

T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDEKİ İÇ VE DIŞ PAYDAŞLARIN
KURUMSAL İTİBARA İLİŞKİN ALGILAMALARI

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. İbrahim KOCABAŞ

HAZIRLAYAN
Turgut KARAKÖSE

ELAZIĞ – 2006

ONAY

T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDEKİ İÇ VE DIŞ PAYDAŞLARIN
KURUMSAL İTİBARA İLİŞKİN ALGILAMALARI

DOKTORA TEZİ

Bu tez 24 /04 /2006 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

Danışman	Üye
Yrd. Doç. Dr. İbrahim KOCABAŞ	Prof. Dr. Vehbi ÇELİK
Fırat Üniversitesi T. Eğitim Fakültesi	Eğitim Yönetimi ve Teftişi ABD Başkanı

Üye	Üye
Prof. Dr. Y. Cemalettin ÇOPUROĞLU	Doç. Dr. Mustafa ÇELİKTEN
Sosyoloji ABD Başkanı	Eğitim Yönetimi ve Teftişi ABD Erciyes Üniversitesi

Üye
Yrd. Doç. Dr. Fatih TÖREMEN
Fırat Üniversitesi Eğitim Fakültesi

Yukarıdaki Jüri Üyelerinin İmzaları Tasdik olunur.

Doç. Dr. Ahmet AKSİN
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZET
Doktora Tezi
Eğitim Örgütlerindeki İç ve Dış Paydaşların
Kurumsal İtibara İlişkin Algılamaları
Turgut KARAKÖSE
Fırat Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
2006; Sayfa: XVIII + 327

Araştırmanın genel amacı; eğitim örgütlerindeki iç ve dış paydaşların kurumsal itibara ilişkin algılamalarını tespit etmek ve bu paydaşlar nezdinde oluşan algılamalar arasında bir fark olup olmadığını belirlemektir. Bu amaçla literatür taraması yapılmış ve likert tipi bir anket kullanılarak betimlenmeye çalışılmıştır. Kahramanmaraş İl Milli Eğitim Müdürlüğünden edinilen bilgiler ışığında özel ve devlet ilköğretim okulları arasından en fazla personel sayısına sahip bir adet özel ve bir adet devlet okulu seçilerek örnekleme alınmıştır. Özel ve devlet okullarının iç ve dış paydaşlarından olan 102 okul yöneticisi, 57 öğretmen, 258 öğrenci ve 157 öğrenci velisinden anket tekniği ile toplanan veriler SPSS for Windows (10.0) programı kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonuçlarına göre, özel okuldaki iç paydaşların, kurumsal itibara ilişkin algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olduğu belirlenmiştir. Kurumsal itibara ilişkin özel okulun dış paydaşlarının algılamalarına toplu olarak bakıldığında ise, duygusal çekicilik ve kurumsal etik boyutla ilgili algılamalar dışında, kurumsal itibarın belirlenmesinde görev değişkeninin önemli bir etken olmadığı anlaşılmaktadır. Devlet okulundaki iç paydaşların kurumsal itibara ilişkin algılamaları topluca değerlendirildiğinde; kurumsal itibarın belirlenmesinde toplumsal sorumluluk, duygusal çekicilik, çalışma ortamı ve yönetim kalitesi boyutlarında görev değişkeninin önemli bir etken olmadığı anlaşılmaktadır. Devlet okulunun kurumsal itibarına ilişkin dış paydaşların algılamalarına toplu olarak bakıldığında ise, kurumsal itibarın belirlenmesinde duygusal çekicilik boyutu dışındaki diğer tüm boyutlarda görev değişkeninin önemli bir etken olmadığı tespit edilmiştir. Özel okul ve devlet okulunun iç ve dış paydaşlarının kurumsal itibara ilişkin toplam algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı görüş ayrılıkları bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal İtibar, İtibar Yönetimi, Algılama, Paydaş.

ABSTRACT**Ph. D. Thesis****The Internal and External Shareholders' Perceptions Regarding
Corporate Reputation in Educational Organizations****Turgut KARAKÖSE****University of Firat****Institute of Social Sciences****Department of Educational Sciences****2006; Page: XVIII + 326**

The aim of this study is to determine the internal and external shareholders' perceptions regarding corporate reputation in educational organizations and to determine the differences between these shareholders' perceptions. With this aim, the literature was researched and a poll was used by the researcher, in the end this difference was described. For this study, one private school and one public school selected from the schools in the city of Kahramanmaras. The data gathered from 102 principals, 57 teachers, 258 students and 157 parents of students (student guardian); they were analysed using SPSS for Windows (10.0) Programme. The results of analysis revealed that there are significant differences as statistical between internal shareholders' perceptions related to corporate reputation in private school. If evaluated as a whole the external shareholders' perceptions in private school, except for perceptions related to emotional appeal and corporate ethics at the determined corporate reputation; job variable had no effect. If evaluated as a whole the internal shareholders' perceptions in public school at the determined corporate reputation, at the perceptions related to social responsibility, emotional appeal, job atmosphere and quality of management; job variable had no effect. If evaluated as a whole the external shareholders' perceptions in public school at the all other dimensions except for perceptions related to emotional appeal at the determined corporate reputation; job variable had no effect. There are significant differences as statistical between the internal and external shareholders' total perceptions related to corporate reputation in private and public school.

Key words: Corporate Reputation, Reputation Management, Perception, Shareholder.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvi
ÖNSÖZ	xvii
BİRİNCİ BÖLÜM	1
GİRİŞ	1
1. Problem Durumu	3
2. Araştırmanın Amacı.....	6
3. Araştırmanın Önemi	7
4. Sayıtlar.....	8
5. Sınırlılıklar	8
6. Tanımlar.....	9
İKİNCİ BÖLÜM.....	11
LİTERATÜR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	11
1. LİTERATÜR.....	11
1.1. İTİBAR KAVRAMI VE KAPSAMI.....	11
1.2. İTİBARIN TEMEL BİLEŞENLERİ	23
1.2.1. İmaj	26
1.2.2. Kimlik	30
1.3. İTİBAR YÖNETİMİ	34
1.3.1. İtibar Yönetiminin Amacı ve Önemi	34
1.3.2. İtibar Yönetimi.....	35

1.3.3. Başarılı Bir İtibar Yönetiminin Koşulları	51
1.3.4. İtibar Riski Yönetimi	57
1.4. KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ	90
1.4.1. Kurumsal İtibarın Boyutları	100
2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	171
2.1. Yurtiçinde Yapılan Çalışmalar	171
2.2. Yurtdışında Yapılan Çalışmalar	173
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	178
YÖNTEM	178
1. Araştırmanın Modeli	178
2. Evren	178
3. Örneklem	178
4. Verilerin Toplanması	179
4.1. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi	179
4.2. Verilerin Toplanması	184
5. Verilerin Çözümlemesi	185
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	188
BULGULAR VE YORUMLAR	188
1. Deneklerin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar	189
1.1. İç Paydaşların Okul Türüne Göre Dağılımı	189
1.2. İç Paydaşların Cinsiyete Göre Dağılımı	189
1.3. İç Paydaşların Mesleki Kıdeme Göre Dağılımı	190
1.4. İç Paydaşların (Öğrencilerin) Sınıflara Göre Dağılımı	190
1.5. Dış Paydaşların Cinsiyete Göre Dağılımı	191
1.6. Dış Paydaşların (Öğrenci Velileri) Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı	191
2. Alt Problemlere İlişkin Bulgular ve Yorumlar	192

2.1. Özel Okulun İç Paydaşlarının (Yönetici, Öğretmen ve Öğrenci) Kurumsal İtibara İlişkin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar	192
2.2. Özel Okulun Dış Paydaşlarının (Diğer Yönetici ve Veli) Kurumsal İtibara İlişkin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar.....	213
2.3. Devlet Okulunun İç Paydaşlarının (Yönetici, Öğretmen ve Öğrenci) Kurumsal İtibara İlişkin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar	228
2.4. Devlet Okulunun Dış Paydaşlarının (Diğer Yönetici ve Veli) Kurumsal İtibara İlişkin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar	248
2.5. Okul Türü Değişkenine Göre Özel Okul ve Devlet Okulunun İç ve Dış Paydaşlarının Kurumsal İtibara İlişkin Ayrı Ayrı Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar	262
2.6. Okul Türü Değişkenine Göre Özel Okul ve Devlet Okulunun İç ve Dış Paydaşlarının Kurumsal İtibara İlişkin Toplam Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar	268
BEŞİNCİ BÖLÜM.....	274
SONUÇLAR VE ÖNERİLER	274
1. SONUÇLAR.....	274
EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE İTİBAR YÖNETİMİ (Model Önerisi).....	284
2. ÖNERİLER.....	301
KAYNAKLAR	305
EKLER	319
ÖZGEÇMİŞ	326

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Araştırma Kapsamına Alınan Okulların İç ve Dış Paydaşlarının Sayıları....	179
Tablo 2: Boyutlar, Güvenirlilik Katsayıları, Boyutların Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	181
Tablo 3: Anketlerin Geri Dönüş Oranları.....	184
Tablo 4: İç Paydaşların Okul Türü Değişkenine Göre Dağılımı.....	189
Tablo 5: İç Paydaşların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı.....	190
Tablo 6: İç Paydaşların Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Dağılımı.....	190
Tablo 7: İç Paydaşların (Öğrencilerin) Sınıf Değişkenine Göre Dağılımı.....	191
Tablo 8: Dış Paydaşların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı.....	191
Tablo 9: Dış Paydaşların Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Dağılımı.....	192
Tablo 10: Görev Değişkenine Göre Hizmet Kalitesi Boyutuna İlişkin İç Paydaşların Algılamaları ile ilgili MWU Testi Sonuçları.....	193
Tablo 11: Görev Değişkenine Göre Yönetim Kalitesi Boyutuna İlişkin İç Paydaşların Algılamaları İle İlgili MWU testi Sonuçları.....	193
Tablo 12: Görev Değişkenine Göre Finansal Sağlık Boyutuna İlişkin İç Paydaşların Algılamaları İle İlgili MWU testi Sonuçları.....	194
Tablo 13: Görev Değişkenine Göre Çalışma Ortamı Boyutuna İlişkin İç Paydaşların Algılamaları İle İlgili MWU testi Sonuçları.....	195
Tablo 14: Görev Değişkenine Göre Toplumsal Sorumluluk Boyutuna ilişkin İç Paydaşların Algılamaları İle İlgili MWU testi Sonuçları.....	196
Tablo 15: Görev Değişkenine Göre Duygusal Çekicilik Boyutuna İlişkin İç Paydaşların Algılamaları İle İlgili MWU testi Sonuçları.....	196
Tablo 16: Görev Değişkenine Göre Kurumsal Etik Boyuta İlişkin İç Paydaşların Algılamaları İle İlgili MWU testi Sonuçları.....	197
Tablo 17: Cinsiyet Değişkenine Göre Hizmet Boyutuna İlişkin İç Paydaşların Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları.....	198
Tablo 18: Cinsiyet Değişkenine Göre Yönetim Kalitesi Boyutuna İlişkin İç Paydaşların Görüşleri İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları.....	199
Tablo 19: Cinsiyet Değişkenine Göre Finansal Sağlık Boyutuna İlişkin İç Paydaşların Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları.....	199
Tablo 20: Cinsiyet Değişkenine Göre Çalışma Ortamı Boyutuna İlişkin İç	

Paydaşların Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları....	200
Tablo 21: Cinsiyet Değişkenine Göre Toplumsal Sorumluluk Boyutuna İlişkin İç Paydaşların Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları.....	201
Tablo 22: Cinsiyet Değişkenine Göre Duygusal Çekicilik Boyutuna İlişkin İç Paydaşların Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları.....	201
Tablo 23: Cinsiyet Değişkenine Göre Kurumsal Etik Boyuta İlişkin İç Paydaşların Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları.....	202
Tablo 24: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Hizmet Kalitesi Boyutuna İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Algılamaları İle İlgili KWH Sonuçları.....	203
Tablo 25: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Yönetim Kalitesine İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Algılamaları İle İlgili KWH Sonuçları.....	203
Tablo 26: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Finansal Sağlamlığına İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Algılamaları İle İlgili KWH Sonuçları.....	204
Tablo 27: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Çalışma Ortamı Boyutuna İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Algılamaları İle İlgili KWH Sonuçları.....	205
Tablo 28: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Toplumsal Sorumluluk Boyutuna İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Algılamaları İle İlgili KWH Sonuçları...	206
Tablo 29: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Duygusal Çekicilik Boyutuna İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Algılamaları İle İlgili KWH Sonuçları.....	206
Tablo 30: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Kurumsal Etik Boyuta İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Algılamaları İle İlgili KWH Sonuçları.....	207
Tablo 31: Sınıf Değişkenine Göre Hizmet Kalitesi Boyutuna İlişkin Öğrencilerin Algılamaları İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	208
Tablo 32: Sınıf Değişkenine Göre Yönetim Kalitesi Boyutuna İlişkin Öğrencilerin Algılamaları İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	209
Tablo 33: Sınıf Değişkenine Göre Finansal Sağlamlık Boyutuna İlişkin Öğrencilerin Algılamaları İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları...	209
Tablo 34: Sınıf Değişkenine Göre Çalışma Ortamı Boyutuna İlişkin Öğrencilerin Algılamaları İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	210
Tablo 35: Sınıf Değişkenine Göre Toplumsal Sorumluluk Boyutuna İlişkin Öğrencilerin Algılamaları İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları...	211
Tablo 36: Sınıf Değişkenine Göre Duygusal Çekicilik Boyutuna İlişkin Öğrencilerin Algılamaları İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları...	212

Tablo 37: Sınıf Değişkenine Göre Kurumsal Etik Boyuta İlişkin Öğrencilerin Algılamaları İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	212
Tablo 38: Görev Değişkenine Göre Hizmet Kalitesi Boyutuna İlişkin Dış Paydaşların Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları.....	214
Tablo 39: Görev Değişkenine Göre Yönetim Kalitesi Boyutuna İlişkin Dış Paydaşların Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları.....	214
Tablo 40: Görev Değişkenine Göre Finansal Sağlık Boyutuna İlişkin Dış Paydaşların Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları.....	215
Tablo 41: Görev Değişkenine Göre Çalışma Ortamı Boyutuna İlişkin Dış Paydaşların Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları.....	215
Tablo 42: Görev Değişkenine Göre Toplumsal Sorumluluk Boyutuna İlişkin Dış Paydaşların Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları.....	216
Tablo 43: Görev Değişkenine Göre Duygusal Çekicilik Boyutuna İlişkin Dış Paydaşların Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları.....	217
Tablo 44: Görev Değişkenine Göre Kurumsal Etik Boyuta İlişkin Dış Paydaşların Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları.....	218
Tablo 45: Cinsiyet Değişkenine Göre Hizmet Kalitesi Boyutuna İlişkin Velilerin ve Diğer Yöneticilerin Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları.....	219
Tablo 46: Cinsiyet Değişkenine Göre Yönetim Kalitesi Boyutuna İlişkin Velilerin ve Diğer Yöneticilerin Görüşleri İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları.....	219
Tablo 47: Cinsiyet Değişkenine Göre Finansal Sağlık Boyutuna İlişkin Velilerin ve Diğer Yöneticilerin Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları.....	220
Tablo 48: Cinsiyet Değişkenine Göre Çalışma Ortamı Boyutuna İlişkin Velilerin ve Diğer Yöneticilerin Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları.....	220
Tablo 49: Cinsiyet Değişkenine Göre Toplumsal Sorumluluk Boyutuna İlişkin Velilerin ve Diğer Yöneticilerin Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları.....	221
Tablo 50: Cinsiyet Değişkenine Göre Duygusal Çekicilik Boyutuna İlişkin Velilerin ve Diğer Yöneticilerin Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi	

Sonuçları.....	222
Tablo 51: Cinsiyet Değişkenine Göre Kurumsal Etik Boyuta İlişkin Velilerin ve Diğer Yöneticilerin Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları.....	222
Tablo 52: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Hizmet Kalitesi Boyutuna İlişkin Velilerin Algılamaları İle İlgili KWH Sonuçları.....	223
Tablo 53: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Yönetim Kalitesi Boyutuna İlişkin Velilerin Algılamaları İle İlgili KWH Sonuçları.....	224
Tablo 54: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Finansal Sağlık Boyutuna İlişkin Velilerin Algılamaları İle İlgili KWH Sonuçları.....	224
Tablo 55: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Çalışma Ortamı Boyutuna İlişkin Velilerin Algılamaları İle İlgili KWH Sonuçları.....	225
Tablo 56: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Toplumsal Sorumluluk Boyutuna İlişkin Velilerin Algılamaları İle İlgili KWH Sonuçları.....	226
Tablo 57: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Duygusal Çekicilik Boyutuna İlişkin Velilerin Algılamaları İle İlgili KWH Sonuçları.....	226
Tablo 58: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Kurumsal Etik Boyuta İlişkin Velilerin Algılamaları İle İlgili KWH Sonuçları.....	227
Tablo 59: Görev Değişkenine Göre Hizmet Kalitesi Boyutuna İlişkin İç Paydaşların Algılamaları ile ilgili Bağımsız Gruplarda t Testi Sonuçları.....	228
Tablo 60: Görev Değişkenine Göre Yönetim Kalitesi Boyutuna İlişkin İç Paydaşların Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları.....	229
Tablo 61: Görev Değişkenine Göre Finansal Sağlık Boyutuna İlişkin İç Paydaşların Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları.....	229
Tablo 62: Görev Değişkenine Göre Çalışma Ortamına Boyutuna İlişkin İç Paydaşların Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları.....	230
Tablo 63: Görev Değişkenine Göre Toplumsal Sorumluluk Boyutuna İlişkin İç Paydaşların Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları.....	231
Tablo 64: Görev Değişkenine Göre Duygusal Çekicilik Boyutuna İlişkin İç Paydaşların Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları.....	231
Tablo 65: Görev Değişkenine Göre Kurumsal Etik Boyuta İlişkin İç Paydaşların Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları.....	232
Tablo 66: Cinsiyet Değişkenine Göre Hizmet Boyutuna İlişkin İç Paydaşların	

Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları.....	233
Tablo 67: Cinsiyet Değişkenine Göre Yönetim Kalitesi Boyutuna İlişkin İç Paydaşların Görüşleri İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları.....	234
Tablo 68: Cinsiyet Değişkenine Göre Finansal Sağlamlık Boyutuna İlişkin İç Paydaşların Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları.....	234
Tablo 69: Cinsiyet Değişkenine Göre Çalışma Ortamı Boyutuna İlişkin İç Paydaşların Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları.....	235
Tablo 70: Cinsiyet Değişkenine Göre Toplumsal Sorumluluk Boyutuna İlişkin İç Paydaşların Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları.....	236
Tablo 71: Cinsiyet Değişkenine Göre Duygusal Çekicilik Boyutuna İlişkin İç Paydaşların Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları.....	236
Tablo 72: Cinsiyet Değişkenine Göre Kurumsal Etik Boyuta İlişkin İç Paydaşların Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları.....	237
Tablo 73: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Hizmet Kalitesi Boyutuna İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Algılamaları İle İlgili KWH Sonuçları...	238
Tablo 74: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Yönetim Kalitesine İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Algılamaları İle İlgili KWH Sonuçları.....	238
Tablo 75: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Finansal Sağlamlığına İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Algılamaları İle İlgili KWH Sonuçları.....	239
Tablo 76: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Çalışma Ortamı Boyutuna İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Algılamaları İle İlgili KWH Sonuçları.....	240
Tablo 77: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Toplumsal Sorumluluk Boyutuna İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Algılamaları İle İlgili KWH Sonuçları...	240
Tablo 78: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Duygusal Çekicilik Boyutuna İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Algılamaları İle İlgili KWH Sonuçları.....	241
Tablo 79: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Kurumsal Etik Anlayışına İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Algılamaları İle İlgili KWH Sonuçları.....	242
Tablo 80: Sınıf Değişkenine Göre Hizmet Kalitesi Boyutuna İlişkin Öğrencilerin Algılamaları İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	242
Tablo 81: Sınıf Değişkenine Göre Yönetim Kalitesi Boyutuna İlişkin Öğrencilerin Algılamaları İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	243
Tablo 82: Sınıf Değişkenine Göre Finansal Sağlamlık Boyutuna İlişkin Öğrencilerin Algılamaları İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları...	244

Tablo 83: Sınıf Değişkenine Göre Çalışma Ortamı Boyutuna İlişkin Öğrencilerin Algılamaları İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	245
Tablo 84: Sınıf Değişkenine Göre Toplumsal Sorumluluk Boyutuna İlişkin Öğrencilerin Algılamaları İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları...	245
Tablo 85: Sınıf Değişkenine Göre Duygusal Çekicilik Boyutuna İlişkin Öğrencilerin Algılamaları İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları...	246
Tablo 86: Sınıf Değişkenine Göre Kurumsal Etik Boyuta İlişkin Öğrencilerin Algılamaları İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	247
Tablo 87: Görev Değişkenine Göre Hizmet Kalitesi Boyutuna İlişkin Dış Paydaşların Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları.....	248
Tablo 88: Görev Değişkenine Göre Yönetim Kalitesi Boyutuna İlişkin Dış Paydaşların Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları.....	249
Tablo 89: Görev Değişkenine Göre Finansal Sağlamlık Boyutuna İlişkin Dış Paydaşların Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları.....	249
Tablo 90: Görev Değişkenine Göre Çalışma Ortamı Boyutuna İlişkin Dış Paydaşların Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları.....	250
Tablo 91: Görev Değişkenine Göre Toplumsal Sorumluluk Boyutuna İlişkin Dış Paydaşların Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları.....	251
Tablo 92: Görev Değişkenine Göre Duygusal Çekicilik Boyutuna İlişkin Dış Paydaşların Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları.....	251
Tablo 93: Görev Değişkenine Göre Kurumsal Etik Boyuta İlişkin Dış Paydaşların Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları.....	252
Tablo 94: Cinsiyet Değişkenine Göre Hizmet Kalitesi Boyutuna İlişkin Velilerin ve Diğer Yöneticilerin Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları.....	253
Tablo 95: Cinsiyet Değişkenine Göre Yönetim Kalitesi Boyutuna İlişkin Velilerin ve Diğer Yöneticilerin Görüşleri İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları.....	254
Tablo 96: Cinsiyet Değişkenine Göre Finansal Sağlamlık Boyutuna İlişkin Velilerin ve Diğer Yöneticilerin Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları.....	254
Tablo 97: Cinsiyet Değişkenine Göre Çalışma Ortamı Boyutuna İlişkin Velilerin ve Diğer Yöneticilerin Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi	

Sonuçları.....	255
Tablo 98: Cinsiyet Değişkenine Göre Toplumsal Sorumluluk Boyutuna İlişkin Velilerin ve Diğer Yöneticilerin Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları.....	255
Tablo 99: Cinsiyet Değişkenine Göre Duygusal Çekicilik Boyutuna İlişkin Velilerin ve Diğer Yöneticilerin Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları.....	256
Tablo 100: Cinsiyet Değişkenine Göre Kurumsal Etik Boyuta İlişkin Velilerin ve Diğer Yöneticilerin Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları.....	257
Tablo 101: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Hizmet Kalitesi Boyutuna İlişkin Velilerin Algılamaları İle İlgili Varyans Analizi Sonuçları.....	257
Tablo 102: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Yönetim Kalitesi Boyutuna İlişkin Velilerin Algılamaları İle İlgili Varyans Analizi Sonuçları.....	258
Tablo 103: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Finansal Sağlamlık Boyutuna İlişkin Velilerin Algılamaları İle İlgili Varyans Analizi Sonuçları.....	259
Tablo 104: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Çalışma Ortamı Boyutuna İlişkin Velilerin Algılamaları İle İlgili Varyans Analizi Sonuçları.....	259
Tablo 105: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Toplumsal Sorumluluk Boyutuna İlişkin Velilerin Algılamaları İle İlgili Varyans Analizi Sonuçları.....	260
Tablo 106: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Duygusal Çekicilik Boyutuna İlişkin Velilerin Algılamaları İle İlgili Varyans Analizi Sonuçları.....	261
Tablo 107: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Kurumsal Etik Boyuta İlişkin Velilerin Algılamaları İle İlgili Varyans Analizi Sonuçları.....	261
Tablo 108: Okul Türü Değişkenine Göre Hizmet Kalitesi Boyutuna İlişkin Özel Okul ve Devlet Okulunun İç ve Dış Paydaşlarının Ayrı Ayrı Algılamaları İle İlgili t testi Sonuçları.....	262
Tablo 109: Okul Türü Değişkenine Göre Yönetim Kalitesi Boyutuna İlişkin Özel Okul ve Devlet Okulunun İç ve Dış Paydaşlarının Ayrı Ayrı Algılamaları İle İlgili t testi Sonuçları.....	263
Tablo 110: Okul Türü Değişkenine Göre Finansal Sağlamlık Boyutuna İlişkin Özel Okul ve Devlet Okulunun İç ve Dış Paydaşlarının Ayrı Ayrı Algılamaları İle İlgili t testi Sonuçları.....	264

Tablo 111: Okul Türü Değişkenine Göre Çalışma Ortamı Boyutuna İlişkin Özel Okul ve Devlet Okulunun İç ve Dış Paydaşlarının Ayrı Ayrı Algılamaları İle İlgili t testi Sonuçları.....	265
Tablo 112: Okul Türü Değişkenine Göre Toplumsal Sorumluluk Boyutuna İlişkin Özel Okul ve Devlet Okulunun İç ve Dış Paydaşlarının Ayrı Ayrı Algılamaları İle İlgili t testi Sonuçları.....	265
Tablo 113: Okul Türü Değişkenine Göre Duygusal Çekicilik Boyutuna İlişkin Özel Okul ve Devlet Okulunun İç ve Dış Paydaşlarının Ayrı Ayrı Algılamaları İle İlgili t testi Sonuçları.....	266
Tablo 114: Okul Türü Değişkenine Göre Kurumsal Etik Boyuta İlişkin Özel Okul ve Devlet Okulunun İç ve Dış Paydaşlarının Ayrı Ayrı Algılamaları İle İlgili t testi Sonuçları.....	267
Tablo 115: Okul Türü Değişkenine Göre Hizmet Kalitesi Boyutuna İlişkin Özel Okul ve Devlet Okulunun İç ve Dış Paydaşlarının Toplam Algılamaları İle İlgili t testi Sonuçları.....	268
Tablo 116: Okul Türü Değişkenine Göre Yönetim Kalitesi Boyutuna İlişkin Özel Okul ve Devlet Okulunun İç ve Dış Paydaşlarının Toplam Algılamaları İle İlgili t testi Sonuçları.....	269
Tablo 117: Okul Türü Değişkenine Göre Finansal Sağlamlık Boyutuna İlişkin Özel Okul ve Devlet Okulunun İç ve Dış Paydaşlarının Toplam Algılamaları İle İlgili t testi Sonuçları.....	269
Tablo 118: Okul Türü Değişkenine Göre Çalışma Ortamı Boyutuna İlişkin Özel Okul ve Devlet Okulunun İç ve Dış Paydaşlarının Toplam Algılamaları İle İlgili t testi Sonuçları.....	270
Tablo 119: Okul Türü Değişkenine Göre Toplumsal Sorumluluk Boyutuna İlişkin Özel Okul ve Devlet Okulunun İç ve Dış Paydaşlarının Toplam Algılamaları İle İlgili t testi Sonuçları.....	271
Tablo 120: Okul Türü Değişkenine Göre Duygusal Çekicilik Boyutuna İlişkin Özel Okul ve Devlet Okulunun İç ve Dış Paydaşlarının Toplam Algılamaları İle İlgili t testi Sonuçları.....	271
Tablo 121: Okul Türü Değişkenine Göre Kurumsal Etik Boyuta İlişkin Özel Okul ve Devlet Okulunun İç ve Dış Paydaşlarının Toplam Algılamaları İle İlgili t testi Sonuçları.....	272

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İtibarın Etki Alanı.....	20
Şekil 2: Gerçeklik ve İtibar.....	24
Şekil 3: Kurumsal İtibar, İmaj ve Kimlik Arasındaki İlişki.....	26
Şekil 4: İtibardaki Farklılıklar.....	32
Şekil 5: İtibar Yönetiminin Görevleri.....	40
Şekil 6: Kimlik ve İmaj Arasındaki Etkileşim.....	42
Şekil 7: İtibar Yönetimi Modeli.....	43
Şekil 8: Sosyal Paydaşlar İle İletişim	45
Şekil 9: Organizasyonun Sosyal Paydaşları	46
Şekil 10: Sosyal Paydaş Gruplarının Bütünleşmesi.....	47
Şekil 11: İtibar Yönetimi Stratejisi.....	49
Şekil 12: İtibar Yönetimi Modeli.....	55
Şekil 13: Kurumsal İtibarın Altı Boyutu.....	100
Şekil 14: Örgüt ve Paydaşları Arasındaki İletişim Süreci.....	113
Şekil 15: Organizasyon Kültürü, Kimlik ve İmaj.....	163
Şekil 16: Sosyal Paydaşlar ile Kurumsal İtibar Arasındaki İlişki.....	285
Şekil 17: Eğitim Örgütlerinde Kurumsal İtibar Döngüsü.....	288

ÖNSÖZ

Her birey içinde yaşadığı toplum tarafından saygı ve itibar görme ihtiyacı duyar. Eğer bir ailede baba rolünde iseniz, aile bireylerinden sevgi ve saygı beklersiniz veya bir eğitimci, işadami, sanatkar v.s. rollerinden birini oynuyorsanız aynı şekilde saygı ve itibar görme arzusunu kuşkusuz taşıyorsunuzdur. Söz konusu bu kişilerden beklediğiniz itibarı gördüğünüz takdirde, onlarla çalışmak ve birlikte olmak size güven verecektir.

Günümüz örgütleri, tarihin hiç bir evresinde karşılaşılmadığı kadar olağanüstü durumlarla karşılaşabilmektedir. Bunun en temel nedeni dünyanın yaşadığı hızlı ekonomik, sosyal, kültürel ve teknolojik değişim ve gelişimdir. İletişim imkanlarının ve ulaşım alt yapısının ulaştığı boyutlar dünyayı küçülmüş ve ilişkiler ağını inanılması güç hale getirmiştir. Bu nedenle dünyanın herhangi bir yerinde ortaya çıkan olumlu veya olumsuz bir durum, diğer bölgeleri hızlı bir şekilde etkileyebilmektedir. Örgütlerin verimliliğini ve etkinliğini artırabilmeleri için iyi bir itibara sahip olmaları zorunludur. Artık örgütlerin gücü sadece maddi güç olarak görülmemekte bunun yanında, örgütün iç ve dış paydaşlar nezdinde nasıl bir izlenime sahip olduğu yani itibarı her geçen gün daha fazla önem kazanmaktadır.

Yöneticiler, başında olduğu örgütü geleceğe emin adımlarla taşıdığı ve itibarını koruduğu sürece, her şey mükemmel bir şekilde devam edecektir. Bunun için örgütün hedef kitlesinin, sosyal paydaşların belirlenmesi ve paydaşların örgütten beklentilerinin neler olduğunun tespit edilmesi gereklidir. Paydaşlardan gelen mesajlar tespit edilerek, örgüt hedeflerine adapte edilmelidir. Bunun için örgütsel bir iletişim planı hazırlanarak hangi paydaşa, hangi mesajla ve hangi sosyal sorumluluk çerçevesinde ulaştırılması gerektiği belirlenmelidir. Günümüz yönetim anlayışında, kurumların hedeflerine ulaşabilmeleri için maddi varlıkların yanında; ortaya çıkan problemlere çözüm üretebilen, örgütün piyasa koşullarına adapte olmasına katkı sağlayacak yetişmiş beyin gücüne ihtiyaçları olacaktır. Bunun yanında yöneticilerin, çalışanların arzu ve beklentilerini dikkate alacak bir yönetim anlayışını benimsemeleri gereklidir. Stratejik bilgiyi üreten, geliştiren ve bunu pazarlayabilen örgütler küresel piyasada daha kolay söz sahibi olacaklar ve toplumlara önderlik edeceklerdir.

Modern yönetim anlayışında, itibar yönetimi adından sıkça söz edilen bir kavram haline gelmiştir. Dünya piyasasında itibar yönetimine ilgi 1990'dan sonra

artmaya başlamıştır. ABD’de yapılan Most Admired Corporations araştırmasıyla gündemdeki yerini almaya başlamıştır. İtibar yönetimi konusunu, Türkiye’de ilk defa 1999 yılında Capital dergisi öne çıkarmış, Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri araştırmasını yaparak bu konuyu gündeme taşımıştır. Kurumsal itibar konusu, ülkemizde 90’lı yıllardan itibaren farklı çalışmalarda ve bilimsel araştırmalarda işlenmeye başlamıştır.

Bu araştırmada, eğitim örgütlerindeki iç ve dış paydaşların kurumsal itibara ilişkin algılamaları tespit edilmeye ve bu paydaşlar nezdinde oluşan algılamalar arasında bir fark olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Eğitim kurumlarının, iç ve dış paydaşlar nezdinde nasıl bir itibara sahip olduğunun ayrıca eğitimde itibarın inşası, korunması ve geliştirilebilmesi için gerekli olan itibar yönetimi kriterlerinin araştırılmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.

Çalışmalarımın her aşamasında ilgi ve desteğini esirgemeyen değerli hocam Yrd. Doç. Dr. İbrahim KOCABAŞ’a şükranlarımı sunarım.

Ayrıca tez süreci boyunca görüşlerinden istifade ettiğim Eğitim Yönetimi ve Teftişi Anabilim Dalı Başkanı Prof. Dr. Vehbi ÇELİK’e; Sosyoloji Anabilim Dalı Başkanı Prof. Dr. Y. Cemalettin ÇOPUROĞLU’na, Prof. Dr. Mehmet GÜROL’a, araştırmanın istatistiki işlemlerini yapılmasında büyük emeği olan Yrd. Doç. Dr. Ramazan ERDEM’e ve Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimlerinde görevli tüm değerli öğretim elemanlarına destek ve yardımlarından dolayı teşekkür ederim.

Ayrıca anketin uygulandığı Atatürk İ.Ö.O. ve Özel Beyza İ.Ö.O.’ndaki tüm meslektaşlarıma, öğrencilere ve öğrenci velilerine anlayış ve hoşgörülerinden dolayı teşekkür ederim.

Turgut KARAKÖSE

ELAZIĞ, 2006.

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Bilgi çağı olarak da ifade edilen içinde bulunduğumuz çağda; küresel iletişimin arttığı, bilginin iletişim araçları vasıtasıyla çok çabuk geliştiği ve değiştiği bir dönemin içindeyiz. Bilgi çağında, bilgi çok hızlı üretilmekte ve yeni yapılanmalar ortaya çıkmaktadır. Örgütlerin bu hızlı değişim ortamında gündemi yakalama ve mevcut yapılarını daha da geliştirme çabası içinde olmaları önemlidir. Değişimi yakalamak ve ona ayak uydurmak, örgütlere her zaman büyük avantaj sağlamayabilir. Bunun yanında değişime hazırlıklı olmak hatta bu değişime öncülük etmek örgütlerin varlığını devam ettirebilmesi açısından hayati önem taşımaktadır.

Bilgi çağında meydana gelen ekonomik, sosyal, kültürel ve teknolojik alandaki değişime ve gelişmeler ülkeler arasındaki rekabeti inanılmaz boyutlara taşımıştır. Yoğun rekabet ortamında, örgütlerin mevcut durumlarını koruyabilmeleri hatta yeni gelişmelere adapte olabilmeleri çevresel değişikliklere uyum sağlayabilme becerilerine bağlıdır. Piyasa koşulları sürekli olarak değişmekte, dolayısıyla örgütler çeşitli tehlikelerle yüz yüze gelmektedir. Bu tehditleri zamanında bertaraf edemeyen örgütlerin, varlıklarını devam ettirmeleri oldukça güç olacaktır. Bu yüzden, örgütsel yapının dinamik ve fonksiyonel bir hale getirilmesi gerekmektedir. Örgütlerin varlıklarını idame ettirebilmeleri ve başarıyı yakalayabilmeleri, çevreden ve örgüt içinden gelebilecek tehlikelere karşı her zaman tetikte ve hazırlıklı olmalarına bağlıdır. Çevresel değişim ve gelişmelere hızlı bir şekilde adapte olan örgütler, paydaşlarının beklenti ve ihtiyaçlarını kolaylıkla karşılayarak itibarlarını koruyabileceklerdir.

İtibar görmek ve beğenilmek hayatın en önemli unsurlarından olduğuna göre bunlar her insanın doğal beklentisidir. Bu duygu, iyiyi ve güzeli aramanın da en önemli şartıdır. İnsanlar, yaptığı iş ne kadar basit olursa olsun işine saygı gösterilmesini, kendine özgü umut ve kabiliyetlerinin takdir edilerek geliştirilmesini beklerler (Onmuş, 2003: 13). Bir örgütün itibarı; ürün ve hizmet satışı, yatırımcıların cezbedilmesi, yetenekli elemanların istihdamı ve hükümet çevresindeki etkinin kullanılması yeteneğini etkiler. Halkla ilişkiler profesyonelleri itibarın, büyümenin saygınlığı, gururun hak edilmesi ve güçlü bir şey olduğunu kabul etmektedirler. Bir kez kaybedildiğinde veya parlaklığını yitirdiğinde tekrar kazanılması oldukça zordur

(Nakra, 2001: 402). Bütün örgütler, olumlu veya olumsuz bir itibara sahiptir. İtibarın iyi veya kötü olması, onun nasıl yönetildiğiyle yakından ilgilidir.

Bir insanın itibarı onun gölgesi gibidir. Gölge (itibar) insanın önünde giderse; itibar çok büyüktür, çok iyidir. Eğer gölge (itibar) insanın arkasından gelirse itibar; cüce yani olumsuzdur (Marconi, 2001: 19). İnsanların itibarı, toplum içinde yaşamlarını sürdürürken oluşur, gelişir ve hatta yok olur. Örgütler için de aynı durum söz konusudur. İtibarın inşası, uzun bir süreci almakta diğer taraftan kısa bir süre içinde tahrip olabilmektedir. İtibarın inşa edilmesi, güçlendirilmesi ve korunması konuları bir birinden farklıdır. Bu konuların her biri farklı bir yetenek ve strateji gerektirmektedir. İtibar yönetimi konusu birçok örgüt açısından yeni bir alan olarak görülmektedir. Bununla beraber birçok örgüt, kurumsal itibarını tehdit edebilecek olumsuz durumlara karşı hiçbir önlem almamış veya alınan önlemler yetersiz kalmıştır. Aniden bir kaos ortamı oluştuğunda, yöneticilerin günah keçisi aramaları, bahane bulmaya çalışmaları ne yöneticileri ne de örgütü kurtarmaya yetmeyecektir. Bu nedenle yöneticilerin, olası kriz durumlarına karşı kurumsal itibarın korunmasına yönelik çalışmalar yapması örgüt varlığı açısından hayati bir önem arz etmektedir.

Bilginin hızla gelişip değiştiği bu dönemde, eğitim örgütlerinin de bu değişime adapte olabilmesi hatta değişime öncülük edebilmesi kurumsal itibarın etkili bir şekilde yönetilmesine bağlıdır. Bütün örgütlerde olduğu gibi, eğitim örgütlerinde de itibarın inşa edilmesi uzun bir süreci almakta, diğer taraftan itibar kısa bir sürede tahrip olabilmektedir. Aniden ortaya çıkabilecek bir kaos durumunda, kurumsal itibarın korunmasına yönelik tedbirler önceden alınmamışsa doğal olarak bir itibar erozyonuyla karşı karşıya kalınacaktır.

Eğitim toplumsal bir kurumdur. Toplumsal kurum, belli bir alanda insanlar arasında oluşan ilişkiler dokusunu anlatan bir kavramdır. Bir toplumun amacı, sonsuza dek yaşamaktır. Toplumun sonsuza dek yaşaması için, gereksinimlerini karşılayabilmesi ve gereksinimlerini engelleyen sorunlarını çözmesi zorunludur. Eğitim kurumu, toplumun sonsuza dek yaşaması için gerekli olan toplumsal kurumların en önemlilerindendir. Eğitim kurumu, toplumu yaşatmayı yükleneyecek olan insanı yetiştirir. Doğduğunda topluma yararlı hiçbir davranışı olmayan insanı kültürleyerek,

toplumsallaştırarak, bireyselleştirerek ve üretkenleştirerek toplumun etkin bir üyesi olmasına eğitim kurumu yardım eder (Başaran, 1996: 150).

Okulların öncelikli amacı, öğrenciyi eğitmek ve öğrenci davranışlarını geliştirmektir. Eğitim sisteminin her unsurunun, öğrenci davranışının geliştirilmesiyle ilgili olarak yapması gereken birtakım görevleri vardır (Mitchell, 1995: 201). Gerçek bir eğitim ortamında (ki bu ortam okulda sağlanır) birey planlı ve programlı bir şekilde her şeyin doğrusunu öğrenir. Böyle bir ortamda birey eğitimin en genel amacı olan bireyi topluma yararlı hale getirme ilkesine göre yetiştirilir. Okul, bireyin bu genel amaç doğrultusunda yetişmesi için çevresinden aldığı olumsuz etkileri olumluya, olumlu etkileri de pekiştirmeye yönelik faaliyetlerde bulunmak zorundadır (Küçükahmet, 2001: 2). Öğretmenin temel görevi öğrenmeyi sağlamaktır. Öğretmenin bu görevi yerine getirebilecek mesleki niteliklere sahip olması gerekmektedir. Öğretmenin mesleki niteliği genel kültür, konu alanı bilgisi ve öğretmenlik meslek bilgisi alanlarındaki bilgi ve becerilere bağlıdır. Bir öğretmenin kişisel özellikleri ne olursa olsun, bu özelliklere sahip olmadığı takdirde etkili bir öğretmen olması mümkün değildir (Erden, 2001: 47). İnsanların hayattaki en büyük arzusu gereksinimlerini karşılayarak rahat, mutlu ve huzurlu bir yaşam seviyesine ulaşmaktır. Bu hedefe ulaşmadaki en önemli araç kuşkusuz eğitimidir. Eğitimin işlevlerinden biri, bireylere içinde yaşadığı toplumun değerlerini ve tabiat kanunlarını tanıtarak onların daha bilinçli bir şekilde davranmasına katkıda bulunmak, aynı zamanda kişilerin hayat standardını yükselterek onların huzur ve mutluluğunu sağlamaktır.

Eğitim örgütlerindeki iç ve dış paydaşların kurumsal itibara ilişkin algılamalarının tespit edilmesi ve bu paydaşlar nezdinde oluşan algılamalar arasında bir fark olup olmadığının belirlenmesi konulu araştırmanın bu bölümünde problem durumu, araştırmanın amacı, önemi, sayıltılar, sınırlılıklar ve konuyla ilgili kavramların tanımları verilmiştir.

1. Problem Durumu

Eğitim örgütlerinin amacı, öğrencileri içinde bulunduğu koşulları iyi analiz edebilen, çevreye karşı duyarlı, düşünen, araştıran ve sorgulayan bireyler olarak yetiştirmektir. Öğretmenlerin bu süreçte bilinçli ve donanımlı olmaları daha da önemlisi kesinlikle hata yapmamaları gerekmektedir. Socrates'in söylemiş olduğu şu cümleler,

eğitimde öğretmenin ne kadar stratejik bir konuma sahip olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Socrates der ki; bir doktor hata yaparsa en kötüsü bir insan ölür. Bir mimar hata yaparsa bir bina, bir köprü çöker. Bu hataların cezasını birkaç kişi çeker. Ama ğretmen hata yaparsa cezasını millet çeker. Bu bağlamda öğrencilerin öncelikle iyi bir insan, iyi bir yurttaş ve iyi bir meslek sahibi olabilmeleri için, ülke ve dünya koşullarını, evrensel değişme ve gelişmeleri dikkate alan nitelikli bir eğitim almaları gereklidir. Kuşkusuz bütün toplumlar kendi bireyelerine iyi bir eğitim vererek, ülkelerine ve kendilerine yararlı bireyeler olarak yetiştirmek isterler. Eğitim örgütlerinin, toplumdaki bireyleri kendi yetenekleri doğrultusunda eğiterek onların sosyalleşmesini sağlamak ve bu vesileyle toplumun kalkınmasına katkıda bulunmak gibi çok önemli bir misyonu vardır.

Eğitimin verimini, öğretmenin niteliğinden ve verimliliğinden soyutlamak olanaksızdır. Eğitimin verimini etkileyen en önemli öğe öğretmendir (Ataklı, 1996: 17). Eğitim yöneticileri, liderlerin yeteneklerinin değiştiğini bununla birlikte öğretmenin rolünün, profesyonel ğretim üzerine yeniden tasarlanmakta olduğunu vurgulamaktadırlar (Mitchell, 1995: 201). Öğrencilerin sorumsuz ve bağımlı olarak yetiştirilmeleri öğretmenlerin istediği bir sonuç değildir. Bu durum, onların insan ilişkilerinde kendi kendini yönlendirebilme, kendi sorumluluğunu alma, kendi kararlılığını sağlama, kendini denetleme ve değerlendirme beceri ve yöntemlerini bilmemelerinden kaynaklanır. Söz konusu beceri ve nitelikler rastlantıyla gelişmez. Öğretmen ve ana babalar tarafından bilinçli ve düzenli olarak öğretilip beslenerek kazandırılır ve geliştirilir (Gordon, 1998: 7).

Öğretmenler eğitim sisteminin en önemli halkasını oluşturmaktadırlar. Eğitim teknolojilerindeki olağanüstü gelişme ve değişmeler öğretmenin eğitim sistemindeki yerini tam olarak dolduramamıştır. Öğretmenler, ğrencilerin kendi ayakları üzerinde durabilen, topluma yararlı bireyeler olarak yetişmesinde ve onların hayata hazırlanmasında stratejik bir öneme sahiptirler. Öğrencilerin bedensel, ruhsal, zihinsel ve sosyal gelişimlerinin daha sağlıklı olabilmesi, okulda almış olduğu eğitim ğretim hizmetinin niteliğiyle doğru orantılıdır. Bu noktada en önemli görev öğretmenlere ve okul yönetimine düşmektedir. Onların bireysel ve sosyal gelişimlerinin daha sağlıklı olabilmesi için, gerekli olan eğitim ortamının sağlanması ve eğitim ğretim hizmetinin kalitesinin yükseltilmesi gerekmektedir.

Okul yöneticisi sadece öğretmenlerin yöneticisi değildir. Dolayısıyla okul yöneticisinin liderlik davranışı, öğretmenlerin yanında eğitimci olmayan personel ve öğrencileri de etkilemektedir. Öğrencilerin birtakım istedik davranışları kazanmasında okul yöneticisinin liderliği büyük önem taşımaktadır. Öğrenciler sürekli gelişim içinde olduklarından, okul yöneticisinin öğrencilerin gelişim dönemlerine uygun bir liderlik davranışı göstermesi gerekir (Çelik, 2003: 35). Eğitim çalışanlarından olan öğretmenler okulların dışarıya açılan penceresi gibidir. Dolayısıyla okulun itibarı üzerinde doğrudan etkiye sahiptirler. Onların direkt öğrencilerle ve toplumla temas halinde olması bu etkinin boyutunu daha da önemli hale getirmektedir. Çünkü öğretmenlerin göstermiş olduğu olumlu veya olumsuz davranışlara paralel olarak paydaşların okula bakışı açısı da şekillenmektedir. Öğretmenin, toplum içindeki olumsuz bir davranışı hatta söylemiş olduğu kötü bir söz dahi, okulun itibarının erozyona uğramasına neden olabilir. Bu nedenle eğitim öğretim hizmetini sunan öğretmenlerin moral ve motivasyonlarının her zaman üst düzeyde olması önemlidir.

Yapılan araştırmalarda örgüt çalışanlarının kurumsal itibarı, kurumsal itibarın da çalışanları etkilediği kanıtlanmıştır (Dörtok, 2004:10). Eğitim örgütlerinin iç ve dış paydaşlar nezdindeki itibarının geliştirilmesi, öncelikle çalışan ve öğrenci başarısı üzerinde etkili olacaktır. Öğretmenlerin işlerinde doyuma ulaşmış olması, eğitim öğretim hizmetinin kalitesini artıracaktır. İşinde doyuma ulaşmış öğretmenin motivasyonu üst düzeyde olacak dolayısıyla işini severek yapacaktır. Bunun sonucunda öğrencilerde istedik yönde davranış değişikliği daha kolay gerçekleştirilebilecektir. Türk Milli Eğitiminin genel amaçları içinde yer alan bireylerin iyi bir insan, iyi bir yurttaş ve iyi bir meslek sahibi olabilmeleri yönünde önemli bir adım atılmış olacaktır. Eğitim örgütlerinin toplum nezdindeki itibarının artması, çalışanların da toplum içindeki saygınlığının artmasına vesile olacaktır. Bu amaçla eğitim kurumlarının iç ve dış paydaşlar nezdindeki itibarının araştırılmasının; eğitimde itibarın inşa edilmesi, korunması ve geliştirilmesi için gerekli olan itibar yönetimi kriterlerinin ortaya konmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Dünya piyasasında itibar yönetimine ilgi 1990'dan sonra artmaya başlamıştır. Daha sonraki yıllarda web siteleriyle ilgili yapılan araştırmalarda kullanılmaya başlamıştır. ABD'de yapılan Most Admired Corporations araştırmasıyla gündemdeki yerini almaya başlamıştır. İtibar yönetimi konusunu, Türkiye'de ilk defa 1999 yılında

Capital dergisi öne çıkarmış, Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri araştırmasını yaparak bu konuyu gündeme taşımıştır. Ülkemizde 90'lı yıllardan itibaren farklı çalışmalara ve bilimsel araştırmalara konu olan kurumsal itibar ile ilgili çalışmalar yeterli düzeye ulaşmamıştır. Kurumsal itibar, itibar yönetimi ve imaj yönetimi ile ilgili çalışmalarla bu alana ilgi daha da artmıştır. Eğitim kurumlarının iç ve dış paydaşlar nezdinde nasıl bir itibara sahip olduğunun ayrıca eğitimde itibarın inşası, korunması ve geliştirilmesi için gerekli olan itibar yönetimi kriterlerinin araştırılmasının yararlı olacağı ve alana katkı sağlayacağı düşünülerek **“Eğitim Örgütlerindeki İç ve Dış Paydaşların Kurumsal İtibara İlişkin Algılamaları”** araştırma konusu olarak belirlenmiştir.

2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın genel amacı; eğitim örgütlerindeki iç ve dış paydaşların kurumsal itibara ilişkin algılamalarını tespit etmek ve bu paydaşlar nezdinde oluşan algılamalar arasında bir fark olup olmadığını belirlemektir. Bu amacı gerçekleştirmek için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Eğitim örgütlerindeki iç paydaşların yani;
 - a) Okul yöneticileri yani müdür ve müdür yardımcılarının
 - b) Öğretmenlerin
 - c) Öğrencilerin kurumsal itibara ilişkin algılamaları nasıldır?
2. Eğitim örgütlerindeki iç paydaşların kurumsal itibara ilişkin algılamaları arasında;
 - a) Okul türü
 - b) Mesleki kıdem
 - c) Cinsiyet
 - d) Sınıf bakımından anlamlı bir fark var mıdır?
3. Eğitim örgütlerindeki dış paydaşların yani;
 - a) Öğrenci velilerinin
 - b) Diğer okul yöneticilerinin kurumsal itibara ilişkin algılamaları nasıldır?
4. Eğitim örgütlerindeki dış paydaşların kurumsal itibara ilişkin algılamaları arasında;
 - a) Eğitim düzeyi
 - b) Cinsiyet bakımından anlamlı bir fark var mıdır?

5. Ayrıca araştırma sonuçlarından, yurtiçinde ve yurtdışında kurumsal itibar konusunda yapılmış olan araştırmalardan yola çıkarak eğitim örgütlerine özgü yeni bir itibar yönetimi modeli geliştirmek araştırmanın amaçları arasındadır.

3. Araştırmanın Önemi

Örgütlerin itibarını, sadece yöneticilerin sergilediği tutum ve davranışlar belirlemez. Bunun yanında iç ve dış paydaşların örgütle ilgili olumlu veya olumsuz izlenimleri ve düşünceleri de itibarı doğrudan etkilemektedir. Bireylerin örgüt hakkındaki olumlu düşünceleri, o örgütün insanlar nezdindeki itibarını yükseltecektir. Tersini durum söz konusu olduğunda ise itibar doğal olarak erozyona uğrayacaktır.

Bir örgütün çalışanlarının nitelikli olması, kurumsal itibar üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Entellektüel birikime yani yetişmiş beyin gücüne sahip olan örgütler, stratejik bilgiyi üretme ve kullanma konusunda her zaman bir adım öndedir. Çünkü bilgiyi üreten, meydana getiren güç çalışanların beyin gücüdür. Örgüt yöneticileri, hedeflere kolayca ulaşabilmek için sahip oldukları insan kaynağını, örgütsel amaçlar doğrultusunda kanalize ederek değerlendirmeye özen göstermelidirler. Entellektüel sermayenin, örgüte rekabet üstünlüğü sağlayan önemli bir güç olduğu akıldan çıkarılmamalıdır. Bugün dünya piyasasında faaliyet gösteren büyük örgütler söz konusu başarılarını, entellektüel donanımı olan çalışanlara sahip olmalarına borçludurlar.

Örgütler itibarlarını yükseltmek ve bunu daha kalıcı hale getirebilmek amacıyla; paydaşlarıyla arasındaki iletişimin boyutunu, onlar tarafından nasıl algılandıklarını, piyasadaki rakiplerine göre nasıl bir itibara sahip olduklarını, rakiplerine oranla güçlü ve zayıf yönlerini ve paydaşlarıyla etkileşimde kullanacağı iletişim yöntemlerini çok iyi tespit etmelidirler. Örgütlerin bunu başarabilmeleri itibarın yönetiminden birinci derecede sorumlu olan yöneticilerin, soyut bir varlık olan kurumsal itibarı yönetebilecek bilgi birikimine sahip olmalarına bağlıdır.

Kurumsal itibarı, bir örgütün iç ve dış paydaş grupları tarafından nasıl algılandığını gösteren soyut bir değer olarak ifade etmek mümkündür. Günümüze kadar yapılan araştırmaların sonuçları kurumsal itibarın, çalışanların ve örgütün başarısında yada başarısızlığında doğrudan etkili olduğunu göstermektedir. Eğitim kurumları açısından düşünüldüğünde ise iyi bir itibarın, iç ve dış paydaşların sempatisini kazanmada ve okulun iş sonuçları üzerinde etkisinin olduğu ifade edilebilir. Bulunduğu

çevrede iyi bir itibara sahip olan bir okulun, öncelikle toplum nezdindeki saygınlığı artacaktır. Eğitim örgütlerinde itibarın inşası önemlidir. İtibarı inşa etmek için öncelikle eğitim ve öğretim hizmetinin kalitesinin dolayısıyla öğrenci başarısının artırılması gerekmektedir. Bu da çalışanların bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesi ile mümkün olabilecektir. Bilgili, donanımlı bir öğretmen eğitim ve öğretim hizmetini daha iyi sunabilecek bunun akabinde öğrenci başarısı da artacaktır. Çalışanların nitelikli olması kurumsal itibar üzerinde etkilidir. Doğal olarak çalışan ve öğrenci başarısı kurumun itibarını yükseltecektir. Eğitim hizmetini alan kişiler öncelikle bu kurumun güvenli olduğunu bilmek isterler. Eğitim örgütlerinin itibarı, bu güven sayesinde gelişir veya erozyona uğrar.

Eğitim örgütlerindeki iç ve dış paydaşların kurumsal itibara ile ilişkin algılamalarının tespit edilmesinin, güçlü bir kurumsal itibarın inşa edilebilmesi için gerekli olan itibar yönetimi kriterlerinin belirlenmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Eğitim örgütleri açısından bunun bilimsel bir çalışma ile ortaya konmasının yararlı olacağı düşünüldüğünden, bu araştırma ile önemli sonuçlara ulaşılabileceği ümit edilmektedir.

Bu araştırmayla elde edilen verilerin uygulayıcılara kolaylık sağlayacağı ve yeni araştırmalara ışık tutacağı düşünülmektedir.

4. Sayıtlar

1. Eğitim örgütlerinin itibarı soyut bir değer olup, kurumsal itibar ölçümlenebilir niteliktedir.
2. Anketle elde edilen bilgiler ankete katılanların algılamalarını tam olarak yansıtmaktadır.
3. Veri toplama aracı, araştırmanın amacının gerçekleştirilmesini sağlayacak yeterli ve geçerli bilgileri yansıtacak niteliktedir.
4. Örneklem evreni temsil edecek niteliktedir.

5. Sınırlılıklar

1. Bu araştırma; eğitim örgütlerindeki iç ve dış paydaşların kurumsal itibara ilişkin görüşleri ile sınırlıdır.

2. Araştırma; eğitim örgütlerindeki iç ve dış paydaşların anket sorularına verdikleri cevaplarla sınırlıdır.
3. Araştırma; Kahramanmaraş il merkezindeki özel ve devlet ilköğretim okulları arasından en çok personel sayısı kriteri dikkate alınarak seçilen Özel Beyza İlköğretim Okulu ve Atatürk İlköğretim Okullarının iç ve dış paydaş gruplarının görüşleri ile sınırlıdır.

6. Tanımlar

Kurumsal itibar: Bir organizasyona karşı paydaşların kolektif fikri olarak tanımlanmaktadır (Nakra, 2001: 402). Kurumsal itibar; çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, dağıtıcılar, rakipler ve kamuoyunun kurumla ilgili genel tahminlerini kapsar (Dörtok, 2004: 63).

İtibar yönetimi: Güçlü bir kurum itibarının oluşturulması ve gücün devamı ile ilgilidir (Nakra, 2001: 402).

İtibar riski yönetimi: Yanlış algılamaların ortaya çıkmamasını sağlamak ve olumsuz algılamalar için uygun ortam olduğunda bunun akla durgunluk veren alanlara sıçramasını önlemekle ilgilidir (Green, 1996: 23-24).

Kimlik: Organizasyonun kendisiyle ilgili düşünceleridir. Başka bir deyişle, organizasyonun kendisini nasıl gördüğüdür (Schultz & Werner, 2005).

İmaj: Bir örgütün dış paydaşlar özellikle de müşteriler tarafından nasıl görüldüğüdür (Davies *et al.* 2003: 25).

Kriz yönetimi: Olası kriz durumlarına karşı, kriz belirtilerini algılama konusunda gerekli duyarlılıkları göstererek, örgütün krize düşmesini engelleme veya aniden ortaya çıkan kriz durumlarında, örgütü en az maliyet ve kayıpla, kriz durumlarından kurtarma sürecidir (Tutar, 2000: 83).

Sosyal sorumluluk: Bir örgütün ekonomik ve yasal koşullara, iş ahlâkına, işletme içindeki ve çevresindeki kişi ve kurumların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi ve politikası gütmesine, insanları mutlu ve memnun etmesine yönelik bir kavramdır (Eren, 2002: 104).

Kurumsal iletişim: Organizasyona karşı kamuoyunu ve örgüt iklimini etkileme hedefi olan tüm iletişim tedbirlerinin sistematik bir biçimde kombine edilerek uygulanmasıdır (Okay, 2000: 169).

Halkla ilişkiler: Bir örgütün kendi amaç, politika ve faaliyetlerini tanıtmak, buna karşılık ilgili kişi ve grupların güç ve desteğini sağlamak amacıyla karşılıklı ilişki kurması ve bu ilişkiyi geliştirerek sürekli kılması için giriştiği sürekli ve planlı çabaların ustalıkla uygulanması sürecidir (Gümüş, 1999: 95-96).

Entellektüel sermaye: Bir örgütteki insanlar tarafından bilinen ve ona rekabet üstünlüğü kazandıran bütün şeylerin toplamı olarak tanımlanmıştır (Stewart, 1997: 20).

İKİNCİ BÖLÜM

LİTERATÜR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

1. LİTERATÜR

1.1. İTİBAR KAVRAMI VE KAPSAMI

İnsanlar açısından sevilip sayılmak, güvenilir ve itibarlı olmak önemlidir. Toplum içinde belirli bir statüye kavuşmak aynı zamanda toplum tarafından takdir edilmek isteyen birey, insanlar nezdinde iyi bir itibara sahip olmak zorundadır. Örgütler için de aynı durumdan söz edilebilir. Piyasada varlığını idame ettirmek ve müşteri yelpazesini genişletmek, dolayısıyla kârını artırmak isteyen örgütlerin müşterilerin gözünde iyi bir izlenime sahip olması önemlidir.

Günlük yaşamda itibar görmek, itibarını kaybetmek deyimlerini sık sık işitiriz. İtibarlı sıfatı, genellikle toplum tarafından sevilen ve sayılan kişiler için kullanılır. Örneğin; çok itibarlı birisi ifadesinden toplum içinde güvenilir, değerli ve saygın bir kişiden bahsedildiği kolayca anlaşılmaktadır. İtibarını kaybetmek deyimini ise, saygınlığını ve güvenilirliğini yitirmek anlamında kullanılmaktadır. İtibar kavramı, saygınlık ve prestij kelimeleriyle aynı anlamı taşır ve genellikle birbirlerinin yerine kullanılırlar. Birisinin ya da bir şeyin açık bir itibara sahip olduğunu söylediğimizde, o varlığın tutarlı, dolayısıyla belli koşullarda öngörülebilir bir şekilde davranacağını beklediğimizi söylemiş oluruz. Bu beklentiyi; bütün deneyim ve etkileşimlerimizden, başkalarının bize aktarılan deneyim ve etkileşimlerinden ve başkalarının söz konusu varlığın itibarına ilişkin görüşlerinden oluşan bir birikime dayandırırız (Davies *et al.* 2003: 37).

İtibar kelimesi, farklı kaynaklarda değişik şekillerde tanımlanmaktadır. Bu tanımlardan bazıları şöyle ifade edilebilir:

- ❖ İtibar, Arapça bir kelime olup saygı görme, değerli ve güvenilir olma durumu, saygınlık ve prestij anlamında kullanılmaktadır (TDK Türkçe Sözlük, 1992: 737).
- ❖ İtibar, bir kişiye veya nesneye dışarıdan yani toplum tarafından gösterilen saygı, hürmet anlamında kullanılmaktadır (Marconi, 2001: 20).

- ❖ İtibar; kamuoyunun bir algılamasıdır. İtibar, bir değerdir ve çok pahalı bir varlıktır (Green, 1996: 21).
- ❖ İtibar, finansal yatırımları ve örgütsel gelişimi hızlandıran bir değerdir (Kotha *et al.* 2001: 571-586).
- ❖ İtibar, kurumsal değerlerle toplumun değerleri arasındaki etkileşimin bir ürünüdür (Sherman, 1999: 11).
- ❖ İtibar, kurumun görülmeyen en önemli değeridir, kurumsal bir ruhtur (http://www.tradelink.gr/corep_model.html).
- ❖ İtibar, bir değerdir ve örgüt üzerinde derin bir etkiye sahiptir. İtibar, sıkıntılı dönemlerde paydaşlarla örgüt arasında tampon görevi gören bir varlıktır (Schultz *et al.* 2000: 79).

Bu tanımlardan yola çıkarak itibar, bir kurumun iç ve dış paydaşlar tarafından nasıl algılandığını gösteren soyut bir değer olarak ifade edilebilir. İtibarın tanımı yapılırken iç ve dış paydaşlardan bahsedilmektedir. Bu noktada paydaş kavramını açıklamak gerekirse paydaş; bir örgütün bütün faaliyetlerinden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen; aynı zamanda örgüt üzerinde doğrudan veya dolaylı bir etkiye sahip kişi ve organizasyonlar olarak ifade edilebilir.

Ayrıca itibar ile ilgili iki önemli unsurdan söz etmek mümkündür. Birincisi, itibar zihinsel bir olgu olup paydaşların zihinlerinde oluşmaktadır. Yani paydaşların zihinlerinde, şuurlarında oluşan algılamalar, düşünce ve hatırlamalardan ibarettir. İkincisi, itibar paydaşların kalplerine ve gönüllerine hitap eden bir iletişim tarzıdır (Brotzen, 1999: 54).

Organizasyonların başarısı için iyi bir itibar çok önemlidir. Bu durum organizasyonun fiziksel, finansal ve entellektüel değerlerine daha çok önem verilmesini gerektirir. İyi bir itibar, aynı zamanda büyük bir rekabet avantajı sağlar ve özel veya kamu örgütlerinin ya da kâr amacı gütmeyen örgütlerin başarılarında ve başarısızlıklarında doğrudan bir etkiye sahiptir. Bununla birlikte itibar, çalışanları ve müşterileri cezbederek organizasyonun başarısına ve diğer bütün paydaşların desteğinin

kazanılmasına katkı sağlar (<http://www.osbornegroup.com/reputationmanagement.html>).

Olumlu bir itibarın şu faydaları vardır (Kumar, 1999: 25):

- ❖ Ürünler için katma değer bir fiyat sağlar
- ❖ İş ve girdi maliyetlerini azaltır
- ❖ Kriz dönemlerinde örgütün saygınlığını korur
- ❖ Müşteri ve çalışan sadakatini geliştirir.

İnsanların sahip oldukları itibarı yaşadıkları çevre belirler ve insana itibar dış çevreden gelmektedir. İtibar bir nevi; arkadaşlarımızın, eşimizin, dostumuzun bizimle ilgili olarak çekmiş oldukları bir fotoğraf gibidir. İnsanlar veya örgütler yaşadıkları çevrede iyi bir itibar sahibi olmak isterler. Çevrenize olumlu izlenimler bıraktığınızda çok hızlı biçimde itibar kazanabilirsiniz. Ancak itibarın zedelenmesi veya erozyona uğraması aynı şekilde hızlı olabilmektedir.

Fortune Magazine, itibarın niteliklerini şu başlıklar altında toplamıştır (Bromley, 1993: 175-176):

- ❖ Yönetim kalitesi
- ❖ Ürün ve hizmet kalitesi
- ❖ Uzun vadeli yatırımların değeri
- ❖ Yenilikçilik
- ❖ Finansal sağlamlık
- ❖ Yetenekli elemanları çekme, geliştirme ve elde tutma becerisi
- ❖ Sosyal ve çevresel sorumluluk
- ❖ Kurumsal değerleri kullanmadaki bilgelik.

Dörtok'un Roger C. Verginden (2004: 68) aktarımına göre; iyi bir itibar önce yetenekli çalışanları çeker. Bu çalışanlarda yeni ve yenilikçi ürünler sunarlar ve müşterilere iyi hizmet ederler. Kazanç büyür, çalışan ve müşteri memnun olur ve güçlü itibar devam eder. Diğer taraftan itibarı düşük örgütlerin de bu sonucu doğuran doğal sebepleri vardır. Kötü performans finansal sorunlara sebep olur. Örgüt çalışan ve müşteri kaybeder bu da performansı iyice kötüleştirir. İtibar, son yıllarda İngiltere'de

kurumsal performansı belirleyen önemli bir kriter haline gelmiştir. 2003 yılında FTSE'nin üyesi olan en büyük 500 örgütün yöneticileri itibarın, örgütlerin değerlendirilmesinde finansal performans, ürün ve hizmet kalitesi kadar önemli bir kriter olduğunu ifade etmişlerdir (<http://www.managementlogs.com/2004/08/uk-big-increase-in-concern-for.html>).

İtibarın ana kriterleri şu başlıklar halinde toplanabilir (CSR Magazine, 2003):

- ❖ **Ekonomik performans:** Rekabet yeteneği, kârlılık, yatırım amacıyla risk alabilme, gelişmiş bir bakış açısı (vizyon)
- ❖ **Duygusal çekicilik:** Saygınlık, takdir edilme ve güven
- ❖ **Vizyon ve liderlik:** Yönetim kalitesi
- ❖ **Çalışma ortamı:** İş atmosferi (örgüt iklimi), kültür ve çevre
- ❖ **Sosyal sorumluluk:** Ortak bir sosyal sorumluluk
- ❖ **Ürün ve hizmetler:** Ürün ve hizmette kalite ve çekicilik, kalite ve yenilik.

Yapılan araştırmalar gösteriyor ki; farklı paydaş grupları kurumsal itibarın farklı unsurlarını tercih eder ve öncelik verirler. Örneğin, yatırımcılar açısından yönetim kalitesi ve ekonomik performans daha önemli bir unsur iken; müşteriler açısından ürün ve hizmetlerin kalitesi, müşteri hizmetleri en önemli öncelikler arasında gelmektedir (Brotzen, 1999: 54). Bir kurum, itibarını inşa edebilmek amacıyla çeşitli faaliyetler içine girmektedir. Bunlar şöyle ifade edilebilir. İtibarın;

- ❖ inşa edilmesi
- ❖ korunması ve
- ❖ güçlendirilmesi olarak ifade edilebilir.

İtibar, pozitif veya negatif bir değer içerebilir (Bromley, 1993: 24). İtibarın değeri ancak yitirildiği zaman anlaşılmaktadır. İtibarın tanımı yapılırken, çeşitli paydaş gruplarının örgüt hakkındaki kapsamlı düşüncelerinden bahsedilmektedir. Ortak itibar; örgütün marka değeri hakkında müşterilerin, yatırımcıların, çalışanların ve toplumun duygusal tepkileri (iyi-kötü, zayıf-güçlü) olarak ifade edilmektedir. İyi bir itibarın birçok yararı vardır. Bunlar arasında fiyatların yönetilerek ürünlerin daha düşük fiyattan alınması, işe alınacak elemanların kolay ikna edilmesi, tecrübeli çalışanların ve bilinçli müşterilerin kazanılması, daha fazla gelir elde edilmesi, kriz durumlarında daha az

riskle karşılaşılması, paydaşlar tarafından daha fazla tolere edilme gibi yararlar sayılabilir (CSR Magazine, 2003).

Fombrun, örgütlerin itibarı için şunları önermektedir (Schultz *et al.* 2000: 81):

- ❖ Mevcut itibarınızı ve rakiplerinizin itibarını değerlendirin
- ❖ İtibarınızın geleceğini iyi analiz edin
- ❖ Gelecekle ilgili planlarınızı fonksiyonel biçimde düzenleyin.

Bununla birlikte marka, imaj, itibar kavramları sürekli birbirlerinin yerine kullanılmakta ve bunun sonucunda bir anlam kargaşası yaşanmaktadır. Bu kelimelerin anlamları birbirinden farklılık arz etmektedir. Örneğin marka; kurumları rakiplerinden müşterileriyle beraber ayıştıracak bir etikettir. Bir kurum, ürünleri ve servisleri için marka seçebileceği gibi kurumun bütünü için de marka seçebilir. İmaj ise; kurumun, dükkanın, markanın veya ürünün özel bir kişi veya grupta yarattığı toplam uyarıcı değeridir. İnsanların reaksiyon verdikleri bir çok imaj vardır. İki kişi aynı imaja sahip değildir. Çünkü yaşam değerleri, deneyimleri, geçmişleri ve ihtiyaçları farklıdır. Bu da algılama, düşünme ve hissetme gibi interaktif insan süreçlerinde farklılıklara yol açar. Sonuç olarak, bir kurum birçok farklı imaja ve birçok markaya sahip olabilir. Kurumsal itibar ise bunun tersine, çalışan, müşteri, yatırımcı, medya ve kamuoyu gibi bir bütünü oluşturan öğeler için kurumun baştan aşağı çekiciliğine işaret eder. Kurumsal itibar, insanların kurumla ilgili kafalarında bulunan birçok imajı birleştirir, kurumun statüsüne ve prestijine taşır. Bir örgütün birçok imajı vardır, ancak bir tane itibarı vardır. İtibar, kurumun çok çeşitli sosyal paydaşlarına yönelik tüm imajlarının net değerlendirmesidir (Dörtok, 2004: 58-59).

İmaj; müşterilerin ürün ve servisler hakkındaki düşünceleriyle ilgili bir kavram (Bromley, 1993: 200) olup, piyasadaki ürün kalitesi markaların başarısı üzerinde etkilidir. Başarılı ürünler iyi bir imaja sahiptir ve bu iki konu sürekli birbirini tamamlar. Marka, imaja yönelik tutum ve davranışlardan etkilenir. Müşterilerin örgütle ilgili duygularının ve beklentilerinin yönetilmesi önemlidir. Bu durum imaja dolayısıyla itibara yatırım yapılmasını gerekli kılmaktadır (Pande, 1997).

İtibar; markanın, hizmetin veya örgütün aslında bir ögesini oluşturmayan faktörler tarafından yok edildiği gibi, aynı zamanda bunlar tarafından da yaratılabilir.

Başarılı bir reklam ve halkla ilişkiler, iyi paketleme, yaratıcı sponsorluk, promosyonlar ve satış noktalarında dağıtılan malzemeler, bir itibarın yaratılmasında ve korunmasında kullanılacak yollardan yalnızca birkaçıdır. İtibar genellikle yüksek maliyette oluşturulabilir. Yeniden oluşturulması ise daha yüksek maliyetli olur (Green, 1996: 21). Her organizasyonun mutlaka bir itibarı vardır. bu itibarın iyi veya kötü, güçlü ya da zayıf olması onun nasıl yönetildiğine bağlıdır (Bulletpoint, 2001). Bir itibar yönetimi şirketi olan Tradelink Reputation Management; itibar yönetimi ile ilgili prensiplerini, değerlerini ve programını şöyle açıklamaktadır (http://www.tradelink.gr/corep_model.html):

Prensipier;

- ❖ Hayal edebilmek
- ❖ Düşünmek, tasavvur etmek
- ❖ İnanmak
- ❖ Başarmak. Amaç bu prensipleri, müşterilerin de prensipleri olarak hayata geçirmektir.

Değerler;

- ❖ Güven
- ❖ Saygı
- ❖ Sıkı çalışma.

Program ise; kurum olarak bütün insanların ve müşterilerin örgütün sunmuş olduğu ürünlerin ve hizmetin kalitesi hakkında bilgilendirilmesi, bu amaçla eğitilmesini kapsamaktadır. Bu değerler takım çalışmasıyla desteklendiği takdirde, organizasyonun başarısı ve itibarı artacaktır.

İtibarın kaynakları şunlardır (Brady, 2005):

- ❖ **Bilgi ve yetenekler:** Bir kurumun çalışanları bilgi ve yetenek yönünden ne kadar yeterli olursa, kurumun şu andaki ve gelecekteki başarısını olumlu yönde etkileyecektir. Çalışanların yetenekleri gelişim için çok önemlidir.
- ❖ **Duygusal bağlantılar:** Müşterilerle kurumun ürün ve hizmetleri arasında duygusal bir bağ oluşmaktadır. Bu bağ; organizasyon kültürünü, algılanan değerleri ve paydaşlarla nasıl bir ilişki kurulacağını da kapsamaktadır.

- ❖ **Liderlik, vizyon ve istek:** Paydaşlar, organizasyonu algılamalarına göre bir değerlendirmeye tabi tutarlar.
- ❖ **Kalite:** Ürün ve hizmetlerin kalitesi müşterilerin beklentilerine cevap vermelidir.
- ❖ **Finansal güvenilirlik:** Kurumun performansının değerlendirilmesi sonucu tespit edilmektedir. Güvenirliği inşa etmek için, paydaşların çıkarları ve beklentileri dikkate alınmalıdır.
- ❖ **Sosyal güvenilirlik:** Sosyal güvenilirlik, kurumun toplum içindeki pozisyonu ile ilgilidir. Kurum uygulamalarıyla toplumda iyi bir izlenime sahip olmalı aynı zamanda toplumun ihtiyaçlarını da dikkate alarak faaliyetlerini sürdürmelidir.
- ❖ **Çevresel güvenilirlik:** Çevresel güvenilirlik için kurumlar gelecek nesiller için kötü bir miras bırakmayacaklarını garanti etmek durumundadırlar.

İtibarın oluşumu yılları almakta fakat birkaç dakika içinde zarar görebilmekte veya tahrip olabilmektedir. Bu tahribat, iş hatalarından kaynaklanabileceği gibi ihmalden de kaynaklanabilir. Bu yüzden yönetim kritik olaylara zamanında müdahale etmelidir (http://www.osbornegroup.com/responding_to_emergencies.html).

Ekonomik açıdan düşünüldüğünde, piyasada sağlam bir itibara sahip olan örgütler rakiplerine oranla müşteriyi daha fazla cezbederler. Sağlam bir itibar elde etmek uzun bir süreci alabilir. İnsanlara kurumu sevdirmek, daha da önemlisi onlarla gönül bağı kurmak gerçekten zor bir iştir. Bu yüzden paydaşlarınıza verdiğiniz sözlerde ve yaptığınız işlerde devamlı olarak tutarlı ve güvenilir olmak durumundasınız. İnsanlar sizin veya kurumunuzun herhangi bir zamanda tutarsız davranışlar sergilediğinizi ve güvenilir olmadığınızı fark ettikleri anda kolaylıkla sizinle olan bağını koparabileceklerdir.

İtibarın gerçekleri şöyle özetlenebilir (Dörtok, 2004: 62-63):

- ❖ **Sosyal paydaşların önemli kararları her zaman güven üzerine kuruludur:** Sosyal paydaşın güvenini kazanan önemli eylemler ve politikalar her zaman iyi bir itibar yaratır.
- ❖ **İyi bir itibara sahip olmanın çabuk ve kolay yolu yoktur:** İyi bir itibara sahip olmak için uzun zaman bunun üzerinde çalışmak gerekir. İnsanların kurumunuzu dikkate almaları için zaman ve paranıza öncelik vermeniz lazım. Zamanınızı ve bütçenizi işinizin tüm boyutlarıyla birlikte planlamanız gerekiyor.
- ❖ **İyi bir itibar sadece yönetimin değil herkesin işidir:** Kurumun tamamı itibar ilişkilerini oluşturmalıdır. Herkesin her hareketi, algılamaları değişik biçimde etkiler. Birinin dikkatsiz bir hareketi, birçok kişinin çabasını anlamsız hale getirebilecektir.
- ❖ **İyi bir iç itibarınız olmazsa iyi bir dış itibarınız da olmaz:** Birçok sosyal paydaş vardır. Ancak itibarın cephedeki askerleri çalışanlarınızdır. Eğer çalışanlarınız inanmamışsa, dışarıdaki sosyal paydaşların kurumunuz hakkındaki güvenini nasıl oluşturacaksınız? Kendi çalışanlarınız size güvenmiyorlarsa, duygu ve düşüncelerini herkese söylerler, itibarınızı acımasızca yıpratırlar ve başarılarınızı da etkisiz kılabilirler.
- ❖ **İtibarı oluşturmak yıllar sürebilir, ancak yıkmak sadece bir an:** Bir müşterinizin ürün almasının anlamı, ürünün kalitesi ve müşterinin zaman yaratabilirliği ile değerlendirilir. İtibar ise, şimdi ne algılandığıdır. İtibar paha biçilemez bir değerdir ve korunup yönetilmesi gerekmektedir.

Örgütlerin itibarlarını sadece kendilerinin sergiledikleri davranışlar belirlemez. Doğal olarak paydaşların kurumla ilgili olumlu veya olumsuz izlenimleri itibarı doğrudan etkilemektedir. Herhangi bir örgütün veya kişinin kurumunuz hakkında sarf ettiği olumlu düşünceler, insanlar nezdinde itibarınızı yükseltecektir. Tersisi söz konusu olduğunda ise itibarınız doğal olarak zedelenecektir.

İtibar, girişimciliğin en büyük destekçisi ve dayanağıdır. Paydaşların kurum hakkında iyi ve temiz duygular beslemesine yardımcı olur. Akıllı organizasyonlar

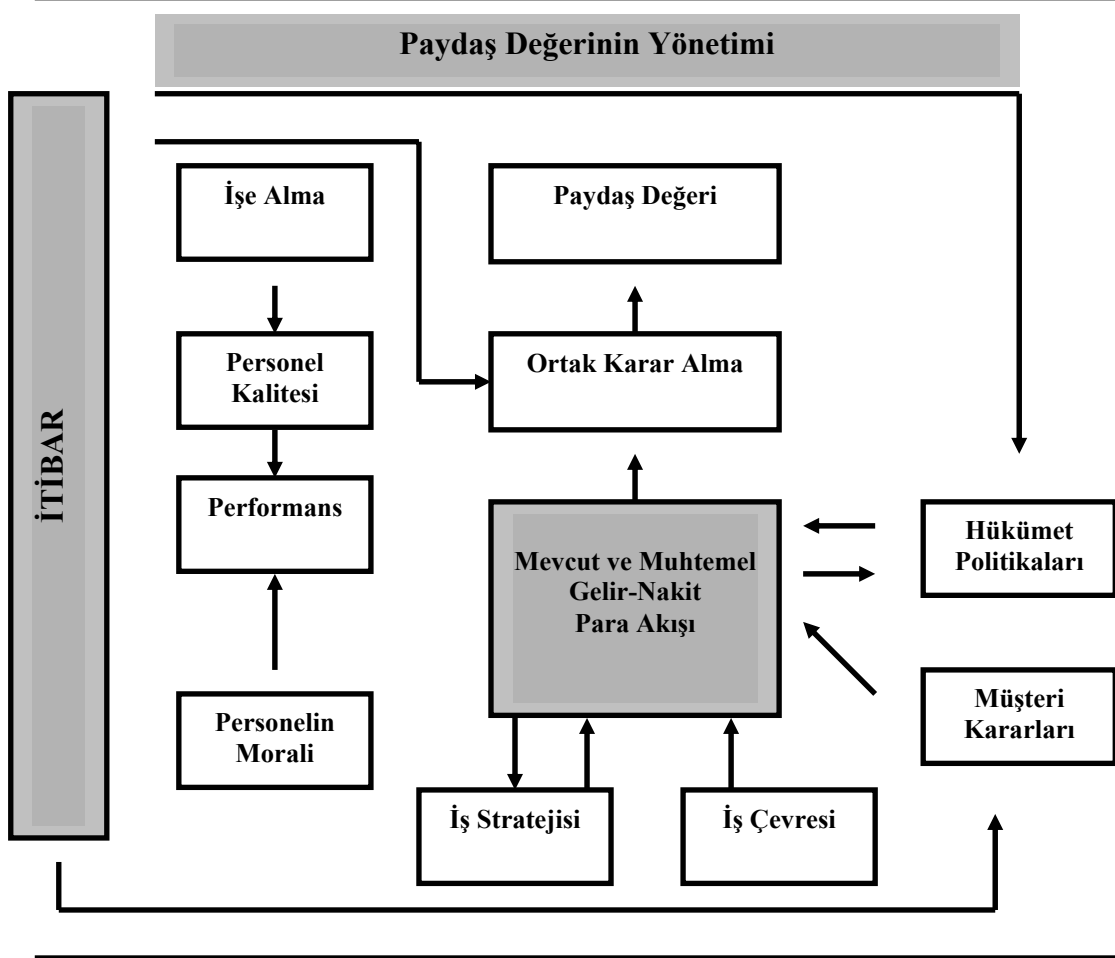
görünmeyen değerli bir varlık olan itibarın önemini kavramışlar ve buna yatırım yapmışlardır. İtibar araştırmalarında kurumlar genellikle şu nitelikler dikkate alınarak değerlendirilir (<http://www.morrisseyco.com/survey/>):

- ❖ Genel itibar,
- ❖ Ürün ve hizmetler,
- ❖ Sosyal sorumluluk,
- ❖ Etik,
- ❖ Kurumsal yönetim,
- ❖ Çalışma ortamı ve finansal istikrar.

Bir organizasyonun paydaşlarıyla arasındaki duygusal yakınlık, önceden beri süregelen ilişkilerin kalitesiyle oluşur. Yani müşterilerin geçmişte ve hali hazırda yapmış oldukları alışverişler ve diğer dış paydaşlarla bağlantıları bu yakınlığın derecesini belirler (http://www.osbornegroup.com/managing_a_core_asset.html).

İtibar üzerindeki etkiyi belirleyecek olan gerçekler değil, algılamalardır (Green, 1996: 183). İtibarın temelleri; güvenilirlik, dürüstlük ve sorumluluk gibi değerlerden oluşmaktadır. Paydaşlar yani müşteriler, yatırımcılar v.s. örgütün güvensiz olduğu, dürüst olmadığı ve sorumsuz davrandığı kanaatine vardıkları anda örgütün mevcut itibarı zedelenecektir. Bu durum örgütün tüm birimleri ve geleceği açısından tehlikelidir. Eğer örgütün ana kriterlerinden herhangi biri iyi bir şekilde korunmazsa, sonuçta örgütsel yapının tamamı çökme tehlikesiyle karşı karşıya kalabilecektir. Şekil 1’de itibarın etki alanları gösterilmektedir.

Şekil 1’de görüldüğü üzere itibar tüm sosyal paydaşlar üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Öncelikle yetenekli çalışanların işe alınması, istihdam edilen bu kalifiye elemanların göstereceği üstün performans neticesinde müşteri ve çalışan memnuniyetinin sağlanması gibi etkilidir. İyi bir itibar, kurumun hem iç paydaşlar hem de dış paydaşlar tarafından destek görmesini sağlar. Örgüt yöneticileri tarafından ortak bir şekilde alınan isabetli kararlar, kurumun piyasadaki rekabet avantajını artırarak daha iyi performans göstermesine ve güçlü bir itibar kazanmasına katkı sağlayacaktır.



Kaynak: Schultz, M., Hatch, M. J. & Larsen, M. H. (2000). **The Expressive Organization. Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand.** p. 81. First Published 2000. Published in the United States by Oxford University Press Inc., New York.

Şekil 1. İtibarın Etki Alanı

İnsanların ve kurumların en önemli varlığı itibarlarıdır. Toplumda itibar kazananlar toplumu yönlendirme, daha çok iş kazanma ve daha geniş kaynakları harekete geçirme fırsatlarını yakalarlar. İtibar, uzun bir sürede tutarlı davranışlarla kazanılır ancak çok kısa sürede yitirilebilir. Başka bir ifade ile eylemlerin söylemlerle tutarlı olması ve eylemlerin nedenlerinin aktif olarak iletişiminin sağlanması itibar kazanmanın esasını oluşturur. Kısaca itibar güvendir, güvenilir olmaktır (Argüden, 2003: 9).

İyi bir itibar, halkın güveni açısından kritik bir öneme sahiptir. Herhangi bir zamanda ortaya çıkabilecek olası bir güven erozyonu organizasyon açısından korkunç sonuçların ortaya çıkması anlamına gelmektedir (Meyer *et al.* 2005). İtibarın değeri

vardır ve bu değer, pratikte satış fiyatının içine bir “şerefiye” değerinin her dahil edilmişinde ortaya çıkar. Örgütteki doğru uygulamalar, örgütün varlıklarının korunmasını ve sigortalanmasını gerektirir. İtibar bu tür bir varlıktır. İtibar, tesadüfî risklerle tehdit edilen, özellikle zedelenebilir bir varlık olduğu için gerçeğin değil algılamaların bir fonksiyonudur (Green, 1996: 53).

İtibar, güveni gerektiren sosyal etkileşimlerde iki farklı rol oynamaktadır. Birinci rolü, bilgi (haber) amaçlı olup iş ortaklarıyla ilgili olumlu bilgiler verildiğinde insanı daha da güvenilir yapar. Güven, insanların birbirleriyle ilgili olarak gösterecekleri iyi niyetin üzerinde bir beklenti olarak açıklanmaktadır. Diğer insanların niyetlerini kulaktan dolma, eksik bilgilerle değil; ulaşabildiğimiz bilgilerden yola çıkarak değerlendiririz. İtibarlarını da öyle. İtibar ikinci olarak, dürüst ve samimi olmayan davranışların kontrol altına alınmasında bir araç olarak rol oynar. İtibarın bu yönü, hedeflenen davranışların daha güvenilir bir yolla oluşmasını sağlar (Keser, 2003).

Güven; dürüstlük, doğrulukla ve yeterlilikle bağlantılı olan karmaşık bir kavramdır. Güven, her ticari faaliyet için hayati bir unsur olarak ifade edilmektedir. Aynı zamanda müşterilerin, örgütün ürün ve hizmetlerini tercih etmesinde önemli bir rol üstlenir (Grandison & Sloman, 2000). Ailede olduğu gibi aile dışı fertler arasında da güzel ilişkilerin kurulabilmesi için, kişilerin duygu ve düşüncelerini açabilme güvencesinin olması gerekir. Bir kimseye kendini tanıtmak ve kendini açma ölçüsü o kişiyle olan yakınlık, samimiyet ve güven derecesi arasında yakın bir alâka vardır. Şüphesiz karşılaştığımız her kişiye duygu ve düşüncelerimizi açamayız. Bu durum tavsiye de edilmez. Kendini açmak ancak güven duyulan kişiye yapılır. Bir insanın karşısındakine güven duyabilmesi ise zaman içinde gerçekleşir. Kendini açan kişi karşısındakine güven verir ve karşılığında sana güveniyorum mesajını alır. Güven duyulan kişi kendini daha da açar, böylece daha derin ve yakın bir münasebet doğar (Avcı, 2005).

Geleneksel olarak güvenin iki yönü bulunmaktadır (Singh & Bin Yu, 2002): Bunlar; bilişsel yönü ve matematiksel yönüdür.

- ❖ Güvenin bilişsel yönü; inançların altında yatan bir değer olarak ifade edilmekte,

- ❖ Matematiksel yönü ise, inançların altındaki rolü dikkate almamakla birlikte, bir kurumun belirli davranışlarını, metre sistemi (scalar) kullanarak ölçmeye çalışan bir yaklaşımdır. Bir kişinin güvenilir olmadığını onun sadece görüntüsüne bakarak söyleyemeyiz. Matematiksel yaklaşım, güvenilirlik ile güvensizlik arasındaki ilişkiyi irdeleyerek bir sonuca ulaşır.

Gerçek dostluk ve arkadaşlıklar yılların geçmesiyle insanların birbirini tanması ve tartmasıyla güven duygusuyla kurulur. Güveni sarsmadan bu güzel münasebetleri hayat boyu sürdürmek gerçekten zordur. Güven sarsılınca bütün ilişkiler bir anda yıkılır; yere düşen cam misali paramparça olur. Çünkü emniyet hissi insanları birbirine bağlayan, alâkalarını geliştiren bir yapıştırıcıdır. Eşler arasında, çocuklarla ebeveyn arasında, işverenle çalışanlar, yönetilenlerle yöneticiler arasında, devlet ile fertler arasında ve kurumlar arasında güven olmadığı zaman hiçbir iş iyi gitmez. Bu durumda insan potansiyelini kullanamaz, güzel duygularını sergileyemez, yapabileceklerini yapamaz, yenilikleri deneyemez, ilişkiler mekanikleşir, hayat robotlaşır, maddî-manevî kazanç yolları kapanır. İnsanlarla sıradan olan temasların güçlü tutulması, güveni artırıcı bir davranıştır. Belki bazı yöneticiler, personeliyle arkadaşlık kurmamayı bir prensip olarak benimseyebilirler. Bunlar sahip olunan gücün gösterişine, şatafatına ve prestijine takılıp kalırlar. Kendi kusurlarını gözden kaçırmak. Unvan ve makamın sağladığı gücü elde tutmak isterler. Böylece çalıştıkları insanlardan daha da koparlar. Açık ve gerçekçi olanlar, yanında çalışanlardan aynı karşılığı görür. İnsanların eşit yaratıldığı inancına sahip olanlar, sıradan işlerde başkalarıyla daha rahat münasebet kurar ve kendi düşüncelerini, işini, görevlerini başkasıyla daha rahat paylaşır (Avcı, 2005).

Müşterilerde yaratılan kurumsal itibar marka değerini yükseltmekte, sadakati artırmakta, yeniden satın almaya teşvik etmekte ve daha fazla kazanç sağlamaktadır (Dörtok, 2004:67). Bütün iştirakçiler açısından (satıcılar, alıcılar, ortaklar v.s.) alışveriş yapmadan önce karşı tarafın güvenli olduğunun bilinmesi önemlidir. Sadece müşterilerin satıcılara güvenmesi yetmemektedir. Aynı zamanda satıcıların da müşterilere güvenmesi gerekir. Özellikle sanal ticarete bu güven daha da önem kazanmaktadır. Örneğin, bir müşteri bir web sitesinden herhangi bir ürün satın alacağı zaman, bu ürünün satıcısına güvenmek isteyecektir. Müşteri açısından alacağı ürünün kalitesi, zamanında teslimat, müşteri hizmetleri gibi kriterler önemlidir. Aynı şekilde

satıcılar da müşterilere güvenmek isterler. Müşteri gerçekten bu ürünü almaya niyetli mi? ödemesini iptal ettirebilir mi? kendisini çeşitli bahaneler ileri sürerek aldatabilir mi? gibi konular satıcılar açısından önemlidir. Bu yüzden her iki tarafın da birbirine güvenmesi gereklidir. Örgütlerin itibarı bu güven sayesinde gelişmekte veya yok olmaktadır (Bin Yu & Singh, 2002).

Diğer örgütlerde olduğu gibi bir hizmet örgütü olan eğitim kurumları açısından da itibar çok önemli bir varlıktır. Eğitim örgütleri sadece kurum çalışanları ile iletişim halinde değildir. Bununla birlikte o kurumda eğitim gören öğrenciler, öğrenci yakınları daha genel anlamda toplumla sürekli temas halindedir. Sözü edilen bu sosyal paydaşların eğitim kurumlarından beklentileri vardır. Eğitim kurumlarının itibarı güvene dayalı işbirliği sonucunda teşekkül etmekte olası bir güven bunalımı sonucunda itibar tahrip olabilmektedir. Bu nedenle okul ile tüm sosyal paydaş grupları arasında güvene dayalı bir işbirliğinin tesis edilmesi kurumsal itibar açısından gerekli görülmektedir. Okulların sunmuş olduğu eğitim-öğretim hizmetinin niteliğinden hoşnut olan sosyal paydaşların kurumla aralarındaki duygusal bağ güçlenecek, bu durum okulun çevredeki saygınlığının artmasına katkı sağlayacaktır.

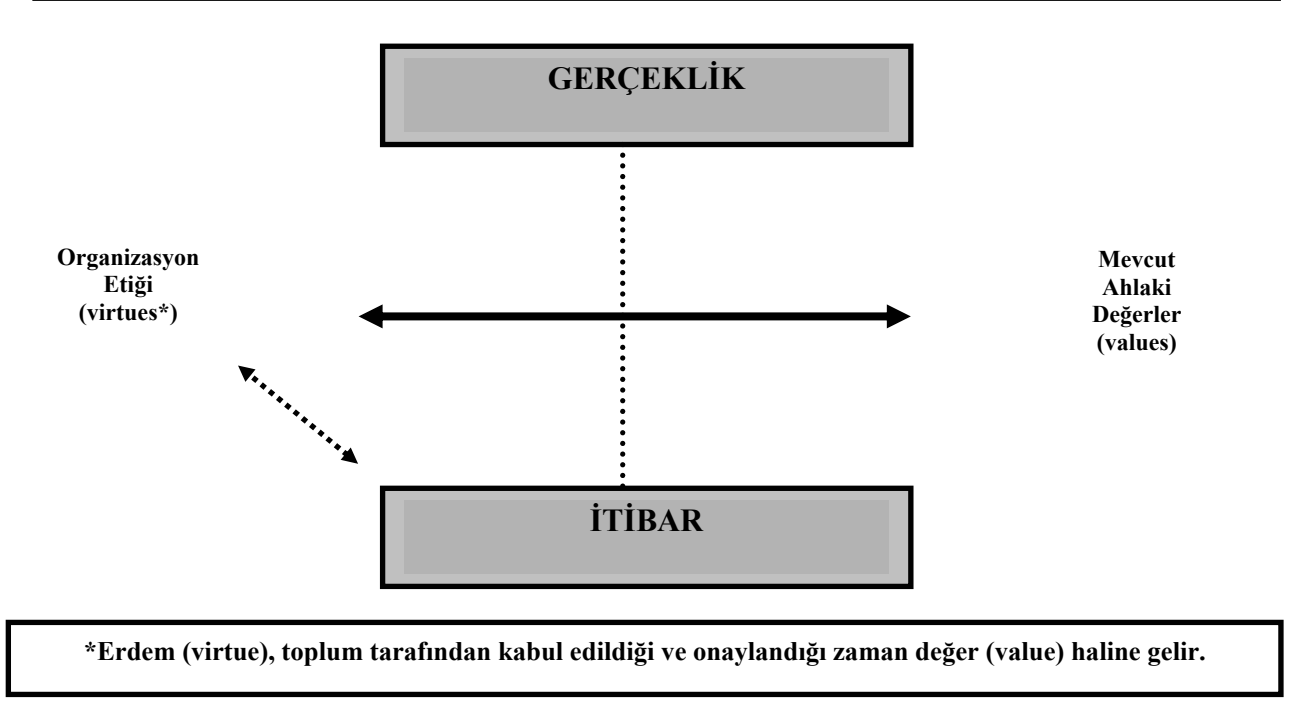
1.2. İTİBARIN TEMEL BİLEŞENLERİ

Bir örgütün itibarı, iç ve dış paydaşların o kurumla ilgili algılamalarından teşekkül etmektedir. Paydaşların beğeni kriterleri birbirinden farklı olduğu için söz konusu itibar iç ve dış paydaşlar tarafından farklı şekillerde algılanabilmektedir. Çünkü algılama zihinsel bir süreç olup izlenimlerin anlamlandırılmasını içermektedir. Bu yönü ile algılamayı, insanların çevreden almış oldukları duyuları sübjektif olarak tahlil ederek anlamlandırması olarak ifade etmek mümkündür. Bu nedenle kurumsal itibar ile ilgili algılamaların yönetilmesi gerekmektedir.

Bununla birlikte, itibarın iki ana unsurunun, algılama ve gerçeklik olduğu ifade edilmektedir (Schultz & Werner, 2005). Bu unsurlar şöyle açıklanabilir:

Algılama: Örgütün paydaşlar tarafından nasıl algılandığı ve örgütün düşüncelerinin, yapmak istediklerinin dışarıdan görünüşüyle ilgilidir.

Gerçeklik: Örgütün politikaları, uygulamaları, yöntemleri, sistemleri ve performansı ile ilgili gerçek durumu; yani şu anda içinde bulunduğu mevcut pozisyonudur. Şekil 2’de gerçeklik ile itibar arasındaki ilişki gösterilmektedir.



Kaynak: Sherman, M. L. (1999). **Reputation. The only thing that can give your business a second chance. Making the most of your reputation.** p.11. Copyright March 1999, Published for the Institute of Directors and AIG Europe (UK) Limited by Director Publication Ltd. 116 Pall Mall London SW1Y 5ED.

Şekil 2. Gerçeklik ve İtibar

Şekil 2’den kurumsal itibarın algılama ve gerçeklik gibi iki unsurdan oluştuğu anlaşılmaktadır. Bu durumu şöyle açıklamak mümkündür. Örgütün içinde bulunduğu mevcut pozisyonu yani gerçek hali objektif olarak herkes tarafından aynı şekilde görülebilir. Ancak kurumun bu gerçek hali tüm sosyal paydaşlar tarafından aynı şekilde yorumlanmayabilir. İnsanların herhangi bir olay karşısındaki göstermiş oldukları tavırları, davranışları ve düşünceleri değişiklik arz etmektedir. Çünkü her bireyin yaşam tarzı, bilgisi, kültürü, hayattan beklentileri ve geçmiş yaşantıları birbirinden farklıdır. Bu durum onların olaylar karşısında farklı düşünmesine neden olmaktadır. Buradan hareketle kurumsal itibarın, sosyal paydaşların kurumla ilgili subjektif algılamalarından meydana geldiği ifade edilebilir.

Başkalarında olmayan, özgün bir itibar oluşturmak örgütler açısından önemli görülmektedir. İtibar, herhangi bir şeyi tasarlamak, üretmek ve meydana getirmekle ilgili bir kavram değildir. İtibar, gerçeklik ile algılama arasındaki kaçınılmaz boşluğun doldurulması ile ilgilidir. Yani mevcut durumla insanların düşünce ve beklentileri arasında bir bağ kurmaktır (Westcott, 2005). İtibar açısından önemli bir konu da; iç paydaşlar (çalışanlar) ile dış paydaşların (müşteriler, hissedarlar, tedarikçiler, fon kaynakları, hükümet, medya, rakipler, toplum, kanaat önderleri v.s.) kurum hakkındaki görüşleridir. Bu noktada imaj, kimlik ve şahsiyet kavramları ortaya çıkmaktadır. Bunlar aynı zamanda itibarı oluşturan ana unsurlardır. Bu kavramlar şöyle açıklanabilir (Brotzen, 1999: 53):

Kişilik (şahsiyet): Örgütün gerçekte ne olduğu yani karakterini ve değerler sistemini ifade eder, bir anlamda kurumun ruhudur.

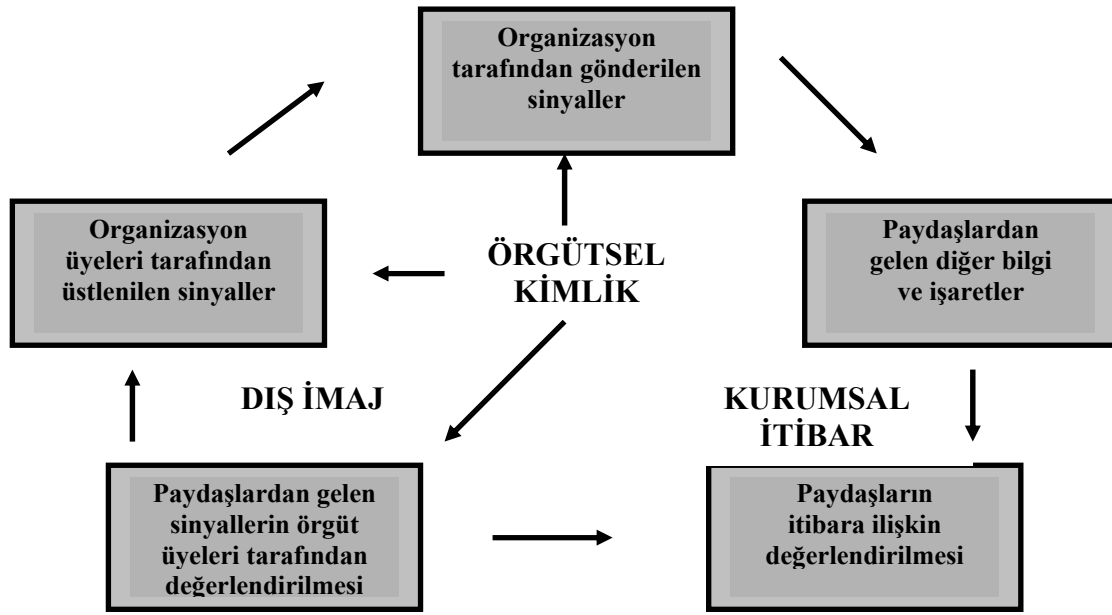
Kimlik: Örgütün kendisiyle ilgili düşünceleridir. Başka bir deyişle, örgütün kendisini nasıl gördüğü, iç paydaşlar tarafından nasıl algılandığını ifade eder. İtibarı güçlendirmek amacıyla girilen kurumsal iletişim faaliyetlerini içerir.

İmaj: Paydaşların örgütü nasıl gördüğüdür. Diğer bir ifade ile dış paydaşların örgütle ilgili algılamalarıdır.

Artan rekabet ortamında kurum ve kuruluşlar kendilerini en iyi şekilde tanıtabilmek, hedef kitlelerinin gözünde farklı bir yer edinebilmek ve uzun vadeli ilişkiler geliştirebilmek için kimlik oluşturma yoluna gitmektedirler. Burada kurum imajının yaratılması için kurum kimliğinin yerleşmesi, ve kurum kültürünün kabul görülüp benimsenmesi gerekmektedir. Kısaca kurum imajın yaratabilmesi için gerekli olan, kurum kültürü - kurum kimliği - kurum imajı etkileşimi çıkmaktadır (Göksel vd. 2002 : 203).

İtibar, bir örgütün nasıl görüldüğünün ölçüsüdür. Örgütle ilgili herhangi bir karar alındığında düzenli olarak iç ve dış paydaşlarca benimsenir. Üstelik itibar sadece diğer bilgi araçları yada örgüt tarafından gönderilen bilgi mesajlarından meydana gelmez. Paydaşların görüşü ve örgütün eylemlerinin yorumlanması itibarı tam olarak anlatmaz. Bu anlayış ve yorumlar örgütten gönderilen bilgi sinyallerinin bireyler tarafından nasıl algılandığını gösterir (Dentchev & Heene, 2003).

Şekil 3'te kurumsal itibar, örgütsel kimlik ve dış imaj arasındaki ilişki gösterilmektedir. Şekilde de görüldüğü gibi örgütsel kimlik (iç paydaşların algılamaları), kurumsal itibar (iç ve dış paydaşların organizasyon hakkındaki düşünceleri) ve dış imaj (dış paydaşların izlenimleri) arasında karşılıklı bir ilişki mevcuttur. Kurumsal kimlik yalnızca organizasyon üyelerinin tutumundan etkilenmez aynı zamanda dış paydaşlardan gelen sinyallerden de etkilenmektedir (Schultz *et al.* 2000: 102).



Kaynak: Schultz, M., Hatch, M. J. & Larsen, M. H. (2000). *The Expressive Organization. Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand.* p. 104. Published in the United States by Oxford University Press Inc., New York.

Şekil 3. Kurumsal İtibar, İmaj ve Kimlik Arasındaki İlişki

Şekil 3'e bakıldığında imaj, kimlik ve kurumsal itibar arasında sıkı bir ilişkinin var olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel kimlik, daha çok kurum çalışanlarının algılamalarından imaj ise, dış paydaş grupların izlenimlerinden teşekkül etmektedir. Kurumsal itibar ise, hem kurum içindeki çalışanların hem de kurum dışındaki paydaşların algılamalarının bileşkesinden meydana gelmektedir.

1.2.1. İmaj

Sadece kişilerin imajı olmaz; kurumların ve ürünlerin de imajı olur. Bunun bilincinde olan örgütler halkla ilişkiler çalışmalarına büyük önem verirler. Kurumun halkla ilişkiler çalışmalarını, kurumsal kimlik çatısı altında işlerler. Örgütlerin kurumsal

kimliği ise, o örgütün dışarıya kendini gösterme şeklidir. Yani dışarıdan nasıl algılanmak istiyorsa ona uygun bir kimlik ve imaj seçer (Kaşıkçı, 2004: 169-170).

İmaj kavramı ile ilgili olarak farklı tanımlamalar yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları şöyle ifade edilebilir:

- ❖ İmaj; bir kişi veya kurumun diğer kişi veya kurumların zihinlerinde isteyerek veya istemeyerek bırakmış olduğu, hizmetle ilgili personel, kullanılan araç gereçler ve çevresi hakkındaki fikirler, anlayış ve değerlerdir (Gümüş, 1999:124-125).
- ❖ Şişman (2002: 165) imaj kavramını; bir örgütün insanların kafasında oluşturduğu etki şeklinde ifade etmektedir.
- ❖ Demir (2003: 13) imajı; bireyin zihninde bazı öğelerin etkileşimi sonucunda oluşan bir imge olarak tanımlamaktadır.
- ❖ Diğer bir tanıma göre ise (Davies *et al.* 2003: 25) imaj; bir örgütün dış paydaşlar özellikle de müşteriler tarafından nasıl görüldüğüdür.

Bu tanımlar doğrultusunda imaj kavramı; insanların belirli yaşantılar sonucunda örgütle ilgili olarak edinmiş oldukları olumlu veya olumsuz izlenimler şeklinde ifade edilebilir. Diğer taraftan imaj, örgütün dış paydaşlar tarafından çekilen bir fotoğrafı olarak da düşünülebilir. Herhangi bir örgüte ilişkin izlenimimizi, o örgütle ilgili olarak görüşlerimiz, tecrübelerimiz beklentilerimiz ve algılamalarımız oluşturmaktadır.

İmaj; olumlu, olumsuz hatta nötr yani etkisiz olabilir. Bir organizasyonun imajının müşterilerin gözünde iyi çalışanların gözünde ise olumsuz olma ihtimali vardır. Bu yüzden imaj; bütün paydaşların (müşteriler, medya, toplum v.s.) algılamaları sonucunda oluşmaktadır. İyi bir imaja sahip olma sürekli olarak üzerinde çalışmayı ve değerlendirmeyi gerektiren bir konudur (Srinivasan, 1998).

Genellikle insanlar kendi gözlerindeki imajlarından daha çok başkalarının gözlerindeki imajlara odaklandıklarından, kişisel imajın kendimize dönük yüzü ihmal edilmektedir. Kişisel imajımız, kendimiz ve başkalarınca nasıl algılandığımızı ifade eder. Kişisel imaj, kendimizin ve başkalarının zihnindeki biziz. O halde kişisel imajın,

biri kendimize (dahili) diğeri başkalarına dönük (harici) olan iki yüzü bulunmaktadır. Kişisel imaj denince ilk akla gelen, başkalarının zihnindeki görüntümüzdür. O görüntü başka insanların kafasının içinde ikamet eder ve orada kurumu temsil eder (<http://odev.gençbilim.com/odevgoster.php?il=kahramanmaras&id=6056>). Kişisel imaj, kendimizi dış dünyaya sunma biçimimiz kişisel reklamımızdır. Görünüşünüz, konuşma kalıplarınız tavır ve davranışınızın neler yapabileceğinizin dış göstergeleridir. Kişisel imajın öğeleri; görünüş, beden dili, ön duruş, iletişim tarzı yani konuşma tarzı, yazım tarzı, dinleme tarzı, düşünme ve sunum tarzıdır (Eleri Sampson, 2005).

Örgütün iki türlü imajından bahsedilmektedir (Gopalakrishnan, 2000):

- ❖ Örgütün iç paydaşlarının örgüt hakkındaki düşünceleri (iç görünüş): İç imaj, büyük ölçüde çalışanların ve yöneticilerin örgütle ilgili algılamalarından oluşmaktadır.
- ❖ Dış paydaşların örgüt hakkındaki düşünceleri (dış görünüş): Dış imaj ise, daha çok müşterilerin, tedarikçilerin, hükümet temsilcilerinin, medyanın, toplumun örgüt hakkındaki algılamalarından oluşmaktadır.

