

T. C.
YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**KURUM İTİBARININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL
BAĞLILIĞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: VAN EĞİTİM VE
ARAŞTIRMA HASTANESİNDE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Fuat KORKMAZER

VAN – 2011

T. C.
YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**KURUM İTİBARININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL
BAĞLILIĞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: VAN EĞİTİM VE
ARAŞTIRMA HASTANESİNDE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Fuat KORKMAZER

Danışman
Doç. Dr. Reha SAYDAN

VAN – 2011

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE,

Bu çalışma, jürimiz tarafından
ANABİLİM DALI, ... **BİLİM**
DALI'nda YÜKSEK LİSANS / DOKTORA / SANATTA YETERLİK TEZİ olarak
kabul edilmiştir.

İmza

Başkan :

Üye (Danışman) :

Üye :

Üye :

Üye :

ONAY: Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.... / / 2011

.....

Enstitü Müdürü

ÖZET

Bu çalışmada, birey düzeyinde kurumsal itibar algılamasının, çalışanların örgütsel bağlılıklarını hangi düzeyde etkilediği incelenmektedir. Bu anlamda, “Çalışanların algıladıkları kurumsal itibarın, bireylerin örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu etkiye sahiptir” önermesi yapılmıştır. Kavramlar arasında ön görülen ilişki ilgili yazında, bireysel ihtiyaçlar, motivasyon, sosyal kimlik kuramı ve sosyal mübadele yaklaşımı bağlamında kurgulanmaktadır.

Çalışmada, yazında yer alan teorik ve görgül tespitlerden hareketle Sağlık Bakanlığı Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi’nde çalışan 217 personel üzerinde yürütülen saha araştırmasında, çalıştıkları kuruma ilişkin itibar algılamaları, çalışanların duygusal örgütsel bağlılıkları ve örgütsel özdeşleşmeleri diğer paydaş algılamaları sınırlı tutularak ölçekler vasıtasıyla sınanmıştır.

Elde edilen veriler üzerinde yürütülen analizlerde, çalışanların algıladıkları kurumsal itibarın duygusal örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu ve duygusal örgütsel bağlılığın algılanan kurumsal itibar ile örgütsel özdeşleşme ilişkisinde aracı rol üstlendiği tespit edilmiştir.

ABSTRACT

In this study, perception of corporate reputation at the individual level effects the level at which to examine on employees' organization commitment. In this framework main hypotesis of this study is to "Emplyees' perception of corporate reputation has a positive effects on their organizational commitment". The relationship between concepts has been examined in related literature.by, motivation theory as need and motivation tool, social identity theory, social exchange approach in the context of the regulations.

Based on theorical assumptions and empirical studies, author implemented a field research to investigate these variables relations with affective commitment, organization identification and perception of corporate reputation questionnaire and collect a data from 217 employees who, were work for Van Education and Research Hospital.

The results showed that perception of corporate reputation has a statistically significant effect on employees' affective commitment to working organization and latest model point out that employees' affective commitment to their organization appeared to mediate the relationship between perceived corporate reputation and organizational identification.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	I
ABSTRACT.....	II
İÇİNDEKİLER	III
ÖNSÖZ.....	VI

1.GİRİŞ.....	1
--------------	---

İKİNCİ BÖLÜM

2. KURUMSAL İTİBARIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ	3
2.1.Kurumsal İtibarın Tanımı.....	4
2.2.Kurumsal İtibarın İşletmeler Açısından Taşıdığı Önem.....	7
2.2.1 Stratejik Yönetim Açısından.....	7
2.2.2 İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından.....	8
2.2.3 Pazarlama Açısından.....	9
2.2.4 Finansal Performans Açısından.....	9
2.3.Kurumsal İtibarın İlişkili Olduğu Kavramlar.....	10
2.3.1 Kurumsal Meşruiyet Kavramı.....	10
2.3.2 İzlenim (Etki) Yönetimi.....	11
2.3.3 Kurumsal Sosyal Sorumluluk.....	12
2.3.4 Risk Yönetimi.....	13
2.3.4.1 İtibar Riski.....	14
2.3.4.2 Kriz Yönetimi.....	14
2.3.5 Kurum Kimliği.....	18
2.3.6 Kurum İmajı.....	18
2.3.7 Kurum Kültürü.....	19
2.4.Kurumsal İtibarı Oluşturan Unsurlar.....	21
2.4.1 Duygusal Cazibe	21
2.4.2 Ürünler ve Hizmetler.....	23
2.4.3 Finansal Performans.....	24
2.4.4 Vizyon ve Liderlik.....	26
2.4.5 Çalışma Ortamı	28
2.4.6 Kurumsal Sosyal Sorumluluk.....	29
2.5 Kurumsal İtibar Yönetimi	31
2.5.1 Mevcut durumun Değerlendirilmesi	33
2.5.1.1 Kimlik Analizi.....	33
2.5.1.2 İmaj Analizi	33
2.5.1.3 Tutarlılık Analizi	34
2.5.2. Gelecekteki Durumun Tasarlanması.....	35
2.5.3. Geçiş Döneminin Yönetilmesi.....	36

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ.....	40
3.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Önemi	40
3.2. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları.....	41
3.2.1. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı.....	41
3.2.2. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı.....	42
3.2.2.1. Duygusal Bağlılık.....	44
3.2.2.2. Devamlı Bağlılık.....	47
3.2.2.3. Normatif Bağlılık.....	48
3.3. Örgüte Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	48
3.3.1. Kişisel Faktörler.....	49
3.3.1.1. Yaş.....	49
3.3.1.2. Cinsiyet	50
3.3.1.3. Eğitim Düzeyi.....	51
3.3.1.4. Çalışma Süresi ve Kıdem.....	52
3.3.2. Örgütsel Faktörler.....	52
3.3.2.1. Yönetim Biçimi.....	53
3.3.2.2. Örgütsel Adalet.....	53
3.3.2.3. Örgütsel Ödüller.....	54
3.3.2.4. İşin Niteliği.....	54
3.3.2.5. Örgüt Kültürü.....	54
3.3.2.6. Takım Çalışması.....	55
3.3.3. Örgüt Dışı Faktörler.....	56
3.4. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri.....	57
3.4.1. Düşük Örgütsel Bağlılık.....	58
3.4.2. Orta Örgütsel Bağlılık.....	58
3.4.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık.....	59
3.5. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri.....	60
3.5.1. Örgütün Amaç Ve Değerlerini Benimseme.....	60
3.5.2. Örgüt İçin Fedakârlıkta Bulunabilme.....	61
3.5.3. Örgüt Üyeliğinin Devamı İçin Güçlü Bir İstek Duyma.....	61
3.5.4. Örgütle Özdeşleşme.....	62
3.5.5. İçselleştirme.....	63

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ALGILANAN KURUMSAL İTİBARIN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ İNCELEMeye YÖNELİK BİR UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Amacı	64
4.2. Araştırmanın Modeli	65
4.3. Araştırmanın Metodolojisi.....	66
4.3.1 Araştırmanın Örneklemi.....	66
4.3.2 Araştırma Yöntemi.....	66
4.3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	68
4.4. Sosyo- Demografik Özellikler Yönünden Bulgular.....	68
4.5. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi	73

4.6. Yapısal Eşitlik Modeli Uygulaması	96
4.6.1. Araştırma Modeline Ait Bulgular.....	97
4.6.2. Ölçek için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Sonuçları.....	99
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	106
KAYNAKLAR.....	109
EKLER.....	115

ÖNSÖZ

Bu çalışma, Yüksek Lisans Tezi olarak hazırlanmıştır. Çalışmanın amacı, kurum itibarının personelin örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisini ortaya koymaktır.

Birinci bölümde, çalışmanın özeti mahiyetindeki girişi bilgileri; ikinci bölümde itibar ve kurumsal itibarın tanımı yapılacak; üçüncü bölümde örgütsel bağlılık kavramı açıklanacak; dördüncü bölümde, Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi çalışanlarına uygulanan anket çalışması verilerinin değerlendirilmesi üzerinde durulacaktır. Sonuç bölümünde ise, faydalanılan eserler ve bu bilgilere paralel olarak varılan kanılarla, güçlü bir kurumsal itibar oluşturarak iç müşteri olan çalışan memnuniyetinin sağlanması ve örgütsel bağlılıklarına katkısı olacağının vazgeçilmez olduğu, hizmet üreten veya üretecek kurum ve kuruluşların bu konuyu odak noktası olarak görmeleri tavsiye edilmiştir.

Ayrıca bu çalışmam süresince, değerli katkılarını esirgemeyen Danışman Hocam Doç. Dr. Reha SAYDAN' a, Yüksek lisans eğitimim boyunca her zaman desteklerini hissettiğim sevgili arkadaşlarım Şefik ÖZDEMİR, Levent SONKUR ve Kamer AKYOL AYTÜRK'e teşekkürlerimi sunarım. En çok da çalışmam sırasında zamanından fedakârlık eden, her türlü manevi desteğini benden esirgemeyen, tüm yaşamım boyunca yanımda olan sevgili eşim Sayime KORKMAZER'e gösterdiği sabırdan dolayı teşekkür ederim.

Fuat KORKMAZER

VAN-2011

1. BÖLÜM

GİRİŞ

Kurum içinde veya dışında yer alan paydaşların ve toplulukların tümü tarafından kurumun algılanış biçimi, aslında o kurumun var olan kurumsal itibarıdır. Kısacası kurumların nasıl algılandığı ile ilgili bir kavram olan kurumsal itibar, aynı zamanda günümüzde işletmelerin varlığını sürdürmesinin de yoludur. Kurumun somut değerleri ve rakamları üzerinde de büyük etkiye sahip olan itibar, soyut bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. Bunun için kurumun yönetim süreçleri bu kavrama da uygulanmalıdır.

Bu araştırmanın temel amacı, çalışanların bağlı bulundukları işletmeye yönelik değer algılamalarının, diğer bir ifadeyle çalışanlar nezdinde işletmenin itibarının, çalışanların işletmeye olan bağlılıkları üzerindeki etkilerinin belirlenmesidir. Bu çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, çalışmanın özeti niteliğindeki girişi bilgilerine yer verilecektir. İkinci bölümde itibar ve kurumsal itibarın tanımını yapılarak itibarı oluşturan etkenler üzerinde durularak itibar yönetimi hakkında bilgi verilecektir. Üçüncü bölümde örgütsel bağlılık kavramı açıklanarak örgütsel bağlılık türleri ve belirleyicileri üzerinde durulacaktır. Dördüncü bölümünde, Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi çalışanlarına uygulanan anket çalışması verilerinin analiz ve değerlendirilmesi üzerinde durulacaktır. Sonuç bölümünde ise, faydalanan eserler ve bu bilgilere paralel olarak varılan kanırlarla, güçlü bir kurumsal itibar oluşturarak iç müşteri olan çalışan memnuniyetinin sağlanması ve örgütsel bağlılıklarına katkısı olacağının vazgeçilmez olduğu, hizmet üreten veya üretecek kurum ve kuruluşların bu konuyu odak noktası olarak görmeleri tavsiye edilmiştir.

Kazanılması zaman alan buna karşın çok kolay şekilde kaybedilebilen itibar, işletmenin yaşam sürecindeki hayati rollerden biri haline gelmiştir. İşletmenin iç paydaşları, o işletmenin hayatını devam ettirecek mal ve hizmetleri üreten ve dışarıdaki paydaşlara işletmenin yüzü olarak yansıyan kişilerdir. Bunun için öncelikle bu paydaşlara karşı olumlu bir itibar oluşturulmalıdır. Dolayısıyla tatmin olmuş bir iç paydaş, dışarıya da olumlu duygu ve düşünceleri yansıtacaktır. Bunun

yanında, dış paydaşlara karşı oluşturulan olumlu bir itibar da işletmelerin varlığını güçlendirecektir.

Sağlık sektörü, insan hayatını ilgilendiren kritik bir çalışma alanıdır. Yapılan basit bir hata insan hayatına mal olacağından dolayı bu alanda çalışanlar da kritik bir öneme sahiptir. Kendilerini sağlık personelinin ellerine teslim eden hastalar başvurdukları sağlık kurumuna ve çalışanlarına güven duyarak tedavi yoluna gitmektedirler. Bu güveni sarsan sıradan bir durum sağlık kurumlarının müşterisi olan hastaların bu kurumu tercih etmemesine (kurumun müşteri kaybına) neden olmaktadır. Dolayısıyla kurumsal itibarını korumak ve yükseltmek isteyen sağlık kuruluşlarının iç müşteri olan çalışanlarına örgütsel bağlılıklarını arttıracak kaliteli bir çalışma ortamı sağlayacaktır. Çalışanlarına kaliteli bir çalışma ortamı sağlayan bir sağlık kuruluşu müşterilerine de kaliteli bir hizmet verecektir.

Sonuç olarak, kurumsal itibarın çalışanların örgütsel bağlılıklarını oluşturan değişkenler üzerindeki etkilerinin ortaya konulması, örgütler ve çalışanlar açısından olumlu sonuçlar getirebileceği ve önemli yararlar sağlayacağı düşünülmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

1. KURUMSAL İTİBARIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Küreselleşme, gelişen teknoloji, iletişim kanallarındaki çeşitlenme ve bunlara bağlı olarak işletme paydaşlarının bilinç düzeyindeki artış, beklentilerde farklılığa yol açmıştır. Günümüzde, müşteriler için ürün ve hizmet kalitesi gerekli ama yeterli koşul değildir. Çalışanlar sadece ücretlerinin zamanında ödenmesini beklemez, kendileri için bir değer yaratılmasını beklerler. Bu noktada da halkla ilişkiler çalışmalarının önemi ve kurumsal itibar kavramı öne çıkmaktadır.

Geçmişte işletmeler sadece ürün ve hizmet kalitesine odaklanmışken günümüzde artık ürün ve hizmet kalitesi ile beraber itibar kavramı da son derece büyük bir önem arz etmektedir. Artık işletmeler kar elde etmenin ötesinde farklı amaçlar taşımaktadırlar. Çağdaş işletmeler, hedef kitlelerde güven ve inanılabilirlik sağlamak zorundadırlar. Bu nedenle şeffaflaşarak, müşterilerine kendilerini göstererek itibar kazanma yolun gitmektedirler.

İşletmeler sahip oldukları üretim unsurlarıyla, sosyal sorumluluk anlayışı çerçevesindeki üretim, fiyatlandırma, tutundurma ve dağıtım faaliyetleriyle çalışanlar ve toplum gözünde çeşitli değer ve fikirlerden oluşmuş bir itibar oluştururlar. Çalışanlar, kurumsal itibar sürecinin temelidir. Diğer bir deyişle, çalışanların desteğini kazanmadan kurumlar için güçlü itibar sahibi olmak mümkün değildir. Kurumun sahip olduğu bu itibar bazen olumlu olup çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını artırırken bazen de olumsuz olarak ortaya çıkar ve çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını azaltıcı niteliktedir. Bu nedenle güçlü kurumsal itibara sahip olmak isteyen kurumlar, öncelikle bu gerçeğin farkında olmalıdır.

“İtibarın yönetilmesi ile ilgili temel politikalar yönetim tarafından geliştirilir ancak itibarın korunması tüm şirket çalışanların işidir” (Kadıbeşgil, 2006: 252). Çalışanlar, içsel ve dışsal çevre arasında bir ara yüz oluşturmaktadır ve hem marka hem de kurum hakkında tüketicilerin algılamaları üzerinde güçlü etkiye sahip olabilmektedir. Çalışanların kurumsal itibarı koruma işini temel bir görev olarak kabul etmesi ise yönetimin çalışanlara kurumsal itibar sürecindeki rollerini ve

sorumluluklarını aktarması ile mümkündür. Özellikle hizmet işletmelerinde hizmeti sunan çalışan, müşterilerle birebir iletişim kurmaktadır. Bu iletişim sürecinde çalışanın ‘müşteriye nasıl davrandığı’ müşterinin zihninde daha önceden oluşan kuruma ilişkin olumlu düşünceleri zedeleyebilir ya da güçlendirebilir. Müşterinin ilk kez hizmet satın aldığı ve daha önceden hakkında bilgi sahibi olmadığı bir kurumda çalışan davranışı ileride oluşabilecek güçlü itibar için iyi bir başlangıç olabilmektedir.

Kurumsal itibar çalışmaları kurumun tümüne yayılmalıdır ve kurumdaki herkes bu sürecin bir parçası olmalıdır. Çalışanlar, kurumların itibar kazanma çabalarının temelini oluşturmaktadır. Çalışanlar kurumsal itibar kazanmadaki önemlerinin farkında olduğunda, daha fazla çaba göstermekte ve itibara daha fazla katkı sağlamaktadır. Nitekim çalışanlar, gerek ürettikleri ve sundukları ile gerekse davranışları ile kuruma ilişkin algılamaları ve değerlendirmeleri etkilemektedir. Kurumun paydaşlara verdiği sözler ancak çalışanlar bu sözleri yerine getirmeye yönelik çaba gösterdiğinde gerçekleşebilir. Aksi halde hatalı ürünler, müşterileri memnun etmeyen hizmet sunumları, zamanında bitirilmeyen işler gibi birçok sorun kurumun güçlü bir itibara sahip olmasını engellemektedir. Bu bağlamda, çalışanlar olmadan kurumsal itibarın güçlü olmasının; içsel iletişim olmadan da çalışanların kurumsal itibar sürecine katılmasının çok da mümkün olamayacağını söylemek yanlış olmayacaktır.

2.1. Kurum İtibarının Tanımı

İtibarın sözlük anlamı, bir kişi hakkında, arkadaşları, çevresi ve halkın genelinin gözündeki yaygın kanı ya da düşüncelerdir. O halde insanların ve kurumların en önemli varlığının itibarları olduğunu söylemek yerinde olacaktır. Çünkü toplumda itibar kazananlar toplumu yönlendirme, daha çok iş elde etme ve daha geniş kaynakları harekete geçirme fırsatlarını yakalarlar.

İtibarın kaynağı “inanılrlık” ve “güven”dir. İnanılrlık, algılanan bilgi ya da yeteneklerin bir yansıması olarak varsayıldığından etkilenme yeteneği biçiminde de ifade edilebilir. Güven ise; bir kişinin dürüstlüğüne olan inançtır. Bu sebeple itibar, güvenin oluşturulduğu ve inanılrlığın kazanıldığı ortak bir yapıdır (Budd, 1994: 11).

Kurumsal itibar, kurumun içindeki ve dışındaki insanların sahip oldukları algılamalardır. Kurumsal itibar şirketin geçmiş deneyimlerinin ve gelecek beklentilerinin algısal bir sunumudur ve diğer rakipleriyle karşılaştırıldığı zaman şirketin başvurduğu tüm anahtar bileşenlerdir (Fombrun, 1996: 57). Kurumsal itibar, işletmenin ilişki içinde bulunduğu her bir kesiminde uyandırdığı olumlu yargılar, düşünceler toplamıdır (Gürgen, 2007: 36). Dolayısıyla olumlu, sürekli ve dirençli itibar kazanmak kurumun paydaşlarıyla iyi ilişkiler kurmaya ve geliştirmeye önemli derecede yatırımı gerektirmektedir.

Kurumsal itibar, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, dağıtımçılar, rakipler ve kamu tarafından bir kuruma ilişkin sahip olunan genel değerlendirmeyi içermektedir. Temel nokta itibarın algılamalardan oluşmasıdır. Bu nedenle kurumsal itibar, tek bir kişinin kontrolünde değildir ve onu değiştirmek zordur (Fombrun, 1996: 59).

Kurum itibarının önem kazanmasına neden olan faktörler şunlardır; (Public Relations Consultancies Inc –PRCI-, 2002: 2)

Bilgiye ulaşılabilirlik: Bilgi kaynaklarının medya, yayın kanalları ve internet gibi ortamlarda anlık bilgi aktarımlarının olağanüstü çoğalması kamuoyunun ürün ya da hizmetlerin kalitesini ayırt etmesinin çok zorlaştığı bir ortam yaratmıştır. Bu durum, iletişim stratejilerine olan ihtiyacı yükseltmiştir.

Küresel liberalleşme: Büyüyen milletlerarası ekonomik rekabet, kültür özelliklerini taşıyan yerel pazarların açılmasına yol açarak; bu pazarlarda rekabet edebilmek için, yerel yönetimler ve tüketiciler nezdinde olumlu algılamalar yaratmak için sistematik yollar bulma ihtiyacı doğmuştur.

Ürün fazlalığı: Yerel ve bölgesel ekonomik pazarların birleşmesi, şirketleri, hizmetlerini küreselleştirmek için zorlamıştır. Dünyanın dört bir yanına ulaşabilmek ve daha fazla rekabet edebilmek için, daha önce hiç olmadığı kadar şirket evlilikleri ve birleşmeler yapılmıştır.

Media-Mania: Son yıllarda medyanın artan gücü, sadece bilgi iletmenin ötesinde toplumun güvenini yönlendirici bir rol oynamaya başlamıştır. Üst düzey yöneticiler,

medyanın kurumları üzerindeki etkisini olumlu yöne çekebilmek için kurumları hakkında, kamuoyundaki algılamayı yönetme görevini üstlenmişlerdir.

Reklam kirliliği: Bannerlardan billboardlara, radyodan televizyon reklamlarına bireylere sürekli olarak mesaj verilmesi ile her geçen gün daha fazla mesajla yüklenen toplumlar, mesajların içeriğine dikkat etmemeye başlamıştır. Bu yüzden reklamların eski etkisini kaybetmesi, kurumların, rakiplerinden sıyrılıp farklılık yaratmaları ve algılamayı etkilemek için başka araçları kullanma gereğini ortaya çıkardı.

Tüm bu faktörler, itibarın günümüzde önemli ve kurumların yönetmesi gereken bir varlık olduğunu göstermektedir.

İtibarın kurumlar açısından önemi giderek artmaktadır. Günümüzde kurumsal itibarın daha önemli hale gelmesinde etkili olan çevresel eğilimler şunlardır (Fombrun ve Van Riel, 2003: 6-7) :

- Küreselleşme
- Bilgiye ulaşılabilirlik
- Ürün metalaşması
- Medya
- Reklam doygunluğu (kirliliği)
- Paydaş aktivizmi

Kurumlar hayatta kalmak için artık çok daha fazla rakiple mücadele etmek zorundadır. İtibar, kurumlara bu mücadelede de oldukça önemli bir güç sağlamaktadır. Nitekim güçlü itibara sahip kurumlar birçok yönden rakiplerinin önüne geçmektedir. Kurumsal itibarın sağladığı faydalar şöyle sıralanabilir (Gümüş ve Öksüz, 2009: 2641) :

- Müşterilerle, çalışanlarla, kredi sağlayıcılarla ve hissedarlarla ilişkileri geliştirmek

- Nitelikli işgücünü çekmek
- Müşterileri çekmek
- Çalışan bağlılığını artırmak
- Müşteri sadakatini artırmak
- Pazar değerini artırmak
- Finansal kazanç sağlamak
- Yatırımcıları çekmek

2.2.Kurumsal İtibarın İşletmeler Açısından Taşıdığı Önem

Literatürde kurumsal itibarın işletmelere birçok alanda fayda sağladığı belirtilmektedir. Söz konusu faydalar sistemli olarak ele alındığında, kurumsal itibarın işletmeye sağladığı faydalar dört ana başlık altında özetlenebilir:

2.2.1. Stratejik Yönetim Açısından

İşletmeler sınırlı kaynaklara sahiptirler. İşletmelerin sahip olduğu bu sınırlı kaynakları görünür ve görünür olmayan kaynaklar olarak iki başlık altında toplamak mümkündür (Richard Hall, 1993: 608).

Görünür olmayan varlıklar; diğer işletmeler tarafından taklit edilemeyen, pazarda kolayca alınıp satılamayan işletmenin sahip olduğu bilgi ve malumatlardan oluşmaktadır. Görünür varlıklar elde edilmesi kolay iken işletmelere farklılık, avantaj yaratan varlıkları görünür olmayanlardır. İşletmelerin görünür olmayan varlıkları işletmenin varlığı ya da yetkinlikleri olarak da tanımlanabilirler. Görünür olmayan varlıkların bu özellikleri, onları işletmelerin rekabet edebilirliği açısından önemli bir yere taşımaktadır. Görünür olmayan varlıkların taklit edilemez olma özelliği ve sağladığı rekabet avantajı kurumsal itibar kavramının, işletmelerin görünür olmayan varlıkları içerisinde tanımlanmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla kurumsal itibar işletmelerin en önemli varlıklarından biri olmanın yanı sıra önemli bir stratejik rekabet avantajı unsurudur.

İşletmelerin sınırlı olan kaynaklara kolay ve hızlı ulaşabilme yetenekleri, rakiplerine göre kendilerine stratejik üstünlük sağlamaktadır. Toplumda itibarlı bir işletme olarak algılanmak, işletmeye zor durumlarda sosyal destek ve hoşgörü oluşmasını sağlamakta, hatta rakiplerin zorlayıcı müdahalelerinde işletmeye kalkan görevi üstlenmektedir (Fombrun ve Shanley, 1990: 233).

2.2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından

İşletmelerin itibarının oluşması içerde başlamaktadır. Çalışanlar için itibar, aldıkları ücretin tatminkârlığının ötesinde bir kavramdır. Nasıl bir binada çalıştığından, bir fotokopi çekmek için kaç kişiden izin aldığına kadar kurum kültürünün tüm göstergeleri çalışanların şirket itibarı ile kendilerini ilişkilendirdikleri alanlardır. Tüm düzeydeki çalışanların şirketleriyle gurur duyması bir anlamda o şirketin itibarını yönetiyor olması ile eşdeğerlidir. Oluşumu içerde başlamamış bir itibarın dış dünyada gerçekleşmesi olanaklı değildir (Kadıbeşgil, 2006: 68).

Sektörde itibarlı, saygın kabul edilen işletmeler, nitelikli işgücünü firmaya çekmede ve firmada tutmada diğer işletmelere göre oldukça avantajlı durumdadırlar. Zira saygı duyulan bir işletmede çalışmak, hem çalışanlarda bireysel saygınlık açısından önem arz etmekte, hem de insan kaynakları performansının artırılması açısından işletmeye fayda sağlamaktadır (Lemmink ve diğerleri 2003: 13).

İnsan kaynakları, rekabetin ana göstergelerinden biridir. Nitelikli, yetkin ve çalıştığı kuruma bağlı insan kaynakları olan şirketler şüphesiz rakiplerinden bir adım öndedir. Aynı zamanda gelecek vaat eden gençlerin ilk başvuracağı şirketler arasında bulunmak bir başka avantajdır. İtibarlı kurumlar, hem çalışanların bağlılığı hem de nitelikli yeni başvurulara adres olması açısından rekabette fark yaratırlar (Kadıbeşgil; 2006: 63).

Olumlu kurumsal itibar, işletmelere nitelikli iş gücünü çekmenin yanı sıra insan kaynağı performansının artırılması anlamında da fayda yaratmakta, insan kaynakları açısından devamsızlık oranları düşmekte, işletmenin genel verimliliği artmaktadır (Sabuncuoğlu, 2004: 73).

Xerox firmasının bir yöneticisinin, “iyi bir itibar işletmenize nitelikli işgücünü çekmede önemli avantaj sağlar, özellikle üniversiteden yeni mezun olmuş insanlar, saygı duydukları firmada çalışmak isterler” (Fombrun 1996: 76) ifadesi itibar ve insan kaynakları arasındaki ilişkiyi açık bir şekilde ortaya koymaktadır. Dolayısıyla kurumsal itibar çalışanlar üzerinde olumlu bir etki oluşturmakta, mevcut ve potansiyel çalışanların kuruma ilişkin olumlu tutumlar geliştirmesine sebep olmaktadır. Saygın ve olumlu kurumsal itibar algısının nitelikli iş gücünü temin etme ve kurumda tutma anlamında taşıdığı önemi açık bir şekilde ortaya koymaktadır. Çünkü olumlu itibara sahip olmak, kurumun insan kaynakları politikalarına güveni de beraberinde getirmektedir (Kadıbeşgil, 2006: 63).

2.2.3. Pazarlama Açısından

Olumlu ve güçlü bir itibar, işletmenin pazarlama araçlarının etkinliğini artırmaktadır. Olumlu kurumsal itibar, kaliteli ve güvenilir firma ile kaliteli ve güvenilir ürün ve hizmet anlamına gelmektedir. Algılanan yüksek itibar, kalite ve yüksek standart kavramını beraberinde getirmekte bu da müşterilerin işletmenin ürün ve hizmetlerine sadakatlerini artırmaktadır (Nguyen ve Gaston Leblanc, 2001: 232).

Kurumsal itibarı yükseltme veya var olan itibarı koruma bilinciyle hareket eden kurumlar yeni pazarlara girme ve müşteri sadakati sağlamada önemli avantajlar elde etmektedirler. Dünyada birçok fon da bir kuruma yatırım yapmadan önce o kurumun kurum paydaşlarına verdiği önem ve dolayısıyla iyi itibar oluşturma konusundaki performansını değerlendirmektedir.

İşletmenin ürün ve hizmetlerini tercih eden müşteriler, olumlu itibarı olan işletmelerin ürün ve hizmetlerini almak için yüksek fiyat ödemeyi kabul etmektedirler. Müşteri sadakatini arttıran olumlu bir itibar işletmeye pazarda süreklilik sağlamaktadır (Fombrun, 1996: 77-78).

2.2.4. Finansal Performans Açısından

Sektörde saygın ve itibarlı bir işletme olarak tanınmak, örgütün işlevsel maliyetlerini düşürmektedir. İtibarlı işletmelerin tedarikçileri, kredi kuruluşları ve dağıtım kanalları ile yapacakları anlaşmalarda itibarın getirdiği güven, örgütlere

pazarlık şansı ya da avantajı yaratmaktadır. İtibar ile elde edilen pazarlık gücü, satın almalarda işletmelere maliyet avantajı yaratmaktadır. Örneğin, tedarikçiler yapacakları anlaşmalarda itibarlı işletmelere, indirim yaparak ya da vade uzatımına giderek kolaylık sağlamaktadırlar. Kredi kuruluşları kredi kullandırırken ya da kredi miktarını belirlerken, itibarlı, iyi ve güvenilir olduğuna inanılan işletmeye, diğer işletmelere oranla farklı kolaylıklar sağlamaktadırlar. Elde edilen bu kolaylıklar işletmelere pazarda rekabet ve getiri sağlamaktadır.

Kurumsal itibarın finansal performans üzerindeki en belirgin etkisi sermaye piyasalarında hisse sendi fiyatları üzerinde yarattığı olumlu etkidir. Yapılan araştırmalar finansal piyasalarda itibarlı olarak algılanmanın öz sermayenin maliyetini düşürdüğünü ortaya koymuştur. Hisse senedi piyasalarında yatırımcıların piyasada itibarlı olarak algılanan işletmelerin hisse senetlerini daha fazla tercih ettikleri gözlenmiştir. Çünkü itibarlı işletme yatırımcılara güven ve devamlılık duygusu vermekte daha az riskli olarak algılanmaktadırlar (Fombrun, 1996: 77).

2.3. Kurumsal İtibarın İlişkili Olduğu Kavramlar

Kurumsal itibar, literatürde farklı kavramlarla ilişkilendirilmektedir. Kurumsal itibar ile ilişkilendirilen kavramları tanımlamak ve hangi ilişki bağlantısı ile incelendiğini ortaya koymak, itibarın kurumlar açısından taşıdığı önemi ve literatürdeki yerini açığa kavuşturma açısından önemlidir.

2.3.1. Kurumsal Meşruiyet Kavramı

Kurumsal itibar, işletmenin paydaşlarının istek ve beklentilerini karşılaması ile oluşan örgüte ilişkin olarak pozitif kanılardır. Bu anlamda kurumsal itibar ile kurumsal meşruiyet kavramları arasında benzerlikler bulunmaktadır. Her iki kavramda da sosyal yapı süreci, paydaşların işletmeyi değerlendirmeleri ile oluşmaktadır. Örgüt yöneticilerinin itibar yönetim bağlamındaki, faaliyetleri örgütlerin imajlarını, çalışanlarının örgüte ilişkin algılarını etkilemekte ve kurumlara meşruiyet kazandırmaktadır. Bu bağlamda bazı araştırmacılar meşruiyet yönetimi ile itibar yönetimini aynı kapsamda değerlendirmektedirler (Kimberly D. Elsbach, 1994: 57).

İşletmeler, sosyal normlara uygun faaliyetler içerisinde olduklarını, faaliyette bulundukları çevreye göstermelidirler. Başka bir ifade ile meşruiyet, bireyin ya da kolektif yapının sosyal sistemde arzulan, istenen, uygun görülen faaliyetlerine ilişkin genellemeler ya da varsayımlardır. Kurumsal meşruiyetin temel yapısı, sosyal sistemin beklentilerini, normlarını, değerlerini ve anlamlarını karşılamak üzerine kurulmuştur (Suchman, 1995: 573-574).

Meşruiyet sağlamış örgütlerin, toplumun desteğini almış, toplum tarafından kabul edilmiş hedefleri bulunmaktadır. Bu anlamda meşruiyet örgütün toplumdaki rolünü tanımlamakta, kaynaklara ulaşmasını ve kurumlar tarafından desteklenmesini sağlamaktadır (Çiftçioğlu, 2008: 58).

2.3.2. İzlenim (Etki) Yönetimi

İzlenim yönetimi, bireyin topluma bireysel sunumu, kendini diğerlerine ifade etmesi, sunuşu olarak ifade edilebilir (Bromley, 1993:106). Bireyler davranışlarını, diğerleri üzerinde bıraktığı izlenimleri dikkate alarak biçimlendirmektedirler. Dolayısıyla izlenim yönetimi taktikleri bireylere, toplumda sosyal kabul sağlama konusunda yardımcı olmaktadır.

