

## KURUMSAL İTİBAR ARAŞTIRMASI VE BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ

Erhan EROĞLU<sup>1</sup>

Başak SOLMAZ<sup>2</sup>

### ÖZET

Yakın geçmişte iş çevrelerinde gerçekleşen hızlı değişimin sonucunda kurumsal itibar, her geçen gün önemi biraz daha artan ve hatta gelecekte kuruluşların varlıklarını sürdürebilmelerinde belirleyici rol üstlenebileceği varsayılan bir kavram haline gelmiştir. Genel bir ifadeyle kurumsal itibar kavramını; bir kuruluş hakkında kamuoyunca sahip olunan tüm görüş, yargı ve düşüncelerle; kuruluşa karşı duyulan inanç ve kuruluşun sahip olduğu güvenilirliğin bütünü olarak tanımlamak mümkündür. Bir başka ifadeyle kurumsal itibar, kuruma yönelik her türlü algılamamanın bütünü olarak ifade edilebilir. Özellikle son yıllarda kar amacı güden ya da gütmeyen bütün kuruluşların yöneticilerinin, olumlu bir kurumsal imaj ve itibara sahip olma yoluyla toplumda “iyi” ve “yararlı” bir kuruluş olarak algılanmaya verdikleri önemin artması, bu alanda yapılan akademik çalışmaların sayısında da önemli bir artışa sebep olmuştur.

Bununla birlikte, alanda kurumsal itibar yönetimine yönelik olarak gerçekleştirilen bu çalışmaların genellikle ticari işletmelerin kurumsal itibarını değerlendirmek üzere gerçekleştirildiği görülmektedir. Buna karşılık, devlet kurumları, kar amacı gütmeyen sivil toplum kuruluşları ve üniversite ve dengi eğitim kurumlarının kurumsal itibarlarının değerlendirilmesine yönelik çalışmaların sayısının alanda oldukça sınırlı bir düzeyde kaldığı görülmektedir.

Bu doğrultuda çalışmayla, Eskişehir Orman Bölge Müdürlüğü'nün kurumsal itibarının çalışanları ve dışarıdaki paydaşları (orman köylüleri, diğer kamu kurumları, mal alınan ve satılan tüccar, vb.) tarafından nasıl algılandığını belirlemek amaçlanmıştır. Ayrıca bu genel amacın yanında çalışanlarının kurumun itibarını algılamalarıyla dışarıdaki paydaşlarının algılamaları arasındaki farkları ortaya koymak da bir diğer amaç olarak benimsenmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** İtibar, Kurumsal İtibar, Algı.

## INSTITUTIONAL REPUTATION RESEARCH AND AN APPLICATION

### ABSTRACT

The term “Institutional Reputation” has appeared with the rapid changes in business world, and it has been attached a lot importance that the sustainability of the institutions are based on it. Institutional reputation can be defined as the general perception of the public about an institution which holds trust, beliefs and other judgements related to that institution. The recent administrators give a high priority to institutional reputation, and they want their institutions to be perceived as a “good” or “contributing” ones, thus the number of academic researches on this issue is increasing.

However rich the field with the number of the researches on institutional reputation, those studies are mostly conducted to foster the images of trading companies. On the other hand, the number of the studies

<sup>1</sup> Prof.Dr. Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Eskişehir, eeroglu@anadolu.edu.tr

<sup>2</sup> Doç.Dr. Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Konya, bsolmaz@selcuk.edu.tr

researching the images of the state institutions ,civil society foundations, universities and other educational foundations is rather small.

This study aims at specifying the perceived image of Eskişehir Regional Woodlands,and the participants are the workers and other staff, such as forest villagers, other public institutions, the tradesmen etc..Also, the secondary purpose is to identify the perception discrepancy between the workers and other participants.

**Key Word:** Reputation, Institutional Reputation, Perception.

## **Problem**

Yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren sanayi ve ticaret alanında yeni bir döneme girilmiştir. Yönetim bilimciler ise bu dönemin en temel özelliklerini iki ifade ile özetlemişlerdir. Bu ifadelerden birisi “küreselleşme”, bir diğeri ise “imhacı rekabet”tir. Bu gelişmeler de kurumları çağın gerekleri doğrultusunda değişime zorlamaktadır. Yoğun rekabetin yaşandığı özel sektörün yanı sıra, artık kamu kurumları da bu yoğun rekabetin gerisinde kalmamak için birçok alanda çaba göstermektedir. Bu çabalar doğrultusunda, kurumlarda yeni yönetim yaklaşımları benimsenmeye başlanmıştır. Bu önemli yaklaşımlardan birisi de “müşteri odaklı kurumsal uygulamalar”dır. Anlaşılacağı üzere, kurumların müşterileri bir anlamda onların hedef kitleleridir. Diğer bir deyişle, hedef kitle (müşteri) beklentilerini temel alarak ürün/hizmet üretmek ve hedef kitlenin arzuladığı bir kurumsal görünüme sahip olmak artık kurumlar için bir yaşam tarzı haline gelmiştir. Hedef kitle kurumun başarı ya da başarısızlığında doğrudan ya da dolaylı olarak katkısı bulunan gruplardır. Yani “Hedef Kitle” kurumun ürünlerini/hizmetlerini satın alan kişi ve kurumlar, kurum ile işbirliği yapan sosyal paydaşlar, kurumun tüm çalışanları, kuruma ürün/hizmet temin eden tedarikçiler, kitle iletişim araçları, kamuoyunu yönlendiren kişileri de kapsayan bir kavramdır.