İmaj, insanların kafalarında olumlu veya olumsuz izler bırakmakla ilgilidir. Farklı paydaşların örgütle ilgili olarak farklı düşünceleri olması doğaldır. Çünkü her birey farklı bir bakış açısına sahiptir. Örgütler çeşitli yollarla kendi imajını arttırmaya çalışmaktadır. Bunun özünde daha fazla müşteri, daha fazla kâr, dolayısıyla kendi varlığını idame ettirme düşüncesi yatmaktadır. Belirli bir imaj oluşturma ve geliştirme çabası içinde olan örgütler paydaşları ile olan ilişkilerinde kararlı ve tutarlı davranmalıdırlar. Bütün organizasyonlar paydaşlarının nezdinde iyi bir izlenime sahip olmak isterler. Ancak imaj, sadece bir grubun gözünde oluşmaz. Bütün paydaş gruplarının örgütle ilgili algılamaları imajı oluşturmaktadır.

Bazı yöneticiler sık sık şu konulardan yakınırırlar (Srinivasan, 1998):

- ❖ Uluslararası kalite ve standartta ürünlere sahip olmamıza rağmen piyasada tutulmaması,
- ❖ Hizmetler mükemmel olduğu halde insanlar tarafından takdir edilmemesi. Bu gibi yakınmaların hepsi tek bir konuyla yani marka imajıyla anlatılabilir.

İmaj ve itibar arasında bir fark vardır. İmaj, geçici ve biraz daha yüzeyseldir. İtibar ise daha kapsamlıdır ve sürekli ve güvenilir olmakla da ilgilidir. En önemli karakteristik özelliği, iç ve dış paydaşlar nezdinde kompleks ve gizemli bir yapıya sahip olmasıdır (http://www.morrisseyco.com/expertise/reputation_management.asp). Kurum kimliği oluşturmaya yönelik çalışmaların son hedefi bir imaj oluşturmaktır. Kurum kimliği ve kültürü oluşturulmaksızın ya da olmaksızın gerçekleştirilmek istenen imajlar kalıcı olmaktan uzaktır. Kurumsal imaj, kurum kültürünün ve kimliğinin çalışanlar, hedef gruplar ve kamu üzerindeki sonucudur. Kurumsal imaj şu unsurdan oluşur (Aytaç, 2004):

- ❖ Kurumun prestiji
- ❖ Tasavvur edilebilirliği
- ❖ Karşılaştırılabilirliği
- ❖ Tanınırlık.

Her örgütün kârlılığını devam ettirebilmesi için iyi imaja ihtiyacı vardır. İyi bir imaj tesadüfen oluşmaz. İmajın oluşması belirli bir süreci ve iyi yönetilmeyi gerektirir. Bunun için kurumların imaj inşa etme bilincine sahip olmaları gereklidir. Ürün ve hizmetleri gayet iyi olan bazı örgütlerin olumsuz veya etkisiz bir imaja sahip olması muhtemeldir. Bu durumdaki örgütler piyasada büyük zorluklarla karşılaşmaktadırlar. İyi bir imaj, piyasada iyi bir görünüm ve güvenirlilik kazandırır aynı zamanda kârlılığın ve sermayenin artmasına vesile olur. İyi bir imajın inşa edilebilmesi için özellikle tüm paydaşların izlenimleri dikkate alınmalıdır (Srinivasan, 1998).

İnsanlar genellikle farkında olmadan bazı örgütleri tercih ederler. İmajın sosyal bir gerçek olması, aynı zamanda örgütler için etki oluşturabilecek güçlü bir silah olabileceğini göstermektedir. İmajın hedefleyeceği öncelikli grup mevcut ve gelecekteki müşterilerin olduğu pazardır. Ortaklar ve personel de bu pazarın içinde düşünülmelidir. Eğer örgütün amacı müşteriyi harekete geçirebilecek ve onun kendi kendine işletmeyle bağlantılı bir kulübün üyesiymiş gibi görebilmesine yardımcı olabilecek biçimde açık olursa, bir hayli müşteri kazanılmış olur ve satışın diğer aşamalarında bir hayli çaba gerektirir. Kuvvetli ve kalıcı imaj oluşturulmasında örgütün kendi hakkındaki öz düşüncesi önemlidir. Herhangi bir şeyi sigorta eden bir örgüt eğer gerçekten bir hasar durumunu destekleyeceğine inaniyorsa bu, onun gelişmesinde imajında çok önemli bir

katkı oluşturacaktır. İmajın oluşturulması örgüte güveni sağlamak ve müşterilerin zihninde iyi bir yer almakla olur (Gümüş, 1999:124-125).

İmaj, bir örgütün dış paydaşlar olarak da ifade edilen hedef kitlesi tarafından nasıl algılandığını göstermektedir. Etkili bir imajın oluşturulmasında ve devam ettirilmesinde örgüt ikliminin rolü büyüktür. Olumlu bir örgüt iklimine sahip olan örgütler, paydaşlarının ilgi ve ihtiyaçlarını dikkate alarak kendi hedeflerine ulaşmaya çalışırlar. Kurumlar kendi kimliklerini oluştururken aynı zamanda iç ve dış paydaşların bakış açılarını da şekillendirmeyi amaçlarlar. Çünkü kurum kimliğini kazanmış örgütler, kurum imajını da kolayca kazanabilirler. Kısaca kurumsal imaj ve kimliğin, genellikle kurum kültürüne göre şekillendiği ifade edilebilir.

1.2.2. Kimlik

Kimlik, bir örgütün içeride, çalışanlar tarafından nasıl görüldüğü ile ilgilidir. (Davies *et al.* 2003: 25-26). Çalışanların ve çalışan yakınlarının örgütün en önemli sosyal paydaşı olduğu ifade edilmektedir. Kurumsal itibarı etkileyen ve kurumsal itibardan etkilenen kişi ve kurumlar arasında çalışanların önemli bir yeri vardır ve bu önem zamanla daha da öne çıkmaktadır. Örgütün elçisi, çalışanın örgüte bağlılığı, çalışanın örgüte adanmışlığı, çalışanın örgütüyle gurur duyması gibi tanımlamalara ve çalışan tatmininin müşteri tatmini ile, itibarın da çalışan ile birlikte anılmaya başlandığına literatürde sıklıkla karşılaşılmaktadır (Dörtok, 2004: 14).

Örgütlerin üç çeşit kimliğinden bahsedilmektedir (Gopalakrishnan, 2000):

- ❖ Örgütün ne olduğu (mevcut hali)
- ❖ Örgütün ne olmak istediği (ideal)
- ❖ Başkalarının örgütü nasıl gördüğü (dış görünüş).

Kurumsal kimlik ise; bir örgütün stratejik olarak tanımlanmış ve operasyonel olarak uygulamalı içsel ve dışsal olarak örgütün kendisinin sunumu ve davranışdır (Uzoğlu, 1999: 14). Ayrıca kurumsal kimlik, bir örgütün olmayı seçtiği ve olduğunu ifade ettiği şeydir. Daha çok örgüt yönetiminin vizyonu, kuruluşun iletmeyi arzuladığı temel amaçları, değerleri ve karakteristikleri tarafından biçimlendirilir. Kısacası, bir örgütün kendi tanımına göre kim olduğunu gösterir. Kurumsal imaj kavramı, kendi hakkında söylediklerine dayalı olarak insanların örgütü nasıl gördüklerini ifade eder.

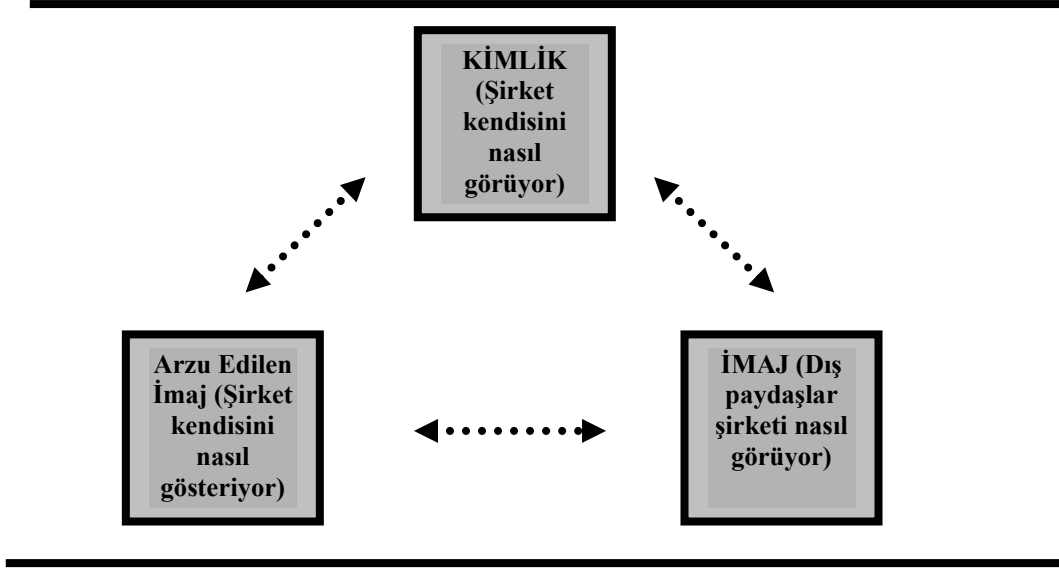
Reklam ve pazarlama iletişimi, bir örgüte ilişkin farkındalık yaratılması ve imaj oluşturulması üzerinde önemli ölçüde etkiye sahiptir. Oysa, kurumsal itibar bu iki kavramı da kuşatır, hatta ötesine geçer. İş paydaşlarının örgüte ilişkin zaman içinde oluşan kimlik, imaj, algılayış, inanç ve deneyimlerini yansıtır. Tek tek bireylerin itibarlarına benzer şekilde, kurumsal itibar da örgütün karakteri niteliğindedir. Özünde kurumsal itibar, örgütün iş paydaşlarının yargılarına dayalı olarak tüm aksiyonlarında ifade edilen değerlerdir (<http://www.stratejifokus.com>).

Örgütler hakkında onlarla birlikte ya da onlar için çalışarak da bir izlenim ediniriz. Eğer örgüt işverenimizse çalışma günü süresince yaşanan deneyimler, bu örgütteki çalışma tarzları, kurallar, kültür, işyerimize ilişkin başkalarının görüşleri; bunların hepsi kimliği etkiler (Davies *et al.* 2003: 37). Örgütün itibarını etkileyen en önemli sosyal paydaş çalışanlardır. Çalışanların örgüt ile ilgili söyledikleri ya da davranışları diğer sosyal paydaşları özellikle de müşterileri etkilemektedir. Olumsuz bir söz veya davranış, geri dönüşü olmayan veya zor kurtarılabilecek hasarlara sebep olabilmektedir (Dörtok, 2004:65).

Kimlik ve imaj, itibar yönetiminin en önemli iki boyutudur ve aralarında mantıklı bir bağ vardır. Örneğin bir permatik şirketi, AIDS/HIV virüslerine karşı geliştirilmiş ürün imal eden şirketler arasında kendisini lider olarak lanse ediyor; aynı şekilde müşteriler de bu şirketi tıbbi yönden inanılır, güvenilir ve yeterli buluyorlarsa bu durum kimlik ve imaj arasındaki uyumun bir göstergesidir. Kimlik ve imaj arasındaki bu ahenk örgütün itibarını ve markasını güçlendirir. İtibar yönetiminin amacı da; kimlik ile imaj arasındaki bu ahengi geliştirmektir. Bunu başarmanın yolu organizasyonun değerlerine sahip çıkarak bunları güçlendirmekten ve sadık çalışanlara sahip olmaktan geçer. Yöneticiler örgüt hakkındaki ifadelerini, duygu ve düşüncelerini tekrar gözden geçirerek, çalışanların desteğini kazanmaya çaba göstermelidirler (Schultz & Werner, 2005).

Kurumsal kimlik, bir örgütün çalışanlar tarafından nasıl görüldüğü ile ilgilidir. Aynı zamanda örgüt çalışanlarının tutum ve davranışlarından etkilenmektedir. Bir örgüt kendi hedeflerini gerçekleştirmek istiyorsa, çalışanların beklenti ve isteklerini dikkate almak zorundadır. Çünkü kendi çalışanlarının beklenti ve gereksinimlerini karşılamaya çaba sarf eden örgütlerin etkili ve verimli olmaları beklenebilir. Örgüt bünyesinde

bireysel beklentileri karşılanan birey bu sayede doyuma ulaşacak sonuçta kuruma bağlılığı artacaktır. Ayrıca doyuma ulaşan bireyin motivasyonu maksimum düzeyde olacak neticede çalışma konusunda arzulu olan birey örgütün amaçları doğrultusunda daha fazla çaba gösterecektir. Şekil 4'te itibarı oluşturan unsurlar olarak lanse edilen kimlik ve imaj arasındaki ilişki gösterilmektedir.



Kaynak: Davies *et al.* (2003). **İtibar Paradigması**. s.25. ArGe Danışmanlık Yayınları, No: 4, İstanbul.

Şekil 4. İtibardaki Farklılıklar

Şekil 4'te görüldüğü üzere itibar, kimlik ve imaj gibi iki farklı unsurun oluşturduğu kolektif bir kavram olarak anlatılmaktadır. İmaj kavramı, dış paydaşların örgütü nasıl gördüğü ile ilgilidir; kimlik, çalışanların örgüt hakkındaki düşünce biçimlerini kapsamaktadır. İtibar ise daha genel bir kavram olup, hem kimliği hem de imajı içine almaktadır. İç ve dış paydaşların yani çalışanların, hissedarların, müşterilerin, toplumun ve tedarikçilerin örgüte ilişkin süzülmüş görüşlerinden oluşmaktadır.

İyi bir itibara sahip örgüt sosyal paydaşlarından daha fazla destek görmektedir. Ayrıca iyi bir itibar örgütün değerini de artırmaktadır. İyi bir kurumsal itibar çalışanlar üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Örgütün çalışılmak için iyi bir yer olarak tavsiye edilmesi, hem çalışanların o örgüt içinde mutlu çalışmasına sebep olacak hem de potansiyel çalışanları örgüte çekecektir. Örgütün itibarını etkileyen en önemli sosyal

paydaş olan çalışanın, örgüt dışında örgütle ilgili konuştuklarını göz ardı etmemek lazımdır. Bu da örgütün çalışmak için iyi bir yer olarak tavsiye edilmesinde önemli bir etkidir (Dörtok, 2004: 69). Kimliğin imajı etkilediği; buna paralel olarak çalışanların kurumlarına ilişkin görüşlerinin müşterilerin de görüşünü etkileyeceğini belirtmektedir. Müşterilerle doğrudan temasın olduğu örgütlerde, müşterilerle yüz yüze olan çalışanların görüşleri muhtemelen müşterileri daha çok etkileyecektir (Davies *et al.* 2003: 37-38).

İtibar, hem kimliği hem de imajı kapsayan kolektif bir kavramdır. Değişik paydaşlar aynı örgüte ilişkin farklı imajlara sahip olabilirler. Özellikle örgütün müşterilerinin beklentilerine ilişkin düşüncesi ile örgütün nasıl algılandığı arasında farklılıklar olabilir. Daha da kötüsü örgüt iletişimi, örgütün müşterilerin ve diğer paydaşların gözünde nasıl görünmesi gerektiği konusunda üçüncü bir bakış açısı desteklemeye çalışıyor olabilir (Davies *et al.* 2003: 25).

Eğitim örgütlerinin itibarını, kimlik ve imaj olarak iki bölümde incelemek olasıdır. İtibar, iç ve dış müşterilerin algılamalarından yani kimlik ve imajdan teşekkül etmektedir. Eğitim örgütleri açısından itibarın temel bileşeni olan kimlik şöyle açıklanabilir: Okulların bir hizmet örgütü olması sebebiyle doğal olarak bu hizmetten yararlanan sosyal paydaşlar bulunmaktadır. Eğitim-öğretim hizmeti okul çalışanları yani yönetici ve öğretmenler vasıtasıyla hedef kitleye ulaştırılmaktadır. Eğitim sisteminin en önemli bileşenlerinden olan yönetici, öğretmen, öğrenci, memur ve hizmetliler okulun iç paydaşları yani iç müşterileri konumundadır. İç paydaşların kurumla ilgili duygu, düşünce ve izlenimleri okulun kimliğini oluşturmakta ve bu kimlik kurumsal itibarı doğrudan etkilemektedir. Ayrıca okulların itibarı üzerinde etkili olan diğer bir unsur ise dış paydaşlardır. Dış paydaşları, öğrenci yakınları ve daha genel anlamda kamuoyu olarak ifade etmek mümkündür. İmaj, bir örgütün dışarıdan nasıl algılandığı ile ilgili bir kavram olduğu için okulun imajının, dış paydaşların kurumla ilgili izlenimlerinden teşekkül ettiği söylenebilir. Eğitim örgütlerinin itibarı, kimlik ve imaj gibi iki unsurdan yani iç ve dış paydaşların algılamalarından meydana geldiği için, sağlam bir itibar oluşturabilmek amacıyla sosyal paydaşların duygu, düşünce ve izlenimleri etkili bir şekilde yönetilmelidir.

1.3. İTİBAR YÖNETİMİ

1.3.1. İtibar Yönetiminin Amacı ve Önemi

İtibar yönetiminin amaçları şöyle ifade edilebilir (Schultz & Werner, 2005):

- ❖ Örgütün markasını (ismini) ve itibarını inşa etmek ve geliştirmek
- ❖ İş yerinde ve piyasada iyi bir itibarın devamını tesis etmek
- ❖ Örgütün itibarına zarar verebilecek tehlikeleri bertaraf etmek amacıyla; etkili ve güvenilir faaliyetler, politikalar, yöntemler, sistemler ve standartlar oluşturmak
- ❖ Örgütün itibarını lekeleyebilecek tehlikelerle ilgili belirli tespitlerde bulunmak
- ❖ Kurumsal itibarın yönetimi için bir yönetim takımı oluşturmak ve bu takımı sorumluluklarla donatmak.

Bu bağlamda itibar yönetiminin amacını; örgütün itibarını zedeleyebilecek olumsuz durumlara karşı örgütsel sürecin revize edilerek, kurumsal itibarı tehdit edebilecek olayların önceden belirlenmesi ve ortadan kaldırılması şeklinde ifade etmek mümkündür.

Örgütlerin itibarı çok önemlidir. Çünkü itibar iç ve dış paydaşlarınızın (müşteri, çalışan, yatırımcı, toplum v.b.) size bakışlarını etkiler. İtibar, aynı zamanda iletilmek istenen mesajların hedef kitleye kolayca ulaştırılmasını sağlayarak ürün ve hizmetlerin müşteriler tarafından tercih edilebilirliği üzerinde etkilidir. İnsanlar bir örgütte çalışmaya karar verecekleri zaman veya o örgüte yatırım yapacaklarında, o örgütün itibarını dikkate alarak buna karar verirler. İtibar gözle görülemeyen soyut bir değer olduğu için; akıllı girişimciler para kazanmanın yolunun doğru insanlarla ve iyi bir itibara sahip örgütlerle iş yapmaları geçtiğini bilirler. Dikkat edilirse, yapılan birçok yatırımın altında örgütlerin itibarı ve marka değerleri yatmaktadır (Westcott, 2005).

İyi bir itibarın önemi şöyle açıklanabilir: Bir örgüt kamuoyunun (iç ve dış paydaşların) sempatisini ve rızasını kazandığı takdirde başarıya ulaşabilecektir. Fakat günümüz rekabetçi ve değişken piyasasında, kamuoyunun sempatisini kazanmak ve bunu uzun süre muhafaza etmek mümkün olmayabilir. Bu yüzden iyi bir itibar inşa

etmek ve bunu devamlı kılmak için sürekli çaba sarf edilmelidir (http://www.osbornegroup.com/managing_a_core_asset.html).

Ayrıca iyi bir itibarın faydaları şöyle ifade edilebilir (Sherman, 1999: 10):

- ❖ Rakiplerin engelleme faaliyetlerine karşı bariyer görevi görür ve rekabet avantajı sağlar.
- ❖ En yetenekli elemanları çeker, örgütsel süreçteki eksikliklerin giderilmesine yardımcı olur.
- ❖ En iyi tedarikçileri ve iş ortaklarını çeker
- ❖ Yatırımcılardan ve zengin ekonomik kaynaklardan faydalanma şansını artırır.
- ❖ Yeni pazarların kapılarını açar
- ❖ Örgütün ürün ve hizmetleri için bir değer yaratır
- ❖ Kriz zamanlarında örgütü korur.

Örgütün itibarına önem verilmesi, şüphesiz ki akabinde kârlılığı da getirecektir. Eğer yatırımcıların, çalışanların ve müşterilerin gözünde iyi bir itibara sahip değilseniz; yapmış olduğunuz bütün kompleks iş planlarının, yeni fikirlerin ve stratejik adımların tamamı anlamsızdır. Sağlam bir itibar, insanların sizinle iş yapmaları için onlara güven verir ve zor zamanlarda kurumunuzu desteklemelerine yardımcı olur (Westcott, 2005).

Rekabetçi piyasa koşullarında varlığını idame ettirmeyi hedefleyen ve daha geniş bir müşteri yelpazesine kavuşmayı arzulayan örgütlerin güçlü bir kurumsal itibara sahip olması zorunludur. Olumlu ve güçlü bir itibar, kurumun ürün ve hizmetleri için katma değer yaratır. Ayrıca entellektüel donanıma sahip olan çalışanların istihdam edilmesini kolaylaştırarak, sosyal paydaşların kurum hakkında olumlu düşünmesini sağlamaktadır.

1.3.2. İtibar Yönetimi

Bazı örgüt yöneticileri, itibarın yönetimi konusunda bir miktar bilgiye sahip olabilirler. Örgütlerin itibarının tahrip olduğuna veya yok olduğuna rastlamak her zaman mümkündür. Maalesef bunların nedenlerinin başında, örgütlerin bu konuda hazırlıksız ve plansız olmaları gelmektedir. Örgütün maddi varlıkları gelecekte kaybedilme olasılığı olan değerlerdir. Örneğin, bir yangın olayının arkasından bu gibi

değerler yok olabilir. Bazen olaylar örgüt aleyhinde şanssız bir şekilde gelişebilir. Ama bu şanssız olaylar genellikle, örgütün en önemli değeri olan itibarının iyi yönetilememesinden ya da yöneticilerin bu konudaki eğitimsizliğinden kaynaklanmaktadır. Kurumsal itibara zarar verecek bir çok tehdit itibar yönetimi konusunda iyi bir eğitim almakla önlenbilir (Binneman, 2002).

Büyük zorluklarla kazanılan itibar, kısa bir süre içinde müşterilerin gözünde yok olabilir. İtibar yönetimi zor ve kompleks bir iştir. Örgütler çeşitli problemlerle karşılaşacaklarını çok iyi bildikleri için beklenmedik durumlara karşı hazırlık yaparlar. Bu tip sıkıntılı zamanlarda itibar doğal olarak tehdit altındadır olacaktır (Malachowski, 1999: 20).

İtibar yönetimi stratejisi, diğer hizmet sektörlerine nazaran daha yeni olup; örgütlere yardımcı olan, onları destekleyen profesyonel bir hizmettir. İtibar yönetimi konusu, daha sonraları da web siteleriyle ilgili diğer araştırmalarda işlenmeye devam edilmiştir. İtibar yönetimine ilgi ilk olarak 1990 'da ABD'de arttı. Arkasından Fortune Magazine'nin yapmış olduğu "Most Admired Corporations" yani "En Beğenilen Şirketler" araştırmasıyla, itibar yönetimi konusu global piyasada dikkatleri üzerine çekmeye başladı. İtibar yönetimi konusunu Türkiye'de ilk defa 1999 yılında Capital dergisi öne çıkarmış, "Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri" araştırmasını yaparak bu konuyu gündeme taşımıştır. Bu gelişmelerden sonra örgüt yöneticileri kendi kurumsal itibarlarına daha fazla önem vermeye başladılar. İtibar yönetimini alanında yapılan araştırmalarda, kurumsal itibarın örgütün finansal performansını geliştirebilecek stratejik bir değer olup olmadığı konusu incelenmiştir. Daha sonraları çeşitli örgütler tarafından bu konuyla ilgili olarak global düzeyde konferanslar düzenlenmeye başlanmış; araştırma enstitüleri, itibar yönetimi konusundaki araştırmaları desteklemiş akabinde birçok örgüt bunlara sponsorluk yapmıştır (Deephouse, 2002).

Yabancı yatırımcıların gittikleri ülkelerde işbirliği arayışlarının temel noktası itibarlı kurumlar olmuştur. Bu yatırımcılar birlikte iş yapmayı planladıkları yerel kuruluşların ne kadar malı, mülkü, arazisi, arabası ve makinesi var arayışından çok; kimler tarafından nasıl yönetildiği, insan kaynaklarının niteliğinin ne olduğu, çevrelerinde nasıl algılandığı, yerel yönetimler ve kamu bürokrasisi ile ilişkilerinin düzeyi, sivil toplum kuruluşları ile mesafelerinin ne olduğu gibi, elle tutulamayan gözle

görülemeyen değerleri incelemişlerdir. Bu soyut kavramlar yatırımcıların örgüt değerlemesinde finansal veriler kadar önemsedikleri ve karar süreçlerinde etken olan faktörlerdir. İşte kurumsal itibarın yönetimi bu konuları sorgulayan, irdeleyen ve buradan hareketle rekabette bizi farklılaştıracak yönetim kalitesini günlük yaşama uyarlayabileceğimiz bir disiplini kapsama alanına almaktadır (Kadıbeşegil, 2005).

Günümüz piyasasında bilinçli örgütler itibarın etkili şekilde yönetilmesi gereken bir değer olduğunun farkına varmışlardır. Örgütlerin itibarlarının etkili bir şekilde yönetilebilmesi için plan ve programlara ihtiyaç olacağı bir gerçektir (Schultz & Werner, 2005). Dünya piyasasında itibar yönetimi ile ilgili olarak çeşitli sektörlere hizmet veren sınırlı sayıda örgüt bulunmaktadır. İtibar yönetimi, örgütler tarafından halkla ilişkiler, yatırımcılarla ilişkiler gibi tamamlayıcı bir hizmet olarak algılandı. Birçok örgüt markaya yapılan bir hizmet olarak gördü. Rekabetçi piyasada birçok kompleks profesyonel hizmet gibi itibar yönetimi konusu da tartışıldı. İlerleyen zaman zarfında global örgütler bu konuya yönelik yatırımlarını genişleterek çeşitli isimler altında hizmetlerini vermeye devam ettiler (Deephouse, 2002).

Güçlü bir kurumsal itibar, örgütlere çetin ve acımasız piyasa koşullarında rekabet avantajı sağlayan soyut bir değer olarak görülebilir. Bir örgütün rakiplerinden farklılaşması işte bu soyut varlığın etkili bir şekilde yönetilmesiyle mümkün olabilir. Bu yüzden örgütler faaliyet gösterdikleri piyasada, iç ve dış paydaşlarına olan sorumluluklarını tam anlamıyla yerine getirmelidirler. Bu sorumlulukların başında, ürün ve hizmet kalitesinin müşterilerin beklentileri doğrultusunda yükseltilmesi gelmektedir.

İtibar yönetimi, güçlü bir örgüt itibarının oluşturulması ve gücün devamı ile ilgilidir. Kurumsal itibar bir örgüte karşı paydaşların kolektif fikri olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca, iyi bir örgüt isminin oluşturulması ve güçlendirilmesi, stratejik ve finansal hedeflerin yerine getirilmesini sağlayacak paydaşlardan pozitif geribildirim üretilmesi metodu olarak da tanımlanmıştır (Nakra, 2001: 402).

Connolly (2002) itibar yönetimini; sosyal çevrenin genel bir bakış açısı olarak ifade etmektedir. Buradan hareketle itibar yönetimi; iç ve dış paydaş gruplarının yani örgüt çalışanları ile müşteriler, yatırımcılar, hissedarlar, tedarikçiler v.s. gibi grupların örgüte ilişkin düşünce, bilgi ve duygusal tepkilerinin kontrol edilmesi ve yönlendirilmesi süreci olarak tanımlanabilir.

İtibar yönetimi (Bulletpoint, 2001);

- ❖ Ortak düşünceleri şekillendirmektir. Örgütün itibarı paydaşlarla birlikte inşa edilir ve güçlendirilir. İtibarın inşasına müşteriler ve çalışanların yanı sıra yönetimle bağlantısı olmayan diğer örgütler baskı grupları gibi dış paydaşlar da katkı sağlarlar.
- ❖ Gerçek değerleri ve örgütün kimliğini ifade etmektir. İtibar bir örgütün varmak istediği hedefi garanti eder, eylemlerle söylemleri birleştirir.
- ❖ Örgütsel faaliyetler için dayanak noktalarını belirlemektir. İtibarın, müşterilerin satın alma arzusuna, çalışanların katılımına ve paydaşların örgüte yatırım yapmasına etkisi büyüktür.
- ❖ Bir değerdir iyi bir itibarın ekonomik değeri oldukça büyüktür.
- ❖ Temel meseleler üzerinde odaklanmadır.
- ❖ Sabırlı olmaktır.
- ❖ Şeffaf olmaktır. Paydaşlarla açık ve etkili bir iletişim kurmaya çalışmaktır.

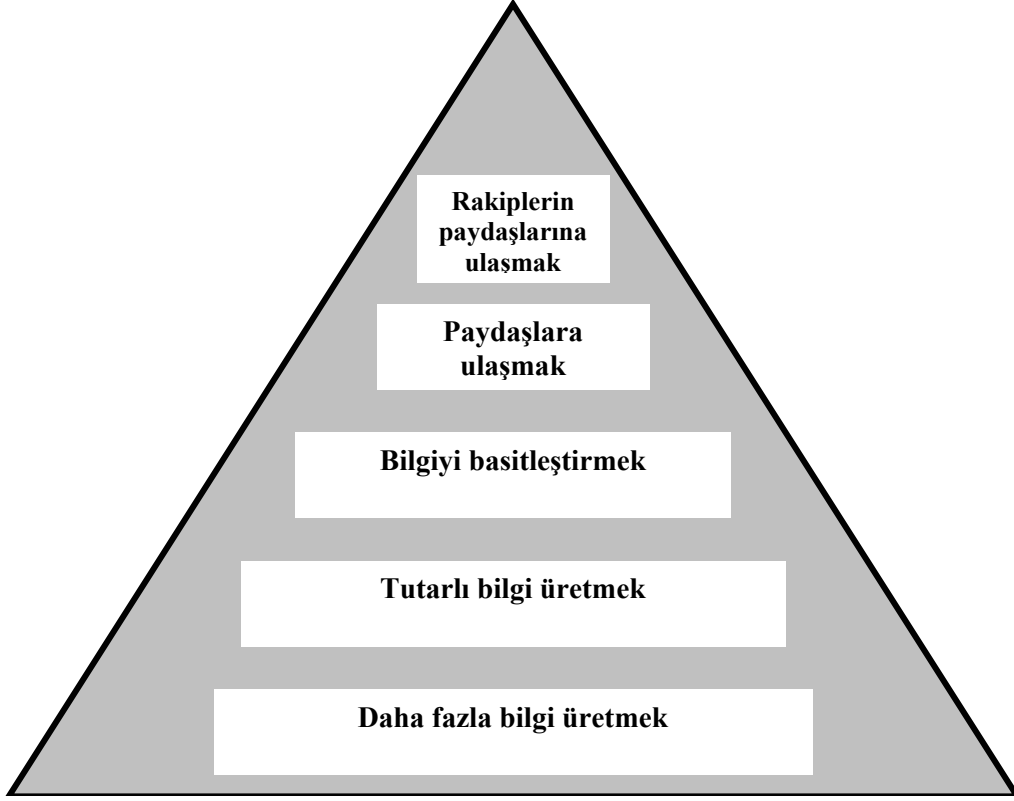
İtibar yönetimi, sosyal paydaşların örgüte ilişkin algılamalarının kontrol edilmesi ve yönlendirilmesi ile ilgili bir kavramdır. Ayrıca etkili bir iletişim stratejisi ile iç ve dış paydaşların kurumdan beklentileri tespit edilerek örgütsel hedeflerle çalışanların hedeflerinin örtüştürülmesine olanak sağlayan bir yönetim stratejisi olarak düşünülebilir. Bunun için vazgeçilemeyen bir değer olan itibarın işlevsel bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir.

İnternetin yaygınlaşması insanların ve örgütlerin daha geniş bir alanda ve özgürce iletişim kurmalarına olanak tanımıştır. Bu alanlardan bazıları e-ticaret, bilgi paylaşımıdır. Bir örgütün geniş bir yelpazede ve sanal ortamda başarılı olabilmesi için paydaşlarına güvenilir olduğunu ve onlarla sürekli olarak temas halinde olacağını garanti etmesi gerekir. Örgüt paydaşlar tarafından güvenilir olarak addedilirse, itibarın inşasında ve yönetiminde çok fazla problem yaşanmaz. Bir örgütün paydaşların gözünde güvenilir olması çok önemlidir. Eğer müşterilerin gözünde güvenilirliği yoksa, müşteriler o örgüt ile asla temas kurmayacaklardır (Singh & Bin Yu, 2002).

İtibar yönetimi yaklaşımının birkaç yolu vardır. Bu yaklaşımlar şöyle açıklanabilir (Jackson, 1997):

- ❖ **Proaktif:** Örgütün itibarının inşa edilmesi ve korunması birlikte düşünülmelidir.
- ❖ **Savunma:** İtibarın tehlikelerle karşılaşabileceğinin farkına varılarak, bu tehlikelere karşı itibar korunmalıdır.
- ❖ **Bakım (koruma):** İyi bir itibara sahip bir örgüt bu itibarının devam etmesini arzulayacaktır. O zaman itibarın korunması ve güçlendirilmesi için bir dizi faaliyet içinde olmak gerekmektedir.

Bugün, ister büyük ister küçük olsun bütün örgütlerin ortak temel bir sorunu bulunmaktadır. Bu sorun; duyarlı ve rekabet yoğun pazarlarda hizmet verdikleri paydaşlarının, kilit noktalardaki karar alıcıların ve düşünce liderlerinin zihninde pay sahibi olabilmek için nasıl bir örgüt itibarı oluşturmaları gerektiğidir. İtibar yönetiminin temelinde bütünsellik, tutarlılık, kalıcılık ve sürdürülebilirlik vardır. İtibar yönetimini etkin olarak gerçekleştirmek için örgüt, öncelikle kendi konumlandırılmasına yönelik paydaşlarını (hissedarlar, müşteriler, çalışanlar, toplum, tedarikçiler...) ve onların beklentilerini net olarak belirlemelidir. Paydaşlarının her birinin örgüt hakkında farklı kaynaklardan elde etmiş oldukları duyuları, deneyimleri, görüşleri ve bunlar doğrultusunda geliştirdikleri beklentileri bulunabilir. Bu nedenle öncelikle örgüt için kilit paydaşların kim olduğu, onların örgüt hakkındaki mevcut algılamaları irdelenmeli, daha sonra beklentileri netleştirilmelidir (Argüden, 2003: 9).



Kaynak: Dentchev & Heene A. (2003). **Reputation management:** Sending the right signal to the right stakeholder. p.16. Ghent University, Faculty of Economics and Business Administration. Department of Management and Organization. Hoveniersberg 24.

Şekil 5. İtibar Yönetiminin Görevleri

İtibar yönetiminin görevleri şekil 5’te gösterilmektedir. Bilgi problemlerinin analizi verimliliğin temelinde, çok çeşitli ve geçerli bilgi sinyallerinin var olduğu savını güçlendirir. Bu nedenle itibar verimli bilginin pazar özellikleri dikkate alınarak yönetilmek zorundadır. Problemin çözümü için asıl önemli olan, örgütlerin daha fazla tutarlı bilgi üretmesini sağlayan itibar yönetimi sisteminin ilk iki maddesidir. Bu iki görev esasen, bilginin elde edilebilirliği ve özendiriciliği probleminin çözümünü amaçlar. Diğer üç özellik itibar yönetiminin etkililiğinin gelişmesine yardımcı olur. İki özellik genellikle karar aşamasında mevcut bilginin kullanılmasını sağlar. Paydaşlar ilk önce anlaşılması güç olan bilgi mesajlarını algılamada güçlük çekebilirler. Mevcut bilgiyi anlayabilmeleri için belirli bir bilgi birikimine ihtiyaçları olabilir (Dentchev & Heene, 2003: 16-17).

Yoğun rekabetin yaşandığı günümüz piyasa koşullarında örgütler sosyal paydaşlarını çok iyi analiz etmelidir. Bunun için hangi paydaş grubuna ne tür mesajlar gönderileceği açıklayan bir iletişim planının yapılması kurumsal itibar açısından gerekli

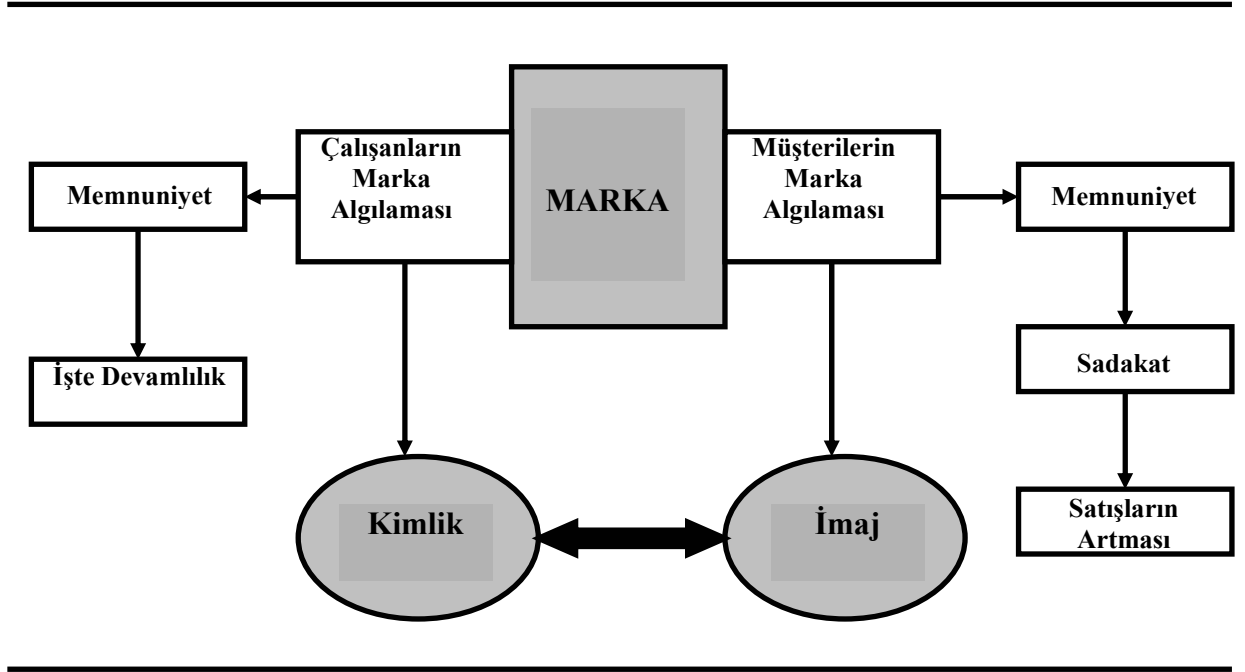
bir unsurdur. Gönderilen mesajların paydaşlar tarafından doğru olarak algılanabilmesi için iletişim kanalları devamlı olarak açık tutulmalıdır.

İtibar yönetimi ortaya çıkabilecek belirsizlikleri azaltarak bilgiyi anlaşılır hale getirmelidir. İtibar yöneticileri bunu yapmadan önce hedef gruba verilmek istenen bilginin durumu ve hedef grubun bilgi birikimini değerlendirme ihtiyacı hissederler. Bunu gerçekleştirdikten sonra, verilen mesajın tam ve doğru olarak anlaşılammama nedenini önceden tahmin edebilirler. Diğer taraftan bilgiye ulaşma maliyeti bilginin getirisinden daha yüksek ise bazı paydaşlar ona ulaşmak için gerekli olan çabayı göstermezler. Bu da mevcut bilgiye ulaşmamış paydaşların olduğu gerçeğini doğrular ve ortak itibarın oluşumu üzerinde iyice düşünülmesini sağlar. Sonuçta mevcut bilgi sinyalleri hali hazırdaki paydaşlara ulaştırılır. Son olarak rakiplerin paydaşlarına ulaşmak ve bilgi piyasasında daha güçlü olmak için rekabetçi bir bakış açısı gerekmektedir. Dünyadaki en değerli varlık olarak görülen itibarın mükemmel bir bilgiyle dizayn edilmiş olması gerekmektedir. Etkili bir perspektif oluşturabilmek için, doğru paydaşlara doğru mesaj gönderen ve herkese hitap eden bir itibar yönetimi stratejisi gereklidir. Bu da gösteriyor ki bilgi, müşteri ve çalışanlar açısından ulaşılabilir olmalıdır (Dentchev & Heene, 2003: 16-17).

Örgütün itibarının inşa edilmesi, devam ettirilmesi ve korunması isteniyorsa, bu unsurların bir arada düşünülmesi hayati bir önem arz etmektedir. Çalışanların doğal olarak örgütle ilgili olumlu veya olumsuz düşünceleri olacaktır. Aynı zamanda çalışanların konuşma ve giyim tarzı, davranış ve düşünce biçimleri örgütün bir gerçeği olarak dışarıya yansır. Özellikle çalışanların örgüt dışındaki davranışları ve örgüt hakkında söyledikleri örgütün imajına doğrudan etki eder. Çalışanların ve paydaşların düşünceleri kadar, medyanın da örgüt hakkında söyledikleri önemlidir. Örgütün itibarı inşa etmek ve korunmak için bütün paydaş gruplarını etkilemek ve yönetmek gerekmektedir (Schultz & Werner, 2005).

İtibar yönetimi, en zor yönetim şeklidir. İtibar yönetimi, hem hepimizin yeni yeni öğrenmeye başladığı hem de çok fazla parametrenin kullanıldığı ama bu parametrelerin bire bir kontrol edilmesinin mümkün olmadığı bir yönetim tarzıdır. Bu bir reklam değil; gerçek değerlerinizi, inanarak uyguladığımız ve sahip olduğunuz değerlerinizi insanlara aktarabilmektir (Çağdaş, 2001).

Çalışanlar ve müşteriler itibar yönetiminde en önemli iki paydaş olarak düşünülebilir. Şekil 6'da kimlik ve imaj arasındaki etkileşimin örgütün performansını nasıl etkilediği gösterilmektedir.

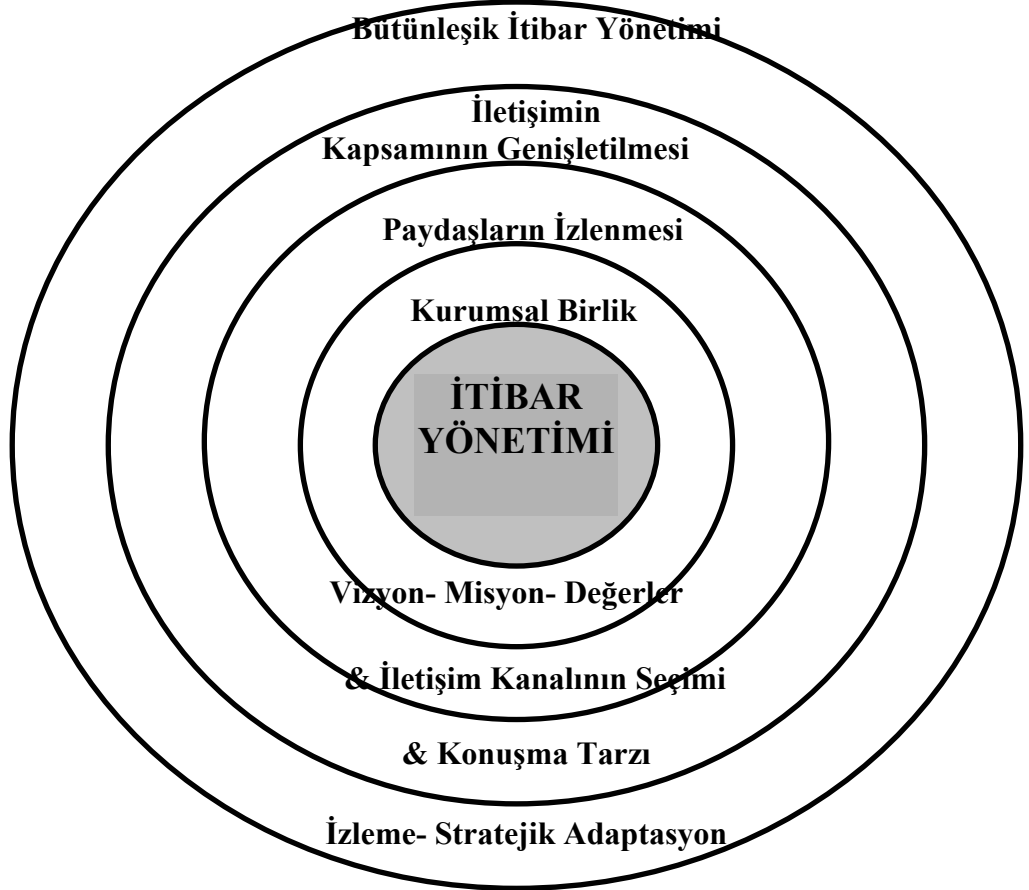


Kaynak: Schultz & Werner, (2005). **Reputation Management.**
 <<http://www.oup.com/pdf/za/Reputation.pdf>> Erişim Tarihi: 13.06.2005.

Şekil 6. Kimlik ve İmaj Arasındaki Etkileşim

Bir örgütün sahip olduğu itibarını yitirmesinin maliyeti, ekonomik olarak değer kaybetmesinden çok daha yüksektir. Çünkü kaybedilen ekonomik değer yani para tekrar kazanılabilir. Ancak zedelenen itibarın tamir edilmesi, sanıldığı kadar kolay ve ucuz olmayacaktır. İtibarın tamiri için, örgütün bütün süreçleri titizlikle gözden geçirilerek hızlı ve doğru çözüm yolları üretilmelidir. Üst yönetim kaybedilen itibarın geri kazanılması için duyarsız davranıyorsa, örgütün yok olmasına sebebiyet verecektir. Piyasadan silinmemek için değişime ayak uydurmak hayati bir önem arz etmektedir. Bunun için değişimi gerçekleştirebilecek kapasiteye ve entellektüel birikime sahip olan bir beyin takımının oluşturulması kaçınılmazdır. Ayrıca örgütsel yapı yeni fikirlere ve buluşlara olanak verecek bir esnekliğe kavuşturulmalıdır.

Yapılan literatür çalışması sonucunda itibar yönetimi ile ilgili çeşitli modellerin mevcut olduğu anlaşılmıştır. Bu modellerin bazıları örgütün sosyal paydaşlarla etkileşimini konu alırken, diğer model önerileri ise iç ve dış paydaşların beklentilerini analiz ederek, bu beklentilerin örgütsel hedeflerle örtüştürülmesini açıklamaya çalışmışlardır. Şekil 7’de itibar yönetimi bir model olarak sunulmaktadır:



Kaynak: Reputation Management Model. <http://www.tradelink.gr/corep_model.html>
Erişim Tarihi: 13.05.2005.

Şekil 7. İtibar Yönetimi Modeli

İtibar; insan, sermaye ve finansal kaynaklar gibi önemli bir değerdir. İtibar yönetimi ile paydaşlara her yönden hitap edilerek örgütün amaçlarına ulaşılması kolay hale gelebilir. İtibar, örgütlerin kendi hakkındaki düşünceleri ve göstermiş oldukları davranışların bir sonucu olarak oluşmaktadır. Örgütlerin başarılı olabilmeleri, müşterilerin güveninin kazanılması ve paydaşlara mümkün olduğunca doğru bilgi mesajların gönderilmesi ile mümkündür (Calvert vd., 2004).

Günümüzde milyonlarca insan, sanal ortamda yapılan forum ve tartışma programlarına istedikleri anda katılıp fikirlerini açıklayabilmektedirler. Haber veya bilgi ister dedikodu isterse gerçek olsun sanal ortamda diğer ortamlara göre daha hızlı yayılmaktadır. Bazen hoşnut olmayan bir müşteri, yanlış bilgilendirilmiş bir tüketici veya memnun olmayan bir çalışanın sözleri herhangi bir platformda örgütün itibarının zedelenmesine neden olabilir (<http://www.netresearch.com/reputation.html>). Bu nedenle herhangi bir spekülasyon çıkmadan ve çıktıktan sonraki aşamada buna benzer asılsız söylentiler ortadan kaldıracak çözüm yollarının tespit edilmesi gereklidir. Bu durum itibarın korunması açısından önemli görülmektedir. Olumsuz bir durum anında, örgüt hakkında ortaya çıkabilecek yanlış anlaşılmalara zamanında müdahale edilerek örgütün itibarı korunmalıdır (<http://www.newgate.com>).

İtibar yöneticileri, müşteri hizmetleri konusunda bir değişim içinde olmalıdırlar. Bunun için örgütler her müşteriye itibarın seviyesi, ürünlerin piyasadaki durumu ve satışı hakkında geribildirim sayesinde doğrudan bilgi verebileceklerdir. Bu yolla yatırımcılar da markanın gücü ve ticari itibar gibi soyut varlıklar hakkında bilgi sahibi olacaklardır. Örgüt bu süreçte yanlış bir şey yaparsa, mevcut itibarı hızlı bir şekilde değer yitirecek akabinde toptan bir değer kaybına uğrayacaktır. Herhangi bir gıda şirketinin ürünlerinden örneğin, içeceklerle ilgili herhangi bir üründen zehirlenir ve bu olay kamuoyunda bir tepkiyle karşılaşır; en kısa vadede üretici şirketin borsa'daki hisselerinde birkaç dakika içerisinde büyük bir düşüş yaşanabilir. Bu yüzden itibar yöneticileri, yüksek kalitede ürün ve hizmet üretmek zorundadır (<http://www.useit.com/alertbox/990905.html>).

İtibar, finansal değerle yakından ilişkilidir. İyi itibar sermayeyi, kaliteli elemanları, müşterileri ve tüm iş ortaklarının desteğini mıknatıs gibi kendine çeker. Sonuçta iyi itibar kârlılık getirir. İtibarını düzeltmek isteyenler önce örgütün nasıl tanındığıyla işe başlamalıdır. Ardından, en önemli rakiplere kıyasla örgütün kendisini nasıl tanıttığını bütçe altına alacak bir iletişim muhasebesi kurulmalıdır (<http://www.radikal.com.tr>).

Örgütler kendi paydaş grupları ile sürekli temas halinde olmalıdır. Her örgüt, piyasada rekabet edebilmek için diğer rakiplerinden farklı olmak durumundadır. Bunun için görünmeyen soyut bir değer olan itibarın farkına varmalıdırlar. Şekil 8’de bir organizasyonun bağlantılı olduğu çeşitli paydaş grupları ile iletişimi gösterilmektedir.



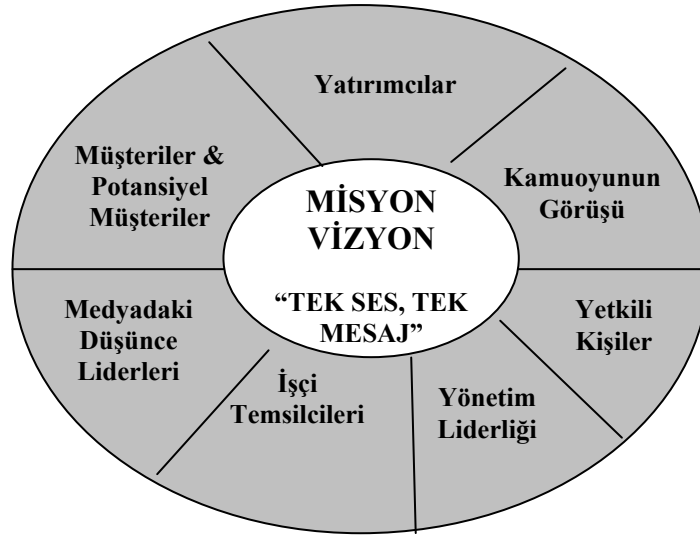
Kaynak: Reputation Management Model. <http://www.tradelink.gr/corep_model.html>
Erişim Tarihi: 13.05.2005

Şekil 8. Sosyal Paydaşlar İle İletişim

Örgütler temas halinde oldukları paydaşları iyi analiz ederek onları anlamaya çalışmalıdırlar. Dış paydaşlardan birisi olan medya, sizin kurumunuz adına her bir paydaşla hizmet ve ürünlerinizin kalitesi ile ilgili olarak fikir alış verişini yapmaktadır. Bir anlamda örgütün iç ve dış paydaşları ile doğrudan iletişim halindedir. Eğer örgütün sosyal yönü iyi ise ve medya ile etkili bir temas kurulabiliyorsa, kurumsal itibarla ilgili kolayca bilgi edinilebilir.

Hiçbir şey örgütün itibarından daha önemli değildir. İyi bir itibar olmadan başarıyı yakalamak zorlaşacak ve örgütün geleceği tehlikeye düşecektir. İtibar; paydaşların örgütün dürüstlüğü ve etkililiği ile ilgili (müşteri hizmetleri, kaynaklar, çalışan ilişkileri, etik davranışlar, çevreyle ilgili uygulamalar v.s.) algılamalarının

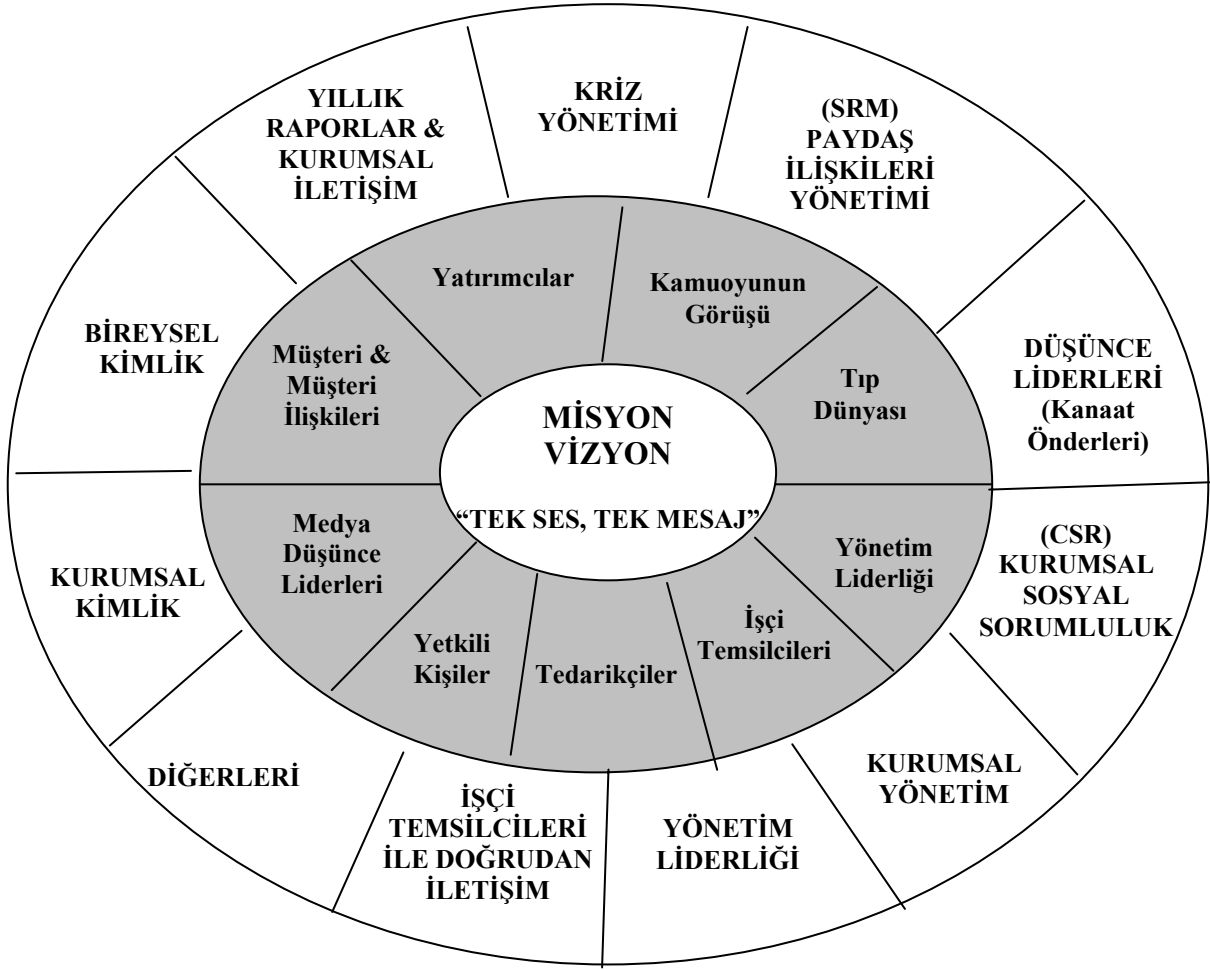
sonucu olarak oluşmaktadır. Bu yüzden örgüt yöneticileri, iş sonuçlarıyla bağlantılı olarak örgütsel amaçların yanında diğer paydaşların ve toplumun beklenti ve ihtiyaçlarını da dikkate alarak; örgütsel başarıda katkısı olan herkese karşı sorumlu davranmalıdır (Schultz & Werner, 2005). Şekil 9'da paydaş gruplarının analizi gösterilmektedir.



Kaynak: Reputation Management Model. <http://www.tradelink.gr/corep_model.html>
Erişim Tarihi: 13.05.2005.

Şekil 9. Organizasyonun Sosyal Paydaşları

Örgütler bugünden itibaren, itibarlarının yönetiminde aktif rol oynamalıdır. Son zamanlarda bu konudaki mevcut bilgi ve dokümanlarda büyük gelişme ve artış olmuştur. Piyasadaki mevcut kritik faktörlerin, örgütün itibarına ve markasına zararı ve olumsuz etkisi kolayca fark edilmeyebilir. Bu yüzden itibar yönetimi ile ilgili olarak örgütün iş stratejisini ve küresel gelişmelerin itibarınıza olası etkilerini önceden tespit etmek hayati öneme sahiptir. Birçok önemli meselede olduğu gibi, örgütün itibarı kişisel bir dikkat gerektirir. Bunun için yöneticilerin, sosyal sorumluluk, kurumsal iletişim, sosyal ve kültürel değişimler konusunda eğitimden geçirilerek yetiştirilmeleri önemlidir (<http://www.factiva.com/reputation-management.tml>). Şekil 10'da ise bütün paydaş gruplarının kaynaşması gösterilmektedir. Söz konusu bütünleşme, örgütlerin güçlü bir itibar inşa etmelerine ve böylece piyasada etkili şekilde rekabet edebilecek bir yapıya kavuşmalarına yardım edebilecektir.



Kaynak: Reputation Management Model. <http://www.tradelink.gr/corep_model.html>
Erişim Tarihi: 13.05.2005.

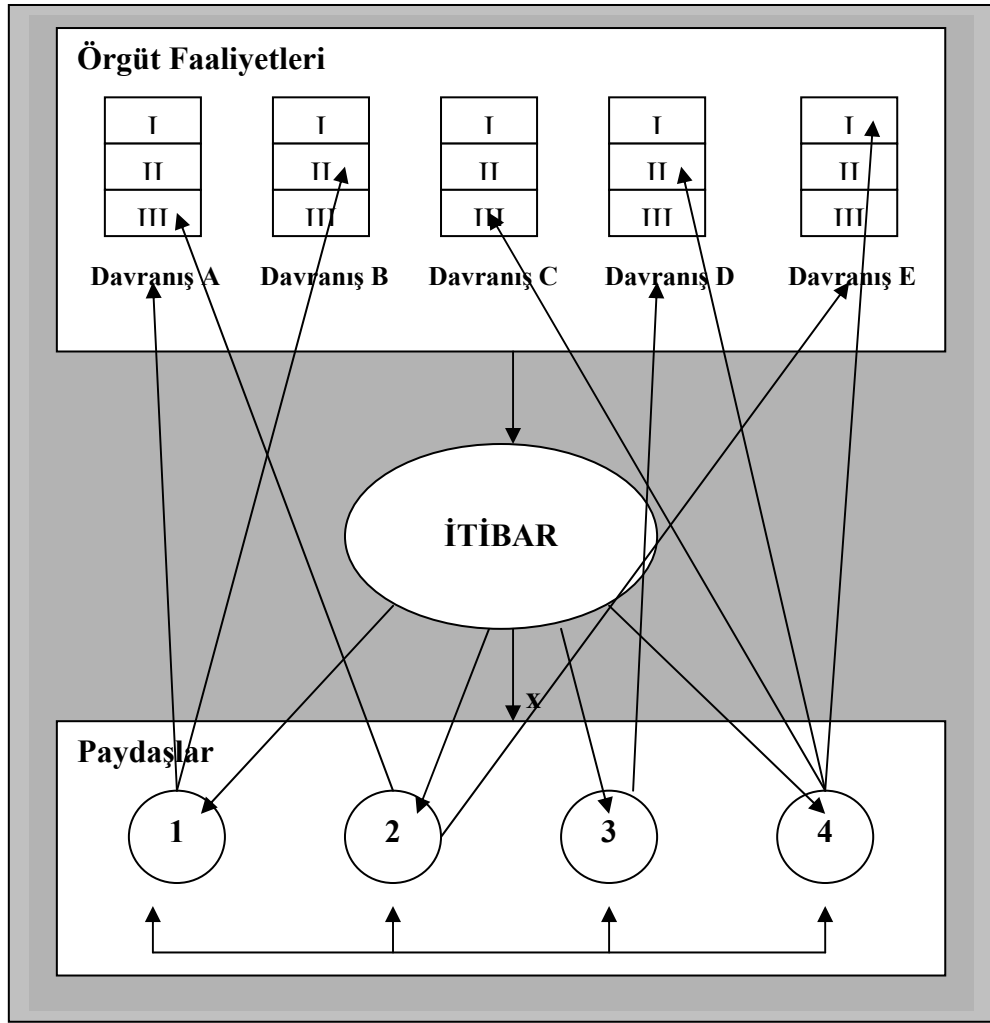
Şekil 10. Sosyal Paydaş Gruplarının Bütünleşmesi

Örgütler itibar yönetimini etkin olarak gerçekleştirebilmek için, önce kimlik analizi yaparlar. Kimlik analizi yapılırken örgüt gerçekleştirmek istediği hedeflerini açık ve net olarak ortaya koyarak çalışanların beklenti ve isteklerini şekillendirme yoluna gidilmelidir. Örgütlerin iç ve dış paydaşlarının beklenti ve isteklerinin tümüne cevap vermesi olası değildir. Bunun için önce hayati öneme sahip olan hedeflerini net bir şekilde ortaya koyarak bunu tüm paydaşlara kabul ettirmelidir. Daha sonraki adımda iç ve dış paydaş gruplarının beklenti ve istekleri tespit edilerek; hangilerinin karşılanabileceği belirlenmelidir. Böylece sosyal paydaşların boş hayaller peşinde koşmaları engellenmiş olacaktır. İmaj analizinin yapılmasıyla örgütün hedef kitlesinin, örgüt hakkındaki olumlu ve olumsuz düşünceleri net olarak belirlenmiş olur. Yapılan imaj analizi sayesinde, hedef kitlenin hangi isteklerinin karşılanmasının olası olduğu

ortaya konmaktadır. Daha sonraki aşamada gelecekle ilgili stratejik planlar geliştirilerek, örgütü rakipleri karşısında daha avantajlı konuma getirecek özgün değerler ortaya konularak, örgütün itibarı yükseltilmeye çalışılmalıdır. Son aşamada ise çevresel koşullara adapte olabilmek amacıyla, hedeflere ulaşabilmek için örgüt içinde açık bir iletişim ağı kurularak çalışanlar arasında takım ruhu oluşturulmalıdır.

Medyaya verilen bir demeç, olumsuz bir bilgi veya davranış örgütün işleyişini etkileyecektir. İtibar yönetimi şansa bırakılmamalı, iyi bir planlama yapılarak uygulamaya konulmalıdır. Olumsuzluklar örgütün itibarını ve amacına ulaşmasını engelleyebilir. Bu yüzden etkili bir itibar yönetimi programı hazırlanarak itibarın geliştirilmesi, olası bir kriz anında kurumun ayakta kalmasını kolaylaştıracaktır (Schultz & Werner, 2005). İtibar yönetimi, bir çok tanınmış örgüt açısından önemli ve gerekli bir strateji olarak görülmektedir. Bu yüzden itibar yönetimi araçları devamlı olarak gelişim göstermekte ve itibar yönetiminin gelişimi de gün geçtikçe artmaktadır (http://www.shorewalker.com/section1/reputation_manager.html).

Gerçek şu ki; farklı paydaşların geçmiş, şimdiki ve gelecekte yapılmaya niyet edilmiş eylemler hakkında farklı bilgilere ihtiyaçları vardır. Davranış biçimlerinde ise, aynı bilgi sinyalleri muhakkak ki bütün paydaşlar nezdinde eşit şekilde değere sahip olmayabilir veya aynı etkiyi yapmayabilir. Paydaşları ilgilendiren davranış biçimleri çoğunlukla farklıdır. Örneğin; müşteriler ürünlerle ilgili bilgilere (kalite ve ürün güvenliği gibi); işçiler işleriyle ilgili bilgilere (maaş, iş güveliği, profesyonel gelişim gibi); yatırımcılar ise finansal bilgilere (net kâr, yatırımların geri dönüşü gibi) ihtiyaç duyarlar. Şekil 11’de itibar yönetimi farklı bir strateji olarak açıklanmaktadır. Bir örgütte beş davranış biçimiyle bağlantılı (A, B, C, D, E) ve üç aşamalı faaliyet gerçekleşir. Bunlar I, II, III diye gruplandırılmış olan geçmiş, şimdiki ve gelecekte yapılmaya niyet edilmiş eylemlerdir. Dört paydaş (1, 2, 3, 4) bütün faaliyetlerdeki (üç gruptaki geçmiş, şimdiki ve gelecek eylemler) farklı davranış biçimlerine ilgi gösterir. Şekil 11’deki faaliyetler ve paydaşlar, her bir paydaşın yalnızca bir rolü olacak şekilde numaralandırılmıştır (Dentchev & Heene, 2003: 6-7).



Kaynak: Dentchev & Heene. (2003). **Reputation management:** Sending the right signal to the right stakeholder. p.7. Ghent University, Faculty of economics and Business Administration, Department of Management and Organization, Hoveniersberg 24.

Şekil 11. İtibar Yönetimi Stratejisi

Paydaşların yalnızca örgütün faaliyetine karşı göstermiş oldukları ilgileri farklı değildir. Bunun yanında kabiliyet ve beklentilerinde de farklılıklar bulunmaktadır. Farklı paydaşlar değişik bilgi ve yeteneklere sahip oldukları için, gönderilen bir bilgi sinyalini aynı şekilde algılayamayabilirler. Üstelik onların beklentileri ve örgütle ilgili karar alırken sunmuş oldukları öneriler de çoğunlukla farklıdır. Kurumsal itibar, yalnızca örgütsel eylemlerin doğrudan bir yansıması değildir, bunun yanında paydaşlarla daha etkili bir iletişim kurmak amacıyla bir işlevsel strateji geliştirmekle ilgilidir. X stratejisinde, bütün paydaşlara sadece bir bilgi sinyali gönderiliyor. Fakat bu

strateji, paydaşların tam olarak neye ihtiyacı olduklarını açıkça göstermediği için belli risk unsurları taşımaktadır. Bu yüzden örgütler daha etkili olabilmek için alternatif bir strateji (Y) belirlerler. Bu strateji farklı paydaş gruplarına bilgi mesajlarını anlaşılır biçimde ileten bir yaklaşımdır. Etkili itibar yönetimi, bilgi sinyallerinin tüm paydaşlara amaçlar doğrultusunda onların anlayabileceği yada anlamak istediği biçimde gönderilmesini sağlar. İtibar, örgütlerle paydaşları arasında önemli bir köprüdür. (Dentchev & Heene, 2003: 6-7).

İç ve dış paydaşların örgüte ilişkin algıları (kimlik ve imaj), üst yönetim tarafından dikkatle izlenerek yönetilmeye çalışılmalıdır. İtibar yönetimi, örgütün var olma sebebi olan hedeflerine ulaşmak için hedef kitle konumundaki tüm paydaş gruplarının örgüte ilişkin düşünce ve beklentilerini belirleme ve bunları hedefler doğrultusunda yönlendirme girişimlerini içermektedir. İtibar yönetimi sadece örgütün, paydaşlarıyla ilgili olan algıları yönetmeyi değil, bunun yanında örgütsel sürecin de revize edilerek geliştirilmesini kapsamaktadır. Örgütsel sürecin gözden geçirilmesiyle, kimlik ve imajla ilgili olarak daha güvenilir bilgilere ulaşılmış olacak böylece örgütün ütopyik hedefler peşinde koşması da engellenebilecektir. İtibar yönetimi sayesinde, örgütün hedef kitle üzerindeki potansiyel gücü artırılabilir. Söz konusu bu güç, paydaşların kafalarındaki olumsuz algılamaların giderilmesi ile kazanılır. Örgütün sunmuş olduğu ürün ve hizmetten memnun olan müşterilerin, örgütle arasındaki duygusal bağ artarak daha da güçlenecektir.

Eğitim örgütlerinin itibarı soyut bir değer olmakla birlikte kurumsal başarıyı etkilemektedir. Kurumsal itibar, iç ve dış paydaş gruplarının algılamalarından teşekkül ettiği için, söz konusu algılamaların okulun hedefleri doğrultusunda yönetilmesi ve yönlendirilmesi gerekmektedir. Gerek iç paydaşların gerekse dış paydaşların okulun itibarına yönelik izlenimleri farklıdır. Çünkü her bireyin yaşam felsefesi, eğitimi ve geçmiş yaşantıları birbirinden farklıdır. Bu durum bireylerin belirli olaylar karşısında farklı tepkiler vermesine yol açmaktadır. Kurum içinde ve dışında güçlü bir itibar oluşturabilmek için sosyal paydaşların duygu ve düşüncelerinin etkili bir şekilde yönetilmesi bununla birlikte örgütsel sürecin revize edilerek aksaklıkların giderilmesi gerekmektedir. Eğitim örgütlerinde etkili bir itibar yönetimi stratejisi ile sosyal paydaşların zihinlerinde oluşabilecek olumsuz algılamalar giderilerek kurum içinde ve dışında sağlam bir itibarın inşa edilmesi olasıdır.

1.3.3. Başarılı Bir İtibar Yönetiminin Koşulları

İtibar yönetimi çalışmaları, iç ve dış paydaşların örgüte ilişkin algılamalarını olumlu yönde değiştirme ve geliştirme çabalarını içermektedir. Örgütler itibar yönetimi ile sosyal paydaşların düşüncelerini etkilemeyi amaçlamaktadır. Ancak bu sayede rekabet piyasasında olumsuz davranışlardan kaçınarak ve müşteri memnuniyetini sağlayarak daha güçlü hale gelebilirler. Bu yolla çalışanların beklenti ve isteklerinin karşılanarak örgütsel hedefler doğrultusunda motive edilmesi daha kolay olacaktır.

Örgütlerin itibar risklerinin işlevsel olarak yönetilmesine ya da finansal risklerin değerlendirilmesine, düzenlenmesine ve yönlendirilmesine ihtiyaç vardır. Başarılı bir itibar yönetiminin adımları şöyle ifade edilebilir (Larkin, 2003):

- ❖ Erken uyarı ve izleme sistemleri kurmak
- ❖ Riskleri ve fırsatları önceden kestirip tanımlamak
- ❖ Ortaya çıkan cevap seçeneklerini ve oluşabilecek eksiklikleri analiz etmek
- ❖ Hareket planı ve stratejileri kestirmek
- ❖ Uygulamak
- ❖ Savunma stratejilerini elde tutmak. Bu adımlar şu şekilde açıklanabilir.

1.3.3.1. Erken uyarı ve izleme sistemlerini kurmak

İtibar yönetiminin ilk adımı teknolojik, ekonomik, sosyal, politik, ticari ve iş stratejileri üzerinde ortaya çıkabilecek potansiyel etkileri (tehlikeleri) belirlemek amacıyla uygun erken uyarı ve kontrol sistemlerini kurmaktır (Larkin, 2003). Erken uyarı sistemi örgütlerin başarı durumunu önceden tahmin etmek için kullanılan bir analiz tekniğidir. Erken uyarı sistemi genellikle şu işlemler üzerinde kurulur: Çevre analizi, plan ve mali oranların karşılaştırılması, erken uyarı sistemlerinin değerlendirilmesi ve tepki stratejilerinin belirlenmesidir (Dinçer, 1994: 338).

İtibar riski yöneticisinin eylem için zaman kazanmasının en açık ve kestirme yolu potansiyel tehlike alanlarının önceden bilinmesini sağlayan, açık fakat genellikle göz ardı edilen bir faaliyettir. Tam bir izleme sistemi, potansiyel risklere ilişkin erken

uyarının elde edilmesi için bir ön koşuldur. Bunun için şu konulara dikkat edilmelidir (Green, 1996:74).

- ❖ Medyanın izlenmesi akıllıca yapılmalıdır ve bu işi yapanlar neyi aradıklarını iyi bilmelidirler. Ulusal basını ve ekonomi basını, bir sektördeki önemli iş dünyası yayınlarını, algılanan risk alanlarındaki uzmanlaşmış yayınları (örneğin çevre ile ilgili basını, sendika gazetelerini, yerel basını v.b.) kapsamalıdır. Bu yolla yararlı erken bilgi sağlanabilir.
- ❖ Hükümetin izlenmesi karmaşık bir iştir. Hükümetin çıkardığı yasalar, önemli bir potansiyel risk alanı olarak görülüyorsa izleme ve gerekirse lobicilik işi için bu alandaki uzmanların hizmetlerine başvurulması yararlı olur.
- ❖ Sanayi grupları, değişik örgütlere üye olmanın büyük avantajına sahiptirler ve bunların hepsi, potansiyel bilgi kaynakları ve normal olarak sektörü etkileyebilecek sorunları sürekli izleme sorumluluğu olan bir sekreteryadır.
- ❖ Özel çıkar grupları potansiyel bir risk kaynağı olabilir ve bunun böyle olması durumunda, faaliyetlerinin ve tavırlarının izlenmesi yararlı olacaktır. Kaygılarını paylaşmak, yanlış anlamalardan kaynaklanan zorlukların yönünü çevirmek için bu gibi gruplarla yakınlaşmak ve onlarla diyalog kurmak yararlı olacaktır.

Krize yakalanmamanın yolu kriz sinyallerini izleyip yakalayabilecek erken uyarı sistemlerinin hazır bulundurulmasından geçer. Örgütün erken uyarı sistemleri yardımıyla yakaladığı sinyaller ve bunların sağladığı verileri kullanmak krize karşı hazırlık yapma ve ondan korunması mümkün kılan mekanizmaları oluşturması gerekir. Erken uyarı sistemleri vasıtasıyla yakalanan kriz sinyallerinin harekete geçirdiği korunma mekanizması, yönetime krizi denetim altına alıcı önlemler konusunda ciddi ipuçları sağlayacaktır (Şimşek, 1999: 316-317).

1.3.3.2. Riskleri önceden kestirip tanımlamak

Önceden tahmin etme ve tanımlama işi, gelişmeyi ve risk yönetimleri stratejilerinin onaylanmasını sağlar. Önceden tanımlama ve tahmin etme süreci, planlamaya yardımcı olan nicel ve kaliteli bilgileri toplamak kadar; kıyaslama ve

senaryo planının kolaylaştırılmasını da kapsamaktadır. Amaç, iş ile ilgili ortaya çıkabilecek bütün riskleri önceden belirlemektir. Prosedürleri, iç denetimleri ve risk yönetimini birleştirmek, itibar riski boyutunda zorunlu bir faktördür.

1.3.3.3. Gelişen cevap seçeneklerinin ve eksikliklerin analizi

Mevcut performans ve olması gereken performans arasındaki eksikliklerin analizini kapsar. Bu, mevcut eksiklikleri gidermeye katkıda bulunan cevap seçeneği yada beklenen durum için bir temel oluşturur. Sorulan sorular:

- ❖ Mevcut durum ve beklenen durum arasında bir eksiklik var mı?
- ❖ Eğer varsa bu nedir ve niçin bir eksiklik oluşmuştur?
- ❖ Risk değerlendirmemiz etkili mi?
- ❖ İddia ettiğimiz değerler ve standartlardan gerçekten başkalarına aktarır mıyız?
- ❖ Bizim nasıl davranacağımıza kimler karar verecek?
- ❖ Hangi ana kriterler bu konuda bizim itibarımızı ve performansımızı etkileyebilir?

Bunlar bir örgütün kendisinin ne durumda olduğunu, amaçları, değerleri, yetenekleri ve temel değerleri arasındaki ilişkinin belirlenmesine yardımcı olur. Bireysel aktivitelerin ve gündemin anlaşılması, stratejik bir sorumluluk için gerekli olan doğru biçimde karar verme ve bunun sağlanması; birlikteliğin inşası için örgütlerin değerlendirmelerinin desteklenmesi ve buna taban oluşturulmasının anlaşılması önemlidir.

1.3.3.4. Hareket planları ve stratejiler geliştirmek

En uygun seçeneğin bulunarak ortaya konması, örgütün pozisyonuna karar verilmesi, kaynakların değerlendirilmesi, hissedarların amaçlarının tanımlanması, hedeflerin ve hareket planının geliştirilmesi risk stratejileri açısından gereklidir. Hareket planı için, ölçülebilir kriterler, sorumluluklar, zaman yönünden uygun olması ve akıllı adımların atılmasını gerektirmektedir. Risk değerlendirmeleri, amaçları, potansiyel senaryolar, stratejik yaklaşımlar, anahtar mesajlar ve iletişim, daha dikkat çekici amaçları ortaya koyan kapsamlı bir plan taslağını süzgeçten geçirerek incelemeye yardımcı olabilir.

1.3.3.5. Uygulama

Uygulama, ilgili paydaşların tepkilerini ortaya koyan, iletişim ve aktivitelerin yönetim tarafından onaylanmasını sağlayan stratejileri içermektedir. Anlatım pozisyonunu ve uygulama tekniklerini test etmek gerekli bir adım olabilir. Paydaşlar açısından, araştırma ve iletişim amacıyla kullanılabilir ve güvenilebilir bir veri tabanı inşa etmek önemli bir düşüncedir. Uygulama safhası; durumun belirlenmesi, basında yayımlanması gibi destek araçlarının hazırlanmasını gerektirecektir. Baştan sona bu süreçte, itibar riski radarı medya ile iç içe olmalı, bu konuyu etkileyebilecek internet ve diğer bilgi ağını desteklemelidir. Bunun yanında iç iletişim de zorunludur.

1.3.3.6. Savunma taktiklerini elde tutmak

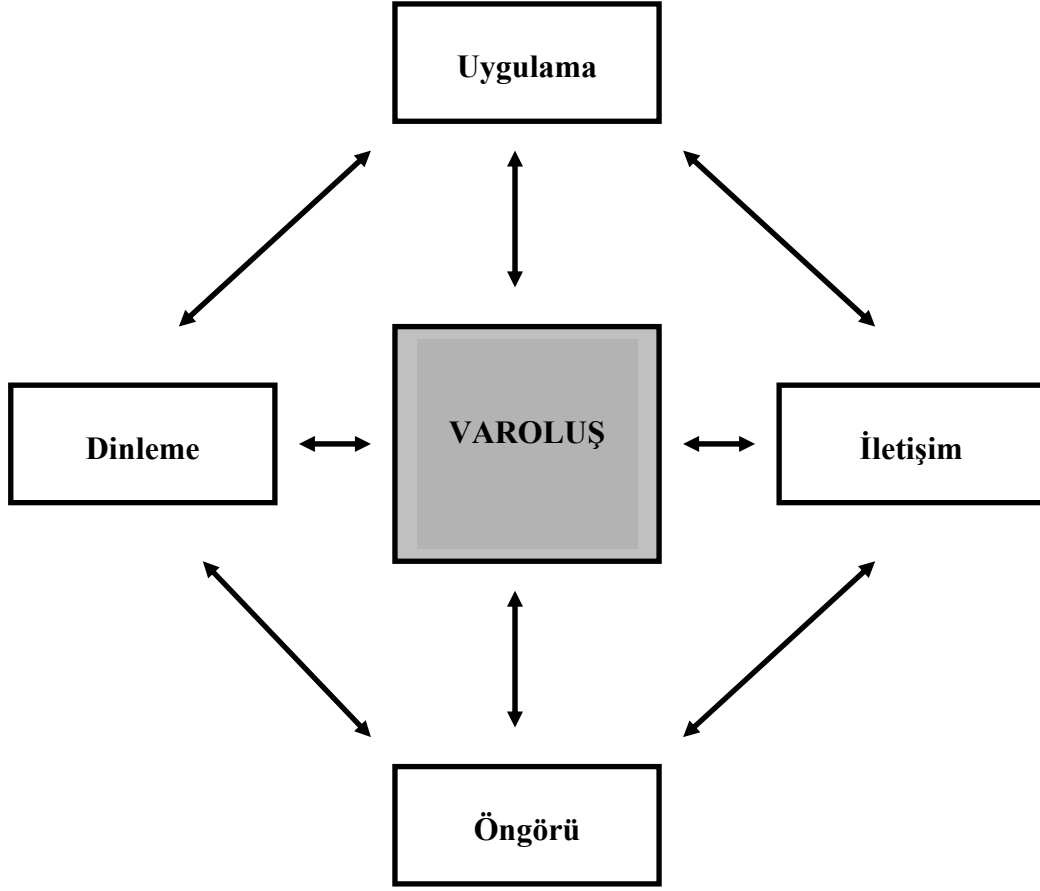
Bu adım, hali hazırdaki dikkat edilmesi gereken etkenleri ve değerlendirmeleri kapsamaktadır. Bunlar;

- ❖ İtibarın kabul görmesi ve etkisi daha ileri düzeyde sağlanır mıydı?
- ❖ Paydaşlar arasında birbirine destek var mı?
- ❖ Bu mesele hangi ölçüde savunma taktiklerinden etkilenecektir?
- ❖ Örgüt kendi amaçlarını etkili şekilde gerçekleştirebilecek mi?
- ❖ Hangi girdi gelecek stratejilere destek sağlar?
- ❖ Hangi öğrenme bu sürecin bir parçası olarak inşa edilebilir ve dikkate alınabilir? gibi sorulardan oluşmaktadır.

Başarılı bir itibar yönetimine örnek olarak, online müzayede (açık artırma) sistemi eBay firması gösterilebilir. eBay firmasının itibar sisteminde alıcı ve satıcılar her işten (müzayede) sonra birbirlerini değerlendirmeye tabi tutarak belli bir kategori oluştururlar. Bir iştirakçinin toplam itibarı son altı ayda yapmış olduğu alış verişe göre belli olmaktadır. Bu sistem merkezileşmiştir, sınıflamayı düzenler ve kontrol eder (Kamvar *et al.* 2003).

Şekil 12’de Shell’in planlamış olduğu farklı bir itibar yönetimi modeli sunulmaktadır. Etkili bir itibar yönetimi, paydaşların beklentilerini iyi bir şekilde analiz etmekle başlar. Bu da paydaşların örgüte ilişkin algılamalarını titizlikle tespit etmekten geçmektedir. Paydaşların algılamalarının belirlenmesi çok önemlidir çünkü paydaşlar örgütü değerlendirirken bu algılamalarını temel alarak karar veririler. Bu aşama

“dinleme” olarak isimlendirilir. “Dinleme” paydaşlarla etkili ve duyarlı bir etkileşim içinde olmayı ifade eder. Bu etkileşim, onların örgütle ilgili izlenimlerinin iyi bir şekilde analiz edilerek anlaşılmasıyla ilgilidir. Örgütler “dinleme” becerisi sayesinde paydaşlarından gelen görüşleri değerlendirerek, onlar tarafından da desteklenen bir iletişim haritası oluşturabilirler. Oluşturulan bu iletişim haritası kurumun stratejik pozisyonunun belirlenmesinde kullanılabilir. Bir örgüt iyi bir itibar inşa etmek ve bunu idame ettirmeyi arzuluyorsa, iyi bir “dinleme” becerisine sahip olmak zorundadır.



Kaynak: Schultz, M., Hatch, M. J. & Larsen, M. H. (2000). **The Expressive Organization. Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand.** p. 93. First Published 2000. Published in the United States by Oxford University Press Inc., New York.

Şekil 12. İtibar Yönetimi Modeli

Shell bu amaçla bir “iş planı” hazırlamıştır. Bu plan şu unsurları içermektedir: Gelenekler (alışılmış yöntem ve uygulamalar), kimlik, geleceğe ilişkin hedefler. Bu aşamaya “varoluş” denilebilir. Çünkü örgüt bu aşamada kendi tarihine ve farklı

yönetim stratejilerine güvenmek zorundadır. Bu aşamaya “**varoluş**” denilmesinin başka bir sebebi de; kendi kültürünü, kimliğini, tarihini, stratejik amaçlarını, paydaşlarıyla olan ilişkilerini yönetmek zorunda olmasıdır. Örgüt bunu yaparken, kendi “**varoluş**”u için gerekli olan temel unsurlar arasında bir denge kurmuş olur. “**Varoluş**” evresi, kurumun kendi kimliğini yönetme sürecini ifade eder ve kurumun kim olduğunu, neyi temsil ettiğini açıklar. İş planı içinde; “**öngörü**”, “**dinleme**” ve “**varoluş**” sürekli etkileşim halindedir. “**Öngörü**”, örgütün temel uygulamalarından paydaşların neler istediğini ve beklediğini önceden tahmin ederek bunları ortaya koymaktır. Bununla birlikte “**öngörü**”, paydaş beklentilerini dikkate alarak örgütsel sürecin nasıl revize edileceğini de açıklamaktadır. Bu durum yeni bir “**uygulama**”yı gerektirmektedir. Bu “**uygulama**” koşulları kurumla paydaşlar arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır. Son aşamada Shell, paydaşları ile ilişkilerinde kullanacağı iletişim stratejilerini planlamıştır. Bu aşama ise “**iletişim**” olarak ifade edilebilir. Bu evrede, kurum paydaşlarıyla olan ilişkilerini geliştirerek onlarla anlamlı bir etkileşim içine girer. Kurum uygulamalarında prensiplerini temel almaktadır. Bu iletişim stratejisi kurumun kimliğine yansımaktadır. Paydaşların ilgilerini ve beklentilerini dikkate almak “**varoluş**”un bir gereğidir (Schultz *et al.* 2000: 92-94).

Başarılı itibar yönetimi; paydaşlarla bağlantılı olan açık ve sayılabilir bir potansiyel değişikliğe uyum sağlayabilme kabiliyetine güvenir. Bu prensipler ışığında örgütler ortak, görünmeyen itibarlarının değerini olumlu yönde değiştirmesini ve ortaya çıkabilecek önemli fırsatlardan ve en kötü durumdan bile yararlanmasını öğreneceklerdir.

Okulun sosyal paydaşlarından olan öğretmen, öğrenci, veli ve diğer toplum üyelerinin kurumla ilgili algılamalarının olumlu veya olumsuz olması beklentilerinin karşılanmasıyla paralellik arz etmektedir. İç ve dış paydaşlar bireysel ve mesleki gereksinimleri karşılandığı ölçüde okulla ilgili olumlu düşüncelere sahip olacaklardır. Bu nedenle okul yönetiminin, sosyal paydaşların kurumdan beklentilerini doğru bir şekilde analiz edebilmesi için bu gruplarla sürekli olarak etkileşim içinde olması gerekmektedir.

1.3.4. İtibar Riski Yönetimi

İtibar yönetimi, itibarın inşa edilmesi ve geliştirilmesiyle daha çok ilgilidir. İtibar riski yönetimi ise mevcut itibarın olası risklere karşı korunması çalışmaları olarak açıklanabilir.

Risk unsuru, çalışanların sağlığını ve çevresel sorunları kapsayabilmektedir. Örneğin, Güney Afrika'daki şirketler özellikle HIV/AIDS' yi nasıl yönetebilecekleri üzerinde odaklanmışlardır. İtibar riskinin kaynakları çok ve çeşitlidir. Bu nedenle yöneticiler itibarın korunması ve güçlenmesi için eğitimden geçmelidirler. İtibar riskinin kaynaklarından bazıları şunlardır (Schultz & Werner, 2005):

- ❖ İnternet yoluyla, bilginin hızlı yayılmasından kaynaklanan sorunlara maruz kalmak
- ❖ Kaba ve saygısız davranışlar
- ❖ Olaylara müdahalede geç kalmak.

İtibar riski yönetimi, yanlış algılamaların ortaya çıkmamasını sağlamak ve olumsuz algılamalar için uygun ortam olduğunda, bunun akla durgunluk veren alanlara sıçramasını önlemekle ilgilidir. Denetimden çıkmakta olan bir sorun var ise, itibar riski yönetim programlarının hemen uygulamaya konulamayacağı açıktır. Bu bir stratejik program hazırlama, potansiyel sorunlar çıkmadan önce bunların önünü kesen etkili sistemler geliştirme ve sürekli olarak hareket halinde olma ve önlenemeyen özel sorunları denetim altına almak için her şeyin yerli yerinde olmasını sağlama sorunudur. Bu açıdan itibar riski yönetiminin, işlerin yanlış yöne gitmemesi için izleme ve eyleme geçme; kaçınılmaz olarak hızla bu yöne gittiklerinde ise hızla harekete geçme ve işleri yoluna koyma gibi çifte kaygısı olan normal kalite denetimi ve güvenlik önlemleriyle paralellik gösterdiği düşünülebilir (Green, 1996: 23-24).

Proaktif bir itibar riski yönetimi, olası risklere karşı kurumun erken ve zamanında tepki vermesini kolaylaştırır (Bhayani, 2004). İtibar riski yönetimi, bir işletmenin itibarını korumak için kullanılan beceri ve tekniklerin bir yonteme göre bir bütün olarak düşünülmesidir. İtibar riski yönetimi varlıkların korunması ile ilgilidir. Söz konusu olan varlık itibar biçimindedir. Korunacak itibar örgütün kendi itibarı olabilir; örgütün sahip olduğu markaların itibarı olabilir; bazen de örgütteki kişilerin itibarı

olabilir. Temelindeki ilkeler yeni olmamakla birlikte, bir bilim dalı olarak oldukça yeni bir kavramdır. İtibar riski yönetiminin, kriz yönetimi olarak bilinen ögesi son yıllarda yaygın biçimde kabul görmüştür. Ancak uygulamada, kriz yönetimi teknikleri uygulama ihtiyacı, çoğu kez itibar riski yönetiminin uygulanmadığının ya da programın başarısızlığa uğradığının açık bir göstergesidir. Örneğin, savaşın başka araçlarla yürütülen bir diplomasi olduğu ifade edilmiştir. Kriz yönetimi ile itibar yönetimi arasında da aynı ilişki vardır. Hem savaş hem de kriz yönetimi bir sondur, istenilmez ve çoğu kez kaçınılabilir olaylardır. Her ikisi de diplomasi ve itibar riski yönetimi önlemlerinin etkili olmadığını ya da etkisiz kaldığını gösterir (Green, 1996: 15). Etkili bir diplomasi ile olası bir savaşın çıkması nasıl engelleyebiliyorsa; iyi bir itibar riski yönetimi ile de örgütün varlığını tehdit edebilecek istenmeyen durumlar ve çıkabilecek olası krizler bertaraf edilebilecektir.

İtibar riski yönetiminde üç prensip vardır. Bunlar; planlama, sakınma ve dengelemedir. Yöneticiler bu prensiplerin yanında itibar riski yönetimi konusunda sunları da akıllarından çıkarmamalıdır (Brotzen, 1999: 57-58):

- ❖ **İletişimin önemi:** Paydaşlar örgüt hakkında farklı düşünmeye başladıklarında itibar risk altında demektir. Kriz zamanlarında paydaşlarla iletişim içinde olmak çok önemlidir. İletişim sürecinin yönetiminde itibarı koruma ve geliştirme faaliyetlerine ağırlık verilmelidir.
- ❖ **İtibar risklerinin kapsamlı biçimde değerlendirilmesi:** Çünkü itibara zarar verebilecek tehditler her yönden gelebilir. Bu yüzden riskler kapsamlı bir şekilde analiz edilmelidir.
- ❖ **Önleme:** İtibarı tehdit edebilecek unsurları önceden belirleyerek bunların verebileceği zararları minimize etmek amacıyla stratejik bir plan hazırlamaktır.
- ❖ **Zamanında tepki verme:** Örgütün karşılaşılabileceği itibar risklerini azaltmak amacıyla, yeni durumlara karşı tepki gösterebilme yeteneğine sahip olmak önemlidir.

www ticaretinin büyümesi, internet aracılığıyla kurumsal bilginin elde edilmesinde bir artışa sebep olmuştur. Örgütler, ürünler ve hizmetler hakkında bilgi edinmek tüketiciler için kolaylaşmıştır. Tüketicilerin, çalışanların, hisse sahiplerinin, satıcıların içinde bulunduğu herhangi bir paydaş veya toplumsal liderler bir tuşa dokunarak örgütün yaptıklarını öğrenebilirler. Enformasyonun kaynağı, hayal kırıklığına uğramış bir çalışan ise, örgütün itibarı büyük bir risktedir (Nakra, 2001: 404). Ürünler için risk yönetiminin kapsamını belirlemek amacıyla, ürünü almaya karar vermiş bir alıcının ödemiş olduğu fiyattan stoklar ve üretim tesisleri çıkarılmalıdır. Bu işlem, görüldüğü gibi formüle edilmiştir (Green, 1996: 18).

Alıcının ödediği fiyat eksi stoklar ve üretim tesisleri

Bir markanın uygun risk yönetimi 'sigorta' kapsamının belirlenmesi için şu soru sorulabilir. Marka, istekli bir alıcıya, stoklar ve üretim tesisleri hariç olmak üzere hangi gerçekçi fiyattan satılabilir? Markalar için geçerli olan örgütün bütünü için de geçerlidir. Bir örgütün değeri; varlıkların defter değeri, geçmişteki kârlılık durumu, aldığı sipariş miktarı ve muhtemelen 'şerefiye' de dahil bir dizi ölçüt ile belirlenebilir. Böyle bir değerlendirmede, 'şerefiyenin' tek itibar ögesi olması gerektiği düşünülebilir. Fakat bir örgütün itibarı yok olmuşsa veya büyük ölçüde tahrip edilmişse geçmişteki performansının veya geleceğe ilişkin sipariş miktarlarının ne değeri olabilir? Tıpkı markalarda olduğu gibi, bir örgütün itibarının yok olmasının, itibar riski değerlendirmesi açısından, örgütün büyük bölümünün yok olmasıyla eşdeğer olduğu düşünülebilir (Green, 1996: 18-19).

Kurumsal itibar bir değerli bir varlık olarak görülmektedir. Söz konusu olan bu varlığın çeşitli tehditlerden korunmaya ve geliştirilmeye ihtiyacı vardır. Bu yüzden itibar riski yönetimini, kurumsal itibarı teminat altına alan ve örgütü çeşitli tehlikelere karşı koruyan bir kalkan olarak düşünmek doğru olacaktır.

İtibar riski yönetimi, sürekli bir çabayı gerektirir ve en azından kriz yönetimi kadar, önleme ve erken uyarı sistemleri ile de ilgilidir. İtibarı koruma programı sağlayacak, usulüne uygun sistemlere duyulan ihtiyaç giderek artmaktadır. Hem tek tek itibar varlıklarının değeri hem de karşı karşıya kalınan risklerin düzeyi ve boyutu

artmaya devam etmektedir. İtibar riski yönetimi programının sorumluluğu üst kademeye verilmelidir (Green, 1996: 53).

Örgütler açısından risk yönetiminin kapsamını tespit etmek için, yine alıcının gönüllü olarak ödemiş olduğu fiyattan fiziksel varlıklar ve knowhow'un değeri çıkarılmalıdır. Knowhow değerini; müşterilerle imzalanan sözleşmeler, pazarlama elemanların becerileri, örgütün pazarlama yeteneği gibi kriterlerle açıklamak mümkündür. İtibarın değerine bakmaya ek olarak, onu korumak için gerekli önlemleri düşünmeden önce, karşı karşıya kalabileceği riskin ne kadar ciddi olduğunun ölçülmesi gerekir. İtibarın karşı karşıya olduğu risklere bakarken önemli bir faktör de, bunun gerçek olaylar kadar bir algılama sorunu olmasıdır Bu durum şöyle ifade edilebilir (Green, 1996: 19):

Alıcının ödediği fiyat eksi fiziksel varlıklar ve knowhow

Örgüt itibarı adı verilen varlık, örgütün defter değeri ile piyasa değeri arasındaki farkın önemli bir bölümünü ifade eder. Marka değeri yada şerefiye olarak ortaya çıkar ve çoğu zaman bir örgütün sahip olduğu en önemli varlık olabilir. İtibarı yaratmak ve mülkiyetini tesis etmek ve böyle bir itibardan yararlanmak için çok büyük miktarda paralar ödenebilir. Bununla birlikte bu varlığın olası tehditlere karşı belli yöntemlerle korunması gerekmektedir. Kuşkusuz birçok örgüt itibar riski yönetimi programları geliştirmektedir. Bazı örgütler kriz yönetimi adı altında böyle bir programın parçalarına sahiptir. Yalnız kriz yönetimi, kendi içinde itibar için yeterli bir program değildir. Her şeyin başarısızlığa uğraması durumunda başvuru son çare tekniktir ve çoğu kez belirtilen kriz türlerinde uygun biçimde hareket etmek için hazırlıklı ve donanımlı olmayan örgütsel yapıya parça parça eklenmek durumundadır. Kapsamlı bir itibar riski programı olmadığında, sorunlar kriz biçimini alır ve krizlerde olması gerekenden çok daha zor yönetilir biçime dönüşür. İtibar riski programı öz olarak bir tür sigortadır. Bu kendi kendini sigortalamaktır ve zararı tam karşılamaz, yalnızca hasarı azaltır. İtibara yönelik tehditlerin sayısı arttıkça ve itibara verilmesi gereken değere ilişkin bilinç geliştikçe itibar riski yönetiminin örgütler için önemi giderek artacaktır. Bugün örgüt ve ürün düzeyinde bu tür bir itibarın yaratılması için çok büyük miktarlarda paralar

harcanmaktadır. Yapılan bütün bu yatırımların korunması sağduyunun gereğidir (Green, 1996: 11-13).

İtibar riski yönetimi, bir süreçtir ve böyle yürütülmek zorundadır. Bu alandaki çalışmaları bir musluk gibi açılıp kapatılabilir şekilde görmek veya bu tür faaliyetlere ancak önemli bir kriz tehdidi durumunda ihtiyaç duyulacağını düşünmek hatadır. İtibar riski yönetimi bazı yönlerden, yapılan harcamanın hiçbir zaman bir tazminat talebine yol açmayacağı umuduyla sigorta primlerinin ödenmesine benzemektedir. İtibar riski yönetimi programı; gereksiz risklerden kaçınılmasını, itibar riskinin yönetilebilir alanlarının tehdit boyutlarına ulaşmasının önlenmesini ve potansiyel krizlerin tam olgunlaşmadan önünün çevrilmesini güvence altına alarak, sürekli ve doğrudan bir yarar sağlayacaktır (Green, 1996: 55).

İtibar riski yönetimi, ortaya çıkması muhtemel kaos durumlarına ket vurma ve engellemeyle ilgili olup kaçınılamaz son yani krizle karşı karşıya kalındığında ise, etkili bir kriz yönetimi ile örgütün uğrayabileceği zararın boyutunun sınırlandırılmasını da kapsamaktadır. Görüldüğü gibi itibar riski yönetiminin, karşılaşılması muhtemel bir riskin boyutunun minimum seviyeye çekilerek, bu riskin örgütün işleyişini olumsuz olarak etkilemesi durumunda meydana gelmesi olası bir zararın boyutunu minimize etme gibi bir görevi bulunmaktadır.

1.3.4.1. Risk Değerlendirme

Risk değerlendirme, herhangi bir programın mantıksal başlangıç noktası ve gerekli ilk faaliyetidir. Risk değerlendirme, yalnızca bir programın başlangıcında yapılan bir defalık faaliyet değil, düzenli aralıklarla usulüne uygun olarak tekrarlanan bir çalışma olmalıdır (Green, 1996: 59).

Bir örgütün karşılaşılabileceği potansiyel riskler şu kategorilerle ifade edilebilir (Green, 1996: 28-30):

- ❖ **Doğal afet:** Örneğin, yıldırım düşmesi sonucunda uçak düşmesi, deprem sonucunda petrol kuyusunun patlaması v.b.
- ❖ **İnsan kaynaklı afet:** Pilot hatasından dolayı uçağın düşmesi, sistem hatası sonucunda petrol kuyusunun patlaması v.b.

- ❖ **Ürün hatası tasarımı:** Üretim ve ambalaj hataları, genellikle ürünün uygun biçimde ve yeterince test edilmediği durumlarda görülür ve ürünün piyasaya sunulmasından yıllar sonra ortaya çıkabilir.
- ❖ **Ürüne sabotaj:** Kullanıcılar ya da teröristler tarafından hile amacıyla ya da siyasi amaçlarla.
- ❖ **Bilgi sızması:** Bilerek ya da kaza sonucu, rakiplere veya daha geniş bir kitleye bilginin sızması.
- ❖ **Hukuk riski:** Ürün ve hizmetler yasaklanabilir veya satışları kısıtlanabilir. Reklam ve diğer pazarlama teknikleriyle ilgili yasal düzenlemeler yaratıcı kampanyaları sekteye uğratabilir.
- ❖ **Çevre sorunları:** Bir örgütün ve ürünlerin yanı sıra sektörün tümünü tehdit edebilir.
- ❖ **Sağlık konuları:** Yalnızca gıda sanayinin sorunu değildir. Mevcut uygulamaları kapsar ve bir ölçüde örgütün sağlık ve güvenlik fonksiyonu ile çakışır.
- ❖ **Endüstri ilişkileri:** Grevler ve eli kolu bağlayan diğer eylemler, kilit personelin (becerileri ve yalnızca sektöre ilişkin değil, örgüte ilişkin bilgisi olan) belki de rakipler tarafından kapılması ve kaybı, örgütten soğumuş personel ürüne ve sisteme yönelik sabotajların önemli bir bölümünden sorumludurlar.
- ❖ **Yüksek profilli yöneticilerin davranışları** genellikle büyük örgütler için; bu kişilere ilişkin olarak kamuoyunda açılan tartışmalar, kabul edilemez davranışlar – seks skandalları – genellikle pirim sağlar.
- ❖ **İşletmenin durumu / mali durum:** Örneğin mali piyasaları doğru olarak bilgilendirmemek, örgütün bir bölümünün risk altında olması durumunda bunun büyük örgütler üzerindeki yıkıcı etkisi.
- ❖ **Medyadaki gerçek dışı haberler** kötü niyetli veya tembel olanlar veya yanlış bilgi alanlar tarafından.

- ❖ **Devletin uygulamaları:** Önemli ticari bağlantılarınız olan veya yakınlarda birkaç milyon sterlinlik bir yatırım yaptığınız ülkelerle diplomatik ilişkilerin ve ticaret anlaşmalarının sona erdirilmesi.
- ❖ **Diğerleri.** Risk kategorileri belirlendikten sonra, bunun baştan aşağı incelenmesi veya iyice patlak vermiş bir kriz ya da bu aşamaya varmadan müdahale edilmesi gereken potansiyel bir kriz olarak ortaya çıkabilecek, belirlenmiş her riskin ortaya çıkabilme olasılığının değerlendirilmesi gerekir. Bundan sonraki adım, bu mümkün risk senaryolarının gerçekleşmesi durumunda ortaya çıkabilecek zararın boyutlarının hesaplanmasıdır. Burada yapılacak tek pratik tavsiye en kötü durumun hesaba katılmasıdır. En kötü durum muhtemelse, o zaman gerçekleşecektir özdeyişi gerçeklere dayanmaktadır.

1.3.4.2. Riskten Kaçınma

Riskin önlenmesi ve sınırlandırılması yararlıdır fakat riskin tümüyle ortadan kaldırılması daha iyidir. Engelleme her zaman tedaviden daha iyidir ve itibar riski yönetiminin her aşaması için geçerlidir. İtibar riski yönetiminin tüm amacı, zararı sınırlandırmaktır. Ve bunu yapmanın, riskleri ilk başta ortadan kaldırmaktan daha etkin bir yolu yoktur (Green, 1996: 60).

Ticari yarar ve itibar riski arasındaki dengeye önem verilmesi gerekmektedir. Bu durum şu örnekle açıklanabilir (Green, 1996: 63). Esas olarak kirli bir sektörde faaliyet gösteren bir örgüt, çevre kirliliğinin denetlenmesinde iyi bir sicile sahiptir ve bu alandaki itibarını genişletmek için yatırım yapmıştır. Aynı sektördeki bir örgütü satın alırken, örgütün fabrika sahalarından birinin ya da bir kaçının, tümüyle yasalara uygun faaliyet göstermesine rağmen, çevre kirliliği standartlarının üst sınırına oldukça yaklaşmış durumda olduklarını görmüş ve yöre halkından gelen yoğun eleştirilerle karşı karşıya kalmıştır. Bu olayda, algılanan tehdit ekolojik kaygılardan kaynaklanmaktadır. İçinde faaliyette bulunulan toplumsal çevre daha önce hiç olmayan itibar risklerinin ortaya çıkması anlamına gelebilir ve yükselmiş çevre bilinci bunun bugün en fazla görüldüğü alandır.

1.3.4.3. Risk Tahmini

Oldukça kesin biçimde tahmin edilebilecek ve önceden hazırlık yapılabilecek çok sayıda itibar riski vardır. Bazen bir potansiyel kriz kolayca tahmin edilemez fakat birçok itibar riski, riskten tehdiye ve tehdiyeden krize dönüşür. Bu, tehdiyin oluşmakta olduğu sırada eyleme geçme fırsatı verir. Erken uyarı sistemleri ve tehlikenin yolunu kesmek için erken eyleme geçilmesi, ne kadar etkin olursa olsun tam olarak olgunlaşmamış kriz yönetimine tercih edilmelidir (Green, 1996: 57).

İtibarın korunması için harcanacak makul bir miktarın kabaca hesabı şunlar dikkate alınarak yapılabilir (Green, 1996: 53):

- ❖ Korunacak varlığın değeri
- ❖ Söz konusu olan riskin düzeyi ve boyutu
- ❖ İtibarı korumak için ayrılan veya potansiyel olarak ayrılan mevcut harcama miktarı.

Örgütün karşı karşıya bulunduğu itibar riskinin algılanan biçiminin dikkatlice incelenmesi, işletme politikasında ve yöntemlerinde aşırı değişiklikler yapmadan ortadan kaldırılabilecek gereksiz risk alanlarını çoğu kez ortaya çıkaracaktır (Green, 1996: 60).

1.3.4.4. Risk Yönetimi

İtibar riskini yöneten kişi, olayları belirleme veya en azından büyük ölçüde etkileme konumundadır. İtibar riskinin günlük yönetimi, itibar krizinin gelişmesini önleyecek ve örgütü itibar üzerinde zararlı olabilen ancak kriz boyutlarında olmayan daha küçük saldırılardan koruyacaktır (Green, 1996: 58).

Hiçbir şey bir örgütün itibarından daha önemli değildir. Bu kadar dinamik ve değişken bir ortamda itibarınız bir tuş'un birkaç kez tıklamasından, aynı şekilde geniş bir müşteri topluluğundan yada hoşnut olmayan bir müşteriden bile zarar görebilir. Daha kalıcı etkiler için potansiyel risklerin ve fırsatların teşhis edilmesi gerekmektedir. Risk; yüksek kaygı, düşük güven, hassas ve karmaşık durumlarda ortaya çıkar. Risk ortamında zarar görmemek için şunlara dikkat edilmelidir: Yüksek kaygı durumlarında çabuk ve doğru karar verebilmek için gerekli olan bilgi önceden kazanılmalıdır. Paydaşlar arasında fikir birliği sağlamada ve problemlerin çözümünde herkesin

görüşünden faydalanılmalı, aynı zamanda paydaşlar arasındaki güven tekrar inşa edilmelidir (<http://www.v-fluence.com>).

Küresel markaların küresel değerleri vardır ve küresel risklerle karşı karşıyadırlar. Yani itibarları her zaman risk altındadır. Bunun sonucu olarak da itibarın karşı karşıya olduğu risk coğrafi olarak daha geniş bir alana yayılmış ve örgütün karşılaştığı bir itibar krizini coğrafik olarak bir bölge içinde tutmak bugün her zamankinden daha zor hale gelmiştir. Bu durum küresel markaların itibarlarına daha fazla yatırım yapmaları gerektiği sonucunu doğurur (Green, 1996: 42-43).

İtibar taşınmaz bir varlık olduğundan ve itibarın risk altına girmesinin çok çeşitli yolları bulunduğundan, itibar riskini yönetmek için kesin bir programın hazırlanması, bir krizi yönetmekle veya riske karşı koymakla ilgili diğer dallarda olduğundan daha güçtür. İtibar riski yönetimi, işin hemen hemen her aşamasında muhakeme yapmayı gerektirir ve bu da basit kuralların bir ölçüde belirsizleşmesine neden olur. Bu güçlüklerin olması; sorumlulukların açık biçimde dağıtılmasını, kuralların ve ilkelerin sağlam biçimde tesis edilmesini ve yöntemlerin iyice anlaşılmasını zorunlu hale getirir. İtibar riski yönetimi sürekli karar alma sürecini gerektirir. Bu çoğu kez; çok fazla laf ve az iş, bulanık tavırlar ve etkisiz yöntemlerin mevcut olduğu bir örgüt özelliğini ortadan kaldıran bir süreçtir (Green, 1996: 44-45).