Örgütler de aynı bireyler gibi toplumla etkileşim içerisindeyler. Toplum üzerinde izlenim bırakırlar, benzer şekilde toplumda örgüt üzerinde bir izlenim bırakır. Söz konusu etkileşim, sosyal uyum açısından örgütün davranışlarını nasıl şekillendirmesi gerektiğini ortaya koyar. Dolayısıyla işletmeler de tıpkı bireyler gibi izlenim yönetimi unsurlarından faydalanmaktadır.

İzlenim yönetimi, kurumsal itibarın oluşma ve sürdürülme sürecinde, işletme yöneticilerine ve halkla ilişkiler faaliyetlerine yardımcı olmakta, iletişim ve davranışlar konusunda taktikler vermektedir. Özellikle itibarın zarar gördüğü dönemlerde, hem bireyler hem de kurumlar tarafından izlenim yönetimi taktiklerinden faydalanılmaktadır (Fombrun, 1996: 110).

İşletmelerin izlenim yönetimine ilişkin faaliyetleri, örgütlerin davranış biçimlerini ve diğerleri ile etkileşimlerini ortaya koymaktadır. Bu anlamda izlenim

yönetimi, itibar yönetiminde bir alt açılım olarak değerlendirilebilir. İzlenim yönetimi taktiksel faaliyetleri kapsarken, itibar yönetimi planlı ve stratejiktir.

2.3.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Kurumsal sosyal sorumluluk, toplumun yaşam kalitesini iyileştirmek için, kendi çalışanları ve onların aileleri, yerel halk ve bütün toplumla birlikte sürdürülebilir bir dünya için ekonomik, çevresel, kültürel ve sosyal gelişmeye destek verme sorumluluğudur. Bir işletmenin kurumsal sosyal sorumluluğunu yerine getirmesi demek, tüm paydaşlarına (çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, ortaklar, bulunduğu çevre, yatırımcılar vb.) ve çevreye karşı tamamen sorumlu olması ve tüm kararlarında bu unsurları göz önünde bulundurması anlamına gelmektedir. Diğer bir deyişle işletmelerin tüm paydaşlarına ve topluma karşı etik ve sorumlu davranması, bu yönde kararlar alması ve uygulamasıdır.

Sosyal sorumluluk, işletmelerin kar elde etme yükümlülüklerinin yanı sıra toplumdaki kişi ve kurumlara karşı da yükümlü olma ve cevap verme zorunluluğudur (Sabuncuoğlu, 2004: 23). Diğer bir deyişle Sosyal sorumluluk kavramı, işletme faaliyetlerinin toplumun refahını dikkate alarak yürütülmesi ilkesi üzerine kurulmuştur.

İşletmelerin iyi bir kurumsal itibara sahip olmaları için, topluma duyarlı, sosyal sorumluluklarını tam olarak yerine getiren faaliyetler içerisine girmeleri gerekmektedir. Çünkü kurumsal itibar toplum ile kurumlar arasındaki güvenin simgelerine dönüşmüş eylemler bütünüdür. Güven ise şirketlerin veya kurumların ilkeleriyle değil, toplumun değerleri ve duyarlılıklarına uyumla ilgili bir şeydir (Kadıbeşgil, 2006: 30). Kısacası işletmeler itibarlarını oluştururken, sosyal sorumluluk sahibi işletme değerini paydaşlarının zihnine yerleştirmelidirler. Kurumsal sosyal sorumluluk markanın itibarı, bilinirliği ve tercih edilirliğine doğrudan etki etmektedir.

Toplumda fayda sağlayan bir çalışmanın değeri ölçülemez. Ancak gerçek anlamda bir kurumsal sosyal sorumluluk projesi, uzun soluklu, toplumsal anlamda fayda üreten ve kalıcı yarar sağlayan çalışmaları içermelidir. Sosyal sorumluluk,

işletmelerin paydaşlarının yararına olacak şekilde faaliyetlerini yönetmesi gerektiği üzerinde durmaktadır. Bunun için paydaş gruplarının tümünün hakları korunmalı ve hatta söz konusu grupların refahını önemli ölçüde etkileyecek kararların alınmasına katılmaları sağlanmalıdır. Bu anlamda yönetim, paydaşların soyut bir varlık olan işletme ile ilişkilerini, güvene dayanan bir temelde sürdürmelerini sağlama görevini üstlenmelidir (Philip L. Cochran, 2000: 238-245).

Kurumsal itibar bir organizasyonun en önemli ve en değerli sermayesidir. İtibarı olmayan bir organizasyonun ayakta durması düşünülemez. Kurumsal itibar ile kurumsal sosyal sorumluluk birbirleriyle uyumları vazgeçilmez olan araçlardır. Kurumsal itibarı bir binanın beton direkleri ile kaba inşaatına benzettiğimizde, kurumsal sosyal sorumluluk bu binanın temelini atılmasında kullanılan harcın bir parçasıdır (Kadıbeşgil, 2006: 131).

Kurumsal itibar ve sosyal sorumluluk kavramları arasındaki ilişki her iki kavramın da işletmenin görünür olmayan varlıkları arasında yer alması ve örgütlere rekabet avantajı yaratmasıdır. Dolayısıyla her iki kavram da işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri açısından önemli stratejik varlıklardır (Çiftçioğlu, 2008: 18).

2.3.4. Risk Yönetimi

İşletmeler, faaliyetlerini sürdürürken toplumda birçok kesimle iletişim ve etkileşim içerisine girmek durumundadırlar. İşletmelerin çevreleri ve paydaşları ile girdikleri her türlü iletişim ve etkileşim işletme için bir risk taşımaktadır. Bu kapsamda işletmelerde itibar yönetimi, aynı zamanda risk yönetimi anlamına da gelmektedir (Çiftçioğlu, 2008: 19).

İşletmelerde ürün veya hizmetlerin üretim, pazarlama, satış ve sonrası ile ilgili kararlar alınırken risk almak söz konusu olabilir. Riske girmenin yöneticiler açısından avantaj veya dezavantajı olabilir. Riske girme eğilimi yüksek olan yöneticiler çabuk karar verirler ve kararlarını verirken daha az bilgiye ihtiyaç duyarlar. Düşük risk eğilimi olan kişiler ise tersi bir durum sergilerler. Yani daha geç karar verip daha çok bilgiye ihtiyaç duyarlar (Özkalp ve Kirel, 2010: 95).

2.3.4.1. İtibar Riski

Kurumsal itibar, işletmelerin paydaş beklentilerini karşılama kapasiteleri ile direkt ilişkilidir. Söz konusu beklentiler karşılanmadığında, işletmenin finansal çekiciliği azalmakta, nitelikli işgücü işletmeden ayrılmak istemekte dolayısıyla itibarın işletmeye kattığı değerlerde bir azalma meydana gelmektedir.

Kurumsal itibar, bir sermayedir. İtibar riski, belirli bir işletmenin, itibar kapitalindeki belirli bir dönemi kapsayan getiri ya da kayıp olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle her bir paydaş, yönetilmesi gereken bir itibar riski unsuru anlamına gelmektedir. İtibar sermayesi, işletmeye gelecek için fırsatlar yaratırken, mevcut işletme varlıklarının korunmasını böylece işletme performansını artırılmasını sağlamaktadır (Fombrun ve diğerleri, 2000: 88- 89).

İşletmelerde etkin itibar riski yönetimi için, paydaşlara ilişkin risklerin ortaya konulması, söz konusu riskleri yönetebilecek bir içsel kontrol mekanizmasının kurulması, paydaş tercihleri ve davranışları için erken uyarı sistemlerinin etkinleştirilmesi, düzenli paydaş yönetimi sistemi için örgüt performansının geliştirilmesi gerekmektedir (Murray, 2003: 148).

İşletmelerin itibar riskini azaltmaları, iyi bir kurumsal vatandaş olmalarına bağlıdır. Söz konusu vatandaşlık kavramı, işletmelerin paydaş beklentilerini dikkate alarak faaliyetlerini düzenlemeleri, toplumsal değer ve normlara uygun davranmaları anlamını taşımaktadır.

2.3.4.2. Kriz Yönetimi

Kriz, bir işletmenin üst düzey hedeflerini tehdit eden bazen de işletmenin yaşamını tehlikeye sokan ve ivedi tepki gösterilmesini gerektiren; işletmenin kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı gerilim yaratan bir durumdur (Can, 1992: 297). Kriz kavramı, aşağıda beş ana başlık altında özetlenerek genel bir tanımlama yapılmıştır (Özalp, 2000: 527). Bu bağlamda kriz;

- Önceden sezilemeyen ve anlaşılmasında güçlük çekilen,

- İşletmenin öncelikli hedeflerini ve hayatta kalmasını ciddi bir şekilde tehdit eden,
- Çözülmesi için acil tedbirler gerektiren,
- İşletmenin saptama ve önleme sistemlerini yetersiz hale getiren,
- İşletme personeli üzerinde baskı ve stres yaratan bir durumdur.

Kurumsal itibarlar için tehdit oluşturan en önemli unsur, işletmelerin karşılaştıkları krizlerdir. Kriz dönemleri, örgütlerin hem finansal hem de itibar değerlerine zarar veren özel durumlardır (Tüz, 2004: 4). Her ne kadar bazı işletmeler, krizleri çalışanlar ile yönetim arasında bağlılığı arttıran ya da pazar üstünlüğü oluşturabilen özel koşullar olarak adlandırsalar da, genellikle krizler işletmenin itibarını olumsuz yönde etkileyen durumlardır.

Olaylar ve krizler meydana geldiğinde önemli olan mevcut kurum kültürü ile itibarın nasıl yönetileceğini bilmektir. Bu noktada kriz dönemlerine itibar yönetimine dair, Alsop'un işletmelere 10 temel tavsiyesi şöyledir (www.hurarsiv.hurriyet.com.tr):

İşi baştan sıkı tutun: Krizlerin ilk birkaç günü nasıl davrandığınız çok kritik önem taşır. Bu sırada doğru bir tutum ve politika izleyebilirsiniz, itibarınızın mümkün olduğunca az hasar ile bu işten sıyrılmasını sağlayabilirsiniz.

Şeffaf olmalısınız: Bir skandal ile karşılaştığınızda asla kamudan bilgi saklamaya kalkışmayın. Sessizliğe de bürünmeyin. Sessiz kalırsanız hakkınızda şüpheler oluşmasına yol açarsınız. Kriz dönemlerinde hemen uygulamaya alabileceğiniz iyi bir iletişim planınız olsun.

İnternette faydalanın: Web sitenizde veya kriz için özel olarak açacağınız sitede kriz ile ilgili gelişmeleri yayınlayın. Bu bilgileri şirket içindeki ve dışındaki paydaşlarınızla paylaşın. Sizin kontrolünüz dışındaki blog odalarında ve e-posta gruplarında hakkınızda neler konuşulduğunu takip edin.

Panik havası yaratmayın: Krizler ve skandallar aniden gelişen olaylardır ama siz asla şirkette paniğe kapılmamalısınız. Kimi durumlarda tüm gerçeklere ve bilgilere sahip olduktan sonra açıklama yapacağınızı söylemek en iyisidir.

Özür dilemesini bilin: Kibirli olmayın ve hemen savunmaya geçmeyin. Gerekğinde özür dilemeyi bilin. Özür dilemek kurumsal itibarı korumak açısından olumlu bir tutumdur. Avukatlarınız özür dilemenizi tavsiye etmeyebilir. Ancak toplumun güvenini tekrar kazanmanın maliyeti hukuki masraflardan daha yüksek olabilir, bu noktayı da göz önüne alın.

İsim değişikliği konusunu iyi düşünün: Şirketin adını değiştirmek her derde deva bir çözüm değildir. İsim değişikliği yapmak son çaredir. Bu konuda aceleci davranmayın. İsminizin itibarından ve geçmiş başarılarınızın size sağladığı kredilerden faydalanın.

Zamanlamayı iyi ayarlayın: İsim değiştirecekseniz ne zaman değiştireceğiniz büyük önem taşıyor. Çünkü kendinizden ve geçmişinizden kaçamazsınız.

Kriz sonrası iletişimi ihmal etmeyin: Yaşanan kriz atlatıldıktan sonra tekrar kurumsal algı yönetimi ve reklam kampanyalarına başlayabilirsiniz. Ancak tüm olumsuzlukları arkanızda bıraktığınıza emin olun. Kendi krizinizi kendiniz yaratmamaya da özen gösterin.

İtibarınızı ölçün: Kurumsal itibar politikanızı ve hareket planınızı hayata geçirirken analistlerin, gazetecilerin, müşterilerin ve diğer üçüncü kişilerin nezdindeki kurumsal itibarınızı sürekli ölçün. Kriz sonrası bir olumlu gelişme saptarsanız yeni bir itibar yönetimi kampanyasına başlamak için uygun zaman demektir.

Krizi atlatmak ne kadar sürüyor? İletişim danışmanlığı yapan Burson Marsteller şirketinin araştırmasına göre, iş ve ekonomi dünyasının önde gelen insanları krizleri atlatmanın ortalama 4 yıl sürdüğünü düşünüyor. Eğer itibarlı bir şirketseniz kendinizi daha çabuk toparlayabilirsiniz.

Hedef kitlelerin algılamalarının ve risk olabilecek konuların etkin bir şekilde yönetilememesi nedeniyle kurumlar çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. İyi yönetilmeyen krizlerin sonucunda (Güzelcik, 2006: 96);

- Kurumun itibarı önemli derecede zarar görmekte,
- İş çevresinde yaratılan güven ve kredibilite yok olmakta,
- Çalışanların işletmeye olan güveni ve sadakati zarar görmekte,
- Satışlarda düşüşler görülmekte,
- Kar oranında azalma ile karşılaşmakta,
- Krizin yol açtığı hasarı en aza indirmek için zorunlu masraflar çıkmakta,
- Çalışanların verimliliğinde düşüş olmakta,
- Üst düzey personel değişiklikleri yaşanmakta,
- Kurumun isminde değişiklik yapılabilmekte,
- Önemli ürün ve hizmetlerde değişikliklere gidilebilmektedir.

Kriz dönemlerinin en az zararla atlatılması, olumlu kurumsal itibar ile sağlanabilmektedir. İşletmeye ilişkin oluşan olumlu itibar, paydaşların işletmeye güvenmesini ve krizleri olağan dışı bir durum olarak değerlendirmesini sağlamakta paydaşların işletmeye sahip çıkarak, krizleri ufak zararlarla atlatmasını sağlamaktadırlar. Tüm bunların yanında; olumlu itibara sahip bir işletme, daha az olumlu veya olumsuz itibara sahip bir işletme ile kıyaslandığında, kriz sonrasında daha güçlü bir itibara sahip olacaktır. Çünkü harcayacak daha fazla itibar sermayesi bulunmaktadır. Kriz öncesinde olumlu itibarı olan bir işletme, krizden sonra daha az zarar görecektir ve daha çabuk toparlanacaktır. Buna göre olumlu bir işletme itibarının krizden önce yapılandırılmış olmasının önemi tartışılmayacak kadar kesin ve açıktır (Açıkgöz, 2009: 256).

2.3.5. Kurum Kimliği

“Kimlik” kavramı Collins İngilizce Sözlüğü’ne göre “bir kişinin ya da şeyin tanınmasını sağlayan bireysel özellikler” olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre kimlik bir kişiyi diğer bir kişiden ayırt etmeye yarar. “Kimlik, bireyin kendisi, davranışları, ihtiyaçları, motivasyonları ve ilgileri ile belirli bir ölçüde tutarlılık gösteren, kendi kendine sadık, diğerlerinden ayrı ve farklı bir varlık gibi algılanmasını içeren bilişsel ve duygusal nitelikte bileşik bir zihinsel yapıdır (Fill ve Markwick 1997: 397).

Kimlik kavramı kişiler için var olduğu gibi örgütler için de vardır. Kurumsal kimlik, bir kurumun, içsel ve dışsal ilgili gruplara kendini anlatan toplam iletişimidir. Bu iletişimim kurumsal iletişim, kurum çalışanları, kurum çevresi, kurumun ürün ve hizmetleri aracılığıyla gerçekleştiği görülür (Uzoğlu, 2001: 341).

Kurumsal kimliğin tanımlanmasında yer alan farklı yaklaşımlar ve bunların sebep olduğu problemleri ortadan kaldırmak amacıyla, 1995 yılında akademisyenlerden oluşan Uluslararası Kurum Kimliği Grubu kurulmuş ve kurumsal kimlik kavramı ve kapsamı tanımlanmaya çalışılmıştır. Bu çalışmalar sonucunda kurumsal kimlik; kurumun değeri/inanç sistemini, anlamını, değerlerini ve bireyselliğini kapsayan, kurumu rekabet çevresinde diğerlerinden farklı kılan yapı olarak tanımlanmıştır.

Kurumsal kimlik, bir kurumun, işletme içi veya işletme dışında duruşunu ve davranışlarını temsil etme biçimlerinin tümüne verilen addır. Başka bir ifade ile kurumsal kimlik, kurumun kendini tanımlamak, başkalarına anlatmak için kullandığı semboller, terimler ya da terminolojilerdir (Dowling, 2001: 19).

2.3.6. Kurum İmajı

Fransızca kökenli bir kelime olan imaj; bir kişi, bir topluluk veya bir kurumun kendileri ile ilgili olarak başka insanlar üzerinde bırakmak istedikleri veya bıraktıkları izlenimdir.

İmaj, kendine karşı dürüst olmak, durumun gereğini yapmak olarak tanımlanmaktadır. İmaj, bir sahtekârlık, bir oyun, bir hile, bir yalan, ya da yeteneğin ve bilginin yerine geçen bir şey değildir. İmaj bir iletişim aracıdır ve yeteneklerinizin bir parçasıdır; kim olduğunuzu, ne yaptığınızı, yaptığınız işin ne kadar ehli olduğunuzu anlatmanızı sağlayan bir reklâm panosudur”. Başka bir deyişle imaj; kendine güvenme, esnek olma, dünyaya kendini işinin ehli olarak gösterebilme, kişinin kendisi hakkındaki algısıyla başkalarının onun hakkındaki algısını birleştirebilme yeteneği gibi çok farklı şekillerde ifade edilebilir (Şimşek, 1998: 351).

Kurumsal imaj üzerine çalışan araştırmacılar, kurumun kendini tanıtmaya çabaları ve kurum kimliğinin diğerleri tarafından nasıl algılandığı ve yorumlandığı üzerinde durmaktadırlar. Kurumsal imaj bir kurumun bütün alanlarda, bütün ürünlerde, bütün konularda, bırakmak istediği ve bıraktığı izlenime denir. Kurumsal imaj, bir kişinin kurum hakkında sahip olduğu inançlar ve hisselerden oluşan genel bir değerlendirmedir. İşlevsel olarak iyi bir itibarın yolu, ihtiyaç duyulan imajı tasarlamaktan geçmektedir. Bu durumda insanların değerleri değiştirilemediği sürece algılarını ve bazen de duygusal bağlarını değiştirmek zorunda kalılabileceği söylenebilir (Dowling, 2001: 19- 23).

İmaj her kurum için hayati önem taşımaktadır. Çünkü Kurumsal imaj, etkin ve doğru bir şekilde oluşturularak yönetildiğinde; bir yandan kurumun kaliteye ve mükemmelliğe bağlılık düzeyini, diğer yandan müşterileri, çalışanları, rakipleri, ortakları, kamu kurum ve kuruluşları ve paydaşlarıyla olan ilişkileri konusundaki tavrını doğru olarak yansıtabilir (www.howard-marketing.com.).

Kurumsal itibarın kurumsal imajdan ayrılan yanı; itibar, işletme hakkında tüm halkın düşüncelerinden oluşurken; imaj insanın kendi bireysel görüşlerinden kaynaklanır (Lievens, 2005: 4–5).

2.3.7. Kurum Kültürü

Kurum kültürü; bir kurumda çalışanların birbirleri ile kurmuş oldukları iletişim ile kazanılan, çalışanların istedik veya istenmedik davranışlarını belirleyen

değerlerden oluşan ve bu değerlerin olduğu gibi kabul edildiği bir kavramdır (Özkalp ve Kirel, 2010: 160).

Kurum kültürü, kurum üyeleri tarafından paylaşılan kuruma ilişkin, ortak değerler, normlar ve varsayımlardan oluşmaktadır. Bu çerçevede kurum kültürü, kurumun hayati faaliyetlerini oluşturan misyonu, vizyonu, kurumun yapısını, sistemini, süreçlerini ve söz konusu unsurları denetleyen, değerlendiren süreçlerini biçimlendirmektedir. Kurum kültürü kurumun üyeleri ile organizasyon arasındaki ilişkileri şekillendirmekte, kurumda ortak bir dilin, düşüncenin, kimliğin kısacası birliğin oluşmasını sağlamakta ve kurumun faaliyette bulunduğu çevre ile ilişkisini sağlamada kurumlara fayda sağlamaktadır (Schein, 1999: 30-58).

Kurum kültürünün birer yansıması olan çalışanlar arasında güçlü bağlar oluşturulması için, onlara değer verilerek bunun onlara hissettirilmesi gerekmektedir.

Bunun için çalışanların güçlendirilmesi esas alınmalıdır. Dolayısıyla onların da kurumun birer parçası olarak kararlarını bağımsız bir biçimde verebilmeleri sağlanmalı ve bunun için cesaretlendirilmeleri önem taşımaktadır. Güçlü bir kurum kültürünün temelinde güçlü çalışanlar yer almaktadır. Bu da bir zincirin halkaları gibi tepe yönetimden başlayarak alt kademelere kadar uzanacak biçimde mevcut kültürün yayılmasıyla sağlanmaktadır. Bu noktada çalışanların ortak sorumluluk ve motivasyonla hareket ederek birlik oluşturmaları kaçınılmazdır (Doğan, 2003: 56).

Kurum kültürünün güçlü olduğu işletmelerde, çalışanlar birçok şeyi paylaştıkları gibi ait oldukları işletmenin değer ve amaçlarını da benimsemektedirler. Çalışanlar arasında benimsenenler zamanla paylaşılmaya dönüşür. Bu doğrultuda kendilerine yönelik beklentileri boşa çıkarmamak adına büyük bir sorumluluk duygusunun içine girmektedirler. Böyle bir ortamda ben yerini biz duygusu olarak ortak bir kurum kültürü yaratmak da kolaylaşmaktadır (Eroğlu ve Sarıkamış, 2008: 64). Diğer taraftan işletmeye karşı olan bağlılık da artarken yapılan işe karşı saygı da aynı ölçüde artmış olur. Bununla beraber sağlam bir kurum itibarının oluşması da kaçınılmaz olmaktadır.

Örgütlerin itibarı, örgüt kimliğinin üzerine oturtulmakta, örgüt kimliği örgütün çekirdek değerlerini bir başka ifade ile örgütün iletişimini, kültürünü ve örgüt kararlarını oluşturmaktadır. Örgüt kimliği, kendilik (self-concept) kavramını karşılamaktadır. Dolayısıyla örgüt kimliği; örgüt kültürünü, karakterini, kişiliğini ifade etmektedir (Fombrun, 1996: 277).

2.4. Kurumsal İtibarı Oluşturan Unsurlar

Hızlı bir şekilde gelişen teknolojinin de etkisi ile değişen iletişimin önemli rolüne paralel olarak kurumlarda halkla ilişkiler disiplini de değişmektedir. Bu bağlamda kurumların finansal sorumlulukları ile birlikte üstlendikleri kurumsal sosyal sorumluluk, kuruma duyulan güven, paydaşlarla ilişkiler ve hizmetin kalitesi gibi bileşenlerle ilişkilendirilen itibar, halka ilişkilerin kaynağını oluşturmaktadır.

İtibar, kurumlarda ne yapıldığına ve nasıl yapıldığına odaklanan ve paydaşların deneyimlerine bağlı olarak algıya dayanan çok yönlü bir bileşendir (Şatır ve Sümer, 2006: 51). Bu bağlamda kurumsal itibarı oluşturan bu faktörleri ortaya koymak halkla ilişkiler uygulayıcıları açısından önem taşımaktadır.

Kurumsal itibarın bileşenleri hakkında pek çok yazar, kurumsal itibar yöneticileri için çeşitli bileşenler ortaya atmıştır. Harris-Fombrun İtibar Katsayısı (Reputation Quotient/RQ) çalışması ise bu alanın en önemli çalışmalarından birisidir. Bu model birçok sosyal paydaşın farklı kurumlarla ilgili algılamalarını ölçmek için geliştirilmiş ve kapsamlı bir ölçümleme modelidir. Paydaşların altı farklı boyutta 20 ifade ile kurumsal itibarı nasıl gördüklerini tespit etmektedir. Bu altı boyut ise; duygusal cazibe, ürünler ve hizmetler, finansal performans, vizyon ve liderlik, çalışma ortamı ve kurumsal sosyal sorumluluktur (Şatır ve Sümer, 2006: 53).

2.4.1. Duygusal Cazibe

Duygusal cazibe, saygınlık, takdir edilme ve güveni anlatmaktadır. Ayrıca bir işletmenin iç ve dış paydaşlar tarafından ne kadar beğenildiği ve saygı görüldüğü ile ilgilidir. Müşteriler bir işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerini üretim, fiyatlandırma, pazarlama, satış ve dağıtım sonrasında oluşan algılamalar neticesinde; müşteriler ile işletmenin ürün ve hizmetleri arasında duygusal bir bağ oluşmaktadır. Bu bağ, kurum

kültürünü, algılanan değerleri ve paydaşlarla nasıl bir ilişki kurulacağını da kapsamaktadır.

Üretilen mal ve hizmetlerden haberi olan, potansiyel olarak o mal ve hizmetlere ulaşabilecek ve tüketebilecek tüm bireyler, ticari anlamda tanımlanmak istenen müşterilerdir. Modern yönetim yaklaşımlarında, bir organizasyon içinde görev alıp çalışan bireylerin mesleki tutum ve davranışları açısından sorumlu oldukları üç temel müşteri grubu tanımlanmaktadır. Bunlar Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo - 2.1 Global, Dış ve İç Müşteriler

Global Müşteri	Tutum ve davranışlarımızdan dolayı olarak etkilenen kişi ve kuruluşlardır.
Dış Müşteri	Mesleki faaliyetlerimiz sonucu ortaya çıkan mal ve hizmetlerden birinci derecede etkilenen kişi ve kuruluşlardır.
İç Müşteri	Mesleki faaliyetlerimizi yerine getirirken ilişkide olduğumuz kişi ve kuruluşlardır.

Kaynak: ENGİZ, Oğuz; (2007) “Sağlık Hizmetlerinde Hasta Tatmini”, internet Adresi: <http://www.merih.net/m1/woguzen21.htm>, Erişim Tarihi: 10.07.2011

Hedef kitleyi ikna etmede en önemli unsurlardan birisi işletme çalışanlarını ikna etmektir. Çalışanlar bir iletişim kampanyası içinde en ön sırada yer almaktadır. Kurumu ile arasında duygusal bir bağ olan çalışan, kendini kurumla daha kolay özdeşleştirebilecek sonuç olarak da güvenilir ve sadakatli bir birey haline gelerek kurumsal itibarı olumlu yönde etkileyecektir. Çalışanlar işletmelerinin verdiği mesajı yayarlar ve kuvvet katarlar (Okay ve Okay, 2005: 361).

Çalışanlar işletmeden güvenilir bir ortamda çalışmayı talep ederlerken aynı zamanda onurlandırıldıkları, saygı duyuldukları sözleşmeler yapmayı da talep ederler. İnsanların beklentileri sadece sağlık ve güvenlik için gereken ilgilerden oluşmaz. İş sürecinde işin birer ortağı olarak iyi bir şekilde saygı görmeyi de içerir. Birçok tanınan işletmede çalışanlar emekli fonları ya da borsa planları ile şirketin

ortağı olmaktadır. Çok düşük oranda da olsa bu, çalışanlara işletmenin stratejik kararlarına katılma hakkı verir. Bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişim, iletişim kanallarının açılmasını ve karar alınmasını böylelikle de çalışan bağlılığını artırır. Çalışanların kişisel gelişimleri için uyulan taahhütler, azınlıklara, özürllülere ve diğer çeşitli hakları elinden alınmış gruplara karşı işletmeler tarafından sergilenen içten gelen çabalar sayesinde çalışanlar ile bu işletmeler arasında daha iyi ilişkiler kurulmaktadır. Çalışanlar ile güvenin zor kurulduğu işletmelerde çalışanlar sendikalaşsa da bu işletmeler iyi olarak tanınmazlar. Ancak çalışanlarla güvenin kurulması yoluyla bu işletmeler itibarlarını sürdürebilirler (Fombrun, 1996: 67).

Çalışanların kurumsal itibar açısından öneminin farkında olan kurumlar, onları kurumsal itibar yönetiminin bir parçası haline getirmektedir. Kurumsal itibarın önemi, faydaları ve nasıl kazanabildiği çalışanlara aktarıldığında çalışanlar; neleri, ne zaman, nasıl yapması gerektiği konusunda bilgi sahibi olmakta ve bir kurumsal itibar sorumlusu olarak hareket etmektedir. Kurum eğer çalışanları bu sürece katmazsa, kurumsal amaçlardan habersiz ve kurumsal aidiyeti olmayan çalışanlar paydaşlara yönelik yanlış bir davranışla ve yanlış sözlerle kurumsal itibara zarar verebilirler (Gümüş ve Öksüz, 2009: 2648).

İşletmenin çalışanlarına kattığı değer çalışanları marka haline dönüőtürme şeklinde olmaktadır. Marka haline dönüşmüş çalışanlar, kariyer planlarını o şirket ile ilişkilendirmiş, kurumun sözcülüğünü yapan, zor zamanlarda her türlü özveriye hazır, çalıştığı işyeri ile gurur duyan ve kurumuna güvenen kimselerdir (Kadıbeşgil, 2006: 246).

2.4.2. Ürünler ve Hizmetler

1980’li ve 1990’lı yıllarda ürün ve hizmet kalitesi işletmeler için çok büyük öneme sahip olmuştur. Üretilen ürün miktarının tüketici taleplerini karşılamada yeterli olması hatta daha fazla olması, tüketicileri tercih edeceği ürünün kalitesi noktasında seçici davranmaya yönlendirmiştir. Günümüzde pek çok insan, kaliteli olduğu gerekçesiyle bir ürünü diğerine tercih etmektedir. Kalite, sadece ürüne veya hizmete ilişkin bir nitelik değil, aynı zamanda ürün ve hizmetleri piyasaya sunan kuruluşlar içinde geçerlidir.

İşletmelerin iyi bir itibara sahip olmaları yaptıkları işte asıl faaliyet alanı ürün ve hizmet kalitesindeki başarıları ile şekillenmektedir. Topluma sunduğu ürün ve hizmetlerde kaliteyi, müşteri tatmini sağlayamayan bir işletme için itibardan bahsetmek mümkün değildir. Dolayısıyla kurumların iyi bir itibara sahip olmaları, iyi ürün ve hizmet kalitesi sundukları anlamına gelmekte, müşteri sadakati olarak işletmelere geri dönüşüm sağlamaktadır(Fombrun ve Shanley, 1990; 233).

İşletmeler olumlu bir itibara sahip olmak için kaliteli ürün ve hizmetleri dikkate almalıdır. Kaliteli ürünler için dört aksiyon bulunmaktadır. Bunlar (Sobol ve diğerleri, 1992: 97) :

- İyi üretimi teşvik etmek
- İyi hizmet beklentisi
- Yaratıcı ürün tasarımını teşvik etmek
- Düzenli olarak ürün kalitesini kontrol etmek

İşletmeler itibar kazanmak için sundukları ürün ve hizmetlerle farklılık yaratarak ekonomik bir değer oluşturmalıdır. Bir kurumun itibarını oluşturan en önemli unsurlardan biri müşteri tatmininin yüksek olmasıdır. Bu nedenle itibar kazanmak için öncelikli adımlardan biri de ürün ve hizmet kalitesinin sürekli geliştirilmesi için çaba gösterilmesidir (Argüden, 2003: 10-11).

Günümüzde rekabetçi avantaj elde etmenin yolu müşteri ilgisini geliştirmekten geçmektedir. Yöneticiler, müşterilerin ilgisini çekmek için ürün ve hizmetlerin kalitesine vurguda bulunmalıdır. Tüketim hayatı bir öneme sahip ve artık müşteriler tarafından belirlenmektedir. Bu da tam, zamanında ve güvenilir hizmetin toplum tarafından belirlenmesi anlamına gelmektedir.

2.4.3. Finansal Performans

Finansal performans, bir işletmenin karlılık ve yatırım amacıyla risk alabilme ve rekabet edebilme yeteneğidir. Ekonomik yapısını güçlendiren işletme, küresel piyasada diğerlerine oranla daha olumlu ve saygın bir itibara sahiptir. Bu da

işletmenin daha başarılı ve uzun ömürlü olmasını sağlamaktadırlar. İşletmelerin hedeflerine ulaşamamaların nedenlerinden birisi, teknik ve fiziksel donanım yetersizliğidir.

Ayrıca finansal performansı iyi olan bir kurum şu avantajlara sahip olur (Karatepe: 2008: 89):

- Güçlü karlılık boyutlarına sahiptir,
- Riski düşük yatırımlar yapar,
- Gelecekte büyüme ile ilgili güçlü tahminler yapar,
- Rakiplerinden daha üstün performans gösterir.