Hedef kitle beklentilerini esas alarak ürün/hizmet üreten kurumlar şu anda hangi noktada bulduklarını ve ileride kendilerini nerede görmek istediklerini belirleyebilmek için hedef kitlesini oluşturan kişi ve kurumların gözünde nasıl algılandıklarını bilmeye ihtiyaç duyarlar. Kurumun hem iç hem de dış hedef kitlesinin gözünde nasıl algılandığını ortaya çıkarmanın bilimsel yolu ise “Kurumsal İtibar Çalışması” yapmaktan geçer. Fomburn'a göre itibar, "kurumun tüm bileşenleriyle elde ettiği toplam değer" (Fomburn,1996:37)'dir. Kurumsal itibar,

başlangıçta iletişim dünyasında küçük bir kavram gibi kabul edilirken günümüzde, “toplum ile kurumlar arasındaki güvenin simgelerine dönüşmüş eylemler bütünü” (Kadıbeşegil, 2006: 30) olarak kabul edilmektedir. Kurumsal itibar sadece etik ve sosyal sorumlulukla kazanılabilir bir şey değildir. Bu iki unsur itibarın önemli bileşenleri olmakla birlikte, finansal performans, toplumsal çevre, ürün ya da hizmetin kalitesi, kurumsal liderlik ve vizyon itibarı etkileyen diğer bileşenlerdir (Alsop, 2004:10). Kurumsal **itibar** paydaşların zihinlerinde oluşur, değerlendirilir ve gelişir. Kurumsal **itibar**, kurumun farklı paydaşlarının gözünde iyi bir yere sahip olup olmadığının bir ifadesidir. Tüm paydaşların kuruma ilişkin düşünce, duygu ve algılamalarının bir toplamıdır. Paydaşlardan kasıt, işletme faaliyetlerinden doğrudan ya da dolaylı şekilde etkilenen veya onu etkileyen gerçek ve tüzel kişilerdir. İşletmenin başlıca paydaşları arasında hissedarlar, müşteriler, çalışanlar, iş ortakları, hükümet, medya, yerel toplum ve doğal çevre sayılabilir (Neville, Bell, Mengüç, 2005:1186). Son yıllarda çağın gerektirdiği yönetim biçimlerine gönül vererek hedef kitlelerinin beklentilerini karşılama yolunda başarılı bir biçimde ilerleyen Eskişehir Orman Bölge Müdürlüğü, daha etkin ve verimli bir biçimde hizmet verebilmek için kurumsal itibarının nasıl algılandığını öğrenmek zorundadır. Çünkü Eskişehir Orman Bölge Müdürlüğü'nün iç ve dış hedef kitleleri nezdinde nasıl görüldüğünü öğrenmesi çağın gerekleri doğrultusunda kendi kurumsal vizyonlarının oluşturulmasına ve geliştirilmesine yardımcı olacaktır.

Eskişehir Orman Bölge Müdürlüğü'nün kurumsal imajı, kurum kimliği etkilerinin çalışanlar, hedef grupları (müşteriler, orman köylüleri, orman sanayi, kağıt sanayi, madencilik sektörü, rekreasyon sektörü, turizm sektörü, DSİ, TEDAŞ, Telekom gibi diğer özel ve kamu kurumları) ve kamuoyu üzerindeki sonucudur ve dört ana noktayı kapsar. Bunlar;

- Eskişehir Orman Bölge Müdürlüğü hakkındaki düşünce,
- Eskişehir Orman Bölge Müdürlüğü'nün tanınırlığı,
- Eskişehir Orman Bölge Müdürlüğü'nün prestiji,
- Eskişehir Orman Bölge Müdürlüğü'nün diğer kamu kurumlarıyla karşılaştırılabilirliği.

Eskişehir Orman Bölge Müdürlüğü'nün kurumsal imajı, onun tüm amaçlarının ve planlarının algılanması olarak da tanımlanabilir. Ayrıca, Eskişehir Orman Bölge Müdürlüğü'nün kurumsal imajı ürünlerini, hizmetlerini, yönetim tarzını ve iletişim faaliyetlerini destekler.

Bu çalışma ile ürün/hizmet alışverişinde bulunulan kişi ve kurumların Eskişehir Orman Bölge Müdürlüğü hakkındaki düşüncelerinin ve dolayısıyla kurumsal imajının ortaya çıkarılması planlanmaktadır. Gerçekleştirilecek bu çalışma, ilgili hedef kitleler üzerinde Eskişehir Orman Bölge Müdürlüğü'ne yönelik inandırıcılık ve güven yaratılarak bu inandırıcılık ve güveni güçlendirmeye katkı sağlayacaktır.

Bu doğrultuda çalışmayla ele alınan temel nokta Eskişehir Orman Bölge Müdürlüğü çalışanlarının ve hizmet verdiği hedef kitlenin kurumun itibarını;

1. Kurum hakkında bilgi sahibi olma,
2. Yönetim kalitesi (vizyon),
3. Ürün ve hizmetler,
4. Liderlik (güçlü-zayıf olma),
5. Farklılık,
6. Güvenilirlik ve
7. Sosyal sorumluluk olmak üzere yedi temel kurumsal itibar faktörü doğrultusunda hangi düzeyde algıladıklarının değerlendirilmesi olmuştur.

### **Amaç**

Bu araştırmanın genel amacı, Eskişehir Orman Bölge Müdürlüğü'nün ilgili hedef kitleleri tarafından nasıl algılandığını ve kurumsal itibarının nasıl olduğunu belirlemektir. Bu genel amaç doğrultusunda şu sorulara yanıt aranacaktır:

1. Eskişehir Orman Bölge Müdürlüğü'nün kurumsal itibarı çalışanları ve diğer dış paydaşları tarafından ne düzeyde algılanmaktadır?
2. Eskişehir Orman Bölge Müdürlüğü'nün kurumsal itibarının algılanmasında çalışanları ile dış paydaşları arasındaki benzerlikler ve farklılıklar nelerdir?

