

Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Kurumsal İtibar Yönetimi: Yükseköğretimde Yapılandırılmasına Yönelik Bir Model Önerisi*

*Creating Sustainable Competitive Advantage through Reputation
Management: A Model Development for Restructuring Higher Education*

Mesut ÖNCEL
Pamukkale Üniversitesi
Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu
Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü
Çivril/Denizli, Türkiye
moncel@pau.edu.tr

Şerafettin SEVİM
Dumlupınar Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Evliya Çelebi Kampüsü, İşletme Bölümü
Kütahya, Türkiye
serafettin.sevim@dpu.edu.tr

Özet

Son yıllarda yapılan araştırmalar ile birlikte itibarın ölçülebilir bir değer olduğunun anlaşılması, kurumsal itibarın nasıl yönetilebileceğini ilişkin tartışmaları beraberinde getirmiştir. Kurumsal itibar yönetimi farklı disiplinlerde çeşitli bilim insanları tarafından geniş bir şekilde çalışılmış olmasına rağmen, yükseköğretim alanında göreceli olarak sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu araştırmanın amacı, üniversitelerde kurumsal itibar yönetiminin bileşenlerinin üniversiteler ölçeğinde belirlenmesi ve yönetsel bir yaklaşım olarak Türkiye yükseköğretim sistemi içerisinde üniversitelerde yapılandırılmasına ilişkin bir model geliştirmektir. Elde edilen veriler ışığında sürdürülebilir bir rekabet gücü sağlamada kurumsal itibar yönetiminin Türkiye'deki üniversiteler üzerinde yapılandırılmasına yönelik model önerisi sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal İtibar Yönetimi, Sürdürülebilir Rekabet, Yükseköğretim

Abstract

Along with the research that has been carried out in recent years, realizing that the reputation is a measurable value has caused discussions about how to manage reputation. Although reputation management has been studied extensively by different scientists in different disciplines, there is relatively a limited number of study in the field of higher education. The aim of this research is to determine the corporate reputation management of universities at universities scale and develop a model for structuring it

* Bu çalışma 01.06.2010 tarihinde savunulan “Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Kurumsal İtibar Yönetimi: Yükseköğretimde Yapılandırılmasına Yönelik Bir Model Önerisi” adlı tezden üretilmiş, 2011 Yılı, 27-29 Mayıs İstanbul’da düzenlenen, “Yeni Yönelişler ve Sorunlar” adlı Uluslararası Yükseköğretim kongresinde sunulmuştur.

in universities within Turkey Higher Education system as an administrative approach. In the light of the gathered data, a model to structure the corporate reputation management for achieving a sustainable competitive strength in Turkish universities has been proposed.

Keywords: *Corporate Reputation Management, Sustainable Competition, Higher Education*

Giriş

Organizasyonların çalışma konuları ne olursa olsun, en değerli varlığı kuşkusuz kurumsal itibarıdır. Kurumsal itibar aynı zamanda bir kurumun temel yeteneklerinin paydaşların nezdinde değerlendirilmesi ile elde edilen ve kurumun entelektüel birikiminin rekabet üstünlüğüne dönüşen yapısını ortaya koymaktadır.

Kurumsal itibar çok zor elde edilebilen kırılabilir yapıya sahip olması, bu değer korunmasını, geliştirilmesini ve sürekliliğinin sağlanmasının teminatını sağlayacak yönetsel çabaların varlığını gerektirmektedir. Kurumsal itibar yönetimi; itibarın korunması, sürekliliğinin sağlanması, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yaratmada stratejik bir araç olarak geliştirilmesini kapsayan yönetsel çabaların toplamını açıklamaktadır.

Kurumsal itibar yönetimi alanında çalışmalar, 90'lı yılların ikinci yarısından itibaren başlamış, disiplinler arası bir araştırma alanı olarak, bilim insanları tarafından farklı perspektiflerde incelenmektedir. Ancak, yükseköğretim kurumlarına yönelik çalışmalar göreceli olarak oldukça sınırlı olup, kurumsal itibar yönetiminin yönetsel anlamda yapılandırılmasına yönelik somut bir öneri de bulunmamaktadır. Yükseköğretimin yaygınlaşması ile birlikte birbirleriyle, gerek uluslararası gerekse ulusal alanda rekabet her zamankinden daha fazla önem arz etmekte, bu süreçte kurumsal itibar ve yönetimi üniversitelerde yeni bir yönetsel yaklaşım olarak ortaya çıkmaktadır.

Türkiye boyutunda yükseköğretimin kurumları arasında rekabet ortamı yaratan ve rekabeti teşvik eden mekanizmalarının geliştirilememiş olması, konuya yönelik önemi ve hassasiyeti daha da artırmaktadır. Bu durum aynı zamanda, sürdürülebilir rekabet gücünün kurumsal anlamda yoksun bırakılması, hem mevcut üniversiteler hem de yeni kurulan üniversiteler ile birlikte daha da önem taşımaktadır. Özellikle yeni kurulan üniversitelerin sağlıklı yapılanmalarına yönelik birçok sorun ile karşı karşıya kaldığı bilinmektedir. Bu nedenle, üniversitelerin evrensel değerleri kapsayan asgari kriterlerin kurumsal itibarın geliştirilebilmesi ekseninde bir çerçeve oluşturulması Türkiye'deki üniversiteler için stratejik bir öneme sahiptir.

Mevcut durum itibarıyla Türkiye'de üniversitelerin rekabetçi yapısını geliştirmede kurumsal itibar yönetiminin ne ölçüde uygulandığı, hangi yönetsel ve idari yapılanmaların olduğu, üniversiteler arasında bu noktada farklılıkların tespitine yönelik gerçekleştirilen araştırma yapılmıştır. Ancak mevcut durum itibarıyla böyle bir yapılanma konusunda, bir proje ya da bir fikir hali hazırda gündemde olmadığı, dahası 2000 yılından önce kurulan yetmiş üç üniversitenin stratejik raporları içerisinde yapılan incelemede kurumsal itibarı ölçme ve değerlendirmeye yönelik yönetsel bir çabanın bulunmadığı görülmüştür (Öncel,2010).

Türkiye yükseköğretiminin ulusal ve uluslararası ölçekte ve özellikle AB sürecinde Bologna sürecinin katılımcı bir ülkesi olarak kalite güvencesi kavramından

öte, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün sağlanmasına yönelik kurumsal itibar yönetiminin örgütsel anlamda işlerlik kazandırılması için, kurumsal itibar yönetiminin uygulanması ve geliştirilmesine ivedilikle gereksinim duyulmaktadır.

1. Kurumsal İtibar ve Temel Bileşenlerinin Kuramsal Çerçevesi

Son yıllarda işletmecilik yazınında rekabet olgusu ile birlikte gündeme taşınan kurumsal itibar, yeni bir kavram değildir. Epistemolojik açıdan ele alındığında kurumsal itibar ile ilgili farklı şekillerde tanımlamalar yapıldığı görülmektedir.

Arapça kökenli bir kavram olarak itibar, Türk Dil kurumuna göre “saygınlık, borç ödemedeki güvenilir olma durumu” olarak ifade edilmiştir (www.tdk.gov.tr:2007). Almanca’da itibarın eş anlamlısı olarak konuşma dilinde; takdir etmek, değer vermek, bir şeye saygı göstermek ve “ün, şan şöhret anlamında” kullanılırken, Amerikan İngilizcesinde, bir konu hakkında genel olarak ne söylendiği, birisi ya da bir şeyin sahip olduğu yetenek, kalite vb. konularda ne düşünüldüğü ya da neye inanıldığını ifade etmektedir (Schwaiger,2004:48).