İş dünyasında hiçbir şey güçlü bir finans yapısı kadar etkili değildir. Yatırımcılar, yatırımın kısa vadeli geri dönüşünde sadece geçmiş karları dikkate almazlar, firmanın uzun vadede konumlanmasını da güçlü bir işaret olarak görürler. Finansal performans, toplam varlıklarda yatırımın geri dönüşüne göre hesaplanır. Toplam varlıklardaki yatırımın geri dönüşü ve kurumsal itibarın fazla ya da uygun olduğunun ölçümü işletmelerin içinde bulunduğu ekonomik sektörde her birini diğerinden ayırt etmek için önemli bir ölçüttür. Buna göre iki çeşit ilişki ortaya atılabilir:

1. İyi bir kurumsal itibar, yatırımın geri dönüş süresinden elde edilen finansal kârların harcanma zamanını uzatır.

2. İyi bir kurumsal itibar, elde edilen düşük oranlı yatırımın geri dönüşünden doğan finansal karların harcanma zamanını azaltır.

Tüm akademik çalışmalardaki ortak nokta; iyi bir kurumsal itibarla hem operasyonel değerlerin, hem de finansal değerlerin artacağıdır (Dowling, 2001: 16).

Finansal performans iyi bir itibar yaratılmasını sağlarken aynı zamanda iyi bir itibar beraberinde kuruma olumlu bir finansal güç sağlar. İç müşteri olan çalışanlar için güçlü bir finansal yapı kar, alacakları ek primler olarak görülür. Müşteriler, sık

sık sorun çıkaran işletmenin ürünlerini almaktansa, aynı ürünleri finansal yapısı güçlü olan firmalardan alırlar. Sonuç olarak tüm paydaşlar, tüm süreçlerde sabitlik ve düzen beklerler ve hiç kimse bir firma için geçici kazanımlar istemez. Bir işletme, pozitif ve düzenli ekonomik dönüşleri olduğu zaman daha iyi bir itibar elde eder (Fombrun, 1996: 186).

2.4.4. Vizyon ve Liderlik

Vizyon, bir firmanın ne olabileceğine dair ileri bir görüş, o işletmenin gelecekteki durumu ve başarısı ile ilgili bir rüya, işletmenin potansiyel geleceğini gösteren bir fotoğraf olarak tanımlanabilir (Dinçer, 2003: 6). Başka bir tanıma göre ise; Vizyon, yöneticinin kendine özgü, gelecekte yapılması düşünülen tüm faaliyetler ile alternatifler topluluğunun algılanması, değerlendirilmesi, tanımlanması, açıklanması ve paylaşılmasıyla ilgili zihinsel süreç ve çabalarıdır (Eren, 2002: 11).

Vizyon, çalışanların, kurum itibarını olumlu bir şekilde algılamasında hayati bir rol oynar. Örgütün içerisinde hazırlanan vizyon ifadeleri, dış paydaşlarla kurulan iletişimde de kullanılır ve içerdiği güvenilir bilgiye bağlı olarak oluşur. Aynı zamanda insanlar ortaya çıkan bilgiye göre, bunu kurumun itibarını şekillendirmede kullanırlar (Dowling, 2001: 83).

Bir vizyonun en temel özelliklerinden biri çalışanlara rehberlik etmesi ve bir idealin örgüt içinde oluşmasını sağlamasıdır. Genellikle üst yönetim tarafından geliştirilen bu vizyon işletme çalışanlarıyla paylaşıldığı takdirde, çalışanlarda işletmeye ait olma duygusu oluşturur, amaçların sürekliliğini sağlar ve bir başarı ölçüsü içerir. Örgütün geleceğine yön vermek için lider tarafından belirlenen vizyonu örgüt üyeleriyle paylaşmak, en az yeni bir vizyon oluşturmak kadar büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla liderler örgütün geleceğine yönelik vizyonlarını aynı zamanda örgüt çalışanları ile paylaşarak onların değişim yönünde kendi kendilerine öncülük etmelerini sağlamalıdır. Bu nedenle dönüşümcü liderin belirlediği vizyonun gerçekleştirilmesinde yapılacak faaliyetlere ilişkin olarak somut yorumlar ortaya koyabilmesi gereklidir. Anlaşılamayan bir vizyonun çalışanlar tarafından destek görmesi de söz konusu olmayacaktır (Bolat, 2008: 62).

İnsanlar topluluk halinde yaşayan sosyal varlıklardır. İnsanların topluluk halinde yaşarken oluşturdukları gurupları yönetecek, onları hedeflerine ulaştıracak lider kişilere ihtiyaç duyarlar. Liderlik, Krausz (1986)'a göre; diğer kişilerin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç şeklidir. Lider ise George ve Jones (1995)'e göre; grupların ve organizasyonların amaçlarına ulaşmalarını sağlamak üzere gruptaki ve organizasyonlardaki üyeleri etkileyen kişi veya kişilerdir (Arıkan, 2001: 285).

Çağdaş yönetim yaklaşımlarında liderlerin görev ve sorumlulukları üç temel alanda tanımlamak mümkündür. Bunlar:

Birincisi: Liderliğini yaptıkları işletmenin yarınını tanımlamak, bunun bir fotoğrafını çekmek ve şirketin vizyonunu belirlemektir.

İkincisi: Şirketi yarınlara taşıyacak nitelikli insan kaynaklarını seçmek ve gerekli durumlarda işletmenin organizasyonunda gerekli değişiklikleri yapmaktır.

Üçüncüsü: İşletmenin itibarını yönetmektir. Yani, tüm sosyal paydaşların ilişki ve iletişim yönetiminin stratejik önceliklerini belirlemek ve bunların hayata geçirilmesinde öncülük yapmaktır (Kadıbeşegil, 2006: 155).

Liderlik teorilerinden kurum vizyonunun geliştirilmesine ve çalışanlar üzerinde bıraktığı olumlu etkiden dolayı kurum itibarına en çok katkı sağlayan model dönüşümcü liderliktir. Dönüşümcü liderlik toplumlarda ve işletmelerde köklü değişikliklerin gerçekleştirilmesinde başarıyla uygulanan bir liderlik tarzıdır. Dönüşümcü liderlikte özgürlük, barış, eşitlik ve insancılık gibi değerlerle izleyiciler yönlendirilir. Korku, baskı, aşırı rekabet gibi duygusal faktörler devrede değildir (Özkalp ve Kirel, 2010: 328).

İtibarın yüzde ellisi liderin omuzlarındadır. Yapılan araştırmalar da gösteriyor ki bir işletmenin, çevresinde olumlu ya da olumsuz şekilde tanınıyor olması liderin konuyla ilgili performansına bağlıdır. Bu durumda işletmelerde lider konumunda olanlar itibar yönetiminin kritik başarı faktörüdür. Bu noktalar dikkate alındığında lider geminin kaptanıdır. Nereye nasıl gidileceğine o karar verecektir (Kadıbeşegil, 2006: 177).

Liderin önderliğinde gelişen vizyon ifadeleri, işletmenin değerleriyle ve yönetim felsefesiyle olan iletişimde ve bunu şekillendirmede yardımcı rol oynar. Aynı zamanda çalışan değeri, kurumsal performans, sosyal sorumluluk gibi anahtar performans ölçütlerini belirler. Bu şekilde de kurumsal itibar oluşumuna katkıda bulunulmuş olur (Dowling, 2001: 83).

Yöneticilerin itibar yönetimindeki performansları tüm organizasyonu etkilemektedir. İşletmenin liderinin önemsemediği kurumsal itibarı diğer çalışanların benimsemesi beklenmemelidir. Kurumsal itibarın hammaddesi olan kurum kültür ve değerlerine lider sahip çıkmıyorsa diğer çalışanların sahiplenmesi için bir neden yoktur. ‘Balık baştan kokar’ sözü bu gibi durumlar için söylenecek bir atasözüdür (Kadıbeşgil, 2006: 156).

2.4.5. Çalışma Ortamı

İnsanlar bir işletmeye katıldıklarında birtakım değerler, inanışlar ve düşünce tarzlarını beraberlerinde getirirler. Öte yandan işletmeler de belirli bir toplumda faaliyetlerini sürdürürler. Bu toplumun üyelerinin kendilerine özgü inançları, değer yargıları, çeşitli olaylar karşısında belirli tavırları vardır. İşletmeciler için bu kültürel öğeleri bilmenin önemi büyüktür. Ancak bir toplum içerisinde çalışmalarını sürdüren işletmeye o toplumun çeşitli özelliklerinin etki edeceği de açıktır. O halde bir işletme için kültür, kurumun çalışma şeklinin ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarıncı oluşturulan, inançlar, değerler, örf ve adetler ve diğer kişilerarası ilişkilerin sonuçlarının tamamıdır (Erdoğan, 1991: 121). Kısacası kültür, kişilerin işletmeye bireysel olarak getirdiklerinden daha büyük bir şeyi ifade eder.

Çalışanlar tarafından oldukça önemli olarak görülen iş tatmini, işletmelerin de önem verdiği bir olgudur. Geçmişten günümüze bakıldığında, teknoloji kadar insana verilen değer de artmıştır. Bu durumda öncelikli olarak insanın mutlu ve memnun edilmesi anlayışı önem kazanarak insan faktörü, bir işletmenin temel öğelerinden biri olarak görülmüştür. Böylesine önemli olan insanın da tatmin edilmesi, işletmelerinin başarısı için temel koşullardan biri durumuna gelmiştir. Bu nedenle iş tatmini, kurumlarda bir ürünün üretilmesi gibi öncelik verilmesi gereken amaçlar arasında yer almaktadır. Her yönden tatmin edilmiş bir çalışanın işine olan bağlılığı artacağı gibi

kurum itibarına sağlayacağı katkı da artmaktadır. Gerçek anlamda bütün istek ve ihtiyaçları karşılanan bir çalışan işinden aldığı tatmin artmaktadır. Dolayısıyla önce insana yapılan yatırım işletmeye yapılan yatırımı da beraberinde getirmekte, bu da işletmeyi rekabet piyasasında rakiplerinden daha avantajlı bir konuma getirmektedir.

Yeni bir çalışan işletmeye girdiğinde, işletmenin ilk bakışta göze çarpan yapılarını gözlemler ve hisseder. Bu yapılar; işyerinin fiziksel düzeni, çalışanların uyacağı giyinme kuralları, insanların birbirleriyle kurduğu iletişimin tarzı, yerin durumu ve verdiği his, çalışma ortamının duygusal yoğunluğu ve diğer olaylar, işletme kayıtları, işletmenin ürettiği ürün ve hizmetler, işletmenin çalışma felsefesi ve yıllık raporlar gibi her şeyi içerir.

Kısacası; kurumsal kültürün özü karşılığını kültürel değerlerde bulmaktadır. Görülen odur ki; kurum kültürü, soyut ve birbirini tamamlayıcı çok sayıda faktörden oluşmaktadır. İnsana verilen önemi sadece çalışanlarla değil, ilişki içinde bulunan tüm insanlarla geniş bir çerçevede ele alan kurum kültürü, maddi unsur ve hedeflerden çok manevi amaçlar ve moral değerlerden oluşması nedeni ile de her işletmede farklı bir yapıda ortaya çıkmaktadır (Gürçay, 2005: 2).

2.4.6. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Sosyal sorumluluk; tüm bireylerin ve yönetimlerin, içinde yaşadıkları toplumun yaşam kalitesini iyileştirmek için, kendi çalışanları ve onların aileleri, yerel halk ve bütün toplumla birlikte sürdürülebilir bir dünya için ekonomik, çevresel, kültürel ve sosyal gelişmeye destek verme sorumluluğudur (www.sucsr.com. Erişim 02.07.2011) .

Günümüz toplumu nezdinde, kurumların toplum için oluşturdukları değerlerin kaliteli ürün ve hizmetlerle sınırlı kalması, artık bir farklılık olarak görülmemektedir. Kurumların hiçbir karşılık beklemeden topluma bir şeyler vermeleri rekabetin bir ölçütü olmuş ve bu durum kurum itibarında olumlu etki oluşturan bir etmene dönüşmüştür. Sosyal sorumluluk düşüncesi özellikle 1960'lardan bu yana hem işletmelerde hem de diğer sosyal kurumlarda önem kazanmaya başlamış ve işletmelerin ana hedeflerinin sadece kar elde etmek olmayıp,

toplumun genel çıkarlarına da hizmet etmek olduğunu göstermiştir (Odabaşı, 1989: 9).

Gelişen bilgi teknolojileri ve medya tüketicilerin her konudan haberdar olmalarını kolaylaştırırken iş dünyasının şeffaflığını da artırmaktadır. Kurumlar artık ürettikleri ürünler ile değil, topluma kattıkları değerler ile ön plana çıkmaya başlamışlardır. Kurumlar, müşterilerinin, çalışanlarının ve kamu kurumlarının beklentilerinin yanı sıra, çok daha geniş bir perspektifte çevresel, toplumsal talepler ve başka gruplarıyla da karşı karşıya kalıyorlar. Kurumsal sosyal sorumluluğun temelinde ise, “topluma geri verme” ilkesi yatmaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk; bir işletmenin ekonomik ve yasal koşullara, iş ahlakına, işletme içi ve çevresindeki kişi ve kurumların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi ve politikası gütmeye insanları mutlu ve memnun etmesine yerine getirdikleridir (Eren, 2000: 104). Uluslararası standardizasyon kuruluşu ISO’ya göre kurumsal sosyal sorumluluk; işletmelerin ekonomik, sosyal ve çevresel konulara insanların, toplulukların ve toplumun faydasını amaçlayarak dengeli şekilde yaklaşmasıdır (Leonard ve McAdam, 2003: 27). Kurumsal sosyal sorumluluk tanımlarında ortak olan özellikler, işletmelerin sosyal ve çevresel meselelerle bütünleşmesi ve paydaşlarıyla gönüllülüğe dayanan bir temelde etkileşime geçmesi ile ilgilidir.

Sosyal sorumluluk kavramı, kurumları ekonomik birer birim olarak kabul eder. Kurumlar, varlıklarını devam ettirebilmek için ebettteki kar elde etmelidir. Yaşamını sürdürmesi için kar elde etmelidir, ancak aynı zamanda toplum için vazgeçilmez bir öge olarak bazı sorumluluklar da üstlenmesi gereklidir. Bu sorumluluklar çalışanlardan müşterilere, hissedarlardan devlete, çevre ve toplumdan medyaya kadar geniş bir hedef kitleye yöneliktir. Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumların genellikle kendi faaliyet gösterdikleri alanlarda (çevre, sağlık, eğitim vb.) gerçekleştirdikleri projelerle karşımıza çıkar. Bazı kurumlar kendi vakıflarını kurarak, bazıları da mevcut Sivil Toplum Kuruluşları ile işbirliği yaparak proje gerçekleştirme yoluna gidebilir. Sivil Toplum Kuruluşları’nın yürütmekte oldukları projelere destek vermek de yöntemlerden biridir (Akyürek, 2005; 157-160).

Kurumlar, vizyonları ve misyonlarına uygun projeler ürettikçe ve bunları doğru iletişim kanallarını kullanarak toplumla paylaştıkça, toplum tarafından kabul ve saygı görmektedirler. Doğru iletişim kanalları bu noktada oldukça önemlidir. Çünkü doğru iletişim kanalları kullanılarak iyi iletişim yapılan projeleri aracılığıyla, diğer kurumlar da yapabileceklerinin en iyisi üzerine düşünmeye başlamaktadır.

2.5. Kurumsal İtibar Yönetimi

Çok yakın bir geçmişe kadar “kurumsal itibarın yönetilebileceği” gibi bir konunun işletmelerin gündemine geleceği düşünülmemekte idi. Daha doğrusu, itibar kavramının “kredibilite” ile ilişkili olduğu ve işletmelerin yatırımları için başvurduğu bankaların işletmelere finans desteği sağlaması halinde de işletmeler yeterli itibarları olduğu düşüncesi içinde davranmaktaydı. Ama rekabet işletmeleri öyle bir noktaya getirdi ki; işletmeler, kaliteli ürün ve hizmet üretmenin ve bunu duyurmanın dışında yarınlarnı güvence altına alabilmek için başka faktörlerin gerekli olduğu gerçeği ile karşılaştı. Bunlardan biri de kurumsal itibarın yönetilmesidir. Öyle ki, konunun derinliklerine doğru yol alındığında “ İşletmelerin kurumsal itibarını yönetmekten daha önemli bir işinin olamayacağı” geç de olsa anlaşılmaktadır (www. Orsa.com.tr. erişim 02.07.2011).

İtibar yönetiminin iki temel unsuru vardır.

Birincisi; İşletme çevresinde, müşterilerde, toplum genelinde, iş dünyasında kurumun nasıl algılandığıdır.

- Kurumun adı geçtiğinde yapılan yorumlar, değerlendirmeler kurumun gerçekleriyle ne kadar örtüşmektedir?
- Kurum ne kadar doğru tanınmaktadır?
- Kurumun gerçekleri onlara nasıl yansımıştır?

İkinci unsur ise; kurumun nasıl, hangi özellikleri ile tanınmak istediğidir.

Bu özelliklerin arkası dolu mudur?

Yoksa bu istekler sadece bir “niyet” midir?

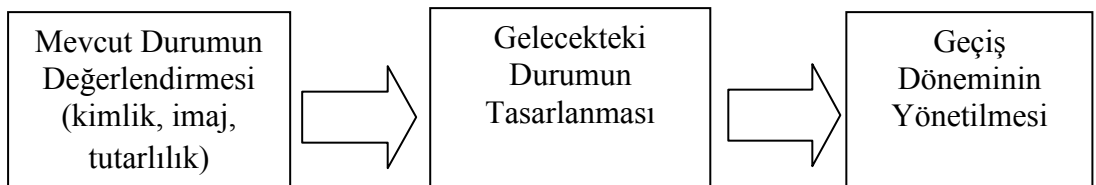
Kurumsal itibarın yönetilmesi bu iki başlık altındaki yönetim disiplininin kurumun tüm sosyal ortaklarına yönelik sistemli iletişimi ile ilgili bir uzmanlık alanını kapsamaktadır (www. Orsa.com.tr. erişim 02.07.2011).

Çalışanların kurumsal itibarı koruma işini temel bir görev olarak kabul etmesi ise yönetimin çalışanlara kurumsal itibar sürecindeki rollerini ve sorumluluklarını aktarması ile mümkün olabilmektedir. Bu nedenle kurumlar, tüm düzeylerdeki çalışanlarını kurumsal itibar sürecine katılmaları konusunda teşvik etmelidir. Dolayısıyla itibarın yönetilmesi ile ilgili temel politikalar yönetim tarafından geliştirilir ancak itibarın korunması tüm çalışanların işidir (Kadıbeşgil, 2006: 252).

Yabancı yatırımcıların gittikleri ülkelerde işbirliği arayışlarının temel noktası “itibarlı kurumlar” olmuştur. Bu yatırımcılar birlikte iş yapmayı planladıkları yerel kuruluşların finansal göstergelerinden çok; kimler tarafından nasıl yönetildiği, insan kaynaklarının niteliğinin ne olduğu, çevrelerinde nasıl algılandığı, yerel yönetimler ve kamu bürokrasisi ile ilişkilerinin düzeyi, sivil toplum kuruluşları ile mesafelerinin ne olduğu gibi, elle tutulamayan gözle görülemeyen değerleri incelemişlerdir.

İşletme yönetiminin, kurumsal itibarın yönetilmesiyle ilgili benimsemiş olduğu temel politikaları, günlük hayata ve çalışanlarına nasıl aktardığı itibar yönetimi için önemlidir. Bu nedenle, itibarın korunması ve geliştirilmesiyle ilgili politikalar ödüllendirilmeli, yanlış uygulamalar söz konusu olduğunda ise bir takım yaptırımlar devreye sokulmalıdır. Kurumun para kazanmaktan daha büyük olan amaçlarını bilmek, bunların kurum içinde benimsenmesini sağlamak ve paydaşlara doğru bir şekilde yansıtmak başarılı ve güçlü bir itibar yönetiminin koşuludur. Kurumsal itibar yönetimi, mevcut durumun değerlendirilmesi, gelecekteki durumun tasarlanması ve geçiş döneminin yönetilmesi olarak üç aşamadan oluşmaktadır ve bu aşamalar aşağıda ayrıntılarıyla incelenmiştir. (Fombrun,1996’dan aktaran Yirmibeş, 2010: 42)

Şekil – 2.2 Kurumsal İtibar Yönetimi Süreçleri



2.5.1. Mevcut Durumun Değerlendirmesi

Kurumun mevcut durumda hangi kaynaklara sahip olduğunu ya da hangi yönlerinin eksik olduğunu, kurumun kontrolü dışındaki olumlu ya da olumsuz gelişmeleri değerlendirmesi sürecidir. Bu süreç kimlik analizi, imaj analizi ve tutarlılık analizi olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır.

2.5.1.1. Kimlik Analizi

Kurumun iş yapış şekli, yapılanması, kişiler arası iş ve bilgi akışı zamanla kemikleşip organizasyonun kimliği haline gelir. Bu kimlik, içerdiği bireylerin motivasyon düzeyiyle kurumun başarısını belirleyen en önemli faktördür. Analiz, bir kimliğin geliştirmesi için gerekli stratejinin geliştirilmesine yardımcı olan ön araştırmadır. Bunun için; kurumun, ürünleri, servisleri, satış ve pazarlama stilleri, rekabet durumu, gelecek için hedefleri, nasıl bir yerde olması, nasıl gözükmesi, nasıl tanıtılması gerektiği konularının, açıkça anlatılması, anlaşılması gerekir. Kurumsal kimlik analizinde ortaya çıkan sonuçlara göre kimliğin yeniden yapılanması gerekir. (Ak, 1998: 66-73).

Kurumsal Kimlik Analizi bireysel ölçümden organizasyon ölçeğinde değerlendirmeye dek uzanır. Amaç, kurumun olumlu ya da olumsuz yanlarını ortaya çıkarıp, hedeflere yönelik bir değişim ve yapılanma gerçekleştirmektir (www.megateknikdanismanlik.com).

2.5.1.2. İmaj Analizi

Her paydaş grubunun kurumdan farklı beklentileri vardır. İmaj analizi ile bu beklentilerin ne kadarının gerçekleştirildiği öğrenilmiş olur. Buradan elde edilen sonuçlara göre kurumlar hangi paydaş gruplarına karşı imajlarını iyileştirmek istiyorlarsa, ona göre özelliklerini ve davranışlarını geliştirirler.

İmaj, insanın kişilik özelliklerine göre algılamasına bağlı olarak değişir. İmajın ölçülebilmesi için insan faktörünün göz önünde bulundurulması gerekir. İmaj kavramının tanımlarını; araştırma yapılan alana, kuruma, markaya, ürüne gibi unsurlara göre genellemek mümkündür. Bununla birlikte, imajın en önemli özelliği,

kişiyeye bağlı ve kişiden kişiyeye değişebilen bir kavram olmasıdır (Gemlik ve Sığrı, 2007: 268).

İmaj analizi üç adımdan oluşmaktadır. İlk adım, imaj unsurlarının ortaya konmasıdır, Kurum imajını oluşturan unsurlar, ürün ya da servisin değeri, fiyat, isim, iş stratejileri, görsel kimlik, kurumsal davranış, içinde bulunduğu sektör ve kurum kültürüdür. İkinci adım imaj araştırmasıdır bu aşamada paydaşlara kurum imajını nasıl algıladıklarına dair sorular yöneltilir ve son aşama plan imaj değerlendirme ise mevcut durum ile olması istenen karşılaştırılır (Yenal, 2002: 1).

Etkinliğinden dolayı kurumlar, imajın kendiliğinden oluşması yerine kurum tarafından oluşturulması ve planlı iletişimle belli süreçlerde analiz edilip değerlendirilmesini sağlamalıdır. Kurumlar için önemli olan; imaj faktörünün ilişkili olduğu pek çok unsurun farkına vararak plan yapmak, uzun ve kısa vadeli strateji ve amaçlar belirlemektir.

2.5.1.3. Tutarlılık Analizi

İtibarın karşılaşıcağı riskleri yönetmenin en etkili yolu tutarlı olmaktan geçmektedir. Kurum faaliyetleriyle; vizyon, misyon ve değerlerin bağlantısının nasıl kurulduğunun saptanması, sonuçların değerlendirilmesi ve tutarlılığın sağlanması, kurumun dışarıya karşı yanlış algılanmaması ve itibarını olumsuz yönde etkilememesi için gereklidir.

Kurumların eylemleri ile söylemlerinin tutarlı olması ve eylemlerin nedenlerinin aktif olarak iletişiminin sağlanması itibar kazanmanın esasını oluşturur. İtibar güvendir, güvenilir olmaktır. Kişilerin olduğu kadar kurumların performansında da güven ortamının oluşturulması performansı önemli ölçüde etkiler. Kurumsal güven ortamı oluşturmada üç farklı boyuta dikkat etmek gerekir (Argüden, 2003: 9):

- İletişim için güven, çalışanların bilgi paylaşımı ve sorun çözmede açık ve şeffaf olmasıyla sağlanır.

- Kişiliğe duyulan güven, çalışanların aralarındaki yazılı veya sözlü anlaşmalara uyumlarını ve kurumun tutarlı olmasını etkiler.
- Yeteneğe duyulan güven, çalışanların birbirlerinin çalışma yöntemleri ve yetenekleri ile hedefe ulaşabilecekleri konusundaki inançlarını ve dolayısıyla davranışlarını etkiler.

İtibarına önem veren kurumlar sadece müşterileriyle olan ilişkilerine değil aynı zamanda çalışanları, yatırımcıları, tedarikçileri ve çevresi ile olan ilişkilerine de önem vermektedir. İlişkilerin tümünde tutarlı ve ilkeli davranışlar sergilenmesine dikkat eden kurumlar daha kolay itibar kazanırlar. İtibar kazanmak için davranışlarda tutarlı olmanın ötesinde, her faaliyetle ilgili neyin neden yapıldığının iyi anlatılması ve kurum misyonu, vizyonu ve değerleri ile bağlantısının kurulması gerekir. Bu davranış tarzı, üçüncü tarafların kurumdan beklentilerini doğru oluşturmaya ve kurumun tutarlılığına yardımcı olur. Tutarlılık sadece davranışlarda değil, aynı zamanda iletişim araçlarında da gözetilmesi gereken bir unsurdur. Kurumun ofisleri, çalışma şartları, çalışanlarına ve paydaşlarına sağladığı eğitim fırsatları, kurumsal kültürü geliştirme çabaları gibi konular da kurumsal itibarı etkiler (Argüden, 2003: 11) .

2.5.2. Gelecekteki Durumun Tasarlanması

Kurumun sektörde hangi konumda olduğu, rakiplerinden ayıran özelliklerinin neler olduğunun saptanması ve sonucunda kendi önceliklerini tespit ederek, rakipleri karşısında anlamlı, güvenilir ve benzersiz avantajlar yaratarak itibarını pekiştirmesidir. Bütün bu bilgiler ışığında kurumun gelecekte kendisini hangi konumda görmek istediğinin planlanmasıdır sürecidir.

Paydaşların kurumların faaliyetlerine karşı göstermiş oldukları ilgileri kadar bilgi ve beklentileri de farklıdır. Farklı paydaşlar farklı bilgi ve kabiliyetlere sahip olduklarından dolayı gönderilen bilgi mesajlarını da farklı şekilde algılayabilirler. Bununla birlikte beklentileri ve kurumla ilgili aldıkları kararlarda ihtiyaç duydukları bilgiler de birbirinden farklıdır. Bu bilgiler ışığında kurumsal itibar, sadece işletme eylemlerinin bir yansıması değil, paydaşlarla daha etkili bir iletişim kurmak amacıyla

geliştirilen işlevsel stratejilerle ilgilidir. Etkili bir kurumsal itibar yönetiminde ise; bilgi sinyallerinin tüm paydaşlara amaçlar doğrultusunda onların anlayabileceği ya da anlamak istediği biçimde gönderilmelidir (Dentchev ve Heene, 2003: 7'den aktaran Yirmibeş, 2010: 57).

Bu süreçte dikkat edilmesi gereken husus; Bir kurumun sahip olduğu itibar, diğer rakiplerin davranışları ve eylemleri hakkındaki öngörülerini etkileyebildiğinden gelecekte rakiplerinin de olası itibar durumlarının göz önünde bulundurulmasıdır.

2.5.3. Geçiş Döneminin Yönetilmesi

Kurumun, rakipleri karşısındaki mevcut durumunun tespitinden sonra mevcut ve istenen durumlar arasındaki dönemde itibarı ifade edecek projelerin ortaya çıkarılmasıdır. Bu geçiş döneminin doğru olarak yönetilmesi üst yönetimin sorumluluğundadır. İtibar yönetimine yönelik çalışmalar da üst yönetim tarafından benimsenmeli ve kurum içinde kültür haline getirilmelidir.

Güçlü kurumsal itibara sahip olmak isteyen kurumlar çalışanların itibar açısında sahip olduğu gücün farkında olmalı ve her bir çalışanı kurumsal itibar sorumlusu haline getirmeye yönelik çaba göstermelidir. Çalışanlar sürekli olarak itibar değerlendirmeleri, paydaşlarla ilişkiler, yapılması gerekenler gibi kurumun itibar açısından mevcut durumu konusunda ve çalışanların bu süreçteki mevcut katkıları, ek olarak neler yapabilecekleri ya da neleri yapmamaları gerektiği konusunda sürekli olarak bilgilendirilmelidir. Bu doğrultuda kurumlar öncelikle çalışanlarına kurumsal itibar, önemi ve faydaları, kurumsal itibarın nasıl kazanıldığı ve korunduğu ve kendilerinin kurumsal itibar sürecindeki rolleri hakkında bilgiler aktarmalıdır. Böylelikle çalışanlar kendisinden ne beklendiğinin, nasıl davranırsa kurumsal itibarı olumlu ya da olumsuz olarak etkileyeceğinin farkında olacaktır (Gümüş ve Öksüz, 2009: 2654).

İşletmeler itibarları ile ilgili algılamaların paydaşları nezdinde ne durumda olduğunu sürekli kontrol etmeli ve iyi bir itibar sağlamanın avantajlarından yararlanmak için bu çalışmaları sürekli kılmalıdır. İyi bir itibar yaratmada bir işletmeye yardımcı olacak bazı yollar aşağıdaki gibidir (Dowling, 2001: 12-13):

1. İyi bir itibar, ürünler ve hizmetler için fazladan psikolojik değer yaratır (Hizmetlerin kalitesine değer biçmek zor olduğunda, şirket zayıf bir itibara karşı iyi bir itibarla bir adım öne geçer).

2. Ürün ve hizmetleri satın alırken müşterilerin algılama riskini azaltmaya yardımcı olur.

3. Benzer işlevlere sahip olan mal ve hizmetleri satın alırken tüketicilere yardımcı olur.

4. Çalışanların iş tatminini artırır.

5. Daha kaliteli işgücünün işe alınmasına olanak sağlar (Birçok insan tanınmış bir işletmede çalışmayı tercih eder).

6. Reklâmların ve satış gücünün etkililiğini artırır (Olumlu bir itibar, işletmenin reklâmlarına karşı inanılabilirliği artırır).

7. Yeni ürünlerin pazara girişini destekler.

8. Rakiplere karşı güçlü bir sembol etkisi yapar.

9. En iyi hizmet sağlayıcılarla çalışmaya olanak sağlar.

10. Kriz dönemlerinde işletmeye ikinci bir şans sağlar.

11. Hisse senetleri piyasasında sermaye artışına yardımcı olur.

12. Ticaret kanallarında pazarlık gücünü artırır.

13. Tedarikçiler ve reklâm ajansları ile yapılan anlaşmaların performansını yükseltir.

Zayıf bir itibar ise; kurumların varlığını tehlikeye düşürür:

1. Birçok üst düzey yöneticinin de söylediği gibi, pazar payı analistleri işletmelerin değerinin altında pazar payına sahip olmalarından hoşlanmazlar.

2. Gazeteciler, işletmelerin kötü olan itibarlarını gözlemlerler ve bu işletmeler iyi bir şeyler yapsalar dahi, izleyicilere işletmenin kötü geçmişini hatırlatırlar.

3. Müşteriler; iyi olarak bilinen bir işletmenin itibarı zayıfladığında, ürünler ve hizmetler hakkında fiyata karşı daha duyarlı ve daha ilgili görünürler.

