlı yaklaşılmasını sağlar değişkeni arasındaki farklılık, 1-2 yıl ve 10 yıl ve üzeri ( $p=0,010<0,05$ ) çalışma süreleri olan katılımcılar arasındadır ve katılım düzeyi noktasında bir farklılık vardır. Yerel yönetimlerde çalışma süresi değişkeni ile etik unsurlara daha duyarlı yaklaşılmasını sağlar değişkeni arasındaki anlamlı farklılığın 1-2 yıl aralığında çalışma süresi olan katılımcılardan kaynaklandığı belirlenmiştir.

Yerel yönetimlerde çalışma süresi ile hata giderlerinin azaltılmasını sağlar değişkeni arasındaki farklılık, 5-9 yıl ile 10 yıl ve üzeri ( $p=0,038<0,05$ ) ve 1-2 yıl ile 10 yıl ve üzeri ( $p=0,021<0,05$ ) çalışma süreleri olan katılımcılar arasındadır ve katılım düzeyi noktasında bir farklılık vardır. Yerel yönetimlerde çalışma süresi değişkeni ile hata giderlerinin azaltılmasını sağlar değişkeni arasındaki anlamlı farklılığın 10 yıl ve üzeri çalışma süresi olan katılımcılardan kaynaklandığı belirlenmiştir.

Kruskal Wallis H Testi sonucunda anlamlı farklılık bulunan bulunulan görevde çalışma süresi ile marka, imaj ve kimlik unsurlarının dış çevreye yansımalarıdır, örgütlerin toplumsal sorumluluklarını arttırır ve yerel yönetimin halkın gözündeki değerini arttırır değişkeni arasındaki test sonuçları tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8: Bulunulan Görevde Çalışma Süresi ile Marka, İmaj ve Kimlik Unsurlarının Dış Çevreye Yansımalarıdır, Örgütlerin Toplumsal Sorumluluklarını Arttırır ve Yerel Yönetimin Halkın Gözündeki Değerini Arttırır Değişkenlerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	Görevde Çalışma Süresi	N	Sıra Değer Ort.	$\chi^2$	P
Marka, imaj ve kimlik unsurlarının dış çevreye yansımalarıdır.	Bir yıldan az	2	3,00	9,929	<b>0,042</b>
	1-2 Yıl	3	11,33		
	3-4 Yıl	2	15,50		
	5-9 Yıl	14	14,61		
	10 Yıl ve Üzeri	4	12,38		
Örgütlerin toplumsal sorumluluklarını arttırır.	Bir yıldan az	2	4,00	9,601	<b>0,048</b>
	1-2 Yıl	3	8,17		
	3-4 Yıl	2	16,50		
	5-9 Yıl	14	13,82		
	10 Yıl ve Üzeri	4	16,50		
Yerel yönetimin halkın gözündeki değerini arttırır.	Bir yıldan az	2	7,25	11,500	<b>0,021</b>
	1-2 Yıl	3	13,50		
	3-4 Yıl	2	13,50		
	5-9 Yıl	14	13,50		
	10 Yıl ve Üzeri	4	13,50		

Tablo 8’de yer alan Kruskal Wallis H Testi sonucuna göre bulunulan görevde çalışma süresi değişkeni ile marka, imaj ve kimlik unsurlarının dış çevreye yansımalarıdır ( $p=,042<,05$ ) değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Marka, imaj ve kimlik unsurlarının dış çevreye yansımalarıdır değişkeninde sıra değer ortalaması bulunduğu görevde çalışma süresi bir yıldan az olanların, diğer gruplarda yer alanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir.

Bulunulan görevde çalışma süresi değişkeni ile örgütlerin toplumsal sorumluluklarını arttırır ( $p=,048<,05$ ) değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Örgütlerin toplumsal sorumluluklarını arttırır değişkeninde sıra değer ortalaması bulunduğu görevde çalışma süresi bir yıldan az olanların, diğer gruplarda yer alanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir.

Bulunulan görevde çalışma süresi değişkeni ile yerel yönetimin halkın gözündeki değerini arttırır ( $p=,021<,05$ ) değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yerel yönetimin halkın gözündeki değerini arttırır değişkeninde sıra değer ortalaması bulunduğu görevde çalışma süresi bir yıldan az olanların, diğer gruplarda yer alanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir.