Temelinde güven duyma, saygı görme, beğenilme gibi pozitif değerlerin sonucunda oluşan itibar, bireysel olduğu kadar, kurumsal hatta ülkeler için de farklı anlamlar taşımaktadır.

Kurumsal itibar, esas itibariyle ne akademik anlamda ne de iş dünyasında yeni bir konu olmamakla birlikte ancak çok önceden beri önemi herkes tarafından kabul görmektedir (Smaiziene, 2008:719).

Literatürde kurumsal itibar ile ilgili birçok tanımlama yapıldığı görülmektedir. Ancak kurumsal itibar son derece karmaşık bir konu olup, bu alanda literatürde konu henüz netleşmemiş (Davies vd., 2001:113), farklı disiplinlerde yaygın olarak çeşitli konu başlıkları çerçevesinde incelenmiş olmasına rağmen tam olarak ne anlama geldiği ve itibarın hangi konuları içermesi gerektiği konusunda ortak bir mutabakat bulunmamakta (Castro vd., 2006:362), yapılan gözlemler ile konu hakkında açıkça bir tanımlama ortaya konulamamaktadır (Mahon, 2002:415). Bunun bir nedeni de, kavramın içeriğinin diğer kavramlarla ilişkilerinin net olarak ortaya konulamamasına (Tucker ve Melewar, 2005:377), dolayısıyla bütün bunların bir sonucu olarak, konu hakkında herkesin üzerinde ortak bir karara vardığı bir tanım bulunmaması ile sonuçlanmaktadır (Barnett vd., 2006:26).

Kurumsal itibar ile ilgili çeşitli bilim insanları tarafından yapılan tanımlamalara şu şekilde yer verilebilir;

Kurumsal itibar, “bir kurumun tüm hedef kitlesine yönelik rakipleri ile kıyaslandığında, genel görüntüsünü oluşturan geçmiş faaliyetlerinin ve gelecek görüntüsünün algısal temsili” (Fombrun, 1996:72), Gardberg ve Fombrun (2002: 304-305) ise, örgütün geçmiş faaliyet sonuçlarının kolektif sunumu ve paydaşlara yönelik değer yaratma kabiliyeti olarak açıklamışlardır.

Benzeri şekilde bütüncül bakış açısıyla kurumsal itibar, örgütlerin yürüttüğü geçmiş faaliyetler ile sağladığı edinimlerin kişisel ve kolektif yargıdan oluşmuş bir sunumu olmakta, elde edilen değer üretme yeteneğinin farklı paydaşlar tarafından tanımlanmasını içermektedir (Castro, vd., 2006:362).

Gotsi ve Wilson (2001:29), çok sayıda bakış açısının altını çizmekte ve genel olarak kurumsal itibarın, hissedarın bir şirketi zaman içinde genel değerlendirmesi olarak görülmesi gerektiğini ifade etmektedir.

Kurumsal itibarı, işletmenin sahip olduğu becerilerin toplamı olarak ele alan farklı bir araştırmada, konu kaynak tabanlı bakış açısına göre ele almakta, işletme için stratejik bir değer taşıyan ve rekabet avantajı yaratan bir faktör olarak tanımlamaktadır (Michalisin vd. :1997).

Kurumsal itibar ile ilgili tanımlar dikkate incelendiğinde, bir şirketle ilgili algılamaların ve açıklamaların çokluğunu vurgulamaktadır ve temel olarak müşterilerin, çalışanların ve toplumun bakış açıları üzerinde odaklanmaktadır (Helm, 2007: 23).

Yukarıdaki tanımlar ele alındığında, kurumsal itibar kavramının dar bir perspektifte ele alındığı söylenebilir. Söz konusu tanımlamalar, kurumsal itibarın sadece iç ve dış paydaşların farklı beğeni kriterleri çerçevesinde, kendi önceliklerine göre oluşturduğu zihinsel bir anlamlandırma süreci ile sınırlı bir kavram olduğuna yönelik bir izlenim oluşturmaktadır. Oysa kurumsal itibar, algılamaların ötesinde farklı kavramlarla ilintili boyutlar taşımaktadır.

Kurumsal itibar, aynı zamanda toplumsal olarak tartışılan bir etkidir. Bir firmanın herhangi bir durumda nasıl davranacağı konusunda öngörülebilir tutumlarını göstermektedir.

İtibar, kaynağında dostluk, iyi ilişkiler kurmak olan ve bununla elde edilen, güvenin oluşturulduğu, inanırlılığın kazanıldığı kişisel yargılardan oluşan bir yapıdır (Budd, 1994: 11). Bu perspektifte kurumsal itibar kavramı içerisinde, “güven” ile ilgili boyutun önem taşıdığı görülmektedir.

Kurumsal itibarın genel kabul gören bir tanımı bulunmamakla birlikte, ortaya çıkan ifadeler ışığında ortak paydada; paydaşların algılamalardan oluşan bir değerlendirme, kurumun toplum nezdinde duruşu ve faaliyet sonuçları nezdinde kurumsal anlamda elde edilen entelektüel birikimlerini yansıttığı söylenebilir.

Günümüzde kurumsal itibar, ister kar amacı güden özel girişimler olsun ister kamu kurumları olsun, fayda yaratma niteliği olan bütün işletmelerin sahip olması beklenen bir değerdir. Kurumsal itibar günümüzde, farklılık yaratan, kuruma rekabetçi avantaj sağlayan eşsiz bir değer olarak ele alınmakta ve önem kazanmaktadır. Yükseköğretimde ve mikro birimleri olarak üniversiteler düzeyinde kurumsal itibarın önemini bu bağlamda ele almak mümkündür.

2. Sürdürülebilir Rekabet Gücü Sağlamada Kurumsal İtibar Yönetiminin Temel Bileşenleri

Yoğun bir rekabet ortamında, kurumsal itibarın sürdürülebilir rekabet gücü sağlamada etkin bir rol oynadığı genel anlamda bilim insanları tarafından kabul edilmektedir (Fombrun & Shanley: 1990; Weigelt & Camerer: 1998; Eberl & Schwaiger: 2005; Smaiziene: 2008). İlgili araştırmalarda, ekonomik edinimlerin sağlanmasında kurumsal itibarın rolü, araştırmacıların ele aldığı disiplin ve incelediği konu çerçevesinde farklılaştığı da görülmektedir.

Sürdürülebilir rekabet avantajına yönelik katkıları farklı şekillerde incelenmekle birlikte, kurumsal itibar yönetiminin temelinde hangi kavramsal boyutları kapsadığı da çeşitli araştırmalarla ele alınmaktadır. Bu çerçevede kurumsal itibarın kaynağı

genellikle; kurum kimliği, kurum kültürü, kurumsal imaj ve iletişim ile açıklandığı görülmektedir (Fombrun: 1996; Gray& Balmer: 1998; Alessandri: 2001; Gotsi &Wilson: 2001). Ayrıca marka, güven ve etik kavramları da konu kapsamında incelenmektedir. Kurumsal itibarın kaynağını ve çerçevesinin açıklamaya yönelik kavramlar aynı zamanda kurumsal itibar yönetiminin temel bileşenlerinin ne olması gerektiği konusunda belirleyici rol oynamaktadır.

Kurumsal itibar yönetimi alanında son yıllarda birçok araştırma yapılmış olmasına rağmen; yapılan çalışmaların teorik boyut ile sınırlı kaldığı, itibarı ölçme ve değerlendirmede sınırlı sayıda görüşlere dayandırılarak geçerliliği ve güvenilirliği konusundaki ortaya çıkan sorunlar (Walsh& Wiedmann: 2004), kavramlar arası kargaşa ile konunun açıkça ortaya konulamaması (Money & Hillenbrand: 2006) şeklinde eleştirilere maruz kalmıştır.