4. Zayıf bir iç itibar da, çalışanların moralini olumsuz yönde etkiler ve verimliliklerini düşürür.

Kurumsal itibar yönetimi çok geniş kapsamlı bir konudur. Bununla birlikte kurumsal itibarın işletmenin yarınlarını güvence altına alacak bir içerikte yönetilmesi hususunda bazı ana başlıklar verilebilir. Bunlar arasında şu hususları özellikle vurgulamak gerekmektedir (Kadıbeşgil, 2006: 176- 177):

- Şirket vizyonunun içselleştirilmesi, kurum kültürü ve değerlerinin tanımlanması
- Etik ve ahlaki değerler ile birlikte hesap verilebilirlik uygulamaları
- Uluslararası muhasebe standartlarının benimsenmesi ve şeffaflık yönetimi
- Kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı ve yönetimi
- Çalışan memnuniyeti ve çalışanların kariyer gelişim planları politikası
- Müşteri memnuniyeti politikaları ve müşteri odaklılık
- Ar-Ge ve inovasyon yetkinliği
- Üçlü raporlama üretilmesi (Finansal, sosyal ve ekolojik çevre uygulamaları)

Kurumsal itibar ile ilgili işletmenin yarınlarını güvence altına alacak bir içerikte yönetilmesi hususunda pek çok yöntemden bahsedilebilir. Bunlar arasında Roger Haywood'un Capital Dergisi Aralık 2005 sayısında yayınlanan 'Yönetim kurullarına 12 önemli taktik' başlıklı tavsiyelerine kulak verilebilir (Kadıbeşgil, 2006: 75-76) :

- Yönetim kurulu düzeyinde bulunan birini itibardan sorumlu kılın

- Bu sorumlu kişi ve yönetim kurulu organizasyon içindeki her türlü şeyin itibarı destekleyip desteklemediğini kontrol etsin,
- İtibar yönetimi ile ilgili konuları düzenli olarak yönetim kurulunun gündemine alın,
- Her alışanı seçerken ve yönlendirirken kurum kltrnze ve itibarınıza uygun bir iş yapıp yapmadığından emin olun. Çünkü her çalışan şirket itibarından sorumludur.
- İtibar yönetimi için mantıklı boyutlarda fark oluşturabilecek kaynaklar kullanın.
- Güncel olayları ve olası gelecek senaryoları iyi takip edin, itibar yönetimi politikalarınızı bu doğrultuda oluşturun.
- Stratejinizi belirlerken endstrinizdeki ve akademik dünyadaki en iyi uzmanların görüşlerini dikkate alın.
- İtibar yönetimi konusunda yaptıklarınızın yeterli olup olmadığını anlamak için bağımsız uzmanların denetiminden geçin. Onlardan destek alın.
- Rakiplerinizin pozisyonunu ve aktivitelerini sürekli kontrol altında tutun.
- Her türlü konu için net politikalar oluşturun.
- Mşterilerinizi, alışanlarınızı, hissedarlarınızı, tedarikilerinizi, kısacası tüm paydaşlarınızı yaptığınız işler hakkında bilgilendirin.
- Kötü haberlere hazırlıklı olun ve bu gibi durumlarda iletişime geçmek ve açıklama yapmak için erken davranın.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Örgütlerin en değerli varlıkları diğer örgütsel faktörleri de yönlendiren çalışanlardır. Örgütsel bağlılık kavramı ve örgüte bağlı personelin kurumuna sağladığı katkılar üzerinde 1950’li yıllarda çalışmalar yapılmaya başlanmış ve günümüzde de halen yapılmaktadır.

Bireyler kendilerini örgütlerine bağlı hissettikleri ölçüde, kurumlarına sadık, verimli, motive olmuş, iş tatmini sağlamış ve yenilik yapma düzeylerini arttırmış olarak kurumlarına katkıda bulunacaktır. Aksi takdirde; işe devamsızlık, performans düşüklüğü ve işgücü devrinin yüksek olması ile her an o işletmeden uzaklaşmanın yollarını arayacaklar ve kendilerinden bekleneni veremeyeceklerdir.

3.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Önemi

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle ilişkisi ile şekillenen ve örgütün sürekli bir üyesi olma kararı almalarını sağlayan bir davranıştır (Meyer ve Allen, 1996: 255). Başka bir tanıma göre bağlılık, örgütün hedef ve değerlerini benimsemek, örgütün bir parçası olmak için çaba göstermek ve güçlü bir aile üyesi gibi hissetmek olarak tanımlanmıştır (Steers, 1977: 46).

Örgütsel bağlılığı karakterize eden özellikler şunlardır (Mowday ve diğerleri, 1979: 227):

- Örgütün amaçlarını ve değerlerini kabul etmek ve sıkı sıkıya bağlı olmak,
- Örgüt için gönüllü ve istekli bir çalışma gayreti içinde bulunmak,
- Örgüte üyeliğin devam etmesi konusunda güçlü bir isteğe sahip olmaktır.

Buradan hareketle bağlılık, örgütün üyesi olarak kalma arzusu, örgüt için yüksek çaba harcama arzusu ve örgütün amaç ve değerlerine inanç unsurlarından oluşan bir bütündür.

Bireylerin çalıştıkları kurum ile uyumlu davranışlar geliştirmeleri ve sürdürmeleri, kurumun performansını artıran en önemli unsurdur. Birey-örgüt uyumu, çalışan ile işveren arasındaki bağın oluşmasına neden olmakta, oluşan bağ çalışanın örgüt için beklenenden daha fazla çaba harcamasına neden olmaktadır. Başka bir ifadeyle, örgüt ile çalışan arasında oluşan olumlu duygusal bağlar, faaliyetlerin etkin ve verimli bir içimde yürütülmesine, sonuç olarak örgüt performansının ve verimliliğinin artmasına neden olmaktadır. Bu anlamda, birey-örgüt uyumunun oluşturduğu duygusal bağ işletmelerin en önemli rekabet ve verimlilik unsuru olmaktadır.

3.2. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasında farklı bakış açıları benimsenmiştir. Genelde örgütsel davranış teorisyenleri tutumsal boyutta bağlılığı ele alırken, sosyal psikologlar ise bağlılığı davranışsal boyutta ele almışlardır.

Tutumsal ve davranışsal sınıflandırmanın temel farkı, tutumsal yaklaşımda, araştırmaların bağlılığı oluşturan ve tanımlayan öncülleri tanımlama ve bağlılığın davranışsal sonuçları üzerinde durmalarıdır. Davranışsal yaklaşımı benimseyen çalışmalar ise, bağlılık davranışının altında yatan durumlar, neden tekrar edildiği ve bu davranışların, tutumlar üzerindeki etkisi incelenmektedir.

3.2.1. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Davranışsal bağlılık, kişinin tutarlı bir davranış dizisini sergilemekten vazgeçtiğinde kaybedeceği yatırımları düşünerek, bu davranış dizisini sürdürme eğilimidir. Dolayısıyla kişi, çalıştığı örgüte duygusal olarak bağlılık hissetmemekte, bağlanmadığı takdirde kaybedeceklerini düşündüğü için bağlanmaktadır ve örgütte çalışmaya devam etmektedir. Kişinin davranışlarına bağlılık göstermesinin sebebi, bireyin tutarlı davranışlarda bulunması ile ilgilidir. Tutarlı davranışlar, uzun zamandan beri süregelen ve farklı faaliyetler içerseler dahi, benzerlik gösteren, aynı amacı sağlamaya yönelik davranışlardır. Bireyler, bu davranışları amaçlarına ulaşmada bir araç olarak gördükleri için, tekrarlama eğilimi göstermektedirler (Becker, 1992: 33).

Davranışsal bağlılık, bireylerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgüte bağlı hale gelmeleri süreci ile ilgilenir. Diğer bir ifadeyle davranışsal yaklaşım bireyin geçmiş davranışlarının onu örgüte bağlaması sürecidir. Yani çalışanın önce yaptığı işe alışması, zamanla onu hayatında sürekli tekrar eden bir meleke haline getirmesi, ardından bu davranışın devam etmesinin gerektiğini düşünmesi ve bunun için de kurumuna olan bağlılığı sürecidir (Cengiz, 2001: 37).

Davranışsal bağlılık, kişinin geçmişteki davranışları nedeniyle, örgüte bağlı kalması ile ilgilidir. Örgüte bağlı kalmaktan kastedilen, örgütte kalmaya niyetli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi davranışlardır. Buna göre bağlılık gösterme, belli tür davranışı devam ettirme, tekrar etme olarak açıklanmaktadır (Becker, 1992: 33- 42).

Bu yaklaşımda ekonomik faktörler, bağlılığı etkilemektedir. Becker'ın yan bahis teorisine göre, çalışanın bağlılık göstermesine neden olan etmenler, toplumsal beklentilerin yarattığı baskı, bürokratik düzenlemeler, emeklilik maaşı gibi gelirlerin düzenlenmesine ilişkin yöntemler, bireysel ve bireyin örgütteki rolünü kabullenışı olarak sıralanmaktadır.

3.2.2. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Tutum; bir bireye atfedilen ve onun çevresindeki bir obje (canlı ya da cansız) ile ilgili düşünce, duygu ve davranışlarını düzenli bir biçimde oluşturan bir eğilimdir. (Smith 1968) Bir bireyin, kendisi ile örgütü arasındaki bağa yönelik tutumları, onun belli davranışlarda bulunmasını veya bu davranışları sergilemeye eğilimli olmasını sağlamaktadır.

Tutumsal yaklaşım çalışanların örgüt ile ilgili düşüncelerine ve ilişkilerine yoğunlaşır. Örgütün değer ve amaçlarının çalışanların değerleriyle uyumlu olması gerektiğini, bağlılığın en büyük etkenlerinden birinin bu uyum olduğunu dile getirir. Sık sık örgütsel bütünleşmeden söz edilir. Örgütsel bütünleşme kişi ile örgütün amaç ve değerlerinin zaman içinde uyuşması ve bütünleşmesidir. Kişinin örgüt amaç ve değerlerinin kendi amaç ve değerleri ile uyuştüğünü görerek bunları kabul etmesi ve kendine uyarlaması, yani benimsemesi ile örgütsel bağlılık gerçekleşir. Tutumsal

bağlılık yaklaşımında çalışanın kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyum göstermesi gerekmektedir. Tutumsal yaklaşımda bağlılık üç bileşenden oluşmaktadır. Bunlar (Çetin, 2004):

- Örgütün amaç ve değerleri ile özdeşleşme,
- İşle ilgili faaliyetlere yüksek düzeyde katılım,
- Örgüte sadakatle bağlanma şeklinde ifade edilmektedir.

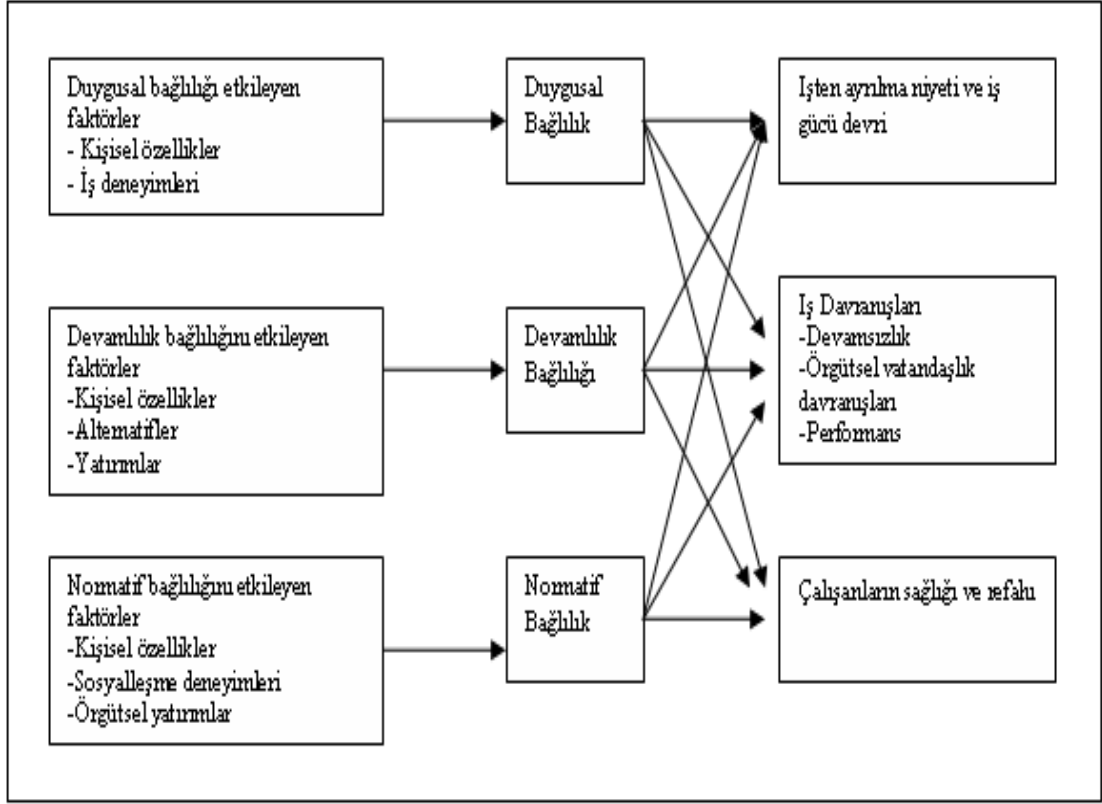
Tutumsal bağlılık yaklaşımı, duygusal bir nitelik içermektedir. Kişi, kendi amaç ve değerleri ile örgütün amaç ve değerlerini bir uyum içerisinde gördüğünde ya da algıladığında, örgüt üyeliğini sürmek istemekte, örgütte çalışmaktan büyük bir mutluluk duymaktadır. Duyulan mutluluk, bireyin örgüt lehine daha fazla çaba sarf etmesine sebep olmaktadır.

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalarda, örgütsel bağlılık üç boyutta ele alınmıştır. Bunlar (Allen ve Meyer, 1990: 3):

- Duygusal bağlılık
- Devamlılık bağlılığı
- Normatif bağlılık

Şekilde Allen ve Meyer'in “Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli” şematize edilmiştir (İnce ve Gül, 2005: 39).

Şekil 3.1. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli



3.2.2.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, işletmede çalışan bireylerin duygusal olarak kendi tercihleri ile işletmede kalma arzusudur.

Kurum çalışanlarının yaptıkları işlerle ilgili ekonomik, sosyal ve psikolojik anlamda tatminlerini gerçekleştirmeleri onlar açısından önemlidir. Tatminin sağlanması için gerekli koşulların oluşturulması, çalışanın işini isteyerek ve severek yapmasına imkân tanımaktadır. Diğer taraftan bu ihtiyaçların karşılanmasında etkili olan yönetim kademesi tarafından çalışana söz konusu ihtiyaçların karşılandığının hissettirilmesi ise, çalışanın işine ve kurumuna karşı bağlılığını pekiştirmektedir. İşine karşı tatmini sağlanmış bir çalışan, işini büyük bir özveriyle gerçekleştirmekte ve diğer taraftan ait olduğu kuruma karşı bağlılığı da pekişmektedir. Böyle bir ortamda kurumu ailesi gibi sahiplenerek kurumuyla bütünleşmiş olmaktadır. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanda örgüte karşı duyulan güçlü sevgi ve bağlılık, örgüt hedeflerini ve değerlerini kendi değerleri gibi benimseme ve

özdeşleşme gibi psikolojik durumların yanı sıra, örgütün çıkarları için yüksek çaba gösterme ve iş ile ilgili aktivitelere daha çok katılma isteği de söz konusudur (Şen, 2008: 45-46).

Örgüt sistemi tarafından yapılan talepler üyeler tarafından doğru, adil, ahlaki ve bireyin kendi değerlerine uyumlu olarak değerlendirilmekte, bunun sonucu olarak da örgütsel taleplere uymak normatif bir gereklilik olarak düşünülmektedir. Çalışan, örgütsel değerler ve kendi değerleri arasında yapmış olduğu değerlendirme sonucunda aradaki uyumu fark etme ve kendi değerleri ile uyumlu olduğu için örgütsel hedeflere ve değerlere uyumlu hareket etmektedir. Böylelikle kontrol bağlılığı yüksek olan birey, çalıştığı bu sosyal sistemin değerleri ile kendi değerleri arasında bir çatışma olmadığı için örgüt üyeliğini devam ettirmek istemektedir. (Şen, 2008: 41).

Bağlılık güdüsü yüksek olan bireyler samimi ilişkilere ve arkadaşlık bağlarına çok önem verirler. Geleceğe yönelik bir takım planlarla uğraşmaktan ziyade insanlarla birlikte oldukları, onlarla bir şeyleri paylaştıkları ve onlara yardım ettikleri bir ortamda çalışmayı tercih ederler. Bu tür kişiliğe sahip bireyler için arkadaş bağlılığı bir amaçtır. Böyle durumlarda örgütten ayrılmak, bağlılık duyulan arkadaşlardan da ayrılmak anlamına geldiği için bireylerin örgütten kopması daha güç olmaktadır (Reichers, 1985: 471'den aktaran Bülbül, 2007: 9).

Sosyal içerikli toplantılar, yemekler ve iş birliğini arttırıcı faaliyetler bireylere “ben” yerine “biz” anlayışını getirecek ve bireyler birbirine kenetlenecek, diğer bir ifade ile kenetlenme bağlılıkları artacaktır (Yıldırım, 2003: 85). Örgüt içerisinde birbirine kenetlenen çalışanlar, bu sosyal sistemden kopmak istemeyecek ve örgüt üyeliğini devam ettirmek isteyeceklerdir.

Örgüt açısından duygusal bağla bağlı kişiler çok önemlidir. Çünkü örgüte duygusal yönden bağlanan çalışanların örgüt başarısına katkıda bulunmak için yüksek performans gösterecekleri düşünülmektedir. Duygusal açıdan örgüte bağlı kişilerde başlıca şu davranışlar gözlenmektedir (Uyguç ve Çımrın, 2004) :

- Bu bağla örgüte bağlı olan çalışanlar örgütle özdeşleşirler,

- Örgüt üyeliklerini sürdürmekten mutluluk duyarlar,
- Güçlü duygusal bağlarla örgüte bağlanırlar.

Allen ve Meyer duygusal bağlılık faktörlerini aşağıdaki gibi sıralamışlardır.

(Dağdeviren Gözen, 2007: 45-46)

İş Güçlüğü: Çalışanların çalıştığı örgütte yaptığı işin güç ve mücadele gerektiren, aynı zamanda heyecanlı bir iş olmasıdır. Her kesin kolaylıkla yapamayacağı teknik beceri ya da uzmanlık gerektiren, işi yapanı farklı kılacak bir iş olmasıdır.

Rol Açıklığı: Örgütün iş görenden neler beklendiğini mümkünse yazılı biçimde açıkça belirtmesidir.

Amaç Açıklığı: Çalışanın örgütte yaptıklarını niçin yaptığı konusunda açık bir anlayışa sahip olmasıdır.

Amaç Güçlüğü: Çalışanın yerine getirdiği iş gereklerinin özellikle aranan veya talep edilen olmamasıdır.

Yönetimin Öneriye Açıklığı: Üst yönetimdeki kişilerin, örgütteki diğer çalışanlardan gelen fikirleri dikkate almasıdır.

Arkadaş Bağlılığı: Örgütteki insanlar arasında yakın ve samimi ilişkilerin olmasıdır.

Örgütsel Bağımlılık: Çalışanda, örgütün söylediğini yapacağına ilişkin güven duygusunun olmasıdır.

Eşitlik: Örgütteki insanlardan bazılarının hak ettiğinden fazlasını, bazılarının hak ettiğinden azını almamasıdır.

Kişisel Önem: İş gören tarafından yapılan işin, örgütün büyük amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duygularının güçlenmesini teşvik etmek.

Katılım: Çalışanın kendi iş yükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlara katılımını sağlamaktır.

3.2.2.2. Devamlı Bağlılık

Devamlılık bağlılığı, çalışanların işletmeden ayrılmanın beraberinde getireceği maliyeti yani, olumsuzlukları dikkate alması ve bir zorunluluk olarak işletmeye devam etmesidir.

Çalışanların, örgütlerine yaptıkları yatırımların sonucunda gelişen bağlılıktır. Bu durumda çalışan, örgüte fazlasıyla zaman ve çaba harcadığını, yatırım yaptığını ve bunun sonucu olarak da örgütte kalmasının bir zorunluluk olduğunu düşünmektedir. Bağlılığın devam boyutu çalışanların örgütlerinden ayrılacakları takdirde kaybedeceklerinin bilincinde olmaları ile ilgilidir. Bu aşamada çalışan, çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek ve zaman ile statü, para gibi kazanımlarını kurumdan ayrılması ile beraber kaybedeceğini düşündüğünden örgütsel bağlılık sergiler (Özdemir, 2007: 77-78).

Devamlılık bağlılığı, çalışanların örgüt ile ilgili olarak yaptıkları bilişsel değerlemenin sonucudur. Bu bilişsel değerlendirme çalışanların örgüt üyeliği konusunda fayda ve maliyetlerini karşılaştırmaları şeklinde gerçekleşmektedir. Fayda ve maliyet karşılaştırması sonucunda, sistemden ayrılmanın maliyeti sisteme üyeliğin maliyetinden daha yüksekse çalışan örgüte üyeliğini devam ettirmek isteyecektir (Kanter, 1968: 500).

Devamlılık bağlılığı, bireyin örgüt için yapmış olduğu yatırımlar ve fedakârlıklarla artmaktadır. Çünkü bu durum çalışan için örgütten ayrılmayı maliyetli hale getirmektedir. Örgüte yönelik bir takım yatırımlar yapan çalışan bunun karşılığında gelecek için bir takım beklentiler içerisine girecek ve yaptığı yatırımların birer kayba dönüşmemesi için örgütten ayrılmak istemeyecektir. Bu bakış açısına göre örgütsel bağlılık bireyin zaman, çaba, ödüller gibi yatırımların sonucu olarak örgüt üyeliğini devam ettirme isteğinin yani örgüte bağlılığın derecesini ifade etmektedir. Yapılan yatırımlar örgütsel bağlılığı arttırmaktadır. Çünkü birey için değerli olan bu yatırımlarla birlikte örgütten ayrılmanın maliyeti de artmaktadır ve bunun sonucunda birey kendisini örgüte bağlı ve kilitlenmiş hissetmektedir. (Şen, 2008: 38- 40)

Örgüte devamlılık boyutunda bağlılık duyan bir kişi, örgütten ayrılması halinde daha az seçeneği olacağı fikrine sahiptir. Bu kişilerden bazıları, başka iş bulamadıklarından dolayı örgütte kalırlar. Bazılarının ise işi sevmekten çok sağlık, aile meseleleri ya da emekliliğe yakın olma durumları gibi bazı zorlayıcı sebepleri vardır. Burada işten ayrılmanın maliyeti işte kalmanın fırsat maliyetinden yüksek olduğundan çalışan işte kalmayı ve çalıştığı işe devam etmeyi tercih eder. Bu tip çalışanlar bazen kötü iş alışkanlıkları ile birlikte olumsuz tavır sergilemekte ve yöneticiler için bir sorun kaynağı oluşturmaktadırlar.

3.2.2.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağımlılık, çalışanların ahlaki bir görev duygusuyla ve işletmeden ayrılmama gerektiğine inandıkları için kendilerini örgüte bağlı hissetmeleridir. Diğer bir deyişle kişinin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermenin doğru olduğunu hissetmesi olup, örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıpların hesaplanmasından etkilenmemektedir.

Kişiler, bir minnettarlık duygusu sonucu örgütte kalırlar. Bunun sebebi, işverenlerin onları gerçekten çok ihtiyaçları olduğu bir zamanda işe alması ya da işverenleriyle kalmalarının en doğru şey olacağı yolunda değer yargılarına sahip olmalarıdır. Böyle kişiler, örgütün kendilerine iyi davrandığını ve bundan dolayı da kendilerinin örgütte bir süre çalışmalarının örgüte karşı borçları olduğu kanısındadırlar (Şen, 2008: 38- 40).

3.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Çalışanların örgüte bağlılık hissetmesi, kendi iş verimlerini arttırarak örgüt açısından olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Örgütsel bağlılık bireylerin algılamalarına dayanan göreceli bir konudur. Bu nedenle insanın ilişki içinde olduğu her şey onun örgütsel bağlılığını etkileme potansiyeline sahip olası bir faktördür. Örgütsel bağlılığı etkileyen ve belirleyen çeşitli faktörler vardır. Çalışanların örgüte bağlılığını etkileyen bu faktörler şöyle sıralanmaktadır (Bayram, 2006: 125-138).

- Yaş, cinsiyet ve deneyim.

- Örgütsel adalet, güven, iş tatmini.
- Rollerin belirli olması, rol çatışması.
- Yapılan işin önemi, alınan destek.
- Karar alma sürecine katılım, işin içinde yer alma.
- İş güvenliği, tanınma, yabancılaşma.
- Medeni durum, ücret dışında sağlanan haklar.
- Çaresizlik, iş saatleri, ödüller, rutinlik.
- Terfi olanakları, ücret, diğer çalışanlar.
- Liderlik davranışları, dışarıdaki iş olanakları, çalışanlara gösterilen ilgi.

Bu faktörlerin kişinin örgütsel bağlılığını etkileme derecesi kişiden kişiye, örgütten örgüte, sektörden sektöre ve toplumdan topluma değişken olmaktadır. Ancak bu faktörleri çoğunlukla örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler, örgüte veya işe ilişkin faktörler ve son olarak örgüt dışı faktörler şeklinde gruplamak mümkündür.

3.3.1. Kişisel Faktörler

3.3.1.1. Yaş

Demografik özelliklerinin çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde nasıl bir etki yarattığını araştıran çalışmalarda yaş ile örgütsel bağlılık arasında karmaşık sonuçlara ulaşılmıştır. Yapılan çalışmalardan elde edilen bir bulguya göre; yaş ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Yani yaş arttıkça örgütse bağlılığın da arttığı gözlemlenmiştir. Buna göre meslek yaşamına yeni başlayan gençlerin örgüte bağlılık düzeyleri yaşlı çalışanlara göre daha düşüktür. Bunun temel dayanağı, yaş ilerlediği sürece alternatif çalışma olanakları da azaldığı için bireylerin sahip oldukları işe daha çok bağlanmaları ile psikolojik bağlılıkta bir artış meydana gelmesidir.

Aynı şekilde yaşları büyük olan çalışanların daha olgun olmaları ve işyerinde geçirdikleri zamanın daha çok olması dolayısıyla örgüte yönelik duygusal bağlılıklarının daha yüksek olduğu ifade edilmektedir. Yaşlı çalışanların genç çalışanlardan daha fazla bağlılık göstermesinin nedenleri aşağıdaki gibi maddeler halinde özetlemek mümkündür:

- Bir çalışanın örgütünde ne kadar uzun süre kalırsa daha iyi görevlere getirilme olasılığı fazla olmaktadır. Diğer bir ifadeyle kariyer yapma olanakları hizmet süresi ile paralellik arz etmektedir.
- Yaşlı çalışanlar daha cazip işlere atılmayı genç çalışanlara göre daha riskli bulmaktadırlar.
- Yaşlı çalışanlar işlerini yaparken kendilerine ve tecrübelerine güvendiklerinden daha fazla tatmin duymaktadırlar. Genç çalışanların ise sürekli daha iyiyi bulma gayreti içinde olduklarından mevcut işlerinden daha az tatmin duymaktadırlar.

Yapılan çalışmalardan elde edilen diğer bir bulguya göre ise; çalışanların yaşları ile örgütsel bağlılıkları arasında tam tersi bir sonuç mevcuttur. Yani çalışanların yaşları ilerledikçe örgüte olan bağlılıkları azalmaktadır. Başka bir tabirle örgütteki genç çalışanlar yaşlı çalışanlara göre daha fazla bağlılık göstermektedirler. Bunun temel sebepleri arasında ise, genç çalışanların aile bakmak, çocuk yetiştirmek gibi görevleri olmadığından örgütün sağladığı olanaklar kendileri için yeterli olabilmektedir. Ayrıca genç çalışanlar tecrübelerinin az olması sebebiyle alternatif iş olanaklarının daha kısıtlı olduğunu bilmektedirler (Çakmak, 2008: 44- 45).

3.3.1.2. Cinsiyet

Toplumsal açıdan kadın ve erkeğe yüklenen görevler, çalışma hayatında kadın ve erkek davranışını etkilemekte, çalışma hayatında ve işe bakışında önemli bir ayrım oluşturmaktadır.

Yapılan araştırmalar da kadın ve erkek çalışanların farklı örgütsel bağlılık düzeylerinin olabileceğini göstermektedir. Günümüze kadar yapılan araştırmalarının

bazılarında kadın çalışanların örgütsel bağlılığın yüksek olduğu ortaya konulmakla birlikte cinsiyetin örgütsel bağlılıktaki etkisi üzerindeki diğer araştırmalar birbirini tutmayan sonuçları açığa çıkarmaktadır (Dağdeviren Gözen, 2007: 76).

Aven, Parker ve Mc Evoy kadınların ikinci kimliği ve yerine getirmesi gereken aile rolleri nedeniyle kadınlarda örgüte bağlılığın daha az olduğunu savunmuşlardır. Bunun yanında Angle&Pery, Gould, Grusky ve Mathieu ise kadınların erkeklere kıyasla örgüte daha bağlı olduklarını bulmuşlardır. Örgütsel bağlılıktaki cinsiyet faktörü hakkındaki bu çelişkili bulgular nedeniyle kesin bir sonuca ulaşmak çok zordur (Çakmak, 2008: 45).

3.3.1.3. Eğitim Düzeyi

Eğitim, İnsanların toplumsal hayatta yerlerini almaları için belli bir bilim dalı veya sanat kolunda gerekli bilgi, beceri ve anlayışları elde etmelerine, kişiliklerini geliştirmelerine yardım etme sürecidir. Eğitim düzeyi ve örgütsel bağlılık ilişkisine bakıldığında, eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında farklı sonuçlara rastlanmaktadır.

Bir görüşe göre: (Dağdeviren Gözen, 2007: 76) Eğitim düzeyi yüksek çalışanların daha yüksek örgütsel bağlılık gösterdiğine yönelik bulgular da mevcuttur. Buna dayanak olarak: eğitim düzeyi yüksek çalışanların iş hayatında daha çok inisiyatif alabilmeleri, karar vermede aktif rol almaları, fikirlerinin değerli kabul edilmesi ve yönetime katılmaları nedeniyle işi daha çok benimseyecekleri dolayısıyla örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olacağı savunulmaktadır.

Diğer bir görüşe göre: Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişkinin varlığı saptanmıştır. Bu görüş, eğitim düzeyi yüksek çalışanların daha az örgütsel bağlılık göstereceğini savunmaktadır. Yüksel eğitim almış kişilerin eğitim düzeyi düşük kalmış kişilere göre işe bakış açıları çok farklı olmaktadır. Yüksek eğitimin fırsat maliyeti olan eğitim süresince gelirden yoksun kalmaya katlanıp eğitim görenler eğitimleri sonucunda nitelikli iş gücü olarak çalışma yaşamında yer almak isterler. Eğitime yaptıkları yatırımın ve harcanan zamanının karşılığı olarak da daha iyi bir ücret ve işe yönelik daha yüksek talepleri bulunmaktadır. Ayrıca iş

hayatı bu kişiler için statü ve saygınlık anlamına gelmektedir. Bu nedenle mümkün olduğunca daha iyi fırsatlar arayışında ve değerlendirmelerinde bulunacaklardır. Eğitimi düşük kişilerin alternatif iş olanakları daha az olduğundan dolayı, şu anki işlerine daha çok bağlılık göstermektedirler (Cengiz, 2001: 53-54).

3.3.1.4. Çalışma Süresi ve Kıdem

Kıdem çoğu zaman çalışma süresi ile eş anlamlı kullanılmaktadır. Ancak burada bahsedilen, çalışma süresine de bağlı olarak çalışanın kurumdaki unvanını da içine almaktadır.

Örgütte çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında da pozitif yönlü bir ilişkiden söz edilebilir. Örgütte çalışma süresi arttıkça çalışanların alternatif iş olanakları için bireysel çabaları azalmaktadır. Ayrıca uzun yıllar aynı örgütte çalışanların örgüt kültürünü amaçlarını daha yakından bilecekleri ve daha kısa süre örgütte çalışanlara nazaran örgütün menfaat ve çıkarlarını daha fazla koruyacakları savunulmaktadır. Uzun süre aynı işyerinde çalışanların iş arkadaşlarından ve bundukları ortamdaki ayrışmaları kolay olmamaktadır (Başyigit, 2006: 46).

Çalışma süresine bağlı olarak unvanı yüksek bir çalışanın işinden daha büyük tatmin sağlayacağı düşünülmektedir. Ancak burada yüksek unvanın genellikle ilerleyen yaşlara tekabül etmesi ve bununla birlikte azalan diğer iş olanakları ve alternatifler, ayrıca işten ayrılmanın ekonomik yükünün etkisini de göz ardı etmemek gerekir. Allen ve Meyer, örgüt içerisinde geçen zamana dayalı olarak statü yükselişi neticesinde memnuniyet düzeyinin artmasının örgütsel bağlılık ile kıdem arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunun ifadesi olduğunu kabul etmişlerdir (Dağdeviren Gözen, 2007: 58).

3.3.2. Örgütsel Faktörler

Kişinin bireysel özellikleri nasıl olursa olsun örgüte ait bir takım değerler de kişinin örgütsel bağlılığına olumlu ya da olumsuz etkilerde bulunacaktır.

3.3.2.1. Yönetim Biçimi

Yönetim biçimi çalışanların örgüt ile ilgili düşüncelerini düzenleyen başlıca unsurdur. Kültürel değerlere saygılı, hedeflerine bağlı, verimli ve yenilikçi bir yönetsel yapı güçlü bir örgüt ile birlikte yüksek çalışan bağlılığını da beraberinde getirecektir. Ayrıca katılımcı bir yönetim anlayışı çalışanlara değerli olduklarını hissettirmek açısından önemlidir. Yapılan katkıların üstler tarafından takdir ile karşılanması ve övgüler çalışanları örgüte daha bağlı kılacaktır.

Çalışanlar bir örgütte örgütün işe alma ya da işten uzaklaştırma felsefelerini yakından takip ederler. Örgütte çalışan devir hızının yüksek olması yani sürekli işten ayrılmalar ya da işten çıkartılmalar söz konusu ise örgüt üyeleri kendilerinin örgütle bağlılıklarını geçici olarak algılamaya başlarlar. Ters bir durumda ise çalışanlar kendilerini uzun yıllar örgütte kalacak biçimde algılar ve bu örgüt için yapacağı çalışmalarda ufkunu açar kurumu çekici kılar (Dutton ve diğerleri,1994).

