



T.C
Avrasya Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı
Yönetim Bilimleri Bilim Dalı

**KURUMSAL İTİBAR ALGISININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞINA ETKİSİ: GİRESUN İLİ ÖRNEĞİ**

Gül GÜNEY

Yüksek Lisans Tezi

Mayıs 2019
TRABZON

**KURUMSAL İTİBAR ALGISININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞINA ETKİSİ: GİRESUN İLİ ÖRNEĞİ**

Gül GÜNEY

**Avrasya Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı
Yönetim Bilimleri Bilim Dalı**

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Prof. Dr. Haleddin İBRAHİMLİ

**Mayıs 2019
TRABZON**

TEZ ONAY FORMU

Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı, Yönetim Bilimleri Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Gül GÜNEY tarafından Prof. Dr. Hameddin İBRAHİMLİ yönetiminde hazırlanan “Kurumsal İtibar Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Giresun İli Örneği” başlıklı çalışma, 31/05/2019 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş. Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.



Jüri Başkanı

Prof. Dr. Öğr. Üyesi Osman SİRKEZİ



Jüri - Danışmanı

Prof. Dr. Hameddin İbrahimi



Jüri

Dr. Öğr. Üyesi Saffet Akay

Tez savunması ile ilgili yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.



ENSTİTÜ MÜDÜRÜ
Prof. Mehmet
Göçer

Etik Beyan Sayfası

Bu tezin hazırlanması tasarımı yürütülmesi araştırmalarını yapılması ve bulgularının analizinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara uygun olduğunu beyan ederim. 31/05/2019


Gül GÜNEY

Teşekkür Sayfası

Tez çalışmamın başından sonuna kadar değerli bilgilerini benimle paylaşan, kendisine her danıştığım zaman ayırıp faydalı olabilmek için elinden geldiğince yardım eden, çalışmamda bir sorunla karşılaştığımda gerek ilmi gerekse insani yakınlığını esirgemeyen kıymetli bilgilerinden yararlandığım tez danışman hoca statüsünü layıkıyla yerine getiren Prof. Dr. Haledin İBRAHİMLİ'ye teşekkürü bir borç biliyor ve şükranlarımı sunuyorum. Ayrıca bana konu, kaynak ve yöntem açısından yol gösteren Dr. Öğr. Üyesi Ayşe ASİLTÜRK'e, uzaktan yakından faydalandığım, yardımlarını gördüğüm Avrasya Üniversitesi İşletme Bölümü'ndeki hocalarımın hepsine teşekkür ediyorum.

Yüksek lisans yapmam konusunda beni teşvik eden ve destekleyen Giresun Üniversitesi Dr. Öğr. Üyesi Osman SİRKECİ'ye ve bu güne kadar bende büyük emekleri bulunan, ahirete intikal etmiş olan sevgili annem Güzin YAVUZ'a ve sevgili babam Selahattin YAVUZ'a, tez yazım sürecinde yanımda olan eşim Soner GÜNEY'e, çocuklarım Öykü GÜNEY ve Ömer Berke Güney'e hepinize sonsuz teşekkür ederim.

Gül GÜNEY

31/05/2019

ÖZET

KURUMSAL İTİBAR ALGISININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİ

GÜNEY, Gül. “Kurumsal İtibar Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Trabzon, 2019.

Güçlü bir itibar, kurumun sahip olduğu en önemli algılanan sermayesidir. Bir kurumun iş alanındaki faaliyetleri ve yetenekleri, o kurumun genel itibarını şekillendirir. İtibar zaman içerisinde inşa edilir ve sosyal paydaşların o kurumla arasındaki birçok etkileşiminden oluşur. İtibar, sosyal paydaşların kurumu güvenilir, sorumlu olarak algılamasına neden olan kendine özgünlüğünden ve kimliğinden kaynaklanır. Bunun karşılığında bir kurumun oturmuş, sağlam itibarı, rakiplerin o kurumun eylemlerini taklit edilmesini zorlaştırır. Kurumsal itibar işletmelerin rekabet araçlarından biri olup iki önemli amaç bakımından stratejik öneme sahiptir. Birincisi toplum nezdinde olumlu algılar oluşturarak paydaşlarına daha fazla değer kazandırmak ve bu yollarla rekabette başarılı olmaktır. İkincisi de günümüz işletmeleri için en değerli varlıklar olan mevcut insan kaynağının örgütsel bağlılığını artırarak onların daha fazla çaba ve katkısını sağlayabilmektir. Bu çalışmada kurumsal itibarın çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Araştırma sonucuna göre kurumsal itibarın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal İtibar, Örgütse Vatandaşlık Davranış, Örgüt, İşgören.

ABSTRACT

THE EFFECT OF CORPORATE REPUTATION PERCEPTION ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

GÜNEY, Gül. “The Effect of Corporate Reputation Perception on Organizational Citizenship Behavior” Master's Thesis, Trabzon, 2019.

A strong reputation is the most important perceived capital of the organization. The activities and capabilities of an organization in the field of business shape the general reputation of that institution. Reputation is built over time and consists of many interactions between social stakeholders and that organization. Reputation originates from the self-identity and identity of social stakeholders, which makes the organization perceive the organization as trustworthy and responsible. In return, an established, solid reputation of an organization makes it difficult for competitors to mimic the actions of that institution. Corporate reputation is one of the competitive instruments of enterprises and it has strategic importance for two important purposes. The first is to gain more value for the stakeholders by creating positive perceptions in the eyes of society and to be successful in competition with these ways. The second is to increase the organizational commitment of the existing human resources, which is the most valuable asset for today's enterprises, and to provide them with more effort and contribution. In this study, the effects of corporate reputation on organizational citizenship behavior of employees were investigated. According to the results of the research, it is determined that corporate reputation has an effect on organizational citizenship behavior.

Keywords: Corporate Reputation, Organization, Citizenship Behavior, Organization, Employee.

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY FORMU	i
ETİK BEYAN SAYFASI.....	ii
TEŞEKKÜR SAYFASI.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLOLAR DİZİNİ.....	viii
ŞEKİLLER DİZİNİ	ix
SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM KURUMSAL İTİBAR

1.1. Kurumsal İtibar Kavramı	4
1.2. Kurumsal İtibarın Unsurları.....	10
1.2.1. Kurumsal Kimlik	10
1.2.2. Kurumsal İmaj	13
1.2.3. Kurumsal Örgüt Kültürü ve İklimi	14
1.2.4. Kurumsal Dizayn	17
1.2.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk	17
1.3. Kurumsal İtibarın Sonuçları ve Önemi.....	18
1.4. Kurumsal İtibarın Yönetilmesi	24
1.4.1. Olumlu İtibarın Kazanılması.....	28
1.4.2. İtibarın Sürdürülmesi	32
1.4.3. İtibarın Korunması	33

İKİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK

2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	34
2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Benzer Nitelikteki Davranışlar.....	36
2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları.....	38
2.3.1. Özgecilik	39
2.3.2. Nezaket	39
2.3.3. Vicdanlılık.....	40
2.3.4. Centilmenlik.....	41

2.3.5. Sivil Erdem	42
2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışıyla İlgili Benzer Kavramlar	43
2.4.1. Örgütsel Spontanlık	43
2.4.2. Psikolojik Sözleşme	46
2.4.3. Biçimsel Rol Davranışları ve Rol Ötesi Davranışlar	48
2.4.4. Prososyal Örgütsel Davranış.....	50
2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Etkili Olan Unsurlar.....	51
2.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Olumlu Etkileri.....	54
2.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Araştırmalar	56

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL İTİBAR ALGISININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİ

3.1. Araştırmanın Amacı.....	62
3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	62
3.3. Araştırmanın Yöntemi	62
3.4. Verilerin Toplanması	63
3.5. Araştırmanın Bulguları	63
3.5.1. Frekans Analizleri	63
3.5.2. Kurumsal İtibar Algısına İlişkin Bulgular	65
3.5.3. Kurumsal İtibar Algısına İlişkin Fark Analizleri	66
3.5.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Bulgular	71
3.5.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Fark Analizleri.....	72
3.5.6. Korelasyon ve Regresyon Analizleri	76
3.5.7. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi	79
SONUÇ.....	84
KAYNAKLAR	90
EKLER.....	96

TABLÖLAR DİZİNİ

	Sayfa
Tablo 1. Katılımcıların Cinsiyetine Göre Dağılımı.....	63
Tablo 2. Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Dağılımı.....	64
Tablo 3. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	64
Tablo 4. Katılımcıların Yaşına Göre Dağılımı	64
Tablo 5. Katılımcıların Aylık Gelirine Göre Dağılımı.....	64
Tablo 6. Katılımcıların Sektördeki Deneyimine Göre Dağılımı	65
Tablo 7. Katılımcıların Kurumdaki Pozisyonuna Göre Dağılımı	65
Tablo 8. Katılımcıların Kurumsal İtibar Ölçeğinden Elde Ettikleri Ortalama Puanlar...	65
Tablo 9. Cinsiyete Göre Kurumsal İtibar Algısının Karşılaştırılması.....	66
Tablo 10. Medeni Duruma Göre Kurumsal İtibar Algısının Karşılaştırılması	67
Tablo 11. Eğitim Durumuna Göre Kurumsal İtibar Algısının Karşılaştırılması.....	68
Tablo 12. Yaşa Göre Kurumsal İtibar Algısının Karşılaştırılması.....	69
Tablo 13. Aylık Gelire Göre Kurumsal İtibar Algısının Karşılaştırılması.....	69
Tablo 14. Sektördeki Deneyime Göre Kurumsal İtibar Algısının Karşılaştırılması	70
Tablo 15. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinden Elde Edilen Ortalama Puanlar	71
Tablo 16. Cinsiyete Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeyinin Karşılaştırılması ..	72
Tablo 17. Medeni Duruma Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeyinin Karşılaştırılması	72
Tablo 18. Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeyinin Karşılaştırılması	73
Tablo 19. Yaşa Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeyinin Karşılaştırılması.....	74
Tablo 20. Aylık Gelire Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeyinin Karşılaştırılması	75
Tablo 21. Sektördeki Deneyime Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeyinin Karşılaştırılması	75
Tablo 22. Kurumsal İtibar Algısı İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki ..	76
Tablo 23. Kurumsal İtibar Algısı İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki Regresyon Analizi.....	78
Tablo 24. Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	79

ŞEKİLLER DİZİNİ

	Sayfa
Şekil 1. Kurumsal İtibarın Boyutları	5
Şekil 2. Kurumsal İtibarın Boyutları	9
Şekil 3. Kimlik Düzeyleri (Örgütsel Kimlik/Kurumsal İlişkisi)	10
Şekil 4. Örgüt Kimliği ve Kurumsal İtibar İlişkisi	11
Şekil 5. Olumlu Kurumsal İtibarın Etkileri	22
Şekil 6. Kurumsal İtibar ve Finansal Performans Arasındaki İlişki	23
Şekil 7. Kurumsal Paydaş Perspektifi	26
Şekil 8. Kurumsal İtibarın Yönetilmesi ve Denetlenmesi	27
Şekil 9. Kurumsal İtibarın İnşasında İmajinal Yönetimi İçin Operasyonel Model	29
Şekil 10. Kurumsal İtibar ile İlişkili Kavramlar	36

SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ

CEO	Chief Executive Officer (Yönetim Kurulu Adına İş Yapan)
KSS	Kurumsal Sosyal Sorumluluk
ÖVD	Örgütsel Vatandaşlık Davranışının
vd.	ve diğerleri



GİRİŞ

Kavram olarak çok eski bir geçmişe sahip olsa da itibar, yönetim literatüründe yeni sayılabilecek bir yere sahiptir. Soyut bir kavram olan itibar, ölçümlendiği derecede şirketler için önem arz etmeye başlamış ve yayımlanan birçok itibar listesi şirketlerin ilgi odağı olmuştur. Yaşanan krizler, şirket iflasları ve kötü tecrübeler de kurumları itibar üzerine düşünmeye itmiştir.

Genel olarak kurumsal itibar bir örgütün önceki eylemlerine dayalı güvenilirliğinin ve inanırlığının toplam ve öznel değerlendirilmesi olarak düşünülmektedir. Olumlu bir kurumsal itibar örgütün güvenilirlik derecesinin fazlalığına ve algılanan risk derecesinin azlığına işaret ederek satın alma, yatırım yapma, sözleşme yapma veya istihdam edilme kararlarında teşvik edici bir rol üstlenir. Görüldüğü üzere itibarın özünde güven yatmaktadır. Kurumsal itibarın en büyük getirilerinden biri güven ile birlikte rekabet avantajı sağlamasıdır, sahip olunan güçlü itibar güvenle birlikte müşteri sadakatini de artırır. Tüm bu veriler ışığında güven kişilere olduğu gibi kurumlara da güç kazandırır sonucu elde edilebilir. Ki zaten günümüz rekabet koşullarında ürettiğini satabilmenin ön şartı güvendir.

Bir örgütün yalnızca yatırım yaparak üst düzeyde bir kar elde etmesi beklenemez, örgüt içinde bulunduğu toplumun değerlerine ve ihtiyaçlarına azami seviyede dikkat etmelidir. Faaliyet gösterdiği alanda öncelikle toplum çıkarlarını gözetmeyen bir örgütün, finansal açıdan ne kadar güçlü olursa olsun, uzun vadede toplumun gözünde iyi bir itibara sahip olması imkânsızdır. Ayrıca itibarına önem veren bir şirket risk yönetimine de önem vermek zorundadır. Kurumlar, işletme yapısının eskiyip bozulması, yönetimin eksikliği, birden aşırı büyüme gibi nedenlerle kriz tehlikesiyle karşı karşıyadırlar. Yaşanması için bunlar gibi birçok farklı neden olan krizin ortaya çıkma sebeplerinden biri olan itibarın sarsılması, beklenmeyen bir zamanda meydana geldiyse ve çözüm için yeterli süre yoksa itibarın geri kazanılması kolay olmayacaktır. Kurumsal itibarın hangi boyutlardan oluştuğunu ve bu boyutların etki seviyelerini bilmek itibar yönetimi için ön şarttır.

Kurumsal itibar işgörenler üzerinde olumlu etkiler yaratmakta, mevcut ve potansiyel işgörenlerin örgüte ilişkin olumlu tutumlar geliştirmesine neden olmaktadır. Çünkü olumlu itibara sahip olmak örgütün insan kaynakları politikalarına güveni de beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla işgücü çevrelerinde algılanan güçlü ve olumlu itibar işletmeyi diğer işletmelere göre daha tercih edilir kılmaktadır. Ayrıca insan kaynağı performansının artırılması konusunda fayda sağlamakta, devamsızlık oranı düşürmekle birlikte işletmenin genel verimliliğini artırmaktadır.

Kurumsal itibarın pek çok çıktısı bulunmakla birlikte işgörenler üzerindeki etkileri örgüt için oldukça önemlidir. Zira kurumsal itibar işgörenlerin örgütleri ile aralarındaki bağı güçlendirmekte ve bu yollar örgütsel vatandaşlık davranışının gelişmesine aracılık eden önemli unsurlardan biri olmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ise herhangi bir işgörenin resmi iş tanımında yer almamasına rağmen, işgörenin bir ödül beklentisi olmaksızın, ancak örgütün etkin işleyişine katkıda bulunma isteği ile gelişen içsel bir bağlılık davranışlarıdır. Günümüzün daha fazla hizmet odaklı, esnekliğin önemli olduğu örgütlerinde artık, çalışanlardan sadece iş tanımlamalarında listelenen işleri ne kadar iyi yerine getirdiklerinden daha fazlası beklenilmektedir. Bunlar, talep edilmediği halde diğer çalışanlara yardımda bulunmak, iş arkadaşlarına saygılı davranmak, örgütsel hedefleri desteklemek, yapıcı önerilerde bulunmak, işyeri hakkında olumlu şeyler söyleyip, örgütün psikolojik çevresine katkıda bulunan örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır.

Günümüzde kurumların başarılı olabilmesi ve varlığını sürdürebilmesi için rakiplerinden farklı niteliklere sahip olması gerekmektedir. Bu farklılığı oluşturabilecek en önemli faktörlerden biri de kurumsal itibardır. Kurumsal itibarın çalışanlar üzerinde birçok olumlu psikolojik etkisi olduğu bilinmektedir. Aynı zamanda çalışanların kurum ile ilgili algılamalarının da itibara etkisi olduğu açıktır. Bu etkilerden biri kurumsal itibarın örgütsel bağlılığı artırıyor olması, diğeri de örgütsel bağlılığın kurumsal itibarı artırıyor olmasıdır. İnsan kaynakları yönetiminde stratejik bir anlayışın benimsenmesiyle kurum, çevre koşullarına ve hızlı değişime ayak uydurabilir. Bunun sonucunda da çalışanlar örgütlerine bağlılık ve sempati duyarlar. Üretimin benzer nitelikte olduğu günümüz dünyasında bu farkı yaratmak ancak itibar ile söz konusu olacaktır. İtibarı elde etme ve koruma sürecinde insan kaynaklarında stratejik bir anlayışın benimsenmesi gerekmektedir. Kurumsal itibarın oluşumunun ve devamlılığının sağlanmasında en önemli rol üretim ve kalitenin belirleyicisi olan çalışanlarıdır denilebilir.

Nitelikli, yetkin ve örgütüne bağlı çalışanları olan işletmeler rakiplerinden bir adım önde olmaları nedeniyle gelecek vaat eden gençlerin ilk başvuracağı işletmeler arasında bulunmaktadır. İtibar sahibi örgütler iş çevresindeki nitelikli personel tarafından tercih edilmektedir. Dolayısıyla itibar sahibi kurumların işe alımlarda diğer örgütlere göre daha fazla avantajı vardır. Ayrıca iyi bir insan kaynakları yönetimiyle doğru işe doğru çalışanın yerleştirilmesiyle kurumların itibarının sürdürülebilirliği sağlanacaktır. Yapılan araştırmalara göre itibarlı işletmelerde çalışmak bireylerin sosyal ve iş çevrelerinde takdir görmelerini sağlamaktadır.

İtibarlı işletmelerin çalışanlarına yönelik uygulamaları, sosyal konularda girdikleri faaliyetler işletmede çalışmayı düşünen adaylar için çalışma koşullarına ilişkin bilgiler vermekte mevcut ve potansiyel çalışanlar için işletmeyi çekici kılmaktadır. Söz konusu faaliyetler mevcut çalışanı işletmeye bağlarken adaylar için çalışmak istenen ideal işletme algısı yaratmaktadır. İtibar sahibi kurumların mevcut ya da potansiyel çalışanlara cazip gelmesi bu örgütlerin çalışanlarının psikolojik olarak rahat bir iş ortamına sahip olacağı inancında olduklarını gösterir.

Üç bölüm halinde hazırlanan bu çalışmanın birinci bölümünde kurumsal itibar kavramının tanımlanması, kurumsal itibarın unsurları, kurumsal itibarın yönetilmesi, kurumsal itibarın sonuçları ve önemi hakkında açıklamalar yapılmıştır. İkinci bölümde yönetim alanında sıkça çalışma konusu olan örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olan unsurlar ve örgütsel vatandaşlık davranışının olumlu etkileri hakkında açıklamalar yapılmıştır. çalışmanın üçüncü bölümde ise kurumsal ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişkinin durumunu tespit etmek üzere Giresun ilinde perakende sektöründe faaliyet bir işletme araştırma yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL İTİBAR

1.1. Kurumsal İtibar Kavramı

Rekabet faktörlerinden biri olarak üzerinde durulan kavramlardan biri kurumsal itibar ve kurumsal itibarın yönetilmesidir. Pek çok araştırmacı ve yazar tarafından ele alınan kurumsal itibar ile ilişkili olduğu diğer kavramlar arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. 1990’lardan sonra medya, iletişim, teknoloji, halkla ilişkiler ve tutundurma gibi kavramlarının artan önemi ile birlikte tamamlayıcı ve destekleyici bir araç olarak kurumsal itibar kavramı yönetim alanında değer ve ilgi görmeye başlamıştır.

İtibar, bireyler veya gruplar tarafından bir kuruluşun güvenilirliği, sorumlulukları ve yetenekleri hakkında ortaya konulan yargıların toplamıdır. Kurumsal itibar, bir firma, kurum veya kuruluş hakkında iç veya dış çevre tarafından geliştirilen olumlu ve olumsuz algılarının toplamıdır (İşler, vd., 2013: 180).

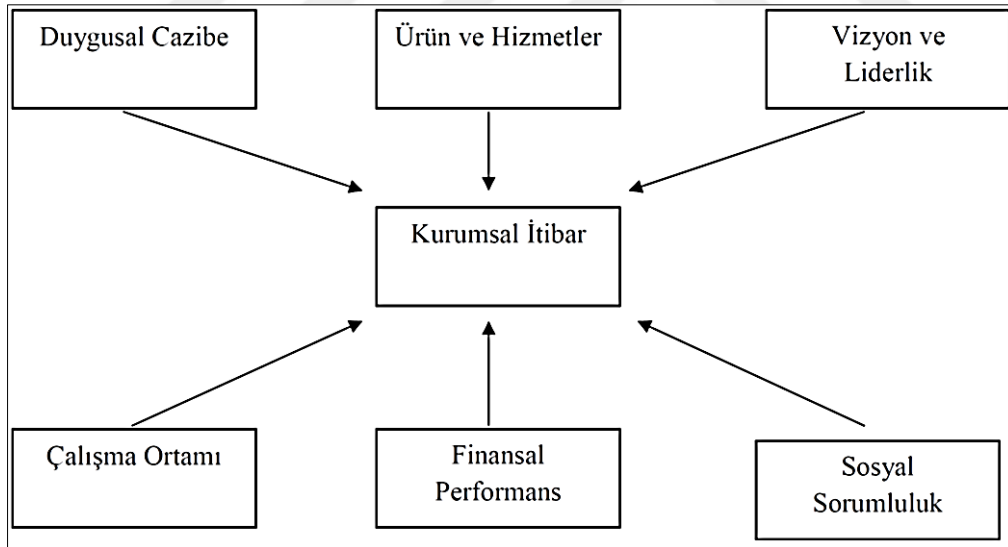
Genel olarak kurumsal itibar, kar amacı güden veya gütmeyen bir kurum hakkında paydaşlarının zihinlerinde oluşan saygın, güvenilir, değerli olma vb. gibi algıların zaman içerisinde oluşmuş bütünsel yargılardan meydana gelmektedir. Örneğin en güvenilir kurum, en başarılı kurum gibi sınıflamalarla kurumsal itibar endeksleri mevcuttur. Ticari anlamda işletmecilik alanında kurumsal itibarı geliştiren başlıca unsurlar olarak paydaşlar nezdinde, beklenen çıktıların ortaya konulabilme başarısı, toplumsal saygınlık kazandırıcı etkinlikler, insana ve emeğe değer veren uygulamalar, güvenilirlik gibi olgular sayılabilir. Bunlar bütünleşik olarak bir araya geldiğinde ve istikrarlı bir şekilde uzun zaman sürdürüldüğünde ise paydaşların kurumsal itibar algısı oluşabilmektedir. Diğer yandan kurumsal itibar soyut bir durum olmakla birlikte varlığı halinde işletmeye başkaları tarafından taklit edilmesi zor olan özel bir değer katmaktadır (Okay ve Okay, 2005: 350; Geçikli, Erciş ve Okumuş, 2016: 1550). Kadıbeşligil’e (2006) göre kurumsal itibar “toplum ile kurumlar arasındaki güvenin simgelerine dönüşmüş eylemler bütünüdür” (Kadıbeşegil, 2006: 30).

Başka bir açıdan kurumsal itibar, bir örgütün önceki eylemlerine dayalı güvenilirliğinin ve inanırlığının toplam ve öznel değerlendirilmesi olarak düşünülmektedir. Olumlu bir kurumsal itibar örgütün güvenilirlik derecesinin fazlalığına ve algılanan risk derecesinin azlığına işaret ederek satın alma, yatırım yapma, sözleşme yapma veya istihdam kararlarında teşvik edici bir rol üstlenir. Görüldüğü üzere itibarın özünde güven yatmaktadır. Kurumsal itibarın en büyük getirilerinden biri olan güven ile birlikte rekabet avantajı

sağlamasıdır, sahip olunan güçlü itibar güvenle birlikte müşteri sadakatini de artırır (Karatepe, 2008: 77).

Bir örgütün yalnızca yatırım yaparak üst düzeyde bir kar elde etmesi beklenemez, örgüt içinde bulunduğu toplumun değerlerine ve ihtiyaçlarına azami seviyede dikkat etmelidir. Faaliyet gösterdiği alanda öncelikle toplum çıkarlarını gözetmeyen bir örgütün, finansal açıdan ne kadar güçlü olursa olsun, uzun vadede toplumun gözünde iyi bir itibara sahip olması imkânsızdır (Karaköse, 2007: 52). Ayrıca itibarına önem veren bir şirket risk yönetimine de önem vermek zorundadır (Argüden, 2003: 11). Örgütler, işletme yapısının eskiyip bozulması, yönetimin eksikliği, birden aşırı büyüme gibi nedenlerle kriz tehlikesiyle karşı karşıyadırlar (Kazancı, 2006: 310). Yaşanması için bunlar gibi birçok farklı neden olan krizin ortaya çıkma sebeplerinden biri olan itibarın sarsılması, beklenmeyen bir zamanda meydana geldiyse ve çözüm için yeterli süre yoksa itibarın geri kazanılması kolay olmayacaktır (Peltekoğlu, 2007: 237). Kurumsal itibarın hangi boyutlardan oluştuğunu ve bu boyutların etki seviyelerini bilmek itibar yönetimi için ön şarttır (Dörtok, 2004: 69).

Şekil 1. Kurumsal İtibarın Boyutları



Kaynak: Davies, vd., 2003: 43.

Kurumsal itibar duygusal cazibe, ürün ve hizmetler, vizyon ve liderlik, çalışma ortamı, finansal performans ve sosyal sorumluluk olmak üzere altı boyuttan oluşmakta olup bunlar aşağıda sıralanmıştır.

Duygusal Cazibe; İşletmenin paydaşları ile ürün ve hizmetleri arasında oluşturulan duygusal bağ olarak tanımlanan duygusal cazibe, kurumun ürettiği mal ve hizmetlerin

kalitesini, tüketicinin gözündeki beğenisini, saygı gördüğünü ve takdir edildiğini yansıtmaktadır (Akgöz ve Solmaz, 2010: 24). Bu bağ, kurumun paydaşları ile arasındaki önceden beri süregelen ilişkilerin kalitesinden beslenir (Karaköse, 2007: 13). Örgüt ve çalışanı arasındaki duygusal bağ, çalışanın kurumla kendisini daha kolay özdeşirmesini sağlayarak kurum için güvenilir ve sadık bir birey olmasına sağlar. Bu tür bir çalışan ise, çevresine örgütle ilgili olumlu düşüncelerini yayarak sosyal paydaşların kuruma ilişkin bakış açılarını da pozitif yönde etkiler (Karaköse, 2007: 45).

Ürün ve Hizmetler; İtibar için, üretilen ürün ve hizmet kalitesinin tüketicinin beklentilerine cevap vermesi şarttır. Günümüz piyasa koşullarında müşterilerin beklentilerini karşılamaya çalışan kurum aynı zamanda onlara yenilikçi bir vizyonla alternatifler sunmak zorundadır. Ürün ve hizmete ilişkin karşılaşılan bir sorunda kurum inkara gitmek yerine sorunun üzerine giderek getirdiği çözümlerle müşterilerin güvenini kazanmaya çalışmalıdır (Karaköse, 2007: 46).

Vizyon ve Liderlik; Örgütün ulaşmayı planladığı geleceğin bir resmi gibi görebileceğimiz vizyon, toplumun refahı, insanlara yardım etmek vb. gibi farklı hizmet cephelerine sahiptir (Akgöz ve Solmaz, 2010: 28). Çalışanların yönlendirilmesi ve motive edilmesinde en etkili faktörlerden biri olması nedeniyle işletmenin toplumdaki görünen yüzü olarak itibarı doğrudan etkileyen lider, vizyon sahibi olmalı ve pazardaki fırsatları fark ederek avantaja çevirmelidir (Akgöz ve Solmaz, 2010: 28). Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için, çalışanları etkileme ve yönlendirme süreci olarak ifade edebileceğimiz liderlik, yönetim alanının en önemli konularından birisidir (Karaköse, 2007: 48). Liderlik vasfına sahip yönetici, çalışanların kurumun iletişiminden tatmin olmalarını sağlamalıdır çünkü kurumun iletişimden tatmin tüketici yaptığı işten de tatmin olarak pozitif tutumlar sergileyecek dolayısıyla bağlılığı ve verimliliği de artacaktır (Dörtok, 2004: 84). Örgütün itibarında rolü yadsınamayacak olan liderin, kurumun itibarını yükseltmek için yapması gerekenler vardır:

- Ürün ve hizmet kalitesinin geliştirilmesi için harcadığı çaba ile itibarın en temel ihtiyacı olan müşteri memnuniyeti kazanılmalı,
- Sektördeki güvenilir danışma kaynaklarından biri olmalı,
- Vaat ettiklerini gerçekleştirmeli,
- Karşılaşılan krizlerde inkar yerine, kabullenme ile çözüm odaklı olmalı,
- Çalışanlara kurumun misyon ve misyonunu aşilayarak katkılarını sağlamalı,
- Örgüt imajında, kimliğinde tutarlılığı sağlamalıdır (Argüden, 2003: 11).

Finansal Performans; “İtibar ve finansal performans arasında pozitif bir ilişki olması nedeniyle, itibar ölçümünde kurumun finansal performansı bir belirleyici olarak dikkate alınır. Örgütün karlılık, yatırım amacıyla risk alabilme ve rekabet yeteneğinin birleşimi olarak ifade edebileceğimiz finansal performans ile gelen itibar, beraberinde başarıyı da getirecektir (Karaköse, 2007: 47).

Çalışma Ortamı; “Kurumsal itibar ve çalışma ortamı arasındaki ilişki açıklanırken, çalışanların tutum ve davranışları ele alınmalıdır. Sosyal kimlik teorisi çerçevesinde, toplum nezdinde iyi bir itibara sahip kurumda çalışmak, çalışanlar üzerindeki iş tatmini ve örgütsel bağlılığı geliştirir. İş tatmini ve örgütsel bağlılık duyan çalışanlar kurumu en iyi şekilde temsil edecek ve kurumun gerek müşteri gerekse diğer paydaşlar nezdinde itibar kazanmasına yardımcı olacaktır” (Çekmecelioğlu ve Dinçel, 2013: 128).

Sosyal Sorumluluk; “Kamuoyu artık kendisine ürün ve hizmet sunan kurumlar hakkında daha fazla bilgi sahibi olmak istemekte edindiği bilgiler doğrultusunda da kendi tüketim gücüne göre iyi şirketleri ödüllendirirken kötü olanları cezalandırmaktadır. Bunu yaparken baktığı kriter ise şirketin sosyal sorumluluk bilincidir (Okay ve Okay, 2005: 354). Sosyal sorumluluk ile desteklenen kurumsal itibar işgörenler üzerinde olumlu etkiler yaratmakta, mevcut ve potansiyel işgörenlerin örgüte ilişkin olumlu tutumlar geliştirmesine neden olmaktadır. Çünkü olumlu itibara sahip olmak örgütün insan kaynakları politikalarına güveni de beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla işgücü çevrelerinde algılanan güçlü ve olumlu itibar işletmeyi diğer işletmelere göre daha tercih edilir kılmaktadır. Ayrıca insan kaynağı performansının artırılması konusunda fayda sağlamakta, devamsızlık oranı düşürmekle birlikte işletmenin genel verimliliğini artırmaktadır (Çiftçioğlu, 2009: 11).

İşgörenler açısından kurumsal itibarı etkileyen grupların, kurumun bu gruplarla farklı nitelikte iletişim ve deneyim yaşaması nedeniyle etkileri farklı olabilmektedir. Kitchen ve Laurance tarafından 2003 yılında 8 ülkede 1000'den fazla kurum yöneticisine yönelik yapılan çalışmada, kurumsal itibarı etkileyen gruplar önem sırasına göre müşteriler, çalışanlar, CEO, yazılı medya, paydaşlar, internet, endüstri analistleri, finansal analistler, hükümet, görsel medya, sendika liderleri ve avukatlar olarak sıralanmıştır. İtibarı etkileyen en önemli grupların, müşteri ve çalışanlar olduğu görülmektedir. Özellikle Harris ve Fombrun' un ele aldığı, "çalışan kalitesi" ve "yönetim kalitesi" gibi boyutlar, doğrudan kurumsal itibarın çalışanlarla ilişkisini vurgulamaktadır. Sonuç olarak yukarıda belirtilen çalışmalar değerlendirildiğinde itibar kavramının, çalışanların niteliği ile doğru orantılı olduğu söylenebilir. Çalışanlar bir işletmede hem üretimde hem de sunumda faal oldukları için itibarın kazanılmasında ve sürdürülebilmesinde katkısı büyüktür. Bilgi çağında

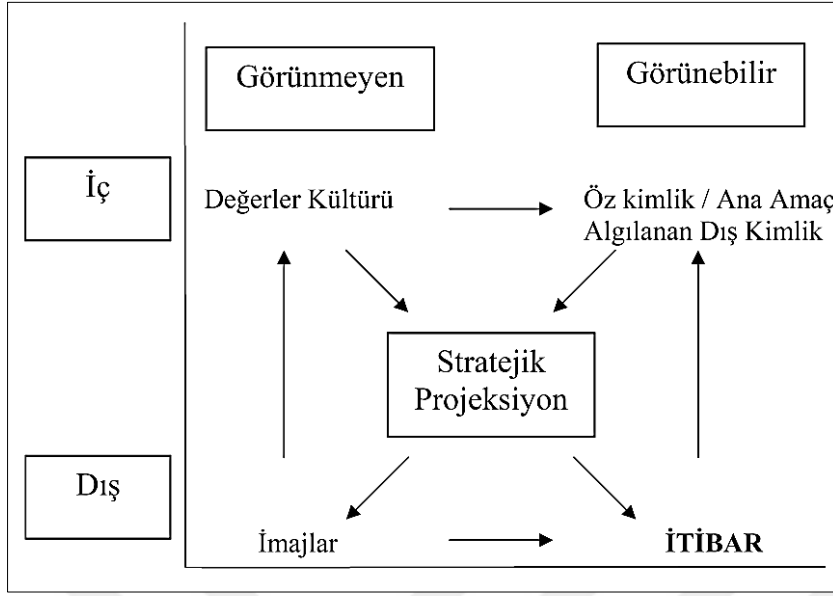
işletmenin itibarı sadece maddi güçleriyle değil çalışanların nitelikleri ve sahip oldukları entelektüel birikimleriyle belirlenmektedir (Baybora, 2011: 118-121).

Entelektüel sermaye, işletmeye rekabet avantajı sağlayan çalışanların bildiği her şeydir (Yereli ve Gerşil, 2005: 18). Bu açıdan insan kaynakları yönetimlerinin insan sermayesine atfettiği değer ve onun eğitilmesi, geliştirilmesi ve yetiştirilmesi konusundaki hassasiyeti her geçen gün artmaktadır. Çağdaş insan kaynakları yönetimlerinin işletmenin çok yönlü kazanç sağlamasına doğrudan ve kısa sürede katkı sağlayarak işlemenin sürdürülebilirliğine katkı sağladığı bilinmektedir. İşletmeler, en değerli kaynağı olan çalışanın değerini keşfedince ve insan kaynaklarına yapılan yatırımlarını artırınca işletmenin sürdürülebilirliği söz konusu olacaktır (Görmüş, 2009: 58).