Kurumsal itibarın ölçümlemesine yönelik eleştirileri ortadan kaldırmak ve kurumsal itibarı geniş bir katılımcı kitlesi sağlayarak somut bir şekilde ölçebilmek için itibar katsayısı geliştirilmiştir. İtibar katsayısı, paydaşların altı temel bileşene bağlı yirmi ifade ile kurumsal itibarı nasıl gördüklerini tespit etmektedir. (<http://www.harrisinteractive.com/Products/ReputationQuotient.aspx>).

Diğer yandan, kurumsal itibar yönetimi alanında farklı boyutlarda yapılan araştırmalara karşılık, genel olarak bir kuruma ait “İtibar Taşıyıcısı” olabilecek bileşenler akademik çalışmalarda yer verilmediği gözlenmiştir. Ancak bu konuda referans olabilecek çalışma olarak Cravens vd.(2003) tarafından geliştirilen, “itibar endeksi” ile kurumsal itibarın bileşenlerine yönelik hipotetik bir çalışma saptanmıştır.

İtibar endeksi içerisinde geçen bileşenler, kurumsal itibar yönetimi kapsamında hangi bileşenlerin işletmeler tarafından izlenmesi gerektiğini göstermektedir. Söz konusu bileşenler; ürün ve hizmetler, işgörenler, dış ilişkiler (toplum, ortaklar, rakipler, yatırımcılar, çevre), yenilikçilik, değer yaratma, finansal güç, strateji, kültür ve maddi olmayan hükümlülükler olarak ifade edilmektedir (Cravens vd. ,2003: 206-207). Harris-Fombrun itibar katsayısı modeli ve Cravens vd. tarafından geliştirilen itibar ölçme ve değerlendirme modellerine göre, işletmecilik ekseninde sürdürülebilir rekabet gücü sağlamada kurumsal itibarın ölçümünde ve göz önüne alınabilecek kurumsal itibarın temel bileşenleri; Ürün ve hizmetler, yenilikçilik, çalışma ortamı, yönetim anlayışı, vizyon ve liderlik, finansal performans olarak sıralanabilir.

Sürdürülebilir rekabetin kaynağı olarak kurumsal itibar bileşenlerine yönelik ortaya çıkan ve her bir bileşen için paydaşların kuruma yönelik değerlendirmelerinin pozitif yönlü değişimi ile başarılabileceği söylenebilir.

3. Yükseköğretimde Rekabet ve İtibar Yönetiminin Kurumsal Görünümü

Geçmişten günümüze yükseköğretim modellerinde ortaya çıkan farklı yapılar ve günümüzde bu yapılarla ilişkin sorgulamaların artış göstermesi, dünya ölçeğinde yeni bir model arayışının sürekli var olacağını sembolize etmekte, hatta bu arayış bir anlamda üniversitelerin baştan beri hep yeni bir reform beklentisi içinde görünmesine yol açmaktadır (Charle & Verger: 2005).

Geçmişte olduğu gibi, günümüzde de toplumsal değişimler ve yapılanmalara paralel olarak üniversitelere yönelik beklentiler değişmektedir. Bugün geldiğimiz noktada, üniversitelerin yeni bilgi kapitalizmine daha uyumlu hale getirmesi yönünde ki kuvvetli baskılar (etkin ve verimli çalışmadıkları, kısıtlı kamu kaynaklarını israf

ettikleri gibi ithamlar) üniversiteleri değişime adeta zorlamaktadır (Yıldırım vd., 2008: 877).

Küresel ölçekte her alanda yaşanan rekabet, yükseköğretim alanında da kendini göstermekte, hali hazırda üniversiteler geleneksel görevlerini sürdürmeleri yanında, rekabetçi bir yapıda yönetilmeleri konusunda beklentiler oluşmaktadır. Bu değişimlerin ve değişimi tetikleyici faktörlerin neticesinde üniversitelerde yeni bir yönetsel paradigma olarak “**kurumsal itibarı güçlü rekabetçi bir üniversite yönetim modeli**” geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Nitekim üniversiteler arasında ulusal ve uluslararası boyut kazanan rekabet, açık veya örtülü bir şekilde yaşanmaktadır.

Kurumsal itibar yönetiminin, üniversitelerin neden gündemine giren bir konu olduğu bu bağlamda ilişkilendirilebileceği gibi, aynı zamanda son yıllarda kamu sektöründe artan şeffaflık, hesap verilebilirlik, toplam kalite yönetimi, faaliyet raporlarının kamuoyu ile paylaşımı gibi Anglo-Sakson modelinden etkilenen üniversitelerde yöneticilik zihniyetinin daha da ağırlık kazanacağı beklentileri ile bağdaştırılabilir.

3.1. Kurumsal İtibar Yönetiminin Yükseköğretimdeki Boyutları

Toplumsal beklentilerle ağır sorumlulukların merkezine dönmüş üniversitelerin son yıllarda sayısal anlamda artışı, üniversitelerin birbirleriyle rekabet etmeyi teşvik eden sistemlerin de ortaya çıkmasına neden olmuştur. Diğer yandan Yükseköğretim sistemlerinin birbirine yaklaşması yanında, üniversiteden beklenen işlevlerin belirli niteliklerde taşınmasını gerektirmiştir.

Kurumsal itibar yönetimi alanında yapılan araştırma ve tanımlamalar çerçevesinde yükseköğretimdeki kurumsal itibar yönetiminin temel boyutu, bir üniversitenin varlık sebebinin devamını oluşturan konularda üzerine düşen görevler konusunda ne ölçüde başarılı olduğunun paydaşlar tarafından değerlendirilmesi içeren bir süreç olarak ele alınabilir.

Yükseköğretim sistemlerinin ulusal ve uluslararası alanda rekabet yeteneğini artırmaya, farklı ülkelerin eğitim sistemlerine uyum sağlamaya yönelik çalışmalar son yıllarda yoğun bir şekilde gözlemlenmektedir. Bu çalışmaların önemli bir bölümü, ulusal ve uluslar arası düzeyde üniversitelerin rekabetçi yapılarını başarı sıralamalarıyla karşılaştırmaya yönelik ortaya konulmaktadır. Örneğin, THES (Times Higher Education Supplement), ARWU (Academic Ranking of World Universities), Webometrics gibi araştırmalar konu hakkında küresel ölçekte ön plana çıkan başarı sıralamalarını oluşturmakla birlikte, farklı ülkelerde birçok araştırma yapıldığı bilinmektedir.

Tablo 1: Üniversitelerin Ulusal ve Uluslararası Sıralama Sistemlerini Yürüten Kurumların Dağılımı

BÖLGE	Ülkelere Göre Araştırmaları Yürüten Kurumlar
Avrupa	Almanya (B&C,C), İtalya (C), Hollanda (A), Portekiz (C), İspanya(B,C,IC), İsveç (C), İsviçre (B&C), İngiltere (A,B,IC)
Doğu Avrupa ve Merkez Asya	Kazakistan (A,B), Polonya(C), Slovakya(B), Romanya (B&C), Rusya (B), Ukrayna(B&C)
Asya ve Pasifik	Avustralya (B), Çin(B,C,IB), Hong-Kong(C), Hindistan (C&D), Japonya (B,C), Kore (A), Malezya(A), Pakistan(A), Yeni Zellenda (A), Tayland(A), Tayvan (IA,B)
Latin Amerika ve Karayipler	Arjantin (D), Brezilya(A), Şili(C,D), Meksika(B), Peru(B)
Afrika	Nijerya (A), Tunus (A)
Kuzey Amerika	Kanada (B,C,B&C), Amerika (C,IC)
A: Resmi kurumlar B: Bağımsız organizasyonlar/üniversiteler C: Gazeteler/periodyk yayınlar/medya D: Akreditasyon kurumları I: Uluslararası sıralamalar	

Kaynak: Salmi ve Saroyan, 2007:36; Williams, 2008:8

Öznel ve nesnel kriterlerin içerisinde yer aldığı başarı sıralamalarıyla elde edilen sonuçlar, üniversitenin performans göstergelerini ortaya koymada ve elde edilen göreceli sonuçların bir üniversitenin kurumsal itibarını ortaya koyan önemli bir gösterge olarak dikkate alınmaktadır.