Çok hızlı değişim gösteren ve kompleks bir yapıya sahip olan günümüz piyasa koşullarında faaliyetlerine devam eden örgütler farklı boyutlardaki risklere maruz kalabilmektedirler. Söz konusu riskler üç kategoride incelenebilir. Bunlar operasyonel (işletmeyle ilgili), ekonomik ve iş riskleridir. Operasyonel risklere karşı örgütün korunması örneğin, fiziksel varlıklar ve çalışan sorumluluğu gibi konularda önlem alma işi yöneticilere düşmektedir. Ekonomik risklerden, aşırı dalgalanmalar ve fiyat hareketlerinden finans müdürleri sorumludur. İş riskleri yeni bir ürün geliştirme, siyasi yönden istikrarsız ülkelere yatırım yapma v.b. gibi konuları yönetmek diğerlerine göre daha güçtür. Örgütü bütün bu risklere karşı koruma sorumluluğuna sahip olmak söz konusu tehditleri bir bütün olarak değerlendirmekten geçer (Tooley, 1999: 61).

İtibara yönelik algılanan bir riskin halledilmesi için örgütün uygulamalarının değiştirilmesi her zaman gerekli değildir. Saldırıdan önce karşı saldırıya geçerek, algılanan bir riskin ortadan kaldırılması mümkün olabilir. Saldırıdan önce saldırının

temel ilkesi; bilinçli olarak bir sorunun ortaya çıkarılması, olguların kesin biçimde ortaya konması ve bunu yaparken soruna bakış perspektifinin kabul ettirilmesidir. Buradaki tehlike, temel sorunlarla karşı karşıya kalmaktan çok, isyancı eylemcilerin dikkatinin soruna çekilmesinde ve ilk tartışmadan sonra soruna acele bir çözüm getirilmesinde yatmaktadır. En önemli avantajı ise, tümüyle yanlış bir izlenime yol açabilecek yanlış bilgiye hiç fırsat verilmemesidir. İtibar algılamanın bir fonksiyonudur ve gerçekliğin ancak dış yüzüyle ilişkilidir. Bir kez yanlış izlenimler oluşuktan sonra, gerçeğin ortaya konulması uzun ve zor bir süreçtir (Green, 1996: 63-64).

Risk tahmini, riskin önlenmesi ve riskin yönünün çevrilmesi için bir temel çaba yoksa, bir risk yönetimi programına gerekli olandan çok daha sık başvurulması, programın avantajlarının büyük bir bölümünü kaybetmesi ve sonuçta ciddi, kaçınılmaz bir kriz için yeterli hazırlıktan yoksun bir biçim alacak kadar aşınması muhtemeldir. Kriz yönetimi programının olmaması durumunda, risk tahmini ve riskin önlenmesi için yürütülen faaliyetler yine de yararlı olacaktır. Fakat itibarın en ciddi biçimde risk altına girdiği durumlarda baş etmedeki esas yeteneğinden yoksun olacaktır (Green, 1996: 56).

İtibar riski yönetimi programının amacı, krizin önlenmesidir. Program kaçınılmaz krizleri yönetme bazen de tanımlandığı gibi “düşünülemez olanı yönetme” gibi gösterişli bir faaliyetle uğraştığında en güçlü konumdadır ve bu sırada değeri en açık biçimde görülür. Fakat sıra örgütün sağlığına katkıda bulunmaya geldiğinde krizleri önlemek ve önceden görmek için uygulanan yöntemler daha yüksek katkı yapabilir (Green, 1996: 78). Buradan hareketle itibar riski yönetimi, örgütün işleyişine ve yapısına zarar verebilecek tehlikelere dönüşme ihtimali olan potansiyel risklerin önceden öngörülerek gerekli tedbirlerin alınması, zararın sınırlandırılması ve olası krizlerin önlenme süreci olarak ifade edilebilir.

İtibar riski yönetiminin, itibarı risk altına sokan her olayı durduracağını söylemek de saçma olacaktır. Gerçekleşmesini hiçbir itibar riski programının önleyemeyeceği ve denize petrol dökülmesinden tüketici tarafından ürünlere hile karıştırılmasına kadar uzanan bir dizi felaketin olduğu oldukça açıktır. Tam tersine, üst yöneticilerin dikkatsizce yaptıkları açıklamalar da dahil, izlendiğinde ve tahmin edildiğinde kaçınılabilen ve önü kesilebilen çok sayıda risk alanı da bulunmaktadır. Bir itibar riski yönetimi programındaki izleme ve tahmin teknikleri, programın doğrudan

denetimi dışındaki olayların bir itibar krizinin oluşumunu hızlandırması durumunda, zararın asgari düzeyde tutulmasını da sağlar. Örgütün itibarına zarar verme potansiyeli taşıyan olaylar hep olacaktır. Bu zararın derecesi olayların kendisinden çok bunların nasıl algılandıklarına bağlıdır. İtibarın algılamalara bağlı olduğu temel gerçeğinin kavranamaması birçok kez halledilebilir bir sorunun söz konusu örgütler için ciddi bir krize dönüşmesine imkan sağlamıştır. Bir örgütün yaratılması yıllar alan ve kolayca, hatta rastlantı sonucu zarara uğrayan ya da yok edilen itibarın korunması itibar riski yönetiminin görevidir (Green, 1996: 24).

Eğitim örgütlerinin karşılaşılabileceği muhtemel riskler şöyle ifade edilebilir:

- ❖ Okulların, insan kaynaklı olmayan olaylarla karşılaşması (deprem, sel v.b. doğal afetler) olasıdır. Bu nedenle okul yönetiminin sosyal paydaşlar ve gerekli merciler ile işbirliği yaparak varsa bu yöndeki aksaklıkları gidermeye çalışması ve gerekli önlemleri alması (okul binasının fiziki yönden güçlendirilmesi gibi) olası bir itibar riskini minimize edebilir.
- ❖ Okulun itibarının çalışan, öğrenci veya dış çevre kaynaklı sorunlar nedeniyle zedelenme ihtimali her zaman mevcuttur. Örneğin okulun iş atmosferinden, çalışma koşullarından veya yönetimden hoşnut olmayan herhangi bir çalışan, bu memnuniyetsizliğini dış çevre ile paylaştığı takdirde itibar erozyonu kaçınılmazdır. Bu nedenle iç itibarın yani çalışanların kurumla ilgili algılamalarının kontrol edilerek örgütsel hedefler doğrultusunda yönlendirilmesi gerekmektedir. İyi bir iç itibar olmadan, iyi bir dış itibarın inşa edilemeyeceği unutulmamalıdır.
- ❖ Eğitim örgütlerinde öğrenci veya velilerden kaynaklanan sorunlar da okulun itibarına zarar verebilmektedir. Bu nedenle okullarda hangi sosyal paydaşa hangi ölçülerde davranılacağını ortaya koyan bir iletişim planı yapılmalıdır.

1.3.4.5. Krize Hazırlık

Kriz yönetimi hakkında öğrenmenin en kötü zamanı, bu işin gerçekten yapıldığı zamandır. Mükemmel bir kriz yönetim planı hazırlamak, destek sistemlerinin yerli yerinde olmasını, insanların eğitimini ve yetiştirilmesini sağlamak için harcanan zaman son derece iyi harcanmış zamandır (Green, 1996: 58). Bir itibar riski yönetimi programı, potansiyel krizleri olgunlaşmadan belirlemek ve çözmek için gerekli sistemleri kurmalı

ve yönetmelidir. Bunu yaparken örgütte halen mevcut olan kaynaklardan yararlanmalı ve başka amaçlar için toplanmakta veya yayınlanmakta olan bilgilere başvurulmalıdır. Risk alanlarını belirleyerek bir itibar riski yönetimi programının önemli bir bölümü olarak görülmesi gereken mevcut kriz yönetimi programının inceden inceye gözden geçirilmesi mümkündür (Green, 1996: 38-39).

Günümüzde çeşitli alanlarda faaliyet gösteren birçok örgütün, örgüt sağlığı için gereken tedbirleri almakta geciktiklerini hatta zorlandıklarını ifade etmek mümkündür. Bunun yanında bazı örgütler, örgütsel sürece ve örgütün itibarına zarar verebilecek risklerin tehlikeli hale geldiğini, tehlikeli risklerin de sonuçta bir krize dönüşebileceğini öngörememektedirler. Ayrıca bir krizle karşı karşıya kalındığında ise, krizin neden olduğu zararın boyutunu azaltmada ve krizi yönetmede etkisiz kalmaktadırlar.

1.3.4.6. Kriz Yönetimi

1.3.4.6.1. Kriz Kavramı ve Krizin Özellikleri

Krizler yoğun bir iletişim işidir. Her marka, kurum ya da kuruluş bir gün gelir, herhangi bir şekilde bir krizle karşı karşıya kalabilir. Bunun boyutları her zaman büyük de olmayabilir ama kriz yine de krizdir. Krizler genel olarak örgütlerde, yapılan işle ilgili olmasına rağmen, bu krizlere neden olan problemlerin çözümü genellikle üst yönetim kadrolarının işi olmaktadır. Bu da iyi, etkili bir iletişim sürecini gerektirmektedir (Ak, 2004). Bütün örgütlerin krize maruz kalma ihtimali her zaman vardır. Krizden korunmanın en etkili yollarından birisi, başkalarının yaptığı hatalardan ders çıkararak, gelecek için uygulanabilir bir plan hazırlamaktır (Bernstein, 2004).

Krizle ilgili olarak çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Bunlardan birkaçını şöyle ifade etmek mümkündür:

- ❖ Kriz; kelime anlamı itibariyle bir işin, bir olayın geçtiği karışık safha; içinden çıkılması zor durum; birdenbire meydana gelen kötüye gidiş yönündeki gelişmeler ve tehlikeli an demektir (Dinçer, 1994: 312).
- ❖ Diğer bir ifade ile kriz; açık sistemler olarak örgütlerin yaşam ve varlıklarını tehdit eden durum; bazen de örgütlerin üst düzey hedeflerini tehdit eden ve örgütün yaşamını tehlikeye sokup acil tepki gösterilmesi gerektiği

durumlarda, örgütün krizi öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı gerilim yaratan ciddi bir durum şeklinde ifade edilebilir (Şimşek, 1999: 309).

- ❖ Tutar'a göre ise kriz (2000: 17); örgütü ve yöneticileri sıkıntıya sokan, doğru, tam ve güncel bilginin toplanamaması, sağlıklı iletişimin kurulamaması, haberleşme engellerinin giderilememesi, nihayet örgütsel ve yönetsel faaliyetlerin gereğince yerine getirilememesi durumudur.

Kaynağı ne olursa olsun her kriz gelmekte olduğunu bir takım sinyallerle haber verir. Bütün sorun, örgütün bu sinyalleri zamanında ve sağlıklı biçimde alabilecek bilgi alma sistemine sahip olup olmamasıdır. Aslında uyanık olan örgütler ve toplumlar için hiçbir felaket habersiz gelmez. Kriz sinyalleri, gelmekte olan krizin varlığı ve şiddeti ile ilgili bilgileri içermesinden dolayı, karar konumundaki yöneticilerin bu sinyallere karşı çok duyarlı davranmaları gerekir. Aslında kriz, öncü niteliğindeki bu sinyallerin ciddiyetle izlenmemesi, izlenilse bile bunların doğru şekilde değerlendirilmemesi sonucunda ortaya çıkar. Krizin denetim altına alınması ve atlatılmasından sonra örgütün normal duruma getirilmesi gerekir. Çünkü kriz süresince örgütün alt sistemleri arasında zayıflayan ve bozulan ilişkilerin ve olumsuz yönde etkilenen örgütsel iklim ve düzenin restore edilmesi, eskisinden daha iyi işler hale getirilmesi normal duruma dönüş için zorunludur. Krizler örgüte zarar verseler bile iyi değerlendirildiğinde, üst yönetime değerli deneyimler kazandırabilir ve sonuçta bunlar fayda krizi haline dönüştürülebilir (Şimşek, 1999: 316-317).

İki farklı kriz her zaman aynı nitelikte değildir. Krizde genellikle şunlara dikkat edilmelidir (Smyth & Chance, 1999: 34-35):

- ❖ **Müşteri:** Bu aşamada mümkün olduğunca müşteriye güven verilmelidir.
- ❖ **Çevre:** Birinci amaç, kirliliği sınırlandırmak veya tamamen ortadan kaldırmaktır.
- ❖ **Kamufle etme (gizleme):** Bu bağlamda temel amaç, paydaşların tepkilerini ve ilgilerini doğal karşılayarak, finansal mağduriyeti yani ekonomik zararı olabildiğince çabuk bir şekilde örtmeye ve telafi etmeye çalışmaktır.

- ❖ **Fiziksel Yıkım:** Yaşanan krizdeki yanlışlıkları iyi analiz ederek, aynı hataların tekrarlanmaması için gereken önlemi almak önemlidir.

Bazen beklenmedik olaylar krize sebep olabilmekte ve yaşanan kısa ya da uzun süreli bu krizler organizasyonun itibarını derinden yaralayabilmektedir. Florida’da yaşanan bir trafik kazası bunu açıkça göstermektedir. Trafik lambalarının işlevini yerine getirememesi, araba kazasına ve sonuçta on iki yaşında bir kızın ölmesine sebep olmuştur. Olaydan sonra FPL şirketinin tutumu mahkeme heyetini ve kızın ailesini çileden çıkarmıştır. İlk bakışta bu olay talihsiz ve korkunç bir kaza olarak görünüyordu. Ancak karanlığın çökmesiyle birlikte olayın trafik işaretlerinin çalışmaması sonucu meydana geldiği anlaşılmış ve kamuoyunda büyük tepkilere yol açmıştır. Bu olaydan sonra şirket büyük bir itibar kaybına uğramıştır (Oliphant, 1999).

Lindsay (2005); eğer bir örgütün acil durumlarla ilgili hazırlığı yoksa veya bu konuda başarısızsa o andan itibaren başarısız olmaya hazırlıklı olsun der. Günümüz yönetim anlayışı, krizlerle başa çıkma konusunda, hızlı gelişen olaylara acil müdahale yöntemlerinin geliştirilmesini benimsemektedir. Krizler habersiz ve aniden ortaya çıkabilmekte, örgütün işleyişini tehlikeye atabilmektedir. Bir kriz anında şu önceliklere dikkat edilmelidir:

- ❖ Krizi kontrol altında tutmaya çalışmak
- ❖ Medya ve halkla olan ilişkileri dikkatle gözden geçirmek gerekmektedir. Bu önceliklerin etkili bir şekilde yönetilmesi, örgütün itibarı ve geleceği açısından önemlidir.

Örgütlerin sorunları genelde insan problemlerine dayanmaktadır. Bazı sorunlar kişilerle başlayıp kişilerle biter. Kişilerle olmayan etkenler de mesele ortaya çıkarır, ama kriz süreci içerisinde hatta krizin belirgin nedenleri ortadan kalktığına bile kişiler üzerinde olumsuz etkileri sürdüğünden genel olarak örgüt üzerindeki baskıları önemlidir. Bir örgütte acil bir durum ortaya çıktığında, yönetici önce durumun niteliğini ve boyutlarını belirlemek zorundadır. Yöneticiler bir kriz patlak verdiğinde “sorumlu kim?” sorusuna cevap aramaktadırlar. Ancak bu yanlış bir tutumdur. Böyle zamanlarda bir suçlu aranması zaman kaybına yol açmakla kalmaz, bu tip soruşturmalar, bunalımın kökeni ne olursa olsun, problem çözümlendikten sonra bile kalıcı kişisel huzursuzluklar ortaya çıkarırlar (Gümüş, 1999:179-180). Kriz; potansiyel olarak örgüte, onun

ürünlerine ve itibarına zarar veren bir olaydır. Kriz, doğal felaketler, insandan kaynaklanan felaketler, ürünlerin geri çekilmesi, ani ve ciddi ekonomik problemler, iş bırakma hatta örgütün faaliyetlerinin sona ermesi gibi olayları kapsamaktadır (Jackson, 1999: 48).

Krizin temel özellikleri şunlardır (Can, 1994: 300):

- ❖ Kriz durumunun genellikle tahmin edilememesi
- ❖ Örgütün tahmin ve kriz önleme mekanizmalarının bazen yetersiz kalması
- ❖ Krizin örgütün amaç ve varlığını tehdit etmesi
- ❖ Krizin üstesinden gelmek ve izlenmesi gereken yolların kararlaştırılması için yeterli bilgi ve zaman bulunmaması
- ❖ Krize ivedi müdahale gerekmesi
- ❖ Kriz, karar veren kişilerde gerilim yaratır.

Bilindiği üzere örgütler her zaman kriz ile karşıya kalabilirler ve genelde ayakta kalanlar problemleri şöyle veya böyle çözenlerdir. Geçici çözümler üretmeleri durumunda ise problemleri çözmemiş erteledikleri için kriz döneminin geçtiğini düşündükleri anda dahi geçmiştekenden daha büyük problemlerle karşı karşıya kalabilirler. Krizlerin yaşandığı zamanlarda, özellikle basın da ilgisini çekmiş ise üstünün örtülmeye çalışılması yapılacak en büyük hatadır. Unutulması gereken ise iş etiğinin ve toplumsal sorumluluğun örgütler açısından yasal yükümlülükler kadar önemli olduğudur. Örgütlerce yaşanan problemler yapılan işi (kendilerinkini) etkilediği zaman kriz olarak adlandırılır, nedense pek çok örgüt krizin başkalarının krizi olduğunu düşündükleri için pek harekete geçmez. Oysaki örgütlerin hazırlıklı olmaları krizin risk ve fırsatı içermesi nedeniyle sektörlerinde hatta ilgili diğer sektörde krizin etkisinin hissedilmeye dahi başlandığı anda krizden en az etkilenme ve örgütler için fırsat anlamına gelecektir (Bozgeyik, 2003).

Örgütün itibarını olası krizlere karşı korumak amacıyla şunlar yapılabilir (http://www.trspr.co.uk/crisis_communications.shtml):

- ❖ Daha önce denenmiş kriz yönetimi stratejilerini araştırmak
- ❖ Kriz durumları ve potansiyel riskler için iletişim planları hazırlamak
- ❖ İtibarı tehdit eden riskleri araştırmak

- ❖ İtibar yönetimi çalışmalarını sürekli izlemek.

Krizler değişik şekillerde ortaya çıkabilmektedirler. Yönetimden kaynaklanan sorunlar, problemleri görmezlikten gelme ve dış çevreden gelen etkenler krizi tetikleyebilir. Örgütlerin bu ve benzeri durumlarda ortaya çıkabilecek bunalım durumlarına hazırlıklı olmaları örgütün saygınlığının idamesini, içinde bulunulan sıkıntılı durumun en az zararla atlatılmasını ve kurumsal itibarın korunmasını sağlayacaktır.

Medyanın krize neden olabileceğini hatırd tutmak önemlidir, kriz medya tarafından asla çözülmeyecektir. Krizin sebebi genellikle örgütün içindedir: Bunlar, mutsuz ve güvensiz personel, kötü yönetim, yüksek risk ortamı yada zayıf risk yönetimi süreci, ürünün kalite kontrolündeki başarısızlıktır. Profesyonel hizmet örgütleri için, sık sık müşterilerden kaynaklanan problemler ortaya çıkabilir (White, 2003). Krizi ortaya çıkaran çeşitli faktörler; hızlı çevresel değişimler, örgütün bilgi kaynaklarının yetersizliği, bilgilerin güncel olmaması, yetersiz haberleşme ve koordinasyonsuzluk, plansızlık, farklı değer sistemlerinin varlığı ve buna bağlı olarak gelişen örgütsel çatışma gibi olumsuzluklardır. Bu faktörlerin yanında krizi ortaya çıkaran en önemli nedenler şunlardır (Tutar, 2000: 21):

- ❖ Finansal problemlerin bir sonucu olarak gelişen kriz; (borçların artması, sermaye problemleri)
- ❖ Ürün ve piyasa krizi; (Pazar payının azalması, piyasaya girememe)
- ❖ İnsan ve organizasyonel kriz; (istihdam ve yönetim problemleri, etkin olmayan yönetim, nitelikli emek problemi vb.)

Örgütlerin varlığını tehlikeye sokan bütün durumlar kriz kapsamında ele alınmaktadır. Tehditler farklı yönlerden gelebileceği gibi sebebi belli bilinen olaylar da kurumu kriz ortamına sürükleyebilmektedir. Önemli olan krizin boyutları belirlenerek mümkün olan en kısa sürede, ortaya çıkan bunalım durumunu aşmaya çalışmaktır.

İster ekonomik bunalımda, ister olağan durumda olsun bir örgütün krize nasıl tepki göstereceği maddeler halinde şöyle sıralanabilir (Gümüş, 1999:181-182):

- ❖ Örgütün ve rakiplerin ürünleri konusunda sistematik tersine işleyen bir program uygulanmalıdır. Bütünü parça parça ele alarak, her parçaya değer analizi yapılmalıdır. Bu parçaların daha iyi ve daha ucuza nasıl yapılabileceği araştırılmalı ve maliyet grafiği en az rakiplerinki kadar olumlu olmadığı sürece bu araştırmadan vazgeçilmemelidir.
- ❖ Başka şubelerden, örgütlerden ve rakiplerden bilgi toplayarak hangi noktalarda gelişmeye ihtiyaç olduğu belirlenmelidir. Başarı ölçüt ve standartları belirlenmeli yeni standartlara uyabilmek için gerekli tavrın planlanmasına çalışanların katılımı sağlanmalıdır.
- ❖ İş imkanlarının sistematik dökümü yapılmalı ve bunları belirli ölçütlerle değerlendirmelidir.
- ❖ Pazarlama ve satış planlarının hazırlanmasında ve uygulanmasında yöneticiler ve çalışanlara imkanlar oranında yer verilmelidir.
- ❖ Stratejinin başarıya ulaşması için yapılacak değişiklikleri belirlemeli ve gerçekleştirmelidir. Organizasyonları ve kişileri geliştirmekte etkin olacağına inanılan en uygun yöntem uygulanmalıdır.
- ❖ Örgütün bilgi toplama, yönetme ve denetleme sistemleri daha etkin hale getirilmelidir.
- ❖ Verim, kalite kontrolü, stok düzeyleri vb. alanları potansiyel gelişimini sağlamak için alternatif üretim sistemleri araştırılmalıdır.
- ❖ Örgütün ödüllendirme sisteminin amacını belirlemeyi ve bu alandaki ihtiyaçları ne ölçüde karşılayabileceğimiz belirlenmelidir. Mevcut sistem yeterli değilse sistematik olarak başka seçenekler araştırılmalıdır.

Kriz anında örgütün ayakta kalmasını istiyorsak; krizin etkilerini önceden tahmin etmeli, savaş arkadaşlarımızı iyi seçmeli, gerçek bir likitide ortaya çıkarmalı, zaman kazanmalı, masrafları kısmalı, bir yenile ve ilerle planı geliştirmeli ve bu planı uygulamaya koymalıdır. Kararsızlık gerilim ortaya çıkarır, kriz ise büyümeyi teşvik eden bir durumdur. Örgüt gerilim altındayken problemleri çözemezsiniz. Fakat krizleri

daha evvelden tahmin ederek önemli pozisyonlardaki adamlarımızı bu krizleri çözebileceğinize ikna ederseniz, başarıya ulaşma yolunda büyük bir adım atmış sayılırsınız. Kriz döneminde korkusuz ve kararlı olunmalıdır. Yönetici, bir komutan gibi savaş arkadaşlarını cesaret, bağlılık ve işbirliği kriterlerine göre seçmelidir. Bilgi toplamalı ve bunları değerlendirmelidir. Dışarıdan yardım almaya, dış kaynakları kullanmaya başlamalıdır (Gümüş, 1999:184).

1.3.4.6.2. Kriz Yönetimi

İtibar riski yönetimi önlemlerinin etkisiz kaldığı safhada kaçınılmaz sona yani krizle karşı karşıya gelinmiş demektir. Bundan sonra yapılması gereken en doğru iş, iyi hazırlanmış bir kriz yönetimi programı ile, ortaya çıkmış olan kaos durumuna müdahale etmektir.

Kriz yönetimi, itibar yönetiminin önemli bir parçasıdır. Tutar'a göre (2000: 83) kriz yönetimi; olası kriz durumlarına karşı, kriz belirtilerini algılama konusunda gerekli duyarlılıkları göstererek, örgütün krize düşmesini engelleme veya aniden ortaya çıkan kriz durumlarında, örgütü en az maliyet ve kayıpla, kriz durumlarından kurtarma sürecidir. Dinçer ise (1994: 333) kriz yönetimini; bir yöneticinin muhtemel tehlike durumlarında kendi amaçlarını kabul edilebilir bir mahiyetle karşılamaya çalışma süreci olarak tanımlamaktadır.

Kriz yönetimi; özel uzmanlık gerektiren geleceğe yönelik önemli ilişkileri bozabilecek olayları tahmin etmeye çalışan bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Buna ek olarak kriz döneminde yönetimin, örgütün karşı karşıya olduğu tehlikeli durumlarda en az zarar hedeflerken, fırsat döneminde ise kazançların en yüksek noktaya çıkarılmasının amaçlandığını belirtmektedir. Tüm bu tanımlamalardan da anlaşıldığı üzere, kriz yönetimi uzun bir süreci kapsamaktadır. Bunun yanında ortak bir nokta da, düşük maliyetle denge durumuna ulaşmak olarak belirtilebilir. En önemli unsur ise, örgütleri tehdit edecek olayları önceden tahmin ederek onları ortadan kaldırmaya yönelik olmasıdır (<http://www.danismend.com>).

Kriz yönetiminin en basit ilkesi, hikayenizi mümkün olduğu kadar hızlı bir şekilde anlatmaktır. Yani yaşadığınız olayı ve o andaki durumunuzu çok iyi tespit etmektir. Bunun yanında devamlı olarak iletişime açık olmak, medyadan gelebilecek

olası tehditlere karşı bir plan yapmak ve hata ya da yanlışlık yapıldığında özür dilemesini bilmek gerekmektedir (Patterson, 2004). Ekonomistlere ve akademisyenlere göre etkili bir yönetim, kurumsal itibar, imaj ve ekonomik performans arasında güçlü bir ilişki vardır. Organizasyon yönetiminin krize verdiği tepkinin niteliği yani yönetim stratejisi, örgütün itibarını, değerlerini, geleceğini ve varlığını idame ettirme yeteneğini doğrudan etkilemektedir (Green, 1999: 41).

Örgütler bunalım durumlarında paydaşlarının beklenti ve isteklerine yeterince cevap vermezlerse başarıya ulaşmaları zorlaşacaktır. Bunalım dönemlerinde bilinçli hareket eden örgütler açısından bu dönemler, kârını artırma ve itibarını güçlendirme açısından bir fırsattır. Bu yüzden tüm örgüt üyeleri amaçlara ulaşma ve bunalımdan kurtulma konusunda birbirine inanmalı, güvenmeli ve destek olmalıdır. Örgüt yöneticileri, önce içeride daha sonra dışarıda bir güven ortamı oluşturmaya çaba göstermeli ve örgütü öğrenen bir organizasyon haline getirmeye çalışmalıdır.

Kriz gelip geçtikten sonra, örgütün tahrip olmuş itibarını yeniden inşa etmek çoğunlukla yöneticilere düşmektedir. Örgütün itibarını yeniden tamir etmek zor bir iştir (http://www.ceogo.com/documents/RR_01_10_05.pdf). Yöneticiler bir kriz patlak verdiğinde “sorumlu kim?” sorusuna cevap almaya çalışmaktadır. Böyle anlarda suçlu aranması yalnızca zaman kaybına yol açmakla kalmaz. Bunalımın kökeni ne olursa olsun bu tip soruşturmalar, sorun çözümlendikten sonra bile kalıcı kişisel huzursuzlukları yaratmaya yatkındır (Kent, 1979: 4).

Günümüzde örgüt yöneticileri, krizlerin artık örgütleri etkileyip etkilemediğine bakmaksızın ne zaman, nerede, nasıl ve ne şekilde bir krizle karşılaşabileceklerini ve örgütü bu krizden nasıl etkilenmeden çıkarabileceklerini düşünmek zorundadır. Kriz durumlarında etkili bir yönetim, örgütün kayıp ve kazançlarının büyüklüğüyle yakından ilgilidir. Tehlikeye yönelik korku krizlerinin yönetiminde muhtemel kayıplar asgariye indirilmeye çalışılırken, fırsat krizinin yönetiminde muhtemel kazançların azamileştirilmesine çaba sarf edilir. İster korku krizi olsun ister fırsat krizi olsun, içinde bulunulan durumun özellikleri değişmez; rutin cevaplar yetersiz kalır, örgütte değişmeyi yönetecek ve yeni faaliyetler geliştirecek sistem eksikliği vardır. Çabuk cevap verme zorunluluğuna karşılık yönetim kendi amaçlarını bile güçlük çekmektedir, yönetim bu

şansı daha çok nitelik yönünden ele almakta ve dolayısıyla örgütün nereye gittiğini ölçme imkanı bulunmamaktadır (<http://www.isguc.org>).

Bir krizin yönetilmesindeki konuların önceliklerinin uygun bir sıralaması şöyle olabilir (Green, 1996: 100):

- ❖ Yaşama, sağlığa veya güvenliğe yönelik tehditlerin önlenmesi
- ❖ Bireylere ve genelde kamuoyuna verilecek sıkıntıların veya önlenebilir üzüntülerin asgariye indirilmesi
- ❖ Konuları hallederken toplumsal açıdan sorumlu davranılması (örneğin, tüketici sabotajı durumunda polisle işbirliği yapılması)
- ❖ Örgütün ticari çıkarlarının korunması
- ❖ Örgütün itibarının korunması.

Örgütün itibarı ekonomik çıkarlarından çok daha önemlidir. Buna rağmen yukarıda bahsedilen önceliklerden ilk üçünün dikkate alınması, sondaki iki önceliğin gerçekleşmesi için bir ön koşul olarak algılanmalıdır. Yani, insanların yaşamı, sağlığı ve güvenliği göz ardı edilirse; topluma zarar verecek uygulamalardan kaçınılmazsa; sosyal sorumluluk anlayışı yoksa bu noktada örgütün itibarından ve ekonomik çıkarından söz etmek doğru bir yaklaşım olmayacaktır.

Krizler, çevre ile sürekli etkileşim halinde bulunan örgüt ve örgütsel yaşamın ayrılmaz parçalarını oluşturduklarından bunların örgüt üzerinde olumsuz etkiler meydana getirmesine izin verilmemelidir. Ancak bunların her zaman tümüyle ortadan kalkması mümkün olmasa bile, optimal düzeyde tutulmaları ve örgüte zarar vermeyecek biçimde yönetilmeleri mümkündür. Kriz yönetiminin temel amacı, örgütü kriz durumuna karşı hazırlamaktır. Kriz yönetimi süreci şu şekilde açıklanabilir (Şimşek, 1999: 316):

- ❖ Kriz sinyallerinin alınması
- ❖ Bu sinyallerin kullanılması suretiyle örgütün krize karşı korunmaya hazırlanması
- ❖ Krizin denetim altına alınması, gerekli önlemlerin alınması
- ❖ Alınan önlemlerin yardımıyla normal duruma dönüş planlarının yapılması

- ❖ Nihayet yaşanan krizin değerlendirilmesi suretiyle bundan bir takım dersler çıkarma ya da yararlanma.

İşler yolunda giderken örgüt yöneticileri normal kuralları uygulamakta pek fazla zorlanmaz. Bunun için üstün bir yöneticilik becerisi de gerekmez. Dış çevrenin sürekli değişmesi ve karmaşıklaşması örgütü kriz ortamına sokabilir. Örgütlerde yetenekli bir yöneticiye, işler yolunda gitmediği zamanlarda ihtiyaç duyulabilir. Kriz durumlarında geleneksel yöneticilik davranışları her zaman etkili olmayabilir. Yönetimsel becerilere sahip etkili bir yönetici, örgütü gelebilecek tüm tehlikelere karşı korumakta zorlanmayacaktır. Bunalım durumlarında doğal olarak örgütte belirli bir kaos ortamı yaşanacaktır. Kaos ortamında her kafadan bir sesin çıkması, durumu daha da içinden çıkılmaz hale sokabilir. Bu yüzden kriz ortamında, örgütte otoritesi herkes tarafından kabul edilen bir lidere ihtiyaç vardır. Otoritenin bir lider aracılığıyla kullanılması, işlerin kolayca yoluna girmesine katkıda bulunacaktır.

Önlem alma, krizle mücadelede en iyi ilaçtır ve tedavi etmekten daha güvenli bir iştir. En iyi kriz yönetimi tekniği, krizden ilk hamlede kurtulmaya çalışmaktır (Watson, 1999: 18). Kriz yönetimi ile ilgili olarak önerilen faaliyetleri Tutar (2000: 85); Mitroff & Pearson'dan şöyle aktarmaktadır:

- ❖ Kriz yönetimi biriminin oluşturulması
- ❖ Kriz yönetimi için yeterli bütçenin oluşturulması
- ❖ Sürekli gelişme ve değişme için politika ve programların oluşturulması
- ❖ Örgüte, çalışanlara ve ürünlere ait bilgilerin kompüterize edilmesi
- ❖ Krizi çözmeye yardımcı olacak hazırlıkların yapılması ve stratejik acil durum odasının oluşturulması
- ❖ Ürün, hizmet ve üretim sürecinin risklerinin azaltılmasıdır.

Örgütler kriz durumlarında, problemlerin çözümünün kendi iç dinamiklerinde yattığının farkına varmalıdırlar. Bunun için krize neden olan durumlar ivedilikle tespit edilerek, çözüm yolları ortaya konmalı ve sorunu giderme yönünde en uygun olan strateji uygulanmalıdır. Yöneticiler bunalım durumlarında çalışanlarla ve çevre ile iletişimini maksimum seviyede tutmalıdır. Çevreden ve çalışanlardan gelebilecek sinyalleri dikkate almamak kriz ortamından kurtulmayı daha da güçleştirecektir.

Kriz yönetiminde yararlanılan aşamalar şöyle ifade edilebilir (Türkel, 2003):

1. Sinyal Alma

Ortaya çıkmasından çok önce, kriz ikaz sinyallerini veya semptomlarını göstermeye başlar. Bu sinyaller dikkate alınmadığında krizle çarpışır. Büyük facialar incelendiğinde bu tür örnekler çok rahat ulaşılır. Oysa krize duyarlı örgütler normalde algılanamayacak kadar zayıf sinyalleri dahi rahatça algılayabilmektedir. Bu nedenle örgütler; çevreyi sürekli tarayarak örgüt açısından hızlı değişen toplumsal ekonomik, siyasal ve çevresel şartları belirleyip gerekli stratejileri üretirler.

2. Hazırlanma/Önleme

Bir krizin ortasında iken pek az insan etkili ve soğukkanlı bir şekilde hareket edebilir. Bunu sağlayacak şey önceden eğitimidir. İşte hazırlanma evresi bu amaca hizmet eder. Düzenlenen eğitimlerle, çeşitli senaryolar tasarlanır ve hayal edilen krize karşı atılacak adımlar aşama aşama belirlenir. Ardından da bu senaryoda yer alan herkesin kendi rolünü en iyi şekilde anladığından emin olunana kadar deneme yapılır. Bu çalışmalar ne denli başarılı olursa, hazırlık ve dolayısıyla da kriz doğmadan önleme evresi o denli başarılı olacaktır.

3. Hasarı Sınırlama

Ne yazık ki, krizleri bütünüyle engelleyebilmek mümkün değildir. Çünkü yıkıcı eğilimler bütün yaşayan organizmaların ortak ve doğal bir özelliğidir. Bu nedenle de yaşanan krizin etkilerini sınırlayacak ve onun örgütün krizden etkilenmemiş parçalarına sıçramasını engelleyecek bir modele ihtiyaç vardır.

4. İyileşme

Bu evre daha önce geliştirilmiş ve denenmiş kısa ve uzun vadeli iyileşme mekanizmalarının uygulamaya konmasını içerir. Daha önce denenmiş olması bu tür programların şansını önemli ölçüde belirler, çünkü kriz anında yaşanan panik sıhhatli bir programın ortaya konulmasını çoğu zaman imkansız kılar. İyileşmenin bir takım boyutları vardır. Bunlardan en belirginini kaybedilenlerin yerine tekrar yenilerinin konulmasıdır. Bu aşamada krize hazırlıksız örgütlerin en çok yaptığı hata, sadece örgüt içinde günlük faaliyetleri sürdürmeye odaklanıp, krizin örgüt dışındaki etkileriyle

ilgilenmeyi unutmaları veya çok geç anımsamalarıdır. İyileşme evresi aynı zamanda son derece yoğun bir dayanışmanın ve heyecanın yaşandığı bir evredir.

5. Öğrenme

Kriz yönetiminin son evresi, geçmişte yapılanları geliştirmek ve ilerlemek için tekrar değerlendirerek sürekli öğrenmektir. Kriz öncesinde, kriz anında ve kriz sonrasında öğrenme kolay bir süreç değildir. Öncelikle öğrenmeye açık olmak gerekir. İnsanlar her zaman öğrenmek konusunda istekli olmayabilirler. Öğrenmeye uzak durmak kısa vadede rahatlatıcı iken uzun vadede yıkıcıdır.

Örgütler erken uyarı sistemleri ile krizle ilgili bilgiler öğrenme olanağına sahiptirler. Kriz sinyalleri alındığında gerekli hazırlıklar yapılarak tedbirler alınabilir. Bunun için çok işlevsel bir erken uyarı sisteminin kurulması gereklidir. Kriz ortaya çıktığında çözüm yolları devreye sokularak bu durumun en az zararla atlatılması için herkes elinden geleni yapmakta gecikmemelidir. Kriz durumları aynı zamanda örgütler için gelişme fırsatıdır. Etkin bir yönetim anlayışıyla olaylar karşısında olumlu tutumlar geliştirilerek zarar minimum seviyede tutulabilir. Kriz döneminin sona ermesi her şeyin bittiği anlamına gelmez. Bu yüzden atlatılan krizin çok iyi bir kritiği yapılarak gereken dersler alınmalı ve ileride çıkması muhtemel krizlere önceden hazırlık yapılmalıdır.

Alsop (2004), kriz dönemlerinde yararlanılabilecek itibar yönetimi kriterlerini şöyle açıklamaktadır:

- ❖ **İşi baştan sıkı tutun:** Krizlerin ilk birkaç günü nasıl davrandığınız çok kritik önem taşır. Bu sırada doğru bir tutum ve politika izleyebilirsiniz, itibarınızın mümkün olduğunca az hasar ile bu işten sıyrılmasını sağlayabilirsiniz.
- ❖ **Şeffaf olmalısınız:** Bir skandal ile karşılaştığınızda asla kamudan bilgi saklamaya kalkışmayın. Sessizliğe de bürünmeyin. Sessiz kalırsanız hakkınızda şüpheler oluşmasına yol açarsınız. Kriz dönemlerinde hemen uygulamaya alabileceğiniz iyi bir iletişim planınız olsun.
- ❖ **İnternette faydalanın:** Web sitenizde veya kriz için özel olarak açacağınız sitede kriz ile ilgili gelişmeleri yayımlayın. Bu bilgileri örgüt içindeki ve dışındaki paydaşlarınızla paylaşın. Sizin kontrolünüz dışındaki Chat

odalarında ve e-posta gruplarında hakkınızda neler konuşulduğunu takip edin.

- ❖ **Panik havası yaratmayın:** Krizler ve skandallar aniden gelişen olaylardır ama siz asla örgütte paniğe kapılmamalısınız. Kimi durumlarda tüm gerçeklere ve bilgilere sahip olduktan sonra açıklama yapacağınızı söylemek en iyisidir.
- ❖ **Özür dilemesini bilin:** Kibirli olmayın ve hemen savunmaya geçmeyin. Gerektiğinde özür dilemeyi bilin. Özür dilemek kurumsal itibarı korumak açısından olumlu bir tutumdur. Avukatlarınız özür dilemenizi tavsiye etmeyebilir. Ancak toplumun güvenini tekrar kazanmanın maliyeti hukuki masraflardan daha yüksek olabilir, bu noktayı da göz önüne alın.
- ❖ **İsim değişikliği konusunu iyi düşünün:** Örgütün adını değiştirmek her derde deva bir çözüm değildir. İsim değişikliği yapmak son çaredir. Bu konuda aceleci davranmayın. İsminizin itibarından ve geçmiş başarılarınızın size sağladığı kredilerden faydalanın.
- ❖ **Zamanlamayı iyi ayarlayın:** İsim değiştirecekseniz ne zaman değiştireceğiniz büyük önem taşıyor.

Her örgütün olası bir kriz anında acil müdahale için bir kriz planı olmalıdır. Krizin hemen arkasından, olaylarla ilgili olarak paydaşların bilgilendirilmemesi, kriz hakkında belirli tespitlerin paylaşılmaması; medyanın kriz hakkında yorum yapmasından daha çok zarar verebilir. Krizden sonra saatlerce sessiz kalmak hatadır. Organizasyon liderleri kendi iletişim becerilerini kullanarak kamuoyunun algılamasını değiştirmeye çaba göstermelidirler. Kamuoyunun dikkati doğal olarak olaya çekilecektir. Bu noktada dikkat edilmesi gereken nokta, başkalarını suçlayıcı ifadelerden ve açıklamalardan kaçınmaktır (www.newpublicrelations.com).

Kriz yönetiminin uygulanmasını, durumun gerçek ciddiyetinden çok algılanan ciddiyetinin gerektirdiği birçok örnek bulunmaktadır. Bir gıda üreticisi belli bir parti ürünün kirlenmiş olduğunu belirlediğinde ve alıcıların herhangi birisinin risk altına girmesinden önce ürünü geri toplaması gerektiğinde durum gerçekten ciddidir ve

ürünün hızla ve etkin biçimde geri toplanmasını gerektirir. Tüketiciler için gerçek bir sağlık riski söz konusu olabilir ve durum önemsiz görülmemelidir. Bu, bir kriz durumuna gelme potansiyeline sahiptir (Green, 1996: 102).

Başarılı bir kriz yönetiminin en güzel örneği; Amerikan ağrı kesicisi “Tylenol” un başına gelenleri anlatan bir olayda açıkça görülmektedir. 30 Eylül 1982’de Chicago bölgesinde üç kişi siyanür zehri karışmış “Tylenol” hapları almaları sonucunda öldüler. Bu zehirlenme hiçbir şekilde ürünün üreticisi olan Johnson & Johnson’un hatası sonucu olmamıştı. Bu ilk ölümleri, üç ölüm ve farklı bir zehir kullanarak bu ölümleri körü körüne taklit eden birinin ölümü izledi. Bunun sonucu olarak, FBI ile kapsamlı danışmalarda bulunan Johnson & Johnson “Tylenol” tabletlerini piyasadan geçici olarak çekti. Bu olay sonucunda kamuoyunun Johnson & Johnson imparatorluğuna ve “Tylenol” tabletlerine olan güveni sarsılmıştı. Kamuoyunda yaşanan yoğun tartışmalar “Tylenol” un bir marka olarak sona erdiğini gösteriyor gibiydi. Gerçekte piyasadaki temel görüş, örgütün yapacağı en iyi davranışın, piyasadaki boşluğu doldurmak için yeni bir adla marka çıkarmak olduğu yönündeydi. Örgüt kolay gibi gözükene bu yolu tercih etmeyerek, “Tylenol” markasını yeniden başarıyla yaratması başarılı bir kriz yönetiminin en iyi örneğidir (Green, 1996: 22). “Tylenol” markasının başına gelenler, tamamen kamuoyunun yanlış bilgilendirilmesinden kaynaklanmıştır. İşin esası kamuoyunun algıladığı gibi değildi. Buna benzer durumlardan planlı bir kriz yönetimi ile kurtulmak olanaklıdır.

Ayrıca kriz yönetiminde yararlanılabilecek tavsiye niteliğindeki kriterler şöyle ifade edilebilir (White, 2003):

- ❖ Panik yapmayın. Sakin olun, mantıklı düşünün ve hızlı olun. Olaylara sübjektif değil, objektif olarak bakın.
- ❖ Cevabınızı çabuk ve daha genel olarak verin. Sizin yöneticiniz önünüze geçip, örgütün sesi olabilir. İlgi odağı olmak kişisel bir güç ile ilgili değildir. Bireyler onun etrafında çalışmayı ve bu işareti kabul etmelidir. Kriz stratejiniz üzerinde anlaşmaya varın, üst yönetimin taahhüdünü (vaat) alın ve kararlı bir liderlik sergileyin. Hedefe yürümedeki kararsızlık, medyaya verilen yavaş ve geç cevaplar yada haksızlığa uğramış görünen bireylerin

tutumları insanları endişelendirebilir. Daha büyük hedeflere ulaşacak fikirler ileri sürün.

- ❖ Kriz yönetiminin kontrolü için liyakatli bireyleri seçin. Seçeceğiniz kişi kıdemli birisi olsun. İdeal olarak üstünü değil; çok araştıran, zamanını iyi değerlendiren, hızlı karar vermede cesaretli, yetkili ve güvenilir olan birisini seçin. Hem örgüt içinde hem de örgüt dışında bilgi akışını hızlı bir şekilde sağlayabilen etkili bir iletişim ağını kurun. Bilginin yukarıdan (üst yönetimden) aşağıya (çalışana) ve müşteriye; müşteri ve personelden tekrar yukarıya çift yönlü bir iletişim olmasına dikkat edin.
- ❖ Kriz takımı olarak hizmet edecek bir grup hazırlayın. Takımınız danışmanlar, iletişim uzmanları, avukatlar, risk yöneticileri, teknik uzmanlar, bilgili ve deneyimli elemanlardan oluşmalıdır. Dış perspektiften bakabilecek ve nesneliği sağlayacak deneyimli bir kriz/itibar yönetimi uzmanı getirin. Deneyimli bir yönetici olarak, ilk önce yetmiş beyin gücünün örgütte var olması içerebilir. Fakat onların varlığının bir güven ve değer olduğunun anlaşılması gerekir. Personelin hakkında ileri geri konuşmaktan uzak durun fakat açık sözlülüğü, nesneliği, rehberliği, öğüt vermeyi ihmal etmeyin.
- ❖ Problemin SWOT analizini çok hızlı yapın. Sebepleri ve muhtemel sonuçları keşfedin; kısa bir süre zarfında yaptığınız analiz ham (işlenmemiş bilgi) olabilir, detaylı olmayabilir. Fakat bu ileriye nasıl gideceğinizi gösteren bir anahtar çözüm olabilir, belki ileride işinize yarayabilir. Kriz yönetimi için gerekli olan şey, kendi kendinize olabildiğince dürüst olmaktır. Diğerlerine oranla daha az şeffaf iseniz, kriz sizi kontrol edecektir. Bu aşamada suç başkalarına atmaktan kaçınmak önemlidir. Herkesin birlikte çalışma isteğini ortaya çıkaracak ve ne olması gerektiğine dair bir plan hazırlayın. Örgüt olarak şeffaf olduğunuzu kabul edin. Genel bir bakış açısı kazanıncaya kadar tek tek parçaları değil, bütünü görebilmeye çalışarak ortak bir sorumluluk alın. Gerçek probleme ulaşmak için çabuk hareket edin, sizin açınızdan anlamlı görünen sınırları aşın. Ayrıca medyanın bir problem olmadığını farkında olun, işbirlikçi olun, yapılan yaygaralara bakarak endişelenmeyin.

- ❖ Anahtar mesajları hızlı bir şekilde kesin ve açık olarak belirtin ve onlara sadık kalın. Çünkü uzun süre ilk pozisyonunuzu devam ettirmek zorunda kalabilirsiniz. Pozisyonunuzun uygun olduğundan emin olun. Problemi açık hale getirin ve basitleştirin. Örgütün dışarıda ve içeride anlaşılmasını sağlamaya çalışın ve gerekirse bunu tekrar edin. Herkesi ortak hedefe doğru gittiğine inandırın. Ve ortaya atılan negatif cevaplar kadar pozitif olan mesajları da dikkate alın. Problemleri çözmeye çalışan bir örgüt olarak, müşterilerin uzun vadeli çıkarlarını ve onların engin tecrübelerini dikkate alın.
- ❖ Medyaya karşı duyarlı davranın, profesyonelce ve uzlaşmacı olun (ters düşmeyin). Medya genelde 3 soru soracaktır: Ne oldu?, niçin? ve onunla ilgili ne yaptınız? Medyanın ne istediğini aklınızdan çıkarmayın: Medya; izleyicilerini eğlendirecek, bilgilendirecek, ilgilerini çekecek, yeni ve farklı bir bakış açısı kazandıracak güzel bir hikaye arzulamaktadır. Bazen bütün gerçekler bilinenden uzak olsa bile, onlar olayın sebebini tanımlamaya çalışacaklar ve birilerini suçlayarak bir kurban arayacaklardır. Meydana gelebilecek bir iletişim eksikliğine izin vermeyin. Tabiat eksikliği (boşluğu) sevmez. Medya da öyle. Onlara bir şeyler anlatmazsanız, boşlukları dolduracak birçok kişi bulunur ve işte o zaman onların sizinle aynı taraftan olmayacaklarından emin olun.
- ❖ Toplum ve hissedarlarınızı (paydaşlarınızı) dinleyin. İnsanların gerçekten örgüt hakkında ne düşündüklerini araştırın. Stratejilerinizi medyanın söylediği tek bir şeye dayandırmayın fakat krizin müşteriler, işçiler ve diğer paydaşlar üzerine etkisini araştırın. Sonra kendi taktiklerinizi insanların asıl meselelerine ve gerçek mesajlara dayandırın. Uzun bir süre halkın bakış açısını izlemeye ve ölçmeye devam edin. Krizin bittiğini görüldüğünüz zaman bile, marka ve itibarınız adına devam eden olumsuz bir durum varsa onları izole etmeye çalışın.
- ❖ Paydaşlarınızla yüz yüze iletişim kurmayı tercih edin. Medyanın kontrol edilemeyen çok geniş kapsamlı bir etkisi vardır. Belirli bir izleyici

topluluğuna, özel mesajlar iletmek için vizyon ve misyonunuzu avantaj olarak kullanın.

- ❖ Asla yalan söylemeyin. Farkında olmadan bile yalan söylemişseniz bundan kesin olarak vazgeçin, çünkü yalan problemlerinizin daha da içinden çıkılmaz hale gelmesine hizmet eder. Büyük kriz yönetimi, büyük itibar yönetiminin bir parçasıdır. Profesyonel hizmet örgütlerinde liderler ve onların paydaşları, kendi itibarlarını diğer yönetim sorumlulukları yada maliyetleri kadar özverili bir şekilde yönetmelidirler. Eğer bunu yapmazlarsa en iyi sonuç pahalıya mal olabilir; en kötü sonuç ise dramatik bir sonla karşı karşıya kalabilirler.

Krizlerin süreklilik göstermesi toplumun her kesimini derinden etkilemektedir. Krizlerden en az etkilenmenin veya kısa sürede çıkmanın yolu kriz yönetimden geçmektedir. Kriz yönetimi, içinde bir çok dinamik barındıran çok boyutlu bir yönetim şekli olup, kriz dönemleri olağanüstü dönemlerdir. Önceleri yaşanan durgunluk yerini zamanla gerilemeye bırakır sonrasında ise çöküş vardır. Krize ilk tepkiler kabul etmeme, sahiplenmeme, önemsememe, şaşkınlık ve kontrolsüz davranış sergileme olarak görülebilir. Krizleri aşabilmek için öncelikle nedenleri ortadan kaldırmamız ve yapısal problemleri çözmemiz gerekmektedir. Bunları yapmayıp krizin etkileri ve sonrasında neler yapılması gerektiğine yoğunlaşmak veya dış kaynak ile krizleri aşacağımızı düşünmek ise yanlıştır. Krizler içinde risk ve tehlikenin yanında fırsatları da barındırmaktadır (Bozgeyik, 2003).

Kriz ortaya çıkmadan belirtileri fark edilmeye başlar. İlk önce geliyorum diye sinyal verir ve daha sonra gelir. Örgütler her zaman krizlerle karşı karşıya kalabilirler. Önemli olan karşılaşılan kriz durumlarından gereken ders alınarak, bir daha aynı durumla karşılaşmamak için yeni önlemler alınmaya çalışılmalıdır. Krizler, örgüt için ortaya çıkan bir fırsat olarak görülüp, örgütsel sürecin sorgulanarak atılması gereken adımlar gecikmeden atılmalıdır.

Bir kriz anında her zaman güvendiğiniz, yürürlükte olan kurallar yetersiz kalabilir. Bazen kuralları da yumuşatmak ve gözden geçirmek gerekebilir. Bunun için operasyonda normalin dışında metotlara başvurmadan çekinmemek gerektiğinde iç iletişimde dengelerin korunması için söz konusu olabilir. İçinde bulunulan durumu

abartmadan, sistematik bir biçimde örgüt içinde iletmek, olan bitenden çalışanların doğru ve yetkili merciden öğrenmelerini sağlamak çalışanlardan gerekli desteği almak adına önemlidir (Kürekçi, 1995: 37).

Enron ve Arthur Andersen gibi örgütler, basit ama etkili kriz yönetimi kurallarından muhtemelen habersizdiler veya farklı bir yolda ilerliyorlardı. Bu gibi örgütler geçmişte yaşanan acı tecrübelerden ders alarak medya tehditlerine karşı herhangi bir strateji geliştirmeyi düşünmediler. Enron şirketinin ismi bir zamanlar her şeyiydi. Bu isim zayıf bir kriz yönetimi stratejisi ile lekелendi. Şu anda bu sözcük “bir zamanlar biz Enron idik” şeklinde telaffuz edilmektedir. Bu yeni ifadenin Amerika’da argo dilinde kullanılacağına hiç şüphe yoktur. Enron’un kriz yönetimi bir tecrübesizlikti. Bu yüzden bütün örgütler itibar yönetiminin önemini anlamalı, geçmişte başkalarının yaptıkları hataları tekrarlamaktan kaçınmalıdırlar (Patterson, 2004).

Örgütün üst kademesindeki yöneticilerin kriz yönetimindeki önemi yadsınamaz. Oluşturulacak olan kriz yönetimi takımında alınacak stratejik kararlar üst yönetimin onayından geçerek uygulanacaktır. Bu denli kritik bir durumda üst yönetimin kendi arasında uyumu çok önemlidir. Bu kademede ortaya çıkabilecek en küçük sorun kurumun itibarına büyük zarar verecektir (http://www.managementlogs.com/reputation_management.html).

Kriz yönetiminde önemli olan gelişen olayların olabildiğince çabuk bir şekilde kontrol altına alınmasıdır. Bu aşamada zaman kavramının önemi tekrar ortaya çıkmaktadır. Tırmanan krizde inisiyatif bir an önce ele alınmazsa, daha sonraki aşamalarda çaba göstermenin çok fazla anlamı kalmayabilir. Örgütün işleyişini doğrudan tehlikeye sokabilecek bir riskin boyutu ve etki alanları önceden belirlenebilirse inisiyatif büyük ölçüde ele alınmış demektir. Burada önceliğin ele alınması yani her zaman olayların bir adım önünden gidilmesi, tehditlerin kriz boyutuna ulaşmadan risk aşamasında kalmasını ve kolayca yönetilmesini sağlayacaktır.

Dörtok’un Jones’tan aktarımına göre (2004: 76); gözle görülemeyen bir varlık olan kurumsal itibarın yüksek olması, örgütleri kriz zamanlarında koruyan bir rezerv olarak da görev yapar. Bu da öncelikle çalışanların kurumu terk etmemelerini, kurumda krizi birlikte göğüslemelerini ve itibarı korumalarını sağlar. İyi bir itibar daha iyi iş

başvurularını çeker; başvuranların uzun süre örgüt içinde kalmasını sağlar ve çalışan moralini yüksek tutar.

Örgüt yöneticilerinin potansiyel krizler için stratejik bir planlama yapmaları ve bunu ciddiye almaları önemlidir. Örneğin, ABD’de Lexicon Communications tarafından yapılmış ve ankete katılan örgütlerin genel müdürlerinin yüzde 89’u işletmedeki bir krizin ölüm ve vergiler kadar kaçınılmaz olduklarına inandıklarını ortaya koymuştur. Bununla birlikte soru yöneltilenlerin yalnızca yüzde 50’si böyle bir durum ortaya çıktığında bunu halledebilecek bir plana sahip olduklarını öne sürmüşlerdir (Green, 1996: 57).

Örgüt acil durumlara şu yollarla müdahale edebilir. Bunlar (http://www.osbornegroup.com/responding_to_emergencies.html) ;

- ❖ Acil durum yönetimi
- ❖ İletişim yöntemlerinin kullanımınıdır. İki faktör de örgütün itibarını doğrudan etkiler. Acil durumlar ve talihsiz olaylar örgütsel yaşamın gerçekleridir. Talihsiz olaylar; doğal afetler ve işten çıkarma v.s. şeklinde cereyan edebilir. Örgütün itibarına herhangi bir zararın gelmemesi için acil durumlara ve diğer olaylara dikkatli bir şekilde yaklaşılmalıdır. Söz konusu zarar, stratejik öneme sahip olan gruplarla veya toplumdaki kanaat önderleri ile olan iletişimin başarısızlığından da kaynaklanabilir.

Kriz dönemlerinde yeni koşullar ve kurallar geçerlidir. Kriz dönemlerinde ortama bilinmezlik ve karamsarlık egemendir. Oysa gerçek bir liderin kafasında çözümler vardır ve bu nedenle iyimserdir. Bu enerji çevreyi etkiler. Çünkü kriz dönemleri insanların koşulların değiştirilmesini ve fark yaratılmasını istedikleri dönemlerdir. Kriz dönemlerinde bilinen çözümler geçerliliğini kaybeder. Gerçek bir lider ise statüyü değiştirir ve mutlaka fark yaratır (Baltaş, 2001).

Örgütler işlerin iyi gittiği dönemlerde yakaladıkları başarıya, kriz dönemlerinde tekrar ulaşabilmek için olumlu imajını devam ettirmek hatta bu imajı maksimum seviyeye çıkarmak durumundadır. Krizle baş edebilme veya krizlerden en az zararla çıkabilmek amacıyla örgüt yöneticileri içinde bulunulan bunalım durumunu çok iyi

analiz etmelidir. Vizyon sahibi bir yönetici, sürekli olarak değişen piyasa koşullarını dikkate alarak örgütün itibarını korumaya ve yükseltmeye çalışır. Doğal olarak piyasada yüksek itibara sahip olan örgütler rakiplerine oranla müşteriler tarafından daha fazla tercih edilir. Bugünün rekabetçi ortamında mevcut müşteri potansiyelini artırmak ve örgütün kârı maksimum düzeyde tutulmak isteniyorsa kurumsal itibarın yükseltilmesi zorunludur. Çünkü müşteriler ve yatırımcılar tarafından itibarı yüksek örgütlerle çalışmak ve onlarla iş yapmak daha cazip görülmektedir.

İyi bir iletişim ve iyi bir planlama örgütün itibarının yükselmesine katkı sağlayabilir. Bunun için örgütün acil eylem planı olması şarttır. Geliştirilebilecek acil eylem planı şu noktalar üzerinde odaklanmalıdır (http://www.osbornegroup.com/responding_to_emergencies.html):

- ❖ Acil durumun içeriği ve kapsamı iyi belirlenmeli
- ❖ Yetkili kişiler işleriyle ilgili olarak yetiştirilmeli
- ❖ Acil durum sürekli olarak izlenmeli
- ❖ Örgütün sorumlulukları belirlenmeli ve benimsenmelidir
- ❖ Acil durum sonuna kadar takip edilmeli
- ❖ Personel güvenlik önlemleri hakkında herkese bilgi verilmeli
- ❖ Bu önlemler diğer paydaş grupları da dikkate alınarak sürekli güncellenmelidir.

Bir atasözü der ki; otuz yıllık bir çalışma veya emek, otuz saniyede yok olabilir. Örgütlerin olduğu her yerde her an bir krizin ortaya çıkma ihtimali yüksektir. Belki yarın, belki gelecek yıl ya da beş yıl içinde. Bu yüzden örgütlerin her an kriz yönetimine hazırlıklı olmaları gerekmektedir. Kriz yönetiminde kullanılabilecek kriterlerden bazıları şunlardır (<http://www.media-relations.com/crisis.html>):

- ❖ Örgütün itibarı için işlevsel bir halkla ilişkiler programı hazırlayın
- ❖ Herhangi bir krizin neden olabileceği zararı hızlı bir şekilde atlatabilmek amacıyla kriz yönetimi planı hazırlayın
- ❖ Kriz yönetimi takımınız tüm acil durumlara müdahale edebilecek donanıma ve eğitime sahip olmalıdır
- ❖ Bütün paydaş gruplarıyla etkili bir iletişim için stratejiler geliştirin
- ❖ Her kriz senaryosu için ayrı ayrı spesifik müdahale yöntemleri

geliştirin

- ❖ Kriz yönetimi planlarınızı devamlı olarak güncelleştirin ve geliştirin
- ❖ Mutlaka bir sonraki olası krizlere hazırlık yapın.

Zaman, itibar riski yöneticisinin en büyük düşmanıdır. Krizin ortasında bulunulduğunda zaman yaşamsal öneme sahiptir. Özenle oluşturulmuş itibarlar birkaç saat içinde yok olabilir. Tehdide ve daha sonra krize dönüşebilecek risklere baktığımızda zaman dilimi daha uzundur fakat aynı ilke geçerlidir. Etkin risk yönetimi ve etkin zarar sınırlaması, tepkinin hızına ve gelişmelerin ne kadar önünde gidilebildiğine bağlıdır. İyi tanımlandıkları durumlarda potansiyel tehditleri yönetmek mümkündür. Buradaki önemli sorun zamandır. Potansiyel bir problemin ortaya çıkışıyla tam gelişmiş bir kriz haline gelmesi arasında bir zaman aralığı varsa, riskin tam gelişmeden yönetilmesi (ideal olarak yolunun kesilmesi) olasılığı da vardır. En kötü ihtimalle, zararın tümüyle sınırlandırılması eylemi, olup bitenlere ilişkin tam bir bilgi sahibi olunması ile başlayacaktır (Green, 1996: 73).

İtibarına önem veren örgütler kriz yönetimine de önem vermelidirler. Kriz dönemlerinde dikkat edilmesi gereken en önemli konu, sakin bir şekilde oturup durum değerlendirmesi yapmaktır. Kriz anında ortaya çıkan olumsuz koşullar doğal olarak kısa süreli de olsa panik havası oluşturacaktır. Örgüt yöneticileri buna benzer sıkıntılı durumlarda isabetli kararlar vermek durumundadır. Örgüt bünyesinde en küçük bir panik havası devamında güven bunalımını beraberinde getirecektir. Bunun sonucunda çalışanlar arasında huzursuzluk ve hedeften sapmalar meydana gelecektir. Bunalım durumlarında örgütsel iklim olumsuz yönde etkilenebilir. Örgütün kriz ortamından çıkarılabilmesi, örgütsel yapının değişen koşullara adapte olabilmesi amacıyla esnek bir yapıya kavuşturulmasına bağlıdır. Bunu başarabilmenin yolu, örgütün kolektif bir beyin gücüne sahip olmasından ve orijinal fikirler üretebilmesinden geçmektedir. Örgütün zedelenen itibarı ancak bu yolla tamir edilebilecektir.

Eğitim örgütlerinde, iç ve dış paydaşlardan kaynaklanabilecek krizler örgütsel sürece ve kurumsal itibara zarar verebilmektedirler. Okullarda yönetici, öğretmen, öğrenci veya diğer personelden kaynaklanan krizler olabileceği gibi öğrenci yakınlarından, dış çevreden kaynaklanan krizler olabilmektedir. Okullarda sosyal paydaşlarla bağlantılı olarak ortaya çıkabilecek krizlerin başlıca sebeplerinden birisi

işlevsel bir iletişim planının olmamasıdır. Muhtemel bir kriz anında olaya müdahale edecek yetkili merci öncelikle okul yönetimidir. Okulun itibarını zedeleyebilecek bir risk unsuru her zaman mevcuttur ve bu riskler gerekli önlemler alınmadığı takdirde krize davetiye çıkarılmış demektir. Eğitim kurumlarında ortaya çıkabilecek bir kriz olayı örgütün işleyişine, örgütsel sürece zarar verebileceği gibi, okul ortamında var olan iklimi de bozabilmektedir. Böyle bir kaos durumunda çalışanlar arasındaki duygusal bağ zayıflayarak motivasyonları olumsuz yönde etkilenebilir. Eğitim örgütlerinde meydana gelebilecek olası bir kriz anında öncelikle iç ve dış paydaşlar ile örgüt arasındaki güven ortamı tesis edilmelidir. Ayrıca yaşanabilecek en kötü durum hesap edilerek etkili bir kriz yönetimi programı hazırlanmalıdır. Bu amaçla her okulda acil durumlara zamanında müdahale edebilecek belirli yetki ve sorumluluklarla donatılmış bir kriz yönetimi takımının oluşturulması kurumsal itibarın korunması açısından gerekli bir stratejidir.

1.4. KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ

Kurumsal itibar yönetimi ile ilgili olarak yakın zamana kadar akademik düzeyde değişik çalışmalar yapılmıştır. Dünyada kurumsal itibar konusu ile yakından ilgilenen, bu alana yatırım yapan ve arzu eden organizasyonlara küresel düzeyde hizmet veren, onlarla deneyimlerini paylaşan ve onları eğiten bir kurum vardır. O da Reputation Institute'dir. Reputation Institute, kurumsal itibarın inşası ve korunmasına yönelik olarak projeler üretmekte ve bunları çeşitli kurumlarla paylaşmaktadır (Agsformallian ce, 2004).

Örgütlerin diğerlerinden farklılaşması için pazara ve o örgütün bu gününden ve geleceğinden etkilenen kişi ve örgütlerin özellikle duygusal beklentilerine cevap verme gereksinimini ortaya çıkıttı. Bu da beraberinde kurumsal itibar diye tanımlanan elle tutulamayan, soyut ancak araştırmalarda çeşitli ölçümlene yöntemleri ile tespit edilen kavramı getirdi (Dörtok, 2004: 57).

Kurumsal itibar, örgütün görünen yüzü ile ilgili paydaşların toplam izlenimlerini ifade eder (Schultz *et al.* 2000: 78). Bir örgütün itibarı en önemli kurumsal varlığıdır. İyi bir itibar, örgütleri birbirinden farklılaştırır aynı zamanda marka sadakati sağlar ve zor zamanlarda örgütün paydaşlar tarafından daha fazla tolere edilmesini kolaylaştırır. Rekabetçi piyasa koşullarında itibarını iyi bir şekilde yönetebilen örgütler daha etkili ve yeterli bir yapıya kavuşacaklardır. Bu sayede yatırımcıları daha kolay cezbederek, müşteri ve tedarikçileri rahatlıkla elde tutabileceklerdir (Watson, 1999: 17). Kıt kaynakların kullanılarak güçlükle rekabet edildiği acımasız piyasa koşullarında organizasyon yöneticileri, iyi bir kurumsal itibarın altın kadar değerli bir varlık olduğunu anlamaya başlamışlardır. İtibar yönetimi, laf kalabalığından ibaret bir strateji değildir, o bir gerçekliktir (Sherman, 1999: 6-7).

Kurumsal itibar; bir örgütün en önemli değeri ve o örgütün tüm sosyal paydaşlarının beklentilerini karşılayabileceğinin en açık göstergesidir. Kurumsal itibar, sosyal paydaşların o örgütle kurdukları rasyonel ve duygusal bağları temsil eder ve bir örgütün tüm sosyal paydaşları ile geliştirdiği net imajını gösterir (<http://www.prciturkey.com>). Diğer bir ifade ile kurumsal itibar, bir örgütün iş paydaşlarının gözünde sahip olduğu, onların düşüncelerinde, sözcüklerinde ve aksiyonlarında ifadesini bulan bir değerdir (<http://www.stratejikfokus.com>).

Kurumsal itibar; organizasyonun paydaşlarının, medyanın ve halkın organizasyonla ilgili toplam algılamalarını ifade eder (Kumar, 1999: 25). Çok yakın bir geçmişe kadar kurumsal itibarın yönetilebileceği gibi bir konunun gündeme geleceğini düşünemezdik. Daha doğrusu, itibar kavramının kredibilite ile ilişkili olduğunu ve yatırımlarımız için başvurduğumuz bankaların bize finans desteği sağlaması halinde de yeterli itibarımızın olduğu düşüncesi içinde davranırdık. Ama rekabet hepimizi öyle bir noktaya getirdi ki, kaliteli ürün ve hizmet üretmenin ve bunu duyurmanın dışında başka faktörlerin yarınımızı güvence altına alabilmek için gerekli olduğu gerçeği ile karşılaştık. Bunlardan biri de kurumsal itibarımızın yönetimidir. Öyle ki, konunun derinliklerine doğru yol aldığımızda kurumsal itibarımızı yönetmekten daha önemli bir işimizin olamayacağını anladık (Kadıbeşegil, 2005).

Kurumsal itibar, bir örgütün en önemli değeridir. İyi bir itibarın; müşteri sadakati, çalışanlar, satışlar, eleman bulma ve iyi elemanları elde tutma gibi konularda pozitif yönde etkisi bulunmaktadır. Kurumsal itibar, çeşitli boyutlara sahip olduğundan paydaşların beklentileri de dikkate alınarak stratejik bir şekilde yönetilmelidir. Kurumlar arası rekabet giderek artmakta örgütler farklı platformlarda birbiriyle kıyasıya mücadele etmektedir. Bu mücadele kurumsal itibarı etkilemekte ve sonuç olarak itibar güçlenmekte veya zayıflayabilmektedir (<http://www.burson-marsteller.com/pages/insights/reputation>).

Dörtok'un Fombrun'dan aktarımıyla (2004: 66) kurumun itibarı, o örgütün içinde neler olduğunun aynasıdır. Eğer çalışanlar örgütü kendileri ile özdeşirirlerse; daha iyi çalışırlar, ürünlerine daha çok önem gösterirler ve bu da örgütsel kültürü güçlendirir. Eğer fırsatları olursa dış dünyaya örgütün bir elçisi gibi davranırlar. Bu yüzden çalışanların desteğini almak güçlü bir itibarı devam ettirmek için çok önemlidir.

Kurumsal itibar; çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, dağıtıcılar, rakipler ve kamuoyunun kurumla ilgili genel tahminlerini kapsar. Anahtar nokta tabii ki, itibarın algılamalardan oluşmasıdır yani diğerlerinin sizi nasıl gördüğüdür. Çünkü itibar herhangi birinin kontrolünde değildir, yönetilmesi çok zordur. Kurumsal itibar, zor edinilebilecek ancak kolay yitirilebilecek bir değerdir. Bu kadar kırılğan ancak bir o kadar da etkili değeri doğru yönetmek için ilgili sosyal paydaşların beklentilerini ve itibar içindeki yerlerini öğrenmek ve analiz etmek gerekmektedir (Dörtok, 2004: 63).

Kurumsal itibar yönetiminin amacı, örgütün iç ve dış paydaşlar nezdindeki itibarıyla ilgili algılamaları belirleyip planlı bir şekilde yöneterek, örgütün itibarını korumak ve devamını sağlamak olarak ifade edilebilir.

Bugünün rekabetçi ve de kriz ortamında örgütler için kurumsal itibar çok daha önem kazanmış durumdadır. Kurumsal itibarınız, müşteri için örgütün görünen yüzüdür. Güçlü bir kurumsal itibara sahip olan örgütler piyasanın üzerinde kârlılık elde ediyorlar. Çalışanlarından daha fazla destek görüyor, üretkenlikleri, satışları ve müşteri sadakati yükselen bir seyir izliyor. Yatırımcılar için daha cazip bir örgüt konumuna geliyorlar. Kabul etseniz de etmeseniz de kurumsal itibarınız, iş paydaşlarının sizinle ilgili her kararında ve her adımında merkezi rol oynar. İş paydaşları nezdinde rakiplerinizden sizi farklılaştıran temel unsur kurumsal itibarınızdır. Pazarda tüketiciler, müşterileriniz, ticari partnerleriniz ve rakipleriniz, hisse senedi piyasasında yatırımcılar ve analistler, iş pazarında mevcut ve potansiyel çalışanlarınız, medyada gazeteciler size ilişkin tutumlarını hep kurumsal itibarınıza göre belirlerler. Gerek akademik gerekse iş dünyasında kurumsal itibarın örgütler için bugün her zamankinden daha çok önem kazandığı kanaati yaygınlaşmaktadır. ABD’de gerçekleştirilen bir araştırma CEO (Chief Executive Officer)’ların kurumsal itibarı bir örgütün en önemli soyut varlığı olarak gördüklerini ortaya koymaktadır. Buna göre CEO’lar bir örgütün sahip olduğu değer en az yüzde 70’inden kurumsal itibarın sorumlu olduğunu düşünmektedirler. Bir örgütün piyasa değeri örgütün gelecekteki potansiyelinin değerlendirilmesine dayanır. Bu da kurumsal itibarı güçlendirmenin, gerçekte örgüt için değer yaratmak anlamına geldiğini göstermektedir (<http://www.stratejifikokus.com>).

Kurumsal itibarın yönetilmesi, farklı bir bakış açısı ile kurumsal markamızın yönetilmesidir. Kurumsal markamız ise kaç paralık bir örgüt olduğumuzun göstergesidir. Örgüt logosu olarak antetli kağıtlarımızda, kartvizitlerimizde, internet sayfamızda yer alan kimliğimiz bir değer yansıtmaktadır. Bu değer, mal, mülk, fabrika ve elle tutulabilen değerlerimizle birlikte elle tutulamayan değerlerin toplamıdır. Bu değeri bir bütün olarak etkili bir şekilde yönetmek örgütün rekabete yansıtacağı farklı bir soluk olacaktır. Halka açılacak örgütler için son derece önemli olan bu unsur doğaldır ki akşamdan sabaha kendi değerini oluşturmaz. Arkasında, uzun yılları bulan sistemli, ilkeli ve disiplinli bir yönetim anlayışının yer tutmuş olması gerekir. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki, halka açılacak örgütlerin, halka arz sürecinden en az 3-5

yıl önce kurumsal itibarları ile ilgili yönetim anlayışını benimsemiş olmaları gerekmektedir (Kadıbeşegil, 2005).

Örgütler, itibarlarını yönetebilmek için şu yollardan yararlanabilirler (<http://www.infakto.com.tr>):

- ❖ Paydaşlarını belirlemek
- ❖ Kurumsal itibar skorunu farklı paydaşlar nezdinde hesaplamak
- ❖ Kurumsal itibar skorunuzu rakiplerle her paydaş nezdinde karşılaştırmak
- ❖ Kurumsal itibarı etkileyen faktörleri keşfederek ve her faktörün göreceli ağırlığını sergilemek
- ❖ İyileştirme alanlarını belirlemek
- ❖ Kurumsal itibarı etkileyecek stratejik kararların sonuçlarını simüle etmeyi sağlayacak etkileşimli araçlar vermek
- ❖ Paydaşlara, kullanılan bilgi kaynaklarını ve bu kaynakların etkinlik derecesini göstermek.

Rowntree Mackintosh'un 1988'de İsviçreli gıda grubu Nestle tarafından 2.55 milyar sterline satın alınması marka itibarının ne kadar değerli olduğunu açıkça göstermektedir. Rowntree'nin tesisler ve stoklar biçimindeki fiziksel varlıkları, satın alma fiyatının beşte biriydi. Nestle'nin ödediği paranın geri kalan beşte dördü Rowntree'nin pazarlama knowhow'u, alt yapısı ve mükemmel geleneksel imajı ile önemli markaları biçimindeki itibarını satın almak için ödenmişti. Bu satış işlemi itibarın ne kadar değerli bir varlık olduğunu göstermektedir. Köşe başındaki bir dükkanın veya bir kafe'nin satışı sırasında pazarlık konusu yapılan şerefiye ögesi Nestle/Rowntree mega satış olayında, karşılığında ödeme yapılan örgüt ve marka itibarı ile kesinlikle aynı ögedir. (Green, 1996: 16-17).

Çok geniş kapsamlı bir konu olmakla birlikte kurumsal itibarı örgütün yararlarını güvence altına alacak bir içerikte yönetilmesi hususunda bazı ana başlıklar verilebilir. Bunlar arasında şu hususları özellikle vurgulamak gerekiyor (Kadıbeşegil, 2005):

- ❖ Örgüt vizyonunun içselleştirilmesi, örgüt kültürü ve değerlerinin tanımlanması

- ❖ Etik ve ahlaki değerler ile birlikte hesap verilebilirlik uygulamaları
- ❖ Uluslararası muhasebe standartlarının benimsenmesi ve Őeffaflık yönetimi
- ❖ Kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı ve yönetimi
- ❖ çalışan memnuniyeti ve çalışanların kariyer gelişim planları politikası
- ❖ Müşteri memnuniyeti politikaları ve müşteri odaklılık
- ❖ ARGE ve inovasyon yetkinliği
- ❖ l raporlama retilmesi (Finansal, sosyal ve ekolojik evre uygulamaları).

Faaliyet gösterdiği çevrede itibar görmek ve saygı duyulmak isteyen örgütler önce kurumsal kimliğini ve imajını sağlam bir temele oturtmak zorundadırlar. Kurumsal itibar; bir örgütün paydaşları (hissedarlar, müşteriler, çalışanlar, toplum, tedarikçiler...) nezdinde ne kadar beğenildiğini ifade etmektedir.

Çalışanlar nezdinde yaratılan kurumsal itibar, mevcut çalışanların daha nitelikli yeni çalışanlar çekmesine üretim ve krlılığin artmasına zemin oluşturabilir. Kurumsal itibar aslında soyut bir nitelik olmasına rağmen somut olarak hissedar değeri yaratır. Çünkü itibar, bir örgütün i ve dış ortamlarındaki rekabetçi pozisyonuna katkıda bulunur (Dörtok, 2004:67).

Örgütün geleceği ile özdeŐleŐen ve stratejik bir faktör olan kurumsal itibarın doğmasına sebep olan etkenler aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Dörtok, 2004: 59-60):

- ❖ **Bilgiye UlaŐılabilirlik:** Bilgi kaynaklarının ve medya, yayın kanalları, internet gibi ortamlarla anlık bilgi aktarımlarının olaęanŐt çoğalması aynı zamanda kamuoyunun ürün ya da hizmetin kalitesini ayırt etmesinin çok zorlaŐtıęı bir ortam yarattı. Bu durum, örgütlerin kendilerini rakiplerinden farklı kılacak iletişim stratejilerine olan ihtiyaı da yükseltiyor.
- ❖ **Küresel LiberalleŐme:** Büyüyen uluslararası ekonomik rekabet, çeşitli kültür özelliklerini ön plana çıkaran yerel pazarların açılmasına yol açtı. Bu pazarlara rekabet edebilmek, yerel yönetimler ve tüketiciler nezdinde olumlu algılamalar yaratmak için sistematik yollar bulmak gerekiyor.
- ❖ **rn Fazlalığı:** Yerel ve bölgesel ekonomik pazarların birleŐmesi, örgütlerin hizmetlerini kreselleŐtirmeye zorladı. Dünyanın dört bir yanına

ulaşabilmek ve daha fazla rekabet edebilmek için, daha önce hiç olmadığı kadar yeni yapılanmalar oluştu; örgüt evlilikleri yapıldı ve birleşmeler çoğaldı. Ürün ve hizmet farklılıklarının çoğaldığı günümüzde sosyal paydaşların algılamaları farklılaşma yaratmanın en önemli kaynaklarından biri olmaya başladı.

- ❖ **Media-Mania:** Son yıllarda medya olağanüstü statü kazanarak etkileme gücünü perçinledi ve sadece bilgi iletmenin ötesinde halkın güvenini de yönlendirici bir rol oynamaya başladı. Örgütler ve üst düzey yöneticileri medya değirmeninde öğütülmemek için kurumları hakkında kamuoyundaki algılamayı yönetmek görevini üstlenmenin önemini kavradılar. Müşteriler şu anda ve gelecekte medyanın tesiri altında kalmaya devam edeceklerdir. Medya global piyasada etkili bir iletişim gücü olarak önemli bir yere sahiptir. Örgütsel skandalların ve medyanın, insanlar ve kurumlar üzerinde etkisinin artmasının bir sonucu olarak, organizasyonların kendi itibarlarının yönetimine daha çok önem vermeleri gerekmektedir (Patterson, 2004).
- ❖ **Reklam Kirliliği:** Banner'lerden billboard'lara, radyodan televizyon reklamlarına bireyler sürekli olarak kurumsal mesajlarla taciz edilmektedir. Haddinden fazla kodlamalara maruz kalmış toplumlar bu mesajlara her geçen gün daha az dikkat gösteriyorlar, bu yüzden reklamlar eski etkisini kaybetmeye başlıyor. Örgütlerin kalabalıktan sıyrılıp farklılık yaratmaları ve algılamayı etkilemek için başka mesajlar kullanma gereği ortaya çıkıyor.

Rekabetin arttığı global piyasada, örgütler markalarının (logo, isim yada semboller) önemine daha fazla ilgi göstermeye ve kafa yormaya başladılar. Markaların önemini çabuk fark eden ve buna yatırım yapan örgütler rekabet avantajı elde ettiler. Bunun yanında örgütlerin ve ürünlerinin itibarı, rekabetçi piyasada büyük avantaj sağlayacaktır. Şu bir gerçek ki; uluslar arası bir kurum olmak başarıyı her zaman garanti etmez. Çünkü global bir markanın başka bir ülke veya toplumun gözünde iyi bir itibarı olmayabilir. Bu yüzden uluslar arası örgütlerin kurumsal itibarına yatırım yapmaları kaçınılmazdır (Ramachander, 1999).

Ayrıca kurumsal itibarını yükseltmek isteyen liderlerin dikkat etmesi gereken bazı hususlar vardır. Bunlar (Argüden, 2003:11);

- ❖ Bir örgütün itibarını oluşturan en önemli unsur müşteri tatmininin yüksek olmasıdır. Bu nedenle itibar kazanmak için en öncelikli adım ürün ve hizmet kalitesinin sürekli geliştirilmesi için çaba göstermektir.
- ❖ İçte ve dışta verilen sözlerden dönmemek, sektörde bilgi ve danışma kaynağı olarak algılanmak da itibar artırmaya yardımcı olur.
- ❖ Hata yapıldığında bunu kabullenip, çözüm üretmek toplumun güvenini kazanmak için gerekli bir yaklaşımdır.
- ❖ Çalışanlara ve paydaşlara misyon doğrultusunda heyecan kazandırmanın da itibarı artırıcı etkisi vardır.
- ❖ Üst yönetimin iç ve dış çevre ile bizzat etkileşimde bulunması ve kişiliği ile örgütsel kimliğin tutarlılığı itibar kazanılmasında yardımcı olur.
- ❖ İletişimde kullanılan mesajların rakamlarla tutarlı olmasının ötesinde mantıksal bir çerçeveye, modele oturtulması da güven unsurunu artırıcı bir etki yapar.

Örgütler itibarlarını yükseltmek ve bunu kalıcı hale getirebilmek amacıyla; paydaşlarının kimler olduğunu ve onlar tarafından nasıl algılandıklarını, piyasadaki rakiplerine göre nasıl bir itibara sahip olduklarını, rakiplerine göre güçlü ve zayıf yönlerini ve paydaşlarıyla etkileşimde kullanacağı yöntemleri çok iyi tespit etmelidirler. Yöneticilerin bunu başarabilmeleri, örgütsel itibarı yönetebilecek bilgi birikimine sahip olmalarına bağlıdır.

Güçlü kurumsal itibara sahip bir örgüt (<http://www.stratejifokus.com>);

- ❖ Yatırımcılarının kendisine yönelimini artırır
- ❖ Yatırımcıların başka kurumlara kaçış oranını düşürür
- ❖ Daha zayıf itibara sahip örgütlere göre kriz ortamından daha az etkilenir
- ❖ Sektör ortalamasının üzerinde kâr elde edebilir
- ❖ Normal dönemlerde hisse senedi piyasasında daha zayıf itibara sahip örgütlere göre daha yüksek performans gösterir
- ❖ Çalışan sadakatini ve verimliliğini artırır
- ❖ Satışlar, müşteri sadakat ve tavsiye edilirliliği yukarıya doğru ivme kazanır
- ❖ Projeleri ve programları için hükümet desteğini artırır.

Kurumsal itibarın bir değer olduğu ve itibara konulan değerın hızlı biçimde erime tehlikesiyle karşı karşıya olduğu açıktır. Bu değer erimesinin, o itibarın sahibinin doğrudan denetiminin tümüyle dışında kalan olayların ve eylemlerin bir sonucu olarak ortaya çıkabileceği açıktır. Örneğin, Edwina Cuddie'nin yumurtalarda bulunan salmanolle hakkındaki görüşlerinin, İngiliz yumurta üreticilerine etkileri-hem siyasi hem de ticari olarak – kamuoyuna mal olmuştur. Yumuşak peynirlerdeki listeria'nın yaşlılar, hamileler ve hastalar için tehlikesine ilişkin olarak Sağlık Bakanının uyarıları İngiltere'deki yumuşak Fransız peynirlerinin satışları üzerinde kısa vadeli yıkıcı etki yaratmıştır. Her iki durumda da kamuoyunda açıklanan görüşlerle medyanın yarattığı heyecan birleşerek, bu iki ürün grubunun itibarının yıkıma uğramasına yol açmıştır (Green, 1996: 21). Görüldüğü gibi gerçekleşen bu olaylar örgütler açısından finansal olarak büyük zararlara yol açmıştır. Örgütlerin karşılaştıkları bu kriz durumu, örgütün doğrudan kendisi ile ilgili olmayıp, kamuoyunun yanlış algılamasından ortaya çıkmıştır.

Kurumsal itibarı iç ve dış tehditlerden koruyabilmek için aşağıdaki tavsiyelerin dikkate alınması önemlidir (Green, 1996: 71):

- ❖ Düşmanca durumlar için bir temel iletişim planı olmalıdır. Üst düzey sözcülerin biraz medya eğitimi almaları gereklidir.
- ❖ Çok uluslu bir sorunların da çok uluslu olabileceğini kavramalı ve en azından başka yerlerde sorunlar çıkaracak tüketici baskılarını ve siyasi baskıları izleyebilmek için dünya üzerindeki diğer personelini de işin içine katmalıdır.
- ❖ Modern iletişim, baskı gruplarının haberleri birkaç saat içinde dünyaya iletmeleri anlamına gelmektedir. Örgütler mümkün olduğu kadar hızlı tepki göstermek için hazırlıklı olmalıdır.
- ❖ Çevreci gruplar ve diğer baskı grupları olayları yönetme konusunda örgütlerden daha başarılıdırlar. Varlıklar ve kârlarla değil, insanlar ve duygularla ilgilenmektedirler.
- ❖ Sorun halledildikten sonra bile durum izlemeye devam edilmelidir.

Bir örgüt güçlü bir kurumsal itibar ile müşterilerinin, yatırımcılarının, tedarikçilerinin ve çalışanlarının ilk tercihi haline gelerek sonsuz faydalar elde eder. Örneğin, müşteriler nezdinde yaratılan kurumsal itibar, marka değerini yükseltmekte,

sadakati artırmakta, yeniden satın almaya teşvik etmekte ve daha fazla kazanç sağlamaktadır. Aynı şekilde, çalışanlar nezdinde yaratılan kurumsal itibar, mevcut çalışanların daha nitelikli yeni çalışanları çekmesine, üretimin ve kârlılığın artmasını sağlayabilir. Kurumsal itibar aslında soyut bir nitelik olmasına rağmen somut olarak hissedar değeri yaratır. Çünkü itibar, bir örgütün iç ve dış ortamlarındaki rekabetçi pozisyonuna katkıda bulunur. Bir örgüt için itibarından daha önemli bir başka değeri olamaz. Çünkü itibar (<http://www.prciturkey.com>);

- ❖ Nakit akışını ve kârlılığı artırır
- ❖ Rakipleri uzakta tutan bir bariyer görevini görür
- ❖ Örgütün faaliyetine devam etmesi ve var olması için kamuoyundan tam yetki ve onay sağlar
- ❖ Durgunluk dönemlerinde ve krizlerde koruyucu bir kalkan yaratır.

Kurumsal itibar, ulusun en büyük örgütlerinin yönetimi içindeki en büyük sürükleyici faktör durumundadır. Olumsuz bir kurumsal itibarın en önemli sonucu, pazar faydası ve fiyat payı üzerindeki ters etkisidir. Satıcılardan tüketicilere, toptancılarla iş yapmak, işe alımlar, çalışanları elinde tutma, düzenleyicilerden kendini korumak ve finansal paydaşlarınızı memnun etmekte olduğu gibi bir çok konuda bir örgütün arkasında itibarı yoksa oldukça fazla zorlanacaktır (Nakra, 2001:402). Öte yandan bir örgütün itibar konumu ile uzun vadeli finansal performansı arasında çok yakın bir ilişki bulunmaktadır. Yatırımcılar örgütün gelecekteki finansal başarıları hakkında yaptıkları tahminlerde örgütün itibarını da gözettiklerinden, daha saygın örgütlerin daha yüksek finansal getirilere sahip olacaklarını düşünmek yerindedir.

Eğitim örgütleri toplumsal kurumlardır. Okullar toplum içinde faaliyet gösterdikleri için sosyal paydaşların örgütle ilgili izlenimlerinin yönetilmesi; kurumsal itibarın inşası, korunması ve geliştirilebilmesi için gerekli bir stratejidir. Okulun mevcut ve gelecekteki pozisyonundan doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen paydaşların beklentilerinin doğru olarak tespit edilmesi ve bu gereksinimlerin karşılanması okulun kamuoyu nezdindeki itibarının güçlenmesine katkı sağlayacaktır. Okulların iki türlü itibarının olduğunu ifade etmek mümkündür. Birincisi; okulun iç paydaşlarının yani yönetici, öğretmen, öğrenci, diğer memur ve hizmetlilerin kurum hakkındaki duygu, düşünce ve izlenimlerinden oluşan okulun iç itibarıdır. Kurumsal itibarına önem veren

okulların iç itibarına yatırım yapmaları ve bunu etkili bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir. Bu nedenle iç paydaşların bireysel ve mesleki beklentilerinin karşılanarak onların memnuniyeti sağlanmalıdır. Çünkü iyi bir iç itibar olmadan iyi bir dış itibar inşa edilemez. İkinci olarak; okulun dış paydaşlarının algılamalarından oluşan dış itibardan söz edilebilir. Okullar bir hizmet örgütü olup girdisi ve çıktısı insandır yani öğrencilerdir. Eğitim kurumlarındaki ürün ve hizmet kalitesi iç ve dış müşteriler tarafından istenilen bir kriterdir. Öğrenci velileri ve yakınları daha genel anlamda kamuoyu kurumsal başarıyı okullardan beklemektedirler. Kamuoyu okullardan öncelikle öğrencilerin iyi bir insan, iyi bir yurttaş ve iyi bir meslek sahibi olabilmeleri için nitelikli bir eğitim almalarını beklemektedir. Okulların toplum nezdinde iyi bir itibara sahip olabilmeleri kamuoyunun bu ve benzeri beklentilerini karşılamalarıyla mümkün görülmektedir.

1.4.1. Kurumsal İtibarın Boyutları

Kurumsal itibar yönetimi daima önemli bir strateji olarak görülmüştür. Örgütlerin birbirlerine üstünlük sağlamaları, kurumsal itibarlarının önemini kavrayarak onu bir değer olarak kabul etmelerine bağlıdır. Örgütler, itibarlarını aktif olarak yönetmeye ve onun etkililiğini saptamaya özen göstermelidirler (<http://www.harrisinteractive.com/expertise/reputation.asp>).



Kaynak: Reputation Management. (2004).
<<http://www.harrisinteractive.com/expertise/reputation.asp>>.

Şekil 13. Kurumsal İtibarın Altı Boyutu

Şekil 13'teki itibar yönetimi uygulaması, kurumsal itibar ölçeğinin daha da önemlisi itibar yönetimi stratejisinin bilimsel bir yapı olarak teşekkül etmesine yardımcı olacaktır. Bu stratejinin mantığı şöyledir: Paydaşlarınızın algılaması kurumsal itibarınızı oluşturur. Sıkı çalışmalar sonucunda dünyadaki bu alanın öncülerinden C. Fombrun & Cees van Riel'in de içinde bulunduğu Reputation Institute; kurumsal itibar

(algılamalar... v.b.) ile finansal faaliyetlerin (satın alma, yatırım tarzları...v.b.) örgütlerin etkililiğine ve verimliliğine katkısını ispatlamaya çalışmışlardır. Üstelik itibarın gelişimi ile örgütlerin finansal yapısı arasında güçlü bir bağ bulunmuştur ([http://www.harrisinteractive.com/expertise/ Reputation.asp](http://www.harrisinteractive.com/expertise/Reputation.asp)).

Örgütler açısından düşünüldüğünde, kurumsal itibarın etkili bir şekilde yönetilmesi hayati öneme sahiptir. İtibarın yönetilmesi ile sosyal paydaşların kurumla ilgili algılamaları belirlenerek itibarın inşası ve güçlendirilmesi sağlanabilir. İyi bir itibar yönetimi stratejisi sayesinde iç ve dış paydaş grupları nezdindeki algılamalar yönetilerek içte ve dışta güven ortamı oluşturulabilir.

İtibar, öz değerlerin yönetimi ile ilgili bir değerdir. Bu tanım, itibar yönetimine yatırım yapan örgütlerin özellikle bugünün değişken piyasasında başarılarına nasıl bir katkı sağlayacağını anlatmaktadır. Örgütler iyi itibarları sayesinde piyasadaki hızlı değişimlere ve aniden ortaya çıkan acil durumlara kolay bir şekilde müdahale edebilirler (http://www.osbornegroup.com/managing_a_core_asset.html). Bir örgüt çeşit yollarla müşterilerini hayal kırıklığına uğratar, çalışanlarını mutsuz eder, çevreyi kirletir ya da zehirlerse bu durum doğrudan veya dolaylı olarak kurumsal itibara zarar verir. Herhangi bir kriz anında örgüt ya sorumlu davranıp söz konusu aksaklıkları düzelterek itibarını tekrar kazanmaya çalışır ya da sorumsuz davranarak işleri içinden çıkılmaz bir hale sokar (Lewis, 1999).

Örgütler itibarlarını geliştirebilmek için şu yollardan faydalanabilirler (Westcott, 2005):

- ❖ Paydaşların örgüt hakkındaki düşüncelerini anlamaya çalışmak
- ❖ Örgütün medya ve iş çevreleri tarafından nasıl algılandığını tespit etmek
- ❖ Rakip örgütlerle de iletişim kurarak, onların örgüt hakkındaki düşüncelerini öğrenmek
- ❖ İtibarın gelişimi için, gerçeklik (mevcut durum) ile algılama arasındaki mesafeyi iyi yönetmek.

Örgütlerin çok hızlı değişim gösteren piyasa koşullarına adapte olabilmesi, en önemli değer olan itibarın etkili bir şekilde yönetilmesi ile mümkün olabilir. Güçlü bir kurumsal itibarın, örgütün etkililiğine ve verimliliğine katkısı çeşitli araştırmalarla

ispatlanmaya çalışılmıştır. Kurumsal itibar yönetimi ile ilgili olarak literatür incelendiğinde, itibarın boyutlarının farklı şekillerde işlendiği anlaşılmaktadır. Şekil 13'te belirtilen boyutlar ile kurumsal itibar açısından önemli olduğu düşünülen diğer boyutlar ayrı ayrı şu şekilde açıklanabilir:

1.4.1.1. Duygusal Cazibe

Müşterilerle örgütün ürün ve hizmetleri arasında duygusal bir bağ oluşmaktadır. Bu bağ; örgüt kültürünü, algılanan değerleri ve paydaşlarla nasıl bir ilişki kurulacağını da kapsamaktadır (Brady, 2005). Duygusal cazibe, saygınlık, takdir edilme ve güveni anlatmaktadır. Ayrıca bir örgütün iç ve dış paydaşlar tarafından ne kadar beğenildiği ve saygı gördüğü ile ilgilidir. Kurumu ile arasında duygusal bir bağ olan çalışan, kendini kurumla daha kolay özdeşirebilecek sonuçta güvenilir ve sadakatli bir birey haline gelerek kurumsal itibarı olumlu yönde etkileyecektir. Çalıştığı kurumdan memnun olan bir işgören dış çevrede örgütle ilgili olarak olumlu düşüncelerini ifade ederek sosyal paydaşların kuruma bakışını etkileyebilir.

1.4.1.2. Ürün ve Hizmetler

Piyasada iyi bir itibara sahip olabilmek, topluma sunulan ürün ve hizmetin kalitesi ile doğru orantılıdır. Her örgüt müşteri potansiyelini artırabilmek için ürün çeşitliliğini ve kalitesini geliştirme çabası içindedir. Müşteriler açısından bakıldığında ise durum aynıdır. Yani müşteri ucuz, kaliteli ürün ve hizmet aramaktadır. Belli avantajlar sunan örgütlere yönelerek ihtiyaçlarını karşılamaktadırlar. Müşteriler bu iletişim döneminde olumsuz bir durumla karşılaşmadığı sürece örgütle olan bağını koparmayacaktır. Örgütler müşterilerin ürün tercihlerini karşılamaya çalışırken aynı zamanda yeni alternatifler sunarak, onları sürekli bilgilendirmelidir. Bunun için örgüt tarafından yapılabilecek herhangi bir yanlışın yine örgüt tarafından kabullenilerek acilen çözüme kavuşturulması, müşterilerin güvenini kazanmak açısından önemlidir.

1.4.1.3. Finansal Performans

Finansal performans, bir örgütün kârlılık, yatırım amacıyla risk alabilme ve rekabet edebilme yeteneğini anlatmaktadır. Örgütlerin hedeflerine ulaşamamalarının nedenlerinden birisi, teknik ve fiziksel donanım açısından yetersizliktir yani kaynak yetersizliğidir. Ekonomik olarak yapısını güçlendiren örgütler küresel piyasada

diğerlerine oranla daha fazla itibara sahip olacaklar dolayısıyla bu da başarıyı beraberinde getirecektir.

1.4.1.4. Vizyon ve Liderlik

Liderlik insan toplumlarında büyük değer taşımaktadır. Lider ve liderlik konularında yapılan araştırmalar, incelemeler ve benzeri çalışmaların kapsamı, konuya verilen önemin soyut göstergesidir. Liderlik konusuna verilen önemde, insanın önemli ve kapsamlı özelliklerinden birisi olan yönlendirme ve yönlendirilme gereksiniminin büyük payı olduğu ileri sürülebilir (Aydın, 2000: 233).

Liderlik konusu yönetim alanının en önemli konularından birisidir. Bu nedenle üzerine sayısız araştırma yapılmış ve bu araştırmalarda liderlikle ilgili farklı tanımlar ortaya atılmıştır. Bu tanımlardan bazıları şöyle ifade edilebilir:

- ❖ Liderlik, izleyicilerin düşünce ve eylemlerini etkileme doğrultusunda güç kullanmadır (Çelik, 1999: 1).
- ❖ Erçetin'in Bernard'tan aktarımına göre (2000: 5) liderlik; grup üyelerinin gereksinimlerini ve isteklerini fark ederek; enerjilerini bu gereksinimleri ve istekleri karşılamaya yöneltmektir.
- ❖ Foster'e göre liderlik, toplulukta demokratik değerlerle yönlendirilen etik odaklara dayandırılmalıdır. Bu açıdan bakıldığında liderlik, okul kültürü ve yaşamında istenilmeyen özelliklerin dönüşümünde etik ve eleştirel uygulamaların kullanılmasını gerektirmektedir. Bu istenilmeyen özellikler ırk, sınıf ayrımı, cinsiyet sorunları, bireylerin dinsel seçimlerine ve yöresel farklılıklarına önyargılı bakışlar olabilir (Grace, 2000).

Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere liderliğin doğasında bir etkileme gücü vardır. Örgütsel açıdan düşünüldüğünde ise liderlik; yöneticilerin bireysel ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek amacıyla çalışanları etkileme ve yönlendirme süreci olarak ifade edilebilir.

Nasıl iyi bir lider olunur sorusunun yanıtı aslında çok basittir. Neyi, nerede yapacağınızı bilmelisiniz. Liderler komplekslerinden arınmış, kendi ile barışık ve çevresindekilerle başarılı iletişimi olan insanlardır. Kişilerin onlara adıyla hitap etmesi

onları rahatsız etmez (Kaşıkçı, 2002: 134). Liderin bir başka önemsenen boyutu; itibarın yüzde ellisinin onun omuzlarında olduğu gerçeğidir. Yapılan araştırmalar da gösteriyor ki bir örgütün çevresinde olumlu ya da olumsuz tanınıyor olması liderin konuyla ilgili performansından geliyor. Bu durumda, örgütlerde lider konumunda olanların itibar yönetiminin kritik başarı faktörü olduğunu söylememize gerek yok. Bu noktalar dikkate alındığında lider, geminin kaptanıdır. Nereye, nasıl gidileceğine o karar verecektir (Kadıbeşegil, 2005).

Karmaşık bir dünyada tutarlı ve tahmin edilebilir olmak, birlikte olduğu insanların kendilerini güvende hissetmelerine yardımcı olur. Ayaklarının altındaki zeminin kaymayacağından emin olan yeni fikirlere açık olur, risk almaktan korkmaz. Sağlam ve tahmin edilebilir olmak, insanların güvenle bir arada çalışmalarını, risk almalarını ve kendilerini ortaya koymalarını sağlar. Birlikte çalıştığımız insanların sizin ne düşündüğünüzü, o düşünceyle nereye yöneldiğinizi anlamalarını sağlayın. Her gün yön değiştirmeyeceğiniz, boy gösteren her yeni şeye kapılmayacağınızı bilirlerse, bu onlara rahatlık hissi verir, güven duygusu sağlar. Kestirilebilirlik her durumda aynı kişi olmakla ilgilidir; insanlar sizin nasıl bir cevap vereceğinizi tahmin edebilirler. Doğruyu söylemekten korkmayın. Hep aynı mesajı verin; insanlardan ne beklediğinizi kesin olarak belirtin. İnsanlar kendilerini güvenli hissederse canla başla çalışırlar ve o zaman yapamayacakları bir şey yoktur (Avcı, 2005).

Johnson (2000), tarafından yapılan bir araştırma da eğitim liderliğinin dürüstlük, saygı duymak ve saygı görmek gibi erdemlerle ilgili olduğu belirtilmektedir. Bu araştırmada yeni yöneticilerin kendilerine güvenirlilik oluşturmak için bireyleri yargılamadan ve çözüm önermeden önce onları dinlediklerini ve öğrenmeye çalıştıklarını saptamıştır.

Etkili okul yöneticileri, öğrenci başarısını ve öğretmen etkililiğini en üst düzeye çıkarmak için gerekli kaynakları sağlayabilecek bir yeteneğe sahiptir. Bu yöneticilerin seçici ve sistematik olarak uyguladıkları diğer destekleme yolları ise öğretmenleri dikkatli biçimde değerlendirme, başarılı olan öğretmenleri ödüllendirme ve planlama yapma olarak görülebilir. Etkili okul yöneticileri sadece öğretmenlerin performanslarına ilişkin detaylarla değil, aynı zamanda onların nasıl algıladıklarıyla da ilgilenir. Okul

yöneticisi öğretmenlerin bireysel işlerini daha iyi karşılmasına yardımcı olarak, öğrencinin daha iyi yetişmesi için ortam hazırlar (Çelik, 2003: 48).

Eğitim örgütleri açısından düşünüldüğünde ise okul liderliği; eğitimin temel üretim birimi olan okul örgütünde insan gücü ve madde kaynaklarının etkili kullanımını gerçekleştiren, eğitim personelinin karar alma sürecine katılımını sağlayarak onları yetkilendiren, okulun geleceğine yönelik vizyonun çalışanlarca paylaşılmasını sağlayan, uygulamalarda etik değerleri ön plana alan ve öğrenci başarısını yükseltmeyi amaçlayan bir yaklaşımdır (Aytaç, 2000: 83). Eğer okul yöneticileri okuldaki öğretmenlerin eğitim-öğretim misyonlarının ortak noktalarda ortaklaşmasını sağlayamaz, öğretmenlere birbirinden öğrenecekleri ortam ve fırsatlar vermez ve okulda öncelikleri belirlemezlerse en yetenekli öğretmenler bile öğrenci başarısı üzerinde beklenen etkiyi sağlayamazlar (Özden, 1999: 145).

Okul yöneticisi iyi bir lider değilse öğretimsel lider olamaz. Lider olabilen bir okul yöneticisi öğretmenlerin beklentilerini karşılayabilmelidir. Öğretmen etkili bir okulda yönetilen astlardan biri olmayı istememektedir. Öğretimsel lider olarak okul yöneticisi, öğretmenler arasındaki grup ilişkilerini güçlendiren, eğitim ve okulun amaçlarını geliştiren, öğrenme için ihtiyaç duyulan kaynakları sağlayan ve öğretmenleri denetleyip değerlendiren kişidir (Çelik, 1999: 43). Okul yöneticileri okulun geleceğine yönelik bir vizyona sahip olmalı ve sürekli olarak bu vizyona ulaşmaya yönelik çaba harcamaları gerekir. Okul yöneticilerinin rehberliğinde okul personeli tarafından ortaklaşa geliştirilmiş yazılı bir vizyon ifadesi olması gerekir. Böylece okulun nereye gittiği hakkında okul çapında bir uzlaşma sağlanmış olur ve okul yöneticileri hedefe ulaşmaya yardım etmeye çalışır (Aytaç, 2000: 91).

Okul yöneticisi, okul örgütü içindeki herkesin öğrenmelerine ve kendilerini geliştirmelerine yardımcı olur. Okul yöneticilerinin görevi geleceğe dönük sağlam fikirler üretmek, okul personeline neyin nasıl yapılacağına dair fikirler verip çözüm yolları ortaya koymaktır. Eğitim örgütlerinde verimliliğin sağlanması açısından okul yöneticisinin çalışanlarla arkadaşça bir iletişim kurarak, onlar için okulu içinde çalışmaktan zevk duyacakları bir ortam haline getirmesi önemlidir. Okul yöneticisinin en önemli liderlik rollerinden biri, çalışanların morali ve iş doyumunu üzerinde olumlu bir etki oluşturarak onların motivasyonunu sağlamaktır.

İllegal ve etiğe uymayan davranışın meydana gelmesinde bazı uygulama eğilimleri umursanmaksızın sıkı hedeflerin artmasının sağlanması için kendisini ve diğerlerini motive eden yapılan her şeyin kendisinden geçtiği yöneticilerin uzun süreli etkisi her zaman olumsuzdur. İnsanlar bir süre için olağanüstü sonuçlar üretebilir fakat bir güdüleyicinin içeride sağlıklı rekabet, bozulma ve dedikoduyu içeren süregelen stratejiler üretmesi gibi oldukça yoğun endişelere bağlı olan teknikler kaçınılmazdır. Bu örgütü temelden çürütür, itibarını ve çalışanların iyi duygularını ve güvenini yıpratır (Nakra, 2001: 403).

Okul yöneticisi, çalışanlarına zorla bazı istek ve emirleri yaptırabilir. Ancak onun olmadığı bir ortamda çalışanlar yine kendi doğrularıyla baş başa kalacaklardır. Onlarla verimli bir şekilde çalışabilmek için çalışanları tanımak ve anlamak gerekmektedir. Bunun için okul yöneticisi çalışanın hangi konularda başarılı olduklarını, hobilerini, fobilerini ve hayattan beklentilerini bilmeli; bu yolla onları anlamaya ve güdülemeye özen göstermelidir. Okul yöneticisinin personelini tanıyabilmesi için, okul içinde geçen süreyi onlarla sürekli iletişim halinde geçirmeye çaba sarf etmesi gerekmektedir. İnsanlar ancak karşılıklı iletişim kurarak birbirlerini tanıyabileceklerdir.

1.4.1.5. Çalışma Ortamı

Çalışanlar açısından çalışma ortamının elverişli olması çok önemlidir. Bunun için üst yönetim tarafından gerekli koşullar hazırlanmalıdır. Çalışanlar örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirilirken, onların istek ve beklentilerinin göz ardı edilmesi istenmeyen sonuçların doğmasına neden olabilir. Çalışanların çalışma şevki ve azmi, işini sevmesi, kurumsal başarının artmasına etki edeceğinden personel için en ideal ve verimli çalışma ortamının yaratılması önemlidir. Eğitimde itibarın inşa edilmesinde etkili olabilecek önemli bir faktör çalışma ortamının yeterli olmasıdır. Çalışanların sosyal ve mesleki yönden birbirlerini destekledikleri ve kendilerini kişisel olarak geliştirebilecekleri, güvene dayalı bir işbirliğinin hakim olduğu çalışma ortamının oluşturulması çalışanların başarısını ve kurumsal itibarı artıracaktır.

1.4.1.6. Sosyal Sorumluluk

Toplumun ilgi alanları ve yoğunlukları nedeniyle sınıflandırılan sosyal ortaklarımız; çalışanlar, müşteriler, yatırımcılar, medya, kamu bürokrasisi,

akademisyenler, milletvekilleri, sivil toplum kuruluşları, iş dünyası sendikalar vb. üst başlıklar altında değerlendirilebilir. Bunların her birinin örgütü nasıl algıladığı veya algılaması gerektiği iş sonuçlarımızı doğrudan etkilemektedir. Bir diğer ifade ile nasıl algılandığımız; bu grupları temsil eden kişi veya grupların ürün ve hizmetlerimizi satın alması, tercih etmesi, tavsiye etmesi, hisse senetlerimize ilgi göstermesi, kendisinin veya yakınlarının çalışmak için bize başvurmaları, toplum genelini ilgilendiren projelerde bizi yanlarında görmek isteyip istemedikleri ile yakından ilişkilidir. Bunların her bir tanesi de iş sonucu olarak değerlendirilmektedir (Kadıbeşegil, 2005).

Örgütsel sosyal sorumluluk, örgütlerin kendi ilgi alanları çerçevesinde sosyal refahın korunması ve geliştirilmesi için zorunlu olduğu faaliyetlerin araştırılmasına işaret eder. Sosyal sorumluluklar, genel olarak bir işletmenin ekonomik ve yasal koşullara, iş ahlakına, işletme içi çevresindeki kişi ve kurumların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi ve politikası gütmesine, insanları mutlu ve memnun etmesine yöneliktir. Örgütün ekonomik koşullara uygun davranışları, o ülkenin kendisine işletme için emanet ettiği kaynakları en etkili ve verimli biçimde kullanması, toplumun ihtiyaçlarına uygun miktar ve kalitede üretimde bulunması zorunluluğuna işaret etmektedir (<http://odev.gençbilim.com/odevgoster.php?il=kahramanmaras&id=3565>).