Çalışanlar örgüt içerisinde bir süre sonra belirli kademelere yükselmek isterler. Bir kaç yıl sonra kurumda nerede olabileceğini bilmek önemlidir. Terfi olanaklarının yüksek olduğu, kurumun çalışanlarına çeşitli eğitim ve kariyer programlarıyla bu konuda destek olduğu bir örgüt yapısının algılanması son derece önemlidir. Çalışanlar örgüt içerisinde belirli kademelere yükselip terfi edebileceklerini düşündüklerinde bu onların örgüte bağlılıklarını güçlendirecektir (Çakmak, 2008: 56).

3.3.2.2. Örgütsel Adalet

Örgüt içindeki adalet olgusu, Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer önemli faktördür. Çalışanların örgüt içinde adaletle olan inancı örgütsel bağlılığı artırır. Adalet olgusu, örgüt içinde doğruluğun savunulması ve haklılığın korunması çabasıdır. Bu çaba ne kadar güçlü ise çalışanların adalet inancı o kadar güçlü ve bağlılıkları da o kadar kuvvetli olacaktır. Ücret dağılımında, terfi sisteminde, iş bölümünde yetki ve sorumluluğun dağıtımında ve diğer alanlarda çalışanlara adil ve hakkaniyet ölçüsünde davranılması örgütlerde adalet olgusunun bir gereğidir (Çakmak, 2008: 46).

3.3.2.3. Örgütsel Ödüller

Ödüller kurum amaçları doğrultusunda hareket eden başarılı çalışanlara yaptıkları işin takdir edilip beğenildiğinin ayrıca çalışanın da örgütte değerli kabul edildiğinin bir göstergesidir.

Yöneticilerin çalışanları örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirmek için kullandıkları temel güdüleme araçlarından biri olan ödüller yeterli doyum sağladığında iş görenin örgütte kalmasını, devamlılığını, örgütü koruyup benimsemesini dolayısıyla çalışanın bağlılığını sağlamaktadır. Ödüllerin örgütsel bağlılıkta olumlu rol oynaması ise ödüllerin gösterilen performansın sonucunda gerçekten ödül olarak verilmesine bağlıdır. Kolay kazanılabilir önemsiz bir ödül ya da ulaşılması çok güç bir ödül, güdüleme işlevini tam olarak yerine getiremeyecektir. Bu noktada ödülün şekli ve örgütteki ödüllendirme sistemi son derece önemlidir (Çakmak, 2008: 47- 48).

3.3.2.4. İşin Niteliği

Çalışanın yaptığı işi önemli olarak algılayıp algılamamasına göre örgütsel bağlılığı düşük ya da yüksek olacaktır. Çalışanın yaptığı işi örgütün amaçlarına ulaşmasında önemli bir basamak olarak görmesi, yaptığı işin diğer insanlara olan nihai faydalarının farkında olması en önemlisi kendisinin bu işin yapılmasında önemli ve ihtiyaç duyulan biri olduğunu düşünmesi çalışanın bağlılığı açısından önemli pozitif etkiye sahiptir. İşin çalışan için taşıdığı anlam düşük ise örgütsel bağlılığının düşük, işin çalışan için taşıdığı anlam yüksek ve iş toplumsal açıdan değerli kabul ediliyor ise çalışanın örgütsel bağlılığı yüksek olacaktır (Dağdeviren Gözen, 2007: 62).

3.3.2.5. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşmaktadır. Bu değerler örgüt üyeleri tarafından paylaşılarak örgüt üyelerine farklı birer kimlik kazandırır. Örgütte belirgin, güçlü ve tutarlı bir kimliğin varlığı örgüte yeni katılanları ve mevcut çalışanları örgüte bağlayıcı bir faktördür. Örgüt kültürü yazılı

bir metinden oluşmaz. Örgütün bütün ortak değerleri, inanışları sembolleri ve davranışlarıdır (Çakmak, 2008: 48).

Çalışanlar kurumlarında çalışmaktan dolayı saygınlık görececeklerini, sosyal kimliklerinin farklı olabileceğini, örneğin sınıf atlayabileceklerini ya da kurumun kendilerine olumlu katkılarda bulunacağını, yeteneklerinin gelişeceğini kendilerine duyulan güvenin artacağını düşündüklerinde kuruma değer verirler (Dutton ve diğerleri, 1994).

Kişiler kendilerini ilgilendiren bir bilgi üzerinde daha kolay yoğunlaştığından, çalışanlar, kendisiyle uyuşan bir kurum kültürünü, kendisiyle uyuşmayan bir kültüre göre daha çekici bulur. Çünkü bununla ilgili bilgiyi daha kolay anlar, sürece döker ve tanır. Kendisi için önemli olan değerlerin kurum için de önemli olduğunu gördüğünde daha rahat ve içten hareketler sergileyecektir. Kendi değerlerine sahip çıkmak adına örgüt değerlerine de sahip çıkacaktır. Dolayısıyla kişiler kendileriyle benzer değerleri taşıdığını düşündükleri örgütleri daha çekici görürler.

İkinci olarak, bireyin kendi değerleri ve algılanan kurumsal kültür örtüştüğünde, bireyin örgüte bağlanması sağlanır, çünkü örgüt, bireyin kendisini ifade etmesi için kolay fırsatları kendisine sunar. Burada yabancılaşma çekmeyecektir. Rahat ve içtendir. İnsanlar, kendileri hakkında çok şey sergileyebilecekleri ve kendi değerleri ve özellikleri doğrultusunda hareket edebilecekleri örgütleri tercih ederler (Dutton ve diğerleri 1994: 239- 267).

3.3.2.6. Takım Çalışması

Takım çalışması örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi, sorunların çözümü veya belirli bir projenin ortaya konulması ya da yürütülmesi için belirli aralıklarla belirli çalışanların bir araya gelerek örgütlenmesi olarak tanımlanabilir. Örgütteki diğer arkadaşlarına, işlerine ve örgütüne karşı olumlu tutum geliştiren takım çalışanlarının örgütsel bağlılığının arttığı savunulmaktadır (Güven, 2006: 16).

Takım çalışması takım arkadaşlarıyla birlikte koordineli ve sürekli iletişim içerisinde olmayı gerektirdiğinden örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir.

Ayrıca çalışanların kendilerini kanıtlamaları ve yeteneklerini ortaya koymaları açısından iyi bir fırsat olarak görülebilir (Çakmak, 2008: 49).

3.3.3. Örgüt Dışı Faktörler

Bir sosyal varlık olarak insan, hayatı boyunca birçok grup içerisinde yer alır ve bu gruplara üye olmakla ihtiyaçlarını karşılar. Genellikle aynı gruptaki insanlar arasında yoğun bir iletişim bulunur. Örneğin bireyin üyesi olduğu ailesi, ya da arkadaş grubu veya iş arkadaşları ile arasında yakın ilişkilerin etkileşimlerin olması beklenir. Bu etkileşim üyelerin birbirlerinin tutumlarını düşüncelerini ve davranışlarını değiştirmesinde etkilidir. Yani bir bireyin ait olduğu gruplarda diğer üyeler tarafından etkilendiği söylenebilir.

Çalışanlar örgüt için besledikleri iyi niyet ve olumlu düşüncelerin örgüt dışındakiler tarafından farklı algılandığını ya da hiç algılanmadığını gördüklerinde çelişkiler yaşamaktadırlar. Benzer şekilde çalışanlar da dışsal örgüt imajını olduğundan farklı yorumlarsa, depresyon ve stres gibi olumsuz birey davranışları görülebilir. Bu tür olumsuz birey davranışları, arzu edilmeyen örgütsel davranışları da beraberinde getirir. Bireyler arasında menfi rekabetin artması veya uzun dönemlerde görevlerde gösterilen çabanın azalması bu tür olumsuz davranışlara örnek gösterilebilir. Bir süre sonra da, çalışan örgütsel rollerinden uzaklaşır veya örgütü terk eder. Örgütün dışarıdan olumlu olarak tanımlanması örgüt içerisindekilere örgütün iyi yönlerini keşfetmek ve kötü yönleri için tekrar değerlendirme yapma fırsatı verir. O halde çalışanlar dışındakilerin örgütü olumlu yönde değerlendirdiklerine inanırlarsa örgütle bağımlılıkları kolaylaşır (Çakmak, 2008: 53).

Her insan kendisi için değerli olan ve önem verdiği kişilerin duygu ve düşüncelerine duyarlıdır, bunları dikkate alır ve bunları duymak isterler. Kişinin aynı anda farklı örgütlerde farklı rolleri bulunduğunu düşündüğümüzde, birey üyesi olduğu her bir grup için diğer üyesi olduğu grupların düşünce ve görüşlerini alır. İşte bu noktada imaj kavramı devreye girer. Çünkü örgütün dışındakilerin örgüt hakkındaki izlenimleri örgütün imajını oluşturur ve birey örgüt dışındakilerin benimsediği bu imaja değer verir. Eğer birey bu görüşler neticesinde örgütün dış

imajının olumlu olduğunu algılıyorsa bu algı onu örgütüne daha da yakınlaştıracaktır çünkü örgütü toplum tarafından onaylanmakta ve beğenilmektedir. Dolayısıyla bu örgütün bir parçası olmak onun için değerli ve önemlidir. Aksi düşünüldüğünde yani birey örgütün dış imajın olumsuz olarak algıladığında ise bu algı onu örgütten psikolojik olarak uzaklaştıracak ve soğutacaktır. Bu durumda örgüt ile birey arasındaki bağlar zayıflayacak, örgüte bağlılık azalacaktır.

İnsanlar kendileri hakkına olumlu şeyler duymak isterler bu nedenle de üyeler örgütün sosyal konulardaki hareketlerini aktif biçimde takip ederler. Çünkü bu hareketler özellikle onların karakterine olumlu ya da olumsuz etkilerde bulunabilir. Arzu edilmeyen ve beğenilmeyecek hareketler ve toplumun olumsuz tepkileri veya örgütün performansı nedeniyle imajda oluşan bozulmalar çalışanların üyelik ve aidiyet vasıfları nedeniyle kişilik tanımlarına etki eder. Çünkü çalışanların kişilikleri kısmen örgütteki üyeliklerine dayanır. Başkalarının örgüte yönelik reaksiyonları üyelerin kişilik benliklerine etki eder. Olumlu tepkiler üyenin kendi kendisini tanımlaması açısından fayda sağlarken, olumsuz tepkiler zarar verir. Hiç kimse başarısız gözüyle bakılan bir örgütün mensubu olmak ve başkaları tarafından bu başarısızlığın bir parçası olarak tanımlanmak istemez. Kısacası dış grupların örgüt ile ilgili imajı, çalışanların örgütü kavrayış biçimi için bir temel oluşturur (Karabey, 2005: 68-69).

3.4. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Örgütsel bağlılığın kendi içerisinde bir sınıflandırılmaya tabi tutulabileceği ya da tutulması gerektiği farklı zamanlarda farklı bilim adamları tarafından dile getirilmiş ve kimi bilim adamları örgütsel bağlılığı kendi bulgularına göre yorumlayarak çeşitli sınıflandırmalara tabi tutmuşlardır.

Balcı, örgütsel bağlılık ile ilgili olarak üç boyut ve aşamadan bahsetmektedir. Bunlar; Uyum (Düşük Örgütsel Bağlılık), Özdeşleşme (İlımlı Örgütsel Bağlılık) ve İçselleştirme (Yüksek Örgütsel Bağlılık)'dir (Balcı, 2003: 28-29).

3.4.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Örgüte yüzeysel bir bağlılığı ifade etmektedir. Uyum, adanmışlığın ilk aşamasıdır. Uyumda bireyin bir şeyi, gerçekten inandığı için değil de ceza korkusu ya da ödül beklentisi içinde kendisini mecbur hissettiği için yapması söz konusudur. Uyumda bir çıkar ilişkisi bulunmakta olup birey, örgütte diğerlerinin etkilerini bir çıkar karşılığında kabul etmektedir. Birey beklediği ödeme, yükselme ya da benzeri çıkarlar karşılığında uyum göstermektedir (Balcı, 2003: 28–29).

Bu bağlılık düzeyinde birey, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksundur. Örgüte düşük düzeyde bağlılık gösteren iş görenler, bireysel görevle ilişkili çabalarda geri oldukları gibi, grup bağlılığının sağlanmasında da en az çaba gösterirler. Bu yüzden bunlar, örgüt içinde “duygusuz iş görenler” olarak tanımlanmaktadır. Düşük örgütsel bağlılık; söylenti, itiraz ve şikâyetlerle sonuçlandığından örgütün adına zararlar gelmekte, müşterilerin güveni kaybolmakta, yeni durumlara uyum sağlanamamakta ve gelir kayıpları meydana gelmektedir (Çakmak, 2008: 50).

Olumlu sonuçları: Yaratıcılık ve gelişmeye doğru bir yönelim ortaya çıkabilir. Bireyin düşük bağlılığı alternatif iş olanaklarını değerlendirmesini sağlayacağından insan kaynakları açısından bu durum olumlu bir sonuçtur. Yüksek personel devri ve devamsızlık yıkıcı ve düşük performans gösteren iş görenlerin potansiyel zararlarını sınırlandırabilir.

Olumsuz sonuçları: Düşük bağlılık beklenti normlarını hesapçı değerlendirmeye dayandırır. Düşük bağlılık iş verimini, güçlendirmenin sağlayabileceği yararları bertaraf edecektir. Artan itiraz ve şikâyetler itibar kaybına neden olabilir (Çağlar, 2008: 80).

3.4.2. İlmli Örgütsel Bağlılık

Birey deneyiminin güçlü, fakat örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir. İlmli bağlılık düzeyinde yer alan çalışanlar, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler. Bu düzeydeki çalışanlar, örgütün

bütün değil ancak bazı değerlerini kabul etme yeterliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini karşılarken, bir yandan örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler (Bayram, 2006: 136).

Olumlu sonuçları: Bireyler kimliklerini korumak için çaba sarf ederler. Bazı değerler kabul edilir. Karşılıklı değer uyumunu yansıtır. Böylelikle sonuçta dengeli bir bağlılık düzeyi ortaya çıkar.

Olumsuz sonuçları: Bu düzeydeki iş görenler topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama ya da çatışma yaşarlar (Çağlar, 2008: 81).

3.4.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Bu bağlılık düzeyinde bireyler, örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterirler. Yüksek örgütsel bağlılık bireye, meslekte başarı ve ücrette doyum sağlayabileceği gibi örgüt, iş görenin sadakatine karşılık ona yetki devrederek ve onu üst pozisyonlara getirerek bir şekilde ödüllendirmektedir.

Bu bağlılık düzeyinde bireylerin; işin kendisinden, örgütteki geleceklerinden, denetimden, iş arkadaşlarından doyumları yüksektir. Bu kişilerin örgütten ayrılmaları; mutsuzluk, hayal kırıklığı, örgüt amaç ve kültürünün değişmesi, işten doyumsuzluk ve az ödülleniş veya mahrum bırakılmış hissine kapılmaları durumlarında gerçekleşmektedir (Çakmak, 2008: 51).

Olumlu sonuçları: Örgüt kişiyi, sadakatine karşılık yetki devri ve üst pozisyon olanakları ile ödüllendirir. Örgüte güven veren kararlı işgücü doğar. Sağlık sorunlarının yol açtığı sebepler dışında yüksek devamsızlık görülmez.

Olumsuz sonuçları: Gelişmeyi ve hareketlilik fırsatlarını kısıtlar. Yaratıcılığı yok edebilir. İş dışı ilişkilerde fazla gerilim, örgüt yararı için birleşik suçlar isleme, zorlamayla sağlanan uyumu beraberinde getirmektedir. Ailevi sorumluluklar göz ardı edilebilir. Kişisel ve toplumsal yabancılaşma yaşanabilir (Çağlar, 2008: 81).

3.5. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri

Örgütsel bağlılık kişiye, örgütün bulunduğu çevreye ve örgüte göre farklılıklar gösteren subjektif bir yapıya sahiptir. Bir çalışanın örgüte bağlılık gösterip göstermediğini belirlemede kullanılan bir takım ölçütler bulunmaktadır. Söz konusu ölçütler (İbicioğlu, 2000: 13-16);

- Örgütün amaç ve değerlerini benimseme,
- Örgüt için fedakârlıkta bulunabilme,
- Örgüt üyeliğinin devamı için güçlü bir istek duyma,
- Örgütle özdeşleşme,
- İçselleştirme şeklinde sıralanabilir.

3.5.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme

Herhangi bir örgütte çalışan herkesin bir amacı ve sahip olduğu değerleri mevcuttur. Çalışanın amaç, hedef ve değerlerinin örgütün amaç, hedef ve değerleriyle örtüşmesi örgütsel bağlılığın en temel koşuludur. Zira bir örgütün amaç ve değerlerini kabullenemeyen bir çalışanın o örgüte bağlılık göstermesi düşünülemez. Çalışanın kişisel değerleri, hedefleri ve dünyadan beklentileri ile örgütün çalışanına bu noktada sunabilecekleri sağlıklı ve yüksek düzeyli bir bağlılığın gelişmesini tetikleyecektir. Beklentiler ile sunulanlar arasındaki mesafe açığı örgütsel bağlılık düzeyini belirleyecek en önemli kriterdir. (İnce ve Gül, 2005: 9'den aktaran Bülbül, 2007: 5)

Örgütsel amaçlara bağlılık, sadece belli bir rolün başarı derecesini nitelik ve nicelik yönünden yükselterek devamsızlığın ve işgücü devrinin azalmasına katkıda bulunmakla kalmayıp; aynı zamanda bireyi, örgütsel yaşam ve en üst düzeyde sistem başarısı için gerekli birçok gönüllü eyleme yöneltmektedir. (Katz ve Kahn, 1977: 436'den aktaran Bayram, 2006: 126)

Çalışanlar kendilerini tanımlamak için kullandıkları değerlerle, kurumun sahip olduğu değerlerin uyuştuğunu gördüklerinde kurumun çekiciliği artar. Kendisi için önemli olan değerlerin kurum için de önemli olduğunu gördüğünde çalışanlar daha rahat ve içten hareketler sergileyecektir. Çalışanlar kendi değerlerine sahip çıkmak adına örgüt değerlerine de sahip çıkacaktır (Çakmak, 2008: 55).

3.5.2. Örgüt İçin Fedakârlıkta Bulunabilme

Çalışanların, örgütün başarılı olması için normal olarak kabul edilenin üzerinde gayret sarf etmeleri, ancak o kişilerin örgütsel bağlılıklarıyla açıklanabilir. Çalışanın her hangi bir maddi yarar ve beklenti içerisine girmeksizin, sadece çalıştığı örgütün başarısı için kendinden fedakârlıklarda bulunulabilmesi, kişinin örgütle özdeşleştiğinin göstergesidir. Japonya'nın İkinci Dünya Savaşı'nda atom bombaları yemesine rağmen ekonomik anlamda çok çabuk toparlanabilmesinde, söz konusu özelliğin kültürel bir argüman olarak toplumsal yapının dinamikleri içerisinde bulunmasının rolü gözden kaçırılmamalıdır (İnce ve Gül, 2005: 10).

3.5.3. Örgüt Üyeliğinin Devamı İçin Güçlü Bir İstek Duyma

Örgütün amaç ve değerlerini benimseme ve Örgüt için fedakârlıkta bulunabilmeye paralel olarak bu gösterge, çalışanın örgüte yönelik memnuniyetini ifade etmektedir.

Örgütsel bağlılık kuvvetli olduğu sürece bireyin örgütsel kimliği ön plana çıkar ve bireyin kendini tanımlamasında merkezi bir özellik taşır. Birey olarak değil örgütün bir parçası olarak kendini görmek ister. Kuvvetli bir örgütsel bağlılık sonucu, bireyin örgüt için temel, kalıcı ve farklı olduğuna inandığı özellikler, aynı zamanda kendisinin taşıdığına inandığı merkezi, kalıcı ve farklı olan özellikler ile aynı olur (Dutton ve diğerleri, 1994'den aktaran Çakmak, 2008: 54).

Kişiler örgüte bağlandığı ölçüde örgütte kişilere bağlanmaktadır. Bundan dolayı, örgütün birey sorunlarıyla ilgilenme derecesi, bireyin örgütsel bağlılığını etkilemektedir. Örgütlerin bireylere adanmışlıkları "algılanmış örgütsel destek" olarak ifade edilmektedir. Çalışanların amaçları ve hedefleri doğrultusunda, çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılayan örgütlerde, bireylerin örgütte kalma istekleri ve

dolayısıyla örgütsel bağlılık dereceleri için bir artış söz konusu olmaktadır (İbicioğlu, 2000: 14 – 16).

3.5.4. Örgütle Özdeşleşme

Çalışanın örgütsel hedef ve değerleri benimseyip kabullenmesi özdeşleşmeyi ifade etmektedir. Çalışanın her hangi bir karşılık ve beklenti içerisine girmeden, sadece çalıştığı örgütün başarısı için kendinden fedakârlıkta bulunulabilmesi, kişinin örgütüyle özdeşleştiğinin göstergesidir.

Özdeşleşme, bireylerin örgüte ve iş görenlerine yakın olma isteklerine dayalıdır. Özdeşleşmede birey kendini ifade edebilme imkânı yaratıldığı ve insanlarla kurduğu ilişkilerin sürdürülme olanağı tanındığı oranda başkalarının etkilerini kabul etmektedir. Özdeşleşme, bireyin değer verdiği şey ya da şeyler karşılığında örgütü ile bir anlamda bir kişilik bütünleşmesine girmesidir. Örgütle özdeşleşmiş çalışanın, gönül gücü ve isten doyumunu yüksek, buna karşılık görevi ile ilgili belirsizliğe ve ikircikliğe karşı hoşgörüsü düşüktür.

Örgütle özdeşleşen çalışan, örgütün başarısını kendi başarısı, başarısızlığını da kendi başarısızlığı olarak benimser. Özdeşleşme, ussal olmaktan çok duygusaldır. Çalışan, başlangıçta gereksinimleri karşılandığı, isten doyumunu sağlandığı, içten güdülendiği için örgütüne bağlıyken, giderek bu nedenler ortadan kalktığında da bağlılığını sürdürüyorsa bu bağlılık, bağımlılığa ve özdeşleşmeye dönüşür (Başaran, 2000: 233).

Özdeşleşme, çalışanların memnuniyet duydukları bir örgütü taklit etme isteğinden kaynaklanan etkidir. Örgütler ve örgüt yönetimleri çalışanların gözünde bu etkiyi vizyonları, stratejik sezgileri, ikna yetenekleri, özgüvenleri ve dinamik enerjileri sayesinde elde ederler. Özdeşleştirme sağlamada başvurulacak yöntemlerin basında, çalışanların performans ve davranışlarının onaylanıp övülmesi gelmektedir. Bu çalışanların kendilerine güvenmelerini ve örgütlerinin gelecekle ilgili beklentilerinin karşılanması için daha fazla bir yükümlülük duygusuna sahip olmalarını sağlayacaktır (Bülbül, 2007: 5-6).

Çalıştıkları örgütle güçlü bir şekilde özdeşleşen çalışanlar, benlik tanımlamalarını örgüt üyesi olmaları açısından yaparak, örgütle “psikolojik bağlı” hale gelerek, örgütün başarısını ve başarısızlıklarını paylaşırlar (Mael ve Ashforth, 1992). Ashforth ve Mael (1989) çalışmalarında örgütsel özdeşleşme ile ilgili şu bulguları belirtmişlerdir (Tüzün ve Çağlar, 2008: 1014) ;

- Örgüt diğer örgütlerle karşılaştırıldığında daha farklı (bir şekilde örgütün benzersiz algılanması) algılanıyor ise, özdeşleşme potansiyeli yükselmektedir,
- Örgüt üyeleri örgütün kimliğinin çekiciliğini yüksek oranda algıladıklarında, öz saygıları artmakta ve özdeşleşme gerçekleşmektedir,
- Örgüt üyeleri örgütün prestijini ne kadar yüksek düzeyde algıarlarsa, özdeşleşme potansiyelleri de o düzeyde artmaktadır,
- Hedeflerdeki ortaklık, etkileşim, benzerlik ve ortak geçmişe sahip olma özdeşleşmeyi geliştirmektedir, örgüt dışındaki gruplardan gelen tehditler, kişinin dâhil olduğu gruba özdeşleşme düzeyini artırmaktadır.

3.5.5. İçselleştirme

İçselleştirme, davranışa rehberlik eden değerlerin birleşmesini içeren bir etkileme sürecidir. Örgüt yönetiminin iş ve çalışma ile ilgili tutum ve inançlarının, çalışanların gözünde çok daha fazla önem taşımaktadır. Çalışanlar kendi amaç ve değerleriyle örtüştüğü oranda örgütsel amaç ve değerleri içselleştirirler (İnce ve Gül, 2005: 11).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL İTİBARIN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ İNCELEMAYA YÖNELİK BİR UYGULAMA

Sağlık sektörü, insan hayatını ilgilendiren kritik bir çalışma alanıdır. Yapılan basit bir hata insan hayatına mal olacağından dolayı bu alanda çalışanlar da kritik bir öneme sahiptir. Kendilerini sağlık personeline teslim eden hastalar başvurdıkları sağlık kurumuna ve çalışanlarına güven duyarak tedavi yoluna gitmektedirler. Bu güveni sarsan sıradan bir durum sağlık kurumlarının müşterisi olan hastaların bu kurumu tercih etmemesine (işletmenin müşterisini kaybetmesine) neden olmaktadır.

Kurum itibarının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi üzerinde daha çok mal üreten sektörler üzerinde çalışmalar yapılmıştır. Yapılan bu çalışmalarda çalışanların çalıştıkları örgüte ilişkin olarak sahip oldukları olumlu kurumsal itibar algısının, bireylerin kurumlarına duygusal olarak bağlanmasını sağladığı sonucuna varılmıştır (Çiftçioğlu, 2008: 242). Hizmet üreten sağlık sektöründe ise, çalışanların iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi üzerinde çalışmalar yapılmıştır. Yapılan bu çalışmalarda çalışanlarına kaliteli bir çalışma ortamı sağlayan bir sağlık kuruluşunun müşterilerine de kaliteli bir hizmet vereceği sonucuna varılmıştır (Keklik ve Adıgüzel, 2011). Bunun yanında hastanelerde kurumsal imajın ölçülmesinde dikkate alınması gereken faktörlerin belirlenmesi konusunda çalışmalar yapılmıştır. Yapılan bu çalışmalarda kurumsal imajın ölçülmesinde; kurumsal iletişim, hizmet kalitesi, davranış, görünüm, fiziki yeterlilik ve personel niteliklerinin önemli olduğu ve ölçüm yapılırken bu boyutlar üzerinde durulması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır (Sevinç ve Özata, 2009).

Sağlık sektöründe faaliyet gösteren kurumlarda kurum itibarının çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi üzerinde yapılan araştırma bu alanda önem arz etmektedir.

4.1 Araştırmanın Amacı

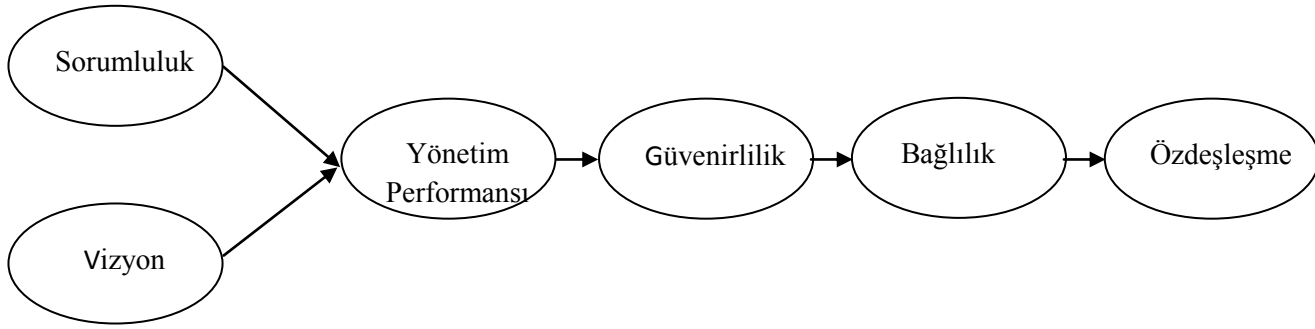
Bu çalışmada birey düzeyinde kurumsal itibarın algılamasının, bireyin çalıştığı kuruma duyduğu bağlılığı nasıl etkilediği incelenmektedir. Bu bağlamda algılanan kurumsal itibar, diğer paydaş değerlendirmeleri sınırlı tutularak, yalnızca iç

paydaş grubu olan çalışanların, algıladıkları kurumsal itibar dikkate alınarak ölçümlendirilmiştir.

4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma modeli kapsamında yer alan ölçme aracı sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılığı ve özdeşleşmelerini sonucunda geliştirilmiştir. Ölçme aracının amacı örgütsel bağlılık ve özdeşleşme olarak düşünülen faktörlerin ve bu faktörler arasındaki ilişkilerin çok boyutlu olarak tespit edilmesidir. Modelde kurumsal itibar 4 boyuttan oluşurken (Vizyon 6, Güvenirlilik 3, Sorumluluk 5, Yönetim Performansı 8 madde) kurumsal bağlılık 2 boyutta. (Örgütsel bağlılık 5 ve Özdeşleşme 5 madde) ölçülmüştür.

Şekil 4.1. Araştırma Modeli



Ölçme aracında 5 düzeyli likert ölçeği benimsenmiştir. Ölçme aracının cevaplandırılmasında, maddelerin açıkladığı durumların, gösterilme derecesine göre “Kesinlikle Katılıyorum” dan “Kesinlikle Katılmıyorum” a şeklinde düzenlenmiştir.

Araştırmada ileri sürülen hipotezleri test edebilmek için geliştirilen ve teorik modelden yararlanılarak ileri sürülen araştırma hipotezleri;

H (1): Kurumun Vizyonu ile kurumun yönetim performansı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H (2): Kurumun sorumlulukları ile yönetim performansı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

- H (3):** Yönetim performansının kurumun güvenirliliği üzerinde pozitif etkisi vardır
- H (4):** Kurumun güvenirliliği ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.
- H (5):** Örgütsel bağlılık ile özdeşleşme arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

4.3. Araştırmanın Metodolojisi

4.3.1 Araştırmanın Örneklemi

Araştırma Van ilinde sağlık sektöründe faaliyet gösteren Sağlık Bakanlığına bağlı Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi idari personel ve sağlık hizmetleri çalışanları üzerinde yürütülmüştür. Bırak topla yöntemiyle dağıtılan 350 adet anket formunun 240'ı geri dönmüş ve bu anketlerin 217'si analize uygun görülmüştür.

Söz konusu örneklemin tercihinde iki ana ölçüt dayanak alınmıştır. İlk ölçüt kurumlara ulaşılabilirliktir. Bu amaçla araştırmacının 2005–2010 yılları arasında görev yaptığı Van ili tercih edilmiştir. İkinci ana ölçüt ise, örnekleme dâhil edilecek kurumun ilgili sektörde Van ilinde faaliyet gösteren ve çevre illerden (Ağrı, Muş, Bitlis, Hakkâri) gelen hastalara da hizmet etme özelliği ile bölge hastanesi konumunda olmasıdır.

4.3.2 Araştırma Yöntemi

Araştırmada ulaşılması gereken veriler birincil veri olduğundan veri toplamının göreceli olarak daha kolay olması nedeniyle anket yöntemi tercih edilmiştir. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde 5 noktalı Likert ölçeğine göre hazırlanmış (kesinlikle katılmıyorum.....kesinlikle katılıyorum) kurumsal itibarı ölçmeyi amaçlayan, ikinci bölümde ise kurumsal bağlılık davranışlarını ölçmeyi amaçlayan toplam 32 adet ifade mevcuttur. Çalışanların örgütsel bağlılıklarını ölçümlemek amacıyla Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği kullanılırken, kurumsal itibarın belirlenmesi amacıyla Charles J. Fombrun (1996) tarafından geliştirilen kurumsal itibar ölçeğinden faydalanılmıştır.

Saha çalışması Nisan ayında başlamış olup Temmuz ayı sonuna kadar devam etmiştir. Saha çalışması ile ilgili gerekli izinlerin alınması amacıyla yapılan ilk görüşmelerde kurum yetkililerinin yönlendirmesi ve istekleri doğrultusunda, soru formlarının ilgili kurumun yönetimi ve kalite birimi yöneticilerinin nezaretinde yürütülmesine karar verilmiştir. Söz konusu karar ilgili kurumun örgüt ölçeğinin büyüklüğü ve iş yükleri dikkate alındığında makul bir talep olarak görülmüştür.

4.3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışmada, anket formunu dolduran her katılımcının, ankette yer alan ifadeleri aynı şekilde algıladığı, kullanılan anket yönteminin bilgi toplamada en iyi araç olduğu ve uygulanan istatistiki tekniklerin, istenen sonuçlara ulaşmada yeterli oldukları varsayılmıştır. Anket uygulaması sırasında katılımcılara, yapılan çalışmanın çalıştıkları kurum idaresi ile paylaşılmayacağı, akademik bir çalışma olduğu yazılı ve sözlü olarak ifade edilmesine rağmen çalışanların, araştırma sonuçlarının yönetime verilip, kendilerine olumsuz yansıyabileceği endişesi duyulmuş olabilir. Bu nedenle bazı çekince ve şüphelerle soruların cevaplandırılmış olma olasılığı çalışmanın sınırlılığı olarak kabul edilebilir.