## Önem

Hedef kitle (orman köylüleri, tüccarlar gibi) ve çalışanlarının görüşleri doğrultusunda Eskişehir Orman Bölge Müdürlüğü'nün kurumsal itibarını ortaya koymayı amaçlayan bu çalışma:

1. Kurumsal itibar ve kurumsal itibar yönetimi kavramlarının tanımlanmasını ve aynı zamanda kurumsal itibarı oluşturan bileşenlerin açıklanmasını hedeflemesi,
2. Türkiye'de yerleşik kuruluşların kurumsal itibarlarının akademik boyutta ölçülmesi ve değerlendirilmesinde bir model oluşturması,
3. Bir hizmet kurumu olan Eskişehir Orman Bölge Müdürlüğü'nün kurumsal itibarını oluşturan bileşenlerin, hizmet verilen hedef kitle ve çalışanlar nezdinde nasıl algılandığını ortaya koymayı hedeflemesi açılarından önemlidir.

## Araştırma Modeli

“Kurumsal İtibar Araştırması ve Eskişehir Orman Bölge Müdürlüğü'nde Bir Uygulama Örneği” adlı bu çalışmada, kurum çalışanları ve dış paydaşları nezdinde Eskişehir Orman Bölge Müdürlüğü'nün kurumsal itibarının değerlendirilmesi –var olan bir durumun ortaya konulması- amaçlandığı için genel tarama modeli kullanılmıştır. Bu model, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla, evrenin tümü ya da ondan alınacak bir örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemelerini kapsamaktadır.

## Evren ve Örneklem

EOBM çalışanları ve dış paydaşlarının, Eskişehir Orman Bölge Müdürlüğü'nün kurumsal itibarını hangi düzeyde değerlendirdiklerini ortaya koymayı amaçlayan bu araştırmanın çalışma evrenini Eskişehir Orman Bölge Müdürlüğü'nün tüm çalışanları ile dış paydaşları (orman köylüsü, diğer ilişkide bulunan diğer kamu kurumları, mal alınan ve satılan tüccarlar, vb) oluşturmaktadır.

Veri toplamak amacıyla geliştirilen anket Eskişehir Orman Bölge Müdürlüğü'nün yaklaşık 400 çalışanından 315'ine uygulanmıştır. Diğer bir deyişle,

çalışanlara uygulanan anketin geri dönüş oranı çok yüksektir. Yani 315 kişi olarak seçilen örneklem, evrenin genelini temsil etme yeterliliğine ve büyüklüğüne sahiptir.

Bunların yanı sıra, dış paydaşlar olarak belirtilen orman köylüsü, diğer kamu kurumları, mal alınan ve satılan tüccarların kendilerine uygulanan ankete verilen yanıtlar aşağıdaki tablolarda gözler önüne serilmiştir. Bu çalışmanın asıl amacının EOBM'nün kurumsal itibarının ve görünümünün algılanmasında çalışanlarla dış paydaşları arasındaki farkları ortaya koymaktır.

Aşağıdaki Tablo 1, ankete katılarak görüş bildiren Eskişehir Orman Bölge Müdürlüğü'nün dış paydaşlarının dağılımlarını göstermektedir.

**Tablo 1. Dış Paydaşların Dağılımı**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Orman köylüsü	237	82,6
Muhtar	23	8,0
Yabancı işçi	5	1,7
STK	5	1,7
Resmi daire	4	1,4
Mal satılan tüccar	4	1,4
Kooperatif Başkanı	3	1
Basın	3	1
Maden bürosu	1	0,3
Mal ve hizmet alınan tüccar	2	0,7
<b>Toplam</b>	<b>287</b>	<b>100</b>

Anketi yanıtlayanların % 82,2'si orman köylüsü, % 8'i muhtar, %1,7'si STK üyesi ve yabancı işçi, % 1,4'ü resmi daire çalışanı ve mal satılan tüccar, %1'i kooperatif başkanı ve basın mensubu, % 0,3'ü maden bürosu çalışanı ve % 0,7'si mal ve hizmet alınan tüccardan oluşmaktadır.

### **Verilerin Toplanması**

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak, Charles J. Fombrun ve ekibi tarafından 2000 yılında geliştirilen ve güvenilirlik katsayısı (cronbach alfa) 0.910 olarak belirlenen Kurumsal İtibar Ölçeği'nin (Reputation Quotient-RQ) Türkçeye uyarlanmış şekli kullanılmıştır. Literatürde çok sayıda atıf alan ve pek çok araştırmacı tarafından kullanılan “İtibar Katsayısı”(Reputation Quotient) ölçeği (Fombrun, Gardberg, Sever, 2000: 241-255) kurumsal itibarı çok boyutlu bir yapı

olarak ele alan, finansal veriler yanında finansal olmayan verileri de değerlendiren, bunun yanında çok çeşitli paydaş gruplarının (çalışanlar, müşteriler, yatırımcılar) değerlendirmelerine ve metodolojik temellere dayanan bir ölçektir (Chun, 2005:91). Ölçeğin Türkçeye uyarlanması aşamasında, yabancı dillerde yazılmış ölçeklerin Türkçeye uyarlanmasında kullanılabilir yöntemlerden biri olan Savaşır'ın dört dönemden oluşan ölçek uyarlama yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemin aşamaları aşağıdaki gibidir (Savaşır, 1994, s. 27-32):

1. Maddelerin orijinal dilden hedef dile çevrilmesi,
2. Çevirinin değerlendirilmesi ve deneysel formun geliştirilmesi,
3. Orijinal formla deneysel formdaki maddelerin eşdeğer olup olmadığının saptanması,
4. Yeni formun geçerliliğinin ve güvenilirliğinin saptanması.