Uluslararası örgütler, iş aktiviteleri her ne olursa olsun örgüt olarak iyi bir vatandaş olmanın önemini uzun süredir bilirler. Birleşik Devletlerde örgütler, insan severlik, gönüllülük ve sosyal sorumluluğun diğer yönlerini desteklemenin değerinin uzun süredir farkındadırlar. Günümüzün global ekonomisinde örgütler sürekli olarak rekabette kendilerini diğerlerinden ayırma çabasındadırlar (Nakra, 2001: 404).

Günümüzde örgütlerin, toplumsal fayda sağlamak amacı çerçevesinde sadece tüketici kesimlerinin taleplerine uygun nitelik ve miktarda mal ve hizmet üretmeleri; söz konusu bu mal ve hizmetleri tüketicilerin isteklerine uygun miktar ve yerlerde; onların ödeme güçlerine uygun fiyat ve zamanda sunmaları sonucu oluşacak tüketim ve sağlanacak fayda algılanmamaktadır (Can ve diğerleri, 1991: 26). Uzun vadeli, tüketici ve toplum refahını temel alan bu görüş örgütün sosyal sorumluluğu anlayışına dayanmaktadır. Uzun dönemde örgütler dahil tüm ilgililerin çıkarına olan bu anlayışta örgütler bir yandan tüketicileri bir yandan da toplumsal öncelikleri tatmin etmek durumundadırlar (Baybars, 1991: 16).

Sosyal sorumluluklar genel olarak bir örgütün ekonomik ve yasal koşullara, iş ahlâkına, örgüt içindeki ve çevresindeki kişi ve kurumların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi ve politikası gütmesine, insanları mutlu ve memnun etmesine yöneliktir (Eren, 2002: 104). Örgütsel sosyal sorumluluk genellikle örgüt sosyal sorumluluğu olarak ifade edilmektedir. Çünkü, sosyal sorumluluk kavramı genellikle örgütlere atfedilmektedir. Buna örgütlerin ve diğer örgütlerin sosyal sorumluluklarını, eylemlerinde göz önünde tutma zorunluluğundaki farklılıklar sebep olmaktadır (Bartol & Martin, 1994: 103).

Bir örgüt sosyal sorumluluk anlayışının gereği olarak ürün ve hizmetlerinin kalitesini sürekli artırmalıdır. Ayrıca içinde bulunduğu toplumun sorunlarına karşı duyarlı davranarak bu sorunların çözüme kavuşturulmasına katkıda bulunmalıdır. Örgütlerin sosyal sorumluluk ilkesine uygun olarak hareket etmesi, o örgütün toplumun nezdinde itibarının artmasına katkı sağlayacaktır.

Örgütlerin toplum içinde meydana gelecek değişmelere uyum sağlaması ve sosyal sorumluluk bilinciyle faaliyette bulunması uzun vadeli çıkarları bakımından kendisine sorunsuz ve uzun bir yaşam sağlayacaktır. Örgütler ancak toplumun sağlığını baz aldıkları ve çevre kirliliğine karşı duyarlı oldukları ölçüde başarılı işletmeler olarak değerlendirilecektir. Kârlı faaliyette bulunmaya ne olursa olsun yaklaşımıyla bakan bir örgüt içinde bulunduğu gemiye delik açmak için azami bir gayret gösteriyor demektir. Örgütlerin çevreye olan artan sorumlulukları, tüketici hakları, koşulsuz müşteri tatmini, iş hayatında kadınların artan rolü ve cinsel taciz konularının hassasiyet kazanması gibi konular onlarca örnekten sadece birkaçıdır (<http://odev.gençbilim.com/odevgoster.php?il=kahramanmaras&id=3565>).

Örgütler içinde buldukları toplumun değerlerine ve hassasiyetlerine azami ölçüde dikkat göstermelidirler. Bir örgüt açısından sadece yatırım yaparak maksimum seviyede kar elde etmek kurumun varlığının idamesi açısından yeterli bir faaliyet değildir. Bunun yanında kamu yararı ilkesinin de göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Örgütler faaliyet gösterdikleri sahada öncelikle toplumun çıkarlarını gözetmelidirler. Sosyal sorumluluk bilincine erişmemiş örgütlerin finansal yapıları ne kadar güçlü olursa olsun, toplumun nezdinde iyi bir itibara sahip olmaları düşünülemez.

Seçilmiş ve atanmış memurlar özellikle kanun düzenleyiciler, örgütle ortak fayda yaratan bir ilişki içinde olmak isterler. Onlara örgütün toplumsal sorumluluklara önem verdiği gösterilmesi gerekmektedir. Bunun yokluğunda en iyi lobici bile kurumu kurtaramaz (Dörtok, 2004: 64). Toplumsal sorumluluk bir örgütün topluma karşı duyması gereken sorumluluklardır. Toplumsal olarak sorumlu olmak toplum üzerinde olumlu etkileri en üst düzeye çıkarıp, olumsuz etkileri en aza indirmektir. Toplumsal sorumluluk ekonomik, hukuksal, etik ve gönüllü olmak üzere incelenebilir (Çam, 2005):

- ❖ **Ekonomik sorumluluk:** Toplumun istediği ve gereksindiği mal ve hizmetleri örgütün sürekliliğini sağlayacak ve yatırımcılara karşı sorumlulukları yerine getirecek bir fiyatla üretmek.
- ❖ **Hukuksal sorumluluk:** Örgütlerin var olan yasalara uymasındadır.
- ❖ **Etik sorumluluk:** Yasalarla belirtilmeyen fakat bir örgütten toplumun beklediği davranışlardır.
- ❖ **Gönüllü sorumluluk:** Toplumun örgütlerden beklediği çeşitli katkılardır. Örnek olarak eğitim, çevreye duyarlı olmak vb gibi davranışlardır.

Sosyal sorumluluk projeleri bir örgütün toplumla bütünleşmesine, sosyal ortaklarıyla pozitif ilişkiler geliştirerek yakınlaşmasına fırsat vermektedir. Ayrıca günümüzde salt ticari başarı, bir örgütü değerlendirmek için yeterli kriter değildir. Artık dünyada örgütlerin başarı kriterlerinden biri de sosyal sorumluluk olarak kabul edilmektedir. İçinde bulunduğu topluma katkı sağlayabilen örgütlerin sosyal ortakları nezdindeki itibarı da artmaktadır. Dolayısıyla, sosyal sorumluluk, karar verici durumda olanların, kendi çıkarlarını olduğu kadar toplumun genel çıkarlarını da geliştirecek ve koruyacak eylemlerin yapılmasındaki zorunluluktur (<http://odev.gençbilim.com/odevgo ster.php?il=kahramanmaras&id=3565>).

Sosyal sorumluluk, topluma hizmet, çevreye duyarlılıkla ilgili bir kavramdır. Örgütler açısından toplumsal duyarlılığa sahip bir itibar yönetimi önemlidir. İtibar soyut bir değer olup iç ve dış paydaşların örgüte bakışını olumlu veya olumsuz yönde etkiler. Paydaşların kurumsal itibara ilişkin algılamaları olumlu veya olumsuz olabilir. Örgütler sosyal sorumluluklarının gereği olarak toplum yararına bir takım faaliyetler yapmalıdır. Bunlar arasında sportif ve sanatsal faaliyetlerin ekonomik olarak desteklenmeleri, çevreyi korumaya yönelik girişimler, eğitim ve kültür faaliyetleri bulunmaktadır. Bunun

gibi insanların yaşam standardını yükseltici faaliyetlerin sosyal sorumluluğun bir gereği olarak yapılması kamuoyu nezdinde itibarın yükseltilmesine bir vesile olacaktır.

1.4.1.7. Kurumsal İletişim

Bir örgütün durumunu yalnız bir paydaşı ölçü olarak değerlendirirsek, bu durumda örgütle onun paydaşı arasında bir etkileşimin var olduğunu kabul etmeliyiz. Örgütün bünyesinde birden çok paydaş bulunmaktadır. İtibar; paydaşların kendi arasında ve örgüt ile paydaşlar arasında oluşan karmaşık bir etkileşim ağının sonucudur (Dentchev & Heene, 2003).

İnsan ancak ilişkileri içinde varolabilen bir yaratık olduğundan, insanların düşünebilme, düşündüğünü karşısındakine anlatabilme yeteneği toplumsal yaşamın temelini oluşturur. İnsanoğlunun düşünce ve duygu alış verişini kısıtlamak ya da genişletmek onun yaşam biçimini değiştirir. Çağımız bu tür bir değişime ve bu alış verişin genişlemesine tanık oluyor. İletişim teknolojilerindeki gelişmeler kadar hiçbir teknolojik buluş yaşam biçimini, bireylerin bilinçlenmesini ve toplumsal davranışları etkilememiştir (Cüceloğlu, 1995: 219).

İletişim, Latince kökenli “communication” sözcüğünün karşılığıdır. Birbirlerine ortamlarında nesnelere, olaylar, olgularla ilgi değişimleri veren, bilgilerini birbirine aktaran, aynı olgular, nesnelere, sorunlar karşısında benzer yaşam deneyimlerinden kaynaklanan benzer duygular taşıyıp birbirine ifade eden insanların oluşturdukları topluluk veya toplum yaşamı içinde gerçekleştirilen tutum, yargı, düşünce, duygu bildirişimlerine iletişim denir (Oksay, 1997: 5). Kısaca iletişim; bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma süreci olarak tanımlanabilir (Dökmen, 2002: 19).

İtibar, algılamaların bir sonucu olarak oluştuğu için algılamaların yönetilmesi ve yönlendirilmesi görevinin iletişimin sorumluluğunda olduğunu ifade etmek yanlış olmayacaktır. İletişim, iş dünyasında çok önemli bir role sahiptir. Çünkü örgütün paydaşlarıyla arasındaki bilgi akışını kolaylaştırarak, paydaşların örgütle ilgili algılamalarının yönetilmesine ve yönlendirilmesine katkı sağlamaktadır. Ayrıca verilmek istenen mesajın hızlı bir şekilde hedefe ulaşmasını kolaylaştıracak, itibarın güçlenmesine vesile olacaktır. Pozitif iş sonuçlarını oluşturan faaliyetlerin

desteklenmesinde ve kamuoyu algılamalarının yönetilmesinde iletişimin rolü çok büyüktür (Deephouse, 2002).

Kurumsal itibarın etkili bir şekilde yönetilmesi, işlevsel bir iletişim planı sayesinde mümkün olmaktadır. Çünkü itibar kamuoyunun algılamaları sonucunda oluşmaktadır. Kurumsal itibarın dolayısıyla sosyal paydaşların algılamalarının yönetilmesinde iletişimin rolü yadsınamaz. Örgüt yöneticileri, kurumun iç ve dış paydaşlar nezdinde oluşan izlenimlerini ancak açık bir iletişim stratejisi ile belirleyebilirler. Diğer bir ifade ile kamuoyu nezdinde oluşan algılamaların belirlenmesi ve bu algılamaların yönetilmesi kurumsal iletişimin sorumluluğundadır.

Bununla birlikte örgütlerin iyi bir iletişim planına sahip olmaları başarılı bir değişimin ve gelişimin anahtarı durumundadır. Örgütlerin itibarlarının ve iletişim stratejilerinin kesinlikle iyi yönetilmesi gerekmektedir. Çünkü bu iki unsur, paydaşların örgüte bakış açılarının olumlu ve olumsuz yönde olmasında etkilidir ve bu soyut değerlerin etkili bir şekilde yönetilmesi özellikle üst yönetimin sorumluluğundadır (http://www.osbornegroup.com/managing_a_core_asset.html).

Kurumsal itibar yönetimi ile ilgili iki temel unsuru vardır. Birincisi; çevremizde, müşterilerimizde, toplum genelinde, iş dünyasında nasıl algılanmakta olduğumuzdur. Örgütün adı geçtiğinde yapılan yorumlar, değerlendirmeler bizim gerçeklerimizle ne kadar örtüşüyor? ne kadar doğru tanınıyoruz? Bizim gerçeklerimiz onlara nasıl yansımış? İkinci unsur ise; biz nasıl, hangi özelliklerimiz ile tanınmak istiyoruz? Bu özelliklerimizin arkası dolu mu? Yoksa sadece bir niyet mi? Kurumsal itibarın yönetilmesi işte bu iki unsurun altındaki yönetim disiplininizin tüm sosyal ortaklarımıza yönelik sistemli iletişimi ile ilgili bir uzmanlık alanını kapsamaktadır (Kadıbeşegil, 2005).

İtibar yönetimi ve bu yöndeki çalışmalar, bizzat üst yönetim tarafından benimsenmeli, onların bu yöndeki tutum ve davranışlarına paralel olarak örgüt içinde bir kültür haline gelmeli ve buradan örgütün iletişimde bulunduğu tüm paydaşları tarafından aynı şekilde algılanması sağlanmalıdır. Bu aşamada örgüt için kritik nokta, iletişim kanallarını etkin olarak yönetebilmektir. İletişim kanallarındaki değişik oyuncuların kesin bilgi sahibi olmalarını sağlamak için örgütler yoğun çaba göstermelidirler. Burada bulunan kişi ve kurumları, kendileri tarafından sağlanan

sürekli, kesintisiz ve doğru bilgiyi paylaşmaya teşvik etmeleri gerekir. Ayrıca potansiyel müşterilerin zihnine ve kalbine götüren etkin yolları belirlemek üzere geniş bir iletişim taktikleri yelpazesinden yararlanmak gerekir (Kuyucu, 2003: 20).

Başarılı bir iletişim düzeninin örgüt içinde kurulması, işlemesi başarılı yöneticilerin işidir. Örgütün her köşesinde varlığını ve ağırlığını duyuran iletişim düzeni, bilinçli bir yönetimin vazgeçilmez aracıdır. Bu nedenle iletişimi sağlayamayan hiç bir örgüt yaşayamaz. Yönetici, iletişimin anlam, ruh ve önemini kabul ve idrak etmelidir. Böylelikle en üstteki basamaktan en alttakine kadar her kişi aynı şeyi düşünür, aynı şeyi duyar ve aynı şeyi yapar duruma gelebilir. İletişimin gereksizliğine inanmış bir yönetici yönetimindeki örgütlerde başarılı sonuçlar beklemek olası değildir (Sabuncuoğlu & Tüz, 1995: 47).

İnsan etkileşiminin en güçlü organı hiç kuşkusuz iletişimdir. İletişim, bir canın bir cana dokunmasıdır. Örgüt ve motivasyon açısından bakıldığında bir canın (yönetimin) diğer bir cana (çalışana) nasıl dokunduğu önem kazanmaktadır. Yönetim, çalışanlara kendisine duyduğu kadar saygı duymadıkça ve bunu karşı tarafa belli etmedikçe canların teması hırçın olmaktadır. Her insanın sevmeye, saygı görmeye, değer verilmeye ihtiyacı ve hakkı vardır. Örgütsel ve toplumsal statüler bu hakkın tek taraflı kullanılmasına neden olamaz. Aksi halde motivasyondan söz edilemez. İnsanlar birbirlerine olan duygularını iletişim aracılığıyla aktarabildiklerine göre, motivasyonda iletişimin ayrı bir önemi vardır (Türkmen, 1999: 171).

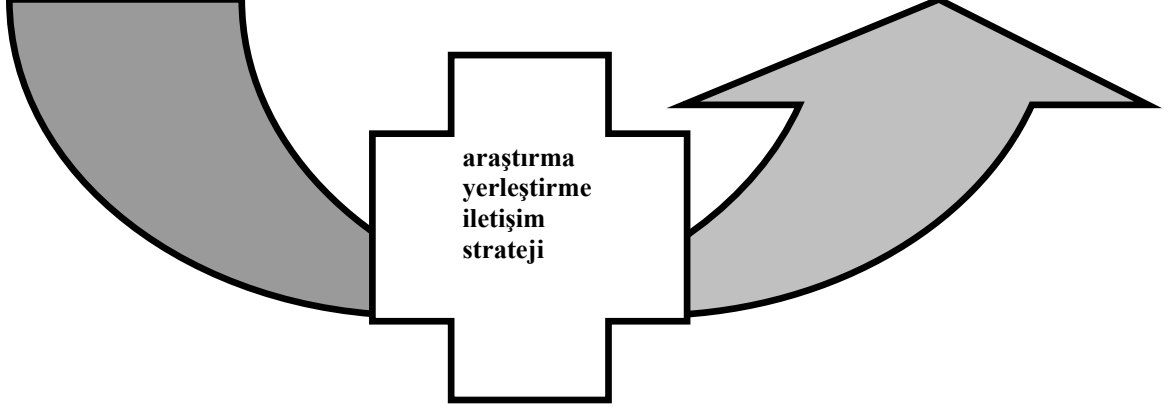
Şekil 14'te çeşitli paydaş gruplarına ulaşmak için kullanılacak iletişim biçimi; kapsamlı ve orijinal bir yaklaşım olarak sunulmaktadır. Buna göre araştırma, yerleştirme, iletişim, stratejiye dayalı bir metodoloji kullanılarak paydaş gruplarının iyi bir izlenime sahip olması sağlanmaktadır. Uygun bir çalışma yöntemi ile verilmek istenen mesajlar ve girişim yolları geliştirilerek daha sonra bunları çeşitli yollarla müşterilere, yatırımcılara, çalışanlara, ortaklara, medyaya, uzmanlara ve tüm topluma ulaştırılır. Sonuçta iyi bir şekilde araştırılan, planlanan ve uygulanan bir iletişim girişiminin hedef kitle üzerindeki güveni ve kredibilitiyi nasıl inşa edip artırdığı kolayca anlaşılabilir.

Örgütsel Özellikler

- Liderlik
- Çalışanlar
- Müşteri Hizmetleri
- Sosyal Olaylar
- Maddi Olanaklar
- Yönetim

Müşteriler

- Ortaklar
- Çalışanlar
- Uzmanlar
- Yatırımcılar
- Toplum
- Medya



Kaynak: Reputation Management.

<http://www.morrisseyco.com/expertise/reputation_management.asp>

Erişim Tarihi: 28.06.2005.

Şekil 14. Örgüt ve Paydaşları Arasındaki İletişim Süreci

Geçmiş yıllardaki skandalların etkileri, günümüz örgütlerinin kurumsal iletişim konusunda daha dikkatli davranmaya ve bu alana yatırım yapmaya yöneltmiştir. Bununla bağlantılı olarak kurumsal itibarın önemi daha da artmıştır. İyi bir itibarın, insanları örgütün ürünlerini almaya teşvik ettiğini ve yatırımcıları da yatırım yapmaları konusunda cesaretlendirdiğini ifade etmek mümkündür (Varghese,1997).

Olumsuz imaj söz konusu ise, örgütün tüm faaliyetleri denetlenerek adım adım etkiliği artırılmalıdır. Bu da ancak iletişim becerilerinin geliştirilmesi ile mümkün olabilir. Bütün paydaş grupları ile bire bir etkileşim halinde olmak ve her platformda iletişimi güçlendirmek olumlu imajın inşası için şarttır. Ancak çalışanlarla örgüt arasındaki iletişim ile müşteriler, medya ve toplum ile örgüt arasındaki iletişimin boyutu ve içeriği farklı olmalıdır. Her paydaş grubu için farklı iletişim stratejileri geliştirmek profesyonel bir yaklaşımı gerektirir. Paydaşlarla kurulacak iletişim bir günlük iletişim değil uzun bir süreci kapsamaktadır. Bu süreç bilginin paylaşılması, yayılması ve yeteneklerin geliştirilmesini zorunlu kılar (Srinivasan, 1998).

Bir örgütün itibarını yönetmesinin yolu iletişimi yönetmekten geçer. Örgütün sahip olduğu kültür ve değerleri doğrultusunda tasarladığı gelecek planlarını ve bu planların uzantısı olan iş hedeflerini gerçekleştirmesinde devreye soktuğu süreçlerden bir tanesi de iletişim süreçleridir. İletişim süreçleri örgütün ilişkide olduğu sosyal paydaşlar ile kurduğu iletişimin tamamını kapsar. Bu sosyal paydaşlar ise, çalışan, müşteri, medya, işbirliği yapılan örgütler, bayiiler, yatırımcılar, hükümet, üniversite, genel kamuoyu gibi o örgütün bugün ve gelecekteki durumundan etkilenen kitleleri kapsamaktadır. Tüm sosyal paydaşların o örgütle ilgili toplam algılaması, örgütün itibarının iyi yada kötü olmasını belirler ve kurumun bu algılamayı bilerek iletişimini uygun bir strateji ile yönetmesini gerektirir (Dörtok, 2004: 61). Kurumsal iletişim; organizasyona karşı kamuoyunu ve işletme iklimini etkileme hedefi olan tüm iletişim tedbirlerinin sistematik bir biçimde kombine edilerek uygulanmasıdır. Kurumsal iletişim, uzun vadeli uygulanan bir iletişimdir ve hedefi de bir imaj oluşturmak, korumak veya değiştirmektir (Okay, 2000: 169).

Başarılı bir itibar yönetimi iç ve dış paydaşlarla açık, doğru ve etkili bir iletişim kurmakla da ilgilidir. Hogan (2005); iletişimin, insanlar tarafından anlaşılmanın önemini şu sözlerle ifade etmektedir. Avukatlarla yirmi yıldır dostluğum vardır. Bu süre zarfında şunu anladım ki, onların kendilerine has bir konuşma dili vardır. Avukatlar, kişiler ve konularla ilgili sürekli legal olarak konuşurlar. Ancak günlük yaşamda bu durum insanlar açısından bir problem oluşturabilir. Legal konuşmayla, kelimelerin ve konuşma tarzının halk diliyle kullanılmaması kastedilmektedir. Avukatlar açısından, işlerinin geleceği için halkın anlayacağı dilden konuşmaları gereklidir. İnsan kendisini dinlerse, kendisini daha derinlemesine anlar. Kim olduğunu ve neler yaşadığını bilen, öbür insanları daha kolay anlar ve onların bakış açılarını daha kolay görür. Değişik ruh hallerimizi ve duygularımızı dinlemeyi öğrenirsek, kendimizin daha çok farkına varırız. Güçlü ve zayıf yanlarımızın farkına varırız. Bunlar insana daha geniş bir bakış açısı kazandırdığından, başkalarının bakış açılarını kavramamıza yardımcı olur. Dinlemek, bir kişiye önemli olduğunu anlatır; karşıdaki ile ilgilendiğini göstermenin yanı sıra, onun hayal kırıklıklarını vaktinden önce görebilmeyi ve onu önlemeyi sağlar. Etrafınızdakileri sadece bir çalışan, bir memur veya sıradan bir vatandaş değil, insan olarak görmek, onun arzu, istek ve beklentilerini dikkate alarak davranmak gerekir (Avcı, 2005).

Kurumsal itibarın etkili bir şekilde yönetilebilmesi için örgüt içinde başarılı bir iletişim düzeninin kurulması gerekli görülmektedir. Örgütler etkili bir iletişim stratejisi sayesinde sosyal paydaşlarının arzularını aynı zamanda kurumun da onlardan beklentilerini doğru olarak tespit edebilir. İletişimin gereğine inanmayan örgütlerin mevcut piyasa koşullarında ayakta kalabilmeleri zorlaşacaktır. Bunun için örgütler kurumsal iletişim konusunda daha duyarlı ve dikkatli olmalı ayrıca kamuoyunda güçlü bir kurumsal itibarın oluşturulabilmesinin sosyal paydaşlarla kurulacak olan açık bir iletişimden geçtiği unutulmamalıdır.

İyi bir motivasyonun önündeki engellerden biri kötü iletişimdir. Bu problem en saltanatlı yönetim kurulu odalarından en mütevazı evlere kadar her yerde mevcuttur. İnsanlar motive edicileri memnun edememektedirler. Çünkü onların ne istediklerini bilmemektedirler. İletişim düzeldikçe motivasyon da iyileşecektir. Çalışanlar, kendilerinden istenilenin ne olduğunu tam olarak bilirlerse, eğer istenilen şey makul ise bunu yerine getireceklerdir (Hanks, 1999: 22). Okul yöneticisi, iletişimci olarak herkesin paylaşacağı bir vizyon oluşturmalıdır. Okulun etkinlik ve programlarının anlaşılmasını ancak etkili bir iletişim kurarak sağlayabilir. İletişimci olarak okul yöneticisi, etkin dinleme, grup içi ilişkileri anlama ve okulu etkileyen çevresel güçleri tanıma konusunda uzman olmalıdır (Çelik, 1999: 46).

Örgüt ortamında bireyler arası etkileşim, morali olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Okul örgütünde, yöneticilerle öğretmenler arasındaki etkileşimin bireylerin moralini büyük ölçüde etkilediği görülmektedir. Zihinsel ve kültürel açıdan yüksek düzeyli, meslek içi ve meslek dışı ilişkiler sağlayan nitelikte bir etkileşim, öğretmenin mesleksi ufkunu genişletici, yeni görüşler kazandırıcı, özendirici, güdüleyici ve moral verici bir etki yapmaktadır (Aydın, 1986: 96).

Örgüt, kriz farlarının önünde kaçan bir geyik olmamalıdır. Kurumsal itibarın daha etkili bir şekilde korunabilmesi için yöneticilerin medya iletişimi konusunda eğitimden geçmeleri gereklidir (Patterson, 2004). Kriz anında medya ile açık ve pozitif bir iletişim içerisinde olmak hayati bir öneme sahiptir. Örgütün basın sözcüleri konuyla ilgili bilgi vermeli veya yorum yapmalıdırlar. Basın mensuplarına mümkün olduğu kadar açık, basit ve önemli bilgiler aktarılmalıdır. Örneğin, olayları araştırıyoruz, olayla ilgili olarak çalışmalarımız devam ediyor gibi basit ama önemli ifadeler kullanılabilir.

Aksi takdirde medyanın örgütünüzün itibarını ve geleceğini düşünmeden acımasızca yorumlar yapması muhtemeldir (www.newpublicrelations.com).

Bir yönetsel yapıda iyi bir iletişim düzeninin uygulanması ancak iyi yöneticilerle olasıdır. Örgüt içi ve dışı çeşitli bilgilerin olumlu biçimde en yukarıdan en aşağıya doğru ulaştırılmasında, yöneticiler kilit noktayı meydana getirirler. Böylelikle işler yöneticilerin kendilerinden ne beklediğini, ne isteyebileceğini ve ne yapmaları gerektiğini bilebilirler. Yönetici bilgi kanallarının işlemesini hem sağlamalı ve hem de denetlemelidir. Yaygın iletişim kanalları örgütün bir ucundan diğer ucuna kadar her köşesiyle bağlantı kurabilmeli her an iletişime açık tutulmalıdır. Bu kanallarda oluşacak en ufak bir tıkanma, birçok basamakta yeterli ve gerekli bilgi alınmayışı nedeniyle işlerin aksamasına yol açar (Sabuncuoğlu & Tüz, 1995: 48).

İletişimin de kendi dünyası içinde somut hedefleri vardır. Bu hedefler, belirli sosyal ortaklarda (müşteri, çalışan, yatırımcı, medya, kamu bürokratları, yerel toplum, yerel yönetim vb.) somut algılamalar oluşturmaya yöneliktir. Bunun için mesajlar ve kanallar kullanılır. Stratejik iletişim, bu sürecin, o örgütün gelecek planları, iş hedefleri ve operasyonel planları kapsamında tasarlanıp ölçümlenmesini öngörür. Bir diğer anlatımla, o örgütün gelecek değerinin içinde iletişimin somut bir katma değeri vardır (<http://www.orsa.com.tr>).

Örgüt, amaçlar doğrultusunda etkinliklerde bulunacağından bunun için bireysel davranışların yönlendirilmesi gerekmektedir. İletişim olmadan bireysel davranışların yönlendirilmesi olanaklı değildir. İletişim, örgüt üyelerinin aralarındaki etkileşimi sağlamak açısından da örgütteki eşgüdümleme sürecine katkıda bulunmaktadır. İletişim ayrıca, örgütte neyin, neden ve nasıl yapılması gerektiği sorularını cevaplayan, örgütsel sorumluluk ve hakların bilinmesine yardım eden, belirsizliği ortadan kaldırarak örgüt üyelerini örgüte bağlayan işlevler icra etmektedir. İletişim vasıtası ile yönetim, kararları örgüt çalışanlarına iletir ve istekleri üst organlara yansıtır (Terzi, 2000: 4).

İş hayatında yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru iletişim genellikle zayıftır. Örgüt kimliği, ürün tasarımı, pazarlama, reklam ve üretim planları müdürün kafasında şekillenir. Her gün adamlarını bir araya toplayıp onlara bu planları anlatmak ister fakat bir türlü fırsat bulamaz. Bunun sonucunda örgütte dengesizlikler başlar ve

verim düşer. Bir örgüt pazarlama çabalarının başarılı olmasını istiyorsa, iletişimi etkileyen pek çok engelin ortadan kaldırılması için çalışmalıdır (Gümüş, 1999: 119).

Öğretmen ve yönetici arasındaki karşılıklı güvene dayalı olarak kurulacak bir iletişim, okul yöneticisinin daha kolay öğretmenlik rolünü oynamasına yardımcı olur. Ancak bürokratik okul yöneticileri öğretmenlerden tamamen soyutlanmışlardır. Bürokratik okul yöneticileri fiziki olarak öğretmenlere çok yakın, fakat psikolojik olarak öğretmenlerden çok uzaktır. Öğretmenler odasına günlerce girmeyen, öğretmenlerle arasına psikolojik duvarlar ören, çok sayıda okul yöneticisi vardır. Bu tip yöneticilerin öğretmenlere öğretmenlik yapması zordur (Çelik, 1999: 123).

Okul örgütünde motivasyonun sağlanabilmesi için bireyler arasındaki açık bir iletişim çok önemlidir. Açık iletişim, çalışanların birbirleriyle ilgili olması, birbirlerine dikkat ve saygı göstermesi anlamında düşünülmelidir. Bunun için çalışanlar, örgüt içindeki iletişim vasıtasıyla kendilerinden neyin yapılması beklendiğini ve örgüt dışında işleriyle ilgili olarak nelerin gerçekleştiğini bilmek isteyeceklerdir. Bu yüzden örgüt içinde serbest bir şekilde bilgi akışının sağlanması gerekmektedir. Okul yöneticisinin örgüt içindeki tavır ve davranışları, çalışanlara karşı tutumları onun örgüt içindeki motivasyonun sağlanması bakımından önemli görülmektedir.

Çelik'e göre, iletişimci olarak okul yöneticisinin rollerini şunlardır (2003: 50):

- ❖ Öğretimsel lider, çift yönlü iletişim kurar ve öğretmenleri gerçekçi olarak değerlendirir.
- ❖ Öğretimsel lider, özlü ve açık konuşur ve yazar. Örgütsel iletişim sağlamada güzel konuşma ve yazma becerisine sahiptir.
- ❖ Öğretimsel lider, çatışma yönetimi stratejilerini uygulamaya çalışır. Çatışma durumlarına açıklık getirir ve çatışmaları etkili biçimde yönetir.
- ❖ Öğretimsel lider, sorun çözme tekniklerini öğrenerek grubun eylem yönünü seçmesini kolaylaştırır.
- ❖ Öğretimsel lider, öğrenci, veli ve öğretmen arasında güçlü bir etkileşim sağlayarak grup sürecini yönetir.
- ❖ Öğretimsel lider, bir grup üyesi gibi çalışır; grup üyelerinin güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirir. Kişisel ve grup hedeflerini birbiriyle bütünleştirir.

Günümüzde kurumsal itibarı yönetmek ve buna bağlı olarak kurumsal iletişimin yönetim performansı olarak tanımlanması bir rekabet kriteri haline gelmiştir. İletişim, sadece özel sektörde değil, kamu ve sivil toplum yapılanmasında da bir numaralı yönetim önceliği olmuştur. Örgütler, toplum nezdindeki farklılaşmalarını ancak iletişimle gerçekleştirebileceklerini görmüşlerdir. Söz konusu farklılaşma, kurumların paha biçemeyecekleri itibarlarının yönetilmesi ile eş anlamlıdır. Bu nedenle örgütlerin gelecek planları vardır. İş hedefleri bu planların içinde tanımlanır ve bu hedefler; üretim, pazarlama, satış, insan kaynakları, lojistik, teknoloji, finans gibi operasyonel planlarla örgütlenmiş organizasyon yapılanmalarına aktarılır. Önemli olan örgütün, gelecek değerini oluşturan müşteri, yatırımcı, insan kaynakları ya da toplumsal değer gibi iş sonuçları ile buluşmasıdır (<http://www.orsa.com.tr>).

Okul yöneticisi iletişimci olarak herkesin paylaşacağı bir vizyon oluşturmalıdır. Okul yöneticisi, okulun etkinlik ve programlarının anlaşılmasını etkili bir iletişim kurarak sağlayabilir. Etkili iletişim üç düzeyde gösterilebilir. Birebir ilişkiyle küçük gruplarla ve büyük gruplarla iletişim kurulabilir. Okul çevresinin, velinin ve daha geniş toplulukların okulun vizyonunu paylaşması yoluyla etkili bir iletişim kurulabilir. İletişimci olarak okul yöneticisi, etkin dinleme, grup içi ilişkileri anlama ve okulu etkileyen çevresel güçleri tanıma yolunda uzman olmalıdır (Çelik, 2003: 49).

Kurumları başarıya götüren en önemli öge ast-üst ilişkilerinde anlayışa duyarlı bir ahenktir. Yöneticinin, yönettiği bölümün yaptığı işlerde ne kadar bilgisi olursa olsun, emri altındakilerin yapmaları gerekli işleri ne kadar iyi bilirse bilsin iyi sonuç almada en önemli rolün, ast-üst ilişkilerinin bir ahengi sonucu olduğu görülmektedir. Bu nedenle örgüt içerisinde gerek aşağıdan yukarı, gerek yukarıdan aşağı iletişim kanallarının açık olması motivasyonu önemli ölçüde etkileyecektir.

1.4.1.8. Halkla İlişkiler

İtibar yönetimi, zaman zaman halkla ilişkiler alanında da kullanılmaktadır. Örgütler rakiplerine oranla daha etkili ve farklı olabilmek için itibar yönetimi stratejisine ağırlık vermiş; önemli bir katma değer olan itibarın farkı ve önemi anlaşılmaya başlamıştır. Bazen, örgütlerin kendilerinin yapmış oldukları reklamlar bile marka itibarlarına zarar verebilmektedir. Reklam, itibarın tesisi ve devamı açısından

önemli bir kriterdir, bu nedenle örgütler reklam araştırmalarına da kaynak ayırmalıdır (Marckini, 2004).

Halkla ilişkiler genel olarak örgütle paydaşları arasındaki etkileşimin sonucu olarak ortaya çıkmış olan bir yaklaşım tarzıdır. Örgütler, halkla ilişkileri kendi üretmiş oldukları ürün ve hizmetleri kamuoyu ile paylaşmak amacıyla kullanırlar. Bu yönü ile halkla ilişkiler, örgütle paydaşları arasındaki çift yönlü bir iletişim tarzı olarak görülebilir. Örgütler faaliyet gösterdiği çevredeki sosyal paydaşlarını ikna etmek, aralarındaki ilişkiyi daha da geliştirmek amacıyla halkla ilişkiler faaliyetlerinden yararlanmaya çalışırlar. Kamuoyu nezdinde oluşan kurumsal itibarın güçlendirilmesi için halkla ilişkilerden azami ölçüde faydalanılmalıdır.

İtibar çoğu kez, bir örgütün pazarlama fonksiyonları ile kamuoyu veya halkla ilişkiler fonksiyonları arasında bulunan bir varlık olarak görülebilir. Etkin bir itibar riski yönetimi için gerekli beceri ve teknikler de esas olarak bu alanlarda -halkla ilişkiler fonksiyonu daha önemli olarak- bulunur. O halde örgütün bir halkla ilişkiler departmanı varsa veya halkla ilişkiler faaliyetinden kim sorumluyorsa, itibar riski yönetiminin sorumluluğunun olması gerektiği oldukça açıktır (Green, 1996: 50).

Halkla ilişkiler faaliyetinin terim olarak kullanılması eskiye dayanmaktadır. 1807 yılında ABD Başkanı Thomas Jefferson bir kongrede halkla ilişkiler kavramını kullanmıştır. Başkan'ın bu terimi kullanmadaki amacı, kongredeki savlarını desteklemek amacıyla sihirli kelimeler kullanmak istemesidir. Yalnız halkla ilişkilerin kullanımını bundan daha önceki tarihlere rastlamaktadır. Bugün ise, örgütlere rekabet avantajı sağlayan bir yaklaşım olarak algılanmakta ve başarının anahtarlarından biri olarak görülmektedir. Örgüt yöneticileri, halkla ilişkileri kurumun dış görünümünü yani imajını inşa etmek amacıyla daha sıklıkla kullanmaya başlamışlardır. Rekabetçi piyasa koşullarında her örgütün halkla ilişkilere ihtiyacı olacaktır. Örgütler çevresel etkenleri belli kriterler dahilinde düzenlemeye çalışırlar ve bunu yaparken halkla ilişkilerden destek almaktadırlar (Srinivasan, 1998).

Halkla ilişkiler genel anlamıyla, örgütün kendi çevresiyle ilişki kurması demektir. Kelime anlamı olarak halkla ilişkiler, kişinin yada örgütün halkla ilgisini geliştirme ve anlama yolundaki çabalar veya kişi, örgüt veya bir örgütle halk arasındaki karşılıklı anlayış ve iyi niyeti geliştirme sanatı olarak tanımlanmaktadır. Daha kapsamlı

olarak halkla ilişkiler; bir örgütün kendi amaç, politika ve faaliyetlerini tanıtmak, buna karşılık ilgili kişi ve grupların güç ve desteğini sağlamak amacıyla karşılıklı ilişki kurması ve bu ilişkiyi geliştirerek sürekli kılması için giriştiği sürekli ve planlı çabaların ustalıklı uygulanması sürecidir. Halkla ilişkilerde hiçbir zaman tek yönlü bir iletişim düşünülemez. Bu nedenle örgütten çevreye mesajların gönderilmesi değil, ilgili kişi ve grupların istek beklenti ve şikayetleri de yönetime yansımalıdır. Halkla ilişkilerde temel yaklaşım tarzı inandırma ve ikna etmedir (Gümüş, 1999: 95-96).

Halkla ilişkiler; bir örgüt ile kamuoyu arasında karşılıklı anlayışın yaratılması ve sürdürülmesi için bilinçli ve planlı bir çaba olarak ifade edilmekte; bunun yanı sıra bir örgüt ve onun ürünleri ve hizmetleri hakkında kamuoyuna olumlu mesajlar vermek için bilinçli ve planlı bir çaba olarak tanımlanmaktadır. Halkla ilişkiler müdürü, itibar riski yönetimi programı için sorumluluk alabilecek en uygun kişidir. Halkla ilişkiler alanında kıdem düzeyine göre atama yapılmış olması, örgütün itibarını zaten ciddiye almakta olduğunu ve gerçek bir yönetim kurulu olmasa bile, halkla ilişkiler müdürünün, programın hem rutin hem de kriz ortamında düzgün işlemlerini sağlayacak bilgiye ulaşma imkanına ve yeterli bilgiye sahip olduğu anlamına gelecektir (Green, 1996: 51).

Halkla ilişkiler terimi, reklamdan daha başka bir şeyi anlatmaktadır. Aralarında çok fazla bağlantı bulunmamaktadır. Halkla ilişkilerin misyonu, örgütün itibarının inşasını sağlamaktır. Halkla ilişkiler bir hizmet sektörü olarak günden güne gelişmektedir. Günümüzde örgütler paydaşlarıyla, çalışanlarıyla ve çevreyle ilgili konularda daha duyarlı davranmaya özen göstermekte aynı zamanda itibarlarına ve onun yönetimine yatırımlarını artırmaktadırlar. Çünkü itibarın getirisi olan bir değer olduğunun farkına varmışlardır (Varghese, 1998).

Halkla ilişkiler genel olarak, örgütün sosyal paydaşları ile etkileşim halinde olması; örgütün ürün ve hizmetlerinin itibarının toplum tarafından olumlu olarak algılanması amacıyla girişilen faaliyetler olarak ifade edilebilir. Ürün ve hizmetler hakkındaki sosyal paydaşlar nezdinde oluşan yanlış algılamalar düzeltilebilir ve yönetilebilir. Bunun yanında iç ve dış paydaş gruplarının örgütten beklentileri kolayca belirlenerek buna uygun çözüm yolları üretilebilir. Örgüt, halkla ilişkiler vasıtası ile faaliyet alanıyla ilgili olarak kamuoyunun desteğini arkasına alabilir. Bunun için halkla ilişkiler faaliyetlerinin titizlikle sürdürülmesi gerekmektedir. Etkili bir halkla ilişkiler

faaliyeti ile kurumun ürün ve hizmetlerinin sosyal paydaşlar nezdindeki itibarı inşa edilebilir ve geliştirilebilir.

Toplumsal açıdan olaylara bakıldığında halkla ilişkilerin amaçları şöyle özetlenebilir (Tortop, 1986: 34):

- ❖ Halkı aydınlatmak.
- ❖ Halkın yönetimle olan ilişkilerinde işleri kolaylaştırmak.
- ❖ Halkla işbirliği sağlayarak hizmetlerin daha çok çabuk ve kolay görülmesini sağlamak.
- ❖ Halkın dilek, istek, tavsiye, telkin ve şikayetlerini dinlemek, aksaklıkların giderilmesi için çalışmalar yapmak.

Halkla ilişkilerin amacı, bir örgüt ile diğer çeşitli örgütler arasında iyi bir ortam meydana getirmektir (Tortop, 1993: 38). Örgüt halkla ilişkilerin bir gereği olarak çevredeki eğitim kurumlarıyla irtibatını kesmemelidir. Örgüt eğitim kuruluşlarıyla kurduğu ilişkiler sonucu yetişmiş insan gücü sağlama şansını da elde eder. Öğrencilere burs verme, özürlü kişilerin eğitimine yardımcı olma, öğrencilere işletme içi geziler düzenleme, bir okul açma ya da bir okulun açılmasına katkıda bulunmak birer halkla ilişkiler hizmetidir ve işletmeler sosyal sorumluluğunun bir görüntüsüdür. Örneğin, az gelişmiş bir yörede okul açan kurum o bölge insanının gönlünü kazanma fırsatını yakalar. Üstelik o binanın kapısına yazılan kurumun adı bina ayakta durduğu sürece durur (Sabuncuoğlu, 1996: 89-90).

Yoğun rekabet ortamı, örgütün iletişim yöntemlerinin desteğine daha fazla gereksinim duymalarına neden oluyor. Örgütler hedef kitleleri ve toplumla daha etkin bir iletişim kurabilmek için reklam ajanslarından, satış promosyon uzmanlarından, halkla ilişkiler örgütlerinden destek alıyorlar. Bu yöntemlerden bir tanesi halkla ilişkilerdir. Halkla ilişkiler, iyi bir kurumsal imaj yaratmak ve tanıtım tekniklerinden yararlanarak, işletmenin çeşitli kitlelerle diyalogunu geliştirmeyi hedefleyen, duyurudan daha fazla anlam ve uygulamayı içermektedir. Piyasaya sunulan ürün, marka haline gelene kadar uzun bir süreçten geçer. Tüketicisiyle ilk tanışmasında reklamın gücünden yararlanan ürün veya hizmeti gerçek anlamda benimsetmek, kullanıcısıyla arasında duygusal bir bağ kurarak “marka” haline getirmek ve sadakat yaratmak, halkla ilişkilerin görevidir. Bunu, ürünün nitelikleri göz önüne alınarak gerçekleştirilen sosyal

faaliyetlerle, topluma yarar sağlayan projelerle, ama en önemlisi ürünle arasında kurabildiği “duygusal bağın” gücüyle adım adım oluşturur. Reklamların devam etmesi ise markanın tutunmasını, yerini sağlamlaştırmasını sağlar (www.dunyagazetesi.com.tr).

Halkla ilişkilerin hedefleri şöyle ifade edilebilir (Çamdereli, 2000: 20):

- ❖ Halkı aydınlatmak ve onlara çalışmalarını benimsetmek
- ❖ Halkta yönetime karşı olan olumlu davranışlar yaratmak
- ❖ Halkın yönetimle olan ilişkilerini kolaylaştırmak
- ❖ Halktan bilgi toplamak, halkı bilgilendirmek
- ❖ Halka işbirliği sağlamak
- ❖ Özel veya kamu yararlarına cevap vermek.

Global piyasa koşullarında çok hızlı değişme ve gelişmeler yaşanmaktadır. Örgütlerin bu değişim rüzgarından olumlu veya olumsuz yönde etkilenme olasılığı her zaman mevcuttur. Kurumsal itibarı tehdit edebilecek riskler ancak etkili bir halkla ilişkiler faaliyeti ile belirlenebilir. Halkla ilişkiler bu yönü ile kurumsal itibarı değişik tehlikelere karşı koruyan bir kalkan gibidir. Etkili bir halkla ilişkiler faaliyeti ile örgütsel süreçteki aksayan yönler tespit edilerek en kısa sürede bu aksaklıklar giderilebilecektir. Halkla ilişkiler, kamuoyu nezdinde kurumun sağlam bir itibara kavuşmasına ve bu itibarın sürekli olmasına katkı sağlamaktadır.

Örgütün, halkla ilişkiler fonksiyonunun başarıyla uygulanabilmesi için, uygulama sürecine ve takip edilecek yöntemlere büyük önem vermek gerekir. Halkla ilişkilerin uygulama süreci şu aşamalardan oluşur (Tutar, 2000: 184-185):

1. *Amaç belirleme:* Halkla ilişkilerin en önemli aşamasıdır. Belirlenecek amaçlar, örgütün tümüne yönelik olabileceği gibi, belirli problemlerin ortadan kaldırılması için de konabilir.
2. *Bilgi toplama:* Bilgi toplama gerçekte amaç edinme aşamasıyla iç içedir. Kriz dönemlerinde problemlerin teşhisi ve amaçların tanımlanmasında, toplanan bilgi ve veriler karar süreçlerinde büyük bir öneme sahiptir.

3. *Faaliyetlerin planlanması:* Elde edilen bilgiler doğrultusunda faaliyet planları yapılır. Planlama aşamasında amaçlar ve elde edilen bilgiler göz önünde bulundurularak kullanılacak araçlar belirlenir.
4. *Uygulama:* Planlama aşamasında belirlenen mesajlar, kararlaştırılan amaç ve yöntemlerle hedef kitleye ulaştırılır.
5. *Sonuçların değerlendirilmesi:* Gerek uygulama sırasında elde edilen geri bildirimler gerekse krizin bitiminden sonra toplanacak bilgiler, geçmiş çalışmalar hakkında bilgi verirken aynı zamanda yeni çalışmalar için temel oluşturacaktır.

Önceden beri, teknoloji üreten ve pazarlayan örgütler halkla ilişkileri önemsemişlerdir. Son zamanlarda halkla ilişkilerle medya arasındaki ilişki giderek sıkı bir rekabete dönüşmüştür. Yapılan araştırmalar, kaliteli halkla ilişkiler hizmetinin örgütler açısından bir avantaj olduğunu göstermektedir (<http://www.prpoint.com/decline%20and%20fall%20o%20fpr.htm>).

Büyük örgütlerde halkla ilişkiler müdürü veya benzer unvana sahip bir yönetici daha yüksek bir kıdeme sahip olabilir. Bu kişi yönetim kurulu üyesi olmayabilir fakat yönetim kurulu üyesi statüsüne yakın bir konumda olması iyi olacaktır. Bir örgüt dışarıdan danışman istihdam ettiğinde bu danışmanın örgütün uygun bir üst yöneticisine ideal durumda genel müdüre karşı sorumlu olacak şekilde programı yönetmesi için kullanılması düşünülebilir. Danışmanlar örgüt içindeki hat yönetim yapısının içine hapsolmama avantajına sahiptirler ve bunun ötesinde olaylara daha objektif bakmaları muhtemeldir (Green, 1996: 50).

Halkla ilişkiler, örgütün imajına ya da ürünlerine/hizmetlerine yönelik pozitif yönlü söylentilerin çıkmasına yol açarak kamuoyunda örgüt ve ürün/hizmet hakkında konuşulmasını sağlar. Halkla ilişkiler; pazarlamanın hedef kitlesinin tanımlanması ve kimlerle iyi ilişkiler geliştirileceğinin önceden saptanması açısından anahtar bir rol üstlenir. Halkla ilişkiler uzmanları, pazarlamaya ilişkin kararlara ürünün ya da hizmetin tüketiciye nasıl ve nerede sunulması gerektiğine ilişkin bilgiler sunarak yardımcı olurlar. Çünkü yer ve zamanla ilgili lojistik kararlar ürün ya da hizmet piyasaya sürülmeden önce alınmış olmalıdır. Pazarlama karmasını oluşturan unsurlar içinde

halkla ilişkiler tanıtım faaliyetleri, özel bir takım olaylar, sergiler düzenleyerek potansiyel tüketicinin dikkatini çekmeyi başararak pazarlamaya yardımcı olur (<http://www.dunyagazetesi.com.tr>).

Halkla İlişkilerin kuralları şunlardır (Ertekin, 1986: 67):

- ❖ Halkı anlamak için kişisel ilişki ilk koşuldur. Masa başında oturmakla kamuoyu veya ilgilendiğiniz kitleyi anlayamazsınız.
- ❖ Hangi kitle ile uğraşacaksınız onu iyice incelemeli ve anlamaya çalışmalısınız. Kendinizi onların yerine koymaya çabalamalısınız.
- ❖ Müşterilerinizle ustaca bir ilişki kurunuz. Duygularınızın kararlarınızı etkilemesine izin vermeyiniz.
- ❖ Olanaklar elverdikçe kişisel ziyaretleri telefon konuşmalarına yeğleyiniz.

Özünde insan ilişkilerinin yatması nedeniyle, halkla ilişkiler giderek artan öneme sahiptir. Ayrıca değişen toplumsal koşullar da halkla ilişkilere duyulan gereksinimi arttırıcı rol üstlenmektedir. Bugün kuruluşlar, içinde buldukları çevrede meydana gelen sosyal ekonomik ve politik değişime ayak uydurmak, hatta daha önde olmak zorundadır (Fraser, 1989: 570).

Halkla ilişkiler, örgütlerin varlıklarını devam ettirdikleri süre zarfında içeriden ve dışarıdan gelebilecek tehditlere karşı örgütü koruyan can yeleği gibidir. Halkla ilişkiler örgütün, paydaşlarına ve çevresine her yönden tanıtılması ile ilgilenir. Bunalım durumlarında otomatik olarak devreye girerek, olumsuz durumları ve çıkarılan spekülasyonları yok etmeye çalışarak örgütün itibarının korunmasına ve kalıcı olmasına yönelik faaliyetlerde bulunur. Halkla ilişkiler, örgütün imajını ve kârlılığını arttırmaya yönelik çalışmalar yapmakla ilgilidir. Aynı zamanda örgütün piyasadaki zedelenen itibarını onararak, maddi kaybını önleyerek verimliliğini artırma faaliyetlerini içerir.

Örgütün geleceğini, kamuoyunun ve medyanın tutumu belirleyecektir. Aynı zamanda bu iki unsur, olayın akabinde konuyla ilgili olarak neler söylendiğini ve neler yapıldığını dikkatle takip edecektir. Medyanın merakını gideren açıklamaların yapılması günler sürerse, o zaman krizin kontrol altına alınması kolay olmayacaktır. Bu nedenle örgüt liderleri bir an önce inisiyatifini ele alarak, örgütün itibarı ve istikbali daha fazla zarar görmeden mantıklı sebepler beyan etmelidirler (www.newpublicrelations.com).

İtibar riski yönetimini tümüyle bir halkla ilişkiler sorumluluğu haline getirmede bir başka sorun daha vardır. Bu belki de dışarıdan getirilen danışmandan çok daha fazla, ne kadar üst kademedede olursa olsun, örgüt içi yöneticiler için geçerlidir. Eğer itibar riski yönetimi örgütün sadece halkla ilişkiler fonksiyonunun ilgi alanı olarak görülürse, bu o örgütün rutin halkla ilişkiler faaliyetlerinin içinde kapsanması anlamına gelecektir (Green, 1996: 51).

Örgütlerin zor piyasa koşullarında rekabet edebilmesini kolaylaştıran, hedef kitle için üretilen mal ve hizmetlerdeki olumsuzlukların giderilmesine olanak tanıyan halkla ilişkiler faaliyetleri kurumlara her yönüyle büyük avantajlar sağlamaktadır. Örgütlerin, çevresel değişme ve gelişmelere daha hızlı adapte olabilmek ve itibarlarını korumak amacıyla halkla ilişkiler faaliyetlerini geliştirmeye çalışmaları önemlidir. Bunun yanında, halkla ilişkiler faaliyetleri ile kamuoyunun örgütle ilgili olarak olumlu veya olumsuz algılamaları kontrol edilerek onların mevcut durumla ilgili olarak pozitif yönde düşünmeleri sağlanabilir.

1.4.1.9. Entellektüel Sermaye

Örgütün itibarını etkileyen en önemli paydaş grubu çalışanlardır. Çalışanlar bir anlamda örgütün dışa yansıyan yüzüdür. Müşteriyle direkt temas halinde olduklarında, çalışanların tavır ve davranışları itibarı etkiler. Kurumsal itibarın iç ve dış paydaşların zihnindeki konumunun tespit edilmesi gereklidir. Bir örgütün değeri sadece finansal kaynaklara bakarak değil bunun yanında maddi olmayan bazı değerler göz önünde bulundurularak belirlenmektedir. Maddi olmayan değer olarak örgütlerin sahip oldukları beyin gücü aklımıza gelmelidir. Bunun en önemli nedeni, yetişmiş beyin gücünün bilgiyi üretme, depolama ve pazarlama konusundaki başarısıdır. Dolayısıyla beyin gücüne yatırım yapan örgütler şimdiki ve gelecekteki başarısını garanti altına alabileceklerdir.

Bilgi toplumunda önde gelen sektör entellektüel sektördür ve bilgi toplumu, sanayi toplumunun aksine çok merkezlidir. Hızlı değişimlerin yaşandığı bilgi toplumunda, mal üretimi yerine bilgi üretimi ön plana çıkmakta, bilginin yönetimi de ayrı bir önem kazanırken; yenilik, farklılık ve yaratıcılık örgütler için olmazsa olmaz bir koşul haline gelmektedir. Bilgi toplumu; büyük miktarda dayanıklı tüketim malı üretilen tüketen sanayi toplumunun aksine, yüksek seviyede kitlesel bilgi üreten bir toplumdur.

Akıllı örgütler, gelecekteki başarılarının soyut bir kaynağa örgüt içindeki entellektüel sermayeye bağlı olduğunun bilincindedir. Geleceğin başarılı işletmeleri, zekanın kapasiteden depolanmış bilgiden ibaret olmadığını, bu kapasiteden büyük ölçüde yararlanma yeteneğini de içerdiğini anlamaları sayesinde akıl yoluyla işletilenler olacaktır. Bu ikisinin toplamı, örgütün entellektüel sermayesidir ve bu sermayeyi güç haline getirmek rekabet avantajını doğuracaktır. Bilgi çağı örgütlerinde, eğitilmiş insanın öneminin ortaya çıkması ve bu gücün örgütün varlıkları arasında yer almaya başlaması dolayısıyla, bilgi toplumunda merkezi unsur, toprak ve sermaye gibi maddi varlıklar olmayıp, bilgili, nitelikli ve eğitilmiş insanlardan oluşmaktadır (Yılmaz, 2003: 6).

Entellektüel sermaye, basit ve genel bir tanımlamayla bir örgütün sahip olduğu biriktirilebilir bilgi olarak ifade edilebilmektedir (Nonaka & Takeuchi, 1995: 12). Thomas Stewart ise (1997: 20) entellektüel sermayeyi; bir örgütteki insanlar tarafından bilinen ve ona rekabet üstünlüğü kazandıran bütün şeylerin toplamı olarak tanımlamıştır. Tek bir cümle ile belirtmek gerekirse, entellektüel sermaye zenginlik yaratmak üzere kullanıma sokulabilen entellektüel malzemedir yani bilgi, enformasyon, entellektüel mülkiyet ve deneyimdir. Bu bir kolektif beyin gücüdür.

Entellektüel sermaye, örgütlerin çalışanlarında, müşteri ilişkilerinde, örgütteki süreçlerde ve içlerindeki bilgi havuzlarında aranmalıdır. Rekabeti yakalamak için bilgiyi insanların beyinlerinden çıkarıp paylaşmak, işlemek, sinerji yaratmak ve yaratıcılığı besleyerek örgüte katma değer sağlayacak yeni rotalar belirlemek gerekmektedir. Örgütler çalışanların ve yapılarının gücüyle bilgiyi çarparak gelecekte sürdürülebilir kazanç sağlayacak potansiyel gücü ortaya çıkarabilirler (Çelme, 2002: 1). Toplumların gelişmesinde ileri teknolojinin rolünün büyük olduğu açık bir gerçektir. Teknolojik gelişme ile doğaya egemen olma savaşı veren insanoğlu, sürekli yeni teknolojiler keşfetme ve üretme uğraşı içindedir. Bu yüzden ülkelerin ekonomik kalkınma veya gelişmesi bir bakıma yeni teknolojileri bulma, geliştirme, üretme, uygulama ve sosyo-kültürel boyutlarıyla bunlara uyum gösterme süreçleri anlamına gelmektedir (Erkan, 1993: 60).

Günümüz bilgi çağında, kurumlar sahip oldukları teknik donanımlarını sürekli geliştirip yenilemek, insan kaynağını en iyi şekilde yetiştirmek ve kullanmak

durumundadır. Yöneticiler örgüt bünyesinde bir şeylerin ters gittiği durumlarda günah keçisi aramak yerine sorumluluğu üstlenerek, var olan problemi çalışanlarla işbirliği içinde çözüme kavuşturmaya çalışmalıdırlar. Eğer üst yönetim ortaya çıkabilecek bir bunalım durumunda hatanın kaynağına inmeyip probleme geçici çözümler üretmeye veya suçlu aramaya kalkarsa, durum daha da içinden çıkılmaz bir hal alacak sonuçta problemin çözümü zorlaşacaktır. Buna benzer sıkıntılı durumlarda tüm organizasyon üyelerinin katkısı sağlanmalıdır. Bu yüzden çalışanların eğitimi de önem kazanmaktadır. Kurumların sahip oldukları beyin gücünü profesyonelce yetiştirebilmeleri, insan kaynağına yapacakları yatırımı maksimum seviyeye çıkarmalarına bağlıdır. İnsan kaynağının en iyi şekilde yetiştirilmesi organizasyonun rekabet gücünü artıracak, aynı zamanda ortaya çıkabilecek her türlü kriz durumuna karşı örgütü koruyarak sonuçta itibarın zedelenmesi önlenebilecektir.

Tarihe bakıldığında, hangi çağda olursa olsun zamanın değişimlerine ayak uyduramayan topluluklar, milletler ve devletler yok olup gitmişlerdir. Bulunduğu çağa ayak uyduranlar vasat olarak hayatını sürdürürken, yeni değişimleri yakalayan ve yeniliklere önderlik eden milletler ve devletler her zaman zirvede olmuşlardır. Gücünü geliştiren her devletin, geleceği görüş yeteneği de geliştirmesi ve geleceğin dünyasına diğer devletlerden daha önce erişmeye çalışması kesin bir zorunluluk olmaktadır. Onun için çağdaş uygarlık düzeyine ulaşmada, teknolojik alanda günün değil görülebilen geleceğin seviyesine erişmenin bir hedef olarak ele alınması gerçeklere daha uygun olacaktır (Çoban, 1997: 73).

Günümüz piyasasında örgütler, hedeflerine ulaşabilmek amacıyla stratejik planlara ihtiyaç duyarlar. Piyasada meydana gelen hızlı değişme ve gelişmeler örgütleri bazen kendi aralarında işbirliğine zorlamaktadır. Bu işbirliği, genellikle örgütlerin sahip oldukları stratejik bilgiyi paylaşma ve ortak amaçlar doğrultusunda kullanma şeklinde olmaktadır. Söz konusu stratejik bilgiyi hedeflerine ulaşma doğrultusunda kullanabilen örgütler rakiplerine oranla daha avantajlı bir konuma gelmektedirler.

Günümüzde örgütlerin başarısı sahip olduğu büyük maddi ve finansal varlıklarla değil, her geçen gün daha da güçlendirdiği entellektüel sermaye varlıkları yani beyin gücü faktörleri ve bunları etkin şekilde yönetmeleri ile ölçülmektedir. İnsan sermayesi; çalışanların bilgi beceri ve davranışlarının toplamıdır. Bu sermayeyi geliştirmek için

çalışanların düşüncelerine önem vermek ve katılımcı bir iş yapma modeli benimsemek gerekir. Yapısal sermaye; çalışanların işletmede bıraktıkları, stokladıkları sermaye olarak tanımlanmaktadır. Patentler, kavramlar, modeller, iş süreçleri, rutin uygulamalar, yayınlar, yenilikler, işletme stratejisi ve örgüt kültürü yapısal sermaye unsurlarıdır. İlişki sermayesi olarak da nitelendirilebilecek müşteri sermayesi, işletmenin yoğun rekabet ortamında rakiplerle başa çıkabilmek için çevreyle iyi iletişim kurmasını ve bu yolla elde edilen bilgiyi etkin olarak kullanmasını ifade etmektedir. Önemli çevre faktörlerinden birisi de müşteridir. Müşteriyi memnun etmek onda müşteri sadakati yaratmak, müşterinin uzmanlığından ve bilgisinden yararlanmak günümüzde işletmeler için artık vazgeçilmez değerlerdir. İnsan sermayesi ve müşteri sermayesi geçicidir, fakat yapısal sermaye kalıcıdır. Çalışanlar ve müşteriler zaman içerisinde kendilerine daha çok fayda sağladıklarını düşündükleri işletmelere yönelebilirler. Bu nedenle entellektüel sermaye yönetiminde karşılaşılan önemli bir konu insan ve müşteri sermayesinin kalıcılığının sağlanması ve yapısal sermayeye dönüştürülmesidir. Böylece yaratılan yapısal sermaye uzun süre işletmede kullanılabilir, değiştirilebilir ve geliştirilebilir. Bilginin entellektüel varlık haline dönüştürülmesinde insan kaynaklarının önemli rolü vardır. Çünkü yaratıcı, yenilikçi, sorgulayıcı, eleştirici güç insandır. Önemli olan işletmelerde insan sermayesini yapısal sermayeye dönüştürmektir (Ener, 2003).

Bilgi çağında, örgütlerin itibarı yalnızca maddi güçleriyle değil; çalışanların nitelikleri ve sahip oldukları entellektüel birikimleriyle belirlenmektedir. Piyasada faaliyet gösteren tüm örgütler kendi markalarının itibarını maksimum seviyeye çıkarmaya çaba sarf ederler. Herhangi bir kriz durumunda örgütün yapısında meydana gelen çözümler, itibar zedelenmesine neden olabilir. Bunalım dönemlerinde örgütler bazen pazar kaybına uğrayabilmektedirler. İşte buna benzer kriz dönemlerinde üst yönetim tarafından uygulamaya konulabilecek itibar yönetimi çalışmaları, örgütün zedelenen itibarını onarmaya ve kaybettiği pazarı yeniden kazanmasına yardımcı olacaktır.

Çağımızda insan yaşamını etkileyen unsurlar günden güne artış göstermektedir. Bunlardan en önemlileri teknolojik, ekonomik ve sosyal gelişmeler ile oluşturdukları sorunlardır. İnsanın içinde bulunduğu topluma uyum sağlayabilmesi, rolünü oynayabilmesi için öğretim kurumlarında gerekli bilgi, beceri ve alışkanlıklar kazandırılır. İleri bir ekonomik gelişimin aşaması, işgücünde ileri bir eğitim düzeyi

gerektirir ve yüksek nitelikli bir işgücü toplumsal gelişmeyi hızlandırır. Bu bağlamda eğitim, ekonominin gerektirdiği niteliklere sahip insan gücünün üreticisi gibi alınmakta ve ekonominin ön koşulu bir yatırım olarak kabul edilmektedir (Taymaz, 1997: 7).

Günümüzdeki eğitim liderlerinden daha çok entelektüel tecrübe ve yetenekleri geliştirebilme davranışı beklenmektedir. Çağdaş eğitim liderliği, öğrenme ve kendini geliştirme üzerine odaklanmıştır. Bilgi toplumunun okul yöneticileri, öğrencileri bilginin gücünden etkin bir şekilde yararlanabilen bir toplum biçimine hazırlamak zorundadır (Çelik, 2003: 169).

Entellektüel birikime yani yetişmiş beyin gücüne sahip olan örgütler, stratejik bilgiyi üretme ve kullanma konusunda her zaman bir adım öndedir. Çünkü bilgiyi üreten, meydana getiren güç çalışanların beyin gücüdür. Örgüt yöneticileri, hedeflere kolayca ulaşabilmek için sahip oldukları insan kaynağını, örgütsel amaçlar doğrultusunda kanalize ederek yapısal sermayeye dönüştürebilmelidir. Entellektüel sermayenin, örgüte rekabet üstünlüğü sağlayan önemli bir güç olduğu akıldan çıkarılmamalıdır. Bugün dünya piyasasında faaliyet gösteren büyük örgütler başarılarını, entellektüel donanımı olan çalışanlara sahip olmalarına borçludurlar.

1.4.1.10. Öğrenen Organizasyon

Bilgi toplumunun gerektirdiği insan modeli öğrenen bilgi insanıdır. Öğrenme alışkanlığı edinmiş, bilgiyi temel güç ve ana sermaye haline getiren bilgi insanlarının yetiştirilmesi, modern bir örgütü gerekli kılmaktadır (Fındıkçı, 2004: 158). Günümüz bilgi çağında öğrenme, örgütler açısından hayati önem taşımaktadır. Örgütlerin değişen piyasa koşulları karşısında varlıklarını devam ettirebilmeleri, baş döndürücü bir hızla değişen koşullara ayak uydurabilmelerine bağlıdır. Bunu başarabilmenin yolu sürekli öğrenmekten kısaca öğrenen bir organizasyon olmaktan geçmektedir.

Öğrenen örgüt, bir örgütün sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunun değişen çevre koşullarına uymakta kullanılması, personeli geliştirici bir sistem yaratması ve böylece değişen, gelişen, kendini yenileyen dinamik bir organizasyon olmasını ifade etmektedir. Bir örgütün öğrenmesi demek, yeni bilgi yaratmaya imkan verecek ortamı hazırlamak, geliştirilen yeni bilgiyi yeni mal ve hizmet üretiminde kullanan, burada elde ettiği tüm tecrübeyi bir öğrenme fırsatı sayarak yeniden bilgi

yaratmayı teşvik eden bir örgüttür (Koçel, 1999: 337). Örgütsel öğrenme, bireysel tahminlerin sistem üzerinde biçim değiştirilmesi ile oluşan değişimdir. örgütsel öğrenme bireysel öğrenim ile çok alakalıdır. Ama örgütsel öğrenim bireysel öğrenimden daha kompleks ve daha dinamiktir (Üner, 2004).

Öğrenen örgüt, öğrenmenin temel değer haline geldiği bir örgüt demektir. Böyle bir örgüt başarıya hazırdır. Öğrenmenin temel değer olması öğrenmenin kurumsallaşması olacağından, bir yanda bireylerin performansı artacağından, diğer yanda kurumun gücü de artacaktır. Öğrenen örgüt için ayakta kalmak yeterli değildir. Ayakta kalmayı öğrenmek veya uyum sağlamayı öğrenmek önemli hatta gereklidir. Öğrenen örgütte kişiler yaptıklarından ve birbirlerinden öğrenirler. Bu tür örgütler yaratıcılığı, esnek düşünmeyi, girişkenliği ödüllendirirler (Özden, 1999: 150-151).

Öğrenen örgütlerde liderlere önemli görevler düşmektedir. Liderin en önemli sorumluluğu örgütsel öğrenmeyi engelleyecek faktörleri ortadan kaldırmaktır. Her örgütte bir takım öğrenme yetersizlikleri yaşanabilir. Öğrenme yetersizlikleri yönetici ve diğer çalışanlardan kaynaklanabileceği gibi, örgütsel yapıdan da kaynaklanabilir. Örgütün öğrenme kapasitesini engelleyen önemli bir faktör, sorunu bilmemidir. Sorunu bilmeyen bir yöneticinin çözüm üretmesi de mümkün değildir. Ayrıca yöneticinin astlarını karar verme sürecine katmaması, yönetici ile astlar arasındaki iletişim kopukluğu öğrenen bir örgütün önünde engel oluşturmaktadır (Çelik, 2003:125).

Çoğu örgütün iyi öğrenemediklerini bilinmektedir. Tasarlanma ve yönetilme şekilleri, insanların işlerini tanımlama şekilleri ve daha da önemlisi, bizler öğretilen düşünme ve karşılıklı etkileşime girme şekli temel öğrenme yetersizliklerini oluşturmaktadır. Özellikle farkına varılmadığında, öğrenme yetersizlikleri organizasyonlarda kötü sonuçlar doğurabilir. Örgütsel öğrenmeyi engelleyen faktörler şunlardır (Yalmanbaş, 2004):

- ❖ Pozisyonum ne ise ben oyum. Yaptığı iş o kişinin kimliği haline gelmektedir. Sadece kendi pozisyonlarına yoğunlaştıklarından sorumluluk sahibi olamazlar.
- ❖ Düşman dışarıda. Yeni problemleri dışarıdan kaynaklanan problemler olarak görürüz.
- ❖ Sorumluluk üstlenme korkusu

- ❖ Olaylara takılıp kalma. Eğer olaylara takılmazsak, olaylar üzerinde yoğunlaşırsak, olayları meydana gelmeden önce tahmin ederiz.
- ❖ Haşlanmış kurbağa misali. Yavaş seyreden kademeli süreçleri öğrenmek, telaşlı hızımızı yavaşlatıp, zor olanı görmemizi sağlar.
- ❖ Tecrübe ile öğrenme hayali. En iyi tecrübeyle öğreniriz. Ama hiçbir zaman çok önemli kararlarımızın çoğunun sonucunu doğrudan yaşayamayız.
- ❖ Yönetici takım miti. Yönetici takım en önde mücadele edecektir.
- ❖ Bilgi saklama
- ❖ Ceza korkusu
- ❖ Zamansızlık.

Öğrenen örgütlerde, çalışanların bireysel beklentileriyle örgütsel amaçlar bütünleşik bir görüntü arz etmektedir. Bu durum çalışanın işine daha iyi güdülenmesini, sonuçta işinde doyuma ulaşmasını kolaylaştıracaktır. Dolayısıyla beklentileri karşılanan birey öğrenme konusunda daha arzulu olacak, yeni fikirler üretme ve bunları uygulama hususunda başarılı olacaktır. Öğrenmeye arzulu çalışanlardan yoksun olan örgütlerin, sürekli öğrenme becerisine sahip olması olanaksızdır. Çünkü örgütsel öğrenme, bir anlamda çalışanların öğrenmesi ile mümkündür. Sürekli olarak öğrenen ve öğrenmeyi teşvik eden örgütlerin, rakiplerine oranla piyasada daha iyi bir itibara sahip olacağı aşikardır.

Öğrenen örgütler, örgütsel faaliyetlerin yürütülmesinde, çalışanların geleneksel düşünce yapılarından uzaklaştıkları bir örgüt anlayışından hareket eder. Dolayısıyla öğrenen örgütlerin kendilerine göre ayırıcı yanları bulunmaktadır. Bunlar şöyle ifade edilebilir (Tutar, 2000: 127):

- ❖ Öğrenen örgütlerde herkes tarafından benimsenen ve paylaşılan bir vizyon vardır.
- ❖ Örgütlerde herkes tüm örgütsel süreçleri, faaliyetleri, işlevleri ve bunların birbirleriyle olan karşılıklı ilişkilerinin bir sonucu olarak, çevreyle etkileşimde bulunarak hareket eder.
- ❖ Örgütlerde çalışanlar, eleştiri ve cezalandırma korkusu duymaksızın birbirleri ile rahatça iletişim kurarak diyaloglarını geliştirirler.

- ❖ Örgüt üyeleri paylaşılan vizyonu başarmaya yönelik belirli çalışmalarını öğrenerek, dayanışma içinde ve kolektif zekayı harekete geçirerek, ortak bir amaç etrafında bütünleşirler.

Çalışanların ortak bir vizyon etrafında toplanması yöneticilerin sorumluluğu altındadır. Örgüt amaçları herkese açık ve net bir şekilde ortaya konmalı ve benimsetilmelidir. Çalışanlar arasında tatlı bir rekabet ortamı oluşturularak, onların örgüt hakkındaki öneri ve düşüncelerini özgürce ifade edebilecekleri bir atmosferin oluşturulması paylaşılan vizyona ulaşmayı kolaylaştıracaktır.

Bilgi toplumunun sürükleyici gücü, bilişim teknolojisinin ürünü olan bilgidir. Bilgi toplumunda bilginin temel özellikleri; sürekli üretilebilmesi ve artış göstermesi, iletişim ağları içinde taşınabilir, bölünebilir ve paylaşılabilir olması şeklinde özetlenebilir (Erkan, 1993: 62). Öğrenen örgüt, esasında şu temel konularda yetenekli hale gelmiş bir örgütü ifade eder (Koçel, 1999: 337-338):

- ❖ Sistemik sorun çözme: Bu yetenek, organizasyonun sistemik olarak data toplama, sorunu analiz etme, istatistik yöntemleri kullanarak datayı düzelleme ve yorumlamayı kapsamaktadır.
- ❖ Yeni yaklaşımları deneme: Yeni bilgileri test etme, deneme ve sonuçlarını tartışmaya açık olmayı ifade eder.
- ❖ Geçmiş deneylerden öğrenme: Başarılı ve başarısız geçmişte yaşanan her tecrübenin sistemik olarak analiz edilmesi, nedenlerin bulunması ve ulaşılan sonuçların kullanılmasını kapsar.
- ❖ Bir işi en iyi yapanların tecrübelerinden ve başkalarından öğrenmek: Bu yetenek kıyaslama ile ilgilidir. Kıyaslamayı günlük yaşamın bir parçası yapmış olan organizasyonlar öğrenen organizasyonlardır. Gümüş'e göre (1999: 33); iyi yönetilen örgütlerde temel denetim mekanizması bilgi edinebilme ve karşılaştırmadır. Genel amaçlar ve değerler ortaya konduğu ve bilgi yaygın olarak paylaşıldığı için, insanlar işin yapılıp yapılmadığını, işi kimin iyi yada kimin kötü yaptığını çabucak öğrenmektedirler. Bilginin paylaşılmasına inanan örgütler de vardır. Bir örgüt, çalışanların zaman zaman kendileri ve diğer personelle ilgili bilgileri öğrenebilmeleri için çeşitli yöntemler geliştirmişlerdir. Çalışanlar istediklerinde bir düğmeye basarak,

kendi ve diğer personelin çıktılarını görüp karşılaştırma yapar hale gelmişlerdir.

- ❖ Bilginin hızla ve etkin bir şekilde kullanılması: Geliştirilen bilginin tüm ilgililerle paylaşılmasını sağlama ve üretilen mal ve hizmetlere aktarabilme yeteneğidir.

Buradan hareketle öğrenen örgütün karakteristik özellikleri; hızla gelişen ve değişen piyasa koşullarında çalışanların bireysel öğrenmelerini destekleme, kendisinin ve başka organizasyonların tecrübelerinden ders alarak yeni bilgilere ulaşmayı amaç edinme olarak sıralanabilir. Öğrenen bir organizasyon olma, rekabet piyasasında gelişen olayları hızlı ve doğru bir şekilde analiz etme becerisi; ulaşılan bilgilerin yorumlanıp amaçlar doğrultusunda kullanılması ve bu bilgilerin bağlantılı mercilerle paylaşılmasıyla doğrudan ilgilidir. Bir örgütün karmaşık ve rekabetçi bir ortamda ayakta kalabilmesi, itibarını koruyabilmesi ve geliştirebilmesi, sürekli öğrenen bir örgüt olma anlayışını benimsemesiyle yakından ilişkilidir. Rekabetçi ortam, örgütlerin kalifiye elemanlarla çalışma isteklerini ve insan kaynağına yönelik yaptıkları yatırımları artırmaktadır. Çünkü sahip olduğu beyin gücünden optimal düzeyde faydalanabilen örgütler kendi ayakları üzerinde daha kolay durabileceklerdir.

Okul yöneticisinden beklenen davranış, yaşadığı toplumsal kültürün dokusunda yer alan kollektif ruhu okula taşımaktır. Toplumsal kültürü benimseyen öğretmenlerin, öğrenen bir okul kültürünün oluşturulmasında okul yöneticisine yardımcı olabilecekleri düşünülebilir. Toplumsal kültürle okul kültürünü bağdaştıran bir okul yöneticisi etkili lider olabilir (Çelik, 2003: 59).

Okul yöneticileri örgütsel verimliliği arttırmak amacıyla örgüt içindeki herkesle fikir alış-verişi içinde olmalıdır. Örgütün verimliliğini arttırmak ve kaliteyi yükseltmek için sürekli öğrenmek gereklidir. Okul yöneticileri hem kendilerini geliştirmeye çalışmalı hem de öğretmenlere kendilerini geliştirmeleri için gerekli desteği sağlamalıdır. Bununla beraber çalışanların işlerinden zevk almalarını sağlamaya ve performanslarını maksimize etmeye özen göstermelidirler. Çalışanların yönlendirilmesi ve motive edilmesi açısından örgüt yöneticisinin liderlik rolleri çok önemlidir.

Öğrenen örgütlerin lideri öğretmenlik rolünü oynamak zorundadır. Öğrenen lider, öğrendiğini öğretebilme yeteneğiyle gücünü göstermeye çalışır. Bazı üst düzey

yöneticiler, öğretim fikrini ürkütücü ve yabancı bir tecrübe olarak görmekte ve öğrendiğini öğretim ilkesinin kendileri için geçerli olmadığını düşünmektedirler. Okul yöneticisinin öğrenen liderlik açısından kendi mesleğine en uygun olan rolü öğretmenliktir. Öğretmenlik rolü, okul yöneticisinin geleneksel rolü değil, öğrenen bir okula liderlik etme rolüdür (Çelik, 2003: 128).

1.4.1.11. İş Doyumu ve Motivasyon

İnsan yaşamına yön veren ve özellik katan çeşitli güdüler vardır. İnsanların bu güdülerinin oluşmasını sağlayan çeşitli gereksinimleri vardır. Bu gereksinimler kişiden kişiye değişmektedir. Motivasyon, bireylerde belirli şeylere karşı duyulan gereksinimle başlar. Bir gereksinim ortaya çıktığında bireyde onu karşılama isteği belirir. Birey böylelikle itici bir güçle uyarılmaya başlamıştır. Sonra çeşitli biçim ve yönde davranışlara geçer. Bireyin amacı kendisine gereksinimlere karşı duyduğu isteğin doyumunu sağlamaktır. Birey doyuma ya da amaca ulaşmadığı sürece kendisinde bir boşluğun varlığını duyar. Gereksinim karşılandığında amaca ulaşmanın mutluluğunu yaşamaya başlar (Çoğan, 2002).

Gereksinimler, insan doğasının yapısal öğeleridir. Öyle ki insan yaşamının gerek bedensel gerek ruhsal yönüyle gereksinim kavramının doğurduğu çeşitli olaylar ve sorunlar içinde büyük bir uğraş vermektedir. Bu bakımdan gereksinmeyi; giderildiğinde insan yaşamını veya varlığını sürdürmesini sağlayan; giderilmediğinde onu, varolma güçlükleri, giderek yok olma tehlikesi içine iten olgu biçiminde tanımlamak daha tutarlı olabilir (Sabuncuoğlu & Tüz, 1995: 87).

Porter & Lawler, doyumla üretkenlik arasında bir ilişkinin var olduğu sayılıştısından hareket ederek bir model geliştirmişlerdir. Yönetimsel güdüleme sorununa açıklık getirmeyi amaçlayan bu model, ödüllerin doyuma neden olduğu ve bazen performansın ödül ürettiği sayılıştısına dayanmaktadır. Onlara göre, iyi bir performans ödüllere yol açar, o da doyum sağlar (Aydın, 1986: 91).

Çetinkanat'ın Locke'den aktarımına göre (2000: 1) iş doyumunu; bir bireyin işini ya da iş ile ilgili yaşantısını, memnuniyet verici veya olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak takdir etmesi şeklinde tanımlanabilir. İş doyumunda önemli etkenler vardır. İş doyumunu iş durumuna duygusal bir tepkidir. Bu nedenle görülmez ancak

anlaşılır. İş doyumu genellikle çıktılarının beklentileri ne kadar karşıladığı veya aştığına göre belirlenir.

Fizyolojik, biyolojik, birincil ya da temel sözcükleri ile adlandırılan gereksinimler, varlığın sürdürülmesi ve korunması için zorunlu olan gereksinimlerdir. Yaşamın sürdürülmesi bu gereksinimlerin karşılanmasına ve doyurulmasına bağlıdır. Besin, hava, su, dinlenme, acıdan kaçınma ve normal ısı, bu gereksinimlerin başta gelenleridir. Bu gereksinimler, biyolojik gereksinimlerden daha çok farklılık gösterirler. Toplumsal gereksinimler biyolojik gereksinimler karşılandıktan sonra ortaya çıkarlar, varlıklarını hissettirirler. Sevme ve sevecenlik, toplumsal kabul, tanınma, başarı, güç ve kendi yaptıklarından tatmin olma gereksinimleri toplumsal gereksinimleri oluştururlar (Aydın, 1986: 80).

Örgütü oluşturan birden fazla birey bir çalışma atmosferi içerisinde iyi niyet duygusuna dayanarak ortak bir amaca doğru beraberce çalışmak zorundadır. Bu yüzden örgütlerde bir takım ruhunun geliştirilmesi, işbirliğinin sağlanması gerekmektedir. Düşük ve yüksek moral duygularının ortaya çıkmasında en önemli etken belli bir grup veya kişi olan beşeri ilişkilerin geliştirilmesi biçimidir (<http://meteokan.pamukkale.edu.tr/motivasyon.html>).

Sabuncuoğlu & Tüz, örgüt çalışanlarının gereksinimlerini aşağıdaki gibi açıklamaktadır (1995: 88):

- ❖ Bireyin geçimini sağlamak için bir işletmede çalışması onun örgütsel gereksinmesini belirtir.
- ❖ Yönetim basamaklarında yer alan insanın ast üst olarak görevlerini yerine getirme isteği onun yönetsel gereksinmesini ortaya koyar.
- ❖ Bireyin doğrudan doğruya kendi işini başarmada duyduğu istek ve özlemler onun işlevsel gereksinmelerini açıklar. Tüm gereksinimlerin varlığı yadsınamaz. Ancak bu gereksinmelerin ağırlığı tartışılabilir. Bireyin kişilik yapısı, sosyal çevre içindeki yeri eğitsel ve kültürel düzeyi gereksinimlerin yönünü ve biçimini belirler.

Bilindiği üzere insan gereksinimleri farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Yaşamın sürdürülmesi için ön koşul olan gereksinimler tüm insanlar için ortaktır.

Bunların şiddeti kişiden kişiye değişmektedir. Ancak, ikincil gereksinimler insanlar arasında farklı şekilde ortaya çıkmaktadır. İkincil gereksinimlerin tespit edilmesi çok zor olmakla birlikte güdülenme açısından büyük etkiye sahiptir. Yöneticiler çalışanların çok gizli olan bu gereksinimlerini anlamaya çalışarak, bireylerin varolan potansiyellerini örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirmeye çalışmalıdır.

Bireyin gereksinimleri ve istekleri kendi içinde doğar. Bireyin eyleme geçmeye güdülenmesi, kendi içinde var olan güçlerden kaynaklanır. Birey, gereksinimlerinin bazılarının bilincindedir, bazılarının ise bilincinde değildir. Eğer davranışın gereksinim karşılamaya yönelik olduğuna, amaç tarafından yönlendirildiğine ilişkin görüş kabul edilirse, denetmenin güdüleyici çabalarında başarılı olabilmek için iki seçeneğe sahip olduğu görülür. Bu seçenekler şunlardır:

- ❖ Denetmen çalışanda içten duyulan bir gereksinim yaratabilir.
 - ❖ Bireyin duyduğu bir gereksinimini gidermesine fırsat ve olanak sağlayabilir.
- Her iki seçenek de insan gereksinimleri konusunda temel bilgi ve anlayışa sahip olmayı gerektirir (Aydın, 1986: 79).

Her bireyin sürekli olarak tatmin etmeye çalıştığı bazı gereksinimleri vardır. Bireyde bu ihtiyaçların ortaya çıkmasıyla güdülenme süreci başlar. Gereksinimler ister psikolojik ister fizyolojik olsun, bireyleri belli davranışlarda bulunmaya iter. Bireyde itici bir gücün meydana gelmesi için ikinci aşama olarak belirtilen uyarılmanın gerçekleşmesi gerekir. Bu güç, fiziksel ve ruhsal isteklenmedir. İhtiyaçlarını gerçekleştirmek için uyarılan birey, üçüncü aşamaya yani davranışta bulunma aşamasına gelir. Davranışta bulunmanın amacı ise gereksinimlerin doyurulmasıdır. Sonuçta gereksinimleri karşılanan birey mutlu olur (Özkalp & Kirel, 1987: 244).

Açıklamalardan anlaşılacağı üzere insan gereksinimleri hakkındaki tüm görüşler belli varsayımlara dayanmaktadır. Bu varsayımlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- ❖ Gereksinimlerin tamamen karşılanması mümkün değildir. Bir gereksinimin doyurulması bir diğerinin ortaya çıkmasına neden olacaktır.
- ❖ İnsan gereksinimleri dinamik bir yapıya sahiptir. Bu nedenle gereksinimlerin kesin şekilde belirlenmesi mümkün değildir. Bazen bireylerden bağımsız olarak da ortaya çıkabilmektedir.

- ❖ Gereksinimleri kesin çizgilerle birbirinden ayırmak mümkün değildir. Bir gereksinimin karşılanması bir diğerinin açığa çıkmasına neden olabilir.

Koçel'e göre (1999: 468); kişi belli bir sıralama (hiyerarşi) gösteren ihtiyaçlara sahiptir. Alt kademedeki bulunan ihtiyaçlar giderilmeden, üst kademedeki ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk etmez. İhtiyaçların kişiyi davranışa sevk etme özelliği bunların tatmin edilme derecesine bağlıdır. Tatmin edilen bir ihtiyaç, davranış sebebi olma özelliğini kaybeder ve daha üst seviyedeki ihtiyaçlar davranışları etkilemeye başlar. Bu yaklaşımın yönetici açısından anlamı, yönetici personelin hangi ihtiyaçlarını tatmin etmek istediğini anlayabilirse, o ihtiyaçlarını tatmin edici ortamı yaratarak onların belirli yönde davranmalarını sağlayabileceğidir. İnsanların fizyolojik ihtiyaçları hiyerarşinin en alt basamağıdır. Birinci derecede motive edici temel ihtiyaçlardır. Fizyolojik ihtiyaçlar nispeten giderildikten sonra onların yerini yeni güdüler alır. Ancak bu duruma gelebilmenin şartı birinci kategoriyle ilgili olarak tatmin olmuşluk durumudur (Eryılmaz, 1987: 63).

İnsanları motive eden ihtiyaçların neler olduğunu ne kadar iyi anlaşılırsa, o derece etkin şekilde motive edilebilirler. Motivasyonunun esası ihtiyaçların karşılanmasıdır. Bir insanın bütün ihtiyaçları karşılanıyorsa, durumundan memnundur ve herhangi bir değişikliğe açık halde değildir. Halinden memnun olan kişi genellikle kendi kendini motive etmektedir. Dünya da tam olarak tatmin olmuş bir birey yoktur. Bir kişi karşılanmamış ihtiyaçlara sahip oldukça, bu ihtiyaçların karşılanması suretiyle motive edilebilir (Hanks, 1999: 139).

Motivasyon sözcüğünün karşılığı olarak dilimizde güdülenme, isteklendirme, teşvik etme gibi kavramlar kullanılmaktadır. Motivasyon konusu genel olarak bireylerin beklenti ve ihtiyaçlarını, amaçlarını, davranışlarını kapsamaktadır. Günümüze gelinceye kadar motivasyon hakkında bir çok tanım yapılmıştır. Bunlardan bazıları şöyle ifade edilebilir:

- ❖ Motivasyon; çalışan kişilerin mevcut koşullarda işlerini daha kaliteli ve daha hızlı yapmaları için tanınan ek haklar veya verilen ödümler olarak tarif edilebilir (Garip, 2000: 65).

- ❖ Akat'a göre (1984: 175) motivasyon; ferdi veya fertleri belirli bir yöne (hedef-gaye) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için gösterilen çabaların toplamıdır.
- ❖ Bentley'e göre motivasyon (1999: 180); bir insanın içinde bulunan, o insanın olumlu ya da olumsuz belli bazı eylemlerde bulunmasını ve bireysel isteklere ulaşmasını böylece tatmin olmasını sağlayan güçtür.
- ❖ Öncü'ye göre ise (2000: 113) motivasyon; davranışı hedefe doğru yönlendiren ve faaliyete geçiren bir güçtür. Yani istek ve arzuları, ihtiyaçları, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır.
- ❖ Motivasyon kavramı ile anlatılmak istenen, bireylerdeki içsel enerjinin belirli hedeflere yönlendirilmesi için hareketlendirilmesi, aktive edilmesidir (Düren, 2000: 104). Bu tanımlardan anlaşılacağı üzere motivasyon; yöneticilerin örgüt çalışanlarını, kendi amaçları ve örgütün amaçları doğrultusunda, devamlı olarak harekete geçirmek için kullandıkları bir süreç olarak değerlendirilebilir. Bu yüzden yönetim açısından motivasyonun önemi yadsınamaz.

Okul yöneticileri örgüt içinde ortaya çıkan sorunları çözerken yasal yetkilerden daha çok insanları etkileme yöntemlerini kullanmaya özen göstermelidirler. Öğretmenlerin gereksinimleri ve beklentileri farklı olmasına rağmen okulda şu ortak niteliklerin güdülenmede ve iş doyumunda etkili olduğu araştırma bulgularınca saptanmıştır (Ataklı, 1996: 15):

- ❖ İyi ve adil bir ücret
- ❖ İyi çalışma koşulları
- ❖ Yükselme ve gelişme olanağı
- ❖ Başarının takdir edilmesi
- ❖ İş garantisi
- ❖ Kişisel sorunların anlayışla karşılanması
- ❖ İşin ilginç ve anlamlı olması
- ❖ Örgütün sorunlarının çözümüne katkıda bulunma olanağının sağlanmasıdır.

Öğretmenlerin davranışlarının yönlendirilmesi açısından okul yöneticisinin liderlik davranışları büyük önem taşımaktadır. Okul yöneticisinin liderlik gücü ile öğretmenlerin iş doyumunu ve performansı arasında yakın bir ilişki vardır (Çelik, 2003: 7). Bununla birlikte bireyi sürekli mutlu kılan bir doyum noktası da yoktur. Bir gereksinimin bittiği yerde başka bir gereksinim başlar ve motivasyon her defasında aynı yolu izler. Fakat her bireyin istek ve özlemleri kendine özgü çizgiye bağlı olarak sürekli olarak değişir. O nedenle motivasyonun sonuncu aşamasında yer alan doyum noktasında bireyi sürekli tutmak çok zordur (Sabuncuoğlu & Tüz, 1995: 88).

Eğitim hizmetini sunan öğretmenlerin verimli olabilmeleri için, önce insan olarak gereksinimlerinin karşılanması gerekir. Bu gereksinimler örgüt üyesi olarak gereksinimlerden tamamen ayrı düşünülmemelidir. Örneğin, insanın toplumsal gereksinimlerinden birisi bir grubun üyesi olmaktır. Örgüt içerisinde formal ve informal guruplar tarafından bu gereksinimi karşılanırsa öğretmen daha verimli olabilir. Öğretmenlerin çalıştıkları ortamdan memnun olmaları onların olumlu yönde motive olmalarına ve başarılı olmalarına yol açacaktır. Diğer bir ifade ile örgüt üyesi başarılı oldukça örgüte olan bağlılığı artacak örgütün gereksinimleri ile kendi gereksinimleri arasında bir bağ oluşacaktır.

Örgütsel açıdan motivasyon süreci; çalışanların işe başlamaları, işlerini devam ettirmeleri, işlerini istekle yerine getirmelerini ve sonunda doyuma ulaşmalarını sağlayan çabaların tümü olarak değerlendirilebilir. Bu süreçte yöneticinin görevi çalışanların işlerine karşı olan tutumlarını iyileştirmek için çaba göstermektir. Örgüt çalışanlarının gereksinimleri ve istekleri birbirinden tamamen farklıdır. Bu durum her bireyin farklı şekillerde motive olacağı görüşünü doğrulamaktadır. Çalışanların bir kısmı içsel uyarıcılarla motive olurken, bir kısmı dışsal uyarıcılar ya da her ikisi ile motive olmaktadır. Motivasyon hakkında belirtilen farklı görüşler ve ortaya atılan kuramlar bu oluşumu güçlendirmektedir. Temelde iki tür motivasyondan söz edilmektedir. Bunlar; içsel motivasyon ve dışsal motivasyondur.

1.4.1.11.1. İçsel Motivasyon

Bu görüşe göre insanlar dış olaylar ya da açlık gibi fiziksel koşullardan çok, bunları yorumlama şekillerine göre tepkide bulunurlar. Bu nedenle dışsal güdülenme yerine içsel güdülenme üzerinde durulmalıdır. Örneğin bir kişi kendisi için önemli ve

ilginç bir proje üzerinde çalışıyorsa açıklığını ya da uykusuzluğunu fark etmeyebilir. Diğer bir deyişle bireyin davranışlarını ceza ve pekiştireç gibi dış uyarıcılardan çok bireyin inançları, beklentileri, amaçları, değerleri vb. belirler (Erden & Akman, 1995: 237). İçsel güdülenmenin psikolojik temellere dayandığını söylemek mümkündür. Bireyin hayattan beklentileri ve içinde yaşadığı durum onu içten güdülemektedir. Buna bağlı olarak içsel güdülenme; örgüt çalışanlarının kendi amaçlarına ulaşmak için ortaya koydukları ve onları yönlendiren uyarıcılar olarak tanımlanabilir.

Motivasyon, insanın bilinçli bir şekilde davranışının altında yatan nedenlerden oluşur. Bu nedenler ise insan gereksinimleridir. Motivasyon insanın kendisi ile ilgilidir. Yani kişisel ve içseldir. Oysa özendiriciler insanın dışındaki çevre ile ilgilidir. Özendiriciler daha iyi çalışmayı sağlamak ve organizasyonun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmak amacıyla kullanılır ve dışsaldır. Bilinçli bir davranış gereksinimin sonucudur yani nedeni vardır ve güdüseldir (Türkmen, 1999: 170).

Bireyin içten duyduğu gereksinimler ve istekler onu içten güdülemektedir. Örneğin; bir öğrenci iyi bir not alabilmek için neler yapması gerektiğini düşünür. Durumu kapsamlı olarak düşündükten sonra gösterdiği davranış, onun A notu alabilmek için gerekli gördüğü ve uygun bulduğu davranışı yansıtır. İçten güdülenme konusunda bilinmesi gereken en önemli nokta, bir bireyin gereksinimlerinin ve isteklerinin kendine özgü olduğudur. Diğer bireyler onu etkileme girişiminde bulunabilirler. Fakat ne istediği ve nereye gereksinim duyduğu konusunda karar verme noktasına gelindiğinde son söz kendisindedir. Bireyin gereksinim ve istekleri kendi kişiliğini oluşturan biyolojik ve psikolojik yapısı ile öğrenme deneyimleri etkileyen etkenler tarafından belirlenir (Aydın, 1986: 78).

İçsel güdülenmede bireyin gereksinimleri ve beklentileri kendine has bir durum arz etmektedir. Bu gereksinim ve beklentiler bireyin kendi iç yapısı tarafından belirlenir. Bu yüzden her birey kendine özgü olan bu gereksinimi farklı şekillerde karşılamaya ve doyurmaya çalışır.

1.4.1.11.2. Dışsal Motivasyon

İçten güdülenme bireyin içindeki güçler (gereksinimler, istekler) tarafından sağlanır. Dıştan güdülenme de içten güdülenmeye dayanmakta; bireyin içindeki güçleri

içerdiği gibi, yönetici tarafından kontrol edilen ücret, çalışma koşulları, örgüt politikası, tanınma, gelişme ve sorumluluk gibi etkenleri de içermektedir. Çalışanlar, yöneticilerin davranışlarına olumlu ya da olumsuz tepki gösterirler. Bu olgu, yöneticinin çalışanlarda olumlu tepkiler yaratarak dıştan güdülenmeyi kullanmasını zorunlu kılmaktadır. Çalışanların gösterdiği olumlu tepkiler, onların örgütün yararına çalıştıklarının göstergesi olarak kabul edilir. Yönetici, olumlu ya da olumsuz dıştan güdülenme kullanabilir. Olumlu güdülenme onaylanır nitelikte performansı ödüllendirir. Olumsuz güdülenme ise performans onaylanır nitelikte olmadığında cezayı ya da ceza tehdidini vurgular (Aydın, 1986: 84).

Dışsal motivasyon, örgüt çalışanlarının dışardan aldıkları uyarıcılar vasıtası ile gereksinimlerini karşılamaya çalışmalarını ifade etmektedir. Örgüt içerisinde bu uyarıcıların önemli bir kısmı yöneticiler tarafından verilir. Okul yöneticisi çalışanlarla etkili bir iletişim kurarak onları örgüt hedeflerine kanalize etmeye çalışmalıdırlar. Örgüt çalışanları kendi amaçlarını gerçekleştirmek için büyük oranda içsel olarak güdülenirler. Ancak dışsal motivasyonda, örgüt amaçlarına ulaşmada yöneticinin örgüt çalışanlarını motive etmek için göstermiş olduğu çaba daha önemli görülmektedir. Örgütün etkililiği açısından, örgüt çalışanlarını motive etmek amacıyla içsel ve dışsal faktörler birlikte düşünülmelidir.

Yönetici motivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadır. Çünkü yöneticinin başarısı astlarının örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına, bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Başka bir deyişle motivasyon ile performans çok yakından ilişkilidir. Motive olmayan personelin performans göstermesi beklenmemelidir. Kişiler çok çeşitli davranışlar gösterirler. Bu davranışların değişik nedenleri olabilir. Bu davranışların nedenlerini anlayıp, bu davranışları örgütün amaçlarının gerçekleşebilmesi için olumlu şekilde kullanabilmek için yöneticiler motivasyona önem verirler. Yönetici açısından önemli olan kişilerin (personelin) organizasyonun amaçları doğrultusunda davranışlarıdır (Okan, 2002).

Eğitim örgütlerinde verim makine ile değil insanla gerçekleştirilmektedir. Bu verimin yaratılmasında insanların duygusu, coşkusu, heyecanı büyük önem taşımaktadır. Yorgun, kırgın, küskün insanlar verimli olamazlar. Çünkü verim bir heyecan işidir. Bir biyolojik organizma için bedensel sağlık ne ise toplumsal örgüt için

de odur. Moralin eksikliği tıpkı kişi sağlığındaki eksiklik gibidir. Nasıl sağlıkla ilgili sorunlar maddi organizmayı tedavi etmeyi gerektiriyorsa, toplumsal örgüte ilişkin konularda insan ilişkilerini geliştirmeyi ve sağlıklı hale getirmeyi gerektirmektedir (Alıç, 1996: 17). Kuruluş içinde bireyin moralinin, yaptığı iş ve iş arkadaşlarıyla, kişiliğine değer verilmesi, statüsü ve yöneticisinin davranışları ile yakından ilgili olduğu belirtilmektedir. İşyerinin çalışma saatleri, verilen ücret, çalışanlar üzerindeki denetimin niteliği, kuruluşun personel politikası ve uygulamaları ile diğer şartlar da bireyin morali üzerinde etkili olmaktadır (Bingöl, 1984: 29).

Okul örgütü, başta okul yöneticisi olmak üzere öğretmenler, memurlar, hizmetliler ve öğrencilerden oluşmaktadır. Her örgütün ulaşmak istediği bir hedefi vardır. Okul yöneticisi kendi okulunu eldeki madde ve insan kaynaklarını kullanarak hedefe ulaştırma çabası içindedir. Ancak okul çalışanlarının da birtakım hedefleri ve beklentileri vardır. Yöneticiler çalışanların beklentilerini de değerlendirmek durumundadır. Okul yöneticisi okul örgütünün hedefleriyle çalışanların hedeflerini karşıladığı ölçüde başarıya ulaşacak, ancak bu şekilde etkili ve verimli olabilecektir. Çalışanlar ılımlı bir örgüt ikliminde çalışmaktan zevk duyacaklar, üzerlerine düşen görevleri severek, isteyerek yerine getirecekler yani işlerinde doyuma ulaşacaklardır.

Eğitimde verimin sağlanabilmesi için personelin moralli olması önemlidir. Morali yükseltme konusunda ve morali yükseltmek için alınması gereken önlemlerin başında, yöneticilerin çalışanlar için iyi bir örnek olmaları, bilinçli bir şekilde çalışanlarda hizmet duygusunu uyandırmaları gelmektedir. İkinci olarak, çalışanların takdir edilecek çalışmalarının, davranışlarının ve başarılarının takdir edilmesi gerekir. Üçüncü olarak da, yöneticiler çalışanların mesleki gelişmelerine ön ayak olmalı ve onları bu yönde teşvik etmeli, onların bu tür çabalarına destek ve ilgi göstermelidirler (Tutum, 1979: 184).

Moralin önemli temellerinden birisi zihinseldir. Zihinsel temel, öğretmen açısından özel bir önem taşımaktadır. Öğretmenlerin çoğunluğunun doygunluk verici bir zihinsel ortama ve örgütsel iklime önem verdikleri görülmektedir. Doygunluk verici zihinsel bir ortamın ön koşulu olarak yönetimin nesnelliği ve dürüstlüğü gösterilmektedir. Yönetimin bu konularda kesin ve kararlı olması beklenmektedir (Aydın, 1986: 96).

İnsanların gerçekte ne istediklerini anlayamamak motivasyon konusundaki en büyük problemdir. Yöneticiler, çalışanların olayları farklı algıladıklarını daima hatırd tutmalıdır. Bir kişinin sizinle aynı davranışı gösteriyor olması, sizin ki ile aynı ihtiyaçlar tarafından motive edildiği anlamına gelmez. O kişi tamamıyla farklı bir şekilde kendini ifade ediyor olabilir. Bir insanı neyin tam olarak motive ettiğini anlamanın tek yolu, o kişiyi objektif olarak gözlemek ya da bizzat onun ifadelerine başvurmaktır (Hanks, 1999: 114). İnsanlar yaptıkları faaliyetlerle ilgili takdir edilmekten ve beğenilmekten hoşlanırlar. Her normal insan da bunu ister. İnsanların kendilerine duydukları güven ve saygının gelişmesi buna bağlıdır. Sunulan bir beğeni ve takdir, insanların gelişmesine yüksek düzeyde bir önderlik kadar yardımcı olacaktır. İnsanların yaptıklarının fark edilmesi, onların kendilerini özel hissetmelerine sebep olacaktır. Bu duygu, doğrudan insan bilincinde kabul edilme, onaylanma ve saygı ve güveni artırır. Bu etkiler gelecek için güçlü motivasyon faktörleridir (Bentley, 1999: 179).

Okul örgütünün başarısı; öğretmenlerin çağın şartlarına uygun gerekli bilgi ve becerilerle donatılması, örgüt içindeki bireyler arası uyumsuzlukları çözümlenmesi, kişiden kişiye farklılık gösteren beklentilere eşit oranda cevap vermeye çalışılması ve çalışanların performansını sürekli gözden geçirmesi ile mümkündür. Bunun için okul yöneticisi, personelin kendini geliştirebilmesi için gerekli eğitim ve öğretim ortamını sağlamaya çalışarak, onlara her konuda destek olmaya özen göstermelidir. Okul yöneticisi personeline belli zamanlarda geri besleme vererek onları ödüllendirmeyi ihmal etmemelidir. Personelinin olumlu davranışlarını gördüğünde en azından teşekkür etmesini bilmelidir. Yerinde ve zamanında verilen olumlu bir pekiştirme çalışanın işini severek yapmasını ve çalışma arzusunun artmasını sağlayacaktır. Olumlu bir pekiştirme onun işine daha iyi motive olmasını, kendine olan güvenini artırarak işini daha çok sevmesine ve doyuma ulaşmasına etki edecektir.

Duyarsız ve çoğunlukla da yetersiz olarak nitelendirilen yöneticilerin, öğretmenlerin de bireysel gereksinimlerinin olabileceğini anlamakta güçlük çektikleri bilinmektedir. Bu tür yöneticiler tarafından genellikle sınırlanma, tehdit, baskı ve psikolojik mesafelerin, davranışı kontrol aracı olarak kullandığı görülmektedir. Böyle bir yönetici davranışının bireyler arasında çatışma yaratma olasılığının oldukça fazla olduğu rahatlıkla ileri sürülebilir. Diğer yandan, duyarlı ve etkili yöneticiler, kendi gereksinim ve amaçlarından haberdar olan kişiler olarak, öğretmenlerin gereksinimlerini

ve amaçlarını da dikkate almaktadırlar. Karşılıklı güven ve destek, sağlıklı bir iletişim, çatışmaları örgütsel bir olgu olarak kabul etme ve onlarla birlikte yaşanması gereğine inanma, bireysel farklılıklara saygılı olma, bu yöneticilerin önem verdikleri noktalar olarak görülmektedir. Böyle bir yaklaşımla öğretmenlerden üst düzeyde bir yararlanma beklenebilir (Aydın,1986: 94). Okul yöneticisi, birlikte çalıştığı mesai arkadaşlarıyla iletişimini geliştirerek, onların amaç ve beklentilerini dikkate almalıdır. Onlarla yetkisini ve örgütün başarısını paylaşarak onları da karar verme sürecine katmalıdır. Örgütün başarısının ancak işinde doyuma ulaşmış çalışanlarla mümkün olacağı unutulmamalıdır.

Kendilerini başarılı olmaya mecbur hisseden insanların amaçları, bir şeyi daha önce yaptıklarından, daha iyi ve verimli yapmaktır. Buna başarma ihtiyacı denilmektedir. Yüksek başarma ihtiyacındaki bireyler, problemlerin çözümü için kişisel sorumluluk almaya dikkat etmekte, geri bildirimde kendi performanslarını kullanarak daha çabuk ulaşmakta, çalıştıkları konuda ilerleyip ilerleyemediklerini kolaylıkla söyleyebilmektedirler. Zor amaçları daha hafifletip, onları daha anlaşılır ve kolay hale getirebilirler (Özkalp & Kirel, 1987: 256).

Okul yöneticileri; öncelikle ütopyik hedeflerden ziyade anlaşılır, açık-seçik hedefler belirlemeye özen göstermelidir. Örgütte karar alma sürecine eğitim örgütünün üyesi olan öğretmenler de dahil edilmelidir. Böylelikle öğretmenler kendilerinden ne beklediğini bilecekler ve ona uygun bir tutum geliştirme yoluna gideceklerdir. Sonuçta eğitim ve öğretim süreci içinde ve insan ilişkileri yönünden hata yapma şansları azalacaktır. Burada okul yöneticisine düşen görev öğretmenlerin olumlu davranışlarını belli ölçülerde ödüllendirmeyi ihmal etmemektir.

Kişiler örgüte girdi olarak verdiklerine eşit oranda bir karşılık bekleyeceklerdir. Buna karşılık örgüt tarafından bireylere ücret ve başka türlü ödüller verilir. Örgüt karşısında kişinin kendi idraki çerçevesinde verdikleri ile aldıklarının eşit olmadığını düşünmesi durumunda eşitsizlik hissedilir (Eryılmaz, 1987: 75).

Okul içindeki herhangi bir öğretmen çabalarının karşılığı olarak diğerlerine oranla yöneticiden daha az bir pekiştirme aldığını düşünürse eşitsizlik durumunu hissedecektir. Böylece örgütteki bireyler arasında çatışma ve gerginlikler ortaya çıkacaktır. Bireyler arasındaki çatışma örgütün verimliliğini önemli ölçüde düşürecektir.

Burada yöneticiye düşen görev, bireyler arasındaki eşitliği sağlayarak aralarında çıkabilecek uyumsuzlukları zamanında gidermeye çalışmaktır. Örgüt yöneticileri, örgütün işleyişini kolaylaştırmak ve amaca daha kolay ulaşabilmek için çalışanların beklentilerini doğru olarak tespit edip onların çıkarları doğrultusunda davranışlarını yönlendirme yoluna gitmelidir. Bunun yolu da yöneticinin örgüt içindeki insanlarla olan ilişkilerini geliştirmesinden geçmektedir. Bu yolla örgüt amaçları ile çalışanların amaçlarının örtüştürülmesi daha kolay olacaktır.

1.4.1.12. Kurumsal Etik

Kurumsal etik, itibar yönetiminden ayrı tutulamaz. Organizasyonun itibarı, etik olmayan davranışların bir sonucu olarak kısmen de olsa zarar görebilir. Bunun için, iş yaşamında ve günlük yaşamda etik olmayan davranışlardan kaçınılması önemlidir. Etik, doğru veya yanlış davranış ve tutumların belirlenmesinde etkili olan moral kurallar ve değerlerle ilgilidir. Toplumun büyük kesiminin, etik olan veya olmayan davranışlarla ilgili bilgisi vardır. Bununla birlikte toplumdaki insanlar arasında etikle ilgili bazı konularda fikir ayrılıkları bulunmaktadır. Etik, bir anlamda kurumsal kültürle (kalıplaşmış değer ve davranışlar), organizasyonun dışarıya lanse etmek durumunda olduğu, arzu edilen değer ve davranışlar arasındaki farkın oluşumunu da anlatmaktadır. İnsan kaynakları bölümü, kurumun etik programları üzerinde hayati bir rol üstlenir. Organizasyonlarda etik, insanlar arasında çok fazla önemsenebilir. İşte burada insan kaynaklarının rolü öne çıkar. İnsan kaynakları, etik değerlerin organizasyonun programına alınıp alınmadığını ve çalışanların organizasyonun değerlerine paralel olarak davranış gösterip göstermediğini gözlemlene şansına sahiptir (Schultz & Werner, 2005).