4.4. Sosyo - Demografik Özelliklere Yönelik Bulgular

Araştırmanın örneklemini oluşturan 217 katılımcıya ilişkin sosyo-demografik özellikler Tablo 1’ de verilmiştir.

Tablo 4.1. : Örnekleme İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	Değişken Düzeyleri	n	%
<i>Yaş</i>	17–25	54	24.9
	26–30	71	32.7
	31–40	53	24.4
	41– +	39	18.0
<i>Cinsiyet</i>	Erkek	123	56.7
	Kadın	94	43.3
<i>Eğitim Düzeyi</i>	Lise ve Dengi Okullar	83	38.2
	Ön Lisans Programı	55	25.3
	Lisans Programı	79	36.4
<i>Çalıştığı Bölüm</i>	İdari Hizmetler	83	38.2
	Sağlık Hizmetleri	134	61.8

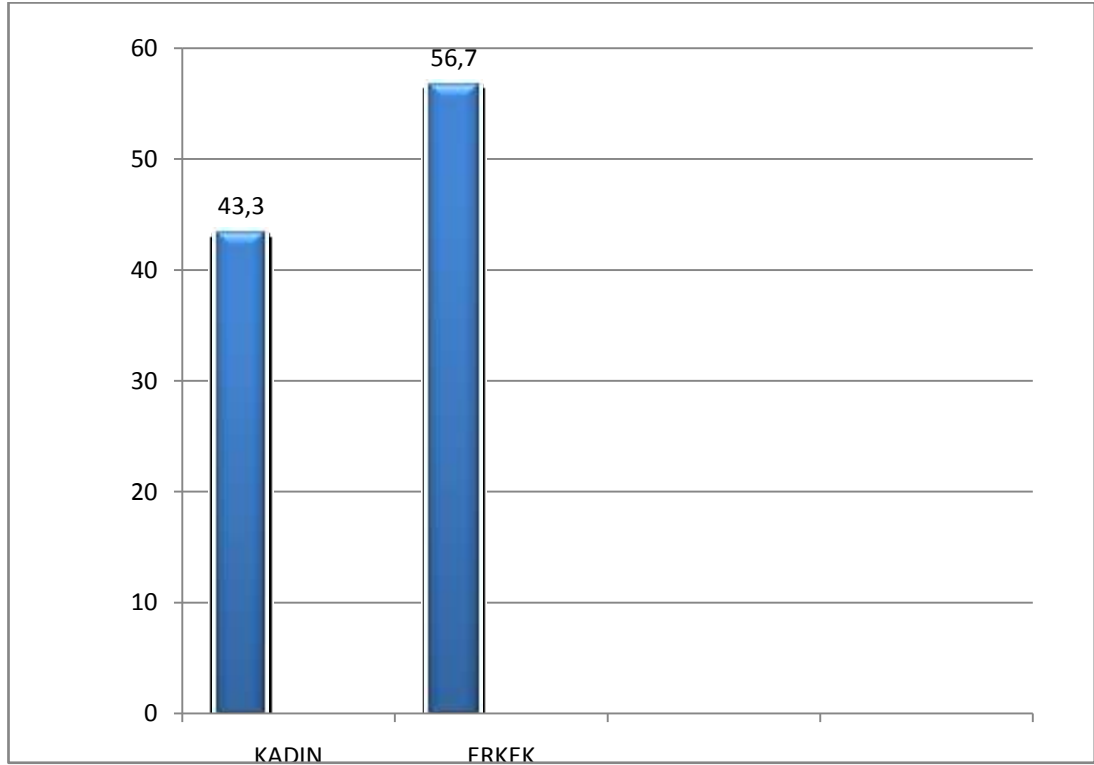
Katılımcıların % 24.9’ u 17-25 yaş, % 32.7’ si 26-30 yaş, % 24.4’ ü 31-40 yaş ve % 18’ i 41 yaş ve üstü grubunda yer almaktadır. Toplam içinde erkek bireyler katılımcıların % 56.7’ sini oluşturmuşlardır.

Ölçme aracını cevaplayan katılımcıların % 38.2’ si idari hizmetlerde, % 61.8’ i ise sağlık hizmetlerinde istihdam edilmektedir.

Tablo 2’ de ise, katılımcıların cinsiyet ve eğitim düzeyine göre çalıştıkları bölüme ilişkin özet bilgiler sunulmuştur. 29 lise ve dengi okul mezunu kadın çalışanın % 69’u, 29 ön lisans mezunu kadın çalışanın % 96.60’ı ve 36 lisans programı mezunu kadın çalışanın % 86’sı sağlık hizmetlerinde istihdam edilmektedir. Kadın çalışanlar yoğun bir şekilde sağlık hizmetlerinde istihdam edilirken erkek çalışanların eğitim düzeyine göre istihdamları idari ve sağlık hizmetlerinde yaklaşık olarak aynı oranlarda olduğu gözlemlenmiştir.

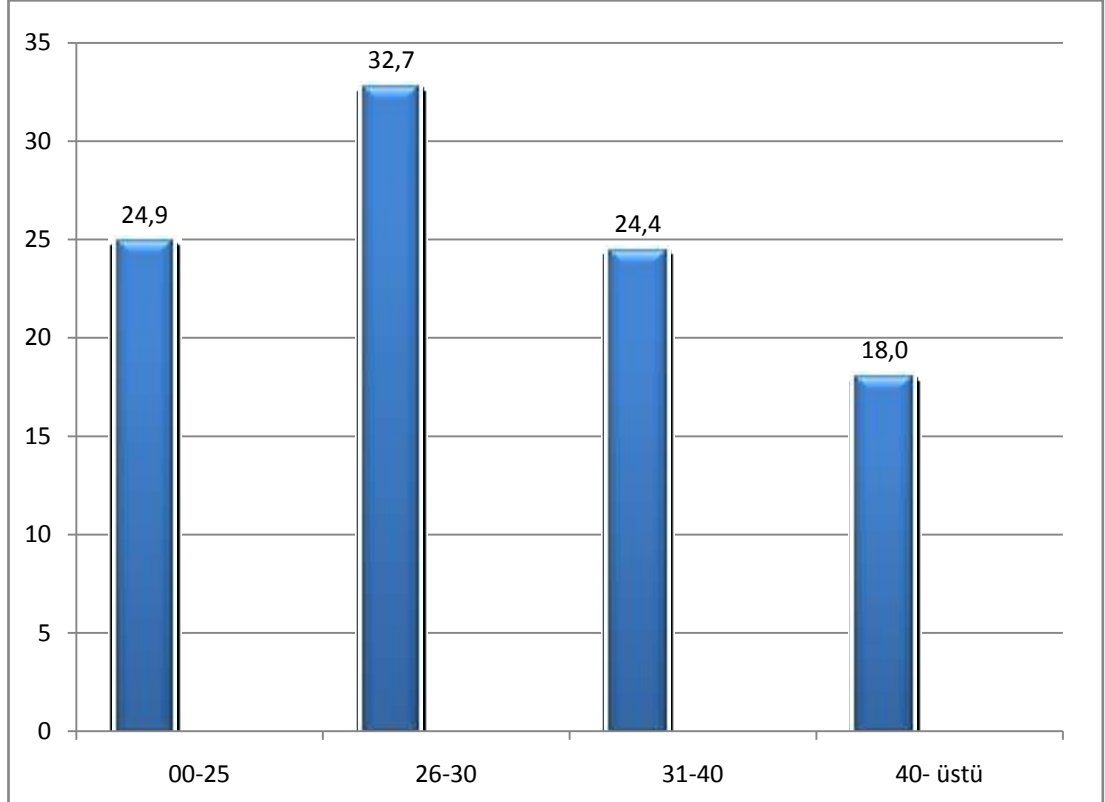
Tablo 4.2. Cinsiyet ve Eğitim Düzeyine Göre Çalışılan Bölüm

Cinsiyet	Çalıştığı Bölüm		
	Eğitim	İdari	Sağlık Hiz.
Kadın	Lise (n)	9	20
	%	31	69
	Ön Lisans(n)	1	28
	%	3,40	96,60
	Lisans(n)	5	31
	%	13	86
Erkek	Lise(n)	37	17
	%	68,50	31,50
	Ön Lisans(n)	13	13
	%	50,00	50,00
	Lisans	18	25
		41,90	58,10

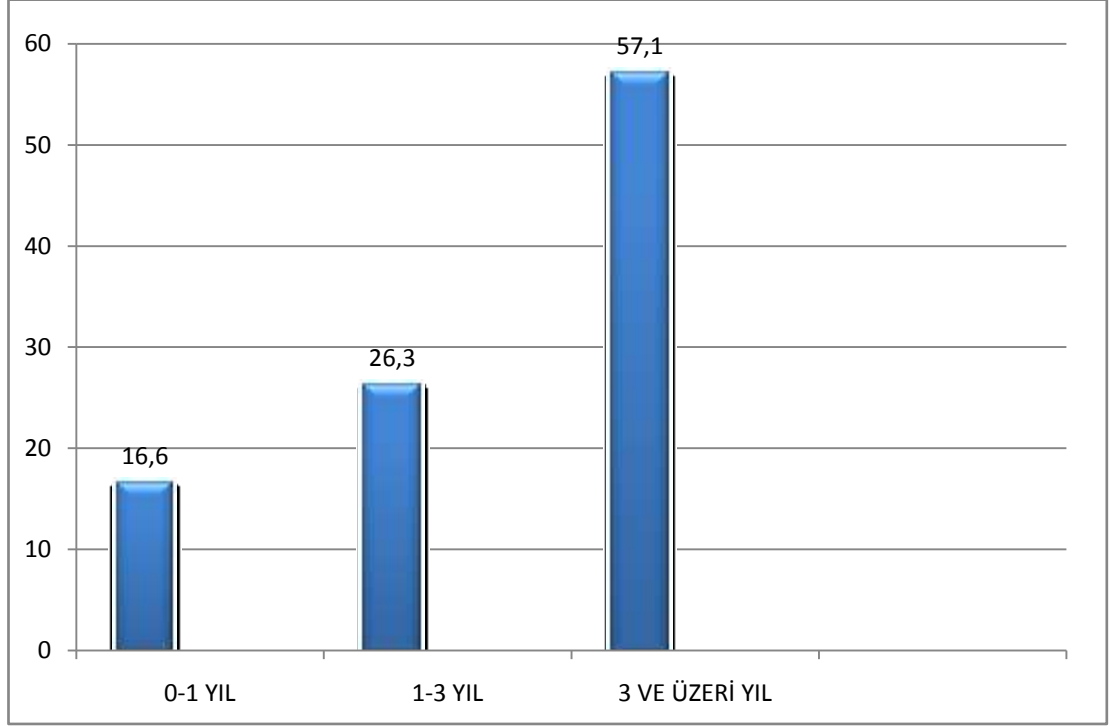
GRAFİK 4.1. Örneklemen Cinsiyete Göre Dağılımı(%)

Araştırma örneklemine dâhil edilen çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımı Grafik-1 üzerinde yer almaktadır. Grafik-1 üzerinde görüldüğü gibi katılımcıların % 56,68'ünü erkek çalışanlar oluşturmaktadır. Kadın katılımcıların ise genel örneklem içerisindeki ağırlığı % 43,32 seviyelerinde kalmıştır.

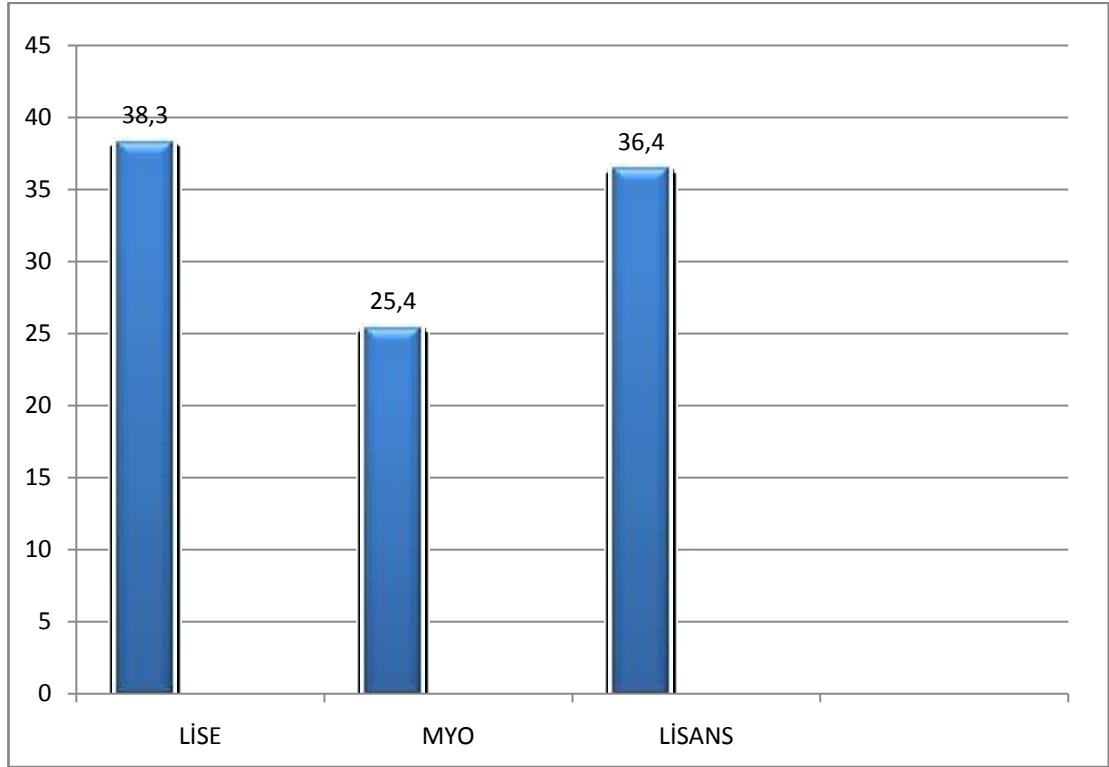
GRAFİK 4.2 Örneklemin Yaşa Göre Dağılımı (%)



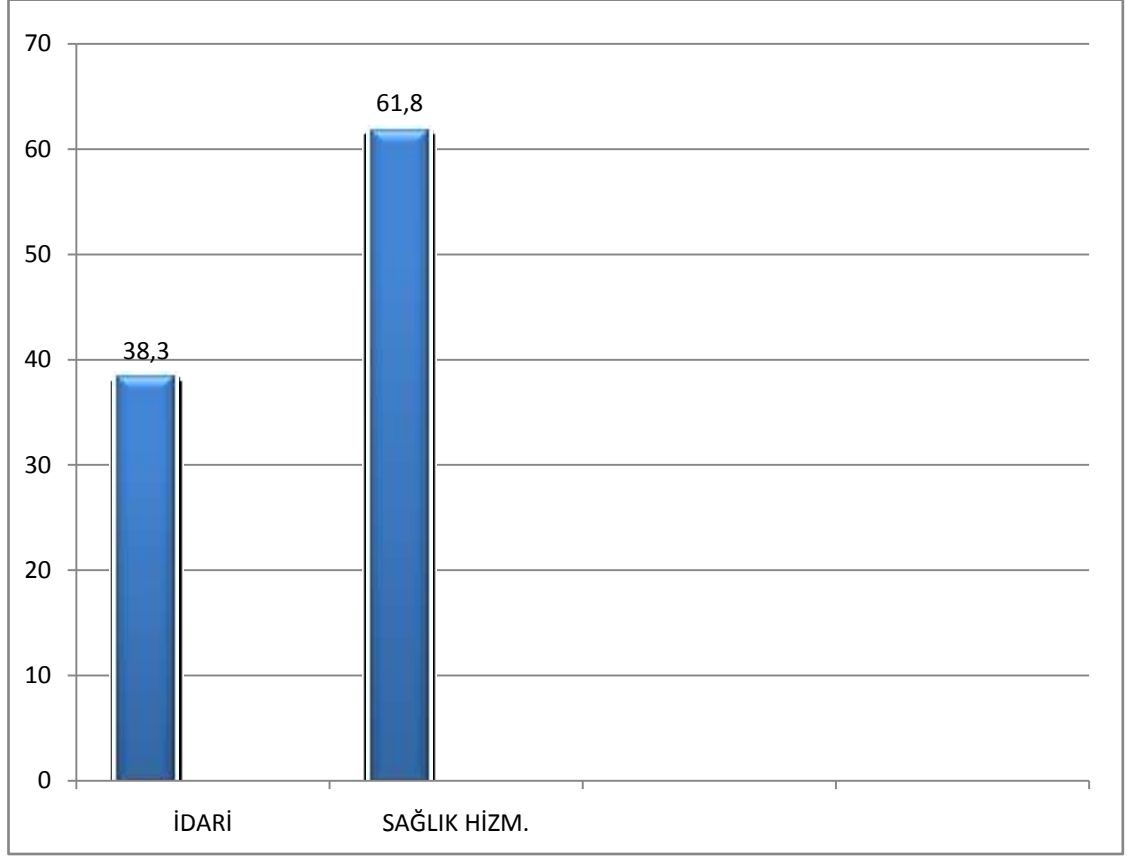
Araştırmanın örnekleminin yaş itibarıyla dağılımı incelendiğinde, katılımcıların %24,88'inin 0-25 yaş, %36,72'sinin 26-30 yaş, % 24,42'sinin 31-40 yaş, % 17,98'inin ise 41-üstü yaş aralığında yer aldığı tespit edilmiştir. Bu çerçevede örneklemin ağırlıklı olarak (%57,6'sının) 00-30 yaş aralığında bulunduğunu söylemek mümkündür. Grafik- 2 üzerinde de izlendiği gibi örneklemin yalnızca % 24,88'unun iş gücüne yeni katılacağı düşünülen 0-25 yaş aralığında genç çalışanlardan oluştuğu gözlenmiştir.

GRAFİK 5.3 Örneklemin Çalışma Süresine Göre Dağılımı (%)

Katılımcıların ilgili kurumda çalışma süreleri incelendiğinde % 16,59'unun 0 ile 1 yıldır ilgili kurumda çalıştığı tespit edilmiştir. Benzer biçimde % 26,27'si ise 1 ile 3 yıllık bir kıdeme sahiptir. Benzer biçimde katılımcıların % 57,14'ü 3 yıldan fazla ilgili kurumda çalışmaktadır. Söz konusu bulguların, itibarlı kurum örnekleminin tespitinde kurum yöneticilerinden alınan personel devir oranlarının düşük olduğuna ilişkin verilerle paralellik göstermektedir. Dolayısıyla sağlık hizmetleri sektöründe faaliyet gösteren ilgili kurumda çalışan personelin örgütsel kıdemlerinin yüksek olduğu, başka bir ifade ile ilgili kurumda mevcut iş göreni kurumda tutma konusunda başarılı olduklarını söylemek mümkündür.

GRAFİK 5.4. Örneklemin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı (%)

Grafik-4 üzerinde de izlenebileceği gibi katılımcıların eğitim düzeyleri oldukça yüksektir. Elde edilen verilere göre, örneklemin % 36,4'ünün üniversite, % 25,35'inin meslek yüksek okulu, % 38,25'inin lise düzeyinde eğitimi bulunmaktadır. Zira ilgili kurumun kaliteli ürün hizmet sunma bağlamında iş gücü özellikleri ve yetkinliklerine önem vermesinin, personel seçim ve istihdam süreçlerine Sağlık Bakanlığının personel politikalarından bağımsız hareket edemediği düşünülmektedir. Bu çerçevede araştırma verilerinin elde edildiği örneklemin, eğitim durumu dikkate alındığında oldukça iyi bir seviyede oldukları tespit edilmiştir.

GRAFİK 5.5. Örneklemin Çalıştığı Bölüme Göre Dağılımı(%)

Grafik-5 üzerinde de izlenebileceği gibi sağlık hizmetleri personelinin katılımı idari personele oranla oldukça yüksektir. Elde edilen verilere göre, örneklemin % 61,75'inin sağlık hizmetleri personeli, % 38,25'inin ise idari personel olduğu tespit edilmiştir. Sağlık hizmetleri personeli sayısı daha fazla olmasına rağmen çalışma sistemi nöbet sistemi olduğundan dolayı tüm çalışanlara ulaşma imkânı olmamıştır. Ulaşılan çoğu personelden de geri dönüt alınmamıştır.

4.5. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Bu çalışmanın amacı çalışanların kurumlarına ilişkin itibar (prestij) algılamalarının, diğer paydaşların kurumsal itibar algılamaları sabit tutularak, duygusal örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktır. Bu bağlamda ölçek kapsamında yer alan ifadelerin frekans analizleri aşağıda ele alınmıştır.

İfade: 1. Van Eğitim ve Araştırma Hastanesinin Hizmetleri Hakkında Bilgi Sahibiym

	İdari Personel	Sağlık Personeli
Kesinlikle Katılmıyorum	14 - % 16,86	10 - % 7,46
Katılmıyorum	7 - % 8,43	11 - % 8,20
Kararsızım	8 - % 9,63	23 - % 17,16
Katılıyorum	35 - % 42,16	45 - % 33,58
Kesinlikle Katılıyorum	19 - % 22,89	45 - % 33,58
TOPLAM	83	134

Frekans tablosundan görüleceği üzere, idari personelin % 25,29'sı hizmetler hakkında bilgi sahibi olmadığını ifade ederken % 9,63'ü kararsız olduklarını % 65,05 gibi büyük bir çoğunluk da hizmetler hakkında bilgi sahibi olduklarını belirtmişlerdir.

Sağlık Hizmetleri Personelinin ise; % 15,66'sı ürün ve hizmetler hakkında herhangi bir bilgi sahibi olmadıklarını belirtirken % 17,16'ü kararsız olduklarını % 67,16'sı ise bilgi sahibi olduklarını ifade etmişlerdir.

İfade: 2 Son Zamanlarda Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi İle İlgili Olumlu Haberlere Rastlamaktayım.

	İdari Personel	Sağlık Personeli
Kesinlikle Katılmıyorum	11- % 13,25	10- % 7,46
Katılmıyorum	20- % 24,09	25 - % 18,65
Kararsızım	18- % 21,68	21- % 15,67
Katılıyorum	18- % 21,68	54- % 40,29
Kesinlikle Katılıyorum	16- % 19,27	24- % 17,91
TOPLAM	83	134

Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi idari personelinin % 37,34'ü medyada kurum ile ilgili herhangi bir şey görmediklerini ifade ederken % 21,68'i kararsız olduklarını bildirmiş ve % 40,95'i de medyada Van eğitim ve araştırma Hastanesi ile ilgili beyanatlara rastladıklarını belirtmişlerdir.

Sağlık Hizmetleri Personelinin % 26,11'i medyada kurumla ilgili herhangi bir bilgiye rastlamadıklarını belirtirken % 15,67'si kararsız olduklarını ifade etmiş. % 58,2'si de medyada Van eğitim ve araştırma Hastanesi ilgili haberlere rastladıklarını belirtmişlerdir.

İfade: 3 Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi İyi Yönetilmektedir

	İdari Personel	Sağlık Personeli
Kesinlikle Katılmıyorum	12- %14,45	14- %10,44
Katılmıyorum	20- %24,09	24- %17,91
Kararsızım	13- %15,66	23- %17,16
Katılıyorum	25- %30,12	47- %35,07
Kesinlikle Katılıyorum	13- %15,66	26- %19,40
TOPLAM	83	134

Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi idari personelinin % 38,54'ü kurumun iyi yönetilmediğini savunurken % 15,66'sı kararsız olduklarını belirtmişlerdir. Buna karşın % 45,78'i ise birliklerin iyi yönetildiğini düşünmektedir.

Sağlık Hizmetleri Personeli ise % 28,45'lik bir oranla birliklerin iyi yönetilmediğini savunurken % 17,16'sı kararsız olduklarını belirtmiş, % 54,47'si de birliklerin iyi yönetildiğini belirtmişlerdir.

İfade: 4 Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi Yetenekli Çalışanlara Sahiptir.

	İdari Personel	Sağlık Personeli
Kesinlikle Katılmıyorum	8- %9,63	10- %7,46

Katılmıyorum	7- %8,43	17- %12,68
Kararsızım	10- %12,48	20- %14,92
Katılıyorum	41- %49,39	54- %40,29
Kesinlikle Katılıyorum	17- %20,48	33- %24,62
TOPLAM	83	134

Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi idari personelinin % 18,06'sı personelin yeteneksiz olduğunu düşünürken, % 12,48'i kararsız olduklarını düşünmektedirler. Buna karşın % 69,87 gibi bir çoğunluk da personelin yetenekli olduğunu düşünmektedir.

Sağlık Hizmetleri Personeli ise; % 20,14'lük bir oranla Van Eğitim ve Araştırma Hastanesinin yeteneksiz çalışanlara sahip olduğunu düşünürken, % 14,92'si kararsız olduklarını belirtmiş. % 64,91'i ise çalışanların yetenekli olduğunu savunmuştur.

İfade: 5 Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi Genel Anlamda Yeterli Ve Verimlidir

	İdari Personel	Sağlık Personeli
Kesinlikle Katılmıyorum	5- %6,02	8- %5,97
Katılmıyorum	14- %16,86	19- %14,17
Kararsızım	21- %25,30	30- %22,38
Katılıyorum	29- %34,93	54- %40,29
Kesinlikle Katılıyorum	14- %16,86	23- %17,16
TOPLAM	83	134

Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi idari personelinin % 22,88'i genel anlamda Van eğitim ve araştırma Hastanesinin yetersiz ve verimsiz olduğunu

düşünürken % 25,30'u kararsızdır. Buna karşın % 51,79'u ise birliklerin genel anlamda yeterli ve verimli olduğunu düşünmektedir.

Sağlık Hizmetleri Personeli ise % 20,14'ü Van Eğitim ve Araştırma Hastanesinin genel anlamda yetersiz ve verimsiz olduğunu düşünürken % 22,38'i kararsızdır. % 57,45'i ise yeterli ve verimli olduğunu düşünmektedir.

İfade: 6 Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi Yetenekli ve Zeki Kişiler Tarafından Yönetilmektedir

	İdari Personel	Sağlık Personeli
Kesinlikle Katılmıyorum	7- %8,43	14- %10,44
Katılmıyorum	31- %37,34	24- %17,91
Kararsızım	19- %22,89	37- %27,61
Katılıyorum	19- %22,89	32- %20,88
Kesinlikle Katılıyorum	7- % 8,43	27- %20,14
TOPLAM	83	134

Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi idari personelinin % 45,77'si Van eğitim ve araştırma Hastanesinin zeki ve yetenekli kişiler tarafından yönetildiğine inanmazken % 22,89'u kararsız kalmışlardır. % 31,32'si ise Van Eğitim ve Araştırma Hastanesinin zeki ve yetenekli kişiler tarafından yönetildiğini savunmuşlardır.

Sağlık Hizmetleri Personelinin % 28,35'i Van Eğitim ve Araştırma Hastanesinin zeki ve yetenekli kişiler tarafından yönetildiğine inanmazken, % 27,61'i kararsızdır. Buna karşın % 41,02'si ise Van Eğitim ve Araştırma Hastanesinin, zeki ve yetenekli kişiler tarafından yönetildiğini savunmaktadırlar.

İfade: 7 Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi Yüksek Kalitede Hizmet Sunmaktadır

	İdari Personel	Sağlık Personeli
Kesinlikle Katılmıyorum	6- %7,22	6- %4,47
Katılmıyorum	13- %15,66	21- %15,67
Kararsızım	25- %30,12	31- %23,13
Katılıyorum	27- %32,53	49- %36,56
Kesinlikle Katılıyorum	12- %14,45	27- %20,14
TOPLAM	83	134

Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi idari personelinin % 22,88'i Van Eğitim ve Araştırma Hastanesinin sunduğu hizmetin yüksek kalitede olmadığını belirtirken % 30,12'si kararsız kalmışlardır. Buna karşın % 46,98'i ise Van Eğitim ve Araştırma Hastanesinin sunduğu hizmetin kalitesinin yüksek olduğunu belirtmişlerdir.

Sağlık Hizmetleri Personelinin % 20,14'ü hizmetlerin yüksek kalitede olmadığını belirtirken, % 23,13'ü kararsız kalmışlardır. Buna karşın % 56,70'i ise Van Eğitim ve Araştırma Hastanesinin sunduğu hizmetlerin kalitesinin yüksek olduğunu ifade etmişlerdir.

İfade: 8 Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi Yenilikçidir

	İdari Personel	Sağlık Personeli
Kesinlikle Katılmıyorum	5- %6,02	11- %8,20
Katılmıyorum	13- %15,66	23- %17,16
Kararsızım	18- %21,68	18- %13,43
Katılıyorum	31- %37,34	55- %41,04
Kesinlikle Katılıyorum	16- %19,27	27- %20,14
TOPLAM	83	134

Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi idari personelinin % 21,68'i Van Eğitim ve Araştırma Hastanesinin yenilikçi olmadığını düşünürken, % 21,68'i de yenilikçilik konusunda kararsız kalmıştır. Buna karşın % 56,61'lük bir kısmı Van Eğitim ve Araştırma Hastanesinin yenilikçi olduğunu düşünmektedir.

Sağlık Hizmetleri Personelinin ise; % 25,36'sı Van Eğitim ve Araştırma Hastanesinin yenilikçi olmadığını ifade ederken, % 13,43'ü kararsız kalmıştır. Buna karşın % 61,18'lik kısmı ise Van Eğitim ve Araştırma Hastanesinin yenilikçi olduğunu düşünmektedir.

İfade:9 Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi Dikkat Çekici boyutta Kaynaklara Sahiptir

	İdari Personel	Sağlık Personeli
Kesinlikle Katılmıyorum	5- %6,02	12- %8,95
Katılmıyorum	9- %10,84	21- %15,67
Kararsızım	32- %38,55	27- %20,14
Katılıyorum	24- %28,91	46- %34,32
Kesinlikle Katılıyorum	13- %15,66	28- %20,89
TOPLAM	83	134

Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi idari personelinin % 16,86'sı Van Eğitim ve Araştırma Hastanesinin sahip olduğu kaynakların çekici boyutta olmadığını belirtirken % 38,55'si bu konuda kararsız olduklarını ifade etmişlerdir. Buna karşın % 44,57'si ise Van Eğitim ve Araştırma Hastanesinin dikkat çekici boyutta kaynaklarının olduğunu ifade etmişlerdir.

Sağlık Hizmetleri Personelinin % 24,52'si Van Eğitim ve Araştırma Hastanesinin sahip olduğu kaynakların dikkat çekici boyutta olmadığını ifade ederken % 20,14'ü ise kararsız kalmışlardır. Personelin % 55,2'i ise Van Eğitim ve

Araştırma Hastanesine ait kaynakların dikkat çekici boyutta olduğunu ifade etmişlerdir.

İfade:10 Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi Çok Güçlüdür

	İdari Personel	Sağlık Personeli
Kesinlikle Katılmıyorum	4- %4,81	13- %9,70
Katılmıyorum	12- %14,45	15- %11,19
Kararsızım	23- %27,71	27- %20,14
Katılıyorum	30- %36,14	46- %34,32
Kesinlikle Katılıyorum	14- %16,86	33- %24,62
TOPLAM	83	134

Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi idari personelinin % 19,26'sı Van Eğitim ve Araştırma Hastanesinin güçsüz olduğunu ifade ederken % 27,71'i ise kararsızdır. Buna karşın personellerin % 53'ü Van Eğitim ve Araştırma Hastanesinin güçlü olduğunu ifade etmişlerdir.

Sağlık Hizmetleri Personelinin ise % 20,89'u Van Eğitim ve Araştırma Hastanesinin güçsüz olduğunu ifade ederken % 20,14'ü kararsız kalmıştır. Buna karşın % 68,94'ü de Van Eğitim ve Araştırma Hastanesinin güçlü olduğunu ifade etmişlerdir.

Tablo 11 Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi Diğerleri İçinde Liderdir

	İdari Personel	Sağlık Personeli
Kesinlikle Katılmıyorum	4- %4,81	9- %6,71
Katılmıyorum	13- %15,66	15- %11,19
Kararsızım	22- %26,50	20- %14,92
Katılıyorum	27- %32,53	45- %33,58

Kesinlikle Katılıyorum	17- %20,48	45- %33,58
TOPLAM	83	134

Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi idari personelinin % 20,47'si Van Eğitim ve Araştırma Hastanesinin diğer hastaneler içinde lider olmadığını düşünürken % 26,50'si bu konuda kararsız kalmıştır. Buna karşın personelin % 53,03'ü ise Van Eğitim ve Araştırma Hastanesinin diğer hastaneler içinde lider olduğunu düşünmektedir.

Sağlık Hizmetleri Personelinin ise % 17,90'ı Van Eğitim ve Araştırma Hastanesinin diğer hastaneler içinde lider olmadığını düşünürken, personelin % 14,92'si kararsız kalmıştır. Buna karşın % 67,16'sı ise Van Eğitim ve Araştırma Hastanesinin diğer hastaneler içinde lider olduğunu ifade etmiştir.

Tablo: 12 Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi Genel Anlamda Güçlü Bir Kurumdur

	İdari Personel	Sağlık Personeli
Kesinlikle Katılmıyorum	2- %2,40	8- %5,97
Katılmıyorum	8- %9,63	10- %7,42
Kararsızım	24- %28,91	23- %17,16
Katılıyorum	31- %37,34	54- %40,29
Kesinlikle Katılıyorum	18- %21,68	39- %29,10
TOPLAM	83	134

Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi idari personelinin % 12,03'ü Van Eğitim ve Araştırma Hastanesinin genel anlamda güçlü bir kurum olmadığını düşünürken % 17,16'sı kararsız kalmışlardır. Buna karşın personelin % 59,02'si Van Eğitim ve Araştırma Hastanesinin genel anlamda güçlü bir kurum olduğunu ifade etmiştir.