### **Bulgular ve Yorum**

Bu başlık altında öncelikle Eskişehir Orman Bölge Müdürlüğü'nün dış hedef kitlesi olarak değerlendirilen orman köylüleri, diğer kamu kurumları, mal alınan ve satılan tüccar gibi kişiler ya da kurumlar tarafından verilen yanıtlar aşağıdaki tablolarda aktarılmıştır. Bu tablolardan sonraki son iki tabloda ise bu dış hedef kitlenin Eskişehir Orman Bölge Müdürlüğü'nü algılaması ile o kurumun çalışanlarının algılaması arasındaki fark ve benzerlikler ortaya konulmaya çalışılmıştır.

**Tablo 2 Orman Bölge Müdürlüğü'nün Nasıl Görüldüğü**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Normal bir kurum	131	45,6
Her gün gelişen ve kendini yenileyen bir kurum	78	27,2
Çok yavaş gelişen bir kurum	47	16,4
Hiç gelişmeyen bir kurum	31	10,8
<b>Toplam</b>	<b>287</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılanların % 45,6'sı Orman Bölge Müdürlüğü'nü gelişimi açısından normal bir kurum, % 27,2'si her gün gelişen ve kendini yenileyen %16,4'ü çok yavaş gelişen, % 10,8'i hiç gelişmeyen bir kurum olarak değerlendirmektedir.

**Tablo 3. Başvurularda Gerekli ve Yeterli Cevap Alabilme**

	Frekans	Yüzde (%)
Evet	226	78,7
Hayır	61	21,3
<b>Toplam</b>	<b>287</b>	<b>100</b>

Başvurularda ve dışarıdan aramalarda yetkililerden gerekli ve yeterli cevapların alınıp alınmadığını ortaya koymaya çalışan soruya verilen cevaplara bakıldığında, katılımcıların % 78,7'sinin cevap aldıklarını, % 21,3'ünün de cevap alamadıklarını ifade ettikleri görülür.

**Tablo 4. Çalışanların Uzmanlık, Beceri ve Deneyimlerinin Yaptıkları İşe Uygunluğu**

	Frekans	Yüzde (%)
Oldukça uygun	170	59,2
Tamamen uygun	59	20,6
Pek uygun değil	50	17,4
Hiç uygun değil	8	2,8
<b>Toplam</b>	<b>287</b>	<b>100</b>

Orman Bölge Müdürlüğü çalışanlarının uzmanlık, beceri ve deneyimlerinin yaptıkları işe uygun olup olmadığını ortaya çıkarmaya çalışan soruya verilen yanıtlar, % 59,2 ile oldukça uygun, % 20,6 ile tamamen uygun, % 17,4 ile pek uygun değil % 2,8 ile hiç uygun değil ifadesinden oluşmaktadır.

**Tablo 5. Orman Bölge Müdürlüğü'nün Kural ve Yasalara Uyması**

	Frekans	Yüzde (%)
Katılıyorum	137	47,7
Kesinlikle katılıyorum	116	40,4
Karasızım	18	6,3
Katılmıyorum	13	4,5
Kesinlikle katılmıyorum	3	1,0
<b>Toplam</b>	<b>287</b>	<b>100</b>

Ankete yanıt veren kişilerin % 47,7'si, Orman Bölge Müdürlüğü'nün kural ve yasalara uyduğu fikrine katılırken, % 40,4'ü bu fikre kesinlikle katılmaktadır. Bu konuda karasız olanların oranı % 6,3 olurken, katılmayanların oranı % 4,5 kesinlikle katılmayanların oranıysa % 1 ile ifade edilmektedir.



**Tablo 6. Orman Bölge Müdürlüğü'nün Gerekli Bilgileri Düzenli Aktarması**

	Frekans	Yüzde (%)
Katılıyorum	102	35,5
Kesinlikle katılıyorum	70	24,4
Katılmıyorum	56	19,5
Kesinlikle katılmıyorum	47	16,4
Kararsızım	12	4,2
<b>Toplam</b>	<b>287</b>	<b>100</b>

Anketi yanıtlayanlar, Orman Bölge Müdürlüğü'nün toplumsal açıdan gerekli bilgileri düzenli olarak aktarıp aktarmadığı ifadesine, % 35,5 ile katılıyor, % 24,4 ile kesinlikle katılıyor, % 19,5 ile katılmıyor, % 16,4 ile kesinlikle katılmıyor ve %4,2 ile kararsız olduklarını belirtmektedirler.

**Tablo 7. Orman Bölge Müdürlüğü'nün Yerel ve Ulusal Ekonomiye Katkısı**

	Frekans	Yüzde (%)
Katılıyorum	105	36,6
Kesinlikle katılıyorum	95	33,1
Katılmıyorum	44	15,3
Kararsızım	36	12,5
Kesinlikle katılmıyorum	7	2,4
<b>Toplam</b>	<b>287</b>	<b>100</b>

Orman Bölge Müdürlüğü'nün yerel ve ulusal ekonomiye katkısının olup olmadığını ortaya çıkarmaya çalışan soruda, anketi yanıtlayanların % 36,6'sı bu ifadeye katıldıklarını, % 33,1'inin kesinlikle katıldığını, % 15,3'ünün katılmadığını, % 12,5'inin kararsız, % 2,4'ünün de kesinlikle katıldığını söylemek mümkündür.

**Tablo 8. Orman Bölge Müdürlüğü'nün Geçerli ve Güçlü Vizyonu Oluşu**

	Frekans	Yüzde (%)
Katılıyorum	121	42,2
Kesinlikle katılıyorum	74	25,8
Kararsızım	39	13,6
Kesinlikle katılmıyorum	29	10,1
Katılmıyorum	24	8,4
<b>Toplam</b>	<b>287</b>	<b>100</b>

Orman Bölge Müdürlüğü'nün geçerli ve güçlü bir vizyonunun olup olmadığının sorulduğu ifadeye anketi yanıtlayanların % 42,2'sinin ifadeye katıldığı, % 25,8'inin kesinlikle katıldığı, % 13,6'sının kararsız kaldığı, % 10,1'inin kesinlikle katılmadığı ve % 8,4'ünün de katılmadığı söylenebilir.