Türkiye’de yükseköğretim sistemine yönelik bireysel araştırmaların ötesinde üniversiteler arası kıyas edinmenin devlet organlarınca veya bağımsız kurumlarca desteklenen geleneksel bir yönetim anlayışına dönüşümünü esas kılacak yasal düzenlemelere ve yönetim modellerine gereksinim duyulduğu ortadadır.

3.2. Kurumsal İtibar Yönetiminin Bileşenleri Ekseninde, Üniversitenin Rekabet Yapısını Destekleyen Performans Göstergeleri

Üniversitelerin faaliyetlerinde öncelik verdiği temel işlevleri anlamında değerlendirdiğimizde, araştırma üniversiteleri ve kitlesel eğitim üniversiteleri şeklinde iki gruba ayırmak mümkündür. Ancak, eğitim-öğretim veya araştırma işlevine öncelik vermesi, toplumsal beklentileri ve ortaya koyacağı performans beklentilerini değiştirmeyecektir. Performans çıktıları aynı zamanda kurumsal itibarı ve kurumun rekabetçi konumu hakkında anlamlı bir ilişkisini tanımlamamızda yardımcı olacaktır. Diğer yandan makro düzeyde yükseköğretimde, mikro bazda üniversiteler düzeyinde yönetsel anlamda dikkate alınacak göstergeler, örgütsel yapılanmanın ve kurumsal stratejilerin belirlenmesinde yol gösterici olacaktır.

İtibarın yapılandırılmasında birçok faktör etkili olmakla birlikte, çekicilik ve sürdürülebilirlik açısından elit üniversiteleri ayıran temel başarı anahtarı “araştırma” fakültelerinin yüksek oranda başarısı, finansal kaynaklar ve başarılı öğrencilerinin üniversiteye yönelik tercihleri üzerinde odaklanmaktadır (Fried, 2005: 2). Bu nedenle, üniversitelerin rekabet yapısını destekleyicisi olan en önemli göstergelerden birisi kuşkusuz, öğrenci ve bilim insanların üniversiteye yönelik tercihleri, akademik girişimciliğe dayalı üretkenlik, finansal kaynak üretmeye yönelik yetkinlikleri olarak sıralanabilir.

Benzer bir şekilde dünya çapında üniversite olmak ne anlama gelir? Sorusunun yanıtladığı bir araştırmada; çok sayıda yetenekli kişi (akademik personel ve öğrenci

kalitesi), kaynakların bolluğu, uygun yönetim olarak işaret edilmektedir (Salmi, 2009). Eğitim-öğretim, üniversitelerin en önemli işlevlerinden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle öncelikli olarak üniversitenin eğitim-öğretim faaliyetlerinin girdi kaynağını oluşturan öğrenci ve akademisyenlerin tercihleri üniversitenin temel işlevleri bazında rekabet yapısını destekleyen en önemli göstergelerden birisi olacaktır. Bu konudaki temel bakış açısının, girdi kaynağına yönelik kalitenin, çıktıya yönelik olumlu sonuçları vaat etmesine yönelik ortaya çıkardığı beklenti ile açıklanabilir.

Üniversitelerin idari organları içerisinde yer alacak yeni bir işlev olarak kurumsal itibar yönetimi, üniversiteye yönelik olumlu izlenimlerin oluşması bu izlenimleri oluşturacak gelişmelerin izlenmesini içermektedir.

Kurumsal itibara yönelik yapılan tanımlamaların ortak noktalarından hareket ederek, üniversiteler için itibar, medyanın da içerisinde yer aldığı, zaman içerisinde üniversitenin iç ve dış çevresi tarafından algılamaların oluşturduğu kolektif yargıların toplamı olarak tanımlanabilir. (Fried, 2005:261) Bu noktada üniversitenin itibarına etki eden kimlik, hem üniversiteleri birbirinden ayırmakta, hem de üniversitenin iç ve dış çevrede ortak paylaşılan algılamaları oluşturmaktadır (Freid, 2005). Kurumsal itibar yönetiminin rolü, üniversiteye yönelik paydaşların daha öncelikli tercih edilmesini sağlayacak farklılaşma stratejilerinin geliştirilmesi ve temel yeteneklerin ortaya çıkarılmasını sağlamaktır.

Üniversitelerin rekabetçi yapısını desteklemede ve üniversiteye yönelik tercihlerin kaynağını kuşkusuz ortaya koyduğu başarı ölçütleri oluşturmaktadır. Kurumsal itibarın elde edilmesi, üniversitenin sahip olduğu kimliği, imajı, markası gibi kavramlarda değil, bu kavramlara anlam katan performans göstergeleri ile ilgilidir. İlgili performans göstergeleri aynı zamanda başarı sıralamalarının temel ölçütlerini oluşturmakta ve üniversitenin göreceli olarak başarısını ve kurumsal itibarını yansıtmaktadır.

Mazzarol (1998:168), yükseköğretim pazarında uluslararası başarı faktörlerinin belirlenmesine yönelik gerçekleştirdiği araştırma ve elde edilen bulgular, kurumsal itibarın bileşenleri benzeşim göstermektedir. Mazzarol, performans ölçümü ve kritik başarı faktörleri için toplam on yedi faktör belirlemiş, araştırma bulgularında başarı faktörleri olarak sıraladığı, yenilikçilik teşvik edilmesi, yüksek oranda kaliteli ve deneyimli akademik çalışanlar, yüksek düzeyde algılanan imaj, müşteri odaklı kültür, bilişim teknolojilerinin etkin bir şekilde kullanılmasını, kurum başarısını artıran unsurlar ile ilişkilendirmiştir. Bunun dışında, güçlü bir finansal kaynağa sahip olma, iyi bilinen bir kurum olması, oldukça güçlü ve aktif mezunların varlığı, teknik anlamda alanında en üstün olma ve geniş kapsamda sunduğu eğitim programlarını ise kurumsal itibar ile ilintili olduğunu ifade etmiştir (Mazzarol, 1998).

Kurumsal itibar yönetiminin bileşenleri ekseninde, üniversitenin rekabet yapısını destekleyen performans göstergeleri, üniversitenin yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeyde beklentiler ışığında, her bir bileşene ait gösterdiği performansa bağlı rekabet yapısını desteklediği söylenebilir.

Alessandri vd. (2006:264) olumlu bir üniversite itibarını üç temel faktör ile ilişkili olduğunu belirtmektedir. Buna göre; 1) **Kaliteli akademik performansın varlığı:** a. Üniversitenin sunduğu yüksek eğitim kalitesi, b. Daha nitelikli ve başarılı öğrencileri çekmede arzusu. c. Yüksek düzeyde fakülte kalitesi d. Üniversitenin gelecekte büyüme eğilimi gösteren yapısı e. Üniversitede mükemmel bir liderliğin varlığı. 2) **Üniversitenin dışsal anlamda değerlendirildiği performans göstergeleri:** a.