Bir çalışanın kamu tarafından tanınmayan işletmesinden gurur duyması mümkün olsa da itibarlı bir işletmede çalışan işgörenlerin çalıştığı kurumla gurur duyması daha kolay gerçekleşebilecek bir durumdur. Çalıştıkları ortamdaki hoşnut olmayan işgörenlerde işverenlere karşı güvensizlik ve iş değiştirme isteği ortaya çıkmaktadır (Sayılı ve Yaşar Uğurlu, 2007: 85). Dolayısıyla çalışanların itibardan etkilenen ve itibarı etkileyen önemli bir paydaş grubu olduğunu söylemek mümkündür. Kurumsal itibar nitelikli işgörenleri kuruma çeker. Böylece nitelikli çalışanlar kurumun itibarını daha da arttırır (Alnıaçık ve Alnıaçık, 2009: 49). Bir organizasyonda çalışanların işten ayrılması sadece bir kişinin değil tüm işletmenin negatif yönde etkilenmesine neden olacaktır. Dolayısıyla bu durum işletmenin itibarının oluşumuna ve sürdürülebilirliğine zarar verecektir.

Kurumsal itibar konusunda öncü ve önemli çalışmaları bulunan Charles Fombrun (1997) aşağıda Şekil 2’de gösterildiği üzere kurumsal itibarı iki boyutta konumlamaktadır. Birinci boyutta kurumsal itibarın iç ve dış noktalarını karşılaştırırken ikinci boyut ise itibarın kurulmasına katkıda bulunan iç ve dış faktörlerden söz etmektedir. İç faktörler, kurum içi sosyal paydaşları etkileyen faktörlerdir. Görünmeyen iç faktörler kurum değerlerini ve kültürünü içerir. Görülebilir iç faktörler, kurum öz kimliğini veya ana amacını ve algılanan dış kimliğini içerir. İmaj, bir kurumun itibarı oluşturan dış elementleri ile katkıda bulunan görünemeyen bileşenidir. İtibar ise bahsedilen tüm bu iç ve dış faktörlerin etkileşiminden doğan görünen dış sonucudur (Fombrun, 1997: 11-13’den akt. Sakman, 2003: 16).

Şekil 2. Kurumsal İtibarın Boyutları (Fombrun)



Kaynak: Fombrun, 1997: 11-13'den akt. Sakman, 2003: 16.

Oldukça zor ve uzun bir zaman sürecinde kazanılabilen, olumlu bir kurumsal kimliğin ve kurumsal imajın bir araya gelmesi ile oluşan kurumsal itibar paydaşlar grubunu oluşturan, içten dışa doğru çalışanların müşterilerin, yatırımcıların ve kamuoyunun işletmeye yönelik karşı zihinsel algıları ve duygusal tepkilerini temsil etmektedir. Kurumsal itibar algı ve yargılarının içerisinde işletme hakkındaki saygı, güven, prestij vb. gibi genel kanaatler yer almaktadır (Karatepe, 2008: 84).

Kurumsal itibar, işletmelerin uygulama, yönetim ve toplum yönelik tutumlarına göre şekillenen bir durum olduğundan, iletişim kanallarındaki aşamalarda özellikle de halkla ilişkiler süreçlerinden etkilenmektedir. Örneğin itibar bakımından oldukça iyi durumda olmasına rağmen bunu halkla ilişkiler sürecinde paydaşlarına yeterince yansıtamayan bir kurum için arzu edilen bir itibar algısı oluşamayabilir. Dolayısı ile kurumsal itibarın başlıca üç önemli aşamasının olduğu anlaşılmaktadır. Birincisi sürekli değişen ve rekabetçi ortamda itibar kazandırıcı unsurların sürdürülebilir olması, ikincisi itibarı meydana getirecek kalıcı nitelikli ve uzun süreli uygulamaların varlığı, üçüncüsü de paydaşların bunlardan haberdar olmasının sağlanmasıdır. Bu üç bileşenin etkili birlikteliği ile güçlü bir kurumsal itibarın ortaya konulabilmesi mümkün olabilecektir (Okay ve Okay, 2005: 350).

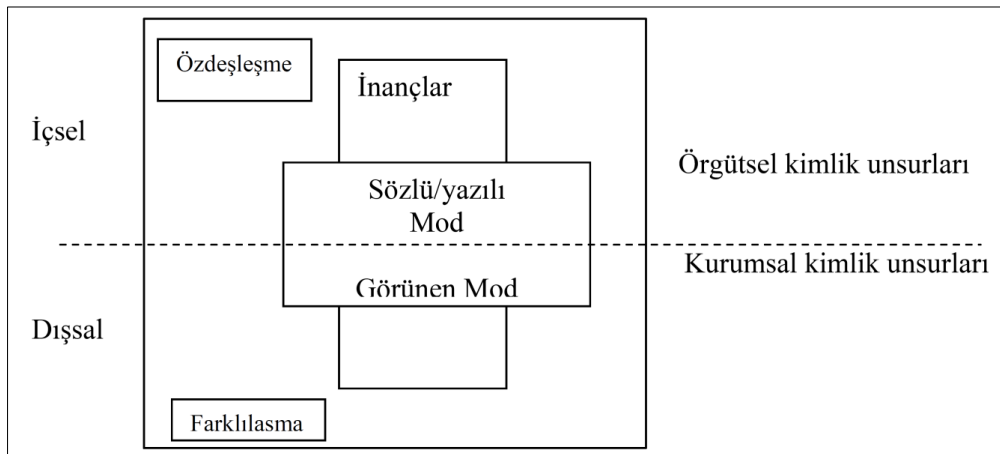
1.2. Kurumsal İtibarın Unsurları

1.2.1. Kurumsal Kimlik

Günümüzde artan rekabet ortamında üretilen ürünlerin, sunulan hizmetlerin ve kurumların yapılarının benzer hale gelmesi sonucu, kurumlar tüketiciler tarafından tercih edilen olmak için rakiplerden farklı olan yönlerini ortaya koymak durumundadır. Bu nedenle kurum ve kuruluşlar tüketicilerle temasta en dolaysız iletişim aracı olan kurumsal kimliğe önem vermektedir. Teknolojide, pazar dinamiklerinde ve tüketici değer ve davranışlarındaki değişim firmalar için farklılaşmanın gerekli olduğunu göstermiştir. Bunun yanında, hükümetler tarafından tanıtılan yeniden düzenleme ve özelleştirme programları, firmaların çok uluslu hale gelmesi, pazarda çok geniş seçim şansının ve bilginin olması, sofistike tüketiciler, ticaret kanallarındaki değişimler, örgütsel yapıların merkezileşmeden uzaklaşması, birleşme ve devirlerin sayısındaki artış kurumsal kimliğe olan ilginin artmasına katkıda bulunmuştur. Çünkü kurumsal kimlik, görsel ve davranışsal bir sunum olarak tüketicilere kurumun kim olduğu, ne yaptığı ve nasıl yaptığıyla ilgili tanımlamalar sunmaktadır (Eyüboğlu, 2008: 4; Korkmaz, 2013: 8).

Diğer yandan örgütsel kimlik sembollerin, inançların ve taşınan anlamların ileri sürüldüğü veya açığa çıkarıldığı sembollerdir denilebilir. Bu semboller sözlü olabileceği gibi şekilde olabilmektedir. Kurumsal kimliğin semboller seti olarak belli düzeyleri söz konusu olup bunlar aşağıda Şekil 3’de gösterilmiştir.

Şekil 3. Kimlik Düzeyleri (Örgütsel Kimlik/Kurumsal İlişkisi)



Kaynak: Çiftçioğlu, 2009: 24.

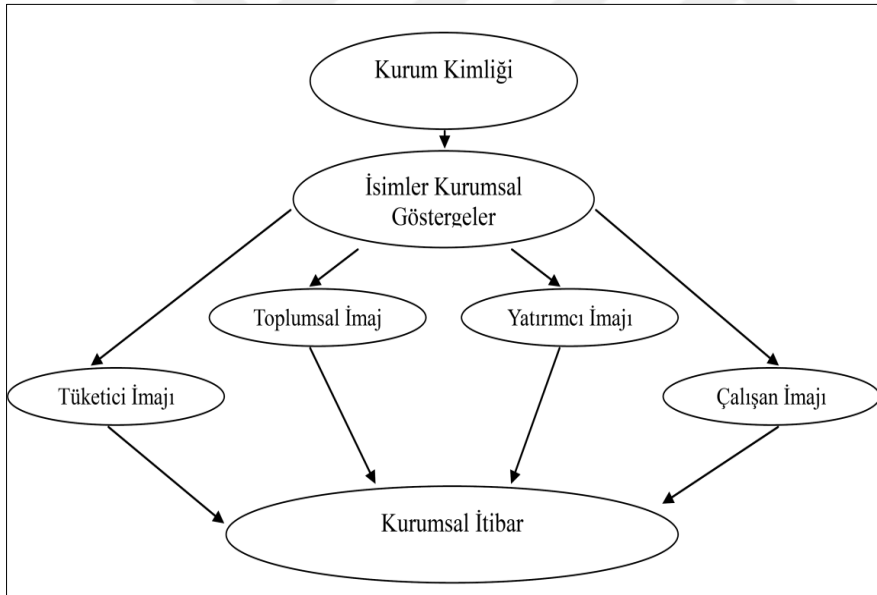
Kurumsal itibarın oluşumunda ve devamının sağlanmasında, ürün veya hizmet kalitesi, finansal istikrar, pazar fırsatlarını kaçırmamak gibi mantığa, performansa dayalı

faaliyetler gerçekleştirirken, kurumsal sosyal faaliyetler çalışmaları ile de, paydaşlar ve toplum ile kurulması gereken, duygusal bağ kurulur. Örgütün temel görevleri, yasalarla uyumlu, şeffaf, hesap verebilmenin yanında, çalışanlarının, toplumun ve küresel sorunlara duyarlı çözüm üreticisi olmalarıdır.

Bu davranışlar zaman içinde, hem paydaşların hem de çalışanların kuruma duygusal bağlılık ve güveni oluştururken, kurum itibarına da katma değer sağlayabilir. Kurumsal itibar, kurum kimliğinden etkilenen hatta kurum kimliği ile içe içe algılanan bir yapı gösterebilir.

Bundan dolayı her ne kadar farklı içeriklere sahip olsalar da kurumun taşıdığı kimlik ile kurumsal itibar birbirinin ayrılmaz parçası durumundadır denilebilir. Kurumsal kimlik ve Kurumsal itibar kavramlarının yapısı ve ana hatlarını aşağıdaki Şekil 4'deki göstermek mümkündür.

Şekil 4. Örgüt Kimliği ve Kurumsal İtibar İlişkisi



Kaynak: Dayanç-Kıyat, 2012: 32.

Kurumsal kimlik, saptanmış bir kuruluş felsefesi, kuruluş hedefi ve istenen bir imaj temeline dayanmaktadır. Örgüt bu temel üzerine hedeflerini stratejik olarak planlayarak işlevsel bir biçimde uygular ve davranış tarzlarını da ortak bir çerçeve içinde şekillendirerek hedef kurumuna yönlendirir. Örgüt kimliği, bir kurumun ortak görünümünü tanımlamaktadır. Örgüt kimliği, bir kurumun kişiliği ve görüntüsü, görsel ve fiziksel özelliklerle, kurum kültürünün oluşturduğu kimliktir. Örgüt kimliği, kurumun yapmış olduğu bütün faaliyetlerden ve ortak yönetimden meydana gelir. Örgüt kimliği bir kuruma

ait dört noktayı yansıtmakta olup bunlar; Örgütün Kim olduğunu, Ne yaptığını, Nasıl yaptığını ve Kim için yaptığını betimlemektedir (Gülsünler, 2005: 284-285).

Aşağıda açıklanacağı üzere kurum kimliği ile en çok karıştırılan kavram kurum imajıdır. Bu iki kavram birbirinden farklı olup, etkileşim içerisinde. Biri kurumun fiziksel açıdan nasıl tanındığı; diğeri ise kurumsal olarak nasıl kavrandığı ile ilgilidir. Kurumsal kimliğin içe dönük ve dışa dönük olmak üzere iki amacından söz edilebilir. Bunlar aşağıda sıralanmıştır.

İçe Dönük Hedefler; Örgüt kimliğinin var olma nedeni üretim ve başarıyı artırmasıdır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir;

- Birlikte verilen kararlar ile süreçler ve yapı daha açık ve belirgin olacaktır. Çalışanlar kendilerinden nelerin beklendiğini bilecek ve davranışlarını yönetimin istekleri doğrultusunda yapılandıracaktır.
- Bütün çalışanlar ortak bir hedef için uğraşırlar. Bu da işletmenin yönlendirilmesini olumlu yönde etkilemektedir. İletişim sayesinde daha önceden güvenilirlik ve kabul edilme sağlanmışsa reklam güvenilir olmaktadır. Böylece üretim ve gelişim giderleri azalabilmektedir.
- Örgüt kimliği çalışanların ortak değerler doğrultusunda davranmasını sağlamaktadır, aynı zamanda çalışanların istek ve beklentilerinin de dikkate alınmasına yardımcı olmaktadır.
- Çalışanların istek ve beklentilerini dikkate almak giderek önem kazanmaktadır.
- Çünkü çalışanlar iş hayatında daha fazla önemli bir yere sahip olmak isterler. İşleri onları memnun etmez ve eğlendirmez ise kendi alanlarına çekilirler.
- Çalışanların güçlü ve istekli bir şekilde işe dahil edilmeleri bakımından yüksek memnuniyet, yüksek motivasyon, üretim ve başarının artması şeklinde sonuçları ortaya çıkarmaktadır (Süceddinov, 2008: 14-15).

Dışa Dönük Hedefler; Örgüt kimliğinde dışa dönük hedefler işletmenin pazara ve çevreye uyumunu sağlamaktır. Örgüt kimliği hedef kitlenin gözünde tanımlanmış bir hedef belirlemeli ve bu şekilde kimliğini oluşturmalıdır. Değişmeyen karakteristik imaj işletmenin ve ürünün bilinmezlik enformasyon akışından çıkmasını sağlamaktadır. Tanınırılık, sempati, güven, işletmenin davranışını kuvvetlendirmekte ve hedef kitlenin davranışlarını desteklemektedir (Süceddinov, 2008: 14-15):

1.2.2. Kurumsal İmaj

Kurumsal imaj, kişilerin tecrübeleri, çalışmaları ve kurumun hedef kitlesi üzerinde bıraktığı etkilerin sonucu olup kamusal alanda kurum hakkında kişilerin akıllarında oluşan düşünsel resimdir. Kurumsal imaj, kişilerin kurum hakkında akıllarında oluşan kavram, olgu, durum, biçim vb. unsurları yansıtan nesneye yönelik algıların toplamından meydana gelen bir yansımadır (Kotler, 2000: 553). Örneğin ABC işletmesini veya o işletmeye ait markayı gören bir kişinin o kurum hakkında zihninde oluşan enerjik, durağan, genç-yaşlı, iyi-kötü vb. gibi görüntülerdir. Peltekoğlu, (2001)'a göre;

Örgütler için kurumsal imaj belirli bir emek sarfıyatı ile kazanılan bir kavramdır. İnsanların kurum ile ilgili kişisel bilgi ve deneyimine bağlı olan kurumsal imaj; iyi, kötü veya nötr olabilir ancak kurumsal imaj konusunda söz konusu olan en belirgin özellik onun kazanıldığıdır. Örgüt hakkındaki bir bilginin bilinçli veya bilinçsiz, isteyerek veya istemeyerek bir şekilde bireylere ulaşması kurumsal imajı etkileyebilmektedir. Fakat şunu da unutmamak gerekir ki kurumsal imaj; ün, şekil ve deneyimle kazanılabildiği gibi çoğu zaman bilinçsizce hatta kazara oluşabilmektedir (Peltekoğlu, 2001: 359).

İmaj kavramının çok sayıda tanımı bulunmakla birlikte kurumsal ya da sıkça kullanıldığı adıyla örgütsel imaja ilişkin tanımlarda öne çıkan üç görüş şu şekildedir (Karabey, 2005: 65-66);

- a) Çevrenin ve paydaşların kurum veya örgüt hakkında ne düşündüğüyle ilgili üyelerin görüşü,
- b) Çevrenin ve paydaşların örgüt hakkındaki görüşü,
- c) Çevrenin ve paydaşların örgütle ilgili düşüncelerini etkilemek için örgütleri hakkında yansıttıklarıdır.

Yapılan sınıflamadan yol çıkarak kurumların, tüketicilerin zihninde oluşmuş bir imajın varlığından söz edilebilir. Bu imaj ise kişiden kişiye değişmektedir. Tüketicilerin zihinlerinde oluşan kurum imajının kişilerin kurumu tercihini etkileyen en önemli faktörlerden birisi olduğu düşünülmektedir. Örgütler açısından önemli olan kurum imajının kurum amaçlarına uygun, arzulanan kimliğe uyumlu ve tutarlı bir şekilde yansıtılmasıdır (Esener, 2006: 40). Böylelikle tüketiciler, paydaşlar, çalışanlar gibi işletmenin çevresindeki unsurlar için olumlu bir kurum imajı oluşacak ve kurum, amaçlarına daha kolay ulaşabilecektir (Aksoy ve Bayramoğlu, 2008: 86).

Örgüt imajı, işletmenin diğer pazarlama ve yönetim çabaları doğrultusunda elde ettiği başarı seviyesi üzerinde doğrudan etkili olan, stratejik bir kavramdır. Olumlu ve iyi bir

kurum imajı sayesinde işletmeler, hedef kitlelerinin kendilerini daha iyi tanımasını sağlarlar. Bu da hedef kitlenin doğru ve olumlu izlenimlere sahip olması ile mümkündür. Böylece işletmeler uzun yıllar ayakta kalabilmeyi başatabilmektedirler.

Örgüt imajı kavramı işletmelerin ne yaptıkları ve ne yapmadıkları ile ilgilidir. Hedef kitleler tarafından algılanan bu imaj, günümüzün rekabet ortamında işletmelerin geleceğini belirlemektedir. Örgüt imajı, tüketiciler üzerinde inandırıcılık ve güven duygusu yaratmaktadır. Bu imajın inandırıcılığı ve güvenilirliği için ise gerçekte uyum içinde olması gerekmektedir. Gerçekte uyum içerisinde olan bir imaj çelişkili düşünceler oluşturmaz tek olur. Kurumsal dizaynın unsurları olan, logo, kuruluş renkleri, ambalaj vb. ile kurumun yararlandığı tüm kurumsal iletişim faaliyetleri birbiriyle uyum içerisinde hedef kitleye kurumun sosyal ve ekonomik anlamını netleştiren mesajlar iletmelidir. Kurumsal davranış ise, hem kurum çalışanlarının müşterilere karşı davranışlarını, hem de çalışanların kurumla bütünleşmelerini sağlama çabalarını içermektedir. Bu üç unsurun toplamının görüntüsü olan kurumsal imaj ise tüm iletişim politikası için önemli rol oynamaktadır (Peltekoğlu, 2004: 358- 359).

Olumlu bir kurum imajının avantajları görüldükçe, kurumlar imaj çalışmalarına özen göstermeye, konu ile ilgili programlar oluşturmaya başlamışlardır. Bazı işletmeler finansal kaynakların büyük bir kısmını, doğrudan imaj yaratmaya ayırmışlardır. İyi bir imaj rekabete karşı kurumları korurken, sunulan mal ve hizmetlerin kalitesinin de devamlı olmasını sağlamalıdır. Amaç kurumun ilişkide bulunduğu gruplara olumlu, güçlü, sağlam bir görüntü vermektir. Müşterilerin çoğu tanıtımlar doğrultusunda kuruma güvenmeye ve kurumu kabullenmeye çalışır. Dolayısıyla yeni tanıtımlar şirketin kurumsal itibarını ve kurumsal imajını güçlü bir şekilde pekiştirebilecektir (Güzelcik, 1999: 142-143).

1.2.3. Kurumsal Örgüt Kültürü ve İklimi

Oldukça geniş bir çalışma olan örgüt kültürü, ya da eş anlamda kullanıldığı hali ile kurum kültürü, faaliyette bulunduğu toplumsal kültürden etkilenmekle beraber, o toplumun kültüründen farklı bir kültür olarak ortaya çıkmaktadır. Aksi durumda örgüt kültüründen söz edilemez. Toplumsal kültür homojen bir özellik göstermeyip bir takım farklı alt kültürlerden oluşmaktadır. Hem bu özelliği nedeniyle örgütlerin farklı değerlere sahip olmasını desteklemekte, hem de örgüt yer alan birey ve gruplar toplumun farklı alt kültürlerine mensup olduklarından toplumsal alt kültürlerle ait değerleri örgüte taşımaktadırlar (Yolcu, 2016: 4503). Bu nedenle örgütün sahip olduğu kültürün genel çerçevesinin aynı zamanda toplumsal kültür ile birlikte değerlendirilmesi gerektiği ifade edilebilir. Gizir (2003) örgüt

kültürünü “bir kurum tarafından çevreyle uyum ve içsel bütünleşme sorunlarının çözümü sürecinde icat edilmiş, keşfedilmiş veya öğrenilmiş, işlevselliği nedeniyle dikkate alınan ve bu yüzden de grup üyelerine öğretilmesi istenen, doğru algılama, düşünme, duygu, ilişkiler, değerler ve temel varsayım kalıplarıdır” biçiminde tanımlanmaktadır (Gizir, 2003: 377).

Örgüt kültürü, kurum çevre ve kurum içi ilişkilere ait bütünleşme sorunlarının çözümüne ilişkin olup örgütün yaşamı sürecinde ortaya çıkmaktadır. Örgüt kültürünün özünde, sorunları çözme konusunda önceliklerin ve biçimlerin ne işe yaracağına ilişkin yerleşmiş inançlar ve temel kabuller yer aldığından kavramı açıklamaya ilişkin çalışmalar bir takım varsayımlara dayanmaktadır. Bu varsayımları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Doğan, 2007: 105).

- Örgüt kültürü faaliyette bulunduğu toplumsal kültürden etkilenmekle beraber, o toplumun kültüründen farklı bir kültür olarak ortaya çıkmaktadır. Aksi durumda örgüt kültüründen söz edilemez.
- Toplumsal kültür homojen bir özellik göstermeyip bir takım farklı alt kültürlerden oluşmaktadır. Hem bu özelliği nedeniyle örgütlerin farklı değerlere sahip olmasını desteklemekte, hem de örgüt yer alan birey ve gruplar toplumun farklı alt kültürlerine mensup olduklarından toplumsal alt kültürlerle ait değerleri örgüte taşımaktadırlar. Bu nedenle örgütün sahip olduğu kültürün genel çerçevesini toplumsal kültür oluşturmakla birlikte kendine özgü bir içeriği vardır.
- Örgüt kültürü, diğer örgütlerin kültürlerinden etkilenmekle beraber onlardan farklılıklar taşır.
- Örgüt kültürü, örgütün tarihinin bir sonucu olarak oluştuğundan kendine özgü özellikleri baskındır. Bir örgütü diğer örgütlerden ve toplumdan ayıran temel neden bu süreçle açıklanabilir.
- Kurumsal değerler ile bunların dayandığı temel varsayımlar örgütün özünü oluşturur. Bu bakımdan kurum kültürü, örgüt üyelerinin zihinsel süreçlerine dayanan bilişsel bir süreçtir. Bundan dolayı kurum kültürü, örgüt üyelerinin tutum ve davranışları ortak bir temel oluşturur.

Örgüt iklimi ise örgütte çalışanların iş ortamı algılarını ifade etmekte olup çalışanlar örgüt iklimini, iş ve yenilik yönelimli veya destekleyici olarak algılayabilirler. Genel olarak örgüt iklimi kavramı “organizational climate”, ya da “örgüt havası” olarak da adlandırılmakta ve örgütün psikolojik tarafını oluşturmaktadır. Örgüt iklimi, örgütün etrafını kuşatan atmosfer şeklinde ifade edilebilir. Örgüt atmosferi hem çalışanların moral düzeyini

hem de örgüte duydukları iyi niyetin, hislerin ve kurum aidiyetlerinin daha da kuvvetlendiğini ortaya koyar (Çekmecelioğlu, 2006: 299).

Örgüt iklimi, örgütte çalışanlar tarafından dolaylı veya dolaysız olarak iş çerçevesinde algılanabilen ve iş görenlerin motivasyonları etkilemenin yanında onları iş yapış davranışlarını da etkilediği görülen, ölçülen bir özellikler bütünüdür. Somut olarak gözle görülüp elle tutulamayan, ancak örgüt çalışanları tarafından hissedilip algılanabilen, örgüte egemen olan, örgütü diğerlerinden ayıran, çalışanların davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenen, ancak her zaman örgütte çalışan bireyler tarafından hissedilip algılanan ve çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde etkili olan psikolojik bir durumdur. Bu açıdan değerlendirildiğinde örgüt iklimi, örgütlerin, bireysel ve çevresel olmak üzere tüm özellikleriyle örgüt çalışanlarının davranış ve ilişkilerinin oluşturmuş olduğu ortam olarak anlatılabilir. Örgüt iklimi örgütlerin gelecekteki stratejileri, politika ve taktiklerinin belirlenmesinde de oldukça büyük önem arz etmektedir (Doğan ve Üngüren, 2009: 69; Yüceler, 2009: 447).

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi birlikte değerlendirildiğinde bunların birbirine oldukça yakın kavramlar olduğu görülmektedir. Her iki kavramın yansıması çalışanlar için önemli anlamlar içermekte olup onların işe yönelik tutumları üzerinde belirgin etkilerinin olduğu ifade edilebilir. Bundan dolayı kurumsal itibar sürecinde, içe dönük olduğu görülen örgütsel kültür ve örgütsel iklim süreçlerinin çalışanların işlerine olan bağlılıklarında önem arz ettiği anlaşılmaktadır.

Örgüt kültürünün açıklanmasında üzerinde durulması gereken bir diğer nokta ise örgüt kültürüyle benzerlik gösteren örgüt iklimi kavramıdır. Kavram bazen örgüt, kültürü ile aynı içerikle bazen de farklı içeriklerle kullanılmaktadır. Konuyla ilgili farklı yaklaşımların varlığı nedeniyle kavram üzerinde durmayı gerektirir örgüt iklimi, “örgütün durağan özelliklerini tanımlayan ve farklı durumlar için davranışları biçimlendiren bir dizi beklenti ve tutumlar, bir örgütü diğerlerinden ayıran, örgüt üyelerinin davranışlarını etkileyen ve devamlılık gösteren, örgütün kişiliğine ilişkin özellikler bütünü”, “örgütsel özellikler ile örgütsel davranışlar arasındaki bağıntıyı kuran algılanan örgütsel özellikler bütünü”, “örgüte ilişkin algılamalar bütünü”, “örgütsel özellikler ile örgütsel davranış bağıntısına ilişkin psikolojik süreçler” ve “ içinde bulundukları dünyayı anlamlandırma ve uygun davranışlara ilişkin algılar veya yorumlar” biçiminde çeşitli şekillerde tanımlanabilmektedir (Doğan, 2007: 110).

1.2.4. Kurumsal Dizayn

Kurumsal dizayn, kurum kimliğini, kurum kültürünü, kurum iklimini, kurum imajını tamamlayan önemli bir unsurdur. Kurumsal kimlik, işletmenin iletişimini, kültürünü, stratejilerini, hedeflerini, misyon ve vizyonunu, ürün ve hizmetlerini kısaca örgüt yapısına ilişkin tüm ifadeleri kapsamaktadır. Bu bağlamda kurumsal dizayn, işletmenin pazara ve rakiplerine göre durumunu ifade eden sözlü ve görünen kimlik sunumu olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal dizayn, kurum kimliği çerçevesinde bir kuruluşun planlanan dizayn stratejisidir. Kurumsal dizayn, bir kuruluşun tüm görsel iletişiminin bütünlüğü için, bir yaratıcılık çerçevesi oluşturmaktadır. Kavram, bir kuruluşun görünümünün, kurumsal kimlik hedefine uygun olarak, birbiriyle uyumlu olan tüm görsel unsurlarının hedeflenmiş bir biçimde oluşturulmasını kapsamaktadır (Okay, 2005: 124-125).

Kurumsal dizayn, örgütün diğerlerine kendini tanıtmak amacıyla kullandığı, semboller olarak kabul edilebilir. Örgütlerde sembollerin örgüt kültürünü kuruma yaymak, bu şekilde örgüt kültürü ve iklimi unsurları pekiştirmek, örgütün içsel ve çevresel iletişim biçimi oluşturmak amacıyla kullanılabilir. Bu bağlamda kurumların görsel kimliği ya da kurumsal dizaynı, kurumsal iletişimi ve sembolizmi içine alan bir olgu olarak karşımıza çıkmakta ve grafik tasarımı alanından destek olmaktadır. Örgütlerin görsel kimlikleri, yalnızca kurumun geneline ilişkin sembollerini kapsamamaktadır. Görsel kimlik, kuruma ait ürün ve hizmetlerin tasarlanmasından, paketlenmesine, çevresel tasarımı (tanıtım, reklamı halkla ilişkiler, bütünleşik pazarlama vb.), örgüt çalışanlarının giyim stillerine kadar birçok sembolü içine alan bir kavramdır. Kurumsal dizayn, organizasyonların görünen kimliğini, kurumun ismi, sembollerini ya da logoları, tipografisi, renkleri ve sloganlarından oluşan, dördü bir yapıyı kapsamaktadır (Güzeltik-Ural, 2005: 101-103).

1.2.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Sosyal sorumluluk kavramı, işletmelerin toplumu şekillendiren değer ve amaçlara yönelik eylemlerde bulunma, kararlar alma veya bu yönde harekete geçme yükümlülükleri şeklinde tanımlanabilir. İş adamlarının gönüllülük esasına dayalı bir biçimde gerçekleştirdikleri sosyal sorumluluk, mevcut ekonomik sorunlarla başa çıkabilmek ve ekonomik amaçlara erişebilmek için kullanılabilecek bir yoldur. Bu açıdan kurumsal sosyal sorumluluk, bir işletmenin, bireyleri, içerisinde yer aldıkları toplumları ve çevreleri üzerinde

etki yaratabilmesi sebebiyle, yaptığı herhangi bir etkinlik kaynaklı olarak sorumlu tutulması olarak görülür (Pusak, 2014: 6).

Kurumsal sosyal sorumluluk, kar amaçlı olarak kurulmuş bir işletme, kamu kuruluşları veya hükümet dışı organizasyonların, mevcut tüm paydaşlarına yönelik “etik” ve “sorumlu” bir tutum sergilemesini, buna yönelik kararlar vermesini ve uygulamasını öngörmektedir. Söz konusu kavram, genellikle özel organizasyonlara yönelik olarak kullanılmaktadır ve literatürde çoklukla “Şirket Sosyal Sorumluluğu” şeklinde adlandırılmaktadır. Şirket sosyal sorumluluğu, işletmelerin faaliyetlerinde yalnızca karlarını arttırmanın dışında, işletme faaliyetlerinin etki alanında yer alan bütün menfaat sahiplerinin çıkarlarının da göz önüne alınması ve korunmasının sağlanmasıdır (Aktan ve İstiklal, 2007: 139).

Barutçugil (2004), kurumsal sosyal sorumluluğu üç ana guruba ayırmıştır; Örgütlerin ekonomik performansı; ihtiyaç duyulan mal ve hizmetlerin üretilmesi ve kar elde ederek, iş yasaları çerçevesinde, hükümete sigorta ve verginin zamanında ödenmesi, işçi sağlığı ve iş güvenliğinin sağlanması, çevre bilinci ile kaynakların akılcı ve verimli kullanılırken, çevre kirliliğine neden olunmaması, yaşadığı ülkenin sorunlarına çözüm getirmesi; toplumun duyarlı olduğu ihtiyaçları doğrultusunda eğitim, sağlık, alt yapı, sanat, kültür, spor etkinliklerine destek vermesi beklenir. Firma finansal olarak ne kadar güçlü olursa olsun, sosyal sorumluluklarını yerine getirmediği toplumun gözünde itibarlı olamaz (Barutçugil, 2004: 220- 221).

Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının pek çok amacı ve çıktısından söz edilebilmekle birlikte çalışmanın konusu itibarıyla bakıldığında işletmelerin daha nitelikli çalışanların ilgilerini çekmek, mevcut çalışanları motive etmek ve elde tutmak üzere etkili bir unsur olduğu ifade edilebilir.

1.3. Kurumsal İtibarın Sonuçları ve Önemi

Bir kurumun iş alanındaki faaliyetleri ve yetenekleri, o kurumun genel itibarını şekillendirir. İtibar zaman içerisinde inşa edilir ve sosyal paydaşların o kurumla arasındaki bir çok etkileşiminden oluşur. Bir kurumun reklam ve halkla ilişkiler faaliyetleri de sosyal paydaşların o kuruma ait itibarına yönelik algılamasında etkisi olur. Bununla beraber sosyal paydaşların kurum hakkında okuduğu yazılar ve duyduğu söylemler de etkilidir. Ancak itibar bir zaman süreci içerisinde inşa edilir ve sosyal paydaşların o kurum ile birçok etkileşiminden oluşur (Baygül Özpınar, 2008: 51).

Güçlü itibar, kurumun sahip olduğu en önemli algılanan sermayesidir. Her ne kadar elle tutulamayan, soyut bir değer olsa da, güçlü bir kurumsal itibar gerçek değere dönüştürülebilir: Tüketicilerin kurumun ürünleri ve hizmetlerini satın almayı daha çok tercih etmeleri ve diğerlerine tavsiye etmeleri; yetenekli çalışanların kuruma katılması ve kurumda kalmaları; güçlü bir pazar değeri oluşması ve yatırımcıların çekilmesi; paydaşların etkilenmesi ve güvenilirliğin artması gibi sıralanabilir (Sayılı ve Uğurlu, 2007: 79).

Olumlu bir itibar bir şirketin sahip olabileceği en önemli değerdir. İtibar dokunulamaz soyut bir değer olmasına rağmen, güçlü bir kurum itibarı bu soyut değeri gerçek, somut bir değere dönüştürebilir. Tüketicilerin şirketin ürün ve hizmetlerini satın almasını ve başkalarına bunları tavsiye etmesini daha fazla muhtemel kılar; yetenekli çalışanların kuruluşa katılmalarını ve kuruluştaki çalışmalarını teşvik eder ve sektörde güven oluşturur (Okay ve Okay, 2005: 355-358).

İtibar, kitlenin işletme ile ilgili geçmişteki tecrübelerini içerir. Kurumsal itibar satın alacağımız ürünleri, kabul edeceğimiz işi ve yatırım yapacağımız projeleri seçmemizde etkili olur. Bu nedenle kurumsal itibar kitleyi bilgilendirme açısından da değerlidir. Ancak bazen “kötü” bir itibar bile o kurumun stratejik olarak avantajına çalışabilir. İtibar stratejik bir değerdir, çünkü itibar kurumun çekici özelliklerini vurgular ve yöneticilerin alanlarını genişletir. Güçlü bir itibarı olan kurumunun ilk avantajlarından biri ürünlerinin fiyatlarını diğer işletmelere göre daha kolay komuta edebilmesi ve daha iyi fiyata satabilmesidir. İtibarlı kurumlar, ürünleri için daha primli fiyatlar talep edebilirler ve böylece uzun vadede iyi bir itibar kurmak için gerekli yatırımı yapacak dönüşümü sağlarlar. Bu durum itibarlı işletmeler için daha kalıcı gelirler üretebileceği gibi aynı zamanda bazı riskleri de azaltabilmelerine yardım olabilir. Diğer yandan günümüz işletmeleri için temel değer ve varlıklardan biri olan nitelikli insan kaynağının işletmeye çekilmesi daha kolay hale gelebileceğinden etkili bir insan kaynağı oluşturulabilir (Baygül Özpınar, 2008: 52-53).

Her kurumun az veya çok belli bir düzeyde itibar sermayesi vardır. Günümüzün artan rekabetçi ve zengin ortamında rekabet ederken, itibar sermayesini ve içinde bulundurduğu insan ve entelektüel değerleri yönetebilmek yöneticilerin karşılaşacağı en önemli ve stratejik görev olacaktır. İtibarı yönetmek ise için kurum ile iç ve dış paydaşlar arasında daha sıkı bağlar kurulması gerekmektedir (Sakman, 2003: 52-53).