**Tablo 9. Orman Bölge Müdürlüğü'nün Vizyon ve Değerlerini Paylaşması**

	Frekans	Yüzde (%)
Katılıyorum	94	32,8
Kesinlikle katılmıyorum	61	21,3
Katılmıyorum	59	20,6
Kesinlikle katılıyorum	52	18,1
Kararsızım	21	7,3
<b>Toplam</b>	<b>287</b>	<b>100</b>

Orman Bölge Müdürlüğü'nün vizyon ve değerlerini dış hedef kitleleriyle paylaşıp paylaşmadığını belirlemeye yönelik soruda, anketi yanıtlayanların % 32,8'i bu ifadeye katılmakta, % 21,3'ü kesinlikle katılmamakta, % 20,6'sı katılmamakta, % 18,1'i kesinlikle katılmakta ve % 7,3'ü de kararsız olduklarını ifade etmektedirler.

**Tablo 10. Orman Bölge Müdürlüğü'nün Yıllık Plan, Strateji ve Hedefleri Konusunda Bilgi Vermesi**

	Frekans	Yüzde (%)
Katılıyorum	88	30,7
Katılmıyorum	68	23,7
Kesinlikle katılmıyorum	65	22,6
Kesinlikle katılıyorum	45	15,7
Kararsızım	21	7,3
<b>Toplam</b>	<b>287</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılanların % 30,7'si Orman Bölge Müdürlüğü'nün yıllık plan, strateji ve hedefleri konusunda kendilerine bilgi verildiği ifadesine katılırken, % 23,7'si katılmamakta, % 22,6'sı kesinlikle katılmamakta, % 15,7'si kesinlikle katılmakta, % 7,3'ü de kararsız olduklarını ifade etmektedirler.

**Tablo 11. Diğer Kamu Kurumları Arasında Saygınlığa Sahip Olma**

	Frekans	Yüzde (%)
Katılıyorum	129	44,9
Kesinlikle katılıyorum	108	37,6
Katılmıyorum	27	9,4
Kararsızım	21	7,3
Kesinlikle katılmıyorum	2	0,7
<b>Toplam</b>	<b>287</b>	<b>100</b>

Anketi yanıtlayanlar, Orman Bölge Müdürlüğü'nün diğer kamu kurumları arasında kurumsal bir saygınlığa sahip olup olmasını şu şekilde değerlendirmişlerdir. Katılımcıların % 44,9'u bu ifadeye katılıyor, % 37,6'sı kesinlikle katılıyor, % 9,4'ü katılmıyor, % 7,3'ü kararsız, % 0,7'si kesinlikle katılmıyor.

**Tablo 12. Mesai Gün ve Saatlerin Düzenlenişi**

	Frekans	Yüzde (%)
Katılıyorum	120	41,8
Kesinlikle katılıyorum	110	38,3
Kararsızım	30	10,5
Katılmıyorum	24	8,4
Kesinlikle katılmıyorum	3	1,0
<b>Toplam</b>	<b>287</b>	<b>100</b>

Orman Bölge Müdürlüğü'nün mesai gün ve saatlerinin dış hedef kitlenin ihtiyacını karşılayacak biçimde düzenlenip düzenlenmediği ifadesine verilen yanıtlara bakıldığında, katılımcıların % 41,8'inin bu ifadeye katıldığı, % 38,3'ünün kesinlikle katıldığı, % 10,5'inin kararsız olduğu, % 8,4'ünün katılmadığı, % 1'inin ise, kesinlikle katılmadığı görülür.

**Tablo 13. Birimlere Sorunsuzca ve Etkin Ulaşma**

	Frekans	Yüzde (%)
Katılıyorum	127	44,3
Kesinlikle katılıyorum	88	30,7
Katılmıyorum	36	12,5
Kararsızım	25	8,7
Kesinlikle katılmıyorum	11	3,8
<b>Toplam</b>	<b>287</b>	<b>100</b>

Her istediğimde Orman Bölge Müdürlüğü'nün ilgili birimlerine rahatlıkla ulaşırım ifadesine katılımcıların % 44,3'ü katılırken, % 30,7'si kesinlikle katılıyor, % 12,5'i katılıyor, % 8,7'si kararsız, % 3,8', kesinlikle katılmıyor.

**Tablo 14. İlgili Birimlere Rahatlıkla Ulaşma**

	Frekans	Yüzde (%)
Katılıyorum	140	48,8
Kesinlikle katılıyorum	90	31,4
Katılmıyorum	30	10,5
Kararsızım	20	7,0
Kesinlikle katılmıyorum	7	2,4
<b>Toplam</b>	<b>287</b>	<b>100</b>

Çeşitli şikâyet ve önerimi Orman Bölge Müdürlüğü'nün ilgili birimlerine rahatlıkla ulaştırırım ifadesine katılanların oranı %48,8, kesinlikle katılanların oranı % 31,4, katılmayanların oranı % 10,5, kararsız olanların oranı % 7 ve kesinlikle katılanların oranı % 2,4 olmaktadır.