Kelime anlamı olarak etik, iyi-kötü gibi sorunları inceleyen, törelere dayanan bir davranış yasası geliştiren, neyin uğruna savaşılmaya değer, neyin hayata anlam kazandırdığı, hangi davranışın iyi ve hangisinin kötü olduğu gibi sorunları keline konu edinen bir bilimdir (<http://odev.gencbilim.com>). Etik kavramı, daha çok bireylerin karakterlerine yönelik olarak algılanırken, ahlak insanların birbirleriyle olan ilişkileriyle ilgilidir (Thiroux, 1998).

Etik kelimesi, Yunanca'da yatkınlığı anlatır. Etik, bir insanın yaşam standartlarını değil; karakter, adet ve bir insanın normal durumudur. İnsanın ahlakı

doğal davranışlarından oluşur, insanın ne olduğunu ve ne olması gerektiğinin anlatır. Etik, bir insanın moral prensiplerinin bir listesi değil, gerçek davranışlarını açıklar (Jones, 1995: 867). Ahlak, değer ve etik birbirinden farklıdır. Ahlak, insanların dini inançlar, kültürel değerler, ailevi geçmişi ve diğer faktörlerden kaynaklanan doğru ve yanlış inançlarını kapsamaktadır. Değerler; tutum ve davranışlara yön veren onları destekleyen inanç ve isteklerdir. Etik ve değer kavramları birbirlerinin yerine kullanılamazlar. Etik, insanların farklı durumlarda nasıl davrandığını anlatırken; değerler, bir insanın karar verirken nasıl davranması gerektiğini anlatan inançları kapsamaktadır (Moorhouse, 2002).

Yukarıda yapılan tanımlar ışığında, etik kavramı şöyle ifade edilebilir: Etik, bireyler arasındaki ilişkilerin temelini oluşturan hangi davranışların iyi-kötü ya da hangilerinin doğru-yanlış olduğunu araştıran bir bilim dalıdır. Bununla birlikte evrensel olarak mutlak bir doğrudan veya mutlak bir yanlıştan bahsetmek tutarlı bir yaklaşım değildir. Çünkü dünya üzerinde farklı kültürlere sahip toplumlar hatta belirli bir ülke içerisinde bile farklı yaşam biçimleri ve kültürler bulunabilmektedir. Bir toplumda doğru olarak görülen davranış kalıbı, başka bir toplumda yanlış olarak algılanabilmektedir. Bu nedenle bazı etik değerlerin toplumdan topluma değişkenlik gösterebileceğini ifade etmek yanlış olmayacaktır.

Günümüz örgütlerinde etik büyük önem kazanmaktadır. Sürekli olarak karşımıza çıkan örgüt odaklı rüşvet, yolsuzluk, dolandırıcılık, yetkilerin kötüye kullanımı gibi kavramlar kamunun duyarlı olduğu başlıca konulardır. Etik, insanlar için neyin doğru olduğunu ortaya konmasıdır ve örgüt etiği insancıl değerlerin ışığında örgüt işlevlerinin doğru yerine getirilmesi çabasıdır. Etik; genel değer, moral değerlerin ve kişilerin birbirleriyle ilişkilerinde, bu moral değerler içinden benimsedikleri özel değerlerin incelenmesidir. Geniş anlamda etik, herhangi bir eylemin kabul edilebilir biçimde gerçekleşmesini sağlayan temel kurallar ya da değişkenlerdir. Etik neyin doğru yada yanlış olduğunu ortaya koyan davranışsal kurallar topluluğu, ilkeler topluluğudur (Çam, 2005: 2).

Etik bir yaşam, her insanın varoluşsal bir zorunluluğudur. Tüm dinler, felsefi öğretiler hatta siyasal ideolojiler insanlar için iyi, güzel ve doğru ilkeler doğrultusunda düşünmeyi ve yaşamayı öngörürler. Bu temelde, insanlar yaşamlarının tüm boyutlarında

iyi, güzel ve doğru kavramların biçimlendirdiği bir kişilik doğrultusunda davranmak durumundadır. Bu anlamda, etik değerlerle örölmüş bir kişiliğe tam olarak sahip olmayan bireyler buldukları örgüt ortamında çeşitli yasal sınırlamalara rağmen etik dışı davranabilmektedirler (McCurdy, 1998).

Etik, insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, kuralları doğru-yanlış ya da iyi-kötü gibi ahlâksal açıdan araştıran bir felsefe disiplini dir. Burada göz önünde bulundurulması gereken toplumsal kültürlerin, yaşam biçimlerinin, içinde bulunulan durumun toplumdan topluma ve insandan insana değışkenlik göstereceği ve bu nedenle bir durum için tek bir iyi veya kötüden, ya da mutlak doğru ve mutlak yanlıştan bahsedilemeyeceğidir. Öldürme, hırsızlık yapma, yalan söyleme tüm dinlerde ve hukuk sistemlerinde yanlış veya kötü olarak adlandırılan eylemler olmakla birlikte, kişinin kendisini savunmak için saldırganı öldürmesi, aç olan birisinin ekmek çalması, ya da karşı tarafı korumak için yalan söylenmesi gibi sıra dışı durumlar evrensel kuralların her koşulda geçerli olmadığı nın ve etiğın tartışmaya açık bir kavram olduğunun göstergesidir. Yine, kültürel farklılıklar sonucu ortaya çıkan farklı etik değerlerine örnek olarak Arabistan'da çok eşlilik yasal iken Avrupa ülkelerinde birden fazla kişiyle evlilik yasal olmayan eylemler kategorisine girmesi gösterilebilir. Ancak bazı kurallar vardır ki, geçerlilikleri toplum yapısı, kültürel anlayış ve içinde bulunulan durumdan tamamen bağımsızdır. Mühendislik, tıp, hukuk ve mimarlık gibi insan ve çevreyle direkt ilgili olan mesleklerin etik kuralları bu kategoriye girer. Çünkü bu tür mesleklerde, insan sağlığı, toplum refahı ve yaşadığımız çevre her türlü çıkar ve kâr amaçlarından önde gelmektedir (<http://odev.gençbilim.com/odevgosterr.php?il=kahramanmaras&id=3987>).

Etik değerler şöyle ifade edilebilir (Moorhouse, 2002):

- ❖ Sadakat
- ❖ Dürüstlük
- ❖ Adalet
- ❖ Titizlik
- ❖ Saygı
- ❖ Hoşgörü
- ❖ Sorumluluk
- ❖ Cesaret.

Kurumsal doğruluk, kurumsal itibarın temel esaslarından birisidir. Örgüt içindeki her çalışanın davranış ve düşünceleri, örgütün dışardan görünüşünde doğrudan etkilidir. Yani toplumun kuruma bakışını etkilemektedir. Bu yüzden örgüt açısından, etik bir kurum olmak yani doğruları uygulayan bir kurum olmak çok önemlidir. Etik kurumlar, sağlam bir itibarın yanında daha birçok avantajlara sahiptirler. Çalışanlar kurumun güçlü değerlere sahip olduğuna inandıkları takdirde kuruma bağlılıkları artacak ve bu vesileyle işlerinde daha kolay doyuma ulaşabileceklerdir. Müşteriler de kurumun etik davranışlar sergilediğini gözlemlerse onların da bakış açıları değişecek ve kuruma daha fazla değer vereceklerdir. Son yıllardaki örgüt skandalları da göstermektedir ki, toplum ne zaman bir örgütün kurumsal doğruluğundan şüphe etmeye başladıysa, o andan itibaren tüm desteğini çekmiştir. Sonuçta toplum tarafından destek görmeyen tüm örgütler piyasadan silinmişlerdir (<http://www.researchandmarkets.com/reports/29727/29727.pdf>).

Eğer bir yönetici kişisel dürüstlük kalitesine sahip değilse, asla kendisini başkalarına örnek gösteremez. Dürüstlük olmadan çalışanların motive edilmesi fayda vermeyecektir. Eğer bir yönetici yalan söylemeyi alışkanlık haline getirmişse, insanların kendisine inanmalarını sağlayamaz ve insanların sahip oldukları güven de kaybolur (Fleet, 1999: 252-253). Liderlerin başarılı olmaları için, etik yönden olgun olmaları ve izleyenlerini de etik olgunluk düzeyini yükseltme yönünde arayış içerisinde olmaları gerekir. Etik olgunluktan yoksun bir lider örgütün başarısızlığının sonuçlarına katlanmak zorunda kalacaktır. Etik olgunluk doğru ve yanlış hakkında hüküm verme yeteneği olup aynı zamanda; kişinin sosyo-teknik kararlar alırken değerlerin birbirleri ile karşılaştırılması gereken durumlarda doğru seçimi yapabilmesidir. Etik olgunluk kavramını tanımlayan evrensel bir ölçek bulunmamasına rağmen, Kohlberg'in çalışmalarına dayanan mesleki ahlak gelişim ölçeği, izleyenlerin etik olgunluğunun analiz edilmesinde yararlı olacaktır (Duffield & McCuen, 2000).

Etik lider, astlara gösterilen sadakatin her zaman üstlere gösterilen sadakatten fazla olmasının gerekliliğine inanır. Başka bir deyişle etik lider, üstlerinden çok astlarına sadık olmak zorundadır. Çünkü etik liderin astlar üzerinde güvenilir bir kişi olduğunu kanıtlaması gerekir. Etik liderlikte iyi bir karakter yapısına sahip olma teknik yeterlilikten daha çok önem taşımaktadır (Çelik, 2003: 100).

İzleyenler liderlerinin güvenilir, dürüst, açık, samimi olmalarını beklemektedirler. Geleceğin liderleri, liderliklerini sürdürebilmek için etkili liderlikte gerekli olan insani değerlere ve etik davranışlara önem vereceklerdir. Bu değerler, paylaşılan amaçların, standartların ve düşüncelerin mesajlarını taşıyacaklardır. Liderlerin düşünce ve kararları onların etik prensip ve kişisel felsefelerini yansıtacaktır bu da doğal olarak örgütle kaynaşacaktır (Duncan, 1991).

Etik, bireysel karar almayı ilgilendiren ahlak kuralları ile ilgilidir. Örgüt etiği bireysel kararların ahlaki kurallar ve ilkeler üzerindeki etkisiyle ilgiliyken; toplumsal sorumluluk ise, örgütsel kararlar ve bu kararların toplum üzerindeki etkileriyle bağlantılıdır. Örgütün temel etik sorunları; çıkar çatışması, içtenlik ve doğruluk, iletişim örgütsel ilişkiler konularında ortaya çıkar. Kişiler kendi kişisel çıkarlarını, örgütlerin önünde tuttuğunda çıkar çatışması ve etik sorunlar doğar. İşletmenin yönetiminde doğruluk ve konusundan sapma da etik sorunları doğurur (Çam, 2005: 13). Etik liderlik teorileri iki yeni görüşe dayanmaktadır: Birincisi; etik liderlik, ne yapılmaması gerektiği ile ilgili kurallara değil, ne yapılması gerektiği ile ilgili kurallara temellenir. İkincisi, liderlik tanımlamasını geliştirmek için etik davranışları kapsamaması gerekir, bu durum liderliği faydacıl sonuçlara götürecektir odak bir noktadır (Rubenstein, 2002).

Örgüt yöneticilerinin belirli konularda karar alırken veya değerlendirme yaparken doğru-yanlış ve iyi-kötü olarak tutarlı ve güvenilir biçimde hüküm verebilmesi etik açıdan olgunluğa erişmiş olmasına bağlıdır. Örgütler açısından etik kurum olmak, doğruları uygulayan bir kurum olmak, güçlü itibar için gerekli bir kriterdir. Çalışanlar açısından düşünüldüğünde ise şunlar ifade edilebilir. Etik değerleri temel alan bir yaklaşımla yönetilen kurumda çalışmak, işgörenlerin işlerinde doyuma ulaşmalarını ve örgütle daha kolay özdeşleşmelerini sağlayacaktır.

Eddy'e göre (1997); akademik liderlik aşağıdaki etik boyutları kapsamalıdır:

- ❖ Liderler kurumlarının etik iklimine uygun tonu ayarlamalıdır. Üst düzey yöneticiler faaliyetleri, sözleri ve eylemleri ile etik standartlara uygun davranırlar.
- ❖ Açıkça anlaşılabilir etik standartlara bağlı olunmalıdır. Ulaşılamayan bir liderlik hiyerarşisi günden güne, rutin işleri aksatır.

- ❖ Liderlik hiyerarşisinde etiğin ihlaline yetkililerce hemen ve olumlu müdahale edilmelidir. Etik boşluklar için yapılan araştırma sonuçları ilgilere duyurulmalıdır.

İtibar yönetimi programının hiçbir parçası örgütün temel ticari çıkarlarına aykırı davranamaz. Yöneticinin, kârların ortaya çıkma olasılığından ve bunun sonuçlarından daha ağır bastığı gerekçesiyle ahlak dışı iş uygulamalarına göz yumması bu düşüncenin bir parçası olamaz. Bu itibar yönetiminden çok bir ahlak sorunudur ve kişinin sorumluluk alanı ne olursa olsun, örgütün her üyesi için geçerlidir (Green, 1996: 60).

Bir çok örgütün iç kontrolü, özellikle çalışanların hedeflerin sayısal artışını sağlaması konusunda baskı altında olduklarında, geniş yayılımı olan istatistik manipülasyonu, oyun oynama, işten yalanlar göstermektedir. Çok sayıdaki dürüst yönetici, bir terfi veya ikramiye kaybından ziyade yalanı, önemli iş enformasyonunun çarpıtılmasını ve gizliliği seçmektedir. Çözüm hedef koymaktan, verimliliğin ve kalitenin ölçülmesinden vazgeçmek değildir. Fakat bilgiyi kullanan, rapor eden ve derleyen insanların dürüstçe çalışması ihtimalini artırmaktır. Bu, yüksek ahlaki değerlerin ve karakterin kurumsal itibarı devam ettirecek kişilerle bağlantı kurulmasında, işe alınmasında ve terfisinde yüksek standartlar oluşturulması ve bunların sürdürülmesini içerir (Nakra, 2001: 403).

Yöneticilerin çalışanlara karşı etik sorumlulukları şunlardır (Şimşek, 1999):

- ❖ Çalışma hakkına saygı gösterme sorumluluğu
- ❖ Adil ücret ödeme sorumluluğu
- ❖ Çalışanların özgür konuşma hakkını sağlama sorumluluğu
- ❖ İşçilerin dernek (sendika) kurma ve grev yapma hakkına engel olmama sorumluluğu
- ❖ Özel hayatın gizliliği hakkına saygılı olma sorumluluğu
- ❖ Güvenli ve sağlıklı koşullar yaratma ve çalışma hayatının kalitesini yükseltme sorumluluğu
- ❖ Çalışanlar arasında ayrımcılık yapmama ve cinsel tacizden sakınma sorumluluğu
- ❖ Çalışanların kararlara katılma hakkını sağlama sorumluluğu.

Bir örgütün karşı karşıya kaldığı itibar risklerinin sorumlusu yine kendisi olsa bile, iş uygulamalarını ve örgüt kültürünün temel bir parçası olarak yasa dışı veya ahlak dışı davranmış olan bir örgüt söz konusu olduğunda itibar riski ve kriz yönetimi tekniklerinin kullanılması uygun olmaz. İdeal standartlara ulaşamama ile ahlak dışı iş uygulamalarının bilinçli olarak gerçekleştirilmesi arasında büyük fark vardır. Kusurlu örgütler kendi itibarlarını ve işletmelerini korumak için yalanlara ve kaçamaklara başvurmamalıdır, bunları yaparlarsa bu her zaman bir hata olur. Ceza gerektiren suç işleyen örgütlerin soruna ilişkin fazla seçenekleri yoktur (Green, 1996: 187).

Ahlak, felsefe okullarının ve din bilginlerinin yazılarının dışında sürekli değişen bir şey değildir. Ahlaki ve ahlak dışı olanlar, zaman ve mekana göre değişmektedir. Genel olarak, kamuoyunun ve spesifik toplum kesimlerinin örgütlerden giderek daha fazla ahlaki sorumluluk talep etme eğilimleri vardır. Çevre sorunları, mali sorumluluk, insan hakları konularının profilleri son on yılda, en azından gelişmiş ülkelerde önemli ölçüde yükselmiştir. Ahlaki ve sosyal değerlerde bugünkü moda ne olursa olsun, iş ahlaki ile toplumsal olarak kabul edilmiş tavırlar arasında bir ölçüde sapma olacağı açıktır. Çünkü bir örgütün önceliklerini belirleyen kaygılar ve amaçlar, genel sosyal tavırları belirleyenlerden farklıdır. Bu ister istemez bir çatışma olacağı veya işletmelerin anti sosyal oldukları anlamına gelmez, tersine bunlar birçok açıdan aynı olacaktır. Bununla birlikte toplumun ve örgütün çıkarları ve değerleri aynı olmadığı için bir ölçüde farklılık gösterecektir. Örgütün değerleri ve faaliyetleri toplumun değerlerinden ve kabul görmüş davranış kodlarından çok fazla uzaklaşırsa, örgüt ciddi bir itibar riski alanına girer (Green, 1996: 188-189).

Yöneticilerin, örgütün itibarının bir kıymeti olduğunu ve bu kıymetli hazinenin eldeki tüm imkanların seferber edilerek korunması gerektiğini kavramaları, örgütün işleyişi bakımından hayati önem arz etmektedir. İş ahlâkı, şu konuları kapsamaktadır (<http://odev.gençbilim.com/odevgoster.php?il=kahramanmaras&id=3565>):

- ❖ Fiyatları makul düzeyde tutma
- ❖ Fırsatçılıktan kaçınma
- ❖ Sahiplere karşı haksız rekabetten ve asılsız reklamlardan sakınma
- ❖ Alacaklılara karşı dürüst davranma
- ❖ Örgütün içinde çalışan personele terfi, ücretlendirme ve benzeri hususlarda dürüst davranma

- ❖ Kayırım yapmama
- ❖ Çocuklu hanımlar için kreş açma
- ❖ Hastalar için evde çalışma imkanı hazırlama
- ❖ Mahkum ve sakatlara iş olanakları sağlama
- ❖ Çevre halkına eşit istihdam olanakları tanıma gibi hususlar ile örgütün çevresindeki kişi ve kurumların başta devlete, belediyelere karşı vergi yükümlülüklerini yerine getirme
- ❖ Müşterilerin, satıcıların, çevre halkının, mali destek sağlayan kişi ve kurumların, sendikaların isteklerini, ihtiyaçlarını insan sevgisi ve birlikte yaşama zorunluluğu açısından dikkate alma.

Bir örgütün, markalarının ve hizmetlerinin itibarı örgüt içi bir şey değildir. Bu bazı toplum kesimleri ile ilişkisine bağlıdır. Varlık itibarın bir özelliği, örgüt tarafından yaratılması ve örgüte değer kazandırmasıdır. Fakat bu esas olarak örgütün bir parçası olmayan insanların kafalarında var olur. Normal olarak itibar ancak zaman içinde yaratılır fakat birkaç günde hatta saatte azalabilir hatta yok olabilir. Genelde, itibar gerçek bir başarının sağlam desteği olmadan yaratılamaz ve sürdürülemez. Reklam bir ürünü bir kez sattırabilir, fakat ilk satışları güçlü bir ayrıcalık durumuna getirecek olan ürünün kalitesidir. Bununla birlikte itibar, gerçeklere fazla dayanmayan algılamalardan dolayı zarar görebilir (Green, 1996: 192-193).

Örgütlerde etik kültürün oluşturulabilmesi için şunlar tavsiye edilebilir (Schultz & Werner, 2005):

- ❖ İlgili tüm bölümler için (yöneticiler, müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, satış elemanları v.s.) etik kuralları açıklayan bir plan geliştirilmeli,
- ❖ Bu plan etik olmayan spesifik davranış kalıplarını (gerçeklerin ve bilginin saptırılması, bilgilerin gizlenmesi, iş güvenliğinin sağlanmaması v.s.) açıkça ifade etmeli,
- ❖ Bu plan ilgili tüm birimlere iletilmeli,
- ❖ Bu plana uyanlar sürekli ödüllendirilmeli; uymayanlar ise cezalandırılmalı,
- ❖ Üst yönetim örnek davranışları ile diğerlerine iyi bir model olmalı,
- ❖ Etik konularla ilgili eğitim verilmesi sağlanmalı,
- ❖ Etik kurallarla ilgili oturmuş bir düzen oluşturulmalı (denetimler, araştırmalar v.s. yapılmalı).

İnsan davranışlarının değiştirilmesi oldukça zor bir iştir. Çünkü belirli bir davranış kalıbını benimsemiş ve bunu yaşam standardı haline getirmiş birey, bu kalıbın kolay kolay dışına çıkamaz. İnsanlar davranışlarıyla toplum içinde iyi veya kötü örnek olabilmektedirler. Toplum içinde iyi bir model olmak isteyen bir bireyin öncelikle kendi davranışlarını gözden geçirerek, etik davranış kalıpları içerisinde hareket etmesi gerekmektedir.

Okul liderleri, birbirleriyle yarışan değer ve ilgilere sahip birçok insana karşı sorumlulukları olan kamu görevlileridir. Öncelikle liderler, belirli açık etik standartlara göre davranmalı ve böyle davranmaya gönüllü olmalıdır (Lashway, 1996). Çelik, okul yöneticisi için geliştirilen etik ölçütleri şöyle açıklamaktadır (2003: 101-102):

- ❖ Öğrencilere yönelik karar verme ve uygulama etkinliklerinde, en iyi temel değerlere uyulmalıdır.
- ❖ Mesleki sorumluluklarını dürüstlük ve bütünlük içinde yerine getirme.
- ❖ Bütün bireysel hakları, insan haklarını, vatandaşlık haklarını koruma ve bu haklara uygun ilkeleri destekleme.
- ❖ Ulusal ve yerel kanunlara itaat etmek, devlet yönetimini doğrudan ya da dolaylı olarak hedef alan yıkıcı eylemlerde bulunmamak.
- ❖ Eğitim yürütme kurulunun aldığı yönetsel karar ve düzenlemeleri uygulamak.
- ❖ Eğitim hedeflere ulaşmayı engelleyecek kanun, politika ve düzenlemelerin doğru ölçütlere dayandırılması için gerekli çabayı göstermek.
- ❖ Politik, sosyal, dini ve ekonomik alanlarda kişisel kazanç sağlayıcı davranışlardan kaçınmak.
- ❖ Bütün örgütsel sözleşmelere onuruyla uymak ve bağlılığını göstermek.

Eğitim örgütlerinde verilen sözlerde samimi olmak ve bu konuda tutarlı olmak kurumsal itibarı artırıcı bir unsurdur. Bunun için öğretmenlerin tavır ve davranışlarıyla öğrenciler için iyi bir model teşkil etmeleri önemlidir. Çünkü öğrenciler okulda öğretmenlerini ve arkadaşlarını model alarak neyin doğru neyin yanlış olduğunu öğrenebilirler. Bu yüzden öğretmenlerin okul içinde ve okul dışında etik davranışlar sergilemesi gerekmektedir. Ders içinde ve ders dışında öğrencilerle sağlıklı ilişkiler

kurması, öğrencilerde hata aramak yerine olumlu davranışlarının pekiştirilmesi onların kişisel gelişimlerini ve öğrenmelerini pozitif yönde etkileyecektir.

Etik lider, yükselen ve düşen etik değerleri çok iyi analiz etmelidir. Etik bir lider olarak okul yöneticisi, yükselen etik değerlerin okulun örgütsel etiği ile bütünleşmesini sağlamalıdır. Etik lider ulusal etikle ve okulun örgütsel etiği ile çelişen değerleri ayıklayabilmelidir. Bu seçme işlevi, bir bakıma öğretmen ve öğrencinin küresel rüzgarın getirdiği etik değer bunalımından çıkmasına yardımcı olabilir. Çünkü etik liderlik açısından en büyük sorun, küresel, ulusal ve okul düzeyinde doğrunun ne olduğu konusunda karar verme güçlüğüdür (Çelik, 2003: 120).

Eğitimciler hem insanın biyolojik yapısının işleyişini çok iyi anlamalıdır, hem de ahlâk ve etik konularında davranış değişikliğinin biyo-psiko-sosyolojik süreçleri hakkında eğitimden geçmek zorundadırlar. Çünkü insanın ortaya koyacağı tutum ve davranış; aileyi, bir toplumu ve insanlığı kurtarabileceği gibi, onun yok olmasına da sebep olabilmektedir. İnsanın eğitimi üzerinde çalışmak ateşle oynamaya benzer (Aydın, 2005).

Okul yöneticisinin etik liderliği, oldukça karmaşık bir liderlik biçimini yansıtmaktadır. Okul yöneticisi etiksel liderlik rolünü oynamaya çalışırken üç farklı sorumluluğu yerine getirmek zorundadır. Bunlar kısaca şöyle özetlenebilir (Çelik, 2003: 104-106):

- ❖ *Kendine karşı sorumluluk:* Okul yöneticisi, kişisel olarak birtakım etik ilkeler ve kurallar geliştirmek ve bu kurallara uymak zorundadır. Bu liderlik biçiminde ilkeli hareket etmek büyük önem taşır. Okul yöneticisinin etik liderlik davranışını gösterirken yaşayabileceği önemli sorunlardan birisi, kişisel olarak kurallara uymama sorunudur. Etik kuralları sadece ifade etmek ve yorumlama yeterli değildir aynı zamanda bu kuralların yaşanması gerekir. Bir okul yöneticisi bütün öğretmenlerin zamanında okula gelmesini ve derslere girmesini istiyor ancak kendisi de bir saat sonra okula geliyorsa, çok önemli bir etik kuralı çiğniyor demektir.
- ❖ *Örgütsel sorumluluk:* Okul yöneticisinin etik ilkeleri içselleştirmesi kendi kişiliği ile ilgilidir. Ancak okulun çalışma ahlakıyla ilgili kuralların

yorumlanması okul yöneticisinin örgütsel sorumluluğunu yansıtır. Okul yöneticisi, okul kültürünü öğretmen ve yöneticilere açıklayarak örgütsel etiğin kurumsallaşmasını sağlayabilir. Okul yöneticisi, örgütsel etiği kurumsallaştırmaya çalışırken eşitlik ilkesine uymak zorundadır. Okulun örgütsel etiği bütün öğretmenlere eşit derecede uygulanmalıdır.

- ❖ *Toplumsal sorumluluk:* Okul yöneticisinin bir etiksel lider olarak toplumsal sorumluluklarını yerine getirmesi gerekir. Bu sorumluluk, çevrenin okul yöneticisinden beklediği etiksel davranışlarla yakından ilgilidir. Okul yöneticisi, kişisel ve örgütsel düzeyde benimsediği etik ilkeleri okulun çevresine tanıtmalıdır. Başta öğrenci velileri olmak üzere, birçok sivil toplum kuruluşları okulun nasıl bir iş ahlakına sahip olduğunu bildikleri zaman okula yönelik bakış açıları netlik kazanacaktır.

Eğitim kurumlarında evrensel etik değerler ışığında eğitim verilmeye çaba gösterilmelidir. Kurumda ırk, dil, din cinsiyet ayrımı yapılmadan herkese eşit davranılmalıdır. Değerlendirme ve not takdirinde objektif davranılması kurumsal etik açıdan önemlidir. Kurumdaki herkesin kişilik haklarına saygı gösterilerek, fikirlerini özgürce ifade edebilecekleri bir ortamın oluşturulması önemlidir. Tüm çalışanların kurumun olanaklarından adil bir şekilde yararlanabilmesinin sağlanması kurumsal itibarı olumlu etkileyecektir.

1.4.1.13. Müşteri Memnuniyeti

Kurumsal itibarı oluşturan en önemli unsur; çalışan ve müşteri memnuniyetinin yüksek olmasıdır. Günümüz müşterilerinin istedikleri bilgiye ulaşmaları gelişmiş iletişim olanakları sayesinde daha kolay olmaktadır. Bunun sonucunda kendileri için gerekli olan ürünün en kalitelisini ve en ucuzunu iletişim teknolojileri sayesinde alabilmektedirler. İletişim teknolojilerindeki olağanüstü gelişmeler, müşterilerin ürün ve örgüt seçiminde daha bilinçli davranmasını sağlamıştır. Örgütler piyasadaki pastadan daha fazla pay alabilmek için birbirleri ile yarışmaktadırlar. Müşteri yelpazesini genişleten ve müşteri memnuniyetine önem veren örgütler önemli bir rekabet avantajı elde ederek başarı yakalamaktadır.

İtibarın müşterilerle yüz yüze olan çalışanları memnun eden yanları müşterileri de memnun ettiğinde üstün bir itibar ortaya çıkar. Bu gibi durumlarda kurumsal itibarın duygusal yanları birlikte çalışır. Çalışanların ve müşterilerin deneyimlerinin bütün yanları, onları memnun bırakacak değildir, ama memnuniyette bazı yönleri ağır basacaktır. İtibar yönetimi, aynı duygusal bağlılıkların hem kilit elemanları hem de müşterileri memnun bırakmasını ve motive etmesini sağlamakla ilgilidir. Ama bu yeterli değildir. İtibarın bir örgüte yarar sağlaması için, müşteriler memnun kaldığında, müşterilerle yüz yüze olan çalışanları da memnun bırakacak mantıklı bir neden olması gerekir (Davies *et al.* 2003: 38).

Müşteri kavramı iki türlü ifade edilmektedir. Bunlar iç müşteri ve dış müşterilerdir. Dış müşteriler örgütün sunduğu ürün ve hizmetlerden yararlanan kişi ve kuruluşlardır. Bu kişi ve kuruluşların ihtiyaç istek ve beklentileri sürekli olarak araştırılmalı ve dikkatle incelenmelidir. Örgütler müşterilerin sadece ihtiyaç yada beklentilerini dikkate almamalı, daha da öteye giderek müşterilerin dahi farkında olmadıkları ancak ihtiyaç duydukları ürünleri üretmelidirler. İç müşteri ise söz konusu mal ve hizmetlerin üretiminde doğrudan yada dolaylı olarak katkı sağlayan örgüt çalışanlarıdır. Örgüt bünyesinde çalışan herkesin örgütten istekleri, beklenti ve ihtiyaçları olacaktır. Dolayısıyla örgüt onların bu ihtiyaçları ve istekleri sürekli olarak değerlendirmeli ve karşılama yoluna gitmelidir (Akın, 2001: 112-113).

Müşteriler kurumun ne yaptığını, neden yaptığını ve bunun onlar için ne anlama geldiğini bilmeye ihtiyaç duyarlar. Müşteriler güven duydukları kurumla iş yaparlar. Düzenli, emin ve iki yönlü iletişim; iyi ve güven yaratan ilişkinin köşe taşı oluşturur. Müşterileri bilgilendirmek güven kazanmanın ve iş yapmanın temelidir (Dörtok, 2004: 63). Dünya pazarının liberalleşmesi devam ettiği için iletişim hızlanmış ve teknolojik yenilikler artmış, insanlar mevcut zamanlarında elde edebileceklerinde daha fazla enformasyon ve çok tercihle karşı karşıya kalmıştır. Satın alma kararlarını kolaylaştırmak amacıyla alıcılar, markalar ve ürünler için sorumluluk alan pazar önceliklerinde kurumla ve itibarları hakkında daha fazla bilgi talep etmektedirler (Nakra, 2001: 404).

İç müşteri kavramı bir örgütün üretim süreci etkinliğinin iyileştirilmesi açısından son derece önemlidir. Çünkü bu sayede çalışanların ihtiyaçlarının karşılanabilmesi ve

faaliyetlerin örgüt içerisinde devam ettirebilmesi mümkün olabilmektedir. Dış müşteriler ise, ürün veya hizmetten kaliteli olması koşuluyla en yüksek faydayı sağlamak isteyenlerdir. İç müşterilerin ürettiklerini tüketen dış müşterilerle olan ilişkilerde, aynı dili konuşmak, dinleyici olmak ve anlaşmaya varmak için gerekli esnekliği sağlamak, alınan sonuçları ölçebilmek, sürekli düzeltmeleri yaparak sıfır hata düzeyine gitmek esastır (Yıldırım, 2002: 57-58).

Müşteri merkezli olmak, bir örgütün müşteri ve pazardaki gelişmeleri merkez olarak belirleyerek faaliyetlerine yön vermesi felsefesine dayanmaktadır. Burada müşterilerle ilgili olarak iki kavram ortaya çıkmaktadır; onların ihtiyaç ve beklentileri. Böylece rekabet avantajı sağlayabilmek için müşterilerin ihtiyaç, istek ve beklentileri doğrultusunda örgütsel süreçlere yön verilirken, örgütlere de mal ve hizmet geliştirme konusunda bilgi akışı sağlanır ve müşteri ihtiyaçlarına hızla cevap verebilme olanağı doğar (Akın, 2001: 67).

Çalışanı müşteri odaklı olmayan bir kurumun, müşteri odaklı olarak algılanamayacağı, ürün ve hizmet kalitesinin yükseltilmesi ve standart halde tutulmasının çalışanların katkısı olmadan gerçekleştirilemeyeceği açıktır. Kurumun inanırılığının önce çalışanlarının kendisine inanmasıyla, değişime karşı destek tutumlarıyla mümkün olabileceğinin anlaşılması gerekir. Kurum ancak böyle bir çalışan yapısıyla, yetenekli çalışanlar için bir cazibe merkezi haline gelebilir (Dörtok, 2004: 73).

Müşteri memnuniyetini sağlamanın yollarından biri, sunulan mal ya da hizmette herhangi bir komplikasyonla karşılaşıldığında; bu sorunun kurum tarafından sahiplenilmesi ve derhal çözüme kavuşturulmasıdır. Müşteri aldığı ürünlerdeki problemin giderildiğini gördüğünde, kendine değer verildiğini anlayacak sonuçta kurum ile müşteri arasında duygusal bir bağ oluşacaktır. Kurumlar kârını artırmak en önemlisi piyasada rekabet üstünlüğünü elinde tutmak istiyorlarsa, sundukları ürün yada hizmetin sürekli olarak arkasında durmalıdır.

Müşteri odaklı yaklaşımın özünü sunulan ürün yada hizmetten müşterinin memnun olması anlayışı oluşturmaktadır. Günümüz piyasasında giderek artan rekabetin baskısı, örgütleri yaptığını satan olmaktan çıkarıp satılabileni yapan haline getirmektedir. Ürünlerin gelişmişliği ve çeşitliliği karşısında müşteri, eskisinden çok

daha fazla seçici olmaya başlamıştır. Bunun için müşteri odaklı olma ilkesi, kaliteyi müşteri belirler ilkesi ile özdeş olarak ifade edilmektedir (Şimşek ve diğerleri: 2002; 35). Günümüzün pazarında satılan ürünlerin teknolojik gelişmişliği ve çeşitliliği karşısında müşteri eskiden çok daha fazla seçici olmuştur. Müşteri daha zor tatmin olmakta, kolaylıkla aldığı ürünü veya satıcısını değiştirebilmektedir. Bu yüzden müşterinin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarını bilen, tahmin eden ve bu ihtiyaçları yerine getirmek için ürün geliştirme, çeşitlendirme vb. gibi stratejileri çok hızlı ve herkesten önce uygulamaya koyan örgütlerin rekabet gücü daha yüksek olacaktır (Akın, 2001: 110).

Kuruluşların temel varlık nedenleri ürün ve hizmeti sundukları müşterileridir. Kuruluşların varlıklarını sürdürebilmeleri ve başarılı olabilmeleri, sağladıkları müşteri memnuniyetine bağlıdır. Müşteri memnuniyetinin gerçekleştirilebilmesi her kademe tüm çalışanların ilgi ve emeğini gerektiriyor. Müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi kuruluşların pazar araştırmaları, ürün tasarımı, üretim, satış ve satış sonrası hizmetler konularında farklılık yaratabilmelerine bağlıdır. Kuruluşlarda müşteri odaklı düşünme bilincinin oluşturulması öncelik kazanıyor (<http://ya2004.yeniasir.com.tr>).

Örgütler kendilerini yenileyebilmek için, müşterilerden aldıkları tepkileri değerlendirme yoluna giderek gelecekteki değişimlerini bunlara göre gerçekleştirebilirler. Müşterilerden alınan dönütler çok önemli birer bilgi kaynağıdır. Üst yönetim örgüt için gerekli olan bilgi birikimini, paydaşları dikkate alarak ve fikirlerini önemseyerek elde edebilir. Örneğin, dış paydaşlardan örgütün onlar için sunmuş oldukları ürün, hizmet hakkındaki ve potansiyel rakipleri ile ilgili görüşleri, ayrıca müşterilerin beğenileri ve şikayetleri tespit edilebilir. Örgütler itibarlarını koruyabilmek için kendi isteklerinin yanında müşterilerin de beklenti ve gereksinimlerinin karşılanmasına önem vermelidirler. Müşterilerden edindikleri bilgileri değerlendirip, herhangi bir sorun varsa nedenlerini araştırarak ve buna uygun çözüm yolları geliştirerek devamlı olarak başarıya odaklanmalıdırlar.

Eğer müşteri kazanmak isteniyorsa, satılan ürün yada hizmete sahip olmaktan çok satıştan sonra ortaya çıkabilecek problemler karşısında neler yapılabileceği müşterileri ilgilendirmektedir. Sadece fiyat politikası ile müşteri bağlılığını sağlayabilmek güçtür. Bu tür durumlarda fiyatınızın rekabet edemediği anda müşteri

sizi terk edecektir. Bunu sağlayacak olan en etkili araç, onlara verilen değerdir. Bir örgüt için en değerli fakat kazanılması en zor olan şey müşteri bağlılığıdır. Müşteriye verilen başarılı hizmet, tekrarlanan iş fırsatlarını ve tavsiyelerini beraberinde getirmektedir. Kötü hizmet veya kötü olarak algılanan bir mal, müşterilerin geri gelmesini engellediği gibi, onları birer kötü niyet elçisi haline sokarak potansiyel müşterileri örgüte karşı uyarmalarına neden olabilir (Gümüş, 1999: 218-219).

Kurumsal başarı için müşteri isteklerinin karşılanması elzemdir. Kurumlar sundukları ürün ve hizmetin kalitesini müşterilerden aldıkları geri bildirimler sayesinde belirleme imkanına sahiptirler. Bu yüzden, müşterilerden gelen tepkiler (şikayet, öneri vs.) dikkate alınmak durumundadır. Müşteriyi önemsemenin kuruma sağlayacağı yararlar saymakla bitmez. Bir örgüt açısından müşteri bağlılığını sağlamak hayati önem arz etmektedir. Çünkü üretilen ürün veya hizmetin sunulabileceği bir hedef kitle yoksa ya da yitirilmişse, doğal olarak girdi de olmayacaktır. Böyle bir durumda kurumun varlığını sürdürmesi imkansız hale gelecektir.

Dörtok'un Peltekoğlu'ndan aktarımına göre (2004: 38); rekabetin yoğun olduğu ekonomik bir yapıda, müşterinin tatmin olması, çalışanın tatmin olmasına bağlıdır; bir başka deyişle iş yerinde mutlu olmayan çalışanın, muhatap olduğu kişileri mutlu etmesi mümkün değildir.

Müşteri memnuniyeti sağlamadan olumlu marka imajı yaratmak ve güvenilir kuruluş olmak söz konusu değildir. Kuruluşların politika ve stratejileri gözden geçirilirken müşteri geri bildirimleri, tüketici anketleri ve ölçüm sonuçları değerli bilgiler veriyor. Müşteri memnuniyetine reklamların doğrudan bir katkısı olamıyor. Reklamlar zaman zaman sunulan ürün ya da hizmeti tam olarak yansıtmıyor. Abartılı, yanıltıcı ve fırsatçı olabiliyor. En etkili reklam, memnun müşteri yaratabilecek ürün ve hizmeti sunabilmektir. İşyerleri sadece dört duvar arasındaki faaliyetleri ile başarılı olamıyor. Pazardaki gelişmeler, yenilikler ve müşteri eğilimleri algılanmadan başarılı olma şansı yoktur. Bir kuruluşun başarısı müşteriyi memnun etme sürecini ne kadar iyi yönetebildiğine bağlıdır. Üretimde çalışan elemanların da pazarda aranılan özellikleri iyi bilmeleri gerekiyor. Müşteriden uzak olan, başarıdan uzak kalıyor. Müşteri kalıcı bir varlık değildir. Müşteri pazarda sunulan alternatifler içinde en iyi koşullara yönelen dinamik bir yapıya sahiptir. Örgüt iyi olursa müşterilerin sürekliliği sağlanabilir. Bu

amaçla müşteri eğilimlerini, beklentilerini ve memnuniyetini sürekli gözlemlemeliyiz (<http://ya2004.yeniasir.com.tr>).

Müşterilerin tatmin olması örgüt tarafından sunulan ürün ve hizmetin müşteri nezdinde kabul görmesiyle ilgilidir. Müşterinin herhangi bir konuda tatminsizliği, yapmış olduğu şikayetlerden kolayca anlaşılabilir. Genellikle ihtiyaç ve beklentileri karşılanan müşteriler, normal şartlarda tatmin olmuş gibi görünür. Ancak örgüt hakkında herhangi bir şikayetin olmaması müşterilerin tam anlamıyla tatmin olduğunu da göstermeyebilir. İyi bir itibara sahip başarılı örgütler müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine karşı duyarlı davranmakta; bunların ihtiyaçlarını zamanında karşılamaya özen göstermektedirler.

Bir eğitim örgütü bakımından düşünülürse, beklentileri olan birey ve gruplar hem çok hem de değişik sayıdadır. Bunların başında toplum gelmekte ve böyle örgütlerden kendisini yaşatmasını beklemektedir. Ancak toplumun bu beklentisi bile, o örgüt üyelerinin beklentilerinin gerçekleşmesi ile olanaklıdır. Bunlardan birinin savsaklanması, diğerini er yada geç etkileyecektir. Eğitim yöneticisinin bu konudaki davranışı, kendi örgütündeki üyelerinin beklentilerini sadece kendi gücü oranında karşılamak değil, bu amaçla yukarıya doğru etki yollarını da kullanmak olmalıdır (Bursalıoğlu, 2000: 25).

Müşteriler kendi isteklerini gerçekleştirmeye yardımcı olan örgütleri benimserler. Örgütsel stratejinin müşteri tatminini esas alacak şekilde geliştirilmesi gerekir. Eğer okul yöneticisi müşteri odaklı bir okul kültürünün oluşumuna destek vermiyorsa, kalite okulunun oluşturulması mümkün değildir. Okul yöneticisinin liderlik davranışı kalite üzerinde odaklanırsa, öğretmenlerin de süreç içindeki davranışları, kaliteli bir eğitim ve öğretim hizmetini vermeye yönelik olacaktır (Çelik, 2003: 201).

İtibarını yükseltmek isteyen örgütler müşteri memnuniyetine önem vermelidirler. Günümüz piyasasında daha geniş bir müşteri yelpazesine hitap edebilmenin koşulu, ürün ve hizmeti müşteriye zamanında ve en iyi kaliteyle sunmaktır. Gelişen teknolojiye uyum sağlamak için örgütün sürekli öğrenmeye önem vermesi gerekmektedir. Bilgi toplumunda müşterilerin beklentileri sürekli gelişmekte ve farklılaşmaktadır. Örgütler ürünlerini en kaliteli ve en ucuz şekilde piyasaya sürmelidirler. Bunun yanında müşterilerini örgütsel öğrenmenin her boyutuna dahil

eden örgütler, onlardan aldıkları tepki ve dönütlerle onların beklentilerine en uygun çözümü sunarak etkili bir rekabet avantajı elde edeceklerdir.

1.4.1.14. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi

İtibar yönetimi, potansiyel ve gerçek krizleri sakin ve akılcı bir biçimde çözmeye çalışan bir tavır ve yaklaşım hatta bir örgüt kültürü yaratır (Green, 1996: 56). Bir örgütün hedefleri, kuralları, paydaşlarıyla kurdukları ilişkiler, çalışanlar ve müşteriler için sunduğu olanaklar kendi kültürel yapısını oluşturan kriterlerdir. Sahip olunan kriterlerin uygulamadaki sonuçları ve bunların zamanla geliştirilmesi örgütsel kültürü de güvenilir hale getirecek ve geliştirecektir. Örgüt kültürünü sağlam bir zemine oturtmuş, kendini açık bir şekilde ifade edebilen örgütler çalışanların ve müşterilerin gözünde iyi bir itibara sahip olacaklardır.

Örgüt kültürü, bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar, alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir. Kültür, insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda duygu ve sezgi kazandırır. Başka bir ifadeyle örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarının hakim değer ve inançlardır. Kültürün; tutum, değer ve inançları şekillendirmede önemli olduğu ve sosyal sistemin üyelerin davranışını yönlendirdiği konusunda şüphe yoktur (Dinçer, 1994: 271).

Tutar (2000: 44) örgüt kültürünü; çalışanların örgütte kendilerini gerçekleştirme fırsatı veren ve onların inanış, düşünüş, duygu, davranış biçimlerini belirleyen ve örgüt üyelerinin gönüllü bir biçimde uymalarının beklendiği normlar ve değerler bütünü olarak ifade etmektedir. Örgütsel kültür, örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşmaktadır. Örgütsel kültür, örgüte ilişkin sadece bir betimleme değildir, örgütün kendi içindeki bir betimlemedir. Örgütsel kültür; örgütün tarihi, değer ve inançları, örgütü açıklayan hikaye ve mitler, kültürel normları, gelenekler, törenler, adetler, örgütün erkek ve kadın kahramanları gibi boyutlardan oluşmaktadır (Çelik, 1997: 36).

Örgüt kültürü denildiği zaman, tüm çalışanların ortak bir ürünü aklı gelmektedir. Çalışanlarca paylaşılan ortak değerler, inanç ve beklentiler örgüt kültürünü

göstermektedir. Örgüt kültürünün oluşturulabilmesi açısından değişik organik yapı içerisinde, çalışanların etkili ve verimli yönetilmesi zorunludur. Bu açıdan örgütün; çalışanların bilgi, düşünce, yaratıcılık ve enerjilerinin bir araya getirilmesi ile ortaya çıkan kollektif bir zekanın ürünü haline gelmesi gerekmektedir (Altıntaş, 1998: 13).

Başaran ise, kültürün kapsamına giren değerleri şöyle açıklamaktadır (1999: 53):

- ❖ Dil, düşünce ve duyguları anlatım yöntemleri ve araçları
- ❖ Toplum düzeni için geliştirilmiş yasalar, ilkeler ve kurallar
- ❖ Dinsel ve dinsel olmayan inançlar
- ❖ Gelenekler ve görenekler
- ❖ Topluca yaşamaya ilişkin yöntemler, araçlar ve gereçler
- ❖ İnsanların düşünce ve duygularını değişik yöntemlerle anlatan yapıtlar
- ❖ Toplumun ürün üretme yöntemleri ve araçları
- ❖ Toplumun bilimsel ürünleri kullanma yöntemleri
- ❖ Toplumsal kurumlar ve birimler
- ❖ İnsanlar arası iletişim ve etkileşim araçları, biçimleri ve yolları.

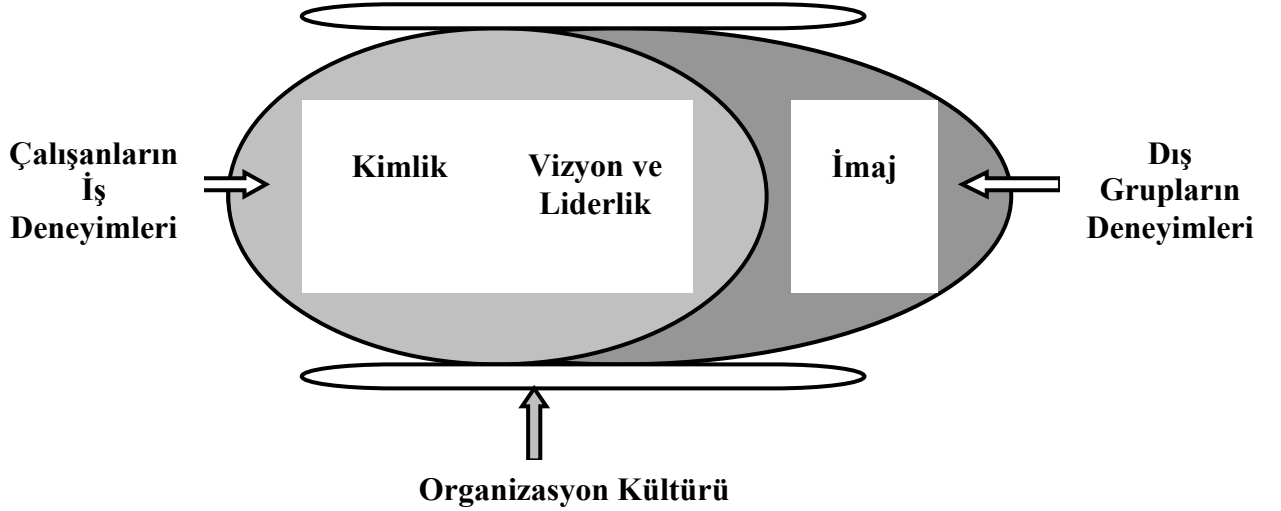
Kültür, aynı kurumda çalışanların tutum, inanç, varsayım ve beklentileri ile bireylerin davranışlarını ve bireyler arası ilişkilerini belirleyen faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü gösteren normlar denetimidir. Kültür; insanların birbirleriyle kurdukları güvene dayalı bağlantılar ve işbirliği temelinde faaliyet göstermelerini sağlayan şebeke ve topluluklarından oluşan sosyal sermaye ve zenginlik yaratmak üzere kullanıma sokulabilen bilgi, enformasyon, mülkiyet ve deneyimi harekete geçiren entellektüel sermayeden oluşur. Kurum kültürü; entellektüel sermaye ve sosyal sermayenin toplamından oluşur (Aytaç, 2004).

Kurumsal itibar yönetimi; bu sürecin içine serpiştirilecek kurum kültürüdür. Kültürel donanım, kurumsal değerler itibarın hammaddesi olarak tanımlandığında bunların içselleştirilmesi ancak liderin bu çalışmalara önderlik etmesi ile mümkün olabilir. Lider bu konularda şunları yapabilir (Kadıbeşegil, 2005):

- ❖ Kurumun iş yapma biçimini yazılı hale dönüştürülmeli
- ❖ Kırmızı çizgiler nerelindedir, hatalar, yanlışlar karşısında çalışanların ne yapacağı, nasıl davranacağı belirlenmeli

- ❖ İç iletişim süreçleri yarı resmi formata taşınmalı
- ❖ Kurum kültürü ve değerlerinin ne kadar içselleştirildiği belirli aralıklarla ölçümlenmeli
- ❖ Özellikle üst düzey yöneticilerin bu konuları günlük yaşamlarına uyarladıklarından emin olunmalı
- ❖ Müşteri memnuniyetine ilişkin süreçlere bizzat katılmalı
- ❖ Çalışanların, yöneticilerin sivil toplum kuruluşlarında örgütü temsil etmesine önderlik etmelidir.

Kimlik ve imaj kurum kültürü içinde yer alır; bu üçü karşılıklı etkileşim içindedir. Dış grupların kurumla yaşadıkları deneyimler imajı etkiler. Kimlik de aynı şekilde çalışanların iş deneyimleri tarafından etkilenir. Örgütün vizyon ve liderliği uygunsuzsa kimlik ile imaj örtüşürler. Temel olarak eğer imaj ile kimlik arasında bir nedensellik bağlantısı varsa yani biri diğerini etkiliyorsa, o zaman (iç) kimliği yöneterek (dış) imajı yönetmek mümkün olabilir (Davies *et al.* 2003: 25-26). Organizasyon kültürü, kimlik ve imaj arasındaki ilişki şekil 15’te gösterilmektedir.



Kaynak: Davies *et al.* (2003). **İtibar Paradigması**. s.26. ArGe Danışmanlık Yayınları, No:4, İstanbul.

Şekil 15. Organizasyon Kültürü, Kimlik ve İmaj

Örgütsel kültür, bir örgütü diğerlerinden ayıran ve keline özgü davranış ve normlardan oluşan bir değer olarak karşımıza çıkmaktadır. Kültür; örgütün işleyişine, çevre ile etkileşimine, piyasadaki başarı ve başarısızlığına doğrudan etki eden bir araçtır. Her örgüt belli amaçları gerçekleştirmek için kurulur. Belirlenen hedeflere

ulaşabilmek için çalışanlar araç olarak kullanılır. Bu yüzden çalışanların motivasyonları ve iş doyumunu, örgütsel kültürden olumsuz yönde etkileniyorsa başarıya ulaşmak kolay olmayacaktır.

Örgütlere göre farklılık gösteren örgütsel kültür, var olduğu örgütsel çevre içerisinde çalışanların örgütsel adanmışlığını artırmada, sağlıklı ilişkiler kurulmasında ve örgütsel sürekliliğin sağlanmasında önemli işlevler icra eder. Örgüt kültürü birkaç nedenden dolayı önemlidir. İlk olarak örgütün benimsediği vizyonun tanımlanmasını kolaylaştırır. Örgüt kültürü bir denge kaynağı olduğu için örgüt üyelerine güvenlik duygusu sağlar. Aynı zamanda örgütsel kültür, çalışanların işlerini istekli bir şekilde yapmalarında teşvik edici bir rol oynar (Terzi, 2000: 57).

İşlevsel bir örgüt kültürü ile ilgili şu özellikler sıralanabilir (Şişman, 2002: 184):

- ❖ Müşteriye yönelik hizmetlere önem vermek
- ❖ Standartların yüksek kalitede olmasına önem vermek
- ❖ Çalışanlara saygı duymak ve önem vermek
- ❖ Takım çalışmalarına önem vermek ve örgütün bir aile havası taşıması
- ❖ Bütün çalışanların karar sürecine katılması
- ❖ Yenilik ve yaratıcılığı teşvik etmek
- ❖ Başarılı üyelerin maddi ve manevi olarak ödüllendirilmesi.

Örgüt kültürü toplum kültüründen bağımsız olarak düşünülmemelidir. Toplumsal kültür ile örgüt kültürünü hastane örneğinde inceleyen bir araştırmada, toplumsal kültürün birçok yönden kurumların kültürü üzerinde etkili olduğu bulunmuş ve örgütsel uygulamalarda toplumun kültürel özelliklerinin de göz ardı edilmemesi gerektiği ifade edilmiştir (Erdem, 2003:166). Örgütsel kültürün boyutları şöyle ifade edilebilir (Steinholg & Towards, 1989: 17-18):

- ❖ Örgütün tarihi, değerleri ve inançları
- ❖ Örgütü açıklayan hikayeler ve mitler
- ❖ Örgütün kültürel normları, gelenekler, törenler, adetler
- ❖ Kadın ve erkek kahramanlar.

Çalışanların davranışları mensup olduğu kurumun kültürü ve iklimi tarafından etkilenmektedir. Kurumda çalışmaya başlayan personel, aynı zamanda tüm bireysel

özellikleri ve sahip olduğu kültürel değerleri ile sisteme katılmış demektir. Bu yüzden kurum kültürü çalışanların tutum ve davranışlarından doğrudan etkilenmektedir. Her kurumun kendine has kültürü ve varlığını idame ettirebilmesine olanak sağlayan stratejik hedefleri vardır.

Bir örgütün sahip olduğu kültürel değerler şu şekilde ifade edilebilir (Gümüş, 1999: 261-262):

- ❖ **Dürüstlük:** Topluma ve çalışanlara verilen sözlere uyarak yaşamak
- ❖ **Müşteride odaklanma:** Tamamen müşteriye yönelik çalışmak ve müşterilerin tepkilerini sürekli olarak denetlemek
- ❖ **Yenilik:** Çalışanları yenilikçi, araştırmacı olmaları için sürekli teşvik etmek
- ❖ **Sorumluluğun dağıtılması:** Sorumluluğun dağıtılması konusunda kararlılık. Tutarlılık amacıyla genel kontrol sürdürülürken, çok sayıda kararın işletmenin alt düzeylerinde alınmasına özen gösterilmelidir.
- ❖ **İnsanlar:** Biz ancak mükemmellik, ekip çalışması, yenilikçilik ve verimli olmak için çabalayan insanlarımız kadar iyi olabiliriz.

Her örgüt çalışanlarına hayati öneme sahip olan hedeflerini benimsetmeye çalışır. Doğal olarak çalışanların da kendilerine göre, kurumdan istekleri ve beklentileri vardır. Çalışanlar, önce kendi hedeflerini gerçekleştirme çabası içinde olacaklardır. Bu noktada kurumun başındaki yöneticilere büyük görev düşmektedir. Yöneticiler ılımlı bir kurum iklimi oluşturarak çalışanla kurum arasındaki çatışmayı yönetebilirler. Kurumun ve çalışanlarının hedefleri ortak bir paydada toplanarak, hem çalışanların iş doyumunu sağlanabilecek hem de kurumun amaçlarına ulaşması kolaylaşacaktır. İstekleri ve beklentileri belli ölçülerde karşılanan bireylerin tatmin olması olanaklı hale gelecek; işinde doyuma ulaşmış bireyler kurumun hedeflerini gerçekleştirme doğrultusunda daha kolay motive edilebileceklerdir.

İtibar yönetimi, itibarın değerini ve bu değer riski karşılığında korunması gerektiğini kabul eden bir düşünce yapısıdır. Böyle bir anlayışın örgüt kültürüne yerleşmiş olması durumunda, örgütün oluşturacağı savunmanın önemli bir parçası hazır demektir (Green, 1996: 191). Kaliteye odaklanmış bir örgüt kültürü oluşturabilmek için (Eren, 2003);

- ❖ Paylaşılan bir vizyona ve amaçların saydamlaştırılmasına

- ❖ İyi geliştirilmiş organizasyonel kalite misyon ve hedeflerine
- ❖ Performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerine
- ❖ Çalışanların sürekli eğitilmesine, yöneticilerin aynı zamanda liderlik vasıflarına sahip olmalarına
- ❖ Çalışma hayatında toplumsallığın ön plana çıkarılmasına gerek vardır.

Yakın zamana kadar birçok yönetim bilimci örgüt iklimini örgüt kültürüyle ele almıştır. Her örgüt kültürünü ve iklimini kendisi geliştirir. Örgütler kendi iklimini ve kültürünü geliştirirken bazı yasaklardan, geleneklerden ve ahlak kurallarından yararlanırlar. Bir örgütün kültürü ve iklimi hem formal örgütün değerlerini ve davranış kalıplarını hem de bunların doğal örgütteki yorumlarını yansıtır. Nasıl ki bir toplumun kültür mirası varsa, sosyal örgütlerde de yeni örgüt üyelerine bırakılan örgütsel norm ve değer kalıpları vardır. Örgüt iklimi, örgüte kimliğini kazandıran, çalışanların davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan özellikler dizisidir. Örgütsel iklim ile örgütsel kültür arasında bazı farklılıklar vardır. Örgütsel iklim, çalışanların davranışsal ve tutumsal özelliklerini sergilemektedir ve daha çok deneysel ve dış gözlemlere dayanmaktadır. Örgütsel kültür ise, daha çok örgütün görünen öğelerini ortaya koyar; temel grupsal değerleri ve mesajları kapsar. Örgütsel kültür, eylemlerde süreklilik, örgütsel davranışlarda uyum sağlar, böylece örgütsel iklimin ortaya çıkmasında önemli rol oynar (Çelik, 1997: 40-41).

Örgütsel iklim ile örgütsel kültür arasında bazı farklılıklar vardır. İklim, çalışanların davranışsal ve tutumsal özelliklerini sergiler ve daha çok deneysel ve dış gözlemlere dayanır. Kültür ise, daha çok örgütün görünen öğelerini ortaya koymaktadır. Örgütsel kültür, temel grupsal değerleri ve mesajları kapsar; grup üyelerine mecazi ve paylaşılmış örgütsel düşünce ve duyguları sunar. Bu durum örgütün dışındakiler tarafından kolayca anlaşılmaz (Moran & Vokwein, 1992: 42)

Tutar'a göre örgüt iklimi (2000: 45); tanımlanması zor olan bir kavram olup, çevresel güçlerin birleşmesinden meydana gelen coğrafi bölgeler iklimine ya da hava tanımlamalarına benzetilebilir. Bu çerçevede örgüte uyarlandığında, örgütü çevreleyen yaygın atmosfer, moral düzeyi, örgüt üyeleri arasındaki iyi niyet, ait olma duygusunun gücü şeklinde ifade edilebilir. Örgüt iklimi; birbirleri ile ilişkisi olan bireyleri etkileyen tutum ve değer yargılarından oluşan ve aynı zamanda onların inanç, tutum ve

davranışlarından etkilenen psikolojik ortamdır. İklim, örgüte yönelik çalışan algılarının temelini dayanır ve çalışanların örgütün iç çevresinin atmosferine ilişkin algılarıdır. Çalışanlar hakim kültür değerlerini benimsediğinde, olumlu ve güçlü bir örgütsel iklim oluşur. Çalışanların kültürel değerleri yaygın biçimde benimsemediği durumlarda ise, iklim olumsuz ve zayıf bir özellik gösterir. Kültürün iklim üzerindeki etkisi, çalışanlara örgütte neyin önemli olduğunu anlamalarına yardım etmesi bakımından doğrudan, iş çevresine olan etkileri açısından dolaylı biçimde ortaya çıkar (Terzi, 2000: 92-93).

Örgütsel iklim, bir yandan bireylerin bir takım durumlar karşısında gösterdikleri tepki olarak tanımlanırken, diğer taraftan da bireylerin davranışları üzerinde etkili olan koşullar dizisi olarak tanımlanmaktadır. İklim, bir örgütte bireyler arası ilişkileri, bu ilişkilerde gözlenen davranış ve duyguları ifade etmektedir. Kısaca iklim, örgüt üyelerinin işyerlerini algılayış biçimleri olarak tanımlanabilir (Şişman, 2002: 156-157).

Örgütsel iklimin, örgütün tüm paydaşları üzerinde etkisi bulunmaktadır. Örgütsel iklim, paydaşların davranış ve tutumlarını yakından etkiler aynı zamanda iklim, örgütün kendisine özgü, ayırt edici özelliklerini de kapsamaktadır. Çalışanlar açısından düşünüldüğünde, olumlu bir örgüt ikliminde görevini ifa eden çalışanın motivasyonu üst düzeyde olacak sonuçta işinde doyuma ulaşması daha da kolaylaşacaktır. Örgütsel iklim, bir anlamda örgütün karakterini ifade etmektedir.

Örgütler farklı alanlarda faaliyette bulunsalar da, aynı amaçlar için kurulurlar. Bu nedenle, örgütlerin hem birbirine benzer hem de birbirinden ayrı özellikleri vardır. Örgütlerin ortak ve benzer özellikleri onun iç ve dış mücadelesini, iş süreçlerini, iletişim modellerini, istihdam biçimlerini ve otoritenin uygulanış tarzını, kısaca iklimini belirler. Örgütlerin kendine özgü kültür ve iklimleri, onların kimliğini belirler. Örgüt kültürünün ve örgüt ikliminin çalışanlar açısından önemi, sinerjik bir etki doğurmasına bağlıdır. Eğer örgüt kültürü ve iklimi örgütsel bağlılığı artırıp motive edici bir niteliğe sahip ise, bunun sonucunda verimlilik ve etkinlik ortaya çıkar (Tutar, 2000: 45).

Örgüt ikliminde, çalışanların birbirlerine karşı davranış ve tutumlarının boyutu önemlidir. Örgüte yeni katılan bireylerin adaptasyonu için planlı bir yaklaşımın olması gereklidir. Örgütün tepe yöneticilerinin karar verme sürecine çalışanları da katması, onların örgütle daha kolay özdeşleşmesine yardımcı olacaktır. Yöneticiler çalışan

bireyle çalışmayan bireyi ayırt ederek, başarılı olanları gerekli şekillerde ödüllendirme yoluna gitmelidir.

Örgütsel ikliminin boyutları şöyle ifade edilebilir (Terzi, 2000: 94):

- ❖ Kişiler arası ilişkilerin doğası
- ❖ Hiyerarşinin doğası
- ❖ İşin doğası
- ❖ Ödüller ve destek biçimidir.

Örgüt iklimi, örgüt kültürüyle yakından ilgilidir ve çalışanların değerleri ile örgüt kültürü arasındaki uyumu ölçer. Örgüt iklimi, insanların örgüt içindeki çalışmanın nasıl olması gerektiğine dair beklentileriyle, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algılarının sonucunda oluşan genel bir havadır. Eğer çalışanlar örgüt kültürünü benimsiyorlarsa, örgüt iklimi iyidir; aksi halde zayıf veya kötüdür. Örgüt iklimi, örgüt kültürüne göre daha kısa sürelidir. Yani genellikle geçicidir ve nispeten kısa zaman aralıkları içinde farklılıklar gösterebilir. Ancak örgüt içinde çalışanlara hakim olan hava, onların motivasyonunu, moralini ve dolayısıyla başarıyı önemli oranda etkiler. Kötü bir iklimden örgüt zarar görebilir (Dinçer, 1994: 275).

Örgüt kültürünün ve iklimin çalışanlar tarafından benimsenmesinin kısaca onların sahip olduğu değerlere dayalı olmasının motivasyonu dolayısıyla performansı artırabilmesi için bazı unsurların bulunması gerekir. Buna göre örgüt kültürünün ve ikliminin (Tutar, 2000: 45-46);

- ❖ Çalışanların ortak inanç ve değerlerini temsil etmesi ve onların yaşamasına fırsat vermesi
- ❖ Liderlik yaklaşımlarıyla desteklenmesi ve liderliğin bir fonksiyon olarak kurumsallaştırılması
- ❖ Örgütsel ve kişisel hedefleri kaynaştırıcı özelliğinin olması, çalışanların paylaşılan bir vizyona sahip olmalarının sağlanması
- ❖ Organizasyonun farklı seviyeleri arasında, ortak sorumluluğu destekleyen bir anlayışın bulunması
- ❖ Başarı öykülerinin sıkça vurgulanması, başarıya karşı öykünmeci bir tutumun varlığı

- ❖ Kariyer geliştirme, ilerleme ve kişisel gelişim için fırsatların bulunması gibi özelliklere sahip olması gerekir.

Güçlü ya da zayıf her okulun bir kültürü vardır. Kültürel lider, örgüt kültürünü daha çekici bir kültür haline getirebiliyorsa başarılı bir liderdir. Öğretmen zayıf bir okul kültürü de olsa bu okul kültürünün etkisi altında çalışmak zorundadır. Öğretmen ve öğrenciyi okul kültüründen soyutlamak mümkün değildir. Okuldaki herkes bu kültürün etkisi altında bulunmaktadır (Çelik, 2003: 53). Liderlerin en önemli rollerinden birisi; yaratıcılık, cesaretlendirme ve organizasyonun daha dinamik hale getirilmesi amacıyla sembollerin ve sembolik faaliyetlerin yeniden yorumlanmasıdır (Deal, 1995: 118). Okul liderliği karmaşık bir durum göstermektedir. Anne babalar, öğretmenler, öğrenciler, örgütsel bütünlük ve davranışlarda temel ilkeler seti oluşturmak zorundadırlar. Başarılı liderler, okulun ortak değerler, idealler, ilkeler ve inançlar setini okul personeline aşarlar. Okul kültürünü yerleştirmek, okul yöneticisinin görevidir. Okul yöneticisi örgütsel kültürü daha iyi temsil ederek sembolik liderliğini güçlendirebilir. Sembolik liderlik davranışları göstermeyen yönetici, örgütsel davranışın odak noktasını oluşturan örgütsel kültürle bütünleşmediği için, liderliğin özünde bulunan etkileme gücünü kullanamaz (Çelik, 1997: 46).

Okul iklimi, öğretmenlerin genel iş çevresine ilişkin algılarını kapsayan geniş bir kavramdır. Okul iklimi, formal ve informal örgüt, katılanların kişilik yapıları ve örgütsel liderlik üzerinde etkide bulunur. Kısaca okulun örgütsel iklimi, üyelerin davranışlarını etkileyen ve bir okulu diğer okuldan ayıran iç özellikler bütünüdür. Okul iklimi, okulun bir kişiliği olarak da görülebilir (Hoy & Miskel, 1991: 221).

Okulun örgütsel iklimi okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarından etkilenmektedir. Öğretmenlerin eğitim öğretim hizmetini başarıyla yerine getirebilmesi için olumlu bir örgüt iklimine ihtiyaç vardır. Okuldaki çalışanlar arasındaki aynı zamanda okul yöneticisiyle çalışanlar arasındaki ilişkilerin boyutu bu noktada önemlidir. Okul yöneticisinin çalışanlara sağlamış olduğu yeterli eğitim ortamı ve çalışanlara karşı tutumu öğretmenlerin işlerinde doyuma ulaşmasını bununla birlikte görevlerini severek ve isteyerek yapmasını sağlayacaktır.

Okul ortamında yönetici ve öğretmenin ortak hareket etmesini sağlayan temel faktör okul kültürüdür. Kültürün ana öğelerinden değerler ve normlar okul personelinin

ortak hareket etmesini sağlar. Paylaşılan değerler ve normlar ne derece güçlü ise, personelin ortak hareket etme ihtimali o derece artar (Çelik, 2003:61). Eğitim örgütlerinde, kültür ve verimlilik arasındaki ilişkiyi irdeleyen çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Araştırma sonuçları, okul kültürü (değer ve inançlar sistemi) ile öğrencilerin performansı arasında bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir (Deal, 1995: 117-118). Ayrıca temel görevi, öğrencinin sosyalleşmesi ve toplumsal kültürü öğrenciye aktarmak olan öğretmenin bu görevini başarıyla yerine getirebilmesi için içinde yaşadığı toplumu, kültürel özellikleri ile birlikte tanınması gerekir. Öğretmen görev yaptığı yerleşim biriminin özelliklerini, ailelerin yaşam tarzını, değerlerini ve normlarını bilmelidir (Erden, 2001: 47).

Örgütteki çalışanlar açısından bireysel amaçlar hayati öneme sahiptir. Örgütsel kültür ve iklim, çalışanların tutum ve davranışlarını doğrudan etkilemektedir. Aynı şekilde örgüt de çalışanların niteliklerinden etkilenmektedir. Yukarıda sıralanan maddelerde görüldüğü üzere örgütte hakim olan kültür ve iklim; çalışanların ortak bir inanç ve değerler paydasında birleştirilmesini, yöneticilerin vizyoner bir liderlik rolünü üstlenmelerini, çalışanların ve kurumun hedeflerinin örtüşmesini, kurumda ortak bir sorumluluk anlayışının hakim olmasını ve çalışanların kendilerini geliştirmelerini destekliyorsa, çalışanlar açısından bireysel tatmin oluşacak bunun sonucunda örgütsel verimlilik artacaktır.

Okul yöneticisi, okulun örgütsel değerlerini tüm öğretmenlere aktardıktan sonra, bunların okul yaşamına yansıyor yansımadığını görmeye çalışmalıdır. Okulun değerleri öğretmenlerin davranışlarına yansımıyorsa, bir istek paketi olmanın ötesine geçmeyecektir. Okul yöneticisi değerleri açık bir biçimde seslendirebilmeli ve her bir değerın uygulamadaki ağırlığını ve görünümünü ortaya koymalıdır. Değerlerin açık bir şekilde ifade edilmesi, öğrencilerin de okul ortamında kendi davranışlarını yargılamalarına yardımcı olabilir. Böylece öğretmeni, yöneticisi ve öğrencisi ile, daha güçlü bir değerler sistemi etrafında kenetlenmiş bir okul topluluğu oluşturulabilir (Çelik, 2003: 66-67).

2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Yurtiçinde Yapılan Çalışmalar

Türkiye'de kurumsal itibar yönetimi ile ilgili araştırmalar 1999 yılından itibaren yapılmaya başlanmıştır. Bu alanda yapılan çalışmalar incelendiğinde itibar yönetimi, itibar riski yönetimi, kurumsal itibar gibi konularda bazı araştırmaların yapıldığı görülmektedir. Ancak, Türkiye'de yapılan araştırmalar arasında **“kurumsal itibar konusunda eğitimle doğrudan ilgili”** olarak yapılmış bir araştırma bulunmamaktadır.

İtibar yönetimi konusunu Türkiye'de ilk defa 1999 yılında Capital dergisi öne çıkarmış, **“Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri”** araştırmasını yaparak bu konuyu gündeme taşımıştır. Capital dergisinin her yıl düzenli olarak yapmış olduğu, Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşunu belirleme çalışması; her yılın Şubat ayında başlayan ve şirketlerin bilanço ve ayrıntılı gelir tabloları beyanlarına bakılarak, bir önceki yılın üretimden satışlar, net gelirler ve toplam satış ciroları gibi kriterlere dayandırılarak yapılmaktadır. Araştırmanın amacı, iş dünyasının kendine bakışını ve kendi kendini değerlendirmesini sağlamak, iş yaşamındaki profesyonel yöneticilerin gözünde Türkiye'nin en beğenilen şirketlerini ortaya çıkarmak ve rakiplerinin imajını ölçmektir. Araştırma sonucunda; bir örgütü değerli kılan özellikler arasında hizmet ve ürün kalitesi, ürün geliştirme, müşteri memnuniyeti, çalışana verilen önem ve sunulan olanaklar, finansal sağlamlık ve uluslararası bir örgüt olmak, güçlü marka kimliği ve markaya yatırım yapma, yeni ürün geliştirme ve ürün çeşitliliği bilgi ve teknoloji yatırımları, toplumsal sorumluluk gibi kriterlerin örgütlerin itibar kazanmalarında etkili olduğu sonucuna ulaşılmış ve bu kriterler ışığında değerlendirme yapılarak Türkiye'nin en iyi 500 şirketi belirlenmeye çalışılmıştır.

Özdoğan 1993 yılında, **“Türkiye’de Yazılı Basının Prestij (İtibar) Sorunu”** isimli bir yüksek lisans tez çalışması yapmıştır. Bu çalışmada prestij (itibar) kavramının genel bir tanımını yaptıktan sonra, mesleki prestij üzerinde durmuştur. Daha sonra 1951 yılında Amerika’da mesleklerin prestijini belirlemek amacıyla yapılan bir kamuoyu yoklamasını ve sonuçlarını ortaya koymuştur. 1960 yılında Türkiye’de yapılan bir prestij araştırmasında doktorlar ilk sırayı almıştır. Araştırmacı, meslek kavramının göz ardı edilerek, ekonomik durumun değer yargılarını alt üst ettiği sonucuna ulaşmıştır.

Baş 2002 yılında, “**Sigortacılıkta İtibar Kuramı Uygulamaları**” konulu bilim uzmanlığı tez çalışması yapmıştır. Söz konusu çalışmada itibar kuramı ve itibar yaklaşımları anlatıldıktan sonra itibar kavramı, matematiksel olarak ifade edilmeye çalışılmıştır.

Davies Gary ve diğerleri 2003 yılında “**İtibar Paradigması**” başlığı altında kitap içinde bir bölüm çalışması yapmışlar ve bu çalışmada itibar yönetimi ilkeleri açıklanarak kurumsal itibar zinciri bir model olarak sunulmuştur.

Dörtok 2004 yılında, iç iletişimin kurumsal itibar ile etkileşimini konu alan “**Kurumsal İtibarınızdan Kaç Sıfır Atabilirsiniz?**” isimli bir kitap çalışması yapmıştır. Bu çalışmada kurumsal itibarın tanımını, kurumsal itibar ve sosyal paydaşların beklentilerini, kurumsal itibarın iş sonuçlarıyla bağlantısını ve kurumsal itibar ile çalışan ilişkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda itibarı etkileyen en önemli sosyal paydaşların başında çalışanların geldiği tespit edilmiştir.

Kuyucu 2003 yılında “**Kurumlarda Başarılı ve Etkin İtibar Yönetimi**” isimli kitap içinde bir bölüm çalışması yapmıştır. Bu çalışmada itibar yönetimi stratejileri ve çeşitli bağlantıları açıklanmaya çalışılmıştır.

Green tarafından yazılan, orijinal ismi “**Reputation Risk Management**” olan ve Doç. Dr. Abdullah Ersoy tarafından 1996 yılında “**Şirket Ününü Korumanın Yolları**” olarak Türkçe’ye çevrilerek yayınlanan bir kitap çalışması bulunmaktadır. Bu çalışmada, itibar konusu genel olarak değerlendirildikten sonra kriz yönetimi ile bağlantılı bir şekilde işlenmiştir.

Argüden 2003 yılında, “**İtibar Yönetimi**” başlığı altında bir kitap içinde bölüm yazmıştır. Bu kaynakta kurumsal itibar üzerinde durarak, kurumlarda başarılı olabilmek için etkin bir itibar yönetiminin gerekli olduğu vurgulamıştır.

2.2. Yurtdışında Yapılan Çalışmalar

Reputation Institute dünya piyasasında bu alanın öncülerinden C. Fombrun & Cees van Riel' in önderliğinde **“Reputation Management”** isiminde bir itibar araştırması yapmıştır. Reputation Institute, kurumsal itibar (algılamalar... v.b.) ile finansal faaliyetlerin (satın alma, yatırım tarzları...v.b.) örgütlerin etkililiğine ve verimliliğine katkısını ispatlamaya çalışmıştır. Bu stratejinin mantığı şöyledir: Paydaşlarınızın algılaması kurumsal itibarınızı oluşturur. Sonuç olarak, itibarın gelişimi ile örgütlerin finansal yapısı arasında güçlü bir bağ olduğu kanısına ulaşılmıştır.

Majken Schultz'un editörlüğünde Amerika'da 2000 yılında **“The Expressive Organization”** isimli bir kitap çalışması yapılmıştır. Söz konusu kitapta itibar, kimlik ve kurumsal marka ile ilgili genel olarak bilgiler verildikten sonra itibar bir strateji olarak sunulmuştur. Daha sonraki bölümlerde itibar yönetimi bir model olarak anlatıldıktan sonra itibar, imaj ve kimlik arasındaki bağlantı açıklanmaya çalışılmıştır.

Bromley 1993 yılında İngiltere'de **“Reputation, Image and Impression Management”** isimli bir kitap çalışması yapmıştır. Bu çalışmada kurumsal itibar, imaj, kimlik ve marka gibi kavramlar üzerinde durulduktan sonra kurumsal itibar bir model olarak sunulmuştur.

Tom Nash'ın editörlüğünde 1999 yılında İngiltere'de **“Reputation Management”** isimli bir kitap çalışması yapılmıştır. Bu çalışmada örgütleri, yöneticilerini ve markalarını tehditlerden korumak amacıyla çeşitli stratejiler öne sürülmüştür. Ayrıca kurumsal itibarın örgüt açısından çok önemli bir değer olduğu, krizin nasıl yönetileceğine ilişkin ip uçları açıklanmaya çalışılmıştır.

Deephouse' nin **“The Term ‘Reputation Management’: Users, Uses and the Trademark Tradeoff”** Kasım 1999 ile Mart 2000 tarihleri arasında profesyonel olarak hizmet veren web siteleri üzerinde bir araştırma yapıldı. Bu çalışmayla şu sorulara cevap aranmıştır: İtibar yönetimi terimi hangi örgütlerde kullanıldı? İtibar yönetimi terimi nasıl kullanıldı? Araştırma sonucunda CPRF ve Reputation Management gibi örgütlerin bu terimi kullandığı belirlenmiştir. Örneklemeye alınan örgütler Kasım 1999 ile Mart 2000 tarihleri arasında hizmet veren web siteleridir. Çeşitli sektörlerden olan bu

örgütlere hangi konuda destekleyici bir hizmet almak istedikleri sorulmuştur. Araştırma sonucunda görüldü ki;

- ❖ Örgütlerin büyük çoğunluğu (%53) itibar yönetimi (Reputation Management) konusunda hizmet verilmesini istemişlerdir.
- ❖ Bununla birlikte itibar yönetimi, çok kompleks profesyonel bir hizmet olarak görülmüştür.
- ❖ Bazı örgütler ticari markanın korunması amacıyla, itibar yönetimin çeşitli kavramlarla (reklam, pazarlama gibi) sürekli ilişkilendirilmesinin gerekli olduğu vurgulanmıştır.

Bin Yu & Singh, 2002 yılında yapmış oldukları “**Distributed Reputation Management For Electronic Commerce**” isimli çalışmayla web sitelerindeki sanal ticaretin güvenilirliği ve bu sitelerin itibarı üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Araştırma ile şu sonuçlara ulaşmışlardır:

- ❖ Web sitelerinde güvenin inşa edilmesinin örgütler açısından hayati bir öneme sahip olduğu vurgulanmış,
- ❖ Sanal ticarete web sitelerinin geçmişteki ve şu andaki itibarlarının önemli olduğu kanısına varılmış,
- ❖ Alıcı ve satıcılar arasındaki güvenin gerekliliğine dikkat çekilmiştir.

Reputation Institute’ nin müdürü Charles Fombrun, itibarla ilgili çalışmalarda önemli bir kariyere sahiptir. Charles Fombrun, **Reputation Institute**’yi kurarak örgütlerin itibarını bazı kriterleri baz alarak ölçmeyi planlamıştır. Bu amaçla “**Reputation Quotient**” yani “itibar katsayısı” adında bir ölçek geliştirmiştir. Charles Fombrun’un baz aldığı kriterler (Westcott, 2005):

- ❖ Duygusal cazibe
- ❖ Ürün ve hizmetler
- ❖ Finansal performans
- ❖ Vizyon ve liderlik
- ❖ Çalışma ortamı
- ❖ Sosyal sorumluluktur.

Fortune Dergisi 2000 yılında, “**Kurumsal İtibarın Ölçülmesi**” amacıyla bir ölçüm geliştirmiştir. Fortune Dergisi’nin Amerika’nın en beğenilen şirketlerini belirlemek amacıyla oluşturduğu liste; gelirlerine göre en büyük 1000 ABD şirketi ile yabancı şirketlerin ABD şubelerinin en büyük 25’i arasından seçilerek belirlenen şirketlerden oluşmaktadır. Araştırmada;

- ❖ En iyi şirketi belirlemek için kullanılan ölçütler ticari performansı ölçmek amacıyla hazırlanmış,
- ❖ Belirlenen ölçütlerden bazıları yönetim kalitesi, yenilikçilik, kurumsal sosyal sorumluluk olduğu belirtilmiş,
- ❖ Yapılan araştırmanın kapsamı oldukça dar olup sadece ticari kurumları kapsamaktadır.
- ❖ Sonuç olarak , ticari şirketlerin nispi başarı sıralaması yapılmış,
- ❖ Kullanılan ölçeğin genel bir itibar değerlendirmesi yaptığı ileri sürülmekle birlikte, tek bir grubun gözündeki imaj değerlendirildiğinden çeşitli eleştiriler yöneltilmesine neden olmuştur.

Keser 2003 yılında, “**Experimental Games for The Design Of Reputation Management Systems**” isimli bir çalışma yapmıştır. Güven konusu anlatıldıktan sonra, güvenin hem kişisel hem de ekonomik açıdan önemli olduğu vurgulanmıştır. Ayrıca güvenin, tüm sosyal kurumların performansını etkilediği savunulmaktadır.

Chirita *et al.* yapmış oldukları “**Personalized Reputation Management in P2P Networks**” isimli araştırmada genel olarak itibar sistemini açıkladıktan sonra matematiksel olarak itibar değerlerinden bahsedilmiştir. Araştırma ile; global güven değerlerinin hesaplanabilmesi için güvenli bir metot sunulmuş, elde edilen sonuçlar benzer araştırmalarla kıyaslanarak itibar sistemindeki ölçekler açıklanmaya çalışılmıştır.

Ernst & Young adında profesyonel bir hizmet örgütü 2003 yılında; “**The importance of reputation**” ismini taşıyan itibarın önemi ile ilgili Kanadalı girişimciler üzerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırma ile şu sonuçlara ulaşılmıştır (Westcott, 2005): Alanında en iyiler arasında olan bu girişimcilerin yüzde doksandan fazlası örgütlerinin itibarını korumada daha başarılı bulunmuşlardır. Araştırmaya katılan girişimciler, paydaşlara güven veren itibarın, örgütler açısından çok önemli bir değer olduğu kanısına varmışlardır.

Gupta & Somani, 2004 yılında; “**Reputation Management Framework and its use as Currency in Large-Scale Peer-to-Peer Networks**” isimli yapmış oldukları araştırmada peer-to-peer (P2P) network için bir itibar yönetimi stratejisi önermişler ve önerilen bu stratejinin birçok avantajlarının olduğunu ifade etmişlerdir. Bu kriterler belli durumlar karşısında nasıl davranılması gerektiğini anlatmaktadır. İtibar yönetimi stratejisi, kötü niyetli saldırılara karşı bir kalkan görevi gördüğünü ifade etmişlerdir.

Larkin 2003 yılında, “**Reputation Management**” isimli bir çalışma yapmıştır. İtibar konusunu kısaca anlattıktan sonra, başarılı bir itibar yönetiminin 6 adet koşulunu maddeler halinde açıklamaya çalışmıştır. Başarılı bir itibar yönetiminin koşulları;

- ❖ Erken uyarı ve izleme sistemleri kurmak,
- ❖ Riskleri ve fırsatları önceden kestirip tanımlamak,
- ❖ Ortaya çıkan cevap seçeneklerini ve oluşabilecek eksiklikleri analiz etmek,
- ❖ Hareket planı ve stratejileri kestirmek,
- ❖ Uygulamak,
- ❖ Savunma stratejilerini elde tutmak olarak sıralanmıştır.

Nikolay & Aime, 2003 yılında, “**Working Paper Reputation Management**” adında yapmış oldukları çalışmada, itibar yönetiminin paydaş grupları arasındaki etkisini vurgulamışlardır. Daha sonra itibar yönetimi stratejisini açıkladıktan sonra, itibar yönetiminin görevleri üzerinde durulmuştur.

Murray & White, 2004 yılında; “**CEO Views on Reputation Management**” adında bir araştırma yapmıştır. Uluslararası organizasyonların yönetim kurulu başkanları üzerinde yapmış olduğu bu araştırmada, söz konusu yöneticilerin; itibar yönetiminde nasıl bir rol üstlenmeleri gerektiğini, halkla ilişkiler faaliyetlerini nasıl değerlendirdikleri, halkla ilişkiler faaliyetlerinin organizasyonu performansına ve ticari itibarına ne gibi katkılar yaptığı konusunda fikirlerini belirlemeye çalışmışlardır. Araştırma sonucunda;

- ❖ İç ve dış paydaşlarla iyi ilişkiler içinde olmanın, organizasyona kalifiye ve yetenekli elamanları çekebileceği,
- ❖ Halkla ilişkilerin, organizasyon liderleri ve örgütün finansal itibarı üzerinde etkisinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Roger White 2003 yılında, “**Reputation Manegament**” isimli bir çalışma yapmıştır. İtibarın paydaşlar arasında inanılan bir değer olduğu vurgulandıktan sonra, kriz dönemlerinde örgütün itibarını korumak amacıyla alınabilecek önlemler anlatılmıştır.

Singh & Bin Yu, 2002 yılında “**An Evidential Model of Distributed Reputation Management**” konulu bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmayla güvenilir bir itibar yönetimi modeli ortaya koymayı amaçlamışlardır. Araştırma ile şu sonuçlara ulaşılmıştır: Bir örgütün sanal ortamda etkili olabilmesi için paydaşlarına güven vermelidir. Güvenin iki boyutunun olduğu ifade edilmiş olup bunlar; bilişsel yönü ve matematiksel yönüdür.

Kotha *et al.* (2001) tarafından; “**Reputation Building and Performance: An Empirical Analysis of the Top-50 Pure Internet Firms**” yapılan bu araştırma, itibarın inşası ve performans arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla 50 adet güvenilir internet şirketi üzerinde yapılmıştır. Araştırma ile;

- ❖ İnternet şirketlerinin başarısı için itibar aktivitelerini nasıl kullanmaları gerektiği konusunda önerilerde bulunulmuş,
- ❖ Araştırma sonucunda; internet kullanımıyla itibar arasında sınırlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmış,
- ❖ Bununla birlikte itibarın, internet ağının kullanılmasını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni ve örneklemini tanımlanmış, veri toplama aracı, verilerin toplanması, analizi ve kullanılan istatistiksel işlemler üzerinde durulmuştur.

1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, eğitim örgütlerindeki iç ve dış paydaşların kurumsal itibara ilişkin algılamalarını tespit etmeye ve bu algılamalar arasında oluşan farkı belirlemeye yönelik betimsel bir çalışmadır. Eğitim örgütlerindeki iç ve dış paydaşların kurumsal itibara ilişkin algılamalarının tespit edilmesi ve bu paydaş gruplarının kurumsal itibarla ilgili algılamaları arasında bir fark olup olmadığının belirlenmesi amacıyla literatür taraması yapılmış ve likert tipi bir anket kullanılarak betimlenmeye çalışılmıştır.

2. Evren

Araştırmanın evrenini, Türkiye’de genel eğitim veren devlet ilköğretim okulları ile özel ilköğretim okullarının iç paydaşlarından yani okul yöneticileri (müdür ve müdür yardımcıları), öğretmenler, öğrenciler ve dış paydaşlarından yani öğrenci velileri, diğer okul yöneticilerinden oluşturmaktadır. Çalışma evreni ise Kahramanmaraş il sınırları içinde genel eğitim veren devlet ilköğretim okulları ile özel ilköğretim okullarının iç paydaşlarından ve dış paydaşlarından oluşmaktadır.

3. Örneklem

Araştırmanın örneklemini, Kahramanmaraş il merkezindeki özel ve devlet ilköğretim okulları arasından en çok personel sayısı kriteri esas alınarak seçilmiş olan Atatürk İlköğretim Okulu ve Özel Beyza İlköğretim Okulunun iç ve dış paydaş gruplarından oluşmaktadır.

Kahramanmaraş İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nden edinilen bilgiler ışığında özel ilköğretim okulları arasından en fazla personel sayısına sahip okul olarak Özel Beyza İlköğretim Okulu; devlet ilköğretim okulları arasından en fazla personel sayısına sahip okul olarak Atatürk İlköğretim Okulu örnekleme alınmıştır. Anket, özel ilköğretim okuluna ve devlet ilköğretim okuluna ayrı ayrı uygulanmıştır.

İç paydaşlar olarak; özel ilköğretim okulu ve devlet ilköğretim okulunun yöneticileri yani müdür ve müdür yardımcıları, tüm öğretmenleri ve 6.,7.,8. sınıf öğrencilerinin tamamı örnekleme alınmıştır. Dış paydaşlar olarak ise; özel ilköğretim okulu ve devlet ilköğretim okulu 1.,2.,3.,4.,5.,6.,7.,8. sınıf öğrencilerinin velileri örnekleme alınmıştır. Ayrıca Kahramanmaraş İl merkezindeki diğer tüm İlköğretim okullarındaki yöneticiler yani müdür ve müdür yardımcıları seçilerek örnekleme dahil edilmiştir. Örnekleme Tablo-1'deki gibidir. Örnekleme alınan iç ve dış paydaşların 575'i özel ilköğretim okulunun; 780'i ise devlet ilköğretim okulunun iç ve dış paydaşlarıdır.

Tablo 1: Araştırma Kapsamına Alınan Okulların İç ve Dış Paydaşlarının Sayıları

Okul Türü	Yönetici ve Öğretmen	Öğrenci	Diğer Yönetici	Öğrenci Velileri	Toplam	%
Özel Okul	25	200	75	275	575	42.4
Devlet Okulu	55	250	75	400	780	57.6
Toplam	80	450	150	675	1355	100.0

4. Verilerin Toplanması

Veriler literatür taraması ve anket yoluyla toplanmıştır. Örnekleme alınan her iki okuldaki okul yöneticilerine yani müdür ve müdür yardımcılara; tüm öğretmenlere; 6.,7.,8. sınıf öğrencilerinin tamamına; 1.,2.,3.,4.,5.,6.,7.,8. sınıf öğrenci velilerine; diğer ilköğretim okullardaki yöneticilere yani müdür ve müdür yardımcılara farklı anketler uygulanmıştır.

4.1. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Anket, literatür taraması sonucunda elde edilen bilgiler ile benzer uygulamalara ilişkin yapılan çalışmalardaki ölçme araçları incelenerek oluşturulmuştur. Deneklere uygulanacak anket uzman görüşlerine de başvurularak ölçme aracında yer alacak ifadelerle ilişkin 108 soruluk bir madde havuzu oluşturulmuştur. Madde havuzundaki ifadeler için uzman görüşleri de alınarak bu maddeler daha sonra 67'ye indirilmiştir. Geliştirilen anket asıl araştırma uygulamasından daha önce, pilot uygulama olarak Kahramanmaraş il merkezindeki genel eğitim veren devlet ilköğretim okullarından ve özel ilköğretim okullarından birer adet okul seçilerek, iç ve dış paydaşlarına ayrı ayrı uygulandı. Uygulama sonucu elde edilen veriler SPSS for Windows programı

yardımıyla analiz edildi. Deneklere uygulanan anket uzman görüşlerine başvurularak yeniden düzenlendi. Pilot uygulamada kullanılan ve başlangıçta 67 maddeden oluşan anket, alan uzmanlarının görüşleri de alınarak 40 maddeye düşürülmüştür. Pilot uygulamada kullanılan anketin geçerlilik katsayısı (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) KMO: 0.91 ve güvenilirlik katsayısı Alpha: 0.89 olarak bulunmuştur.

Anketin tasarım aşamasında, daha önce kurumsal itibar yönetimi ile ilgili yapılmış olan araştırmalar (<http://www.harrisinteractive.com>; Westcott, 2005; CSR Magazine, 2003; Bromley, 1993: 175-176; <http://www.morrisseyco.com/survey>) dikkate alınarak itibarın boyutları **yedi üst boyut** halinde ayrı ayrı geliştirilmiş ve her bir boyut için farklı sorular hazırlanmıştır. Anket toplu olarak yapıp daha sonra faktör analiziyle ayrıştırılmamıştır. Likert tipi ölçeğin iç tutarlılığını incelemek ve diğer bir güvenilirlik kanıtı ortaya koyabilmek için; cronbach alpha, aritmetik ortalama ve standart sapma gibi istatistiksel işlemleri yapılmıştır. Asıl araştırmada kullanılan ölçeğin tüm boyutlarının toplam Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı **Alpha = 0.93** ve geçerlilik katsayısı (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) **KMO = 0.93** olarak hesaplanmıştır.

İtibarın boyutları olarak ifade edilen toplam **yedi üst boyutun** ayrı ayrı güvenilirlik katsayıları ise şöyledir:

- ❖ **Hizmet Kalitesi** boyutu güvenilirlik katsayısı : Alpha= 0.74
- ❖ **Yönetim Kalitesi** boyutu güvenilirlik katsayısı : Alpha= 0.68
- ❖ **Finansal Sağlamlık** boyutu güvenilirlik katsayısı : Alpha= 0.49
- ❖ **Çalışma Ortamı** boyutu güvenilirlik katsayısı : Alpha= 0.74
- ❖ **Toplumsal Sorumluluk** boyutu güvenilirlik katsayısı : Alpha= 0.65
- ❖ **Duygusal Çekicilik** boyutu güvenilirlik katsayısı : Alpha= 0.75
- ❖ **Kurumsal Etik** boyutunun güvenilirlik katsayısı : Alpha= 0.80

Finansal sağlamlık boyutundaki Alpha güvenilirlik katsayısının düşük (Alpha= 0.49) çıkmasının sebebi bu gruptaki soru sayısının az olmasından kaynaklanmaktadır. İtibarın üst boyutlarına ilişkin iç tutarlılık katsayısı, cronbach alpha değerleri Alpha= 0.49 ile Alpha= 0.80 arasında değişmektedir. Ölçeğin tüm boyutlarının toplam iç tutarlılık katsayısı **Alpha = 0.93** olarak hesaplanmış ve bu değer güvenilirlik düzeyi için

yeterli görülmüştür. Tablo-2’de anketin tüm boyutlarının güvenilirlik katsayıları, boyutların ortalamaları ve standart sapmaları toplu olarak gösterilmektedir.

Tablo 2: Boyutlar, Güvenirlik Katsayıları, Boyutların Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Boyutlar	İfadeler	Alpha	\bar{X}	ss
Hizmet Kalitesi	1.2.3.4.5.6.	0.74	3.98	0.65
Yönetim Kalitesi	7.8.9.10.11.	0.68	3.84	0.73
Finansal Sağlamlık	12.13.14.	0.49	3.63	0.83
Çalışma Ortamı	15.16.17.18.19.20.21.22.23.	0.74	3.62	0.66
Toplumsal Sorumluluk	24.25.26.27.	0.65	3.80	0.79
Duygusal Çekicilik	28.29.30.31.32.	0.75	3.94	0.78
Kurumsal Etik	33.34.35.36.37.38.39.40.	0.80	3.74	0.76
TOPLAM	1-40.	0.93	3.79	0.58

Ankette, eğitim örgütlerindeki iç ve dış paydaşların **kurumsal itibara ilişkin algılamalarını** ölçmeye yönelik toplam 40 ifade yer almaktadır. Söz konusu maddeler itibarın boyutları olarak ifade edilen toplam **yedi üst boyut** ile ilişkilendirilmiştir. İtibarın her bir boyutu 3 ile 9 arasında değişen ifadelerle ölçülmeye çalışılmıştır. Ankette yer alan toplam **yedi üst boyutun** içerisindeki ifadeler ayrı ayrı şu şekildedir:

❖ **Hizmet Kalitesi:** İtibarın boyutlarından olan hizmet kalitesi; eğitim ve öğretim hizmetinin niteliğine, çalışanların niteliklerine ve kendilerini geliştirmelerine ayrıca yönetici ve öğretmenlerin mesleki donanımına ilişkin varsayımlar içermekte olup anket içerisindeki 1. 2. 3. 4. 5. 6. ifadeleri kapsamaktadır. Bu ifadeler şunlardır:

- (1) *Bilgi birikimlerimi ve niteliklerimi sürekli olarak geliştirmeye çalışırım*
- (2) *Alanımda yeterli olduğumu düşünüyorum*
- (3) *Okul çalışanlarının alanında yeterli ve nitelikli olması kurumun itibarını olumlu yönde etkiler*
- (4) *Okulumuzda verilen eğitim öğretim hizmetinin kalitesi yeterlidir*
- (5) *İletişim becerilerimin (konuşma, yazı ve beden dili) yeterli olduğunu düşünüyorum*
- (6) *Bilimsel ve eğitimle ilgili gelişmeleri yakından izlerim*

❖ **Yönetim Kalitesi:** Eğitim örgütlerindeki yöneticilerin liderlik rollerine, yönetimde karara katılmaya ayrıca çalışanların işdoymu ve motivasyonunun sağlanmasına ilişkin varsayımlar içermekte ve anket içerisinde 7. 8. 9. 10. 11. ifadeleri kapsamaktadır. Bu ifadeler şunlardır:

- (7) *Okulun eğitim etkinliklerini iyileştirme ve düzeltme çalışmalarında çalışanların da fikir ve düşüncelerinden yararlanır*
- (8) *Okulda tüm paydaşlarla (öğretmen, öğrenci, veli ..) sürekli işbirliği yapılır ve iyi ilişkiler kurulur*
- (9) *Okulumuzda çalışanların başarıları takdir edilir*
- (10) *Çalışanlar eleştiri ve cezalandırma korkusu duymaksızın öneri ve düşüncelerini özgürce ifade edebilirler*
- (11) *Tüm paydaşlardan (öğretmen, öğrenci, veli ..) gelen yenilikçi ve yaratıcı fikirler değerlendirilir*

❖ **Finansal Sağlık:** Okul binasının fiziki yapısının ve ekipmanlarının uygunluğuna, ders araç ve gereçlerinin öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılamak için yeterliliğine ilişkin varsayımları içermekte olup anket içerisinde 12. 13. 14. ifadeleri kapsamaktadır. Bu ifadeler şunlardır:

- (12) *Okulumuz araç, gereç ve donanım açısından yeterlidir*
- (13) *Okulumuz ulaşım yönünden iyi bir konuma sahiptir*
- (14) *Okulumuz ekonomik yapısıyla bana güven verir*

❖ **Çalışma Ortamı:** Okuldaki çalışma ortamının çalışanların ve öğrencilerin eğitim ihtiyaçlarını karşılayacak yeterliliğe sahip olup olmadığına ayrıca örgütsel kültür ve örgütsel iklime ilişkin varsayımları içermekte olup anket içerisinde 15. 16. 17. 18. 19. 20. 21. 22. 23. ifadeleri kapsamaktadır. Bu ifadeler şunlardır:

- (15) *Okuldaki çalışanlar arasında güvene dayalı bir işbirliği vardır*
- (16) *Çalışmalarında meslektaşlarının bilgi ve birikimlerinden faydalanmaya özen gösteririm*
- (17) *Okulumuzda çalışanlara ücret dışı bir takım hizmetler sağlanır (kreş, servis, gezi v.s)*

- (18) *Kurumdaki herkesin kişilik haklarına saygı gösterilir*
- (19) *Kurumda kişisel gelişim olanakları mevcuttur*
- (20) *Okulda çalışanların kişisel sorunlarına da çözüm aranır*
- (21) *Kurumun başarı öyküleri sürekli vurgulanır*
- (22) *Okuldaki çalışma ortamını yeterli buluyorum*
- (23) *Çalışanlar okulun tarihini öğrenmeleri için teşvik edilir*

❖ **Toplumsal Sorumluluk:** Nitelikli bir eğitim için okul çalışanlarının üzerlerine düşen sorumlulukları yerine getirip getirmediğine, okulda insan sağlığı ile ilgili alınması gereken asgari önlemlere ve Türk Milli Eğitiminin genel amaçlarına ilişkin varsayımlar içermekte olup anket içerisinde 24. 25. 26. 27. ifadeleri kapsamaktadır. Bu ifadeler şunlardır:

- (24) *Verimli ders çalışma teknikleri hakkında öğrenci ve velileri sürekli olarak bilgilendiririm*
- (25) *Okulda doğal ortamın korunmasına yönelik çalışmalar yapılır (çevreye karşı duyarlılık)*
- (26) *Okulumuz öğrencilerinin iyi bir insan, iyi bir vatandaş ve iyi bir meslek sahibi olabilmeleri için en iyi şekilde yetiştirildiğini düşünüyorum*
- (27) *Okulda insan yaşamına ve sağlığına yönelik tehditler belirlenir ve önlem alınır (iş kazası, doğal afetler, bulaşıcı hastalıklar..)*

❖ **Duygusal Çekicilik:** İtibarın ana kriterlerinden olan duygusal cazibe; çalışan ve müşteri sadakati, okulun saygınlığı ve güvenilirliği ile ilgili varsayımlar içermekte olup anket içerisinde 28. 29. 30. 31. 32. ifadeleri kapsamaktadır. Bu ifadeler şunlardır:

- (28) *Okulumla gurur duyuyorum*
- (29) *Okul çalışanları kuruma yeterince güvenmektedir*
- (30) *Okulumuz çevrede önemli bir saygınlığa sahiptir (takdir edilir)*
- (31) *Okulumu başkalarına çalışılmak için iyi bir yer olarak tavsiye ederim*
- (32) *Okulun çevrede iyi bir itibara sahip olması çalışanların motivasyonunu ve iş doyumunu olumlu yönde etkiler*

❖ **Kurumsal Etik:** Okul örgütünde uyulması elzem olan etiksel davranış kalıplarına ilişkin varsayımlar içermekte olan bu unsur anket içerisindeki 33. 34. 35. 36. 37. 38. 39. 40. ifadeleri kapsamaktadır. Bu ifadeler şunlardır:

- (33) *Değerlendirme ve not takdirinde objektif davranırım*
- (34) *Okulun olanaklarından herkesin adil bir şekilde yararlandığı kanısındayım*
- (35) *Okulda paydaşlara (öğretmen, öğrenci, veli ...) verilen sözler çoğunlukla tutulmaktadır*
- (36) *Bu okuldaki çalışanlar yolsuzluk yapmazlar*
- (37) *Okulda ödüllendirme ve cezalandırmada herkese adil davranıldığını düşünüyorum*
- (38) *Okulun uygulamalarında etik değerlerin ön planda tutulması kurumsal itibarı yükseltir*
- (39) *Çalışanlar birbirlerini kırabilecek söz ve davranışlardan kaçınırlar*
- (40) *Tutum ve davranışlarımla toplumda iyi bir örnek teşkil ettiğimi düşünüyorum*

4.2. Verilerin Toplanması

Anketlerin geri dönüş oranı tablo-3'te gösterilmektedir. Tablo-3'e bakıldığında anketlerin geri dönüş oranının % 50.8 olduğu anlaşılmaktadır. Devlet ilköğretim okulunun ve özel ilköğretim okulunun iç ve dış paydaşlarına dağıtılan anketin yarısı geriye alınabilmiştir.

Tablo 3: Anketlerin Geri Dönüş Oranları

Okul Türü	Yönetici ve Öğretmen			Öğrenci			Diğer Yönetici			Öğrenci Velileri			Toplam		
	Gön	Dön	%	Gön	Dön	%	Gön	Dön	%	Gön	Dön	%	Gön	Dön	%
Özel Okul	25	18	72.0	200	146	73.0	75	48	64.0	200	58	29.0	500	270	54.0
Devlet Okulu	55	45	81.8	250	112	44.8	75	48	64.0	250	99	39.6	630	304	48.3
Toplam	80	63	70.0	450	258	50.7	150	96	64.0	450	157	34.9	1130	574	50.8

Özellikle öğrenci velilerine dağıtılan anketlerin geri dönüş oranları her iki okul türünde de çok düşüktür. Bu oran özel ilköğretim okulunda %29.0, devlet ilköğretim

okulunda ise %39.6'dır. Buradan hareketle öğrenci velilerinin araştırmaya daha az duyarlı davrandıklarını söylemek olasıdır. Genel toplamda en fazla dönüş oranı % 54.0 ile özel ilköğretim okuluna aittir. Devlet ilköğretim okulunun anket dönüş oranı ise % 48.3'tür. Bu bulgular ışığında adı geçen özel okulun iç ve dış paydaşlarının, kurumsal itibara ilişkin algılamaların tespit edilmesine yönelik yapılmış bu araştırmaya daha duyarlı davrandıkları ifade edilebilir.

5.Verilerin Çözümlemesi

Anketlerden elde edilen veriler, Statistical Package for Social Science for Windows (SPSS 10.0) programı kullanılarak bilgisayar ortamına aktarılmış ve verilerin analizinde bu programdan yararlanılmıştır. Verilerin analizi için aşağıdaki istatistiksel işlemler yapılmıştır.

Devlet ilköğretim okulu ve özel ilköğretim okulunun **iç paydaşlarının** kurumsal itibara ilişkin algılamaları;

- ❖ Okul türü
- ❖ Cinsiyet
- ❖ Mesleki deneyim
- ❖ Sınıf değişkenlerine göre

Devlet ilköğretim okulu ve özel ilköğretim okulunun **dış paydaşlarının** kurumsal itibara ilişkin algılamaları ise;

- ❖ Eğitim Düzeyi
- ❖ Cinsiyet değişkenlerine göre belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca analiz ve değerlendirmelerin daha anlaşılır olmasını sağlamak amacıyla;
- ❖ **Mesleki deneyim:** 1-10 yıl, 11-20 yıl, 21 yıl ve üstü olarak üç grupta
- ❖ **Görev (iç paydaşlar):** Parametrik varsayımların yerine getirilebilmesi amacıyla yöneticiler ve öğretmenler aynı kategoriye alınarak, yönetici-öğretmen grubu ve öğrenciler olarak iki grupta
- ❖ **Görev (dış paydaşlar):** Diğer okul yöneticileri ve öğrenci velileri olarak iki grupta

- ❖ **Sınıf (öğrenci):** İlköğretim ikinci kademe yani, 6. 7. 8. sınıf olarak üç grupta
- ❖ **Eğitim düzeyi (dış paydaşlar):** İlköğretim, orta öğretim, lisans ve üzeri olarak üç grupta değerlendirilmiştir.

Ayrıca özel ilköğretim okulunda 2 adet ve devlet ilköğretim okulunda 4 adet, toplamda ise 6 adet olan yönetici sayısı veri analizi için yeterli bir grup oluşturulmaması nedeniyle parametrik varsayımların yerine getirilmesi amacıyla söz konusu yönetici ve öğretmen grupları birleştirilerek analiz edilmiştir.

Deneklerin kişisel özellikleri ile ilgili (okul türü, cinsiyet, görev, mesleki deneyim, eğitim düzeyi, sınıf) tanımlayıcı istatistiksel analizler için, **Frekans** ve **Yüzde Alma** teknikleri kullanılmıştır.

Eğitim örgütlerindeki iç ve dış paydaşların kurumsal itibara ilişkin algılamaları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla ikili gruplarda **Bağımsız Gruplar t-Testi** yani iki ortalama arasındaki farkın önemlilik testi uygulanmıştır.

İç ve dış paydaşların algılamaları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını mesleki deneyim, sınıf ve eğitim düzeyi değişkenine göre belirlemek üzere (ikiden fazla olan gruplar arasındaki farkı belirlemek amacıyla) **Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)** kullanılmıştır. Varyans analizi sonucunda gruplar arasında fark bulunduğu, hangi grupların birbirinden farklı olduğunu belirlemek için **Tukey's-b testi** kullanılmıştır.

İkiden fazla olan gruplar arasındaki farkı belirlemek amacıyla **Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)** kullanılması gerekirken, parametrik varsayımları yerine getirmeyen gruplarda (denek sayıları arasındaki farkın fazla olması, denek sayılarının 20'den az olması ve yapılan **Levene testi** ile grupların homojen olmadığı anlaşıldığında) varyans analizinin parametrik olmayan testi **Kruskal Wallis Varyans Analizi** yapılmıştır.

İkili gruplar arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla **Bağımsız Gruplar t-Testi** kullanılması gerekirken, parametrik varsayımları yerine getirmeyen gruplarda (denek sayıları arasındaki farkın fazla olması, denek sayılarının

20'den az olması ve yapılan **Levene testi** ile grupların homojen olmadığı anlaşıldığında) Bağımsız Gruplar t-Testinin parametrik olmayan karşılığı **Mann-Whitney U testi** kullanılmıştır.