Kruskal-Wallis H Testi’nde anlamlı farklılık gösteren marka, imaj ve kimlik unsurlarının dış çevreye yansımalarıdır, örgütlerin toplumsal sorumluluklarını arttırır ve yerel yönetimin halkın gözündeki değerini arttırır değişkenlerindeki farklılığın hangi yerel yönetimlerde bulunulan görevde çalışma süresi gruplarından kaynaklandığının belirlenmesine ilişkin yapılan Mann Whitney U testi sonuçları tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 9: Bulunulan Görevde Çalışma Süresi ile Marka, İmaj ve Kimlik Unsurlarının Dış Çevreye Yansımadır, Örgütlerin Toplumsal Sorumluluklarını Arttırır ve Yerel Yönetimin Halkın Gözündeki Değerini Arttırır Değişkenlerine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Görevde Çal. Sür.	N	Sıra Değ. Or.	Z	P
Marka, imaj ve kimlik unsurlarının dış çevreye yansımadır.	Bir yıldan az	2	2,00	-3,047	<b>0,002</b>
	5-9 Yıl	14	9,43		
Örgütlerin toplumsal sorumluluklarını arttırır.	Bir yıldan az	2	3,00	-2,171	<b>0,030</b>
	5-9 Yıl	14	9,29		
	Bir yıldan az	2	1,50	-2,236	<b>0,025</b>
10 Yıl ve üzeri	4	4,50			
Yerel yönetimin halkın gözündeki değerini arttırır.	Bir yıldan az	2	5,00	-2,646	<b>0,008</b>
	5-9 Yıl	14	9,00		

Tablo 9’da yer alan Mann Whitney U Testi sonucuna göre bulunulan görevde çalışma süresi ile marka, imaj ve kimlik unsurlarının dış çevreye yansımadır değişkeni arasındaki farklılık, bir yıldan az ve 5-9 yıl ( $p=0,002<0,05$ ) aralığında çalışma süreleri olan katılımcılar arasındadır ve katılım düzeyi noktasında bir farklılık vardır. Bulunulan görevde çalışma süresi değişkeni ile marka, imaj ve kimlik unsurlarının dış çevreye yansımadır değişkeni arasındaki anlamlı farklılığın bulunduğu görevde bir yıldan az çalışma süresi olan katılımcılardan kaynaklandığı belirlenmiştir.

Bulunulan görevde çalışma süresi ile örgütlerin toplumsal sorumluluklarını arttırır değişkeni arasındaki farklılık, bir yıldan az ile 5-9 yıl ( $p=0,030<0,05$ ) ve bir yıldan az ile 10 yıl ve üzeri ( $p=0,025<0,05$ ) bulunduğu görevde çalışma süreleri olan katılımcılar arasındadır ve katılım düzeyi noktasında bir farklılık vardır. Bulunduğu görevde çalışma süresi değişkeni ile örgütlerin toplumsal sorumluluklarını arttırır değişkeni arasındaki anlamlı farklılığın bulunduğu görevde bir yıldan az çalışma süresi olan katılımcılardan kaynaklandığı belirlenmiştir.

Bulunulan görevde çalışma süresi ile yerel yönetimin halkın gözündeki değerini arttırır değişkeni arasındaki farklılık, bir yıldan az ve 5-9 yıl ( $p=0,008<0,05$ ) arasında bulunduğu görevde çalışma süreleri olan katılımcılar arasındadır ve katılım düzeyi noktasında bir farklılık vardır. Bulunduğu görevde çalışma süresi değişkeni ile halkın gözündeki değerini arttırır değişkeni arasındaki anlamlı farklılığın bulunduğu görevde bir yıldan az çalışma süresi olan katılımcılardan kaynaklandığı belirlenmiştir.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde yönetim anlayışında yaşanan değişiklikler, itibar yönetimi kavramının önemini arttırmıştır. Artan bu önemle birlikte itibar yönetimi, toplum ile kurumlar arasındaki güvenin ve saygınlığın simgelerine dönüşmüş eylemler bütünü olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda artık sadece özel sektör değil kamu kurumları da itibarın yönetiminden sorumlu birimler kurarak kurumsal itibar için çeşitli çalışmalar yapmaya başlamışlardır. Güçlü bir itibar, kurumun sahip olabileceği önemli değerdir. Bu değer algıya dayalı bir değer olduğundan geçmişte yaptıklarıyla gelecekte yapacaklarını kapsamaktadır. Bundan dolayı kurumlar geçmişte yapmış olduğu hataları tekrarlamamak ve hatalardan dersler çıkarıp itibarını koruyarak güçlendirme yoluna gitmelidir.