**Tablo 15. Şikâyet ve önerilerin çalışanlar tarafından dikkate alınması**

	Frekans	Yüzde (%)
Katılıyorum	135	47,0
Kesinlikle katılıyorum	91	31,7
Katılmıyorum	25	8,7
Kararsızım	24	8,4
Kesinlikle katılmıyorum	12	4,2
<b>Toplam</b>	<b>287</b>	<b>100</b>

Şikâyet ve önerilerim Orman Bölge Müdürlüğü çalışanları tarafından dikkate alınır ifadesine verilen yanıtlara bakıldığında, katılımcıların % 47'sinin bu ifadeye katıldığı, % 31,7'sinin kesinlikle katıldığı, % 8,7'sinin katılmadığı ve kararsız olduğu, % 4,2'sinin kesinlikle katılmadığı ortaya çıkmıştır.

**Tablo 16. Orman Bölge Müdürlüğü Çalışanlarının Verdiği Hizmetlerin Hatasız ve Çabuk Gerçekleşmesi**

	Frekans	Yüzde (%)
Katılıyorum	101	35,2
Kararsızım	74	25,8
Kesinlikle katılıyorum	64	22,3
Katılmıyorum	36	12,5
Kesinlikle katılmıyorum	12	4,2
<b>Toplam</b>	<b>287</b>	<b>100</b>

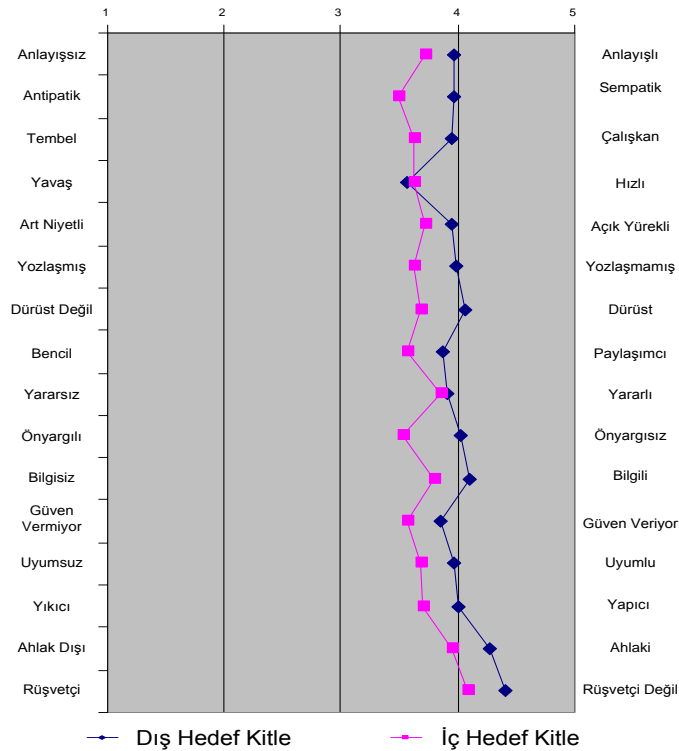
Orman Bölge Müdürlüğü çalışanlarının verdiği hizmetlerin hatasız ve çabuk gerçekleştiği ifadesine katılanların oranı % 35,2, karasız olanların oranı % 25,8, kesinlikle katılanların oranı % 22,3, katılmayanların oranı % 12,5, kesinlikle katılmayanların oranı % 4,2 olmaktadır.

**Tablo 17. Orman Bölge Müdürlüğü Çalışanlarının Dış Hedef Kitlenin Gereksinim ve Beklentilerini Bilmesi**

	Frekans	Yüzde (%)
Katılıyorum	123	42,9
Kesinlikle katılıyorum	76	26,5
Karasızım	40	13,9
Katılmıyorum	32	11,1
Kesinlikle katılmıyorum	16	5,6
<b>Toplam</b>	<b>287</b>	<b>100</b>

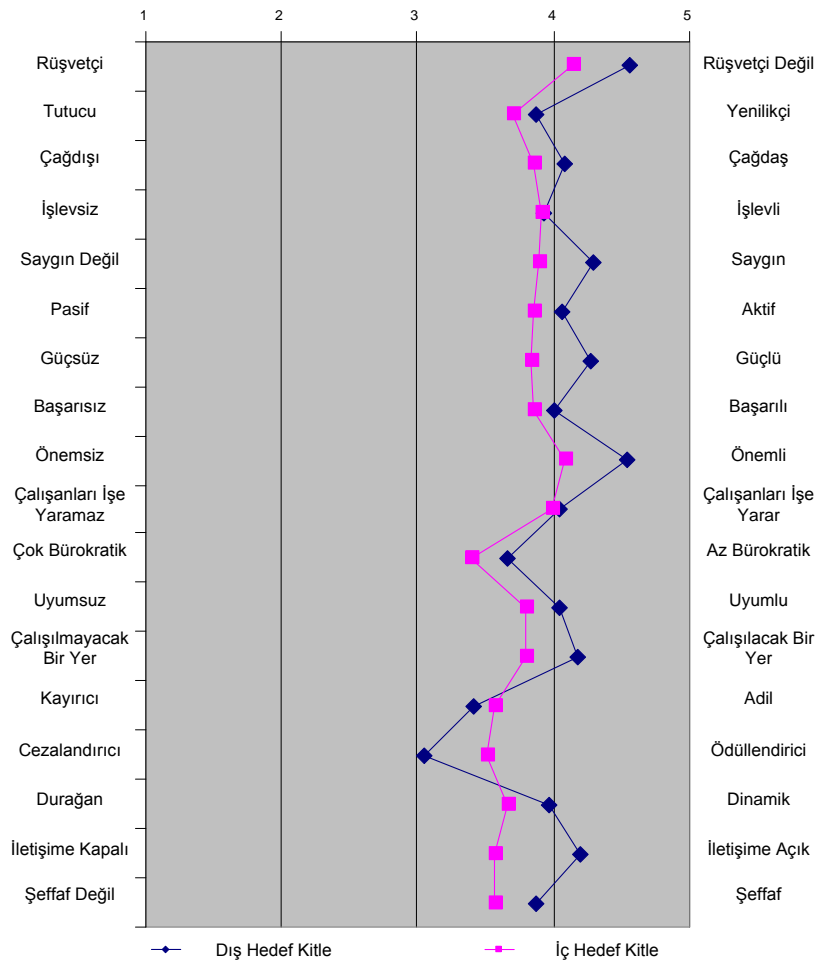
Orman Bölge Müdürlüğü çalışanları benim gereksinim ve beklentilerimin ne olduğunu bilir ifadesine yönelik değerlendirmelere bakıldığında, ifadeye katılanların oranı % 42,9, kesinlikle katılanların oranı % 26,5, kararsızların oranı % 13,9, katılmayanların oranı % 11,1, kesinlikle katılmayanların oranı ise % 5,6 dır.