Medyanın üniversiteye yönelik pozitif raporlarının varlığı b. Üniversitenin medya karşısındaki görünebilirliği c. Üniversitenin, üyelerine ve topluma karşı gösterdiği sorumluluklar. 3) **Üniversiteye yönelik oluşan duygusal his ve yargılar:** a. Üniversite hakkında olumlu duygular besleme. b. Üniversite ve kişi (araştırmaya katılan) arasındaki güçlü duygular.

Bir üniversitenin kurumsal itibarına ilişkin en önemli katkısı sistemin girdisini oluşturan başarılı öğrencilerin tercihleri ile başlamaktadır. Nitekim yapılan bir araştırmada, üniversite seçiminde öğrenci tercihlerini etkileyen faktörler olarak; ilk olarak bölüm alan seçimi, sonraki temel iki kriterden birisi üniversitenin diğeri ise ilgili bölümün itibarı olduğu vurgulanmaktadır (Veloutsou vd., 2004: 165).

Günümüzde kurumlar rekabet avantajını, hem kişisel hem de kolektif stratejik faaliyetleriyle gerçekleştirebilmektedir (Barnett, 2006: 272). Ancak üniversitelerde kolektif çabanın varlığı, akademik personeli üretkenliğe teşvik edecek üniversite yönetiminin varlığına veya üst yapı kurumu olarak Yükseköğretim Kurulu'nun ortaya koyacağı standartlarla başarıya ulaşılabilir. Örneğin, Türkiye'de yayın sayısını artırmayı teşvik eden ve özellikle akademik yükseltme ve atama kriterlerinde temel alınan yayın sayısı, sayısal anlamda olumlu sonuçlar vermektedir. Üniversitelerin başarı sıralamalarında temel kriterlerden biri olarak kabul edilen yayın sayısı, üniversitenin kurumsal itibarına katkı sağlayan bir veri olarak yer almakla birlikte, nitelik olarak söz konusu yayınların uluslararası standartlarda makul sayıda bir atıf alması daha fazla önem taşımaktadır.

Kurumsal itibarın gelişimini destekleyici göstergeler makro ve mikro boyutta ele alınabilir. Makro boyut, bir üniversitenin kontrolü altında olmayan değişkenleri içermekte, mikro boyutta ise birim bazında kurumsal itibarın gelişimini katkı sağlayacak yönetsel yapılanma ve yönetim kadrosunun kavramsal yeteneği çerçevesinde şekillenmektedir.

Literatürde ortaya çıkan sonuçlar çerçevesinde kurumsal ölçekte üniversitenin itibarını destekleyici olumlu performans göstergelerini şu şekilde açıklayabiliriz;

A. Entelektüel Kaynaklara İlişkin Göstergeler

1.a. Öğrenci ve Öğretim Üyesi Eksenli İtibar Göstergeleri

- Üniversiteyi tercih eden öğrencilerin sayısı ve başarı sıralaması içindeki yeri (Türkiye'de ÖSS'de alınan puanların başarı sırası içindeki yüzdesel dilimi)
- Öğrenci devir oranı (Birinci sınıfta kayıt yaptıran öğrencilerin iki yıl içerisinde ilişiği kesilen öğrenci sayısının kayıt yaptıran öğrenci sayısına oranı)
- Üniversite içinde öğrenci başına düşen öğretim üyesi sayısı
- Üniversite içinde yer alan yabancı uyruklu öğrencilerin, toplam öğrenci sayısı içindeki oranı
- Değişim programları ile üniversiteyi tercih eden yerli-yabancı öğrenci ve öğretim üyesi sayısı
- Yurt dışında yürütülen bir projede görev almış ve/veya yapmış, spesifik bir alanda deneyim artırıcı bir çalışmada yer almış/almakta olan, hali hazırda farklı bir üniversitede (yurt içi-yurt dışı) ders yürütmekle görevli öğretim üyesi sayısı

- Mezuniyet sonrası öğrencilerin sınavlarda almış olduğu başarı puanları ve diğer üniversiteler karşısında (kümülatif/fakülte/program) bazında başarı düzeyi
- Mezuniyet sonrası iş bulma ve istihdam oranı (İş bulan öğrencilerin/İş bulamayanlar içindeki oranı)
- Merkezi sınavlarda elde edilen başarı göstergeleri (Yabancı dil sınav sonuçları, merkezi atamalarla kamu kurumlarına yerleşen mezun durumundaki öğrenciler)
- Mezunlar derneğinin varlığı, kayıtlı üye sayısı, üyelere üniversiteye (maddi ve manevi) bağışta bulunanların toplam üye sayısına oranı

1.b. Bilimsel çalışmalara ilişkin itibar göstergeleri

- Üniversitenin kümülatif uluslararası endekslere giren yayın sayısı (Ayrıca birimler ve program bazında yurt içi ortalamasına göre başarı düzeyi)
- Bilim insanlarına yönelik göstergeler; (Öğretim üyeleri başına düşen ortalama yayın sayısı, yayımlanan çalışmalara ilişkin uluslararası endekslere giren atıf sayısı)
- Üretilen patent, buluş ve yenilikçi faaliyetler (Ekonomik bir değere dönüşümü)
- Akademik dönemler itibarıyla üniversite bünyesinde yapılan bilimsel etkinlikler (uluslararası ve ulusal düzeyde panel, sempozyum, konferans) ve katılımcı sayısı

2. Öğrenme kaynaklarına İlişkin İtibar Göstergeleri

- Kullanılan fiziksel mekanlar ve yeterlilikleri (öğrenci sayısına göre)
- Deney ve araştırmalar için laboratuvar koşulları ve yeterlilikleri
- Bilgisayar laboratuvarlarında bulunan ve aktif halde kullanılabilir bilgisayar sayısı
- Satın alınan lisanslı yazılımların toplam değeri
- Kütüphane imkanları (Abone olunan uluslararası veri tabanları, endeksler), abone olunan dergiler, güncel kitaplar, etüt ortamları
- Yaşam boyu öğrenmenin bir parçası olarak sürekli eğitim merkezlerine yönelik talep

3. Çevre ile yürütülen işbirliklerine ilişkin itibar göstergeleri

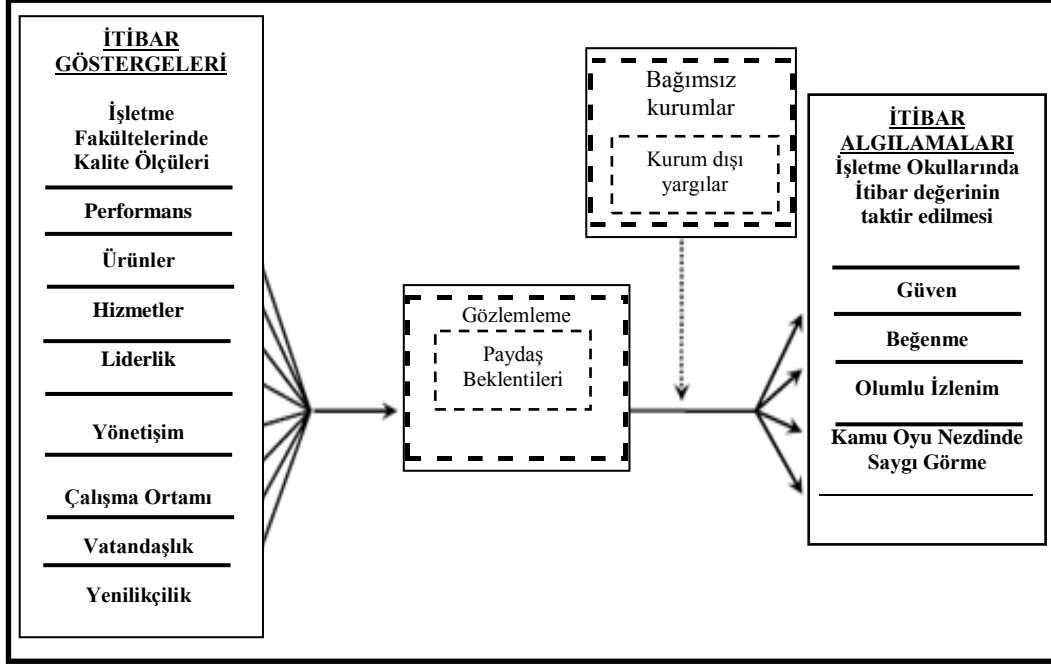
- Uluslararası diğer üniversiteler, kurum ve kuruluşlarla yapılan karşılıklı işbirlikleri ve anlaşmalar
- Bölgesel düzeyde gerçekleştirilen üniversite-sanayi işbirlikleri
- Uluslararası yada ulusal basında üniversite ilgili yapılan olumlu duyurular
- Basın yayın, medya ile ilişkiler
- Yerel politik çevre ile yürütülen proje ve işbirlikleri