İtibar, sosyal paydaşların kurumu güvenilir, sorumlu olarak algılamasına neden olan kendine özgünlüğünden ve kimliğinden kaynaklanır. Bunun karşılığında bir kurumun oturmuş, sağlam itibarı, rakiplerin o kurumun eylemlerini taklit edilmesini zorlaştırır. İtibar, bir kuruma rakiplerin üstesinden gelemeyeceği rekabetçi avantaj sağlayarak, stratejik bir

değer kazandırır. Güçlü bir itibar sadece bir üründen de kaynaklanabildiği gibi, imaj ve kimliği yansıtan yönetsel pratikler tarafından da güçlenebilir. İtibar aynı zamanda bir sinyal, işaret olma özelliği taşımaktadır. İtibar tüm sosyal paydaşları bilgilendirir ve gerçek/reel ekonomik değeri vardır. Birçok kuramda itibar gizli bir varlıktır. Değişik firmalar itibarlarını oluşturmak için değişik stratejiler izlerler. Kimisi itibarını gözler önüne sererken, kimisi bunu daha örtülü bir biçimde geliştirmeyi tercih edebilir. Fombrun (1997)'a göre ise itibarın işletmeye kattığı değerleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Fombrun, 1997: 74-78'den akt. Sakman, 2003: 52-53);

- Finansal açıdan kattığı değer; İyi bir itibarın finansal açıdan değeri, çoğunlukla işletmenin demirbaşlarının değerinden oldukça fazla olmaktadır. İyi bir itibara sahip olmak bazen firmanın maliyetlerini düşürebilir. Çünkü itibar firmaya, finansman sağlayıcılar, tedarikçiler, dağıtıcılar ve kredi verenlerle yapılan pazarlıklarda kolaylık sağlar. Tedarikçiler, güvenilen, kredisi olan itibarlı firmalar ile anlaşmayı tercih edeceklerinden, firmanın pazarlık koşullarını da kabul ederler.
- Pazar açısından kattığı değer; İyi bir itibarın işletmeye Pazar payını genişletmesi açısından da değer kattığı görülmektedir. Güçlü itibara sahip şirketler, pazarda çok kolay yer bulmakta ve hedef kitleler tarafından hızla kabul görerek Pazar paylarını genişletme fırsatı bulmaktadırlar.
- İnsan kaynakları açısından kattığı değer; İyi bir kurum itibarı işletmeye insan kaynağı açısından da değer katmaktadır. İyi bir itibara sahip olmak, yetenekli elemanları etkilemekte ve o kurumda çalışmak için teşvik etmektedir. Böylece yetenekli elemanlar kurumun başarısı için çalışmakta ve sonuçta güçlü müşteri ilişkileri geliştirmektedirler. İyi bir itibar sadece sadık müşteri yaratmaz, aynı zamanda sadık çalışan oluşturur. İtibarın insan faktörü çalışana ekstra enerji verir. İtibar, çalışanları çeşitli farklı koşullarda bile çalışmak için cesaret verir, takım çalışmasını güçlendirir ve aynı kaderi paylaşımlarına destek verir.
- İstikrar; İyi bir itibar, müşterilerin o firmanın ürünlerine olan talebini düzenli kılar. Kötü ekonomilerde bu ürünler bizim en son kesmeye karar verdiğimiz alımlardır. İtibar müşteri sadakati sağlar ve bu nedenle işlerin kötü gitmesini önler. Sonuç istikrardır. İtibarlı şirketlerin hisse senedi fiyatları daha düzgündür ve operasyonları daha istikrarlıdır.
- Az risk; Güçlü itibarı olan kurumlar sıkı iç kontrol sistemleri geliştirerek çalışanlarını kontrol ederler ve problemleri önceden kestirirler. Hazırlıklı olmak

gelecek riskini düşürür, bu nedenle güçlü itibarı olan kurumlar daha az risk taşırlar ve yine kriz dönemlerinde daha etkin bir yönetim uygularlar. İtibar halesi bir krizin etkisini de yumuşatabilir.

- Özgürlük; İyi bir itibar o kurumun etrafını bir hale gibi sarar, endüstrinin standart sağlayıcısı haline getirir ve rakiplerinin aksiyon ve stratejilerinin kıyaslandığı kurum olmasını sağlar. İtibarı yüksek kurumlar üzerinde yoğun bir rekabet ve medya baskısı vardır.

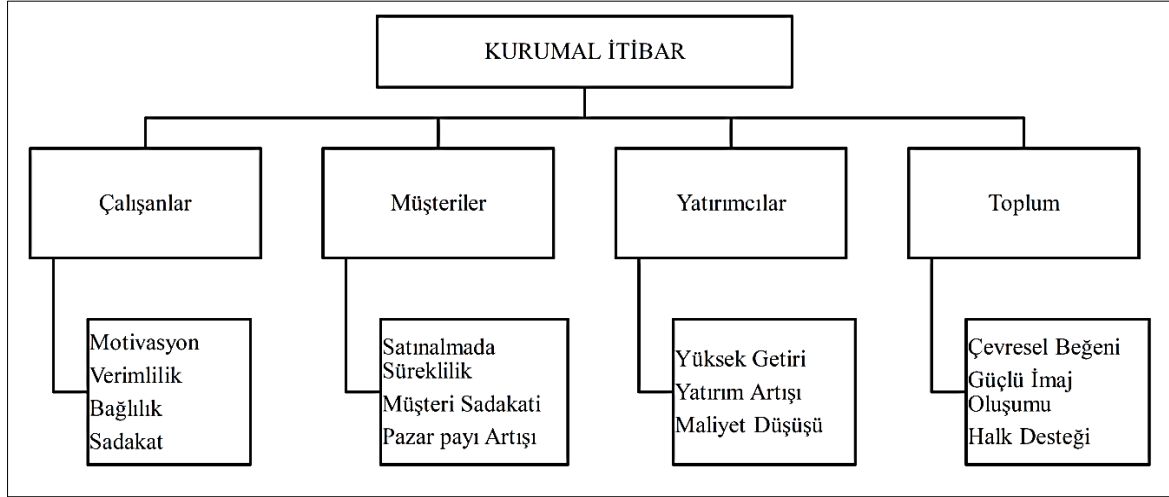
Yapılan açıklamalardan da görüldüğü üzere itibar, şirketlere açık avantajlar ve ayrıcalıklar sağlamaktadır. Saygı duyulan bu şirketlere güvenilir, dolayısıyla belirsiz olan durumlarda onların olumsuz bir şey yapmadığı düşünülür. Onların ürünlerinin daha az bilinen şirketlerin ürünlerine göre, daha fazla beklentileri karşılayacağına inanıldığı için itibarlı olan şirketlerin ürünlerine isteyerek yüksek fiyatlar ödenmektedir. Olumlu itibar, rakiplere karşı rekabet üstünlüğü yaratır, taklit edilmesi zor ürünler sunar ve rakiplerin yapabileceklerini sınırlar. Aynı zamanda itibar, sorumluluklar da yaratır. İzleyicilerin artan beklentileri, yöneticilerin davranışlarını yönlendirmektedir. Onlara duyulan yüksek itibar, yöneticileri ve şirketi, çalışanların kişisel standartlarını, müşterilerin kalite standartlarını, toplumun ahlaki standartlarını ve yatırımcıların karlılık standartlarını karşılayarak, şöhretini doğrulayacak bir yaşam sürmek zorunda bırakmaktadır. Saygı duyulan birimler haline gelmiş şirketler, tüm paydaşlarıyla güçlü ve destekleyici ilişkiler kurarak itibarlarını devam ettirirler (Şengül, 2004: 64).

İyi olarak algılanan şirketler, ekonomik ve sosyal saygınlıklarını rekabet stratejilerine katan uygulamalar geliştirerek itibarlarını oluşturmaktadırlar. Bu şirketler, sadece işleri doğru bir şekilde yapmamakta, aynı zamanda doğru işleri yapmaktadırlar. Bunlar, iş yaparken iyi vatandaşlar gibi davranmakta ve temel değerlerini yansıtan, yatırımcıların, müşterilerin ve çalışanların ortak refahını göz önünde bulunduran ve teknolojileri, ürünleri ve hizmetleri için kalite ve çevresel emniyet sağlayan politikalar geliştirmektedirler. Şirketler, müşterilerin, yatırımcıların, çalışanların ve toplumun saygı ve güveni için mücadele vermektedirler. Saygı ve güven, rekabet üstünlüğü sağlayan itibarı yaratmaktadır. Olumlu itibar, şirketin menkul kıymetlerine yatırımcı, ürünlerine müşteri, işlerine çalışan çekerek, şirketlerin karlılığını ve rekabet savaşında hayatta kalma şanslarını arttırmaktadır. Ayrıca itibarlı şirketler, sistematik riskleri azaltmada ve daha ucuz sermaye elde etmede daha başarılı olmaktadır (Şengül, 2004: 65-66).

Kurumsal itibarın olumlu geri dönüşlerini, ürün ve hizmetlerde yüksek fiyatlar, daha yüksek finansal performans, düşük maliyetler, daha nitelikli iş gücü, daha yüksek bağlılık,

daha yüksek kararlılık ve daha düşük risk şeklinde özetlemek mümkün olup bunlar aşağıdaki Şekil 5’deki gösterilebilir.

Şekil 5. Olumlu Kurumsal İtibarın Etkileri



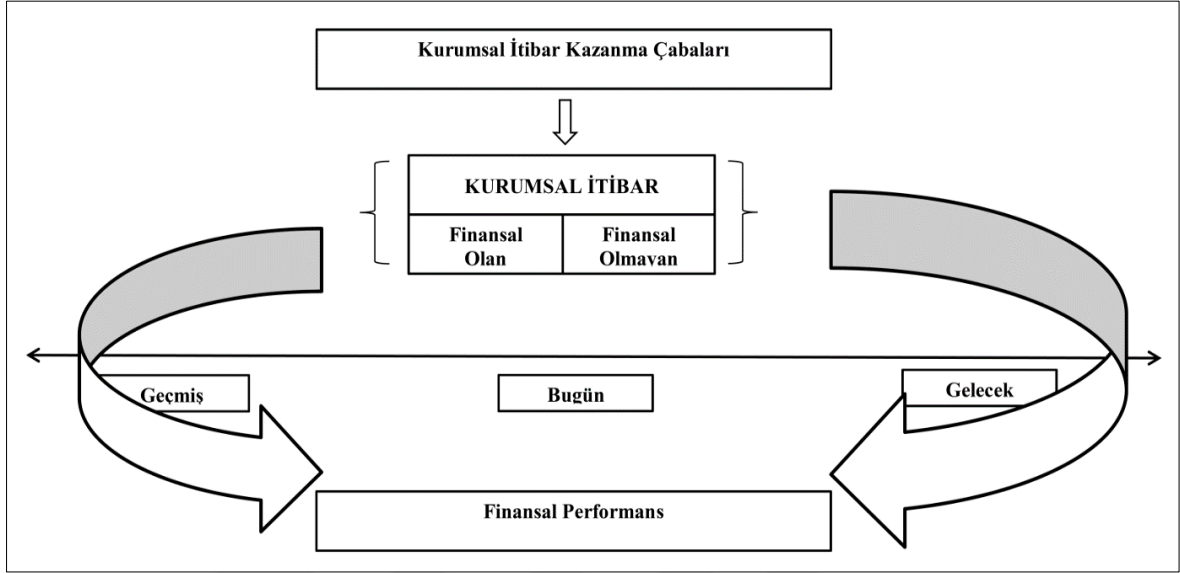
Kaynak: Roberts and Dowling, 2002: 1077.

Kurumsal itibarın temel amaçlarına bakıldığında öncelikle ticari hedeflerin geldiğini ifade etmek mümkündür. Ancak sadece ticari amaçlar için girilen kurumsal itibar sürecinin başarılı olma şansının düşün olduğu ileri sürülebilir. Kurumsal itibar örneğin bütünleşik pazarlama iletişimi kavramının içeriğinde olduğu gibi değerlendirilmelidir. Zira kurumsal itibar yukarıda da ifade edildiği gibi bir işletmenin; örgüt kültürü, örgüt iklimi, imajı, kimliği, sosyal sorumluluğu vb. gibi pek çok faktörün entegre ve başarılı bir şekilde birlikteliğinin sağlanması ile inşa edilebilecek bir durumdur. Başka bir ifade kurumsal itibar, işletmenin içerisinden başlayıp çevresine doğru yayılan bilinci bir yönetim ve stratejik planlamalar vasıtasıyla gerçekleştirilebilecek uzun zamana yayılı ir süreçtir. Örneğin bir işletmenin çalışanlarını çok iyi maddi ve manevi olarak en üst seviyede motive eden unsurları kullanması, o işletmenin çalışanları nezdinde itibarını artırabilecekken toplumun bundan haberdar olmaması kurumsal itibarda eksik bir taraf meydana getirebilecektir. Bu nedenle kurumsal pek çok faktörün birlikte ve yönetilmesi ile gerçekleştirilebilir denilebilir.

Başarılı bir kurumsal itibar yönetiminin ilk çıktısı işletmenin asli olarak finansal ve tali olarak da finansal olmayan genel performansı üzerinde olumlu gelişmeler sağlayabilecektir. Kurumsal itibar ve finansal performans arasında iki yönlü bir ilişki söz konusudur. Bir işletmenin geçmiş finansal performansı şu anki itibarını etkilerken, şuan sahip

olduğu olumlu kurumsal itibar da gelecekteki finansal performansımı yükseltmektedir. Şekil 6 kurumsal itibar ve kurumsal performans arasındaki bu iki yönlü ilişki gösterilmektedir.

Şekil 6. Kurumsal İtibar ve Finansal Performans Arasındaki İlişki



Kaynak: Roberts ve Dowling, 2002: 1078.

Roberts ve Dowling (2002), “İyi itibar nereden geliyor?” sorusuna; itibar çabasında olan “oyuncu” nun önceki çabaları ile hali hazırdaki çabalarının tutarlı bir şekilde birleşerek bunların geleceğe doğru istikrarlı ilerleyişinde ileri geldiği bağlamında yanıt vermektedir. Bu nedenle yazarlara göre itibarın etkinliğinde işletmelerin “açık mecralara” (sosyal sorumluluk, sponsorluk, reklam vb.) yönelmesi gerektiğinin altını çizmektedirler. Zira kurumsal itibarın asıl oluşum yerinin dış çevrenin algıları ve düşünceleri olduğunu , iyi bir kurumsal itibarın ödülü olarak da finansal kazanımlar olduğunu ileri sürmüşlerdir. Elbette iyi bir kurumsal itibar için ürün veya hizmet kalitesi asli bir koşuldur (Roberts ve Dowling, 2002: 1079).

Kurumsal itibarın “finansal ödül” haline gelmesi ile işletme karlarının artması doğal bir sonuç olacak aynı zamanda da olağan işletme ve operasyon giderlerinin de azalması mümkün olacaktır. Çünkü olumlu bir itibara sahip olmak işletmenin imajını güçlendirmekte bu şekilde tedarikçiler, dağıtıcılar ve kredi verenler ile kurulan ilişkilerde kaldıraç etkisi yaratmaktadır. Tedarikçiler güvenilir ve sözünden dönmeyen işletmeler ile çalışmayı tercih ettiklerinden itibarı yüksek işletmeler ile yapılacak işlerde fiyat esnekliği sağlayabileceklerdir. Aynı şekilde kredi veren kuruluşlar da borç vermeden önce işletmenin bunun için uygun olduğuna inanmak ve paralarının boşa gitmeyeceğini bilmek

istemektedirler, iyi itibar sahibi işletmeler kredi pazarından alabileceği kaynak ile masraflarını düşürebilmektedirler (Roberts ve Dowling, 2002: 1079).

Kurumsal itibarı yüksek işletmelerin finansal kazanımları ve diğerleri ile olan ilişkileri kadar belki de en önemli etkisi ve önemi çalışanlar tarafında söz konusu olabilmektedir. Günümüzde çalışanlar işletmelerin en değerli varlıkları ve rekabetçi başarılarından en önemli unsurları arasında ilk sıralarda yer almaktadır. Bundan dolayı çalışanlar, çekici imajı olan bir işletmede çalışmaya başladıklarında, kendilerine olan güvenleri artmaktadır. Bireyler işletmenin güç, yetenek, etkinlik, ahlak, dürüstlük gibi kavramlarla anıldığına inandığında, işletmenin kimliğini daha çekici bulmaktadırlar. Bu özelliklere sahip bir işletmede çalışmak, bireyin kendisini de bu özelliklere göre tanımlamasına neden olmakta ve böylelikle kendine olan güvenini arttırmaktadır. Yapılan araştırmalar iş arama sürecinde güçlü itibar sahibi işletmelerin zayıf itibarlı işletmelere kıyasla, daha nitelikli ve daha çok sayıda aday tarafından tercih edildiğini göstermektedir (Roberts ve Dowling, 2002: 1079).

Öte yandan olumlu itibara sahip işletmeler müşteriler gözünde güvenilir olarak algılandığından, müşteriler işletme ile olan deneyimlerinin de olumlu olacağına inanmaktadırlar. Bu durum işletmenin ürün ve hizmetlerinde “müşteri bağlılığı” ile “müşteri değeri” oluşturabilmesi açısından çok önemlidir. Müşteri bağlılığı, işletmeye, müşteri tarafından düzenli ürün satın alınan ve müşterilerin işletmeyi çevrelerindeki kişilere tavsiye etmeleri gibi faydalar sağlamaktadır. Müşteri bağlılığı yanında, itibar, işletme için çalışan bağlılığını da beraberinde getirmektedir. Çalışan üzerinde olumlu imaja sahip işletmeler incelendiğinde, takım çalışmasına önem verdikleri ve çalışanları da kapsayan ortak hedefler koydukları görülmektedir. Bu durum işletmede çalışan bağlılığının oluşumunu desteklemektedir (Roberts ve Dowling, 2002: 1079-1080).

1.4. Kurumsal İtibarın Yönetilmesi

Kurumsal itibara yönelik olarak işletmeler ne kadar çaba gösterse de ve yukarıda sayılan üç temel bileşenin birlikte ve amaca uygun olarak birbiri ile entegrasyonu gerekli olduğundan, kurumsal itibar sürecinin yönetilmesi gerekmektedir (Karatepe, 2008: 84).

Kurumsal itibar yönetimi öz olarak, işletmedeki mevcut durumun itibara dönüştürülmesi amacıyla paydaşlara yönelik bir iletişim kanalı açılması çabalarıdır denilebilir. İşletmenin amaçları, faaliyetleri ve uygulamaları ile toplumsal beklentiler ve anlayışlar arasında uyum ve benzerlik söz konusu ise bunun etkili iletişim stratejileri ile yansıtılabilmesi gerekmektedir. Bu süreçte işletmenin mevcut durumu bir mesaj kaynağı,

verilen mesajın kodu işletmede itibara değer unsurların bulunduğu, hedef toplumun kendisi ve geri dönüş de itibar olarak şeklinde değerlendirilebilir (Er, 2008: 20-21). Kurumsal itibar işletmenin dışarıdan nasıl görüldüğünü ortaya koymaktadır. Kaynağı işletme içerisinde olmakla birlikte hedefi kontrol edilmesi çok zor olan toplumun kendisi olduğundan itibarın kontrol edilmesi de bir o kadar zor olabilmektedir. İnsanların izlenimlerini kontrol etmeyi başarmak kolay olmadığından kurumsal itibar sürecinin iyi bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Kurumsal itibar yönetimi sürecinde de işletmenin sahip olması gereken başlıca yetenekleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Dörtok, 2004 s.70-73);

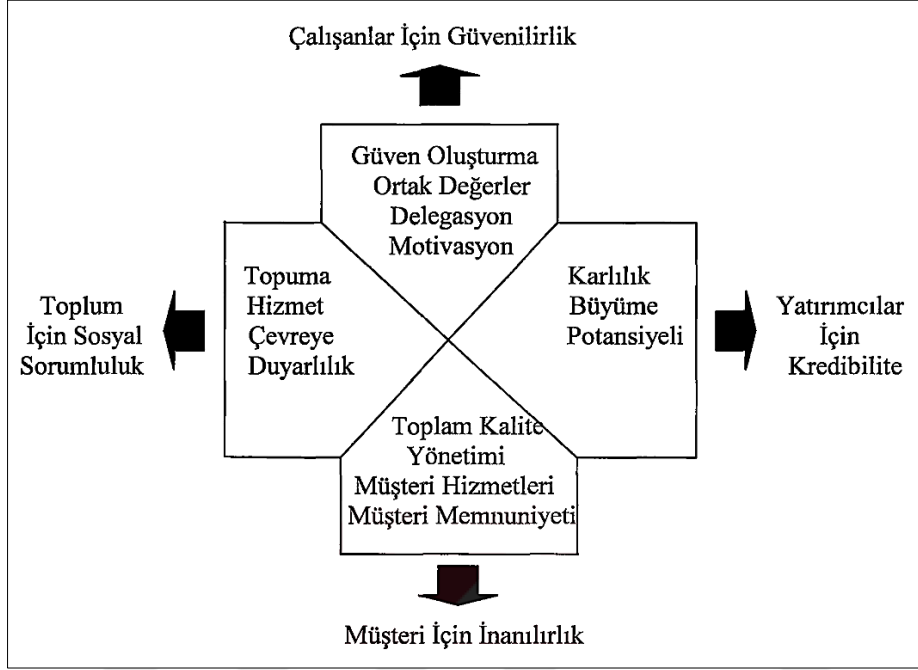
- İşletmeye yönelik izlenimleri konsolide edebilme,
- İşletme içindeki itibarı destekleyici etkinlik, faaliyet ve uygulamaları itibar amacına göre kanallara yönlendirebilme,
- Temel paydaşlarla güçlü ilişkiler geliştirebilme,
- Analistler, dışarıdan uzmanlar ve medya gibi ilgili gözlemcilerden gelen verileri kullanabilme,
- Kurumsal itibarı güçlendirecek unsurları geliştirirken, zarar verebilecek veya zarar veren unsurlarla baş edebilme,
- Halkla ilişkiler araç ve kanallarını kurumsal itibara hizmet edebilecek şekilde etkili kullanabilme,
- İtibar kaynaklarını güçlendirecek etkinlikleri doğru tespit edebilmek ve bunların işletme ile özdeşleşmesini sağlayabilmek.

Kurumsal itibarın oluşturulmasında ve yönetilmesinde içeriden dışarıya doğru ve daha sonra dışarıdan içeriye doğru paydaşların durumu stratejik öneme sahiptir. Çünkü bir kurumun paydaşları, temas ettikleri kurumun eylemlerinden herhangi bir şekilde maddi/manevi fayda veya zarara muhatap kişilerden (gerçek/tüzel, sosyal grup vs.) oluşmaktadır. Kurumsal itibara yön veren kurum paydaşları çalışanlar, tedarikçiler, yönetim, sahipler/hissedarlar, yerel topluluklar, rakipler, finansal piyasalar, uluslararası topluluk, baskı grupları, ulusal toplum, yerel/ulusal idare, medya, sivil örgütler, yasalar vb. şeklinde sıralanabilir. Bundan dolayı güçlü itibar oluşturulmasında 360 derecelik bir döngüde güvenilirlik, inanılabilirlik, kredibilite ve sorumluluk dörtlüsünün birlikte yönetilmesi gerekmektedir (Er, 2008: 20-21).

Her bir paydaşın bakış açısı ve beklentileri farklı olabilir. Fombrun (1997)'un, paydaş eğilimlerinin farklılıkları konusuna ilişkin düşüncesi paydaş perspektifi olarak Şekil 5'de gösterilmiştir. Buna göre, dört paydaş tanımlanmış olup bunlardan her birinin istek ve

beklentileri farklıdır. Çalışanlar güvenecekleri bir işveren aramakta, müşteriler güvenilir bir şirket, yatırımcılar kredisi olan bir kurum, toplum da sorumlu bir kurum arzu etmektedir (Şengül, 2004: 14).

Şekil 7. Kurumsal Paydaş Perspektifi



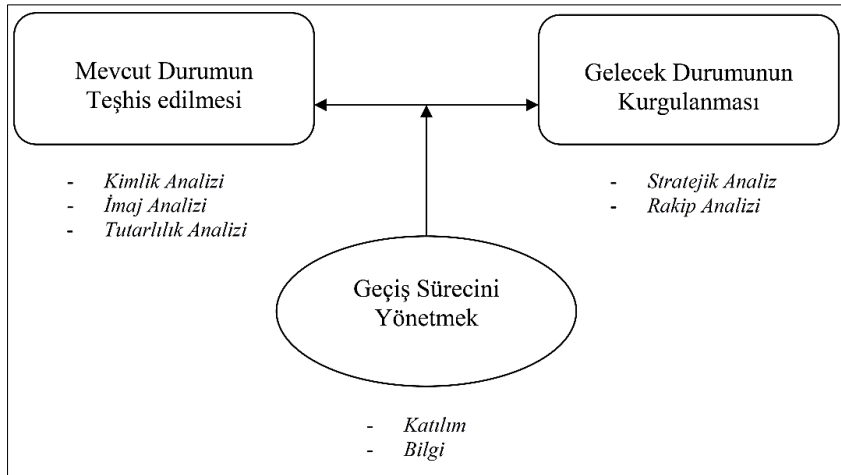
Kaynak: Şengül, 2004: 15.

Paydaş Perspektifi, “Pragmatik Perspektif” ve “Reflektif Perspektif” olarak da anılmaktadır. Şekil 7’de sunulan perspektif esasında özellikle 2000’li yıllardan sonra sosyal paydaşlara ağırlık veren bir bakış ortaya koymakta olup toplumsal bağlamda kurumun nasıl davrandığı veya nasıl görünmek için davranışlar ortaya koyduğu ile ilgilenmektedirler. Sosyal sorumluluk kampanyaları bu durum için elverişli bir örnek teşkil etmektedir. Paydaş perspektifi açısından ele alındığında işletmeler topluma karşı kendilerine yüklenen veya beklenen sorumlulukları yerine getirdiğinden itibar kazanmaktadırlar. Bu kapsamda birincil nitelikte olan ve daha ekonomik çıkar grupları olarak nitelenebilecek işletmenin yakın çevresine (çalışanlar, hissedarlar, hak sahipleri vb.) yönelik ekonomik itibar gözetilmektedir. Daha sonra işletmeden doğrudan ekonomik beklenti içerisinde olmamakla birlikte sosyal norm ve değerlere verilen öneme göre işletme hakkında değerlendirmelerde bulunan ikincil çıkar grupları gelmektedir. İkincil çıkar gruplarının önemsendiği başlıca hususlar kaynakların kullanılmasında çevrenin ve insan sağlığının gözetilmesi ve ardından toplumun gelişimine katkı sunulabilmesidir (Gençoğlu ve Erdoğan, 2008: 34; Alparslan, 2012: 7; Genç, 2016:

1069). Genel olarak toparlandığında, kurumsal itibarın yönetilmesi, işletme için sağlam bir kurumsal imajın oluşturulması ve bu imaj ile elde edilen taktir ve beğeni gücünün sürdürülebilmesidir denilebilir. İtibar yönetimi, bir şirketin ününü, artan hissedar desteği, gelişen iş performansı ve şirketin işletme amaçlarıyla bağlama kabiliyetidir. Başka bir açıdan itibar yönetimi artan hissedar desteği, gelişen iş performansı ve işletmenin amaçlarını bir şirketin itibarına bağlama yeteneğidir. Bu durum işletmeye araştırma, strateji, program geliştirme ve yürütme yoluyla müşterilerin ününü oluşturma, koruma ve savunma imkânını vermektedir (Aydınalp, 2013: 106-107).

Kurumsal itibar yönetimin başlangıç noktasında, kurumsal itibar olgusunun öneminin kavranması ve bu konuda üst yönetimin başlangıç adımını atması gerekmektedir. Tepe yönetimin liderliği vizyon, formel politikalar ve kurum kültürünün önemli bir belirleyicisi olarak itibar yönetiminde kritik öneme sahiptir. Yöneticiler, kurum kültürü, imajı ve itibarı üzerinde içeriden dışarıya doğru yayılan etkiye sahiptirler. Bir kurumun itibarını başarı ile yönetebilmesi için itibar profilini ve rakiplere karşı profilini sürekli denetlemesi gerekmekte olup itibar yönetimi Şekil 8’de gösterildiği gibi üç aşamadan medyana gelmektedir (Sakman, 2003: 20).

Şekil 8. Kurumsal İtibarın Yönetilmesi ve Denetlenmesi



Kaynak: Sakman, 2003: 22.

1. adım: Örgütün mevcut kimliği, algısı ve itibarının genel olarak teşhis edilmesi,
2. adım: Örgütün hedeflediği gelecek durumunu tanımlayan, akımların, plânların ve rekabet pozisyonunun stratejik analizi,
3. adım: Örgütün geleceğe geçiş sürecini yönetmeye yönelik plânların yapılması şeklinde özetlenebilir.

İyi yönetilen bir kurumsal itibarın geri dönüşü oldukça karlı olabilmektedir. İtibarın yaratılması süreci, tekstil ürünleri, araba, kozmetik gibi daha çok hızlı tüketim ve gündelik ürünlerin pazarlamasında merkezi bir rol oynar. Tüketim malları üreticileri, sıradan ürünleri reklam ve promosyonla tanınan, takdir edilen markalara dönüştürme konusunda birer uzmandır. Bu üreticiler, ürünleri farklılaştırmakla pazarlamacıların marka değeri -bilançoda kaydedilmemiş gizli bir değer- olarak adlandırdıkları değeri yaratırlar. Şirketin itibarı, marka portföyü içinde gizli bir servet olarak kendini gösterir. Aslında itibar, sadece kişiler ve ürünler için değil, büyük şirketler için de yararlı göstergelerdir. Kurumsal itibar, satın almak için seçilen ürünleri, tercih edilen iş tekliflerini, tasarrufların yatırıldığı menkul değerleri etkiler. Bunun sebebi, şöhretin cazibesi ve insanları, ona sahip olanlara doğru çekmesidir (Şengül, 2003: 25; Dörtok, 2004: 82-74; Aydınalp, 2013: 106-107).

İyi itibara sahip kişilerle çalışmak istenildiği gibi, iyi itibara sahip bir şirketle de çalışılmak istenir. Aynı ücret alınacaksa ürünleri, yönetim tarzı, çalışanlara davranış şekli ile ilgili kötü üne sahip bir şirket için çalışmak tercih edilmez. 1990'larda sağlık, çevre ve insan haklarına olan duyarlılığın ve ilginin artmasıyla çevreyi kirleten, çalışanlarını ve yerel toplumu sömüren şirketler, yatırımcılara, kredi veren kuruluşlara ve iş arayanlara karşı kendilerini savunmakta ve yaratılan olumsuz itibarı önlemekte büyük güçlüklerle karşılaşmışlardır. Olumsuz itibar, şirketin stratejik avantajını olumsuz yönde etkilemektedir. Kurumsal itibarın oluşturulması faaliyetleri, hakkında eksik bilgiye sahip müşterilerin ve rakiplerin olduğu bir pazarda faaliyet gösteren bir şirket için önemlidir. Burada kurum, itibarını, bilgi sahibi olmayan müşterilere ve rakiplere gelecek planları hakkında güvenilir şekilde bilgi vermek için kullanabilir (Şengül, 2003: 25; Dörtok, 2004: 82-74; Aydınalp, 2013: 106-107).

Yapılan açıklamalardan yola çıkarak kurumsal itibar sürecinin üç ana noktasından söz edilebilir. Birincisi; olumlu kurumsal itibarın elde edilmesi/kazanılması, ikincisi itibarın geliştirilmesi ve sürdürülmesi, üçüncüsü; kazanılmış olan itibarın korunmasıdır. Bu aşamalar hakkında aşağıda açıklamalar yapılmıştır.

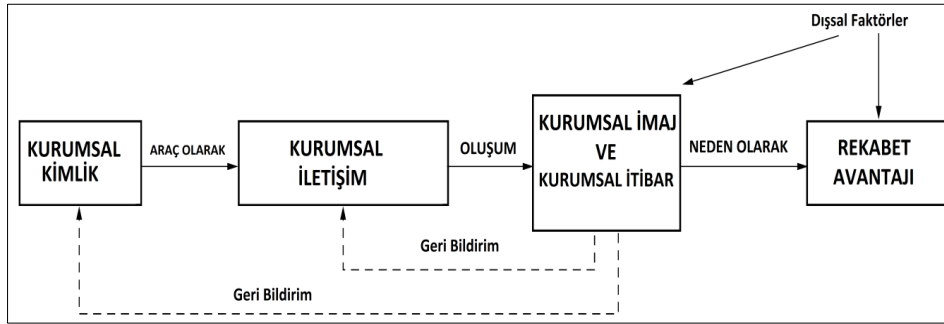
1.4.1. Olumlu İtibarın Kazanılması

Kurumsal itibarın elde edilmesinde ve geliştirilmesinde Gray ve Balmer tarafından ileri sürülen model operasyonel model çerçevesinden bakıldığında yazarlar pragmatik bir bakış açısı ileri sürmüşlerdir. Buna göre kurumsal itibarın inşasında kurumsal kimlik, kurumsal iletişim ve kurumsal imaj kavramları merkeze alınarak bunlar arasındaki ilişki ve etkileşimlere göre strateji önerisinde bulunmuşlardır. Modelde, kurumsal itibar kazanılması

sürecinin çıktılarının rekabetçi avantaj olabileceğini öne sürmekle birlikte modele eksojen nitelikteki diğer faktörlerin bu süreci etkileyebileceğini de ayrıca belirtilmektedir (Gray ve Balmer, 1998: 695).

Kurumsal kimlik, kurumun gerçeğidir. Örgütlenmenin farklı özelliklerine atıfta bulunur veya çok basit bir şekilde ifade edilirse, “örgütün ne olduğu” anlamına gelir. Kurumsal bir kimliğin yönetimi, şirketin iş stratejisi ile kilit yöneticilerinin felsefesi arasındaki kurumsal kültür ve organizasyonel tasarımın dinamik etkileşimini içerir. Bu faktörlerin etkileşimi, işletmeyi diğerlerinden farklılaştırmak, bir pazarlama metaforunu, ve işletmenin “kurumsal markasını” benzersiz kılmakla sonuçlanır. Aşağıda Şekil 9’da gösterildiği üzere kurumsal kimlik bir araç olarak kullanılarak kurumsal iletişim gerçekleştirilir. Ardından bunların ikisinin birlikteliği ile kurumsal imaj ve kurumsal itibar oluşturularak tüm unsurlar rekabet avantajına dönüştürülür. Her bir seviyede geri bildirimler yapılarak gelinin noktaların etkinlik derecesi hakkında bir görüş ortaya konulur. Dışsal faktörler ise bu süreçte olumlu ya da olumsuz etkiler meydana getirebilmekle birlikte kurumsal itibar sürecinde dışsal faktörler ayrıca yönetilmesi gereken süreçlerdir (Gray ve Balmer, 1998: 696).

Şekil 9. Kurumsal İtibarın İnşasında İmajinal Yönetimi İçin Operasyonel Model



Kaynak: Gray and Balmer, 1998: 697.

Olumlu kurumsal itibara sahip olmanın öneminin anlaşılmasıyla, işletmeler marka ve ürün tanıtımı için yaptıkları harcamalara, olumlu itibar oluşturma çalışmalarını da eklemişlerdir. Artık işletmelerin birçoğu ürün reklamı kadar itibar kazanma ve geliştirme çalışmalarına da yer vermektedirler. Olumlu itibar kazanma çalışmaları var olan itibarın ve bu itibarın nasıl oluştuğunun tespiti ile başlayıp, arzulanan itibarın tespiti ile devam etmektedir. Olumlu itibar oluşturma sürecindeki son adım ise var olan itibardan arzulanan itibara geçiş sürecidir (Gray ve Balmer, 1998).