Sağlık Hizmetleri Personelinin ise % 13,39'luk kısmı Van Eğitim ve Araştırma Hastanesinin genel anlamda güçlü bir kurum olmadığını düşünürken, % 17,16'sı kararsız kalmıştır. Buna karşın % 69,39'u ise Van Eğitim ve Araştırma Hastanesinin genel anlamda güçlü bir kurum olduğunu ifade etmiştir.

İfade: 13 Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi Diğerlerinden Farklı Özelliklere Sahiptir

	İdari Personel	Sağlık Personeli
Kesinlikle Katılmıyorum	7- %8,43	4- %2,98
Katılmıyorum	11- %13,25	17- %12,68
Kararsızım	23- %27,71	26- %19,40
Katılıyorum	26- %31,32	60- %44,77
Kesinlikle Katılıyorum	16- %19,27	27- %20,14
TOPLAM	83	134

Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi idari personeline baktığımızda % 21,68'lik bir kısmı Van Eğitim ve Araştırma Hastanesinin diğer hastanelerden farklı özelliklere sahip olmadığını düşünürken, % 27,71'lik kısmı kararsız olduklarını ifade etmişlerdir. Buna karşın % 50,59'luk kısmı ise Van Eğitim ve Araştırma Hastanesinin diğer hastanelerden farklı özelliklere sahip olduğunu ifade etmişlerdir.

Sağlık Hizmetleri Personelinin % 15,66'lık kısmı Van Eğitim ve Araştırma Hastanesinin diğer hastanelerden farklı özelliklere sahip olmadığını düşünürken, % 19,40'ı kararsız olduklarını ifade etmiştir. Buna karşın % 64,92'si ise diğer hastanelerden farklı özellikler taşıdığını ifade etmişlerdir.

İfade: 14 Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi Çalışma Biçimiyle Diğerlerinden Farklıdır

	İdari Personel	Sağlık Personeli
Kesinlikle Katılmıyorum	5- %6,02	8- %5,97

Katılmıyorum	11- %13,25	20- %14,92
Kararsızım	22- %26,50	25- %18,65
Katılıyorum	31- %37,34	54- %40,29
Kesinlikle Katılıyorum	14- %16,86	27- %20,14
TOPLAM	83	134

Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi idari personeline baktığımızda % 21,68’lik bir kısmı Van Eğitim ve Araştırma Hastanesinin diğer hastanelerden farklı özelliklere sahip olmadığını düşünürken, % 27,71’lik kısmı kararsız olduklarını ifade etmişlerdir. Buna karşın % 50,59’luk kısmı ise Van Eğitim ve Araştırma Hastanesinin diğer hastanelerden farklı özelliklere sahip olduğunu ifade etmişlerdir.

Sağlık Hizmetleri Personelinin % 15,66’lık kısmı Van Eğitim ve Araştırma Hastanesinin diğer hastanelerden farklı özelliklere sahip olmadığını düşünürken, % 19,40’ı kararsız olduklarını ifade etmiştir. Buna karşın % 64,92’si ise diğer hastanelerden farklı özellikler taşıdığını ifade etmişlerdir.

İfade: 15 Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi İle İlgili Olumlu Duygulara Sahibim

	İdari Personel	Sağlık Personeli
Kesinlikle Katılmıyorum	5- %6,02	8- %5,97
Katılmıyorum	11- %13,25	20- %14,92
Kararsızım	22- %26,50	25- %18,65
Katılıyorum	31- %37,34	54- %40,29
Kesinlikle Katılıyorum	14- %16,86	27- %20,14
TOPLAM	83	134

Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi idari personelinin % 19,27’si Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi ile ilgili olumlu duygulara sahip değilken % 26,50’si bu

konuda kararsız kalmış ve % 54,20'si de Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi ile ilgili olumlu duygulara sahip olduklarını ifade etmiştir.

Sağlık Hizmetleri Personelinin ise % 20,89'u Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi ile ilgili olumsuz duygulara sahipken % 18,65'i kararsız kalmış ve % 60,43'ü de Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi ile ilgili olumlu duygulara sahip olduklarını belirtmişlerdir.

İfade: 16 Van Eğitim ve Araştırma Hastanesinin Açıklamalarına Genellikle İnanırım

	İdari Personel	Sağlık Personeli
Kesinlikle Katılmıyorum	3- %3,61	8- %5,06
Katılmıyorum	19- %22,89	25- %18,65
Kararsızım	22- %26,50	31- %23,13
Katılıyorum	28- %33,73	48- %35,82
Kesinlikle Katılıyorum	11- %13,25	22- %16,41
TOPLAM	83	134

Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi idari personelinin % 26,50'si Van Eğitim ve Araştırma Hastanesinin açıklamalarına genellikle inanmadığını ifade ederken % 26,50'si kararsız olduklarını beyan etmişlerdir. Geri kalan % 47'si de genellikle Van Eğitim ve Araştırma Hastanesinin yaptığı açıklamalara inandıklarını ifade etmişlerdir.

Sağlık Hizmetleri Personelinin ise % 23,71'i genellikle Van Eğitim ve Araştırma Hastanesinin yaptığı açıklamalara inanmadıklarını ifade ederken % 23,13'ü kararsız kaldıklarını belirtmişlerdir. Personelin % 52,23'ü ise; Van Eğitim ve Araştırma Hastanesinin yaptığı açıklamalara genellikle inandıklarını ifade etmişlerdir.

İfade: 17 Tecrübelerime Dayanarak Söylemeliyim ki Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sözünde Durmaktadır

	İdari Personel	Sağlık Personeli
Kesinlikle Katılmıyorum	6- %7,22	10- %7,46
Katılmıyorum	21- %25,30	23- %17,16
Kararsızım	19- %22,89	37- %27,61
Katılıyorum	24- %28,91	40- %29,85
Kesinlikle Katılıyorum	13- %15,66	24- %17,91
TOPLAM	83	134

Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi idari personelinin % 32,52’u Van Eğitim ve Araştırma Hastanesinin sözünde durmadığını ifade ederken % 22,89’i bu konuda kararsızdır. Buna karşın % 44,57’si de Van Eğitim ve Araştırma Hastanesinin sözünde durduğunu ifade etmiştir.

Sağlık Hizmetleri Personelinin ise % 24,62’si Van Eğitim ve Araştırma Hastanesinin sözünde durmadığını, % 27,61’i kararsız olduğunu, % 47,76’sı da Van Eğitim ve Araştırma Hastanesinin sözünde durduğunu belirtmişlerdir.

İfade: 18 Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi Güvenebileceğim Bir Kurumdur

	İdari Personel	Sağlık Personeli
Kesinlikle Katılmıyorum	5- %6,02	9- %6,71
Katılmıyorum	11- %13,25	20- %14,92
Kararsızım	27- %32,53	36- %26,86
Katılıyorum	27- %32,53	48- %35,82
Kesinlikle Katılıyorum	13- %15,66	20- %14,92
TOPLAM	83	134

Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi idari personelinin % 19,27'si Van Eğitim ve Araştırma Hastanesinin güvenebileceği bir kurum olduğunu düşünürken % 32,53'ü kararsız kalmışlardır. Üyelerin % 48,19'u ise Van Eğitim ve Araştırma Hastanesine güvenebileceklerini ifade etmişlerdir.

Sağlık Hizmetleri Personelinin ise % 21,63'ü Van Eğitim ve Araştırma Hastanesine güvenmediklerini ifade ederken % 26,86'sı kararsız olduklarını ifade etmiş ve geri kalan % 50,74'ü de Van Eğitim ve Araştırma Hastanesine güvenebileceklerini ifade etmişlerdir.

İfade: 19 Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi Çalışanlarını Gerçekten Umursayan Bir Kurumdur

	İdari Personel	Sağlık Personeli
Kesinlikle Katılmıyorum	9- %10,84	16- %11,94
Katılmıyorum	23- %27,71	22- %16,41
Kararsızım	20- %24,10	42- %31,35
Katılıyorum	22- %26,50	34- %25,37
Kesinlikle Katılıyorum	9- %10,85	20- %14,93
TOPLAM	83	134

Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi idari personelinin % 38,55'i Van Eğitim ve Araştırma Hastanesinin çalışanlarını umursadığına inanmazken, % 24,1'i bu konuda kararsızdır. Buna karşın % 37,35'i ise Van Eğitim ve Araştırma Hastanesinin çalışanlarını umursadığını düşünmektedir.

Sağlık Hizmetleri Personelinin % 27,35'i Van Eğitim ve Araştırma Hastanesinin kendilerini umursamadığını düşünürken, % 31,35'i kararsız kalmış, % 40,30'u ise Van Eğitim ve Araştırma Hastanesinin kendilerini umursadığını belirtmiştir.

İfade: 20 Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi Çalışanlarına Katkı Sağlamaktadır

	İdari Personel	Sağlık Personeli
Kesinlikle Katılmıyorum	9- %10,84	22- %16,41
Katılmıyorum	26- %31,32	23- %17,16
Kararsızım	21- %25,30	43- %32,09
Katılıyorum	20- %24,10	34- %25,38
Kesinlikle Katılıyorum	7- %8,44	12- %8,96
TOPLAM	83	134

Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi idari personelinin % 42,16'sı Van Eğitim ve Araştırma Hastanesinin kendilerine katkı sağlamadığını düşünürken, % 25,30'u bu konuda kararsız kalmış ve % 32,54'ü de Van Eğitim ve Araştırma Hastanesinin kendilerine katkı sağladığını ifade etmişlerdir.

Sağlık Hizmetleri Personelinin % 33,57'si Van Eğitim ve Araştırma Hastanesinin çalışanlarına katkı sağlamadığını savunurken, % 32,09'u bu konuda kararsız kalmış ve % 34,34'ü de Van Eğitim ve Araştırma Hastanesinin çalışanlarına katkı sağladığını ifade etmişlerdir.

İfade: 21 Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi Çevreye Karşı Sorumlu Bir Kurumdur

	İdari Personel	Sağlık Personeli
Kesinlikle Katılmıyorum	4- %4,81	7- %5,22
Katılmıyorum	15- %18,07	9- %6,71
Kararsızım	15- %18,07	33- %24,62
Katılıyorum	36- %43,38	55- %41,05
Kesinlikle Katılıyorum	13- %15,67	30- %22,40

TOPLAM	83	134
---------------	-----------	------------

Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi idari personelinin % 22,88'i Van Eğitim ve Araştırma Hastanesinin çevreye karşı sorumsuz davrandığını düşünürken, % 18,07'si bu konuda kararsız kalmıştır. Buna karşın % 69,05'i de Van Eğitim ve Araştırma Hastanesinin çevreye karşı sorumlu davrandığını ifade etmişlerdir.

Sağlık Hizmetleri Personelinin ise % 11,83'ü Van Eğitim ve Araştırma Hastanesinin çevreye karşı sorumsuz davrandığını ifade etmiş, % 24,62'si kararsız kalmış, % 63,45'i de Van Eğitim ve Araştırma Hastanesinin çevreye karşı sorumlu davrandığını belirtmiştir.

İfade: 22 Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi Çalışanların Güvenliğini Umursamaktadır

	İdari Personel	Sağlık Personeli
Kesinlikle Katılmıyorum	11- %13,25	21- %15,67
Katılmıyorum	14- %16,87	17- %12,69
Kararsızım	26- %31,32	30- %22,39
Katılıyorum	23- %27,71	43- %32,09
Kesinlikle Katılıyorum	9- %10,85	23- %17,16
TOPLAM	83	134

Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi idari personelinin % 30,12'si, Van Eğitim ve Araştırma Hastanesinin, çalışanlarının güvenliğini umursamadığını ifade ederken, % 31,32'si kararsız olduklarını belirtmiştir. Buna karşın % 38,56'sı da Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi tarafından çalışanların güvenliğinin umursandığını ifade etmiştir.

Sağlık Hizmetleri Personelinin % 28,36'sı çalışanlarının güvenliğinin umursanmadığını ifade ederken, % 22,39'u kararsız kalmıştır. Buna karşın % 49,25'i

de Van Eğitim ve Araştırma Hastanesinin çalışanların güvenliğinin umursandığını ifade etmiştir.

İfade: 23 Bu Kurumun Meselelerini Gerçekten Kendi Meselelerim Gibi Hissediyorum

	İdari Personel	Sağlık Personeli
Kesinlikle Katılmıyorum	7- %8,43	6- %4,48
Katılmıyorum	13- %15,67	22- %16,42
Kararsızım	17- %20,48	24- %17,91
Katılıyorum	25- %30,12	44- %32,83
Kesinlikle Katılıyorum	21- %25,30	38- %28,36
TOPLAM	83	134

Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi idari personelinin % 24,10'u, Van Eğitim ve Araştırma Hastanesinin meselelerini kendi meselesi gibi hissetmediğini ifade ederken, % 20,48'i kararsız olduklarını belirtmiştir. Buna karşın % 55,42'si de Van Eğitim ve Araştırma Hastanesinin, meselelerini kendi meselesi gibi hissettiğini ifade etmiştir.

Sağlık Hizmetleri Personelinin % 20,90'ı Van Eğitim ve Araştırma Hastanesinin meselelerini kendi meselesi gibi hissetmediğini ifade ederken, % 17,91'i kararsız kalmıştır. Buna karşın % 61,19'u da Van Eğitim ve Araştırma Hastanesinin, meselelerini kendi meselesi gibi hissettiğini ifade etmiştir.

İfade: 24 Kendimi Bu Kurumda Ailenin Bir Parçası Gibi Hissediyorum

	İdari Personel	Sağlık Personeli
Kesinlikle Katılmıyorum	9- %10,84	14- %10,45
Katılmıyorum	17- %20,49	27- %20,15
Kararsızım	15- %18,07	26- %19,40

Katılıyorum	26- %31,32	38- %28,36
Kesinlikle Katılıyorum	16- %19,28	29- %21,64
TOPLAM	83	134

Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi idari personelinin % 31,33'ü, Van Eğitim ve Araştırma Hastanesinde kendini ailenin bir parçası gibi hissetmediğini ifade ederken, % 18,07'si kararsız olduklarını belirtmiştir. Buna karşın % 50,60'ı da Van Eğitim ve Araştırma Hastanesinde kendini ailenin bir parçası gibi hissettiğini ifade etmiştir.

Sağlık Hizmetleri Personelinin % 30,60'ı Van Eğitim ve Araştırma Hastanesinde kendini ailenin bir parçası gibi hissetmediğini ifade ederken, % 19,40'ı kararsız kalmıştır. Buna karşın % 50'si de Van Eğitim ve Araştırma Hastanesinde kendini ailenin bir parçası gibi hissettiğini ifade etmiştir.

İfade: 25 Kendim İle Kurumum Arasında Duygusal Bir Bağ Hissediyorum

	İdari Personel	Sağlık Personeli
Kesinlikle Katılmıyorum	9- %10,84	15- %11,20
Katılmıyorum	11- %13,25	25- %18,65
Kararsızım	19- %22,90	26- %19,40
Katılıyorum	27- %32,53	41- %30,60
Kesinlikle Katılıyorum	17- %20,48	27- %20,15
TOPLAM	83	134

Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi idari personelinin % 24,09'u, Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi ile kendisi arasında duygusal bir bağ hissetmediğini ifade ederken, % 22,90'ı kararsız olduklarını belirtmiştir. Buna karşın % 53,01'i de Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi ile kendisi arasında duygusal bir bağ hissettiğini ifade etmiştir.

Sağlık Hizmetleri Personelinin % 29,85'i Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi ile kendisi arasında duygusal bir bağ hissetmediğini ifade ederken, % 19,40'ı kararsız kalmıştır. Buna karşın % 50,75'i de Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi ile kendisi arasında duygusal bir bağ hissettiğini ifade etmiştir.

İfade: 26 Bu Kurumun Benim İçin Çok Özel Bir Anlamı Var

	İdari Personel	Sağlık Personeli
Kesinlikle Katılmıyorum	8- %9,63	16- %11,94
Katılmıyorum	14- %16,87	18- %13,43
Kararsızım	18- %21,69	41- %30,60
Katılıyorum	24- %28,91	31- %23,13
Kesinlikle Katılıyorum	19- %22,90	28- %20,90
TOPLAM	83	134

Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi idari personelinin % 26,50'si, Van Eğitim ve Araştırma Hastanesinin, kendisi için özel bir anlamı olmadığını ifade ederken, % 21,69'u kararsız olduklarını belirtmiştir. Buna karşın % 51,81'i de Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi kendisi için çok özel bir anlamı olduğunu ifade etmiştir.

Sağlık Hizmetleri Personelinin % 25,37'si Van Eğitim ve Araştırma Hastanesinin, kendisi için özel bir anlamı olmadığını ifade ederken, % 30,60'ı kararsız kalmıştır. Buna karşın % 44,03'ü de Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi kendisi için çok özel bir anlamı olduğunu ifade etmiştir.

İfade: 27 Bu Kuruma Karşı Güçlü Bir Ait Olma Duygusu Taşıyorum

	İdari Personel	Sağlık Personeli
Kesinlikle Katılmıyorum	7- %8,43	17- %12,69
Katılmıyorum	15- %18,07	18- %13,43

Kararsızım	17- %20,49	34- %25,38
Katılıyorum	24- %28,91	39- %29,10
Kesinlikle Katılıyorum	20- %24,10	26- %19,40
TOPLAM	83	134

Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi idari personelinin % 26,50'si, Van Eğitim ve Araştırma Hastanesine karşı güçlü bir ait olma duygusu taşımadığını ifade ederken, % 20,49'u kararsız olduklarını belirtmiştir. Buna karşın % 53,01'i de Van Eğitim ve Araştırma Hastanesine karşı güçlü bir ait olma duygusu taşıdığını ifade etmiştir.

Sağlık Hizmetleri Personelinin % 26,12'si çalışanlarının güvenliğinin umursanmadığını ifade ederken, % 25,38'i kararsız kalmıştır. Buna karşın % 48,50'si de Van Eğitim ve Araştırma Hastanesinin çalışanların güvenliğinin umursandığını ifade etmiştir.

İfade: 28 Biri Bu Kurumu Eleştirdiğinde Kendime Hakaret Etmiş Gibi Hissederim

	İdari Personel	Sağlık Personeli
Kesinlikle Katılmıyorum	7- %8,43	7- %5,22
Katılmıyorum	16- %19,28	19- %14,18
Kararsızım	12- %14,46	31- %23,13
Katılıyorum	23- %27,71	49- %36,57
Kesinlikle Katılıyorum	25- %30,12	28- %20,90
TOPLAM	83	134

Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi idari personelinin % 27,71'i, biri Van Eğitim ve Araştırma Hastanesini eleştirdiğinde kendisine hakaret etmiş gibi hissetmediğini ifade ederken, % 14,46'sı kararsız olduklarını belirtmiştir. Buna

karşın % 57,83'ü de biri Van Eğitim ve Araştırma Hastanesini eleştirdiğinde kendisine hakaret etmiş gibi hissettiğini ifade etmiştir.

Sağlık Hizmetleri Personelinin % 19,40'ı biri Van Eğitim ve Araştırma Hastanesini eleştirdiğinde kendisine hakaret etmiş gibi hissetmediğini ifade ederken, % 23,13'ü kararsız kalmıştır. Buna karşın % 57,47'si de biri Van Eğitim ve Araştırma Hastanesini eleştirdiğinde kendisine hakaret etmiş gibi hissettiğini ifade etmiştir.

İfade: 29 Diğer Kişilerin Bu Kurum Hakkında Ne Düşündüğü Benim İçin Çok Önemlidir

	İdari Personel	Sağlık Personeli
Kesinlikle Katılmıyorum	6- %7,23	8- %5,97
Katılmıyorum	12- %14,46	18- %13,43
Kararsızım	12- %14,46	23- %17,16
Katılıyorum	26- %31,32	51- %38,06
Kesinlikle Katılıyorum	27- %32,53	34- %25,38
TOPLAM	83	134

Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi idari personelinin % 21,69'u, diğer kişilerin Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi hakkında ne düşündüğünün kendisi için önemli olmadığını ifade ederken, % 14,46'sı kararsız olduklarını belirtmiştir. Buna karşın % 63,85'i de diğer kişilerin Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi hakkında ne düşündüğünün kendisi için çok önemli olduğunu ifade etmiştir.

Sağlık Hizmetleri Personelinin % 19,40'ı, diğer kişilerin Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi hakkında ne düşündüğünün kendisi için önemli olmadığını ifade ederken, % 17,16'sı kararsız kalmıştır. Buna karşın % 63,44'ü de diğer kişilerin Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi hakkında ne düşündüğünün kendisi için çok önemli olduğunu ifade etmiştir.

İfade: 30 Bu Kurum Hakkında Konuşurken Genellikle Biz İfadesini Kullanırım

	İdari Personel	Sağlık Personeli
Kesinlikle Katılmıyorum	7- %8,43	5- %3,73
Katılmıyorum	11- %13,25	16- %11,94
Kararsızım	10- %12,05	25- %18,66
Katılıyorum	36- %43,37	56- %41,79
Kesinlikle Katılıyorum	19- %22,90	32- %23,88
TOPLAM	83	134

Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi idari personelinin % 21,68'i, Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi hakkında konuşurken genelde biz ifadesini kullanmadığını ifade ederken, % 12,05'i kararsız olduklarını belirtmiştir. Buna karşın % 66,27'si de Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi hakkında konuşurken genelde biz ifadesini kullandığını ifade etmiştir.

Sağlık Hizmetleri Personelinin % 15,67'si Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi hakkında konuşurken genelde biz ifadesini kullanmadığını ifade ederken, % 18,66'sı kararsız kalmıştır. Buna karşın % 65,27'si de Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi hakkında konuşurken genelde biz ifadesini kullandığını ifade etmiştir.

İfade: 31 Bu Kurumun Başarısını Kendi Başarım Gibi Hissederim

	İdari Personel	Sağlık Personeli
Kesinlikle Katılmıyorum	9- %10,84	3- %2,24
Katılmıyorum	6- %7,23	8- %5,97
Kararsızım	18- %21,69	24- %17,91
Katılıyorum	28- %33,73	54- %40,30
Kesinlikle Katılıyorum	22- %26,51	45- %33,58
TOPLAM	83	134

Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi idari personelinin % 18,07'si, Van Eğitim ve Araştırma Hastanesinin, başarısını kendi başarısı gibi hissetmediğini ifade ederken, % 21,69'u kararsız olduklarını belirtmiştir. Buna karşın % 60,24'ü de Van Eğitim ve Araştırma Hastanesinin, başarısını kendi başarısı gibi hissettiğini ifade etmiştir.

Sağlık Hizmetleri Personelinin % 8,21'i Van Eğitim ve Araştırma Hastanesinin, başarısını kendi başarısı gibi hissetmediğini ifade ederken, % 17,91'i kararsız kalmıştır. Buna karşın % 73,68'i de Van Eğitim ve Araştırma Hastanesinin, başarısını kendi başarısı gibi hissettiğini ifade etmiştir.

İfade: 32 Biri Bu Kurum İçin Övgü Dolu Sözler Söylediğinde Kendime İltifat Edilmiş Gibi Hissederim

	İdari Personel	Sağlık Personeli
Kesinlikle Katılmıyorum	7- %8,43	2- %1,49
Katılmıyorum	6- %7,23	14- %10,45
Kararsızım	14- %16,87	21- %15,67
Katılıyorum	32- %38,55	46- %34,33
Kesinlikle Katılıyorum	24- %28,92	51- %38,06
TOPLAM	83	134

Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi İdari personelinin % 15,66'sı, biri Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi için övgü dolu sözler söylediğinde kendisine iltifat edilmiş gibi hissetmediğini ifade ederken, % 16,87'si kararsız olduklarını belirtmiştir. Buna karşın % 67,47'si de biri Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi için övgü dolu sözler söylediğinde kendisine iltifat edilmiş gibi hissettiğini ifade etmiştir.

Sağlık Hizmetleri Personelinin % 11,94'ü biri Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi için övgü dolu sözler söylediğinde kendisine iltifat edilmiş gibi hissetmediğini ifade ederken, % 15,67'si kararsız kalmıştır. Buna karşın % 72,39'u

da biri Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi için övgü dolu sözler söylediğinde kendisine iltifat edilmiş gibi hissettiğini ifade etmiştir.

4.6.Yapısal Eşitlik Modeli Uygulaması

Bir durum, kişi, olay veya problem hakkında bilginin toplanmasında iki ana yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar verinin elde edildiği kaynak temelli olarak birincil veri ya da ikincil veridir. İkincil veri ikincil kaynaklardan elde edilmektedir (örneğin; TÜİK). Birincil veri ise gözlemler, görüşmeciler veya anketler aracılığıyla doğrudan araştırmacı tarafından derlenen verilerdir (Hair, 1998). Bu nicel araştırma çalışmasında birincil veri toplama metodu kullanılmıştır (Çelik, 2009). Ölçme aracında yer alan maddelere dair betimleyici istatistikler aşağıda yer alan tabloda verilmiştir. Maddelerin genel olarak puan ortalamaları incelendiğinde örnekleme oluşturan katılımcıların orta düzeyde bir tutum, niyet ve davranış gösterdikleri belirlenmiştir.

Tablo 4.3. Maddelerin ortalama ve Std. Sapma değerleri

Madde	Ortalama	Std. Sapma
Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nin hizmetleri hakkında bilgi sahibiyim	3,65	1,29
Son zamanlarda medyada Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi ile ilgili olumlu haberlere rastlamaktayım	3,30	1,26
Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi iyi yönetilmektedir	3,25	1,30
Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi yetenekli çalışanlara sahiptir	3,62	1,19
Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi genel anlamda yeterli ve verimlidir	3,45	1,12
Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi zeki ve yetenekli kişiler tarafından yönetilmektedir	3,10	1,22
Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi yüksek kalitede hizmet sunmaktadır	3,44	1,12
Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi yenilikçidir	3,48	1,19
Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi dikkat çekici boyutta kaynaklara sahiptir	3,50	1,19
Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi çok güçlüdür	3,65	1,19
Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi diğerleri içinde liderdir	3,74	1,08
Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi genel anlamda güçlü bir kurumdur	3,56	1,10
Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi diğerlerinden farklı özelliklere sahiptir	3,85	1,09

Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi çalışma biçimiyle diğerlerinden farklıdır	3,41	1,17
Tecrübelerime dayanarak söylemeliyim ki, Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi sözünde durmaktadır	3,29	1,18
Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi, çalışanlarını gerçekten umursayan bir kurumdur	3,09	1,21
Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi, çalışanlarına katkı sağlamaktadır	2,91	1,18
Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi, çevreye karşı sorumlu bir kurumdur	3,60	1,08
Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi, çalışanlarının güvenliğini umursamaktadır	3,16	1,27
Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi ile ilgili olumlu duygulara sahibim	3,51	1,13
Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nin açıklamalarına genellikle inanırım	3,52	2,29
Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi güvenebileceğim bir kurumdur	3,75	3,66
Bu kurumun meselelerini gerçekten kendi meselelerim gibi hissediyorum	3,13	1,28
Kendimi bu kurumda "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum	3,58	1,22
Kendim ile kurumum arasında duygusal bir bağ hissediyorum	3,29	1,29
Bu kurumun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var	3,32	1,27
Bu kuruma karşı güçlü bir ait olma duygusu taşıyorum	3,34	1,27
Biri bu kurumu eleştirdiğinde, kendime hakaret edilmiş gibi hissederim	3,53	1,21
Diğer kişilerin bu kurum hakkında ne düşündükleri benim için çok önemlidir	3,65	1,21
Bu kurum hakkında konuşurken genellikle "biz" ifadesini kullanırım	3,66	1,13
Bu kurumun başarısını kendi başarım gibi hissederim	3,82	1,11
Biri bu kurum için övgü dolu sözler söylediğinde kendime iltifat edilmiş gibi hissederim	3,88	1,11

Çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve özdeşleşmelerini açıklayacak bir nedensel model ilgili yazın taraması sonucunda belirlenmiş ve Şekil 1' de verilmiştir. Modelde yer alan faktörlerin ve bu faktörler arasındaki nedensel ilişkilerin örgütsel bağlılık ve bunu takiben özdeşleşmeyi açıklayacağı varsayılmıştır.

4.6.1.Araştırma Modeline Ait Bulgular

Yapısal eşitlik modellemesi (YEM); hem sosyal bilimler, davranış bilimleri ve eğitim ile ilgili bilimsel araştırmalarında hem de biyoloji, pazarlama ve tıp araştırmalarında kullanılan bir istatistiksel yöntem bilimidir (Bollen, 1989; Kline, 2005, Yılmaz ve Çelik, 2009). YEM, gözlenen ve gizil değişkenler arasındaki

nedensel ve karşılıklı ilişkilerin bir arada bulunduğu modellerin test edilmesi için kullanılan kapsamlı istatistiksel bir yaklaşımdır. Pek çok bilim alanında kullanımı olan YEM, anlamlı teorilerin test edilmesi ve ölçme için kapsamlı bir metot sağlar. YEM, bir konu ile ilgili yapısal kuramın çok değişkenli analizine hipotez testi yaklaşımı getiren istatistiksel yöntemler dizisidir. Bu yapısal kuram, birçok değişken üzerinde gözlemlenen nedensel süreçleri göstermektedir (Raykov ve Marcoulides, 2006).

Öncelikle araştırma modelini oluşturan iki ölçme aracının önsel olarak belirlenen faktör yapısını doğrulayıp doğrulamadığı doğrulayıcı faktör analizi ile araştırılmıştır. Yönetim performansı, vizyon, sorumluluk ve güvenilirlikten oluşan birinci ölçek için analiz yapılmış daha sonra iki faktörlü bir yapıyla temsil edilen örgütsel bağlılık ve özdeşleşme ölçeğinin yapısı doğrulayıcı faktör analizi ile ele alınmıştır. İlgili faktör modellerinin doğrulanması sonucunda Yapısal eşitlik modeli (YEM) yardımıyla, araştırma modelinin analizi yapılmış ve kuramsal modele ilişkin hipotezlerin sonuçları araştırılmıştır. Kuruma özdeşleşmeyi belirlemede önemli bir rol üstlendikleri varsayılan 5 faktörün etkinlikleri ve içsel ilişkileri araştırılmıştır.

Ölçek biri oluşturan 4 faktörlü yapının doğrulanması için yapılan analiz sonucunda ölçeğin dört faktörlü yapıyı temsil ettiği istatistiksel olarak belirlenmiştir. Uyum ölçütleri baz alındığında modelin uygun bir ölçme modeli olduğu saptanmıştır. $\chi^2 / sd = .90$, RMSEA = 0.065, NFI = 0.97 ve CFI = 0.98 olarak bulunmuştur. Bu uyum ölçütleri modelin uyumunun iyi olduğunu göstermektedir. DFA için elde edilen sonuçlar aşağıda yer alan tabloda ayrıntısıyla verilmiştir. Tablo 3 incelendiğinde her faktörde yer alan maddelerin tümünün faktör yüklerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin alt boyutlarının güvenilirliklerinin 0.62 ile 0.91 arasında değiştiği ve ölçeğin genel güvenilirliğinin 0.95 olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlarda ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

4.6.2. Ölçek için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Sonuçları

Tablo 4.4. II. Ölçek için Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktör / Madde	Standart Yükler	t- değ	Cronbach's α
<i>Faktör A Yönetim</i>			<i>0.91</i>
<i>a1.</i>	0.58	9.10	
<i>a 2.</i>	0.68	10.9	
<i>a3.</i>	0.83	14.7	
<i>a4.</i>	0.75	12.6	
<i>a 5.</i>	0.81	14.1	
<i>a6.</i>	0.73	12.3	
<i>a7</i>	0.81	14.3	
<i>a8.</i>	0.83	14.8	
<i>Faktör B Vizyon</i>			<i>0.90</i>
<i>B1.</i>	0.87	15.7	
<i>B2.</i>	0.82	14.3	
<i>B3.</i>	0.85	15.3	
<i>B4.</i>	0.70	11.4	
<i>B5.</i>	0.57	8.91	
<i>B6.</i>	0.73	12.2	
<i>Faktör C Sorumluluk</i>			<i>0.87</i>
<i>C1.</i>	0.69	11.0	
<i>C2.</i>	0.76	12.4	
<i>C 3.</i>	0.85	14.6	
<i>Faktör D Güvenirlilik.</i>			<i>0.62</i>
<i>D 1.</i>	0.83	14.4	
<i>D 2.</i>	0.88	15.5	
<i>D 3.</i>	0.28	3.93	

Örgütsel bağlılık ve özdeşleşme boyutlarından oluşan iki ölçeğin faktör yapısını doğrulamak için yapılan analiz sonucunda modelin uygun model olduğu belirlenmiştir. Uyum ölçütleri incelendiğinde modelin uygun bir ölçüm modeli olduğu istatistiksel olarak kanıtlanmıştır. $\chi^2 / sd = .90$, RMSEA = 0.065, NFI = 0.97 ve CFI = 0.98 olarak bulunmuştur. Ölçeğin güvenirliliğini değerlendirmek için hesaplanan Cronbach alpha değeri 0.94' tur. Ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu belirlenmiştir.