4. Sosyal, ekonomik ve kültürel yapıya katkıları

- Sosyal yaşam kalitesini artırma eksenli bilgi üretimi, üretilen bilginin toplumsal anlamda paylaşımı ve kentleşme sürecine katkısı
- Yerel sorunların çözüme yönelik geliştirilen projeler ve elde edilen çıktılar
- Yaşam boyu öğrenmenin çıktısı olarak bölgesel ve/veya toplumsal anlamda katkısı
- Üniversitenin kent yaşamına nüfus ve ekonomik anlamda katkısı

Üniversitelerin, kurumsal itibar göstergelerinin bağımsız organizasyonlarca ölçümü ve entelektüel varlıklarının raporlanması üniversitelerin kaliteye daha fazla önem vermelerine ve kendi aralarında rekabet etmelerinin zeminini sağlayacaktır.

Benzer bir şekilde aşağıda işletme okullarının itibarının ölçümüne yönelik olarak geliştirilen model bu görüşü desteklemekte ve üniversitelerin farklı akademik birimlerine uygulanabilir nitelik taşımaktadır.



Şekil 1: İşletme Okullarına Yönelik İtibar Modeli (Cohen,2007:284)

Üniversitelerde kurumsal itibar yönetimi uygulamalarının nihai hedefinin, kurumsal itibarın elde edilmesi, korunması ve geliştirilmesini kapsamaktadır. Bu noktada üniversitelerin temel itibar göstergelerinin belirlenmesi, paydaşlar nezdinde algılanan itibarı etkileyen faktörlerin analiz edilmesi ve yönetsel anlamda kurumsal itibarı geliştirecek stratejileri kapsamaktadır. Uygulamada üniversitelerde itibar yönetimi işlevinin süreklilik taşıyan bir yönetsel faaliyet olarak ele alındığı ve üniversitenin itibarının çeşitli araştırmalarla gelişiminin izlendiği görülmektedir.

4. Türkiye'deki Üniversitelerde Kurumsal İtibar Yönetiminin Yapılandırılmasına İlişkin Model Önerisi

Gerek işletmelere yönelik kurumsal itibar bileşenleri gerekse uluslararası ölçekte yapılan genel kabul görmüş üniversite başarı sıralamaları dikkate alınarak, üniversitelere yönelik olarak kurumsal itibar yönetiminin bileşenleri iki temel boyutu ortaya çıkmaktadır. Bunlardan birincisi, kurumsal itibarı destekleyici üniversitelerin örgütsel performans göstergeleri neler olduğunun belirlenmesi ve uluslararası başarı sıralamaları içerisinde taşıdığı anlamın tespit edilmesi. İkincisi ise, işletmecilik bakış açısıyla üniversitelerin yönetsel yapılanması kapsamında kurumsal itibar yönetiminin tamamlayıcı bileşenlerinin tanımlanmasıdır. Burada elbette ulusal ve yöresel nosyonlarında dikkate alınması gerekmektedir.

Kurumsal itibarı destekleyici üniversitelerin örgütsel performans göstergeleri; üniversitelerin geçmiş faaliyet sonuçlarını yansıtmakta ve kurumsal itibarı destekleyici

yönde etkilemektedir. Söz konusu göstergeler üniversitelerde örgütsel performans göstergelerinin temel temasını oluşturmaktadır.

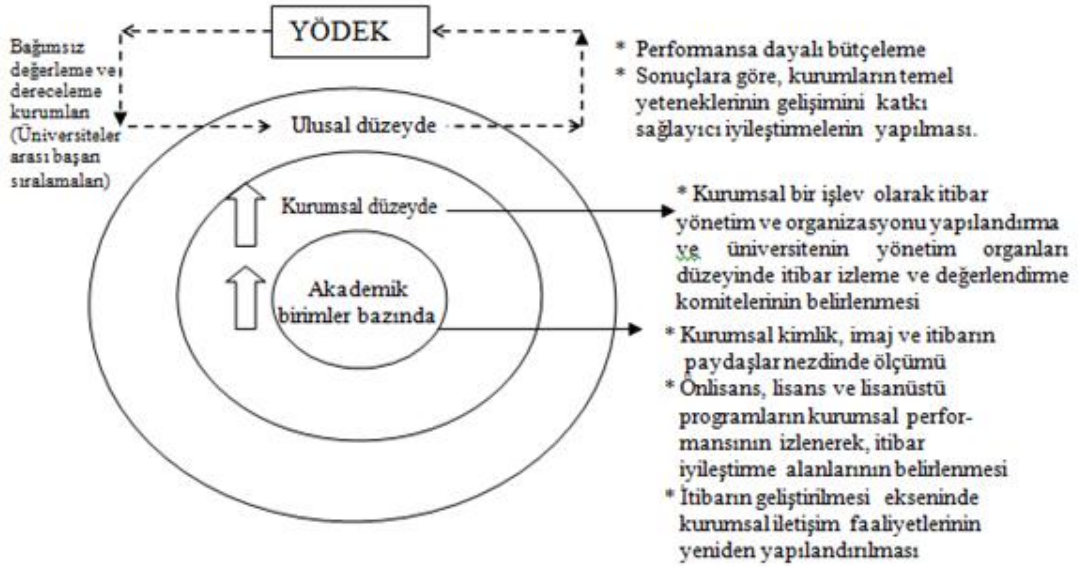
Üniversitelerde kurumsal itibar yönetiminin tamamlayıcı bileşenleri, ürün ve hizmetler, yenilikçilik, çalışma ortamı, yönetim, vizyon ve liderlik ve finansal performans olarak Harris-Fombrun'nun itibar katsayısı modeli dikkate alınabilir.

Kamu veya Vakıf üniversitesi ayrımı yapmaksızın itibar yönetimi uygulamalarının geliştirilmesinde; kurumsal itibarı destekleyici makro düzeyde uygulamalar ve kurumsal itibarın uygulanmasına yönelik mikro düzeyde ele alındığı yönetsel uygulamalar olmak üzere iki açıdan değerlendirilebilir.