Kurumlar itibarlarını başarılı bir şekilde yöneterek ancak kamuoyunda saygın ve güvenilir bir yere sahip olabileceklerdir. Sahip olabilecekleri itibar, kurumlara maddi ve manevi olarak

birçok getirisi olacaktır. Bu getirilerin devamlılığının sağlanabilmesinde itibarın korunması önemli bir etkidir.

Kurumların itibarlarını etkili bir biçimde yönetebilmesinde, risklere karşı korunması ve kriz durumunda doğru kararlar vermesi önemli bir yere sahiptir. Özellikle kriz durumlarında kurumlar alacakları kararlarda itibarlarına zarar verecek kararlar almamaya özen göstermelidir. Kurumlar itibarlarını korumak için sık sık bilgilendirici açıklamalar yapmalıdır.

ARştırma sonucunda elde verilere uygulanan Kolmogorov Simirnov testi sonucunda verilerin normal dağılıma uymadığı sonucu elde edilmiştir. Bu nedenle değişkenlerin karşılaştırılabilmesi için parametrik olmayan testlerden Kruskal-Wallis H Testi uygulanmıştır. Bu farklılığın hangi alt gruplardan kaynaklandığını belirleyebilmek için değişkenlerin ikili karşılaştırıldığı Mann-Whitney U Testi yapılmıştır. Yaş değişkeni ile nitelikli çalışanları kuruma çeker, ( $p=,043<,05$ ), yönetim kalitesini artırır ( $p=,003<,05$ ), yerel yönetimin halkın gözündeki değerini artırır ( $p=,026<,05$ ) değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Anlamlı farklılığın 55-64 yaş aralığında olan katılımcılardan kaynaklandığı belirlenmiştir. Hacimirzaoğlu (2009) yapmış olduğu çalışmada araştırma sonucumuzdan farklı olarak yaş grupları ile katılımcıların itibar yönetim anlayışları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Eğitim durumu değişkeni ile hata giderlerinin azaltılmasını sağlar, ( $p=,031<,05$ ) değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Anlamlı farklılığın doktora eğitim düzeyindeki katılımcılardan kaynaklandığı belirlenmiştir. Hacimirzaoğlu (2009) yapmış olduğu çalışmada araştırma sonucumuzdan farklı olarak eğitim durumu grupları ile katılımcıların itibar yönetim anlayışları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Yerel yönetimlerde çalışma süresi değişkeni ile marka, imaj ve kimlik unsurlarının dış çevreye yansımalarıdır, ( $p=,038<,05$ ), etik unsurlara daha duyarlı yaklaşılmasını sağlar ( $p=,031<,05$ ) hata giderlerinin azaltılmasını sağlar ( $p=,033<,05$ ) değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Anlamlı farklılığın 1-2 yıl aralığı, 5-9 yıl aralığı ile 10 yıl ve üzeri çalışma süresi olan katılımcılardan kaynaklandığı belirlenmiştir. Hacimirzaoğlu (2009) yapmış olduğu çalışmada araştırma sonucumuzdan farklı olarak çalışma süresi grupları ile katılımcıların itibar yönetim anlayışları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Bulunulan görevde çalışma süresi değişkeni ile marka, imaj ve kimlik unsurlarının dış çevreye yansımalarıdır ( $p=,042<,05$ ), örgütlerin toplumsal sorumluluklarını artırır ( $p=,048<,05$ ), yerel yönetimin halkın gözündeki değerini artırır ( $p=,021<,05$ ) değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Anlamlı farklılığın bir yıldan az bulunulan görevde çalışma süresi olan katılımcılardan kaynaklandığı belirlenmiştir. Hacimirzaoğlu (2009) yapmış olduğu çalışmada araştırma sonucumuzdan farklı olarak çalışma süresi grupları ile katılımcıların itibar yönetim anlayışları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Bu çalışma sonucunda Türkiye’de itibar yönetimi ile ilgili çalışmaların kurumsal düzeyde hangi aşamalarda olduğunun anlaşılması yönelik olarak İstanbul da ki ilçe belediyeler ele alınmıştır. İstanbul’da itibar yönetimi uygulayan belediye başkanları ve birim yöneticilerinin itibar yönetiminin etkileri hakkındaki görüşleri nedir? Sorusu çalışmanın temel amacı olmuştur. Yapılan analizler sonucunda yaş, eğitim düzeyi, yerel yönetimlerde çalışma süresi ve bulunulan görevde çalışma süresi, demografik faktörler; “nitelikli çalışanları kuruma çeker”, “yerel yönetimin halkın gözündeki değerini artırır”, “yönetim kalitesini artırır”,