1.4.1.1. Mevcut İtibarın Tespiti

İtibarla ilgili işletmenin bir çalışması olsun veya olmasın, işletmeye ilişkin bir itibar paydaşları gözünde mutlaka oluşacağından çalışmalara öncelikle oluşmuş olan kurumsal itibarın tespitiyle başlamak gerekmektedir. Yapılacak çalışmalar, var olan itibar eğer arzulanan itibarla uyumlu ise bu itibarı sürdürmeye yönelik, arzulananmayan, olumsuz bir itibar oluşmuş ise bunu onarmaya yönelik olacaktır. Var olan itibarın tespiti aşamasında işletmenin kimliğini, imajını ve itibarını doğru analiz etmek önemlidir. Öncelikle kimlik analizi yapılarak işletmenin tüm paydaşları ile iletişimi gözden geçirilmesi, logo, isim, reklamlar ve tüm iletişim araçları bir araya getirilerek incelenmelidir. Çalışan grupları ile söyleşiler yapılarak işletme hakkındaki düşünceleri, işletmenin güçlü ve zayıf yönleri hakkındaki görüşleri anlaşılmaya çalışılmalıdır. Bu analizlerde amaç kimlik sisteminin işletmenin yapısına ne oranda uyumlu ve tutarlı olduğunun anlaşılmasıdır. Analizin sonunda işletmenin kendisini nasıl gördüğü ve bunu içeride ve dışarıda nasıl sunduğunun doğru tanımlanması önem taşımaktadır (Karaköse, 2007: 95)

Kimlik analizi aşaması tamamlandıktan sonra mevcut ve gelecekteki durumun tasarlanması ve politikalar geliştirilmesi için itibar analizine geçilir. İtibar analizinde işletmenin kendisini nasıl tanımladığı ve dışarıya nasıl yansıttığının belirlenmesinin ardından, bu yansıtmanın ne kadar doğru bir iletişimle sağlandığı değerlendirilmelidir. Bu değerlendirmede Paydaşlar işletmenin finansal ve finansal olmayan boyuttaki performansını nasıl değerlendiriyorlar?, İşletme ile kıyaslandığında rakipler, paydaşlarla iletişimde ne yapıyorlar?, Hangi faaliyetler daha çok ilgi çekiyor? Hangi faaliyetler diğerlerine oranla daha “değerli” algılanıyor? gibi sorulara yanıt bulması önemlidir. Son aşamada ise tutarlılık analizine geçilerek işletmenin var olan durumunu tespit etmede son adım paydaşların görüşlerinden elde edilen farklı itibarların varlığının araştırılmasıdır. İtibarların hangi noktalarda birleştiği ve hangi noktalarda ayrıldığı tespit edilmelidir. İtibarların ne ölçüde işletmenin kendi kimliğini yansıttığı anlaşılmalıdır (Karali, 2013: 40).

1.4.1.2. Hedeflenen İtibarın Tespiti

İşletme için var olan itibarın tespiti yanında arzulanan kurumsal itibar kavramının tanımı da önem taşımaktadır. Tüm işletmelerin arzuladığı olumlu itibar çok genel bir ifadedir. Olumluluk işletmenin türüne göre değişiklik gösteren bir özelliktir. Örneğin bir banka için, güçlü ve güvenilir olma imajı olumlu ve işlevsel bir itibar iken, bir süper market için, kalite ve ucuzluk olumlu ve işlevsel olacaktır. Bir işletme kendisi için işlevsel olacak

itibarını tespit etmeye, “ne üretiyorum”, “kimin için üretiyorum”, “ürettiğim şeye nasıl daha fazla talep yaratırım” sorularını cevaplayarak başlamalıdır. Bunlar esasında mevcut kurumsal itibar analizlerinde yola çıkarak hedeflenen duruma ulaşmak üzere geçiş sürecinin yönetilmesidir (Karaköse, 2007: 112).

Günümüzde kamu kuruluşların da bile yeniden yapılanma ve toplam kalite yönetimi kavramlarından söz edilmektedir. Herhangi bir rekabet veya kâr sorunları olmamasına rağmen bu kurumlar bile gelinen noktada bu uygulamalara ihtiyaç duymaya başlamışlardır. Fakat gözden kaçmaması gereken bir nokta, gelişmiş ülkelerde bile kamu kurumları ile özel işletmeler arasında arzulanan itibar ve itibarın oluşturulması çalışmalarında bazı temel farklılıklar olduğudur. Bu farklılıklar işletmelerin sahip oldukları ve ulaşmaya çalıştıkları temel amaçlarından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla bu noktada amaçlar, işletmenin nasıl bir itibara ihtiyaç duyduğunu belirleyen temel bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin, bir belediyenin su idaresi kurumundan başka evlere su sağlayan bir kuruluş olmadığına göre bu kuruluşun ucuz su satan kuruluş gibi bir itibar oluşturmaya yönelik çalışmaları anlamlı olmayacaktır. Fakat yapacağı çalışmalarla kaçak su kullananları tespit ediyor şeklinde oluşturacağı bir itibar, kaçak su kullananları caydıracağı için kurumun verimliliğine katkıda bulunacaktır. Kısaca işletmelerin amaçlarındaki farklılıklar, farklı itibarları gerektirmektedir.

Arzulanan itibar tam olarak netleştirilmeden önce dışsal etkiler ile rekabet şartlarının da açık şekilde anlaşılması gerekmektedir. İşletme bir yandan pazarda kendi stratejik pozisyonunu tanımlamaya çalışırken, rakiplerinin benzer itibar yönetimi çalışmalarını takip etmeyi de paralel götürmelidir. Sektörde hangi işletmeler yüksek itibara sahip ve neden? Onların itibar yönetimi ile ilgili stratejileri nedir? sorularının cevabı işletmenin kendi itibar yönetimi çalışmalarına ışık tutacaktır. Tüm bu unsurlar göz önüne alınarak çıkartılan fizibilite analizleri ile işletmenin kendisini görmek istediği pozisyon şekillenecektir.

1.4.1.3. Geçiş Planının Yürütülmesi

Var olan itibar ve arzulanan itibarın tespitinden sonra eğer var olan itibar arzulanan ile tutarlı değilse arzulanan itibarın kazanılmasına yönelik yapılacak çalışmalar planlanıp yürütülmelidir. Bu aşamada amaç var olan itibardan arzulanan itibara geçişi gerçekleştirmektir. Bu aşamada arzulanan itibar ile mevcut itibar arasındaki farklılıklar ve itibarın oluşumuna etki eden tüm unsurlar gözden geçirilmelidir. Bu unsurlarda arzulanan itibarı oluşturmaya engel olabilecek özellikler varsa bunlar değiştirilerek itibar oluşumunu destekleyecek duruma getirilmelidir. Örneğin, işletme içerisinde olumsuz bir hava varsa

bunun nedeni araştırılarak giderilmeye çalışılmalıdır. İşletmelerin çalışmaları çevreyi kirletiyorsa bunun önlemi alınmalıdır (Kadıbeşegil, 2006: 156-158).

Arzulanan itibarı oluşturmaya engel olabilecek özellikler ortadan kaldırıldıktan sonra, yapılacak çalışmalar tespit edilip, bu çalışmaların nasıl yürütüleceği, hangi araç, teknik ve yöntemlerin kullanılacağı planlanıp, uygulanmalıdır. Uygulamanın her aşamasında, işletme ve paydaşları arasındaki iletişim kanalları açık tutularak geri besleme alınıp değerlendirilmeli, yürütülen çalışmaların arzulanan sonuçları verip vermediği tespit edilerek çalışmalara bu veriler ışığında devam edilmelidir (Kadıbeşegil, 2006: 156-158).

1.4.2. İtibarın Sürdürülmesi

Olumlu bir itibar oluşturulduktan sonra, bunun devam ettirilebilmesi için de işletmenin sürekli çabası gerekmektedir. Mantıklı ve tutarlı itibar güçlendirme faaliyetleri paydaşlar gözünde olumlu bir değer oluşturma ve devam ettirmeye yardımcı olmaktadır. İşletmeler olumlu itibarlarını sürdürebilmek için Anahtar paydaşlarla iletişimin yönetildiği dış program ile belirlenen prensiplere uyumu sağlayan iç denetim programı olmak üzere iki programı paralel olarak yürütmelidirler (Karali, 2013: 37).

İç denetim programlarının kurumsal itibar üzerinde iki önemli etki alanı, ürün kalitesi ve organizasyon bütünlüğüdür. Ürün kalitesinin iyi yönetimi, çalışanlara işletmenin yazılı olmayan kurallara uyuma verdiği önemi göstermektedir. Tüm çalışanlar işletmenin ürünle ilgili iddialarında ne kadar ciddi olduğuna inanmalıdır. Eğer itibar, müşteriler ile yapılan işlerde güvenilir faaliyetler göstermek ise çalışanlar ürünün sürekli olarak kalite ile ilgili verilen sözlere uyması gerektiğinin farkında olmalıdır. Japon ve Alman kalite yönetim programlarının güçlü yapı kazanması uzun zaman almakla birlikte, Japon ve Alman işletmelerinde çalışanlar, işletmelerinin yaptığı ürünler ile gurur duymaktadırlar.

Dışarıdaki paydaşlara ulaşarak iyi iletişim kurabilmek için de işletmeler birçok program geliştirmektedirler. Çevre ile ilgili programlar işletmenin dünya üzerindeki faaliyetlere verdiği önemi vurgularken, toplum programları şehrin veya bölgenin sorunlarını çözmeye verilen önemi işaret etmektedir. Yatırımcı ilişkileri programları, işletmenin anapara kaynaklarının beklentilerini tatmin etmeye çalışmaktadır. Devlet ilişkileri programı, işletmenin düzenleyici-kural koyucu yapı ile ilişkisini incelemektedir. Medya ilişkileri programı ise basının beklentilerine uygun bilgileri toplamaktadır. Bu programlar içte ve dışta iyi uygulandığında işletmenin paydaşlar üzerinde olumlu hisler bırakmasına ve itibarını sürdürmesine yardımcı olmaktadır (Karali, 2013: 43-44).

1.4.3. İtibarın Korunması

Paydaşlar gözünde arzulanan kurumsal itibara sahip olunduktan sonra bu itibarın korunması da işleme için ayrı bir çaba gerektirmektedir. İtibarı koruma ve savunmanın en iyi yolu itibarı tehdit edebilecek durumlara hazırlıklı olmaktan geçmektedir. Zor kazanılan itibarı kriz ve skandallardan korumak için önceden tedbir alınmalıdır. İşletmede üst yönetimin tehditlerle ilgili olasılıkları düşünmeye fazla vakit ayırmaması ve verimliliği düşük kriz hazırlık programları, kurumsal itibarı tehdit edebilecek problemlerin gelişmesine neden olabilmektedir. Potansiyel krizlerin önceden tam olarak tahmin edilebilmesi imkansız olduğundan, gerçek ihtiyaç krizle nasıl başa çıkabileceğini gösteren detaylı bir plana sahip olmaktır. Planın, olası olumsuzlukları düzeltmek yanında toplum tepkisini de yönetebilecek bir içeriğe sahip olması gerekmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK

Örgütler verimliliklerini arttırmak ve varlıklarını devam ettirebilmek için, iş tanımlarında formel olarak belirlenmiş görevlerin ötesinde davranışlar sergileyebilen ve örgütlerine mutlak fayda sağlamayı amaçlayan çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar. Bu şekilde daha fazla verim alabilmekte ve rekabet avantajı sağlayabilmektedirler. Bu bağlamda çalışanların performansını etkileyen ve şirket performansını arttıran “örgütsel vatandaşlık davranışları” gibi gönüllü rol davranışları örgütler için önemli bir unsur olmaya devam etmektedir. Örgütte iş görenler, kendilerini ne kadar çok örgütün parçası ve örgütü de kendilerinin bir parçası olarak görürlerse, örgüte ne kadar sıkı bağlanırlarsa, örgütte çalışmaya katkıda bulunmak için o kadar çok çaba göstermektedirler. Böylelikle çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını gösterme eğilimleri artabilmekte ve örgütün verimliliği yükselebilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları, ortaya koyduğu sonuçları açısından işgörenin bireysel performansını etkilemesi ile birlikte aynı zamanda bir bütün olarak örgütün performansını da etkilemesiyle stratejik bir öneme sahiptir denilebilir.

2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

İlk olarak “örgütsel vatandaşlık davranışı” kavramı Dennis Organ tarafından 1983’de “Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship” isimli makalede kullanılmış ve ardından gelen diğer araştırmacı ve yazarlarca geliştirilmiştir (Köse, 2003: 2). Örgütsel vatandaşlık davranışının (ÖVD) temeli ise Katz’ın ekstra rol davranışı tanımlamasına ve Barnard’ın “iş birliğine gönüllülük” kavramına dayanmaktadır. Daha sonra bu davranış “iyi asker davranışı” ve “örgütsel gönüllülük” olarak da kullanılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışını biçimsel ödül sisteminde doğrudan ya da açık olarak yer almayan ve örgütün fonksiyonlarını bir bütün olarak etkin bir şekilde kullanabilmesini sağlayan bireysel, isteğe bağlı davranışlar olarak açıklanabilmektedir. Gönüllülüğe bağlı olarak gerçekleştirilen bu davranışlar örgütün ödül ve ceza sisteminden etkilenmemektedirler (Erken, 2010: 4).

Diğer bir tanımla örgütsel vatandaşlık “çalışanların örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek, istenenden fazlasını yapmasıdır” (Çetin, 2004: 4). Tanımda da bahsedilen biçimsel rol davranışı yönetim tarafından kabul edilen gerekli olan davranışlardır. Bunlar kurallar gibi kesin hükümleri içerir. Çalışanların bu davranışların ötesinde gönüllü olarak sergiledikleri davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışını oluşturur.

Hunt, örgütsel vatandaşlık davranışını önceden tanımlanmamış formel görev davranışlarından farklı olarak çalışanlar tarafından gerçekleştirilen ve örgütün performansını geliştirmeye yönelik gönüllü olarak yapılan davranışlar olarak tanımlamıştır (Sezgin, 2005: 329).

Örgütsel vatandaşlık davranışı doğrudan olmayan ya da resmi ödül sistemince açık olarak anlaşılmayan ve bir bütün olarak örgütün etkinliğini artıran, isteğe bağlı bireysel davranıştır. Gürbüz (2006)'e göre “örgütsel vatandaşlık davranışlarının özellikle son 20 yılda çok fazla işlenmesi, bu davranışların örgütler için arz ettiği önemden kaynaklanmaktadır. Pazarda meydana gelen zorluklar ve ekonomideki belirsizlikler firmaların küçülmesine neden olmuştur. Küçülen firmalar ise daha verimli ve güvenilir işgörenleri işletmelerinde tutmak için özen göstermektedirler. Bu nedenle yöneticilerin ve araştırmacıların örgütsel vatandaşlık davranışının anlamlarını anlamaya olan ilgileri artmıştır. Diğer taraftan, küresel rekabet, ekip tabanlı organizasyonlar ve müşteri memnuniyeti gibi konular nedeniyle örgütsel vatandaşlık davranışının önemi daha da artmaktadır” (Gürbüz, 2006: 51). Örgütsel vatandaşlık davranışları emir vermeye dayalı olmayan, örgütsel fayda sağlayan, biçimsel olmayan, aynı zamanda şikâyet etme gibi istenmeyen davranışları azaltan, işi zamanında bitirme, yenilikçi olma ve diğer çalışma arkadaşlarına gönüllü yardım etme gibi davranışları içerir (Ünüvar, 2006: 177). Örgütsel vatandaşlık davranışları, formal iş tanımlarının ötesinde, belirlenmiş rol gereklerini ve beklentilerini aşan, iş görenlerin örgüte katkıda bulunmak için istekli olarak gösterdikleri rol fazlası davranışları ifade eder. Bu kavram, örgütün sosyal ve psikolojik ortamına katkıda bulunarak, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı olan gönüllülük esasına dayalı bireysel davranışları anlatır (Sezgin, 2005: 319).

Organ (1988)'a göre Örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel olarak ödül sisteminde doğrudan ve tam olarak dikkate alınmayan, fakat bir bütün olarak organizasyonun fonksiyonlarını verimli bir biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı (isteğe bağlı) birey davranışdır. Gönüllülük kavramı ile bireyin rolünün veya biçimsel iş tanımının gerektirdiği biçimsel bir davranış olmadığı, aksine kişisel tercihe bağlı olarak geliştiği anlatılmak istenmiştir (İşbaşı, 2000: 4).

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı hakkında üzerinde uzlaşılmış ve kavramın bütün yönlerini kapsayacak bir tanımdan söz etmek güçtür. Yapılan açıklamalara göre örgütsel vatandaşlık davranışı için çalışanların kendi arzularıyla gerçekleştirdikleri ve karşılığında doğrudan ya da açık olarak ödüllendirilmedikleri, yapılması kişinin kendi isteğine bağlı ancak yapıldığında örgüte büyük katkı sağlayan, çalışanın yapmaması

Örgütsel vatandaşlık davranışının açıklanması ve kavramsallaşma sürecinde yaşanan hızlı ve yoğun gelişim, örgütsel vatandaşlık davranışının kendi çerçevesinin dışında değerlendirilmesine ve diğer benzer kavramlarla karıştırılmasına neden olmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışı, bazı çalışmalarda benzer davranışların alt başlığı olarak değerlendirilirken, bazılarında ise aynı anlamı karşıladığı ifade edilmektedir. Literatürde bir kavram kargaşasına neden olduğu düşünülen bu durumun, daha sonra yapılan çalışmalarla birlikte örgütsel vatandaşlık davranışının genel çerçevesinin belirginleşmesi ve benzer davranışlarla olan farklılıklarının ortaya çıkarılmasıyla aşıldığı düşünülmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışına benzeyen diğer davranışlar aşağıda açıklanmaktadır.

Ekstra Rol Davranışları: Örgütsel vatandaşlık davranışı ile birlikte diğer benzer davranışları kapsadığı öne sürülen ekstra rol davranışları, çalışanların kendi istekleriyle ve rol beklentilerinin üzerinde yerine getirdikleri, örgüte katkı sağlayan ve/veya örgüte katkı sağlaması arzu edilen davranışlar şeklinde tanımlanmakta olup, bu tanımın gönüllülük, isteklilik, olumluluk ve beklentisizlik esaslarını içerdiği ifade edilmektedir. Ekstra rol davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını da içerisine alan davranışların üst başlığı olarak değerlendirilmesi ile ilgili istenilen sonucun elde edilemediği görülmekte olup, Organ (1997) örgütsel vatandaşlık davranışının ekstra rol davranışı ile bütünleştirilemeyeceğini ifade etmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 117; Sezgin, 2005: 321).

Prososyal Örgütsel Davranışlar: Örgütsel vatandaşlık ile benzerliği olan bir diğer davranış olan prososyal örgütsel davranışlar, örgüt üyelerinin örgütsel rollerini yerine getirirken kişi, grup ya da örgüt ile yürüttükleri karşılıklı ilişkilerinde sergiledikleri huzuru ve mutluluğu artırmaya yönelik davranışlar şeklinde tanımlanmaktadır. Prososyal örgütsel davranışların, biçimsel rol davranışlarının dışında olması açısından örgütsel vatandaşlık davranışı ile benzerliğinin olduğu, bunun yanında örgütsel vatandaşlık davranışı ile arasındaki en belirgin farklılıkların prososyal örgütsel davranışların biçimsel rol davranışlarını ve kimi zaman örgüte zarar verebilecek davranışları içermesi olduğu ifade edilmektedir. Prososyal örgütsel davranışlar kapsamındaki olumlu davranışların, örgütsel vatandaşlık davranışının yardım etme boyutundaki davranışlara benzediği de belirtilmektedir (Çekmecelioğlu ve Keleş, 2009: 185)

Örgütsel Kendiliğindenlik (Spontanlık): Bireylerin içinden gelerek birtakım davranışlarda bulunmasını ifade eden kendiliğindenlik (spontanlık) kavramı, örgüt ve çalışan ilişkisi içerisinde örgütsel kendiliğindenlik (örgütsel spontanlık) olarak adlandırılmakta olup, örgütsel etkinliğe katkı sağlamaya yönelik sergilenen gönüllü ekstra rol davranışları şeklinde tanımlanmaktadır. Örgütsel kendiliğindenlik kapsamındaki

davranışlar; birlikte çalışanlarla yardımlaşmak, örgütü korumak, yapıcı önerilerde bulunmak, kendi kendini geliştirmek ve iyi niyet göstermek olmak üzere beş boyutta incelenmektedir. Örgüte katkı sağlamaya yönelik olmasından dolayı örgütsel vatandaşlık davranışı ile çok yakın benzerliğe sahip olan örgütsel kendiliğindenlik, örgütteki biçimsel ödül sistemini dikkate alması ve sadece aktif davranışları içerip pasif davranışları içermemesi yönünden örgütsel vatandaşlık davranışı ile farklılık göstermektedir (Geçer, 2008: 4; Akbaş, 2011: 63).

Çevresel Performans: Çalışanlar ile örgüt arasındaki ilişkiyi performans açısından inceleyen birtakım çalışmalar, iş-görev performansı ve çevresel performans kavramlarının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Çevresel performans, örgütte çalışanlar arasında işbirliğini ve grup içerisindeki bireylerarası yardımlaşmayı artırmaya, desteklemeye yönelik katkılar içeren davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Çevresel performans, sosyal ve örgütsel bağlantıların geliştirilmesinin desteklenmesi, teknolojik bir yapı içerisinde psikolojik iklimin sağlanması, diğer çalışanlarla yardımlaşma ve işbirliği, örgütsel kurallara ve talimatlara uyma, örgütsel hedefleri destekleme, örgütün geneli için gerekli coşkunluğu sağlama ve gönüllü faaliyetlerde bulunma gibi faaliyetleri içermektedir. Çevresel performans, içerdiği yardımlaşma ve meslektaşların sorunsuz birlikteliği gibi bireyler arasındaki kolaylık ve işe adanmışlık davranışları açısından örgütsel vatandaşlık davranışı ile benzerlikler göstermektedir. Bunun yanında çevresel performansın, çalışanların kendilerini işe adanmaları yönünde etkisinin olmaması ve davranış olarak gösterildiği zaman karşılığında herhangi bir beklenti içerisinde olmayı gerektirmemesi açısından örgütsel vatandaşlık davranışıyla farklılıklarının olduğu ifade edilmektedir (Geçer, 2008: 4; Akbaş, 2011: 63).

2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili araştırmalarda kullanılan ölçekler, birbirinden çok farklı önermeler içermektedir. Bu önermelere göre belirlenen örgütsel vatandaşlık davranışları boyutlarının farklı şekillerde ifade edildiği görülmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının kavramsal yapısı göz önünde bulundurularak bu boyutların belirlenmesi mümkün olabileceği gibi, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi incelenen kavram/kavramlar açısından da boyutlar farklılık gösterebilmektedir. Kavramsallaşma süreci açısından bakıldığında çalışmalar belli bir yetkinliğe ulaştıkça, kullanılan ölçekler ve önermeler ile boyutların belirginleştiği söylenebilmektedir. Organ (1988), örgütsel vatandaşlık davranışını beş temel boyutta tanımlamıştır. Bu boyutlar araştırmacılar

tarafından uzun yıllar boyunca benimsenmiş ve genel kabul görmüştür. Organ'ın örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları aşağıda sıralanmıştır (Sezgin, 2005: 322; Çetin, 2011: 39);

- Özgecilik,
- Nezaket,
- Vicdanlılık,
- Sivil erdem
- Centilmenlik boyutlarıdır.

2.3.1. Özgecilik

Özgecilik kavramını, örgütle ilgili görevlerde ve karşılaşılan sorunlarda diğer çalışanlara yardım etmek şeklindeki davranışlar olarak açıklanabilmektedir. Gönüllü olarak gerçekleştirilen bu davranış temelinde yardımseverliği barındırmaktadır. Çalışanların işe yeni giren ya da iş yükü ağır olan çalışma arkadaşlarına işlerini yetiştirmeleri konusunda gönüllü olarak yardımcı olmaları, en sık rastlanan özgecilik davranışıdır. Özgeci davranışlar sadece çalışanlara yönelik değil, tedarikçilere, müşterilere veya satıcılara yönelik gerçekleştirilebilir.

Özgeci davranış sergileyen bireyler çalışan performansını geliştirerek gurubun başarısına katkıda bulunmaktadır. Ayrıca bu davranış kapsamına giren örgütsel vatandaşlık davranışları; görevini yerine getirmekte zorlanan bir çalışana yardımcı olmak, sağlık problemi nedeniyle işe geç kalan bir çalışanın görevini üstlenmek, işe yeni başlayan bir çalışana oryantasyon açısından gönüllü olarak yardımcı olmak, kendi sorumluluğundaki işini tamamladıktan sonra artan zamanda diğer arkadaşlarına yardım etmek, işyerini geliştirmeye yönelik yenilikçi öneriler sunmak, diğer arkadaşlarına yardım etmeye her an hazır olmak vb. şeklinde örneklendirilebilmektedir.

2.3.2. Nezaket

İlk olarak Organ tarafından ele alınan nezaket kavramı, örgütte gerçekleştirilen iş yükü sebebiyle çalışanların sürekli birbirleri ile etkileşim içinde bulunmaları, yerine getirdikleri görevleri birbirleri ile paylaşımları ve haberdar etmeleri olarak ifade edilen olumlu davranışlardır. Çalışanların diğer çalışma arkadaşları için sorun çıkartacak konuları önceden belirlemesi, çözümü için tavsiyelerde bulunması, yardımcı olması ya da önceden engel olmaya çalışması türünde önleyici nitelikte gerçekleştirilen davranışlar nezaket boyutunu oluşturmaktadır. Özgecilik ve nezaket boyutları yardımseverlik temeline

dayandıkları için birbirleriyle karıştırılmaktadır. Bu iki boyut arasındaki en önemli farklılık ise yardım etme davranışının gerçekleştiği zaman ile ilgilidir. Özgecilikte problem ortaya çıktıktan sonra çözüm bulmaya yönelik yardımda bulunulurken, nezaket boyutunda problem gerçekleşmeden bir uyarı niteliğinde yardımda bulunulur ve sorunun ortaya çıkması engellenmeye çalışılır (İşbaşı, 2000: 29).

Başka bir açıdan bakıldığında yardım etme davranışları kapsamındaki diğer davranışlar, karşılaşılan bir problemi veya olumsuz durumu azaltmaya ve çözümlere yönelikken, nezaketlilik sorunlar ortaya çıkmadan önce, önleyici nitelikteki davranışları içermektedir. Nezaketlilikle ilgili uygulamaya yönelik en temel görüşün, bir çalışanın diğer çalışanların işlerinin çokluğunda onların işlerine yardım etme konusunda her an için hazır olduğunu bildirmesi olarak belirtilmektedir. Bu davranışlarla ilgili; kişinin iş yerinde fotokopi, faks, yazıcı veya herhangi bir aracı kendisinden sonra bir başkasının da kullanabileceğini düşünerek hareket etmesi; olumsuz bir durumu fark ettiği anda diğer çalışanlara veya ilgililere bildirmesi, satış departmanındaki bir çalışanın işleme aldığı bir siparişle ilgili üretim departmanını bilgilendirmesi şeklinde örnekler verilmektedir.

2.3.3. Vicdanlılık

Çalışanların işleri ve üstlendikleri rollerin ötesinde gösterdikleri, örgütün işleyişine gönüllü olarak katkıda bulunmayı içeren davranışlardır. Bunlar; işe zamanında gitme, uzun süreli molalardan kaçınma, görevini zamanından önce tamamlama, şirket kaynaklarını koruma gibi davranışlardır. Çalışanların en zor şartlar altında bile olsa, yönetimin çalışanların işe gelmemesini konu eden mazereti kabul etmesine rağmen onların işe gelmeleri, vicdanlılık davranışına örnek olarak verilebilir. Vicdanlılık boyutu ile özgecilik boyutu yardımseverlik konusunda birbirine benzemektedir. Aralarındaki fark ise özgecilik boyutunda yardım etme davranışı kişilere yönelik iken vicdanlılık boyutun da örgütün kendisini hedef almaktadır.

Genel uyumluluk davranışları içerisinde de ele alınabilecek vicdanlılık davranışında esasında istekli bir örgütsel itaat durumu söz konusudur. Örgütsel itaatin, örgüt yapısının, iş tanımlarının ve personel politikalarının belirlenmesine, kural ve talimatların yararlı, gerekli ve mantıklı bir şekilde düzenlenmesine yönelik davranışları ifade ettiği ve aynı zamanda örgütsel kuralların ve talimatların geçerlilik kazanması, çalışanların devamlılığı, görevlerini zamanında yerine getirmeleri ve örgüt kaynaklarının düzenli kullanılması açısından da kanıtlayıcı nitelikte olduğu belirtilmektedir. Çalışanların, herhangi bir telkin ve yönlendirme olmaksızın kendi vicdanları doğrultusunda örgütün kurallarını, usullerini ve talimatlarını

kabul edip benimsemesi yönündeki davranışları, bu boyut kapsamında değerlendirilmektedir. Örgütsel itaatin vatandaşlık davranışlarının boyutları arasında sayılması, her örgütte çalışanların kurallara ve talimatlara uymasının beklenmesine karşılık, uygulamada çoğunluğun beklenilenin aksi yönünde davranmasından kaynaklanmaktadır. Bundan dolayı herhangi bir kimsenin gözetiminde olmadan, inanarak ve içtenlikle kurallara uyan bir çalışanın, aynı zamanda “iyi vatandaş” olduğu ifade edilmektedir.

Çalışanların çalışma saatlerinde zamanı boşa harcamaması, her zaman gerekli titizlikle çalışması, işe zamanında gelmesi, içerisinde bulunulan koşulları engel olarak görmeden her zaman yüksek kalitede iş çıkarması, işleri ertelemeyerek zamanında yapması, zihnen işe hazır olması, kurallara ve talimatlara azami ölçüde uyması, işyerini temiz ve düzenli tutması, otoriteye saygı göstermesi, dürüst davranması ve örgütsel politikaları ve değerleri önemseyerek gözetmesi gibi davranışları, örgütsel itaat davranışlarının örnekleri arasındadır.

2.3.4. Centilmenlik

İşle ilgili kaçınılmaz haksızlıkları ve rahatsızlıkları şikâyet etmeden, haklılığını ispat etmeye çalışmadan hoş görme davranışı olarak nitelendirilebilir. İşin zorluklarına karşı hoşgörülü olma, işler yolunda gitmediğinde pozitif tutumunu koruma, iyi bir takım çalışması için fedakârlık gösterebilme, küçük meseleleri büyütmemeye, işlerin olumsuz yönlerinden çok olumlu yanlarını görebilme bu boyuta örnek olarak gösterilebilir. Hemen bütün örgütlerde birçok zorlukla karşılaşmaktadır. Ancak centilmenlik davranışını sergileyen kişiler bu durumlara memnuniyetle katlanır ve büyütmeden halletmeye çalışır.

Centilmenlik, çalışanlar ile yöneticiler arasında, çalışanların kendi aralarında ya da diğerlerine karşı meydana gelen kaçınılmaz rahatsızlıkların, hoşnutsuzlukların ve zahmetlerin şikâyetçi olmadan hoşgörü ile karşılanması şeklinde tanımlanmaktadır. Sportmenlik olarak da adlandırılan bu davranışlar, örgüt üyelerinin huzursuzlukla ve gerginlikle sonuçlanabilecek davranışlardan kaçınmalarını, bireylerarası ilişkilerde birbirlerine karşı saygılı olmalarını ve olumsuzluklar karşısında sükûnetle hareket etmelerini gerektirmektedir. Bu açıdan bakıldığında centilmenlik davranışlarını, olumsuzlukların yaşanmasına fırsat vermeden gösterilen centilmence davranışlar ve olumsuzluklar meydana geldikten sonra sorunların büyütülmemeye sonlandırılmaya çalışıldığı centilmence davranışlar olmak üzere iki farklı şekilde değerlendirmek mümkündür. Örgütler her ne kadar akıllıca ve iyi niyetle yönetilse de, bazen önüne geçilemeyen karışıklıkların ve tahmin edilemeyen gerginliklerin meydana gelmesi kaçınılmaz olmaktadır. Bu olumsuzlukların

etkisiyle örgüt içerisinde bireylerin haksız veya belki de haklı olarak durumdan şikâyetçi olmaları ve hatta tepki göstermeleri mümkündür. Böyle durumlarda bireylerin sorunları büyütmeden, yapıcı ve sakin olmaları, centilmenlik kapsamında değerlendirilmektedir.

Bireylerin diğer çalışanlar tarafından rahatsız edildiklerinde bile onlara karşı olumlu tavırlarına devam etmesi, kendisine kötü muamelede bulunan birisine aynı şekilde karşılık vermeyerek iyi davranması, kişisel fikirlerini ve önerilerini desteklemeyenlere ve kendisine tepki gösterenlere gücenmeyerek örgüte katkı sağlayacak olumlu öneriler sunmaya devam etmesi, hiç kimsenin kişisel düşüncelerine ve görüşlerine itiraz etmemesi, şikâyetçi ve yaygaracı olmaktan kaçınması, şikayetlenmeyi değersiz bir davranış olarak görmesi, küçük meseleleri büyütmemesi, yaşanan olumsuzlukları yerinde ve zamanında çözmeye çalışması, kırıncı olabilecek söz ve davranışlardan kaçınması, her olayı olumlu yönden değerlendirmesi, kendisini diğerlerinin yerinde düşünerek hareket etmesi, yapacağı hareketlerin nasıl sonuçlanacağını önceden düşünmesi ve yanlış anlaşılmalara meydan vermemesi gibi davranışlar, centilmenlikle ilgili davranışlar arasında sayılmaktadır.

2.3.5. Sivil Erdem

Sivil erdem boyutu, Graham (1991) tarafından örgütün politik hayata aktif ve sorumlu katılımı olarak tanımlanmıştır. Bu davranışlar, kişilerin kendilerini grubun bir parçası ve örgütün bir elemanı olarak görmelerini, kendilerine yüklenen sorumlulukları yerine getirmelerini ve örgütsel yaşama aktif olarak katılımlarını içermektedir. Örgüt içerisinde yapılan toplantılara aktif olarak katılma, örgüt menfaatine alman kararlara destek olma, kurumdaki gelişmelere ayak uydurma, kendisinden istenmediği halde çalışanın kendisini geliştirici kurslara katılması sivil erdem boyutuna örnek olarak verilebilir.

Yönetime gönüllü olarak katılmak (toplantılara katılmak, yönetsel sorunları müzakere etmek, örgüt stratejilerini kabul etmek vs.), örgüt açısından fırsatları ve tehditleri izlemek (sektörde meydana gelen ve örgütü ilgilendiren gelişmelerden haberdar olmak vs.), riskleri belirlemek, diğer çalışanların örgütteki değişimi benimsemeleri konusunda yardımcı olmak gibi davranışlar, sivil erdem davranışları kapsamında değerlendirilmektedir. Bu boyuta örnek olarak; çalışanların yapılması gerekmeyen fakat örgüt imajına olumlu katkı sağlayan faaliyetlere katılmak, zorunlu olmadığı halde eğitici çalışmalara katılmak örgütteki toplantılara faal olarak katılmak, örgütü gelişime ve olumlu değişime açık tutmak, örgütteki duyuruları ve talimatları okumak ve bunlara uymak gibi davranışlar sayılabilmektedir.

Sivil erdem boyutu, otoriter yönetimin hâkim olduğu, kararların yönetim tarafından verildiği örgütlerde uygulama alanı bulmakta zorlanır. Çünkü bu tarz örgütlerde yöneticiler

Çalışanların bu davranışlarını işlerine karışılması olarak görmekte ve izin vermemektedirler. Bu boyut daha çok çalışanlara inisiyatif tanınan ve sorumluluk devredilen örgütlerde görülmektedir. Sivil erdem boyutu çalışanların zaman ve enerjilerinden fedakârlık etmelerini gerektirmektedir. Sivil erdem, çalışanların kendilerini örgütün bir elemanı olarak görmesiyle kendilerine yüklenen sorumlulukları kabul etmeleri şeklinde ifade edilebilir.