Modelin Uygulanmasındaki Aşamalar;

(A) Makro düzeyde

- Kurumsal itibarı kısıtlayıcı faktörlerin tanımlanması ve üniversiteler arası rekabetin geliştirilmesine yönelik yasal düzenlemelerin yapılması
- Yüksek Öğretim Akademik Değerlendirme ve Kalite Komisyonu'nun (YÖDEK) işlevselliğinin artırılması ve kurumsal itibarın üniversiteler düzeyinde yapılandırılması, korunması, geliştirilmesi ve izlenmesinde üst yönetimini oluşturarak destekleyici rol oynamasının sağlanması.
- Bağımsız kurum ve kuruluşlar tarafından kurumsal itibarı ölçme, değerlendirme ve sonuçların kamuoyu nezdinde raporlandığı sistemlerin varlığının geliştirilmesi ve kurumsallaştırılması.



Şekil 2: İtibar Yönetiminin Yükseköğretimde Uygulama Katmanları

(B) Mikro düzeyde

- İtibar yönetimi temel dinamiklerini oluşturan misyon ve vizyonun gözden geçirilerek, paydaşların güvenilirliği artıracak eylemler ile söylemlerin tutarlılığını sağlayan destekleyici ortak hedeflerin tanımlanması
- Bölgesel farklılıklar, üniversitelerin kuruluş yılı, bütçesi ve üniversitelerin iç dinamikleri kapsamında üniversitenin kurumsal kimliklerinin ve işlevlerinin

yeniden tanımlanması. Örneğin, ulusal anlamda anlam taşıyan tarihi bir savaştan adını alan bir üniversite için, uluslararası bilim dünyasında taşıdığı marka değerinin ne olacağının sorgulanması gerekmektedir. Dolayısıyla, üniversitenin özgün bir karakter yaratmada, sahip olduğu kurumsal kimliklerinin ve kurumun karakteristik özelliklerinin paydaşların tamamına etkili ve tutarlı bir şekilde aktarılmasına yönelik iyileştirilme alanlarının belirlenmesi.

- Kurumsal iletişim faaliyetlerinin geliştirilerek özellikle itibar yönetimi uygulamalarının destekleyici yönde bilişim teknolojilerinin etkinliğinin artırılması
- Üniversitenin farklı tedarikçilerinin kurumsal itibar yönetim sürecine katılımının sağlanması
- Üniversitede itibar yönetimi çalışma gruplarının geliştirilmesi
- Üniversite içerisinde yenilikçilik yaratacak faaliyetleri her akademik düzeyde destek verilmesi bu anlamda özellikle öğretim programlarının gözden geçirilmesi
- Üniversitenin önceliklerine yönelik geleceğe yönelik kurumsal itibarın geliştirilmesine yönelik stratejik planların hazırlanması sağlanmalıdır.

İtibar, üniversitelerin uluslararası profil kazandıracak niteliklerin toplamı, itibarın üniversitelerde yönetimi ise, bu nitelikleri tanımlama, geliştirme ve farklılaşma yaratarak sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü elde edebilmesinin koşullarını yönetsel anlamda sağlama çabalarını kapsamaktadır.

İtibar yönetiminin uygulanması, özellikle yeni kurulan üniversitelere bir yol haritası oluşturacağı gibi aynı zamanda mevcut gelişim ve değişimler ışığında üniversitelere yeni bir perspektif kazandırması ve üniversitelerin yönetsel stratejileri içerisinde önceliklerini değiştirmesi beklenmektedir.

Sonuç ve Öneriler

Yükseköğretime ilişkin genel eğilimler ve artan beklentiler, ülkelerin bilim politikasını olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. Eğilimler ışığında beklentilerin pozitif yönlü dönüşümü ve uluslararası yükseköğretim pazarından daha pay edinme arzusu, “itibar” kavramını stratejik bir konu haline getirmektedir. Olumlu bir itibarın, kurumsal çekiciliği artırarak rekabetçi yapının geliştirilmesine yönelik yarattığı etki, daha fazla beklenti içinde olan ülkelerin yükseköğretim sistemlerinde öncelikli gündem konusu haline getirmiştir.

Türkiye Yükseköğretiminde yaşanan gelişmeler mevcut durumda üniversitelerin performanslarını kendi içinde tüm paydaşlarını dikkate alan, daha etkin bir ölçme ve değerlendirme sisteminin geliştirilmesine yönelik bir gereksinimi ortaya çıkartmaktadır. Hali hazırda üniversitelerin bünyeleri içerisinde yapılan akademik değerlendirme ve kalite geliştirme çalışmaları ve buna benzer faaliyetler, birbirinden farklı ve ortak bir paydası bulunmamaktadır. Türkiye’de mevcut Yükseköğretim sistemi, Avrupa Yüksek Öğretim Alanı’na giden yolda rekabetçi bir üniversite yapısının geliştirilmesinde istenilen düzeyde katkı sağlama görüntüsünden uzaktır.

Türkiye’de Yükseköğretimin küresel yükseköğretim pazarı içerisinde yer alması, daha fazla kamu finansmanı desteğinin varlığına, yanı sıra geniş katılımlı sistematik bir çabanın katkısına gereksinim duyulmaktadır. Bu noktada itibar yönetimi, üniversite paydaşlarının görüş ve yargılarını dikkate alan geniş katılımlı bir yönetim konseptidir.

Bu konsept ayrıca, üniversitelerin sağlıklı bir performans ölçüm ve değerlendirilmesinde, üniversiteler arası yeknesaklık sağlayarak rekabetçi bir yapının geliştirilmesinde orta ve uzun vadede katkı sağlayacaktır. Bu noktada Türk Yükseköğretiminde kurumsal itibar yönetim modeli eksenli rekabetçi bir anlayış en kısa zamanda gündeme getirilerek, üniversiteler bir geleneğe dönüşen yönetim modeli olarak hayata geçirilmeli ve küresel ölçekte üniversitelere örnek olabilecek özgün bir model anlayışı olarak ortaya konulmalıdır.

Türkiye'nin 2023 yılında bilim dünyasında var olma çabası, bulunacağı uluslar arası konum, bilimsel anlamda rekabet gücü, sahip olduğu üniversitelerin itibarları ile, bu itibarı geliştirecek vizyon sahibi yöneticileri ve akademik personelin kalitesi ile ve toplumsal anlamda verilecek destekle eşdeğer olarak gelişecektir.

Kaynaklar

- ALESSANDRI, Sue Westcott, Sung-Un, YANG ve Dennis, F.,KINSEY. (2006). *An Integrative Approach to University Visual Identity and Reputation*, Corporate Reputation Review, 9/(4), 258-270
- ALESSANDRI, Sue Westcott. (2001). *Modelling Corporate Identity: A Concept Explication and Theoretical Explanation*, Corporate Communications, 6(4), 173-182
- BARNETT, L., Micheal., John, M. JERMIER ve Barbara,A.LAFFERTY, (2006). "Corporate Reputation: The Definitional Landscape", **Corporate Reputation Review**, Vol.9, No.1, pp.26-38
- BUDD, F.John. (1994). *How To Manage Corporate Reputations*, Public Relations Quartely, 39(4), 11-15
- CASTRO, De, Martin Gregorio, Jose, Emilio, Navas, LOPEZ ve Pedro, Lopez, SAEZ. (2006). Business and Social Reputation Exploring the Concept and Main Dimensions of Corporate Reputation, *Journal of Business Ethics*, 63, 361-370
- CHARLE Christophe ve Jacques, VERGER. (2005). *Üniversitelerin Tarihi*, İsmail YERGÜZ (Çev), Ankara, Dost Kitabevi.
- COHEN, Vivader, Deborah. (2007). *Reputation Beyond the Rankings: A Conceptual Frameworkd for Business School Research*, Corporate Reputation Review, 10(4),278-304
- CRAVENS, Karen, Elizabeth, Goad, OLIVER ve Sridhar, RAMAMOORTI. (2003). *The Reputation Index: Measuring and Managing Corporate Reputation*, European Management Journal, 21(2),201-212
- DAVIES, Gary, Rosa, CHUN, Rui Vinhas da SILVA ve Stuart, ROPER. (2001). The Personification Metaphor as a Measurement Approach for Corporate Reputation, *Corporate Reputation Review*, 5(2), 113–127
- EBERL, Markus ve Manfred, SCHWAIGER. (2005). *Corporate Reputation: Disentangling The Effects On Financial Performance*, European Journal of Marketing, 39(7/8), 838-854