“hata giderlerinin azaltılmasını sağlar”, “marka, imaj ve kimlik unsurlarının dış çevreye yansımaları”, “etik unsurlara daha duyarlı yaklaşılmasını sağlar” ve “örgütlerin toplumsal sorumluluklarını artırır” değişkenleriyle farklılık göstermektedir. Bu farklılığın nedenleri tecrübe, genç yaşta yöneticiler ile yaş ilerleyen yöneticilerin yönetim anlayışı ve bakış açıları gibi faktörler etkilemektedir. İtibar yönetiminden sorumlu lise mezunu olan 6 yöneticinin uzun yıllardır belediyelerde görev almaları dolayısıyla sahip oldukları birikim ve tecrübeleri dolayısıyla bu görevde oldukları düşünülmektedir. İnceleme yapılan belediyelerin itibar yönetimi kavramına önem verdikleri ve itibar yönetimi uygulamalarına inandıkları bu çalışma sonucunda söylenebilir.

Belediyelerin halkın ihtiyaç duyduğu en temel hizmetleri yerine getirmeleri ve halka en yakın kurumlar olmaları, ayrıca bu kurumların hizmetlerini onaylayacak / onaylamayacak halk tarafından seçilmeleri, sunulan hizmetlerin kalitesi ve kurumun itibarı açısından önemlidir. Çünkü kaliteli hizmet sunamayan yerel yöneticiler, kurumsal itibara katkı yapamayacağından tekrar seçilememesi gibi bir sonuçla karşılaşacaktır. Dolayısıyla belediyelerin son yıllarda artan itibar çalışmaları, doğrudan sunulan hizmet kalitesiyle ilgili olmaktadır. Yerel nitelikte sunulan hizmetin kalitesi, belediye yöneticilerini seçecek olan halkın nezdinde kurumsal itibarı oluşturacaktır.

İtibar yönetiminin etkin bir şekilde yönetilebilmesi için belediyenin farklı birimleri ile koordineli ve doğrudan belediye başkanını sorumluluğunda bir birimin olması önerilmektedir. Ayrıca günümüzde belediyelerde hala bir birim olarak yer almayan itibar yönetimiyle ilgili İçişleri Bakanlığı, belediyeleri bu birimi kurmaları yönünde de teşvik etmelidir. İtibar yönetimi biriminin kurulması ile belediyelerin itibarını arttırmalarında ve daha etkin kullanmalarında önemli bir rol oynayacağı düşünülmektedir. İtibar, kurumun önemli değerlerindedir. Ancak kurulan bu birimlerin denetimine önem verilmeli ve diğer belediyelerde kurulacak itibar yönetimi birimleriyle belli bir standardizasyon sağlanmalıdır.

Araştırma İstanbul ilinde İtibar Yönetimi uygulayan 25 belediye ile yapılan anket sonuçlarının analizi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma anlık bir araştırmadır. Bu araştırma sonuçlarının genelleştirilebilmesi için, gelecekte bu konuda araştırma yapacak araştırmacıların daha fazla belediyeyi araştırmaya dahil etmesi ile bu araştırmanın kısıtlarından biri olan kadın yönetici sayısı artırılarak daha kapsamlı sonuçlar elde edilmesi mümkündür. Ayrıca araştırmanın süreli araştırma ile uygulanması da gelecek araştırmalar için önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

5355 Sayılı Mahalli İdare Birlikleri Kanunu

AKÇAKAYA, M. (1999), “Belediyelerde Halkla İlişkiler”, Sayıştay Dergisi, 34: 79.

AKMEHMET, D. (2006), Kurumsal İtibar Yönetimi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

ARGÜDEN, Y. (2002), Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Arge Danışmanlık A.Ş., İstanbul.

ARGÜDEN, Y. (2003), İtibar Yönetimi, Arge Danışmanlık A.Ş., İstanbul.

ARSLAN, M. - Berkman, Ü. (2009), Dünyada ve Türkiye’de İş Etiği ve Etik Yönetimi, Tüsiad Yayınları, İstanbul.