**Tablo 18. Orman Müdürlüğü Çalışanlarının Nasıl Görüldüğü**



Genel olarak bakıldığında Orman Bölge Müdürlüğü'nün çalışanlarını nasıl görüyorsunuz sorusuna verilen yanıtların ortalamalarına bakıldığında, Tablo 18'de de görüldüğü gibi, dış hedef kitlenin görüşlerinin kurum çalışanlarının anlayışlı, sempatik ve çalışkan olduklarıdır. Hızlılık konusunda biraz daha kararsızlığa yakın bir durum sergilendiği, açık yürekli, yozlaşmamış ve dürüst kişiler oldukları, paylaşımcılığa ve yararlılığa yakın ancak önyargısız olarak değerlendirildikleri görülmektedir. Orman Bölge Müdürlüğü çalışanları bilgili, güven verici, uyumlu ve yapıcı olarak değerlendirilirken, en yüksek ortalamanın çalışanların ahlaki davranışları ve rüşvetçi olmamaları nitelendirmelerinde yer aldığı ortaya çıkmıştır. Kurum çalışanları ve dış hedef kitle ortalamaları karşılaştırıldığında, dış hedef kitlenin Orman Bölge Müdürlüğü çalışanları hakkında, kurum çalışanların oranla daha olumlu oldukları söylenebilir.

**Tablo 19.** Orman Bölge Müdürlüğü'nün Nasıl Görüldüğü



Dış hedef kitleye sorulan soruların en sonuncusu da siz Orman Bölge Müdürlüğü'nü nasıl görüyorsunuz sorusudur. Soruya verilen yanıtların ortalamalarına bakıldığında, kuruma yönelik değerlendirmelerde en yüksek ortalamanın kurumun rüşvetçi olmadığı, önemli bir kurum olduğu yönündeki değerlendirmedir. Kurumun ödüllendirici bir kurum olup olmadığı konusunda katılımcılar kararsız bir görüşe sahiptirler. Diğer nitelgeler olan, yenilikçi, çağdaş, işlevli, saygın, aktif, güçlü, başarılı, çalışanları işe yarar, uyumlu, çalışılacak bir yer, dinamik ve iletişime açık nitelgeleri de olumludur. Bununla birlikte, kurumun adil oluşu ve şeffaflığı konusunda dış hedef kitle kararsız görünmektedir.

### **Sonuç ve Öneriler**

Dünya üzerinde yaşanan çağdaş rekabet koşulları, üretim süreçlerinde teknolojik gelişmelerin sağladığı olanaklardan etkili ve verimli bir biçimde yararlanarak hata ve kayıp oranlarını en düşük seviyeye indirmeyi zorunlu kılmaktadır. Herhangi bir üretim sürecinde hata ve kayıp oranlarını en aza indirmek, ancak teknolojik gelişmelerin de desteğini alarak, personel ve müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini olabildiğince karşılamayı hedeflemekle mümkündür. Dolayısıyla bu tür bir anlayış, hangi sektörde faaliyet gösteriliyorsa gösterilsin, mal ve hizmet üretim sürecinin tam merkezine müşterinin (iç ve dış müşterinin) oturtulmasına neden olmuştur. Bu nedenle de işletmelerde personel (iç müşteri) ve dış müşteri isteklerinin dikkate alınması anlayışı lüks olmaktan çıkıp artık bir zorunluluk haline gelmiştir. Bununla birlikte, artık işletmeler için, sadece iyi olmak değil, en iyi olabilmek için sürekli mükemmeli hedeflemek, diğer bir deyişle iç ve dış müşterilere, onların şimdiki beklentilerine uygun olan ya da gelecekte oluşabilecek olası beklentilerini de karşılayabilecek nitelikte ürün ve hizmet vermek de bir zorunluluk haline gelmiştir. İçinde bulunduğu sektörde bu biçimde faaliyet göstermeye çalışan işletmelerden birisi de Eskişehir Orman Bölge Müdürlüğü'dür (EOBM).

EOBM gibi, böyle bir zorunluluğu derinden hissedilen işletmeler, örgütsel rekabet gücünü kazanmada ve varlıklarını etkili bir biçimde devam ettirebilmede, ürettikleri mal ve hizmetlerin kalitesini sürekli olarak geliştirmenin ne kadar önemli olduğunu kavramışlardır. Dolayısıyla, birçok işletme, hatta işletmelerin de ötesinde birçok ülke, başarının en önemli ögesinin “*kaliteli mal veya hizmet sunmak*”

olduğunu artık tartışmamaktadır. Geçmişte ucuz mal ve hizmet üretip pazardan daha çok pay alan işletmeler, değişen koşullar karşısında bu paylarını aynen koruyabilmek için artık hem hesaplı ve düşük maliyetli hem de kaliteli mal ve hizmet üretmek zorunda kalmaktadırlar. Çünkü her geçen gün insanlar, bir önceki güne oranla mal ve hizmetlerle ilgili kaliteyi giderek daha çok talep etmektedirler. Diğer bir deyişle, kalite ile ilgili çita gün geçtikçe biraz daha yükselmektedir. Bunların yanı sıra, aynı tüketici kitle, kalitesiz mal ya da hizmetlere artık pek tahammül edememektedir.