Uygulanan likert tipi ölçek beşli derecelendirme şeklinde hazırlanmıştır. Olumludan olumsuz doğru seçenekler sıralanarak analiz için uygun hale getirilmiştir. Ortalama karşılaştırmalarına esas olmak üzere;

Tamamen Katılıyorum	: 4.21-5.00
Katılıyorum	: 3.41-4.20
Kararsızım	: 2.61-3.40
Katılmıyorum	: 1.81-2.60
Hiç Katılmıyorum	: 1.00-1.80

şeklinde puanlandırılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde deneklerle ilgili kişisel bilgiler verilmiş ve alt problemlere ilişkin bulgular analiz edilerek yorumlanmıştır. Deneklerin kişisel özelliklerine ilişkin bulgular ve yorumlar okul türü, mesleki kıdem, cinsiyet, sınıf, eğitim düzeyine göre tablolar halinde verilmiştir.

Alt problemlere göre, iç paydaşların (okul yöneticileri, öğretmenler ve öğrenciler) kurumsal itibara ilişkin algılamalarıyla ilgili bulgular ve yorumlar okul türü, mesleki kıdem, cinsiyet, sınıf değişkenine göre yorumlanmıştır. Dış paydaşların (öğrenci velileri, diğer okul yöneticileri) kurumsal itibara ilişkin algılamalarıyla ilgili bulgular ve yorumlar ise cinsiyet, eğitim düzeyi değişkenine göre yorumlanmıştır.

Okul türü değişkenine göre devlet okulu ve özel okulun kurumsal itibarına yani;

- ❖ Hizmet kalitesine
- ❖ Yönetim kalitesine
- ❖ Finansal sağlamlığına
- ❖ Çalışma ortamına
- ❖ Toplumsal sorumluluk anlayışına
- ❖ Duygusal çekiciliğine
- ❖ Kurumsal etik anlayışına

ilişkin iç ve dış paydaşların ayrı ayrı algılamaları; ayrıca iç ve dış paydaşların devlet okulu ve özel okulun kurumsal itibarına ilişkin toplam algılamaları belirlenerek ayrı ayrı karşılaştırılmıştır.

1. Deneklerin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında deneklerin okul türü, cinsiyet, mesleki kıdem, sınıf, eğitim düzeyine göre dağılımı tablo halinde verilmiş ve yorumlanmıştır.

1.1. İç Paydaşların Okul Türüne Göre Dağılımı

Okul yöneticileri, öğretmenler ve öğrencilerin devlet ilköğretim okulu ve özel ilköğretim okuluna göre dağılımı Tablo-4'teki gibidir.

Tablo 4: İç Paydaşların Okul Türü Değişkenine Göre Dağılımı

Okul Türü	Yönetici		Öğretmen		Öğrenci		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Özel Okul	2	33.33	16	28.07	146	56.59	164	51.10
Devlet Okulu	4	66.67	41	71.93	112	43.41	157	48.90
Toplam	6	1.87	57	17.76	258	80.37	321	100.0

Yönetici kategorisinde, özel okul yöneticilerinin payı %33.33, öğretmen kategorisindeki payı %28.07, öğrenci kategorisindeki payı ise %56.59 ve özel okulun iç paydaşlarının toplamdaki ağırlığı %51.10'dur. Devlet okulunun iç paydaşlarının tüm iç paydaşlar toplamındaki ağırlığı %48.90 olup; yönetici kategorisindeki ağırlığı %66.67, öğretmen kategorisindeki payı %71.93, öğrenci kategorisindeki payı ise %43.41'dir.

Tablo-4'teki bilgiler ışığında özel okulun iç paydaşlarının toplamdaki ağırlığının %51.10 ile daha fazla olduğu görülmektedir. Ancak bu üstünlük diğer kategorilerde devam etmemektedir. Özellikle yönetici ve kategorisinde devlet okuluna kıyasla daha küçük bir paya sahiptir yani özel okuldaki yönetici ve öğretmen sayısı devlet okuluna nazaran daha azdır. Bu sonuç özel okulların az personelle daha çok iş yapma eğiliminde olduğunu göstermektedir.

1.2. İç Paydaşların Cinsiyete Göre Dağılımı

İç paydaşların cinsiyete göre dağılımı özel okul ve devlet okuluna göre Tablo-5'te verilmiştir. Tablo-5'e göre her iki okul türünün iç paydaşlarının %47.35'i bayanlardan, %52.65'i de erkeklerden oluşmaktadır. Ayrıca özel okulda bayan yöneticinin olmaması dikkat çekmektedir.

Tablo 5: İç Paydaşların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Özel Okul						Devlet Okulu						Toplam	
	Yönetici		Öğretmen		Öğrenci		Yönetici		Öğretmen		Öğrenci			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Bayan	-	0.00	9	56.25	65	44.52	2	50.00	18	43.90	58	51.79	152	47.35
Erkek	2	100	7	43.75	81	55.48	2	50.00	23	56.10	54	48.21	169	52.65
Toplam	2	0.62	16	4.99	146	45.48	4	1.25	41	12.77	112	34.89	321	100

1.3. İç Paydaşların Mesleki Kıdeme Göre Dağılımı

Analiz ve değerlendirmelerin daha anlaşılır olması açısından, mesleki deneyimler 1-10, 11-20, 21 yıl ve üstü olarak üç kategoride toplanmıştır. İç paydaşların mesleki deneye göre dağılımları her iki okul türüne göre Tablo-6'da ayrı ayrı gösterilmiştir.

Tablo 6: İç Paydaşların Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Dağılımı

Kıdem	Özel Okul				Devlet Okulu				Toplam	
	Yönetici		Öğretmen		Yönetici		Öğretmen			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1-10 yıl	1	50.00	6	37.50	1	25.00	17	41.46	25	39.68
11-20 yıl	-	0.00	2	12.50	2	50.00	13	31.71	17	26.99
21 yıl ve üstü	1	50.00	8	50.00	1	25.00	11	26.83	21	33.33
Toplam	2	3.17	16	25.40	4	6.35	41	65.08	63	100

Bu sonuçlara göre her iki okulun iç paydaşlarının %39.68'inin 1-10 yıllık mesleki deneye, %26.99'unun 11-20 yıl arası deneye ve %33.33'ünün 21 yıl ve üstü deneye sahip oldukları görülmektedir. Tablo 6'dan 21 yıl ve üstünde kıdeme sahip olan öğretmenlerin özel okulda %50.00 ile daha fazla yoğunlaştığı anlaşılmaktadır. Bu sonuca göre özel okulların personel istihdamında mesleklerinde daha deneyimli öğretmenlere öncelik tanıdıkları yorumu yapılabilir.

1.4. İç Paydaşların (Öğrencilerin) Sınıflara Göre Dağılımı

Özel okul ve devlet okulu öğrencilerinin sınıflara göre dağılımı Tablo 7'deki gibidir. Buna göre 6. sınıfta eğitim gören öğrenciler %36.43 ile en fazla paya sahiptirler. İkinci büyük grup %34.50 ile 7. sınıf öğrencileri ve en az paya sahip olan %29.07 ile 8. sınıf öğrencileridir.

Tablo 7: İç Paydaşların (Öğrencilerin) Sınıf Değişkenine Göre Dağılımı

Sınıf	Özel Okul Öğrenciler		Devlet Okulu Öğrenciler		Toplam	
	f	%	f	%	f	%
6. sınıf	49	33.56	45	40.18	94	36.43
7. sınıf	49	33.56	40	35.71	89	34.50
8. sınıf	48	32.88	27	24.11	75	29.07
Toplam	146	56.59	112	43.41	258	100.0

1.5. Dış Paydaşların Cinsiyete Göre Dağılımı

Özel okul ve devlet okulunun dış paydaşlarının cinsiyete göre dağılımları Tablo-8'de verilmiştir. Bu verilere göre dış paydaşların %33.99'u bayanlardan, %66.01'i ise erkeklerden oluşmaktadır.

Tablo 8: Dış Paydaşların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Özel Okul				Devlet Okulu				Toplam	
	Yönetici		Veli		Yönetici		Veli			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Bayan	7	14.58	25	43.10	3	6.25	51	51.52	86	33.99
Erkek	41	85.42	33	56.90	45	93.75	48	48.48	167	66.01
Toplam	48	18.97	58	22.93	48	18.97	99	39.13	253	100

Burada dikkat çeken diğer bir nokta, her iki okul türünü de değerlendiren yöneticilere bakıldığında büyük çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır. Bu oran özel okulu değerlendiren yöneticilerde %85.42 iken, aynı şekilde devlet okulu ile ilgili görüş belirten yöneticilerde %93.75'tir. Elde edilen bu sonuçlara göre yöneticiliğin daha çok erkekler tarafından tercih edilen bir meslek olduğunu söylemek olasıdır.

1.6. Dış Paydaşların (Öğrenci Velileri) Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı

Özel okul ve devlet okulunun dış paydaşlarından olan velilerin eğitim düzeyine göre dağılımı Tablo-9'da gösterilmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda velilerin %23.57'si ilköğretimden, %33.76'sı orta öğretimden mezun olmuşlardır. Lisans ve üzeri eğitim alanların oranı ise %42.67 ile en fazla paya sahiptir. Özel ve devlet ilköğretim okulu bazında incelendiğinde ise özel okul ile devlet okulu arasında belirgin bir farklılık ortaya çıkmaktadır.

Tablo 9: Dış Paydaşların Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Dağılımı

Eğitim Düzeyi	Özel Okul Veli		Devlet Okulu Veli		Toplam	
	f	%	f	%	f	%
İlköğretim	3	5.17	34	34.34	37	23.57
Orta öğretim	11	18.97	42	42.43	53	33.76
Lisans ve Üzeri	44	75.86	23	23.23	67	42.67
Toplam	58	36.94	99	63.06	157	100

Çocuklarını özel okula gönderen velilerin %75.86'sının lisans ve üzeri eğitim aldıkları Tablo-9'dan anlaşılmaktadır. Bu oran devlet okulunda %23.23'te kalmaktadır. Buradan hareketle lisans ve üstü eğitim almış olan velilerin çocuklarını daha çok özel okula gönderme eğiliminde oldukları ifade edilebilir. Ancak bu farklılığa bakılarak özel okullarda verilen eğitimin kalitesinin devlet okullarında verilen eğitimin kalitesinden daha nitelikli olduğu gibi kesin bir yargıya ulaşılması tutarlı ve güvenilir bir sonuç olmayabilir.

2. Alt Problemlere İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında eğitim örgütlerindeki iç ve dış paydaşların kurumsal itibara ilişkin algılamalarıyla ilgili bulgular dikkate alınarak; bu paydaşlar nezdinde oluşan algılamalar arasında oluşan fark belirlenip yorumlanmıştır.

2.1. Özel Okulun İç Paydaşlarının (Yönetici, Öğretmen ve Öğrenci) Kurumsal İtibara İlişkin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

2.1.1. Görev Değişkenine Göre Özel Okulun İç Paydaşlarının (Yönetici, Öğretmen ve Öğrenci) Kurumsal İtibara İlişkin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

2.1.1.1. Görev Değişkenine Göre Hizmet Kalitesi Boyutuna İlişkin Özel Okulun İç Paydaşlarının Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Hizmet kalitesi boyutuna ilişkin özel okuldaki yönetici-öğretmen ve öğrencilerin algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-10'da verilmiştir. Tablo-10'da görüldüğü gibi hizmet kalitesi boyutuna ilişkin görüşleri yönetici ve öğretmenler ($\bar{X}=4.57$) tamamen katılıyorum düzeyinde benimserken, öğrenciler ise ($\bar{X}=3.97$) katılıyorum düzeyinde benimsemişlerdir. Yapılan analiz sonucunda hizmet kalitesi boyutuna ilişkin yönetici-öğretmen ve öğrencilerin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık ($Z=3.681$, $p=0.000$) bulunmuştur.

Tablo 10: Görev Değişkenine Göre Hizmet Kalitesi Boyutuna İlişkin İç Paydaşların Algılamaları ile ilgili Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Görev	n	\bar{X}	ss	Z	p
Yönetici -Öğretmen	18	4.57	0.309	3.681	0.000*
Öğrenciler	146	3.97	0.697		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 162

Özel okulun hizmet kalitesinin, yönetici ve öğretmenler tarafından yeterli görülmesi okul çalışanlarının bilgi ve beceri yönünden donanımlı olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Ancak aynı görüşlere öğrencilerin, yönetici ve öğretmenlere kıyasla daha düşük seviyede katılım göstermiş olmaları onların eleştirel bir yaklaşım içinde olduklarını göstermektedir. Bu sonuca göre yönetici ve öğretmenler okullarını hizmet kalitesi yönünden öğrencilere kıyasla daha yeterli bulmaktadırlar. Yani özel okuldaki yönetici ve öğretmenler öğrencilere göre hizmet kalitesi açısından okullarını daha itibarlı görmektedirler.

2.1.1.2. Görev Değişkenine Göre Yönetim Kalitesi Boyutuna İlişkin Özel Okulun İç Paydaşlarının Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Yönetim kalitesi boyutuna ilişkin yönetici-öğretmen ve öğrencilerin algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-11’de gösterilmiştir. Tablo-11’de görüldüğü gibi yönetim kalitesi boyutuna ilişkin görüşleri yönetici ve öğretmenler ($\bar{X}=4.27$) tamamen katılıyorum düzeyinde benimserken, öğrenciler ise ($\bar{X}=3.82$) katılıyorum düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Ancak yapılan analiz sonucunda yönetim kalitesi boyutu ile ilgili olarak yönetici-öğretmen ve öğrencilerin beyan ettikleri görüşler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık ($Z=2.418$, $p=0.000$) belirlenmiştir.

Tablo 11: Görev Değişkenine Göre Yönetim Kalitesi Boyutuna İlişkin İç Paydaşların Algılamaları ile İlgili Mann-Whitney U testi Sonuçları

Görev	n	\bar{X}	ss	Z	p
Yönetici -Öğretmen	18	4.27	0.350	2.418	0.000*
Öğrenciler	146	3.82	0.815		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 162

Yönetici ve öğretmenler okullarını, yönetim kalitesi boyutu yönünden aynı okuldaki öğrencilere kıyasla daha yeterli görmektedirler. Bu sonuca göre özel okuldaki yönetici ve öğretmenlerin öğrencilere göre yönetim kalitesi boyutu açısından okullarını daha itibarlı buldukları ifade edilebilir. Özellikle yönetici ve öğretmenlerin yönetim kalitesine ilişkin olumlu yönde görüş belirtmesi bu araştırma açısından önemli bir bulgudur. Elde edilen bu sonuç çağdaş yönetim anlayışının da önemli bir unsuru olan yönetimde çalışanların karara katılması ilkesinin özel okulda uygulandığını göstermektedir.

2.1.1.3. Görev Değişkenine Göre Finansal Sağlık Boyutuna İlişkin Özel Okulun İç Paydaşlarının Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Tablo-12'de finansal sağlık boyutuna ilişkin yönetici-öğretmen ve öğrencilerin algılamalarına ilişkin bulgular verilmiştir. Tablo-12'ye göre finansal sağlık boyutuna ilişkin görüşleri yönetici ve öğretmenler ($\bar{X}=4.44$) tamamen katılıyorum düzeyinde benimserken, öğrenciler ise ($\bar{X}=3.53$) katılıyorum düzeyinde olumlu bulmaktadırlar. Ancak yapılan analiz sonucunda finansal sağlık boyutuna ilişkin yönetici-öğretmen ve öğrencilerin beyan ettikleri görüşler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık ($Z=3.712$, $p=0.000$) belirlenmiştir.

Tablo 12: Görev Değişkenine Göre Finansal Sağlık Boyutuna İlişkin İç Paydaşların Algılamaları İle İlgili Mann-Whitney U testi Sonuçları

Görev	n	\bar{X}	ss	Z	p
Yönetici -Öğretmen	18	4.44	0.498	3.712	0.000*
Öğrenciler	146	3.53	1.010		

* $p < 0.05$ anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 162

Yönetici ve öğretmenler okullarını finansal sağlık boyutu yönünden öğrencilere kıyasla daha yeterli görmektedirler. Öğrencilerin okullarını finansal açıdan yönetici ve öğretmenlere göre daha az yeterli görmeleri, öğrencilerin beklenti düzeylerinin yüksek olmasından kaynaklanmış olabilir. Çünkü özel okullarda eğitim görmesinin öğrenci açısından belirli bir bedeli vardır. Bu bedeli (ücreti) ödeyen öğrencinin daha iyi koşullarda eğitim görmek istemesi doğaldır. Bu bilgilerden yola çıkarak özel okuldaki yönetici ve öğretmenlerin öğrencilere kıyasla finansal sağlık boyutu açısından okullarını daha itibarlı gördüklerini söylemek mümkündür.

2.1.1.4. Görev Değişkenine Göre Çalışma Ortamı Boyutuna İlişkin Özel Okulun İç Paydaşlarının Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Çalışma ortamı boyutuna ilişkin özel okulun yönetici-öğretmen ve öğrencilerinin algılamalarına ilişkin bulgular Tablo-13'te gösterilmektedir. Tablo-13'e göre çalışma ortamı boyutuna ilişkin görüşleri yönetici ve öğretmenler ($\bar{X}=4.30$) tamamen katılıyorum düzeyinde benimserken, öğrenciler ise ($\bar{X}=3.69$) katıldıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 13: Görev Değişkenine Göre Çalışma Ortamına Boyutuna İlişkin İç Paydaşların Algılamaları İle İlgili Mann-Whitney U testi Sonuçları

Görev	n	\bar{X}	ss	Z	p
Yönetici -Öğretmen	18	4.30	0.425	3.577	0.000*
Öğrenciler	146	3.69	0.755		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 162

Ancak yapılan analiz sonucunda çalışma ortamı boyutuna ilişkin yönetici-öğretmen ve öğrencilerin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa ($Z=3.577$, $p=0.000$) rastlanmıştır. Çalışma ortamına ilişkin görüşlere yönetici ve öğretmenlerin olumlu yönde görüş belirtmeleri kurumsal itibar açısından anlamlı bir bulgudur. Bu sonuca dayanarak, özel okuldaki örgütsel kültürün toplumun beklentileri ve örgütsel amaçlar doğrultusunda revize edilerek geliştirildiğini söylemek olasıdır. Yönetici ve öğretmenler çalışma ortamı boyutu açısından okullarını öğrencilere kıyasla daha yeterli görmektedirler. Diğer bir ifade ile, öğrenciler çalışma ortamı boyutu açısından kendi okullarını yönetici ve öğretmenlere göre daha az itibarlı bulmaktadırlar.

2.1.1.5. Görev Değişkenine Göre Toplumsal Sorumluluk Boyutuna İlişkin Özel Okulun İç Paydaşlarının Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Tablo-14'te toplumsal sorumluluk boyutuna ilişkin yönetici-öğretmen ve öğrencilerin algılamalarına yönelik bulgular verilmiştir. Tablo-14'e bakıldığında toplumsal sorumluluk boyutuna ilişkin görüşleri yönetici ve öğretmenler ($\bar{X}=4.54$) tamamen katılıyorum düzeyinde benimserken, öğrenciler ise ($\bar{X}=3.76$) katılıyorum düzeyinde olumlu karşılamaktadırlar. Ancak yapılan analiz sonucunda toplumsal sorumluluk boyutuna ilişkin yönetici-öğretmen ve öğrencilerin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın ($Z=4.060$, $p=0.000$) olduğu görülmüştür.

Tablo 14: Görev Değişkenine Göre Toplumsal Sorumluluk Boyutuna İlişkin İç Paydaşların Algılamaları İle İlgili Mann-Whitney U testi Sonuçları

Görev	n	\bar{X}	ss	Z	p
Yönetici -Öğretmen	18	4.54	0.287	4.060	0.000*
Öğrenciler	146	3.76	0.873		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 162

Eğitim kurumlarının en önemli toplumsal sorumluluğu, öğrencileri öncelikle iyi bir insan, iyi bir vatandaş ve iyi bir meslek sahibi olabilmeleri için en iyi şekilde yetiştirmektir. Özel okulun yönetici ve öğretmenlerin kaliteli bir eğitim hizmetinin sunulmasıyla ilgili olarak üzerine düşen sorumlulukları yerine getirdikleri ifade edilebilir. Bu da okulun itibarı açısından önemli bir bulgudur. Öğrencilerin ise toplumsal sorumluluk boyutuyla ilgili olarak eleştirel bir yaklaşım içinde oldukları görülmektedir. Bu sonuca göre yönetici ve öğretmenler okullarını toplumsal sorumluluk boyutu açısından öğrencilere kıyasla daha yeterli görmektedirler. Yani özel okulun yönetici ve öğretmenleri öğrencilere kıyasla toplumsal sorumluluk boyutu açısından okullarının daha itibarlı olduğunu düşünmektedirler.

2.1.1.6. Görev Değişkenine Göre Duygusal Çekicilik Boyutuna İlişkin Özel Okulun İç Paydaşlarının Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Duygusal çekicilik boyutuna ilişkin özel okulun yönetici-öğretmen ve öğrencilerinin görüşleri ile ilgili bulgular Tablo-15'te verilmiştir. Tablo-15'te görüldüğü gibi duygusal çekicilik boyutuna ilişkin görüşleri yönetici ve öğretmenler ($\bar{X}=4.75$) tamamen katılıyorum düzeyinde benimserken, öğrenciler ise ($\bar{X}=3.89$) katılıyorum düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

Tablo 15: Görev Değişkenine Göre Duygusal Çekicilik Boyutuna İlişkin İç Paydaşların Algılamaları İle İlgili Mann-Whitney U testi Sonuçları

Görev	n	\bar{X}	ss	Z	p
Yönetici -Öğretmen	18	4.75	0.420	4.471	0.000*
Öğrenciler	146	3.89	0.934		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 162

Ancak yapılan analiz sonucunda duygusal çekicilik boyutuna ilişkin yönetici-öğretmen ve öğrencilerin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık

($Z=4.471$, $p=0.000$) bulunmuştur. Yönetici ve öğretmenlerin duygusal çekicilik boyutundaki görüşlere yüksek düzeyde katılım göstermeleri araştırma açısından kayda değer bir bulgudur. Bu sonuç okul çalışanları arasında sosyal ve mesleki dayanışmanın ayrıca çalışan ve müşteri (öğrenci) sadakatinin var olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuca göre yönetici ve öğretmenler okullarını toplumsal sorumluluk boyutu açısından öğrencilere kıyasla daha yeterli görmektedirler. Bu bilgilerden hareketle yönetici ve öğretmenlerin, öğrencilere göre duygusal çekicilik boyutu açısından okullarını daha itibarlı buldukları ifade edilebilir.

2.1.1.7. Görev Değişkenine Göre Kurumsal Etik Boyuta İlişkin Özel Okulun İç Paydaşlarının Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Tablo-16'da kurumsal etik boyuta ilişkin özel okulun yönetici-öğretmen ve öğrencilerinin algılamalarına ilişkin bulgular verilmektedir. Tablo-16'ya göre kurumsal etik boyuta ilişkin görüşleri yönetici ve öğretmenler ($\bar{X}=4.63$) tamamen katılıyorum düzeyinde benimserken, öğrenciler ise ($\bar{X}=3.63$) katıldıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 16: Görev Değişkenine Göre Kurumsal Etik Boyuta İlişkin İç Paydaşların Algılamaları İle İlgili Mann-Whitney U testi Sonuçları

Görev	n	\bar{X}	ss	Z	p
Yönetici -Öğretmen	18	4.63	0.274	4.644	0.000*
Öğrenciler	146	3.63	0.916		

* $p < 0.05$ anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 162

Ancak yapılan analiz sonucunda kurumsal etik boyuta ilişkin yönetici-öğretmen ve öğrencilerin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın ($Z=4.644$, $p=0.000$) olduğu görülmüştür. Yönetici ve öğretmenlerin etik açıdan okullarını yeterli görmeleri önemli bir bulgudur. Bu sonuca bakarak okulda etik bir anlayışın hakim olduğunu söylemek olasıdır. Ancak kurumsal etik boyutla ilgili olarak öğrencilerin daha az iyimser düşünceleri onların eleştirel bir yaklaşım içerisinde olduklarını göstermektedir. Okulun uygulamalarında etik değerleri temel alan bir yaklaşım içerisinde olması kurumsal itibar açısından önemlidir. Bu sonuca göre özel okuldaki yönetici ve öğretmenler kurumsal etik boyut açısından okullarını öğrencilere kıyasla daha itibarlı görmektedirler. Diğer bir ifade ile, öğrenciler kurumsal etik açısından kendi okullarının daha düşük bir itibara sahip olduğu görüşünde birleşmişlerdir.

Görev değişkenine göre yönetici-öğretmen ve öğrencilerin özel okulun kurumsal itibarına ilişkin algılamaları ile ilgili bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde, iç paydaşların kurumsal itibarla ilgili farklı boyutlardaki düşüncelere olumlu yaklaştıklarını ifade etmek mümkündür. Yönetici-öğretmen ve öğrencilerin algılamaları arasında farklılıklar olsa da her iki grubun da bu konuda olumlu düşüncelere sahip olması araştırma açısından anlamlı bir sonuçtur. Ancak ulaşılan bu sonuçlar özel okulun kurumsal itibarının geliştirilmesine yönelik çalışmaların yapılmasını gerekli kılmaktadır.

2.1.2. Cinsiyet Değişkenine Göre Özel Okulun İç Paydaşlarının (Yönetici, Öğretmen ve Öğrenci) Kurumsal İtibara İlişkin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

2.1.2.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Hizmet Kalitesi Boyutuna İlişkin Özel Okulun İç Paydaşlarının Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Hizmet kalitesi boyutuna ilişkin özel okulun iç paydaşlarından olan erkekler ve bayanların algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-17’de verilmiştir. Tablo-17’ye göre hizmet kalitesi boyutuna ilişkin görüşleri erkekler ($\bar{X}=4.05$) ve bayanlar ($\bar{X}=4.03$) katılıyor düzeyinde benimsemişlerdir.

Tablo 17: Cinsiyet Değişkenine Göre Hizmet Boyutuna İlişkin İç Paydaşların Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları

Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	t	p
Erkek	90	4.05	0.690	0.128	0.898
Bayan	74	4.03	0.695		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 162

Ancak yapılan analiz sonucunda hizmet kalitesi boyutuna ilişkin erkekler ve bayanların görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık ($t=0.128$, $p=0.898$) bulunmamıştır. Bu sonuca göre iç paydaşlardan olan erkekler ve bayanlar okulun hizmet kalitesinin yeterli bir seviyede olduğunu ifade etmişlerdir. İki grubun da görüşlerinin birbirine yakın olması, okulun hizmet kalitesi boyutu açısından iyi bir itibara sahip olduğu şeklinde yorumlanabilir.

2.1.2.2. Cinsiyet Değişkenine Göre Yönetim Kalitesi Boyutuna İlişkin Özel Okulun İç Paydaşlarının Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Yönetim kalitesi boyutuna ilişkin özel okuldaki erkekler ve bayanların algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-18’de gösterilmiştir. Tablo-18’de görüldüğü gibi yönetim kalitesi boyutuna ilişkin ifadeler erkekler ($\bar{X}=3.92$) ile bayanlar ($\bar{X}=3.80$) katılıyorum düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

Tablo 18: Cinsiyet Değişkenine Göre Yönetim Kalitesi Boyutuna İlişkin İç Paydaşların Görüşleri İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları

Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	t	p
Erkek	90	3.92	0.824	0.956	0.341
Bayan	74	3.80	0.747		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 162

Ancak yapılan analiz sonucunda yönetim kalitesi boyutu ile ilgili olarak erkekler ve bayanların algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık (t=0.956, p=0.341) belirlenmemiştir. Bu sonuca göre özel okuldaki erkekler ve bayanların yönetim kalitesi boyutu açısından okullarını itibarlı gördükleri ifade edilebilir.

2.1.2.3. Cinsiyet Değişkenine Göre Finansal Sağlık Boyutuna İlişkin Özel Okulun İç Paydaşlarının Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Tablo-19’da finansal sağlık boyutuna ilişkin özel okuldaki erkekler ve bayanların algılamalarına ilişkin bulgular verilmiştir. Tablo-19’a göre finansal sağlık boyutuna ilişkin görüşleri erkekler ($\bar{X}=3.65$) ve bayanlar ($\bar{X}=3.59$) katılıyorum düzeyinde olumlu bulmaktadırlar.

Tablo 19: Cinsiyet Değişkenine Göre Finansal Sağlık Boyutuna İlişkin İç Paydaşların Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları

Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	t	p
Erkek	90	3.65	1.051	0.380	0.705
Bayan	74	3.59	0.957		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 162

Ancak yapılan analiz sonucunda finansal sağlık boyutuna ilişkin erkeklerin ve bayanların beyan ettikleri görüşler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık (t=0.380, p=0.705) bulunmamıştır. Tablo-19’a göre özel okuldaki erkekler ve

bayanların okulun finansal yönden sağlam bir yapıya sahip olduğu görüşünde birleştiklerini söylemek mümkündür.

2.1.2.4. Cinsiyet Değişkenine Göre Çalışma Ortamı Boyutuna İlişkin Özel Okulun İç Paydaşlarının Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Tablo-20’de çalışma ortamı boyutuna ilişkin özel okuldaki erkekler ve bayanların algılamalarına ilişkin bulgular gösterilmiştir. Tablo-20’ye göre çalışma ortamı boyutuna ilişkin görüşleri erkekler ($\bar{X}=3.79$) ve bayanlar ($\bar{X}=3.71$) katılıyorum düzeyinde benimsemişlerdir.

Tablo 20: Cinsiyet Değişkenine Göre Çalışma Ortamı Boyutuna İlişkin İç Paydaşların Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları

Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	t	p
Erkek	90	3.79	0.806	0.679	0.498
Bayan	74	3.71	0.679		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 162

Ancak yapılan analiz sonucunda çalışma ortamı boyutuna ilişkin erkeklerin ve bayanların algılamaları arasında cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($t=0.679$, $p=0.498$) görülmemiştir. Bu sonuca göre iç paydaşlardan olan erkekler ve bayanların okulun çalışma ortamı boyutu yönünden iyi bir itibara sahip olduğu görüşünde birleştikleri söylenebilir.

2.1.2.5. Cinsiyet Değişkenine Göre Toplumsal Sorumluluk Boyutuna İlişkin Özel Okulun İç Paydaşlarının Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Tablo-21’de toplumsal sorumluluk boyutuna ilişkin özel okuldaki erkekler ve bayanların algılamalarına yönelik bulgular verilmiştir. Tablo-21’e göre toplumsal sorumluluk boyutuna ilişkin görüşleri erkekler ($\bar{X}=3.88$) ve bayanlar ($\bar{X}=3.79$) katılıyorum düzeyinde benimsemişlerdir.

Ancak yapılan analiz sonucunda toplumsal sorumluluk boyutuna ilişkin erkekler ve bayanların algılamaları arasında cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($t=0.654$, $p=0.514$) gözlenmemiştir. Bu veriler ışığında erkekler ve bayanların okulun toplumsal sorumluluk boyutu açısından iyi bir itibara sahip olduğunu görüşünde birleştikleri ifade edilebilir.

Tablo 21: Cinsiyet Değişkenine Göre Toplumsal Sorumluluk Boyutuna İlişkin İç Paydaşların Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları

Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	t	p
Erkek	90	3.88	0.919	0.654	0.514
Bayan	74	3.79	0.795		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 162

2.1.2.6. Cinsiyet Değişkenine Göre Duygusal Çekicilik Boyutuna İlişkin Özel Okulun İç Paydaşlarının Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Duygusal çekicilik boyutuna ilişkin özel okuldaki erkekler ve bayanların algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-22’de gösterilmektedir. Tablo-22’ye göre duygusal çekicilik boyutuna ilişkin görüşleri erkekler ($\bar{X}=3.92$) ve bayanlar ($\bar{X}=4.05$) katılıyorum düzeyinde olumlu karşılamışlardır.

Tablo 22: Cinsiyet Değişkenine Göre Duygusal Çekicilik Boyutuna İlişkin İç Paydaşların Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları

Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	t	p
Erkek	90	3.92	1.032	-0.873	0.384
Bayan	74	4.05	0.795		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 162

Ancak yapılan analiz sonucunda duygusal çekicilik boyutuna ilişkin erkekler ve bayanların algılamaları arasında cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($t= -0.873$, $p=0.384$) bulunmamıştır. Tablo-22’deki verilere göre erkekler ve bayanlar okulun saygınlığı, güvenilirliği ve çalışan sadakati yönünden iyi bir itibara sahip olduğunu ifade etmişlerdir.

2.1.2.7. Cinsiyet Değişkenine Göre Kurumsal Etik Boyuta İlişkin Özel Okulun İç Paydaşlarının Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Kurumsal etik boyuta ilişkin özel okuldaki erkekler ve bayanların algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-23’te verilmiştir. Tablo-23’e göre kurumsal etik boyuta ilişkin görüşlere erkekler ($\bar{X}=3.77$) ve bayanlar ($\bar{X}=3.71$) katılıyorum düzeyinde benimsemişlerdir.

Tablo 23: Cinsiyet Değişkenine Göre Kurumsal Etik Boyuta İlişkin İç Paydaşların Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları

Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	t	p
Erkek	90	3.77	0.993	0.383	0.702
Bayan	74	3.71	0.835		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 162

Ancak yapılan analiz sonucunda kurumsal etik boyuta ilişkin erkekler ve bayanların algılamaları arasında cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık (t=0.383, p=0.702) bulunmamıştır. Tablo-23'e göre erkekler ve bayanlar okulun etik değerleri temel alan bir yönetim anlayışına sahip olduğunu ifade etmişlerdir.

Cinsiyet değişkenine göre özel okulun iç paydaşlarının kurumsal itibara ilişkin algılamaları toplu olarak değerlendirildiğinde, kurumsal itibarın belirlenmesinde cinsiyet değişkeninin önemli bir etken olmadığı görülmüştür. Ancak erkekler ve bayanların okulun genel olarak iyi bir itibara sahip olduğu yönünde görüş bildirdikleri anlaşılmaktadır.

2.1.3. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Özel Okulun İç Paydaşlarının (Yönetici-Öğretmen) Kurumsal İtibara İlişkin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

2.1.3.1. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Hizmet Kalitesi Boyutuna İlişkin Özel Okulun Yönetici ve Öğretmenlerinin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Hizmet kalitesi boyutuna ilişkin özel okulun yönetici ve öğretmenlerinin algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-24'te verilmiştir. Tablo-24'e göre hizmet kalitesi boyutuna ilişkin görüşler 1-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanlar (\bar{X} =4.50), 11-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanlar (\bar{X} =4.58) ve 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olanlar (\bar{X} =4.62) tarafından tamamen katılıyorum düzeyinde olumlu karşılanmıştır.

Tablo 24: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Hizmet Kalitesi Boyutuna İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Algılamaları İle İlgili Kruskal Wallis Varyans Analizi Sonuçları

Mesleki Kıdem	n	\bar{X}	ss	X^2	p
1-10 yıl	7	4.50	0.451	0.288	0.866
11-20 yıl	2	4.58	0.117		
21 yıl ve üzeri	9	4.62	0.200		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 15

Ancak yapılan analiz sonucunda yönetici ve öğretmenlerin hizmet kalitesi boyutuna ilişkin görüşleri arasında mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($X^2=0.288$, $p=0.866$) belirlenmemiştir. Tablo-24'e göre yönetici ve öğretmenlerin genel olarak okulun hizmet kalitesinin iyi bir düzeyde olduğu görüşünde hem fikir oldukları söylenebilir.

2.1.3.2. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Yönetim Kalitesi Boyutuna İlişkin Özel Okulun Yönetici ve Öğretmenlerinin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Yönetim kalitesi boyutuna ilişkin özel okulun yönetici ve öğretmenlerinin algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-25'te gösterilmiştir. Tablo-25'e göre yönetim kalitesi boyutuna ilişkin görüşler 1-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanlar tarafından ($\bar{X}=4.14$) katılıyorum düzeyinde benimsenirken, 11-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanlar ($\bar{X}=4.60$) ve 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olanlar ($\bar{X}=4.31$) tarafından tamamen katılıyorum düzeyinde olumlu karşılanmıştır. Ancak yapılan analiz sonucunda yönetici ve öğretmenlerin yönetim kalitesi boyutuna ilişkin görüşleri arasında mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($X^2=3.607$, $p=0.165$) yoktur.

Tablo 25: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Yönetim Kalitesine İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Algılamaları İle İlgili Kruskal Wallis Varyans Analizi Sonuçları

Mesleki Kıdem	n	\bar{X}	ss	X^2	p
1-10 yıl	7	4.14	0.457	3.607	0.165
11-20 yıl	2	4.60	0.282		
21 yıl ve üzeri	9	4.31	0.226		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 15

Tablo-25'e göre 1-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip yönetici ve öğretmenlerin genel olarak okulun yönetim kalitesiyle ilgili görüşlere 11-20 yıl arası ve 21 yıl ve üzeri

kıdeme sahip olanlara kıyasla biraz daha düşük düzeyde katılım göstermişlerdir. Bu bilgiler ışığında genel olarak yönetici ve öğretmenlerin okulun yönetim kalitesinin iyi bir düzeyde olduğu görüşünde birleştikleri söylenebilir.

2.1.3.3. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Finansal Sağlık Boyutuna İlişkin Özel Okulun İç Paydaşlarının Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Finansal sağlık boyutuna ilişkin özel okulun yönetici ve öğretmenlerinin algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-26'da belirtilmiştir. Tablo-26'ya göre finansal sağlık boyutuna ilişkin görüşler 1-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanlar tarafından ($\bar{X}=4.09$) katılıyorum düzeyinde benimsenirken, 11-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanlar ($\bar{X}=4.66$) ve 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olanlar ($\bar{X}=4.66$) tarafından tamamen katılıyorum düzeyinde olumlu bulunmuştur.

Tablo 26: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Finansal Sağlamlığına İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Algılamaları İle İlgili Kruskal Wallis Varyans Analizi Sonuçları

Mesleki Kıdem	n	\bar{X}	ss	X^2	p
1-10 yıl	7	4.09	0.568	5.022	0.081
11-20 yıl	2	4.66	0.000		
21 yıl ve üzeri	9	4.66	0.333		

* $p < 0.05$ anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 15

Ancak yapılan analiz sonucunda yönetici ve öğretmenlerin finansal sağlık boyutuna ilişkin görüşleri arasında mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($X^2=5.022$, $p=0.081$) bulunmamıştır. Tablo-26'ya bakıldığında 11-20 yıl arası ve 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip yönetici ve öğretmenler genel olarak okulun finansal sağlamlığıyla ilgili görüşlere 1-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanlara kıyasla biraz daha yüksek düzeyde katılım gösterdikleri görülmektedir. Buna göre yönetici ve öğretmenlerin genel olarak okullarının finansal açıdan sağlam bir yapıya sahip olduğu görüşünde hem fikir oldukları söylenebilir.

2.1.3.4. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Çalışma Ortamı Boyutuna İlişkin Özel Okulun Yönetici ve Öğretmenlerinin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Çalışma ortamı boyutuna ilişkin özel okulun yönetici ve öğretmenlerinin algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-27'de verilmiştir. Tablo-27'ye göre çalışma ortamı

boyutuna ilişkin görüşler 1-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanlar tarafından ($\bar{X}=4.00$) katılıyorum düzeyinde kabul görürken, 11-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanlar ($\bar{X}=4.77$) ve 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olanlar ($\bar{X}=4.44$) tarafından tamamen katılıyorum düzeyinde olumlu bulunmuştur. Ancak yapılan analiz sonucunda yönetici ve öğretmenlerin çalışma ortamı boyutuna ilişkin algılamaları arasında mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa ($X^2=8.417$, $p=0.015$) rastlanmıştır.

Tablo 27: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Çalışma Ortamı Boyutuna İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Algılamaları İle İlgili Kruskal Wallis Varyans Analizi Sonuçları

Mesleki Kıdem	n	\bar{X}	ss	X^2	p
1-10 yıl	7	4.00	0.496	8.417	0.015*
11-20 yıl	2	4.77	0.000		
21 yıl ve üzeri	9	4.44	0.200		

* $p < 0.05$ anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 15

Burada hangi grupların birbirinden farklı olduğunu bulmak için ikili karşılaştırmalar yapılmış ve farkın mesleki deneyimi 1-10 yıl arası olanların puanlarının, 11-20 yıl arası olanlara ve 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olanlara göre daha düşük olmasından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Bu verilerden hareketle mesleki tecrübenin yükseldikçe buna paralel olarak çalışanlar arasındaki uyumun, sadakatin ve güvenin arttığını, dolayısıyla mesleklerinde daha tecrübeli olanların daha az tecrübeli olanlara kıyasla kurumlarını çalışma ortamı boyutu yönünden daha itibarlı bulduklarını söylemek olasıdır. Bu bilgilere göre 11-20 yıl arası ve 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip yönetici ve öğretmenlerin, 1-11 yıl arası kıdemi olanlara kıyasla okulu çalışma ortamı yönünden daha itibarlı buldukları ifade edilebilir.

2.1.3.5. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Toplumsal Sorumluluk Boyutuna İlişkin Özel Okulun Yönetici ve Öğretmenlerinin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Toplumsal sorumluluk boyutuna ilişkin özel okulun yönetici ve öğretmenlerinin algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-28'de belirtilmiştir. Tablo-28'e göre toplumsal sorumluluk boyutuna ilişkin görüşler 1-10 yıl arası ($\bar{X}=4.50$), 11-20 yıl ($\bar{X}=4.62$) ve 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olanlar ($\bar{X}=4.55$) tarafından tamamen katılıyorum düzeyinde kabul görmüştür.

Tablo 28: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Toplumsal Sorumluluk Boyutuna İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Algılamaları İle İlgili Kruskal Wallis Varyans Analizi Sonuçları

Mesleki Kıdem	n	\bar{X}	ss	X^2	p
1-10 yıl	7	4.50	0.353	0.218	0.897
11-20 yıl	2	4.62	0.176		
21 yıl ve üzeri	9	4.55	0.273		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 15

Ancak yapılan analiz sonucunda yönetici ve öğretmenlerin toplumsal sorumluluk boyutuna ilişkin algılamaları arasında mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($X^2=0.218$, $p=0.897$) gözlenmemiştir. Bu sonuçlara göre özel okuldaki tüm yönetici ve öğretmenlerin okullarını toplumsal sorumluluk anlayışı bakımından itibarlı bulduklarını söylemek mümkündür.

2.1.3.6. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Duygusal Çekicilik Boyutuna İlişkin Özel Okulun Yönetici ve Öğretmenlerinin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Duygusal çekicilik boyutuna ilişkin özel okulun yönetici ve öğretmenlerinin algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-29'da gösterilmiştir. Tablo-29'a göre duygusal çekicilik boyutuna ilişkin görüşler 1-10 yıl arası ($\bar{X}=4.54$), 11-20 yıl ($\bar{X}=5.00$) ve 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olanlar ($\bar{X}=4.86$) tarafından tamamen katılıyorum düzeyinde benimsemişlerdir.

Tablo 29: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Duygusal Çekicilik Boyutuna İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Algılamaları İle İlgili Kruskal Wallis Varyans Analizi Sonuçları

Mesleki Kıdem	n	\bar{X}	ss	X^2	p
1-10 yıl	7	4.54	0.562	2.774	0.250
11-20 yıl	2	5.00	0.000		
21 yıl ve üzeri	9	4.86	0.264		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 15

Ancak yapılan analiz sonucunda yönetici ve öğretmenlerin duygusal çekicilik boyutuna ilişkin algılamaları arasında mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($X^2=2.774$, $p=0.250$) bulunmamıştır. Bu sonuçlara göre özel okuldaki tüm yönetici ve öğretmenlerin okullarını, duygusal çekicilik yönünden itibarlı bulduklarını söylemek olasıdır.

2.1.3.7. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Kurumsal Etik Boyuta İlişkin Özel Okulun Yönetici ve Öğretmenlerinin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Kurumsal etik boyuta ilişkin özel okulun yönetici ve öğretmenlerinin algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-30'da belirtilmiştir. Tablo-30'a göre kurumsal etik boyuta ilişkin görüşler 1-10 yıl arası ($\bar{X}=4.57$), 11-20 yıl arası ($\bar{X}=4.93$) ve 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olanlar ($\bar{X}=4.62$) tarafından tamamen katılıyorum düzeyinde olumlu karşılanmıştır.

Tablo 30: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Kurumsal Etik Boyuta İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Algılamaları İle İlgili Kruskal Wallis Varyans Analizi Sonuçları

Mesleki Kıdem	n	\bar{X}	ss	X^2	p
1-10 yıl	7	4.57	0.352	2.927	0.231
11-20 yıl	2	4.93	0.088		
21 yıl ve üzeri	9	4.62	0.197		

* $p < 0.05$ anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 15

Ancak yapılan analiz sonucunda yönetici ve öğretmenlerin kurumsal etik boyuta ilişkin algılamaları arasında mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($X^2=2.927$, $p=0.231$) bulunmamıştır. Bu bilgiler ışığında özel okulda görev yapan tüm yönetici ve öğretmenlerin okullarının etik değerleri temel alan bir yönetim anlayışına sahip olduğu görüşünde birleştiklerini ifade etmek olasıdır.

Mesleki kıdem değişkenine göre özel okulun kurumsal itibarına ilişkin yönetici ve öğretmenlerin algılamaları toplu olarak değerlendirildiğinde, çalışma ortamı boyutuyla ilgili algılamalar dışında, kurumsal itibarın belirlenmesinde mesleki kıdem değişkeninin önemli bir etken olmadığı anlaşılmıştır. Çalışma ortamı boyutu dışındaki diğer tüm boyutlarda yönetici ve öğretmenlerin benzer görüşleri paylaştıkları anlaşılmaktadır. Çalışma ortamı boyutundaki düşüncelerde yönetici ve öğretmenlerin farklı algılamalara sahip olmalarının mesleki tecrübenin artmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Mesleki tecrübenin arttıkça buna paralel olarak kuruma güvenin ve çalışan sadakatinin arttığı ileri sürülebilir.

2.1.4. Sınıf Değişkenine Göre Özel Okul Öğrencilerinin Kurumsal İtibara İlişkin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

2.1.4.1. Sınıf Değişkenine Göre Hizmet Kalitesi Boyutuna İlişkin Özel Okul Öğrencilerinin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Hizmet kalitesi boyutuna ilişkin özel okul öğrencilerinin algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-31’de verilmiştir. Sınıflar hizmet kalitesi boyutu açısından varyans analizi ile karşılaştırılmış ve gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar ($F=16.516$, $p=0.000$) bulunmuştur. Yapılan Tukey’s-b testi sonucunda farkın 6. ve 7. sınıfların puanlarının 8. sınıfların puanından yüksek olmasından kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Tablo 31: Sınıf Değişkenine Göre Hizmet Kalitesi Boyutuna İlişkin Öğrencilerin Algılamaları İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Sınıf	n	\bar{X}	ss	F	p
6. Sınıf	49	4.05	0.735	16.516	0.000*
7. Sınıf	49	4.29	0.523		
8. Sınıf	48	3.57	0.620		

* $p < 0.05$ anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 143

Tablo-31’e göre hizmet kalitesi boyutuna ilişkin görüşler 6. sınıf öğrencileri ($\bar{X}=4.05$) tarafından katılıyorum düzeyinde kabullenilirken, 7. sınıf öğrencileri ($\bar{X}=4.29$) tarafından tamamen katılıyorum düzeyinde benimsenmiştir. 8. sınıf öğrencileri ($\bar{X}=3.57$) tarafından ise katılıyorum düzeyinde benimsenmiştir. Yani 8. sınıf öğrencileri okullarındaki eğitim öğretim hizmetinin kalitesi boyutuna ilişkin görüşlere 6. ve 7. sınıf öğrencilerine kıyasla daha düşük seviyede bir katılım göstermişlerdir. Bu bilgilere göre 6. ve 7. sınıf öğrencilerinin okullarının hizmet kalitesi yönünden 8. sınıf öğrencilerine kıyasla daha itibarlı olduğu yönünde bir düşünceye sahip oldukları söylenebilir.

2.1.4.2. Sınıf Değişkenine Göre Yönetim Kalitesi Boyutuna İlişkin Özel Okul Öğrencilerinin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Yönetim kalitesi boyutuna ilişkin özel okul öğrencilerinin algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-32’de gösterilmektedir. Sınıflar yönetim kalitesi boyutu açısından varyans analizi ile karşılaştırılmış ve gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık ($F=5.343$, $p=0.006$) tespit edilmiştir. Yapılan Tukey’s-b testi sonucunda farkın

6. ve 7. sınıfların puanlarının 8. sınıfların puanından yüksek olmasından kaynaklandığı belirlenmiştir.

Tablo 32: Sınıf Değişkenine Göre Yönetim Kalitesi Boyutuna İlişkin Öğrencilerin Algılamaları İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Sınıf	n	\bar{X}	ss	F	p
6. Sınıf	49	3.91	0.973	5.343	0.006*
7. Sınıf	49	4.02	0.729		
8. Sınıf	48	3.52	0.632		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 143

Tablo-32'ye göre yönetim kalitesi boyutuna ilişkin görüşler 6. sınıf öğrencileri ($\bar{X}=3.91$) ve 7. sınıf öğrencileri ($\bar{X}=4.02$) tarafından katılıyorum düzeyinde benimsenirken, 8. sınıf öğrencileri ($\bar{X}=3.52$) tarafından da katılıyorum düzeyinde benimsenmiştir. Ancak 8. sınıf öğrencileri okullarındaki yönetimin kalitesine ilişkin görüşlere 6. ve 7. sınıf öğrencilerine kıyasla daha düşük seviyede bir katılım göstermişlerdir. Bu bilgilere göre 6. ve 7. sınıf öğrencilerinin yönetim kalitesi yönünden 8. sınıf öğrencilerine kıyasla okullarını daha itibarlı gördükleri ifade edilebilir.

2.1.4.3. Sınıf Değişkenine Göre Finansal Sağlık Boyutuna İlişkin Özel Okul Öğrencilerinin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Finansal sağlık boyutuna ilişkin özel okul öğrencilerinin algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-33'te gösterilmektedir. Sınıflar finansal sağlık boyutu açısından varyans analizi ile karşılaştırılmış ve gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık ($F=16.082$, $p=0.000$) bulunmuştur. Yapılan Tukey's-b testi sonucunda farkın 6. ve 7. ve 8. sınıfların puanlarının birbirinden farklı olmasından kaynaklandığı anlaşılmıştır.

Tablo 33: Sınıf Değişkenine Göre Finansal Sağlık Boyutuna İlişkin Öğrencilerin Algılamaları İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Sınıf	n	\bar{X}	ss	F	p
6. Sınıf	49	3.47	1.036	16.082	0.000*
7. Sınıf	49	4.08	0.921		
8. Sınıf	48	3.02	0.777		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 143

Tablo-33'e göre finansal sağlık boyutuna ilişkin görüşler 6. sınıf öğrencileri ($\bar{X}=3.47$) ve 7. sınıf öğrencileri ($\bar{X}=4.08$) tarafından katılıyorum düzeyinde

benimsenirken, 8. sınıf öğrencileri ($\bar{X}=3.02$) ise kararsızlık içerisinde kalmışlardır. Bununla birlikte 8. sınıf öğrencileri okulun finansal yönden güçlü bir yapıya sahip olması ile ilgili görüşlere karşı kararsız bir tavır takınmışlardır. Aynı şekilde 6. sınıf öğrencileri de okulun finansal gücü ile ilgili olarak kararsızlığa yakın bir görüş bildirmişlerdir. Yalnızca 7. sınıf öğrencilerinin finansal sağlık boyutuna ilişkin olumlu bir düşünceye sahip oldukları anlaşılmaktadır.

2.1.4.4. Sınıf Değişkenine Göre Çalışma Ortamı Boyutuna İlişkin Özel Okul Öğrencilerinin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Çalışma ortamı boyutuna ilişkin özel okul öğrencilerinin algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-34'te verilmiştir. Sınıflar çalışma ortamı boyutu açısından varyans analizi ile karşılaştırılmış ve gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık ($F=6.891$, $p=0.001$) bulunmuştur. Yapılan Tukey's-b testi sonucunda farkın 6. ve 8. sınıfların puanlarının 7. sınıfların puanından farklı olmasından kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Tablo 34: Sınıf Değişkenine Göre Çalışma Ortamı Boyutuna İlişkin Öğrencilerin Algılamaları İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Sınıf	n	\bar{X}	ss	F	p
6. Sınıf	49	3.63	0.822	6.891	0.001*
7. Sınıf	49	3.98	0.716		
8. Sınıf	48	3.44	0.624		

* $p < 0.05$ anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 143

Tablo-34'e göre çalışma ortamı boyutuna ilişkin görüşler 6. sınıf öğrencileri ($\bar{X}=3.63$) ve 7. sınıf öğrencileri ($\bar{X}=3.98$) tarafından katılıyorum düzeyinde kabullenilirken, 8. sınıf öğrencileri ($\bar{X}=3.44$) ise kararsızlığa yakın bir katılım göstermişlerdir. Buradan 6. ve 8. sınıf öğrencilerinin okulun çalışma ortamının ve örgütsel ikliminin yeterli bir seviyede olduğu yani kurumda bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşmak için yeterli bir alt yapının var olduğu yönündeki görüşlere 7. sınıf öğrencilerine kıyasla daha düşük seviyede bir katılım gösterdikleri anlaşılmaktadır. Bununla birlikte 7. sınıf öğrencileri çalışma ortamı boyutu yönünden okullarının iyi bir itibara sahip olduğunu ifade etmişlerdir.

2.1.4.5. Sınıf Değişkenine Göre Toplumsal Sorumluluk Boyutuna İlişkin Özel Okul Öğrencilerinin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Toplumsal sorumluluk boyutuna ilişkin özel okul öğrencilerinin algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-35'te belirtilmiştir. Sınıflar toplumsal sorumluluk boyutu açısından varyans analizi ile karşılaştırılmış ve gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık ($F=8.588$, $p=0.000$) bulunmuştur. Yapılan Tukey's-b testi sonucunda farkın 6. ve 7. sınıfların puanlarının 8. sınıfların puanından farklı olmasından kaynaklandığına karar verilmiştir.

Tablo 35: Sınıf Değişkenine Göre Toplumsal Sorumluluk Boyutuna İlişkin Öğrencilerin Algılamaları İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Sınıf	n	\bar{X}	ss	F	p
6. Sınıf	49	3.82	0.928	8.588	0.000*
7. Sınıf	49	4.07	0.736		
8. Sınıf	48	3.38	0.817		

* $p < 0.05$ anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 143

Tablo-35'e göre toplumsal sorumluluk boyutuna ilişkin görüşler 6. sınıf öğrencileri ($\bar{X}=3.82$) ve 7. sınıf öğrencileri ($\bar{X}=4.07$) tarafından katılıyorum düzeyinde benimsenirken, 8. sınıf öğrencileri ($\bar{X}=3.38$) ise kararsızlık içerisinde kalmışlardır. Bu verilerden 8. sınıf öğrencilerinin okuldaki toplumsal sorumluluk anlayışına ilişkin görüşlere 6. ve 7. sınıf öğrencilerine kıyasla daha düşük seviyede bir katılım gösterdikleri anlaşılmaktadır. Sonuç olarak 6. ve 7. sınıf öğrencileri okulun toplumsal sorumluluk anlayışının yeterli bir seviyede olduğu hususunda fikir birliğine varmışlardır. Diğer bir ifade ile 8. sınıf öğrencileri okullarını toplumsal sorumluluk boyutu yönünden daha az itibarlı görmektedirler.

2.1.4.6. Sınıf Değişkenine Göre Duygusal Çekicilik Boyutuna İlişkin Özel Okul Öğrencilerinin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Duygusal çekicilik boyutuna ilişkin özel okul öğrencilerinin algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-36'da gösterilmektedir. Sınıflar duygusal çekicilik boyutu açısından varyans analizi ile karşılaştırılmış ve gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık ($F=9.969$, $p=0.000$) bulunmuştur. Yapılan Tukey's-b testi sonucunda farkın 6. ve 7. sınıfların puanlarının 8. sınıfların puanından farklı olmasından kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Tablo 36: Sınıf Değişkenine Göre Duygusal Çekicilik Boyutuna İlişkin Öğrencilerin Algılamaları İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Sınıf	n	\bar{X}	ss	F	p
6. Sınıf	49	3.92	0.916	9.969	0.000*
7. Sınıf	49	4.26	0.806		
8. Sınıf	48	3.47	0.922		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 143

Tablo-36'ya göre duygusal çekicilik boyutuna ilişkin görüşler 6. sınıf öğrencileri ($\bar{X}=3.92$) ve 7. sınıf öğrencileri ($\bar{X}=4.26$) tarafından katılıyorum düzeyinde kabul görürken, 8. sınıf öğrencileri ($\bar{X}=3.47$) ise kararsızlığa yakın bir katılım göstermişlerdir. Buradan 6. ve 7. sınıf öğrencilerinin okulun duygusal cazibesinin yeterliliğine ilişkin görüşlere katılım gösterdikleri; 8. sınıf öğrencilerinin ise aynı görüşleri daha düşük bir düzeyde benimsedikleri anlaşılmaktadır. Bu sonuca bakarak 6. ve 7. sınıf öğrencilerinin okulun toplumsal sorumluluk anlayışının yeterliliği konusunda hem fikir oldukları ifade edilebilir. Bununla birlikte 6. ve 7. sınıf öğrencileri duygusal çekicilik boyutu yönünden okullarının iyi bir itibara sahip olduğunu ifade etmişlerdir.

2.1.4.7. Sınıf Değişkenine Göre Kurumsal Etik Boyuta İlişkin Özel Okul Öğrencilerinin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Kurumsal etik boyuta ilişkin özel okul öğrencilerinin algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-37'de verilmiştir. Sınıflar kurumsal etik boyut açısından varyans analizi ile karşılaştırılmış ve gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık ($F=8.120$, $p=0.000$) bulunmuştur. Yapılan Tukey's-b testi sonucunda farkın 6. ve 7. sınıfların puanlarının 8. sınıfların puanından daha yüksek olmasından kaynaklandığı görülmüştür.

Tablo 37: Sınıf Değişkenine Göre Kurumsal Etik Boyuta İlişkin Öğrencilerin Algılamaları İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Sınıf	n	\bar{X}	ss	F	p
6. Sınıf	49	3.68	0.980	8.120	0.000*
7. Sınıf	49	3.96	0.778		
8. Sınıf	48	3.25	0.851		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 143

Tablo-37'ye göre kurumsal etik boyuta ilişkin görüşler 6. sınıf öğrencileri ($\bar{X}=3.68$) ve 7. sınıf öğrencileri ($\bar{X}=3.96$) tarafından katılıyorum düzeyinde benimsenirken, 8. sınıf öğrencileri ($\bar{X}=3.25$) ise bu konuda kararsız bir tavır

takınmışlardır. Buna göre 6. ve 7. sınıf öğrencileri kurumsal etik boyutla ilgili olarak olumlu düşünürken, 8. sınıfların kurumsal etik boyuta ilişkin görüşlerde kararsız kalmaları düşündürücüdür. Diğer bir ifade ile 8. sınıf öğrencileri okullarını kurumsal etik boyut açısından daha az itibarlı bulmaktadırlar.

Sınıf değişkenine göre özel okulun kurumsal itibarına ilişkin öğrencilerin algılamaları topluca değerlendirildiğinde kurumsal itibarın bütün boyutlarındaki görüşlere 8. sınıf öğrencilerinin 6. ve 7. sınıf öğrencilerine kıyasla genel olarak daha düşük seviyede katılım gösterdikleri görülmektedir. Söz konusu bu farklılığın, öğrencilerin sınıf seviyesinin artmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Sınıf seviyesinin artmasının öğrencilerin bilgi ve beceri yönünden kendilerini daha fazla geliştirme gereği hissetmelerine neden olabileceği şeklinde bir yargıya ulaşılabılır. Bu yüzden öğrencilerin okulun eğitim ve öğretim hizmetinin kalitesinin daha iyi bir seviyede olmasını arzu etmeleri doğaldır. Dolayısıyla sınıf seviyesi arttıkça buna paralel olarak bu beklenti de artacaktır. Bu bilgiler ışığında 6. ve 7. sınıf öğrencilerinin, 8. sınıf öğrencilerine kıyasla okullarını daha itibarlı buldukları söylenebilir.

2.2. Özel Okulun Dış Paydaşlarının (Diğer Yönetici ve Veli) Kurumsal İtibara İlişkin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

2.2.1. Görev Değişkenine Göre Özel Okulun Dış Paydaşlarının (Diğer Yönetici ve Veli) Kurumsal İtibara İlişkin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

2.2.1.1. Görev Değişkenine Göre Hizmet Kalitesi Boyutuna İlişkin Özel Okulun Dış Paydaşlarının Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Hizmet kalitesi boyutuna ilişkin özel okulun öğrenci velilerinin ve diğer okul yöneticilerinin algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-38'de verilmiştir. Tablo-38'e göre hizmet kalitesi boyutuna ilişkin görüşleri diğer yöneticiler ($\bar{X}=4.08$) ve veliler ($\bar{X}=4.08$) katılıyorrum düzeyinde benimsemişlerdir.

Ancak hizmet kalitesi boyutuna ilişkin öğrenci velilerinin ve diğer okul yöneticilerinin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($t=-0.018$, $p=0.986$) bulunmamıştır. Bu sonuca göre dış paydaşlardan olan öğrenci velilerinin ve diğer okul yöneticilerinin okulun hizmet kalitesi boyutu açısından iyi bir itibara sahip olduğu hususunda hem fikir oldukları ifade edilebilir.

Tablo 38: Görev Değişkenine Göre Hizmet Kalitesi Boyutuna İlişkin Dış Paydaşların Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları

Görev	n	\bar{X}	ss	t	p
Diğer Yöneticiler	48	4.08	0.741	-0.018	0.986
Veliler	58	4.08	0.585		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 104

2.2.1.2. Görev Değişkenine Göre Yönetim Kalitesi Boyutuna İlişkin Özel Okulun Dış Paydaşlarının Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Yönetim yapılan analiz sonucunda kalitesi boyutuna ilişkin özel okulun öğrenci velilerinin ve diğer okul yöneticilerinin algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-39'da gösterilmiştir. Tablo-39'da görüldüğü üzere yönetim kalitesi boyutuna ilişkin görüşleri diğer yöneticiler ($\bar{X}=4.01$) ile veliler ($\bar{X}=3.98$) katılıyorum düzeyinde benimsemişlerdir.

Tablo 39: Görev Değişkenine Göre Yönetim Kalitesi Boyutuna İlişkin Dış Paydaşların Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları

Görev	n	\bar{X}	ss	t	p
Diğer Yöneticiler	48	4.01	0.507	0.236	0.814
Veliler	58	3.98	0.617		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 104

Ancak yapılan analiz sonucunda yönetim kalitesi boyutu ile ilgili olarak öğrenci velilerinin ve diğer okul yöneticilerinin algılamaları arasında görev değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa ($t=0.236$, $p=0.814$) rastlanmamıştır. Bu sonuca göre özel okulun öğrenci velileri ve diğer okul yöneticileri yönetim kalitesi boyutu açısından okullarını itibarlı buldukları ifade edilebilir.

2.2.1.3. Görev Değişkenine Göre Finansal Sağlık Boyutuna İlişkin Özel Okulun Dış Paydaşlarının Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Tablo-40'ta finansal sağlık boyutuna ilişkin özel okulun öğrenci velilerinin ve diğer okul yöneticilerinin algılamalarına ilişkin bulgular verilmiştir. Tablo-40'ta görüldüğü gibi finansal sağlık boyutuna ilişkin görüşleri diğer yöneticiler ($\bar{X}=3.86$) ile veliler ($\bar{X}=3.87$) katılıyorum düzeyinde kabul etmişlerdir.

Tablo 40: Görev Değişkenine Göre Finansal Sağlık Boyutuna İlişkin Dış Paydaşların Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları

Görev	n	\bar{X}	ss	t	p
Diğer Yöneticiler	48	3.86	0.582	-0.048	0.962
Veliler	58	3.87	0.601		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 104

Ancak yapılan analiz sonucunda finansal sağlık boyutuyla ilgili olarak öğrenci velilerinin ve diğer okul yöneticilerinin algılamaları arasında görev değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($t=-0.048$, $p=0.962$) belirlenmemiştir. Bu bilgilere göre dış paydaşlar olarak öğrenci velilerinin ve diğer okul yöneticilerinin okulun finansal açıdan güçlü olduğu yönünde fikir birliğine vardıkları söylenebilir.

2.2.1.4. Görev Değişkenine Göre Çalışma Ortamı Boyutuna İlişkin Özel Okulun Dış Paydaşlarının Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Tablo-41’de çalışma ortamı boyutuna ilişkin özel okulun öğrenci velilerinin ve diğer okul yöneticilerinin algılamalarına ilişkin bulgular gösterilmiştir. Tablo-41’e göre çalışma ortamı boyutuna ilişkin görüşleri diğer yöneticiler ($\bar{X}=3.75$) ile veliler ($\bar{X}=3.74$) katılıyor düzeyinde kabullenmişlerdir.

Tablo 41: Görev Değişkenine Göre Çalışma Ortamı Boyutuna İlişkin Dış Paydaşların Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları

Görev	n	\bar{X}	ss	t	p
Diğer Yöneticiler	48	3.75	0.539	-0.033	0.973
Veliler	58	3.74	0.467		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 104

Ancak yapılan analiz sonucunda çalışma ortamı boyutuyla ilgili olarak öğrenci velilerinin ve diğer okul yöneticilerinin algılamaları arasında görev değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa ($t=-0.033$, $p=0.973$) rastlanmamıştır. Bu bilgilere göre öğrenci velilerinin ve diğer okul yöneticilerinin okulun çalışma ortamı açısından iyi bir itibara sahip olduğu görüşünde birleştikleri ifade edilebilir.

2.2.1.5. Görev Değişkenine Göre Toplumsal Sorumluluk Boyutuna İlişkin Özel Okulun Dış Paydaşlarının Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Tablo-42’de toplumsal sorumluluk boyutuna ilişkin özel okulun öğrenci velilerinin ve diğer okul yöneticilerinin algılamalarına ilişkin bulgular gösterilmiştir. Tablo-42’ye göre toplumsal sorumluluk boyutuna ilişkin görüşleri diğer yöneticiler ($\bar{X}=3.78$) ile veliler ($\bar{X}=4.03$) katılıyorum düzeyinde kabullenmişlerdir.

Tablo 42: Görev Değişkenine Göre Toplumsal Sorumluluk Boyutuna İlişkin Dış Paydaşların Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları

Görev	n	\bar{X}	ss	t	p
Diğer Yöneticiler	48	3.78	0.583	-1.786	0.077
Veliler	58	4.03	0.802		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 104

Ancak yapılan analiz sonucunda toplumsal sorumluluk boyutuyla ilgili olarak öğrenci velilerinin ve diğer okul yöneticilerinin algılamaları arasında görev değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($t=-1.786$, $p=0.077$) bulunmamıştır. Elde edilen bu bilgiler ışığında öğrenci velilerinin ve diğer okul yöneticilerinin okulun toplumsal sorumluluk boyutu açısından okulun iyi bir itibara sahip olduğu görüşünü paydaşlıkları ifade edilebilir.

2.2.1.6. Görev Değişkenine Göre Duygusal Çekicilik Boyutuna İlişkin Özel Okulun Dış Paydaşlarının Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Tablo-43’te duygusal çekicilik boyutuna ilişkin özel okulun öğrenci velilerinin ve diğer okul yöneticilerinin algılamalarına ilişkin bulgular verilmiştir. Tablo-43’e göre duygusal çekicilik boyutuna ilişkin görüşleri diğer yöneticiler ($\bar{X}=3.76$) ile veliler ($\bar{X}=4.12$) katılıyorum düzeyinde benimsemişlerdir. Ancak yapılan analiz sonucunda duygusal çekicilik boyutuyla ilgili olarak öğrenci velilerinin ve diğer okul yöneticilerinin algılamaları arasında görev değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($t=-2.979$, $p=0.004$) bulunmuştur.

Tablo 43: Görev Değişkenine Göre Duygusal Çekicilik Boyutuna İlişkin Dış Paydaşların Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları

Görev	n	\bar{X}	ss	t	p
Diğer Yöneticiler	48	3.76	0.591	-2.979	0.004*
Veliler	58	4.12	0.635		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 104

Buna göre diğer okul yöneticileri, öğrenci velilerine göre duygusal çekicilik boyutuna ilişkin görüşlere daha düşük düzeyde katılım göstermişlerdir. Duygusal çekicilik boyutuna ilişkin görüşlere, öğrenci velilerinin diğer okul yöneticilerine kıyasla daha yüksek düzeyde katılım göstermiş olmaları kurumsal itibar açısından önemli bir bulgudur. Öğrenci velilerinin okulun saygınlığı ve güvenilirliği ile ilgili olarak daha olumlu düşünceleri, okulu diğer okul yöneticilerine göre daha yakından tanımaları ve okulla daha iç içe olmalarından kaynaklanmış olabilir. Bu bilgiler dahilinde öğrenci velilerinin diğer okul yöneticilerine kıyasla okulu toplumsal sorumluluk boyutu açısından daha itibarlı gördüklerini belirtmek mümkündür.

2.2.1.7. Görev Değişkenine Göre Kurumsal Etik Boyuta İlişkin Özel Okulun Dış Paydaşlarının Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Tablo-44'te kurumsal etik boyuta ilişkin özel okulun öğrenci velilerinin ve diğer okul yöneticilerinin algılamalarına ilişkin bulgular verilmiştir. Tablo-44'e göre kurumsal etik boyuta ilişkin görüşleri diğer yöneticiler ($\bar{X}=3.70$) ile veliler ($\bar{X}=4.12$) katılıyorum düzeyinde kabul etmişlerdir. Ancak yapılan analiz sonucunda kurumsal etik boyutla ilgili olarak öğrenci velilerinin ve diğer okul yöneticilerinin algılamaları arasında görev değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa ($t=-4.044$, $p=0.000$) rastlanmıştır. Kurumsal etik boyuta ilişkin görüşleri öğrenci velilerinin diğer okul yöneticilerine kıyasla daha olumlu düzeyde kabullenmeleri, öğrenci velilerinin okulla sürekli olarak iletişim halinde olmasından kaynaklanabilir.

Tablo 44: Görev Değişkenine Göre Kurumsal Etik Boyuta İlişkin Dış Paydaşların Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları

Görev	n	\bar{X}	ss	t	p
Diğer Yöneticiler	48	3.70	0.561	-4.044	0.000*
Veliler	58	4.12	0.507		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 104

Bu açık iletişim ağı sayesinde veliler, okulda hakim olan örgütsel iklimi daha rahat teneffüs etme şansına kavuşarak; yönetici-öğretmen, öğretmen-öğrenci ve okul-çevre arasındaki iletişimi daha kolay analiz edebileceklerdir. Özel okulun etik açıdan iyi bir itibara sahip olduğunun öğrenci velileri ve diğer okul yöneticileri tarafından tasdik edilmesi kurumsal itibar açısından anlamlı bir bulgudur. Bu bilgiler ışığında öğrenci velilerinin diğer okul yöneticilerine göre etik açıdan, okulu daha itibarlı gördükleri söylenebilir.

Görev değişkenine göre özel okulun kurumsal itibarına ilişkin dış paydaşların algılamaları topluca değerlendirildiğinde öğrenci velilerinin ve diğer okul yöneticilerinin kurumun itibarıyla ilgili olarak farklı boyutlardaki görüşleri kabullenme düzeylerinde bazı farklar olmasına rağmen, dış paydaşların okulun kurumsal itibarıyla ilgili olumlu düşünceye sahip olması araştırma açısından önemli bir bulgudur. Bu sonuçlar, özel okulun bulunduğu çevrede saygın bir okul olduğunu göstermektedir.

2.2.2. Cinsiyet Değişkenine Göre Özel Okulun Dış Paydaşlarının (Diğer Yönetici ve Veli) Kurumsal İtibara İlişkin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

2.2.2.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Hizmet Kalitesi Boyutuna İlişkin Özel Okulun Öğrenci Velilerinin ve Diğer Yöneticilerin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Hizmet kalitesi boyutuna ilişkin özel okulun dış paydaşlarından olan erkekler ve bayanların algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-45'te verilmiştir. Tablo-45'e göre hizmet kalitesi boyutuna ilişkin görüşleri erkekler (\bar{X} =4.12) ve bayanlar (\bar{X} =4.01) katılıyor düzeyinde benimsemişlerdir.

Tablo 45: Cinsiyet Değişkenine Göre Hizmet Kalitesi Boyutuna İlişkin Velilerin ve Diğer Yöneticilerin Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları

Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	t	p
Erkek	74	4.12	0.710	0.798	0.427
Bayan	32	4.01	0.518		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 104

Ancak yapılan analiz sonucunda hizmet kalitesi boyutuna ilişkin erkekler ve bayanların görüşleri arasında cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık (t=0.798, p=0.427) belirlenmemiştir. Bu sonuca göre erkekler ve bayanların okullarını hizmet kalitesi yönünden itibarlı bulduklarını söylemek mümkündür.

2.2.2.2. Cinsiyet Değişkenine Göre Yönetim Kalitesi Boyutuna İlişkin Özel Okulun Öğrenci Velilerinin ve Diğer Yöneticilerin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Yönetim kalitesi boyutuna ilişkin özel okulun dış paydaşlarından olan erkekler ve bayanların algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-46'da verilmiştir. Tablo-46'ya göre yönetim kalitesi boyutuna ilişkin görüşleri erkekler (\bar{X} =4.07) ve bayanlar (\bar{X} =3.98) katılıyorum düzeyinde kabullenmişlerdir. Ancak yapılan analiz sonucunda yönetim kalitesi boyutuna ilişkin erkekler ve bayanların görüşleri arasında cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık (t=2.018, p=0.046) bulunmuştur.

Tablo 46: Cinsiyet Değişkenine Göre Yönetim Kalitesi Boyutuna İlişkin Velilerin ve Diğer Yöneticilerin Görüşleri İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları

Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	t	p
Erkek	74	4.07	0.562	2.018	0.046*
Bayan	32	3.98	0.554		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 104

Dış paydaşlardan olan bayanların yönetim kalitesi boyutundaki görüşlere daha temkinli yaklaşıtları görülmektedir. Özel okulda bayan yöneticinin olmaması bu düşüncenin oluşmasına neden olmuş olabilir. Bu yüzden bayanların, okuldaki yönetim erkinin erkekler tarafından kullanılmasıyla ilgili olarak eleştirel bir yaklaşım göstermiş olabileceklerini söylemek olasıdır. Bu bilgiler ışığında erkeklerin bayanlara kıyasla okullarını yönetim kalitesi boyutu yönünden daha itibarlı buldukları ifade edilebilir.

2.2.2.3. Cinsiyet Değişkenine Göre Finansal Sağlık Boyutuna İlişkin Özel Okulun Öğrenci Velilerinin ve Diğer Yöneticilerin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Finansal sağlık boyutuna ilişkin özel okulun dış paydaşlarından olan erkekler ve bayanların algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-47’de gösterilmektedir. Tablo-47’ye göre finansal sağlık boyutuna ilişkin görüşleri erkekler ($\bar{X}=3.90$) ve bayanlar ($\bar{X}=3.78$) katılıyorum düzeyinde benimsemişlerdir.

Tablo 47: Cinsiyet Değişkenine Göre Finansal Sağlık Boyutuna İlişkin Velilerin ve Diğer Yöneticilerin Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları

Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	t	p
Erkek	74	3.90	0.592	1.031	0.305
Bayan	32	3.78	0.584		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 104

Ancak yapılan analiz sonucunda finansal sağlık boyutuna ilişkin erkekler ve bayanların görüşleri arasında cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık ($t=1.031$, $p=0.305$) belirlenmemiştir. Tablo-47’ye göre dış paydaşları olan erkekler ve bayanlar özel okulun finansal açıdan sağlam bir yapıya sahip olduğu görüşünde fikir birliğine varmışlardır.

2.2.2.4. Cinsiyet Değişkenine Göre Çalışma Ortamı Boyutuna İlişkin Özel Okulun Öğrenci Velilerinin ve Diğer Yöneticilerin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Çalışma ortamı boyutuna ilişkin özel okulun dış paydaşlarından olan erkekler ve bayanların algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-48’de belirtilmiştir.

Tablo 48: Cinsiyet Değişkenine Göre Çalışma Ortamı Boyutuna İlişkin Velilerin ve Diğer Yöneticilerin Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları

Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	t	p
Erkek	74	3.78	0.516	0.949	0.345
Bayan	32	3.68	0.454		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 104

Tablo-48'e göre çalışma ortamı boyutuna ilişkin görüşleri erkekler ($\bar{X}=3.78$) ve bayanlar ($\bar{X}=3.68$) katılıyorrum düzeyinde olumlu karşılanmışlardır. Ancak yapılan analiz sonucunda çalışma ortamı boyutuna ilişkin erkekler ve bayanların görüşleri arasında cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık ($t=0.949$, $p=0.345$) yoktur. Tablo-48'den erkekler ve bayanların okulun çalışma ortamı açısından uygunluğu ile ilgili görüşe katıldıkları anlaşılmaktadır. Buradan hareketle erkekler ve bayanların çalışma ortamı yönünden okullarını itibarlı gördüklerini söylemek olasıdır.

2.2.2.5. Cinsiyet Değişkenine Göre Toplumsal Sorumluluk Boyutuna İlişkin Özel Okulun Öğrenci Velilerinin ve Diğer Yöneticilerin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Toplumsal sorumluluk boyutuna ilişkin özel okulun dış paydaşlarından olan erkekler ve bayanların algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-49'da verilmiştir. Tablo-49'a göre toplumsal sorumluluk boyutuna ilişkin görüşleri erkekler ($\bar{X}=3.89$) ve bayanlar ($\bar{X}=3.97$) katılıyorrum düzeyinde olumlu yönde kabullenmişlerdir.

Tablo 49: Cinsiyet Değişkenine Göre Toplumsal Sorumluluk Boyutuna İlişkin Velilerin ve Diğer Yöneticilerin Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları

Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	t	p
Erkek	74	3.898	0.748	-0.510	0.611
Bayan	32	3.976	0.654		

* $p < 0.05$ anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 104

Ancak yapılan analiz sonucunda toplumsal sorumluluk boyutuna ilişkin erkekler ve bayanların görüşleri arasında cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık ($t=-0.510$, $p=0.611$) bulunmamıştır. Bu bilgiler ışığında erkekler ve bayanların toplumsal sorumluluk anlayışı yönünden okullarını itibarlı buldukları ifade edilebilir.

2.2.2.6. Cinsiyet Değişkenine Göre Duygusal Çekicilik Boyutuna İlişkin Özel Okulun Öğrenci Velilerinin ve Diğer Yöneticilerin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Duygusal çekicilik boyutuna ilişkin özel okulun dış paydaşlarından olan erkekler ve bayanların algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-50'de gösterilmektedir. Tablo-50'ye göre duygusal çekicilik boyutuna ilişkin görüşleri erkekler ($\bar{X}=3.92$) ve bayanlar ($\bar{X}=4.04$) katılıyorrum düzeyinde benimsemişlerdir.

Tablo 50: Cinsiyet Değişkenine Göre Duygusal Çekicilik Boyutuna İlişkin Velilerin ve Diğer Yöneticilerin Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları

Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	t	p
Erkek	74	3.92	0.643	-0.903	0.369
Bayan	32	4.04	0.629		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 104

Ancak yapılan analiz sonucunda duygusal çekicilik boyutuna ilişkin erkekler ve bayanların görüşleri arasında cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık ($t=-0.903$, $p=0.369$) bulunmamıştır. Bu sonuçlara bakıldığında erkekler ve bayanların okullarını saygınlık ve güvenilirlik açısından itibarlı gördükleri anlaşılmaktadır.

2.2.2.7. Cinsiyet Değişkenine Göre Kurumsal Etik Boyuta İlişkin Özel Okulun Öğrenci Velilerinin ve Diğer Yöneticilerin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Kurumsal etik boyuta ilişkin özel okulun dış paydaşlarından olan erkekler ve bayanların algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-51’de belirtilmiştir. Tablo-51’e göre kurumsal etik boyuta ilişkin görüşleri erkekler ($\bar{X}=3.95$) ve bayanlar ($\bar{X}=3.86$) katılıyorum düzeyinde kabul etmişlerdir. Ancak yapılan analiz sonucunda kurumsal etik boyuta ilişkin erkekler ve bayanların görüşleri arasında cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık ($t=0.796$, $p=0.428$) görülmemiştir. Bu bilgiler ışığında erkekler ve bayanların etik açıdan okullarını itibarlı gördükleri ifade edilebilir.

Tablo 51: Cinsiyet Değişkenine Göre Kurumsal Etik Boyuta İlişkin Velilerin ve Diğer Yöneticilerin Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları

Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	t	p
Erkek	74	3.95	0.587	0.796	0.428
Bayan	32	3.86	0.531		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 104

Cinsiyet değişkenine göre özel okulun kurumsal itibarına ilişkin öğrenci velilerinin ve diğer okul yöneticilerinin algılamalarına bir bütün olarak bakıldığında, yönetim kalitesi boyutundaki algılamalar dışında kurumsal itibarın tespit edilmesinde cinsiyet değişkeninin önemli bir etken olmadığı görülmektedir. Bu sonuca göre dış paydaşlardan olan erkeklerin ve bayanların okullarının itibarıyla ilgili olarak olumlu

düşündükleri ifade edilebilir. Ancak bu noktada özel okulda yöneticilerin seçiminde ve istihdamında bayanlara da öncelik verilmesinin gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

2.2.3. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Özel Okulun Dış Paydaşlarının (Veliler) Kurumsal İtibara İlişkin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

2.2.3.1. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Hizmet Kalitesi Boyutuna İlişkin Özel Okulun Öğrenci Velilerinin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Hizmet kalitesi boyutuna ilişkin özel okulun öğrenci velilerinin algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-52’de verilmiştir. Tablo-52’ye göre hizmet kalitesi boyutuna ilişkin görüşler, eğitim durumu ilköğretim olan veliler ($\bar{X}=4.22$), eğitim durumu ortaöğretim olan veliler ($\bar{X}=4.24$) ve eğitim durumu lisans ve üzeri olan veliler ($\bar{X}=4.04$) tarafından katılıyorum düzeyinde benimsenmiştir.

Tablo 52: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Hizmet Kalitesi Boyutuna İlişkin Velilerin Algılamaları İle İlgili Kruskal Wallis Varyans Analizi Sonuçları

Eğitim Durumu	n	\bar{X}	ss	X^2	p
İlköğretim	3	4.22	0.419	0.408	0.816
Ortaöğretim	11	4.24	0.467		
Lisans ve Üzeri	44	4.04	0.621		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 55

Yapılan analiz sonucunda öğrenci velilerinin hizmet kalitesi boyutuna ilişkin görüşleri arasında eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($X^2=0.408$ p=0.816) bulunmamıştır. Buna göre tüm öğrenci velilerinin okulu hizmet kalitesi boyutu açısından itibarlı gördükleri ifade edilebilir.

2.2.3.2. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Yönetim Kalitesi Boyutuna İlişkin Özel Okulun Öğrenci Velilerinin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Yönetim kalitesi boyutuna ilişkin özel okulun öğrenci velilerinin algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-53’te gösterilmiştir. Tablo-53’e bakıldığında yönetim kalitesi boyutuna ilişkin görüşlere, eğitim durumu ilköğretim olan velilerin ($\bar{X}=4.01$), eğitim durumu ortaöğretim olan velilerin ($\bar{X}=4.07$) ve eğitim durumu lisans ve üzeri olan velilerin ($\bar{X}=3.98$) tarafından katılıyorum düzeyinde kabul edildikleri görülmektedir.

Tablo 53: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Yönetim Kalitesi Boyutuna İlişkin Velilerin Algılamaları İle İlgili Kruskal Wallis Varyans Analizi Sonuçları

Eğitim Durumu	n	\bar{X}	ss	X^2	p
İlköğretim	3	4.01	0.507	0.249	0.883
Ortaöğretim	11	4.07	0.582		
Lisans ve Üzeri	44	3.98	0.516		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 55

Yapılan analiz sonucunda öğrenci velilerinin yönetim kalitesi boyutuna ilişkin görüşleri arasında eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($X^2=0.249$, $p=0.883$) görülmemiştir. Bu bilgiler ışığında tüm öğrenci velilerinin okulu yönetim kalitesi boyutu açısından itibarlı buldukları söylenebilir.

2.2.3.3. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Finansal Sağlık Boyutuna İlişkin Özel Okulun Öğrenci Velilerinin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Finansal sağlık boyutuna ilişkin özel okulun öğrenci velilerinin algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-54'te belirtilmiştir. Tablo-54'e göre finansal sağlık boyutuna ilişkin görüşler, eğitim durumu ilköğretim olan veliler ($\bar{X}=3.66$), eğitim durumu ortaöğretim olan veliler ($\bar{X}=4.09$) ve eğitim durumu lisans ve üzeri olan veliler ($\bar{X}=3.83$) tarafından katılıyorum düzeyinde benimsenmiştir.

Tablo 54: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Finansal Sağlık Boyutuna İlişkin Velilerin Algılamaları İle İlgili Kruskal Wallis Varyans Analizi Sonuçları

Eğitim Durumu	n	\bar{X}	ss	X^2	p
İlköğretim	3	3.66	0.000	2.139	0.343
Ortaöğretim	11	4.09	0.651		
Lisans ve Üzeri	44	3.83	0.603		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 55

Yapılan analiz sonucunda öğrenci velilerinin finansal sağlık boyutuna ilişkin görüşleri arasında eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($X^2=2.139$, $p=0.343$) tespit edilmemiştir. Tablo-54'e göre öğrenci velileri özel okulun finansal yönden sağlam bir itibara sahip olduğunu ifade etmişlerdir.

2.2.3.4. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Çalışma Ortamı Boyutuna İlişkin Özel Okulun Öğrenci Velilerinin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Çalışma ortamı boyutuna ilişkin özel okulun öğrenci velilerinin algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-55'te verilmiştir. Tablo-55'e göre çalışma ortamı boyutuna ilişkin görüşler, eğitim durumu ilköğretim olan veliler ($\bar{X}=3.88$), eğitim durumu ortaöğretim olan veliler ($\bar{X}=4.00$) ve eğitim durumu lisans ve üzeri olan veliler ($\bar{X}=3.67$) tarafından katılıyorum düzeyinde kabullenilmiştir.

Tablo 55: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Çalışma Ortamı Boyutuna İlişkin Velilerin Algılamaları İle İlgili Kruskal Wallis Varyans Analizi Sonuçları

Eğitim Durumu	n	\bar{X}	ss	X^2	p
İlköğretim	3	3.88	0.400	4.435	0.109
Ortaöğretim	11	4.00	0.381		
Lisans ve Üzeri	44	3.67	0.474		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 55

Yapılan analiz sonucunda öğrenci velilerinin çalışma ortamı boyutuna ilişkin görüşleri arasında eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($X^2=4.435$, $p=0.109$) bulunmamıştır. Tablo-55'e göre öğrenci velileri okulun çalışma ortamı, örgütsel kültürü ve örgütsel iklimi yönünden elverişli bir durumda olduğunu ifade etmişlerdir.

2.2.3.5. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Toplumsal Sorumluluk Boyutuna İlişkin Özel Okulun Öğrenci Velilerinin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Toplumsal sorumluluk boyutuna ilişkin özel okulun öğrenci velilerinin algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-56'da gösterilmiştir. Tablo-56'ya göre toplumsal sorumluluk boyutuna ilişkin görüşler, eğitim durumu ilköğretim olan veliler ($\bar{X}=4.08$), eğitim durumu ortaöğretim olan veliler ($\bar{X}=4.36$) ve eğitim durumu lisans ve üzeri olan veliler ($\bar{X}=3.94$) tarafından katılıyorum düzeyinde benimsenmiştir.

Yapılan analiz sonucunda öğrenci velilerinin toplumsal sorumluluk boyutuna ilişkin görüşleri arasında eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($X^2=2.213$, $p=0.331$) bulunmamıştır. Bu sonuca göre öğrenci velilerinin, okulun

toplumsal sorumluluk anlayışı açısından iyi bir itibara sahip olduğu konusunda fikir birliğine varmış oldukları ifade edilebilir.

Tablo 56: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Toplumsal Sorumluluk Boyutuna İlişkin Velilerin Algılamaları İle İlgili Kruskal Wallis Varyans Analizi Sonuçları

Eğitim Durumu	n	\bar{X}	ss	X^2	p
İlköğretim	3	4.08	0.629	2.213	0.331
Ortaöğretim	11	4.36	0.516		
Lisans ve Üzeri	44	3.94	0.858		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 55

2.2.3.6. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Duygusal Çekicilik Boyutuna İlişkin Özel Okulun Öğrenci Velilerinin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Duygusal çekicilik boyutuna ilişkin özel okulun öğrenci velilerinin algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-57’de belirtilmektedir. Tablo-57’ye göre duygusal çekicilik boyutuna ilişkin görüşler, eğitim durumu ilköğretim olan veliler ($\bar{X}=4.33$), eğitim durumu ortaöğretim olan veliler ($\bar{X}=4.30$) ve eğitim durumu lisans ve üzeri olan veliler ($\bar{X}=4.05$) tarafından katılıyorum düzeyinde olumlu bulunmuştur.

Tablo 57: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Duygusal Çekicilik Boyutuna İlişkin Velilerin Algılamaları İle İlgili Kruskal Wallis Varyans Analizi Sonuçları

Eğitim Durumu	n	\bar{X}	ss	X^2	p
İlköğretim	3	4.33	0.611	1.376	0.503
Ortaöğretim	11	4.30	0.554		
Lisans ve Üzeri	44	4.05	0.656		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 55

Yapılan analiz sonucunda öğrenci velilerinin duygusal çekicilik boyutuna ilişkin görüşleri arasında eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($X^2=1.376$, $p=0.503$) bulunmamıştır. Bu bilgilerden öğrenci velilerinin özel okulun duygusal çekicilik boyutu yönünden iyi bir itibara sahip olduğu konusunda hem fikir oldukları anlaşılmaktadır.

2.2.3.7. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Kurumsal Etik Boyuta İlişkin Özel Okulun Öğrenci Velilerinin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Kurumsal etik boyuta ilişkin özel okulun öğrenci velilerinin algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-58’de verilmiştir. Tablo-58’e göre kurumsal etik boyuta ilişkin görüşler, eğitim durumu ilköğretim olan veliler ($\bar{X}=4.16$), eğitim durumu ortaöğretim olan veliler ($\bar{X}=4.27$) ve eğitim durumu lisans ve üzeri olan veliler ($\bar{X}=4.07$) tarafından katılıyorum düzeyinde kabullenilmiştir.

Tablo 58: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Kurumsal Etik Boyuta İlişkin Velilerin Algılamaları İle İlgili Kruskal Wallis Varyans Analizi Sonuçları

Eğitim Durumu	n	\bar{X}	ss	X^2	p
İlköğretim	3	4.16	0.688	1.435	0.488
Ortaöğretim	11	4.27	0.439		
Lisans ve Üzeri	44	4.07	0.516		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 55

Yapılan analiz sonucunda öğrenci velilerinin kurumsal etik boyuta ilişkin görüşleri arasında eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa ($X^2=1.435$, $p=0.488$) rastlanmamıştır. Bu sonuca bakarak öğrenci velilerinin, özel okulun etik açıdan iyi bir itibara sahip olduğu hususunda görüş birliğine vardıklarını söylemek olasıdır. Eğitim durumu değişkenine göre öğrenci velilerinin özel okulun kurumsal itibarına ilişkin algılamaları toplu olarak değerlendirildiğinde, kurumsal itibarın belirlenmesinde eğitim durumu değişkeninin önemli bir unsur olmadığı anlaşılmaktadır. Ancak öğrenci velilerinin özel okulun kurumsal itibarına ilişkin olumlu düşünceler içerisinde olmaları araştırma açısından anlamlı bir bulgudur. Bu sonuca göre, öğrenci velilerinin özel okulu itibarlı bulduklarını ifade etmek mümkündür.

2.3. Devlet Okulunun İç Paydaşlarının (Yönetici, Öğretmen ve Öğrenci) Kurumsal İtibara İlişkin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

2.3.1. Görev Değişkenine Göre Devlet Okulunun İç Paydaşlarının Kurumsal İtibara İlişkin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

2.3.1.1. Görev Değişkenine Göre Hizmet Kalitesi Boyutuna İlişkin Devlet Okulunun İç Paydaşlarının Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Hizmet kalitesi boyutuna ilişkin devlet okulunun yönetici-öğretmen ve öğrencilerinin algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-59'da verilmiştir. Tablo-59'da görüldüğü gibi hizmet kalitesi boyutuna ilişkin görüşleri yönetici ve öğretmenler ($\bar{X}=4.32$) tamamen katılıyorum düzeyinde benimserken, öğrenciler ise ($\bar{X}=3.80$) katılıyorum düzeyinde benimsemişlerdir. Ancak yapılan analiz sonucunda hizmet kalitesi boyutuna ilişkin yönetici-öğretmen ve öğrencilerin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık ($t=6.042$, $p=0.000$) bulunmuştur.

Tablo 59: Görev Değişkenine Göre Hizmet Kalitesi Boyutuna İlişkin İç Paydaşların Algılamaları ile İlgili Bağımsız Gruplarda t Testi Sonuçları

Görev	n	\bar{X}	ss	t	p
Yönetici - Öğretmen	45	4.32	0.391	6.042	0.000*
Öğrenciler	112	3.80	0.655		

* $p < 0.05$ anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 155

Yönetim kalitesi boyutu yönünden devlet okulundaki yönetici ve öğretmenlerin yönetim kalitesi boyutu yönünden okullarını öğrencilere kıyasla daha yeterli bulmaları, bireysel ve mesleki açıdan kendilerini donanımlı görmelerinden kaynaklanabilir. Bu sonuç kurumsal itibar açısından anlamlı bulunmuştur. Ancak yönetim kalitesi boyutuyla ilgili görüşlere öğrenciler daha eleştirel bir gözle bakmışlardır. Bu sonuca göre yönetici ve öğretmenler okullarını hizmet kalitesi boyutu yönünden öğrencilere kıyasla daha yeterli bulmaktadırlar. Yani devlet okulundaki yönetici ve öğretmenler, öğrencilere kıyasla hizmet kalitesi boyutu açısından okullarını daha itibarlı görmektedirler.

2.3.1.2. Görev Değişkenine Göre Yönetim Kalitesi Boyutuna İlişkin Devlet Okulunun İç Paydaşlarının Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Yönetim kalitesi boyutuna ilişkin yönetici-öğretmen ve öğrencilerin algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-60'ta verilmiştir. Tablo-60'ta görüldüğü gibi yönetim kalitesi

boyutuna ilişkin görüşlere yönetici ve öğretmenler ($\bar{X}=3.71$) ve öğrenciler ($\bar{X}=3.71$) katılıyorrum düzeyinde olumlu karşılaşmışlardır.

Tablo 60: Görev Değişkenine Göre Yönetim Kalitesi Boyutuna İlişkin İç Paydaşların Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları

Görev	n	\bar{X}	ss	t	p
Yönetici - Öğretmen	45	3.71	0.697	-0.050	0.961
Öğrenciler	112	3.71	0.798		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 155

Ancak yapılan analiz sonucunda yönetim kalitesi boyutu ile ilgili olarak yönetici-öğretmen ve öğrencilerin beyan ettikleri görüşler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın ($t=-0.050$, $p=0.961$) olmadığı anlaşılmıştır. Bu sonuca göre yönetici-öğretmen ve öğrencilerin okullarını vizyon ve liderlik açısından yeterli bulduklarını, yani yönetim kalitesi boyutu açısından okullarını itibarlı gördüklerini ifade etmek mümkündür.

2.3.1.3. Görev Değişkenine Göre Finansal Sağlık Boyutuna İlişkin Devlet Okulunun İç Paydaşlarının Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Tablo-61'de finansal sağlık boyutuna ilişkin yönetici-öğretmen ve öğrencilerin algılamalarına ilişkin bulgular gösterilmiştir. Tablo-61'e göre finansal sağlık boyutuna ilişkin görüşleri yönetici ve öğretmenler ($\bar{X}=3.95$) katılıyorrum düzeyinde benimserken, öğrenciler de ($\bar{X}=3.29$) katılıyorrum düzeyinde olumlu bulmaktadırlar. Ancak yapılan analiz sonucunda finansal sağlık boyutuna ilişkin yönetici-öğretmen ve öğrencilerin beyan ettikleri görüşler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık ($t=5.314$, $p=0.000$) bulunmuştur.

Tablo 61: Görev Değişkenine Göre Finansal Sağlık Boyutuna İlişkin İç Paydaşların Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları

Görev	n	\bar{X}	ss	t	p
Yönetici - Öğretmen	45	3.95	0.622	5.314	0.000*
Öğrenciler	112	3.29	0.886		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 155

Yönetici ve öğretmenler okulun finansal sağlık yönünden yeterli olduğu yönünde görüş bildirirken, öğrenciler bu görüşe biraz daha düşük seviyede katılım göstermişlerdir. Öğrencilerin finansal sağlık boyutundaki görüşlere yönetici ve öğretmenlere göre daha düşük düzeyde katılım göstermesi, öğrencilerin daha iyi koşullarda eğitim görmeyi arzulamasından kaynaklanmış olabilir. devlet okulundaki yönetici ve öğretmenler, öğrencilere göre finansal sağlık boyutu açısından okullarının daha itibarlı olduğunu düşünmektedirler.

2.3.1.4. Görev Değişkenine Göre Çalışma Ortamı Boyutuna İlişkin Devlet Okulunun İç Paydaşlarının Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Çalışma ortamı boyutuna ilişkin devlet okulundaki yönetici-öğretmen ve öğrencilerinin algılamalarına ilişkin bulgular Tablo-62’de belirtilmiştir. Tablo-62’ye göre çalışma ortamı boyutuna ilişkin görüşleri yönetici ve öğretmenler ($\bar{X}=3.43$) katılıyorum düzeyinde benimserken, öğrenciler de ($\bar{X}=3.45$) katıldıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 62: Görev Değişkenine Göre Çalışma Ortamına Boyutuna İlişkin İç Paydaşların Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları

Görev	n	\bar{X}	ss	t	p
Yönetici - Öğretmen	45	3.95	0.622	5.314	0.000*
Öğrenciler	112	3.29	0.886		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 155

Ancak yapılan analiz sonucunda çalışma ortamı boyutuna ilişkin yönetici-öğretmen ve öğrencilerin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($t=-0.183$, $p=0.855$) bulunmamıştır. Bu sonuçtan hareketle yönetici-öğretmen ve öğrencilerin çalışma ortamı boyutu açısından kendi okullarının itibarlı olduğunu düşündüklerini ifade etmek mümkündür.

2.3.1.5. Görev Değişkenine Göre Toplumsal Sorumluluk Boyutuna İlişkin Devlet Okulunun İç Paydaşlarının Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Tablo-63’te toplumsal sorumluluk boyutuna ilişkin yönetici-öğretmen ve öğrencilerin algılamalarına yönelik bulgular verilmiştir. Tablo-63’e bakıldığında

toplumsal sorumluluk boyutuna ilişkin görüşleri yönetici ve öğretmenler ($\bar{X}=3.90$) ve öğrenciler ($\bar{X}=3.70$) katılıyorum düzeyinde olumlu karşılamaktadırlar.

Tablo 63: Görev Değişkenine Göre Toplumsal Sorumluluk Boyutuna İlişkin İç Paydaşların Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları

Görev	n	\bar{X}	ss	t	p
Yönetici - Öğretmen	45	3.90	0.615	1.587	0.115
Öğrenciler	112	3.70	0.916		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 155

Ancak yapılan analiz sonucunda toplumsal sorumluluk boyutuna ilişkin yönetici-öğretmen ve öğrencilerin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($t=1.587$, $p=0.115$) görülmemiştir. Bu sonuca göre yönetici ve öğretmenlerin toplumsal sorumluluk boyutu açısından okullarını itibarlı gördükleri ifade edilebilir.

2.3.1.6. Görev Değişkenine Göre Duygusal Çekicilik Boyutuna İlişkin Devlet Okulunun İç Paydaşlarının Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Duygusal çekicilik boyutuna ilişkin devlet okulundaki yönetici-öğretmen ve öğrencilerinin görüşleri ile ilgili bulgular Tablo-64'te belirtilmiştir. Tablo-64'te görüldüğü gibi duygusal çekicilik boyutuna ilişkin görüşlere yönetici ve öğretmenler ($\bar{X}=4.02$) ve öğrenciler ($\bar{X}=3.81$) katılıyorum düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Ancak yapılan analiz sonucunda duygusal çekicilik boyutuna ilişkin yönetici-öğretmen ve öğrencilerin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa ($t=1.705$, $p=0.091$) rastlanmamıştır.

Tablo 64: Görev Değişkenine Göre Duygusal Çekicilik Boyutuna İlişkin İç Paydaşların Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları

Görev	n	\bar{X}	ss	t	p
Yönetici - Öğretmen	45	4.02	0.624	1.705	0.091
Öğrenciler	112	3.81	0.824		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 155

Devlet okulundaki yönetici-öğretmen ve öğrenciler okullarını saygınlık, güvenilirlik ve çalışan sadakati gibi konularda yeterli bulmaktadırlar. Bu bilgilerden her

iki grubun da duygusal çekicilik boyutu açısından okullarını itibarlı gördükleri ifade edilebilir.

2.3.1.7. Görev Değişkenine Göre Kurumsal Etik Boyuta İlişkin Devlet Okulunun İç Paydaşlarının Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Tablo-65'te kurumsal etik boyuta ilişkin devlet okulundaki yönetici-öğretmen ve öğrencilerinin algılamalarına ilişkin bulgular verilmektedir. Tablo-65'e göre kurumsal etik boyuta ilişkin görüşleri yönetici ve öğretmenler ($\bar{X}=4.05$) katılıyorum düzeyinde benimserken, öğrenciler ise ($\bar{X}=3.42$) kararsızlığa yakın bir katılım göstermişlerdir. Ancak yapılan analiz sonucunda kurumsal etik boyuta ilişkin yönetici-öğretmen ve öğrencilerin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($t=5.931$, $p=0.000$) bulunmuştur.

Tablo 65: Görev Değişkenine Göre Kurumsal Etik Boyuta İlişkin İç Paydaşların Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları

Görev	n	\bar{X}	ss	t	p
Yönetici-Öğretmen	45	4.05	0.481	5.931	0.000*
Öğrenciler	112	3.42	0.846		

* $p < 0.05$ anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 155

Kurumsal etik boyuttaki görüşlere öğrencilerin daha düşük düzeyde katılım göstermeleri, okulda etik değerlerin temel alındığı bir anlayışın varlığıyla ilgili olarak şüphe taşımalarından kaynaklanmış olabilir. Bu sonuç, öğrencilerin okuldaki değerlendirme sisteminin adil olması, çalışanların iyi bir model teşkil etmesi gibi konularda bazı çekincelerinin olduğunu göstermektedir. Bu nedenle örgütsel sürecin etik açıdan yeniden gözden geçirilerek revize edilmesi kurumsal itibar açısından gerekli bir unsurdur. Bu sonuca göre devlet okulundaki yönetici ve öğretmenlerin kurumsal etik boyut açısından okullarını öğrencilere kıyasla daha yeterli gördükleri söylenebilir.

Görev değişkenine göre yönetici, öğretmen ve öğrencilerin okulun kurumsal itibarına ilişkin algılamalarına topluca bakıldığında; öğrencilerin kurumsal itibara ilişkin görüşlere yönetici ve öğretmenlere nazaran biraz daha düşük düzeyde katılım gösterdikleri görülmektedir. Bununla birlikte devlet okulunun iç paydaşlarının kurumsal itibarla ilgili olarak olumlu düşüncelere sahip oldukları anlaşılmaktadır. Diğer bir ifade

ile yönetici-öğretmen ve öğrenciler okullarının iyi bir itibara sahip olduğunu belirtmişlerdir.

2.3.2. Cinsiyet Değişkenine Göre Devlet Okulunun İç Paydaşlarının (Yönetici, Öğretmen ve Öğrenci) Kurumsal İtibara İlişkin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

2.3.2.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Hizmet Kalitesi Boyutuna İlişkin Devlet Okulunun İç Paydaşlarının Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Hizmet kalitesi boyutuna ilişkin devlet okulundaki iç paydaşlardan olan erkekler ve bayanların algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-66'da verilmiştir. Tablo-66'ya göre hizmet kalitesi boyutuna ilişkin görüşleri erkekler ($\bar{X}=3.92$) ve bayanlar ($\bar{X}=3.98$) katılıyorum düzeyinde benimsemişlerdir.

Tablo 66: Cinsiyet Değişkenine Göre Hizmet Boyutuna İlişkin İç Paydaşların Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları

Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	t	p
Erkek	79	3.92	0.618	-0.622	0.535
Bayan	78	3.98	0.653		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 155

Ancak yapılan analiz sonucunda hizmet kalitesi boyutuna ilişkin erkekler ve bayanların görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık ($t=-0.622$, $p=0.535$) belirlenmemiştir. Bu sonuca göre erkekler ve bayanlar okullarının hizmet kalitesinin yeterli bir seviyede olduğunu ifade etmişlerdir. Her iki grup da okullarının hizmet kalitesi boyutu yönünden iyi bir itibara sahip olduğunu belirtmişlerdir.

2.3.2.2. Cinsiyet Değişkenine Göre Yönetim Kalitesi Boyutuna İlişkin Devlet Okulunun İç Paydaşlarının Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Yönetim kalitesi boyutuna ilişkin devlet okulundaki erkekler ve bayanların algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-67'de belirtilmiştir. Tablo-67'de görüldüğü gibi yönetim kalitesi boyutuna ilişkin görüşlere erkekler ($\bar{X}=3.56$) ile bayanlar ($\bar{X}=3.86$) katılıyorum düzeyinde kabullenmişlerdir.

Tablo 67: Cinsiyet Değişkenine Göre Yönetim Kalitesi Boyutuna İlişkin İç Paydaşların Görüşleri İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları

Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	t	p
Erkek	79	3.56	0.791	-2.439	0.016*
Bayan	78	3.86	0.719		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 155

Ancak yapılan analiz sonucunda yönetim kalitesi boyutu ile ilgili olarak erkekler ve bayanların algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık ($t=-2.439$, $p=0.016$) belirlenmiştir. Bu sonuca göre bayanlar, erkeklere kıyasla okullarının yönetim kalitesi boyutu yönünden daha itibarlı olduğunu düşünmektedirler.

2.3.2.3. Cinsiyet Değişkenine Göre Finansal Sağlık Boyutuna İlişkin Devlet Okulunun İç Paydaşlarının Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Tablo-68’de finansal sağlık boyutuna ilişkin devlet okulundaki erkekler ve bayanların algılamalarına ilişkin bulgular gösterilmektedir. Tablo-68’e göre finansal sağlık boyutuna ilişkin görüşleri erkekler ($\bar{X}=3.46$) ve bayanlar ($\bar{X}=3.50$) katılıyor düzeyinde olumlu bulmaktadırlar.

Tablo 68: Cinsiyet Değişkenine Göre Finansal Sağlık Boyutuna İlişkin İç Paydaşların Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları

Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	t	p
Erkek	79	3.46	0.874	-0.257	0.797
Bayan	78	3.50	0.872		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 155

Ancak yapılan analiz sonucunda finansal sağlık boyutuna ilişkin erkeklerin ve bayanların beyan ettikleri görüşler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($t=-0.257$, $p=0.797$) bulunmamıştır. Bu verilere göre erkekler ve bayanlar okullarının finansal sağlık boyutu yönünden sağlam bir yapıya sahip olduğu görüşünde birleştikleri ifade edilebilir.

2.3.2.4. Cinsiyet Değişkenine Göre Çalışma Ortamı Boyutuna İlişkin Devlet Okulunun İç Paydaşlarının Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Tablo-69’da çalışma ortamı boyutuna ilişkin devlet okulundaki erkekler ve bayanların algılamalarına ilişkin bulgular verilmiştir. Tablo-69’a göre çalışma ortamı boyutuna ilişkin görüşleri erkekler ($\bar{X}=3.48$) ve bayanlar ($\bar{X}=3.41$) katılıyorum düzeyinde benimsemişlerdir. Ancak yapılan analiz sonucunda çalışma ortamı boyutuna ilişkin erkeklerin ve bayanların algılamaları arasında cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($t=0.555$, $p=0.579$) belirlenmemiştir.

Tablo 69: Cinsiyet Değişkenine Göre Çalışma Ortamı Boyutuna İlişkin İç Paydaşların Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları

Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	t	p
Erkek	79	3.48	0.740	0.555	0.579
Bayan	78	3.41	0.726		

* $p < 0.05$ anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 155

Tablo-69’a göre erkekler ve bayanlar okulun çalışma ortamı, örgütsel kültür ve örgütsel iklim yönünden yeterliliğiyle ilgili olarak kararsızlığa yakın bir katılım göstermişlerdir. Diğer bir ifade ile yönetici-öğretmen ve öğrenciler cinsiyet değişkenine göre çalışma ortamı boyutu yönünden okullarının itibarıyla ilgili olarak kararsızlığa yakın bir tavır takınmışlardır.

2.3.2.5. Cinsiyet Değişkenine Göre Toplumsal Sorumluluk Boyutuna İlişkin Devlet Okulunun İç Paydaşlarının Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Tablo-70’te toplumsal sorumluluk boyutuna ilişkin devlet okulundaki erkekler ve bayanların algılamalarına yönelik bulgular gösterilmiştir. Tablo-70’e göre toplumsal sorumluluk boyutuna ilişkin görüşleri erkekler ($\bar{X}=3.60$) ve bayanlar ($\bar{X}=3.91$) katılıyorum düzeyinde kabullenmişlerdir.

Ancak yapılan analiz sonucunda toplumsal sorumluluk boyutuna ilişkin erkeklerin ve bayanların algılamaları arasında cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($t=-2.350$, $p=0.020$) bulunmuştur. Tablo-70’e göre bayanlar erkeklere kıyasla okullarının toplumsal sorumluluk boyutu yönünden daha itibarlı olduğunu düşünmektedirler. Erkekler ise bu görüşe daha düşük düzeyde katılım göstermişlerdir.