- AQUEVEQUE, C. and Ravasi, D. (2006), "Explanation For The Reputation –Performance Relationship",  
<http://www.reputationinstitute.com/members/nyc06/Aqueveque.pdf>, 10.02.2011.
- AYDEDE, C. (2002), Teorik ve Uygulamalı Halkla İlişkiler Kampanyaları, Mediacat Yayınları, İstanbul.
- CROFT, S. - Dalton, J. (2007), "Managing Corporate Reputation",  
[http://dl.lux.bookfi.org/genesis/500000/b67e9f4bec2d7263647db36cfe212157/\\_as/%5BJohn\\_Dalton,\\_Susan\\_Croft%5D\\_Managing\\_Corporate\\_Repu\(BookFi.org\).pdf](http://dl.lux.bookfi.org/genesis/500000/b67e9f4bec2d7263647db36cfe212157/_as/%5BJohn_Dalton,_Susan_Croft%5D_Managing_Corporate_Repu(BookFi.org).pdf), 10.11.2011.
- ER, G. (2008). Sanal Ortamda İtibar Yönetimi, Cinius Yayınları, İstanbul.
- GEMLİK, N. ve Sığı, Ü. (2007), "Kurum İmajı Analizi ve Bir Belediye Üzerindeki Uygulamanın Değerlendirilmesi", İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(2): 279.
- GÜMÜŞ, M. -, Öksüz, B. (2009), Turizm İşletmelerinde Kurumsal İtibar Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- GÜMÜŞ, M. -, Öksüz, B. (2012), "Çalışanların Kurumsal İtibar Sürecine Katılımlarında İçsel İletişimin Rolü", İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 4(16): 2653-4.
- HACİMİRZAOĞLU, M. (2009), İtibar Yönetimi: Çanakkale Bölgesindeki Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- KADIBEŞEGİL, S. (2010), İtibar Yönetimi, 5. Basım, Mediacat Yayınları, İstanbul..
- KARAKILIÇ, N. (2005), "Kurumsal İtibarın Müşteri Tercihleri Üzerine Etkileri: Afyon"da Perakende Sektöründe Faaliyet Gösteren İşletmeler Üzerine Bir Araştırma" Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, 7(2):184-185.
- KARAKÖSE, T. (2007), Kurumların DNA'sı İtibar ve Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- KARAKÖSE, T. (2007), "Örgütlerde İtibar Yönetimi", Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, 11: 9.
- KARATEPE, Selman (2008), "İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Değer Yaratma" Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 7(23):91.
- KELEŞ, R. (2011), Yerinden Yönetim ve Siyaset, Cem Yayınevi, İstanbul.
- KEENEY, D. (2007): "DPKpedia: Definition of Reputation Management",  
<http://www.dpkpr.com/articles/dpkpedia-definition-of-reputation-management/>, 22.01.2011.
- KOÇEL, T. (2005), İşletme Yöneticiliği, Arıkan Yayıncılık, İstanbul.
- KUYUCU, B. A. (2003), "Kurumlarda Etkin ve Başarılı İtibar Yönetimi", Arge Danışmanlık Dergisi, 4:4-20.
- MUTLU, M. (2010), Mahalli İdarelerin Bölgesel Kalkınma Üzerindeki Etkileri, Yüksek Lisans Tezi Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- OKAY, A. ve Okay, A. (2002), Halkla İlişkiler ve Medya, Mediacat Yayınları, İstanbul.

- ÖNER, Ş. (2001), “Belediyelerde Yönetime Katılmada Halkla İlişkilerin Rolü ve Önemi”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3(2):103.
- SOLMAZ, B. (2006), “Krizde İtibarın Yönetilmesi”, Selçuk İletişim Dergisi, 3(4):66.
- ŞATIROĞLU Ç. ve Erendağ F. (2008), “Kurum İtibarının Bileşenleri Üzerine Bir Çalışma: Sağlık Hizmeti Üreten Bir Kamu Kurumunda İç Paydaşlar İtibarı Nasıl Algılıyor?” II. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu, Kocaeli Üniversitesi, 27-28 Nisan.
- TÜRKER, Hamiyet (2005), İtibar Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- ULUSOY, A. Ve Tekin A. (2012), Mahalli İdareler Teori-Uygulama-Maliye, 7. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- USTA, M. (2006), Örgüt Kültüründe Halkla İlişkiler ve İtibar Yönetimi Ege Akdeniz Bölgelerindeki Turizm İşletmeleri Örneği, Yüksek Lisans Tezi Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- UYANIK, C. (2010), “İşletmelerde Halkla İlişkiler Sunumu”, <http://celalettinuyanik.com/wp-content/uploads/2012/06/i%C5%9Fletmelerde-halkla-ili%C5%9Fkiler.ppt>, 03.09.2011.