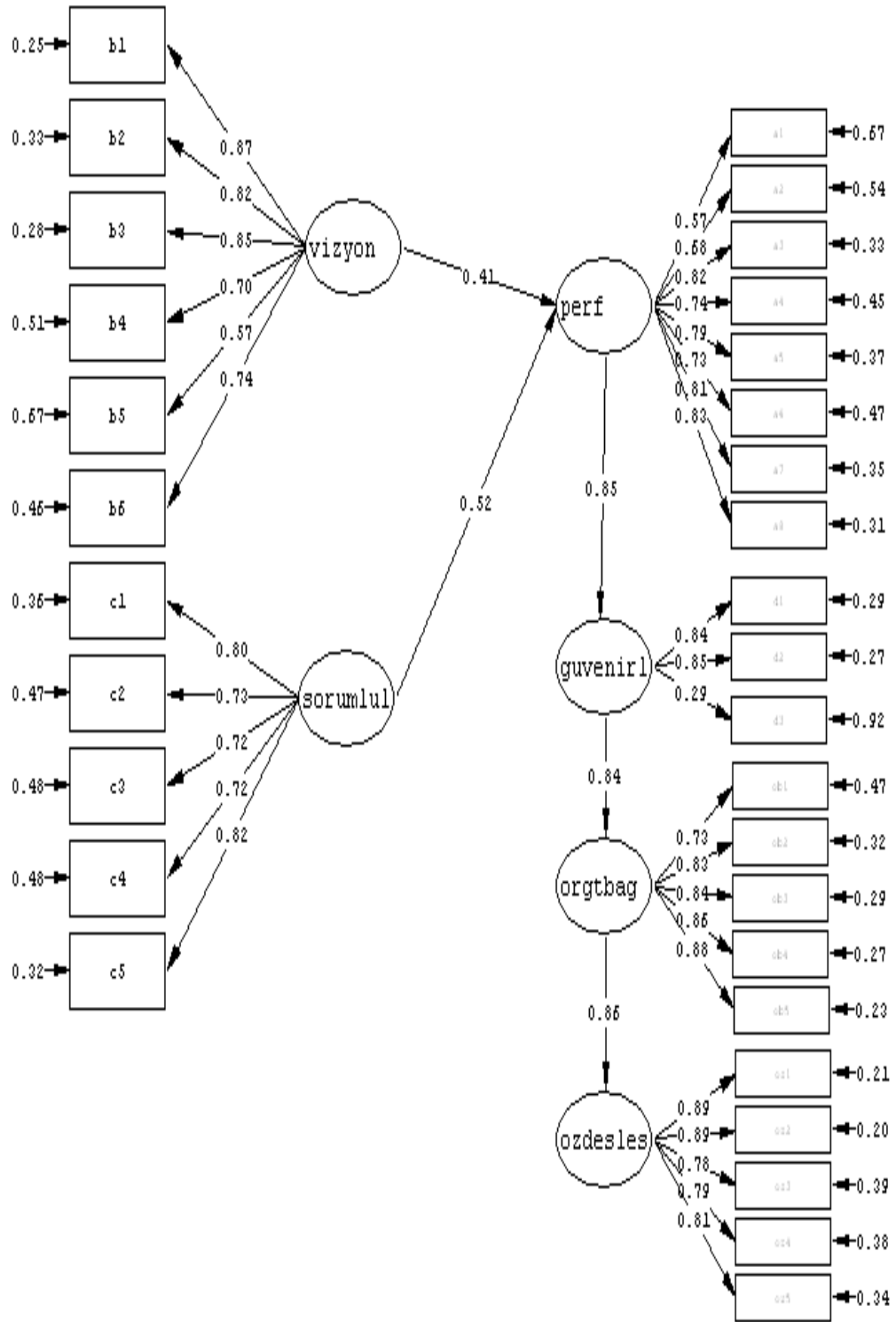
Tablo 4.5. Ölçek için Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktör / Madde	Standart Yükler	t- değeri	Cronbach's α
<i>Faktör E Örgütsel Bağlılık.</i>			<i>0.91</i>
<i>e1.</i>	0.71	11.84	
<i>e 2.</i>	0.83	14.85	
<i>e3.</i>	0.83	14.70	
<i>e4.</i>	0.87	15.74	
<i>e5.</i>	0.88	16.16	
<i>Faktör F Özdeşleşme</i>			<i>0.92</i>
<i>f1.</i>	0.89	16.45	
<i>f2.</i>	0.89	16.65	
<i>f3.</i>	0.78	13.47	
<i>f4.</i>	0.79	13.66	
<i>f5.</i>	0.81	14.29	

I. ve II. Ölçüm modelleri için faktör yapıları doğrulandıktan sonra yapısal eşitlik modelinin analiz edilmesi safhasına geçilmiştir. Yapısal eşitlik modellemesi ile elde nedensel ilişkiler aşağıda yer alan Talo 6, Tablo 7 ve Şekil 2' de ayrıntısıyla verilmiştir. Araştırma modelinin bütünsel olarak uygun bir model olduğuna istatistiksel olarak karar verilmiştir. Tablo 5' te modele ilişkin uyum ölçütleri ayrıntısıyla verilmiştir. YEM için hesaplanan χ^2 değerinin değerlendirilmesi için kullanılan karar ölçütü kapsamında $2sd \leq \chi^2 \leq 3sd$ modelin uyumlu olduğuna karar verilmiştir. χ^2 değerinin modelin uyumunun değerlendirilmesinde biçimsel bir test olarak kullanılamayacağı yönündeki katkıları doğrultusunda χ^2/df oranı kullanılmıştır. Bu oran değeri 2.00 olarak elde edilmiş ve verinin model ile uyumunun kabul edilebilir olduğuna istatistiksel olarak karar verilmiştir.

Tablo 4.6. Uyum Ölçütleri (Çelik, Yılmaz ve Pazarlıoğlu, 2010)

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Uyum	Edilebilir Model	Sonuç
RMSEA	$0 < \text{RMSEA} < 0.05$	$0.05 \leq \text{RMSEA} \leq 0.10$	0.068	Kabul Edilebilir
SRMR	$0 \leq \text{SRMR} \leq 0.05$	$0.05 < \text{SRMR} \leq 0.10$	0.075	Kabul Edilebilir
NFI	$0.95 \leq \text{NFI} \leq 1$	$0.90 \leq \text{NFI} \leq 0.95$	0.96	İyi
NNFI	$0.97 \leq \text{NNFI} \leq 1$	$0.95 \leq \text{NFI} \leq 0.97$	0.98	İyi
CFI	$0.97 \leq \text{CFI} \leq 1$	$0.95 \leq \text{CFI} \leq 0.97$	0.98	İyi



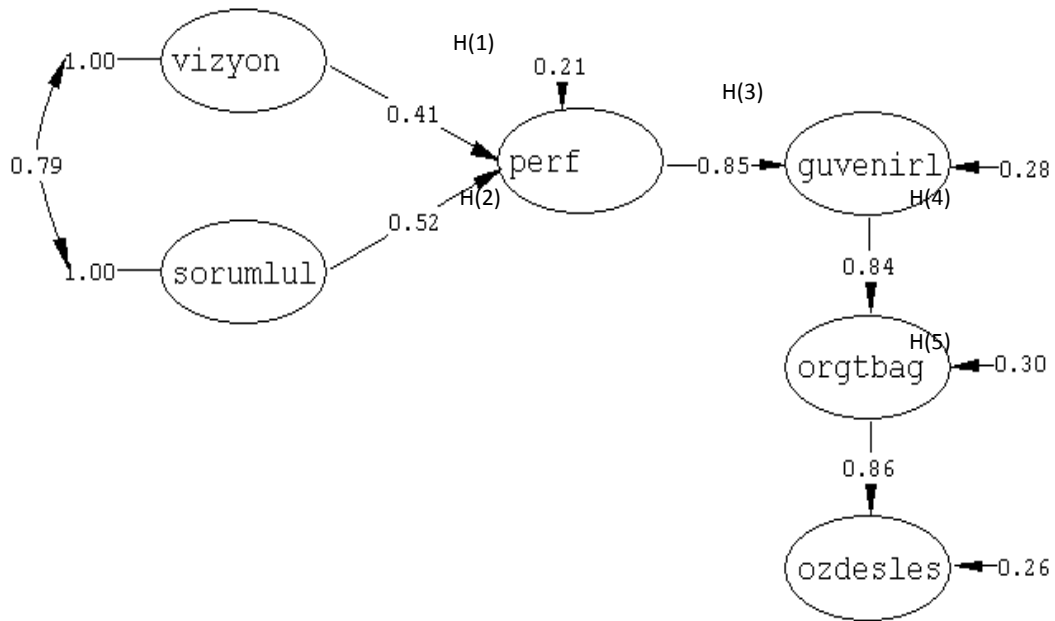
Şekil 4.2. Araştırma Modeli için genel yapısal eşitlik modeli sonucu

Tablo 4.7 . Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları

Faktör / Madde	Standart Yükler	t-değeri	Cronbach's
Faktör A Yönetim Performansı.			
a1.	0.58	9.10	
a 2.	0.68	10.99	
a3.	0.83	14.79	
a4.	0.75	12.63	
a 5.	0.81	14.18	
a6.	0.73	12.30	
a7	0.81	14.33	
a8.	0.83	14.82	
Faktör B Vizyon			
B1.	0.87	15.77	
B2.	0.82	14.36	
B3.	0.85	15.34	
B4.	0.70	11.47	
B5.	0.57	8.91	
B6.	0.73	12.29	
Faktör C Sorumluluk			
C1.	0.69	11.02	
C2.	0.76	12.49	
C 3.	0.85	14.63	
Faktör D Güvenirlilik.			
D 1.	0.83	14.43	
D 2.	0.88	15.52	
D 3.	0.28	3.93	
Faktör E Örgütsel Bağlılık.			
e1.	0.71	11.84	
e 2.	0.83	14.85	
e3.	0.83	14.70	
e4.	0.87	15.74	
e5.	0.88	16.16	
Faktör F Özdeşleşme			
f1.	0.89	16.45	
f2.	0.89	16.65	
f3.	0.78	13.47	
f4.	0.79	13.66	
f5.	0.81	14.29	
Vizyon → performans	0.51	5.17	
Sorumluluk →güvenirlilik	0.40	3.97	
Performans →güvenirlilik	0.83	10.17	
Güvenirlilik → bağlılık	0.84	10.36	
Bağlılık →özdeşleşme	0.86	11.34	
Yapısal Eşitlikler		R²	
Performans = 0.51xVizyon + 0.40x Sorumluluk		0.74	
Güvenirlilik = 0.83x Performans		0.69	
Bağlılık = 0.84x Güvenirlilik		0.70	
Özdeşleşme = 0.86x Bağlılık		0.74	

Tablo 4.8. Araştırma Hipotezleri için Sonuçlar

Hipotez	Nedensel İlişkiler	Path Katsayısı	t-değerleri	Sonuç
H1	Vizyon → Performans	0.51	5.17	Doğrulandı
H2	Sorumluluk → Güvenirlilik	0.40	3.97	Doğrulandı
H3	Performans → Güvenirlilik	0.83	10.17	Doğrulandı
H4	Güvenirlilik → Bağlılık	0.84	10.36	Doğrulandı
H5	Bağlılık → Özdeşleşme	0.86	11.34	Doğrulandı

**Şekil 4.3. Yapısal Model ve ilgili araştırma hipotezleri**

Hipotez, H(1) istatistiksel olarak doğrulanmıştır. Çalışılan kurumun vizyonun yöneticilerin performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Kurumun vizyonunda meydana gelen bir birimlik değişiklik Kurumun sorumluluklarının performans üzerinde pozitif bir etkiye olduğunun ifade edildiği H(2) hipotezi istatistiksel olarak doğrulanmıştır. Yöneticilerin performansının

kurumun güvenilirliği üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu istatistiksel olarak belirlenmiş ve araştırma hipotezi H(3) kabul edilmiştir. Araştırma hipotezi H(4), un doğrulanması ile elde edilen sonuç kurumun güvenilirliğinin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Son olarak kurgulanan araştırma hipotezi H(5) ile örgütsel bağlılık ile örgüt ile özdeşleşme arasında güçlü bir istatistiksel ilişkinin varlığı saptanmıştır.

Vizyon latent değişkeni ile performans latent değişkeni arasındaki ilişki kurumun vizyonundaki bir puanlık artış meydana geldiğinde performansta 0.51 puanlık artışa neden olacağını ifade etmektedir. Sorumluk latent değişkeni ile yönetim performansı arasındaki 0.40 olarak bulunan path katsayısı, sorumlulukta meydana gelen 1 birimlik artışın veya azalışın performansta 0.40 puanlık bir artış ya da azalışa neden olacağı görülmektedir. Vizyon ve sorumluluk latent değişkenleri performans latent değişkeninin % 0.74' unu açıkladığı belirlenmiştir.

Yönetim performansı ile güvenilirlik latent değişkeni arasında hesaplanan path katsayısı 0.83' tur. Bu katsayı bu iki latent değişken arasında pozitif yönde istatistiksel açıdan çok güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yönetim performansında meydana gelecek bir birimlik artış güvenilirlikte 0.83 puanlık bir artışa neden olacaktır yada tam tersi yönetim performansında meydana gelecek bir birimlik azalış güvenilirlikte 0.83 puanlık bir azalışa neden olacaktır. Performans latent değişkeni güvenilirlik latentinin % 69' unu açıklamaktadır.

Bağlılık latent değişkeni üzerinde sadece güvenilirlik değişkeninin doğrudan bir etkisi mevcuttur. Bu iki latent değişken arasındaki ilişki için ilgili katsayı 0.84' tur. Güvenirlik latent değişkeni bağlılık latent değişkeninin % 70' ini açıkladığı belirlenmiştir.

Son olarak örgütsel bağlılık ve özdeşleşme bağımlı latent değişkenleri arasında pozitif yönlü şiddetli bir ilişkinin varlığı belirlenmiştir (0.86). Bu iki latent değişken için hesaplanan belirlilik katsayısı 0.74' tür.

5- SONUÇ VE ÖNERİLER

Kurumsal itibar, örgütün faaliyet süresini uzatan ve paydaş desteği sağlayan önemli bir stratejik varlıktır. Toplumsal destek anlamında çalışana fayda sağlamaktadır. Ancak ilgili yazında kurumsal itibarın çalışanların örgütlerine ilişkin tutum ve davranışları üzerinde yarattığı olumlu etkiyi tartışan çalışma sayısı oldukça sınırlıdır. Bu anlamda çalışmada kurumlar için önemli bir rekabet aracı olarak adlandırılan kurumsal itibarın bireysel düzeyde çalışanlar tarafından olumlu algılanmasının, nitelikli iş gücünü örgütte tutma konusunda örgütlerin insan kaynaklarına sağladığı faydayı başka bir ifade ile çalışanı örgütte bağlama konusunda yarattığı katkıyı istatistikî veriler yardımıyla ortaya koymak amaçlanmaktadır. Çalışmada birey düzeyinde kurumsal itibar algılamasının ve söz konusu algının bireylerin örgütleri ile girdikleri ilişkide oluşturduğu olumlu etki, sağlık sektöründe faaliyet gösteren kamuya bağlı bir kurumda personel üzerinde yürütülen bir uygulama ortaya koymak amacını taşımaktadır.

Araştırmalar, güçlü kurumsal itibarın, şirketlerin finansal performansını arttırdığını, stratejik değer yarattığını, sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığını, finansal risk yatırımcılarının kendisine yönelimini arttırdığını, yatırımcıların ve çalışanların diğer firmalara yönelme oranlarını düşürdüğünü, sektör ortalamasının üzerinde kar elde edilebilirliği sağladığını, çalışanlarının sadakatini ve verimliliğini arttırdığını, satışlara, müşteri sadakatine ve tavsiye edilebilirliğe yukarıya doğru ivme kazandırdığını ortaya koymaktadır.

İlgili yabancı literatür, bireylerin algıladıkları kurumsal itibar algılamaları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi örgütsel özdeşleşme aracılığı ile oluşan bir model vasıtasıyla tanımlamıştır. Buna göre bireylerin algıladıkları kurumsal itibar, duygusal örgütsel bağlılığı etkilemekte ve ilişkiyi güçlendirmektedir. Yazında yer alan bu model dikkate alınarak bu araştırmada da bireylerin algıladıkları kurumsal itibarın örgütsel bağlılığı güçlendirici etkisi olduğu düşünülmüş ve bu model test edilmiştir.

Bu çalışmada birey düzeyinde kurumsal itibarın algılamasının, bireyin çalıştığı kuruma duyduğu bağlılık arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Bu

bağlamda algılanan kurumsal itibar, diğer paydaş değerlendirmeleri sınırlı tutularak, yalnızca iç paydaş grubu olan çalışanların, algıladıkları kurumsal itibar dikkate alınarak ölçümlendirilmiştir.

Çalışmada kullanılan kurumsal itibar ölçeği dört faktör altında ele alınırken kurumsal bağlılık ise bağlılık ve özdeşleşme olarak iki boyutta modelde incelenmiştir.

Çalışmanın sonuçlarına göre kurum itibarı faktörlerinden biri olan kurum vizyonun yöneticilerin performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Yine kurum itibarı faktörüne dâhil olan kurumun vizyonunun da çalışanların performansı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu görülmektedir. Kurum içinde çalışan yöneticilerin yönetim performansı kurumun iç paydaşlar yani çalışanlar arasındaki güvenirliliğini olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Yine kurumun güvenirliliğinin örgütsel bağlılığı örgütsel bağlılığın da örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir.

Vizyon ile performans değişkeni arasındaki ilişki kurumun vizyonundaki bir puanlık artış meydana geldiğinde performansta 0.51 puanlık artışa neden olmaktadır. Sorumlulukta meydana gelen 1 birimlik artışın veya azalışın performansta 0.40 puanlık bir artış ya da azalışa neden olacağı görülmektedir. Vizyon ve sorumluluk değişkenleri performans değişkeninin % 0.74' unu açıkladığı ortaya çıkmıştır.

Yönetim performansı ile güvenirlilik değişkeni arasında pozitif yönde istatistiksel açıdan çok güçlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Performans güvenirliliğin % 69' unu açıklamaktadır.

Bağlılık değişkeni üzerinde sadece güvenirlilik değişkeninin doğrudan bir etkisi mevcuttur. Bu iki değişken arasındaki ilişki için ilgili katsayı 0.84' tur. Güvenirlilik değişkeni bağlılık değişkeninin % 70' ini açıkladığı belirlenmiştir.

Son olarak örgütsel bağlılık ve özdeşleşme bağımlı değişkenleri arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişkinin varlığı belirlenmiştir. Bu iki değişken için hesaplanan belirlilik katsayısı 0.74' tür.

Bu sonuçlar ışığında işletmelerde kurumsal itibar çalışmalarının kurumun tümüne yayılması ve kurumdaki herkes bu sürecin bir parçası olması gerektiği söylemek mümkündür. Bilindiği gibi çalışanlar, kurumların itibar kazanma çabalarının temelini oluşturmaktadır. Çalışanlar kurumsal itibar kazanmadaki önemlerinin farkında olduğunda, daha fazla çaba göstermekte ve itibara daha fazla katkı sağlamaktadır. Nitekim çalışanlar, gerek ürettikleri ve sundukları ile gerekse davranışları ile kuruma ilişkin algılamaları ve değerlendirmeleri etkilemektedir. Ancak kurumsal itibarın artırılmasında önemli bir rol üstlenen çalışanların bu bağlamda kurumsal bağlılığının da özellikle arttırılması gerekmektedir. Kurumsal bağlılığın arttırılmasında Kurumun iç paydaşlara verdiği sözler, güvenilirlik, kurumun vizyonu yöneticilerin tutum ve davranışları ve performansının da kurumsal bağlılığa olumlu etki ettiği bu çalışmada ortaya çıkmıştır.

Elde edilen analiz sonuçları ve literatürde yer alan kuramsal varsayımlardan hareketle çalışanların kurumlarına ilişkin olarak sahip oldukları olumlu kurumsal itibar algısının bireylerin örgütlerine bağlanmasını sağladığı yargısına varılmıştır. Bu bağlamda saygı duyulan itibar gören işletmelerin çalışanları örgütlerine duygusal olarak bağlı ve örgüt üyeliğini isteyerek devam ettirmek isteyen bireylerden oluştuğunu söylemek mümkündür.

Kurumsal itibar örgütsel etkinlik üzerinde olumlu etki gösterdiği gibi nitelikli iş gücünü örgütte tutma konusunda da oldukça olumlu rol oynamaktadır. Bu çalışmanın kurumsal itibar yazınına farklı bir bakış açısı getireceği kavramın teorik alt yapısının güçlendirilmesi, örgütler açısından taşıdığı önem ve itibar yönetimi konularında daha fazla çalışmanın yapılması konusunda yol göstereceği umulmaktadır.

KAYNAKLAR

AÇIKGÖZ, Banu, 2009, *Kriz Yönetimi ve Yapbozun Kayıp Parçası: Kriz Öncesinde, Sırasında ve Sonrasında İletişim*, Kamu-İş Dergisi, Cilt:10, Sayı:3.

AK, Mehmet, 1998, *Firma/ Markalarda Kurumsal Kimlik ve İmaj*, Işıl Ofset, İstanbul

AKYÜREK, Rüveyde, 2005, *Kurumsal İletişim Yönetimi Kitabı*, Anadolu Üniversitesi Yayınları.

ARGÜDEN, Yılmaz, 2003, *İtibar Yönetimi*, ARGE Danışmanlık Yayınları No:4, İstanbul.

ARIKAN, Semra, 2001, *Liderlik (Yönetim ve Organizasyon İçinde)*, Nobel Yayınları, Ankara.

BAŞYİĞİT, Aslıhan, 2006 “*Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

BAYRAM, Levent, 2006, “*Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*”, Sayıştay Dergisi, Sayı 59, Ankara.

BECKER, H.S, 1960 “*Notes on Concept Of Commitment*”, American Journal Of Sociology, Vol 66, 32-40

BOLAT, Tamer, 2008 “*Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ilişkisi*”, Detay Yayıncılık, Ankara.

BROMLEY, D.B., 1993, “*Reputation, Image and Impression Management*”, John Wiley & Sons Ltd.

BUDD, J. F. , 1994, “*How to Manage Corporate Reputations*”, Public Relations Quarterly, Volume:39, Number:4., New York, U.S.A.

BÜLBÜL, Muharrem, 2007, “*Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma*”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

CENGİZ, Aytül Ayşe, 2001 “*Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir’de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama*”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

ÇAGLAR, Mustafa Emre, 2008, “*Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri*”, (Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

ÇAKMAK Hakan, 2008, “*Kurumsal İmajın Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma*”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

ÇİFTÇİOĞLU, Başak Aydem, 2008, “*Kurumsal İtibarın Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama*”, (Yayınlanmamış doktora tezi), Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

DAĞDEVİREN GÖZEN, Emine, 2007, “*İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama*”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

DOWLING, Grahame, 2001, *Creating Corporate Reputations*, Oxford: Oxford University Press.

DOĞAN, Selen, 2003, *Rekabette Başarının Anahtarı Personel Güçlendirme*, İstanbul, Sistem Yayıncılık.

DUTTON, J. E. , DUKERICH, J. M. VE HARQUAİL, C. V. , 1994, *Organizational Images And Member Identification*, Administrative Science Quarterly, 39 (2), 239-263.

ENGİZ, Oğuz; (2007) “Sağlık Hizmetlerinde Hasta Tatmini”, internet Adresi: <http://www.merih.net/m1/woguzen21.htm>, Erişim Tarihi: 10.07.2011

EREN, Erol, 2002, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

EROĞLU Erhan, SARIKAMIŞ Çiğdem, 2008, “Örgüt Kültürü ve İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi: Başarı Teknik Servis A.Ş. 'de Bir Uygulama”, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, S. 32.

FOMBRUN, Charles J, 1996, *Reputation: Realizing Value From The Corporate Image*, Harvard Business School Pres, Boston, Massachusetts.

FOMBRUN Charles, Mark SHANLEY, 1990, *What's In a Name? Reputation Building and Corporate Strategy*, Academy Of Management Journal, Vol 33, No 2.

FOMBRUN, Charles J, Naomi A GARDBERG, Michael L BARNETT, 2000, “*Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk*”, Business and Society Review , 105 (1), 85–106

GÜMÜŞ Murat, ÖKSÜZ Burcu, 2009, “Çalışanların Kurumsal İtibar Sürecine Katılımlarında İçsel İletişimin Rolü”, Journal of Yasar University, Ocak No:16, Volume: 4

GÜZELCİK, Ural Ebru, 2006, *Stratejik Halkla İlişkiler Uygulamaları*, Birsen Yayınevi, İstanbul.

GÜRGEN, Haluk, 2007, “İtibar Toplam Algıdır”, Bursa Ekonomi Dergisi, 233, Temmuz

İBİCİOĞLU, H., 2000, “Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri”, Dokuz Eylül Üniversitesi, İİBF Dergisi, 15(1), ss.13-22.

İNCE, M., ve GÜL, H., 2005, *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, İleri Giden Ofset, Ankara.

KADIBEŞEGİL, Salim, 2006, *İtibar Yönetimi*, MediaCat, İstanbul

KARABEY, Canan Nur, 2005, “Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

KARATEPE, Selma, 2008, “İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Volume:7, No:23, İnönü Üniversitesi.

KEKLİK, Belma, ADIGÜZEL, Orhan, 2011, sağlık Kurumlarındaki İşgörenlerin İş tatmini ve Bir Uygulama, Dumlupınar üniversitesi sosyal bilimler Dergisi, Sayı:29,ss 305-318

KİMBERLY, D. Elsbach, 1994, “*Managing Organizational Legitimacy In The California Cattle Industry*”: The Construction And Effectiveness Of Verbal Accounts, Administrative Science Quarterly, 39.

MEYER, John P., Natalie J. ALLEN, 1991 “*The Three –component conceptualization of Organizational Commitment*”, Human Resource Management Review, Volume 1, Number 1,

MURRAY, Kevin, 2003, “*Reputation-Managing Single Greatest Risk Facing Business Today*”, Journal of Communication Management, 8.

NGUYEN, Nha, Gaston LEBLANC, 2001, “*Corporate Image and Corporate Reputation in Customers Retention Decisions in Services*”, Journal Of Retailing And Consumer Services, 8, 227-236

OKAY, Ayla; OKAY, Aydemir, 2005, *Halkla İlişkiler Kavram, Strateji ve Uygulamaları*, Der Yayınları, İstanbul.

ÖZKALP Enver, KIREL Çiğdem, 2010, *Örgütsel Davranış*, Ekin Yayıncılık, Bursa.

Philip L. Cochran, 2000, *Deriving Ethical Principles From Theories of The Firm*, Der.John W Dienhart, New York: Oxford University Press.

PRCI, 2002, “*İtibar Yönetimi ile Rekabette Avantaj Yaratma RQ*”, İstanbul

RAYKOV, T.,& MARCOULIDES, GA., 2006, *A firstcourse in Structual equation modeling*, Mahwah, Laurence Erlbaum.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, 2004, *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, Aktüel Yayınları, Bursa.

SEVİNÇ, İsmail, ÖZATA, Musa, 2009, *Hastanelerde Kurumsal İmajın Ölçülmesinde Dikkate Alınması Gereken Faktörlerin Belirlenmesi* Journal of Azerbaijani Studies, sayı: 12, ss: 59-74

STEERS, Richard M., 1977, *Organizational Effectiveness, A Behavioral View*, Goodyear Publishing Company ,Inc, Santa Monica, California,

SUCHMAN, Mark. C.,1995, “*Managing Legitimacy: Strategic And Institutional Approach*” , Academy of Management Review,20.

ŞATIR, Çiğdem, ERENDAĞ, Fulya Sümer, 2006, “*Kurum İtibarının Bileşenleri Üzerinde Bir Araştırma*”, Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu, 27-28 Nisan

ŞİMŞEK, Mehmet Şerif, 1998, *Yönetim ve Örgüt*, Damla Ofset Matbaacılık, Konya.

TAK, Bilçin, B. Aydem AYDEMİR, 2007, “*Algılanan Örgütsel Prestij ile Örgütsel bağlılık ve Özdeşleşme İlişkisini İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*”, 14. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi, 27-29 Mayıs, ss 159-160.

TÜZÜN, İpek Kalemci, ÇAĞLAR, İrfan, 2008, “*Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi*”, Journal of Yasar University, 3(9), 1011-1027.

UZOĞLU Sevil, 2001, “*Kurumsal Kimlik, Kurumsal Kültür ve Kurumsal İmaj*”, Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Dergisi Kurgu, S:18, Eskişehir.

YILMAZ, Veysel, ÇELİK, Eray H., 2009, *Lisrel ile Yapısal Eşitlik Modellemesi-I*, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.

YİRMİBEŞ, Seval, 2010, “Kurumsal İtibar Yönetimi Ve Kamuya Bağlı Bir Kurumda Kurumsal İtibarın Ölçülmesi Üzerine Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış yüksek Lisans tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

YENAL, Merve, 2002, *Göster Kimliğini, Hürriyet İnsan Kaynakları*,

İnternet Kaynakları

<http://www.turkcebilgi.com/itibar/nedir> erişim 22.05.2011

<http://www.howard-marketing.com> erişim 25.06.2011

<http://www.orsa.com.tr/cgi-bin/asp/content.asp> erişim 02.07.2011

http://www.sucsr.com/kss_hakkinda.aspx erişim 02.07.2011

<http://www.megateknikdanismanlik.com/kurumsal.asp> erişim 03.07.2011

<http://www.merih.net/m1/woguzen21.htm>, Erişim Tarihi: 10.07.2011

<http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/ShowNew.aspx?id=16932498> Erişim: 12.07.2011

http://www.vsm.gov.tr/guncel_goster.php?id=119&sid=29 erişim 05.08.2011

EK-1 ÇALIŞANLARA UYGULANAN ANKET ÖRNEĞİ

Değerli Katılımcı,

Bu anket Kurum İtibarı ile ilgili algılamaların çalışanların kuruma olan bağlılığı üzerindeki etkisini araştırma amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmada veri toplamak amacıyla değerli görüşlerinize başvurulacaktır. Araştırmanın doğru sonuçları yansıtması, sorulara içtenlikle vereceğiniz yanıtlara bağlı olacaktır. Bu ankete vereceğiniz cevaplar Hastane Yönetimi ile paylaşılmayacaktır. İlgi ve yardımlarınız için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Kişisel Bilgiler:

- Yaşınız ☐ 25 ve altı ☐ 26- 30 ☐ 31 –40 ☐ 41 ve üzeri
- Cinsiyetiniz ☐ Kadın ☐ Erkek
- Kurumdaki çalışma süreniz ☐ 0 - 1 yıl ☐ 1 - 3 yıl ☐ 3 yıl ve üzeri
- Öğrenim durumunuz ☐ Lise ☐ Meslek Yüksek Okulu ☐ Üniversite
- Çalıştığınız bölüm ☐ İdari ☐ Sağlık Hizmetleri

SEÇENEKLER:

- 1- Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Kararsızım 4- Katılıyorum
5- Kesinlikle Katılıyorum

Bu bölümde, görev yaptığınız hastane hakkındaki görüşlerinize ilişkin sorular bulunmaktadır. Her soruda durumunuza uyan seçeneği (x) işareti koymak sureti ile cevaplayınız.

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1. Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nin hizmetleri hakkında bilgi sahibiyim. | () | () | () | () | () |
| 2. Son zamanlarda medyada Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi ile ilgili olumlu haberlere rastlamaktayım. | () | () | () | () | () |
| 3. Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi iyi yönetilmektedir. | () | () | () | () | () |
| 4. Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi yetenekli çalışanlara sahiptir. | () | () | () | () | () |
| 5. Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi genel anlamda yeterli ve verimlidir. | () | () | () | () | () |
| 6. Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi zeki ve yetenekli kişiler tarafından yönetilmektedir. | () | () | () | () | () |
| 7. Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi yüksek kalitede hizmet sunmaktadır. | () | () | () | () | () |
| 8. Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi yenilikçidir. | () | () | () | () | () |
| 9. Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi dikkat çekici boyutta kaynaklara sahiptir. | () | () | () | () | () |
| 10. Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi çok güçlüdür. | () | () | () | () | () |
| 11. Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi diğerleri içinde liderdir. | () | () | () | () | () |
| 12. Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi genel anlamda güçlü bir kurumdur. | () | () | () | () | () |

13. Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi diğerlerinden farklı özelliklere sahiptir. () () () () ()
14. Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi çalışma biçimiyle diğerlerinden farklıdır. () () () () ()
15. Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi ile ilgili olumlu duygulara sahibim. () () () () ()
16. Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nin açıklamalarına genellikle inanırım. () () () () ()
17. Tecrübelerime dayanarak söylemeliyim ki, Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi sözünde durmaktadır. () () () () ()
18. Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi güvенеbileceğim bir kurumdur. () () () () ()
19. Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi, çalışanlarını gerçekten umursayan bir kurumdur. () () () () ()
20. Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi, çalışanlarına katkı sağlamaktadır. () () () () ()
21. Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi, çevreye karşı sorumlu bir kurumdur. () () () () ()
22. Van Eğitim ve Araştırma Hastanesi, çalışanlarının güvenliğini umursamaktadır. () () () () ()
- 23- Bu kurumun meselelerini gerçekten kendi meselelerim gibi hissediyorum. () () () () ()
- 24- Kendimi bu kurumda "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum. () () () () ()
- 25- Kendim ile kurumum arasında duygusal bir bağ hissediyorum. () () () () ()
- 26- Bu kurumun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var. () () () () ()
- 27- Bu kuruma karşı güçlü bir ait olma duygusu taşıyorum. () () () () ()
- 28- Biri bu kurumu eleştirdiğinde, kendime hakaret edilmiş gibi hissederim. () () () () ()
- 29- Diğer kişilerin bu kurum hakkında ne düşündükleri benim için çok önemlidir. () () () () ()
- 30- Bu kurum hakkında konuşurken genellikle "biz" ifadesini kullanırım. () () () () ()
- 31- Bu kurumun başarısını kendi başarıım gibi hissederim. () () () () ()
- 32- Biri bu kurum için övgü dolu sözler söylediğinde kendime iltifat edilmiş gibi hissederim () () () () ()