2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışıyla İlgili Benzer Kavramlar

Yukarıda da ifade edildiği gibi örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili Organ başta olmak üzere literatürde ek çok sınıflama ve açıklama yer almaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı araştırma sürecinde görüldüğü üzere içerdiği anlam ve nitelik bakımından bir takım diğer kavramlarla oldukça yakın ve hatta i ie geçmiş durumdadır. Aşağıda bu kavramlardan olan örgütsel (kurumsal) spontanlık, psikolojik sözleşme, biçimsel rol avranışları ve rol ötesi davranışlar, prososyal örgütsel davranış hakkında açıklamalar yapılacaktır. Ancak sıralana bu kavramların her biri ayrı bir çalışma olacak kadar geniş olduğundan temel açıklamalar yapılması tercih edilmiştir.

2.4.1. Örgütsel Spontanlık

Spontanlık kelimesi Latince bir terim olan sponte kelimesinden türetilmiştir ve kişinin zgr iradesi ve gönüllüğü anlamını taşımaktadır. Örgütlerin işleyişini sağlayan kriterlerden söz edilirken genellikle son kriter olarak spontanlık terimini kullanılmakta ve diğer iki kriter örgütsel işleyişin sağlanması ve personelin rgtda tutulması için gerekli olan kriterleri oluşturmaktadır. Örgütsel spontanlık davranışı zaman içerisinde prososyal örgütsel davranış ve örgütsel vatandaşlık davranışları başlıkları altında işlenmiştir fakat bu çalışmalar spontanlık kavramıyla birebir olarak örtüşmemektedir (Kaplan, 2011: 62).

Katz (1964)'a göre sadece iş tanımını içeren rol davranışlarının sergilenmesi örgütsel yapıyı kırılgan bir sosyal sisteme çevirir. Katz rol gereklerinin dışında örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan beş davranış biçimi geliştirmiştir ve bu davranış biçimleri örgütsel spontanlık kavramını oluşturmaktadır. George ve Brief (1992: 311) spontanlığı şu şekilde tanımlamıştır; spontan davranışlar rol ötesi davranışlar gibi gönüllü olarak yapılan ve örgütün verimliliğini arttıran davranışlardır. Örgütsel Spontanlık; İş arkadaşlarına yardım, rgt koruma, Yapıcı önerilerde bulunma, Kendini geliştirme, İyi niyet yayma boyutlarından oluşmaktadır. Örgütsel spontanlığın boyutlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Keskin, 2005: 23; Demirel vd., 2011: 37; Gürbüz, vd., 2014: 5-6);

- İş Arkadaşlarına Yardım: Potansiyel hatalara karşı dikkat çekme, kaynakları paylaşma, iş arkadaşlarına görevleri ile ilgili konularda yardım ederek performansını yükseltme gibi davranışlar bireylerin gönüllü olarak yaptığı davranışlara örnektir. Bu davranışlar gönüllü olarak yapılır ve herhangi bir iş gereğinden kaynaklanmaz ve bu davranışlar örgütün gelişimine katkıda bulunur.
- Örgütü Koruma: Yangın, hırsızlık, yıkıcılık ve sayısız çeşitte kazalar potansiyel olarak örgütün işleyişini tehdit edebilir. Kapalı olması gereken bir kapının açık olması durumunda bina güvenliğine haber vermek ya da iş arkadaşının yaralanmasına neden olabilecek bir emre uymamak gibi davranışlar örgütü koruma davranışlarına örnek olarak gösterilebilir.
- Yapıcı Önerilerde Bulunma: Çalışanların örgütün işleyişini sağlayacak önerilerde bulunması veya çalışanların yenilikçi olabilecek alanlarda istihdam edilmeleri sık karşılaşılan bir durum değildir. Fakat bazı örgütler çalışanlarına örgüt yararına olabilecek öneriler konusunda cesaret verirler. Bu tür önerilerin çalışanlar tarafından sunulması örgütün gelişmesini de beraberinde getirir.
- Kendini Geliştirme: Çalışanların istihdam edildiği iş alanında kendini geliştirmesini sağlayan bilgi ve yetenekleri araştırıp kendini yenilemesi ve kendini örgüt içerisinde daha iyi kadrolar için geliştirmesi gibi davranışlar kendini geliştirme davranışlarına örnek olarak verilebilir. Kendini geliştirme davranışları fayda açısından bireysel olarak görülebilir fakat sonuçta potansiyel olarak örgüt yararına olan davranış biçimidir.
- İyi Niyet Yayma: Örgüt çalışanının çalışma arkadaşına karşı işi ile ilgili konularda iyi niyetli fikirler sunması sonuç olarak örgüte bakış açısı noktasında olumlu bir algı oluşmasını sağlayacaktır.

Örgütsel spontanlığı boyutları ile birlikte ele aldıktan sonra örgütsel vatandaşlık davranışı ile arasındaki ilişkiye bakılmasında yarar vardır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel spontanlık karşılaştırıldığında beş aşamalı bir sıralama ile ifade etmek mümkündür (George ve Brief, 1992: 311-313);

- Birincisi; Örgütsel vatandaşlık davranışı da örgütsel spontanlık gibi gönüllü olarak yapılan davranışlardır. Organ, Örgütsel vatandaşlık davranışı tanımlarken bu davranış biçimini örgütün doğrudan ya da resmi ödül sistemi dışında tutmuştur. Örgütsel spontanlıkta ise böyle bir durum söz konusu değildir önemli olan örgütsel faydanın sağlanmasıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel

spontanlık boyutları açısından ele alındığında bazı farklılıklar olduğunu görülmektedir. Örgütsel vatandaşlığın diğergamlık boyutunda iş arkadaşlarına iş ile ilgili konularda sergilenen gönüllü davranışlar açıklanmaktadır. Diğergamlık bu boyutu ile iş arkadaşlarına yardım etme boyutu ile benzerlik gösterebilir fakat diğergamlık boyutunda bu boyutu ilgilendiren hareketlerde bulunmak için bir motivasyon dizisi ve görev ile ilgili konularda açıklaması ile de bir sınırlama söz konudur.

- İkincisi, örgütsel vatandaşlık boyutlarından olan vicdanlılık boyutunda çalışanların işe zamanında gelmesi kurallara uyması gibi unsurlar ele alınmaktadır. Bu boyut örgütsel spontanlığın hiçbir boyutuyla örtüşmemektedir. Vicdanlılık boyutu gönüllülük esasından ziyade biçimsel rol davranışlarının gelişmiş bir formudur.
- Üçüncüsü, örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu örgütsel spontanlığın boyutları ile örtüşmemektedir. Organ, centilmenlik örgütün performansını arttıran gönüllü davranışlar olarak ele almak yerine işleyişi bozan davranışlardan kaçınmak biçiminde ele almıştır.
- Dördüncüsü, örgütsel vatandaşlık davranışının nezakete dayalı bilgilendirme boyutu spontanlık konusunda net bir açılım ortaya koymamaktadır. İş ile ilgili konularda karşı tarafı bilgilendirme gönüllük esası ile de olabilir, örgütsel işleyişin kuralı gereği de yazılı olarak da bildirilebilir. Bu nedenle nezakete dayalı bilgilendirme boyutu gönüllü davranış olma konusunda belirgin olmayan bir kavramdır.
- Beşincisi, sivil erdem Organ tarafından tanımlanan örgütsel vatandaşlık davranışının son boyutudur. Sivil erdem, örgütsel toplantılara katılma, örgütsel duyuruları takip etme gibi davranışları içerir. Bu açıdan bakıldığında sivil erdem boyutunda gönüllükten çok örgütü ilgilendiren biçimsel rol davranışların ileri boyutunu temsil etmektedir.

Sonuç olarak örgütsel vatandaşlık davranışları örgütsel spontanlık ile örtüşmesine rağmen bazı boyutları ile gönüllük esasına dayanmayan davranışları da içermektedir. Buna ek olarak örgütsel spontanlıkta var olan örgütü koruma ve kendini geliştirme davranışları örgütsel vatandaşlık davranışlarında açıkça ele alınıp ifade edilmemiştir.

2.4.2. Psikolojik Sözleşme

Teknolojinin varlığı ile birlikte günümüzde ortaya çıkan yeni gelişmeler örgütlerin çevrelerine adapte olması için değişimlerini zorunlu kılmış ve bu değişimler beraberinde yenilikleri getirmiştir. Örgütler bu değişim karşısında var olan örgütsel ve yönetsel yapılarını zamanın koşullarına uyarlamak durumunda kalmışlardır. Örgütsel ve yönetsel yapıda oluşan değişim ve yenilikler örgüt personeli arasındaki ilişki biçimlerinin değişip yenilenmesini beraberinde getirmiştir. Örgütsel yapıların ve personel ilişkilerinin değişmesi ile birlikte psikolojik sözleşme kavramı literatürde önemli bir kavram haline gelmiştir. Psikolojik sözleşmeyi önemli kılan unsur örgütsel yapı ve yönetsel yapılar ile personel ilişkilerinde ortaya çıkan değişimleri anlama noktasında önemli bir araç olmasıdır (Özler ve Ünver, 2012: 326-327).

Psikolojik sözleşme, çalışan ve yöneticilerin karşılıklı olarak birbirinden beklentilerini ifade eden inanış esasına dayanır. Psikolojik sözleşme, çalışan ve işveren/yönetici arasındaki karşılıklı fakat açık olmayan beklentiler olarak adlandırılabilir. Psikolojik sözleşmenin temeline bakacak olursak, örgüt içerisinde örgütün bütün üyeleri ve yöneticileri arasında her daim işleyen ve yazılı olmayan beklenti dizisinin varlığı söz konusudur. Psikolojik kontrat kavramı, Rousseau tarafından “gelecekte verilmiş bir vaadin gerçekleşeceğine yönelik kişisel inanç ve gelecekte var olan faydalar yükümlülüğü” olarak tanımlanmış, bireysel olarak ele alınan ancak işveren ve çalışanın her ikisinin de karşılıklı yükümlülüklerini kapsayan tek taraflı bir anlaşma olarak değerlendirilmiştir (Tükeltürk, vd. 2012: 93-95).

Örgüt içerisinde bütün iş rolleri bir dizi davranış beklentilerinden oluşmaktadır. Bu beklentiler genellikle üstü kapalıdır ve iş sözleşmelerinde yer almazlar. Örgüt çalışanları insan olmanın gereği olarak kendilerine adil davranılmasını, kendi yeteneklerini kullanabilecekleri iş alanında çalışmayı, iş alanında rekabet edebilme, kendilerinden ne beklendiğini bilmeyi ve yaptığı işin geri dönüşü hakkında bilgi edinmeyi beklerler. Yöneticiler ise örgüt için çalışanların ellerinden gelenin en iyisini yapmasını, örgütün değerlerine tam bağlı olmalarını ve örgütün imajını yükseltmelerini beklerler (Tükeltürk, vd. 2012: 93-95).

Yönetici ve çalışan arasındaki sayılan bu beklentiler bazen karşılanır fakat sıklıkla karşılanmazlar. Karşılıklı yanlış anlaşılmalarda örgüt içinde sürtüşme ve stresle birlikte karşılıklı suçlamalara ve düşük performansa neden olur ya da iş ilişkisinin sona ermesi sonucunu doğurur. Kısaca toparlayacak olursak çalışanlar karşılıklı olan psikolojik

sözleşmenin ihlal edildiği algısına vardıklarında örgüte karşı sorumluluklarını yerine getirme anlayışında azalma, biçimsel rol gereklerinin gerektirdiği rutin işlerde performans düşüklüğü gibi negatif etkiler ortaya çıkar. Psikolojik sözleşmeler formel sözleşmelerin bir çok özelliğini taşımazlar. Psikolojik sözleşmeler yazılı değildir, sözleşmenin çerçevesi açık değildir, dava konusu edilemez. Bu açıdan bakacak olursak psikolojik sözleşmeler bir metefor ya da istihdam ilişkilerini açıklayan önemli bir kavramdır (Armstrong, 2006: 189'den akt. Akmaz, 2016: 4).

Psikolojik sözleşmeler davranışları kontrol eden ve şekillendiren duygu ve tutumların oluşmasını sağlar. Psikolojik sözleşmeler örgütler açısından önemlidir, çünkü dengeli bir psikolojik sözleşme örgütlerin devamlılığı ve çalışan ile örgüt arasındaki uyumlu ilişki için gereklidir. Psikolojik sözleşmenin zedelenmesi ise tarafların aynı hedef ve değerler üzerinde hareket etmemeye başlamasının habercisidir. Psikolojik sözleşme zaman içerisinde değişme uğrayan istihdam ilişkilerini yöneten ve yönlendiren bir kavramdır ve bu ilişki biçiminde tarafların hak ve yükümlülükleri yazılmamıştır ve taraflar beklentilerini açıklamazlar sadece beklentiler doğrultusunda tutumlarını şekillendirirler (Yılmaz, 2012: 8-9).

Görüldüğü gibi çalışanlar var olduğuna inandıkları psikolojik sözleşme gereği bir beklenti içerisinde dirler ve bu beklentinin derecesine göre çalışan ve yöneticiler tutumlarını şekillendirirler. Psikolojik kontrat, örgütsel vatandaşlık davranışı ve personelin çalışma sözleşmesi arasında görünmeyen bir bağ niteliğindedir. Organ'a göre iş için psikolojik kontratın yapıldığına dair algılama personelin örgüte dönük vatandaşlık davranışı göstermesine sebep olacaktır. Kontrat hakkında pozitif yönde bir görüşe sahip olmak örgüte dönük vatandaşlık davranışlarını oluşturacakken, örgütün kontrata uyum sağlamadığı yönündeki bir görüş de vatandaşlık davranışları gerçekleştirme gayretini azalmasına sebep olacaktır. Örgüt yalnızca, ekonomik sözleşmeyi düşünür, psikolojik sözleşmeye önem vermezse; görevliler, işyerine olan sadakatlerini ve alakalarını kaybetmeye başlarlar (Özdemir, 2007: 82- 83; Tükeltürk vd, 2012: 95).

Sonuç olarak Psikolojik sözleşme, personel ve yönetici ilişkisinin, karşılıklı ve iki taraflı bir ilişki biçimi olduğu üzerinde durur. Bu çerçevede personel yöneticisiyle karşılıklı destekleyici ilişki içinde ise, sorumluluklarını daha geniş anlamda tanımlar ve personel, yöneticisinin kendisine nasıl davrandığı ile ilgili çıkarımlarda bulunarak üzerine düşen sorumlulukları düzenler.

2.4.3. Biçimsel Rol Davranışları ve Rol Ötesi Davranışlar

Biçimsel rol davranışı ilk kez Katz ve Kahn, (1978) tarafından kullanılmıştır. Katz ve Kahn biçimsel rol davranışını kurumun resmi ücret sistemi içerisinde çalışmanın gerekliliğini oluşturan bir davranış çeşidi olarak tanımlamıştır. Diğer bir ifadeyle biçimsel rol davranışları; kurumlarda, yönetsel birim tarafından belirlenmiş olan davranış ve sorumlulukların yerine getirilmesi için iş tanımlarında belirtilen ve biçimsel ödül sistemi tarafından desteklenen davranışlar olarak adlandırılabilir (Acar, 2006: 2-3).

Biçimsel rol davranışları, kurumun devamlılığı açısından uyulması gereken formel davranış biçimleridir. Personel bu davranışları yerine getirmediği takdirde ceza sistemi içerisinde cezalandırılmakta ya da kurumsal yapı zarar görmektedir. Bu nedenle biçimsel rol davranışları hem personelin hem de kurumların var olma nedenini oluşturmaktadır. Katz kurumsal verimlilik ve performans artışını sağlayan üç çeşit öncelikli davranış biçimi üzerinde durmuştur. Katz'a göre çalışanlar önce istihdam edilmeli ve süreklilik sağlanmalı daha sonra çalışanlar biçimsel rol gereklerinin gerektirdiği davranışları sergilemeli ve son olarak çalışanlar rol gereklerinin dışında ihtiyari olarak yaptıkları işe yaratıcılıklarını ekleyerek gerekenden fazlasını yapmalıdırlar. Ayrıca sadece biçimsel iş gereklerine dayanan davranışların sergilenmesi kurumların kırılgan bir sosyal sisteme dönmelerine neden olur (Acar, 2006: 5; Çetin ve Fıkrıkoca, 2007: 44). Biçimsel rol davranışlarının bir uzantısı olarak gelişen rol ötesi davranışlar ise, biçimsel rol gereklerinin ötesinde ve ihtiyari olarak yapılan ve kurumun yararını sağlayan veya kurum yararını amaçlayan davranışlardır. Rol ötesi davranışlar sadece biçimsel rol gereklerinin ötesindeki davranışlar değil aynı zamanda kurum yararını sağlayan davranışlardır. Örnekleyecek olursak, kurum içerisindeki birey tarafından başka bir bireye yapılan yardım davranışı kurumun faydasına yönelik de olabilir tersi durum söz konusu da olabilir bu nedenle rol ötesi davranışlar tanımlanırken olumlu rol ötesi davranışlar anlatılmak istenmektedir (Acar, 2006: 8-9). Rol ötesi davranışların dört özelliğinden söz edilmektedir. İlk olarak rol ötesi davranış gönüllü olarak yapılmalı diğer ifadeyle yapıldığında ödüllendirilen yapılmadığında cezalandırılan bir davranış olmamalı ve işin gereği olan biçimsel rol davranışlarını içermemelidir. İkinci olarak yapılan davranış bilinçli olarak yapılmalıdır. Üçüncü olarak yapılan davranış biçimi olumlu olmalıdır. Son olarak ise davranış biçimi davranışı yapan kişi perspektifinden bakıldığında o kişiyle ilgili olmamalıdır. Diğer bir ifadeyle davranışı gerçekleştiren çalışanın davranışı esasen başkasının veya bir şeyin yararını amaçlamalı ve davranışı yapan kişinin yararını amaçlamamalıdır (Acar, 2006: 8-9; Çetin ve Fıkrıkoca, 2007: 42-43).

Rol ötesi davranışlar ile biçimsel rol davranışlarını birbirinden ayırmak bazen zor olmaktadır. Bu iki davranış biçimini bazen birbirinden ayırmanın zor olmasının nedenlerine bakacak olursak (Sevinç, 204: 13-14);

- Yapılan davranışı sınıflandıran gözlemcinin bakış açısı; bu kritere göre çalışanın yaptığı davranışın biçimsel rol davranışı ya da rol ötesi davranış olması durumu yöneticinin bakış açısına göre değişebilir. Örneğin işgören kurum için çok önemli olan bir projeyi yetiştirmek için kendi planlarını değiştirip fazla mesaiye kalması yönetici tarafından rol ötesi davranış olarak görülebilir. Bunun yanında ilgili bölümün başındaki yönetici projeyi yapan kişilerin şahsi planlarından haberdar olmayarak projenin yetişmesi için o bölümün tüm personelinin fazla mesai yapmasını isteyebilir ve bu durumda aynı davranış rol ötesi davranış olmaktan çıkar.
- Gözlemlenen çalışanların karakteristik özellikleri; Bu kritere göre aynı işi yapan iki personelin davranışı yönetici tarafından aynı görünmeyebilir, yönetici aynı davranışı yapan bir çalışanın davranışını rol ötesi olarak değerlendirebilirken diğer çalışanın davranışını biçimsel rol davranışı olarak değerlendirebilir. Örneğin işe yeni başlayan bir finansal analist ile deneyimli bir finansal analistin satış departmanının harcamalarını değerlendiren bir analiz raporu hazırlaması yönetici tarafından değerlendirildiğinde işe yeni başlayan analistin davranışı rol ötesi deneyimli analistin davranışı ise biçimsel rol davranışı olarak görülebilir.
- Zaman çerçevesi; bu kritere göre algılamalar zamana göre değişebilir. Örneğin yukarıda örneklendirilen işe yeni başlayan finansal analistin davranışı ilk başta rol ötesi davranış olarak görülürken finansal analistin o işte uzun süre kalması neticesinde aynı finansal analistin davranışı yönetici tarafından biçimsel rol davranışı olarak görünür. Aynı şekilde kurumlar kendilerini dış çevreye ve gelişmelere uydurmak için değişim gereği hissederler bu nedenle bir çalışanın rol ötesi olarak görülen davranışı kurumun çevreye uyum sağlayıp değişip yenilenmesi neticesinde aynı davranış daha sonraki zamanda biçimsel rol davranışı olarak görülebilir.

Görüldüğü üzere rol ötesi ve biçimsel rol davranışlarını birbirinden ayırmak bazen kolay olmamaktadır fakat bu iki davranışı açık bir şekilde ayıracak olursak; biçimsel rol davranışları açıkça beklenen ve ödüllendirilen davranışları, rol ötesi davranışlar ise açıkça beklenmeyen ve kurum tarafından yapılması talep edilmeyen davranışları ifade eder denilebilir.

2.4.4. Prososyal Örgütsel Davranış

Örgütsel vatandaşlık ile benzerliği olan bir diğer davranış olan prososyal örgütsel davranışlar, işgörenlerin örgütteki rollerini yerine getirirken diğerleri ile yürüttükleri karşılıklı ilişkilerinde sergiledikleri huzuru ve mutluluğu artırmaya yönelik davranışlar şeklinde tanımlanmaktadır. Prososyal örgütsel davranışların, biçimsel rol davranışlarının dışında olması açısından örgütsel vatandaşlık davranışı ile benzerliğinin olduğu, bunun yanında örgütsel vatandaşlık davranışı ile arasındaki en belirgin farklılıkların prososyal örgütsel davranışların biçimsel rol davranışlarını ve kimi zaman örgüte zarar verebilecek davranışları içermesi olduğu ifade edilmektedir. Prososyal örgütsel davranışlar kapsamındaki olumlu davranışların, örgütsel vatandaşlık davranışının yardım etme boyutundaki davranışlara benzediği de belirtilmektedir (Karadağ ve Mutağçılar, 2009: 52-54).

Herhangi bir emir gereği olmayan, kurum için yarar sağlayan davranış ve hareketler, personelin biçimsel rol davranışlarından farklıdır. Biçimsel olmayan bu davranış biçimleri prososyal davranış olarak adlandırılmaktadır. Bu davranışlar genel olarak kişilerin kendi iradeleri sonucunda ortaya çıkmakta ve kuruma yarar sağlamaktadır. Literatürde sadakat, itaat, kişisel inisiyatif, nezaket ve yardım etme gibi birçok davranış prososyal davranış olarak adlandırılmaktadır (Karadağ ve Mutağçılar, 2009: 52-54).

Prososyal davranışlar, sosyal bütünlüğün devamına ve başkalarının iyiliğine hizmet eden geniş bir yelpazedeki davranışları ifade etmekte olup prososyal davranışlar; bir kurum üyesi tarafından kuruma ait görevlerini yerine getirirken etkileşim halinde olduğu bireye, gruplara ve kuruma yönelik olan ve etkileşim halinde olduğu birimlerin huzurunu arttırmayı amaçlayan davranışlardır. Brief ve Motowidlo (1986), 13 çeşit prososyal davranış biçimi tasvir etmişlerdir fakat bu davranış biçimleri kendi arasında üç farklı kategoriye ayrılır. Birinci kategori davranışın işlevsel olup olmaması ile ilgilidir. İkinci kategori, davranışın kurumun belirlediği rol gereklerinden biri olup olmadığı, diğer bir ifadeyle biçimsel rol davranışı yada rol ötesi davranış olup olmadığı ile ilgilidir. Üçüncü olarak davranışın bireye ya da kuruma yönelik olup olmadığı ile ilgilidir. Brief ve Motowidlo'ya göre Prososyal davranış türleri şu şekilde sıralanabilir (Özen İşbaşı, 2000: 17-20);

- İşle alakalı mevzularda iş arkadaşlarına yardım etmek
- Bireysel mevzularda iş arkadaşlarına yardım etmek
- Personele ile alakalı mevzularda düşünceli ve merhametli olmak
- Örgütsel değer, düzenleme ve politikalara uyum sağlamak

- Prosedürlerle, yönetsel ya da kurumsal gelişmelerle alakalı öneriler sunmak
- Makul olmayan talimat ve politikalara itirazda bulunmak
- İş ile alakalı sorumluluklarını gerçekleştirirken daha fazla gayret etmek
- Mesai dışı fazla çalışmalar için istekli olmak
- İş ile ilgili yükümlülüklerini yerine getirirken fazladan çaba göstermek
- Bütün güçlük ve problemlere rağmen kuruma destek sağlamak
- Örgütün dış çevrede pozitif bir izlenim oluşturmalarını sağlamak

Prososyal davranış biçimleri değerlendirildiğinde, bu davranışlardan bazılarının kurumsal vatandaşlık davranışıyla örtüşmekte, örgütsel vatandaşlık davranışı, kuruma dönük prososyal davranışla ilgili olmaktadır. Fakat bu iki olgu arasındaki ayrımı anlaşılır hale getirmek gerektiğinde, prososyal davranışın, kurumsal çevrede bir ya da birden çok bireyin çıkarını oluşturmak amacıyla gerçekleştirilen davranışları kapsayan ve bu açıdan kurumsal vatandaşlık davranışından daha içerikli bir olgu olduğu anlatılmaktadır (Özen İşbaşı, 2000: 20).

2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Etkili Olan Unsurlar

Örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasına temel oluşturan faktörleri dört kategoride ele alırsak bunlar; çalışanın özellikleri, işin özellikleri, örgütün özellikleri ve liderin özellikleri olup bunlar hakkında aşağıda açıklamalar yapılmıştır.

İşgörenin Kişilik Özellikleri ve Bireysel Tutumları: Kişilik özellikleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda yapılan çalışmaların çoğunda, bu değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Karakter ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye yönelik gerçekleştirilen araştırmalarda dışadönük özelliğe sahip bireyler, dış çevreye karşı daha duyarlı oldukları için örgütsel vatandaşlık davranışını gösterme eğilimleri fazladır, içe dönük bireyler ise kendi endişeleriyle meşgul oldukları için örgütün gereklilikleriyle ilgilenmemekte ve örgütsel vatandaşlık davranışını gösterememektedirler (Kamer, 2001: 8).

İç tutarlılığı yüksek, yardımsever, pozitif çalışanların motivasyonları yüksek olup işlerin yolunda gideceğine olan inançları fazladır. Bu yüzden iş yaşamında daha başarılı oldukları gözlemlenmektedir. Bu durumu korumak içinse daha fazla performans göstereceklerdir. Olumlu ruh haline sahip kişiler, örgüt içinde gerçekleşen olaylara ve çalışma arkadaşlarına karşı olumlu bir algı içerisinde olacaktır. Bu durum sosyal farkındalığın yanında sosyal temelli davranışları göstermedeki gönüllüğü arttırmaktadır

Olumlu ruh haline sahip kişiler daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstermektedir. İşgörenin tutumsal durumu ise genellikle işle ilgili tutumunu moral faktörü olarak tanımlamıştır. Bunlar; iş tatmini, örgüte duyulan bağlılık, örgütsel adalet ve lider desteğidir (İşbaşı, 2000: 38).

İş Tatmini ve Örgütsel Duyarlılık; İş tatmini, bireyin işini yapmaktan duyduğu memnuniyeti ve işin değişik yönlerine karşı gösterdikleri pozitif duygu ve düşünceleri ifade etmektedir. Yapılan çalışmalarda örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini arasında önemli bir ilişki bulunmuştur. Karşılıklılık ilkesine göre kişi kendisine iyiliği dokunanlara karşılık vermek isteyecektir. Çalışanın işyerinden duyduğu bir tatmin söz konusu ise çalışan ona bu memnuniyeti sağlayanlara karşı yardımsever davranışlar sergileyecektir. İş tatmini ve özgecilik boyutu arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Aynı zamanda iş tatminin nezaket, centilmenlik ve az da olsa sivil erdemle ilişkisine de rastlanmıştır (Bolat, 2008: 129). Örgüte Duyulan Bağlılık tarafında ise işgöreni örgütüyle olan ilişkisinin değerini ve kendisini örgütle tanımlama derecesini ifade eder. Çalışan örgütten biçimsel ödül ve ceza sisteminden beklentisi veya korkusu olmadan da örgüte duyduğu bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilir. Yapılan araştırmalar örgütsel vatandaşlık davranışı ile bağlılığın arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir (Köse vd., 2003: 7-9).

Örgütsel Adalet; Örgütsel vatandaşlık davranışının üzerinde etkili olan diğer bir kavram örgütsel adalet algısıdır. Bu kavram, örgütte kararların verilmesinde etkili olan süreçlerin ne kadar adil olduğuna ilişkin çalışanların algılamasıdır. Örgütlerde kaynakların adil dağıtılmamasıyla özellikle kamu kesimi çalışanları işten ayrılmak yerine işini aksatan kimseler haline gelirler. İşin aksamasının yansıması da örgütsel vatandaşlık davranışı gibi gönüllü olarak gerçekleştirilen davranışların azalması şeklinde olacaktır. Çalışanların kendilerine adil bir şekilde davranılacağını hissetmeleriyle örgüt ve çalışan arasındaki ilişkide sosyal alışveriş önem kazanırken, çalışanın kendisine adaletsiz davranıldığı yönündeki algılamasıyla ekonomik alışveriş ön plana çıkacak ve kendi zararını telafi etmeye yönelik davranışlar sergileyeceklerdir. Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Köse vd., 2003: 7-9).

İşgörenin Demografik Özellikleri; Demografik farklılıklar konusunda gerçekleştirilen birçok araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışı ile demografik değişken olan cinsiyet arasında ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir. Ancak gerçekleştirilen diğer araştırmalara göreyse kadınlar yardım ve nezaket gibi davranışlarda, erkeklerinse vicdanlılık davranışında daha etkin oldukları saptanmıştır. Köse vd. yaptıkları çalışmada kadınların

erkeklerle göre örgütsel vatandaşlık davranışını daha fazla gösterdikleri görülmüştür. Demografik değişkenlerle ilişkili olarak dile getirilen diğer bir husus ise çalışanların tam zamanlı veya yarı zamanlı çalışması ile ilgilidir. Yarı zamanlı çalışanların örgütle büyük ölçüde ekonomik alışverişe dayalı ilişkiler kurması sebebiyle, sağladıkları fayda kadar fayda sağlayacakları ancak örgütle sosyal alışverişe dayalı ilişkiler kuran, uzun süreli çalışma isteğinde bulunan, sarf ettiği çabanın takdir edileceğini düşünen tam zamanlı çalışanlarınsa daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri gözlemlenmektedir. Yaş ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye göreyse, çalışmaların bir kısmı anlamlı bir ilişki bulmuşken; diğer kısmında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Eğitim ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide de, çalışmaların bir kısmı anlamlı bir ilişki olduğunu gösterirken; diğer bir kısmı ise böyle bir ilişkinin kurulamadığını göstermektedir (Köse vd., 2003: 7-9).

İşgörenin Rol Algısı; Örgütsel vatandaşlık davranışının çalışanın rol algısına önemli bir etkisi olmasa da bazı boyutlarıyla rol algısının ilişkisi bulunmaktadır. Örneğin, rol belirsizliği ve rol çatışması ile özgecilik, nezaket ve centilmenlik boyutları ters yönlü bir ilişki içindedir. Bazen de örgütsel vatandaşlık davranışı olarak görülen davranışlar, çalışanlar tarafından normal işin gereği olarak algılanabilmektedir. Yöneticiler tarafından gönüllü rol davranışı olarak görülen bazı davranışlar, çalışanlar tarafından biçimsel rol davranışı yani iş yerinde tanımlanmış yapılması zorunlu davranışlar içerisinde kabul edilmiştir (Sezgin, 2005: 320).

İşe Dair Geribildirim: İşin düzenli olarak geribildirim ve otonomi sağlayacak biçimde düzenlenmesi, çalışanların kendi davranışlarını kontrol etmelerinde ve kontrol duygularını geliştirmelerinde yardımcı olmaktadır. Bazı araştırmacılara göre geribildirim ve otonomi gibi sorumluluk duygusunu harekete geçirici iş özellikleri, iç kaynaklı güdülerin oluşma olasılığını maksimum düzeye çıkartarak, örgütsel bağlılığı arttırmaktadır. Bu güdüler işi psikolojik olarak anlamlı kılan güdülerdir. İş özelliklerinin etkisiyle çalışanda artan sorumluluk ve aidiyet duygusu örgütsel vatandaşlık davranışını da arttırmaktadır (Kamer, 2001: 19).

İşin Tatmin Düzeyi; Özü itibarıyla tatmin edici iş ile söylenmek istenen, çalışan için işi yapmanın bizzat kendisinin tatmin edici olmasıdır. Bu durumun örgütsel vatandaşlık davranışı ile arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Diğer yandan ise işin rutinliği örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında negatif bir etki yaratabilmektedir.

İşin Zorluk Derecesi; Gerçekleştirilen görevin zorluğunu ele alan pek çok araştırma işgörenin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimine olan etkisi üzerinde durmuşlar

ve zor görevlerin sergilenmesinin örgütsel vatandaşlık davranışını azaltacağını belirtmişlerdir. Çünkü zor bir görevi yerine getirmeye çalışan işgören, öncelikle kendi görevine odaklanacak ve gönüllü rol davranışları sergilemeyi ihmal edecektir (Kendirligil, 2006: 70-72).

Örgütün Özellikleri ve Değerleri; Örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi olan örgütsel özellikler ise örgütün değerleri, örgüt içi birlik ve örgütsel destek gibi konuları içermektedir. İşgörenler, kendilerini iyi hissettikleri, onlara destek olan ve değer veren örgütlerde çalışmayı severler. Paylaşılan değerler çalışanlar için önemlidir. Eğer çalışanların değerleri örgüt değerleri ile örtüşürse çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışını sergilemede gönüllü olarak yer alacaklardır. Örgüt değerleri ve çalışanların değerlerinin uyuşması çalışan tatminini arttıracığından örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmasına bu değerler imkân verebilecektir.

Örgütsel Destek ve Birlik Olabilme; Örgütte bulunan kişilerin örgütsel amaçlar doğrultusunda hareket etmeleri ve koordinasyonu iş birliğini ortaya çıkartmıştır. Bu durum çalışanlar arasında etkileşimi arttırdığı, yardım ve tatmin derecesini en üst düzeyde sağladığı ve üretim seviyesini maksimum düzeyde tutan bir ortam oluşturduğu için çok önemlidir. Çalışma gurubunun iş birliği ile örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutu arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Algılanan örgütsel destek kavramı çalışanların örgüte yaptıkları katkının, örgüt tarafından önemsendiği yönündeki inançlarını yansıtmaktadır. Örgüt tarafından önemsendiğini algılayan çalışansa, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyerek örgüte bunun karşılığını verme ihtiyacını yardım etme davranışıyla karşılamaya çalışır. Örgütsel destek algısının artması çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimini arttırmaktadır.