Tablo 70: Cinsiyet Değişkenine Göre Toplumsal Sorumluluk Boyutuna İlişkin İç Paydaşların Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları

Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	t	p
Erkek	79	3.60	0.874	-2.350	0.020*
Bayan	78	3.91	0.787		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 155

2.3.2.6. Cinsiyet Değişkenine Göre Duygusal Çekicilik Boyutuna İlişkin Devlet Okulunun İç Paydaşlarının Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Duygusal çekicilik boyutuna ilişkin devlet okulundaki erkekler ve bayanların algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-71’de belirtilmektedir.

Tablo 71: Cinsiyet Değişkenine Göre Duygusal Çekicilik Boyutuna İlişkin İç Paydaşların Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları

Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	t	p
Erkek	79	3.78	0.795	-1.579	0.116
Bayan	78	3.97	0.749		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 155

Tablo-71’e göre duygusal çekicilik boyutuna ilişkin görüşleri erkekler ($\bar{X}=3.78$) ve bayanlar ($\bar{X}=3.97$) katılıyorum düzeyinde olumlu bulmuşlardır. Ancak yapılan analiz sonucunda duygusal çekicilik boyutuna ilişkin erkeklerin ve bayanların algılamaları arasında cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($t= -1.579$, $p=0.116$) bulunmamıştır. Tablo-71’e göre erkekler ve bayanlar okullarının saygınlık, güvenilirlik ve çalışan sadakati yönünden iyi bir itibara sahip olduğunu ifade etmişlerdir.

2.3.2.7. Cinsiyet Değişkenine Göre Kurumsal Etik Boyuta İlişkin Devlet Okulunun İç Paydaşlarının Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Kurumsal etik boyuta ilişkin devlet okulundaki erkekler ve bayanların algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-72’de belirtilmiştir. Tablo-72’ye göre kurumsal etik boyuta ilişkin görüşleri erkekler ($\bar{X}=3.55$) ve bayanlar ($\bar{X}=3.65$) katılıyorum düzeyinde benimsemişlerdir. Ancak kurumsal etik boyutuna ilişkin erkeklerin ve bayanların algılamaları arasında cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($t=-0.722$,

p=0.472) bulunmamıştır. Tablo-72'ye göre erkekler ve bayanlar okullarının kurumsal etik açıdan itibarlı olduğunu ifade etmişlerdir.

Tablo 72: Cinsiyet Değişkenine Göre Kurumsal Etik Boyuta İlişkin İç Paydaşların Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları

Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	t	p
Erkek	79	3.55	0.817	-0.722	0.472
Bayan	78	3.65	0.808		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 155

Cinsiyet değişkenine göre iç paydaşların devlet okulunun kurumsal itibarına ilişkin algılamaları toplu olarak değerlendirildiğinde, kurumsal itibarın belirlenmesinde yönetim kalitesi ve toplumsal sorumluluk boyut dışındaki diğer tüm boyutların önemli bir etken olmadığı anlaşılmaktadır. Bu sonuca göre iç paydaşların okulun genel itibarıyla ilgili olarak olumlu düşüncülerini söylemek olasıdır. Diğer bir deyişle yönetici, öğretmen ve öğrenciler okullarının çevrede önemli bir saygınlığının olduğu görüşünde hem fikirdirler.

2.3.3. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Devlet Okulunun İç Paydaşlarının (Yönetici ve Öğretmenler) Kurumsal İtibara İlişkin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

2.3.3.1. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Hizmet Kalitesi Boyutuna İlişkin Devlet Okulunun Yönetici ve Öğretmenlerinin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Hizmet kalitesi boyutuna ilişkin devlet okulundaki yönetici ve öğretmenlerin algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-73'te gösterilmiştir. Tablo-73'e göre hizmet kalitesi boyutuna ilişkin görüşler 1-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanlar ($\bar{X}=4.30$), 11-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanlar ($\bar{X}=4.33$) ve 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olanlar ($\bar{X}=4.33$) tarafından tamamen katılıyorum düzeyinde benimsenmiştir.

Ancak yapılan analiz sonucunda yönetici ve öğretmenlerin hizmet kalitesi boyutuna ilişkin görüşleri arasında mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($X^2=0.303$, p=0.860) bulunmamıştır. Tablo-73'e göre yönetici ve öğretmenler okullarının hizmet kalitesi boyutu yönünden iyi bir itibara sahip olduğunu ifade etmişlerdir.

Tablo 73: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Hizmet Kalitesi Boyutuna İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Algılamaları İle İlgili Kruskal Wallis Varyans Analizi Sonuçları

Mesleki Kıdem	n	\bar{X}	ss	X^2	p
1-10 yıl	18	4.30	0.384	0.303	0.860
11-20 yıl	15	4.33	0.367		
21 yıl ve üzeri	12	4.33	0.460		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 42

2.3.3.2. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Yönetim Kalitesi Boyutuna İlişkin Devlet Okulunun Yönetici ve Öğretmenlerinin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Yönetim kalitesi boyutuna ilişkin devlet okulundaki yönetici ve öğretmenlerin algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-74'te verilmiştir. Tablo-74'e göre yönetim kalitesi boyutuna ilişkin görüşler 1-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanlar tarafından ($\bar{X}=3.63$), 11-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanlar ($\bar{X}=3.76$) ve 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olanlar ($\bar{X}=3.76$) tarafından katılıyorum düzeyinde olumlu karşılanmıştır.

Tablo 74: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Yönetim Kalitesine İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Algılamaları İle İlgili Kruskal Wallis Varyans Analizi Sonuçları

Mesleki Kıdem	n	\bar{X}	ss	X^2	p
1-10 yıl	18	3.63	0.633	0.755	0.686
11-20 yıl	15	3.76	0.901		
21 yıl ve üzeri	12	3.76	0.524		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 42

Ancak yapılan analiz sonucunda yönetici ve öğretmenlerin yönetim kalitesi boyutuna ilişkin görüşleri arasında mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($X^2=0.755$, $p=0.686$) bulunmamıştır. Bu bilgilere göre yönetici ve öğretmenlerin, okullarını yönetim kalitesi boyutu yönünden itibarlı bulduklarını ifade etmek mümkündür.

2.3.3.3. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Finansal Sağlık Boyutuna İlişkin Devlet Okulunun İç Paydaşlarının Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Finansal sağlık boyutuna ilişkin devlet okulundaki yönetici ve öğretmenlerin algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-75'te gösterilmektedir. Tablo-75'e göre finansal sağlık boyutuna ilişkin görüşler 1-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanlar tarafından ($\bar{X}=4.03$), 11-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanlar ($\bar{X}=4.00$) ve 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olanlar ($\bar{X}=3.77$) tarafından katılıyorum düzeyinde benimsenmiştir.

Tablo 75: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Finansal Sağlığın İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Algılamaları İle İlgili Kruskal Wallis Varyans Analizi Sonuçları

Mesleki Kıdem	n	\bar{X}	ss	X^2	p
1-10 yıl	18	4.03	0.722	1.683	0.431
11-20 yıl	15	4.00	0.604		
21 yıl ve üzeri	12	3.77	0.478		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 42

Ancak yapılan analiz sonucunda yönetici ve öğretmenlerin finansal sağlık boyutuna ilişkin görüşleri arasında mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($X^2=1.683$, $p=0.431$) belirlenmemiştir. Bu bilgilere göre yönetici ve öğretmenlerin okullarının finansal sağlık boyutu yönünden iyi bir itibara sahip olduğu yönünde hem fikir oldukları söylenebilir.

2.3.3.4. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Çalışma Ortamı Boyutuna İlişkin Devlet Okulunun Yönetici ve Öğretmenlerinin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Çalışma ortamı boyutuna ilişkin devlet okulundaki yönetici ve öğretmenlerin algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-76'da verilmiştir. Tablo-76'ya göre çalışma ortamı boyutuna ilişkin görüşler 1-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanlar tarafından ($\bar{X}=3.39$), 11-20 yıl arası ($\bar{X}=3.38$) ve 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olanlar ($\bar{X}=3.55$) tarafından katılıyorum düzeyinde olumlu karşılanmıştır.

Tablo 76: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Çalışma Ortamı Boyutuna İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Algılamaları İle İlgili Kruskal Wallis Varyans Analizi Sonuçları

Mesleki Kıdem	n	\bar{X}	ss	X^2	p
1-10 yıl	18	3.39	0.628	0.438	0.803
11-20 yıl	15	3.38	0.766		
21 yıl ve üzeri	12	3.55	0.644		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 42

Ancak yapılan analiz sonucunda yönetici ve öğretmenlerin çalışma ortamı boyutuna ilişkin algılamaları arasında mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($X^2=0.438$, $p=0.803$) bulunmamıştır. Tablo-76'ya göre yönetici ve öğretmenler okulun çalışma ortamının yeterliliği ile ilgili olarak olumlu düşünmektedirler. Diğer bir ifade ile okullarını çalışma ortamı boyutu yönünden itibarlı görmektedirler.

2.3.3.5. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Toplumsal Sorumluluk Boyutuna İlişkin Devlet Okulunun Yönetici ve Öğretmenlerinin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Toplumsal sorumluluk boyutuna ilişkin devlet okulundaki yönetici ve öğretmenlerin algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-77'de belirtilmiştir. Tablo-77'ye göre toplumsal sorumluluk boyutuna ilişkin görüşler 1-10 yıl arası ($\bar{X}=3.97$), 11-20 yıl ($\bar{X}=3.85$) ve 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olanlar ($\bar{X}=3.87$) tarafından katılıyorum düzeyinde benimsenmiştir.

Tablo 77: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Toplumsal Sorumluluk Boyutuna İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Algılamaları İle İlgili Kruskal Wallis Varyans Analizi Sonuçları

Mesleki Kıdem	n	\bar{X}	ss	X^2	p
1-10 yıl	18	3.97	0.646	0.260	0.902
11-20 yıl	15	3.85	0.686		
21 yıl ve üzeri	12	3.87	0.505		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 42

Ancak yapılan analiz sonucunda yönetici ve öğretmenlerin toplumsal sorumluluk boyutuna ilişkin algılamaları arasında mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($X^2=0.260$, $p=0.902$) bulunmamıştır. Bu sonuçlara göre yönetici ve öğretmenlerin toplumsal sorumluluk boyutu yönünden okullarının iyi bir itibara sahip olduğunu düşünmektedirler denilebilir.

2.3.3.6. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Duygusal Çekicilik Boyutuna İlişkin Devlet Okulunun Yönetici ve Öğretmenlerinin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Duygusal çekicilik boyutuna ilişkin devlet okulundaki yönetici ve öğretmenlerin algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-78’de gösterilmektedir. Tablo-78’e göre duygusal çekicilik boyutuna ilişkin görüşler 1-10 yıl arası ($\bar{X}=3.92$), 11-20 yıl ($\bar{X}=4.08$) ve 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olanlar ($\bar{X}=4.11$) tarafından katılıyorum düzeyinde kabul edilmiştir.

Tablo 78: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Duygusal Çekicilik Boyutuna İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Algılamaları İle İlgili Kruskal Wallis Varyans Analizi Sonuçları

Mesleki Kıdem	n	\bar{X}	ss	X^2	p
1-10 yıl	18	3.92	0.509	1.167	0.558
11-20 yıl	15	4.08	0.802		
21 yıl ve üzeri	12	4.11	0.555		

* $p < 0.05$ anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 42

Ancak yapılan analiz sonucunda yönetici ve öğretmenlerin duygusal çekicilik boyutuna ilişkin algılamaları arasında mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($X^2=1.167$, $p=0.558$) bulunmamıştır. Tablo-78’e göre yönetici ve öğretmenler okullarının duygusal çekicilik boyutu yönünden iyi bir itibara sahip olduğunu ifade etmişlerdir.

2.3.3.7. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Kurumsal Etik Boyuta İlişkin Devlet Okulunun Yönetici ve Öğretmenlerinin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Tablo-79’da devlet okulunun kurumsal etik anlayışına ilişkin yönetici ve öğretmenlerin algılamaları ile ilgili bulgular verilmiştir. Tablo-79’a göre kurumsal etik boyuta ilişkin görüşler 1-10 yıl arası ($\bar{X}=4.06$), 11-20 yıl arası ($\bar{X}=4.07$) ve 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olanlar ($\bar{X}=4.02$) tarafından katılıyorum düzeyinde olumlu bulunmuştur. Ancak yapılan analiz sonucunda yönetici ve öğretmenlerin duygusal çekicilik boyutuna ilişkin algılamaları arasında mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($X^2=0.206$, $p=0.902$) belirlenmemiştir. Bu bilgiler ışığında yönetici ve öğretmenler genel olarak okullarının etik açıdan iyi bir itibara sahip olduğu görüşünde birleştikleri söylenebilir.

Tablo 79: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Kurumsal Etik Anlayışına İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Algılamaları İle İlgili Kruskal Wallis Varyans Analizi Sonuçları

Mesleki Kıdem	n	\bar{X}	ss	X^2	p
1-10 yıl	18	4.069	0.561	0.206	0.902
11-20 yıl	15	4.075	0.445		
21 yıl ve üzeri	12	4.020	0.432		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 42

Mesleki kıdem değişkenine göre devlet okulunun kurumsal itibarına ilişkin yönetici-öğretmen ve öğrencilerin algılamaları bir bütün olarak değerlendirildiğinde mesleki kıdem değişkeninin kurumsal itibarın belirlenmesinde önemli bir etken olmadığı anlaşılmaktadır. Kurumsal itibarın tüm boyutlarıyla ilgili olarak yönetici-öğretmen ve öğrencilerin benzer görüşleri paylaştıkları ifade edilebilir. Bu sonuca göre iç paydaşların okullarının saygın bir kurum olduğu görüşünde birleştikleri söylenebilir.

2.3.4. Sınıf Değişkenine Göre Devlet Okulu Öğrencilerinin Kurumsal İtibara İlişkin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

2.3.4.1. Sınıf Değişkenine Göre Hizmet Kalitesi Boyutuna İlişkin Devlet Okulu Öğrencilerinin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Hizmet kalitesi boyutuna ilişkin devlet okulu öğrencilerinin algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-80'de gösterilmiştir. Sınıflar hizmet kalitesi boyutu açısından varyans analizi ile karşılaştırılmış ve gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar ($F=3.198$, $p=0.045$) tespit edilmiştir. Yapılan Tukey's-b testi sonucunda farkın 8. sınıfların puanının 6. ve 7. sınıfların puanından yüksek olmasından kaynaklandığı anlaşılmıştır.

Tablo 80: Sınıf Değişkenine Göre Hizmet Kalitesi Boyutuna İlişkin Öğrencilerin Algılamaları İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Sınıf	n	\bar{X}	ss	F	p
6. Sınıf	45	3.72	0.573	3.198	0.045*
7. Sınıf	40	3.71	0.616		
8. Sınıf	27	4.08	0.778		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 109

Tablo-80'e göre hizmet kalitesi boyutuna ilişkin görüşler 6. sınıf öğrencileri ($\bar{X}=3.72$) ve 7. sınıf öğrencileri ($\bar{X}=3.71$) tarafından katılıyorum düzeyinde

benimsenirken, 8. sınıf öğrencileri ($\bar{X}=4.08$) tarafından da katılıyorum düzeyinde benimsenmiştir. Ancak 6. ve 7. sınıf öğrencileri okullarındaki hizmet kalitesi boyutuna ilişkin görüşlere 8. sınıf öğrencilerine kıyasla daha düşük seviyede bir katılım göstermişlerdir. Bu bilgilere göre 8. sınıf öğrencilerinin 6. ve 7. sınıf öğrencilerine kıyasla okullarını hizmet kalitesi boyutu yönünden daha itibarlı gördükleri ifade edilebilir.

2.3.4.2. Sınıf Değişkenine Göre Yönetim Kalitesi Boyutuna İlişkin Devlet Okulu Öğrencilerinin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Yönetim kalitesi boyutuna ilişkin devlet okulu öğrencilerinin algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-81’de verilmektedir. Bütün sınıflar yönetim kalitesi boyutu açısından varyans analizi ile karşılaştırılmış ve gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık ($F=6.843$, $p=0.002$) bulunmuştur. Yapılan Tukey’s-b testi sonucunda farkın 6. ve 7. sınıfların puanlarının 8. sınıfların puanından daha düşük olmasından kaynaklandığı anlaşılmıştır.

Tablo 81: Sınıf Değişkenine Göre Yönetim Kalitesi Boyutuna İlişkin Öğrencilerin Algılamaları İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Sınıf	n	\bar{X}	ss	F	p
6. Sınıf	45	3.65	0.770	6.843	0.002*
7. Sınıf	40	3.48	0.887		
8. Sınıf	27	4.17	0.479		

* $p < 0.05$ anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 109

Tablo-81’e göre yönetim kalitesi boyutuna ilişkin görüşler 6. sınıf öğrencileri ($\bar{X}=3.65$) ve 7. sınıf öğrencileri ($\bar{X}=3.48$) tarafından katılıyorum düzeyinde benimsenirken, 8. sınıf öğrencileri ($\bar{X}=4.17$) tarafından da katılıyorum düzeyinde olumlu karşılanmıştır. Tablo-81’e göre 8. sınıf öğrencileri okulun iyi bir yönetim anlayışına sahip olduğunu ifade ederken 6. ve 7. sınıf öğrencileri bu görüşe biraz daha düşük düzeyde katılım göstermişlerdir. Diğer bir ifade ile 8. sınıf öğrencileri yönetim kalitesi yönünden okullarının iyi bir itibara sahip olduğunu düşünmektedirler.

2.3.4.3. Sınıf Değişkenine Göre Finansal Sağlık Boyutuna İlişkin Devlet Okulu Öğrencilerin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Finansal sağlık boyutuna ilişkin devlet okulu öğrencilerinin algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-82’de belirtilmektedir. Sınıflar finansal sağlık boyutu açısından varyans analizi ile karşılaştırılmış ve gruplar arasında anlamlı farklılık ($F=6.523$, $p=0.002$) tespit edilmiştir. Yapılan Tukey’s-b testi sonucunda farkın 6. ve 7. sınıfların puanlarının 8. sınıfların puanlarından daha düşük olmasından kaynaklandığı anlaşılmıştır.

Tablo 82: Sınıf Değişkenine Göre Finansal Sağlık Boyutuna İlişkin Öğrencilerin Algılamaları İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Sınıf	n	\bar{X}	ss	F	p
6. Sınıf	45	3.11	0.915	6.523	0.002*
7. Sınıf	40	3.15	0.853		
8. Sınıf	27	3.80	0.693		

* $p < 0.05$ anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 109

Tablo-82’ye göre finansal sağlık boyutuna ilişkin görüşlere karşı 6. sınıf öğrencileri ($\bar{X}=3.11$) ve 7. sınıf öğrencileri ($\bar{X}=3.15$) tarafından kararsız bir tavır takınmışlar, 8. sınıf öğrencileri ($\bar{X}=3.80$) tarafından ise katılıyorum düzeyinde benimsenmiştir. Bu sonuçlara göre 6. ve 7. sınıf öğrencileri okulun finansal yönden güçlülüğü ile ilgili olarak kararsızlık içinde kalmışlardır, yalnızca 8. sınıf öğrencilerinin bu konuda olumlu bir düşünceye sahip oldukları anlaşılmaktadır. Buna göre 8. sınıf öğrencilerinin okullarını finansal sağlık boyutu yönünden 6. ve 7. sınıflara kıyasla daha itibarlı gördükleri ifade edilebilir.

2.3.4.4. Sınıf Değişkenine Göre Çalışma Ortamı Boyutuna İlişkin Devlet Okulu Öğrencilerin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Çalışma ortamı boyutuna ilişkin devlet okulu öğrencilerinin algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-83’te belirtilmiştir. Tüm sınıflar çalışma ortamı boyutu açısından varyans analizi ile karşılaştırılmış ve gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık ($F=9.598$, $p=0.000$) bulunmuştur.

Yapılan Tukey’s-b testi sonucunda farkın 6. ve 7. sınıfların puanlarının 8. sınıfın puanından daha düşük olmasından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Tablo-83’e göre çalışma ortamı boyutuna ilişkin görüşlere 6. sınıf öğrencileri ($\bar{X}=3.41$) kararsızlığa

yakın bir katılım gösterirken, 7. sınıf öğrencileri de ($\bar{X}=3.17$) kararsızlığa yakın bir katılım göstermişlerdir. 8. sınıf öğrencileri ($\bar{X}=3.94$) ise bu görüşleri katılıyorum düzeyinde benimsemiştir.

Tablo 83: Sınıf Değişkenine Göre Çalışma Ortamı Boyutuna İlişkin Öğrencilerin Algılamaları İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Sınıf	n	\bar{X}	ss	F	p
6. Sınıf	45	3.41	0.694	9.598	0.000*
7. Sınıf	40	3.17	0.782		
8. Sınıf	27	3.94	0.593		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 109

Buradan 6. ve 7. sınıf öğrencilerinin okulun çalışma ortamının ve örgütsel ikliminin yeterliliği ile ilgili görüşlere 8. sınıf öğrencilerine kıyasla daha düşük seviyede bir katılım gösterdikleri anlaşılmaktadır. Bununla birlikte 8. sınıf öğrencileri okuldaki çalışma ortamının yeterli bir seviyede olduğunu ifade etmişlerdir. Diğer bir ifade ile 8. sınıf öğrencileri okullarını çalışma ortamı boyutu yönünden daha itibarlı görmektedirler.

2.3.4.5. Sınıf Değişkenine Göre Toplumsal Sorumluluk Boyutuna İlişkin Devlet Okulu Öğrencilerinin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Toplumsal sorumluluk boyutuna ilişkin devlet okulu öğrencilerinin algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-84'te gösterilmiştir. Sınıflar toplumsal sorumluluk boyutu açısından varyans analizi ile karşılaştırılmış ve gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık (F=9.904, p=0.000) belirlenmiştir.

Tablo 84: Sınıf Değişkenine Göre Toplumsal Sorumluluk Boyutuna İlişkin Öğrencilerin Algılamaları İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Sınıf	n	\bar{X}	ss	F	p
6. Sınıf	45	3.86	0.908	9.904	0.000*
7. Sınıf	40	3.24	0.831		
8. Sınıf	27	4.12	0.776		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 109

Yapılan Tukey's-b testi sonucunda farkın 7. sınıfların puanının 6. ve 8. sınıfların puanından daha düşük olmasından kaynaklandığına karar verilmiştir. Tablo-84'e göre toplumsal sorumluluk boyutuna ilişkin görüşler 6. sınıf öğrencileri ($\bar{X}=3.86$) ile 8. sınıf öğrencileri ($\bar{X}=4.12$) öğrencileri tarafından katılıyorum düzeyinde benimsenirken, 7.

sınıf öğrencileri ($\bar{X}=3.24$) ise bu konuda kararsızlık içerisinde kalmışlardır. Bu verilerden 6. ve 8. sınıf öğrencilerinin okulun toplumsal sorumluluk anlayışının yeterli bir seviyede olduğu görüşüne katılım gösterdikleri, 7. sınıf öğrencilerinin ise bu konuda karasız kaldıkları anlaşılmaktadır. Buradan hareketle 6. ve 8. sınıf öğrencilerinin okullarını toplumsal sorumluluk anlayışı yönünden daha itibarlı gördüklerini söylemek olasıdır.

2.3.4.6. Sınıf Değişkenine Göre Duygusal Çekicilik Boyutuna İlişkin Devlet Okulu Öğrencilerinin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Duygusal çekicilik boyutuna ilişkin devlet okulu öğrencilerinin algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-85'te belirtilmektedir. Sınıflar duygusal çekicilik boyutu açısından varyans analizi ile karşılaştırılmış ve gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık ($F=5.291$, $p=0.006$) bulunmuştur. Yapılan Tukey's-b testi sonucunda farkın 6. ve 8. sınıfların puanlarının 7. sınıfların puanlarından daha yüksek olmasından kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Tablo 85: Sınıf Değişkenine Göre Duygusal Çekicilik Boyutuna İlişkin Öğrencilerin Algılamaları İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Sınıf	n	\bar{X}	ss	F	p
6. Sınıf	45	3.83	0.792	5.291	0.006*
7. Sınıf	40	3.55	0.870		
8. Sınıf	27	4.19	0.666		

* $p < 0.05$ anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 109

Tablo-85'e göre duygusal çekicilik boyutuna ilişkin görüşler 6. sınıf öğrencileri ($\bar{X}=3.83$) ve 7. sınıf ($\bar{X}=3.55$) ve 8. sınıf öğrencileri ($\bar{X}=4.19$) tarafından katılıyorum düzeyinde kabul görülmüştür. Bu bilgilerden 6. ve 8. sınıf öğrencilerinin okulun duygusal cazibesinin yeterliliği ile ilgili görüşlere katılım gösterdikleri, 7. sınıf öğrencilerinin ise aynı görüşlere daha düşük bir düzeyde katılım gösterdikleri anlaşılmaktadır. Buradan hareketle 6. ve 8. sınıf öğrencilerinin toplumsal sorumluluk boyutu yönünden okullarını 7. sınıflara göre daha itibarlı gördükleri söylenebilir.

2.3.4.7. Sınıf Değişkenine Göre Kurumsal Etik Boyuta İlişkin Devlet Okulu Öğrencilerin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Kurumsal etik boyutuna ilişkin devlet okulu öğrencilerinin algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-86'da gösterilmiştir. Sınıflar kurumsal etik boyut açısından varyans analizi ile karşılaştırılmış ve gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa ($F=13.276$, $p=0.000$) rastlanmıştır. Yapılan Tukey's-b testi sonucunda farkın 6. ve 7. sınıfların puanlarının 8. sınıfların puanından daha düşük olmasından kaynaklandığı anlaşılmıştır.

Tablo 86: Sınıf Değişkenine Göre Kurumsal Etik Boyuta İlişkin Öğrencilerin Algılamaları İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Sınıf	n	\bar{X}	ss	F	p
6. Sınıf	45	3.37	0.700	13.276	0.000*
7. Sınıf	40	3.05	0.827		
8. Sınıf	27	4.03	0.776		

* $p < 0.05$ anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 109

Tablo-86'ya göre kurumsal etik boyuta ilişkin görüşlere karşı 6. sınıf öğrencileri ($\bar{X}=3.37$) ve 7. sınıf öğrencileri ($\bar{X}=3.05$) kararsız bir tavır takınırken, 8. sınıf öğrencileri ($\bar{X}=4.03$) ise bu görüşleri katılıyorum düzeyinde benimsemişlerdir. Buna göre 6. ve 7. sınıf öğrencileri okulun kurumsal etik anlayışıyla ilgili görüşlere karşı kararsız bir tavır takınırken, 8. sınıf öğrencileri bu görüşe katılmışlardır. Buna göre 8. sınıf öğrencilerinin okullarını etik açıdan daha itibarlı buldukları ifade edilebilir.

Sınıf değişkenine göre devlet okulunun kurumsal itibarına ilişkin öğrencilerin algılamalarına toplu olarak bakıldığında 8. sınıf öğrencilerinin, bütün boyutlardaki görüşlere 6. ve 7. sınıf öğrencilerine kıyasla daha yüksek seviyede katılım gösterdikleri görülmektedir. Ortaya çıkan bu farklılığın 8. sınıf öğrencilerinin okulun itibarıyla ilgili bütün düşüncelere daha olumlu yaklaşımlarından kaynaklanmaktadır. Bu sonuca göre 6. ve 7. sınıf öğrencilerinin okullarının kurumsal itibarına yönelik algılamalarının genel olarak düşük olması düşündürücü bir sonuçtur. Diğer bir ifadeyle 6. ve 7. sınıf öğrencileri okullarının itibarını yeterli görmemektedirler. Buradan hareketle okulun kurumsal itibarının tüm öğrenciler tarafından aynı seviyede olumlu algılanmadığı söylenebilir.

2.4. Devlet Okulunun Dış Paydaşlarının (Diğer Yönetici ve Veli) Kurumsal İtibara İlişkin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

2.4.1. Görev Değişkenine Göre Devlet Okulunun Dış Paydaşlarının (Diğer Yönetici ve Veli) Kurumsal İtibara İlişkin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

2.4.1.1. Görev Değişkenine Göre Hizmet Kalitesi Boyutuna İlişkin Devlet Okulunun Dış Paydaşlarının Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Hizmet kalitesi boyutuna ilişkin devlet okulunun öğrenci velilerinin ve diğer okul yöneticilerinin algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-87’de gösterilmiştir. Tablo-87’ye göre hizmet kalitesi boyutuna ilişkin görüşleri diğer yöneticiler ($\bar{X}=3.88$) ve veliler ($\bar{X}=3.87$) katılıyorum düzeyinde benimsemişlerdir.

Tablo 87: Görev Değişkenine Göre Hizmet Kalitesi Boyutuna İlişkin Dış Paydaşların Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları

Görev	n	\bar{X}	ss	t	p
Diğer Yöneticiler	48	3.88	0.686	0.123	0.902
Veliler	99	3.87	0.583		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 145

Ancak yapılan analiz sonucunda hizmet kalitesi boyutuna ilişkin öğrenci velilerinin ve diğer okul yöneticilerinin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($t=0.123$, $p=0.902$) belirlenmemiştir. Bu sonuca göre okul yöneticileri ve öğrenci velilerinin devlet okulunu hizmet kalitesi boyutu yönünden itibarlı gördüklerini söylemek olasıdır.

2.4.1.2. Görev Değişkenine Göre Yönetim Kalitesi Boyutuna İlişkin Devlet Okulunun Dış Paydaşlarının Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Yönetim kalitesi boyutuna ilişkin devlet okulunun öğrenci velilerinin ve diğer okul yöneticilerinin algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-88’de verilmiştir. Tablo-88’de görüldüğü üzere yönetim kalitesi boyutuna ilişkin görüşlere diğer yöneticiler ($\bar{X}=3.82$) ile veliler ($\bar{X}=3.80$) katılıyorum düzeyinde benimsemişlerdir.

Tablo 88: Görev Değişkenine Göre Yönetim Kalitesi Boyutuna İlişkin Dış Paydaşların Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları

Görev	n	\bar{X}	ss	t	p
Diğer Yöneticiler	48	3.82	0.472	0.222	0.825
Veliler	99	3.80	0.781		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 145

Ancak yapılan analiz sonucunda yönetim kalitesi boyutu ile ilgili olarak öğrenci velilerinin ve diğer okul yöneticilerinin algılamaları arasında görev değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($t=0.222$, $p=0.825$) bulunmamıştır. Bu sonuca göre okul yöneticisi ve öğrenci velilerinin, okulu yönetim kalitesi yönünden itibarlı buldukları ifade edilebilir.

2.4.1.3. Görev Değişkenine Göre Finansal Sağlık Boyutuna İlişkin Devlet Okulunun Dış Paydaşlarının Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Tablo-89'da finansal sağlık boyutuna ilişkin devlet okulunun öğrenci velilerinin ve diğer okul yöneticisi algılamalarına ilişkin bulgular belirtilmektedir. Tablo-89'da görüldüğü gibi finansal sağlık boyutuna ilişkin görüşleri diğer yöneticiler ($\bar{X}=3.68$) ile veliler ($\bar{X}=3.57$) katılıyor düzeyinde benimsemişlerdir.

Tablo 89: Görev Değişkenine Göre Finansal Sağlık Boyutuna İlişkin Dış Paydaşların Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları

Görev	n	\bar{X}	ss	t	p
Diğer Yöneticiler	48	3.68	0.589	0.895	0.372
Veliler	99	3.57	0.730		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 145

Ancak yapılan analiz sonucunda finansal sağlık boyutuyla ilgili olarak öğrenci velilerinin ve diğer okul yöneticilerinin algılamaları arasında görev değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($t=0.895$, $p=0.372$) belirlenmemiştir. Bu veriler ışığında dış paydaşlar olarak öğrenci velilerinin ve diğer okul yöneticilerinin okulun finansal açıdan sağlam bir yapıya sahip olduğu konusunda fikir birliğine vardıkları ifade edilebilir.

2.4.1.4. Görev Değişkenine Göre Çalışma Ortamı Boyutuna İlişkin Devlet Okulunun Dış Paydaşlarının Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Tablo-90'da çalışma ortamı boyutuna ilişkin devlet okulunun öğrenci velilerinin ve diğer okul yöneticilerinin algılamalarına ilişkin bulgular gösterilmiştir. Tablo-90'a göre çalışma ortamı boyutuna ilişkin görüşleri diğer yöneticiler ($\bar{X}=3.66$) ile veliler ($\bar{X}=3.50$) katılıyorum düzeyinde kabullenmişlerdir.

Tablo 90: Görev Değişkenine Göre Çalışma Ortamı Boyutuna İlişkin Dış Paydaşların Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları

Görev	n	\bar{X}	ss	t	p
Diğer Yöneticiler	48	3.66	0.398	1.835	0.069
Veliler	99	3.50	0.533		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 145

Ancak yapılan analiz sonucunda çalışma ortamı boyutuyla ilgili olarak öğrenci velilerinin ve diğer okul yöneticilerinin algılamaları arasında görev değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa ($t=1.835$, $p=0.069$) rastlanmamıştır. Tablo-90'a göre okul yöneticisi ve öğrenci velileri okulun çalışma ortamının iyi bir seviyede olmasıyla ilgili görüşlere katılım göstermişlerdir. Diğer bir ifade ile diğer okul yöneticileri ve öğrenci velilerinin devlet okulunu çalışma ortamı boyutu yönünden itibarlı bulmaktadırlar.

2.4.1.5. Görev Değişkenine Göre Toplumsal Sorumluluk Boyutuna İlişkin Devlet Okulunun Dış Paydaşlarının Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Tablo-91'de toplumsal sorumluluk boyutuna ilişkin devlet okulunun öğrenci velilerinin ve diğer okul yöneticilerinin algılamalarına ilişkin bulgular verilmiştir. Tablo-91'e göre toplumsal sorumluluk boyutuna ilişkin görüşleri diğer yöneticiler ($\bar{X}=3.64$) ile veliler ($\bar{X}=3.75$) katılıyorum düzeyinde olumlu bulmuşlardır.

Tablo 91: Görev Değişkenine Göre Toplumsal Sorumluluk Boyutuna İlişkin Dış Paydaşların Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları

Görev	n	\bar{X}	ss	t	p
Diğer Yöneticiler	48	3.64	0.528	-0.962	0.338
Veliler	99	3.75	0.765		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 145

Ancak yapılan analiz sonucunda toplumsal sorumluluk boyutuyla ilgili olarak öğrenci velilerinin ve diğer okul yöneticilerinin algılamaları arasında görev değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($t=-0.962$, $p=0.338$) bulunmamıştır. Bu bilgilere göre yönetici ve velilerin okulun toplumsal sorumluluk boyutu yönünden iyi bir itibara sahip olduğu görüşünde birleştikleri ifade edilebilir.

2.4.1.6. Görev Değişkenine Göre Duygusal Çekicilik Boyutuna İlişkin Devlet Okulunun Dış Paydaşlarının Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Tablo-92’de duygusal çekicilik boyutuna ilişkin devlet okulunun öğrenci velilerinin ve diğer okul yöneticilerinin algılamalarına ilişkin bulgular gösterilmektedir. Tablo-92’ye göre duygusal çekicilik boyutuna ilişkin görüşleri diğer yöneticiler ($\bar{X}=3.71$) ile veliler ($\bar{X}=4.03$) katılıyorum düzeyinde benimsemişlerdir. Ancak yapılan analiz sonucunda duygusal çekicilik boyutuyla ilgili olarak öğrenci velilerinin ve diğer okul yöneticilerinin algılamaları arasında görev değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($t=-3.136$, $p=0.002$) belirlenmiştir.

Tablo 92: Görev Değişkenine Göre Duygusal Çekicilik Boyutuna İlişkin Dış Paydaşların Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları

Görev	n	\bar{X}	ss	t	p
Diğer Yöneticiler	48	3.71	0.493	-3.136	0.002*
Veliler	99	4.03	0.735		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 145

Devlet okulunun duygusal çekiciliğine yönelik görüşler öğrenci velileri tarafından daha olumlu karşılanmıştır. Öğrenci velilerinin diğer okul yöneticilerine kıyasla okulun çevrede takdir edilmesi ve saygınlığıyla ilgili olarak olumlu düşünceye sahip olmaları, okul çalışanlarını ve okulu daha iyi tanıdıklarından kaynaklanmış

olabilir. Bu sonuçlara göre öğrenci velilerinin, diğer okul yöneticilerine göre duygusal çekicilik boyutu yönünden okulu daha itibarlı gördükleri ifade edilebilir.

2.4.1.7. Görev Değişkenine Göre Kurumsal Etik Boyuta İlişkin Devlet Okulunun Dış Paydaşlarının Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Tablo-93'e göre kurumsal etik boyuta ilişkin görüşleri diğer yöneticiler ($\bar{X}=3.72$) ile veliler ($\bar{X}=3.75$) katılıyorum düzeyinde olumlu bulmuşlardır. Ancak yapılan analiz sonucunda kurumsal etik boyutla ilgili olarak öğrenci velilerinin ve diğer okul yöneticilerinin algılamaları arasında görev değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($t=-0.364$, $p=0.717$) bulunmamıştır. Bu verilere göre okul yöneticisi ve öğrenci velilerinin kurumsal etik boyut açısından devlet okulunu itibarlı gördükleri söylenebilir.

Tablo 93: Görev Değişkenine Göre Kurumsal Etik Boyuta İlişkin Dış Paydaşların Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları

Görev	n	\bar{X}	ss	t	p
Diğer Yöneticiler	48	3.72	0.383	-0.364	0.717
Veliler	99	3.75	0.646		

* $p < 0.05$ anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 145

Görev değişkenine göre devlet okulunun kurumsal itibarıyla ilgili dış paydaşların algılamaları bir bütün olarak değerlendirildiğinde, kurumsal itibarın belirlenmesinde duygusal çekicilik boyutu dışındaki diğer tüm boyutlarda görev değişkeni önemli bir etken olmadığı anlaşılmıştır. Genel olarak devlet okulunun kurumsal itibarıyla ilgili öğrenci velilerinin ve diğer okul yöneticilerinin olumlu düşünceleri araştırma açısından anlamlı bir bulgudur. Bu bilgilere göre devlet okulunun çevrede iyi bir itibara sahip olduğunu söylemek mümkündür.

2.4.2. Cinsiyet Değişkenine Göre Devlet Okulunun Dış Paydaşlarının (Diğer Yönetici ve Veli) Kurumsal İtibara İlişkin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

2.4.2.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Hizmet Kalitesi Boyutuna İlişkin Devlet Okulunun Öğrenci Velilerinin ve Diğer Yöneticilerin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Hizmet kalitesi boyutuna ilişkin devlet okulunun dış paydaşlarından olan erkekler ve bayanların algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-94'te gösterilmiştir. Tablo-94'te göre hizmet kalitesi boyutuna ilişkin görüşleri erkekler ($\bar{X}=3.85$) ve bayanlar ($\bar{X}=3.90$) katılıyorrum düzeyinde benimsemişlerdir.

Tablo 94: Cinsiyet Değişkenine Göre Hizmet Kalitesi Boyutuna İlişkin Velilerin ve Diğer Yöneticilerin Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları

Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	t	p
Erkek	93	3.85	0.657	-0.463	0.644
Bayan	54	3.90	0.545		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 145

Ancak yapılan analiz sonucunda hizmet kalitesi boyutuna ilişkin erkekler ve bayanların görüşleri arasında cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık ($t=-0.463$, $p=0.644$) bulunmamıştır. Bu bilgilere göre erkekler ve bayanların devlet okulunu hizmet kalitesi yönünden itibarlı buldukları ifade edilebilir.

2.4.2.2. Cinsiyet Değişkenine Göre Yönetim Kalitesi Boyutuna İlişkin Devlet Okulunun Öğrenci Velilerinin ve Diğer Yöneticilerin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Yönetim kalitesi boyutuna ilişkin devlet okulunun dış paydaşlarından olan erkekler ve bayanların algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-95'te verilmiştir. Tablo-95'e göre yönetim kalitesi boyutuna ilişkin görüşleri erkekler ($\bar{X}=3.76$) ve bayanlar ($\bar{X}=3.88$) katılıyorrum düzeyinde olumlu bulmuşlardır.

Ancak yapılan analiz sonucunda yönetim kalitesi boyutuna ilişkin erkekler ve bayanların görüşleri arasında cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık ($t=-1.038$, $p=0.301$) bulunmamıştır. Bu sonuca göre erkekler ve bayanların devlet okulunu yönetim kalitesi boyutu yönünden itibarlı gördükleri söylenebilir.

Tablo 95: Cinsiyet Değişkenine Göre Yönetim Kalitesi Boyutuna İlişkin Velilerin ve Diğer Yöneticilerin Görüşleri İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları

Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	t	p
Erkek	93	3.76	0.717	-1.038	0.301
Bayan	54	3.88	0.652		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 145

2.4.2.3. Cinsiyet Değişkenine Göre Finansal Sağlık Boyutuna İlişkin Devlet Okulunun Öğrenci Velilerinin ve Diğer Yöneticilerin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Finansal sağlık boyutuna ilişkin devlet okulunun dış paydaşlarından olan erkekler ve bayanların algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-96'da gösterilmektedir. Tablo-96'ya göre finansal sağlık boyutuna ilişkin görüşleri erkekler ($\bar{X}=3.55$) ve bayanlar ($\bar{X}=3.70$) katılıyorum düzeyinde kabullenmişlerdir.

Tablo 96: Cinsiyet Değişkenine Göre Finansal Sağlık Boyutuna İlişkin Velilerin ve Diğer Yöneticilerin Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları

Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	t	p
Erkek	93	3.55	0.705	-1.284	0.201
Bayan	54	3.70	0.650		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 145

Ancak yapılan analiz sonucunda finansal sağlık boyutuna ilişkin erkekler ve bayanların görüşleri arasında cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık ($t=-1.284$, $p=0.201$) bulunmamıştır. Bu veriler ışığında erkekler ve bayanların okulun finansal açıdan iyi bir itibara sahip olduğu görüşlerinde fikir birliğine vardıkları ifade edilebilir.

2.4.2.4. Cinsiyet Değişkenine Göre Çalışma Ortamı Boyutuna İlişkin Devlet Okulunun Öğrenci Velilerinin ve Diğer Yöneticilerin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Çalışma ortamı boyutuna ilişkin devlet okulunun dış paydaşlarından olan erkekler ve bayanların algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-97'de verilmiştir. Tablo-97'ye göre çalışma ortamı boyutuna ilişkin görüşleri erkekler ($\bar{X}=3.54$) ve bayanlar ($\bar{X}=3.57$) katılıyorum düzeyinde benimsemişlerdir.

Tablo 97: Cinsiyet Değişkenine Göre Çalışma Ortamı Boyutuna İlişkin Velilerin ve Diğer Yöneticilerin Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları

Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	t	p
Erkek	93	3.54	0.527	-0.391	0.696
Bayan	54	3.57	0.446		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 145

Ancak yapılan analiz sonucunda çalışma ortamı boyutuna ilişkin erkekler ve bayanların görüşleri arasında cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılığa ($t=-0.391$, $p=0.696$) rastlanmamıştır. Bu verilere göre erkekler ve bayanların okulun çalışma ortamı boyutu açısından iyi bir itibara sahip olduğu fikrinde birleştiklerini söylemek mümkündür.

2.4.2.5. Cinsiyet Değişkenine Göre Toplumsal Sorumluluk Boyutuna İlişkin Devlet Okulunun Öğrenci Velilerinin ve Diğer Yöneticilerin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Toplumsal sorumluluk boyutuna ilişkin devlet okulunun dış paydaşlarından olan erkekler ve bayanların algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-98’de gösterilmiştir. Tablo-98’e göre toplumsal sorumluluk boyutuna ilişkin görüşleri erkekler ($\bar{X}=3.59$) ve bayanlar ($\bar{X}=3.92$) katılıyorum düzeyinde kabullenmişlerdir. Ancak yapılan analiz sonucunda toplumsal sorumluluk boyutuna ilişkin erkekler ve bayanların görüşleri arasında cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık ($t=-2.786$, $p=0.006$) bulunmuştur.

Tablo 98: Cinsiyet Değişkenine Göre Toplumsal Sorumluluk Boyutuna İlişkin Velilerin ve Diğer Yöneticilerin Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları

Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	t	p
Erkek	93	3.59	0.700	-2.786	0.006*
Bayan	54	3.92	0.645		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 145

Bayanların erkeklere kıyasla toplumsal sorumluluk boyutundaki görüşlere daha olumlu yaklaşımları, sosyal konulara karşı daha duyarlı olmalarından kaynaklanmış olabilir. Diğer bir ifade ile toplumsal meselelere bayanların daha ilgili olmasından bu görüş farklılığı meydana gelmiş olabilir. Bu bilgiler ışığında bayanların, erkeklere

kıyasla okulu toplumsal sorumluluk anlayışı yönünden daha itibarlı gördüklerini ifade etmek olasıdır.

2.4.2.6. Cinsiyet Değişkenine Göre Duygusal Çekicilik Boyutuna İlişkin Devlet Okulunun Öğrenci Velilerinin ve Diğer Yöneticilerin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Duygusal çekicilik boyutuna ilişkin devlet okulunun dış paydaşlarından olan erkekler ve bayanların algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-99'da belirtilmektedir. Tablo-99'a göre duygusal çekicilik boyutuna ilişkin görüşleri erkekler ($\bar{X}=3.81$) ve bayanlar ($\bar{X}=4.12$) katılıyorum düzeyinde olumlu bulmuşlardır.

Tablo 99: Cinsiyet Değişkenine Göre Duygusal Çekicilik Boyutuna İlişkin Velilerin ve Diğer Yöneticilerin Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları

Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	t	p
Erkek	93	3.81	0.670	-2.670	0.008*
Bayan	54	4.12	0.662		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 145

Ancak yapılan analiz sonucunda duygusal çekicilik boyutuna ilişkin erkekler ve bayanların görüşleri arasında cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık ($t=-2.670$, $p=0.008$) belirlenmiştir. Yani bayanlar okulun çevrede saygınlığı, güvenilirliği ve takdir edilmesi gibi konularda daha olumlu düşüncelere sahiptir. Bu sonuçlara göre bayanların, erkeklere kıyasla devlet okulunu duygusal çekicilik yönünden daha itibarlı gördükleri söylenebilir.

2.4.2.7. Cinsiyet Değişkenine Göre Kurumsal Etik Boyuta İlişkin Devlet Okulunun Öğrenci Velilerinin ve Diğer Yöneticilerin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Kurumsal etik boyuta ilişkin devlet okulunun dış paydaşlarından olan erkekler ve bayanların algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-100'de verilmiştir. Tablo-100'e göre kurumsal etik boyuta ilişkin görüşleri erkekler ($\bar{X}=3.72$) ve bayanlar ($\bar{X}=3.78$) katılıyorum düzeyinde kabul etmişlerdir. Ancak yapılan analiz sonucunda kurumsal etik boyuta ilişkin erkekler ve bayanların görüşleri arasında cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık ($t=-0.675$, $p=0.501$) bulunmamıştır.

Tablo 100: Cinsiyet Değişkenine Göre Kurumsal Etik Boyuta İlişkin Velilerin ve Diğer Yöneticilerin Algılamaları İle İlgili Bağımsız Gruplarda t testi Sonuçları

Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	t	p
Erkek	93	3.72	0.593	-0.675	0.501
Bayan	54	3.78	0.537		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 145

Bu veriler ışığında göre erkekler ve bayanların devlet okulunu kurumsal etik boyut açısından itibarlı buldukları ifade edilebilir. Cinsiyet değişkenine göre devlet okulunun kurumsal itibarına ilişkin öğrenci velilerinin ve diğer okul yöneticilerinin algılamalarına toplu olarak bakıldığında, toplumsal sorumluluk ve duygusal çekicilik boyutu dışındaki diğer tüm boyutlardaki algılamaların kurumsal itibarın belirlenmesinde önemli bir etken olmadığı görülmüştür. Bu veriler ışığında devlet okulunun çevrede önemli bir saygınlığının olduğu ifade edilebilir.

2.4.3. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Devlet Okulunun Dış Paydaşlarının (Veliler) Kurumsal İtibara İlişkin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

2.4.3.1. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Hizmet Kalitesi Boyutuna İlişkin Devlet Okulu Öğrenci Velilerinin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Hizmet kalitesi boyutuna ilişkin devlet okulu öğrenci velilerinin algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-101'de gösterilmiştir. Tablo-101'e göre hizmet kalitesi boyutuna ilişkin görüşler, eğitim durumu ilköğretim olan veliler ($\bar{X}=3.85$), eğitim durumu ortaöğretim olan veliler ($\bar{X}=3.92$) ve eğitim durumu lisans ve üzeri olan veliler ($\bar{X}=3.80$) tarafından katılıyorum düzeyinde benimsenmiştir.

Tablo 101: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Hizmet Kalitesi Boyutuna İlişkin Velilerin Algılamaları İle İlgili Varyans Analizi Sonuçları

Eğitim Durumu	n	\bar{X}	ss	F	p
İlköğretim	34	3.85	0.709	0.306	0.737
Ortaöğretim	42	3.92	0.478		
Lisans ve Üzeri	23	3.80	0.570		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 96

Yapılan varyans analizi sonucunda öğrenci velilerinin hizmet kalitesi boyutuna ilişkin görüşleri arasında eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa

($F=0.306$, $p=0.737$) rastlanmamıştır. Bu bilgilere göre öğrenci velilerinin devlet okulunu hizmet kalitesi boyutu yönünden itibarlı buldukları söylenebilir.

2.4.3.2. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Yönetim Kalitesi Boyutuna İlişkin Devlet Okulu Öğrenci Velilerinin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Yönetim kalitesi boyutuna ilişkin devlet okulu öğrenci velilerinin algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-102’de verilmiştir. Tablo-102’ye bakıldığında yönetim kalitesi boyutuna ilişkin görüşlere, eğitim durumu ilköğretim olan velilerin ($\bar{X}=3.57$), eğitim durumu ortaöğretim olan velilerin ($\bar{X}=3.95$) ve eğitim durumu lisans ve üzeri olan velilerin ($\bar{X}=3.86$) tarafından katılıyorum düzeyinde benimsendiği görülmektedir.

Tablo 102: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Yönetim Kalitesi Boyutuna İlişkin Velilerin Algılamaları İle İlgili Varyans Analizi Sonuçları

Eğitim Durumu	n	\bar{X}	ss	F	p
İlköğretim	34	3.57	0.807	2.453	0.091
Ortaöğretim	42	3.95	0.648		
Lisans ve Üzeri	23	3.86	0.909		

* $p < 0.05$ anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 96

Yapılan varyans analizi sonucunda öğrenci velilerinin yönetim kalitesi boyutuna ilişkin görüşleri arasında eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($F=2.453$, $p=0.091$) bulunmamıştır. Be bilgilere göre velilerin okulu yönetim kalitesi boyutu yönünden itibarlı bulduklarını ifade etmek mümkündür.

2.4.3.3. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Finansal Sağlık Boyutuna İlişkin Devlet Okulu Öğrenci Velilerinin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Finansal sağlık boyutuna ilişkin devlet okulu öğrenci velilerinin algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-103’te gösterilmektedir. Tablo-103’te göre finansal sağlık boyutuna ilişkin görüşler, eğitim durumu ilköğretim olan veliler ($\bar{X}=3.57$), eğitim durumu ortaöğretim olan veliler ($\bar{X}=3.61$) ve eğitim durumu lisans ve üzeri olan veliler ($\bar{X}=3.52$) tarafından katılıyorum düzeyinde olumlu karşılanmıştır.

Tablo 103: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Finansal Sağlık Boyutuna İlişkin Velilerin Algılamaları İle İlgili Varyans Analizi Sonuçları

Eğitim Durumu	n	\bar{X}	ss	F	p
İlköğretim	34	3.57	0.707	0.109	0.897
Ortaöğretim	42	3.61	0.717		
Lisans ve Üzeri	23	3.52	0.815		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 96

Yapılan varyans analizi sonucunda öğrenci velilerinin finansal sağlık boyutuna ilişkin görüşleri arasında eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık (F=0.109, p=0.897) bulunmamıştır. Bu sonuca göre öğrenci velilerinin genel olarak, devlet okulunu finansal sağlık boyutu yönünden itibarlı gördükleri ifade edilebilir.

2.4.3.4.Eğitim Durumu Değişkenine Göre Çalışma Ortamı Boyutuna İlişkin Devlet Okulu Öğrenci Velilerinin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Çalışma ortamı boyutuna ilişkin devlet okulu öğrenci velilerinin algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-104'te belirtilmiştir. Tablo-104'e göre çalışma ortamı boyutuna ilişkin görüşler, eğitim durumu ilköğretim olan veliler (\bar{X} =3.42), eğitim durumu ortaöğretim olan veliler (\bar{X} =3.59) ve eğitim durumu lisans ve üzeri olan veliler (\bar{X} =3.45) tarafından katılıyorum düzeyinde kabullenilmiştir.

Tablo 104: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Çalışma Ortamı Boyutuna İlişkin Velilerin Algılamaları İle İlgili Varyans Analizi Sonuçları

Eğitim Durumu	n	\bar{X}	ss	F	p
İlköğretim	34	3.42	0.592	1.072	0.346
Ortaöğretim	42	3.59	0.427		
Lisans ve Üzeri	23	3.45	0.609		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 96

Yapılan varyans analizi sonucunda öğrenci velilerinin çalışma ortamı boyutuna ilişkin görüşleri arasında eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık (F=1.072, p=0.346) bulunmamıştır. Bu sonuca göre öğrenci velilerinin devlet okulunu çalışma ortamı boyutu yönünden itibarlı gördükleri ifade edilebilir.

2.4.3.5. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Toplumsal Sorumluluk Boyutuna İlişkin Devlet Okulu Öğrenci Velilerinin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Toplumsal sorumluluk boyutuna ilişkin devlet okulu öğrenci velilerinin algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-105'te verilmiştir. Tablo-105'e göre toplumsal sorumluluk boyutuna ilişkin görüşler, eğitim durumu ilköğretim olan veliler ($\bar{X}=3.74$), eğitim durumu ortaöğretim olan veliler ($\bar{X}=3.74$) ve eğitim durumu lisans ve üzeri olan veliler ($\bar{X}=3.77$) tarafından katılıyorum düzeyinde olumlu bulunmuştur.

Tablo 105: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Toplumsal Sorumluluk Boyutuna İlişkin Velilerin Algılamaları İle İlgili Varyans Analizi Sonuçları

Eğitim Durumu	n	\bar{X}	ss	F	p
İlköğretim	34	3.74	0.782	0.012	0.988
Ortaöğretim	42	3.74	0.764		
Lisans ve Üzeri	23	3.77	0.775		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 96

Yapılan varyans analizi sonucunda öğrenci velilerinin toplumsal sorumluluk boyutuna ilişkin görüşleri arasında eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($F=0.012$, $p=0.988$) bulunmamıştır. Bu bilgiler ışığında velilerin devlet okulunun toplumsal sorumluluk boyutu açısından iyi bir itibara sahip olduğu görüşünde birleştikleri söylenebilir.

2.4.3.6. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Duygusal Çekicilik Boyutuna İlişkin Devlet Okulu Öğrenci Velilerinin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Duygusal çekicilik boyutuna ilişkin devlet okulu öğrenci velilerinin algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-106'da verilmektedir. Tablo-106'ya göre duygusal çekicilik boyutuna ilişkin görüşler, eğitim durumu ilköğretim olan veliler ($\bar{X}=3.94$), eğitim durumu ortaöğretim olan veliler ($\bar{X}=4.13$) ve eğitim durumu lisans ve üzeri olan veliler ($\bar{X}=3.97$) tarafından katılıyorum düzeyinde kabullenilmiştir.

Yapılan varyans analizi sonucunda öğrenci velilerinin duygusal çekicilik boyutuna ilişkin görüşleri arasında eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($F=0.730$, $p=0.484$) belirlenmemiştir. Bu bilgilere göre öğrenci velilerinin

okulun duygusal cazibesi yönüyle iyi bir itibara sahip olduğu görüşünde mutabık kaldıkları söylenebilir.

Tablo 106: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Duygusal Çekicilik Boyutuna İlişkin Velilerin Algılamaları İle İlgili Varyans Analizi Sonuçları

Eğitim Durumu	n	\bar{X}	ss	F	p
İlköğretim	34	3.94	0.788	0.730	0.484
Ortaöğretim	42	4.13	0.667		
Lisans ve Üzeri	23	3.97	0.782		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 96

2.4.3.7. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Kurumsal Etik Boyuta İlişkin Devlet Okulu Öğrenci Velilerinin Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Kurumsal etik boyuta ilişkin devlet okulu öğrenci velilerinin algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-107’de gösterilmiştir. Tablo-107’ye göre kurumsal etik boyuta ilişkin görüşler, eğitim durumu ilköğretim olan veliler (\bar{X} =3.56), eğitim durumu ortaöğretim olan veliler (\bar{X} =3.88) ve eğitim durumu lisans ve üzeri olan veliler (\bar{X} =3.80) tarafından katılıyorum düzeyinde benimsenmiştir.

Tablo 107: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Kurumsal Etik Boyuta İlişkin Velilerin Algılamaları İle İlgili Varyans Analizi Sonuçları

Eğitim Durumu	n	\bar{X}	ss	F	p
İlköğretim	34	3.56	0.700	2.440	0.093
Ortaöğretim	42	3.88	0.583		
Lisans ve Üzeri	23	3.80	0.631		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 96

Yapılan varyans analizi sonucunda öğrenci velilerinin kurumsal etik boyuta ilişkin görüşleri arasında eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık (F=2.440, p=0.093) bulunmamıştır. Elde edilen bu verilere göre öğrenci velilerinin, devlet okulunun etik açıdan iyi bir itibara sahip olduğu hususunda görüş birliği içinde olduklarını ifade etmek olasıdır.

Eğitim durumu değişkenine göre öğrenci velilerinin devlet okulunun kurumsal itibarına ilişkin algılamalarına topluca bakıldığında, eğitim durumunun kurumsal itibarın belirlenmesinde önemli bir değişken olmadığı anlaşılmaktadır. Bununla birlikte

öğrenci velilerinin okulun kurumsal itibarıyla ilgili olumlu düşünceler içerisinde olması anlamlı bir sonuçtur.

2.5. Okul Türü Değişkenine Göre Özel Okul ve Devlet Okulunun İç ve Dış Paydaşlarının Kurumsal İtibara İlişkin Ayrı Ayrı Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

2.5.1. Okul Türü Değişkenine Göre Hizmet Kalitesi Boyutuna İlişkin Özel Okul ve Devlet Okulunun İç ve Dış Paydaşlarının Ayrı Ayrı Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Hizmet kalitesi boyutuna ilişkin özel okul ve devlet okulunun iç ve dış paydaşlarının ayrı ayrı algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-108’de gösterilmiştir. Hizmet kalitesi boyutuna ilişkin görüşler devlet okulunun iç paydaşları ($\bar{X}=3.95$) ve dış paydaşları ($\bar{X}=3.87$) tarafından katılıyorum düzeyinde benimsenmiştir. Yapılan analiz sonucunda iç ve dış paydaşların hizmet kalitesi boyutuna ilişkin görüşleri arasında okul türü değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa ($t=1.099$, $p=0.273$) rastlanmamıştır.

Tablo 108: Okul Türü Değişkenine Göre Hizmet Kalitesi Boyutuna İlişkin Özel Okul ve Devlet Okulunun İç ve Dış Paydaşlarının Ayrı Ayrı Algılamaları İle İlgili t testi Sonuçları

Okul Türü		n	\bar{X}	ss	t	p
Devlet Okulu	İç Paydaşlar	157	3.95	0.635	1.099	0.273
	Dış Paydaşlar	147	3.87	0.616		
Özel Okul	İç Paydaşlar	164	4.04	0.690	-0.525	0.600
	Dış Paydaşlar	106	4.08	0.657		

* $p < 0.05$ anlamlı

Ayrıca hizmet kalitesi boyutuna ilişkin görüşler özel okulun iç paydaşları ($\bar{X}=4.04$) ve dış paydaşları ($\bar{X}=4.08$) tarafından katılıyorum düzeyinde kabul edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda iç ve dış paydaşların hizmet kalitesi boyutuna ilişkin görüşleri arasında okul türü değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($t=-0.525$, $p=0.600$) bulunmamıştır. Bu bilgilerden yola çıkarak hem devlet okulu hem de özel okulun iç ve dış paydaşlarının okullarını hizmet kalitesi boyutu yönünden itibarlı gördükleri ifade edilebilir.

2.5.2. Okul Türü Değişkenine Göre Yönetim Kalitesi Boyutuna İlişkin Özel Okul ve Devlet Okulunun İç ve Dış Paydaşlarının Ayrı Ayrı Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Yönetim kalitesi boyutuna ilişkin özel okul ve devlet okulunun iç ve dış paydaşlarının ayrı ayrı algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-109'da belirtilmiştir. Yönetim kalitesi boyutuna ilişkin görüşler devlet okulunun iç paydaşları ($\bar{X}=3.71$) ve dış paydaşları ($\bar{X}=3.81$) tarafından katılıyorum düzeyinde olumlu bulunmuştur. Yapılan analiz sonucunda iç ve dış paydaşların yönetim kalitesi boyutuna ilişkin görüşleri arasında okul türü değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($t=-1.128$, $p=0.260$) bulunmamıştır.

Tablo 109: Okul Türü Değişkenine Göre Yönetim Kalitesi Boyutuna İlişkin Özel Okul ve Devlet Okulunun İç ve Dış Paydaşlarının Ayrı Ayrı Algılamaları İle İlgili t testi Sonuçları

Okul Türü		n	\bar{X}	ss	t	p
Devlet Okulu	İç Paydaşlar	157	3.71	0.768	-1.128	0.260
	Dış Paydaşlar	147	3.81	0.694		
Özel Okul	İç Paydaşlar	164	3.87	0.790	-1.409	0.160
	Dış Paydaşlar	106	3.99	0.568		

* $p < 0.05$ anlamlı

Ayrıca yönetim kalitesi boyutuna ilişkin görüşler özel okulun iç paydaşları ($\bar{X}=3.87$) ve dış paydaşları ($\bar{X}=3.99$) tarafından katılıyorum düzeyinde benimsenmiştir. Yapılan analiz sonucunda iç ve dış paydaşların yönetim kalitesi boyutuna ilişkin görüşleri arasında okul türü değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($t=-1.409$, $p=0.160$) belirlenmemiştir. Bu verilerden yola çıkarak her iki okulun iç ve dış paydaşlarının, kurumlarını yönetim kalitesi boyutu yönünden itibarlı buldukları söylenebilir.

2.5.3. Okul Türü Değişkenine Göre Finansal Sağlık Boyutuna İlişkin Özel Okul ve Devlet Okulunun İç ve Dış Paydaşlarının Ayrı Ayrı Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Finansal sağlık boyutuna ilişkin özel okul ve devlet okulunun iç ve dış paydaşlarının ayrı ayrı algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-110'da verilmiştir. Finansal sağlık boyutuna ilişkin görüşler devlet okulunun iç paydaşları ($\bar{X}=3.48$) ve dış paydaşları ($\bar{X}=3.61$) tarafından katılıyorum düzeyinde benimsenmiştir.

Yapılan analiz sonucunda iç ve dış paydaşların finansal sağlık boyutuna ilişkin görüşleri arasında okul türü değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($t=-1.466$, $p=0.144$) görülmemiştir. Ayrıca finansal sağlık boyutuna ilişkin görüşler özel okulun iç paydaşları ($\bar{X}=3.63$) ve dış paydaşları ($\bar{X}=3.87$) tarafından katılıyorum düzeyinde kabullenilmiştir. Yapılan analiz sonucunda iç ve dış paydaşların finansal sağlık boyutuna ilişkin görüşleri arasında okul türü değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($t=-2.208$, $p=0.028$) belirlenmiştir.

Tablo 110: Okul Türü Değişkenine Göre Finansal Sağlık Boyutuna İlişkin Özel Okul ve Devlet Okulunun İç ve Dış Paydaşlarının Ayrı Ayrı Algılamaları İle İlgili t testi Sonuçları

Okul Türü		n	\bar{X}	ss	t	p
Devlet Okulu	İç Paydaşlar	157	3.48	0.870	-1.466	0.144
	Dış Paydaşlar	147	3.61	0.687		
Özel Okul	İç Paydaşlar	164	3.63	1.007	-2.208	0.028*
	Dış Paydaşlar	106	3.87	0.590		

* $p < 0.05$ anlamlı

Bu farklılık özel okulun iç paydaşlarının finansal sağlık boyutuna ilişkin algılamaları ile ilgili puanının, dış paydaşlarının puanından daha düşük olmasından kaynaklanmaktadır. Elde edilen bu sonuç, özel okulun kurumsal itibarı açısından önemli bir bulgudur. Çünkü özellikle dış paydaşlar tarafından finansal açıdan kurumun sağlam bulunması objektif bir değerlendirme olarak kabul edilebilir. Kurumun dışındaki kişilerin okul hakkında bu şekilde olumlu düşünceleri sevindiricidir. Buna göre, özel okulun dış paydaşlarının okullarını finansal sağlık yönünden iç paydaşlara kıyasla daha itibarlı gördükleri ifade edilebilir.

2.5.4. Okul Türü Değişkenine Göre Çalışma Ortamı Boyutuna İlişkin Özel Okul ve Devlet Okulunun İç ve Dış Paydaşlarının Ayrı Ayrı Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Çalışma ortamı boyutuna ilişkin özel okul ve devlet okulunun iç ve dış paydaşlarının ayrı ayrı algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-111'de gösterilmiştir. Çalışma ortamı boyutuna ilişkin görüşler devlet okulunun iç paydaşları ($\bar{X}=3.45$) ve dış paydaşları ($\bar{X}=3.55$) tarafından katılıyorum düzeyinde benimsenmiştir. Yapılan analiz sonucunda iç ve dış paydaşların çalışma ortamı boyutuna ilişkin görüşleri arasında okul

türü değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($t=-1.461$, $p=0.145$) bulunmamıştır.

Tablo 111: Okul Türü Değişkenine Göre Çalışma Ortamı Boyutuna İlişkin Özel Okul ve Devlet Okulunun İç ve Dış Paydaşlarının Ayrı Ayrı Algılamaları İle İlgili t testi Sonuçları

Okul Türü		n	\bar{X}	ss	t	p
Devlet Okulu	İç Paydaşlar	157	3.45	0.731	-1.461	0.145
	Dış Paydaşlar	147	3.55	0.497		
Özel Okul	İç Paydaşlar	164	3.76	0.750	0.117	0.907
	Dış Paydaşlar	106	3.75	0.498		

* $p < 0.05$ anlamlı

Ayrıca çalışma ortamı boyutuna ilişkin görüşler özel okulun iç paydaşları ($\bar{X}=3.76$) ve dış paydaşları ($\bar{X}=3.75$) tarafından katılıyorum düzeyinde benimsenmiştir. Yapılan analiz sonucunda iç ve dış paydaşların çalışma ortamı boyutuna ilişkin görüşleri arasında okul türü değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($t=0.117$, $p=0.907$) belirlenmemiştir. Bu veriler ışığında her iki okulun iç ve dış paydaşlarının okulların çalışma ortamı boyutu yönünden itibarlı buldukları söylenebilir.

2.5.5. Okul Türü Değişkenine Göre Toplumsal Sorumluluk Boyutuna İlişkin Özel Okul ve Devlet Okulunun İç ve Dış Paydaşlarının Ayrı Ayrı Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Toplumsal sorumluluk boyutuna ilişkin özel okul ve devlet okulunun iç ve dış paydaşlarının ayrı ayrı algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-112'de belirtilmiştir. Toplumsal sorumluluk boyutuna ilişkin görüşler devlet okulunun iç paydaşları ($\bar{X}=3.76$) ve dış paydaşları ($\bar{X}=3.71$) tarafından katılıyorum düzeyinde benimsenmiştir.

Tablo 112: Okul Türü Değişkenine Göre Toplumsal Sorumluluk Boyutuna İlişkin Özel Okul ve Devlet Okulunun İç ve Dış Paydaşlarının Ayrı Ayrı Algılamaları İle İlgili t testi Sonuçları

Okul Türü		n	\bar{X}	ss	t	p
Devlet Okulu	İç Paydaşlar	157	3.76	0.844	0.525	0.600
	Dış Paydaşlar	147	3.71	0.696		
Özel Okul	İç Paydaşlar	164	3.84	0.864	-0.754	0.452
	Dış Paydaşlar	106	3.92	0.719		

* $p < 0.05$ anlamlı

Yapılan analiz sonucunda iç ve dış paydaşların toplumsal sorumluluk boyutuna ilişkin görüşleri arasında okul türü değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($t=0.525$, $p=0.600$) bulunmamıştır. Ayrıca toplumsal sorumluluk boyutuna ilişkin görüşler özel okulun iç paydaşları ($\bar{X}=3.84$) ve dış paydaşları ($\bar{X}=3.92$) tarafından katılıyorum düzeyinde benimsenmiştir. Yapılan analiz sonucunda iç ve dış paydaşların toplumsal sorumluluk boyutuna ilişkin görüşleri arasında okul türü değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($t=-0.754$, $p=0.452$) belirlenmemiştir.

2.5.6. Okul Türü Değişkenine Göre Duygusal Çekicilik Boyutuna İlişkin Özel Okul ve Devlet Okulunun İç ve Dış Paydaşlarının Ayrı Ayrı Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Duygusal çekicilik boyutuna ilişkin özel okul ve devlet okulunun iç ve dış paydaşlarının ayrı ayrı algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-113'te gösterilmiştir. Duygusal çekicilik boyutuna ilişkin görüşler devlet okulunun iç paydaşları ($\bar{X}=3.87$) ve dış paydaşları ($\bar{X}=3.92$) tarafından katılıyorum düzeyinde benimsenmiştir.

Tablo 113: Okul Türü Değişkenine Göre Duygusal Çekicilik Boyutuna İlişkin Özel Okul ve Devlet Okulunun İç ve Dış Paydaşlarının Ayrı Ayrı Algılamaları İle İlgili t testi Sonuçları

Okul Türü		n	\bar{X}	ss	t	p
Devlet Okulu	İç Paydaşlar	157	3.87	0.776	-0.598	0.550
	Dış Paydaşlar	147	3.92	0.681		
Özel Okul	İç Paydaşlar	164	3.98	0.932	0.272	0.786
	Dış Paydaşlar	106	3.95	0.638		

* $p < 0.05$ anlamlı

Yapılan analiz sonucunda iç ve dış paydaşların duygusal çekicilik boyutuna ilişkin görüşleri arasında okul türü değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($t=-0.598$, $p=0.550$) bulunmamıştır. Ayrıca duygusal çekicilik boyutuna ilişkin görüşler özel okulun iç paydaşları ($\bar{X}=3.98$) ve dış paydaşları ($\bar{X}=3.95$) tarafından katılıyorum düzeyinde benimsenmiştir. Yapılan analiz sonucunda iç ve dış paydaşların duygusal çekicilik boyutuna ilişkin görüşleri arasında okul türü değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($t=0.272$, $p=0.786$) belirlenmemiştir. Buna göre, hem özel okulun iç ve dış paydaşlarının hem de devlet okulunun iç ve dış paydaşlarının okullarını duygusal çekicilik yönünden itibarlı gördüklerini ifade etmek mümkündür.

2.5.7. Okul Türü Değişkenine Göre Kurumsal Etik Boyuta İlişkin Özel Okul ve Devlet Okulunun İç ve Dış Paydaşlarının Ayrı Ayrı Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Kurumsal etik boyuta ilişkin özel okul ve devlet okulunun iç ve dış paydaşlarının ayrı ayrı algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-114'te belirtilmiştir. Kurumsal etik boyuta ilişkin görüşler devlet okulunun iç paydaşları ($\bar{X}=3.60$) ve dış paydaşları ($\bar{X}=3.74$) tarafından katılıyorum düzeyinde benimsenmiştir. Yapılan analiz sonucunda iç ve dış paydaşların kurumsal etik boyuta ilişkin görüşleri arasında okul türü değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($t=-1.776$, $p=0.077$) bulunmamıştır.

Tablo 114: Okul Türü Değişkenine Göre Kurumsal Etik Boyuta İlişkin Özel Okul ve Devlet Okulunun İç ve Dış Paydaşlarının Ayrı Ayrı Algılamaları İle İlgili t testi Sonuçları

Okul Türü		n	\bar{X}	ss	t	p
Devlet Okulu	İç Paydaşlar	157	3.60	0.811	-1.776	0.077
	Dış Paydaşlar	147	3.74	0.572		
Özel Okul	İç Paydaşlar	164	3.74	0.923	-1.816	0.070
	Dış Paydaşlar	106	3.93	0.570		

* $p < 0.05$ anlamlı

Ayrıca kurumsal etik boyuta ilişkin görüşler özel okulun iç paydaşları ($\bar{X}=3.74$) ve dış paydaşları ($\bar{X}=3.93$) tarafından katılıyorum düzeyinde benimsenmiştir. Yapılan analiz sonucunda iç ve dış paydaşların kurumsal etik boyuta ilişkin görüşleri arasında okul türü değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($t=-1.816$, $p=0.070$) belirlenmemiştir. Bu sonuçlara göre her iki okul türünün iç ve dış paydaşlarının okullarını etik açıdan itibarlı gördükleri söylenebilir.

Okul türü değişkenine göre özel okul ve devlet okulunun iç ve dış paydaşlarının kurumsal itibara ilişkin ayrı ayrı algılamalarına topluca bakıldığında, kurumsal itibarın belirlenmesinde finansal sağlamlık boyutu dışındaki tüm boyutlarda okul türü değişkeninin belirleyici bir etken olmadığı anlaşılmıştır. Genel olarak her iki okulun iç ve dış paydaşları kurumsal itibarla ilgili olarak benzer görüşleri paylaşmışlar ve kendi okullarını itibarlı bulmuşlardır.

2.6. Okul Türü Değişkenine Göre Özel Okul ve Devlet Okulunun İç ve Dış Paydaşlarının Kurumsal İtibara İlişkin Toplam Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

2.6.1. Okul Türü Değişkenine Göre Hizmet Kalitesi Boyutuna İlişkin Özel Okul ve Devlet Okulunun İç ve Dış Paydaşlarının Toplam Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Hizmet kalitesi boyutuna ilişkin özel okul ve devlet okulunun iç ve dış paydaşlarının toplam algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-115'te gösterilmiştir. Hizmet kalitesi boyutuna ilişkin yapılan analiz sonucunda özel okul ve devlet okulunun iç ve dış paydaşlarının toplam algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($t=2.644$, $p=0.008$) bulunmuştur.

Tablo 115: Okul Türü Değişkenine Göre Hizmet Kalitesi Boyutuna İlişkin Özel Okul ve Devlet Okulunun İç ve Dış Paydaşlarının Toplam Algılamaları İle İlgili t testi Sonuçları

Okul Türü	n	\bar{X}	ss	t	p
Devlet Okulu	304	3.91	0.626	2.644	0.008*
Özel Okul	270	4.06	0.677		

* $p < 0.05$ anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 572

Söz konusu farklılığın özel okulun iç ve dış paydaşlarının ($\bar{X}=4.06$) hizmet kalitesine ilişkin toplam algılamaları ile ilgili puanının devlet okulunun puanından ($\bar{X}=3.91$) yüksek olmasından kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Bu sonuca göre, özel okulun iç ve dış paydaşlarının okullarını hizmet kalitesi boyutu yönünden devlet okulunun iç ve dış paydaşlarına göre daha itibarlı gördüklerini söylemek olasıdır.

2.6.2. Okul Türü Değişkenine Göre Yönetim Kalitesi Boyutuna İlişkin Özel Okul ve Devlet Okulunun İç ve Dış Paydaşlarının Toplam Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Yönetim kalitesi boyutuna ilişkin özel okul ve devlet okulunun iç ve dış paydaşlarının toplam algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-116'da belirtilmiştir. Yapılan analiz sonucunda yönetim kalitesi boyutuna ilişkin özel okul ve devlet okulunun iç ve dış paydaşlarının toplam algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa ($t=2.649$, $p=0.008$) rastlanmıştır.

Tablo 116: Okul Türü Değişkenine Göre Yönetim Kalitesi Boyutuna İlişkin Özel Okul ve Devlet Okulunun İç ve Dış Paydaşlarının Toplam Algılamaları İle İlgili t testi Sonuçları

Okul Türü	n	\bar{X}	ss	t	p
Devlet Okulu	304	3.76	0.733	2.649	0.008*
Özel Okul	270	3.92	0.732		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 572

Söz konusu farklılığın özel okulun iç ve dış paydaşlarının (\bar{X} =3.92) yönetim kalitesine ilişkin toplam algılamaları ile ilgili puanının devlet okulunun puanından (\bar{X} =3.76) yüksek olmasından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Bu sonuca göre, özel okulun iç ve dış paydaşlarının okullarını yönetim kalitesi yönünden devlet okulunun iç ve dış paydaşlarına kıyasla daha itibarlı gördüklerini söylemek olasıdır.

2.6.3. Okul Türü Değişkenine Göre Finansal Sağlık Boyutuna İlişkin Özel Okul ve Devlet Okulunun İç ve Dış Paydaşlarının Toplam Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Finansal sağlık boyutuna ilişkin özel okul ve devlet okulunun iç ve dış paydaşlarının toplam algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-117'de verilmiştir. Yapılan analiz sonucunda finansal sağlık boyutuna ilişkin özel okul ve devlet okulunun iç ve dış paydaşlarının toplam algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa (t=2.590, p=0.010) rastlanmıştır.

Tablo 117: Okul Türü Değişkenine Göre Finansal Sağlık Boyutuna İlişkin Özel Okul ve Devlet Okulunun İç ve Dış Paydaşlarının Toplam Algılamaları İle İlgili t testi Sonuçları

Okul Türü	n	\bar{X}	ss	t	p
Devlet Okulu	304	3.54	0.789	2.590	0.010*
Özel Okul	270	3.72	0.874		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 572

Söz konusu farklılığın özel okulun iç ve dış paydaşlarının (\bar{X} =3.72) finansal sağlık boyutuna ilişkin toplam algılamaları ile ilgili puanının devlet okulunun puanından (\bar{X} =3.54) yüksek olmasından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Bu sonuca bakarak, özel okulun iç ve dış paydaşlarının okullarını finansal sağlık yönünden

devlet okulunun iç ve dış paydaşlarına kıyasla daha itibarlı gördüklerini söylemek olasıdır.

2.6.4. Okul Türü Değişkenine Göre Çalışma Ortamı Boyutuna İlişkin Özel Okul ve Devlet Okulunun İç ve Dış Paydaşlarının Toplam Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Çalışma ortamı boyutuna ilişkin özel okul ve devlet okulunun iç ve dış paydaşlarının toplam algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-118’de gösterilmiştir. Yapılan analiz sonucunda çalışma ortamı boyutuna ilişkin özel okul ve devlet okulunun iç ve dış paydaşlarının toplam algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($t=4.700$, $p=0.000$) belirlenmiştir.

Tablo 118: Okul Türü Değişkenine Göre Çalışma Ortamı Boyutuna İlişkin Özel Okul ve Devlet Okulunun İç ve Dış Paydaşlarının Toplam Algılamaları İle İlgili t testi Sonuçları

Okul Türü	n	\bar{X}	ss	t	p
Devlet Okulu	304	3.50	0.630	4.700	0.000*
Özel Okul	270	3.75	0.662		

* $p < 0.05$ anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 572

Söz konusu farklılığın özel okulun iç ve dış paydaşlarının ($\bar{X}=3.75$) çalışma ortamına ilişkin toplam algılamaları ile ilgili puanının devlet okulunun puanından ($\bar{X}=3.50$) yüksek olmasından meydana geldiği anlaşılmıştır. Bu verilere göre özel okulun iç ve dış paydaşlarının okullarını çalışma ortamı yönünden devlet okulunun iç ve dış paydaşlarına kıyasla daha itibarlı gördüklerini söylemek olasıdır.

2.6.5. Okul Türü Değişkenine Göre Toplumsal Sorumluluk Boyutuna İlişkin Özel Okul ve Devlet Okulunun İç ve Dış Paydaşlarının Toplam Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Toplumsal sorumluluk boyutuna ilişkin özel okul ve devlet okulunun iç ve dış paydaşlarının toplam algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-119’da belirtilmiştir. Yapılan analiz sonucunda toplumsal sorumluluk boyutuna ilişkin özel okul ve devlet okulunun iç ve dış paydaşlarının toplam algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($t=2.051$, $p=0.041$) bulunmuştur.

Tablo 119: Okul Türü Değişkenine Göre Toplumsal Sorumluluk Boyutuna İlişkin Özel Okul ve Devlet Okulunun İç ve Dış Paydaşlarının Toplam Algılamaları İle İlgili t testi Sonuçları

Okul Türü	n	\bar{X}	ss	t	p
Devlet Okulu	304	3.74	0.775	2.051	0.041*
Özel Okul	270	3.87	0.809		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 572

Söz konusu farklılığın özel okulun iç ve dış paydaşlarının ($\bar{X}=3.87$) toplumsal sorumluluk anlayışa ilişkin toplam algılamaları ile ilgili puanının devlet okulunun puanından ($\bar{X}=3.74$) yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Tablo-112'ye göre, özel okulun iç ve dış paydaşlarının okullarını toplumsal sorumluluk anlayışı yönünden devlet okulunun iç ve dış paydaşlarına göre daha itibarlı gördükleri ifade edilebilir.

2.6.6. Okul Türü Değişkenine Göre Duygusal Çekicilik Boyutuna İlişkin Özel Okul ve Devlet Okulunun İç ve Dış Paydaşlarının Toplam Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Duygusal çekicilik boyutuna ilişkin özel okul ve devlet okulunun iç ve dış paydaşlarının toplam algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-120'de gösterilmiştir. Yapılan analiz sonucunda özel okul ve devlet okulunun duygusal çekicilik anlayışına ilişkin iç ve dış paydaşların toplam algılamaları arasında anlamlı bir farklılık ($t=1.110$, $p=0.267$) bulunmamıştır.

Tablo 120: Okul Türü Değişkenine Göre Duygusal Çekicilik Boyutuna İlişkin Özel Okul ve Devlet Okulunun İç ve Dış Paydaşlarının Toplam Algılamaları İle İlgili t testi Sonuçları

Okul Türü	n	\bar{X}	ss	t	p
Devlet Okulu	304	3.90	0.731	1.110	0.267
Özel Okul	270	3.97	0.828		

*p< 0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 572

Ancak devlet okulunun iç ve dış paydaşlarının ($\bar{X}=3.90$) toplumsal sorumluluk anlayışına ilişkin toplam algılamalarıyla ilgili puanının özel okulun ($\bar{X}=3.97$) puanıyla yakın değerlerde olması dikkat çekmektedir. Bu veriler ışığında göre, hem özel okulun hem de devlet okulunun iç ve dış paydaşlarının okullarını duygusal çekicilik yönünden itibarlı gördükleri söylenebilir.

2.6.7. Okul Türü Değişkenine Göre Kurumsal Etik Boyuta İlişkin Özel Okul ve Devlet Okulunun İç ve Dış Paydaşlarının Toplam Algılamaları İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Kurumsal etik boyuta ilişkin özel okul ve devlet okulunun iç ve dış paydaşlarının toplam algılamaları ile ilgili bulgular Tablo-121’de belirtilmiştir. Yapılan analiz sonucunda kurumsal etik boyuta ilişkin özel okul ve devlet okulunun iç ve dış paydaşlarının toplam algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($t=2.320$, $p=0.021$) görülmüştür.

Tablo 121: Okul Türü Değişkenine Göre Kurumsal Etik Boyuta İlişkin Özel Okul ve Devlet Okulunun İç ve Dış Paydaşlarının Toplam Algılamaları İle İlgili t testi Sonuçları

Okul Türü	n	\bar{X}	ss	t	p
Devlet Okulu	304	3.67	0.708	2.320	0.021*
Özel Okul	270	3.81	0.807		

* $p < 0.05$ anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 572

Söz konusu farklılığın özel okulun iç ve dış paydaşlarının ($\bar{X}=3.81$) kurumsal etik anlayışa ilişkin toplam algılamaları ile ilgili puanının devlet okulunun puanından ($\bar{X}=3.67$) yüksek olmasından ortaya çıktığı anlaşılmıştır. Tablo-114’e göre, özel okulun iç ve dış paydaşlarının okullarını kurumsal etik anlayışı yönünden devlet okulunun iç ve dış paydaşlarına göre daha itibarlı bulduklarını söylemek olasıdır.

Okul türü değişkenine göre özel okul ve devlet okulunun iç ve dış paydaşlarının kurumsal itibara ilişkin toplam algılamalarına bir bütün olarak bakıldığında kurumsal itibarın belirlenmesinde okul türü değişkeni önemli bir etken olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre kurumsal itibarın tüm boyutları dikkate alındığında özel okulun iç ve dış paydaşlarının, devlet okulunun iç ve dış paydaşlarına kıyasla kendi okullarını daha itibarlı gördüklerini ifade etmek mümkündür. Yapılan bu kıyaslama ile özel okulun iç ve dış paydaşlar nezdindeki kurumsal itibarının, devlet okuluna göre daha güçlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Devlet okulu ve özel okulun iç ve dış paydaşlarının kurumsal itibara ilişkin algılamaları toplu olarak değerlendirildiğinde; özel okulun iç ve dış paydaşlarının okullarını, devlet okulunun paydaşlarına göre daha itibarlı gördükleri söylenebilir. Bu

farklılığın sebebi araştırıldığında ise, özel okulda eğitim-öğretim yılı süresince belirli zamanlarda sosyal etkinliklerin yapıldığı anlaşılmıştır. Örneğin, yılın belirli zamanlarında ulusal nitelikli eğitim ile ilgili seminerler düzenlenmekte ve bu seminerler kamuoyuyla paylaşılmaktadır. Bunun yanında her yıl dünya kadınlar günü münasebeti ile okulda halka açık olarak mantı günü düzenlenmekte ve bu partiye tüm sosyal paydaşlar davet edilmektedir. Özel okulun, devlet okuluna kıyasla özellikle dış çevrede daha itibarlı olarak algılanmasını, belirli zamanlarda halka açık olarak yapmış olduğu bu ve benzeri sosyal etkinliklere de bağlamak mümkündür.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

1. SONUÇLAR

Kahramanmaraş il merkezindeki genel eğitim veren devlet ilköğretim okulları ile özel ilköğretim okulları arasından en çok personel sayısı kriteri dikkate alınarak seçilmiş olan Atatürk ilköğretim Okulu ve Özel Beyza İlköğretim Okulunun iç ve dış paydaşları olan toplam 102 okul yöneticisi yani müdür ve müdür yardımcısı, 57 öğretmen, 258 öğrenci, 157 öğrenci velisi üzerinde anket tekniği ile gerçekleştirilen bu araştırmada aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Özel Okulun İç Paydaşlarının (Yönetici, Öğretmen ve Öğrenci) Kurumsal İtibara İlişkin Algılamaları İle İlgili Sonuçlar

Özel okuldaki yönetici-öğretmen ve öğrencilerin hizmet kalitesi boyutuna ilişkin algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Yönetici ve öğretmenler okullarını hizmet kalitesi boyutu yönünden yeterli görürken, öğrenciler daha düşük seviyede yeterli bulmuşlardır. Diğer bir ifade ile, yönetici ve öğretmenler okullarını hizmet kalitesi boyutu yönünden öğrencilere kıyasla daha itibarlı görmektedirler.

Özel okuldaki yönetici-öğretmen ve öğrencilerin yönetim kalitesi boyutuna ilişkin algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık belirlenmiştir. Yönetici ve öğretmenler okullarının yönetim kalitesi boyutu açısından yeterli olduğunu düşünürken, öğrenciler daha düşük seviyede yeterli bulmuşlardır. Buna göre yönetici ve öğretmenlerin öğrencilere göre yönetim kalitesi boyutu açısından okullarını daha itibarlı buldukları ifade edilebilir.

Finansal sağlık boyutuna ilişkin yönetici-öğretmen ve öğrencilerin beyan ettikleri görüşler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Yönetici ve öğretmenler, okullarını finansal sağlık boyutu yönünden öğrencilere kıyasla daha yeterli görmektedirler. Bu bilgilere göre özel okuldaki yönetici ve öğretmenlerin, öğrencilere kıyasla finansal sağlık boyutu açısından okullarını daha itibarlı gördüklerini söylemek mümkündür.

Çalışma ortamı boyutuna ilişkin yönetici-öğretmen ve öğrencilerin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık belirlenmiştir. Yönetici ve öğretmenler, çalışma ortamı boyutu açısından okullarını öğrencilere kıyasla daha yeterli görmektedirler. Diğer bir ifade ile, öğrenciler çalışma ortamı boyutu açısından kendi okullarını yönetici ve öğretmenlere göre daha az itibarlı bulmaktadırlar.

Özel okuldaki yönetici-öğretmen ve öğrencilerin toplumsal sorumluluk boyutuna ilişkin algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir görüş ayrılığının olduğu görülmüştür. Yönetici ve öğretmenler toplumsal sorumluluk boyutu yönünden okullarını yeterli görürken, öğrencilerin daha eleştirel bir yaklaşım içinde oldukları görülmektedir. Yani özel okulun yönetici ve öğretmenleri, öğrencilere kıyasla toplumsal sorumluluk boyutu açısından kurumlarının daha itibarlı olduğunu düşünmektedirler.

Duygusal çekicilik boyutuna ilişkin yönetici-öğretmen ve öğrencilerin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir görüş ayrılığı bulunmuştur. Yönetici ve öğretmenler okullarının duygusal çekicilik boyutu açısından yeterli olduğunu düşünürken, öğrenciler daha düşük seviyede yeterli bulmuşlardır. Bu bilgilerden hareketle yönetici ve öğretmenlerin, öğrencilere göre duygusal çekicilik boyutu açısından okullarını daha itibarlı buldukları ifade edilebilir.

Kurumsal etik boyuta ilişkin yönetici-öğretmen ve öğrencilerin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. Yönetici ve öğretmenler kurumsal etik boyut yönünden okullarını yeterli bulurken, öğrencilerin ise daha eleştirel bir yaklaşım içinde oldukları görülmektedir. Bu sonuca göre özel okuldaki yönetici ve öğretmenlerin, kurumsal etik boyut açısından okullarını öğrencilere kıyasla daha itibarlı gördükleri söylenebilir.

Özel okulun iç paydaşlarından olan erkekler ve bayanların algılamaları toplu olarak değerlendirildiğinde, kurumsal itibarın belirlenmesinde cinsiyet değişkeninin önemli bir etken olmadığı görülmüştür. Ancak erkekler ve bayanların okulun genel olarak iyi bir itibara sahip olduğu yönünde görüş bildirdikleri anlaşılmaktadır.

Özel okulun yönetici ve öğretmenlerinin, çalışma ortamı boyutuna ilişkin algılamaları arasında mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Bu sonuca göre 11-20 yıl arası ve 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme

sahip yönetici ve öğretmenlerin, 1-11 yıl arası kıdemi olanlara kıyasla, okulu çalışma ortamı yönünden daha itibarlı buldukları ifade edilebilir.

Mesleki kıdem değişkenine göre, özel okulun kurumsal itibarına ilişkin yönetici ve öğretmenlerin algılamalarına bütün olarak bakıldığında; çalışma ortamı boyutuyla ilgili algılamalar dışında, kurumsal itibarın belirlenmesinde mesleki kıdem değişkeninin önemli bir etken olmadığı görülmüştür. Çalışma ortamı boyutu dışındaki diğer tüm boyutlarda yönetici ve öğretmenlerin benzer görüşleri paylaştıkları anlaşılmaktadır.

Hizmet kalitesi boyutuna ilişkin, özel okul öğrencilerinin algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı görüş ayrılığı bulunmuştur. 8. sınıf öğrencileri, okullarındaki eğitim öğretim hizmetinin kalitesine ilişkin görüşlere 6. ve 7. sınıf öğrencilerine kıyasla daha düşük seviyede bir katılım göstermişlerdir. Bu bilgilere göre 6. ve 7. sınıf öğrencilerinin, okullarını hizmet kalitesi boyutu açısından 8. sınıf öğrencilerine kıyasla daha itibarlı gördükleri söylenebilir.

Özel okul öğrencilerinin, yönetim kalitesi boyutuna ilişkin algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Buna göre 6. ve 7. sınıf öğrencilerinin, yönetim kalitesi boyutu yönünden 8. sınıf öğrencilerine kıyasla okullarını daha itibarlı buldukları ifade edilebilir.

Finansal sağlık boyutuna ilişkin özel okul öğrencilerinin algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir görüş ayrılığı bulunmaktadır. 8. sınıf öğrencileri, okulun finansal yönden güçlü bir yapıya sahip olması ile ilgili görüşlere karşı kararsız bir tavır takınırken; 6. sınıf öğrencileri de kararsızlığa yakın bir görüş bildirmişlerdir. Yalnızca 7. sınıf öğrencilerinin finansal sağlık boyutuna ilişkin olumlu bir düşünceye sahip oldukları anlaşılmaktadır. Buna göre 7. sınıf öğrencilerinin, finansal sağlık boyutu yönünden diğer sınıflara göre okullarını daha itibarlı buldukları söylenebilir.

Özel okul öğrencilerinin çalışma ortamı boyutuna ilişkin algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. 6. ve 8. sınıf öğrencilerinin, okulun çalışma ortamı boyutuna ilişkin görüşlere 7. sınıf öğrencilerine kıyasla daha düşük seviyede bir katılım gösterdikleri anlaşılmaktadır. Diğer bir ifade ile; 7. sınıf öğrencileri çalışma ortamı boyutu yönünden okullarını itibarlı bulmaktadırlar.

Toplumsal sorumluluk boyutuna ilişkin, özel okul öğrencilerinin algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur. 8. sınıf öğrencileri, okulun toplumsal sorumluluk anlayışına ilişkin görüşlere 6. ve 7. sınıf öğrencilerine kıyasla daha düşük seviyede bir katılım göstermişlerdir. 6. ve 7. sınıf öğrencileri, okulun toplumsal sorumluluk anlayışının yeterli bir seviyede olduğunu düşünmektedirler. Bu sonuca göre 8. sınıf öğrencilerinin okullarını toplumsal sorumluluk boyutu yönünden daha az itibarlı gördükleri söylenebilir.

Öğrencilerin duygusal çekicilik boyutuna ilişkin algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığa rastlanmıştır. 6. ve 7. sınıf öğrencileri özel okulun duygusal cazibesinin yeterliliğine ilişkin görüşlere katılım göstermişler; 8. sınıf öğrencileri ise aynı görüşleri daha düşük seviyede benimsemişlerdir. Bu sonuca göre, 6. ve 7. sınıf öğrencilerinin duygusal çekicilik boyutu yönünden okullarını itibarlı buldukları ifade edilebilir.

Özel okul öğrencilerinin, kurumsal etik boyuta ilişkin algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir görüş ayrılığı bulunmuştur. Kurumsal etik boyutla ilgili olarak 6. ve 7. sınıf öğrencileri olumlu düşünürken, 8. sınıflar bu konuda kararsız kalmışlardır. Diğer bir deyişle, 8. sınıf öğrencileri okullarını kurumsal etik boyut açısından daha az itibarlı bulmuşlardır.

Özel Okulun Dış Paydaşlarının (Diğer Yönetici ve Veli) Kurumsal İtibara İlişkin Algılamaları İle İlgili Sonuçlar

Görev değişkenine göre, duygusal çekicilik boyutuna ilişkin özel okulun öğrenci velilerinin ve diğer okul yöneticilerinin algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur. Diğer okul yöneticileri, öğrenci velilerine göre duygusal çekicilik boyutuna ilişkin görüşlere daha düşük düzeyde katılım göstermişlerdir. Bu bilgilerden öğrenci velilerinin, diğer okul yöneticilerine kıyasla özel okulu toplumsal sorumluluk boyut açısından daha itibarlı buldukları anlaşılmaktadır.

Kurumsal etik boyuta ilişkin, öğrenci velilerinin ve diğer okul yöneticilerinin algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Bu bilgiler ışığında öğrenci velilerinin, diğer okul yöneticilerine göre etik açıdan okulu daha itibarlı gördükleri söylenebilir.

Görev değişkenine göre, özel okulun kurumsal itibarına ilişkin dış paydaşların algılamalarına toplu olarak bakıldığında; duygusal çekicilik ve kurumsal etik boyutla ilgili algılamalar dışında, kurumsal itibarın belirlenmesinde görev değişkeninin önemli bir etken olmadığı anlaşılmaktadır.

Yönetim kalitesi boyutuna ilişkin, erkekler ve bayanların görüşleri arasında cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir görüş ayrılığı bulunmuştur. Bayanların, yönetim kalitesi boyutundaki görüşlere daha temkinli yaklaştıkları anlaşılmaktadır. Bu bilgiler ışığında erkeklerin, bayanlara kıyasla özel okulu yönetim kalitesi boyutu yönünden daha itibarlı bulduklarını ifade etmek mümkündür.

Özel okulun kurumsal itibarına ilişkin, öğrenci velilerinin ve diğer okul yöneticilerinin algılamalarına topluca bakıldığında; yönetim kalitesi boyutundaki algılamalar dışında kurumsal itibarın tespit edilmesinde cinsiyet değişkeninin önemli bir etken olmadığına karar verilmiştir. Buna göre erkeklerin ve bayanların özel okulun saygınlığıyla ilgili olarak olumlu düşündükleri söylenebilir.

Öğrenci velilerinin, özel okulun kurumsal itibarına ilişkin algılamaları bir bütün olarak değerlendirildiğinde; kurumsal itibarın belirlenmesinde eğitim durumu değişkeninin önemli bir unsur olmadığı anlaşılmıştır. Bu sonuca göre, öğrenci velilerinin özel okulu kurumsal açıdan itibarlı bulduklarını ifade etmek mümkündür.

Devlet Okulunun İç Paydaşlarının (Yönetici, Öğretmen ve Öğrenci) Kurumsal İtibara İlişkin Algılamaları İle İlgili Sonuçlar

Devlet okulundaki yönetici-öğretmen ve öğrencilerin, hizmet kalitesi boyutuyla ilgili algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur. Yönetici ve öğretmenler okullarını hizmet kalitesi boyutu yönünden yeterli bulurken; öğrenciler ise daha eleştirel bir gözle bakmışlardır. Diğer bir deyişle, devlet okulundaki yönetici ve öğretmenler öğrencilere kıyasla hizmet kalitesi boyutu açısından okullarını daha itibarlı bulmaktadırlar.

Finansal sağlamlık boyutuna ilişkin, yönetici-öğretmen ve öğrencilerin algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık belirlenmiştir. Yönetici ve

öğretmenler okulun finansal sağlamlık yönünden yeterli olduğunu savunurken; öğrenciler bu düşünceye daha düşük seviyede katılım göstermişlerdir.

Kurumsal etik boyuta ilişkin, yönetici-öğretmen ve öğrencilerin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir görüş ayrılığı bulunmuştur. Bu sonuca göre, devlet okulundaki yönetici ve öğretmenlerin kurumsal etik boyut açısından okullarını öğrencilere kıyasla daha saygın buldukları söylenebilir.

Görev değişkenine göre, devlet okulundaki yönetici, öğretmen ve öğrencilerin okullarının kurumsal itibarına ilişkin algılamaları topluca değerlendirildiğinde; kurumsal itibarın belirlenmesinde toplumsal sorumluluk, duygusal çekicilik, çalışma ortamı ve yönetim kalitesi boyutlarında görev değişkeninin önemli bir etken olmadığı anlaşılmaktadır.

Görev değişkenine göre, yönetim kalitesi boyutu ile ilgili olarak erkekler ve bayanların algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık belirlenmiştir. Buna göre bayanlar, erkeklere kıyasla devlet okulunun yönetim kalitesi boyutu yönünden daha itibarlı olduğunu düşünmektedirler.

Toplumsal sorumluluk boyutuna ilişkin, erkeklerin ve bayanların algılamaları arasında cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir görüş ayrılığı bulunmuştur. Bayanlar, erkeklere kıyasla okullarının toplumsal sorumluluk boyutu yönünden daha itibarlı olduğunu düşünmektedirler.

Cinsiyet değişkenine göre, iç paydaşların devlet okulunun kurumsal itibarına ilişkin algılamalarına bir bütün olarak bakıldığında; kurumsal itibarın belirlenmesinde yönetim kalitesi ve toplumsal sorumluluk boyut dışındaki diğer tüm boyutların önemli bir etken olmadığı anlaşılmaktadır.

Mesleki kıdem değişkenine göre, devlet okulunun kurumsal itibarına ilişkin yönetici ve öğretmenlerin algılamaları topluca değerlendirildiğinde; mesleki kıdem değişkeninin kurumsal itibarın belirlenmesinde önemli bir etken olmadığı görülmüştür. Kurumsal itibarın tüm boyutlarıyla ilgili olarak, yönetici-öğretmen ve öğrencilerin benzer görüşleri paylaştıkları ifade edilebilir.

Devlet okulundaki öğrencilerin, okulun hizmet kalitesine ilişkin algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. 6. ve 7. sınıf öğrencileri, okullarındaki hizmet kalitesine ilişkin görüşlere 8. sınıf öğrencilerine kıyasla daha düşük seviyede bir katılım göstermişlerdir.

Yönetim kalitesi boyutuna ilişkin, devlet okulu öğrencilerinin algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur. 8. sınıf öğrencileri okulun yönetim anlayışıyla ilgili olarak olumlu düşünürken; 6. ve 7. sınıf öğrencileri bu görüşe daha düşük düzeyde katılım göstermişlerdir.

Devlet okulu öğrencilerinin, finansal sağlık boyutuna ilişkin algılamaları arasında anlamlı bir görüş ayrılığı tespit edilmiştir. Buna göre, 8. sınıf öğrencilerinin okullarını finansal sağlık boyutu yönünden 6. ve 7. sınıflara kıyasla daha itibarlı gördükleri ifade edilebilir.

Çalışma ortamı boyutuna ilişkin, devlet okulu öğrencilerinin algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu bilgilerden 6. ve 7. sınıf öğrencilerinin okulun çalışma ortamı boyutu ile ilgili görüşlere, 8. sınıf öğrencilerine göre daha düşük düzeyde katılım gösterdikleri anlaşılmaktadır.

Devlet okulu öğrencilerinin, toplumsal sorumluluk boyutuna ilişkin algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık belirlenmiştir. 6. ve 8. sınıf öğrencileri okulun toplumsal sorumluluk anlayışının yeterli bir seviyede olduğunu düşünürken; 7. sınıf öğrencileri ise bu konuda kararsız kalmışlardır.

Duygusal çekicilik boyutuna ilişkin, devlet okulu öğrencilerinin algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu bilgilerden hareketle, 6. ve 8. sınıf öğrencilerinin okulun duygusal cazibesi ile ilgili görüşlere katılım gösterdikleri; 7. sınıf öğrencilerinin ise aynı görüşlere daha düşük bir düzeyde katıldıkları söylenebilir.

Devlet okulu öğrencilerinin, kurumsal etik boyuta ilişkin algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Söz konusu farklılık, 8. sınıf öğrencilerinin bu görüşe katılmasından; 6. ve 7. sınıf öğrencilerinin ise okulun kurumsal etik anlayışıyla ilgili görüşlere karşı kararsız bir tavır takınmasından ortaya çıkmıştır.

Devlet Okulunun Dış Paydaşlarının (Diğer Yönetici ve Veli) Kurumsal İtibara İlişkin Algılamaları İle İlgili Sonuçlar

Devlet okulu öğrenci velilerinin ve diğer okul yöneticilerinin, duygusal çekicilik boyutuna ilişkin algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Devlet okulunun duygusal çekiciliğine yönelik görüşler öğrenci velileri tarafından daha olumlu bulunmuştur.

Devlet okulunun kurumsal itibarıyla ilgili dış paydaşların algılamalarına görev değişkenine göre bir toplu olarak bakıldığında, kurumsal itibarın belirlenmesinde duygusal çekicilik boyutu dışındaki diğer tüm boyutlarda görev değişkeninin önemli bir etken olmadığına karar verilmiştir.

Toplumsal sorumluluk boyutuna ilişkin, erkekler ve bayanların görüşleri arasında cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur. Bayanlar erkeklere kıyasla toplumsal sorumluluk boyutundaki görüşlere daha olumlu yaklaştıkları söylenebilir.

Erkekler ve bayanların, duygusal çekicilik boyutuna ilişkin görüşleri arasında cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir görüş ayrılığı belirlenmiştir. Bayanların erkeklere nazaran okulun duygusal çekiciliğiyle ilgili görüşlere daha olumlu baktıkları anlaşılmaktadır.

Devlet okulunun kurumsal itibarına ilişkin, öğrenci velilerinin ve diğer okul yöneticilerinin algılamalarına cinsiyet değişkenine göre topluca bakılarak; toplumsal sorumluluk ve duygusal çekicilik boyutu dışındaki diğer tüm boyutlardaki algılamaların kurumsal itibarın belirlenmesinde önemli bir etken teşkil etmediği ifade edilebilir.

Öğrenci velilerinin, devlet okulunun kurumsal itibarına ilişkin algılamaları eğitim durumu değişkenine göre bir bütün olarak değerlendirildiğinde ise, kurumsal itibarın belirlenmesinde eğitim durumu değişkeninin önemli bir etken olmadığı anlaşılmaktadır.

Özel Okul ve Devlet Okulunun İç ve Dış Paydaşlarının Kurumsal İtibara İlişkin Ayrı Ayrı Algılamaları İle İlgili Sonuçlar

Özel okulun iç ve dış paydaşlarının, finansal sağlamlık boyutuna ilişkin görüşleri arasında okul türü değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Bu sonuca göre, özel okulun dış paydaşlarının okulu finansal sağlamlık boyutu yönünden, iç paydaşlara kıyasla daha itibarlı bulduklarını söylemek olasıdır.

Özel okul ve devlet okulunun iç ve dış paydaşlarının, kurumsal itibara ilişkin ayrı ayrı algılamaları okul türü değişkenine göre bütün olarak değerlendirildiğinde; kurumsal itibarın belirlenmesinde finansal sağlamlık boyutu dışındaki tüm boyutlarda okul türü değişkeninin belirleyici bir etken olmadığı anlaşılmaktadır.

Özel Okul ve Devlet Okulunun İç ve Dış Paydaşlarının Kurumsal İtibara İlişkin Toplam Algılamaları İle İlgili Sonuçlar

Özel okul ve devlet okulunun iç ve dış paydaşlarının, hizmet kalitesi boyutuna ilişkin toplam algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir görüş ayrılığı bulunmuştur. Bu bilgilerden yola çıkarak, özel okulun iç ve dış paydaşlarının okullarını hizmet kalitesi boyutu yönünden devlet okulunun iç ve dış paydaşlarına göre daha itibarlı bulduklarını ifade etmek mümkündür.

Özel okul ve devlet okulunun iç ve dış paydaşlarının, yönetim kalitesi boyutuna ilişkin toplam algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Buna göre, özel okulun iç ve dış paydaşlarının okullarını yönetim kalitesi boyutu açısından devlet okulunun iç ve dış paydaşlarına nazaran daha itibarlı gördükleri anlaşılmaktadır.

Özel okul ve devlet okulunun iç ve dış paydaşlarının, finansal sağlamlık boyutuna ilişkin toplam algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Buradan hareketle; özel okulun iç ve dış paydaşlarının okullarını finansal sağlamlık boyutu yönünden, devlet okulunun iç ve dış paydaşlarına kıyasla daha itibarlı buldukları ifade edilebilir.

Özel okul ve devlet okulunun iç ve dış paydaşlarının, çalışma ortamı boyutuna ilişkin toplam algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık

belirlenmiştir. Bu sonuca bakılarak, özel okulun iç ve dış paydaşlarının okullarını çalışma ortamı boyutu açısından, devlet okulunun iç ve dış paydaşlarına göre daha itibarlı gördüklerini söylemek olasıdır.

Özel okul ve devlet okulunun iç ve dış paydaşlarının, toplumsal sorumluluk boyutuna ilişkin toplam algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir görüş ayrılığı bulunmuştur. Özel okulun iç ve dış paydaşları, devlet okulunun iç ve dış paydaşlarına göre okullarının toplumsal sorumluluk anlayışı yönünden daha itibarlı olduğunu düşünmektedirler.

Özel okul ve devlet okulunun iç ve dış paydaşlarının, duygusal çekicilik boyutuna ilişkin toplam algılamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Özel okul ve devlet okulunun iç ve dış paydaşlarının, kurumsal etik boyuta ilişkin toplam algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmüştür. Buradan yola çıkarak, özel okulun iç ve dış paydaşlarının devlet okulunun iç ve dış paydaşlarına göre okullarını kurumsal etik boyut yönünden daha itibarlı gördükleri ileri sürülebilir.

İtibarın olumlu etkilerinden birisi de, bilinçli müşterilerin kurumu daha çok tercih etmelerine katkı yapmasıdır. Bu bağlamda özel okul ve devlet okulu kıyaslandığında, özel okulun öğrenci velilerinin (lisans ve üzeri: %75.86), devlet okulundakilere (lisans ve üzeri: %23.23) kıyasla daha yüksek düzeyde eğitim almış oldukları anlaşılmaktadır. Buradan hareketle eğitimin önemine inanan, bilinçli ve yüksek seviyede eğitim görmüş öğrenci velilerinin, çocuklarını özel okula gönderme eğiliminde oldukları ifade edilebilir.