Aynı zamanda, işletmeler yoğun rekabet ve bunun getirdiği sert baskılar karşısında fiyat üstünlüğü kadar iç ve dış müşterinin isteğini karşılayacak ve rakiplerine göre, farklılık yaratacak stratejilere de önem vermek durumunda kalmışlardır. Çünkü toplumun refahı arttıkça belli bir mal ya da hizmete sahip olma isteğinin ötesinde, farklı bir mal ya da hizmete sahip olma arzusu gelişmektedir. Bu farklılık arayışları mal ya da hizmetin sunuluşunda, tasarımında, kalitede, satış sonrası serviste, işletme giderlerindeki üstünlükte, kullanım kolaylığında, hızlı teslim sürelerinde kendini göstermekte; bu tür stratejileri uygulayarak birçok işletme rakiplerine faaliyet gösterdikleri pazarlarda fark atmaktadır. Hatta yoğun rekabet ortamında işletmeler, müşterilerinin henüz talep etmediği, fakat gereksinimini duyduğu veya duyabileceği ürünü veya hizmeti ya da işletmeye rekabetçi bir üstünlük sağlayacak farklılıkları yaratma çabasına çok sık yönelmeye başlamışlardır. Çok yoğun yaşanan rekabetin baskısı işletmeleri “yaptığını satan” olmaktan çıkartıp “satılabileni yapan” hale getirmektedir. İşletmelerin bu bağlamda, satılabilirin ne olduğunu anlamaları için de “*kaliteyi müşteri belirler*” anlayışını benimsemeleri gerekmektedir. Müşterinin görünür isteklerinin yanı sıra saklı isteklerini de saptayabilme ise ancak müşteriye yakın olmakla, onunla çift yönlü bir iletişimi gerçekleştirmekle olanaklıdır. EOBM’nün bu araştırmayı yaptırmasındaki ana amaç da budur. Diğer bir deyişle, hem çalışanları hem de dış müşterileri tarafından nasıl görüldüğünü ortaya çıkarmayı amaçlamışlardır.

Yapılan bu araştırma sonuç olarak, Eskişehir Orman Bölge Müdürlüğü’nün genel olarak dış paydaşlarına oranla kendi çalışanları tarafından daha düşük bir memnuniyetle algılandığı gözlenmiştir. Tablo 19 bunun en güzel sonuçlarını gözler önüne sermektedir. Dış paydaşları EOBM’nü daha yenilikçi, çağdaş, saygın, aktif,



güçlü önemli, çalışılabilecek bir yer, dinamik ve iletişime açık görürlerken; EOBM'nün kendi çalışanları ise dış paydaşlara oranla daha tutucu, biraz çağdışı, çok saygın olmayan, daha pasif, daha güçsüz, daha başarısız, biraz durağan ve iletişime kapalı bir işyeri olarak gördüklerini ifade etmişlerdir. Buna karşın, EOBM'nün dış paydaşlarının EOBM çalışanlarından daha alt düzeyde algıladıkları durumlar da vardır. Buna göre, EOBM'nün dış paydaşları kurumun kendi çalışanlarına oranla EOBM'nü daha kayırcı, daha cezalandırıcı olarak gördüklerini ifade etmişlerdir. Buradan hareketle Eskişehir Orman Bölge Müdürlüğü yöneticileri gerekli düzeltmeleri yaparak kendi itibarlarıyla ilgili düzenlemeleri bir an önce başlatmalıdır. Bunun için de iletişimi doğru yönetmeli, kurumsal itibar yönetimi konusunda da ciddi profesyonel bir destek almalıdır.

#### **KAYNAKÇA**

- ALSOP Ronald J (2004). *Immutable Laws of Corporate Reputation*, NY:Wall Street Journal Book – 2004
- CHUN, Rosa (2005). *Corporate Reputation: Meaning and Measurement*. *International Journal of Management Reviews*, 7 (2): 91-109
- FOMBRUN, Charles J (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Pres.
- FOMBRUN, CJ; GARDBERG, NA ve SEVER, JW (2000). *The reputation quotient: A multi-stakeholder measure of corporate reputation*. *The Journal of Brand Management*, 7 (4): 241–255.
- KADIBEŞEGİL Salim (2006). *İtibar Yönetimi*, Media Cat Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.
- NEVILLE, BA; BELL, SJ; Mengüç, B (2005). *Corporate Reputation, Stakeholders and The Social Performance-Financial Performance Relationship*. *European Journal of Marketing*, 39 (9/10): 1184-1198.
- PARASURAMAN, A.; ZEİTHAML, V.A. ve BERRY, L. (1985). “A Conceptual Model of Service Quality and its Implications For Future Research,” *Journal of Marketing*. 49 s. 41-50.

- PARASURAMAN, A.; ZEİTHAML V. A. & BERRY L. L. (1985). "Problems and Strategies in Service Marketing." *Journal of Marketing*, Sayı: 49, s. 33-46.
- PARASURAMAN, A., ZEİTHAML, V. A. & BERRY, L. L. (1998). "Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality," *Journal of Marketing*. 52, s. 35-48.
- PARASURAMAN, A., ZEİTHAML, V. A. & BERRY, L. L. "SERVQUAL (1988). A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality," *Journal of Retailing*. Volume: 64, Number: 1, s. 12-40.
- SAVAŞIR, I (1994). "Ölçek Uyarlamasındaki Sorunlar ve Bazı Çözüm Yolları", *Türk Psikoloji Dergisi*, Cilt 9, Sayı 33, s.27-32.