2.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Olumlu Etkileri

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt yaşamını etkili olması çeşitli nedenlere dayandırılmaktadır. Bunlardan ilki; çalışanların vatandaşlık davranışlarının örgüt içindeki yardımlaşma eğilimini arttırması, ikincisi de çalışanların sorumluluk duygularını geliştirmesi, üçüncüsü ise; çalışanların pozitif tutumları ile ilgilidir. Örgütsel vatandaşlık davranışının uygulamadaki önemi örgütün uyumu, yenilikçiliği, kaynak transferi konusunda etkililiği ve etkinliği, mevcut kaynakların etkin kullanımı, örgütün problem çözme, zamanlama başarısı, çalışma gruplarında verimliliğinden kaynaklanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının hem yöneticilerin değerlemeleri hem de örgüt başarısı üzerindeki

etkileri söz konusu olup yöneticilerin değerlemelerini ve etkileme nedenlerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Gürbüz, 2006: 49-50; Dinçel, 2012: 85-86);

- Karşılıklılık Adalet İlkesi: Goullder (1960), Homans (1961) ve Blau (1964) çalışanların kendilerine yardım eden kişilere aynı şekilde davranarak karşılık verdiklerini belirtmişlerdir. Bu sebeple yöneticiler ÖVD gösteren çalışanlarına daha yüksek performans değerlendirmesi raporu vererek karşılık verebilirler.
- Performans Teorileri: Berman ve Kenny (1976) ve Bruner&Tagiuri (1954) performans teorilerine göre yönetici içsel olarak vatandaşlık davranışıyla genel performansın ilişkili olduğuna inanıyorsa, daha çok vatandaşlık davranışı gösteren çalışanın performansının da yüksek olduğu inancına sahip olabilir.
- Zihinsel Şemalar: Fiske (1981-82) ve Fiske&Pavelchak (1986)'a göre yöneticiler “iyi çalışan” kavramındaki yüksek performans kriterinde vatandaşlık davranışını da dikkate alıyorsa, örgütsel vatandaşlık davranışının gösteren çalışanlar yönetici üzerinde pozitif etki bırakacak ve performans değerlemede dikkate alacaktır.
- Davranışsal Ayırt Edicilik: Denisi, Cafferty ve Meglino (1984) yöneticilerden çalışanlar hakkında değerlendirme yapmaları istendiğinde, değerlendirmelerinde ayırt edici bilgilere önem verdikleri ileri sürmüştür. . Örgütsel vatandaşlık davranışının genel olarak örgüt tarafından formal olarak beklenen davranışlar olarak görülmemekte, bu noktada yöneticilerin değerlendirmelerinde dikkate aldıkları ayırt edici davranışlar olarak ortaya görülmektedir.
- Katılımcı Süreçler: Denisi, Cafferty ve Meglino (1984) içsel, süreklilik gösteren sebeplere atfedilen beklenen performansın daha çok akılda kaldığı veya hatırlandığını, bu nedenle yöneticilerin nihai değerlendirmelerinde önemli olduğunu ifade etmişlerdir. ÖVD, çalışanın işi tanımında yer alamayan davranışları içerdiği için yöneticiler bu davranışları çalışanlarının karakterine atfetmekte, bu da performans değerlemede etki yapmaktadır.
- Hayali Bağlantılar: Chapman (1967) değerlendirme sürecinde hayali bağlantıları olabileceğini ileri sürmüştür. Söz konusu hayali bağlantılar yöneticilerin değerlendirmelerinde ÖVD'yi dikkate alma nedenlerini oluşturmaktadır.
- Örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt etkinliği ve başarısına etkileri ise aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (Gürbüz, 2006: 49-50; Dinçel, 2012: 85-86);

- Örgütsel vatandaşlık davranışı iş arkadaşları ile ilişkileri geliştirebilir ve yönetsel verimliliği verimliliğini arttırabilir.
- Çalışanın arkadaşlarına iş yapma usullerini öğretmesi onların daha hızlı ve daha verimli çalışmalarını sağlayabilir.
- Çalışanın sivil erdemliliği sayesinde yönetici geliştirme biriminin etkinliği için gerekli geri besleme ve önerileri alabilir.
- Nezaket sahibi çalışanlar çalışma arkadaşlarıyla problem yaşamaktan kaçınma eğilimindedirler, bu durum yöneticilerin çatışmalarla meşgul olmamalarına yol açabilir.
- İşletmenin atıl kaynaklarının üretkenlik amacı için kullanımını sağlayabilir.
- Vicdanlılık davranışı gösteren sahip çalışanlar yöneticinin az denetim yapmasını ve onlara daha fazla sorumluluk vermesini sağlayabilirler.
- İşletmelerde idame faaliyetleri için ayrılan kıt kaynakları azalmasını sağlayabilir.
- Nezaket davranışı sergileyen çalışanlar gruplar arası çatışmaların azalmasını sağlar, böylelikle çatışma yönetimi için ayrılan zaman azalır. Takım üyeleri çalışma grupları arasında etkili bir koordinasyon aracı olarak hizmet verebilir.
- Gönüllülük esasıyla aktif bir şekilde çalışma gruplarına katılmak takım üyeleri arasında koordinasyonu sağlamak için çaba sarf etmek sivil erdemliliğe bir örnek oluşturmakta, etkinliği ve verimliliği arttırmaktadır.
- Örgütlerin, iyi çalışanların çalışmak ve kalmak isteyeceği bir yer olma yeteneğini arttırabilir. Yardım etme davranışları çalışanlar arasında kaynaşmayı, çalışanlarda aidiyet duygusunun oluşmasını ve dolayısıyla örgüt performansı üzerinde olumlu etkiyi sağlayabilir.
- Centilmenlik davranışı gösteren çalışanlar, sergiledikleri gönüllükle yeni sorumluluklar alarak veya yeni beceriler kazanarak örgütün değişen çevre şartlarında uyumuna yardımcı olabilirler.

2.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Araştırmalar

Örgütsel etkililiğin artmasında önemli bir rolü olan örgütsel vatandaşlık davranışı, ekonomi, sağlık, eğitim, insan kaynakları yönetimi gibi alanlarda farklı açılardan inceleme konusu olmuştur. Sezgin (2005)'e göre “işgörenlerin ekstra rol davranışlarının örgütsel etkililikteki teorik ve pratik öneminin giderek kabul edilmeye başlanması, işgörenleri örgütsel vatandaşlık davranışına yönelten güdüleyici etkenlerin de anlaşılmasının gereğini gündeme

getirmiştir. Bu nedenle, örgütsel vatandaşlık davranışı, çeşitli araştırmalarda incelenmiştir” (Sezgin, 2005: 321). Aşağıda örgütsel vatandaşlık davranışı ile literatürde yer bulan bazı araştırmalar hakkında bilgi verilmiştir.

Bernard’ın Yaptığı Araştırmalar; Bernard, 1938 yılında yapmış olduğu araştırmalarla, “kooperatif sistem” kavramını ortaya koyarak organizasyonları aslında bireylerin değil, organizasyonlarda görevli bireylerin hizmetleri, davranışları ve katkılarının oluşturduğunu belirtmiştir. O’na göre, kişilerin örgüt içinde işbirliği yapmak için geliştirdikleri ve gönüllülük esasına dayanan davranışları örgüt için daha önemlidir. Bu bakımdan kooperatif örgüte, yani işbirlikçi çabalarının olduğu bir örgüte bireylerin istekli ve gönüllü davranışları daha önemli katkılar yapacaktır. Bernard, bireyin gönüllülüğü bağlamında sadakat ve dayanışma gibi kavramların içerdiği anlamın; etkinlik, yetenek ve kişisel katkıların değerinden daha önemli ve farklı olduğunu ortaya koymuştur. Başka bir deyimle O, bireylerin katkıda bulunmak için ortaya koyacakları gönüllü davranışları; spesifik iş sözleşmelerinin, iş performanslarının ve iş gereklerinin ötesinde ve üstünde bir şey olarak görür. Yani gönüllülük bilinen verimlilik, yetenek ve bireysel katkısından farklı, ancak kolektif tabanlı örgüt için gerekli bir şeydir. Ayrıca Bernard, işbirliğine yönelik çabaların ana unsurunun ilişkiye dayalı çekicilik olduğunu belirterek, bu çekicilikte de kişilerin uyumlu olmasının işbirliği sonucunda daha büyük bir sinerji yaratmasına neden olacağını ifade etmiştir. Buradaki uyum kişilerin yaş, cinsiyet, iş tecrübesi, ırk, milliyet gibi özellikler açısından uyumu temsil etmektedir. Yazara göre örgüt yöneticisi sadece kendisine verilen biçimsel rolleri yerine getirmekle kalmamalı, bununla birlikte işbirliğine dayanan çabalarla oluşturulan sistemi korumaya odaklanmalıdır (Sezgin, 2005: 321-322; Gürbüz, 2007: 27-28).

Gouldner’in Yaptığı Araştırmalar: “Gouldner’e göre kişiler kendilerine yardım edene yardım ederler ve kendilerine yardım edeni incitmezler. Örgütsel vatandaşlık açısından yapılan değerlendirmelerde yöneticilerin adil davranışları ve tutumları karşısında çalışanlar karşılık verme ihtiyacı duyarlar. Böylece örgütsel vatandaşlık davranışı ortaya çıkar” (İşbaşı, 2000: 12-13).

Roethlisberger ve Dickson’un Katkıları: “Roethlisberger ve Dickson, “Management and the Worker” (1964) adlı eserlerinde, yönetim ve organizasyon teorisinde Beşeri İlişkiler okulunun başlangıcı olarak kabul edilen Hawthorne Araştırmaları’nı değerlendirmişlerdir. 1924’de başlayan ve sonuçları 1932’de alınan Hawthorne Araştırmalarında ışıktandırma, ısıtma, yorgunluk ve fiziksel yerleşim düzeninin işçilerin verimliliği üzerindeki etkileri araştırılmaya çalışılmıştır. Yapılan deneyler ve araştırmalar, “ışıktandırma, ısıtma, dinlenme

zamanları gibi fiziksel iyileştirmelerin derecesi arttıkça verimlilik de artar,” hipotezini doğrulamamıştır. Bazen iyileştirmelere rağmen verimlilik değişmemiş, bazen de herhangi bir iyileştirme olmadan verimlilik artmıştır. Bunun üzerine araştırmacılar dikkatlerini fiziki faktörler yerine sosyal faktörler üzerine çevirmişlerdir. Bu aşamada yeni hipotez, verimlilik artışının ancak işçilerin motivasyonu, tatmini, uygulanan kontrol şekli ve aralarındaki ilişkilerle, yani sosyal faktörlerle açıklanabileceği olmuştur” (İşbaşı, 2000: 9).

Roethlisberger ve Dickson da, Bernard gibi biçimsel ve biçimsel olmayan organizasyonların farkını açıklamışlardır. Biçimsel organizasyonlar, kişilerin teknik üretimle ilgili görevlerini etkin olarak yerine getirebilmeleri için kişiler arası ilişkilerin nasıl olması gerektiğini açıklayan sistemleri, politikaları ve kuralları içerir ve ekonomik amaçların örgütün üyelerinin katkılarıyla gerçekleştirebilmesi için örgütün ortaya koyduğu kontrol sistemlerini kapsar (Gürbüz, 2007: 27).

Çalışma ortamında biçimsel gruplar dışında biçimsel olmayan grupların varlığı da söz konusudur. Çalışanlar sahip oldukları demografik özelliklere, statü ve kişilerle olan iletişimlerine bağlı olarak çeşitli biçimsel olmayan gruplar oluştururlar. Roethlisberger ve Dickson’e göre her örgütte var olan bu biçimsel olmayan grupların ve yapıların varlığı, örgütlerin etkin işbirliği için gereklidir. Örgütün her kademesinde ortaya çıkan biçimsel olmayan grup ve yapılar, biçimsel organizasyonun çalışmalarını etkiler. Organ’a göre, Roethlisberger ve Dickson’ın çalışmalarında “örgütsel vatandaşlık” kavramına temel oluşturacak nitelikteki anahtar sözcükler “işbirliği” ve “biçimsel olmayan” sözcükleridir. Ancak, Roethlisberger ve Dickson’ın ortaya koydukları bir başka sözcük daha vardır: “duygular”. Duygular, biçimsel olmayan organizasyonlara şekil veren tutumlara, değerlere ve hislere temel oluşturur. Duyguların bireysel veya kolektif olarak paylaşımı ve sosyal geçerliliği, biçimsel olmayan organizasyonun yapısını ve sonuçlarını belirler (Gürbüz, 2007: 27-28).

Katz ve Kahn’ın Araştırmaları: Katz ve Kahn (1966), örgütsel vatandaşlık davranışının temelini oluşturduğu düşünülen “Organizasyonların Sosyal Psikolojisi” adlı eserlerinde açık sistem modeline dayalı olarak örgütlerin davranışsal analizini yapmışlar ve örgütsel etkinliğin gelişimine katkı sağlayacağını ifade ettikleri “ekstra rol davranışları” kavramını kullanmışlardır (Yıldırım, 2009: 18). “Katz ve Kahn, (1978), verimli organizasyonlar için büyük önem taşıyan üç çalışan davranış kategorisi tanımlamışlardır. Onlara göre, bireyler öncelikle örgüte girmeye ve örgütte kalmaya ikna edilmeli daha sonra biçimsel rollerini yerine getirmeli ve en son olarak da biçimsel rollerinin yanı sıra onlara paralel yenilikçi faaliyetler içine girmelidirler. Bu yenilikçi faaliyetlerin içine, diğer

alışanlarla birlikte işbirliğine dayalı rgt koruyucu faaliyetlerde bulunmak, orijinal fikirler ortaya atarak örgütün gelişimine katkı sağlamak, daha fazla katkıda bulunabilmek için kendini eğitmek, olumlu bir örgüt iklimi oluşturarak örgütün dışarıda olumlu bir şekilde tanınmasını sağlamak vb. gibi davranışlar girmektedir” (İşbaşı, 2000: 11). Sonuç olarak, Katz ve Kahn’ın, çalışanların biçimsel rol gereklerinin ötesinde performans gösterme ve gönüllülük esasına dayanan davranışlarla ilgili açıklamaları örgütsel vatandaşlık davranışının temelini oluşturmaktadır. Yine vatandaşlık duyarlılığı ve rol üstü davranışı gibi kavramları ilk defa kullanarak örgütsel vatandaşlık davranışının literatüre kazandırılmasına katkı sağlamışlardır (Gürbüz, 2007: 29).

Podsakoff, Marc Bolino ve MacKenzie’nin alışmaları: “Podsakoff ve MacKenzie, rgtsel vatandaşlık davranışlarının promosyon yani özendirme kararlarındaki etkisinin örgütün st kademelerine ıkıldık arttığını iddia etmiştir. Buna sebep olarak da, st kademelerde rolle ilgili beklentilerin daha karışık olması ve yönetim pozisyonlarının örgütün teknik özüne doğrudan katkıda bulunmamasını vermişlerdir. Marc Bolino, rgtsel vatandaşlık davranışlarını sadece gözlenebilir davranışlar olarak kavramsallaştırmıştır. Burada, motivasyonunu vatandaşlık yapısının bir parçası olarak düşünmüş; bundan dolayı, örgütsel vatandaşlık davranışları fedakârlık hareketlerine, genelleştirilmiş itaate, sportmenlik, nezakete ve sivil fazilete atfedilmiştir, güdüye isnat edilmemiştir” (etin, 2004: 9).

Günümüz alışma ve rekabet ortamı değerlendirildiğinde çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının önemi pek çok araştırmada ortaya konulmuştur. Örgütlerdeki insan unsurunun artan önemi, örgütsel başarı, performans, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve değişim gibi insanı temel alan konulara olan ilgiyi artırmaktadır. Örgütlerin küresel rekabet ortamında var olabilmeleri çalışanların yalnızca iş tanımlarında yer alan görevlerini yerlerine getirmelerine bağlı kalmamaktadır.

Başarılı örgütlerin tümü, resmi rol davranışlarından öte, kendi vakitlerini ve enerjilerini başarı için harcayan çalışanlara sahiptir. Örgütün çabalarına katkıda bulunan bireysel istekliliğin örgütün hedeflerine başarıyla ulaşmada kaçınılmaz olduğunu vurgulamıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel performansın artmasına katkıda bulunmaktadır. Çünkü söz konusu vatandaşlık davranışları, örgütün sosyal mekanizmasının işlemesine yardımcı olmakta, çatışmaları azaltmakta ve hem çalışanların hem de yöneticilerin verimliliğini artırmaktadır.

Ayrıca rgtsel vatandaşlık davranışı, örgüt içerisindeki kıt kaynakların daha üretken amaçlar için tahsis edilmesine imkan tanımakta, takım yeleri ile çalışma grupları arasındaki

koordinasyonun sağlanmasını kolaylaştırmakta ve söz konusu örgütte çalışmayı daha çekici hale getirmektedir. Özdevecioğlu, 2003'nun belirttiği gibi “örgütün amaçlarına ulaşırken, bireyleri de amaçlarına ulaştırması, bireylerin kendi amaçlarına ulaşırken örgütü de amaçlarına ulaştırması örgüt hayatının temel gereklerindendir. Bu bakımdan, örgütsel vatandaşlık davranışı bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmada dengeleyici bir unsur olabilmektedir” (Özdevecioğlu, 2003).

Örgütsel vatandaşlık davranışının özünde gönüllülük olduğu, daha önceki bölümlerde belirtilmiştir. Çalışanların işlerini kaybetme korkusu yaşamadan sadece, işletmelerine daha faydalı olabilmek için kendilerini geliştirmeleri, kurslara katılmaları, yayınları takip etmeleri ve bu amaçla kendilerine ait zaman ve kaynakları kullanmaları, örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutunun sonucudur. Bilgi üretiminin hızlandığı ve değişimin hızla ilerlediği günümüzde, çalışanların işlerine başlarken sahip oldukları yetenekleri ile işlerine devam etmeleri mümkün görülmemektedir. Kendisini geliştirmek ve çağı yakalamak için gayret göstermeyenler, ya işlerini kaybetmekte ya da ait oldukları işletmelerle birlikte yok olmaktadır.

Kısacası; çalışma hayatının gereklerinden biri olan birbirine bağımlı bir şekilde hareket etmede ve işlerde kolektif uyumu sağlamada, nezaket ve hoşgörü gibi davranışlar, günümüz modern insanına yakışan, işbirliği ve uyumu sağlayan önemli faktörler arasında bulunmaktadır. Bir örgüt içinde birlikte yaşamak ve işi paylaşmak zorunda olan bireylerin birbirlerine karşı gösterdikleri gönüllü nezaket davranışı, çalışma barışını sağlamakta ve kurumların hedeflerine ulaşmasında ortaya çıkan problemleri önceden bertaraf etmektedir. Diğer yandan sürekli birbirleri hakkında yönetime şikâyetle bulunan, uzlaşma yoluna gitmeyen, çalışma koşullarındaki olumsuzluklardan etkilenen, yapıcı olmayan bireylerin bulunduğu ortamda; örgüt yapısı zarar görmekte, çalışma barışı bozulmakta ve verimlilik düşmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu, örgütteki çalışma barışının ve huzurunun devamı için gerekli olan, gönüllü olarak ortaya konulan ve örgüt için yararlı ve yardımcı bir davranış biçimidir.

Bunlar ek olarak, Bozkurt, (2010)'a göre lider ve üye (izleyici) arasındaki ilişki; iş tanımlarının ötesine geçmekte, öznel ve belirsiz bir sosyal değişimi içermektedir. Buradaki etkileşim ilişkisi, güvene bağlı olmaktadır. Bu güven ilişkisinin yönü, liderin izleyenine güveni ve özellikle de izleyicinin de liderine güvenmesi şeklindedir. Lider-üye etkileşimi teorisi ile ilgili araştırmalardaki son bulgular, lider-üye arasındaki sosyal değişim ilişkisinin sürdürülmesindeki kritik değişkenin güven olduğu yönündedir. Aynı zamanda çeşitli araştırmalar, lider-üye etkileşiminin niteliğiyle, yöneticilerin astlarının örgütsel vatandaşlık

davranışlarını değerlendirmeleri ve çalışanların örgütsel destek algılamaları arasında güçlü bir ilişki olduğu görüşünü desteklemektedir (Bozkurt, 2010: 13).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL İTİBAR ALGISININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİ

3.1. Araştırmanın Amacı

Günümüzde işletmelerin raket edebilmesi için çok sayıda görüş ve stratejiden söz edilmektedir. Bunların içerisinde kurumsal itibar kavramı oldukça önemli bir yere sahiptir. Günümüz işletmeleri için ortaya koyduğu çıktıların itibar çerçevesinde olumlu bir karşılığının bulunması iki noktada oldukça önemli görülmektedir. Birincisi tüketici tercihlerinin etkilenmesi ve rekabet sürecinde fark yaratılabilmesidir. İkincisi de işgörenlerden kaynaklanan nedenlerdir. Zira günümüz işletmeleri için mevcut çalışanların örgütlerin olan bağlılıklarını oluşturmak, geliştirmek ve sürdürmek örgütlerin yaşamlarını istikrarlı ve başarılı bir şekilde devam ettirebilmeleri için oldukça önemlidir. Bu kapsamda çalışmada kurumsal itibarın işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkileri tespit edebilmek amacıyla bir araştırma yapılmıştır.

3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Bu araştırma, işgörenlerin örgütlerinin kurumsal itibarına dair algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini tespit edebilmek üzere Giresun ilinde perakende sektöründe faaliyet gösteren bir şirket çalışanlarına uygulanmış ampirik nitelikli bir çalışmadır. Araştırma Mart 2019- Mayıs 2019 tarihlerinde söz konusu şirket çalışanları ve çalışanların anket formlarına verdikleri yanıtlar ile sınırlıdır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma için gerekli veriler, yüz yüze (kişisel görüşme) anket yöntemiyle toplanmıştır. Yüz yüze anket yöntemi, cevaplama oranının yüksek olması ve çok soru sorulmasına imkân vermesi yönünden tercih edilmiştir. Veri analizinde öncelikle güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Daha sonra demografik değişkenlerin kurumsal itibar algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini ortaya koymak amacıyla fark testleri yapılmıştır. Son olarak da kurumsal itibar algıları ve alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini incelemek ve aralarındaki ilişkinin yönünü tespit etmek amacıyla analizler yapılmıştır. Araştırma verileri gizlilik esası çerçevesinde değerlendirilmiştir.

Araştırmada Sanioğlu (2016) ve Altıntaş (2005)’in benzer bir çalışmada kullandıkları ve “Çalışanların kurumsal itibar algılarının ölçümü için Fombrun vd. tarafından (2002) geliştirilen Kurumsal İtibar Ölçeği (Reputation Quotient-RQ) kullanılmıştır.” Ayrıca “çalışanların örgütsel vatandaşlık düzeylerinin ölçümü için Vey ve Campbell’in 2004 yılında; Williams ve Shiaw’ın 1999 yıllarında geliştirdikleri” ölçeklerden yararlanarak Basım ve Şeşen (2006)’in çalışmalarından yararlanılmıştır.

Beşli Likert ölçeğine göre hazırlanan anket formlarında yer alan “Kesinlikle Katılıyorum, Katılmıyorum, Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, Katılıyorum, Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde ifadeler katılımcıların kendilerine göre en uygun cevabı vermesi istenmiştir.

3.4. Verilerin Toplanması

Araştırma kapsamında 175 adet anket formu dağıtılmıştır. Bu formlardan 13 tanesi kullanılabılır nitelik olmadığından elenmiş, 12 anket formu ise geri dönmemiştir. Buna göre araştırma 150 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Toplanan anket formları SPSS 20 programı ile analize tabi tutulmuştur.

3.5. Araştırmanın Bulguları

Araştırma neticesinde elde edilen bulgular aşağıda aktarılmıştır.

3.5.1. Frekans Analizleri

Bu bölümde anketin birinci bölümünde yer alan demografik sorulara yönelik frekans analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Bu bağlamda cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, yaş, aylık gelir, sektördeki deneyim ve kurumdaki pozisyona göre katılımcıların dağılım sonuçları tablolar halinde sunulmuştur.

Tablo 1. Katılımcıların Cinsiyetine Göre Dağılımı

		N	%
Cinsiyet	Kadın	56	37.3
	Erkek	94	62.7
	Toplam	150	100.0

Katılımcıların 94’ü (%62.7) erkek iken 56’sı (%37.3) ise kadındır (Tablo 1).

Tablo 2. Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Dağılımı

		N	%
Medeni Durum	Evli	76	50.7
	Bekar	74	49.3
	Toplam	150	100.0

Katılımcıların 76'sı (%50.7) evli iken 74'ü (%49.3) ise bekadır (Tablo 2).

Tablo 3. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

		n	%
Eğitim Durumu	İlköğretim	6	4.0
	Ortaöğretim	30	20.0
	Lise	78	52.0
	Önlisans	19	12.7
	Lisans/lisansüstü	17	11.3
	Toplam	150	100.0

Katılımcıların 78'i (%52) lise, 30'u (%20) ortaöğretim, 19'u (%12.7) önlisans, 17'si (%11.3) lisans/lisansüstü, 6'sı da (%4) ilköğretim mezunudur (Tablo 3).

Tablo 4. Katılımcıların Yaşına Göre Dağılımı

		N	%
Yaş	18-29	97	64.7
	30 yaş ve üzeri	53	35.3
	Toplam	150	100.0

Katılımcıların yaş ortalaması 28.17 ± 5.79 olarak hesaplanmış olup 97'si (%64.7) 18-29 yaş aralığında iken 53'ü (%35.3) ise 30 yaş ve üzerindedir. (Tablo 4).

Tablo 5. Katılımcıların Aylık Gelirine Göre Dağılımı

		n	%
Aylık Gelir	2000-2990 TL	124	82.7
	2991 TL ve üzeri	26	17.3
	Toplam	150	100.0

Katılımcılardan 124'ünün (%82.7) aylık geliri 2000-2990 TL arasında iken 26'sının (%17.3) 2991 TL ve üzerindedir (Tablo 5).

Tablo 6. Katılımcıların Sektördeki Deneyimine Göre Dağılımı

		n	%
Sektördeki Deneyim	1 yıldan az	42	28.0
	1-3 yıl	45	30.0
	4-6 yıl	28	18.7
	7-9 yıl	19	12.7
	10 yıl ve üzeri	16	10.7
	Toplam	150	100.0

Tablo 7. Katılımcıların Kurumdaki Pozisyonuna Göre Dağılımı

		n	%
Kurumdaki Pozisyon	İşçi	135	90.0
	Memur/idari	7	4.7
	Uzman	2	1.3
	Orta/Üst Düzey Yönetici	6	4.0
	Toplam	150	100.0

Katılımcılardan 135'i (%90) işçi iken 7'si (%4.7) memur/idari, 6'sı (%4) orta/üst düzey yönetici, 2'si (%1.3) de uzmandır.

3.5.2. Kurumsal İtibar Algısına İlişkin Bulgular

Çalışmada kullanılan kurumsal itibar algısı ölçeği “kurum hakkında bilgi”, “yönetim kalitesi”, “ürün ve hizmetler”, “liderlik”, “farklılık”, “güvenilirlik” ve “sosyal sorumluluk” olmak üzere toplam 7 alt boyuttan oluşmakta olup her bir alt boyuttan ve ölçeğin tamamından elde edilen ortalama puanlar Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8. Katılımcıların Kurumsal İtibar Ölçeğinden Elde Ettikleri Ortalama Puanlar

	N	X	Ss (±)
Kurum Hakkında Bilgi	150	2.53	1.07
Yönetim Kalitesi	150	2.80	.98
Ürün ve Hizmetler	150	2.92	1.02
Liderlik	150	3.23	1.02
Farklılık	150	3.01	.99
Güvenilirlik	150	2.80	.98
Sosyal Sorumluluk	150	2.80	1.12
Genel Kurumsal İtibar Algısı	150	2.87	.74

Katılımcıların kurumsal itibar ölçeğinden elde ettikleri ortalama puanlar incelendiğinde en yüksek ortalama puanı “liderlik” alt boyutundan (3.23 ± 1.02), en düşük ortalama puanı ise “kurum hakkında bilgi” (2.53 ± 1.07) alt boyutundan elde ettikleri görülmektedir. Diğer bir ifadeyle katılımcıların liderliğe ilişkin algıları diğerlerinden daha olumlu, kurum hakkındaki bilgi düzeyleri ise diğerlerine göre daha düşüktür. Katılımcıların genel olarak kurumsal itibar algılarının ise orta düzeyde olduğu (2.87 ± 0.74) görülmüştür (Tablo 8).

3.5.3. Kurumsal İtibar Algısına İlişkin Fark Analizleri

Katılımcıların cinsiyetine göre kurumsal itibar algısı düzeyleri arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapmış olduğumuz bağımsız örneklem t testi neticesinde Tablo 9’da görülen sonuçlar elde edilmiştir. Tablodan da görüleceği üzere kadınların “ürün ve hizmetler”, “liderlik”, “farklılık”, “güvenilirlik”, “sosyal sorumluluk” ve genel olarak kurumsal itibar algısı düzeyi erkeklerden daha yüksek olmakla beraber cinsiyete göre gruplar arasındaki fark anlamlı değildir ($p > 0.05$).

Tablo 9. Cinsiyete Göre Kurumsal İtibar Algısının Karşılaştırılması

	Cinsiyet	n	X	Ss ($\pm$)	t	p
Kurum Hakkında Bilgi	Kadın	56	2.52	1.04	-.043	.966
	Erkek	94	2.53	1.10		
Yönetim Kalitesi	Kadın	56	2.75	.98	-.439	.661
	Erkek	94	2.83	.99		
Ürün ve Hizmetler	Kadın	56	3.00	1.00	.745	.458
	Erkek	94	2.88	1.03		
Liderlik	Kadın	56	3.30	1.04	.598	.551
	Erkek	94	3.19	1.02		
Farklılık	Kadın	56	3.06	.88	.477	.634
	Erkek	94	2.98	1.05		
Güvenilirlik	Kadın	56	2.90	1.04	.925	.356
	Erkek	94	2.74	.95		
Sosyal Sorumluluk	Kadın	56	2.96	1.05	1.413	.160
	Erkek	94	2.70	1.15		
Genel Kurumsal İtibar Algısı	Kadın	56	2.93	.74	.745	.457
	Erkek	94	2.84	.73		

Cinsiyet değişkenine göre kurumsal itibar algısında en yüksek ortalama puan ile Liderlik, en düşük puan ortalaması ile Kurum Hakkında Bilgi olduğu görülmüştür.

Buna göre cinsiyet değişkeninde kurumsal itibar alt boyutlarında Liderlik diğerlerine göre çok daha önemli görülmüştür.

Tablo 10. Medeni Duruma Göre Kurumsal İtibar Algısının Karşılaştırılması

		n	X	Ss (±)	t	p
Kurum Hakkında Bilgi	Evli	76	2.20	1.09	-3.956	.000
	Bekar	74	2.86	.95		
Yönetim Kalitesi	Evli	76	2.56	.98	-3.131	.002
	Bekar	74	3.05	.93		
rn ve Hizmetler	Evli	76	2.74	1.06	-2.320	.022
	Bekar	74	3.12	.94		
Liderlik	Evli	76	3.06	1.13	-2.146	.033
	Bekar	74	3.41	.87		
Farklılık	Evli	76	3.00	1.05	-.207	.836
	Bekar	74	3.03	.94		
Güvenilirlik	Evli	76	2.72	1.06	-1.022	.309
	Bekar	74	2.88	.89		
Sosyal Sorumluluk	Evli	76	2.81	1.21	.156	.876
	Bekar	74	2.78	1.02		
Genel Kurumsal İtibar Algısı	Evli	76	2.72	.80	-2.481	.014
	Bekar	74	3.02	.64		

Katılımcıların medeni durumuna göre kurumsal itibar algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için yapılan bağımsız örneklem t testi neticesinde bekar olanların kurum hakkında bilgi, yönetim kalitesi, ürün ve hizmetler, liderlik ve genel kurumsal itibar algılarının evli olanlardan anlamlı şekilde yüksek olduğu görülmüştür ($p<0.05$) (Tablo 10).

Tablo 11. Eğitim Durumuna Göre Kurumsal İtibar Algısının Karşılaştırılması

		N	X	Ss (±)	χ^2	p
Kurum Hakkında Bilgi	İlköğretim	6	2.54	1.17	12.193	.015
	Ortaöğretim	30	1.98	1.08		
	Lise	78	2.77	1.04		
	Önlisans	19	2.35	.86		
	Lisans/lisansüstü	17	2.55	1.11		
Yönetim Kalitesi	İlköğretim	6	2.91	1.02	1.487	.829
	Ortaöğretim	30	2.70	.94		
	Lise	78	2.89	.98		
	Önlisans	19	2.72	1.02		
	Lisans/lisansüstü	17	2.64	1.12		
Ürün ve Hizmetler	İlköğretim	6	2.95	.92	3.264	.515
	Ortaöğretim	30	3.03	1.17		
	Lise	78	2.97	.96		
	Önlisans	19	2.55	.95		
	Lisans/lisansüstü	17	2.92	1.11		
Liderlik	İlköğretim	6	2.83	1.13	8.152	.086
	Ortaöğretim	30	3.36	1.16		
	Lise	78	3.38	.97		
	Önlisans	19	3.01	.94		
	Lisans/lisansüstü	17	2.73	.95		
Farklılık	İlköğretim	6	3.12	.56	3.795	.435
	Ortaöğretim	30	2.81	1.07		
	Lise	78	3.14	.95		
	Önlisans	19	2.68	1.16		
	Lisans/lisansüstü	17	3.10	.93		
Güvenilirlik	İlköğretim	6	2.70	.78	8.067	.089
	Ortaöğretim	30	2.37	.89		
	Lise	78	2.93	.97		
	Önlisans	19	2.76	1.04		
	Lisans/lisansüstü	17	3.02	1.08		
Sosyal Sorumluluk	İlköğretim	6	2.50	1.34	6.157	.188
	Ortaöğretim	30	2.40	1.08		
	Lise	78	2.87	1.11		
	Önlisans	19	3.05	1.08		
	Lisans/lisansüstü	17	2.98	1.13		
Genel Kurumsal İtibar Algısı	İlköğretim	6	2.79	.74	5.069	.280
	Ortaöğretim	30	2.66	.69		
	Lise	78	2.99	.70		
	Önlisans	19	2.73	.78		
	Lisans/lisansüstü	17	2.85	.87		

Katılımcıların eğitim durumuna göre kurumsal itibar algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için yapılan Kruskal Wallis H testi neticesinde “kurum hakkında bilgi” alt boyutunda gruplar arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ($p < 0.05$), diğer alt boyutlarda ve genel olarak kurumsal itibar algısında ise anlamlı farklılık olmadığı ($p > 0.05$) görülmüştür (Tablo 11). Kurum hakkında bilgi alt boyutundaki farklılığın hangi eğitim düzeyleri arasında olduğunu belirlemek için yapılan Mann Whitney U testi

sonucunda farklılığın ortaöğretim mezunları ile lise mezunları arasında olduğu, lise mezunu olanların kurum hakkında bilgi düzeyinin anlamlı şekilde daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 12. Yaşa Göre Kurumsal İtibar Algısının Karşılaştırılması

		n	X	Ss (±)	t	p
Kurum Hakkında Bilgi	18-29	97	2.79	1.02	4.209	.000
	30-49	53	2.05	1.02		
Yönetim Kalitesi	18-29	97	2.98	.92	3.045	.003
	30-49	53	2.48	1.02		
Ürün ve Hizmetler	18-29	97	3.07	.94	2.457	.015
	30-49	53	2.65	1.10		
Liderlik	18-29	97	3.37	.92	2.295	.023
	30-49	53	2.98	1.16		
Farklılık	18-29	97	3.19	.94	3.067	.003
	30-49	53	2.68	1.013		
Güvenilirlik	18-29	97	2.93	.96	2.128	.035
	30-49	53	2.57	.99		
Sosyal Sorumluluk	18-29	97	2.86	1.06	.950	.344
	30-49	53	2.68	1.21		
Genel Kurumsal İtibar Algısı	18-29	97	3.03	.67	3.643	.000
	30-49	53	2.58	.77		

Katılımcıların yaşına göre kurumsal itibar algısı düzeyleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda 18-29 yaş arasında olanların kurum hakkında bilgi, yönetim kalitesi, ürün ve hizmetler, liderlik, farklılık, güvenilirlik ve genel kurumsal itibar algısının 30-49 yaş arasındakilere göre anlamlı şekilde daha yüksek olduğu görülmüştür ($p < 0.05$) (Tablo 12).

Tablo 13. Aylık Gelire Göre Kurumsal İtibar Algısının Karşılaştırılması

		n	X	Ss (±)	t	p
Kurum Hakkında Bilgi	2000-2990 TL	124	2.72	1.01	5.163	.000
	2991 TL ve üzeri	26	1.61	.88		
Yönetim Kalitesi	2000-2990 TL	124	2.93	.94	3.672	.000
	2991 TL ve üzeri	26	2.18	.99		
Ürün ve Hizmetler	2000-2990 TL	124	3.04	.99	3.068	.003
	2991 TL ve üzeri	26	2.38	.99		
Liderlik	2000-2990 TL	124	3.26	.98	.564	.574
	2991 TL ve üzeri	26	3.13	1.22		
Farklılık	2000-2990 TL	124	3.02	.98	.256	.799
	2991 TL ve üzeri	26	2.97	1.07		
Güvenilirlik	2000-2990 TL	124	2.86	.98	1.631	.105
	2991 TL ve üzeri	26	2.51	.99		
Sosyal Sorumluluk	2000-2990 TL	124	2.87	1.11	1.662	.099
	2991 TL ve üzeri	26	2.47	1.13		
Genel Kurumsal İtibar Algısı	2000-2990 TL	124	2.96	.72	3.175	.002
	2991 TL ve üzeri	26	2.46	.69		

Katılımcıların aylık gelirine göre kurumsal itibar algıları arasında anlamlı farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan bağımsız örneklem t testi neticesinde aylık geliri 2000-2990 TL arasında olanların kurum hakkında bilgi, yönetim kalitesi, ürün ve hizmetler ile genel kurumsal itibar algılarının 2991 TL ve üzerinde aylık gelire sahip olanlardan anlamlı şekilde daha yüksek olduğu ($p<0.05$) görülmüştür (Tablo 13).