- FOMBRUN, J., Charles. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Boston, MA, Harvard Business School Press,.
- FOMBRUN, J., Charles ve Mark, SHANLEY. (1990). *What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy*, *Academy of Management Journal*; 33(2),233-258
- FRIED, Laura. (2005). *Reputation and Prestige In American Research Universities: An Exploration of the History of Rankings and the Increasing Importance of Student Selectivity In Perception Of Quality In Higher Education. Unpublished doctoral dissertation*, University of Pennsylvania.
- GARDBERG, A. Naomi ve Charles, J., FOMBRUN. (2002). *The Global Reputation Quotient Project. First Steps Towards a Cross-Nationally Valid Measure of Corporate Reputation*, *Corporate Reputation Review*, Vol.4/(4),303-307
- GOTSI, Manto ve Alan, WILSON. (2001). *Corporate Reputation: Seeking a Definition*, *Corporate Communication*, 6(1), 24-30
- GRAY, R., Edmund ve M., T., BALMER. (1998). *Managing Corporate Image and Corporate Reputation*, *Long Range Planning*, 31(5), 695-702
- HELM, Sabrina. (2007). *The Role Of Corporate Reputation In Determining Investor Satisfaction and Loyalty*, *Corporate Reputation Review*, 10(1), 22-37
- MAHON, F. John. (2002). *Corporate Reputation: A Research Agenda Using Strategy and Stakeholder Literature*, *Business & Society*, 41(4), 415-441
- MAZZAROL, Tim. (1998). *Critical Success Factors For International Education Marketing*, *International Journal of Educational Management*, 12(4), 163-175
- MICHALISIN, D. Micheal, Robert, D. SMITH ve Douglas, M., KLINE. (1997). *In Search of Strategic Asset*, *International Journal of Organizational Analysis*, 5(4), 360-387
- MONEY, Kevin ve Carola, HILLENBRAND. (2006). *Using Reputation Measurement to Create Value: An Analysis and Integration of Existing Measures*, *Journal of General Management*, 32(1), 1-12
- ÖNCEL, Mesut. (2010). *Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Kurumsal İtibar Yönetimi: Yükseköğretimde Yapılandırılmasına Yönelik Bir Model Önerisi*, Basılmamış Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- SALMI, Jamil ve Alenoush, SAROYAN. (2007). *League Tables as Policy Instruments: Uses and Misuses*, *Higher Education Management and Policy*, 19(2), 31-68
- SALMI, Jamil. (2009). *Dünya Çapında Üniversiteler Kurmanın Zorluğu*, Çev. Kadri YAMAÇ, Ankara, Eflatun Yay.
- SCHWAIGER, Manfred. (2004). *Component and Parameters of Corporate Reputation An Empirical Study*, *Schmalenbach Business Review*, 56(1), 46-71
- SMAIZIENE, Ingrida. (2008). *Revealing The Value Of Corporate Reputation For Increasing Competitiveness*, *Economics and Management*, 13, 718-723

- TUCKER, Laura ve T.,C., MELEWAR. (2005). Corporate Reputation and Crisis Management: The Threat and Manageability of Anti-Corporatism, *Corporate Reputation Review*, 7(4), 377-387
- VELOUTSOU, Cleopatra, John, W., LEWIS ve Robert, A., PATON. (2004). University Selection: Information Requirements and Importance, *The International Journal of Education Management*, 18(3),160-171
- WALSH, Gianfranco ve Klaus, Peter, WIEDMANN. (2004). *A Conceptualization of Corporate Reputation in Germany: An Evalation and Extension of the RQ*, *Corporate Reputative Review*, 6/(4), 304-312
- WEIGELT, Keith ve Colin, CAMERER. (1988). *Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications*, *Strategic Management Journal*,:9(5),443-454
- WILLIAMS, Ross. (2008). *Methodology, Meaning and Usefulness of Rankings*, Higher Education Conferance, 13-14 March, Sydney
- YILDIRIM, Engin, Serkan, BAYRAKTAROĞLU ve Şuayyip ÇALIŞ. (2008). *Türk Üniversitelerinde Yönetimcilik Zihniyeti Oluşuyor mu?*, 16. Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 16-18 Mayıs, İstanbul Kültür Üniversitesi, Antalya, 877-881
- , Türk Dil Kurumu, <http://www.tdk.gov.tr>, erişim tarihi: 16.11.2007
- , Harris Nielsen Co. <http://www.harrisinteractive.com/Products/ReputationQuotient.aspx>, Erişim tarihi: 3.12.2014

Creating Sustainable Competitive Advantage through Reputation Management: A Model Development for Restructuring Higher Education

Mesut ÖNCEL
Pamukkale University
Applied Science University
International Trade and Logistic,
Denizli, Turkey
moncel@pau.edu.tr

Şerafettin SEVİM
Dumlupınar University
Faculty of Economics and Administrative
Sciences,
Kütahya, Turkey
serafettin.sevim@dpu.edu.tr

Extensive Summary

Corporate reputation is not a new concept which has been brought into the management literature by competition phenomenon during the last years. Reputation is the outcome of positive values such as confidence, respect, recognition and it has different meanings not only for individuals but also for institutions and countries as well.

Institutional reputation has not a widely accepted common definition but it reflects the valuation of shareholders' perception, position of institution in front of the society and assets of intellectual gains after operational results at the common platform under the light of expressions. Institutional reputation has to be found as a value both in profit and non-profit organizations with benefit creation characteristics.

Competition on global scale shows itself also in higher education system. Actually many expectations are created in the name of competitive managerial system on universities beside their traditional on-going duties.

Global rankings which are made about universities and their results will end with the evaluation of their performance in the public opinion. '**A competitive university management model with strong institutional (corporate) reputation**' has to be developed as a new managerial paradigm at universities inevitably after such kind of change and its triggering factors. Thus, open or covered style competition between universities has gained local and global dimension, there are two main dimensions of institutional reputation management for universities after considering both elements of corporate reputation for companies and widely accepted international university rankings.

The primary one is the determination of organizational performance's indicators which assist corporate reputation and the detection of its value within international success rankings.

The secondary one is the definition of complementary elements of corporate reputation management with administrative view point under managerial structuring of universities. Effect of positive reputation on developing of competitive structure with

increasing of corporate appeal has become more important issue at the higher education systems of countries with more expectations. Developments within Turkish higher education system has revealed the necessity of more effective measurement and evaluation system about their performances considering all shareholders' opinions in the actual situation.

Reputation management is competitive management concept considering views and comments of university's shareholders with broad participation. This concept will also help universities to measure and evaluate their performances in a healthy way and develop competitive structure as uniform them in the middle and long term. At this point, competitive understanding with corporate reputation model in Turkish higher education system has to be brought to the agenda in a short time, it has to be realized as a an academic traditional management model and has to be proposed as an original model for understanding of universities in the global scale. Turkey's attempt to be exist in 2023's scientific world will be developed equally with its international position, scientific competition, and reputation of its universities, its visionary university managers and quality of academicians with the support of society.