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE İTİBAR YÖNETİMİ (Model Önerisi)

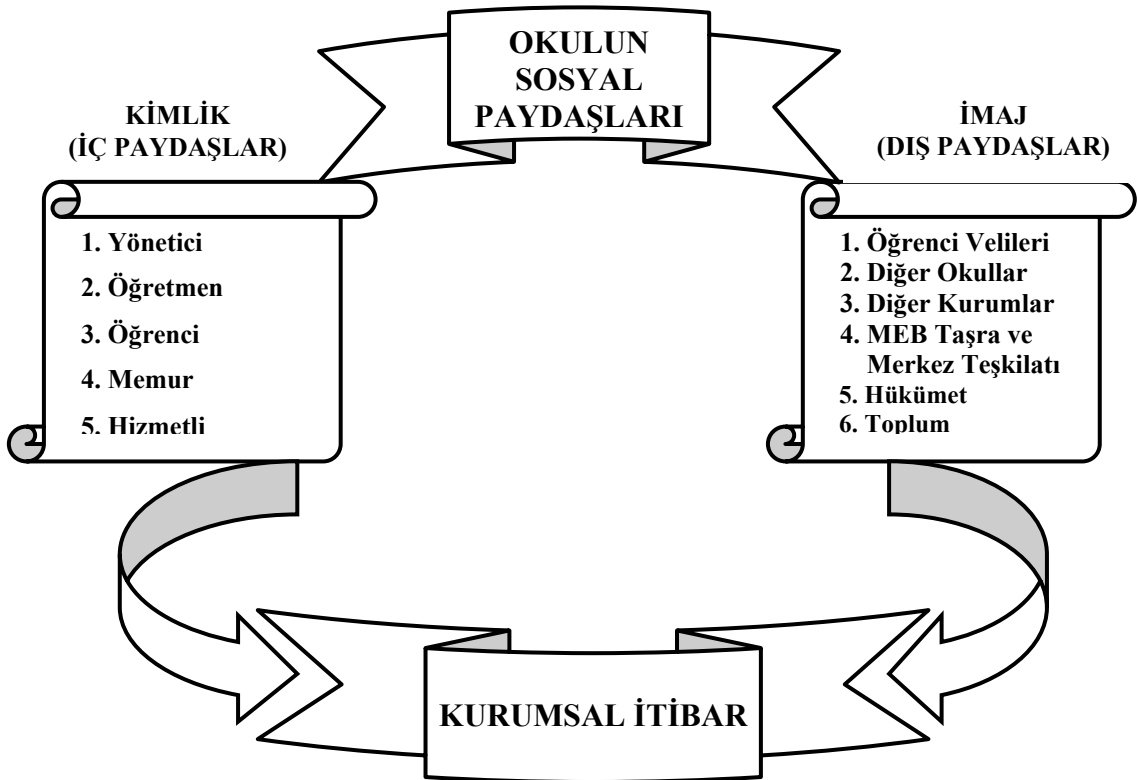
İtibar yönetimi konusunu eğitimle doğrudan ilişkili olarak işleyen herhangi bir çalışmanın bulunmaması nedeniyle bu alana katkı yapabilmek amacıyla araştırma sonuçlarından, yurtiçinde ve yurtdışında kurumsal itibar konusunda yapılmış olan araştırmalardan yola çıkarak eğitim örgütlerine özgü yeni bir itibar yönetimi modeli geliştirilmiştir. Önerilen bu model kesin bir kalıp olmayıp, eğitimde itibar yönetimi konusunda yapılacak olan diğer araştırmalarla da desteklenerek geliştirilebilecek bir strateji olarak algılanmalıdır. Eğitim örgütlerinde itibar yönetimi modeli bu alanda atılmış yeni ve özgün bir adımdır. Bu çalışmanın daha sonraki araştırmalara ışık tutacağı ümit edilmekte ve alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

İtibar, bir kişiye veya nesneye dışarıdan yani toplum tarafından gösterilen saygı, hürmet anlamında kullanılmaktadır (Marconi, 2001: 20). Eğitim kurumları açısından düşünüldüğünde ise iyi bir itibarın, iç ve dış paydaşların sempatisini kazanmada ve okulun iş sonuçları üzerinde etkisinin olduğu ifade edilebilir. Diğer örgütlerde olduğu gibi bir hizmet örgütü olan eğitim kurumları açısından da itibar çok önemli bir varlıktır. Eğitim kurumlarının itibarı güvene dayalı işbirliği sonucunda teşekkül etmekte ve olası bir güven bunalımı sonucunda itibar tahrip olabilmektedir. Bu nedenle okul ile tüm sosyal paydaş grupları arasında güvene dayalı bir işbirliğinin tesis edilmesi kurumsal itibar açısından önemlidir. Eğitim örgütlerinin itibarını, kimlik ve imaj olarak iki bölümde incelemek olasıdır.

Kimlik ve imaj, itibar yönetiminin en önemli iki boyutudur ve aralarında mantıklı bir bağ vardır. (Schultz & Werner, 2005). Her örgütün kârlılığını devam ettirebilmesi için iyi imaja ihtiyacı vardır. İmajın oluşması belirli bir süreci ve iyi yönetilmeyi gerektirir. Kuvvetli ve kalıcı imaj oluşturulmasında örgütün kendi hakkındaki öz düşüncesi önemlidir (Srinivasan, 1998; Gümüş, 1999:124-125). İmaj; bir örgütün dış paydaşlar yani müşteriler, tedarikçiler, hükümet temsilcileri, medya, toplum tarafından nasıl algılandığıdır (Davies *et al.* 2003: 25; Gopalakrishnan, 2000). Kimlik ise, bir örgütün içeride, çalışanlar tarafından nasıl görüldüğü ile ilgili bir kavramdır (Davies *et al.* 2003: 25-26). Kurumsal itibar bu iki kavramı da kuşatır, hatta ötesine geçer. İş paydaşlarının örgüte ilişkin zaman içinde oluşan kimlik, imaj, algılayış, inanç ve deneyimlerini yansıtır. (<http://www.stratejifokus.com>). Kimliğin imajı etkilediği; buna paralel olarak çalışanların kurumlarına ilişkin görüşlerinin müşterilerin

de görüşünü etkileyeceğini belirtmektedir. Müşterilerle doğrudan temasın olduğu örgütlerde, müşterilerle yüz yüze olan çalışanların görüşleri muhtemelen müşterileri daha çok etkileyecektir (Davies *et al.* 2003: 37-38).

Bir okulun yönetiminde rol oynayan öğeler **iç ve dış** olmak üzere ikiye ayrılabilir. İç öğeler yöneticiler, öğrenciler, memurlar ve diğer personel olarak gruplandırılırken; dış öğeler ise ana-baba, çevre baskı grupları ve liderleri, yönetim yapısı, iş piyasası ve merkez örgütü olarak ifade edilmektedir (Bursalıoğlu, 2000: 39). Şekil 16'da okulun sosyal paydaşları ile kurumsal itibar arasındaki ilişki anlatılmaktadır. Bu bağlamda eğitim kurumları açısından sosyal paydaş kavramı şöyle ifade edilebilir: Doğrudan veya dolaylı olarak eğitim kurumunu etkileyen aynı zamanda eğitim örgütünün faaliyetlerinden etkilenen birey yada kurumlardır. Kurumsal itibar, hem kimliği hem de imajı kapsamaktadır.



Şekil 16. Sosyal Paydaşlar ile Kurumsal İtibar Arasındaki İlişki

Eğitim örgütleri açısından itibarın inşası, korunması ve güçlendirilmesi sürecinde iki unsurun kurumsal itibar üzerinde etkili olduğu ifade edilebilir. Bu unsurlar okulun itibarını etkileyen ve itibardan doğrudan etkilenen sosyal paydaşlar yani **iç ve dış** paydaş gruplarıdır. Buradan hareketle eğitim kurumlarının **iç paydaşlarını;**

yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler, memur ve hizmetliler olarak sınıflandırmak mümkündür. İç paydaşlar okulun itibarına etki eden en önemli grup, diğer bir ifade ile kurumsal kimlik olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü okulun müşterileri ile yani dış paydaşlarla direkt temas halindedirler ve bunların olumlu yada olumsuz bütün davranışları kurumsal itibar üzerinde önemli etkiye sahiptir.

Okulun iç paydaşlarını sınıflandırırken, öğrenciler de bu kategoriye dahil edilmiştir. Aslında öğrenciler okulun eğitim-öğretim hizmetinden yararlanan dış müşterileri gibi algılansa da; öğretim yılı boyunca yani 180 işgünü okul çalışanlarıyla birlikte aynı çatı altında örgütsel iklimi teneffüs etmekte en az yönetici, öğretmen ve diğer çalışanlar kadar okulun itibarını etkilemekte ve kurumsal itibardan etkilenmektedir. Bu sebepten dolayı öğrencilerin eğitim-öğretim hizmetinden yararlanan dış müşteriler kategorisi yerine, iç paydaşlar grubunda değerlendirilmesi daha uygun görülmüştür.

Çalışanların ve çalışan yakınlarının örgütün en önemli sosyal paydaşı olduğu ifade edilmektedir. Kurumsal itibarı etkileyen ve kurumsal itibardan etkilenen kişi ve kurumlar arasında çalışanların önemli bir yeri vardır ve bu önem zamanla daha da öne çıkmaktadır (Dörtok, 2004: 14). Yapılan araştırmalar çalışanların, kurumsal itibarı etkileyen en önemli paydaşlar olduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle iç paydaşların bireysel ve mesleki beklentilerinin karşılanması kurumsal itibar açısından önemlidir. Okulun eğitiminden memnun olan herhangi bir sosyal paydaş bu memnuniyetini diğerleriyle paylaştığında kurumun itibarının toplum nezdinde yükselmesini sağlayabilecektir. Tersine durum söz konusu olduğunda yani paydaşların memnuniyetsizliğini dış çevrede ifade etmeleri itibarı zedeleyebilecektir. Okul çalışanları ve öğrenciler dış çevrede okulun elçisi gibidirler. Dış paydaşlarla sürekli olarak temas halinde oldukları için onların tutum ve davranışlarının okulun toplum nezdindeki saygınlığının belirlenmesinde önemli etkisi bulunmaktadır. Ayrıca eğitim örgütlerindeki iç paydaşların memnuniyeti ile okulun itibarı arasında sıkı bir ilişkinin olduğu diğer bir deyişle müşteri memnuniyetiyle kurumsal itibar arasında paralellik olduğu ifade edilebilir. İç paydaşların yani yönetici, öğretmen, öğrenci ve diğer çalışanların kurumla ilgili duygu, düşünce ve algılamaları kurumsal kimliği oluşturmakta ve kurumsal kimlik okulun itibarını doğrudan etkilemektedir.

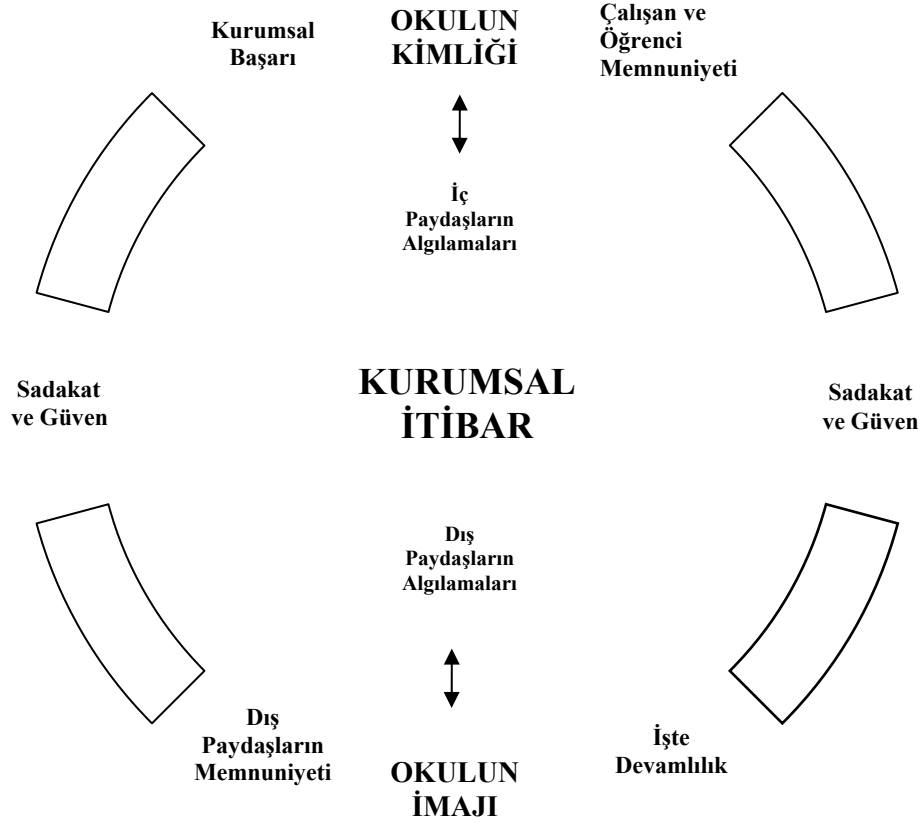
Eğitim örgütlerinin itibarını etkileyen dış paydaşların kurumla ilgili izlenimleri ise kurumsal imajı oluşturmaktadır. Okulun **dış paydaşlarını** şu şekilde sınıflandırmak mümkündür: Öğrenci velileri ve oluşturdukları örgütler, diğer okullar ve çalışanları, diğer kurumlar (iş dünyası, diğer meslek kuruluşları, sivil toplum örgütleri, tıp dünyası, toplumdaki düşünce liderleri ve oluşturdukları örgütler v.s.), M.E.B. taşra ve merkez teşkilatı, hükümet ve toplumdur.

Okulun dış paydaşları arasında kurumsal itibarı etkileyen ve itibardan etkilenen en önemli grubun öğrenci velileri olduğu söylenebilir. Okulda verilen eğitimin nitelikli olması, dolayısıyla öğrenci başarısı öğrenci yakınları tarafından beklenen ve arzulanan bir kriter olup onların okula bakışını şekillendirmektedir. Okul fiziksel ve diğer imkanlar yönünden ne kadar yeterli olursa olsun, okulda nitelikli bir eğitim verilmiyor ve öğrenciler başarısız oluyorsa olumlu bir itibardan söz edilemez. Öğrenci yakınları ve diğer dış paydaşlar, eğitim kurumlarından öğrencilerin en iyi şekilde yetiştirilerek topluma kazandırılmasını beklemektedirler. Bu beklentiyi karşılayamayan okulların sosyal paydaşlar nezdinde iyi bir itibara sahip olması olası değildir. Çünkü sosyal paydaşlar eğitim örgütünü duygu, düşünce ve izlenimlerine göre değerlendirmektedir. Paydaşların izlenimlerinin olumsuz olması kurumsal itibar açısından potansiyel bir tehlike arz etmektedir.

Eğitim örgütleri açısından düşünöldüğünde kurumsal kimlik, eğitim örgütlerinin iç paydaşlar tarafından nasıl algılandığını anlatmaktadır. Yani öğretmenlerin, yöneticilerin, öğrencilerin ve diğer çalışanların okul hakkındaki düşüncelerinden oluşmaktadır. İmaj kavramı, eğitim örgütlerinin dış paydaşlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgili olup öğrenci velileri, uzman kişiler, toplum gibi dış paydaşların eğitim kurumu ile ilgili duygu, düşünce ve izlenimlerinden oluşmaktadır. Kurumsal itibar ise, i ve dış paydaşların eğitim örgütü ile ilgili toplam algılamalarından oluşan kolektif kavramdır. Diğer bir ifade ile sosyal paydaşların (i ve dış paydaş) eğitim kurumlarıyla ilgili süzölmüş görüşlerinden teşekköl etmektedir. Kimlik ve imaj, kurumsal itibarın en önemli iki unsurudur. Bu unsurlar arasındaki uyumun tutarlı ve güvenilir olması kurumsal itibarı güçlendirmektedir.

şekil 17'de eğitim örgütlerinde itibarın oluşumu ve etki alanı yani kurumsal itibar döngüsü anlatılmaktadır. Eğitim örgütlerinde kurumsal itibar döngüsü şöyle

açıklanabilir: Okulun kurumsal itibarı kimlik ve imaj gibi iki farklı unsurdan teşekkül etmektedir. Okulun kimliği, iç paydaşların (yönetici, öğretmen, öğrenci ve diğer çalışanlar) kuruma ilişkin duygu ve düşüncelerinden oluşmakta; kurumsal imaj ise, okulun dış paydaşların (öğrenci velileri, toplum v.b.) izlenimlerinden meydana gelmektedir. Bu bağlamda, okulun kurumsal itibarının iç ve dış paydaşların algılamalarının bileşkesinden teşekkül ettiği söylenebilir.



Kaynak: Schultz & Werner, 2005'ten uyarlanmıştır.

Sekil 17. Eğitim Örgütlerinde Kurumsal İtibar Döngüsü

Okul yönetiminden, eğitim hizmetinden, okulun fiziksel imkanlarından memnun olan iç paydaşların yani çalışanlar ve öğrencilerin okulla ilgili olumlu düşünceler içinde olması, kuruma olan güveninin ve sadakatının gelişerek örgütsel hedefler doğrultusunda faaliyet göstermesi beklenebilir. Buna paralel olarak, dış paydaş gruplarının da memnuniyeti sağlanarak dış çevrede olumlu bir imaj tesis edilebilir. Eğitim örgütünün faaliyetlerinden hoşnut olan dış paydaşların okula olan güveni ve sadakati artarak kurumsal başarıyı etkileyecektir. Okulun kimliği ile imajı arasındaki etkileşimin uyumlu ve güvenli olması kurumsal itibarı güçlendirecektir.

Örgütün en önemli değeri olan itibarının iyi yönetilememesi yöneticilerin bu konudaki eğitimsizliğinden kaynaklanmaktadır. Kurumsal itibara zarar verecek birçok tehdit itibar yönetimi konusunda iyi bir eğitim almakla önlenabilir (Binneman, 2002). Kurumsal itibar bir örgüte karşı paydaşların kolektif fikri, sosyal çevrenin genel bir bakış açısı olarak tanımlanmaktadır (Nakra, 2001: 402; Connolly, 2002). İtibar yönetimi sadece örgütün, paydaşlarıyla ilgili olan algıları yönetmeyi değil, bunun yanında örgütsel sürecin de revize edilerek geliştirilmesini kapsamaktadır.

Eğitim örgütleri açısından itibar yönetimini; okulun iç ve dış paydaşlarının kurumla ilgili algılamalarının kontrol edilmesi ve örgütsel hedeflere adapte edilerek yönlendirilmesi çabaları olarak ifade etmek mümkündür. Ayrıca itibar yönetimi, işlevsel bir iletişim planı vasıtasıyla sosyal paydaşların okuldan beklentilerinin belirlenerek bireysel ve örgütsel hedeflerin örtüştürülmesine olanak tanıyan bir yönetim stratejisi olarak tanımlanabilir.

Eğitim örgütlerinin itibarı soyut bir değer olmakla birlikte kurumsal başarıyı doğrudan etkilemektedir. Kurumsal itibar, iç ve dış paydaş gruplarının algılamalarından teşekkül ettiği için, söz konusu algılamaların okulun hedefleri doğrultusunda yönetilmesi ve yönlendirilmesi gerekmektedir. Gerek iç paydaşların gerekse dış paydaşların okulun itibarına yönelik izlenimleri farklıdır. Çünkü her bireyin yaşam felsefesi, eğitimi ve geçmiş yaşantıları birbirinden farklıdır. Bu durum bireylerin belirli olaylar karşısında farklı tepkiler vermesine yol açmaktadır. Kurum içinde ve dışında güçlü bir itibar oluşturabilmek amacıyla sosyal paydaşların duyuğu ve düşüncelerinin etkili bir şekilde yönetilmesi bununla birlikte örgütsel sürecin revize edilerek aksaklıkların giderilmesi gerekmektedir. Eğitim örgütlerinde etkili bir itibar yönetimi stratejisi ile sosyal paydaşların zihinlerinde oluşabilecek olumsuz algılamalar giderilerek kurum içinde ve dışında sağlam bir itibarın inşa edilmesi olasıdır.

Eğitim örgütleri toplumsal kurumlardır. Okullar toplum içinde faaliyet gösterdikleri için sosyal paydaşların örgütle ilgili izlenimlerinin yönetilmesi; kurumsal itibarın inşası, korunması ve geliştirilebilmesi için gerekli bir stratejidir. Okulun mevcut ve gelecekteki pozisyonundan doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen paydaşların beklentilerinin doğru olarak tespit edilerek bu gereksinimlerin karşılanması okulun kamuoyu nezdindeki itibarının güçlenmesine katkı sağlayacaktır. Okulların iki türlü

itibarının olduğunu ifade etmek mümkündür. Birincisi; okulun iç paydaşlarının yani yönetici, öğretmen, öğrenci, diğer memur ve hizmetlilerin kurum hakkındaki duyu, düşünce ve izlenimlerinden oluşan okulun (kimlik) iç itibarıdır. Kurumsal itibarına önem veren okulların iç itibarına yatırım yapmaları ve bunu etkili bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir. Bu nedenle iç paydaşların bireysel ve mesleki beklentilerinin karşılanarak onların memnuniyeti sağlanmalıdır. Çünkü iyi bir iç itibar olmadan iyi bir dış itibar inşa edilemez. İkinci olarak; okulun dış paydaşlarının algılamalarından oluşan dış itibardan (imaj) söz edilebilir. Eğitim kurumları bir hizmet örgütü olup girdisi ve çıktısı insandır yani öğrencilerdir. Eğitim kurumlarındaki ürün ve hizmet kalitesi, iç ve dış müşteriler tarafından beklenen ve arzulanan bir kriterdir. Öğrenci velileri ve yakınları daha genel anlamda kamuoyu kurumsal başarıyı okullardan beklemektedirler. Kamuoyu okullardan öncelikle öğrencilerin iyi bir insan, iyi bir yurttaş ve iyi bir meslek sahibi olabilmeleri için nitelikli bir eğitim almalarını beklemektedir. Okulların toplum nezdinde iyi bir itibara sahip olabilmeleri kamuoyunun bu ve benzeri beklentilerini karşılamalarıyla mümkün görülmektedir.

İtibarına önem veren örgütler kriz yönetimine de önem vermelidirler. Kriz dönemlerinde dikkat edilmesi gereken en önemli konu, sakin bir şekilde oturup durum değerlendirmesi yapmaktır. Eğitim örgütlerinde, iç ve dış paydaşlardan kaynaklanabilecek krizler örgütsel sürece ve kurumsal itibara zarar verebilmektedirler. Okullarda yönetici, öğretmen, öğrenci veya diğer personelden kaynaklanan krizler olabileceği gibi öğrenci yakınlarından, dış çevreden kaynaklanan krizler olabilmektedir. Eğitim örgütlerinin karşılaşılabileceği muhtemel risklerden bazıları şunlardır: Okulların, insan kaynaklı olmayan olaylarla karşılaşması (deprem, sel v.b. doğal afetler) olasıdır. Okulun itibarının çalışan, öğrenci veya dış çevre kaynaklı sorunlar nedeniyle zedelenme ihtimali her zaman mevcuttur. Örneğin okulun iş atmosferinden, çalışma koşullarından veya yönetimden hoşnut olmayan herhangi bir çalışan, bu memnuniyetsizliğini dış çevrede dile getirdiği takdirde itibar erozyonu kaçınılmazdır. Eğitim örgütlerinde öğrenci veya velilerden kaynaklanan sorunlar da okulun itibarına zarar verebilmektedir.

Okullarda sosyal paydaşlarla bağlantılı olarak ortaya çıkabilecek krizlerin başlıca sebeplerinden birisi işlevsel bir iletişim planının olmamasıdır. Muhtemel bir kriz anında olaya müdahale edecek en yetkili merci öncelikle okul yönetimidir. Okulun itibarını zedeleyebilecek bir risk unsuru her zaman mevcuttur ve bu riskler gerekli

önlemler alınmadığı takdirde krize davetiye çıkarılmış demektir. Eğitim kurumlarında ortaya çıkabilecek bir kriz ortamı örgütün işleyişine ve örgütsel sürece zarar verebileceği gibi, okul ortamında var olan iklimi de bozabilmektedir. Böyle bir kaos ortamında çalışanlar arasındaki duygusal bağ zayıflayarak motivasyonları olumsuz yönde etkilenebilir.

Eğitim örgütlerinde meydana gelebilecek olası bir kriz anında öncelikle iç ve dış paydaşlar ile örgüt arasındaki güven ortamı tesis edilmelidir. Ayrıca yaşanabilecek en kötü durum hesap edilerek etkili bir kriz yönetimi programı hazırlanmalıdır. Bu amaçla her okulda acil durumlara zamanında müdahale edebilecek belirli yetki ve sorumluluklarla donatılmış bir kriz yönetimi takımının oluşturulması kurumsal itibarın korunması açısından gerekli bir stratejidir.

Yapılan araştırmalar farklı paydaş gruplarının kurumsal itibarın farklı unsurlarını tercih ettiklerini ve öncelik verdiklerini göstermektedir. Örneğin, yatırımcılar açısından yönetim kalitesi ve ekonomik performans daha önemli bir unsur iken; müşteriler açısından ürün ve hizmetlerin kalitesi, müşteri hizmetleri en önemli öncelikler arasında gelmektedir (Brotzen, 1999: 54). Bu bağlamda itibarın ana kriterleri şu başlıklar altında toplanabilir: Ürün ve hizmet kalitesi, yönetim kalitesi, finansal sağlamlık, çalışma ortamı, duygusal çekicilik, sosyal sorumluluk, kurumsal etik (Bromley, 1993: 175-176; <http://www.harrisinteractive.com>; <http://www.morrisseyco.com/survey>; CSR Magazine, 2003). Kurumsal itibar konusunda yapılan araştırmalar incelendiğinde (Westcott, 2005; CSR Magazine, 2003; <http://www.harrisinteractive.com>) örgütlerin itibarının belirlenmesinde bu ve benzeri kriterlerin baz alındığı görülmektedir.

Eğitim kurumlarının örgütsel hedeflere ulaşabilmesinin ön koşullarından biri hatta en önemlisi sosyal paydaşlar nezdinde sağlam bir itibara sahip olmasıdır. Buradan hareketle okulun kurumsal itibarının çeşitli unsurların bileşkesinden meydana geldiğini ifade etmek mümkündür. Bu unsurlar; hizmet kalitesi, yönetim kalitesi, finansal sağlamlık, çalışma ortamı, toplumsal sorumluluk, duygusal çekicilik, kurumsal etik olarak yedi üst boyut halinde incelenebilir.

1. Eğitim-Öğretim Hizmetinin Kalitesi

Ürün ve hizmetlerin kalitesi müşterilerin beklentilerine cevap vermelidir (Brady, 2005). Hizmet kalitesi; okullarda verilen eğitim-öğretim hizmetinin nitelikli

olması, kurum çalışanlarının bireysel ve mesleki yönden donanımlı olmaları gibi kriterleri kapsamaktadır. Okulların sunmuş olduğu eğitim-öğretim hizmetinin niteliğinden hoşnut olan sosyal paydaşların kurumla aralarındaki duygusal bağ güçlenecek, bu durum okulun çevredeki saygınlığının artmasına katkı sağlayacaktır.

Bulunduğu çevrede iyi bir itibara sahip olan bir okulun, öncelikle toplum nezdindeki saygınlığı artacaktır. Eğitim örgütlerinde itibarı inşa etmek için öncelikle eğitim ve öğretim hizmetinin kalitesinin dolayısıyla öğrenci başarısının artırılması gerekmektedir. Bu da çalışanların bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesi ile mümkün olabilecektir. Bilgili ve donanımlı bir öğretmen eğitim-öğretim hizmetini daha iyi sunabilecek bunun akabinde öğrenci başarısı da artacaktır. Çalışanların nitelikli olması kurumsal itibar üzerinde etkilidir. Doğal olarak çalışan ve öğrenci başarısı kurumun itibarını yükseltecektir.

Öğrencilerin bedensel, ruhsal, zihinsel ve sosyal gelişimlerinin daha sağlıklı olabilmesi, okulda almış olduğu eğitim öğretim hizmetinin niteliğiyle doğru orantılıdır. Bu noktada en önemli görev öğretmenlere ve okul yönetimine düşmektedir. Onların bireysel ve sosyal gelişimlerinin daha sağlıklı olabilmesi için, gerekli olan eğitim ortamının sağlanması ve eğitim öğretim hizmetinin kalitesinin yükseltilmesi gerekmektedir.

Eğitim örgütlerinin iyi bir itibara sahip olabilmesi, öğrencilerde istendik yönde davranış değişikliğinin yani öğrenci başarısının sağlanmasıyla mümkündür. Öğrencilerin her alanda başarısız olduğu bir okulda, iyi bir kurumsal itibardan söz edilemez. Eğitim örgütlerinin müşterisi konumunda olan öğrenci ve öğrenci yakınlarının beklentilerine en üst düzeyde cevap vermeye çalışılmalıdır. Bu amaçla okullarda; öğrencilerin araştıran, eleştiren, sorgulayan, bilgiyi yaşayarak içselleştiren ve öğrenmeyi öğrenen bireyler olarak yetiştirilmesine özen gösterilmelidir.

2. Yönetim Kalitesi

Eğitim liderliği dürüstlük, saygı duymak ve saygı görmek gibi erdemlerle ilgilidir. Etkili okul yöneticileri, öğrenci başarısını ve öğretmen etkililiğini en üst düzeye çıkarmak için gerekli kaynakları sağlayabilecek bir yeteneğe sahiptir. Okul yöneticileri okulun geleceğine yönelik bir vizyona sahip olmalı ve sürekli olarak bu

vizyona ulaşmaya yönelik çaba harcamaları gerekir (Johnson, 2000; Çelik, 2003: 48; Aytaç, 2000: 91).

Eğitim kurumlarındaki yönetimin kalitesi, kurumsal itibarı olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Soyut bir değer olan itibarın, inşa edilmesi ve korunmasından birinci derecede yöneticiler sorumludur. Çalışanların motivasyonu ve memnuniyetinin sağlanması ve bu yolla kurumsal itibarın etkili şekilde yönetilmesinin kurumsal başarıya dolayısıyla itibara tesir edeceği düşünülebilir.

Okul yöneticisi, okul örgütü içindeki herkesin öğrenmelerine ve kendilerini geliştirmelerine yardımcı olur. Okul yöneticilerinin görevi, geleceğe dönük sağlam fikirler üretmek, okul personeline neyin nasıl yapılacağına dair fikirler verip çözüm yolları ortaya koymaktır. Eğitim örgütlerinde verimliliğin sağlanması açısından okul yöneticisinin çalışanlarla arkadaşça bir iletişim kurarak, onlar için okulu içinde çalışmaktan zevk duyacakları bir ortam haline getirmesi önemlidir. Okul yöneticisinin en önemli liderlik rollerinden biri, çalışanların morali ve iş doyumunu üzerinde olumlu bir etki oluşturarak onların motivasyonunu sağlamaktır.

3. Finansal Sağlık

Finansal sağlık boyutu, okul binasının fiziki yapısının ve ekipmanlarının uygunluğu, ders araç-gereçlerinin öğrencilerin eğitim ihtiyaçlarını karşılayacak yeterliliğe sahip olup olmadığıyla ilgilidir. Örgütlerin hedeflerine ulaşamamalarının nedenlerinden birisi, teknik ve fiziksel donanım açısından yetersizlikler yani kaynak yetersizliğidir. Bu nedenle eğitim örgütlerinin etkili ve verimli olabilmeleri için fiziksel ve teknik yöndeki eksikliklerin giderilmesi gerekmektedir.

4. Çalışma Ortamı

Çalışma ortamı boyutu, okuldaki çalışma ortamının çalışanların ve öğrencilerin bireysel ve eğitim ihtiyaçlarını karşılayacak yeterliliğe sahip olup olmadığı ile ilgilidir. Çalışma ortamı boyutu, örgütsel kültür ve iklimi de içine almaktadır.

Kültürün ana öğelerinden değerler ve normlar okul personelinin ortak hareket etmesini sağlar (Çelik, 2003: 59-61). Okul iklimi, öğretmenlerin genel iş çevresine ilişkin algılarını kapsayan geniş bir kavramdır. Okul iklimi, formal ve informal örgüt,

katılanların kişilik yapıları ve örgütsel liderlik üzerinde etkide bulunur (Hoy & Miskel, 1991: 221).

Çalışanların çalışma şevki ve azmi, işini sevmesi, kurumsal başarının artmasına etki edeceğinden personel için en ideal ve verimli çalışma ortamının oluşturulması önemlidir. Okul yöneticileri iyi bir kurumsal itibar için, okulda hakim olan kültüre bağlı olmak ve bu kültürü geliştirmek zorundadır. Yöneticiler, okul kültürünü oluşturan değer ve normları içselleştirerek diğer okul çalışanlarının da kültürel değerleri benimsemesine ön ayak olmalıdır.

Yapılan araştırmalar okul çalışanlarının, doygunluk verici bir zihinsel ortama ve örgütsel iklime önem verdiklerini göstermektedir. Okullarda, doygunluk verici bir örgütsel iklimin oluşturulabilmesi için öncelikle okul yönetiminin etik değerleri temel alan bir yaklaşım içinde olması gerekmektedir. Sosyal paydaşlar nezdinde olumlu bir kurumsal itibarın oluşturulabilmesinin; yöneticilerin okul çalışanlarına karşı ön yargılardan arınmış, dürüst ve nesnel bir yönetim anlayışı sergilemelerine bağlı olduğu düşünülmektedir.

5. Toplumsal Sorumluluk

Sosyal sorumluluklar genel olarak bir örgütün yasal koşullara, iş ahlâkına, örgüt içindeki ve çevresindeki kişi ve kurumların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi ve politikası gütmesine, insanları mutlu ve memnun etmesine yöneliktir (Eren, 2002: 104). Bir örgüt sosyal sorumluluk anlayışının gereği olarak ürün ve hizmetlerinin kalitesini sürekli artırmalıdır. Ayrıca içinde bulunduğu toplumun sorunlarına karşı duyarlı davranarak bu sorunların çözüme kavuşturulmasına katkıda bulunmalıdır. Örgütlerin sosyal sorumluluk ilkesine uygun olarak hareket etmesi, o örgütün toplumun nezdinde itibarının artmasına katkı sağlayacaktır. Toplumsal sorumluluk boyutu eğitim kurumları açısından değerlendirildiğinde; bu boyutun okullarda kamu yararı ilkesinin gözetilmesi, öğrencilerin kendilerine ve topluma yararlı birer vatandaş olarak yetiştirilmesi ile ilgili olduğu söylenebilir.

Eğitim örgütleri, toplum nezdinde iyi bir izlenime sahip olabilmek için, içinde buldukları toplumun gerçeklerini ve beklentilerini dikkate almak durumundadır. Sosyal sorumluluk ilkesinin bir gereği olarak çevre sorunlarına karşı duyarlı olunmalı,

sorunlara yönelik çözümler üretilmeli, aynı zamanda bu konularda okul çalışanları eğitilmelidir.

Sosyal sorumluluk anlayışının bir gereği olarak, okullardaki eğitim ve öğretim hizmetinin kalitesi yükseltilmelidir. Eğitim örgütlerinde çevresel değişiklikleri, toplumun beklentilerini, çağdaş değişme ve gelişmeleri dikkate alan bir eğitim ve öğretim hizmetinin sunulması önemlidir. Bu bağlamda öğrencilerin düşünen, anlayan, yorumlayan ve bilgiyi üretebilen bireyler olarak yetiştirilmesi gerekmektedir. Çünkü eğitim ve öğretim hizmetinin nitelikli olması, okulun çevredeki saygınlığı açısından gerekli bir unsurdur. Ayrıca ülkemizin ve eğitim sistemimizin, dünya piyasasında meydana gelen değişme ve gelişmelerin seyircisi ve takipçisi konumundan çıkarak; çağdaş değişme ve gelişmelere öncülük eder bir konuma gelebilmesi, okullarda verilen eğitim öğretim hizmetinin niteliğinin artırılmasıyla mümkün olabilecektir.

6. Duygusal Cazibe

Müşterilerle kurumun ürün ve hizmetleri arasında duygusal bir bağ oluşmaktadır. Bu bağ; organizasyon kültürünü, algılanan değerleri ve paydaşlarla nasıl bir ilişki kurulacağını da kapsamaktadır (Brady, 2005). Duygusal cazibe, saygınlık, takdir edilme ve güveni anlatmaktadır. Güven, aynı zamanda müşterilerin, örgütün ürün ve hizmetlerini tercih etmesinde önemli bir rol üstlenir (Grandison & Sloman, 2000). Ayrıca bir örgütün iç ve dış paydaşlar tarafından ne kadar beğenildiği ve saygı gördüğü ile ilgilidir. Eğitim örgütlerinin duygusal cazibesinin, okulun iç ve dış paydaşlar tarafından saygın ve güvenli bulunmasıyla ilgili olduğu ifade edilebilir. Bununla birlikte duygusal cazibe kavramı, çalışan ve müşteri sadakatini de kapsamaktadır.

Eğitim kurumlarında çalışan ve müşteri sadakatinin sağlanması kurumsal itibar açısından gerekli bir unsurdur. Çalışan ve müşteri sadakati, ürün veya hizmeti yeniden satın almaya teşvik edecektir. Okuluyla özdeşleşmiş, sadakatli bir öğretmen ve öğrenciden; kendi okulunu başkalarına çalışılmak veya öğrenim görmek için iyi bir yer olarak tavsiye etmesi beklenebilir. Böyle bir tutum okulun çevredeki saygınlığının artmasını sağlayacaktır.

Okul yöneticileri, güçlü bir kurumsal itibar için öncelikle kurum içinde ve dışında güven ortamını inşa etmelidirler. Bunun için tüm sosyal paydaş grupları ile önyargılarından arınmış olarak iletişim kurumaya çalışmalıdır. Yöneticiler iç ve dış

paydaşlar arasında dil, din, ırk, cinsiyet... v.s. ayrımı yapmadan herkese eşit mesafede durmaya özen göstermelidir.

Eğitim örgütlerinde iç ve dış paydaş grupları ile kurulacak olan iletişim stratejileri titizlikle belirlenmelidir. Çünkü tüm sosyal paydaşlar nezdinde oluşan kurumsal itibarın belirlenmesi, yönetilmesi ve yükseltilmesi paydaşlarla kurulan bu iletişim sayesinde mümkün olabilecektir. Ayrıca eğitim örgütlerinde iç ve dış paydaşların güvenini kazanmak, eylemlerde ve söylemlerde tutarlı olmak kurumsal itibar açısından önemli görülmektedir. Eğitim kurumlarının itibarı bu güven sayesinde gelişir veya erozyona uğrar.

7. Kurumsal Etik

Kurumsal etik, itibar yönetiminden ayrı tutulamaz. Organizasyonun itibarı, etik olmayan davranışların sonucu olarak kısmen de olsa zarar görebilir. Bunun için, iş yaşamında ve günlük yaşamda etik olmayan davranışlardan kaçınılması önemlidir. Etik bir yaşam, her insanın varoluşsal bir zorunluluğudur (McCurdy, 1998; Schultz & Werner, 2005). İzleyenler liderlerinin güvenilir, dürüst, açık, samimi olmalarını beklemektedirler. Geleceğin liderleri, liderliklerini sürdürebilmek için etkili liderlikte gerekli olan insani değerlere ve etik davranışlara önem vereceklerdir. Okul liderleri, birbirleriyle yarışan değer ve ilgilere sahip birçok insana karşı sorumlulukları olan kamu görevlileridir. Öncelikle liderler, belirli açık etik standartlara göre davranmalı ve böyle davranmaya gönüllü olmalıdır (Lashway, 1996; Duncan, 1991).

Eğitim örgütleri açısından kurumsal etik, okul içinde ve dışında uyulması elzem olan etiksel davranış kalıplarını anlatan bir boyut olarak düşünülebilir. Eğitim kurumlarında evrensel etik değerler ışığında eğitim vermeye çaba gösterilmelidir. Kurumda ırk, dil, din cinsiyet ayrımı yapılmadan herkese eşit davranılmalıdır. Değerlendirme ve not takdirinde objektif davranılması kurumsal etik açıdan önemlidir. Kurumdaki herkesin kişilik haklarına saygı gösterilerek, fikirlerini özgürce ifade edebilecekleri bir ortamın oluşturulması önemlidir. Tüm çalışanların kurumun olanaklarından adil bir şekilde yararlanabilmesinin sağlanması kurumsal itibarı olumlu etkileyecektir.

Eğitim örgütlerinde, iç ve dış paydaş grupları için etik kuralları ve etik olmayan davranış kalıplarını açıklayan bir plan geliştirilmesi ve bu planın tüm sosyal paydaşlarla

paylaşılması kurumsal itibar açısından gerekli bir stratejidir. Okullarda etik davranışların sadece sözlü veya yazılı olarak ifade edilmesi yeterli değildir. Bu amaçla okul yönetiminin çalışanlara karşı eylemlerinde ve söylemlerinde dürüst ve tutarlı olması ve etik davranışların tüm sosyal paydaşlar tarafından yaşanarak içselleştirilmesi gerekmektedir. Okul yöneticilerinin, etik bilince sahip olmaları okulun kurumsal itibarı açısından gerekli bir unsurdur. Yöneticiler öncelikle belirli açık etik standartlara göre davranış geliştirmeli, etiksel davranış kalıplarını benimsemeli ve etik biçimde davranmaya gönüllü olmalıdır.

Eğitim örgütlerinde kurumsal itibarın etkili bir şekilde yönetiminde yararlanılabilecek tavsiye niteliğindeki kriterler şöyle ifade edilebilir:

1. Eğitim örgütlerinin itibarı, elle tutulamayan soyut bir değer olmakla birlikte somut olarak okulun iş sonuçları üzerinde olumlu veya olumsuz bir etkiye sahiptir. Bunun yanında okulun kurumsal itibarının çalışanların performansını etkilediği, aynı zamanda onların performansından olumlu yada olumsuz yönde etkilendiği düşünülmektedir. Bu nedenle itibarın yönetiminden birinci derecede sorumlu olan okul yöneticilerinin, okulun kurumsal itibarını etkili bir şekilde yönetmesi gerekmektedir.

2. Eğitim örgütleri, bir hizmet örgütü olup girdisi de çıktısı da insandır. İnsanın komplike bir varlık olması sebebiyle, örgütle iletişimi sırasında bazı komplikasyonların ortaya çıkması muhtemeldir. Bu nedenle çalışanların (öğretmenlerin), öğrencilerin ve müşterilerin (öğrenci yakınları, toplum v.s.) duygularının yönetilmesi gerekmektedir. Çünkü kurumsal itibar, daha çok algılamalardan teşekkül etmekte ve insanların duygu ve düşüncelerinin yönetilmesi faaliyetlerini kapsamaktadır. Bunun yapılabilmesi için, çalışanların ve müşterilerin beklentileri ile kurumun beklentilerinin örtüştürülmesi gerekmektedir. Eğitim kurumlarında iç ve dış paydaşların duygu, düşünce ve beklentilerini hesaba katarak örgütsel hedeflere ulaşmaya çalışmak kurumsal itibarın devamı açısından gerekli görülmektedir.

3. Günümüz eğitim anlayışı, öğretmenin bilgi işçisi olmasını gerekli kılmaktadır. Çünkü mevcut koşullarda bilgi çok hızlı değişmekte ve gelişmektedir. Okullarda nitelikli bir eğitimin verilebilmesi için, değişimin yakalanması hatta bu değişime öncülük edilmesi gerekmektedir. Ayrıca çalışanların birbirinden öğrenebilecekleri ortam ve fırsatlar hazırlanarak onlara sunulması, bu amaçla okulların öğrenen bir

organizasyon haline getirilmesi önemlidir. Öğrenmeyi öğrenen bireylerin yetiştirilebilmesi ancak okulların öğrenen bir organizasyon olmasıyla mümkündür. Yalnızca, sürekli olarak öğrenen bir okulda çağdaş değişme ve gelişmeler ışığında eğitim verilmesi beklenebilir. Okulların öğrenen bir organizasyon haline dönüştürülmesi doğal olarak çalışan ve öğrenci başarısını artıracak bu da kurumsal itibarı olumlu yönde etkileyecektir.

4. Okulun itibarının yönetiminden birinci derecede okul yöneticileri sorumludur. Okul yöneticilerinin en değerli varlık olan itibarı etkili bir şekilde yönetebilmeleri için uzman kişiler tarafından iyi bir eğitimden geçirilerek bilgi, beceri ve yetenek yönünden donatılmaları gerekmektedir.

5. Okulun sosyal paydaşlarının kurumdan beklentileri birbirinden farklıdır. Söz konusu paydaşların arzu ve gereksinimlerinin tanımlanarak örgütsel hedeflere adapte edilmesi okulun itibarı açısından önemlidir.

6. Kurumsal iletişim stratejisi, eğitim örgütlerinin itibarı açısından önemli bir yaklaşımdır. Çünkü kurumsal itibar, iç ve dış paydaşların algılamaları sonucunda oluşan bir değerdir. Sosyal paydaşların kuruma bakış açıları, söz konusu algılamaların etkin bir şekilde yönetilmesiyle şekillendirilebilir. Bu yüzden eğitim kurumlarında, iç ve dış paydaşları kapsayan işlevsel bir iletişim planının yapılması gerekli görülmektedir. Bu iletişim planı sayesinde tüm paydaşların okuldan beklentileri tespit edilerek, paydaş beklentileri daha kolay karşılanabilecektir. Aynı zamanda, kurum tarafından gönderilen mesajların yerinde ve daha kolay algılanması sağlanabilecektir.

7. Eğitim örgütlerinde, okulun nereye ve nasıl gittiğini gösteren yazılı bir vizyonun olması ayrıca çalışanlardan beklenen davranış kalıplarının açık bir şekilde ortaya konması kurumsal itibar açısından önemlidir. Böylelikle çalışanlar kurumun kendilerinden neler beklediklerini daha kolay algılayarak ona göre davranış geliştirecek ve hedefler doğrultusunda ilerleyebileceklerdir.

8. Okulun mevcut performansı ile ideal yani olması gereken performansı arasındaki fark belirlenerek eğer varsa bu eksikliklerin giderilmesi için gereken önlemler ivedilikle alınmalıdır.

9. Öğrenci başarısının, okulun itibarını olumlu yönde etkilediği düşünülmektedir. Öğrencilerde istenilen yönde davranış değişikliğinin sağlanabilmesi, okul çalışanlarının yani öğretmenlerin başarısıyla mümkün görülmektedir. Okulda sunulan eğitim ve öğretim hizmetinin niteliği, onu diğer rakiplerinden ayıştıracak bir etikettir. Bu nedenle okul çalışanlarının bireysel ve mesleki yönden donanımlı olmaları, okulun içteki ve dıştaki itibarı açısından önemli bir etkidir.

10. Okullarda güçlü bir kurumsal itibar için, çalışanlar arasında güvene dayalı bir işbirliğinin tesis edilmesi, okul çalışanlarının bireysel ve mesleki yönden birbirlerini destekleyebilecekleri bir çalışma ortamının onlara sunulması önemlidir.

11. Eğitim örgütlerinin iç ve dış paydaş grupları arasında girift bir ilişki olup, bu gruplar doğrudan veya dolaylı olarak birbirlerini ve kurumsal itibarı etkilemektedirler. Okulun itibarı algılamalarından meydana geldiği için iç ve dış paydaşların duygu, düşünce ve izlenimlerinin yönetilmesi gerekmektedir. Bu amaçla okulun tüm sosyal paydaşlarını kapsayan işlevsel bir iletişim planının yapılarak iç ve dış paydaşların bireysel ve mesleki beklentilerinin tespit edilerek karşılanması okulun itibarı açısından önemlidir.

12. Eğitim örgütlerinin Türk milli eğitiminin özel ve genel amaçları doğrultusunda öğrencileri en iyi şekilde yetiştirerek toplumun ve ülkenin beklentilerine cevap vermesi sağlam bir kurumsal itibarın tesis edilmesi açısından gereklidir. Ayrıca okulun dış çevredeki saygınlığının artırılması ve kalıcı hale getirilebilmesi amacıyla okul-aile ve çevre ilişkisini geliştirici planların yapılması ve uygulanması gerekmektedir.

13. Eğitim örgütlerinin itibarı, kimlik ve imaj gibi iki unsurdan yani iç ve dış paydaşların algılamalarından meydana geldiği için, sağlam bir itibar oluşturabilmek amacıyla sosyal paydaşların duygu, düşünce ve izlenimlerinin etkili bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir.

14. Diğer örgütlerde olduğu gibi, eğitim kurumlarının da itibarı sürekli tehdit altındadır. Çünkü itibarı zedeleyebilecek bir risk unsuru her zaman mevcuttur. İtibarı tehdit edebilecek unsurlar iç ve dış kaynaklı olabilmektedir. Diğer bir ifade ile çalışanlardan, öğrenci ve yakınlarından kaynaklanabilecek sorunlardan dolayı kurumun

en önemli değeri olan itibarı erozyona uğrayabilir. Bu nedenle eğitim örgütlerinin itibarının etkili bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Okullarda kurumsal itibarın yönetiminden birinci derecede sorumlu olan yöneticilerin, itibar yönetimi ile ilgili iyi bir eğitimden geçirilerek yetiştirilmeleri gerekli görülmektedir.

15. Eğitim örgütleri açısından çalışan (yönetici, öğretmen) memnuniyetinin sağlanması önemlidir. Bunun için okul çalışanlarının içinde çalışmaktan zevk duyacakları olumlu ve demokratik bir örgütsel iklimin oluşturulması gerekmektedir. Mutsuz ve işinde doyuma ulaşmamış bir çalışandan, verimli olması ve çevresine pozitif bir enerji yaymasını beklemek olası değildir. Bu nedenle eğitim örgütlerinde, sosyal paydaşlarla güvene dayalı bir işbirliği yapılmalıdır. Sosyal paydaşlar nezdinde oluşturulan bu güven sayesinde, eğitimde itibarın inşa edilmesi olanaklı görülmektedir.

2. ÖNERİLER

Kahramanmaraş il merkezinde bulunan Atatürk ilköğretim Okulu ve Özel Beyza İlköğretim Okulunda yapılmış olan bu araştırmanın bulgularına dayanılarak eğitim örgütlerinde itibarın inşa edilmesi, korunması ve geliştirilebilmesi için gerekli olan itibar yönetimi kriterleri olarak da ifade edebileceğimiz aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

Okulun itibarını etkileyen ve kurumsal itibardan doğrudan etkilenen paydaşların başında öğretmenler ve öğrenciler gelmektedir. Bu iki unsur kurumun dışı yansıyan yüzüdür ve dış çevrede okulun bir elçisi gibidirler. Bunların mutluluğu da üzüntüleri de kurumun itibarını doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle okulun iç paydaşlarından olan öğretmenler ve öğrencilerin bireysel beklentilerinin ve eğitim ihtiyaçlarının karşılanarak onların memnuniyetinin sağlanması kurumsal itibar açısından gerekli görülmektedir. Çünkü işinde doyuma ulaşmış bir paydaş, kendisini kurumuyla özdeşleştirerek daha iyi performans gösterebilecek sonuçta kurumun itibarı olumlu yönde etkilenecektir.

Özel okulların, bir anlamda ticari mantıkla işletilmesi ürün ve hizmet kalitesinin maksimum seviyede olmasını gerekli kılmaktadır. Çünkü eğitim ve öğretim hizmetinin kalitesi ve öğrenci başarısı beklenen düzeyde değilse, okul piyasadaki rekabetçi avantajını kaybedecektir. Bu nedenle özel okulların ürün ve hizmet kalitesi daima üst düzeyde olmak zorundadır. Bu bağlamda, özel okulların varlığını idame ettirebilmesinin ve okul çalışanlarının mevcut pozisyonlarını koruyabilmelerinin bu iş sonuçlarına bağlı olduğu düşünülebilir.

Eğitim kurumlarındaki çalışanları doğrudan ve dolaylı yönden ilgilendiren konularda karar alınırken, daha yerinde kararların alınabilmesi amacıyla onların da görüşlerine müracaat edilmesi ve bazı bilgilerin çalışanlarla paylaşılması çağdaş yönetim açısından gerekli bir stratejidir. Belirli bir konuda görüşü alınan sosyal paydaş, kendisinin önemsendiğini hissederek örgütsel amaçlar doğrultusunda daha kolay motive olacaktır. Bu vasıta ile çalışanların ve diğer sosyal paydaşların kurumla özdeşleşmesi aynı zamanda sadakatli paydaşlar olarak kalmaları sağlanabilecektir.

Özel okullar açısından güçlü bir marka itibarına sahip olmak, kurumun varlığının idamesi açısından gerekli bir unsurdur. Piyasada sanıldığından daha sıkı, hızlı

ve kıyasıya bir rekabet yaşanmaktadır. Özellikle bilginin bu kadar hızlı değiştiği ve geliştiği günümüz koşullarında, özel okulların daha fazla öğrenci çekebilmesi, müşterilerine sunmuş olduğu eğitim ve öğretim hizmetinin nitelikli olmasıyla mümkün olabilecektir. Öğrenci başarısı veya başarısızlığı, öğrenci velilerinin ve diğer sosyal paydaşların okula bakışını dolayısıyla okulun itibarını doğrudan etkileyecektir.

Güçlü kurumsal itibara sahip olan bir okul, öncelikle yetenekli, donanımlı ve tecrübeli öğretmenler açısından tercih sebebi olacaktır. Mesleğinde uzmanlaşmış, sürekli öğrenerek kendini geliştiren öğretmenlerden nitelikli bir hizmet vermeleri beklenebilir. İyi bir eğitim, öğrenci başarısını da beraberinde getirecek sonuçta okulun içteki ve dıştaki itibarının güçlenmesine vesile olacaktır.

Eğitim örgütlerinin, dış paydaşlar nezdindeki imajı ayrıca okulun iş sonuçlarından doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen dış paydaşların kurumdan beklentileri doğru olarak tespit edilmelidir. Eğitim örgütlerinin, sosyal paydaşların beklentilerine cevap verebildikleri ölçüde sağlam bir itibara kavuşacakları unutulmamalıdır.

Eğitim örgütlerinde, kurumsal itibarı olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen unsurların başında eğitim hizmetinin niteliği dolayısıyla öğrenci başarısı gelmektedir. İyi bir eğitim verilmeyen, öğrenci başarısının minimum seviyede olduğu bir okulda; kurum fiziksel açıdan, ders araç-gereç ve diğer ekipmanlar açısından ne kadar yeterli olursa olsun güçlü bir itibardan söz etmek olası değildir. Bu nedenle eğitim örgütlerinde sağlam bir itibarın inşa edilebilmesi için eğitim ve öğretim hizmetinin niteliği olabildiğince artırılmalıdır.

İyi bir itibara sahip olan eğitim kurumları, öncelikle deneyimli ve yetenekli öğretmenler açısından cazibe merkezi haline gelecek ve kurum donanımlı çalışanları istihdam etmekte zorlanmayacaktır. Böylelikle okul, entellektüel bir güç elde etmiş olacaktır. Mesleğinde başarılı olan öğretmenler nitelikli bir eğitim ve öğretim hizmeti sunarak, öğrenci başarısını olumlu yönde etkileyecek sonuçta kurumsal itibarın güçlenmesine vesile olacaklardır.

Eğitim örgütlerinde okulun geleceğine yönelik yazılı bir vizyonun olması ve bu vizyonun iç ve dış paydaşlar tarafından paylaşılarak içselleştirilmesi ayrıca okulun

uygulamalarında etik değerleri temel alan bir yaklaşım içinde olması, okulun i ve dış paydaşlar nezdindeki itibarı açısından önemlidir. Ayrıca eğitim kurumlarında, çalışanların sosyal ve mesleki yönden birbirlerini destekleyebilecekleri, kendilerini bireysel olarak geliştirebilecekleri ve güvene dayalı işbirliğinin hakim olduğu bir örgüt ikliminin oluşturulması kurumsal itibar açısından gerekli görülmektedir.

Okul yöneticileri, okul çalışanlarını olumlu faaliyetlerinden dolayı takdir etmeyi ihmal etmemelidir. Zira alışanların kendilerine ve kuruma duydukları güven ve saygının gelişiminin buna bağlı olduğu düşünülmektedir. Okul alışanlarının başarılarının yönetim tarafından fark edilmesi, onların kendilerini özel hissetmelerini sağlayarak aidiyet duygusunu geliştirecek ve çalışanların kurumla daha kolay özdeşleşmesine vesile olacaktır. Eğitim rgtlerinde, sağlam bir kurumsal itibarın ancak işinde doyuma ulaşmış çalışanlarla inşa edilebileceği unutulmamalıdır.

Eğitim rgtlerinde, güçlü bir kurumsal itibarın inşa edilebilmesi okulun öğrenen bir organizasyon haline getirilmesiyle mümkün olabilecektir. Okul yöneticisi, okulun öğrenen bir organizasyon haline getirilebilmesi amacıyla okulun i paydaşlarına yani ğretmen ve öğrencilere bireysel öğrenme konusunda iyi bir model olmaya zen göstermelidir. Ayrıca bireysel öğrenme olmadan örgütsel öğrenmenin olamayacağının farkına vararak, okuldaki bireysel ve örgütsel öğrenmeyi engelleyen unsurları ortadan kaldırmaya çalışmalıdır.

Araştırmacılar İçin Öneriler:

1. Eğitim örgütlerinin itibarının inşasında, korunmasında ve güçlendirilmesinde okul yöneticilerinin rolünü konu alan ampirik bir araştırma yapılabilir.
2. Eğitim örgütlerinde kurumsal itibarın yönetiminde kullanılabilir iletişim stratejilerini belirlemeye yönelik araştırmalar yapılabilir.
3. Eğitim kurumlarının itibarını tehdit eden unsurları ve bunlardan korunma yollarını tespit etmeye yönelik araştırmalar yapılabilir.
4. Kurumsal itibarın, öğretmenlerin işdoymu ve motivasyonuna etkisini araştıran ampirik çalışmaların yapılması yararlı olabilir.
5. Türkiye’de öğretmenlik mesleğinin toplum nezdindeki itibarının belirlenmesine yönelik genel bir araştırmanın yapılması yararlı olabilir.
6. “Metafor” kavramından yararlanılarak okulların, yönetici ve öğretmenlerin itibarını belirlenmeye yönelik araştırmaların yapılması alana katkı sağlayabilir.

KAYNAKLAR

- Ak, M. (2004). **Kriz Yönetimi ve Kriz İletişimi**. <http://www.mehmetak.net/W-18-100.htm>. Erişim tarihi: 10.08.2004.
- Akat, İ. (1984). **İşletme Yönetimi**. Üçel Yayıncılık, İzmir.
- Akın, Ö. (2001). **Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan**. Ezgi Kitapevi. Bursa.
- Algıla(n)ma ve İmaj Yönetimi**. <http://odev.gençbilim.com/odevgoster.php?il=kahramanmaras&id=6056> Erişim Tarihi: 10.09.2005
- Alıç, M. (1996). Eğitim Sisteminin Amaçlarının Gerçekleştirilmesinde Eğitim Yöneticisinin İşlevleri. **Çağdaş Eğitim Dergisi**. Sayı: 217, (12-16).
- Agsm formalliance. (2004). **Agsm formsalliance with leading corporate reputation think tank**. <http://www2.agsm.edu.au/agsm/web.nsf/Content/News>. Erişim tarihi: 28.04.2005.
- Alsop, R. J. (2004). **Krizde itibar nasıl yönetilir**. <http://www.hurriyetim.com.tr/haber,,sid~4@nvid~507026,00.asp>. Erişim Tarihi: 29.05.2005.
- Altıntaş, N. (1998). **Farkı Yaratan İnsandır**. KalDer Yayını, Sayı:25, Nisan-Mayıs 1998
- Argüden, Y. (2003). **İtibar Yönetimi**. Arge Danışmanlık Yayınları No: 04. İstanbul.
- Ataklı, A. N. (1996). **İlkokullarda Yönetici Davranışlarının Öğretmenin Verimliliğine Etkisi**. Milli Eğitim Basımevi, İstanbul.
- _____. (1996). İlkokul Öğretmenliğinde Kişisel Niteliklerin ve İşe Gütülenmenin Önemi. **Çağdaş Eğitim Dergisi**. Sayı: 221, (23-26).
- Avcı, H. (2005). **İnsan İlişkilerinde En Güçlü Duygu: Güven**. <http://odev.gençbilim.com/odevgoster.php?il=kahramanmaras&id=9415> Erişim tarihi: 21.09.2005.
- Aydın, S. (2005). **Eğitimde Davranış Değişikliğinin Biyolojik ve Etik Boyutu**. <http://odev.gençbilim.com/odevgoster.php?il=kahramanmaras&id=7911> Erişim tarihi: 10.10.2005.
- Aydın, M. (2000). **Eğitim Yönetimi**. Hatiboğlu Yayınevi, Ankara.
- _____. (1986). **Çağdaş Eğitim Denetim**. İM Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A.Ş. Ankara.
- Aytaç, T. (2000). **Okul Merkezli Yönetim**. Nobel Yayın Dağıtım. Ankara.
- _____. (2004). Eğitim ve Yönetimde Yeni Yaklaşımlar: **Kurum İmajı**.

- <http://www.yayim.meb.gov.tr/yayimlar/sayi31/aytac.htm>. E. Tarihi: 11.10.2004.
- Baltaş, A. (2001). **Krizde Liderlik**. <http://www.baltas-baltas.com>. Erişim tarihi: 26.07.2003.
- Bartol, K. M. & D. C. Martin. (1994). **Management**. Mc Graw Hill, 2nd. Edition 1994. New York.
- Baş, C. (2002). **Sigortacılıkta İtibar Kuramı Uygulamaları**. (Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Başaran, İ. E. (1999). **Eğitime Giriş**. Gözden Geçirilmiş Basım, Ankara.
- _____. (1996). **Türkiye Eğitim Sistemi**. Yargıcı Matbaası, Ankara.
- Baybars, T. Ö. (1991). **Pazarlama İlkeleri ve Uygulamalar**. Memleket Matbaası, İzmir.
- Bentley, T. (1999). **İnsanları Motive Etme**. (Çeviren: Onur Yıldırım). Hayat Yayınları, İstanbul.
- Bernstein, J. (2004). **Biggest Mistakes in Crisis Communication**. http://www.prpoint.com/mistakes_in_crisis_communication.htm. Erişim tarihi: 27.09.2005.
- Bin Yu, B. & Singh, M. P. (2002). **Distributed Reputation Management For Electronic Commerce**. <http://www.csc.ncsu.edu/aculty/mpsingh/papers/mas/ci-reputation-02.pdf>. Erişim tarihi: 27.04.2005.
- Bingöl, D. (1984). **Çalışma Psikolojisi**. Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları, Erzurum.
- Binneman, D. (2002). **The importance of the Training in Reputation Management**. http://www.prpoint.com/interviews/vol_7_may_2002-deon%20binneman.htm. Erişim Tarihi: 26.11.2004.
- Boeing CEO choice will impact company's reputation**. http://www.managementlogs.com/reputation_management.html. Erişim Tarihi: 30.05.2005.
- Bozgeyik, A. (2003). **Kriz Üzerine Sesli Düşünceler**. www.bilgiyönetimi.org. Erişim tarihi: 20.12.2003.
- Bulletpoint (2001). **Reputation Management**. Building Lustre Behind The Name. <http://www.bulletpoint.com/archives/strategy/bp8604.pdf>. 10.10.2004.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Pegem Yayıncılık, Ankara.

- Burson-Marsteller. (2003). **The Road To Reputation Recovery**. CEO Is Most Responsible for Rebuilding Reputation. Burson-Marsteller's Building CEO Capital™ 2003. http://www.ceogo.com/documents/RR_01_10_05.pdf. Erişim Tarihi: 06.06.2005.
- Bhayani, H. (2004). **Proactive Reputation Management**. <http://www.prorepman.co.uk/Data/PRM%20on%20Reputation%20Management.PDF>. Erişim Tarihi: 20.05.2005.
- Brady, A. (2005). **Measurement The seven elements of reputation management**. <http://www.cus.cam.ac.uk/~akob2/Downloads/Articles/measurement%20-0Arlo%20Brady.pdf>. Erişim Tarihi: 25.06.2005.
- Brotzen, D. (1999). **The role of reputation in crisis management**. Copyright March 1999, Published for the Institute of Directors and AIG Europe (UK) Limited by Director Publication Ltd. 116 Pall Mall London SW1Y 5ED.
- Bromley, D. B. (1993). **Reputation, Image and Impression Management**. University of Liverpool, UK. Copyright 1993 by John Wiley & Sons Ltd, Baffins Lane, Chichester, West Sussex PO19 1UD, England.
- Calvert *et al.* (2004). **Communications Management**. <http://www.cm-pr.co.uk/about/values.html>. Erişim tarihi: 19.11.2004.
- Can H., Doğan, T. & Doğan, A. (1991). **İşletmecilik Bilgisi**. Adım Yayıncılık, 4. baskı, Ankara.
- Can, H. (1994). **Organizasyon ve Yönetim**. Siyasal Kitap Evi. Ankara.
- Crisis communications/reputation defence**. http://www.trspr.co.uk/crisis_communications.shtm. 11.06.2005.
- Csr Magazine (CSR Europe). (2003). **Reputation defined**. 20.06.2003 <http://www.csreurope.org/news/reputationdefined>. Erişim tarihi: 26.10.2004
- Connolly, M. (2002). **Reputation Management – A social environmental perspective**. Prepared for the Corporate Communication Institute Symposium May 14, 2002. <http://www.corporatecomm.org/pdf/2002Connolly.pdf> Erişim Tarihi: 25.02.2004.
- Corporate Reputation**. <http://www.burson-marsteller.com/pages/insights/reputation> . Erişim Tarihi: 28.06.2005.
- Chirita, P. A., Nejdil, W., Schlosser, M. & Scurtu, O. **Personalized Reputation Management in P2P Networks**. <http://www.l3s.de/~chirita/publications/chirita>

04personalized.pdf. Erişim Tarihi: 20.04.2005.

Crisis Management. <http://www.media-relations.com/crisis.html>.

Erişim Tarihi: 23.05.2005.

Crisis Management and Corporate Reputation.

<http://www.researchandmarkets.com/reports/29727/29727.pdf>. 11.05.2005.

Cüceloğlu, D. (1995). **Yeniden İnsan İnsana**. Remzi Kitabevi, İstanbul.

Çağdaş, C. (2001). **En Zoru İtibar Yönetimidir.**

<http://www.reklamverenlerdernegi.org>. Erişim tarihi: 09.06.2004.

Çam, S. (2005). **İş Ahlakı ve Toplumsal Sorumluluk.**

<http://odev.gençbilim.com/odevgoster.php?il=kahramanmaras&id=11553>

Erişim tarihi: 25.09.2005.

Çamdereli, M. (2000). **Ana Çizgileriyle Halkla İlişkiler**. Çizgi Kitapevi, Ankara.

Çelik, V. (1997). **Okul Kültürü ve Yönetimi**. Pegem Yayıncılık. Ankara.

_____. (1999). **Eğitimsel Liderlik**. Pegem Yayıncılık. Ankara.

_____. (2003). **Eğitimsel Liderlik**. Pegem Yayıncılık. Ankara.

Çelme, B. (2002). Bilgi Çağında Yeni Hazine: **Entellektüel Sermayeye Rekabeti**

Yakalamak. <http://www.unak.org.tr> Erişim tarihi: 10.05.2003.

Çetinkanat, C. (2000). **Örgütlerde Güdülenme ve İş doyumunu**. Anı Yayıncılık, Ankara.

Çoban, H. (1997). **Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş**. İnkılap Kitapevi. Ankara.

Çoğan, A. (2002). **İşletme Yönetiminde Motivasyon**. <http://www.tutuneksper.org.tr>

[/bulten0598/motivasyon.htm](http://www.tutuneksper.org.tr/bulten0598/motivasyon.htm). Erişim tarihi: 19.03.2004.

Davies Gary, Chun Rosa, Rui Vinhas da Silva, & Stuart Roper (2003). **İtibar**

Paradigması. ArGe Danışmanlık Yayınları, No: 4, İstanbul.

Davran, B. (2005). **Dersimiz Etik**. [http://odev.gençbilim.com/odevgoster.php?](http://odev.gençbilim.com/odevgoster.php?il=kahramanmaras&id=2897)

[il=kahramanmaras&id=2897](http://odev.gençbilim.com/odevgoster.php?il=kahramanmaras&id=2897). Erişim tarihi: 10.09.2005.

Deal, E. T. (1995). **Schools as Cultural Arenas. Symbols and Symbolic Arenas.**

Corwin Pres, Inc. A Sage Publications Company Thousand Oaks, California. 91320.

Deephouse, D. (2002). **The Term ‘Reputation Management’: Users, Uses and the**

Trademark Tradeoff. Corporate Reputation Review, Vol. 5, No:1, 2002, pp. 9–

18 # Henry Stewart Publications, 1363–3589. University of Alberta, Canada.

Demir, K. (2003). **İmaj Yönetimi**. Sandal Yayınları. Ankara.

- Dentchev, N. A. & Heene A. (2003). **Reputation management: Sending the right signal to the right stakeholder.** Ghent University, Faculty of economics and Business Administration, Department of Management and Organization, Working Paper, April 2003, 2003/175, Hoveniersberg 24 B-9000 Gent.
- Dinçer, Ö. (1994). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası.** İz Yayıncılık, İstanbul.
- Dökmen, Ü. (2002). **İletişim Çatışmaları ve Empati.** Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Dörtok, A. (2004). **Kurumsal İtibarınızdan Kaç Sıfır Atabilirsiniz.** Rota Yayınları, İstanbul.
- Duffield, J. F. & McCuen, R. H. (2000). **Ethical Maturity and Successful Leadership.** Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practise. <http://www.pubs.asce.org/journals/ei.html>. Erişim tarihi: 20.10.2005.
- Duncan, A. H. (1991). **The Twenty-First Century Executive Leader.** <http://EBSCOhost2.htm>. Erişim tarihi: 19.09.2005.
- Düren, A. Z. (2000). **2000'li Yıllarda Yönetim.** Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Eddy, J. P. (1997). **21st Century Leadership Practises Needed For Higher ducation.** <http://EBSCOhost2.htm>. Erişim tarihi: 11.09.2005.
- Ener vd. (2003). **İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasının Entellektüel Sermaye Yönelimli Manifestosu.** <http://www.bilgiyonetimi.org> Erişim tarihi: 12.04.2004.
- Eren, E. (2002). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası.** Beta Yayını, 6. Baskı, Eylül 2002.
- Eren, K. (2004). **Toplam Kalite Yönetimi ve Kültür.** <http://www.sitetky.com/frameset/ky/tkymak.html>. Erişim tarihi: 28.10.2004.
- Erçetin, Ş. (2000). **Lider Sarmalında Vizyon.** Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Erdem, R. (2003). **Toplumsal Kültürün Hastanelerin Kurum Kültürüne Etkisi: Fırat Tıp Merkezi Örneği.** (Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi). Ankara.
- Erden, M. (2001). **Öğretmenlik Mesleğine Giriş.** Alkım Yayınları, İstanbul.
- Erden, M. & Akman, Y. (1995). **Eğitim Psikolojisi.** Arkadaş Yayınevi, Ankara.
- Erkan, H. (1993). **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme.** Türkiye İş Bankası Yayınları, Ankara.
- Ertekin, Y. (1986). **Halkla İlişkiler.** TODAIE Yayınları, Ankara.

- Eryılmaz, M. K. (1987). **İletişim Kanalları ve Motivasyon.** (Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir.
- Fındıkçı, İ. (2004). **Yaşadıkça Eğitim.** Hayat Yayıncılık. İstanbul.
- Fleet, J. K. V. (1999). **Kazanmanın Anahtarları.** (Çeviren: Alp E. Arslan), Emre Yayınları, İstanbul.
- Fraser P. Seitel. (1989). **The Practice of Public Relations.** 4.ed. Ohio: Merrill Publishing Company, Columbus.
- Garih, Ü. (2000). **İş Hayatında Motivasyon.** Hayat Yayınları, İstanbul.
- Gopalakrishnan, R. (2000). **Image Audit as a Design Tool in Communication Strategies.** http://www.prpoint.com/18image_audit_hindu_article.htm Erişim Tarihi: 26.12.2004.
- Göksel, A. B. & Yurdakul, N. B. (2002). **Temel Halkla İlişkiler Bilgileri.** Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, No:15, İzmir.
- Gümüş, M. (1999). **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar.** Alfa Basım Yayım Dağıtım. İstanbul.
- Grace, G. (2000). **Research And The Challenges Of Contemporary School Leadership: The Contribution Of Critical Scholarship.** British Journal of Educational Studies, Vol. 48, Issue3. <http://www.eric.ed.gov/searchdb/index.html>. Erişim Tarihi: 06.10.2004.
- Grandison, T. & Sloman, M. (2000). **A Survey of Trust in Internet Applications.** This article was published in the 4th Quarter 2000 issue of IEEE Communications Surveys&Tutorials.<http://www.comsoc.org/livepubs/surveys/public/2000/dec/grandison.html>. Erişim Tarihi: 03.06.2005.
- Green, P. S. (1996). **Reputation Risk Management.** Şirket Ününü Korumanın Yolları. (Çeviren: Abdullah Ersoy). Milliyet Yayınları. İstanbul.
- Green, R. (1999). **Reputation and directors' liabilities.** Copyright March 1999, Published for the Institute of Directors and AIG Europe (UK) Limited by Director Publication Ltd. 116 Pall Mall London SW1Y 5ED.
- Gordon, T. (1998). **Etkili Öğretmenlik Eğitimi.** (Çeviren: Emel Aksay), Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Gupta, R. & Somani, A. K. (2004). **Reputation Management Framework and its use as Currency in Large-Scale Peer-to-Peer Networks.** <http://femto.org/p2p2004/papers/gupta.pdf>. Erişim Tarihi: 30.06.2005.

Güven Kazanmak ve Potansiyelinizi Kullanmak.

<http://odev.gençbilim.com/odevgoster.php?il=kahramanmaras&id=5989>

Erişim Tarihi: 10.10.2005.

Hanks, K. (1999). **İnsanları Motive Etme Sanatı**. Alfa Yayınları, İstanbul.

Hogan, G. (2005). **Just Talk to Me! What every attorney should know about communicating clearly**. <http://www.media-relations.com/new9.htm>

Erişim Tarihi: 10.07.2005.

Hoy W.K. & Miskel C.G. (1991). **Educational Administiation**. McGraw Hill Inc.New York.

İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve Sosyal Sorumluluk Standardı (Sa 8000).

<http://odev.gençbilim.com/odevgoster.php?il=kahramanmaras&id=3565>

Erişim Tarihi: 14.10. 2005.

Jakob Nielsen's alertbox. (1999). **Reputation Managers are Happening**.

<http://www.useit.com/alertbox/990905.html>. Erişim Tarihi: 14.02. 2004.

Jackson, A. (1999). **How to manage a crisis**. Copyright March 1999, Published for the Institute of Directors and AIG Europe (UK) Limited by Director Publication Ltd. 116 Pall Mall London SW1Y 5ED.

Jackson, P. (1997). **Reputation management**. Techniques: Making Education & Career Connections; Sep97, Vol. 72 Issue 6,p26,2p,<http://search.epnet.com/login1c.aspx?direct=true&db=aph&an=9709071715>. Erişim Tarihi: 05.05.2005.

Johnson, S. M. (2000). **Providing Moral Center**.

<http://www.eric.ed.gov/searchdb/index.html>. Erişim Tarihi: 05.10.2005.

Jones, H. B. Jr. (1995). **The Ethical Leader: An ascetic construct**. Journal of Business Ethics, 14: 867-874, Oct 1995. ABI/INFORM Global Kluiver Academic Publishers. Printed in Netherlands.

Kadıbeşegil, S. (2005). **İtibarınızı Yönetmekten Daha Önemli Bir İşiniz Var mı**.

KobiFinansDergisi6.Sayı.<http://www.kobifinans.com.tr/article/view/64065/1/234>. Erişim Tarihi: 07.11.2005.

Kamvar D. S., Schlosser, T. M. & GarciaMolina, H. (2003). **The Eigen**

TrustAlgorithm for Reputation Management in P2P Networks.

<http://www.stanford.edu/~sdkamvar/papers/eigentrust.pdf>. 18.05.2004.

Kaşıkçı, E. (2004). **Doğrucu Beden Dili**. Hayat Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri, İstanbul.

- Kent, S. (1979). **Kriz Zamanı Yönetimi**. Alexander Hamilton İnstitute Inc., Ece Yayınları, 1.Baskı.
- Keser, C. (2003). **Experimental Games for The Design Of Reputation Management Systems**. IBM Systems Journal, Vol 42, No 3, Page: 498-506.
- Koçel, T. (1999). **İşletme Yöneticiliği**. Beta Basım Yayım Dağıtım. İstanbul.
- Kotha, S. Rajgopal, S. & Rindova, V. (2001). **Reputation Building and Performance: An Empirical Analysis of the Top-50 Pure Internet Firms** European Management Journal Vol. 19, No. 6, pp. 571–586, December 2001 571 EMJ:European Management Journal.
- Kumar, S. (1999). **Valuing corporate reputations**. Copyright March 1999, Published for the Institute of Directors and AIG Europe (UK) Limited by Director Publication Ltd. 116 Pall Mall London SW1Y 5ED.
- Kurumsal İtibar Nasıl Yönetilir**. <http://www.orsa.com.tr/cgi-bin/asp/content.asp?type=normal&lang=TR&id=42#> Erişim tarihi: 10.09.2005.
- Kurumsal İtibar Ölçümü**. http://www.infakto.com.tr/03_02b.php?item_id=10 Erişim tarihi: 29.06.2003.
- Kurumsal İtibar Araştırmaları**. <http://www.stratejikfokus.com> Erişim tarihi: 24.07.2003.
- Kurumsal İtibar Nedir**. <http://www.prciturkey.com>. Erişim tarihi: 11.11.2003.
- Kuyucu, B. A. (2003). **Kurumlarda Başarılı ve Etkin İtibar Yönetimi**. ArGe Danışmanlık Yayınları, No:4. İstanbul.
- Küçükahmet, L. (2001). **Öğretim İlke ve Yöntemleri**. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kürekçi, A. B. (1995). **Halkla İlişkilerde Kriz Yönetiminin İşletmelere Katkısı**. M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: İstanbul.
- Kriz Yönetimi**. <http://www.danismend.com> Erişim tarihi: 04.08.2003.
- Larkin, J. (2003). **Reputation Management**. Managing Reputation Risk. Ethical Corporation Magazine, April 2003. Page: 36-37.
- Lashway, L. (1996). **Ethical Leadership**. ERIC Digest, Number: 107 <http://www.eric.ed.gov/searchdb/index.html>. Erişim tarihi: 14.08.2005.
- Lewis, S. (1999). **Measuring Corporate Reputation**. <http://www.mori.com/pubinfo/sl/measuring-corporate-reputation.pdf> Erişim Tarihi: 20.06.2005.
- Lindsay, R. (2005). **Crisis Services**. <http://www.prpoint.com/crisis%20services.html>.

- Erişim Tarihi: 09.05.2005.
- Malachowski, A. (1999). **The Good, the bad and the ugly. Part Two: Reputations under fire.** Copyright March 1999, Published for the Institute of Directors and AIG Europe (UK) Limited by Director Publication Ltd. 116 Pall Mall London SW1Y 5ED.
- Marconi, J. (2001). **Reputation Marketing. Building and Sustaining Your Organization's Greatest Asset.** Blacklick OH, USA: McGraw-Hill Companies, The. American Marketing Association, 2001.
- Marckini, F. (2004). **SEM and Reputation Management.**
<http://www.clickz.com/experts/search/results/article.php/3373271>
 Erişim Tarihi: 19.11.2004.
- Meyer, K. C. & United States Census Bureau. (2005). **Reputation Management for Target Audiences.** (14-15 February 2005, Henley-on-Thames, UnitedKingdom)
<http://www.unece.org/stats/documents/2005/02/dissemination/wp.4.e.pdf> Erişim Tarihi: 25.06.2005.
- Mitchell, M. S. (1995). **Enabling Good Teaching Performance. Performance Management in Education.** Corwin Pres, Inc. A Sage Publications Company Thousand Oaks, California. 91320
- Mccurdy, D. B. (1998). **Creating an Ethical Organization.**
<http://ebscohost2.htm>. Erişim Tarihi: 12.07.2005.
- Moorhouse, R. J. (2002). **Desired Characteristics of Ethical Leaders in Business, Educational, Political and Religious Organizations From East Tennessee: A Delphi Investigation.** A dissertation presented to the Faculty of the Department of Educational Leadership and Policy Analysis East Tennessee State University, December 2002.
- Moran, E. T. & Vokwein, J. F. (1992). **The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate Humman Relations.** Vol. 45, No: 1.
- Murray, K. & White, J. (2004). **CEO Views on Reputation Management.**
http://www.insightmkt.com/ceo_pr_briefing/introduction.asp. 10.05.2005.
- Müşteri memnuniyeti.** <http://ya2004.yeniasir.com.tr>. Erişim tarihi: 29.03.2004.
- Nakra, P. (2000). **Corporate Reputation Management: CRM with a strategic Twist.** Public Relations Quarterly, Summer 2000, 35-42. (Çeviren: Arş. Gör. Filiz Otay.

- Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi. *Kurgu Dergisi*, S: 401-416, 2001).
- Nikolay, A. D. & Aime, H. (2003). **Working Paper Reputation Management: Sending The Right signal To The Right Stakeholder**. April 2003.
- Nonaka I. & Takeuchi, H. (1995). **The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**, Oxford University Press, 1995, New York.
- Of Google, Amazon & Weblogs: **Reputation Management Evolves**.
http://www.shorewalker.com/section1/reputation_manager.html. 01.07.2005.
- Okan, M. (2002). **Türkiye'deki işletmelerde verimliliği arttırmak için, şirket yöneticisi, çalışanların daha verimli çalışmaları için ne yapmalı, onları nasıl motive etmelidir**. <http://meteokan.pamukkale.edu.tr/motivasyon.html>.
- Okay, Ayla. (2000). **Kurum Kimliği**. Mediacat Yayınları, Ankara.
- Oksay, Ünsal. (1997). **İletişimin ABC'si**. Der Yayınları, İstanbul.
- Oliphant, J. (1999). **Bad PR - Corporate Coldness**. Florida Daily Business Reviews Monday, March 15, 1999. <<http://www.prpoint.com/bad%20pr.htm>> Erişim Tarihi: 28.12.2004.
- Onmuş, N. (2003). **Atatürk'ün Moral ve Motivasyon Modeli**. Jandarma Dergisinin 102. sayısının eki. Kapak Tasarım: Hakan Şahin. Haziran 2003.
- Öncü, H. (2000). **Motivasyon (Güdülenme). Sınıf Yönetimi**. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Özden, Y. (1999). **Eğitimde Yeni Değerler**. Pegem Yayıncılık. Ankara.
- Özdoğan, C. (1993). **Türkiye'de Yazılı Basının Prestij Sorunu**. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özkalp, E. & Kırel, Ç. (1987). **Örgütsel Davranış**. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Pande, S. (1997). **Managing An Image**.
http://www.prpoint.com/15managing_an_image.htm. Erişim Tarihi: 10.11.2004.
- Patterson, B. (2004). **Fahlgren Mortine Public Relations and Reputation Management Associates Form Strategic Alliance**. <http://www.media-relations.com/new8.htm>. Erişim Tarihi: 10.07.2005.
- _____. (2004). **When Will They Ever Learn**. <http://www.media-relations.com/learn.htm>. Erişim Tarihi: 10.07.2005.

- _____. (2004). **Five Reasons You Don't Need Media Training (And why they're all wrong)**. <http://www.media-relations.com/new5.htm> Erişim Tarihi: 10.07.2005.
- Ramachander, S. (1999). **Image or Mirage. The Quest for Consumer Preference**. [http://www.prpoint.com/image or mirage.htm](http://www.prpoint.com/image%20or%20mirage.htm). Erişim Tarihi: 13.08.2004.
- Reputation Management: How To Communicate During A Crisis**. (2000). www.newpublicrelations.com Erişim Tarihi: 15.07.2004.
- Reputation**. <http://www.v-fluence.com/reputationreputation.html>. 11.05.2003.
- Reputation Management: Protect your company and your brand**. <http://www.netresearch.com/reputation.html> Erişim Tarihi: 27.12.2004.
- Reputation Management Model**. http://www.tradelink.gr/corep_model.html. Erişim Tarihi: 13.05.2005.
- Reputation Management**. <http://www.harrisinteractive.com/expertise/reputation.asp>. Erişim Tarihi: 10.06.2005.
- Reputation Management**. www.osbornegroup.com/reputationmanagement.html. Erişim Tarihi: 26.05.2005.
- Reputation Management**. <http://www.factiva.com/reputation-management.html>. Erişim Tarihi: 21.05.2005.
- Reputation: Managing a Core Asset**. http://www.osbornegroup.com/managing_a_core_asset.htm. Erişim Tarihi: 28.06.2005.
- Reputation Management. Protect Your Corporate Reputation & Brand**. <http://www.newgate.com/reputation2.html> Erişim tarihi: 18.10.2004.
- Reputation Management. Thoughtful, Meaningful Communications**. http://www.morrisseyco.com/expertise/reputation_management.asp. Erişim Tarihi: 28.06.2005.
- Responding to Emergencies**. http://www.osbornegroup.com/responding_to_emergencies.html Erişim Tarihi: 28.06.2005.
- Roger, W. (2003). **Reputation Manegament**. <http://www.lexisone.com/balancing/articles/110003a.html> 09.11.2003.
- Rubenstein, H. (2001). **Ethical Leadership**. <http://www.eric.ed.gov/searchdb/index.html>. Erişim Tarihi: 20.08.2005.
- Sabuncuoğlu, Z. (1996). **Halkla İlişkiler**. Uludağ Üniversitesi, 3. Baskı, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. (1995). **Örgütsel Psikoloji**. Ezgi Yayınları, Bursa.

- Sampson, Eleri. **The Image Factor**. (Çeviren: Hakan İlgün). İmaj Faktörü, Hazırlayan: Cengiz Turan. <http://odev.gençbilim.com/odevgoster.php?il=kahramanmaras&id=8343>. Erişim Tarihi: 27.09.2005.
- Schultz, M., Hatch, M. J. & Larsen, M. H. (2000). **The Expressive Organization. Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand**. Published in the United States by Oxford University Press Inc., New York.
- Schultz, HB & Werner, A. (2005). **Reputation Management**. <http://www.oup.com/pdf/za/Reputation.pdf> Erişim Tarihi: 13.06.2005.
- Sherman, M. L. (1999). **Reputation: rhetoric versus reality**. Copyright March 1999, Published for the Institute of Directors and AIG Europe (UK) Limited by Director Publication Ltd. 116 Pall Mall London SW1Y 5ED.
- _____. (1999). **Reputation. The only thing that can give your business a second chance. Making the most of your reputation**. Copyright March 1999, Published for the Institute of Directors and AIG Europe (UK) Limited by Director Publication Ltd. 116 Pall Mall London SW1Y 5ED.
- Srinivasan, K. (1998). **İmage Management**. [http://www.prpoint.com/Image%20management article.htm](http://www.prpoint.com/Image%20management%20article.htm) Erişim Tarihi: 10.11.2004.
- _____. (1998). **The Changing Role of Public Relation: An Overview**. <http://www.prpoint.com/changing%20role%20of%20PR.htm> Erişim Tarihi: 17.11.2004.
- Steinholg, O. & Towards, R. G. (1989). **A theory of Organizational Culture Journal of Educational Administration**. Vol 27, No: 3.
- Steward, T. A. (1997). **Entellektüel Sermaye: Kuruluşların Yeni Zenginliği**. (Çev: Nurettin El Hüseyini), Bzd Yayıncılık. İstanbul.
- Smyth, M. & Chance, C. (1999). **The danger of going to law**. Copyright March 1999, Published for the Institute of Directors and AIG Europe (UK) Limited by Director Publication Ltd. 116 Pall Mall London SW1Y 5ED.
- Şimşek, B. (1999). **Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları**. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi: 3, s: 69-86.
- Şimşek, M. & Nursoy, M. (2002). **Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçümü**. Hayat Yayıncılık. İstanbul.
- Şimşek, Ş. (1999). **Yönetim ve Organizasyon**. Nobel Yayın Dağıtım. Ankara.
- Singh, M. P. & Bin Yu, B. (2002). **An Evidential Model of Distributed Reputation**

- Management.** <http://www.csc.ncsu.edu/faculty/mpsingh/papers/mas/aamas-02-trust.pdf>. Erişim Tarihi: 27.04.2005.
- Şişman, M. (2002). **Eğitimde Mükemmellik Arayışı.** Pegem Yayıncılık. Ankara.
- _____. (2002). **Örgütler ve Kültürler.** Pegem Yayıncılık. Ankara.
- Taymaz, A. H. (1997). **Hizmet İçi Eğitim.** Takav Matbaası. Ankara.
- Terzi, A. R. (2000). **Örgüt Kültürü.** Nobel Yayın Dağıtım. Ankara.
- Tooley, D. (1999). **İnsuring against reputation damage.** Copyright March 1999, Published for the Institute of Directors and AIG Europe (UK) Limited by Director Publication Ltd. 116 Pall Mall London SW1Y 5ED.
- Tortop, N. (1986). **Kamu Yönetiminde Halkla İlişkiler.** Halkla İlişkiler Seçme, Yazılar (Derleyen: Fermani Maviş), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- _____. (1993). **Halkla İlişkiler.** Yargı Yayınları, Ankara.
- Tutar, H. (2000). **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim.** Hayat Yayıncılık. İstanbul.
- Tutum, C. (1979). **Personel Yönetimi.** TODAİ Yayınları, Ankara.
- Türk Dil Kurumu, **Türkçe Sözlük.** (1992). Milliyet Yayınları, İstanbul.
- Türkmen, İ. (1999). **Motivasyonda Önemli Bir Yanılığımız.** 8. Ulusal Kalite Hareketi Kongresi, ss. 169-176. İstanbul.
- Türkel, S. (2003). **Olağanüstü Durumlarda İşletmelerde Yönetim Sorunları.** <http://www.tisk.org.tr> Erişim tarihi: 17.05.2004.
- The Massachusetts Corporate Reputation Survey.** (2004). <http://www.morrisseyco.com/survey/> Erişim Tarihi: 20.06.2005.
- The Decline And Fall of Public Relations.** (1999). <http://www.prpoint.com/decline%20and%20fall%20o%20fpr.htm> Erişim Tarihi: 17.08.2004.
- Thiroux, J. (1998). **Ethics Theory and Practise.** R.R. Donneley & Sons Company New Jersey.
- UK: Big increase in concern for corporate reputations.** <http://www.managementlogs.com/2004/08/uk-big-increase-in-concern-for.html> Erişim Tarihi: 15.12.2004.
- Uzoğlu, Sevil. (1999). **Kurumsal Kimlik ve Anlambilim Çerçevesinde Vakko Örneği.** (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Eskişehir.
- Üner, A. (2004). **Öğrenen Organizasyonlar.** <http://www.sitetky.com/frameset/ot/otmak.html> Erişim tarihi: 17.05.2004.

Varghese, N. (1998). **The Changing Face of Public Relations.**

<http://www.prpoint.com/changing%20face%20of%20pr.htm> Erişim Tarihi: 11.10.2004.

_____. (1997). **Corporate Communication - Outside The Cocktail Circuit.**

< http://www.prpoint.com/17corporate_communication.htm > 11.10.2004.

Watson, M. (1999). **The Good, the bad and the ugly. Part One: Reputations can be a double-edged sword.** Copyright March 1999, Published for the Institute of Directors and AIG Europe (UK) Limited by Director Publication Ltd. 116 Pall Mall London SW1Y 5ED.

Westcott, S. (2005). **The importance of reputation.** http://www.profitguide.com/shared/print.jsp?content=20050222_105046_5796. Erişim Tarihi: 11.05.2005.

Yalmanbaş, B. İ. **Organizasyonel Öğrenme.** <http://www.sitetky.com> 10.09.2004.

Yıldırım, H. A. (2002). **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi.** Nobel Yayın Dağıtım. Ankara.

Yılmaz, H. (2003). **Bilgi Çağı Sonrası Liderlik Modeli Olarak Entellektüel Liderlik.**

<http://www.ceterisparibus.net> Erişim tarihi: 21.05.2004.

Zerenler, M. (2004). **Kriz Dönemlerinde Üretim Süreci Esnekliğinin İşletme Performansına Etkileri.** <http://www.isguc.org>. Erişim tarihi: 10.02.2003.

<http://www.dunyagazetesi.com.tr/news>. Erişim tarihi: 11.02.2004.

http://dbr.dbr.com.tr/basin/capital_aralik.asp. Erişim tarihi: 24.09.2004.

http://www.radikal.com.tr/veriler/haber_53005.php. Erişim tarihi: 14.06.2003.

<http://odev.gençbilim.com/odevgoster.php?il=kahramanmaras&id=3987>. 24.09.2005.

EKLER

1. Yönetici ve öğretmen anketi
2. Öğrenci anketi
3. Öğrenci velileri ve diğer okul yöneticisi anketi

ANKET 1. (Yönetici-Öğretmen)

Saygıdeğer Meslektaşım,

Bu araştırmanın amacı; **eğitim örgütlerindeki iç ve dış paydaşların kurumsal itibara ilişkin algılamalarının tespit edilmesi ve bu paydaşlar nezdinde oluşan algılamalar arasında bir fark olup olmadığının** belirlenmesidir. Araştırma sonuçlarının, eğitim kurumlarının itibarını etkileyen unsurların belirlenmesine ve eğitimde itibarın inşa edilmesinde etkili olabilecek kriterlerin ortaya konmasına katkı sağlayacağı ümit edilmektedir. Bulguların sağlıklı olması anket sorularına verilen cevapların titizliğine bağlıdır.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde ise, eğitim örgütlerinin itibarına ilişkin sorular (görüşler) yer almaktadır. Bu seçeneklerden gözlem ve düşüncenize uygun olanını işaretlemeniz gerekmektedir. Göstereceğinizi umduğumuz ilgiye şimdiden teşekkür eder meslek hayatınızda başarılar dilerim.

Ankete isim yazılmaması gerekmektedir.**Turgut KARAKÖSE**

Fırat Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Doktora Öğrencisi

01. Cinsiyetiniz01. Erkek 02. Bayan**02. Göreviniz**01. Okul Yöneticisi 02. Öğretmen**03. Okul Türü**01. Özel Okul 02. Devlet Okulu**04. Mesleki Deneyiminiz**01. 1-5 02. 6-10 03. 11-15 04. 16-20 05. 21 ve üzeri

No	Maddeler	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
1	Bilgi birikimlerimi ve niteliklerimi sürekli olarak geliştirmeye çalışırım					
2	Alanımda yeterli olduğumu düşünüyorum					
3	Okul çalışanlarının alanında yeterli ve nitelikli olması kurumun itibarını olumlu yönde etkiler					
4	Okulumuzda verilen eğitim öğretim hizmetinin kalitesi yeterlidir					
5	İletişim becerilerimin (konuşma, yazı ve beden dili) yeterli olduğunu					

	düşünüyorum					
6	Bilimsel ve eğitimle ilgili gelişmeleri yakından izlerim					
7	Okulun eğitim etkinliklerini iyileştirme ve düzeltme çalışmalarında çalışanların da fikir ve düşüncelerinden yararlanılır					
8	Okulda tüm paydaşlarla (öğretmen, öğrenci, veli ..) sürekli işbirliği yapılır ve iyi ilişkiler kurulur					
9	Okulumuzda çalışanların başarıları takdir edilir					
10	Çalışanlar eleştiri ve cezalandırma korkusu duymaksızın öneri ve düşüncelerini özgürce ifade edebilirler					
11	Tüm paydaşlardan (öğretmen, öğrenci, veli ..) gelen yenilikçi ve yaratıcı fikirler değerlendirilir					
12	Okulumuz araç,gereç ve donanım açısından yeterlidir					
13	Okulumuz ulaşım yönünden iyi bir konuma sahiptir					
14	Okulumuz ekonomik yapısıyla bana güven verir					
15	Okuldaki çalışanlar arasında güvene dayalı bir işbirliği vardır					
16	Çalışmalarında meslektaşlarının bilgi ve birikimlerinden faydalanmaya özen gösteririm					
17	Okulumuzda çalışanlara ücret dışı bir takım hizmetler sağlanır (kreş, servis, gezi v.s)					
18	Kurumdaki herkesin kişilik haklarına saygı gösterilir					
19	Kurumda kişisel gelişim olanakları mevcuttur					
20	Okulda çalışanların kişisel sorunlarına da çözüm aranır					
21	Kurumun başarı öyküleri sürekli vurgulanır					
22	Okuldaki çalışma ortamını yeterli buluyorum					
23	Çalışanlar okulun tarihini öğrenmeleri için teşvik edilir					
24	Verimli ders çalışma teknikleri hakkında öğrenci ve velileri sürekli olarak bilgilendiririm					
25	Okulda doğal ortamın korunmasına yönelik çalışmalar yapılır (çevreye karşı duyarlılık)					
26	Okulumuz öğrencilerinin iyi bir insan, iyi bir vatandaş ve iyi bir meslek sahibi olabilmeleri için en iyi şekilde yetiştirildiğini düşünüyorum					
27	Okulda insan yaşamına ve sağlığına yönelik tehditler belirlenir ve önlem alınır (iş kazası, doğal afetler, bulaşıcı hastalıklar..)					
28	Okulumla gurur duyuyorum					
29	Okul çalışanları kuruma yeterince güvenmektedir					
30	Okulumuz çevrede önemli bir saygınlığa sahiptir (takdir edilir)					
31	Okulumu başkalarına çalışılmak için iyi bir yer olarak tavsiye ederim					
32	Okulun çevrede iyi bir itibara sahip olması çalışanların motivasyonunu ve iş doyumunu olumlu yönde etkiler					
33	Değerlendirme ve not takdirinde objektif davranırım					
34	Okulun olanaklarından herkesin adil bir şekilde yararlandığı kanısındayım					
35	Okulda paydaşlara (öğretmen, öğrenci, veli ...) verilen sözler çoğunlukla tutulmaktadır					
36	Bu okuldaki çalışanlar yolsuzluk yapmazlar					
37	Okulda ödüllendirme ve cezalandırmada herkese adil davranıldığını düşünüyorum					
38	Okulun uygulamalarında etik değerlerin ön planda tutulması kurumsal itibarı yükseltir					
39	Çalışanlar birbirlerini kırabilecek söz ve davranışlardan kaçınırlar					
40	Tutum ve davranışlarımla toplumda iyi bir örnek teşkil ettiğimi düşünüyorum					

ANKET 2. (Öğrenci)

Sevgili Öğrenci,

Bu araştırmanın amacı; **eğitim örgütlerindeki iç ve dış paydaşların kurumsal itibara ilişkin algılamalarının tespit edilmesi ve bu paydaşlar nezdinde oluşan algılamalar arasında bir fark olup olmadığının** belirlemesidir. Araştırma sonuçlarının, eğitim kurumlarının itibarını etkileyen unsurların belirlenmesine ve eğitimde itibarın inşa edilmesinde etkili olabilecek kriterlerin ortaya konmasına katkı sağlayacağı ümit edilmektedir. Bulguların sağlıklı olması anket sorularına verilen cevapların titizliğine bağlıdır.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde ise, eğitim örgütlerinin itibarına ilişkin sorular (görüşler) yer almaktadır. Bu seçeneklerden gözlem ve düşüncenize uygun olanını işaretlemeniz gerekmektedir.

Lütfen soruların (görüşlerin) karşısında yer alan her seçenektan size göre en uygun olanını işaretleyiniz. Hiçbir soruyu boş bırakmayınız. Göstereceğinizi umduğumuz ilgiye şimdiden teşekkür eder öğrenim hayatınızda başarılar dilerim.

Ankete isim yazılmaması gerekmektedir.**Turgut KARAKÖSE**

Fırat Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Doktora Öğrencisi

01. Cinsiyetiniz01. Erkek 02. Bayan**02. Göreviniz**01. Öğrenci**03. Okul Türü**01. Özel Okul 02. Devlet Okulu**04. Sınıfınız**01. 6. Sınıf 02. 7. Sınıf 03. 8. Sınıf

N o	Maddeler	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
1	Okuldaki yönetici ve öğretmenler bilgi birikimlerini ve niteliklerini sürekli geliştirmeye çalışırlar					
2	Yönetici ve öğretmenlerin alanında yeterli olduğunu düşünüyorum					
3	Yönetici ve öğretmenlerin alanında yeterli ve nitelikli olması okulun itibarını olumlu yönde etkiler					
4	Okulda verilen eğitim öğretim hizmetinin kalitesi yeterlidir					
5	Yönetici ve öğretmenlerin iletişim becerilerinin (konuşma, yazı ve beden					

	dili) yeterli olduğunu düşünüyorum					
6	Yönetici ve öğretmenler bilimsel ve eğitimle ilgili gelişmeleri yakından izler					
7	Okulun eğitim etkinliklerini iyileştirme ve düzeltme çalışmalarında çalışanların da fikir ve düşüncelerinden yararlanır					
8	Okulda tüm paydaşlarla (öğretmen, öğrenci, veli ..) sürekli işbirliği yapılır ve iyi ilişkiler kurulur					
9	Okuldaki çalışanların başarıları takdir edilir					
10	Okuldaki çalışanlar eleştiri ve cezalandırma korkusu duymaksızın öneri ve düşüncelerini özgürce ifade edebilirler					
11	Tüm paydaşlardan (öğretmen, öğrenci, veli ..) gelen yenilikçi ve yaratıcı fikirler değerlendirilir					
12	Okuldaki araç, gereç ve donanım açısından yeterlidir					
13	Okul ulaşım yönünden iyi bir konuma sahiptir					
14	Okul ekonomik yapısıyla bana güven verir					
15	Okuldaki çalışanlar arasında güvene dayalı bir işbirliği vardır					
16	Okuldaki çalışanlar meslektaşlarının bilgi ve birikimlerinden faydalanırlar					
17	Okulumuzda çalışanlara ücret dışı bir takım hizmetler sağlanır (kreş, servis, gezi v.s)					
18	Kurumdaki herkesin kişilik haklarına saygı gösterilir					
19	Kurumda kişisel gelişim olanakları mevcuttur					
20	Okulda çalışanların kişisel sorunlarına da çözüm aranır					
21	Kurumun başarı yüküleri sürekli vurgulanır					
22	Okuldaki çalışma ortamını yeterli buluyorum					
23	Çalışanlar okulun tarihini öğrenmeleri için teşvik edilir					
24	Verimli ders çalışma teknikleri hakkında öğrenci ve veliler sürekli olarak bilgilendirilir					
25	Okulda doğal ortamın korunmasına yönelik çalışmalar yapılır (çevreye karşı duyarlılık)					
26	Okulda öğrencilerin iyi bir insan, iyi bir vatandaş ve iyi bir meslek sahibi olabilmeleri için en iyi şekilde yetiştirildiğini düşünüyorum					
27	Okulda insan yaşamına ve sağlığına yönelik tehditler belirlenir ve önlem alınır (iş kazası, doğal afetler, bulaşıcı hastalıklar..)					
28	Okulumla gurur duyuyorum					
29	Okul çalışanları kuruma yeterince güvenmektedir					
30	Okulum çevrede önemli bir saygınlığa sahiptir (takdir edilir)					
31	Okulumu başkalarına öğrenim görmek için iyi bir yer olarak tavsiye ederim					
32	Okulun çevrede iyi bir itibara sahip olması çalışanların motivasyonunu ve iş doyumunu olumlu yönde etkiler					
33	Okulda değerlendirme ve not takdirinde objektif davranıldığını düşünüyorum					
34	Okulun olanaklarından herkesin adil bir şekilde yararlandığı kanısındayım					
35	Okulda paydaşlara (öğretmen, öğrenci, veli ...) verilen sözler çoğunlukla tutulur					
36	Bu okuldaki çalışanlar yolsuzluk yapmazlar					
37	Okulda ödüllendirme ve cezalandırmada herkese adil davranılır					
38	Okulun uygulamalarında etik değerlerin ön planda tutulması kurumsal itibarı yükseltir					
39	Çalışanlar birbirlerini kırabilecek söz ve davranışlardan kaçınırlar					
40	Okul çalışanları tutum ve davranışlarıyla toplumda iyi bir örnek teşkil ederler					

ANKET 3. (Öğrenci Velileri ve Diğer Okul Yöneticisi)

Sayın Veli,

Bu araştırmanın amacı; **eğitim örgütlerindeki iç ve dış paydaşların kurumsal itibara ilişkin algılamalarının tespit edilmesi ve bu paydaşlar nezdinde oluşan algılamalar arasında bir fark olup olmadığının** belirlemesidir. Araştırma sonuçlarının, eğitim kurumlarının itibarını etkileyen unsurların belirlenmesine ve eğitimde itibarın inşa edilmesinde etkili olabilecek kriterlerin ortaya konmasına katkı sağlayacağı ümit edilmektedir. Bulguların sağlıklı olması anket sorularına verilen cevapların titizliğine bağlıdır.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde ise, eğitim örgütlerinin itibarına ilişkin sorular (görüşler) yer almaktadır. Bu seçeneklerden gözlem ve düşüncenize uygun olanını işaretlemeniz gerekmektedir.

Lütfen soruların (görüşlerin) karşısında yer alan her seçenektan size göre en uygun olanını işaretleyiniz. Hiçbir soruyu boş bırakmayınız. Göstereceğinizi umduğumuz ilgiye şimdiden teşekkür eder meslek hayatınızda başarılar dilerim.

Ankete isim yazılmaması gerekmektedir.

Turgut KARAKÖSE

Fırat Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Doktora Öğrencisi

01. Cinsiyetiniz

01. Erkek 02. Bayan

02. Göreviniz

01. Okul Yöneticisi 02. Öğrenci Velisi

03. Eğitim Düzeyiniz

01. İlköğretim 02. Orta öğretim 03. Lisans 04. Lisans Üstü

No	Maddeler	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
1	Okuldaki yönetici ve öğretmenler bilgi birikimlerini ve niteliklerini sürekli geliştirmeye çalışırlar					
2	Okuldaki yönetici ve öğretmenlerin alanında yeterli olduğunu düşünüyorum					
3	Yönetici ve öğretmenlerin alanında yeterli ve nitelikli olması okulun itibarını olumlu yönde etkiler					
4	Okulda verilen eğitim öğretim hizmetinin kalitesi yeterlidir					
5	Okuldaki yönetici ve öğretmenlerin iletişim becerilerinin (konuşma, yazı ve beden dili) yeterli olduğunu düşünüyorum					

6	Yönetici ve öğretmenler bilimsel ve eğitimle ilgili gelişmeleri yakından izler					
7	Okulun eğitim etkinliklerini iyileştirme ve düzeltme çalışmalarında çalışanların da fikir ve düşüncelerinden yararlanılır					
8	Okulda tüm paydaşlarla (öğretmen, öğrenci, veli ..) sürekli işbirliği yapılır ve iyi ilişkiler kurulur					
9	Okuldaki çalışanların başarıları takdir edilir					
10	Okuldaki çalışanlar eleştiri ve cezalandırma korkusu duymaksızın öneri ve düşüncelerini özgürce ifade edebilirler					
11	Tüm paydaşlardan (öğretmen, öğrenci, veli ..) gelen yenilikçi ve yaratıcı fikirler değerlendirilir					
12	Okuldaki araç,gereç ve donanım açısından yeterlidir					
13	Okul ulaşım yönünden iyi bir konuma sahiptir					
14	Okul ekonomik yapısıyla bana güven verir					
15	Okuldaki çalışanlar arasında güvene dayalı bir işbirliği vardır					
16	Okuldaki çalışanlar meslektaşlarının bilgi ve birikimlerinden faydalanırlar					
17	Okulumuzda çalışanlara ücret dışı bir takım hizmetler sağlanır (kreş, servis, gezi v.s)					
18	Kurumdaki herkesin kişilik haklarına saygı gösterilir					
19	Kurumda kişisel gelişim olanakları mevcuttur					
20	Okulda çalışanların kişisel sorunlarına da çözüm aranır					
21	Kurumun başarı öyküleri sürekli vurgulanır					
22	Okuldaki çalışma ortamını yeterli buluyorum					
23	Çalışanlar okulun tarihini öğrenmeleri için teşvik edilir					
24	Verimli ders çalışma teknikleri hakkında öğrenci ve veliler sürekli olarak bilgilendirilir					
25	Okulda doğal ortamın korunmasına yönelik çalışmalar yapılır (çevreye karşı duyarlılık)					
26	Okulda öğrencilerin iyi bir insan, iyi bir vatandaş ve iyi bir meslek sahibi olabilmeleri için en iyi şekilde yetiştirildiğini düşünüyorum					
27	Okulda insan yaşamına ve sağlığına yönelik tehditler belirlenir ve önlem alınır (iş kazası, doğal afetler, bulaşıcı hastalıklar..)					
28	Okulla gurur duyuyorum					
29	Okul çalışanları kuruma yeterince güvenmektedir					
30	Okul çevrede önemli bir saygınlığa sahiptir (takdir edilir)					
31	Okulu başkalarına öğrenim görmek için iyi bir yer olarak tavsiye ederim					
32	Okulun çevrede iyi bir itibara sahip olması çalışanların motivasyonunu ve iş doyumunu olumlu yönde etkiler					
33	Okulda değerlendirme ve not takdirinde objektif davranıldığı kanısındayım					
34	Okulda paydaşlara (öğretmen, öğrenci, veli ...) verilen sözler çoğunlukla tutulur					
35	Bu okuldaki çalışanlar yolsuzluk yapmazlar					
36	Okulun olanaklarından herkesin adil bir şekilde yararlandığı kanısındayım					
37	Okulda ödüllendirme ve cezalandırmada herkese adil davranıldığını düşünüyorum					
38	Okulun uygulamalarında etik değerlerin ön planda tutulması kurumsal itibarı yükseltir					
39	Çalışanlar birbirlerini kırabilecek söz ve davranışlardan kaçınırlar					
40	Okul çalışanları tutum ve davranışlarıyla toplumda iyi bir örnek teşkil ederler					

ÖZGEÇMİŞ

Turgut Karaköse, 1975 yılında Kütahya ili Simav ilçesinde doğdu. 1992 yılında Simav Cumhuriyet Lisesi'ni bitirerek, 1994'te Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesine girdi. 1998 yılında buradan mezun olarak Kahramanmaraş ili Pazarcık ilçesine öğretmen olarak atandı. Aynı yıl içinde Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri A.B.D.'de yüksek lisansa başladı. 2002'de "Okul Yöneticilerinin Örgüt Çalışanlarını Motive Etme Becerisi" adlı teziyle yüksek lisansını tamamladı. 2001-2002 yılları arasında yedek subay öğretmen olarak askerlik görevini yaptı. Askerlik sonrası Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri A.B.D.'de doktora eğitimine devam etti. Yazar, evli ve iki çocuk sahibidir.

Turgut KARAKÖSE

ELAZIĞ, 2006.