Tablo 14. Sektördeki Deneyime Göre Kurumsal İtibar Algısının Karşılaştırılması

		n	X	Ss (±)	χ^2	p
Kurum Hakkında Bilgi	1 yıldan az	42	2.95	.91	39.333	.000
	1-3 yıl	45	3.02	.91		
	4-6 yıl	28	2.08	1.06		
	7-9 yıl	19	1.82	.87		
	10 yıl ve üzeri	16	1.64	.86		
Yönetim Kalitesi	1 yıldan az	42	3.10	.83	16.874	.002
	1-3 yıl	45	3.03	1.00		
	4-6 yıl	28	2.58	1.00		
	7-9 yıl	19	2.21	.69		
	10 yıl ve üzeri	16	2.46	1.17		
Ürün ve Hizmetler	1 yıldan az	42	3.14	.96	4.091	.394
	1-3 yıl	45	2.93	1.04		
	4-6 yıl	28	2.70	1.11		
	7-9 yıl	19	2.73	.92		
	10 yıl ve üzeri	16	2.95	1.04		
Liderlik	1 yıldan az	42	3.29	1.01	11.647	.020
	1-3 yıl	45	3.38	.96		
	4-6 yıl	28	2.69	.91		
	7-9 yıl	19	3.21	1.06		
	10 yıl ve üzeri	16	3.67	1.13		
Farklılık	1 yıldan az	42	3.10	.87	5.716	.221
	1-3 yıl	45	3.23	.89		
	4-6 yıl	28	2.71	1.12		
	7-9 yıl	19	2.75	1.07		
	10 yıl ve üzeri	16	3.00	1.12		
Güvenilirlik	1 yıldan az	42	3.16	.96	15.560	.004
	1-3 yıl	45	2.96	.92		
	4-6 yıl	28	2.48	.99		
	7-9 yıl	19	2.47	.92		
	10 yıl ve üzeri	16	2.35	.92		
Sosyal Sorumluluk	1 yıldan az	42	3.04	1.06	8.901	.064
	1-3 yıl	45	3.01	1.11		
	4-6 yıl	28	2.53	1.10		
	7-9 yıl	19	2.56	1.15		
	10 yıl ve üzeri	16	2.32	1.10		
GENEL KURUMSAL İTİBAR ALGISI	1 yıldan az	42	3.11	.69	20.523	.000
	1-3 yıl	45	3.08	.70		
	4-6 yıl	28	2.54	.80		
	7-9 yıl	19	2.53	.55		
	10 yıl ve üzeri	16	2.63	.67		

Katılımcıların sektördeki deneyimine göre kurumsal itibar algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan Kruskal Wallis H testi neticesinde “kurum hakkında bilgi”, “yönetim kalitesi”, “liderlik”, “güvenilirlik” ve genel kurumsal itibar algısı açısından gruplar arasındaki farkın anlamlı olduğu ($p<0.05$) görülmüştür. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney U test neticesinde kurum hakkında bilgi alt boyutundaki farklılığın 1 yıldan az deneyimi olanlar ile 4-6 yıl ile 10 yıl ve daha uzun süre deneyimi olanlar arasında, 1-3 yıl deneyimi olanlar ile 4-6 yıl, 7-9 yıl ve 10 yıl ve daha uzun süre deneyimi olanlar arasında olduğu görülmüştür. Yönetim kalitesindeki farklılığın 1 yıldan az deneyimi olanlar ile 4-6 yıl ile 10 yıl ve daha uzun süre deneyimi olanlar arasında, 1-3 yıl deneyimi olanlar ile 7-9 yıl deneyime sahip olanlar arasında olduğu görülmüştür. Liderlik alt boyutundaki farklılığın 1 yıldan az deneyimi olanlar ile 4-6 yıl deneyimi olanlar arasında, 1-3 yıl deneyimi olanlar ile 4-6 yıl deneyimi olanlar arasında olduğu görülmüştür. Güvenilirlik alt boyutundaki farklılığın 1 yıldan az deneyimi olanlar ile 4-6 yıl, 7-9 yıl ve 10 yıl ve üzeri deneyimi olanlar arasında, 1-3 yıl deneyimi olanlar ile 4-6 yıl ve 10 yıl ve üzerinde deneyime sahip olanlar arasında olduğu görülmüştür. Genel kurumsal itibar algısındaki farklılığın 1 yıldan az deneyimi olanlar ile 1-3 yıl, 4-6 yıl, 7-9 yıl ve 10 yıl ve üzerinde deneyime sahip olanlar arasında, 1-3 yıl deneyime sahip olanlar ile 4-6 yıl ve 10 yıl ve üzerinde deneyime sahip olanlar arasında olduğu görülmüştür. Kurumdaki pozisyon açısından katılımcıların dağılımı incelendiğinde memur, uzman ve yönetici pozisyonundaki katılımcı sayısının az olduğu dikkate alınarak istatistiksel olarak bir karşılaştırma yapılmamıştır.

3.5.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Bulgular

Çalışmada kullanılan örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği “diğergamlık”, “vicdanlılık”, “nezaket”, “sportmenlik” ve “sivil erdem” olmak üzere toplam 5 altboyuttan oluşmakta olup her bir altboyuttan ve ölçeğin tamamından elde edilen ortalama puanlar Tablo 15’de sunulmuştur.

Tablo 15. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinden Elde Edilen Ortalama Puanlar

	n	X	Ss (±)
Diğergamlık	150	2.19	1.33
Vicdanlılık	150	2.20	1.32
Nezaket	150	2.13	1.36
Sportmenlik	150	2.25	1.29
Sivil Erdem	150	2.27	1.31
Genel Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	150	2.21	1.23

Katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinden elde ettikleri ortalama puanlar Tablo 15’de görülmektedir. Buna göre katılımcılar en yüksek ortalama puanı sivil erdem (2.27 ± 1.31), en düşük ortalama puanı ise nezaket (2.13 ± 1.36) alt boyutundan almıştır. Katılımcıların genel örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyi ise düşük bulunmuştur (2.21 ± 1.23).

3.5.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Fark Analizleri

Tablo 16. Cinsiyete Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeyinin Karşılaştırılması

		n	X	Ss (±)	t	p
Diğergamlık	Kadın	56	2.19	1.34	.041	.968
	Erkek	94	2.18	1.33		
Vicdanlılık	Kadın	56	2.23	1.38	.239	.811
	Erkek	94	2.18	1.29		
Nezaket	Kadın	56	2.22	1.39	.635	.526
	Erkek	94	2.07	1.35		
Sportmenlik	Kadın	56	2.41	1.29	1.136	.258
	Erkek	94	2.16	1.29		
Sivil Erdem	Kadın	56	2.41	1.27	.987	.325
	Erkek	94	2.19	1.33		
Genel Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Kadın	56	2.29	1.25	.648	.518
	Erkek	94	2.16	1.22		

Katılımcıların cinsiyetine göre örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan bağımsız örneklem t testi neticesinde kadınların diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve genel örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin erkeklerden daha yüksek olduğu ancak gruplar arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı ($p > 0.05$) görülmüştür (Tablo 16).

Tablo 17. Medeni Duruma Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeyinin Karşılaştırılması

		N	X	Ss (±)	t	p
Diğergamlık	Evli	76	2.18	1.36	-.011	.991
	Bekar	74	2.19	1.30		
Vicdanlılık	Evli	76	2.13	1.34	-.639	.524
	Bekar	74	2.27	1.31		
Nezaket	Evli	76	2.04	1.35	-.820	.414
	Bekar	74	2.22	1.38		
Sportmenlik	Evli	76	2.22	1.30	-.299	.765
	Bekar	74	2.28	1.29		
Sivil Erdem	Evli	76	2.23	1.33	-.405	.686
	Bekar	74	2.31	1.30		
Genel Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Evli	76	2.17	1.25	-.392	.697
	Bekar	74	2.25	1.20		

Katılımcıların medeni durumuna göre örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan bağımsız örneklem t testi neticesinde bekar olanların diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve genel örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin evli olanlardan daha yüksek olduğu ancak gruplar arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı ($p>0.05$) görülmüştür (Tablo 17).

Tablo 18. Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeyinin Karşılaştırılması

		N	X	Ss (±)	χ^2	p
Diğergamlık	İlköğretim	6	2.80	1.46	7.503	.112
	Ortaöğretim	30	1.61	1.05		
	Lise	78	2.28	1.34		
	Önlisans	19	2.14	1.35		
	Lisans/lisansüstü	17	2.61	1.43		
Vicdanlılık	İlköğretim	6	2.55	1.58	12.073	.017
	Ortaöğretim	30	1.56	1.13		
	Lise	78	2.27	1.32		
	Önlisans	19	2.29	1.36		
	Lisans/lisansüstü	17	2.76	1.24		
Nezaket	İlköğretim	6	2.66	1.50	11.804	.019
	Ortaöğretim	30	1.52	1.06		
	Lise	78	2.17	1.41		
	Önlisans	19	2.15	1.40		
	Lisans/lisansüstü	17	2.82	1.23		
Sportmenlik	İlköğretim	6	2.79	1.46	12.506	.014
	Ortaöğretim	30	1.51	.95		
	Lise	78	2.38	1.31		
	Önlisans	19	2.27	1.28		
	Lisans/lisansüstü	17	2.76	1.28		
Sivil Erdem	İlköğretim	6	2.87	1.48	11.712	.020
	Ortaöğretim	30	1.60	1.05		
	Lise	78	2.41	1.35		
	Önlisans	19	2.11	1.23		
	Lisans/lisansüstü	17	2.77	1.21		
Genel Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	İlköğretim	6	2.75	1.47	12.992	.011
	Ortaöğretim	30	1.56	.96		
	Lise	78	2.31	1.24		
	Önlisans	19	2.19	1.18		
	Lisans/lisansüstü	17	2.73	1.21		

Katılımcıların eğitim durumuna göre örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin farklılık arz edip etmediğini tespit etmek için yapmış olduğumuz Kruskal Wallis H testi sonucunda vicdanlılık, nezaket, sportmenlik, sivil erdem alt boyutları ile genel olarak örgütsel vatandaşlık davranışı açısından anlamlı fark olduğu ($p<0.05$) görülmüştür (Tablo 18). Yapılan Mann Whitney U test neticesinde ise vicdanlılık alt boyutundaki farklılığın ortaöğretim mezunları ile ilköğretim, lise, önlisans ve lisans/lisansüstü mezunları arasında

olduğu, ortaöğretim mezunlarının vicdanlılık düzeylerinin anlamlı şekilde daha düşük olduğu; nezaket altboyutundaki farklılığın ortaöğretim mezunları ile ilköğretim, lise, önlisans ve lisans/lisansüstü mezunları arasında olduğu, ortaöğretim mezunlarının nezaket düzeylerinin anlamlı şekilde düşük olduğu; sportmenlik altboyutundaki farklılığın ortaöğretim mezunları ile ilköğretim, lise, önlisans ve lisans/lisansüstü mezunları arasında olduğu, ortaöğretim mezunlarının sportmenlik düzeylerinin anlamlı şekilde düşük olduğu; sivil erdem altboyutundaki farklılığın ortaöğretim mezunları ile ilköğretim, lise, önlisans ve lisans/lisansüstü mezunları arasında olduğu, ortaöğretim mezunlarının sportmenlik düzeylerinin anlamlı şekilde düşük olduğu; genel olarak örgütsel vatandaşlık davranışındaki farklılığın da ortaöğretim mezunları ile ilköğretim, lise, önlisans ve lisans/lisansüstü mezunları arasında olduğu, ortaöğretim mezunlarının sportmenlik düzeylerinin anlamlı şekilde düşük olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 19. Yaşa Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeyinin Karşılaştırılması

		N	X	Ss (±)	t	p
Diğergamlık	18-29	97	2.32	1.36	1.719	.088
	30-49	53	1.93	1.23		
Vicdanlılık	18-29	97	2.39	1.36	2.375	.019
	30-49	53	1.86	1.19		
Nezaket	18-29	97	2.27	1.39	1.734	.085
	30-49	53	1.87	1.27		
Sportmenlik	18-29	97	2.39	1.31	1.861	.065
	30-49	53	1.99	1.22		
Sivil Erdem	18-29	97	2.44	1.32	2.168	.032
	30-49	53	1.96	1.25		
Genel Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	18-29	97	2.36	1.24	2.088	.038
	30-49	53	1.93	1.17		

Katılımcıların yaşına göre örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için yapılan bağımsız örneklem t testi neticesinde 18-29 yaş arasında olan katılımcıların vicdanlılık, sivil erdem ve genel olarak örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin 30-49 yaş arasındakilere göre anlamlı şekilde yüksek olduğu ($p<0.05$) görülmüştür (Tablo 19).

Tablo 20. Aylık Gelire Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeyinin Karşılaştırılması

		n	X	Ss (±)	t	p
Diğergamlık	2000-2990 TL	124	2.29	1.33	2.023	.045
	2991 TL ve üzeri	26	1.71	1.24		
Vicdanlılık	2000-2990 TL	124	2.31	1.34	2.305	.023
	2991 TL ve üzeri	26	1.66	1.08		
Nezaket	2000-2990 TL	124	2.25	1.39	2.376	.019
	2991 TL ve üzeri	26	1.56	1.06		
Sportmenlik	2000-2990 TL	124	2.38	1.30	2.696	.008
	2991 TL ve üzeri	26	1.64	1.08		
Sivil Erdem	2000-2990 TL	124	2.42	1.32	3.141	.002
	2991 TL ve üzeri	26	1.55	1.03		
Genel Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	2000-2990 TL	124	2.33	1.24	2.686	.008
	2991 TL ve üzeri	26	1.63	1.01		

Katılımcıların aylık gelirine göre örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda 2000-2990 TL aylık gelire sahip olanların diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, sportmenlik, sivil erdem ve genel örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyinin 2991 TL ve üzerinde aylık gelire sahip olanlardan anlamlı şekilde yüksek olduğu ($p<0.05$) görülmüştür (Tablo 20).

Tablo 21. Sektördeki Deneyime Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeyinin Karşılaştırılması

		n	X	Ss (±)	χ^2	p
Diğergamlık	1 yıldan az	42	2.42	1.38	7.280	.122
	1-3 yıl	45	2.32	1.36		
	4-6 yıl	28	2.22	1.38		
	7-9 yıl	19	1.77	1.14		
	10 yıl ve üzeri	16	1.62	1.06		
Vicdanlılık	1 yıldan az	42	2.52	1.40	10.561	.032
	1-3 yıl	45	2.42	1.36		
	4-6 yıl	28	2.19	1.33		
	7-9 yıl	19	1.68	.99		
	10 yıl ve üzeri	16	1.37	.84		
Nezaket	1 yıldan az	42	2.57	1.46	14.730	.005
	1-3 yıl	45	2.19	1.29		
	4-6 yıl	28	2.15	1.41		
	7-9 yıl	19	1.78	1.27		
	10 yıl ve üzeri	16	1.18	.75		
Sportmenlik	1 yıldan az	42	2.55	1.30	9.437	.051
	1-3 yıl	45	2.33	1.32		
	4-6 yıl	28	2.33	1.29		
	7-9 yıl	19	1.86	1.22		
	10 yıl ve üzeri	16	1.56	1.04		
Sivil Erdem	1 yıldan az	42	2.54	1.31	13.181	.010
	1-3 yıl	45	2.50	1.36		
	4-6 yıl	28	2.35	1.30		
	7-9 yıl	19	1.68	1.14		
	10 yıl ve üzeri	16	1.45	.92		
Genel Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	1 yıldan az	42	2.51	1.27	12.520	.014
	1-3 yıl	45	2.36	1.23		
	4-6 yıl	28	2.25	1.27		
	7-9 yıl	19	1.76	1.02		
	10 yıl ve üzeri	16	1.46	.89		

Katılımcıların sektördeki deneyimine göre örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri arasında fark olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapmış olduğumuz Kruskal Wallis H testinden elde edilen sonuçlar Tablo 21’de sunulmuştur. Tablodan da görüleceği üzere vicdanlılık, nezaket, sportmenlik ve sivil erdem alt boyutları ile genel olarak örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri açısından gruplar arasında anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0.05$). Yapılan Mann Whitney U test neticesinde vicdanlılık alt boyutundaki farklılığın 7-9 yıllık deneyime sahip olanlar ile 1 yıldan az, 1-3 yıl ve 4-6 yıl deneyime sahip olanlar arasında; 10 yıl ve üzerinde deneyime sahip olanlar ile 1 yıldan az, 1-3 yıl ve 4-6 yıl deneyime sahip olanlar arasında; sivil erdem alt boyutundaki farklılığın 7-9 yıl deneyime sahip olanlar ile 1 yıldan az, 1-3 yıl ve 4-6 yıl deneyime sahip olanlar arasında; 10 yıl ve üzeri deneyime sahip olanlar ile 1 yıldan az, 1-3 yıl ve 4-6 yıl deneyime sahip olanlar arasında; genel örgütsel vatandaşlık davranışındaki farklılığın 7-9 yıl deneyime sahip olanlar ile 1 yıldan az, 1-3 yıl ve 4-6 yıl deneyime sahip olanlar arasında; 10 yıl ve üzeri deneyime sahip olanlar ile 1 yıldan az, 1-3 yıl ve 4-6 yıl deneyime sahip olanlar arasında olduğu tespit edilmiştir. Kurumdaki pozisyon açısından katılımcıların dağılımı incelendiğinde memur, uzman ve yönetici pozisyonundaki katılımcı sayısının az olduğu dikkate alınarak istatistiksel olarak bir karşılaştırma yapılmamıştır.

3.5.6. Korelasyon ve Regresyon Analizleri

3.5.6.1. Korelasyon Analizi Sonuçları

Bu bölümde araştırmanın temelini teşkil eden kurumsal itibar algısı ve alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Tablo 22. Kurumsal İtibar Algısı İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki

		Diğergamlık	Vicdanlılık	Nezaket	Sportmenlik	Sivil Erdem	Genel Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
Kurum Hakkında Bilgi	r	.387**	.328**	.373**	.309**	.405**	.384**
	p	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	n	150	150	150	150	150	150
Yönetim Kalitesi	r	.273**	.220**	.269**	.194*	.245**	.245**
	p	.001	.007	.001	.018	.003	.002
	n	150	150	150	150	150	150
Ürün ve Hizmetler	r	.139	.085	.180*	.084	.103	.099
	p	.091	.301	.028	.309	.210	.227
	n	150	150	150	150	150	150

Tablo 22. Devamı

		Diğergamlık	Vicdanlılık	Nezaket	Sportmenlik	Sivil Erdem	Genel Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
Liderlik	r	-.087	-.087	-.105	-.222**	-.193*	-.175*
	p	.293	.292	.201	.006	.018	.033
	n	150	150	150	150	150	150
Farklılık	r	.189*	.154	.208*	.145	.156	.146
	p	.021	.060	.011	.076	.057	.075
	n	150	150	150	150	150	150
Güvenilirlik	r	.402**	.459**	.468**	.467**	.454**	.462**
	p	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	n	150	150	150	150	150	150
Sosyal Sorumluluk	r	.440**	.473**	.490**	.497**	.444**	.491**
	p	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	n	150	150	150	150	150	150
Genel Kurumsal İtibar Algısı	r	.363**	.338**	.397**	.315**	.339**	.349**
	p	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	n	150	150	150	150	150	150

Kurumsal itibar altısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yapılan Spearman Korelasyon analizinden elde edilen sonuçlar Tablo 22’de sunulmuştur. Buna göre;

Kurumsal itibar algısı alt boyutlarından kurum hakkında bilgi ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından diğergamlık, vicdanlılık, nezaket ve sportmenlik alt boyutları arasında pozitif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki, sivil erdem alt boyutuyla pozitif yönlü orta şiddette ve anlamlı bir ilişki, genel örgütsel vatandaşlık davranışı ile arasında ise pozitif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki vardır.

Kurumsal itibar algısı alt boyutlarından yönetim kalitesi ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından diğergamlık, vicdanlılık, nezaket ve sivil erdem arasında pozitif yönlü ve zayıf, sportmenlik altboyutu arasında çok zayıf, genel örgütsel vatandaşlık davranışı ile zayıf ve anlamlı bir ilişki vardır.

Kurumsal itibar algısı alt boyutlarından ürün ve hizmetler alt boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından nezaket arasında pozitif yönlü, çok zayıf ve anlamlı bir ilişki vardır.

Kurumsal itibar algısı alt boyutlarından liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından sportmenlik arasında negatif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki, sivil erdem ve

genel örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönlü, çok zayıf ve anlamlı bir ilişki vardır.

Kurumsal itibar algısı alt boyutlarından farklılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından diğergamlık ve nezaket arasında pozitif yönlü, çok zayıf ve anlamlı bir ilişki vardır.

Kurumsal itibar algısı alt boyutlarından güvenilirlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları ve genel örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü, orta şiddette ve anlamlı bir ilişki vardır.

Kurumsal itibar algısı alt boyutlarından sosyal sorumluluk ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları ve genel örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü, orta şiddette ve anlamlı bir ilişki vardır.

Genel kurumsal itibar algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışının bütün altboyutları ve genel olarak örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki vardır.

3.5.6.2. Regresyon Analizi Sonuçları

Kurumsal itibar algısı ve boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeni üzerindeki etkisinin açıklanması amacıyla örgütsel vatandaşlık davranışının bağımlı, kurumsal itibar algısı, kurum hakkında bilgi, yönetim kalitesi, liderlik, farklılık, güvenilirlik ve sosyal sorumluluğun bağımsız değişkenler olduğu çoklu regresyon analizi uygulanmıştır.

Tablo 23. Kurumsal İtibar Algısı İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	R2	Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	t	p	F
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI	0.34	Kurum Hakkında Bilgi	-.094	.163	-.574	.567	12.284
		Yönetim Kalitesi	-.239	.189	-1.267	.207	
		Ürün ve Hizmetler	-.246	.173	-1.418	.158	
		Liderlik	-.648	.152	-4.256	.000	
		Farklılık	-.204	.172	-1.191	.236	
		Güvenilirlik	-.044	.248	-.178	.589	
		Sosyal Sorumluluk	-.567	.077	-7.346	.000	
		KURUMSAL İTİBAR ALGISI	2.069	.842	2.458	.015	

Tablo 23 incelendiğinde çoklu regresyon analizi sonuçlarının istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir ($F_{(7, 150)} = 12.284$, $p < 0.001$). Düzeltilmiş R^2 değeri 0.34'tür. Bu sonuç örgütsel vatandaşlık davranışındaki %34 oranındaki varyansın kurumsal itibar, kurum hakkında bilgi, yönetim kalitesi, ürün ve hizmetler, liderlik, farklılık, güvenilirlik ve sosyal sorumluluk tarafından açıklandığını göstermektedir. Fakat Beta katsayıları incelendiğinde bütün bağımsız değişkenler regresyon modeline sokulduğunda örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamada liderlik ($\beta = -.648$, $p < 0.001$) ve kurumsal itibar algısının ($\beta = .842$, $p < 0.05$) anlamlı katkısının olduğu, diğer bağımsız değişkenlerin anlamlı katkısının olmadığı görülmüştür.

3.5.6.3. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Tablo 24. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Altboyutlar	Madde Sayısı	Altboyutlar İçin Cronbach's Alfa	Ölçek Geneli İçin Cronbach's Alfa
Kurumsal İtibar Algısı	Kurum Hakkında Bilgi	4	.775	.894
	Yönetim Kalitesi	4	.726	
	Ürün ve Hizmetler	4	.734	
	Liderlik	4	.729	
	Farklılık	4	.782	
	Güvenilirlik	4	.712	
	Sosyal Sorumluluk	4	.721	
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Diğergamlık	5	.948	.980
	Vicdanlılık	3	.888	
	Nezaket	3	.958	
	Sportmenlik	4	.924	
	Sivil Erdem	4	.952	

Kurumsal itibar algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeklerinin Cronbach Alfa değerlerinin tüm altboyutlar ve ölçeklerin toplamı için kabul edilebilir değer olan 0.60'dan yüksek olduğu, bu nedenle ölçeklerin güvenilir olduğu görülmüştür.

3.5.7. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Araştırmaya 94'ü (%62.7) erkek, 56'sı (%37.3) kadın katılmış, bunların 76'sı (%50.7) evli, 74'ü (%49.3) ise bekardır. Eğitim durumlarına bakıldığında katılımcıların 78'i (%52) lise, 30'u (%20) ortaöğretim, 19'u (%12.7) önlisans, 17'si (%11.3) lisans/lisansüstü, 6'sı da (%4) ilköğretim mezunudur olup tüm katılımcıların yaş ortalaması 28'dir.

Araştırmada katılımcıların, Kurum Hakkında Bilgi, Yönetim Kalitesi, Ürün ve Hizmetler, Liderlik Farklılık, Güvenilirlik ve Sosyal Sorumluluk olmak üzere yedi alt boyutta kurumsal itibar algılarına bakılmıştır.

Genel puanlara göre en yüksek ortalama puanı “liderlik” alt boyutundan (3.23 ± 1.02), en düşük ortalama puanı ise “kurum hakkında bilgi” (2.53 ± 1.07) alt boyutundan elde ettikleri görülmektedir. Diğer bir ifadeyle katılımcıların liderliğe ilişkin algıları diğerlerinden daha olumlu, kurum hakkındaki bilgi düzeyleri ise diğerlerine göre daha düşüktür. Katılımcıların genel olarak kurumsal itibar algılarının ise orta düzeyde olduğu (2.87 ± 0.74) görülmüştür. Bu sonuca göre katılımcıların kurumsal itibar sürecinde liderlik olgusuna daha fazla önem verdikleri görülmüştür.

Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre kurumsal itibar algılarının durumuna bakıldığında cinsiyet değişkenine göre kurumsal itibar algısında en yüksek ortalama puan ile Liderlik, en düşük puan ortalaması ile Kurum Hakkında Bilgi olduğu görülmüştür. Buna göre cinsiyet değişkeninde kurumsal itibar alt boyutlarında Liderlik diğerlerine göre çok daha önemli görülmüştür.

Medeni duruma göre kurumsal itibar algısının karşılaştırılmasında alt boyutlarda bekar olanların evli olanlara göre anlamlı şekilde ($p < 0.05$) daha yüksek ortalamalara sahip olduğu görülmüştür. Bunun da neden olarak bekar çalışanların evli olanlarda göre kurumsal itibar konusunda daha duyarlı davrandıklarını ifade etmek mümkündür.

Eğitim durumuna göre kurumsal itibar algısının karşılaştırılmasında alt boyutlarda eğitim seviyesine göre farklılık olmasında rağmen bu fark anlamlı düzeyde değildir. Buna göre katılımcıların alt boyutlarda eğitim değişkenine göre kurumsal itibar puanları arasında benzerli vardır denilebilir. Başka bir deyişle her katılımcı eğitim seviyesi çok da fark etmeden kurumsal itibar konusunda benzer tutum ve algıya sahiptir. Öte yandan en yüksek ve en düşük ortalama puanlara bakıldığında Kurum Hakkında Bilgi boyutunda en düşük (1.98) ortalama puan ile orta öğretim mezunları, Liderlik boyutunda en yüksek ortalama puan (3.38) ile lise mezunları olduğu görülmektedir.

Yaşa göre kurumsal itibar algısının karşılaştırılmasında 18-29 yaş arasında olanların kurum hakkında bilgi, yönetim kalitesi, ürün ve hizmetler, liderlik, farklılık, güvenilirlik ve genel kurumsal itibar algısının 30-49 yaş arasındakilere göre anlamlı şekilde daha yüksek olduğu görülmüştür. En düşük puan ortalaması 2.05 puan ile Kurum Hakkında Bilgi boyutunda 30-49 yaş aralığında olanlarda, en yüksek puan ortalaması 3.37 puan ile Liderlik boyutunda 18-29 yaş aralığında olanlarda görülmüştür. Buna göre 18-29 yaş aralığındakiler

için Liderlik önemli görülmekte iken 30-49 yaş aralığındakiler için Kurum Hakkında Bilgi görece daha düşük önemdedir.

Aylık gelire göre kurumsal itibar algısının karşılaştırılmasında 2000-2990 TL arasında olanların kurum hakkında bilgi, yönetim kalitesi, ürün ve hizmetler ile genel kurumsal itibar algılarının 2991 TL ve üzerinde aylık gelire sahip olanlardan anlamlı şekilde daha yüksek olduğu görülmüştür. En yüksek puan ortalaması (3,04) 2.000-2.990 TL aylık gelire sahip olanlarda, en düşük puan ortalaması (1,61) 2991 TL ve üzeri gelire sahip olanlarda Kurum Hakkında Bilgi boyutunda görülmüştür.

Sektördeki deneyime göre kurumsal itibar algısının karşılaştırılmasında “kurum hakkında bilgi”, “yönetim kalitesi”, “liderlik”, “güvenilirlik” ve genel kurumsal itibar algısı açısından gruplar arasındaki farkın anlamlı olduğu görülmüştür. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğuna bakıldığında kurum hakkında bilgi alt boyutundaki farklılığın 1 yıldan az deneyimi olanlar ile 4-6 yıl ile 10 yıl ve daha uzun süre deneyimi olanlar arasında, 1-3 yıl deneyimi olanlar ile 4-6 yıl, 7-9 yıl ve 10 yıl ve daha uzun süre deneyimi olanlar arasında olduğu görülmüştür. Yönetim kalitesindeki farklılığın 1 yıldan az deneyimi olanlar ile 4-6 yıl ile 10 yıl ve daha uzun süre deneyimi olanlar arasında, 1-3 yıl deneyimi olanlar ile 7-9 yıl deneyime sahip olanlar arasında olduğu görülmüştür. Liderlik alt boyutundaki farklılığın 1 yıldan az deneyimi olanlar ile 4-6 yıl deneyimi olanlar arasında, 1-3 yıl deneyimi olanlar ile 4-6 yıl deneyimi olanlar arasında olduğu görülmüştür. Güvenilirlik alt boyutundaki farklılığın 1 yıldan az deneyimi olanlar ile 4-6 yıl, 7-9 yıl ve 10 yıl ve üzeri deneyimi olanlar arasında, 1-3 yıl deneyimi olanlar ile 4-6 yıl ve 10 yıl ve üzerinde deneyime sahip olanlar arasında olduğu görülmüştür. Genel kurumsal itibar algısındaki farklılığın 1 yıldan az deneyimi olanlar ile 1-3 yıl, 4-6 yıl, 7-9 yıl ve 10 yıl ve üzerinde deneyime sahip olanlar arasında, 1-3 yıl deneyime sahip olanlar ile 4-6 yıl ve 10 yıl ve üzerinde deneyime sahip olanlar arasında olduğu görülmüştür.

Araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışı Diğergamlık, Vicdanlılık, Nezaket, Sportmenlik ve Sivil Erdem olmak üzere beş boyutta katılımcıların tutum ve algılarına bakılmıştır.

Genel ortalamalara bakıldığında katılımcılardan en yüksek ortalama puanı Sivil Erdem (2.27), en düşük ortalama puanı ise Nezaket (2.13) alt boyutundan almıştır. Katılımcıların genel örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyi ise düşük bulunmuştur.

Cinsiyete Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeyinin Karşılaştırılmasında diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve genel örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin erkeklerden daha yüksek olduğu görülmüştür. En düşük puan ortalaması 2.07

puanla Nezaket boyutundan erkeklerde, 2,41 puanla Sportmenlik ve Sivil Erdem boyutlarında kadınlarda görülmüştür.

Medeni duruma göre örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyinin karşılaştırılmasında alt boyutlarda bekar olanların ve genel örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin evli olanlardan daha yüksek olduğu ancak bunlar arasındaki farkın ise anlamlı olmadığı görülmüştür. Buna göre katılımcıların evli-bekar değişkenine göre benzer bir algı içerisinde oldukları ifade edilebilir.

Eğitim durumuna göre örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyinin karşılaştırılmasında genel olarak örgütsel vatandaşlık davranışı açısından anlamlı fark olduğu görülmüştür. farklılığın ortaöğretim mezunları ile ilköğretim, lise, önlisans ve lisans/lisansüstü mezunları arasında olduğu, ortaöğretim mezunlarının vicdanlılık düzeylerinin anlamlı şekilde daha düşük olduğu; nezaket alt boyutundaki farklılığın ortaöğretim mezunları ile ilköğretim, lise, önlisans ve lisans/lisansüstü mezunları arasında olduğu, ortaöğretim mezunlarının nezaket düzeylerinin anlamlı şekilde düşük olduğu; sportmenlik alt boyutundaki farklılığın ortaöğretim mezunları ile ilköğretim, lise, önlisans ve lisans/lisansüstü mezunları arasında olduğu, ortaöğretim mezunlarının sportmenlik düzeylerinin anlamlı şekilde düşük olduğu; sivil erdem alt boyutundaki farklılığın ortaöğretim mezunları ile ilköğretim, lise, önlisans ve lisans/lisansüstü mezunları arasında olduğu, ortaöğretim mezunlarının sportmenlik düzeylerinin anlamlı şekilde düşük olduğu; genel olarak örgütsel vatandaşlık davranışındaki farklılığın da ortaöğretim mezunları ile ilköğretim, lise, önlisans ve lisans/lisansüstü mezunları arasında olduğu, ortaöğretim mezunlarının sportmenlik düzeylerinin anlamlı şekilde düşük olduğu tespit edilmiştir.

Yaşa göre örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyinin karşılaştırılmasında 18-29 yaş arasında olan katılımcıların vicdanlılık, sivil erdem ve genel olarak örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin 30-49 yaş arasındakilere göre anlamlı şekilde yüksek olduğu görülmüştür.

Sektördeki deneyime göre örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyinin karşılaştırılmasında vicdanlılık, nezaket, sportmenlik ve sivil erdem alt boyutları ile genel olarak örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri açısından gruplar arasında anlamlı fark bulunmaktadır. Alt boyutundaki farklılığın 7-9 yıllık deneyime sahip olanlar ile 1 yıldan az, 1-3 yıl ve 4-6 yıl deneyime sahip olanlar arasında; 10 yıl ve üzerinde deneyime sahip olanlar ile 1 yıldan az, 1-3 yıl ve 4-6 yıl deneyime sahip olanlar arasında; sivil erdem alt boyutundaki farklılığın 7-9 yıl deneyime sahip olanlar ile 1 yıldan az, 1-3 yıl ve 4-6 yıl deneyime sahip olanlar arasında; 10 yıl ve üzeri deneyime sahip olanlar ile 1 yıldan az, 1-3 yıl ve 4-6 yıl

deneyime sahip olanlar arasında; genel örgütsel vatandaşlık davranışındaki farklılığın 7-9 yıl deneyime sahip olanlar ile 1 yıldan az, 1-3 yıl ve 4-6 yıl deneyime sahip olanlar arasında; 10 yıl ve üzeri deneyime sahip olanlar ile 1 yıldan az, 1-3 yıl ve 4-6 yıl deneyime sahip olanlar arasında olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya göre katılımcıların kişisel ve diğer özellikleriyle ilgili faktörlerle örgütsel vatandaşlık davranışları arasında bir ilişki söz konusu değildir. Buna göre örgütsel vatandaşlık davranışı etkileyen faktörler arasında cinsiyet değişkeni etkisiz olarak tespit edilmiştir. Araştırmanın yapıldığı işletmede kadın ve erkek katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışlarının aynı düzlemde olduğu tespit edilmiştir.

Örgütse vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olan başlıca faktörlerin içerisinde eğitim düzeyi olgusu önem arz etmektedir. Buna göre araştırmanın yapıldığı işletmedeki çalışanların eğitim seviyeleri yükseldikçe örgütsel vatandaşlık davranışlarının da arttığı tespit edilmiştir. Bunun da nedeni olarak eğitim seviyesinin arttıkça yapılan işe dair kavrayış ve algılamaların da niteliği artmakta ve örgütsel bağlılık güçlenmektedir denilebilir.

Araştırmanın diğer değişkeni olan kurumsal itibar algısı çalışanlar için önem arz etmektedir. İşletme hakkında gelişen itibar algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında paralellik söz konusudur. Dolayısı ile kurumsal itibar ne kadar yüksek ise örgütsel vatandaşlık davranışı da o kadar yüksek olmaktadır. Buna göre çalışanların kurumsal itibardan ileri gelen örgütsel bağlılıklarının sürdürülebilir olması için işletmenin iç ve dış paydaşlar nezdinde etkili bir itibar yönetimi gerçekleştirmesi gerektiği ileri sürülebilir.

SONUÇ

İtibar, bireyler veya gruplar tarafından bir kuruluşun güvenilirliği, sorumlulukları ve yetenekleri hakkında ortaya konulan yargıların toplamıdır. Kurumsal itibar, bir firma, kurum veya kuruluşu hakkında iç veya dış çevre tarafından geliştirilen olumlu ve olumsuz algılarının toplamıdır. Genel olarak kurumsal itibar, kar amacı güden veya gütmeyen bir kurum hakkında paydaşlarının zihinlerinde oluşan saygın, güvenilir, değerli olma vb. gibi algıların zaman içerisinde oluşmuş bütünsel yargılardan meydana gelmektedir. Örneğin en güvenilir kurum, en başarılı kurum gibi sınıflamalarla kurumsal itibar endeksleri mevcuttur. Ticari anlamda işletmecilik alanında kurumsal itibarı geliştiren başlıca unsurlar olarak paydaşlar nezdinde, beklenen çıktıların ortaya konulabilme başarısı, toplumsal saygınlık kazandırıcı etkinlikler, insana ve emeğe değer veren uygulamalar, güvenilirlik gibi olgular sayılabilir. Bunlar bütünleşik olarak bir araya geldiğinde ve istikrarlı bir şekilde uzun zaman sürdürüldüğünde ise paydaşların kurumsal itibar algısı oluşabilmektedir. Diğer yandan kurumsal itibar soyut bir durum olmakla birlikte varlığı halinde işletmeye başkaları tarafından taklit edilmesi zor olan özel bir değer katmaktadır.

Bir örgütün yalnızca yatırım yaparak üst düzeyde bir kar elde etmesi beklenemez, örgüt içinde bulunduğu toplumun değerlerine ve ihtiyaçlarına azami seviyede dikkat etmelidir. Faaliyet gösterdiği alanda öncelikle toplum çıkarlarını gözetmeyen bir örgütün, finansal açıdan ne kadar güçlü olursa olsun, uzun vadede toplumun gözünde iyi bir itibara sahip olması imkânsızdır.

Örgütler, işletme yapısının eskiyip bozulması, yönetimin eksikliği, birden aşırı büyüme gibi nedenlerle kriz tehlikesiyle karşı karşıyadırlar (Kazancı, 2006: 310). Yaşanması için bunlar gibi birçok farklı neden olan krizin ortaya çıkma sebeplerinden biri olan itibarın sarsılması, beklenmeyen bir zamanda meydana geldiyse ve çözüm için yeterli süre yoksa itibarın geri kazanılması kolay olmayacaktır.

Kurumsal itibar duygusal cazibe, ürün ve hizmetler, vizyon ve liderlik, çalışma ortamı, finansal performans ve sosyal sorumluluk olmak üzere altı boyuttan oluşmakta olup bunların bir araya getirilerek örgütün amaçlarına göre harekete geçirilmesi yani kurumsal itibarın yönetilmesi gerekmektedir. Diğer yandan bir çalışanın kamu tarafından tanınmayan işletmesinden gurur duyması mümkün olsa da itibarlı bir işletmede çalışan işgörenlerin çalıştığı kurumla gurur duyması daha kolay gerçekleşebilecek bir durumdur. Çalıştıkları ortamdan hoşnut olmayan işgörenler de işverenlere karşı güvensizlik ve iş değiştirme isteği ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle kurumsal itibar hem içeriye hem de dışarıya yönelik olarak

yönetilmelidir. Bu durumu Charles Fombrun (1997) kurumsal itibarı iki boyutta konumlamaktadır. Birinci boyutta kurumsal itibarın iç ve dış noktalarını karşılaştırırken ikinci boyut ise itibarın kurulmasına katkıda bulunan iç ve dış faktörlerden söz etmektedir. İç faktörler, kurum içi sosyal paydaşları etkileyen faktörlerdir. Görünmeyen iç faktörler kurum değerlerini ve kültürünü içerir. Görülebilir iç faktörler, kurum öz kimliğini veya ana amacını ve algılanan dış kimliğini içerir. İmaj, bir kurumun itibarı oluşturan dış elementleri ile katkıda bulunan görünemeyen bileşenidir. İtibar ise bahsedilen tüm bu iç ve dış faktörlerin etkileşiminden doğan görünen dış sonucudur denilebilir.

Kurumsal itibar, işletmelerin uygulama, yönetim ve toplum yönelik tutumlarına göre şekillenen bir durum olduğundan, iletişim kanallarındaki aşamalarda özellikle de halkla ilişkiler süreçlerinden etkilenmektedir. Örneğin itibar bakımından oldukça iyi durumda olmasına rağmen bunu halkla ilişkiler sürecinde paydaşlarına yeterince yansıtamayan bir kurum için arzu edilen bir itibar algısı oluşamayabilir. İtibar algısının oluşturulabilmesi ve sürdürülebilmesi için ise kurumsal itibarın unsurlarından olan kurumsal kimlik, kurumsal imaj, kurumsal örgüt kültürü ve iklimi, kurumsal dizayn ve kurumsal sosyal sorumluluk süreçlerinin bütünleşik olarak organize edilmesi gerekmektedir. Kurumsal itibar yönetimi ise öz olarak, işletmedeki mevcut durumun itibara dönüştürülmesi amacıyla paydaşlara yönelik bir iletişim kanalı açılması çabalarıdır denilebilir. İşletmenin amaçları, faaliyetleri ve uygulamaları ile toplumsal beklentiler ve anlayışlar arasında uyum ve benzerlik söz konusu ise bunun etkili iletişim stratejileri ile yansıtılabilmesi gerekmektedir. Bu süreçte işletmenin mevcut durumu bir mesaj kaynağı, verilen mesajın kodu işletmede itibara değer unsurların bulunduğu, hedef toplumun kendisi ve geri dönüş de itibar olarak şeklinde değerlendirilebilir.

Kurumsal itibarın oluşturulmasında ve yönetilmesinde içeriden dışarıya doğru ve daha sonra dışarıdan içeriye doğru paydaşların durumu stratejik öneme sahiptir. Çünkü bir kurumun paydaşları, temas ettikleri kurumun eylemlerinden herhangi bir şekilde maddi/manevi fayda veya zarara muhatap kişilerden (gerçek/tüzel, sosyali grup vs.) oluşmaktadır. Kurumsal itibara yön veren kurum paydaşları çalışanlar, tedarikçiler, yönetim, sahipler/hissedarlar, yerel topluluklar, rakipler, finansal piyasalar, uluslararası topluluk, baskı grupları, ulusal toplum, yerel/ulusal idare, medya, sivil örgütler, yasalar vb. şeklinde sıralanabilir. Bundan dolayı güçlü itibar oluşturulmasında 360 derecelik bir döngüde güvenilirlik, inanılabilirlik, kredibilite ve sorumluluk dörtlüsünün birlikte yönetilmesi gerekmektedir.

Kurumsal itibarın yönetilmesi, işletme için sağlam bir kurumsal imajın oluşturulması ve bu imaj ile elde edilen taktir ve beğeni gücünün sürdürebilmesidir denilebilir. İtibar yönetimi, bir şirketin ününü, artan hissedar desteği, gelişen iş performansı ve şirketin işletme amaçlarıyla bağlama kabiliyetidir. Başka bir açıdan itibar yönetimi artan hissedar desteği, gelişen iş performansı ve işletmenin amaçlarını bir şirketin itibarına bağlama yeteneğidir. Bu durum işletmeye araştırma, strateji, program geliştirme ve yürütme yoluyla müşterilerin ününü oluşturma, koruma ve savunma imkânını vermektedir.

Olumlu kurumsal itibara sahip olmanın öneminin anlaşılmasıyla, işletmeler marka ve ürün tanıtımı için yaptıkları harcamalara, olumlu itibar oluşturma çalışmalarını da eklemişlerdir. Artık işletmelerin birçoğu ürün reklamı kadar itibar kazanma ve geliştirme çalışmalarına da yer vermektedirler. Olumlu itibar kazanma çalışmaları var olan itibarın ve bu itibarın nasıl oluştuğunun tespiti ile başlayıp, arzulanan itibarın tespiti ile devam etmektedir. Olumlu itibar oluşturma sürecindeki son adım ise var olan itibardan arzulanan itibara geçiş sürecidir. Bu kapsamda mevcut itibarın tespiti, hedeflenen itibarın tespiti, geçiş planının yürütülmesi, itibarın sürdürülmesi ve itibarın korunması olmak üzere dört aşamalı bir sürecin izlenmesi mümkündür.

Kurumsal itibarın etkileşimde olduğu önemli kavramlardan biri olan örgütsel vatandaşlık davranışı ise doğrudan olmayan ya da resmi ödül sistemince açık olarak anlaşılmayan ve bir bütün olarak örgütün etkinliğini artıran, isteğe bağlı bireysel davranıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel olarak ödül sisteminde doğrudan ve tam olarak dikkate alınmayan, fakat bir bütün olarak organizasyonun fonksiyonlarını verimli bir biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı (isteğe bağlı) birey davranışdır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili araştırmalarda kullanılan ölçekler, birbirinden çok farklı önermeler içermektedir. Bu önermelere göre belirlenen örgütsel vatandaşlık davranışları boyutlarının farklı şekillerde ifade edildiği görülmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının kavramsal yapısı göz önünde bulundurularak bu boyutların belirlenmesi mümkün olabileceği gibi, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi incelenen kavram/kavramlar açısından da boyutlar farklılık gösterebilmektedir. Kavramsallaşma süreci açısından bakıldığında çalışmalar belli bir yetkinliğe ulaştıkça, kullanılan ölçekler ve önermeler ile boyutların belirginleştiği söylenebilmektedir. Organ (1988), örgütsel vatandaşlık davranışını beş temel boyutta tanımlamıştır. Bu boyutlar araştırmacılar tarafından uzun yıllar boyunca benimsenmiş ve genel kabul görmüştür. Bunlar; özgecilik, nezaket, vicdanlılık, sivil erdem ve centilmenliktir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasına temel oluşturan faktörleri dört kategoride ele alırsak bunlar; çalışanın özellikleri, işin özellikleri, örgütün özellikleri ve liderin özellikleridir. Bunlarla birlikte örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt yaşamını etkili olması çeşitli nedenlere dayandırılmaktadır. Bunlardan ilki; çalışanların vatandaşlık davranışlarının örgüt içindeki yardımlaşma eğilimini arttırması, ikincisi de çalışanların sorumluluk duygularını geliştirmesi, üçüncüsü ise; çalışanların pozitif tutumları ile ilgilidir. Örgütsel vatandaşlık davranışının uygulamadaki önemi örgütün uyumu, yenilikçiliği, kaynak transferi konusunda etkililiği ve etkinliği, mevcut kaynakların etkin kullanımı, örgütün problem çözme, zamanlama başarısı, çalışma gruplarında verimliliğinden kaynaklanmaktadır. Örgütsel etkililiğin artmasında önemli bir rolü olan örgütsel vatandaşlık davranışı, ekonomi, sağlık, eğitim, insan kaynakları yönetimi gibi alanlarda farklı açılardan inceleme konusu olmuştur.

Çalışma kapsamında elde edilen bilgi kazanımlar ile yapılan araştırmadan yola çıkarak şu önerileri sıralamak mümkündür;

Kurumsal itibar kavramının örgüt ve işgörenler bakımından olumlu sonuçları olduğu ilk tespitler arasında yer almaktadır. Ancak kurumsal itibar olgusu tek başına anlamlı bir sonuç ortaya koymamaktadır. Çünkü işgörenleri örgütsel vatandaşlık davranışına yönelten demografik faktörlerin de ayrıca değerlendirilmesi gerekmektedir. İşletmede çalışanların tutumlarının tespit edilebilmesi amacıyla iş dışında sosyalleşmeye yönelik etkinliklerin gerçekleştirilmesi itibar olgusunun çalışanlar nezdinde güçlenmesine yardımcı olabilecektir.

Kurumsal itibarla örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki temel ilişki işgörenlerin algı, beklenti, tutum ve duygularından etkilenererek şekillenmektedir. Bundan dolayı iç çevrede saygı, prestij, sorumluluk, katılım vb. gibi güdüleme unsurları finansal güdüleme araçları ile birlikte ve uyumlu bir şekilde yönetilmelidir. Dış çevrede ise işletmenin sosyal sorumluluk projeleri, sponsorluk gibi hayır işlerinde yer alması önerilebilir. Ancak özellikle dış çevrede gerçekleştirilecek itibar çalışmalarının etkili halkla ilişkiler araçlarıyla topluma ve kamuoyuna duyurulması gerekmektedir. Zira duyurulamamış bir etkinliğin itibar oluşturması beklenmemelidir. Dolayısı ile itibarın sağlanmasında içeriden dışarıya doğru bir süreç silsilesi söz konusu olup bunların uyumlaştırılması gerekmektedir. Bu de etkili bir itibar yönetimi mümkün olabilecektir.

Araştırma kapsamında katılımcıların işyerlerinin itibarı hakkındaki düşüncelerinin merkezinde verilen sözlerin tutulması ve dürüstlüğü ön planda olduğu görülmüştür. Bundan dolayı kurumsal itibarın inşa edilmesinde ve sürecin etkili yönetilebilmesinde iç

çevrenin düşünleri önemlidir. Bu öneme istinaden işletmelerin kurumsal itibar yolundaki öncelikleri işgörenleri olmalıdır.

Kurumsal itibar konusunda işletmelerin izlemesi gereken üç temel aşamada sürdürülebilir etkinliği gerçekleştirmesi gerekmektedir. Birinci mevcut durumun ne olduğudur. Bu konuda işletme içinde danışma grupları ve işgörenlerin katılımları ile tespitler yapılmalıdır. İkinci hedeflenen itibar olgusunun nelerden oluşacağının tespit edilmesidir. Bu konuda ihtiyaç duyulan itibarın öncelikleri ulaşılabilir nitelikte olmak üzere sıralanmalıdır. Örneğin çözüm ortaklarıyla ilişkiler, müşteri sadakati geliştirme, prestij sağlama, nitelikli işgören çekme, mevcut işgöreni işletmede tutuma vb.

Kurumsal itibarın işletmeler açısından pek çok olumlu sonucu olduğu bilinmekle birlikte bu konuda gerçekleştirilecek faaliyetlerde; imaj, kimlik, iklim vb. gibi kavramların her birinin iyi tanımlanması gerekmektedir. Örneğin, kurumsal imaj, bir işletmenin markasına ya da işletmenin adını ve kimliğini kısaca gösteren marka ile alakalı bir kavramdır. Bundan dolayı imaj bir işletmenin hangi noktada bulunduğunu ifade ederken, itibar piyasa alanında işletmenin ne şekilde davranış sergilediğini ifade etmektedir. Görüldüğü birbiri ile yakın anlamlı hatta bazen birbiri yerine kullanılan kavramların kendine has anlamı, özelliği ve içeriği bulunduğu kavramların doğru tanımlanması gerekmektedir.

Kurumsal itibarın pek çok çıktısı söz konusu olup bunların en önemlilerinden birisi işgörenlerin örgütsel vatandaşlık tutumuna olan etkileridir. Bir işletmenin iç çevresinde itibarı zayıf ise dış çevrede elde edeceği itibarın kalıcı olması mümkün gözükmemektedir. Örneğin ses getiren sosyal sorumluluk projelerinde aktif rol alan, sponsorluklar yapan ve kamuoyuna etkin bir şekilde duyuran işletmenin itibarının yükselmesi mümkündür ancak sunidir. Çünkü günümüzde bilgi oldukça kolay ve hızlı bir şekilde yayılabildiğinden, eğer iç çevrede itibar zayıf veya yoksa bu durum kamuoyunca duyabilecek ve itibarın sarsılmasına yol açabilecektir. Kurumsal itibar konusundan işletmelerin, bu kavramın taşıdığı stratejik önemi kavraması gerekmektedir.

Kurumsal itibarın kaynaklık teşkil ettiği hususlardan en önemlileri arasında örgütsel vatandaşlık davranışı gelmektedir. Bir işletmenin en değerli varlıkların arasında işgörenleri yer almakta olup günümüzde insan kaynağı ile rekabet stratejisi fark yaratmak ve öne geçmekte oldukça önem arz etmektedir. Bu durumunun gerçekleştirilebilmesi için ise işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri gerekmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumunda ise pek çok faktörden bahsedilmekle birlikte itibar bunlar arasında önemli bir yerdedir. Zira itibar konusunda inancı zayıf olan bir işgörenin

örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirmesi mümkün olmayabilir ve işgören arkadaşına yardım, centilmenlik, diğergamlık vb. tutumlar gösteremeyebilir. Örneğin işi ilgili bir konuda kendi iş tanımı dışında işletmesi için çözüm üretme, çözüme yönelik girişimde bulunma, diğerlerine yardım etme gibi davranışlarının temel itici faktörü, işletmenin itibarından ileri gelen vatandaşlık davranışlarıdır.

Araştırma kapsamında görüldüğü üzere eğitim seviyesi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında paralellik söz konusudur. Ters açıdan bakıldığında eğitim seviyesi düştükçe örgütsel vatandaşlık davranışı da düşmektedir. Bu nedenle işletmelerin insan kaynakları politikalarında eğitim faktörüne dikkat edilmesi gerekmektedir. Diğer yandan işletme içerisinde yapılan iş başta olmak üzere ne yapıldığı, nasıl yapıldığı, amaçların neler olduğu vb. gibi konularda tüm çalışanların zaman zaman eğitim ve bilgilendirme toplantıları ile aydınlatılmasında fayda vardır. Bu şekilde işgören kendisine verilen değerden dolayı itibar algısı geliştirebilecek ve devamında da örgütsel vatandaşlık davranışlarını pekiştirebilecektir.

Araştırma kapsamında örgütsel vatandaşlık tutumundaki olumlu gelişmenin temel kaynağının kurumsal itibarla yakın ilişkili olduğu ileri sürmek mümkündür. Kurumsal itibar çabalarında başarılı olabilmek için ise etkin bir kurumsal itibar yönetimi anlayışı geliştirilmelidir. Son olarak da kurumsal itibar, kurumsal kimlik, kurumsal imaj ve kurumsal kimlik kavramları arasındaki farklılıklar, bağlantılar ve ilişkiler incelenirken bu kavramların öncelikle işletme/organizasyon içerisinden çevreye doğru yayıldığıнын farkında olunması gerekmektedir.

KAYNAKLAR

- Acar, Z. (2006). “Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi İle Kişisel ve Örgütsel Etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 1-14.
- Akbaş, T. T. (2011). “Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(1), 55-81.
- Akgöz, E. ve Solmaz B. (2010). “Turizm İşletmelerinde İtibar Yönetimi”, *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(19), 23-41.
- Akmaz, A. (2016). *Psikolojik Kontrat İle Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven İlişkisi: Mersin İlindeki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Aksoy, R. ve Bayramoğlu, V. (2008). “Sağlık İşletmeleri İçin Kurumsal İmajın Temel Belirleyicileri: Tüketici Değerlemeleri”, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (7), 86-96.
- Aktan, C. C. ve İstiklal, V. (2007). *Çok Uluslu Şirketler ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk*, İGİAD Yayınları, İstanbul.
- Alnıaçık E. ve Alnıaçık, Ü. (2009). *Kurumsal İtibar ve Bölgesel Kalkınmadaki Önemi*, Balıkesir Üniversitesi Burhaniye MYO Bölgesel Kalkınma Kongresi, Balıkesir.
- Alpaslan, A. (2012). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Firma Performansı Arasındaki İlişki: Türk Sermaye Piyasası Üzerine Bir İnceleme*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Argüden Y. (2003). *İtibar Yönetimi*, Arge Danışmanlık Yayınları, İstanbul.
- Aydınalp, G. I. (2013). *Halka İlişkiler Ekseninde Kurumsal Sosyal Sorumluluk*, Nobel Yayın, Ankara.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Baybora, D. (2011). “Kurumsal İtibar ve Çalışanlar”, *Kurumsal İtibar ve Paradigmalar*, (Ed. N. Şakar). İçinde ss. 101-125, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Baygöl Özpınar, Ş. B. (2008). *Kurumsal İtibarın Ölçümü: Türkiye’ye Yönelik Ölçek Geliştirme Çalışması*, (Basılmamış Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Bennet, R. and Kottasz, R. (2000). “Practitioner Perceptions of Corporate Reputation: An Empirical Investigation”. *Journal of Corporate Communications*, 5(4), 224-235.
- Bromley, D. B. (2001). “Relationships between personal and corporate reputation”, *European Journal of Marketing*, 35(3-4), 316-334.
- Bromley, D. B. (2001). “Relationships between personal and corporate reputation”, *European Journal of Marketing*, 35(3-4), 316-334.

- Çekmecelioğlu H. ve Güler D. (2013). “Çalışanların İş tutum ve Davranışlarının Kurumsal İtibar Üzerindeki Etkileri”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(47), 125-139.
- Çekmecelioğlu, G. ve Keleş, H., Ö. (2009). “Örgüt İklimi, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Bir Araştırma”, (Editör: Ömer Torlak). *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, İçinde: 590-596, 21-23 Mayıs. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Yayınları.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2006). “Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 20(2), 295-310.
- Çelik, M. ve Çıra, A. (2013). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Yükünün Aracılık Rolü”, *Ege Akademik Bakış*, 13(1), 11-20.
- Çetin, F. (2011). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü*, (Basılmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çetin, F. ve Fıkrıkoca, A. (2007). “Rol Ötesi Olumlu Davranışlar Kişisel ve Tutumsal Faktörlerle Öngörülebilir Mi?”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(4), 41-66.
- Çiftçiöğlu, B. A. (2009). *Kurumsal İtibar Yönetimi*, Dora Yayıncılık, Bursa.
- Davies, G., Chun R., Da Silva V. ve Roper S. (2003). *İtibar Paradigması, İtibar Yönetimi*, Der. Argüden Yılmaz, Arge Danışmanlık Yayınları, İstanbul.
- Dayanç-Kıyat, G. B. (2012). *Kurumsal İtibar Katsayısı ve Marka Sadakati İlişkisi: Telekomünikasyon Sektöründe Faaliyet Gösteren Kurumlar Üzerine Bir Araştırma*, (Basılmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demirel, Y., Seçkin, Z. ve Özçınar, M. F. (2011). “Örgütsel İletişim İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2), 33- 48.
- Dilek, H. (2015). *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*, Doktora Tezi T.C. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Doğan, B. (2007). *Örgüt Kültürü*, Beta Basım A.Ş. İstanbul.
- Doğan, H. ve Engin Ü. (2009). “Farklı Meslek Gruplarındaki Çalışanların Örgüt İklimi Algılamaları ve Alanya Başkent Hastanesi’nde Bir Araştırma”, *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11(2), 41-58.
- Dörtok, A. (2004). *Kurumsal İtibarınızdan Kaç Sıfır Atabilirsiniz?*, Rota Yayınları, İstanbul.
- Ergenç, E. (2010). *Kurumsal İtibar Yönetiminde Liderliğin Rolü Üzerine Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Erken, B. (2010). *Çalışma Ahlakının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Bilecik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bilecik.
- Eroğlu, K. (2011). “Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11(1), 121 -136.
- Esener, B. (2006). *Kurum Kimliği ve İmajının Tüketici Davranışları Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eyüboğlu, E. (2008). *Kurumsal Kimlik Tanıtımını Etkileyen Faktörler: Türkiye’nin İlk 500 Kurumuna Yönelik Bir Alan Araştırması*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Fombrun, C. (1997). *The Reputational Landscape*, *Corporate Reputation Review*, 1, 5-13.
- Geçer, H. (2008). *Bir Üniversite Hastanesindeki Hemşirelerin Örgütsel Vatandaşlık Davranış Düzeylerinin Belirlenmesi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Geçikli, F., Erciş, M. S. ve Okumuş, M. (2016). Kurumsal İtibarın Bileşenleri ve Parametreleri Üzerine Deneysel Bir Çalışma: Türkiye’nin Öncü Kurumlarından Biri, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20(4), 1549-1562.
- Gençoğlu, Ü. G. ve Erdoğan, C. (2008). “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kapsamında Finansal Olmayan Raporlama”, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 39, 33-42.
- George, J. M., Brief, A. P. (1992). “Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of The Mood At Work-Organizational Spontaneity Relationship”, *Psychological Bulletin*, 112 (2), 310-329.
- Gizir, S. (2003), “Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntemsel Yaklaşımlar”, *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 35, 374-397.
- Görmüş, A. Ş. (2009). “Entelektüel Sermaye ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 11(1), 57-75.
- Gray, E. R. and Balmer, J. M. (1998). “Managing Corporate Image and Corporate Reputation”, *Long Range Planning*, 31(5), 695-702.
- Gülsünler, M. E. (2005). “Kurum Kimliği Süreci ve İşleyişi Üzerine Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi*, 8(1-2), 281-294.
- Gürbüz, S. (2006). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48-75.
- Gürbüz, S. vd., (2014). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Türkiye’de Yapılan Araştırmalar Üzerinden Bir Meta Analizi”, *İş ve İnsan Dergisi*, 1(1), 3-20.

- Güzeltik, E. (1999). *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Güzeltik-Ural, E. (2005). *Stratejik Halkla İlişkiler Uygulamaları*, Birsan Yayınevi, İstanbul.
- İşbaşı, J. (2000). *Çalışanın Yöneticilere Duydukları Güvenin Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- İşbaşı, Ö.J. (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Kadıbeşegil, S. (2006). *İtibar Yönetimi*, İstanbul: MediaCat
- Kadıbeşegil, S. (2012). *İtibar yönetimi* (6. Baskı). İstanbul: MediaCat.
- Kalafatoğlu, Y. (2010). *Elektronik Ortamda İtibar Yönetimi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaplan, İ. (2011). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi; Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama*, (Basılmamış Doktora Tezi), T.C. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Karaaslan, A., Özler, D. E. ve Kulaklıoğlu, A. S. (2009). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 11(2), 135-160.
- Karabey, C. N. (2005). *Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Karadağ, E. ve Mutaftçılar, I. (2009). “Prososyal Davranış Ekseninde Özgecilik Üzerine Teorik Bir Çözümleme”, *Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 8,41-70.
- Karaköse, T. (2006). *Eğitim Örgütlerindeki İç ve Dış Paydaşların Kurumsal İtibara İlişkin Algılamaları*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Karaköse, T. (2007). *Kurumların DNA'sı İtibar ve Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Karali, H. (2013). *Kurumsal İtibar ile Çalışanların Örgüte Bağlılıkları Arasındaki İlişki Ve Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karatepe, S. (2008). “İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(23), 77-97.

- Keskin, S. (2005). “Öğretmenlerde Çalışma Değerleri ve Örgütsel Vatandaşlık”, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Korkmaz, Ö. (2013). *Süleyman Demirel Üniversitesi Ziraat Fakültesi’nde Kimlik ve Kurumsal İmaj Oluşturma Süreci*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi, Güzel Sanatlar Enstitüsü, Isparta.
- Kotler, P. (2000), *Pazarlama Yönetimi*, 10. Baskı, (Çev.: N. Muallimoğlu), Beta Basım-Yayım, İstanbul.
- Köse, S. vd., (2003). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 20, 1-19.
- Okay, A. ve Okay, A. (2005). *Halkla İlişkiler, Kavram, Strateji ve Uygulamaları*, Der Yayınları, İstanbul.
- Özdevecioğlu, M. (2003). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 117-135.
- Özkalp, E. (1999). *Örgütlerde Kültürel Sorunlar ve Örgüt Kültürünün Korunması ve Geliştirilmesi*, Der Yayınları, İstanbul.
- Özler-Ergun D. ve Ünver, E. (2012). “Psikolojik Sözleşmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 17(2), 325-351.
- Peltekoğlu, F. (2001). *Halkla İlişkiler Nedir?*, 5. Baskı, Beta Basım-Yayım, İstanbul.
- Podsakoff, P. M., “MacKenzie, Scott B., Paine, Julie B., ve Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research”, *Journal of Management*, Vol. 26. No.3, pp.513-563.
- Pusak, S. (2014). *Türkiye’de kurumsal Sosyal Sorumluluk Üzerine Bir Araştırma; Şirketlerin Periyodik Yayınlanan Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporlarının İçerik Analizi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2012). *Örgütsel Davranış*, (Çev., İ. Erdem), Nobel Yayın, Ankara.
- Roberts, P. W. and Dowling, G. R. (2002). “Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance”, *Strategie Management Journal*, 23, 1077-1093.
- Sakman, N. F. (2003). *Kurumsal İtibarın Önemi ve Değişkenleri İncelemesi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Saylı, H. ve Uğurlu, Ö. Y. (2007). “Kurumsal İtibar ve Yönetmelik İlişkisinin Analizine Yönelik Bir Değerlendirme”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12, 75-96.
- Sezgin, F. (2005). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar”, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25, 317-339.
- Smaiziene I. ve Jucevicius R. (2009). “Corporate Reputation: Multidisciplinary Richness and Search for a Relevant Definition”, *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 2, 91-100.
- Süceddinov, Ş. (2008). *Kurumsal Kimlik, Kurumsal İmaj Oluşturma Süreci Ve Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), T. C. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şengül, E. (2004). *Kurumsal İtibar Yönetimi ve Türkiye’de Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tükeltürk Ş. A., Perçin, N. Ş. ve Güzel, B. (2012). “Psikolojik Kontrat İhlal Algısı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 10(20), 93-110.
- Türker, H. (2005). *İtibar Yönetimi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Ural, E. G. (2006). *Stratejik Halkla İlişkiler Uygulamaları*, Birsan Yayınevi, İstanbul.
- Yereli, A. N. ve Gerşil, G. (2005). “Entelektüel Sermayeyi Ölçme ve Raporlama Yöntemleri”, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 12(2), 17-29.
- Yılmaz, A. (2012). *Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki Analizi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yirmibeş, S. (2010). *Kurumsal İtibar Yönetimi ve Kamuya Bağlı Bir Kurumda Kurumsal İtibarın Ölçülmesi Üzerine Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yolcu, H. (2016). “Örgüt Kültürü ve İlişkili Olduğu Örgütsel Sonuçlar: Kuramsal Bir Çalışma”, *Journal of Human Sciences*, 13(3), 4501-4519.
- Yüceler, A. (2009). *Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: OSTİM İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.



EKLER

Sayın Katılımcı,

Bu anket, yüksek lisans tezinde kullanılmak amacıyla geliştirilmiştir. Anketlere vereceğiniz cevaplar kesinlikle gizli tutulacak ve sadece bilimsel amaçla kullanılacaktır. Sorulara vereceğiniz cevaplar ne kadar objektif olursa araştırma sonucu da o ölçüde doğru olacaktır. Göstereceğiniz ilgiden ve yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

DANIŞMAN

ÖĞRENCİ

1. BÖLÜM (DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER)

- 1- Cinsiyetiniz? ☐ Kadın ☐ Erkek
- 2- Medeni durumunuz? ☐ Evli ☐ Bekâr
- 3- Yaşınız....
- 4- Öğrenim durumunuz? (Aldığınız son diploma)
- ☐ İlköğretim ☐ Ortaöğretim ☐ Lise ☐ Önlisans
- ☐ Lisans ☐ Yüksek lisans ☐ Doktora
- 5- Yaşınız?
- ☐ 18 – 29 ☐ 30 – 49 ☐ 50 – 65 ☐ 66 ve üstü
- 6- Aylık gelir durumunuz (net)?
- ☐ 2000 - 2990 TL arası ☐ 2991 - 3500 TL arası ☐ 3501- 4000 TL arası ☐ 4001 TL ve üzeri
- 7- Sektördeki deneyiminiz?
- ☐ 1 yıldan az ☐ 1-3 yıl ☐ 4-6 yıl ☐ 7-9 yıl
- ☐ 10-12 yıl ☐ 13-15 yıl ☐ 15 yıl ve üzeri
- 8- Kurumdaki pozisyonunuz?
- ☐ İşçi ☐ Memur/İdari ☐ Uzman ☐ Orta Düzey Yönetici
- ☐ Üst Düzey Yönetici

2. BÖLÜM KURUMSAL İTİBAR ÖLÇEĞİ

Çalıştığınız işyeri ile ilgili ifadelere ne düzeyde katılmaktasınız? Lütfen uygun kutucuğu işaretleyiniz.		Kesinlikle Katılıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Şirketin ürün ve hizmetlerini biliyorum.					
2	Son zamanlarda şirketle ilgili hiçbir şey görmedim ve duymadım.					
3	Şirketin finansal (mali) performansı hakkında çok şey biliyorum.					
4	Bu şirket için çalışan çok insan tanıyorum.					
5	Bu şirket iyi yönetiliyor.					
6	Bu şirket son derece yetenekli çalışanlara sahiptir.					
7	Bu şirket genel olarak yetersiz ve verimsizdir.					
8	Bu şirket zeki ve yetenekli yöneticiler tarafından yönetilmektedir.					
9	Bu şirket yüksek kalitede ürün ve hizmetler sunmaktadır.					
10	Şirket yenilikçidir.					
11	Bu şirketin ürün ve hizmetleri adaletsiz bir şekilde ücretlendiriliyor.					
12	Bu şirket müşterilere üstün değer sağlamaktadır.					
13	Bu şirket dikkat çekici boyutta kaynaklara sahiptir.					
14	Bu şirket çok güçlüdür.					
15	Bu şirket endüstride liderdir.					
16	Bu şirket bana göre çok zayıf bir şirket olarak görünüyor.					
17	Bu şirket diğer şirketlere göre gerçekten benzersiz şeyler sunmamaktadır.					
18	Bu şirketin kendine özgü, ayırt edici yöntemleri bulunmaktadır.					
19	Bu şirketi gerçekten tanıyorum.					
20	Bu şirket hakkında olumlu duygulara sahibim.					
21	Bu şirketin açıklamalarına genellikle inanırım.					
22	Tecrübelerime göre bu şirket hiçbir zaman verdiği sözleri tutmaz.					
23	Burası güvenebileceğim bir şirkettir.					
24	Bu şirket halkla kurduğu iletişimde güvenilir ve dürüsttür.					
25	Bu şirket çalışanlarına gerçekten önem veren bir kurumdur.					
26	Bu şirket faaliyet gösterdiği topluluklara çok katkıda bulunmaktadır.					
27	Bu şirket çevreye karşı sorumlu bir kurumdur.					
28	Bu şirket müşteri ve çalışanlarının güvenliğine çok önem vermemektedir.					

3. BÖLÜM ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ

Çalıştığınız işyeri ile ilgili ifadelere ne düzeyde katılmaktasınız? Lütfen uygun kutucuğu işaretleyiniz.		Kesinlikle Katılıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım					
2	Aşırı iş yükü ile uğraşan bir şirket çalışanına yardım ederim					
3	Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum					
4	İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam					
5	İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım					
6	Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm					
7	Şirketim için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim					
8	Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam					
9	Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm					
10	Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım					
11	Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim					
12	Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam					
13	Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım					
14	Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam					
15	Şirket içinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktif rol alırım					
16	Üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum					
17	Şirketin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım					
18	Şirket yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum					
19	Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım					