

T.C. DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI PROGRAMI
TEZLİ YÜKSEK LİSANS

**KURUMSAL İMAJIN KURUMSAL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
ETKİLİ İLETİŞİM VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK GÖSTERGELERİ
İLE AYAKKABI İMALAT SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Ezgi ULER

Danışman
Doç. Dr. Murat ÇOLAK

İZMİR- 2019

YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAY SAYFASI

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : Ezgi ULER
Öğrenci No : 2010800573
Tez Başlığı : Kurumsal İmajın Kurumsal Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Etkili İletişim ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Göstergeleri İle Ayakkabı İmalat Sektöründe Bir Araştırma
Savunma Tarihi : 08/01/2019
Danışmanı : Doç.Dr. Murat ÇOLAK

JÜRİ ÜYELERİ

<u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u>	<u>Üniversitesi</u>	<u>İmza</u>
Doç.Dr. Murat ÇOLAK	-DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Prof.Dr.Faruk SAPANCALI	--DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Prof.Dr.Müjde KER DİNÇER	- EGE ÜNİVERSİTESİ	

Ezgi ULER tarafından hazırlanmış ve sunulmuş olan bu tez savunmada başarılı bulunarak oy birliği() / oy çokluğu() ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Metin ARIKAN
Müdür

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Kurumsal İmajın Kurumsal Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Etkili İletişim ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Göstergeleri ile Ayakkabı İmalat Sektöründe Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

08/01/2019

Ezgi ULER

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

**KURUMSAL İMAJIN KURUMSAL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
ETKİLİ İLETİŞİM VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK
GÖSTERGELERİ İLE AYAKKABI İMALAT SEKTÖRÜNDE BİR
ARAŞTIRMA
EZGİ ULER**

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı

İnsan Kaynakları Programı

Bu çalışmanın temel amacı kurumsal imaj ile kurumsal bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Çalışmada kurumsal imaj göstergesi olarak etkili iletişim ve kurumsal sosyal sorumluluk olmak üzere iki değişken incelenmiştir. Böylelikle etkili iletişim ve kurumsal sosyal sorumluluk değişkenlerinin, kurumsal bağlılık üzerindeki ilişkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Bu iki kavram arasındaki ilişkinin ortaya konulmasının hem akademik yazına katkıda bulunacağı hem de kurumların insan kaynakları politikalarında kullanılması açısından faydalı olarak görülmektedir. Çalışma evreni İzmir ilinde ayakkabı imalat sektöründe faaliyet gösteren iki kurumdan oluşmaktadır. Bu kurumlarda çalışan 150 mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışana anket yöntemi ile ulaşılmış ve veriler istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sonucunda kurumsal imaj ile kurumsal bağlılık arasında istatistiksel anlamda anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur.

Anahtar Sözcükler: Kurumsal İmaj, Kurumsal Bağlılık, Etkili İletişim, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Ayakkabı İmalat Sektörü.

ABSTRACT

Master Thesis

THE EFFECT OF CORPORATE İMAGE ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A RESEARCH IN THE MANUFACTURING SECTOR OF SHOES WITH THE INDICATORS OF EFFECTIVE COMMUNICATION AND CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY EZGİ ULER

**Dokuz Eylül University
Graduate School of Social Sciences
Labour Economics Department
Department of Human Resources Program**

The purpose of this study is to examine and establish the relationship between corporate image and organizational commitment. In this research, two variables were examined which is including effective communication and corporate social responsibility as a corporate image display operation. Thus, effective communication and corporate social responsibility variables were studied to determine the relationship on organizational commitment. Exploring the relationship between these concepts could have implications for management research and human resources management practices. The population of the study consists of employees of two company in İzmir which have been worked in the shoe sector. 150 employees from these two organizations provided data for his study by responding to survey questionnaires. Obtained data was recorded an statistic program and analyzed. Results of data analysis showed that corporate image was related to organizational commitment significantly.

Keywords: Corporate Image Organizational Commitment, Effective Communication, Corporate Social Responsibility, Shoe Manufacturing Sector.

**KURUMSAL İMAJIN KURUMSAL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
ETKİLİ İLETİŞİM VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK
GÖSTERGELERİ İLE AYAKKABI İMALAT SEKTÖRÜNDE BİR
ARAŞTIRMA**

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
TÜRKÇE ÖZET	iv
İNGİLİZCE ÖZET	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR	vii
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
EKLER LİSTESİ	xv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL OLARAK KURUMSAL İMAJ

1.1.	İMAJ KAVRAMININ ANALİZİ	4
1.1.1.	İmaj Kavramının Tanımı	4
1.1.2.	İmaj Türleri	5
1.2.	KURUMSAL İMAJ KAVRAMININ ANALİZİ	8
1.2.1.	Kurumsal İmaj Kavramının Tanımı	8
1.2.2.	Kurumsal İmaj Kavramı İle İlişkili Bazı Kavramlar	11
1.2.3.	Kurumsal İmaj Kavramı ve Gelişimi	13
1.2.4.	Kurumsal İmajın Önemi	15
1.2.5.	Kurumsal İmajın Oluşturulması	18
1.2.6.	Kurumsal İmajın Yönetilmesi	24

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL OLARAK KURUMSAL BAĞLILIK

2.1.	BAĞLILILIK KAVRAMININ TANIMI	28
2.2.	KURUMSAL BAĞLILIK KAVRAMI	29
2.2.1.	Kurumsal Bağlılık Kavramının Tanımı	29
2.2.2.	Kurumsal Bağlılığın Önemi	30
2.2.3.	Kurumsal Bağlılık Kavramı İle İlişkili Bazı Kavramlar	32
2.2.4.	Kurumsal Bağlılık Kavramının Gelişimi	33
2.2.5.	Kurumsal Bağlılık Yaklaşımları	34
2.2.5.1.	Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı	34
2.2.5.1.1.	Becker Yan Bahis Yaklaşımı	35
2.2.5.1.2.	Salancik Yaklaşımı	35
2.2.5.2.	Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	36
2.2.5.3.	Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı	36
2.2.5.3.1.	Kanter Yaklaşımı	37
2.2.5.3.2.	Etzioni Yaklaşımı	38
2.2.5.3.3.	O'reilly ve Chatman Yaklaşımı	38
2.2.5.3.4.	Penley ve Gould Yaklaşımı	38
2.2.5.3.5.	Meyer-Allen'ın Üç Boyutu Bağlılık Yaklaşımı	38
2.2.6.	Kurumsal Bağlılığı Belirleyen Faktörler	41
2.2.6.1.	Kişisel Faktörler	41
2.2.6.2.	Kurumsal Faktörler	43
2.2.6.3.	Kurum Dışı Faktörler	45
2.2.8.	Kurumsal Bağlılık Düzeyleri	46

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL İMAJ VE KURUMSAL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

3.1.	KURUMSAL İMAJ GÖSTERGELERİ	47
3.2.	KURUMSAL İMAJ VE KURUMSAL BAĞLILIK	48
3.2.1.	Liderlik, Yönetim Biçimi ve Kurumsal Bağlılık	49
3.2.2.	Kurumsal Politikalar, Stratejiler ve Kurumsal Bağlılık	50

3.2.3. Vizyon İle Misyonun Paylaşılması ve Kurumsal Bağlılık	51
3.2.4. Çalışanlara Bilgi Verilmesi, Hedeflerin Paylaşılması ve Kurumsal Bağlılık	52
3.2.5. Çalışanlara Saygı Göstermek, Değer Vermek ve Kurumsal Bağlılık	55
3.2.6. Kurumsal Değerler ve Kurumsal Bağlılık	56
3.2.7. Kurum İklimi ve Kurumsal Bağlılık	57
3.2.8. Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi ve Kurumsal Bağlılık	58
3.2.9. Özdeşleşme ve Kurumsal Bağlılık	59
3.2.10. Yaratıcılık ve Kurumsal Bağlılık	60
3.2.11. Çalışanları Ödüllendirmek ve Kurumsal Bağlılık	61
3.2.12. Çalışanlara Eğitim Verilmesi ve Kurumsal Bağlılık	63
3.2.13. Kariyer İmkânı Sağlanması ve Kurumsal Bağlılık	64
3.2.14. İş Güvencesi Verilmesi ve Kurumsal Bağlılık	65
3.2.15. Kurumsal İtibar ve Kurumsal Bağlılık	66
3.2.16. Çalışanlarla Etkili İletişim Kurmak ve Kurumsal Bağlılık	68
3.2.17. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Kurumsal Bağlılık	70

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

AYAKKABI İMALAT SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. AYAKKABI İMALAT SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

4.1.1. Araştırmanın Amacı	72
4.1.2. Araştırmanın Önemi	72
4.1.3. Araştırmanın Modeli	73
4.1.4. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Araçları	73
4.1.4.1. Demografik Bilgiler Formu	71
4.1.4.2. Etkili İletişim Ölçeği	71
4.1.4.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeği	76
4.1.4.4. Kurumsal Bağlılık Ölçeği	79
4.1.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	81
4.1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları	83
4.1.7. Araştırmanın Değerlendirilmesi	84

4.1. 8. Araştırmanın Hipotezleri	84
4.1.9. Araştırmanın Güvenilirliği	85
4.2. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN BULGULAR	85
4.2.1. Değişkenlere İlişkin Çözümleyici İstatistik Bulgular	85
4.2.2. İstatistik Veri Analizleri	87
4.2.2.1. Ölçekler ve Alt Ölçeklerinin Güvenilirlik Analizi	87
4.2.2.2. Ölçekler ve Alt Ölçeklere İlişkin Tanımsal İstatistikler	88
4.2.2.3. Demografik Değişkenlere İlişkin Çözümleyici İstatistikler	89
4.2.2.3.1. Yaş, Eğitim Durumu, Çalışma Süresi, Çalışılan Birim, Görev/Unvan Durumu ve Kruskal Walls Testi	89
4.2.2.3.2. Cinsiyet, Medeni Durum ve Mann-Whitney U Testi	113
4.2.3. Hipotezlere İlişkin Çözümleyici İstatistik Bulgular	122
4.2.3.1. Etkili İletişim ve Kurumsal Bağlılık Değişkenlerine İlişkin Çözümleyici İstatistik Bulgular	122
4.2.3.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Kurumsal Bağlılık Değişkenlerine İlişkin Çözümleyici İstatistik Bulgular	123
4.2.3.3 Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Etkili İletişim ile Kurumsal Bağlılık ve Alt Ölçekleri Arasındaki İlişkilerin Sonuçları	125
SONUÇ ve ÖNERİLER	130
KAYNAKÇA	135
EKLER	149

KISALTMALAR LİSTESİ

ÖVD : Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

p. : Page

s. : Sayfa No

ss. : Sayfa Sayısı

Vb. : ve benzeri

KSS : Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Ltd. : Limited

San. : Sanayi

Tic. : Ticaret



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Meyer ve Allen'ın Örgütsel Bağlılık Modelinde Yer Alan Bağlılık Bileşenleri	41
Tablo 2: Paradoksların Yönetimi	61
Tablo 3: İş Güvencesizliğinin Etkilediği Tutum ve Davranışlar	65
Tablo 4: Araştırma Sorularının Dağılımı	74
Tablo 5: Etkili İletişim Ölçeğine İlişkin KMO Uygunluk Ölçüsü ve Barlett Küresellik Testi	75
Tablo 6: Etkili İletişim Ölçeği Faktör Analizi	75
Tablo 7: Etkili İletişim Ölçeği Alt Boyutları Soru Dağılımı	76
Tablo 8: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeğine İlişkin KMO Uygunluk Ölçüsü ve Barlett Küresellik Testi	77
Tablo 9: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeği Faktör Analizi	78
Tablo 10: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeği Alt Boyutları Soru Dağılımı	79
Tablo 11: Kurumsal Bağlılık Ölçeğine İlişkin KMO Uygunluk Ölçüsü ve Barlett Küresellik Testi	79
Tablo 12: Kurumsal Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi	80
Tablo 13: Kurumsal Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları Soru Dağılımı	81
Tablo 14: Güvenilirlik Testi	85
Tablo 15: Çalışanların Demografik Değişkenler Açısından Dağılımı	86
Tablo 16: Etkili İletişim, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile Kurumsal Bağlılık Alt Ölçeklerinin Güvenilirlik Analizi	87
Tablo 17: Etkili İletişim, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile Kurumsal Bağlılık Alt Ölçeklerinin Tanımsal İstatistikleri	88
Tablo 18: Yaş İle Etkili İletişim İçin Sıra Sayı Ortalamaları	89
Tablo 19: Yaş İle Etkili İletişim İçin Kruskal-Wallis H Testi	90
Tablo 20: Eğitim Durumu İle Etkili İletişim İçin Sıra Sayı Ortalamaları	91
Tablo 21: Eğitim Durumu İle Etkili İletişim İçin Kruskal-Wallis H Testi	91
Tablo 22: Çalışma Süresi İle Etkili İletişim İçin Sıra Sayı Ortalamaları	92
Tablo 23: Çalışma Süresi İle Etkili İletişim İçin Kruskal-Wallis H Testi	93
Tablo 24: Çalışılan Birim İle Etkili İletişim İçin Sıra Sayı Ortalamaları	94

Tablo 25: Çalışılan Birim İle Etkili İletişim İçin Kruskall-Wallis H Testi	95
Tablo 26: Görev/Unvan İle Etkili İletişim İçin Sıra Sayı Ortalamaları	96
Tablo 27: Görev/Unvan İle Etkili İletişim İçin Kruskall-Wallis H Testi	97
Tablo 28: Yaş İle KSS İçin Sıra Sayı Ortalamaları	98
Tablo 29: Yaş İle KSS İçin Kruskall-Wallis H Testi	99
Tablo 30: Eğitim Durumu İle KSS İçin Sıra Sayı Ortalamaları	99
Tablo 31: Eğitim Durumu İle KSS İçin Kruskall-Wallis H Testi	100
Tablo 32: Çalışma Süresi İle KSS İçin Sıra Sayı Ortalamaları	101
Tablo 33: Çalışma Süresi İle KSS İçin Kruskall-Wallis H Testi	102
Tablo 34: Çalışılan Birim İle KSS İçin Sıra Sayı Ortalamaları	102
Tablo 35: Çalışılan Birim İle KSS İçin Kruskall-Wallis H Testi	103
Tablo 36: Görev/Unvan İle KSS İçin Sıra Sayı Ortalamaları	104
Tablo 37: Görev/Unvan İle KSS İçin Kruskall-Wallis H Testi	105
Tablo 38: Yaş İle Kurumsal Bağlılık İçin Sıra Sayı Ortalamaları	106
Tablo 39: Yaş İle Kurumsal Bağlılık İçin Kruskall-Wallis H Testi	106
Tablo 40: Eğitim Durumu İle Kurumsal Bağlılık İçin Sıra Sayı Ortalamaları	107
Tablo 41: Eğitim Durumu İle Kurumsal Bağlılık İçin Kruskall-Wallis H Testi	108
Tablo 42: Çalışma Süresi İle Kurumsal Bağlılık İçin Sıra Sayı Ortalamaları	108
Tablo 43: Çalışma Süresi İle Kurumsal Bağlılık İçin Kruskall-Wallis H Testi	109
Tablo 44: Çalışılan Birim İle Kurumsal Bağlılık İçin Sıra Sayı Ortalamaları	110
Tablo 45: Çalışılan Birim İle Kurumsal Bağlılık İçin Kruskall-Wallis H Testi	111
Tablo 46: Görev/Unvan İle Kurumsal Bağlılık İçin Sıra Sayı Ortalamaları	112
Tablo 47: Görev/Unvan İle Kurumsal Bağlılık İçin Kruskall-Wallis H Testi	113
Tablo 48: Cinsiyet İle Etkili İletişim İçin Sıra Sayı Ortalamaları	113
Tablo 49: Cinsiyet İle Etkili İletişim İçin Mann-Whitney U Testi	114
Tablo 50: Medeni Durum İle Etkili İletişim İçin Sıra Sayı Ortalamaları	114
Tablo 51: Medeni Durum İle Etkili İletişim İçin Mann-Whitney U Testi	115
Tablo 52: Cinsiyet İle KSS İçin Sıra Sayı Ortalamaları	116
Tablo 53: Cinsiyet İle KSS İçin Mann-Whitney U Testi	117
Tablo 54: Medeni Durum ile KSS Sıra Sayı Ortalamaları	118
Tablo 55: Medeni Durum İle KSS İçin Mann-Whitney U Testi	119
Tablo 56: Cinsiyet İle Kurumsal Bağlılık İçin Sıra Sayı Ortalamaları	119

Tablo 57: Cinsiyet İle Kurumsal Bağlılık İçin Mann-Whitney U Testi	120
Tablo 58: Medeni Durum İle Kurumsal Bağlılık İçin Sıra Sayı Ortalamaları	121
Tablo 59: Medeni Durum İle Kurumsal Bağlılık İçin Mann-Whitney U Testi	121
Tablo 60: Etkili iletişim ve Kurumsal Bağlılık İlişkisini İnceleyen Korelasyon Analizi	122
Tablo 61: Etkili iletişim ve Kurumsal Bağlılığın Alt Boyutlarının İlişkisini İnceleyen Korelasyon Analizi	122
Tablo 62: Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Kurumsal Bağlılık İlişkisini İnceleyen Korelasyon Analizi	123
Tablo 63: Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Kurumsal Bağlılığın Alt Boyutlarının İlişkisini İnceleyen Korelasyon Analizi	123
Tablo 64: Etkili İletişim, KSS ile Kurumsal Bağlılık ve Alt Ölçekleri Arasındaki Korelasyonun Sonuçları	125
Tablo 65: Hipotezlerin Kabul ve Red Durumları	129

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Kurumsal İmaj ve Kurumsal Öğelerin Etkileşimi	13
Şekil 2: Kurumsal İmaj Yönetim Süreci	25
Şekil 3: Kurumsal Bağlılıkta Davranışsal Bakış Açısı	35
Şekil 4: Kurumsal Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı	37
Şekil 5: Üç Boyutlu Kurumsal Bağlılık Modeli	39
Şekil 6: Araştırmanın Modeli	73
Şekil 7: Araştırmaya Dâhil Edilen Kurumların Organizasyon Şeması	83



EKLER LİSTESİ

Ek 1: İzmir İlinde Ayakkabıcılar Sitesinde İmalat Yapan Kurumlar	150
Ek 2: Kurumsal İmaj Alanında Onaylanan ve Erişeme İzinli Olan YÖK Tezlerinin Listesi 1	154
Ek 3: Kurumsal İmaj Alanında Onaylanan ve Erişeme İzinli Olan YÖK Tezlerinin Listesi 2	155
Ek 4: Kurumsal İmaj Alanında Onaylanan ve Erişeme İzinli Olan YÖK Tezlerinin Listesi 3	156
Ek 5: Kurumsal İmaj Alanında Onaylanan ve Erişeme İzinli Olan YÖK Tezlerinin Listesi 3	157
Ek 6: Kurumsal İmaj İle İlişkili Tezlerin İçerik Analizi /1	158
Ek 7: Kurumsal İmaj İle İlişkili Tezlerin İçerik Analizi /2	159
Ek 8: Kurumsal İmaj İle İlişkili Tezlerin İçerik Analizi /3	160
Ek 9: Kurumsal İmaj İle İlişkili Tezlerin İçerik Analizi /4	161
Ek 10: Kurumsal İmaj İle İlişkili Tezlerin İçerik Analizi /5	162
Ek 11: Kurumsal İmaj İle İlişkili Tezlerin İçerik Analizi /6	163
Ek 12: Kurumsal İmaj Göstergeleri	164
Ek 13: Kurumsal İmaj Göstergelerinin Literatürde Kullanım Sıklıkları	165
Ek 14: Anket Formu	166

GİRİŞ

Günümüzde kurumsal imaj ve kurumsal bağlılık* şüphesiz hangi sektörde olursa olsun tüm kurum ve kurumlar için önemli birer öge haline gelmiştir. Kurumlar sahip oldukları tüm maddi ve manevi unsurlarıyla yaptıkları reklamlar, halkla ilişkiler, iletişim, pazarlama, tutundurma faaliyetleri ve stratejileri, müşterilerinin memnuniyet düzeyleri, basınla kurdukları ilişkiler, sponsorluklar ve sosyal sorumluluk vb. faaliyetleri ile iç ve dış paydaşlarının zihninde çeşitli değer ve fikirlere dayalı bir imaj oluşturmaktadır. Bu bağlamda kurumların sahip oldukları imaj, paydaşlarını ve onların kurumsal bağlılığını da etkileme gücüne sahiptir.

Kurumsal imaj bir buzdağı olarak düşünüldüğünde, kurum çalışanları tarafından algılanan kurumsal imajın alt yapısını oluşturan göstergeler buzdağının görünmeyen kısmını oluşturmaktadır. Etkili bir kurumsal felsefe, kurumsal kişilik, kurumsal kimlik ve kurumsal kültürünün varlığı, çalışanların kurumla özdeşleşmesi, kurum amaçlarının net olarak ortaya konulması, çalışanlarla etkili iletişim kurulması, çalışanlara değer verilmesi, çalışanların motive edilmesi, çalışanlara karşı her türlü sorumluluğun yerine getirilmesi, çalışanların adil olarak ödüllendirilmesi, iş güvencesi sağlanması vb. gibi pek çok faktör çalışanlarda kuruma yönelik olumlu ya da olumsuz bir imaj oluşturmaktadır. Yansıyan imajın olumlu veya olumsuz olması çalışanların kuruma olan bağlılığının oluşmasında ve şekillenmesinde önemli etkiler yaratmaktadır.

Kurumlar fark ve tercih edilebilmenin yanı sıra bu tercihi sürekli kılmak adına iç paydaşları olan çalışanları nezdinde kurumsal bağlılığı sağlayacak bir kurumsal imaj yaratmak ve bu yarattıkları imajı sürdürmek durumundadır. Diğer yandan, çalışanların gözünde olumlu bir imaja sahip olamayan kurumların kalıcı olamayacağını ve tercih edilmeyeceğini ve aynı zamanda böyle bir kurum da çalışanlarının bağlılık düzeylerinin de düşük olabileceğini öngörmek yanlış olmayacaktır. Çalışanların “saygın” bir kurumun bir parçası olarak kendilerini

* “Kurumsal Bağlılık” kavramı literatürde “Örgütsel Bağlılık” olarak kavramsallaştırılmıştır. Anlatım ve anlam bütünlüğünü sağlamak amacıyla çalışmada adı geçen “Örgütsel Bağlılık” kavramı “Kurumsal Bağlılık” olarak ele alınmıştır.

konumlandırmaları kuruma bağlılıklarını etkileyerek kurumsal imajının olumlu olmasına katkı sunabilecektir.

Kurumların, sadece dış paydaşlarının gözünde değil, özellikle de iç paydaşları olan çalışanlarının gözünde de saygın bir imaja sahip olması sürekli ve sürdürülebilir bir varoluş için kaçınılmazdır. Kurumsal imaj oluşturma çabasında öncelikli olarak çalışanlar dikkate alınmakta ve daha sonra çalışanlar aracılığı ile müşterilere kurumsal imaj aktarılmaktadır. Çalışanları için bağlılık sağlayabilecek düzeyde imaj oluşturabilen kurumlar paydaşları ile olan her temas noktasında bu imajı yansıtabileceklerdir.

Çalışmanın konusu belirlenirken bu alanda yazılmış olan yüksek lisans ve doktora düzeyindeki çalışmalar incelenmiş ve bu anlamda bir boşluk olduğu görülerek, ayakkabı sektöründe kurumsal imaj ve kurumsal bağlılık arasındaki ilişkinin çalışılmasına karar verilmiştir. Böylece çalışanlara yansıyan kurumsal imajın çalışanların bağlılığı üzerindeki etkisi ortaya konulmaya çalışılacaktır.

Çalışmanın amacı, kurumsal imaj göstergelerinin çalışanlara yansıtılması sonucunda, çalışanların kurumsal bağlılıklarını hangi düzeyde ve hangi boyutta etkilediğini ortaya çıkarmaktır. Bu bağlamda çalışma, giriş ve sonuç kısımları dışında 4 ana bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın ilk bölümünde; genel olarak kurumsal bağlılık ve kurumsal imaj kavramlarına değinilmiş; bu kavramların tanımı, çeşitleri ve diğer kavramlarla ilişkileri, kurumsal imaj kavramının önemi, oluşumu ve nasıl yönetilmesi gerektiği üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın ikinci bölümünde, genel olarak bağlılık ve kurumsal bağlılık kavramlarına değinilerek, bu kavramların tanımına, çeşitlerine ve diğer kavramlarla ilişkilerine, kurumsal bağlılık kavramının önemine, kurumsal bağlılık kavramına yönelik yaklaşımlara ve kurumsal bağlılık düzeylerine yer verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, kurumsal imaj ile kurumsal bağlılık ilişkisi ele alınarak çalışanlar üzerinde etkili olan kurumsal imaj göstergelerinin neler olduğuna değinilmiş ve bu göstergelerin kurumsal bağlılık üzerindeki etkileri tanımlanmaya ve açıklanmaya çalışılmıştır.

Son bölümde ise; ayakkabı imalat sektöründe bir uygulama gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın verileri İzmir ilinde ve ayakkabıcılar sitesinde faaliyet gösteren aynı zamanda kurumsal firmalara üretim yapan ayakkabı

reticilerinin çalışanlarına uygulanan bir anket yoluyla elde edilmiştir. Anket sonucunda gerekli analizler gerçekleştirilerek, imaj göstergelerinin çalışanların kuruma olan bağlılıklarına hangi düzeyde nasıl etki ettiği ortaya konulmuştur.

Bu tez çalışmasında çalışanların, hangi kurumsal imaj bileşeninin kuruma olan bağlılıkları hangi seviyede etkilediğini ortaya koymak amacı ile çalışanların “kurumsal bağlılık” boyutları demografik ve işle ilgili değişkenler kullanılarak ele alınmıştır. Bu bağlamda, çalışanların kurumsal bağlılık düzeylerinin belirlenmesinde, Allen ve Meyer’in “ boyutlu bağlılık leği”, alışanlara uygulanmış ve sonuçları incelenmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

1.1. İMAJ KAVRAMININ ANALİZİ

1.1.1. İmaj Kavramının Tanımı

İmaj kavramının sözlük anlamını ele aldıktan ve kısaca tanımladıktan sonra literatürde bahsedilen imaj tanımlamalarına baktığımızda pek çok tanım ile karşılaşmamız mümkündür. Bilimsel çalışmalar incelendiğinde, imaj kavramına yönelik net ve ortak bir görüş birliği olmamasına rağmen bu tanımlamalardan bazılarını şu şekilde sıralayabilmek mümkündür;

- İmaj kelimesinin sözlük anlamına bakıldığında, “Zihinde tasarlanan ve gerçekleşmesi özlenen şey, düş, hayal, hülya” veya “genel görünüş, izlenim” olarak tanımlanmaktadır¹.
- Eğinli’nin ifadesiyle de imaj, kişiler tarafından algılanan bir kişi ya da bir nesnenin özellikleri, zihinsel bir sunumu, benzetmesi, metaforu olarak açıklanabilmektedir².
- Crable ve Vibbert’e göre imaj, bireysel olarak tanımlanan, değerlendirilen ve bazı nesnelerle etkileşimde bulunarak ilişki kurulmasını sağlayan zihinsel bir resim olarak ele alınabilmektedir³.
- Köktürk ve diğerlerine göre imaj; bir kişinin bir obje hususunda birtakım inançlarına, fikirlerine ve izlenimlerine dayanmaktadır⁴.
- Gartner’a göre imaj, ardı ardına gelen ve benzer özellikler taşıyan bir bilgilendirme sürecinden sonra zihinde oluşmaktadır⁵. Buna göre imaj çeşitli kanallardan; sosyo-kültürel ortamdan, tarihi birikimden, yargılardan,

1 Türk Dil Kurumu,
http://www.tdk.org.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.4f2fc7ea13ab47.07911500, (15.10.2011).

2 Ayşen Temel Eğinli, “Kurumların En Önemli Değeri: İtibar”, **Farklılaşma Çağında Kurumsal Başarıyı Yakalamak**, (Ed: Nilay Başok Yurdakul), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2008, s. 67.

3 Richard E. Crable, and Steven L. Vibbert, **Public Relations as Communication Management**, Bellwether Press, Edina, 1986, s. 58’den aktaran Marc A. McKnight, “Establishing Organizational Image: A Conceptual Model”,

<http://www.jgbm.org/page/1%20Dr.%20Mark%20A.%20McKnight.pdf>, (15.10.2010), s. 1.

4 Mehtap Sümersan Köktürk, A. Müge Yalçın ve Emine Çobanoğlu, **Kurum İmajı: Oluşumu ve Ölçümü**, 1. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2008, s. 13.

5 William C. Gartner, “Temporal Influences on Image Change”, **Annals of Tourism Research**, Cilt:13, Sayı:4, 1986, s. 640.

tutumlardan vb. elde edilen bilgiler bir araya gelerek bireyler tarafından algılanmakta, değerlendirmekte, yorumlanmakta ve zihinlerde oluşmaktadır.

- Dinçer'e göre kendisinden çok fazla sonuç beklenen bir konu olarak imaj faktörüne bakıldığında; çeşitli türleri olan bir anlayış, üzerinde uzun soluklu çalışmalar gerçekleştirildiğinde başarıyı peşi sıra getiren bir konu, farklı disiplinlerden etkilenen ve onlarla ele alınması gereken bir alan ve oluşumunda çeşitli etkenlerin rol aldığı komplike bir çalışma olarak tanımlanabilmektedir⁶.

Tanımlamalara dayalı olarak imaj, kişilerin veya grupların çeşitli kanallar aracılığıyla objeler hakkında edindiği izlenimleri, bilgileri, verileri belirli bir süreç zarfında nesnel ya da öznel olarak algılayıp olumlu-olumsuz olarak değerlendirmesi sonucunda zihinlerde oluşan ve zamanla değişebilen algılarının toplamı ile ulaşılan imge olarak da ifade edebilebilir.

Sözü edilen imaj kavramı, çeşitli imaj türlerinin bir araya gelmesiyle oluşmaktadır⁷. Dolayısıyla imaj kavramını daha iyi anlamlandırabilmek için kurumsal imajında içinde yer aldığı imaj çeşitlerinin neler olduğunun ve bu imaj çeşitlerinin neyi ifade ettiğinin bilinmesi gerekmektedir.

1.1.2. İmaj Türleri

Literatürde farklı imaj türlerine rastlamak mümkündür. Bu konu üzerinde araştırma yapan Kurt Huber sınıflandırmasını kurumsal imaj, ürün imajı, marka imajı, kurumun kendi algıladığı imaj, yabancı imaj, transfer imaj, mevcut imaj, istenen imaj, pozitif imaj ve negatif imaj olarak gerçekleştirmektedir. Frank Jefkins; "Public Relations" adlı çalışmasında imaj türlerini; ayna imaj ve şimdiki imaj olarak⁸ ele almıştır. Ayrıca literatürde şemsiye imaj, ürün imajı, planlanan imaj, kişisel imaj, mesleki imaj, marka imajı, mağaza imajı, somut imaj, dış imaj, iç imaj ve kurumsal imaj olarak çeşitleri de bulunmaktadır.

6 Müjde Ker Dinçer, **İş Dünyasında Kişisel İmajın Yeri ve Önemi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2000, s. 3.

7 Ahmet Bülent Göksel ve Nilay Başok Yurdakul, **Temel Halkla İlişkiler Bilgileri**, 3. Baskı, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, İzmir, 2006, s. 200.

8 Göksel ve Yurdakul, ss. 200-202.

Buraya kadar adı geçen imaj çeşitlerini genel olarak şu şekilde tanımlayabilmek mümkündür;

- **Ayna İmaj:** Kurum çalışanlarının, yöneticilerinin ve özellikle de liderinin dış çevrede yarattığı imaj olarak tanımlanmaktadır⁹. Buna göre çalışanlar, yöneticiler ve liderler dış çevrede kurumu temsil etmektedir ve kurum ile ilgili bir algı düzeyinin oluşmasına sebep olmaktadır.
- **Şimdiki İmaj:** Kurumun dış çevresindeki kurumların ve bireylerin, kurum ile temasa geçtikleri anda kurum hakkında edindikleri düşünceler ve bilgilerin toplamı ile şimdiki imaj oluşmaktadır¹⁰. Buna göre şimdiki imaj, kurumun dış çevresinde yer alan kişilerin veya kurumların, kurum adını duymaları ile başlayan ve kurumla ilişkiye girdikleri anı ve sonrasını kapsayan süreçte kurum hakkındaki edindikleri izlenimler, bilgilerden ve tecrübelerden oluşmaktadır.
- **Şemsiye İmaj:** Bir kuruma ait olan bütün markalar üzerinde etkinlik sahibi olan imaj türüdür.
- **Ürün İmajı:** Pazara ilk defa girecek ürün veya hizmetlerin tanıtılmasında etkili olan bu imaj, bilinirliği yüksek olmayan bir kurumun dahi etkili bir kurumsal imajın oluşmasına destek olacaktır.
- **Kurumun Kendi Algıladığı İmaj:** Kurumun kim olduğunu farkına varması, olumlu yönlerini çoğaltması ve olumsuz yönlerini ortadan kaldırması olarak tanımlanabilmektedir.
- **Mevcut İmaj:** Kurumun bugünkü görüntüsü olarak tanımlanabilmektedir.
- **Planlanan/ İstenen İmaj:** Kurum tarafından yapılan araştırmalardan sonra, gelecekte gerçekleştirmek isteği hedeflerini yansıtan imajdır.
- **Transfer İmaj:** Genellikle bilinen bir üründeki olumlu imajın, aynı markanın başka bir ürün kategorisine yansıtılmasıdır.
- **Negatif İmaj:** Kurum çalışanlarının, kurum hakkında olumsuz yönde algıladığı imaj olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca literatürde negatif imaj ve olumsuz imaj birbirlerinin yerine kullanılabilmektedir¹¹.

9 Frank Jefkins, **Public Relations**, Second Edition, M-E Handbooks, Great Britain 1983, ss. 7-8' den aktaran Dinçer, ss. 7-8.

10 Jefkins, ss. 7-8' den aktaran Dinçer, ss.7-8.

11 Filiz Balta Peltekoğlu, **Halkla İlişkiler Nedir?**, Beta Basın Yayın, İstanbul, 2001'den aktaran Ömer Bakan, **Kurumsal İmaj Oluşumunu Etkileyen Faktörler: İletişim Faktörlerinin Rolünü**

- **Pozitif İmaj:** Paydaşların deneyimleri sonucunda oluşan ve paydaşlar tarafından olumlu olarak algılanan imajdır¹². Literatürde, olumlu imaj şeklinde de ifade edilmektedir.
- **Yabancı İmaj:** Bu imaj ürün ya da hizmetlerin oluşumunda birebir ilişkisi olmayan yabancıların zihninde oluşan imaj olarak tanımlanmaktadır. Kurumların kendisini konumlandığı imaj ile kurum dışındaki bireylerin kurumu algıladıkları imaj ne kadar örtüşürse kurumun marka imajı aynı ölçüde güçlenecektir¹³.
- **Kişisel İmaj:** Bir iletişim aracı olarak kişisel imaj; bireylerin kim olduğunu, ne yaptığını ve başarı düzeyini anlatmaya yarayan bir tablo olarak ifade edilmektedir¹⁴.
- **Mesleki İmaj:** Kişinin mesleki yaşamında kendisini görmek istediği ve kişinin çevresi tarafından algılanmasını beklediği hali, kişinin bulunduğu çalışma şartları gibi farklı değişkenlerin varlığı ile bireylerin mesleki imajını oluşturmaktadır¹⁵.
- **Marka İmajı:** Ürün veya hizmetlerin, kuruma bağlı olmayan, kendilerine özgün olarak oluşan imajdır¹⁶. Diğer bir ifade ile bir markaya yönelik paydaşların algılamalarıdır.
- **Mağaza İmajı:** Mağazalar müşterileri gözünde farklılaşabilmek için kendilerine özgü bir imaj yaratmaya çalışmaktadırlar. Mobilya ev aksesuarları sektöründe “Kendin Yap” modeliyle ünlü, küresel bir marka olan ikea olumlu bir mağaza imajı yaratmıştır¹⁷.
- **Somit İmaj:** Beş duyu organı aracılığıyla hissedilebilen, kurumun isminden kurumun logosundan kurumun dekorasyonuna kadar oluşturulan her şey somut imaj olarak tanımlanmaktadır.

Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2004, s. 14.

12 Kurt Huber, **İmage: Corporate Image, Product Image**, Landberg am Lech Verlag Industrie, 1987, ss.170-171.

13 Köktürk ve diğerleri, s. 19.

14 Hakan Çakmak, **Kurumsal İmajın Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2008, s. 8.

15 Enis Baha Biçer, **Toplam Kalite Yönetiminin Kurumsal İmaj Üzerine Etkileri ve Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas, 2006, s. 80.

16 Filiz Balta Peltekoğlu, **Halkla İlişkiler Nedir?**, 5. Baskı, Beta Basın Yayın, İstanbul, 2007, ss. 569-570.

17 Köktürk ve diğerleri, s. 22.

- **Dış İmaj:** Kurumun dış paydaşlarının, kuruma ilişkin fikirlerinden ve algılamalarından oluşan bütün olarak ifade edilmektedir.
- **İç İmaj:** Kurum çalışanlarının, kurum hakkındaki fikirlerinden ve kurum hakkındaki algılamalarından oluşan bütün olarak tanımlanmaktadır¹⁸. Diğer bir ifade ile iç imaj, kurumun çalışanlar üzerinde oluşan imajdır ya da kurum çalışanlarının müşteriye yansıttığı imaj olarak da ifade edilmektedir¹⁹.
- **Kurumsal İmaj:** “Bir kurumun iç ve dış paydaşları tarafından nasıl görülüp, algılandığıdır” şeklinde tarif edebiliriz.

İmaj çeşitlerine göre; çeşitli öğeler, nesneler üzerinde insanların geçmişinde var olan inançlar, duygular, fikirler ve izlenimlerden oluşmaktadır. Bu görüşe göre; bir kurum imaja sahip değildir, kurumsal imaj insanlar tarafından oluşur ve taşınır. Diğer bir ifade ile kurumsal imaj; tüketicilerin, çalışanların ve yatırımcıların kurumu nasıl algıladığı ile ilişkilendirilmiştir.

Kurum hakkında edinilen bu izlenimler doğru ya da yanlış, gerçek ya da hayal gücü olabilmektedir. Bu bağlamda kurumsal imaj nasıl nitelendirilirse nitelendirilsin, imaj davranışı şekillendirmektedir ve davranışa rehberlik etmektedir. Bu nedenle kurumlar, güçlü ve zayıf yanlarını tespit ederek buna göre imajlarını geliştirmek için harekete geçmek durumundadır²⁰. Günümüz rekabet ortamında farklılık yaratarak varlıklarını sürdürmeyi amaçlayan tüm kurumlar imaj faktörü üzerine yoğunlaşarak imaj geliştirici çabalara girişmektedir.

1.2. KURUMSAL İMAJ KAVRAMININ ANALİZİ

1.2.1. Kurumsal İmajın Tanımı

Günümüzde kurumsal imaj, kurumun ortakları, sahip olduğu kaynaklar, yönetim anlayışı, sosyal sorumluluk projelerinde yer alıp almaması gibi unsurları da içine alan bütünsel bir yönetim anlayışı olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. Çünkü ülkeleri ve ürünleri nitelendirmek için insanlar tarafından kullanılan modern,

18 Oya İnci Bolat, **Konaklama İşlemelerinde İşgörenlerden Yansıyan Kurumsal İmajın Analizi ve Bir Uygulama**, Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 2006, s. 12.

19 Şemseddin Süceddinov, **Kurumsal Kimlik, Kurumsal İmaj Oluşturma Süreci ve Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008, s. 53.

20 Elif Karaosmanoğlu, **A Study of Corporate Image for Turkish Automobile Sector**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001, s. 33.

iyi, nitelikli, açık, dürüst ve çevre dostu gibi çoğu sıfat günlük hayatta kurumsal imajı nitelendirmek için de kullanılmaya başlamıştır²¹.

Kurumsal imaj literatürde “corporate image” olarak ele alınmakta, Türkçe kaynaklarda ise çoğunlukla “kurum imajı” ya da “kurumsal imaj” olarak ifade edilmektedir²². Kurumsal imaj tanımlamalarında; kurumsal imajın bir kurum hakkındaki inanç, düşünce, duygu, izlenim, algıların toplamı ile ilişkilendirildiğini görmemiz mümkündür. Literatürde yer alan yazarların kurumsal imaj tanımları şu şekildedir:

- Gray ve Balmer’ın ifadesi ile kamuoyunun zihninde oluşan kuruma ait resim olarak ifade edilmekte ve paydaşların kurumun ismini duyduğunda, kurumun logosunu gördüğünde ya da işittiğinde aklına gelenlerden oluşmaktadır²³.
- Copley; herhangi bir kurum hakkında bir gözlemci tarafından tanımlanan, hatırlanan ve ilişkilendirilen bir dizi inancın, duygunun, algının ve izlenimin etkileşiminin toplamı olarak ifade etmektedir²⁴.
- Van Rekom’a göre; kurum paydaşlarının, kurum ile ilgili inançlarının, düşüncelerinin, duygularının ve izlenimlerinin etkileşimlerinin sonucunda oluşmakta ve bireylerin zihninde var olmaktadır²⁵.
- Grunig’in açıklamasına göre kurumsal imaj birden fazla anlama gelebilmektedir. Grunig kurumsal imajın; mesaj, şöhret, algı, görüş, güvenilirlik, inanç, iletişim ve ilişkiyi de kapsayan diğer düşüncelerle eşanlamlı olarak kullanılabildiğine dikkat çekmektedir²⁶. Kurumsal imaj denildiğinde paydaşların aklına kurumun onlarla kurduğu ilişki ve bu ilişkiyi sağlarken tercih ettiği iletişim biçimi, kurumun saygınlığı vb. gelmektedir.

21 Mustafa Karadeniz, “The Importance Of Creating A Successful Corporate Identity And Corporate Image For Enterprises in Marketing Management”, **Journal of Naval Science and Engineering**, Cilt: 5, Sayı: 3, 2009, s. 7.

22 Köktürk ve diğerleri, s. 9.

23 Edmund R. Gray and John M. T. Balmer, “Managing Corporate Image and Corporate Reputation”, **Long Range Planning**, Cilt: 31, Sayı: 5, 1998, s. 698.

24 Paul Copley, **Marketing Communications Management: Concepts and Theories, Cases and Practices**, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, 2004, s. 276’den aktaran Eyüp Akın ve Yavuz Demirel, “An Empirical Study: Are Corporate Image Relation Satisfaction and Identification with Corporate Influential Factors on Effectiveness of Corporate Communication and Consumer Retention”, **European Journal of Social Sciences**, Cilt: 23, Sayı: 1, 2011, s. 130.

25 Johan V. Rekom, “Deriving an Operational Measure of Corporate Identity”, **European Journal of Marketing**, Cilt: 31, Sayı: 5/6, 1997, s. 412.

26 James Grunig, “Image and Substance: From Symbolic to Behavioral Relationships”, **Public Relations Review**, 1993, Sayı: 19, Cilt: 2, s.130.

- Weiwei'ye göre kurumsal imaj, bir kurum hakkındaki bireysel deneyimlerden türetilmiştir ve fonksiyonel, duygusal göstergelere dayalı bilginin işlenmesi sonucunda oluşmaktadır. Kurumsal imaj, müşteriler tarafından kurumların çeşitli özelliklerinin karşılaştırmasıyla ortaya çıkan sonuçların toplamından oluşmaktadır.
- Kurumsal imaj, halka açık bir kuruma yönelik tüketicilerin tepkisinin toplamını sunmaktadır; inançların, fikirlerin ve izlenimlerin toplamı olarak tanımlanmaktadır. Bir kurum ile etkileşime giren her bir müşteri tarafından kurumun adı, mimarisi, ürün veya hizmet çeşitliliği, geleneği, ideolojisi ve nitelikli iletişimine yönelik edindiği izlenim ile ilişkilendirilmektedir²⁷.
- Fatt ve diğerlerine göre; kurumsal imaj kurumun faaliyetleri, eylemleri ve başarılarına yönelik paydaşların algılamalarından oluşmaktadır. Buna göre, her bir paydaş sınıfı kurum ile farklı bir ilişki içerisinde ve bu nedenle her paydaş grubu kuruma yönelik farklı bir algıya sahiptir²⁸. Buna göre, her paydaş grubunun farklı bir algıya sahip olmasının sebebi kurumdaki beklentilerinin birbirinden farklı olmasıdır. Müşteriler, öncelikli olarak kurumun ürün veya hizmetlerinin kalitesi, güvenilirliği, sosyal ve etik politikaları ile ilgilenmektedir. Finansal kurumlar ise; kurumun mali yapısı ve performansı ile ilgilenir. Diğer taraftan çalışanlar ise ücret, çalışma koşulları ve personel politikaları ile ilgilidir²⁹.

Genel bir tanımla kurum paydaşlarının; kurumun felsefesi, vizyonu, misyonu, politikaları, çalışanların davranışları, giyim tarzları, müşteri ilişkileri, çalışan ilişkileri, devletle ilişkileri gibi konularda algılamaları kurumsal imajı oluşturmaktadır³⁰. Buna göre kurumsal imajın, kurumun ilişkide bulunduğu paydaşlar tarafından yaratıldığını söyleyebilmek mümkündür³¹. Kurumun paydaşlarına vaad ettiği ürün veya hizmetler, çalışanların çabası tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu çabalar gerçekleştiği takdirde paydaşların üzerinde olumlu bir imaj bırakılabilmektedir. Dolayısıyla gerekli çaba gösterilmemesi sonucunda kalitesiz ürün veya hizmetler, zaman ve emek kaybı, memnuniyeti seviyesi düşük

27 Weiwei, s. 58.

28 James Poon Teng Fatt, Meng Wei, Sze Yuen, Wee Suan, "Enhancing Corporate Image in Organisations", **Management Research News**, Cilt: 23, Sayı: 5, 2000, s. 28.

29 Fatt ve diğerleri, s. 699.

30 İrfan Çağlar, Aysun Kanbur ve Fatih Şansöz, İşletmelerin Halkla İlişkiler Penceresinden Kurum İmajı ve Finansal Krizler, **Uluslararası Halkla İlişkiler Sempozyumu Bildiri Kitabı**, Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, Cilt: 1, Antalya, 17 Nisan 2009, 2010, s.179.

31 Bolat, **Kurumsal İmajın Analizi ve Bir Uygulama**, s.109.

olan müşteriler vb. olumsuz durumlar oluşacak ve böylelikle bu durum kurumun sahip olduğu imajı da olumsuz etkileyecektir.³².

Böylelikle en yalın haliyle kurumsal imaj, çevrenin kurumu algılaması demektir. Ayrıca kurumsal imaj denildiğinde bunu salt dış paydaşların yani kurumun dış çevresinin algılaması üzerine konumlandırmak yeterli olmayacaktır. Bir başka deyişle; kurumsal imaj denildiğinde iç paydaşların da yani kurum iç çevresinin algılamaları da dikkate alınmak durumundadır. Dolayısıyla kurumsal imaj, kurumun müşterisinden, her kademedeki çalışanına kadar tüm personelin kurumu nasıl gördüğü ve algıladığıyla ilişkilendirilmektedir.

Kurumun iç ve dış paydaşlarının algıladığı kurumsal imaj; kurumun kültürü, kurumun stratejisi, kurumun kişiliği, kurumun kimliği ve kurumun itibarından bağımsız değildir.

1.2.2. Kurumsal İmaj Kavramı İle İlişkili Bazı Kavramlar

Dinamik bir kavram olarak kurumsal imaj; **kurum kültürü, kurumsal strateji, kurumsal kişilik ve kurumsal kimlik** kavramları ile etkileşim içindedir.

Kurum kültürü, çalışanların kurumla ilgili duygu ve düşüncelerini yansıtmakta ve çalışanların kendi kurumlarını nasıl algıladıklarını açıklamaktadır. Bu algılama biçimine göre çalışanlar yeni bilgi edinmeye, edindikleri bilgileri kullanmaya ve bu bilgileri paylaşmaya daha açık ya da daha kapalı olmaktadır³³.

Kurumsal strateji, kurumun iç ve dış çevresi nezdinde nasıl bir algıya sahip olmasına ilişkin beklenti ve istekleri barındıran stratejidir.³⁴ Bu bağlamda kurum kültürü ile ilişkilendirilerek belirlenen bir kurum stratejisi, kurumsal imajı olumlu yönde etkileyecek ve kurum kişiliğinin de oluşumunda yadsınamaz bir katkı sağlayacaktır.

Kurumsal kişilik, kurumsal stratejiden doğmaktadır, buna göre kurumun uzun dönemli stratejik amaçları, istenilen kurumsal kişiliği biçimlendirmektir³⁵. Kurumsal kişilik, kurumsal kimlik ve kurumsal imaj oluşturma sürecinde etkin rol

32 Murat Gümüş ve Burcu Öksüz, “Çalışanların Kurumsal İtibar Sürecine Katılımlarında İçsel İletişimin Rolü”, **Journal of Yasar University**, Cilt: 4, Sayı: 16, 2009, s. 2639.

33 İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.Baskı. Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti., İstanbul, 2004, ss. 207-208.

34 Ferruh Uztuğ ve Gülcan Şener, “Kurumsal İletişim ve Kurumsal Marka Yönetimi”, **Kurumsal İletişim**, (Ed. Ferruh Uztuğ), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2012, s. 7.

35 Peltekoğlu 2007, s. 548.

oynamaktadır. Kurumlar imaj çabalarından önce kurum felsefesini, kurum vizyon ve kurum kültürünü çok iyi anlamaları gerekmektedir³⁶. Kurumsal imaj oluşturma çabası, kurumsal kişilik ile başlamaktadır. Bu bağlamda kurumsal kişilik tüketici servisleri, müşteri hizmetleri, ürünler ve kurum logosu gibi kurumsal kimlik bileşenleri tarafından şekillendirilmektedir. Tüm bu bileşenler kurumu izleyenlerin kafasında bütünsel olarak kurumsal imaja yönelik bir algı oluşturmaktadır³⁷.

Kurumsal kimlik; çalışanların ve yöneticilerin kuruma yönelik kabul ettiği değerler ve prensipler grubu olarak açıklamaktadır. İç ve dış paydaşlar genelde kurumları ya isimleriyle ya da kurumların faaliyetlerini, sunmuş oldukları ürün ve hizmetlerini, katıldıkları sosyal sorumluluk projelerini paydaşlarına göstermek için yapmış oldukları sunumlar aracılığı ile hatırlamaktadır. Paydaşlar bu sunumları çeşitli şekillerde yorumlamakta ve kurumlar hakkında imaj oluşturmaktadır. Bu bağlamda kurumların oluşturduğu imaj bir ayna görevi üstlenmekte, kurumsal kimliği iç ve dış paydaşlara yansıtmaktadır³⁸.

Güçlü bir kurumsal imaj, güçlü bir kurumsal kimlik olmadan gerçekleşmemektedir. Bir kurum ne kadar güvenilir, sağlam ve kalıcı bir kimlikle yaratarak devamlılık sağlarsa, aynı oranda nitelikli bir iletişim, etkili bir pazarlama ve başarılı kurumsal davranış stratejisine sahiptir³⁹. Kurumsal kimlik yönetimi; kurumun iş stratejisi, yöneticilerin felsefesi, kurum kültürü ve kurum dizaynı gibi faktörlerin arasındaki dinamik bir etkileşimdir. Bu faktörlerin etkileşimin sonucunda işlerlik kazanmaktadır. Bu faktörlerin etkileşimi sonucunda, kurum diğer kurumlardan farklı bir kurumsal markaya sahip olacak ve etkili bir pazarlama metaforuna dönüşecektir⁴⁰. Bu bağlamda kurumların imajlarını yönetmesi için, kurumsal kimlik öğelerini planlayarak oluşturma ve bu kurumsal kimlik öğelerinin paydaşlara doğru olarak yansıtması gerekmektedir⁴¹.

Şekil-1’de gösterilen öğelerin birbirleri ile etkileşimi sonucunda, kurumsal imaj oluşmaktadır.

36 Alkibay ve Ayar, s.34.

37 Van Herdeen, C.H, “Developing a Corporate Image Model”, **SAJEMS NS**, 1999, Cilt: 2, Sayı: 3, s. 493.

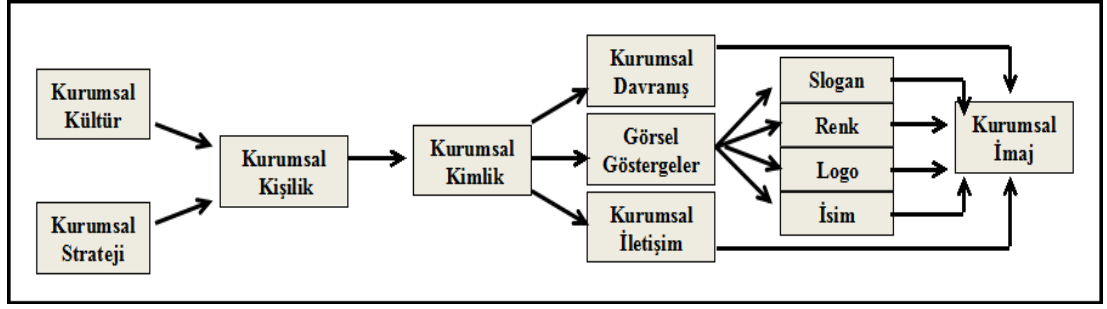
38 Peltekoğlu, s. 359.

39 Bolat, **Kurumsal İmajın Analizi ve Bir Uygulama**, s.26.

40 Gray and Balmer, s. 695.

41 Alkibay ve Ayar, s. 30.

Şekil 1: Kurumsal İmaj ve Kurumsal Öğelerin Etkileşimi



Kaynak: Peltekoğlu, 2007, s. 547.

Buna göre kurumun benimsediği kuralları içeren kurumsal kültür ile kurumsal strateji; kurumun kişiliğini ve kendini tamamlayış biçimi olarak kimliğini belirlemektedir. Kurumsal kimlik ise, kurumun benimsediği iletişim anlayışı, kurumsal davranış ve görsel kimlik göstergeleriyle görünür hale gelerek diğer insanların zihnindeki resmi yani imajı oluşturmaktadır. Bu durumda kurumsal kişiliğin, kurumsal kültür ve kurumsal stratejiler tarafından biçimlendirildiğini; kurumsal kişiliğin de kurumsal kimliği biçimlendirdiğini söylemek mümkündür. Kurumsal iletişim, kurumsal davranış ve görsel göstergeler ise kurumsal kimliği oluşturan somut ve soyut bileşenler olarak karşımıza çıkmaktadır⁴².

Basit bir tanımla; kurumsal kültür ve kurumsal strateji kurumsal kişiliği oluşturmakta, kurum kişiliğini dışarıya yansıtması da kurum kimliğini oluşturmaktadır. Buna bağlı olarak da kurumsal davranış, görsel göstergeler ve kurumsal iletişimi içerisinde barındıran kurumsal kimlik, paydaşların zihninde oluşturduğu genel izlenimine etki etmektedir ve bu izlenim de kurumsal imajı oluşturmaktadır.

1.2.3. Kurumsal İmaj Kavramı ve Gelişimi

İmaj kavramı İlkçağ Yunan uygarlığından itibaren çoğu çalışma ve araştırmada ele alınan bir kavram olmuştur. Bu kavramın ortaya çıkışı ayırt edilebilme düşüncesiyle savaşlarda amblem, üniforma ve flama tasarımına dayanmaktadır. Başlangıçta askeri alanda ayırt edilebilmek amacı ile kullanılan kurumsal imaj kavramı, günümüzde ayırt edilmenin ve fark edilebilenin de ötesinde kullanılarak kurumsal anlamla kendini göstermektedir.

⁴² Peltekoğlu, ss. 547-548.

Kurumsal imajın ortaya çıkışı 1907’de bir mimar olan Peter Behrens’in, binalarının, ürünlerinin ve tanıtım materyallerinin tasarım alanında AEG’de çalışmaya başlaması ile kurumsal kimlik ve kurumsal imaj çalışmaları başlamıştır. Kurumsal imajı oluşturma çabaları, İtalya’da Olivetti, Britanya’da London Transport, Amerika’da IMB ile devam etmiştir⁴³ ve böylelikle kurumsal imaj stratejik anlamda önem kazanmaya başlamıştır. Ekonomik aktivitelerde ise; imajın rolü ilk olarak Boulding (1956) tarafından tartışılmıştır. Boulding insan davranışlarının tamamen açık bilgi ve bilgilendirme ile etkilenmediğini, insan davranışında algılanan imajın da rolü olduğunu öne sürmüştür⁴⁴.

1960 ile 1980 yılları arasında kurumsal kimlik ve buna bağlı kurumsal imaj oluşturma çabaları yetenekli grafik tasarımcıları tarafından yürütülen kurumlar aracılığıyla oluşturulmaya çalışılmıştır. Tasarım kalitesine bağlı olarak da kurumsal imaj kavramı oluşmuştur⁴⁵. Özellikle 1970’ler sonrası kurumsal kimlik ve kurumsal imaj çalışmalarının stratejik önemi daha da artmıştır. İmajın salt görsellikten, tüketicinin “gözünü boyamaktan” ibaret olmadığını kavrayan kurumlar; kurumsal kimlik, ortak davranış ve buna uygun iletişim stratejileri ile kurumsal imajın kurumu oluşturan kurumsal davranışı, kurum kültürü, felsefesi ve diğerleri ile uyumlu olmasını sağlamaya çalışmışlardır⁴⁶. 1990’larda kurumların çoğu tasarım konusunda daha az nitelikli olan reklâm ajanslarına satılmıştır ve daha sonraları reklâm ajansları konularında uzmanlaşarak kurumsal imajı daha iyi bir yere getirmiştir⁴⁷.

Küreselleşme süreci ise; kurumlara birbirleri ile rekabet etme şekillerinde farklılık yaratmak konusunda sadece ürettikleri ürünlerin veya hizmetlerin kaliteli olmasının tek başına yeterli olmadığını göstermiştir. Kurumlar arasında farklılık yaratabilecek alanların son dönemlerde daha da daralması sonucunda da fiyat,

43 Süceddinov, s. 40.

44 Steven X. Si and Michael A. Hitt , “A Study of Organizational Image Resulting from International Joint Ventures in Transitional Economies”, **Journal of Business Research**, Cilt: 57, Sayı: 12, 2004, s. 1371.

45 Neslihan Derin, **Çalışanların Algılamalarına Göre Yalın Yönetimin İç İmaja Etkisi: Türkiye’deki Özel Hastanelerde Bir Araştırma**, Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2008, s. 103.

46 Köktürk ve diğerleri, s. 3.

47 Tony Spaeth, “Brand Rene Wals: Some Creative Leaps and a Few Head Scratches”, **Business Search Premier**, Cilt:44, Sayı:2, 2007, s. 14.

hizmet ve ürünlerin birbirine benzemeye başlaması, teknolojilerin taklit edilebilmesi sebebiyle kurumsal imaj, stratejik bir rekabet aracı haline gelmiştir.

Günümüzde stratejik bir rekabet aracı olarak kurumsal imaj, geçmişte görselliğe odaklanarak ayırt edilmek ve farklılık sağlamak yönünde şekillenmişken bugün artık kurumun paydaşlarının zihinlerinde kuruma yönelik oluşan izlenimlerin, duyguların, düşüncelerin toplamının dışavurumunu ifade etmektedir. Bu bağlamda geçmişten günümüze kadar varlığını sürdüren ve koşulların değişmesiyle birlikte daha da ciddiye alınan bir kavram olarak kurumsal imajın kurumlar açısından yaşamsal bir öneme sahip olduğunu söylemek mümkündür.

1.2.4. Kurumsal İmajın Önemi

Günümüzde imaj kavramı; çalışma hayatının en önemli yapı taşlarından birisini oluşturmaktadır. Kurumlar ister "birey" ister "süreç" isterlerse de "fikir" temelli olsun, varolan pozisyonlarını korumak veya geliştirmek için olumlu algılanan kurumsal imaj yaratmak ve bu imajı korumak durumundadır⁴⁸.

Özellikle rekabet ortamında pek çok kurum güçlü bir imaj oluşturmak için zaman, para ve emek harcamaktadır. Halkın gözünde güçlü, etkileyici bir marka oluşturmak ve sosyal sorumluluk sahibi bir kurumsal imajı oluşturmak adına ürün ve hizmet reklamları için milyonlar harcanmaktadır. Çalışanlar kurumsal imaja uygun giyinebilmek ve davranabilmek adına eğitilmektedir ve kurum tüketicilerinin tercihleri, görüşlerini belirlemek için araştırma kurumlarından yardım alınmaktadır⁴⁹.

Güçlü bir kurumsal imaja sahip olan kurumlar, paydaşların zihninde “itibarlı”, “güvenilir”, “birlikte çalışılabilir” vb. görünüşündedir. Nitekim, kurumsal imajını geliştiren kurumlar rakiplerine nazaran daha çok farkedilebilmekte, rağbet görmekte, ürün ya da hizmetini satmakta, kazanmakta ve daha iyi yaşamaktadır. Bu sebeple, bütün kurumlar açısından olumlu bir kurumsal imaj yaratmak ve yaratılan olumlu imajı korumak büyük önem taşımaktadır⁵⁰. Dolayısıyla imaj kurumların akılda kalması, tanınması, benimsenmesi, sosyal yaşamda ve ürün ve/veya hizmet ürettiği sektörde varlığını sürdürebilmesi için sahip olması gereken bir unsurdur.

48 Müjde Ker Dinçer, **Kişisel İmaj**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 3.Baskı, İstanbul, 2001, ss. 1-2.

49 Fatt ve diğerleri, s. 28.

50 Bakan, s. 3.

Olumlu olarak nitelendirilen ve sürdürülen kurumsal imajın finansal, rekabet ve pazar, müşteriler ile insan kaynağı açısından sağladığı faydalar da söz konusudur.

- **Finansal Açıdan:** Kurumların ekonomik değeri, güçlü kurumsal imaj oluşturmalarına bağlıdır. Bu bağlamda olumlu kurumsal imaj, kredi kuruluşlarından daha kolay biçimde finansal destek sağlamaya yardımcı olmaktadır⁵¹ ve kurumun ihtiyaç duyduğu hizmetleri (banka, sigorta, danışmanlık, eğitim vb.) elde etmesinde kolaylık sağlamaktadır⁵².

Kurumun dışa yansıttığı görüntü olarak ele alınabilen imajın olumlu olması durumunda, hissedarların ellerindeki değerlerin artması mümkündür. Ayrıca olumlu kurumsal imaj, kurumların finansal pazarlarda değer yaratmasına katkı sağlamaktadır ve kurumun sermayesinin büyümesinde de önemli bir rol üstlenmektedir⁵³. Dolayısıyla olumlu kurumsal imaj, uzun süreli bir karlılığı da beraberinde getirmektedir.

- **Rekabet ve Pazar Açısından:** Kurumun ve sahip olduğu markaların değeri rakipler tarafından bilinmekte ve kabul edilmektedir. Bu bağlamda imajı olumlu yönde olan kurumlar, rekabet koşullarında mücadele etme imkânına sahip oldukları için tedarikçiler ve iş ortakları ile çalışma olanağına da sahip olmaktadır⁵⁴.

Halk nezdinde dürüst ve güvenilir bir kurumsal imaj oluşturan kurumlar, ürettikleri mal ve hizmetleri kolayca pazara sokabilmektedir. Bunun da ötesinde, kurumlar ürettiği mal ve hizmetlerin fiyatını rakip kurumlara nazaran biraz yüksek tutsa bile pazar payını büyütebilmektedir⁵⁵. Bu sebeplerden ötürü olumlu bir kurumsal imaj, süreklilik ve stratejik başarı durumu⁵⁶ olarak karşımıza çıkmaktadır. Son olarak da olumlu bir kurumsal imaj, rekabet ve pazar açısından, kurumun hedeflediği pazar payına sahip olmasını ve rakipleri arasında farklılık yaratarak kurumun kendisini ileriye taşımasına olanak sağlamaktadır.

51 Köktürk ve diğerleri, s. 4.

52 Eğinli, s. 64.

53 Bakan, s. 42.

54 Eğinli, s. 64.

55 Zeyyat Sabuncuoğlu, **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, Ezgi Kitapevi Yayınları, Bursa, 1998, s. 7'den aktaran Bakan, s. 43.

56 Karaosmanoğlu, s. 35.

• **Müşteriler Açısından:** Kurum olumlu bir imaja sahipse, müşteriler ürün ve hizmetleri daha farklı algılamakta ve tercih etmektedir. Kurum olumlu sıfatlarla nitelendiriyorlarsa bu durum, müşterilere kurumun sektörel ve rekabet açısından değerlendirilmesine imkân sağlamaktadır⁵⁷.

Dolayısıyla olumlu bir kurumsal imaj, müşterilerin satın alma davranışları üzerinde etki yapmaktadır. Bu durum müşterilerin ürün ve hizmet konusunda kuruma yönelmelerini ve memnuniyet düzeylerinin artmasını sağlayarak bağlılık düzeyini olumlu etkilemekte ve sadakat yaratmaktadır. Ek olarak, olumlu imaja sahip olan kurumlar, iletişim stratejileri ve davranış biçimleriyle kurumların müşterileri tarafından daha iyi tanınmasını sağlamaktadır.

• **İnsan Kaynakları Açısından:** Doğru ve uygun bir imaj, kurumsal amaçları destekleyen olumlu bir vizyon sağlamaktadır. Olumlu imajın katkısı ile çalışanların moralleri yükselebilmekte, çalışanlar daha kolay motive olmaktadır. Ayrıca olumlu olarak oluşturulan kurumsal imaj, kurum içi ve dışı iletişimi de güçlendirmektedir⁵⁸. Bu yönüyle olumlu bir imaj, kurumun çalışanlarıyla iyi ilişkiler geliştirmesini ve çalışanların kuruma bağlılığını sağlamaktadır.

Olumlu imaja sahip olan itibarlı kurumların çalışanlara değer vermesi, çalışanlara çeşitli sosyal olanaklar sunması, kariyer fırsatları sağlaması nedeni ile çalışanların uzun süre kurumda çalışma istekleri bulunmaktadır⁵⁹. Bu bağlamda nitelikli ve nicelikli iş gücünü fazla zaman harcamadan ve daha az maliyetle kurum bünyesine çekme konusunda da vazgeçilemez bir unsur olan kurumsal imaj, insan kaynakları maliyetlerinin hızla geri kazanılmasını da sağlamaktadır⁶⁰. Ayrıca olumlu bir kurumsal imaj, bir kurumun başarısı için gerekli olan mevcut çalışanların kurumda devamlılık göstermesini sağlarken, dış paydaşların içerisinde potansiyel olabilecek çalışanları da kuruma çekmek konusunda yardımcı olmaktadır.

Çalışanlar nezdinde tutarlı ve sürdürülebilir imajlar oluşturulduğunda, bu tutarlılığın diğer paydaş gruplarına da olumlu biçimde yansıtacağı göz ardı

57 Jennifer A. Chatman, "Matching People to Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms", *Administrative Science Quarterly*, Cilt: 36, Sayı: 3, 1991, s. 462.

58 Bolat, *Kurumsal İmajın Analizi ve Bir Uygulama*, s. 14.

59 Eğinli, s. 64.

60 Chatman, s. 462.

edilmemelidir⁶¹. Dolayısıyla, olumlu bir kurumsal imaj yaratmayı ve sürdürmeyi hedefleyen kurumların, çalışanlarının nezdinde olumlu izlenimler oluşturması ve bu izlenimleri koruması zorunluluktur. Aksi takdirde, kurumun elçisi olan çalışanların dış çevreye kurum hakkında aktardıkları bilgiler, kuruma bakışı olumsuz yönde etkilemektedir.

Küreselleşmenin yoğun olarak hissedildiği iş dünyasında kurumsal imaj, çoğu kurum için öncelikli ve önemli hale gelmektedir. Nitekim kurumların finansal, rekabet edebilirlik ve faaliyet gösterdikleri pazar, müşterileri, mevcut olan insan kaynakları ve potansiyel olabilecek insan kaynakları açısından hayatta kalmaları, süreklilik sağlamaları, farklılık yaratmaları ve ayırt edilmeleri adına olumlu bir imaja sahip olması gereklilik halini almıştır. Dolayısıyla her anlamda ve her alanda önem arz eden kilit bir faktör olarak kurumsal imajın oluşturulması ve yönetilmesi de dikkate alınması gereken konuların başında gelmektedir.

1.2.5. Kurumsal İmajın Oluşturulması

İmaj oluşturma; “Bireylerin zihnine bir ürün, hizmet, kişi veya kurum ile ilgili olumlu düşünceler yerleştirme”⁶² olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda kurumsal imaj oluşturma sürecini, bir kurumun iç ve dış paydaşı da dâhil olmak üzere tüm paydaşlarının zihninde olumlu düşünceler yerleştirme süreci olarak tanımlamak mümkündür.

Günümüzde kurumlar, bilinçli ya da bilinçsiz bir çabanın sonucu olumlu veya olumsuz düzeyde imaja sahiptir⁶³. Bu nedenle kurumlar kendi imajlarını olumlu olarak oluşturmak, sürdürmek ve geliştirmek zorundadır. Kamuoyunun bir kurumu algılaması gerçeği yansıtmadığı ve açıkça oluşturulmadığı ya da geçmişteki yönetim hataları, çevresel problemler ve benzerleri söz konusu olduğu zaman olumlu bir kurumsal imaj oluşturma avantajlı olabilir⁶⁴.

Bu bağlamda kurumsal imajın yaratılması süreci, kurumun olası durumunun belirlenmesiyle başlayıp, saptanan amaca varmak için hangi araçtan hangi mesajı ulaştırmak için yararlanacağı kararının verilmesiyle süre giden ve kimi zaman,

61 Nigel Marwick and Chris Fill, “Towards A Framework for Managing Corporate Identity”, **European Journal of Marketing**, Cilt: 31, Sayı: 5-6, 1997, s. 397.

62 İrfan Erdoğan, **Teori ve Pratikte Halka İlişkiler**, Pozitif Mpiatbaacılık, Ankara, 2006, s. 225.

63 Bolat, **Kurumsal İmajın Analizi ve Bir Uygulama**, s. 14.

64 C.H. Van Heerden, “Developing a Corporate Image Model”, **SAJEMS NS.**, Cilt: 2, Sayı: 3, 1999, s. 498.

mevcut durumda da değişikliğe yol açabilen faaliyetleri içermektedir⁶⁵. Bu bağlamda güçlü bir kurumsal imaj oluşturmaının sistemli biçimde ele alınması gereken bir konu olduğunu söyleyemek mümkündür. Bunu sağlayabilmek için gerekli olan **altyapıyı, dış imajı, iç imajı** ve **soyut imajı** oluşturmak kurumların öncelikle yapması gerekenler arasında sayılmaktadır:

- **Alt Yapıyı Oluşturmak:** Güçlü bir kurumsal imajı çalışmasına başlamadan önce atılacak ilk adımdır. Kurumsal alt yapıyı oluşturmasan önce yapılması gereken, kurumun ihtiyaç duyduğu değişiklikleri gerçekleştirmek gerekmektedir. Aksi takdirde sağlam temellere dayalı bir alt yapısı kurulamayan bir imaj uzun soluklu olmayacaktır. Dolayısıyla uzun soluklu bir imaj için kurumsal imajının kurumu çok iyi biçimde yansıtmaları gerekmektedir⁶⁶.

Bu bağlamda misyonun, “kurumun şu an ne olduğunu ya da kim olduğunu”, vizyonun ise “gelecekte olunması arzu edilen durumu” yansıttığını söyleyebiliriz⁶⁷. Dolayısıyla kurum tarafından net olarak ortaya konulan bir vizyon; iç ve dış paydaşların kurum hakkında bilgilendirilmesini sağlayarak ve özellikle çalışanların motive olmasını sağlayarak kurumsal bağlılık düzeyini de arttıracaktır. Bu da sonuçta, kuruma iyi bir imaj olarak yansıyacaktır⁶⁸.

- **Dış İmajı Oluşturmak:** Güçlü bir kurumsal imajı oluşturmak için yapılması gereken, kurum için bir dış imaj oluşturmaktır. Dış imaj oluşturmaının müşteri memnuniyeti, ürün kalitesi, somut imaj, reklam, halkla ilişkiler, medya ilişkileri, sponsorluk ve sosyal sorumluluk olmak üzere bazı temel öğeleri bulunmaktadır. Bu öğelerin birbiriyle etkileşim halinde olduğunu ve bu öğelerin dış imaja etki ettiğini söylemek mümkündür.

- a. **Müşteri Memnuniyeti:** Müşteri memnuniyetinden söz edebilmek için ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması gerekmektedir. Bir müşterinin memnuniyeti, kurum ile ilgili algıladığı beklentilerine eşit veya beklentilerinin üstünde olmasına bağlıdır⁶⁹. Müşteriler, kurumlardan istediklerine karşılık bulamayınca

65 Peltekoğlu, s. 584.

66 Çakmak, s. 25.

67 Bakan, s. 115.

68 Süceddinov, s. 52.

69 Çakmak, s. 27.

memnuniyetsizlik hissetmekte ve de bu memnuniyetsizliğin sonucunda rakip kurumlara yönelmektedir⁷⁰.

b. Ürün Kalitesi: Olumlu bir kurumsal imaj yaratmak isteyen tüm kurumlar, öncelikle müşterilerine kaliteli ürün sunmak durumundadır. Burada kalite kavramı ürünün stilini, dayanıklılığını, modernliğini, ekonomik olmasını ve buna benzer özelliklerini de kapsamaktadır⁷¹. Aynı zamanda kurumlarda sosyal sorumluluk bilincinin yerleşmesine de katkı sağlamaktadır. Ayrıca, kurumların rekabet gücünün ve başarının göstergesi olup kurum varlığının sürekliliği için anahtar bir rol oynamaktadır⁷².

c. Somut İmaj: Kurum logosundan kurumun yerleşim alanına ve kurumun adresine kadar farklı alanları kapsamaktadır⁷³. Somut imaj açısından önemli olan kurumun ismi ve logosu göze çarpan ilk unsurlarıdır ve ilk izlenimler belirleyicidir. Bu nedenle somut imaj, potansiyel müşteriler üzerinde kurumla çalışmaya devam etmeleri veya rakip kurumları tercih etmelerinde etkili olacaktır⁷⁴.

d. Reklam: Günümüzde kurumlar sıklıkla, varolan imajlarını güçlendirmek imajlarını güçlendirmek veya paydaşlarının negatif algılamalarını olumluya çevirmek için reklama yönelmektedir. Böylelikle reklamlar aracılığı ile kuruma yönelik farkındalık sağlanması, kurumun finansal açıdan dayanıklılığının gösterilmesi, kurumun sosyal sorumluluk sahibi olduğunun gösterilmesi ve çalışacak bir kurum olduğunun yansıtılması hedeflenmektedir⁷⁵.

Bu bağlamda kurumsal imaja yönelik reklamların amaçları; kurumun kamuoyu tarafından fark edilmesini, kabul görmesini ve piyasada etkin konum elde etmek, birleşme, yönetim değişikliği veya isim değişikliği sonrasında kurumu yeniden tanımlamak, tüm paydaşları etkilemek, kriz durumlarında yönetime yardım etmek ve kaliteli işgücünü kuruma çekebilmek olarak özetlenebilir⁷⁶. Gerek kurum gerekse ürün reklamlarının içeriği, paydaşların hassasiyeti dikkate alınarak

70 Bakan, s. 116.

71 Bakan, s. 110.

72 Rafet Aykut, **Kurumsal İmaj Yönetimi ve TBMM’de Yeni İletişim Konsepti**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2005, s. 20’den aktaran Çakmak, s. 28.

73 Bolat, **Kurumsal İmajın Analizi ve Bir Uygulama**, s. 20.

74 Çakmak, s.28.

75 Ömer Bakan, **Kurumsal İmaj: Oluşumu Ve Etkili Faktörler**, Konya Tablet Kitabevi, Konya, 2005’den aktaran Çakmak, s. 20.

76 Peltekoğlu, s. 576.

oluşturulduğunda kurumun lehine; oluşturulmadığında aleyhine sonuçlar doğurabilmektedir⁷⁷.

e. Halkla İlişkiler: Halkla ilişkiler yönetimi, “kurumun etkileşim içinde bulunduğu çevresi ile karşılıklı anlayış, iş birliği ve desteğe dayalı olumlu bir kurumsal imaj yaratılması amacıyla yürütülen faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi ve denetlenmesi sürecidir” şeklinde tanımlanmaktadır⁷⁸. Kamuoyunda olumlu bir kurumsal imajı yaratmak, aynı zamanda halkla ilişkilerin en önemli amaçlarından birisidir. Bu bağlamda halkla ilişkiler faaliyetleri kurum ve çevre etkileşimini sağlayarak kurumsal imajın olumlu yönde algılanmasına katkıda bulunmaktadır⁷⁹.

Aynı zamanda halkla ilişkiler, kurumun lehine olmayacak dedikoduları ve olumsuz algıları ortadan kaldırarak da etkili bir kurumsal imajı yaratabilmektedir. Dolayısıyla, kurumların saygınlığını arttırarak kurum içinde ve dışında ona güven sağlamasını ve destek verilmesini sağlayarak da kamuoyunda etkili bir imaj oluşturacaktır⁸⁰. Halkla ilişkiler kurumsal imaj yaratırken toplantılardan, üst yöneticilerin nutuk ve otobiyografilerden, kitaplardan, kurumsal yayınlardan, faaliyet raporlarından, telefon görüşmelerinden, posta yönetiminden, basın bültenlerinden, yarışmalardan, ödül törenlerinden, fuarlardan, sergilerden, duyurulardan, medyadan ve daha pek çok araçtan faydalanmaktadır.

f. Medya İlişkileri: Kurumsal imajı oluşturmada, sürdürmede ve özellikle kriz durumlarında olumsuz kanıların değiştirilmesinde büyük önem arz eden medya ilişkileri, basında kurum hakkında olumsuz yazıların yayınlanması durumunda paydaşların zihninde oluşan olumsuz imajın ortadan kaldırılmasına, paydaşların aydınlatılmasına, iyi niyet oluşmasına ve hatta güven ortamının yaratılmasına katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda her kurum kurumsal imajın oluşturulması ve paydaşlara iletilmesi sürecinde, medya ile ilişkilerini iyi tutmak ve geliştirmek durumundadır⁸¹.

g. Sponsorluk: “Kurumların amaçlarına ulaşmak için spor, sanat/kültür veya sosyal alanlarda, kişi veya kurumların para, araç/gereç veya hizmet ile

77 Bakan, ss. 97-98.

78 Bolat, **Kurumsal İmajın Analizi ve Bir Uygulama**, s. 101.

79 Çağlar ve diğerleri, s. 183.

80 Bakan, s. 83.

81 Bolat, **Kurumsal İmajın Analizi ve Bir Uygulama**, s. 22.

desteklenmesi ve destek faaliyetlerinin yönetilmesi süreci" ⁸² olarak tanımlanmaktadır.

Dolayısıyla kurumlar; imajlarını desteklemek, kurumsal kimliği yerleştirmek, paydaşları üzerinde iyi niyet ve anlayış oluşturmak gibi nedenlerle, diğer iletişim yöntemlerine tamamlayıcı olarak sponsorluk faaliyetlerinde etkin rol oynamaktadır. Bu bağlamda sponsorluk ile yaratılan imaj kurumlara, çeşitli olayları ve etkinlikleri destekleyerek, paydaşlarıyla bir araya gelme, sıcak bir ortam yaratma imkânı sunmaktadır ⁸³. Ayrıca sponsorluk faaliyetlerinde kurumun amblemi, kurumsal renkleri vb. sürekli tekrarlandığından bu durum kurumsal imajın oluşmasına destek sağlamaktadır. Kuruma yönelik pozitif duygu ve düşünceler oluşturan sponsorluk faaliyetleri ile kurumsal imajın paydaşlar tarafından anlaşılması sağlanmaktadır⁸⁴.

h. Sosyal Sorumluluk: Sosyal sorumluluk faaliyetleri de tıpkı sponsorluk faaliyetleri gibi paydaşlar üzerinde pozitif duygular yaratmaktadır ve kamuoyunun kurumu, faydalı faaliyetler yapmasından dolayı takdir etmesini sağlamaktadır. Kurumun iyi ve yararlı çalışmalar yapıyor olmasını takdir eden paydaşlar; bilinçli bir kurum olarak topluma, çevreye ve doğaya karşı katkılarını da beğenmektedir. Böylece kurumsal imajın paydaşlar tarafından anlaşılması sağlanabilmektedir⁸⁵.

•**İç İmajı Oluşturmak:** Olumlu bir dış imaj yaratmanın temel işlevi, paydaşları kuruma çekebilmektir fakat yukarıda maddeler halinde açıklanan uygulamalarla paydaşları kuruma çekebilmek için tek başına başarı getirmeyecektir. Kurumun yansıttığı dış imaj unsurunun etkisi ile kurum ile iletişim kuran dış paydaşlar, kurumun iç paydaşı olan çalışanları ile de aynı etkiyi yakalamak istemektedir. Bu bağlamda kurumun sahip olduğu dış maj ve iç imaj birbirini desteklediği müddetçe istenen başarıyı sağlayacaktır⁸⁶.

Geçmişte kurumsal imaj çalışmaları sadece dış paydaşlara yönelik yapılmakta ve etkili bir imaj için görselliğe dayalı kurumsal kimliği oluşturarak kurumun paydaşlar tarafından tanınması üzerineydi. Günümüzde bireylerin meta olarak görüldüğü anlayış terkedildiği için, kurumlar tarafından çalışanların değeri

82 Çakmak, s. 29.

83 Bolat, **Kurumsal İmajın Analizi ve Bir Uygulama**, s. 22.

84 Çakmak, s. 29.

85 Bolat, **Kurumsal İmajın Analizi ve Bir Uygulama**, s. 26.

86 Çakmak, s. 30.

de artmıştır. Dolayısı ile bu bakış açısı dış paydaş olan müşterilerin yanı sıra çalışanlardan oluşan bir iç paydaş kavramının varlığı ortaya çıkmıştır⁸⁷. Bu bağlamda dikkate alınması gereken, çalışanların tıpkı müşteriler gibi görülmesi gerektiği ve çalışanlarında beklentilerinin karşılanması gerektiğidir⁸⁸. Dolayısıyla beklentileri karşılanmış bir çalışan, çalıştığı kuruma karşı olumlu bir algıya sahip olacaktır ve çalışanın zihninde oluşan bu olumlu kurum algısının, çalışanlar tarafından dış paydaşlara yansıtılması da kurumsal imajını olumlu yönde etkileyecektir.

Kurumun elçisi niteliğindeki her bir çalışanın ihtiyaçlarının karşılanması, ödüllendirilmesi, onlara değer verilmesi ve saygı gösterilmesi ve çalışanlarla iyi iletişim kurulması gerekmektedir⁸⁹. Çalışanlar kurum hakkında olumlu bir imaj algısına sahip olursa bu olumlu imajı dış paydaşlara taşıyabilecektir. Kurumun, çalışanları üzerinde oluşturacağı imaj büyük önem taşımaktadır. Nitekim kurumlar çalışanlarına yönelik iç imaj çalışmalarını gerçekleştirirken iç imajı oluşturan faktörler üzerinde düşünmeli ve bu faktörlerin çalışanları üzerindeki etkilerini göz önünde bulundurmalıdır.

- **Soyut İmajı Oluşturmak:** Olumlu kurumsal imaj oluşturmak için en son aşama müşterilerle duygusal bağ kurmayı sağlayan “soyut imaj” oluşturmaktır⁹⁰. Eğer bir kurum devamlılık sağlayacak bir imaj yaratmak istiyorsa, paydaşların pozitif duygularını sağlayacak soyut imajı önemsenmelidir⁹¹. Olumlu bir soyut imaj yaratan kurumlar, müşterileri ile kurdukları duygusal bağı, ilişkiyi ve güveni sürekli kılmak adına imaj çalışmalarına devam etmek sorumluluğundadır.

İmaj çalışmaları olarak adlandırılan ve literatürde sınırları çizilemeyen bir kavram olarak kurumsal imajın yönetilmesi, kurumsal imajın oluşturulması kadar önem arz eden bir konudur. Alt yapının oluşturulması, dış imajın ve iç imajın oluşturulması ve soyut imajın oluşturulmasıyla her ne kadar kurumsal imaj görünür hale gelse de bu görünürlüğü devamlılığını sağlamak açısından kurumsal imaj çalışmalarının sürdürülmesi gerekir. Bu bağlamda kurumlar, imaj oluşturdudan

87 Çakmak, s. 24.

88 Bolat, **Kurumsal İmajın Analizi ve Bir Uygulama**, s. 25.

89 Süceddinov, s. 53.

90 Çakmak, s. 31.

91 Süceddinov, s. 53.

sonra bu imajı kalıcı kılmak adına oluşturdıkları imajlarını yönetmek durumundadır. Dolayısıyla kurumlar için önemli bir varlık olan imaj, doğru yönetilmezse değerini kaybedecek bir yatırım olarak kabul edilmektedir⁹².

1.2.6. Kurumsal İmajın Yönetilmesi

Paydaşların güvenini sağlamak ve sürdürmek için adeta anahtar niteliğindeki kurumsal imaj yönetimi, hedef gruplara ulaşmayı sağlayan bir araçtır⁹³. Kurumsal imaj yönetiminde, paydaşlar üzerinde olumlu düşünceler oluşmasını sağlamak, herhangi bir düşünce yoksa yaratmak ve olumsuz düşünceler varsa bu düşüncüyü etkisiz hale getirmek gerekmektedir⁹⁴. Aynı zamanda imaj yönetim sürecini sürdürülebilir kılma, büyük çaba ve para gerektiren bir süreçtir⁹⁵.

Kurumsal imajın yönetilmesi ile ilgili bazı yazar ve araştırmacılar çeşitli modeller geliştirmişlerdir. Geliştirilen modellere rağmen imaj yönetimi ile ilgili yeterli ve toplam bir yönetim modeli ortaya konulamamıştır. Fakat geliştirilen modelleri baz alarak kurumsal imajın nasıl yönetilmesi gerektiğine dair bir tanımlama yapabilmek mümkündür. Buna göre, tüm kurumsal bileşenleri içinde barındıran kurumsal imajın ortaya konulması ve yönetilmesinde pazarlama iletişimi stratejisi ve uygulamalarının sinerjik olması, tüm paydaşlar ile kurulacak kişisel ve pazarlama iletişim çabalarının süreklilik arz etmesi ve bu ilişkinin rekabet sistemi, kurumsal davranış vb. açısından sürekli olarak ölçülmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir.

Kurumsal imajın yönetilmesi ile ilgili literatürde yapılan çalışmaları kısaca aşağıdaki gibi özetleyebilmek mümkündür⁹⁶:

- Abratt bir çalışmada kurumsal imaj yönetim sistemi, yönetim ve sistem ile birleştirilmektedir. Kurumsal imaj çevresel faktörler, kurumsal değişkenler (kurum stratejisi, kültür ve yapı), yönetim süreci (stratejik pozisyonun belirlenmesi, çalışma modelleri, iletişim süreçleri) ve kurumun

92 Gert Schukies, **Halkla ilişkilerde Müşteri Memnuniyetine Dönük Kalite**, (Çeviren: Ahmet Ünver), Sayı: 10, Rota Yayınları, İstanbul, 1998, s. 31.

93 Russell Abratt, "A New Approach to the Corporate Image Management Process", **Journal of Marketing Management**, Cilt: 5, Sayı: 1, 1989, s. 63.

94 Erdoğan, s.233.

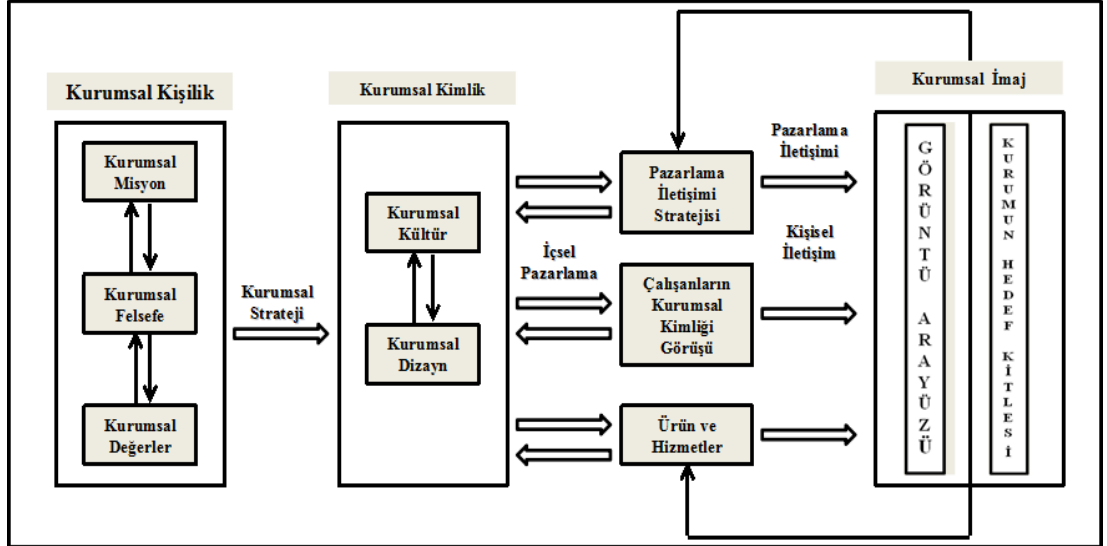
95 Aslı Küçükaslan, "Örgütsel İmaj Yönetim Sürecinin İncelenmesi ve Bir Uygulama", **Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2004, Cilt: 19, Sayı: 1, s. 278.

96 Abratt, s. 74.

kimlik boyutu (medya) olmak üzere dört faktör ile imaj yönetiminin yapılabileceği öngörülmüştür.

- Greyser ise araştırmasında; yönetim kademesindeki bireylerin, imaj üzerindeki etkisini, tüm paydaş gruplarında değişim göstereceğini ortaya koymuştur.
- Meenaghan konuyu markalaşma açısından değerlendirirken, Edelman sivil toplum kuruluşları ile ilişkisini ele almaktadır ve Howard ise pazarlama süreci üzerindeki etkilerini tartışmaktadır.
- Diğer bir çalışmada ise; yönetsel açıdan ele alarak konunun özellikle kurumun tepe yönetim sürecini ilgilendiğini ve stratejik niteliğe sahip olduğunu değerlendirmişlerdir.
- Abratt'a göre kurumsal imaj yönetimi; kurum felsefesi, kurumsal kimlik ve kurumsal imaj arasındaki farkları belirlemek için girişilen bir çabadır. Ona göre bu üç kavram, bir kez anlaşıldıktan sonra, kurumsal imaj yönetim süreci açıklayan bir kavramsal model ile birleştirilmelidir⁹⁷.

Şekil 2: Kurumsal İmaj Yönetim Süreci



Kaynak: Abratt, 2001, s.71.

Modele göre bir kurum felsefesi, kurumsal imaj yönetim sürecinin temel taşı biçimindedir. Temel değerlerle ve varsayımlarla şekillenen bir kurumsal felsefe geliştirmek, kurum kültürünün oluşturulması konusunda yönetime fırsat sağlayacaktır. Kurumsal felsefe ile stratejik yönetim arasındaki ilişki açık ve net bir

97 Küçükaslan, ss. 279-282.

kurumsal misyon oluşturmaktadır. Böylesine bir kurumsal misyon, kurumsal değerlerin temelini oluştururken kurumsal değerlerde kurumsal kimliği şekillendiren kurumsal kültürünü şekillendirmektedir.

Diğer önemli adım, kurumsal iletişimin formudur ve kurumsal iletişim stratejisinde kiminle, ne hakkında, nasıl ve ne şekilde vb. iletişime geçileceği dikkate alınmaktadır. Ek olarak, bu süreçte ürün ve hizmetler ister kişisel iletişimle ister pazarlama iletişimi ile olsun, kurumun sembollerini, renklerini vb. içinde barındıran kurumsal kimliği taşıyan öğeler⁹⁸ olarak ifade edilmektedir.

Görüntü ara yüzü ise; kurum ve paydaşları arasındaki çeşitli temas noktalarını temsil etmektedir. Bu ara yüzde tüm paydaşların deneyimleri çeşitli yönetim sistemlerinin çıktıları tarafından şekillenmektedir. Buna göre farklı paydaşlar beraberinde farklı çıktılar getirmektedir. Bu bağlamda, her bir paydaş için bu paydaş grubunu destekleyecek tek bir yönetim sisteminin kurulması kurumsal imaj yönetimi sürecinde sinerji yaratacaktır. Dolayısıyla bu sistemleri yönetmek adeta paydaşlarla ilişkilendirilen bir birim gibi kurumsal imaj yönetimini optimum düzeyde temsil etmek durumundadır⁹⁹.

Kurumsal imaj yönetilirken tüm paydaş gruplarının belirlenmesi, tanımlanması ve kurulacak iletişimin nasıl olması gerektiğinin tespit edilmesinin stratejik öneme sahip olduğunu söylememiz mümkündür. Bu süreç, kurumla etkileşime geçen paydaşların tümüne yansımaktadır. Dolayısıyla bu noktada unutulmaması gereken en önemli husus her bir paydaş grubunun kurumu algılama kriterinin, beklentilerinin farklı olabileceği ve kurumsal imajın da bu farklı paydaş grupları açısından farklı şekillerde algılanacağıdır.

Günümüz rekabet ortamında fark yaratacak bir unsur olarak göülen kurumsal imaj, ilgili kurumun çalışanları, satış sonrası hizmetler, müşteri memnuniyeti, endüstriyel ilişkiler, fiziksel görünüm ve kurum reklamları gibi faktörlerden etkilenmektedir¹⁰⁰. Dolayısıyla kurumsal imajın doğru yönetilebilmesi, bu faktörlerin doğru yönetilmesinden geçmektedir.

Çalışmanın konusu gereği kurumu paydaşlarına temsil etmekte adeta bir ayna görevi üstlenen çalışanların, kurumsal imajı ve bu imajın yönetilmesinde ne

98 Karaosmanoğlu, ss. 36, 38.

99 Abratt, ss. 73-74.

100 Peltekoğlu, s. 574.

kadar önemli bir işleve sahip olduğunu belirtmekte fayda vardır. Buna göre; farklı istek ve ihtiyaçlara sahip tüm kademedeki çalışanların kurumlarına ilişkin birbirlerine benzemeyen imaj algısına sahip olduğunu söyleyebilmek mümkündür¹⁰¹. Çünkü çalışanlar iş sonrası eve gitmekte ve kendi aileleri ve arkadaşları ile bir araya gelmektedirler. Çalışanlar kurumsal reklama göre daha fazla ağırlıkta kelime taşımaktadır ve onların işverenleri hakkında pozitif bir şey söylediğini duymak zordur.

Birçok kişi kendi kimliklerini kendi iş rollerinin üzerine temellendirir. Ayrıca çalışanların bazıları da entelektüel ihtiyaçlarını karşılayacak veya fikri ihtiyaçlarını karşılayacak bir iş bulmak isteyebilmektedir. Bazı çalışanlarsa sadece kurumun bir parçası olabilme amacına sahiptir. Böyle insanlar için, bir iş iyi ödeme yapandır ama bu iş diğer ihtiyaçlarını karşılamakta tamamen yetersiz olduğunda bunlar muhtemelen başka iş arayacaklardır¹⁰². Böylesi bir durum olumsuz bir imajın göstergesidir. Buna göre kurumun aynı zamanda müşterisi konumunda olan çalışanın, kuruma olan bağlılığı arttırıldığı takdirde, kurumun sahip olduğu imajı dış paydaşlara yansıtmak boyutunda önemli bir elçisi olduğunu unutmamak gerekmektedir.

101 Peltekoğlu, s. 582.

102 Managing The Internal Image”,

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780080557427500070>, 2009, (13.11.2011), s.52.

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL OLARAK KURUMSAL BAĞLILIK

2.1. BAĞLILIK KAVRAMININ TANIMI ve TÜRLERİ

Bağlılık; “başka bir kişiye, kişilere veya eyleme, duygusal veya entelektüel olarak bağlı olma durumu¹⁰³” olarak tanımlanmaktadır. Bir kurumun başarısı için bağlılığın önemli olduğu doğrudur ancak bağlılığın bir birey için de çok daha önemli olduğunu söylemek mümkündür. Bağlılık en önemli bireysel başarı faktörlerinden birisidir. Bağlılık öncelikle bireyde davranışa yol açmakta ve bunu davranışın sonuçları takip etmektedir. Bu bakımdan bireysel olarak öncelikle güçlü bir bağlılık inancına sahip olmak ve bu inanca sadık olduğunu gösteren davranışlar ortaya koymak gerekmektedir¹⁰⁴.

Bu bağlamda yapılan tanımlara dayalı olarak bağlılık kavramını; “bir kişiye, düşünceye, kuruma, duruma veya olguya karşı duyulan ilgi, yükümlülük, davranış, saygı, sevgi veya sadakat hali” olarak tanımlayabiliriz.

Kurumsal bağlılık kavramına ilişkin yapılan araştırmalarda farklı bağlılık türlerinin tanımlandığı görülmektedir.

- **Mesleğe Bağlılık:** Çalışmaya bağlılığa benzerlik gösteren bu bağlılık türü, çalışanın duygusal boyutta mesleğine bağlanmasıdır¹⁰⁵.
- **Çalışmaya Bağlılık:** Çalışmanın kişinin hayatında odak noktası olması, çalışma ile psikolojik özdeşleşme kurulması olarak tanımlanmaktadır¹⁰⁶.
- **İşe Bağlılık:** Çalışanın işini benimsemesi ile sergilediği tutum, davranış ya da uyum olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda işe bağlılık, çalışanın işine yönelik olarak edindiği duygusal bağ ve inanç olarak da tanımlanabilmektedir¹⁰⁷.
- **Amaçlara Bağlılık:** Kişinin amaçlarına ulaşmaktaki kararlılığı veya amaçlarına bağlılığında, kişilerin ne olursa olsun amaç odaklı olmasıdır¹⁰⁸.

103 <http://www.thefreedictionary.com/commitment>, (20.02.2012).

104 Larry L Miller, “What is Commitment”, (25.01.2010), <http://www.articlesbase.com/internet-marketing-articles/what-is-commitment-1783017.html>, (20.02.2012).

105 Paula C. Morrow and Rosemary E. Wirth, “Work Commitment Among Salaried Professionals”, **Journal of Vocational Behavior**. Vol: 34, No: 1, 1989, s.40.

106 Özlem Çakır, **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001, s. 45.

107 Funda Somuncu, **Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2008, s. 19.

- **Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık:** Bireyin kurumdaki iş arkadaşlarıyla kurmuş olduğu samimiyet, onlara karşı bağlılık duymasına neden olmaktadır¹⁰⁹ ve arkadaşlarına bağlılık duyan bireyler için arkadaşlarıyla ilişki kurmak birincil derecede öneme sahiptir.

- **Gruba Bağlılık:** Çalışanın çalıştığı grubun ilke ve amaçlarına, yöneticisine, çalışma arkadaşlarına karşı tutumudur.

- **Sendikaya Bağlılık:** Sendikaya bağlılık, çalışanın sendikaya karşı sadakat, sorumluluk duygusu ve sendika amaçları doğrultusunda çalışma arzusunu ifade etmektedir.

- **İş Ahlakına Bağlılık:** İş ahlakına bağlılık, bireyin işin kendisine verdiği değer ölçüsünü yansıtmaktadır¹¹⁰.

- **Kurumsal Bağlılık:** “Çalışanlarının kurumda devamlılık sağlama konusunda isteğini, kendisinden umulandan büyük oranda emek verme çabası ve kurumun amaç ve değerlerine olan inancının toplamı” şeklinde tanımlanmaktadır¹¹¹.

2.2. KURUMSAL BAĞLILIK KAVRAMI

2.2.1. Kurumsal Bağlılık Kavramının Tanımı

Kurumsal bağlılık*; işbirlikçi davranış geliştirme, zamanı ve enerjiyi kurumun başarısı için harcamada istekli davranış sergileme ve sorumlulukları yerine getirme gibi konularda çalışanları yönlendirmesi açısından önemli olan¹¹² hem kurum hem de çalışan açısından faydalı olan ve birçok araştırmacının ilgilendiği bir kavramdır.

108 Edwin A Locke, Gary S. Latham and Miriam, Erez, “The Determinants of Goal Commitment”, **The Academy of Management Review**, Cilt: 13, Sayı: 1, 1988, s. 24.

109 Aslıhan Başıyigit, **Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2006, s. 40.

110 Yasemin Arbak ve Jülide Kesken, “Örgütsel Bağlılık, Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Gelişim İçin Davranışsal Bir Yaklaşım”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları**, İzmir, 2005, s. 57’den aktaran Sürgevil, s. 3.

111 Tamer Gündoğan, **Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması**, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara, 2009, s. 5.

* Literatürde “Örgütsel Bağlılık” olarak adı geçen bu kavram, tez çalışmasında anlatımın akıcılığını bozmamak adına “Kurumsal Bağlılık” olarak kullanılmaktadır.

112 Funda Somuncu, **Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2008, s. 3.

Kurumsal bağlılığa yönelik yapılan tanımlardan bazıları şu şekildedir:

- Becker ve arkadaşları kurumsal bağlılığı, çalışanın kuruma psikolojik açıdan bağlılık duyması şeklinde ele almıştır¹¹³.
- Meyer ve Allen'e göre kurumsal bağlılık; kurum ile çalışanları arasında karşılıklı iletişime odaklanan ve çalışanın kurumda devamlılık sağlamak istemesine sebep olan, çalışanların kurumlarına duyduğu psikolojik bir boyuttur¹¹⁴.
- Morrow'a göre ise, çalışanın kurumda devam etme ve bunun için çabalama arzusu ile kurumun amaç ve değerlerini benimsemesidir¹¹⁵.
- Özel bir araştırma raporuna göre, kurumsal bağlılık üç yapı taşından oluşmaktadır. Bunlar; (a) Duygusal bağ hissi olarak nitelendirilen tutumsal bağlılık, (b) Yükümlülük duygusu yaratan normatif bağlılık, (c) Terk maliyetinin yüksek olduğu veya başka bir yere gitme duygusu yaratan devamlı bağlılıktır¹¹⁶.

Buna göre kurumsal bağlılık genel olarak kurumsal amaçlara ulaşabilmek ve kurumun sürekliliğini sağlamak için bireyler ve kurumlar arasında oluşan tutumsal bağ (duygusal), davranışsal bağ (devam) ve normatif bağ (ahlak) olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda kurumsal bağlılığın, insanların tutumlarını; kurumun amaç ve değerlerini benimsemeye, kurumda kalmak için arzu ve istek duymaya ve gönüllü olarak kendiliğinden çaba harcamaya yönlendirdiğini söylemek mümkündür.

2.2.2. Kurumsal Bağlılığın Önemi

Kurumsal bağlılık konusuna verilen önemin sebebi, nitelikli çalışanın varlığına duyulan ihtiyaçtır. Bu bağlamda emek odaklı üretimin yerini giderek

113 Thomas E. Becker, Robert S. Billings, Daniel M. Eveleth and Nicole L. Gilbert, "Foci and Bases of Employee Commitment: Implications For Job Performance", **Academy of Management Journal**, Cilt: 39, Sayı: 2, 1996, s. 464.

114 John S. Meyer and Natalie J. Allen, "Commitment in the Workplace: Theory Research and Application", **Sage Publications Inc.**, London, 1997, s. 11.

115 Paula C. Morrow, "Academy of Management Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment", **The Academy of Management Review**, Cilt: 8, Sayı: 3, 1983, s. 491.

116 Special Research Report, "Human Resource Management and Dairy Employee Organizational Commitment", 2006, <http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/ag-labor/7research/Stup06.pdf>, (20.02.2012). s. 1.

teknoloji yoğun üretime bırakıyor olması, çalışana yapılan yatırımın niteliğinin değişmesine yol açmıştır ¹¹⁷.

Kurumsal bağlılığın önemli bir boyuta gelmesinin sebeplerinden birisi çalışanların işlerinde ayrıldıklarında kuruma mali açıdan olan etkisidir. Böylelikle bu işten ayrılma durumu ile oluşan mali yükümlülükler dikkate alındığında, kurumlar çalışanlarının bağlılığını arttırabilmek adına daha fazla kurumsal bağlılık konusuna odaklanmak durumundadırlar¹¹⁸. Bu nedenle de kurumlar çalışanlarının beklentilerinin doğru olarak tespit eder ve isteklerini karşılarılarsa, yüksek düzeyde bağlılık sağlayacaktır.

Günümüz takım anlayışı ile hareket eden ve teknoloji odaklı güçlü kurumlar çalışanlarından kendilerini yönetmesini beklemektedir. Bu kurumlar çalışanların kendilerini yönetmesi için gelişimlerini desteklemek, topluluk duygusu yaratmak, kurumsal adalet garantisi vermek, iletişim odaklı bir kurum misyonu oluşturmak durumundadır ve böylece çalışanı bağlılık duyması için teşvik etmek gerekmektedir¹¹⁹. Bu bağlamda kurumlarda sağlanan yüksek düzeyde bağlılık; insan kaynakları ve finansal açıdan kurumlara artı değer yaratmaktadır. Nitelikli ve kaliteli bir çalışanın kurumda devamlılık göstermesi ve kuruma bağlılık duyması, kurumlar için yüksek düzeyde verimlilik sağlamaktadır¹²⁰. Dolayısıyla kurumsal bağlılığın faydalarını iş doyumu artışı, yüksek ve gelişebilir performans, toplam gelirden ve satışlarda artış sağlanırken işe devamsızlıkta ve alternatif işveren arama niyetinde azalma ve işten ayrılma niyetinin ortadan kalkması söz konusudur.

Kurumsal bağlılığın önemini arttıran bir diğer konu, günümüzde bilginin önem arz eden boyutu yatmaktadır¹²¹. Çalışanı bağlılığa yönelten iyi bir iletişim ağının olması, performans geribildirim, karar verme sürecinde çalışanları tarafından işe katılma gibi faktörler çalışanların kuruma bağlanma noktasında kilit rol oynamaktadır. Günümüzde sadece emeklilik ve prim gibi haklar ile çalışma prosedürleri gibi uygulamaların kurumsal bağlılığı sağlama da tek başına yeterli olmadığı açıktır. En temel amacı sürdürülebilirlik olan kurumların, ihtiyaç duyduğu

117 Gündoğan, s. 9.

118 John S. Meyer and Natalie J. Allen, **Commitment in the Workplace: Theory Research and Application**, Sage Publications Inc. , London, 1997.

119 Gary Dessler, "How to Earn Your Employees' Commitment", **Academy of Management Executive**, Cilt: 13, Sayı: 2, 1999, s. 58.

120 Gündoğan, ss. 8-9.

121 Sürgevil, s. 11.

insan gücünü, yani çalışanlarını memnun etmesi, ürün ve hizmetlerinin kalitesi açısından oldukça önemlidir.

2.2.3. Kurumsal Bağlılık Kavramı İle İlişkili Bazı Kavramlar

Günümüzde faaliyet gösteren kurumlar; farklı istek ve beklentilere sahip olan hissedarlar, yöneticiler, çalışanlar, müşteriler vb. gibi birbirinden farklı çevre unsurlarına sahiptir. Her bir çevre unsurunun farklı istek ve beklentilere sahip olması kurumsal bağlılık ile doğrudan ilişkilidir. Kurumsal bağlılık, bireylerin tutumlarını yönlendirirken bazı kavramlarla doğrudan veya dolaylı etkileşim halindedir. Bu kavramlar **kurumsal vatandaşlık***, **sadakat** ve **itaattir**.

- **Kurumsal Vatandaşlık:** Çalışanın üstlerine, çalışma arkadaşlarına yardımcı olmak amacıyla gönüllü davranışlarda bulunmasını ifade etmektedir. Kuruma yeni katılanların, kuruma ve işe alışmasında yardımcı olma, diğerlerinin haklarını yememe, ilave mola vermeme, kurum toplantılarına düzenli katılma, sorumluluk alma, diğer çalışanlara gönüllü olarak yardım etme gibi davranışları içermektedir¹²². Bu bağlamda kurumsal davranış sergileyen çalışanların kurumları ile özdeşleşmiş ve kurumlarına yüksek düzeyde bağlılık duyduklarını söylemek mümkündür.

- **Sadakat:** Sadakat kavramı, kurumsal üyeliğin devam ettirilmesi yönünde ilişkilendirilmektedir¹²³. Kuruma ilişkin duyulan özdeşleşme durumu olarak tanımlanabilecek sadakat, çalışanlarının kuruma yönelik hissettiği pozitif duyguları ve kurumun üyesi olarak kalmak konusundaki isteğini ifade etmektedir¹²⁴. Kurumsal bağlılık ile sadakat kavramlarının ortak noktaları olsa da birbirine benzemeyen noktaları da mevcuttur. Buna göre; kurumsal sadakat, kültürel değerlere dayanırken, kurumsal bağlılık işe ve başarıya dayanmaktadır¹²⁵.

- **İtaat:** Yetkiye sahip olan kişi, sahip olduğu yetkiden güç alarak emir vermekte ve emir verilen kişi de bu yetki nedeniyle uygun kabullenme davranışı sergilemektedir¹²⁶. İtaat, kaynağını birey dışından alan bir görev duygusunu ifade

* Literatürde “Örgütsel Vatandaşlık” olarak adı geçen bu kavram, tez çalışmasında anlatımın akıcılığın bozmamak adına “Kurumsal Vatandaşlık” olarak kullanılmaktadır.

122 Başyigit, s. 42.

123 Bülbül, s. 9.

124 Gündoğan, s. 13.

125 Bülbül, s. 9.

126 Gündoğan, s. 13.

etmektedir. Kurumsal bağlılık ise dış çevre kaynaklı değildir, içsel bir görev duygusudur¹²⁷.

2.2.4. Kurumsal Bağlılık Kavramının Gelişimi

Kurumsal bağlılık ile ilgili ilk çalışma, 1956 yılında Whyte tarafından yapılmıştır. Whyte, kuruma fazla bağımlılık duyan bireyin tanımlamasını yaparak bağımlılık durumunun yaratabileceği olumsuzluklar ile ilgili çalışmıştır¹²⁸.

1930'lu yıllardan beri üzerinde önemle durulan bir konu olan iş doyumu, özellikle 1970'li yıllardan itibaren yerini kurumsal bağlılığa bırakmaya başlamıştır. Kurumsal bağlılık kavramı, 1980 endüstriyel/kurumsal psikoloji literatüründe popülerite kazanmıştır.

1990'lı yıllarda, kurumsal bağlılık araştırmaların önemli bir odak noktası olmaya devam etmiştir¹²⁹. Araştırmacılar, 2000'li yıllarda kurumsal bağlılığın kilit niteliğinde olacağının üzerinde durmuşlardır¹³⁰.

Kurumsal bağlılık kavramı elli yıl içerisinde ve farklı araştırmacılar tarafından değişik perpektiflerle sınıflandırılmıştır;

- “Etzioni; ahlâki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak bir sınıflandırmaya giderken, Katz ve Kahn; araçsal devre–anlatımsal devre, Mowday; davranışsal bağlılık–tutumsal bağlılık, Wiener; araçsal bağlılık–normatif bağlılık ve O'Reilly ve Chatman da uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı olarak bir ayırma gitmiştir”¹³¹. Meyer ve Allen ise, devamlı bağlılık, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutlu bir yaklaşımla incelemişlerdir.

Literatürde genellikle kurumsal bağlılık kavramı araştırmacılar tarafından tutumsal ve davranış olmak üzere iki temel yaklaşım ile ilişkilendirilerek

127 Bülbül, s. 9.

128 Seynur Atay, **Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, 2006, s. 47'den aktaran Gündoğan, s. 9.

129 John S. Meyer, David J. Stanley, Lynne Herscovitch, and Laryssa Topolnytsky, “Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences”, **Journal of Vocational Behavior**, Sayı: 61, 2002, s. 21.

130 Abubakr M. Suliman and Paul A. Lles, “The Multi-Dimensional Nature of Organisational Commitment in a Non-Western Context”, **Journal of Management Development**, Cilt: 19, Sayı: 1, 2000, s. 71.

131 Harun Kaya, “Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, **Maliye Dergisi**, Sayı: 155, 2008, s. 126.

incelenmiştir. Kurumsal davranış konusunda akademisyenler tutumsal bağlılık kavramına odaklanırken, sosyal psikologlar davranışsal bağlılık üzerinde durmuşlardır¹³².

Bugüne kadar yapılan çalışmalarda araştırmacılar, çalışanların kurumlarına karşı tutumlarını birden fazla boyutta incelemişlerdir. Bu incelemeler sonucunda ortaya çıkan boyutlardan birisi; kurumun varlığından ve kendisinin de o kuruma dâhil olmasından duyduğu memnuniyeti ifade eden **duygusal bağlılıktır**. İkincisi, kurumdan ayrılması durumunda, çalışanın kurumda kaldığı süre boyunca kuruma kazandırdıklarını ve kendi kazanımlarını kaybedeceği düşüncesiyle kuruma karşı duyduğu, sosyal ve ekonomik maliyetlerinin hesaplandığı **devamlı bağlılıktır**. Diğeri ise, ahlaki bağlılık olarak da adlandırılan ve çalışanın, kurumda kalmanın kendine bir görev olduğu düşüncesiyle edindiği tutum¹³³ olarak tanımlanan **normatif bağlılıktır**. Dolayısıyla bireyin kuruma bağlılık durumu bahsedilen üç bileşenin etkisi ile ortaya çıkmaktadır.

2.2.5. Kurumsal Bağlılık Yaklaşımları

Kurumsal bağlılık; davranışsal bağlılık, çoklu bağlılık ve tutumsal bağlılık yaklaşımları olarak sınıflandırılmaktadır. Davranışsal bağlılık yaklaşımları Becker ve Salancik'in yaklaşımlarından oluşurken; çok boyutlu bağlılık yaklaşımları arasında Angle ve Perry, Penley ve Gould, Allen ve Meyer, Meyer ve Schoorman, Jaros ile arkadaşlarının yaklaşımları sayılmaktadır. Tutumsal bağlılık yaklaşımları ise Kanter, Etzioni, O'reilly ve Chatman, Penley ve Gould, Allen ve Meyer'in yaklaşımlarından oluşmaktadır.

2.2.5.1. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Davranış olarak bağlılık, bir çalışanın bir kurumda çalışmasına devam etmesi ile ilişkilendirilmiştir. Buna göre kurumda geçirilen zaman, arkadaşlıklar, emekli aylığı gibi yatırımlar çalışanı kurumuna bağlamaktadır¹³⁴. Davranışsal

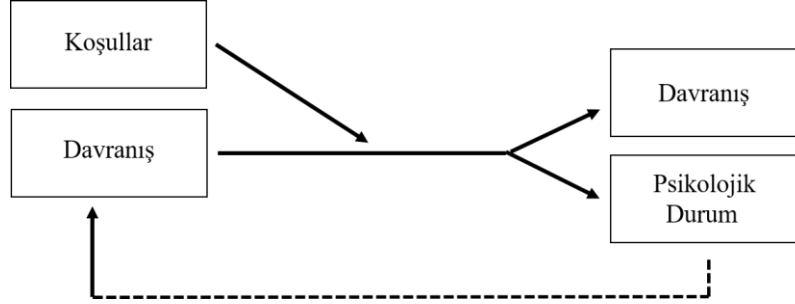
¹³²Mowday ve diğerleri, s. 225.

¹³³ Aynur Çiğdem Ata, **Ticari Banka Çalışanları Açısından Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tez, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri, 2010, s. 12.

¹³⁴ Rose Laka-Mathebula, **Modelling The Relationship Between Organizational Committed Leadership Style, Human Resources Management Practices and Organizational Trust**, PhD

bağlılık yaklaşımına göre; bir kurumun üyesi olabilmek için kişinin öncelikle çaba sarfetmesi gerekmektedir.

Şekil 3: Kurumsal Bağlılıkta Davranışsal Bakış Açısı



Kaynak: John Meyer and Natalie J. Allen. “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, **Human Resource Management Review**, Cilt: 1, Sayı: 1, 1991, s. 63.

Şekile göre, davranışsal bağlılık, kurumdan daha çok, çalışanın davranışlarına yöneliktir. Buna göre; çalışanın davranış ve tutumları, psikolojik açıdan çalışanları kuruma bağlılık duyan bir konuma getirmektedir. Sözü edilen psikolojik boyut, çalışanlar üzerinde geribildirim etkisi sağlayarak bağlılık düzeylerini arttırmaktadır¹³⁵.

Literatür de davranışsal bağlılık konusunda Becker’in yan bahis yaklaşımı ile Salancik’in yaklaşımları bulunmaktadır¹³⁶.

2.2.5.1.1. Becker Yan Bahis Yaklaşımı: Becker’in yan bahis yaklaşımı davranışsal bağlılık içerisinde değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda değerlendirilmesinin sebebi, belli süreler de düzenli olarak gerçekleşen bir yönelim sebebidir. Becker, düzenli olarak tekrar edilen davranışların devamlılığı için yaratılan psikolojik algı ile çalışanın kurumla olan ilişkisine yön verebilmektedir¹³⁷.

2.2.5.1.2. Salancik yaklaşımı: Selanik için kurumsal bağlılık, çalışanların davranışlarına bağlanmasıdır. Buna göre. çalışan geçmiş davranışlarına bağlandığı için geçmiş davranışlarına benzer davranışlar göstermektedir¹³⁸.

Thesis, The University of Pretoria, Faculty of Economic and Management Sciences, Pretoria, 2004, s. 11.

135 Doğan ve Kılıç, s.42.

136 Bülbül, s. 12.

137 Bülbül, s. 13.

138 N. Oliver, Rewards, “Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Emprical

Salancik'e göre tutumlar ile davranışlar arasındaki uyumun olması bağlılığı arttıracaktır¹³⁹.

Bahsedilen iki bağlılık modelinde de, çalışanın geçmiş davranışı ile tutarlı bazı davranışlar da bulunduğu belirtilmektedir. Becker' e göre, çalışan yatırımları ve alternatiflerin azlığı nedeniyle geçmiş davranışlarına bağlanırken; Salancik'e göre çalışanların davranışlarına bağlanması için yaptığı davranışların açık, kesin ve gönüllü olmalıdır¹⁴⁰.

2.2.5.2. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Kurumsal bağlılıktaki "kurum", çalışanın aidiyet duyduğu ve bağlılık duymasını sağlayan bir bütündür. Bu görüşün yanısıra; kurumların farklılaşmamış, tek bir parça olarak görülmediğine dair görüşler de bulunmaktadır. Dolayısıyla kurum içerisinde bulunan bireyler farklı amaç ve değerlere sahip olabilmektedir¹⁴¹. Çoklu bağlılık yaklaşımı, çalışanlar tarafından duyulan bağlılığın bireysel farklılıklar gösterebileceğini ortaya koymaktadır¹⁴².

2.2.5.3. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Tutumsal bağlılık, çalışanların kurumların değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını benimsedikleri durumda hissettikleri bağlılık yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre çalışan, kurumun değerlerini benimsemekte ve kuruma güçlü bir aidiyet duymaktadır. Dolayısıyla kuruma tutumsal bağlılık duyan çalışanlar, her yöneticinin kurumunda çalışması istediği kuruma kendisini adanmış ve bağlılık duygusu taşıyan çalışanlardır.¹⁴³.

Evidence and Theoretical Development", **Journal of Occupational Psychology**, 1990, Sayı: 63, ss. 19-31'dan aktaran Gülten Karaca, **Örgüte Bağlılık Boyutlarının EFQM Modeli Uygulayan ve Uygulamayan İşletmelerde Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008, s. 41.

139 O'Reilly ve Caldwell, "The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification", **Administrative Science Quarterly**, Cilt 26, 1981, s.560'dan aktaran Hasan Gül, "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi", s.49, http://www.onlinedergi.com/makaledosyaları/51/pdf2002_1_4.pdf.

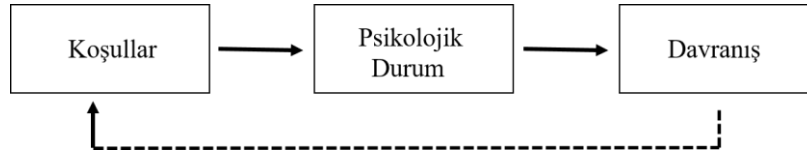
140 Ata, s. 25.

141 Reichers, s. 470.

142 Reichers, s. 467.

143 Çakmak, s. 40.

Şekil 4: Kurumsal Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı



Kaynak: John Meyer and Natalie J. Allen. “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, **Human Resource Management Review**, Cilt: 1, Sayı: 1, 1991, s. 62.

Tutumsal bakış açısını gösteren şekilde, düz çizgiler bağlılığın neden sonuç ilişkisini gösterirken; kesikli çizgiler bağlılığı sürekli hale getiren tamamlayıcı nitelikteki değişkenleri göstermektedir. Çalışanın içinde bulunduğu koşullar, psikolojik durumunu etkilemekte ve bu da çalışan davranışının sürekli hale gelmesine yol açmaktadır¹⁴⁴.

Duygusal bağlılık olarak da adlandırılan bir tutum olarak bağlılık, kurum ile özdeşleşmedir¹⁴⁵. Bu bağlamda çalışanlar, kuruma faydalı olabilmek için ellerinden gelenin fazlasını yapmayı arzulayacaktır¹⁴⁶. Dolayısıyla tutumsal yaklaşım çalışanların kurum ile ilgili düşüncelerine ve ilişkilerine yoğunlaşmaktadır. Kurumun değer ve amaçlarının, çalışanların değerleriyle uyumlu olması gerektiğini, bağlılığın en büyük etkenlerinden birinin bu uyum olduğunu dile getirmektedir¹⁴⁷. Dolayısıyla bu bağ kurulurken hem kurum hem de bireysel amaçların birbiriyle özdeşleşmesi, bütünleşmesi ve uyumlu olması söz konusudur.

2.2.5.3.1. Kanter yaklaşımı: Kanter’a göre çalışanın kurumuna karşı olumlu duygular besleyerek, kurumun istek ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda gayret göstermesi, çalışanın kendisini adanması kurumsal bağlılığın ifadesidir¹⁴⁸. Kanter kurumsal bağlılığı; devamlı bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olmak üzere üç başlıkta incelemiştir. Buna göre; (1) Devamlı bağlılık, üyelerin kendilerini kurumun sürekliliği için adanmalarıdır. (2) Kenetlenme Bağlılığı, çalışanların çalışma arkadaşları ile kurdukları sosyal ilişkilerine odaklanarak, aralarında dayanışma ve bağlılık kurmak ile mümkündür. (3) Kontrol Bağlılığı ise;

144 Doğan ve Kılıç, ss.40-41.

145 Jim Shaw and Pedro Reyes, “School Cultures: Organizational Value Orientation and Commitment”, **Journal of Educational Research**, Cilt: 82, Sayı:5, 1997, s. 297.

146 Mowday ve diğerleri, s. 310.

147 Çakmak, s. 39.

148 Ata, s. 21.

kurum tarafından çalışanların yönlendirilerek, onların kurumun sahip olduğu değer ve normlara göre davranmalarına rehberlik etmektir¹⁴⁹.

2.2.5.3.2. Etzioni yaklaşımı: Etzioni, bağlılık kavramının ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı olmak üzere üç başlık altında sınıflandırmıştır. Etzioni'nin sınıflandırmasında kurumun çalışanları üzerindeki etkisi, olumsuz uçtaki yabancılaştırıcı bağlılıktan olumlu uçtaki moral bağlılığına doğru sıralanmaktadır. Moral bağlılığında, çalışan kurumunun değerleri ile özdeşleştiği için işini isteyerek ve seyerek yerine getirmeye gönüllüdür. Yabancılaştırıcı bağlılıkta ise çalışan, kurumla duygusal bir bağı yoktur ve zorunluluk hissi ile çalışmaktadır. Hesapçı bağlılıkta ise çalışanla kurum arasında yarar ilişkisi söz konusudur.

2.2.5.3.3. O'reilly ve Chatman yaklaşımı: Bu sınıflandırmada çalışanların kuruma olan bağlılığının derecelendirmesi söz konusudur. Kurumun değerlerine çıkar açısından bağlanma şeklindeki uyum bağlılığı ve herhangi bir çıkar gözetmeden kurum yararına olma düşüncesiyle gerçekleşen özdeşleşme ve içselleştirme bağlılıklarından bahsedilmektedir¹⁵⁰.

2.2.5.3.4. Penley ve Gould yaklaşımı: Ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üç bağlılık türünü dikkate almışlardır. Onlara göre, ahlaki bağlılık, kurumsal amaçları kabul etme ve bu amaçlarla özdeşleşmeye dayanmaktadır. Bu bir çeşit kurumsal katılım olarak düşünülebilmektedir. Çıkarıcı bağlılık ise; kuruma bağlılığın araçsal yönünü ifade etmektedir. Buna göre, çalışanların katkıları karşılığında ödüller ve teşvikler elde etmelerine dayanmaktadır ve bireyler bunlara ulaşmak için kurumda kalmaya devam etmektedir. Yabancılaştırıcı bağlılık ise kurumsal bağlılığın duygusal yönünü ifade etmektedir ve olumsuz bir durum yaşadığında birey kurumdan uzaklaşmaktadır¹⁵¹.

2.2.5.3.5. Allen-Meyer'in Yaklaşımı: 1984'te Meyer ve Allen, kurumsal bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalara dayanarak bağlılığın, "duygusal bağlılık" ve

149 Bülbül, s. 17.

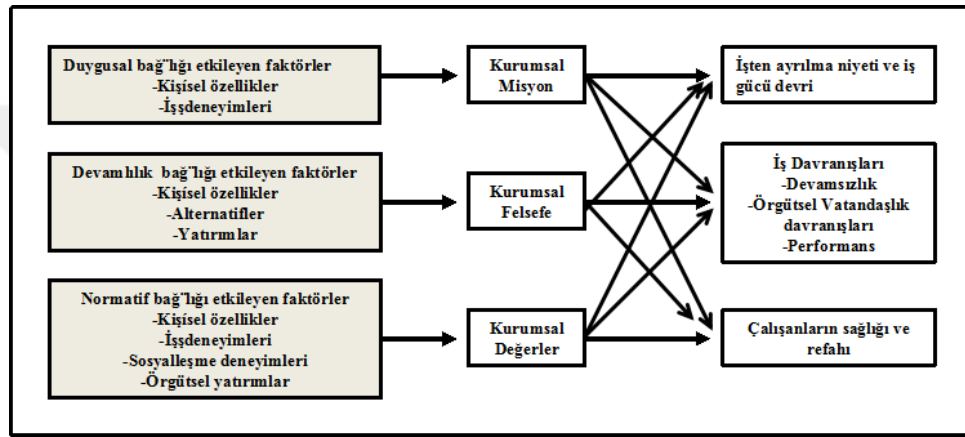
150 Ata, ss. 18-19.

151 Amitai Etzioni, **A Comparative Analysis of Complex Organizations**, 60 Fifth Avenue, New York, 1961, ss. 5-13'ten aktaran Aytül Ayşe Cengiz, **Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerine Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001, ss. 28-29.

“devamlı bağlılık” olmak üzere iki boyutlu olarak kavramsallaştırılmasını önermişlerdir. Ancak, 1990’da “normatif bağlılık” olarak adlandırılan üçüncü bir boyut ilave etmişlerdir¹⁵².

Duygusal bağlılık, bireyin kurum ile özdeşleşmesi ve aidiyetiyle ilgilidir. **Devamlı bağlılık**, kurumdan ayrılmanın getireceği maliyetin farkındalığıyla ilgilidir. **Normatif bağlılık**, bireyin kurumda çalışmaya devam etme konusundaki zorunluluk hissini yansıtmaktadır¹⁵³. Buna göre bu bağlılık türlerini “Şekil-5”de yer alan “Üç Boyutlu Bağlılık Modeli”ne dayalı olarak ele almamız mümkün olacaktır.

Şekil 5: Üç Boyutlu Kurumsal Bağlılık Modeli



Kaynak: Meyer ve diğerleri, 2002, s. 22.

- **Duygusal Bağlılık:** Duygusal bağlılık, çalışanları kuruma duygusal olarak bağlayan ve bu kurumun üyesi olmaktan dolayı memnun olmalarını sağlayan, bireysel ve kurumsal değerler arasındaki bir uzlaşmadan ortaya çıkmaktadır¹⁵⁴. Duygusal bağlılığın ideal bağlılık türü olduğu söylenmektedir. Çünkü duygusal bağlılık, diğer bağlılık tiplerinde olduğu gibi zorunluluk hissetme ya da ihtiyaçtan değil çalışanın iradesinden kaynaklanmaktadır¹⁵⁵. Bu bağlamda çalışanların bireysel amaçları kurumsal amaçlarının uyumlu olması durumunda ortaya çıkmaktadır¹⁵⁶.

152Allen ve Meyer, 1990, s.63’ten aktaran Gündoğan, ss. 47,48.

153John S. Meyer and Natalie J. Allen, **Commitment in the Workplace: Theory Research and Application**, Sage Publications Inc. , London, 1997.

154 Y. Wiener, “Commitment in Organization a Normative Wiew”, **Academy of Management Review**, Vol. 7, No. 3, 1982, ss. 423-424.

155 Ata, s. 13.

156 John Meyer and Natalie Allen, “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, **Human Resource Management Review**, Cilt: 1, Sayı: 1, 1991, s. 62.

• **Devamlı Bağlılık:** Kuruma devamlılık boyutunda bağlılık duyan bir kişi, kurumdan ayrılması halinde daha az seçeneği olacağı fikrine sahiptir. Bazılarının ise kurumda kalma durumu, iş alternatiflerinin azlığından ziyade sağlık ve sosyal güvenlik imkânı gibi bazı zorlayıcı sebepleri vardır¹⁵⁷. Devamlı bağlılık da, çalışan kuruma bağlılık için bir istek duymadan ya da yükümlülük hissetmeden bağlılık duyabilmektedir. Kurumdan ayrılma durumu çalışanlar için belirsizlik yaratacağı için çalışanlar kurum tarafından sunulan şartlarla kurumda devamlılık göstermeye razı olabilmektedir¹⁵⁸.

Devamlı bağlılık, kurumdan ayrılmanın getireceği yüksek maliyetlerden dolayı bireyin o kurumda kalma zorunluluğu hissetmesini ifade etmektedir. Bu bağlamda bireylerin belirli bir kurumda çalıştıkları süre ne kadar uzun olursa, kurumdan ayrılma durumunda feda edilecek olan bireysel yatırımlar da o derece fazla olmaktadır¹⁵⁹. Allen ve Meyer'e göre devamlı bağlılık, çalışanların belirli bir kurumda çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıkacakları ile ilgili bir kavramdır¹⁶⁰.

Normatif Bağlılık: Kişinin kurumda çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve kurumuna bağlılık göstermenin doğru olduğunu hissetmesi olup, kurumdan ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıpların hesaplanmasından etkilenmemektedir¹⁶¹.

Meyer ve Akken'in araştırmasındaki üç bileşenin odak noktası, kurumda devamlılık sağlayan bir bağın varlığıdır. Söz konusu olan bağlılığın niteliği ise bu üç bileşenine göre farklılık göstermektedir¹⁶².

157 Çakmak, s. 41.

158 Ata, s. 15.

159 Allen ve Meyer, 1990, s. 4'dan aktaran Gündoğan, s. 50.

160 Allen ve Meyer, 1990, s.4'ten aktaran Gündoğan, s. 50.

161 Çakmak, s. 42.

162 Cengiz, s. 22.

Tablo 1: Meyer ve Allen’ın Kurumsal Bağlılık Modelinde Yer Alan Bağlılık Bileşenleri

BAĞLILIK	GEREKÇE	TANIM
Duygusal Bağlılık	Çalışanın bunu istemesi	Çalışanın kuruma duygusal tutkunluğu, kurumla özdeşleşmesi ve kuruma katılımında bulunması (<i>istek</i>)
Devamlı Bağlılık	Çalışanın buna zorunlu olması	Çalışanın işten ayrılması durumunda karşılaşılabilecek maliyetlerin farkındalığı (<i>gereklilik</i>)
Normatif Bağlılık	Çalışanın bunu doğru bulması	Çalışanın kurumsal üyeliğin sürdürülmesi <u>yönünde</u> hissettiği yükümlülük (<i>doğru davranış inancı</i>)

Kaynak: Yasemin Arbak ve Jülide Kesken, Örgütsel Bağlılık, Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Gelişim İçin Davranışsal Bir Yaklaşım, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir, 2005, s. 67’den aktaran Olca Sürgevil, Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1997, s. 20.

2.2.6. Kurumsal Bağlılığı Belirleyen Faktörler

Kurumsal bağlılığı etkileyebilecek bazı faktörler mevcuttur¹⁶³. Burada önemli bir husus da şudur ki, bu faktörlerin kişinin kurumsal bağlılığını etkileme derecesi kişiden kişiye, kurumdan kuruma, sektörden sektöre ve toplumdan topluma değişkenlik göstermektedir. Kurumsal bağlılığı belirleyen faktörleri gruplamak mümkündür. Kurumsal bağlılığı etkileyen faktörler; **kişisel faktörler**, **kuruma ve/veya işe ilişkin faktörler** ile **kurum dışı faktörler** olarak sınıflandırılmaktadır¹⁶⁴.

2.2.6.1. Kişisel faktörler: Kurumsal bağlılığı etkileyen kişisel faktörler **yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, çalışma süresi, kıdem** olarak sıralanmaktadır.

Kişisel faktörlerden **yaş** arttıkça kurumsal bağlılık düzeyi de artmaktadır. Yaş ilerledikçe alternatif iş olanaklarının azalması sebebi ile çalışanların kuruma yönelik duygusal bağlılıklarının daha yüksek olduğu ifade edilir¹⁶⁵. Yaş ilerledikçe alışkanlıklardan vazgeçme genellikle zorlaşır, ortam değişikliğine ve bir takım yenilik ve gelişmelere uyum sağlamak genç yaşlara göre daha zahmetlidir.

163 Cengiz Demir ve Umut Can Öztürk, “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 26, Sayı: 1, 2011, s. 23.

164 Çakmak, s. 43.

165 Çakmak, s. 44.

Dolayısıyla yaş ilerledikçe kişilerin işlerini terk edip başka kurumlarda yer alma şansları azalacağından yaş durumunun kurumsal bağlılığı etkilediği söylenebilir ¹⁶⁶.

Literatürde, cinsiyete göre bağlılık gösterme konusunda görüş ayrılıkları bulunmaktadır¹⁶⁷. Erkeklerin kurumsal bağlılık düzeylerinin kadınlara oranla daha yüksek olacağını savunan görüşlere göre, kadınların sosyal rolleri gereği işi ikinci plana atmaları söz konusu olmaktadır. Ayrıca kurumlar tarafından kadınlara yönelik uygulanan ayrımcılık, kadınların çalışmaması gerektiği doğrultusundaki toplumsal inanç ve baskılar, kadınların kurumsal bağlılıklarını olumsuz etkilenmektedir. Kadınların kurumsal bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirten görüşlere göre ise, yukarıda sayılan sebeplerin de etkisiyle, kadınlar daha istikrarlı ve durağan bir iş yaşantısını tercih edeceklerinden, bulundukları kuruma mümkün kısa süreli kalmak istemeyeceklerdir¹⁶⁸.

Medeni durum açısından değerlendirildiğinde ise, evli bireylerin sahip olduğu sorumluluklar ve yükümlülükler sebebi le iş konusunda daha çekingen yaklaşırken; bekâr çalışanların alternatif iş olanaklarını değerlendirmelerinde daha girişken davranmaları söz konusu olmaktadır.¹⁶⁹

Diğer bit faktör olarak **eğitim düzeyi** yüksek olan çalışanların iş hayatında daha çok inisiyatif alabilmesi, karar verirken aktif rol alabilmesi, fikirlerinin değerli kabul edilmesi ve yönetime katılmaları nedeniyle işi daha çok benimseyecekleri dolayısıyla kurumsal bağlılıklarının daha yüksek olacağı savunulan görüşlerdir ¹⁷⁰. Eğitim düzeyi yüksek ve donanımlı çalışanlar kurumlar tarafından tercih edilir. Kişinin eğitim düzeyi yüksekse, kurumunu terk etmesi durumunda diğer kurumlar tarafından da işe alınabilecek olması, kişide işsiz kalma endişesi yaşatmayacağından kurumuna duyduğu bağlılık üzerinde zayıflatıcı etki yaratabilir ¹⁷¹. Yüksek eğitimi olmayan çalışanların, bulundukları kuruma

166 Ata, s. 29.

167 Bülbül, s. 27.

¹⁶⁸ Harold L. Angle and James L. Perry, “An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness”, **Administrative Science Quarterly**, Cilt: 26, Sayı:1, 1981, s.7’ den aktaran Efe Çınar, “Pozitif Psikolojik Sermayenin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011, İzmir, s.46-47.

169 Gündoğan, s. 25.

170 Çakmak, s. 46.

171 Ata, s. 30.

bağlılıkları ise bir başka kurumda iş imkânı bulanamayacağı düşüncesinden doğmaktadır¹⁷².

Kurumda **çalışma süresi** arttıkça çalışanların alternatif iş olanakları için bireysel çabaları azalmaktadır¹⁷³. Kurumun uzun süreli çalışanı olarak birey, kurumun değerlerine karşı farkındalık yüksek düzeyde olacaktır¹⁷⁴. Kuruma yapılan bir yatırım olarak çalışma süresi, çalışana açısından kurum tarafından vaadedilen maddi ve manevi kazançları elinde tutabilmesi için bağlılık göstermesine sebep olmaktadır¹⁷⁵.

Kıdem, çalışana bulunduğu kurumda otorite ve buna bağlı olarak maddi bazı getiriler sağlar. Çeşitli nedenlerle kurum değiştirmeyi düşünmek bu getirilerden vazgeçme ya da bu getirileri diğer kurumda bulamama anlamına gelebileceğinden çalışanın kurumuna bağlanması mümkündür¹⁷⁶. Kurumsal bağlılığı yüksek çalışanlar, kurumda daha uzun süre kalmış ve bağlılığı düşük olanlar kurumdaki ayrılmış ise, kurumda kalan çalışanların kurumsal bağlılığı yüksek olanlardan oluşması kaçınılmazdır¹⁷⁷.

2.2.6.2. Kurumsal faktörler: Kurumsal bağlılığı etkilediği bilinen kurumsal faktörler, çalışılan kurumun kontrolü altındadır. Çalışanlarının kurumsal bağlılığını kazanmak isteyen kurumlar bu konulara dikkat etmelidir. Çalışanların kurumsal özelliklerle ilgili şikâyet ve önerileri göz önünde bulundurularak yapılacak düzenlemeler kurumsal bağlılığı artırabilir¹⁷⁸. Kurumsal bağlılığı etkileyen kurumsal faktörler **yönetim biçimi, kurumsal uygulamalar, kurumsal adalet, kurumsal ödüller, kurum kültürü, takım çalışması** olarak sıralanmaktadır.-

Yönetim biçimi, çalışanların kurumun amaçlarına ve değerlerine bağlanma derecesini etkilemektedir¹⁷⁹. Kurumda değer ve amaçların paylaşılması, çalışanların desteklenmesi, açık kapı uygulamaları gibi yönetim biçimine sahip olma,

172 Başyigit, s. 45.

173 Çakmak, s. 46.

174 Başyigit, s. 46.

175 Bülbul, s. 30.

176 Ata, s. 31.

177 Mayer, Roger C. ve Schoorman, F. David. "Differentiating Antecedents of Organizational Commitment: A Test of March and Simon's Model", Journal of Organizational Behavior, Cilt: 19, Sayı:1, 1998, s.18.

178 Ata, s. 33.

179 Gündoğan, s. 29.

Çalışanların kuruma olan bağlıklarını da olumlu düzeyde etkilemektedir¹⁸⁰. İş yerinde aynı işleri yapan aynı seviyedeki çalışanlardan bazıları mevcut işleriyle yeterince sorumluluk taşımadıklarını ve daha fazla görev üstlenebileceklerini düşünebilmektedir. İşlerinin önem taşıması, geri bildirim edinme imkânı ve görevlerini başarıyla yerine getirmiş olmaları işlerinden zevk duymalarına dolayısıyla bağlılıklarının artmasına olumlu etki etmektedir¹⁸¹.

Kurumsal uygulamalarla ilgili şüphne çalışanın kurumsal bağlılığını olumsuz etkileyebilmektedir. Kişi çalıştığı kurumdaki maddi sosyal imkânları diğer kurumlardaki imkânlarla karşılaştırmaktadır. Bu karşılaştırma sonucundaki adalet algısının olumsuzluğu kurumsal bağlılık üzerinde etkilidir. Aynı şekilde kurumsal uygulamalarla ilgili olarak kendi kurumunda kendisine yapılan muamele ile bir başka çalışana yapılan muamele arasındaki farkta bulduğu adaletsizlik de çalışanın kurumsal bağlılığını olumsuz etkilemektedir¹⁸². Çalışanların faaliyet gösterdikleri kurumun **adalet** anlayışı bağlılıkları üzerinde oldukça etkilidir. Ayrıca, kurum içinde üst kademelere çıkıldıkça ve kıdem arttıkça ücretin ve ücretle ilgili adalet algısının önemi de artmaktadır¹⁸³.

Bu noktada ödölün şekli ve kurumdaki **ödüllendirme** sistemi son derece önemlidir¹⁸⁴. Yapılan iş karşılığında uygun görölen ücretin adil dağıtıldığı yönündeki algılama çalışanın kurumsal bağlılığını etkilemektedir¹⁸⁵.

Kurum kùltürü; Kurumsal amaçları gerçekleştirmek için kurum çalışanlarını tüm maddi ve manevi kaynakları kullanabilmelerine imkân sağlayan sosyal birim olarak tanımlanabilmektedir¹⁸⁶. Kurumsal bağlılık kurumun amaç, hedef ve değerlerinin kabulü, bunlar için çaba gösterme ve bu şekilde kurumda kalmaya devam etme isteğidir. Kurumun sahip olduğu değerlerin üyelerle anlatılması, kabul ettirilmesi ve paylaşılması yerleşmiş kurum kùltürü sayesinde

180 Nilgün Kantav, **Örgütsel Bağlılık Örgütsel atışma İlişkisi ve Medya Sektöründe Bir Uygulama**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1998, s. 72'den aktaran Karaca, s. 53.

181 Ata, s. 34.

182 Ata, s. 37.

183 Ata, s. 35.

184 akmak, s. 48.

185 Ata, s. 35.

186 Fatih Karcıoğlu, "Örgüt Kùltürü ve Örgüt İklimi İlişkisi", **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 1-2, 2001, s.262.

mümkündür¹⁸⁷ . Kurumda belirgin güçlü ve tutarlı bir kimliğin varlığı kuruma yeni katılanları ve mevcut çalışanları kuruma bağlayıcı bir faktördür¹⁸⁸ . Kültürel değerlere saygılı, hedeflerine bağlı, verimli ve yenilikçi bir yönetsel yapı güçlü bir kurum ile birlikte yüksek çalışan bağlılığını da beraberinde getirecektir¹⁸⁹.

Takım çalışması takım arkadaşlarıyla birlikte koordineli ve sürekli iletişim içerisinde olmayı gerektirdiğinden kurumsal bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir¹⁹⁰.

2.2.6.3. Kurum dışı faktörler: Kurumsal bağlılığı etkileyen kurum dışı faktörler arasında **iş fırsatı, ücret, profesyonellik** vb. yer almaktadır.

Çalışanın yaptığı işin ait olduğu sektörde krizlerin yaşanması kuruma bağlılığı etkiler. Sektörde ya da ülke genelinde işsizliğin yaygın olması durumunda alternatif iş imkânı bulunmayacağından çalışanlar işlerinden olmak istemeyecektir¹⁹¹ . Sınırlı **iş fırsatı** algısı, kurumda daha yüksek düzeyde bir bağlılığı olanaklı hale getirebilmektedir. İş seçeneklerinin kısıtlı olduğunu algılayan çalışanların, kurumlarına olan bağlılığı da artacaktır¹⁹².

Bağlılığı etkileyen önemli değişkenlerden biri de **ücret** düzeyidir. Ücretin kurumsal bağlılığı artırdığı yönünde bulgular bulunmaktadır, ancak adil bir ücret ve ödüllendirme sisteminin varlığı önemli bir gerekliliktir¹⁹³.

Bunların dışında meslek sahibi olmak ve meslekte yeterli donanıma sahip olduğuna inanmak, yani **profesyonellik** çalışanlarda istedikleri zaman istedikleri işi bulabilme güvencesi oluşturabileceğinden bulunduğu kurumdaki tatminsizlikleri etkili olmaz. Çalışan mesleki yeterliliğine güvenerek, kurumdan ayrılmanın maliyetlerini çok fazla önemsememekte ve bağlılık duyabileceği başka kurum arayışına girebilmektedir¹⁹⁴.

187 Ata, s.36.

188 Çakmak, s.48.

189 Çakmak, s.47.

190 Çakmak, ss. 48-49.

191 Ata, s.39.

192 Karaca, s.57.

¹⁹³ Aaron Cohen AND Urs E Gattiker, “Rewards and Organizational Commitment Across Structural Characteristics: A Meta-analysis”, **Journal of Business and Psychology**, Cilt: 9, Sayı: 2, 1994, s.151.

194 Ata, s.39.

2.2.7. Kurumsal Bağlılık Düzeyleri

Kurumsal bağlılık, kurum ve kurumun iç çevresinin karşılıklı uyum düzeyine göre şekillenmektedir. Kurumsal ve bireysel açıdan değer ve inançlar arasındaki uyum kuruma olan bağlılık oranını belirlemektedir¹⁹⁵. Kurumsal bağlılık düzeyleri yüksek, düşük ve ılımlı bağlılık düzeyleri olarak gruplanmaktadır¹⁹⁶.

Kurumsal bağlılığın yüksek olmadığı kurumlarda işe devamsızlık, ayrımcılık, kurumsal yabancılaşıma, kaynakları ve bilgiyi kötüye kullanma, psikolojik taciz ile işten ayrılma gibi üretkenlik karşıtı davranışların ortaya çıkmaktadır¹⁹⁷. Bu çalışanlar için önemli olan; işlerini yapabilecekleri herhangi bir kurumda, sadakat, bağlılık, fedakârlık gibi değerlerden uzak belirli bir dönem geçirmektir¹⁹⁸. Kurumsal bağlılığın düşüklüğü, işe geç gelme, düşük performans ve işten ayrılma gibi sonuçları oluşturabilmektedir¹⁹⁹.

İlımlı bağlılık hisseden çalışanlar, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler. Bu düzeydeki çalışanlar, kurumun bazı değerlerini kabul etme yeterliğine sahip olmakta, kurumun beklentilerini karşılarken, bir yandan kurumla bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler²⁰⁰.

Kurumsal bağlılığın yüksek olduğu kurumlarda, iş performansı, iş tatmini, bilgi paylaşımı, kurumsal güven, işe devamlılık, kaynakların etkin kullanılması ve kurumsal vatandaşlık davranışı da yüksektir. Yüksek kurumsal bağlılık bireye, meslekte başarı ve ücrette doyum sağlayabileceği gibi kuruma, çalışanın bağlılığına karşılık ona yetki devrederek ve terfi ettirerek ödüllendirebilmektedir²⁰¹. Bağlılığı yüksek olan çalışanlar kurumun amaç ve değerleri ile kimlik kazanmakta hem kuruma ait olma konusunda hem de görevlerini yerine getirmek konusunda daha isteklidir.

195 Çakmak, s. 51.

196 Serap Durukan, Çağdaş Akyürek ve Erdal Coşkun, "Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi'nde Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Güven, Güçlendirme ve Bağlılık Düzeylerinin Belirlenmesi", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 3, 2010, s. 416.

197 Demirel, s. 116.

198 Başyigit, s. 69.

199 Gündoğan, s. 8.

200 Çakmak, ss. 50-51.

201 Çakmak, s. 51.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL İMAJ VE KURUMSAL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

3.1. KURUMSAL İMAJ GÖSTERGELERİ

Çalışanlar kurumda çalıştıkları süreye paralel olarak kuruma emek, bilgi, tecrübe birikimlerini, yeteneklerini, kişisel özelliklerini ve dış çevreleri ile olan ilişkilerini vermektedir. Çalışanlar kuruma verdiklerinin karşılığında ise maddi ve sosyal imkânlar almaktadır. Çalışanların kurumda devamlılık gösterebilmesi için, kurum ile arasında karşılıklı bir dengenin bulunması gerekmektedir. Bu noktada, bu dengenin sürdürülebilmesi her iki tarafın da bu dengeyi algılayabilmesine bağlıdır²⁰². Çalışanların söz konusu dengeyi algılamaları direkt olarak kurumsal imaj ile nitelendirilmektedir. Çünkü kurumsal imajı yapılandırılırken, çalışanlar tarafından algılanan göstergeler olarak adlandırabileceğimiz pek çok faktörden etkilenmektedir. Çalışanların kurumsal bağlılıklarına da etki eden bu faktörler aynı zamanda çalışanların kurumdan ne beklediklerini de ortaya koymaktadır.

Bu bağlamda, kurumların öncelikli olarak dikkate alması gereken konu, çalışanlarını kurumun odağına koymaları ve meta olarak gören anlayış ve yaklaşımlardan uzak durmalarıdır. Dolayısıyla böylesi anlayış ve yaklaşımlar ile “önce insan” felsefesini benimsemeleri ve çalışanlarına bu felsefe ile yaklaşmaları gerekmektedir. “Önce İnsan” felsefesini benimsemiş kurumlarda çalışanlar, çalıştıkları kurum ve yöneticileri tarafından desteklenen, motive ve takdir edilen, maddi veya manevi beklentileri en üst düzeyde karşılanan bireylerdir. Bu bağlamda bu felsefeye sahip olan kurumlarda çalışan bireyler, kurumda devamlılık sağlayabilmek ve kurumun bir parçası olabilmek adına yapabileceklerinin en iyisini yapmaktadırlar.²⁰³

Boulding’e göre kurumsal imaj; eşitlik, azalan hiyerarşi kademeleri, insan haklarına saygı, temiz bir çevre için yapılan kurumsal çalışmaların varlığı, kurum çalışanlarının hayat tarzlarını geliştirmeye katkı, yaratıcılığın geliştirilmesinin desteklenmesi, gönüllü ve esnek çalışma ortamının sağlanması ve deneysel eğitime

202 Fırat Küçük, “İnsan Kaynakları Açısından Kurumsal İmaj”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 2, 2005, ss. 249-250.

203 Göksel ve Yurdakul, s. 218.

destek verilmesi ve hayat boyu eğitimin varlığı ile çalışanlar tarafından algılanmaktadır²⁰⁴.

Philips' e göre bir kurumdan genellikle iş güvenliği, daha iyi sağlık imkânları, emeklilik hizmetleri, çalışanlara hisse sahibi olma hakkı gibi haklar vermesi beklenmektedir²⁰⁵.

Tek başına yüksek ücret; çalışılan işte çalışanı işe bağlayan, işi sevdiren bir unsur değildir. Kurumların daha başka unsurlar üzerinde durmaları gerekmektedir;

- Görevin devamlılığı,
- Yazılı metinlerin ve talimatların anlaşılır olması,
- Yeterli derecede uygulama ile ilgili doküman bulunması,
- Terfi ve kariyer yönetiminin adil olarak uygulanıyor olması,
- İş tanımının ve öneminin ana hatları ile biliniyor olması,
- Hoşnut olunmayan konular üzerinde durulması ve bunların adaletli olarak düzeltilmesi²⁰⁶ vb. şekilde tanımlanmaktadır.

Çalışmada çalışanların algıladığı kurumsal imaj göstergeleri olarak; liderlik ve yönetim biçimi, kurumsal politikalar ve stratejiler, kurum iklimi, vizyon ve misyonun paylaşılması, çalışanlara saygı göstermek ve değer vermek, çalışanlara yaratıcılıklarını kullanabilecekleri bir ortam yaratılması, çalışanların ödüllendirilmesi, bilgi verilmesi ve hedeflerin paylaşılması, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, kariyer imkânlarının sağlanması, çalışanlara eğitim verilmesi ve iş güvencesinin sağlanması, kurumun itibarı, çalışanlarla etkili iletişim kurulması, kurumsal sosyal sorumluluk olmak üzere on yedi bileşen ele alınmaktadır.

3.2. KURUMSAL İMAJ VE KURUMSAL BAĞLILIK

Kurumsal bağlılıkta esas olan düşünce ve yaklaşım; “Bireylerin kurumların amaçlarına, değerlerine inanmaları ve değerleri kabul etmelerine dayalı olarak kendi iradelerini kullanarak kurumda kalmalarını ve kurumun beklediği

204 Elise Boulding and Keneth C. Boulding, **The Future Image**, Sage Publication, California, 1996, s. 108'den aktaran Küçük, s. 253.

205 Los Lemmink, Annelian Schuijf and Sandra Strevkens, “The Role of Corporate Image and Company EmploymentImage in Explaining Application Intentions”, **Journal of Economics Psychology**, Cilt: 24 Sayı: 1, 2003, ss. 1-15.

206 Nuri Tortop, Burhan Aykaç, Hüseyin Yayman ve M. Akif Özer, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4.baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2010, ss. 169-170.

performansı kendi rızaları ile sağlamalarıdır²⁰⁷. Dolayısıyla kurumların amacını, sürecini, değerlerini kabul eden ve benimseyen bireyler; bu amaçlara ulaşabilmek, kurumsal değerleri ayakta tutabilmek ve kurumun bir üyesi olarak kalabilmek adına her şeyini ortaya koymaya gönüllü olmakta ve bunun için güçlü bir irade göstermektedir. Buna göre çalışanların güçlü bir irade göstermeleri ve kurumun bir üyesi olarak bağlılık göstermelerinde bir önceki kısımda adı geçen kurumsal imajın göstergelerinin etkisi yadsınamaz. Çünkü bu göstergeler, kurumsal imajın çalışanlar tarafından olumlu ya da olumsuz olarak algılamalarına neden olmakta ve bu algılama da çalışanların kurumsal bağlılık düzeylerine etki etmektedir.

3.2.1. Liderlik, Yönetim Biçimi ve Kurumsal Bağlılık

Bir kurumda yöneticiler, nasıl bir kurumsal imaja sahip olunması gerektiğini ortaya koyan, bununla ilgili olarak yürütülmesi gereken faaliyetlerin neler olduğunu belirleyen, bunun için gerekli örgütlenme ve koordinasyonu gerçekleştiren kişilerdir²⁰⁸. Dolayısıyla kurum yöneticilerinin öncelikli sorumlulukları, kurumun sahip olduğu imaj amaçları doğrultusunda çalışanlarını yönlendirmesi gerekmektedir. Kurumsal imaj konusunda dikkate alınması gereken, yöneticilerin emir-komuta, liderlik, iletişim ve motivasyon boyutunda nasıl bir tutum ve davranış sergilediği ve bunların çalışanlar tarafından nasıl algılandığıdır²⁰⁹.

Değişen teknoloji ve iş hayatı ile yönetici kavramı yerini liderlik kavramına bırakmıştır²¹⁰. Liderliğin yöneticilikten en temel farkı; açık iletişime sahip, kurumsal motivasyonun yanısıra bireysel motivasyonda değer veren, çalışanları ile birlikte sürece dahil eden ve onları yönlendiren kişiliğe sahip olmasıdır. Liderlerde çoğu yöneticide bulunmayan bir enerji ve sinerjiye sahiptir ve böylelikle birlikte çalıştığı bireyleri motive ederek, yönlendirerek, işin bir parçası haline getirmektedir²¹¹. Kurum içerisinde bir liderin etkin bir rol üstlenebilmesi için, kurum hakkında yaşanan olaylar, değişimler hakkında bilgi sahibi olması ve güçlü yönlerini daha da geliştirmesi ve buna dayalı olarak zayıf yönlerini de

207 H. Charles J.R. Schwepker, "Ethical Climate's Relationship To Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention In The Salesforce", **Journal of Business Research**, Cilt: 54, 2002, s. 41.

208 Oya İnci Bolat, "Konaklama İşletmelerinde Kurumsal İmaj Oluşturma Süreci", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 9, Sayı: 15, 2006, ss. 115-116.

209 Bolat, Kurumsal İmaj Oluşturma Süreci, s. 118.

210 Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Furkan Ofset, Bursa, 2003, s. 217.

211 Bülbül, s. 34.

güçlendirmesi gerekmektedir. Dolayısıyla ancak bu şekilde çalışanlarına güvenilir, yetenekli, başarılı bir lider olduğunu gösterecek ve çalışanlarına her daim onlara destek olacağını hissettirebilecektir²¹².

Kurumlarda yöneticiler liderlik vasıflarını etkin olarak kullanabilirlerse, bu etkinlik düzeyi ile çalışanların kuruma olan bağlılık seviyesini de artıracaklardır. Özellikle kurumsal değerlere dayanan, çalışanların istek ve ihtiyaçlarına duyarlı olan, verimlilik ve yaratıcılık gibi bir bakış açısı ile yönetim sağlayan liderlerin varlığı; kurumsal bağlılığın sağlanması ile yakından ilişkilidir²¹³. Kurumda var olan yönetim anlayışı sadece yönetici olarak değil de bir lider olarak çalışanların yeteneklerine göre sorumluluk alanlarını belirleyebilirse, onların ve kurumun gelişimine yardımcı olacaktır. Bu durumda çalışanların kendilerini göstermesi açısından kendilerini daha önemli hissetmelerini sağlayarak bunun karşılığında kuruma bağlılık duymaları sağlanacaktır.

3.2.2. Kurumsal Politikalar, Stratejiler ve Kurumsal Bağlılık

Kurumsal imaj, reklamlardan ve basın kampanyalarından önemli olan kurum politikaları üzerine inşa edilmelidir. Bu bağlamda istenilen kurumsal politikalar açıkça tanımlanır ve iletilirse, çalışanlarla bağ kurulursa çalışanların tıpkı kurumun satıcısı olarak hareket etmeleri gibi olumlu tepkiler alınabilmektedir²¹⁴. Bu bağlamda, kurumsal imajla ilgili olarak, üst yönetimce vizyon tanımlamasının yapılması ve çalışanlarca bu tanımların paylaşılması sağlanmalıdır. Bu şekilde kurum içinde kurumsal imajla ilgili çabaları koordine edilebilmektedir²¹⁵. Yani kurum politikası, kurumlarda mevcut ve olası olayların kurum amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi ve uygulanması olarak tanımlanmaktadır²¹⁶.

Strateji, kurumun kim olduğunun ve hangi hedef doğrultusunda hareket edeceğini belirlemesi ile başlayan, paydaşları ile kuracağı iletişimi de içerisinde barındıran, paydaşların beklenti ve ihtiyaçlarına göre şekillenen ve kaynak

212 Bülül, s. 35.

213 Atilla Karahan, "Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" <http://www.aku.edu.tr/aku/dosyayonetimi/sosyalbilens/dergi/x1/a.karahan.pdf>, (13.02.2012), s. 146.

214 Abratt, s. 65.

215 Bolat, Kurumsal İmaj Oluşturma Süreci, s. 44.

216 Başar Doğan, **Çalışanların Şirket Politikası, Liderlik Davranışları ve Etik İklimi Algılamaları ile İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler**, Yüksek Lisans Tezi, İleri Teknoloji Enstitüsü, Gebze, 2009, s. 13.

yönetimi dâhil olmak üzere tüm yönetsel uzun dönemli süreçleri kapsamaktadır²¹⁷. Kurumsal politikalar ise strateji kavramı başta olmak üzere, kurumun yapısını, yatırım yaptığı tüm alan ve sektörleri, ürün ve hizmet üretim süreçlerini vb. kapsamaktadır. Benchmarking, outsourcing, stratejik ortaklık uygulamaları ve toplam kalite yönetimi, hiyerarşinin azaltılması, yalın yönetim vb uygulamalar kurum politikalarına örnek olarak gösterilebilir. Çalışanların kurum içindeki iş yapma biçimini, ilişkilerini etkileyen tüm strateji ve politikalar, kurumsal imajı etkileyen faktörler arasındadır²¹⁸

Bu bağlamda yönetimin bir parçası olan strateji ve politikalar, çalışanların kuruma olan bağlılığı da yüksek düzeyde etkilemektedir. Çalışanların düşüncelerini paylaşabilmesine, kendilerinin sürece dahil edilmesine, adil çalışma koşulların yaratılmasına olanak sağlayann strateji ve polikalara sahip olan kurumlarda; çalışanların duygusal olarak kuruma bağlılıkları artış gösterecektir²¹⁹. Bu bağlamda kurumların ve kurum yöneticilerinin yapması gereken, kurumsal strateji ve politikaları net olarak belirleyip, kurumun amaçları doğrultusunda çalışanlarına aktarmaktır. Çünkü kurumlar belirledikleri politika ve stratejilerin uygulanması sürecinde çalışanları ile ne kadar iyi iletişim kurarlar ve çalışanları sürece dâhil ederlerse çalışanların kuruma olan bağlılığında o oranda arttırabilecektir.

3.2.3. Vizyon ile Misyon Paylaşılması ve Kurumsal Bağlılık

Vizyon ve misyon kavramlarının kurumsal imaj ile olan ilişkisi önemsenmelidir. Bu düşünceden hareketle, kolay anlaşılabilir olarak tanımlanmış vizyon ve kurumun var oluş sebebini olabildiğince sade olarak ifade edebilen bir misyon tanımının yapılmış olması; kurumun kimliğinin ve kültürünün oluşmasına katkı sağlayarak, tüketiciler, rakipler ve kurumun dış çevresinin tüm bileşenleri tarafından olumlu algılanabilecek bir kurumsal imaj oluşumuna da katkıda bulunacaktır²²⁰.

217 Aylin Pira, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Halkla İlişkiler Yönetimi Etkileşimi, **Halkla İlişkiler Üzerine Çeşitlemeler**, İzmir, 2000, s. 48.

218 D. Robert Bretz and A.Timoty Judge, "Realistic Job Previews: A Test of the Advers Self Selection Hpotesis", **Journal of Applied Psychology**, 1998, Cilt: 83, Sayı: 2, s. 339.

219 Demirel, s. 120.

220 Vecdi Bayramoğlu, **Sağlık İşletmeleri İçin Kurumsal İmajın Temel Belirleyicileri: Zonguldak Örneği**, Yüksek Lisans Tezi, Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak, 2007, s. 32.

Bu noktada kurum ve yöneticiler için dikkate alınması gereken, kurumsal amaçlar ile çalışanların sahip olduğu bireysel amaçlar arasındaki dengenin oluturulması vır bu dengenin sürdürülmesidir. Bu bağlamda böylesi bir dengenin kurulup sürdürülebilmesi için; kurumların çalışanlarını meta olarak görmek yerine önce insan olarak görmeleri, onlara değer vermeleri gerekmektedir. Günümüzde uzun soluklu başarıya sahip olmak isteyen kurumlar, çalışanlarını merkeze koydukları takdirde bu başarıyı yakalayabileceklerdir. Başarıyı yakalayabilmek için, çalışanların bireysel amaçlarının neler olduğunu farkında olarak çalışanları kurumsal amaçlara yakınlaştırmak ve kurumsal amaçlarıda çalışanların sahip olduğu bireysel amaçlara yakınlaştırmak gerekmektedir. Bu doğrultuda çalışan amaçları ile kurum amaçları bütünsel hale getirilebilirse, kurum ve çalışanları da bu durumdan fayda sağlayacaktır²²¹.

Ek olarak; kurumun misyonu, vizyonu, amacı, uzun ve kısa dönemli hedefleri hakkında bilgi sahibi olmayan bir çalışanın, verimli olması ve kuruma hizmet etmesi beklenmemektedir. Çünkü çalışan “Aradığını bilmeyen bulduğunu anlayamaz” misali yaptığı işteki sorumluluğu ve önemi asla kavramayacaktır²²². Buna göre kurumda işbirliği ve dayanışma tüm çalışanlarca paylaşılan ortak bir duygu olarak vücut bulduğu takdirde olumlu sonuçlar doğuracak ve kurum amaçlarının gerçekleşmesine hizmet edecektir²²³.

3.2.4. Çalışanlara Bilgi Verilmesi, Hedeflerin Paylaşılması ve Kurumsal Bağlılık

Günümüzde, bilginin paylaşılacağı ve yayılacağı farkında olan kurumlar ve yönetimleri, çalışanlarına verdikleri bilgi oranında başarılı olabileceklerinin farkında olmak durumundadır. Bu bağlamda çalışanlar kurumlarından pek çok alan ve konu hakkında bilgi sahibi olmayı beklemektedir.

Bilginin, kurum gereksinimleri ve amaçları doğrultusunda etkin ve yararlı biçimde kullanımını sağlayacak ortamın en önemli özelliği, kuşkusuz demokratik bir çalışma ortamını sağlayabilmek konusunda istekli olan, yeni fikirlere ve girişimlere açık olan yöneticilerin varlığıdır. Bu özelliklere sahip yöneticiler tarafından idare edilen bir kurum çalışanın, kendi bilgisini rahat ve özgürce

221 Sabuncuoğlu ve Tüz, ss. 96-97.

222 Göksel ve Yurdakul, s. 244.

223 Gündoğan, s. 6.

değerlendirerek kurum lehine ifadelere dönüştürebilmesine olanak tanıyacaktı²²⁴. Bu bağlamda kurum yönetimleri, kurumsal ve yönetsel faaliyetleri çalışanların katılımını sağlamalı ve bu yönde çalışanlarını teşvik etmelidir. Çalışanlar kurumsal faaliyetlere ve karar alma sürecinin katılımında ne kadar aktif bir rol oynarlarsa, kurumdaki sorunlar ve yönetimin rolü konusunda o kadar fazla anlayışa ve takdire sahip olacaklardır²²⁵.

Kurum içi ve kurum dışı bilgilerin, üst kademedan alt kademeye ulaştırılmasında yöneticiler kilit bir rol üstlenmektedir. Böylece çalışanlar, kurum amaçlarının ne olduğunu ve bu amaçlara ulaşmak için üzerine düşen görev ve sorumlulukların neler olduğunu bilmektedir. Bu noktada, yönetim ve yöneticilerin dikkate alması gereken en önemli durum, çalışanların bilgi alma ihtiyacı ile geri bildirimde bulunma ihtiyaçlarının eşit olması gerektiğidir. Bu açıdan bakıldığında, yönetici aşağıya doğru iletişimi hızlandırıcı bir rol üstlenirken, yukarıya doğru kabul görücü bir ortam hazırlamaktadır. Çünkü anlaşmayı sağlayan bu ortam amaçlara uymayı ve ulaşmayı da kolaylaştırmaktadır²²⁶. Çalışanın çalıştığı kuruma bağlılık duyması, kendi bireysel amaçları ile kurumun amaçları arasında bir uyum yakalamasına bağlıdır. Bu uyum yakalandığı takdirde, çalışanlar kurumun amaç ve hedeflerini kabullenerek, kurum ile özdeşleşerek bağlılık duyacaklardır²²⁷.

General Motors Genel Müdürü Roger B. Smith'in tüm General Motors yöneticilerine gönderdiği, "Çalışanların kurumumuzla ilgili önemli konularda bilgilendirilmesi çalışmalarına tüm desteğinizi verin" ²²⁸ şeklindeki deyişi bu görüşün ne denli önemsenmesi gerektiğini ortaya koyan güzel bir örnektir. Bu bağlamda General Motors yöneticileri tarafından tavsiye edilen birkaç öneriyi şöyle sıralayabilmemiz mümkündür²²⁹;

- Tüm çalışanlar için düzenli ve sık basılı iletişim araçları oluşturulmalıdır.
- Tüm çalışanlarla düzenli bir iletişim için resmi bir iletişim programı oluşturulmalıdır.

224 Başyigit, s. 64.

225 Gary L. Kreps, **Organizational Communication: Theory and Practice**, 2.nd Edition, Longman, New York, 1990, s. 89'dan aktaran Akıncı, s. 128.

226 Sabuncuoğlu ve Tüz, s. 165.

227 Sürgevil, s. 12.

228 Zeyyat Sabuncuoğlu, **Çalışma Psikolojisi**, Uludağ Üniversitesi Yayınları Yayın No: 3, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1984, s. 9'dan aktaran Göksel ve Yurdakul, s. 220.

229 Scot M. Cutlip, Allen H. Center and Glen M. Broom, **Effective Public Relations**, 6.th Edition, Prentice-Hall, New Jersey, 1985, s. 324'den aktaran Göksel ve Yurdakul ss. 224-225.

- Yönetim yılda en az iki kez, işin durumu ile ilgili olarak tüm çalışanlarla görüşmeler sağlamalıdır. Çalışanlar soru sormaya yöreklendirilmeli ve yanıtlar açık olarak toplantılarda verilmeli ve kısa zamanda da çeşitli iletişim kanalları ile duyurulmalıdır.
- Tüm yöneticiler, diğer amirlerle bilgi değişimi için düzenli toplantılar gerçekleştirmelidir.
- Çalışanların iletişim etkinliğini değerlendirmek ve devam eden gelişmelere bir yön vermek için periyodik alan çalışmaları yapılabilir.

General Motors yöneticileri tarafından paylaşılan çalışan ve yönetici arasındaki iletişimi güçlendirme önerilerini çoğaltabilmemiz mümkündür. Diğer taraftan yöneticilerle sosyal ortamlarda buluşmalar gerçekleştirerek kuruma aidiyet duygusu pekiştirilerek istenen imaj oluşturulmalıdır ve istenen imaj sürdürülmelidir²³⁰. Ayrıca bilgi paylaşımı noktasında çalışanlarla iletişim, kurum yayınları, ilan panoları, memorandum, internet, haber grupları, toplantılar gibi kurum içi iletişim yöntemlerinden yararlanılarak kurum ile ilgili bilgi paylaşımı sağlanmalıdır²³¹.

Özellikle değişimin yaşandığı dönemlerde bilgi paylaşımı diğer dönemlere kıyasla çok daha önemlidir. Bu bağlamda değişim süreçlerinde, bazı üst ve orta düzey yöneticilerin bilgileri sakladığı görülmektedir. Oysa düzeyi ne olursa olsun tüm yöneticiler, bilgiyi oldukça erken ve dürüstçe aktarmalıdır. Böylece bilginin aktarıldığı kurumda çalışanlar kendilerine değer verildiğini ve önemli olduklarını hissetmektedir²³². Dolayısıyla kurumlarda bilgi paylaşımının varlığı, çalışanların kendini değerli ve önemli hissetmeleri açısından çalışanların kuruma bağlılık düzeylerini de olumlu olarak etkileyecektir.

230 Peltekoğlu, s. 582.

231 Peltekoğlu, s. 582.

232 Barutçugil, s. 470.

3.2.5. Çalışanlara Saygı Göstermek, Değer Vermek ve Kurumsal Bağlılık

Çalışanların kurumdan kendilerine değer verildiğini ve saygı görmeyi, başarılı olduklarında takdir edilmeyi, adil ve güvene dayalı bir çalışma ortamının sağlanmasını, sağlık ve sosyal güvenlik vb. olanakların verilmesini talep etmektedir²³³.

Çalışanlarının her birinin özgün niteliklerini kabul edip onaylayan, çalışanlarına duyduğu ilgiyi ve saygıyı tutarlı bir şekilde sergileyen, çalışanların istek ve ihtiyaçlarına duyarlı olan²³⁴ kurum veya yöneticiler çalışanlar üzerinde olumlu bir imaj yaratacaktır. Bu bağlamda bir kurum çalışanına yaptığı iş ile ilgili hakettiği değeri vermez ve saygı göstermezse, çalışanlar da kuruma pozitif bir bakış açısı ile bakmayacaktır. Değerli olduğunu ve saygı duyulduğunu hisseden bir çalışan, kuruma daha fazla aidiyet duyarak çalışmaya ve kurumda kalmaya daha fazla istek duyacaktır. Dolayısıyla kendisine değer veren ve saygı gösteren kuruma bağlılık duyacak olan çalışan, kurumun dış paydaşları ile olumlu ilişkiler kurmasına neden olabilecek ve sonucunda kurumsal imajın oluşmasına fayda sağlayabilecektir²³⁵.

İnsan kaynakları uygulamalarının gelişimi ile “çalışma yaşamı kalitesi” kavramı oluşmasında amaç, çalışana önem vermek ve insan olarak değerlerini öne çıkarmaktır²³⁶. Çalışma yaşamı kalitesini arttırmaya yönelik uygulamalar; bir taraftan çalışanlar için sağlıklı bir iş ortamı ve çalışma koşulları oluştururken diğer taraftan iş-özel hayat arasında bir denge kurmasını olanaklı kılmaktadır²³⁷. Dolayısıyla çalışanların iş-özel hayat dengesini kurması konusunda olanak sağlayan kurumlarda, bu durumun bağlılık düzeyine de olumlu etkide bulunması muhtemeldir.

233 Seval Yirmibeş, **Kurumsal İtibar Yönetimi ve Kamuya Bağlı Bir Kurumda Kurumsal İtibarın Ölçülmesi Üzerine Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir, 2010, s. 30.

234 Barutçugil, s. 469.

235 Ebru Güzelcik, **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999, ss. 198-199.

236 Barutçugil, ss. 394-395.

237 Barutçugil, s. 396.

3.2.6. Kurumsal Değerler ve Kurumsal Bağlılık

Kurum çalışanları tarafından öğrenilen kurumsal değerler ve kurum içerisinde bu değerlere dayalı olarak oluşan inançlar, kurumsal imajı ve kurumsal bağlılığı etkileyen unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurum tarafından çalışanlara yansıtılan bu değerler süreklilik gösteryorsa, kurum içinde paylaşılması muhtemel hale gelecektir. Ek olarak kurumsal değerler, çalışanların bireysel değerleri ile yüksek bir uyum gössteriyorsa paylaşılması ve kabul edilmesi daha kolay olacaktır²³⁸. Bu noktada önemli olan, kurumsal değerler ile çalışanların değerleri arasındaki bağlantıyı belirlenmesine yardımcı olacak kurum desteğinin varlığıdır.

Kurumsal değerler ve değerlere ilişkin paylaşımlar çalışanların istekli ve kuruma uyumlu olmalarını sağlamaktadır. Bunların yanı sıra kurumlarda değer yönetimi iki farklı alanda ortaya çıkmaktadır. Bunlar; ‘kişinin kendine ait değer yönetimi’ ve ‘kişinin diğer çalışanlar üzerindeki değer yönetimi’dir. Çalışanın kendine verdiği değer ve duyduğu saygı, kurumun tüm paydaşlarına verdiği değer ve duyduğu saygı ile paraleldir. Kendisine değer veren ve saygı duyan bir çalışan; kurumun başarısına pozitif katkı sağlamakta, yaptığı işi ve kurumun paydaşlarını önemvermektedir²³⁹.

Kurumlar, iç ve dış paydaşlarının sahip olduğu değerleri araştırarak farkındalıkla değerlendirmeli ve paydaşlar tarafından özdeşleşme ve uyum sağlayacak değerler yaratmak konusunda özenli olmak durumundadır. Kurum tarafından oluşturulan ve paylaşılan değerlerin yönetilmesi konusunda ancak bu şekilde başarı sağlayabilmeleri mümkündür²⁴⁰.

238 Küçük, s. 256.

239 Levent Vurgun ve Sezai Öztıp, “Yönetim ve Örgüt Kültüründe Değerlerin Önemi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 16, Sayı: 3, 2011 ss. 223-226.

240 Vurgun ve Öztıp, s. 227.

3.2.7. Kurum İklimi ve Kurumsal Bağlılık

Kurum kültürü kavramı, kurum bireyleri tarafından paylaşılan değerler bütünüdür ifade ederken, kurum iklimi ise; kurum kültürünün yarattığı hava veya ortamı belirtmekte kullanılmaktadır²⁴¹. Kurum iklimi; kurumsal kişiliği oluşturan, kurumu diğer kurumlardan ayıran, kurumu betimleyen, kurumda hâkimiyet gösteren, kurumun tüm paydaşları tarafından algılanan ve karşılıklı etkileşim sağlayan, süreklilik gösteren, kalıcı ve soyut özelliklere sahip olan bir kavramdır²⁴².

Kurum iklimi, kurum içinde çalışanlar için olumlu bir hava yaratarak, çalışanların duygu ve moral durumlarını etkileyebilmekte ve dolayısıyla kuruma bağlanmalarını sağlayıcı sağlam bir kültürün oluşmasında etkili rol oynamaktadır²⁴³. Kurumun fiziksel düzeni, çalışanların kurumun iç çevresini algılama biçimleri, insan kaynağının türü, iş süreçleri, otoritenin kullanımı, iletişim biçimi vb. kurumdaki iklimi belirleyen koşullardır. Bir diğer deyişle kurum iklimi, bir kurumda toleransın, yakınlığın, katılımın, iş hayatı kalitesinin, yenilikçiliğin ve kurumsal gelişmenin ne dereceye kadar önemsendiğini gösteren psikolojik atmosferdir²⁴⁴. Dolayısıyla bu noktada kurum ikliminin ve kurum iklimi göstergelerinin çalışanlar tarafından benimsenme düzeyi, çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarını da etkileyecektir.

Her kurumun sahip olduğu kurum ikliminin nitelikleri ve bu iklimin niteliklerinin çalışanlar üzerinde yarattığı bağlılık düzeyleri farklılık göstermektedir. Yapılan çalışmalar kapsamında, bağlılığı etkilediği tespit edilmiş olan faktörlerin neredeyse tamamının, aynı zamanda çalışanların kurumlara yönelik algılarını da belirlediği görülmektedir. Çalışanı içten gelen bir istekle kurumuna bağlı tutan sebepler büyük ölçüde kurumun iklimine de yansımaktadır²⁴⁵. Dolayısıyla olumlu olarak yaratılan kurum ikliminin, kurumsal bağlılığı artırmada olumlu sonuçlar doğurması beklenebilmesi muhtemeldir.

²⁴¹ Göksel ve Yurdakul, s. 249.

²⁴² Karcıoğlu, s. 271.

²⁴³ Yüceler, s. 446.

²⁴⁴ Akıncı, s. 140.

²⁴⁵ Mustafa Emre Çağlar, **Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri**, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2008, s. 83.

3.2.8. Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi ve Kurumsal Bağlılık

Çalışma koşulları çalışanların fiziksel ve ruhsal durumlarını sıkıntıya sokmayacak özellikte yapılanlandırılmış olmalıdır²⁴⁶. Çalışma koşulları arasında; kullanılan kaynaklar, kurum içi ısınma ve ışıklandırma, dinlenme saatleri, kullanım alanları, çalışanların yararlanabileceği alanlar, mesai saatleri, yıllık izinler, terfiler, eleştiriler, standartlar, ücret ve ekip çalışması gibi konular yer almaktadır²⁴⁷.

Bu bağlamda çalışanlar fazla ücret, fazla mesai, haftada beş gün ve günde 8 saat çalışma, tatil, iş güvencesi, sağlık sigortası, sağlıklı çalışma koşulları, hizmet kalitesine dayanan yükselme gibi farklı kurum politikaları istemektedir. Bu isteklerin karşılanmadığı kurumlarda çalışma koşullarının yarattığı ortam şunları getirmektedir²⁴⁸;

- Çalışanlarda sürekli tedirginlik, moral bozukluğu, hoşnutsuzluk, bıkkınlık hâkimdir.
- Çalışma kültürü kaytarma kültürü karakterini taşır.
- Çay, kahve, sigara ve dedikodu günlük rutin olur.
- Çalışan göze batar; sevilmez ve engellenmeye çalışılır.
- Geçimsizlik, huzursuzluk, tedirginlik, bıkkınlık ve hoşnutsuzluk adam kaydırma ile desteklenir.
- Aşağıdan yukarıya doğru olan ilişkide iletişim kulluk ve yalakalık biçimini alır.
- İlişkilerde güvensizlik ve sahtelik egemendir.
- Çalışanlar, hayatları boyu beyinlerine işlenen kölelik bilinci sebebiyle daima başlarında birisinin bulunmasını isterler.

Bir imaj göstergesi olarak, çalışma koşullarının uygunluğu ya da uygunsuzluğu, çalışanın kuruma bağlılığını şekillendirmektedir. Çalışma koşulları, elverişli ise çalışan kuruma bağlı olarak çalışacaktır. Çalışma koşullarının yetersiz olması ise, çalışanın kurumdan uzaklaşmasına sebep olacaktır. Yetersiz çalışma koşullarına sahip kurumların, koşulları iyileştirmeleri çalışanın kurumsal bağlılığının oluşmasında ve gelişmesinde etkili olmaktadır²⁴⁹. Dolayısıyla böylesi

246 Küçük, s. 261.

247 Somuncu, s. 65.

248 Küçük, s. 262.

249 Somuncu, ss. 67-68.

bir ortamın getirdiği çalışma koşullarını yeterli düzeye getirebilmek için “Katılımcı yönetim, iki yönlü iletişim, katılım sağlama, özel olaylar düzenleyerek çalışanları dahil etme, mutlu ve verimli çalışanlar yaratma” gibi bir takım çözüm önerileri getirmişlerdir²⁵⁰.

3.2.9. Özdeşleşme ve Kurumsal Bağlılık

Özdeşleşme, “bir nesne ya da bireyin bir kümenin tüm özelliklerini özümlemesi ya da onunla bütünleşmesi” olarak tanımlanmaktadır²⁵¹. Kurumsal özdeşleşme ise “bireylerin kendilerini kurumlarının bir unsuru” olarak tanımlanabilmektedir²⁵².

Kurumun müşteriler, sendikalar, yatırımcılar vb. ile iletişimde oluşturduğu imaj çalışanlar tarafından dikkate alınmakta ve bu imaj çalışanların kuruma yönelik bakış açılarının belirlenmesinde etkili olabilmekte ve kurumun dış imajını olumlu bulan çalışanlar, kendilerini kurumla ilişkilendirmek için daha fazla istek duyabilmektedir²⁵³. Çalışanların kendisini kurumla ilişkilendirebilme, kurumun politika ve uygulamalarını onaylama düzeyine ilişkin izlenim ve düşünceleri çalışanın kurumu ile bütünleşme düzeyini belirleyecektir²⁵⁴.

Çalışanların kurumsal vatandaşlık davranışı* sergilemesi adına, kurumsal strateji, değer ve hedeflerin çalışanların merkeze alınarak oluşturulması ile kurum ile çalışan arasında özdeşleşme yaratabilmek mümkündür. Bu noktada çalışanların gelişimine ve eğitimine önem vermek, açık-kapı yönetim uygulamalarına yer vermek, çalışanları yönetime ve alınacak kararlara dahil etmek vb. uygulamalara ağırlık verilmesi etkili olacaktır²⁵⁵. Ayrıca çalışanın kurum içindeki varlığı süresince, kurumuna yapacağı katkılar, iki tarafın amaçları arasındaki uyuma

250 Erdoğan, ss. 287-290.

251 Türk Dil Kurumu,

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.57a8c5c4d6c4d9.14643004, (8.08.2016).

252 Fred .A. Mael, ve Black.E Ashforth. ,” Loyal From Day One: Biodata, Organizational Identification, and Turnover Among Newcomer”, **Personnel Psychology**, Cilt: 45, Sayı:2,1995, s. 309.

253 Karabey ve İşcan, s. 239.

254 Sürgevil, s. 13.

* Literatürde “Örgütsel vatandaşlık davranışı” olarak kavramsallaştırılmıştır.

255 Karabey ve İşcan, s. 240.

bağlıdır. Çalışan kendini kurumun bir parçası olarak hissettiği sürece kendisinden beklenen katkıyı yaparken istekli olacaktır²⁵⁶.

Bir çalışan kurumu ile ne kadar özdeşleşirse, o kadar kurum amaç ve hedefleri doğrultusunda davranışlar sergileyecektir, çünkü kendisini kurumu ile ortak payda içerisinde hissetmektedir²⁵⁷. Kurumu ile özdeşleşen çalışan, kendini kurumun bir parçası olarak hissetmekte ve kurumsal bağlılığı artmaktadır. Bağlılık arttığı sürece çalışanlar kurum hakkında olumlu inançlara sahip olmaktadır. Çalışanlar, özdeşleştikleri kurumlara bağlılık duymaktan gurur duymakta ve kurum dışında bu gururlarından bahsetmektedir²⁵⁸.

3.2.10. Yaratıcılık ve Kurumsal Bağlılık

Kurumlar ve kurum yöneticileri çalışanlara yaratıcılıklarını kullanabilme imkânı olan bir çalışma ortamı sağlarsa, çalışanların motivasyonunu arttırarak daha iyi bir iş performansı elde edebileceklerdir. Çalışanlara yaratıcılık konusunda fırsat sağlandığında, kurumun çalışanlar tarafından algılanan imajı güçlenecektir²⁵⁹.

Yaratıcılık için en temel olgu olan katılımcı yönetim, kurumlarda demokratik yönetim biçimini öngörülmekte ve çalışanların kurum içerisinde alınan kimi kararlara çeşitli ölçülerde katılmalarını, daha doğru biçimiyle kararları paylaşmaları gerekmektedir. Kurumlarda bir katılım ya da paylaşım platformu oluşturmak, kurumlarda kararların hem daha sağlıklı alınmasını sağlayacak hem de alınan kararların uygulanmasını ve kararlara uyulmasını kolaylaştıracaktır. Kurum, çalışanına güven ve değer verdikçe, çalışan işyeri ile arasında duygusal bağlar geliştirecek ve kuruma daha üst düzeyde bağlılık duymaya başlayacaktır. Gerçek bağlılık hisleriyle kurumu ile bütünleşen çalışan bütün yeteneğini, enerjisini kurumun daha da gelişmesine, ilerlemesine yöneltecektir²⁶⁰.

256 Ata, s. 6.

257 Ela Ünler Öz ve Füsün Bulutlar, “Algılanan Kurumsal İtibar ve Kurumdan ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Bir Ara Değişken Olarak Özdeşleşmenin Rolü”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt 9, Sayı 1, 2009, s. 37.

258 Somuncu, s. 31.

259 Güzelcik, s. 198’den aktaran Küçük, s. 260.

260 Mehmet Ulutaş, “Katılımcı Yönetimin Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcılığa Etkisi: İmalat Sektöründe Bir Uygulama”, **Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 21, 2011, s. 595.

Tablo 2: Paradoksların Yönetimi

PARADOKSLAR	PARADOKSLARIN İÇ YÜZÜ
- Finansal amaçlara ulaşmak için çalışanların tutkularını desteklemek. - Çalışanlara güven inşa etmek için çalışanlara meydan okumak. - Ortak bir vizyonu sürdürmek için kişisel inisiyatifi desteklemek. - Birbirine bağlı çalışma ekipleri oluşturmak için çeşitliliği teşvik etmek. - Yeni bilgi alanları bulmak için geçmişten ders almak. - Farklı zeminler kurmak için artarak risk almak.	- Çalışanları sürekli ve çok çeşitli projelere dahil etmek. - Çalışanların kendilerine güvensizlik korkularının ütesinden gelmeleri için çalışmak. - Sahiplenme duygusu oluşturmak. - Güven ve açıklığa dayalı bir topluluk oluşturmak. - Yeni formlar, şekiller ve süreçleri dahil ederek önceki bilgileri yeniden düzenlemek. - Hem artan hem de çığır açan yaratıcı düşünmeyi teşvik eden bir kültür geliştirmek.

Kaynak: Constantine Andriopoulos, “Six Paradoxes in Managing Creativity: An Embracing Act”, Long Range Planning, Cilt: 36, 2003, s.386.

Çoğu kurum mevcut organizasyon yapıları ve yönetim süreçlerine yaratıcılık için uygun olan yaratıcı süreçler ve koşullar oluşturmaya çalışmaktadır²⁶¹. Bu bağlamda kurumların yaratıcılığı teşvik edecek davranışlara destek olmaları gerekmektedir.

3.2.11. Çalışanları Ödüllendirmek ve Kurumsal Bağlılık

Bir çalışanın kuruma bağlanma gücünü etkileyen faktörlerden ikisi, kurumdan aldığı ödüller ve o ödülleri almak için edindiği tecrübelerdir. Çalışanlar kurumların üyesi olurlar çünkü kendi hedeflerine bu üyelikle ulaşmaktadır. Eğer çalışanlar, arzu ettikleri hedeflere ulaşamıyorlarsa kurumu terk edip başka bir kuruma katılmaktadır²⁶².

Çalışanlar, kurumdan alacakları ücret, takdir, terfi gibi ödüller karşılığında kurumda çalışmaya devam etmektedir. Kurum da çalışana katkılarından, performansından yani çaba ve bağlılığına yönelik çalışanlarını ödüllendirmektedir. Çalışan ile kurum arasındaki karşılıklı ilişki devam ettikçe çalışanda kurum da devamlılık davranışı göstermeye devam edecektir²⁶³. Bu nedenle, çalışanların beklentilerinin karşılanması için ödüllerden oluşan bir ödeme sisteminin

261 Andriopoulos, s. 385.

262 Oscar Grusky, “Career Mobilty and Organizational Commintment”, <http://www.jstor.org/discover/10.2307/2391572?uid=3739192&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21102704108673>, (20.02.2012), s. 489.

263 Bülbül, s. 45.

oluşturulması gerekmektedir²⁶⁴. Bu bağlamda ödül sistemi, kurumun hedeflerini gerçekleştirmesinde ihtiyaç duyduğu insan kaynağının elde edilmesinde, motivasyonun ve bağlılıkların arttırılmasında yardımcı olan politika ve stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanması sürecidir²⁶⁵.

Çalışanların çalışma arzularını, iş tatminlerini ve kuruma bağlılıklarını yükselten ya da düşüren en önemli faktörlerden birisi de ödül-ceza uygulamalarıdır. Her kurumun bir ödül-ceza sistemi vardır ancak çalışanlar doğruyu yaptığında çalışanları ödüllendirmek yerine yanlış yaptığında cezalandırma anlayışı daha yaygın olduğu görülmektedir. Ödül-ceza yaklaşımında kurumların ödül yaklaşımını öncelikle tercih etmelidir²⁶⁶. Yani olumsuz davranışların cezalandırılması yerine olumlu davranışların ödüllendirilmesi, çalışanların olumlu davranışı öğrenmesini ve bu davranışı sürdürmesini sağlayacaktır. Bu noktada en doğru olan anlayış, kurumlardaki ödül-ceza anlayışının adaletli olmasıdır.

Çalışanları işe özendirmek ve kuruma daha çok bağlanmalarını sağlamak amacıyla başarılı olan çalışanlara ekonomik değer taşıyan ödüller ve sosyal ödüller verilmektedir²⁶⁷. Ekonomik araçlara gereğinden fazla yer veren bir motivasyon politikası yerine, tüm özendirme araçlarının dengeli olarak kullanıldığı bir politikaya sahip olmak kurumlar açısından yararlıdır²⁶⁸. Dolayısıyla çalışanların amirleri ve arkadaşları nazarında tanınmaları, yaptıkları iyi işler neticesinde en azından bir teşekkürle ödüllendirilmeleri paradan daha güçlü bir ödül olarak görülmektedir²⁶⁹.

Ödüllendirme konusunda yapılacak çalışmalarda kurum yönetimlerinin bazı temel ilkeleri göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Ödüllendirme sistemi için uygun bir ölçme ve değerlendirme sisteminin varlığına, ödüllendirmenin uygulanabilir olması, ödüllendirme sisteminin tüm çalışanlara yönelik olması, maddi veya manevi açıdan görülebilir olması, performansı dikkate alması, ödüllerin

264 Barutçugil, s. 443.

265 Akıncı, s. 102.

266 İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul, 1999, ss. 370,387.

267 Sabuncuoğlu ve Tüz, ss. 154-155.

268 Sabuncuoğlu ve Tüz, ss. 154-155.

269 Çakmak, s. 52.

zamanında verilmesi, çalışanları geliştirici olması ve ödüllendirme sisteminin belirlenmesinde tüm çalışanların katılımına ihtiyaç vardır²⁷⁰.

3.2.12. Çalışanlara Eğitim Verilmesi ve Kurumsal Bağlılık

Eğitim, çalışanın bildiklerini ve çalışma şeklini değiştirmeye yönelik olabileceği gibi, işe olan tutumunu ya da üstleri ile olan etkileşimini değiştirmeye yönelik de olabilmektedir²⁷¹. Kurum açısından, kuruma gelen her çalışan işin gerektirdiği mesleki eğitimden ve işe alıştırma eğitiminden geçerek kuruma katılmaktadır.

Kurumlar eğitimi sürekli kılmak için öğrenen organizasyonlara dönüşmek durumundadır. Öğrenmeyi teşvik eden ve bu yönde çalışanlarına destek veren, onların gelişmelerini sağlayacak gerekli ortamı yaratan, çalışanların kapasitelerinin sürekli geliştirildiği, açık iletişim kanallarına sahip ve bilgi üreten kurumlar öğrenen organizasyon olarak kabul edilmektedir²⁷². Dolayısıyla öğrenen bir organizasyon olabilmek, farklı bilgi, deneyim ve becerilerden yararlanmayı sağlayacak şekilde iş birliğine dayalı ilişki geliştirmeye yöneliktir²⁷³.

Eğitimde fırsat eşitliği ilkesini uygulayarak çalışanlarının mesleki bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştiren, çalışanlara davranış ve yönetim bilgileri kazandıran kurumlar, çalışanların güven duygusunu ve kuruma bağlılığını arttırabilmektedir²⁷⁴. Bu bağlamda eğitimler aracılığı ile çalışanlara yeni beceriler kazanmaları için fırsat verilerek, çalışanların kendilerini önemli hissetmeleri sağlanabilir. Yöneticiler çalışanlarının kariyer istek ve hedeflerini anlayarak, onları yönlendirerek mesleki ve kişisel gelişimlerine katkıda bulunabilmektedir. Gelişimlerine katkıda bulunulan çalışanların kurumsal bağlılıkları artabilecektir. Eğitim alan çalışanlar işlerini daha iyi yapmaktadır ve bu durum onların kurumsal bağlılıklarını geliştirmektedir. İşini severek ve isteyerek yapan çalışanların kurumlarına bağlılıkları olumlu yönde etkilenmektedir²⁷⁵.

Son yıllardaki teknolojik ve ekonomik gelişmeler, kurumların nitelikli eleman ihtiyacının artmasına neden olmuştur. Bunun içindir ki günümüz kurumları,

270 Barutçugil, ss. 452-453.

271 Akıncı, s. 81.

272 Akıncı, s. 89.

273 Barutçugil, s. 145.

274 Sabuncuoğlu ve Tüz, s. 168.

275 Somuncu, s. 64.

eğitime ciddi bütçeler ayırmaktadır. Ayakta kalmanın, varlığını en verimli şekilde sürdürmenin ancak eğitim yoluyla olabileceğinin farkındadır²⁷⁶. Gerçekten de bugünün koşullarında kurumlar başarılarını, nitelikli ve eğitilmiş insan kaynaklarına borçludur²⁷⁷.

Yapılan araştırmalar; performansı yüksek, verimlilikte hedeflerini gerçekleştiren etkin kurumların, eğitime büyük önem verdiklerini ve genel olarak çalışanlarının gelişmeye açık olduklarını ortaya koymuştur²⁷⁸. Eğitime önem veren ve eğitime yatırım yapan kurumlar değişime ayak uydurabilmekte ve rekabetçi üstünlükler elde etmektedir. Buna karşın, insana yatırıma gerek görmeyen kurumlar, değişim karşısında müşterilerini, pazarlarını, imajlarını, karlarını ve rekabetçi üstünlüklerini kaybetmektedir²⁷⁹.

3.2.13. Kariyer İmkânı Sağlanması ve Kurumsal Bağlılık

Kariyer, kişinin çalışma yaşamı boyunca üstlendiği işlerin bir bütünü olarak tanımlanmaktadır²⁸⁰. Kariyer yönetimi; çalışanın kurumdaki pozisyonu ve duruşu hakkında farkındalık sahibi olması, ilerleyen süreçlerde hangi konumda olabileceğini hedeflemesi, gelişimi için gerekli hazırlıkların yapılabilmesi vb. konularda çalışanların iş hayatına ilişkin planlar yapmalarını sağlamaktadır²⁸¹.

Kariyer planlamasında temelde sorumlu olan kişi çalışanın kendisidir²⁸². Kariyer yönetiminde çalışanların sorumluluğu kadar kurumların da sorumlulukları vardır. Yükselmede kurum kendi personel politikasına uygun olarak çalışanların kıdem durumlarını ya da işteki başarılarını temel ilke olarak alabilmektedir. Önemli olan seçilen yükselme politikasının çalışanlar arasında bir ayırım ve kayırma yapmaksızın objektif ölçülere göre uygulanmasıdır²⁸³. Kurumlarda var olan kariyer planlaması sürecinde kurum yönetimlerinin objektiflik ölçüsü, kişinin yetenekleri, iş başarısı ve performans düzeyi olmalıdır²⁸⁴. Ayrıca kurumlar ve yönetimleri; çalışanlara mesleki danışmanlık yaparak ve çalışma grupları içerisinde çalışanların

276 Fındıkçı, s. 244.

277 Tortop ve diğerleri, s. 184.

278 Fındıkçı, s. 240.

279 Barutçugil s. 297.

280 Bayraktaroğlu, s. 137.

281 Fındıkçı, s. 343.

282 Barutçugil, s. 319.

283 Sabuncuoğlu ve Tüz, s. 168.

284 Fındıkçı, s. 348.

kendi yetenek ve ilgilerini daha iyi anlama imkânını ve kariyer fırsatlarını fark edebilme imkânını sağlamaktadır²⁸⁵.

Kurumlarda kariyer yönetiminin etkili olarak uygulanması; kurumun ihtiyaç duyduğu yeteneklerin temin edilmesini sağlamakta, yetenekli çalışan potansiyelindeki “kişilerin kuruma çekilmesi, korunmasını sağlamakta, çalışanların iş tatminine katkıda bulunmakta, problemleri azaltmakta, sağlıklı bilgi birikimi sağlamakta, çalışanları motive etmekte ve çalışanlara aitlik hissi vermektedir²⁸⁶. Terfi ve kariyer yönetimi uygulamalarının mevcut olduğu bir kurum imajı mevcut ve potansiyel çalışanlara hissettirilirse, çalışmak için tercihi edilebilir bir konuma sahip olması ve kurum çalışanlarının da bağlılıklarını güçlendirmesi mümkün olacaktır²⁸⁷.

3.2.14. İş Güvencesi Verilmesi ve Kurumsal Bağlılık

İş güvencesi, bireyin çalıştığı kurumda devamlılı ve kalıcılı olarak görmesi ve işsizlik kaygısı duymaması olarak tanımlanabilmektedir²⁸⁸.

Günümüzde kurumlarda giderek artan şekilde görülen küçülme, yeniden yapılanma ve kurumsal değişim ile birlikte esnek çalışma düzenlemeleri “iş güvencesizliği”ni önemle üzerinde durulması gereken konulardan biri haline getirmiştir²⁸⁹.

Tablo 3: İş Güvencesizliğinin Etkilediği Tutum ve Davranışlar

TEPKİNİN BİÇİMİ	Kısa Dönem	BİREYSEL	KURUMSAL
		İş Tutumları	Kurumsal Tutumlar
	Uzun Dönem	İş Doyumu	Kurumsal Bağlılık
		İşe Bağlılık	Güven
		Sağlık	İş Davranışları
		Fiziksel Sağlık	Performans
		Zihinsel Sağlık	İşten Ayrılma Niyeti

Kaynak: Barış Seçer, Psikolojik Boyutuyla İş Güvencesizliği: Türleri, Başa Çıkma Süreci, Belirleyicileri ve Sonuçları, İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar, (Editör: Tarık Solmuş), İstanbul, Epsilon Yayıncılık, 1. Baskı, 2008, s. 290’dan aktaran Dığın ve Ünsar, s. 156.

285 Barutçugil, s. 319.

286 Akıncı, ss. 92-93.

287 Bülbül, s. 53.

288 Dığın ve Ünsar, s. 134.

289 Özlem Çakır, “İşini Kaybetme Kaygısı: İş Güvencesizliği”, **Çalışma ve Toplum**, Sayı: 12, 2007, s. 117.

İş güvencesizliğini yaşayan çalışanların işe olan bağlılığı düşmektedir. Kurumsal bağlamda iş güvencesi sağlayamayan bir kuruma hem güven hem de kuruma olan bağlılık azalmaktadır. Dolayısıyla tüm bunlarla bağlantılı olarak iş güvencesizliği çalışanın fiziksel, zihinsel ve ruhsal sağlığını olumsuz düzeyde etkileyeceğinden çalışanların performans ve verimliliğinde bir düşüş seyredilecek ve çalışanlar işten ve kurumlarından ayrılma niyeti ile karşı karşıya kalacaklardır. Diğer taraftan iş güvencesizliği tükenmişlikle sonuçlanan durumların oluşmasına da neden olmaktadır²⁹⁰. Kurumların çalışanlarına iş güvencesi sağlaması çalışanların kurumlarına bağlılık düzeyini arttıracaktır.

3.2.15. Kurumsal İtibar ve Kurumsal Bağlılık

Kurumsal itibar; iç ve dış paydaşlar üzerinde kurumla ilgili oluşan imajların toplamından oluşturmaktadır²⁹¹. Farklı paydaşlar, beklentileri karşılandığında kurumsal itibarı güçlü olarak; istek ve ihtiyaçları yerine getirilmediğinde zayıf olarak algılamaktadır. Bu bağlamda; kurumların paydaşları tarafından algılanan ürünü hizmet, iletişim vb. tüm boyutlarda güçlü bir itibar oluşturmaları ve bu oluşturduğu itibarı etkin bir biçimde sürdürebilmesi oldukça önemlidir²⁹². Ayrıca bir kurumun ününe ilişkin bir değerlendirme yapılırken, o kurumun çalışanlarının nitelikleri, çalışanların kurumlarına bakış açısı ve o kurumun finansal açıdan sahip olduğu performansın etkili kriterler olduğu söylenebilmektedir²⁹³.

Kurumsal itibar ve kurumsal imaj üzerinde çalışan kurumlar ile yöneticileri hem eşsiz, benzeri olmayan sadece kendi kurumlarında özel bir kimlik yaratma çabası içinde olmak hem imajını bulunduğu çevreye uyumlu ve uygun hale getirmek için çalışmaktır. Buna yönelik çalışma örnekleri²⁹⁴;

- Kurumun reklâm kampanyalarını, kurumun bütününe anlatacak şekilde planlamak,

²⁹⁰ Cemile Çetin, “Zabıta Çalışanlarında İş Güvencesizliği ve Tükenmişlik İlişkisine Yönelik Bir Araştırma”, **Celal Beyar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:13, Sayı:2, 2015, ss. 79-80.

²⁹¹ Charles F. Fombrun, **Reputation: Realizing Value From The Corporate Image**, Harvard Business School Press, Boston, 1996, s. 37.

²⁹² Gümüş ve Öksüz, s. 2640.

²⁹³ Bakan, s. 61.

²⁹⁴ Bayramoğlu, ss. 39-40.

- En iyi ürün kalitesini, müşteri hizmetlerini ve memnuniyetini hedefleyen iddialı projeler üretmek,
- Çalışanların kurumsal ün ve itibar üzerine etkilerini göz önünde bulundurarak, çalışanlara yönelik kontrol sistemleri geliştirmek ve eğitim aktiviteleri düzenlemek,
- Sadece sosyal sorumluluk projelerine değil beraberinde çevre sağlığı ve koruması üzerine projelerde aktif rol almak,
- Mutlaka medya ve çevre ile ilişkileri tesis edebilecek, uzman halkla ilişkiler kurumları ile çalışmak,
- Hayır işleri ve bağışlar ile iletişim bağı oluşturarak “Kurumdaşlık” veya “Kurum Vatandaşlığı” gibi bağlılık kavramlarını geliştirmek şeklinde sıralanmaktadır.

Kurumsal itibar yoksa kurum nitelikli işgücünü kuruma çekemiyordur, ürün veya hizmetleri hatta kurumun kendisi tüketici ve çalışanları gözünde güven ve değer yaratmıyor, yatırımcılar ve hissedarlar için de önem arz etmiyor demektir²⁹⁵. Bu bağlamda kurumsal itibarlarını iyi yönetebilen kurumlar, rakiplerine oranla daha iyi bir imaja sahip olacaklar ve rakiplerine nazaran fark yaratabileceklerdir²⁹⁶.

Bu konuda ilgi çeken bir önemli faktör de çalışanların kamuoyuna ün yapan tanınmış kurumlarda çalışma isteğidir. Tanınmış bir kurumda yer almak çalışanlara itibar yaratmaktadır. Özellikle kurumuyla özdeşleşirse, kurumunun itibarı ile gurur ve mutluluk duymaktadır²⁹⁷. Dolayısıyla kurumsal itibarın kurum iç paydaşların algılaması ile oluştuğu ve oluşan algının dış paydaşlar üzerinde de büyük ölçüde etkiye sahip olduğunu söyleyebilmek mümkündür²⁹⁸.

295 Salim Kadıbeşgil, **Halkla İlişkilere Nereden Başlamalı**, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., İstanbul, 2004, s. 143.

296 Judy Larkin, **Strategic Reputation Risk Management**, 1th Edition, Palgrave Macmillan, New York, 2003, s. 2’den aktaran Öksüz, s. 63.

297 Sabuncuoğlu ve Tüz, ss. 159-160.

298 Tak ve öki-----, s. 2.

3.2.16. Çalışanlarla Etkili İletişim Kurmak ve Kurumsal Bağlılık

İletişimin kurumlar açısından önemi, çeşitli tanımlarda “kurumun yaşaması için gerekli kan”, “kurumu bir arada tutan yapıştırıcı”, “sistemi bir arada tutan bağ”, “kurumu saran güç” gibi nitelendirmelerle belirtilmektedir. Gerçekten de toplumsal sistem olarak görülen kurumların oluşması ve varlıklarını devam ettirebilmeleri, iç ve dış çevrelerinde kurdukları iletişim ile iletişimi devam ettirmelerine bağlıdır²⁹⁹.

Bir kurumda etkili iletişim mekanizmalarının varlığı, verimlilik elde edilmesini ve hedeflere ulaşılabilinmesini sağlamaktadır. İletişim yetersizlikleri ya da yaşanan iletişim hataları, kurumlar ile paydaşları arasında olumlu ilişkiler kurulmasını ve ilişkilerin sürdürülmesini engellemektedir. Dolayısıyla bu durum kurumun iç paydaşı olan çalışanlarının çalışma isteğinin azalmasına neden olmaktadır. İsteğin azalması ise zamanla çalışanın kurumundan uzaklaşmasına neden olmaktadır. Bu durum zamanla işe geç gelme, yetersiz performansla çalışma, iş kazaları, kurum içi huzursuzluklar gibi olumsuzlukların oluşmasına neden olarak kurumda maddi ve manevi kayıplar yaratabilmektedir³⁰⁰.

Kurum bazındaki imajın en belirleyici unsurları, ideallerini simgeleyen ve bir anlamda kurumun gelecekteki fotoğrafı diyebileceğimiz vizyonu, belirlediği misyonu, kurumdaki tüm çalışanlar tarafından kabul edilen ve kurumun yaşam kaynağı olan kurum kültürü ve sosyal sorumluluklarını ifade eden kurumsal iletişim stratejileridir³⁰¹. Bu bağlamda kurumların çalışanlarının kurum vizyonu, amacı, uzun ve kısa dönemli hedefleri hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlayacak sağlıklı bir iletişim ağına sahip olması gerekmektedir. Dolayısıyla bu iletişim ağı ne kadar etkin olursa çalışanların kurumsal amaç ve değerleri anlama ve bunlara hizmet etme düzeylerinde artış görülecektir.

Bu bağlamda kurumlarda iletişimin amaç ve işlevlerini³⁰²;

- İşbirliği ve koordinasyonu,
- Genel amaçların paylaşımını ve benimsenmesini,
- Çalışanlara görevlerini ve görevle ilgili hedeflerini,

299 Z. Beril Akıncı, **İnsan Kaynakları Yönetimi: Etkinlikte İletişim Odaklı Bir Yaklaşım**, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, No: 13, İzmir, 2001, s. 153.

300 Somuncu, s. 59.

301 Başyigit, s. 56.

302 Serkan Bayraktaroğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. Baskı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2012, s. 257.

- Sonuçlar hakkında bilgi ve kontrol imkânı,
- Problemlerin çözümlenmesi ve gerekli kararların verilmesi için gereken bilgileri,
- Duygu ve düşüncelerin açıklanmasına olanak sağlanması olarak sıralamak mümkündür.

Kurumsal başarı, çalışanlarla, müşterilerle, tedarikçilerle, yatırımcılarla, diğer bir ifade ile kurumun paydaşları ile ne kadar etkili iletişim kurulduğuna bağlıdır. Bu bağlamda etkili iletişim, her zaman yönetimlerin ve kurumların en önemli görevlerinden birisidir. Hızla değişen iş dünyası, kurum yapıları, yönetim şekilleri, değişen müşteri beklentileri, yenilenen teknolojik gelişmeler kurumu değişim süreci içerisine sokmaktadır³⁰³. Rekabet ortamına ayak uydurmayı sağlayan kurumların çoğu hemen her gün değişim kararı almakta ve bu kararları bir an önce uygulamaya koymayı istemektedir. Değişim sürecinde yeterince bilgilendirilmeyen çalışanlar arasında huzursuzluk yaşanabilmekte ve verimsizlik olabilmektedir. Eksik olan ya da zamanında yapılmayan bilgilendirmenin yerini dedikodu mekanizması alabilmekte ve bu durum kurum da huzursuzluğa sebep olabilmektedir. Bu nedenle herhangi bir değişimde çalışanların en kısa zamanda bilgilendirilmesi gerekmektedir³⁰⁴.

Kurum içerisinde bilgi paylaşımı ve sağlıklı iletişim olduğu sürece, çalışanlar kendilerine değer verildiğini hissetmekte ve kurum için çabalamaya devam ettikleri gibi kurum içinde kalma istekleri de artmaktadır. Bu süre içerisinde kuruma olan bağlılıkları artmaktadır. Bu durum çalışanların yaratıcılıklarını ve verimliliklerini de artırabilmektedir. İletişim sayesinde çalışanların kurum başarılarından haberdar olmalarını sağlamak ve çift taraflı bilgi alışverişi için gerekli fırsatları oluşturarak çalışanların düşünce ve önerilerini sisteme dâhil etmek çalışanların daha istekli çalışmalarını ve kuruma bağlılıklarının artmasını sağlayacaktır³⁰⁵.

303 Akıncı, s. 111.

304 Göksel ve Yurdakul, ss. 226-227.

305 Somuncu, s. 61.

3.2.17. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Kurumsal Bağlılık

Sosyal sorumluluk; bireyin içine doğduğu aileden başlayarak, sosyal çevresi, var olduğu toplum, ülke ve yaşadığı dünya için üstlendiği birtakım görevleri ifade eden bir kavramdır. Bireylerden oluşan her türlü sosyal grubun amaçları doğrultusunda üstlendikleri görevler üzerinden sorumlulukları vardır. Kurumlar, bireyler ve sosyal topluluklar gibi topluma, ülkeye ve topluma ekonomik sorumluluklarının yanında sosyal sorumluluklara da sahiptir. Bu açıdan, “kurumsal sosyal sorumluluk” en genel anlatımla kurumların içinde bulundukları topluma ve dünyaya karşı üstlenmeleri gereken görevleri tanımlamaktadır³⁰⁶.

Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal strateji dâhilinde kurumun ve sahip olduğu markalarının imajına değer katmaktadır³⁰⁷. Kurumsal imajının oluşmasındaki en önemli faktörlerden birisi de kurumların çevreye ve topluma karşı sorumluluklarını dikkate almaları ve bu sorumlulukları yerine getirmeleridir³⁰⁸. Çevrenin kirletilmemesi, doğanın korunması, haksızlıkların ve yolsuzlukların engellenmesi, toplumsal ahlak kurallarının gözetilmesi ve çalışanlara adil ve eşit davranılması gibi konular toplumda bazı kesimlerin ilgisini çekmektedir³⁰⁹. Dolayısıyla sosyal sorumluluk, kurumların çevre, eğitim, sağlık vb. alanlarda toplumsal duyarlılık ve toplum yararı ön planda tutularak kamuoyunda kurumun görünürlüğü sağlanabilmektedir³¹⁰.

Birçok global kurumun sosyal sorumluluk girişimlerine yaptıkları milyonlarca dolar yatırım, bu projelerin çalışanlarla ve özellikle paydaş grubunun üzerindeki etkisiyle kuruma geri dönüş sağlayacak ve rekabet avantajı sağlayacak değerli yatırımdır³¹¹. Dolayısıyla kurumların gerçekleştirecekleri sosyal sorumluluk davranışları ve uygulamaları, bu konuda yapılacak yatırımların çok üzerinde bir getiri sağlayacaktır. Bu bağlamda çalışanı olunmak istenen ya da müşteriler tarafından en fazla tercih edilen bir kurum olmanın günümüzdeki gerekliliklerinden

306 Tuğba Borazancı, “Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Kim, Ne Kadar Farkında?”, **Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi**, Cilt: 10, Sayı: 39, 2012, s. 65.

307 Borazancı, s. 68.

308 Kathryn L.W. Heinze, “In the Mood to Give: How and Why Positive Affect Increases the Importance of CSR to Prospective Employees”,

<http://www.kellogg.northwestern.edu/research/ktag/images/KJOB05%20Kate.pdf>, 14.02.2007’den aktaran Öksüz, s. 74.

309 Barutçugil, s. 220.

310 Bakan, s. 78.

311 Bhattacharya ve diğerleri, s. 24.

birisi kurumların sosyal sorumluluklarını yerine getirmesi, tüm iş ve iş ilişkilerinde etik davranmaları ve ayrımcılık yapmamalarıdır. Dolayısıyla günümüzde kurumlar toplumun ve insanların dostu olmak, başarıları toplumla paylaşmak, yüksek iş ahlakı ve dürüstlük ile sosyal sorumluluklarını yerine getirmelidir³¹². Ayrıca kurumsal sosyal sorumluluk politika ve uygulamalarının varlığı; toplum tarafından sosyal sorumluluk sahibi, duyarlı bir kurumda çalıştıkları için mutluluk ve gurur duyan çalışanlar yaratacaktır³¹³. Bu bağlamda diyebiliriz ki; kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri iyi çalışanları çekmek ve elde tutmak için yasal, etkileyici ve önemli bir yoldur³¹⁴.

Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumlar tarafından varlıklarını borçlu oldukları toplumdan aldıklarını topluma geri ödeme biçimi olarak kullanılıyor dahi olsa, bu geri ödeme biçimi, verimliliği ve devamlılığı olan projelerin hayata geçirilmesi şeklinde uygulanırsa hem kurumlar hem de toplumlar kazanacaktır. Dolayısıyla kurumsal sosyal sorumluluk araç değil, amaç olarak kullanılmalıdır³¹⁵. Bu bağlamda kurumlar sosyal sorumluluğu bir amaç olarak hayata geçirirken çalışanlarını düşündükleri ve onları sosyal sorumluluk sürecine dâhil ettikleri oranda başarılı olacak ve kuruma bağlılık duyan çalışanlarla olumlu bir imaj yaratacaklardır.

312 Barutçugil, ss. 214, 220.

313 Küçük. ss. 255-256.

314 C.B. Bhattacharya, Sankar Sen and Daniel Korschun, “Corporate Social Responsibility As An Internal Marketing Strategy”, <http://www.people.fas.harvard.edu/~hiscox/Bhattacharya.pdf>, 2007, (20.02.2012), s. 2.

315 Borazancı, s. 70.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

AYAKKABI İMALAT SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. AYAKKABI İMALAT SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

4.1.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı, kurumsal imajın kurumsal bağlılık üzerindeki etkisini gerçekleştiren uygulamanın sonuçlarına dayalı olarak ortaya koymaktır. Araştırmada, kurumsal imaj göstergelerinden yalnızca etkili iletişim ve kurumsal sosyal sorumluluğun kurumsal bağlılığa etkisi ele alınmaktadır. Bu kapsamda araştırma ile elde edilmek istenen bilgiler;

- Esas alınan kurumsal imaj bileşeni hangi bağlılık düzeyini daha çok etkilemektedir?
- Esas alınan bağlılık ölçeğine göre, hangi kurumsal imaj bileşeninin etkisi daha yüksektir?
- Esas alınan kurumsal imaj bileşenine göre, hangi bağlılık düzeyi daha yüksektir? sorularının cevabını oluşturacaktır.

Çalışmanın analiz aşamasında kurumsal bağlılık boyutları üzerinde önemli etkileri olduğu tespit edilen kurumsal imaj bileşenlerinin birbirleri ve bağlılık düzeyleri ile karşılaştırmalı analizlere tabi tutulmuştur.

4.1.2. Araştırmanın Önemi

Bu araştırmanın üç açıdan önemi vardır.

- Literatürde kurumsal imaj ve kurumsal bağlılık ile ilgili araştırmaların ağırlıklı ve öncelikli olarak dış paydaşlar ile gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda araştırmanın örnekleme iç paydaşlar ile gerçekleştirilmiş olmasıdır.
- Örneklem olarak ayakkabı imalat sektörü çalışanlarının seçilmiş olması ve kurumsal imaj ile kurumsal bağlılık ilişkisinin ilk kez ele alınmış olması söz konusudur.
- Bir diğer önemli nokta ise ayakkabı imalat sektöründe faaliyet gösteren üretici kurum çalışanlarının, kurumsal imaj ve kurumsal bağlılığı nasıl algıladıklarını ortaya çıkarılarak elde edilen sonuçların

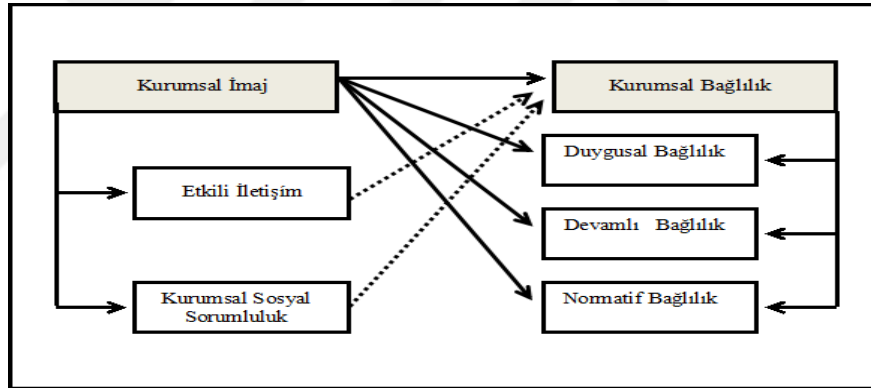
uygulama yapılan sanayi sitesindeki üretici kurumların var olan ve gelecekteki yönetsel stratejilerine katkıda bulunacağı noktasındaki somut bilgilerdir.

4.1.3. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli oluşturulurken öncelikle kurumsal imaj bileşenleri üzerine yapılan yedi adet doktora tezi ve kırk bir adet yüksek lisans tezi incelenerek, güvenilirliği sağlamak ve nedenlendirebilmek için literatürde çok kullanılan bileşenler tespit edilmiştir. (bkz: EK-1)

Çalışmada çalışanlarla etkili iletişim kurmak ve kurumsal sosyal sorumluluk bileşenlerinin bağlılık ile olan ilişkisi ele alınmıştır. Kurumsal imaj bileşenleri Allen-Mayer'in bağlılık sınıflandırmasında yer alan duygusal, devamlı ve normatif bağlılık ile ilişkisi ortaya konulmuştur.

Şekil 6: Araştırmanın Modeli



4.1.4. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı ankettir. Anket çalışması örneklem ile bire bir gerçekleştirilmiştir. Anket formu hem literatürde bu konuya ilişkin araştırmalar incelenerek hem de çalışma koşulları göz önüne alınarak hazırlanmıştır.

Anket formu 3 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik özellikler yer almaktadır. İkinci bölüm kurumsal imaj göstergelerinden çalışanların, etkili iletişim kurma ve kurumsal sosyal sorumluluk algılarına yönelik ölçek ifadelerinden oluşmaktadır. Üçüncü bölümde ise kurumsal bağlılık ölçeğine ilişkin sorular yer almaktadır.

Tablo 4: Araştırma Sorularının Dağılımı

Soru Grubunun Adı	Madde No
Demografik Blgiler	1,2,3,4,5,6,7
Etkili İletişim Ölçeği	8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21
Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeği	22,23,24,25,26,27,28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39
Kurumsal Bağlılık Ölçeği	40,41,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,56,57

4.1.4.1. Demografik Bilgiler Formu: (1.-...-7. sorular) Anket formunun bu bölümü 7 sorudan oluşmaktadır. Sorular çalışanların yaş, cinsiyet durumu, medeni durumu, eğitim durumu, kurumdaki kıdem süresi, çalıştığı birim ve görevine/unvanına ilşkindir.

4.1.4.2. Etkili İletişim Ölçeği: Kurumsal imaj bileşeni olarak etkili iletişim soruları (8.-...-21. sorular) 14 adettir ve örneklemin kurumsal iletişimi algılamaları ölçülmektedir. Araştırmada çalışanların kurumlarındaki iletişimin etkinliğine ilişkin değerlendirmelerini içeren ölçek Haluk Gürgen'in "Örgütlerde İletişim Kalitesi"³¹⁶ adlı çalışmasından alınmıştır. Ölçekteki 14 ifade ile kurumun iletişim unsurlarının etkinliğine ilişkin genel bir puan elde edilmektedir. Ölçekte yer alan ifadelere verilen cevaplar 7'li Likert olarak düzenlenmiştir. Buna göre; Kesinlikle Katılıyorum: 7 puan, Biraz Katılıyorum: 6 puan, Katılıyorum: 5 puan, Kararsızım: 4 puan, Katılmıyorum: 3 puan, Biraz Katılmıyorum: 2 puan ve Kesinlikle Katılmıyorum: 1 puan olarak değerlendirilmiştir. Ölçekten alınan toplam puanın yüksekliği çalışanın kurumundaki iletişiminin etkili olduğunu ifade etmektedir.

Uygulamada ilk olarak 14 sorudan oluşan kurumsal iletişim ölçeği faktör analizine sunulmuştur. Söz konusu analiz için Haluk Gürgen'in "Örgütlerde İletişim Kalitesi" adlı eserinden alınan kurumsal iletişim ölçeğinin uygunluk değeri 0,782 olarak tespit edilmiştir. Bulunan uygunluk değerinin araştırma örnekleminin faktör analizi yapılmaya yeterli olduğu görülmüştür.

³¹⁶ Haluk Gürgen, "Örgütlerde İletişim Kalitesi", Der Yayınları, İstanbul, 1997, s. 216.

Tablo 5: Etkili İletişim Ölçeğine İlişkin KMO Uygunluk Ölçüsü ve Barlett Küresellik Testi

Etkili İletişim Ölçeği Uygunluk Ölçüsü		,782
Bartlett's Uygunluk Testi	Yaklaşık Ki-Kare Serbestlik Derecesi	1590,296
	Anlamlılık	91 ,000

Araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren küresellik derecesini belirten Barlett Testi yaklaşık ki-kare değeri 1590,296 ($p<.000$) olarak saptanmıştır (Tablo 5). Daha sonra bu verilere faktör analizi uygulanmıştır (Tablo 6).

Tablo 6: Etkili İletişim Ölçeği Faktör Analizi

No	Etkili İletişim Soru Cümleleri	1	2	3	4
17	Bu kurumda kişiler arası iletişim iyidir.	,868			
21	Çalışanların birbirlerini daha yakından tanımaları ve dostça ilişkiler geliştirmeleri sonucunu doğuran sosyal faaliyetlerle ilgili çalışmalar yeterlidir.	,665			
8	Çalıştığım bölümün yöneticisine sorularımı ve önerilerimi iletmek amacıyla kolayca ulaşabiliyorum.		,764		
9	Genel Müdür'e gerektiğinde sorularımı ve önerilerimi iletmek üzere ulaşabileceğimi düşünüyorum.		,910		
19	Yöneticiler, çalışanların sorunlarını yakından izliyor ve bu sorunları çözmek için yeterince çaba harcıyor.		,740		
20	Çalıştığım yönetici, ilettiğim konu veya sorunlarla ilgili gelişmelerden beni haberdar ediyor.		,934		
12	Kurumumun hedeflerini biliyorum.			,904	
13	İşimi yapmam için gerekli olan bilgilere kolaylıkla ulaşabiliyorum.			,775	
15	Kurumda meydana gelen değişikliklerden zamanında ve yeterince haberdar oluyorum.			,789	
10	Yönetim kişilerin yanlış hareketlerine gereken tepkiyi gösterir.				,934
11	İşimi en iyi şekilde yapma konusundaki çabalarım yöneticim tarafından takdirle karşılanıyor.				,855
14	Yönetim, eğitim ve mesleki gelişimimle ilgileniyor.				,822
18	Yöneticim, daha başarılı olmam konusunda bana destek veriyor.				,889

*

* Etkili iletişim ölçeğindeki 16. madde, uygulanan faktör analizi sonucunda ,537 bulunarak, güvenilirlik ve geçerlilik açısından ölçekten çıkartılmıştır.

Etkili iletişim ölçeğinin alt boyutlarını tespit etmek üzere yapılan faktör analizi sonucunda 4 faktör elde edilmiştir. Buna göre;

1. **İletişim İklimi:** Kurumsal düzeydeki iletişimi ifade etmektedir. İletişimin çalışanların sağlıklı iletişim algıları hakkındaki sorularını içermektedir.
2. **Üstle ve Astla İletişim:** Hem yukarı doğru hem de aşağı doğru iletişimi içermektedir.
3. **Kurumsal Bütünleşme:** Çalışanın çalışma çevresinden ve kurumla ilgili bilgilerden haberdar olmasıyla ilgili bireysel iletişim tatminini içerir.
4. **Bireysel Geribildirim:** Çalışanların kendileri ve sergiledikleri performansları hakkında bilgi edinme ihtiyacı ile ilgilenmektedir.

Faktör analizine göre etkili iletişim ölçeğinin alt boyutlarına dayalı soru dağılımı Tablo 7’de yer almaktadır.

Tablo 7: Etkili İletişim Ölçeği Alt Boyutları Soru Dağılımı

Soru Grubunun Adı	Madde No
İletişim İklimi	16, 17, 21
Üstle ve Astla İletişim	8,9,19,20
Kurumsal Bütünleşme	12,13,15
Bireysel Geribildirim	10,11,14,18

4.1.4.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeği: Kurumsal imaj bileşeni olarak kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) soruları (22.-39. sorular) anket formunun bu bölümünde çalışanların KSS algıları ölçülmektedir. KSS’ye yönelik algılarını ölçebilmek için çalışanların KSS algılarını değerlendirmek amacıyla, Türker³¹⁸ tarafından geliştirilmiş olan ölçek kullanılmıştır. Ölçek 18 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan ifadelere verilen cevaplar 7’li Likert olarak düzenlenmiştir. Buna göre; Kesinlikle Katılıyorum: 7 puan, Biraz Katılıyorum: 6 puan, Katılıyorum: 5 puan, Kararsızım: 4 puan, Katılmıyorum: 3 puan, Biraz Katılmıyorum: 2 puan ve Kesinlikle Katılmıyorum: 1 puandır. Ölçekten alınan

³¹⁸ Duygu Türker; “The Impact Of Employee Perception Of Corporate Social Responsibility On Organizational Commitment: A Scale Development Study”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İngilizce İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2006, s.101.

toplam puanın yüksekliği çalışanın kurumundaki sosyal sorumluluk algısının olumlu ve yüksek düzeyde olduğunu ifade etmektedir.

18 sorudan oluşan KSS leği faktör analizine sunulmuştur. Söz konusu analiz için ölçeğin uygunluk değeri 0,789 olarak tespit edilmiştir. Bulunan uygunluk değerinin araştırma örneklemine faktör analizi yapılmaya uygun olduğu görülmüştür. Araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren küresellik derecesini belirten Bartlett Testi'nin yaklaşık ki-kare değeri 1590,296 ($p<.000$) olarak saptanmıştır (Tablo 7). Bu verilere faktör analizi uygulanmıştır (Tablo 8).

Tablo 8: Kurumsal Sosyal Sorumluluk leğine İlişkin KMO Uygunluk ls ve Bartlett Küresellik Testi

Kurumsal Sosyal Sorumluluk leği Uygunluk ls		,789
Bartlett's Uygunluk Testi	Yaklaşık Ki-Kare	1681,077
	Serbestlik Derecesi	153
	Anlamlılık	,000

Kurumsal leğinin alt boyutlarını tespit etmek üzere yapılan faktör analizi sonucunda 5 faktör elde edilmiştir. (Tablo 13) Buna göre;

1. Çalışanlara Yönelik Sorumluluk: Kurumların alışanları ile kurdukları ilişkiler düzeyinde ekonomik, etik ve yasal düzeyde sorumlukları ile ilgili sorular yer almaktadır.

2. Müşterilere Yönelik Sorumluluk: Kurumların müşteri ile kurdukları iletişimde ve müşterilerine sundukları ürün ve hizmetlerle ilgili boyutunu oluşuran sorular yer almaktadır.

3. Yasal Sorumluluk: Kurumların ekonomik faaliyetlerini sürdürürken belli bir yasal erveyi de göz önünde bulundurmaları ve aynı zamanda kurumlar için ahlaki ilkelerin bir boyutunu oluşurmaktadır.

4. Etik Sorumluluk: Kurumun amaçlarına ulaşması için seçtiği yol ve yöntemlerin toplumun siyasi, ekonomik, sosyal ve kültürel refahına zarar vermeden gerçekleştirip gerçekleştirmediklerini ele alan bu boyut, kurumların faaliyetleri sonucu doğabilecek zararı ve toplumsal hasarı önlemeye yönelik soruları içermektedir.

5. Hayırseverlik Odaklı Sorumluluk: İsteğe bağlı sorumluluklar, toplum tarafından kurumdan yapılması arzu edilen ve kurumun zorunlu olmadığı halde isteyerek yerine getirdiği sorumluluklar ile ilgili soruları içermektedir

Tablo 9: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeği Faktör Analizi

No	Sosyal Sorumluluk Algısına Yönelik İfadeler	1	2	3	4	5
22	Kurumumuz, eğitim almak isteyen çalışanlarını destekler.	,848				
23	Kurumumuz, çalışanların yeteneklerini ve kariyerlerini geliştirmelerini teşvik edici programlara sahiptir.	,805				
24	Kurumumuz, çalışanların iş-özel yaşam dengesini kurmalarını sağlayan esnek politikalar uygular.	,774				
25	Kurumumuz, çalışanların istek ve ihtiyaçlarına önem veren bir yönetime sahiptir.	,732				
26	Yönetimin çalışanlar hakkında aldığı kararlar genellikle adildir.	,679				
27	Kurumumuz, ürün veya hizmetleri hakkında müşterilere tam ve doğru bilgi sunar.		,677			
28	Kurumumuz, tüketici hakları konusunda yasal düzenlemelerin ötesinde bir duyarlılığa sahiptir.		,731			
29	Kurumumuz, müşteri memnuniyetine büyük önem verir.		,696			
30	Kurumumuz, topluma yönelik sosyal sorumluluklarına büyük önem verir.		,827			
31	Kurumumuz, topluma fayda yaratacak organizasyon ve projelere katkı sağlamaktadır.			,824		
32	Kurumumuz, her zaman vergilerini zamanında ve eksiksiz öder.			,797		
33	Kurumumuz, devlete karşı tüm yasal yükümlülüklerini zamanında ve eksiksiz yerine getirir.			,695		
34	Kurumumuzda, çevreye verilen olumsuz etkileri azaltan çeşitli programlar uygulanmaktadır.				,759	
35	Kurumumuz, doğal çevreyi korumaya ve geliştirmeye yönelik faaliyetlere aktif olarak katılır.				,765	
36	Kurumumuz, gelecek nesilleri de göz önünde bulunduran bir sürdürülebilir büyümeyi hedefler.				,708	
37	Kurumumuz, gelecek nesillere yönelik sosyal yatırımlar yapar.					,899
38	Kurumumuz, tüm çalışanları gönüllü çalışmalara ve sivil toplum kuruluşu faaliyetlerine katılmaları konusunda teşvik eder.					,925
39	Kurumumuz, çeşitli alanlarda faaliyet gösteren dernek, vakıf ve meslek kuruluşlarına destek sağlar.					,919

Faktör analizine göre KSS ölçeğinin alt boyutlarına dayalı soru dağılımı Tablo 10'da yer almaktadır.

Tablo 10: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeği Alt Boyutları Soru Dağılımı

Soru Grubunun Adı	Madde No
Çalışanlara Yönelik Sorumluluk	22,23,24,25,26
Müşterilere Yönelik Sorumluluk	27,28,29,30
Yasal Sorumluluk	31,32,33
Etik Sorumluluk	34,35,36
Hayırseverlik Odaklı Sorumluluk	37,38,39

4.1.4.4. Kurumsal Bağlılık Ölçeği: Allen ve Mayer’a ait ölçek kullanılmıştır. (40.-57. sorular) Ölçek 18 sorudan oluşmaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler verilen cevaplar 5’li Likert olarak düzenlenmiştir. Ölçeğe göre; Tamamıyla Katılıyorum 5 puan, Katılıyorum 4 puan, Kararsızım 3 puan, Katılmıyorum 2 puan, Kesinlikle Katılmıyorum 1 puandır. Ölçekten alınan toplam puanın yüksekliği çalışanın kurumundaki hangi bağlılık boyutunun etkin olduğunu ifade etmekte; düşük puan ise tam tersi bir durumu ifade etmektedir.

Tablo 11: Kurumsal Bağlılık Ölçeğine İlişkin KMO Uygunluk Ölçüsü ve Barlett Küresellik Testi

Kurumsal Bağlılık Ölçeği Uygunluk Ölçüsü.		,846
Bartlett's Uygunluk Testi	Yaklaşık Ki-Kare	2466,713
	Serbestlik Derecesi	153
	Anlamlılık	,000

Söz konusu analiz için ölçeğin uygunluk değeri 0,846 olarak tespit edilmiştir. Bulunan uygunluk değerinin araştırma örnekleminin faktör analizi yapılmaya uygun olduğu görülmüştür. Araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren küresellik derecesini belirten Barlett Testi’nin yaklaşık ki-kare değeri 2466,713 ($p<.000$) olarak saptanmıştır (Tablo 11). Ayrıca kurumsal bağlılık ölçeğinin 3 alt boyutu olan devamlı bağlılık, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutları da ayrı ayrı analize tabi tutulmuştur.

Ek olarak, Allen ve Mayer’in ölçeğine ilişkin üç boyutluluk bağlılık faktör analizi de tablo 19’da yer almaktadır.

Tablo 12: Kurumsal Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi

No	Kurumsal Bağlılık Soru Cümleleri	1	2	3
34	Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermemiş olsaydım, başka bir kurumda çalışmayı düşünebilirdim.	,672		
35	Bu kurumda çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden biri de, başka seçeneğimin olmamasıdır.	,713		
36	Bu kurumda çalışmaya devam etmem, kendi tercihim olduğu kadar, aynı zamanda da bir zorunluluktur.	,862		
37	Bu kurumdan ayrılmayı düşünmem için gerekli başka iş fırsatlarının mevcut olmadığına inanıyorum.	,820		
38	Bu kurumdan şimdi ayrılma kararı alsam, hayatım büyük ölçüde altüst olur.	,733		
39	İstesem bile, şu an bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.	,602		
40	Bu kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.		,739	
41	Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.		,612	
42	Bu kurumda çalışmak, kişisel olarak benim için büyük anlam taşımaktadır.		,791	
43	Bu kurumda kendimi “ailenin bir üyesi” gibi hissediyorum.		,733	
44	Meslek hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.		,585	
45	Kurumumun karşılaştığı sorunları, kendi kişisel sorunum gibi düşünür ve çözmeye çalışırım.		,718	
46	Bu kurum, benim sadakatimi hak ediyor.			,562
47	Bu kuruma çok şey borçluyum.			,681
48	Bu kurumda çalışmaya devam etmemi gerektirecek bir sorumluluk hissediyorum.			,722
49	Burada çalışan insanlara karşı kendimi sorumlu hissettiğim için işten ayrılmayı düşünmem.			,777
50	Şimdi işten ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.			,835
51	Şu an başka bir kurumdan, daha avantajlı bir iş teklifi alsaydım, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmezdi.			,826

18 sorudan oluşan kurumsal bağlılık ölçeği faktör analizine sunulmuştur. Ölçekteki ilk 6 soru devamlı bağlılık, 6 soru duygusal bağlılık ve son 6 soru da normatif bağlılığı ölçmektedir³¹⁹. Faktör analizine göre KSS ölçeğinin alt boyutlarına dayalı soru dağılımı Tablo 12’de yer almaktadır.

³¹⁹ Adem Al, “Üniversitelerdeki Yabancı Diller Birimleri Yöneticilerinin Yönetsel Yeterlik Düzeyi ile İngilizce Öğretim Elemanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Araştırılması”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s.114.

Tablo 13: Kurumsal Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları Soru Dağılımı

Soru Grubunun Adı	Madde No
Devamlı Bağlılık	34,35,36,37,38,39
Duygusal Bağlılık	40,41,42,43,44,45
Normatif Bağlılık	46,47,48,49,50,51

4.1.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, İzmir İlinde Aykusan Ayakkabıcılar Sitesi'nde faaliyet gösteren kurumlar olarak belirlenmiştir. Ayakkabıcılar Sitesi'nde faaliyet gösteren kurumların araştırma kapsamına alınmasının nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Kurumsal firmalarla çalışıyor olmaları,
- Karmaşık ve matriks yapıda olmaları,
- Kurumsallaşma süreci içerisinde bulunmalarıdır.

Araştırma evreninin İzmir ili olarak belirlenmesinin sebebi de, İzmir İlinde faaliyet gösteren kurumlara ulaşmanın, diğer illerdeki kurumlara göre, zaman ve maliyet açısından daha ekonomik olmasıdır.

Araştırmanın örnekleminin seçiminde öncelikle İzmir Ayakkabıcılar sitesinde faaliyet gösteren kurumların listesine ulaşılmıştır (Bknz: Ek-2). Listelenen kurumlar arasında üretim hacmi sınırlı, fason üretim yapan, kurumsallaşamayan ve küçük ölçekli çalışma kapsamına alınmamıştır. Bu kurumların üretim hacmi ve müşteri profili sınırlıdır. Araştırma kapsamında yer alan işyerleri; ZES Ayakkabı ve Nezih Ayakkabı'dır. Bu kurumların seçilmesinin nedeni; diğer imalat yapan kurumlar arasında LC Waikiki, Koton, DeFacto ve Trendyol gibi büyük ölçekli kurumlara üretim yapıyor olmaları ve kurumsallık düzeylerinin yüksek olmasıdır.

Evren ve örneklem ile ilgili olarak, İzmir Aykusan Ayakkabıcılar Sitesi bünyesinde faaliyet gösteren kurumların sektör içindeki dağılımı aşağıdaki gibidir;

- Ayakkabı İmalatı
- Çocuk Ayakkabı
- Bebek Ayakkabı
- Bayan Ayakkabı
- Erkek Ayakkabı

- Terlik- Spor Ayakkabı
- Deri İmalatı
- Çanta- Aksesuar
- Taciriye
- Yan Sanayi
- Restaurantlar
- Bankalardır.

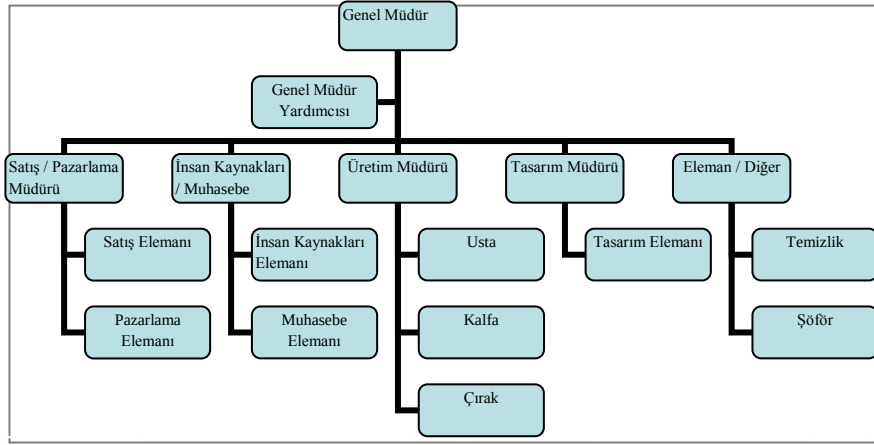
Çalışan sayısının en fazla olduğu grup "Ayakkabı İmalatı" dır.

Uygulamanın yapıldığı kurumlar ile ilgili bilgiler aşağıdaki gibidir;

- **ZES Ayakkabı İmalat Sanayi Tic. Paz. Ltd. Şti:** Plastik veya kauçuktan ayakkabı, bot, çizme, postal, terlik, vb. imalatı (tamamıyla tekstilden olanlar ile ortopedik ayakkabı ve kayak ayakkabısı hariç) yapmaktadır. Üç ortak ile kurulan ZRS Ayakkabı, 2015 itibari ile kurucu ortaklarından birinin hisseleri satın almasına dayalı olarak imalat ve satış yapmaya devam etmektedir. Çalışan sayısı 80 kişi olup, senelik üretim hacmi 250.000 çift ayakkabıdır. ZES Ayakkabı Defacto, Trendyol ve LCW'ye üretim yapmaktadır. İmalat ve satış yaptığı ürün gamı, yaz sezonu konseptli bayan ayakkabısıdır.
- **Nezih Ayakkabı Deri Mamülleri Ticaret Ltd:** Tekstilden ve diğer malzemelerden ayakkabı, mes, bot, çizme, postal, terlik, vb. imalatı (deri ve plastik olanlar ile tamamıyla tekstilden olanlar, ortopedik ayakkabı ve kayak ayakkabısı hariç) yapmaktadır. 1992 yılında imalat atölyesi olarak faaliyete başlayan Nezih Ayakkabı, LCW, Koton, Trendyol ve Defacto'ya üretim yapmaktadır. İmalat ve satış yaptığı ürün gamı, kış sezonu konseptli bayan ayakkabısıdır. Çalışan sayısı 100 kişi olup, senelik üretim hacmi 300.000 çift ayakkabıdır.

Her iki kurumunda organizasyon yapısı aşağıdaki şekilde gibidir;

Şekil 7: Araştırmaya Dâhil Edilen Kurumların Organizasyon Şeması



Araştırma çerçevesinde örnek büyüklüğünün seçiminde, uygun bir örnek kütle için, hem temsil yeteneği sağlayan bir örnek büyüklüğünü hem de maliyet, zaman ve veri analiz şartlarının dikkate alarak bir dengeye ulaşılması amaçlanmıştır.

Araştırma hem beyaz yakalı çalışanları hem de mavi yakalı çalışanları kapsamaktadır.

İzmir Ayakkabıcılar sitesi çalışanlarından oluşan evreni temsil edecek örneklem belirlenirken tabakalı örnekleme kullanılmıştır. Bu doğrultuda, 300 kişiden oluşan evren için 180 kişilik örneklem grubuna anket uygulanmıştır. Uygulanan 180 anketten 30'unun eksik ve hatalı doldurulmuş olması nedeniyle uygulanan anketlerin analizlerde kullanım oranı %83 olarak oluşmuştur.

4.1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

- Araştırma İzmir'de ve tek bir sanayi sitesinde gerçekleştirilmiştir.
- Örneklem iki kurum çalışanlarından oluşmaktadır.
- Sektörün özelliği olarak erkek çalışan ağırlıklı bir örneklem söz konusudur.
- Cinsiyet, eğitim düzeyi, çalışılan birim boyutlarına ilişkin analiz gerçekleştirilememiştir.

4.1.7. Araştırmanın Değerlendirilmesi

Araştırmada da frekans ve yüzde değer tabloları ortaya konularak durum tespiti yapılmıştır. Etkili iletişim, kurumsal sosyal sorumluluk ile kurumsal bağlılık ölçekleri güvenilirlik, uygunluk ve faktör analizlerine tabi tutulmuştur. Etkili iletişim, kurumsal sosyal sorumluluk ile kurumsal bağlılık ve alt boyutları arasındaki farkı demografik açıdan ortaya koymak için fark analizleri yapılmıştır. Etkili iletişim, kurumsal sosyal sorumluluk ile kurumsal bağlılık ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için ise korelasyon analizi yapılmıştır.

4.1.8. Araştırmanın Hipotezleri

Hipotezler, kurumsal imaj bileşenlerinden etkili iletişim ve kurumsal sosyal sorumluluk sınıflandırmasına dayalı olarak oluşturulmuştur.

Araştırmada temel alınan hipotez:

H1: Çalışanların etkili iletişim ve kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile çalışanların kurumsal bağlılıkları arasında güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Araştırmanın alt hipotezleri:

H1a: Çalışanların etkili iletişimleriyle ile devamlı bağlılıkları arasında güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H1b: Çalışanların etkili iletişimleriyle ile duygusal bağlılıkları arasında güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H1c: Çalışanların etkili iletişimleriyle ile normatif bağlılıkları arasında güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H1d: Çalışanların kurumsal sosyal sorumlulukları ile devamlı bağlılıkları arasında güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H1e: Çalışanların kurumsal sosyal sorumlulukları ile çalışanların duygusal bağlılıkları arasında güçlüve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H1f: Çalışanların kurumsal sosyal sorumlulukları ile normatif bağlılıkları arasında güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

4.1.9. Araştırmanın Güvenilirliği

İmalat sektörü çalışanlarına yönelik anket için kullanılan etkili iletişim, kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal bağlılık ölçeklerinin toplam güvenilirliği Cronbach Alfa'ya göre 0,871 'dir. 0,80-1,00 arasında olduğundan ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Tablo 14: Güvenilirlik Testi

Cronbach's Alpha	N of Items
0,871	57

4.2. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN BULGULAR

Bu bölümde toplanan verilerin incelenmesiyle elde edilen bulgular ve bu bulguların yorumlanmasına yönelik tablolar, şekiller ve açıklamalar yer almaktadır. Demografik özelliklere, ölçek puanlarına ve değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelenmiş ve yorumlanmıştır.

4.2.1. Demografik Değişkenlerin Tanımsal Analizleri

Demografik özellikler başlığı altında incelenecek konular, anket çalışmasına katılan çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, toplam çalışma süresi çalıştıkları birim ve unvan/ görevlerine göre dağılımlarını içermektedir.

Tablo 19' da görüldüğü gibi çalışanların 39'u (%26) 22-29 yaş aralığında, 51'i, (%34) 33-39 yaş aralığında, 47'si (%31,3) 40-43 yaş aralığında, 16'sı (%5,4) 44 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyete göre dağılımlarına bakıldığında; 27'si kadın (% 18), 123'ü (%82) erkektir. Bu dağılıma bakıldığında imalat sektöründe erkeklerin çoğunluğu oluşturduğunu söyleyebilmek mümkündür.

Örneklemin 55'i (% 36,7) evli ve 95'i (%63,4) bekârdır. Çalışanların 103'ü ortaokul ve öncesi eğitime sahiptir. Lise mezunu 26 (%17,3), üniversite mezunu 15(%10) ve yüksek lisans mezunu 6 (%4) kişi bulunmaktadır.

Örneklemin 41'i (%27,3) 1 yıldan az, 28'i, (%18,7) 1-3 yıl aralığında, 39'u (%26) 3-5 yıl aralığında, 27'si (%18) 5-10 yıl aralığında, 15'i (%15) 10 yıldan fazla süredir kurumda çalışmaktadır. Çalışılan birime göre dağılımlara

bakıldığında; 125 kişi (%83,3) üretim birimindedir. Muhasebe/İnsan kaynaklarında 9 kişi (%6) çalışmaktadır. Yönetim ile tasarım ve Satış/Pazarlama birimlerinin her birinde 2’şer kişi (%1,3) çalışmaktadır. Çalışanların 76’sı (%50,7) kalfa, 40’ı (%26,7) çırak, 14’ü (%26,7) eleman (diğer), 13’ü (%8,7) usta, 5’i (%3,3) müdür, 1 (%0,7)’i genel müdür olarak görev yapmaktadır.

Tablo 15: Çalışanların Demografik Değişkenler Açısından Dağılımı

		Frekans	Yüzde (%)
Yaş	22-29	39	26,0
	33-39	51	34,0
	40-43	47	31,3
	44 ve üstü	16	8,7
	Toplam	150	100,0
Cinsiyet	Erkek	123	82,0
	Kadın	27	18,0
	Toplam	150	100,0
Medeni Durum	Evli	55	36,7
	Bekâr	95	63,4
	Toplam	150	100,0
Eğitim Durumu	Ortaokul ve Öncesi	103	68,7
	Lise	26	17,3
	Üniversite	15	10,0
	Yüksek Lisans	6	4,0
	Toplam	150	100,0
Kurumda Toplam Çalışma Süresi	1 yıldan az	41	27,3
	1-3 yıl	28	18,7
	3-5 yıl	39	26,0
	5-10 yıl	27	18,0
	10 yıldan fazla	15	10,0
	Toplam	150	100,0
Çalışılan Birim	Üretim	125	83,3
	Yönetim	2	1,3
	Satış/Pazarlama	2	1,3
	Muhasebe/İnsan Kaynakları	9	6,0
	Tasarım	2	1,3
	Diğer	10	6,7
	Toplam	150	100,0

Görev /Unvan	Genel Müdür	1	0,7
	Müdür Yardımcısı	1	0,7
	Müdür	5	3,3
	Usta	13	8,7
	Kalfa	76	50,7
	Çırak	40	26,7
	Eleman (Diğer)	14	9,3
	Toplam	150	100,0

4.2.2. İstatistik Veri Analizleri

4.2.2.1. Ölçekler ve Alt Ölçeklerinin Güvenilirlik Analizi

Bu bölümde etkili iletişim, kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal bağlılık ölçeklerinin ve alt ölçeklerinin güvenilirlikleri analiz edilmiştir.

Tablo 16: Etkili İletişim, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Kurumsal Bağlılık Alt Ölçeklerinin Güvenilirlik Analizi

Ölçekler/ Alt Ölçekler	Madde Sayısı	Alfa
Etkili İletişim Ölçeği	16	,7357
İletişim İklimi	3	,756
Üstle ve Astla İletişim	4	,696
Kurumsal Bütünleşme	3	,679
Bireysel Geribildirim	4	,812
KSS Ölçeği	18	,7182
Çalışanlara Yönelik Sorumluluk	5	,835
Müşterilere Yönelik Sorumluluk	4	,623
Yasal Sorumluluk	3	,511
Etik Sorumluluk	3	,764
Hayırseverlik Odaklı Sorumluluk	3	,858
Kurumsal Bağlılık Ölçeği	18	,9156
Devamlı Bağlılık	6	,882
Duygusal Bağlılık	6	,922
Normatif Bağlılık	6	,943

Etkili iletişim, kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal bağlılık ile alt ölçeklerinin Cronbach Alfa değerleri: etkili iletişim ölçeği için 0,7357, kurumsal sosyal sorumluluk ölçeği için Cronbach Alfa değeri 0,7182 ve kurumsal bağlılık ölçeği için 0,9156'dır. Sosyal bilimlerdeki araştırmalar için yeterli bir düzeyi ifade etmektedir.

4.2.2.2. Ölçekler ve Alt Ölçeklere İlişkin Tanımsal İstatistikler

Etkili iletişim, kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal bağlılık sorularına çalışanların verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları ve standart sapmalarına ilişkin sonuçlar hesaplanmıştır.

Tablo 17: Etkili İletişim, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Kurumsal Bağlılık Ölçekleri ile Alt Ölçeklerinin Tanımsal İstatistikleri

Alt boyutlar / Ölçekler	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Etkili İletişim Ölçeği	150	2,57	7,00	4,8129	1,2063
İletişim İklimi	150	4,253	5,040	4,716	1,4863
Üstle ve Astla İletişim	150	4,100	4,927	4,577	1,2559
Kurumsal Bütünleşme	150	4,740	5,867	5,280	1,2773
Bireysel Geribildirim	150	4,667	5,080	4,883	1,4057
KSS Ölçeği	150	3,00	7,00	4,7292	,93795
Çalışanlara Yönelik Sorumluluk	150	3,900	4,893	4,379	1,3391
Müşterilere Yönelik Sorumluluk	150	4,653	5,607	5,115	1,0652
Yasal Sorumluluk	150	5,140	5,387	5,264	1,0479
Etik Sorumluluk	150	4,347	4,480	4,407	1,2643
Hayırseverlik Odaklı Sorumluluk	150	4,220	4,300	4,258	1,3704
Kurumsal Bağlılık Ölçeği	150	2,06	5,00	3,4444	,9479
Duygusal Bağlılık	150	3,253	3,780	3,472	1,0559
Devamlı Bağlılık	150	3,367	3,573	3,461	1,0559
Normatif Bağlılık	150	3,187	3,600	3,400	1,0877

Etkili iletişim, KSS ve kurumsal bağlılık ile alt ölçek puanlarının ortalama ve standart sapmaları Tablo 17'de görülmektedir. Örneklemin etkili iletişim, KSS ile kurumsal bağlılık ve alt ölçeklerinden aldıkları puanların ortalamaları

değerlendirildiğinde; kurumsal bütünleşme alt ölçeği düzeyinin, iletişim iklimi, üst-ast iletişimi ve bireysel geribildirim alt ölçeklerinin içinde en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Normatif bağlılık alt boyutunun da tüm ölçek ve alt ölçek puanları değerlendirildiğinde en düşük ortalamaya sahip olduğu saptanmıştır.

4.2.2.3. Demografik Değişkenlere İlişkin Çözümleyici İstatistikler

Bu bölümde araştırmada yer alan etkili iletişim, kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal bağlılık ölçeklerine yönelik sıra sayı ortalamaları hesaplanmış ve değişkenler arasında farkı tespit etmek amacı ile cinsiyet ve medeni durum için Mean-Whitney U Testi ve yaş, toplam çalışma süresi, çalışılan birim için Kruskal-Wallis Testi uygulanmıştır.

4.2.2.3.1. Yaş, Eğitim Durumu, Çalışma Süresi, Çalışılan Birim, Görev/Unvan Durumu ve Kruskal Walls Testi

- Yaş ve Etkili İletişim İlişkisi

Tablo 18: Yaş İle Etkili İletişim İçin Sıra Sayı Ortalamaları

Alt boyutlar / Ölçekler	Yaş	N	Mean Rank
Etkili İletişim Ölçeği	22-29	41	62,89
	33-39	51	64,59
	40-43	47	84,91
	44 ve yukarısı	11	132,86
İletişim İklimi	22-29	41	66,60
	33-39	51	61,57
	40-43	47	87,07
	44 ve yukarısı	11	123,82
Üstle ve Astla İletişim	22-29	41	66,52
	33-39	51	68,80
	40-43	47	78,28
	44 ve yukarısı	11	128,14
Kurumsal Bütünleşme	22-29	41	67,93
	33-39	51	65,62
	40-43	47	81,93
	44 ve yukarısı	11	122,09
			62,43

Bireysel Geribildirim	22-29	41	65,82
	33-39	51	83,88
	40-43	47	133,27
	44 ve yukarısı	11	

44 yaş ve yukarısındaki çalışanların etkili iletişim düzeyine ilişkin sıra sayı ortalaması, diğer yaş gruplarının etkili iletişim düzeyine göre daha yüksektir. Diğer bir ifade 44 yaş ve yukarısındaki çalışanlar etkili iletişime daha eğilimlidir.

Tablo 19: Yaş İle Etkili İletişim İçin Kruskal-Wallis H Testi

Alt boyutlar / Ölçekler	Ki-kare Değeri	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık
Etkili İletişim Ölçeği	28,166	3	,000
İletişim İklimi	24,155	3	,000
Üstle ve Astla İletişim	19,491	3	,000
Kurumsal Bütünleşme	17,894	3	,000
Bireysel Geribildirim	27,723	3	,000

(p<0,05)

Yaş ile etkili iletişim için yapılan testlerde anlamlılık derecesi $p<0,05$ olduğu için yaş ile etkili iletişimin alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu tespit edilmiştir. Yaş faktörünün iletişim iklimi ile aralarındaki anlamlılık derecesinde p değeri 0,05’den küçük olduğundan aralarında anlamlı bir farkın bulunduğu görülmektedir. Bu durumda yaşın etkili iletişim kurmada önemli bir faktör olarak görüldüğü söylenebilir. Üstlerle ve astlarla iletişim ile yaş arasında anlamlı bir farklılık olduğu yapılan testler sonucunda p değerinin 0,05’den küçük olması sebebiyle görülmektedir. Kurumsal bütünleşme ve bireysel geribildirim açısından yaş ile aralarında anlamlı bir farkın olduğu ($p<0.05$) saptanmıştır.

- **Eğitim Durumu ve Etkili İletişim İlişkisi**

Tablo 20: Eğitim Durumu İle Etkili İletişim İçin Sıra Sayı Ortalamaları

Alt boyutlar / Ölçekler	Eğitim Durumu	N	Mean Rank
Etkili İletişim Ölçeği	Ortaokul ve Öncesi	103	71,21
	Lise	26	65,81
	Üniversite	15	98,33
	Yüksek Lisans	6	134,08
İletişim İklimi	Ortaokul ve Öncesi	103	70,79
	Lise	26	69,58
	Üniversite	15	94,73
	Yüksek Lisans	6	133,92
Üstle ve Astla İletişim	Ortaokul ve Öncesi	103	71,80
	Lise	26	64,69
	Üniversite	15	98,77
	Yüksek Lisans	6	127,67
Kurumsal Bütünleşme	Ortaokul ve Öncesi	103	73,89
	Lise	26	64,79
	Üniversite	15	90,07
	Yüksek Lisans	6	113,17
Bireysel Geribildirim	Ortaokul ve Öncesi	103	70,37
	Lise	26	68,38
	Üniversite	15	99,33
	Yüksek Lisans	6	134,83

Yüksek lisans mezunu çalışanların etkili iletişim düzeyine ilişkin sıra sayı ortalaması, diğer eğitim düzeyindeki çalışanlara nazaran, etkili iletişim düzeyine göre daha yüksektir. Diğer bir ifade yüksek lisans mezunu olan çalışanlar etkili iletişime daha eğilimlidir.

Tablo 21: Eğitim Durumu İle Etkili İletişim İçin Kruskal-Wallis H Testi

Alt boyutlar / Ölçekler	Ki-kare Değeri	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık
Etkili İletişim Ölçeği	17,420	3	,001
İletişim İklimi	15,641	3	,001
Üstle ve Astla İletişim	15,460	3	,001
Kurumsal Bütünleşme	8,068	3	,045
Bireysel Geribildirim	18,020	3	,000

(p<0,05)

Eğitim durumu ile etkili iletişime yönelik yapılan test sonuçları tablo 21’de gösterilmektedir. Buna göre alt boyutlarda yer alan faktörlerin anlamlılık değerlerinin 0.05’den küçük olduğu görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında eğitim durumunun etkili iletişime etkide bulunduğu, eğitim durumunun iletişimin etkisini belirlediği değerlendirilmesinde bulunmak mümkündür.

- **Çalışma Süresi ve Etkili İletişim İlişkisi**

Tablo 22: Çalışma Süresi İle Etkili İletişim İçin Sıra Sayı Ortalamaları

Alt boyutlar / Ölçekler	Çalışma Süresi	N	Mean Rank
Etkili İletişim Ölçeği	1 yıldan az	41	66,93
	1-3 yıl	28	76,14
	3-5 yıl	39	74,65
	5-10 yıl	27	79,43
	10 yıldan fazla	15	92,87
İletişim İklimi	1 yıldan az	41	64,32
	1-3 yıl	28	75,16
	3-5 yıl	39	77,88
	5-10 yıl	27	81,59
	10 yıldan fazla	15	89,53
Üstle ve Astla İletişim	1 yıldan az	41	74,46
	1-3 yıl	28	70,86
	3-5 yıl	39	73,51
	5-10 yıl	27	79,04
	10 yıldan fazla	15	85,80
Kurumsal Bütünleşme	1 yıldan az	41	71,04
	1-3 yıl	28	74,50
	3-5 yıl	39	77,29
	5-10 yıl	27	70,26
	10 yıldan fazla	15	94,33
Bireysel Geribildirim	1 yıldan az	41	66,37
	1-3 yıl	28	75,89
	3-5 yıl	39	74,49
	5-10 yıl	27	80,07
	10 yıldan fazla	15	94,13

Kurumda 10 yıldan fazla çalışanların etkili iletişim düzeyine ilişkin sıra sayı ortalaması, diğer çalışanların çalışma süreleri ile karşılaştırıldığında etkili iletişim düzeyine göre daha yüksektir. Diğer bir ifade ile kurumda 10 yıldan fazla çalışanlar etkili iletişime daha eğilimlidir.

Tablo 23: Çalışma Süresi İle Etkili İletişim İçin Kruskal-Wallis H Testi

Alt boyutlar / Ölçekler	Ki-kare Değeri	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık
Etkili İletişim Ölçeği	4,251	4	,373
İletişim İklimi	4,983	4	,289
Üstle ve Astla İletişim	1,461	4	,834
Kurumsal Bütünleşme	3,796	4	,434
Bireysel Geribildirim	4,944	4	,293

($p < 0,05$)

Çalışma süresi ile etkili iletişim arasında anlamlı bir fark olup olmadığına yönelik yapılan testin sonuçları tablo 23’de gösterilmektedir. Buna göre her alt boyutun anlamlılık değerinin 0.05’den büyük olduğu görülmektedir. Bu durumda çalışma süresi ile etkili iletişim arasında anlamlı bir farkın olmadığı, çalışma süresinin etkili iletişim açısından bir fark ortaya çıkarmadığı yapılan testler sonucunda elde edilmiştir.

• Çalışılan Birim ve Etkili İletişim İlişkisi

Tablo 24: Çalışılan Birim İle Etkili İletişim İçin Sıra Sayı Ortalamaları

Alt boyutlar / Ölçekler	Çalışılan Birim	N	Mean Rank
Etkili İletişim Ölçeği	Üretim	125	68,50
	Yönetim	2	143,75
	Satış/Pazarlama	2	126,00
	Muhasebe/ İnsan Kaynakları	9	110,11
	Tasarım	2	132,50
	Diğer	10	96,65
İletişim İklimi	Üretim	125	68,83
	Yönetim	2	143,25
	Satış/Pazarlama	2	129,25
	Muhasebe/ İnsan Kaynakları	9	108,44
	Tasarım	2	129,25
	Diğer	10	94,15
Üstle ve Astla İletişim	Üretim	125	69,65
	Yönetim	2	143,25
	Satış/Pazarlama	2	114,25
	Muhasebe/ İnsan Kaynakları	9	98,11
	Tasarım	2	125,50
	Diğer	10	96,95
Kurumsal Bütünleşme	Üretim	125	71,55
	Yönetim	2	138,50
	Satış/Pazarlama	2	100,50
	Muhasebe/ İnsan Kaynakları	9	90,28
	Tasarım	2	100,50
	Diğer	10	88,95
Bireysel Geribildirim	Üretim	125	67,99
	Yönetim	2	141,00
	Satış/Pazarlama	2	131,75
	Muhasebe/ İnsan Kaynakları	9	111,00
	Tasarım	2	131,75
	Diğer	10	101,80

Kurumda yönetim biriminde çalışanların etkili iletişim düzeyine ilişkin sıra sayı ortalaması, diğer birimlerdeki çalışanların etkili iletişim düzeyine göre daha yüksektir. Diğer bir ifade yönetim biriminde çalışanlar etkili iletişime daha eğilimlidir.

Tablo 25: Çalışılan Birim İle Etkili İletişim İçin Kruskal-Wallis H Testi

Alt boyutlar / Ölçekler	Ki-kare Değeri	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık
Etkili İletişim Ölçeği	22,492	5	,000
İletişim İklimi	21,166	5	,001
Üstle ve Astla İletişim	16,405	5	,006
Kurumsal Bütünleşme	8,723	5	,121
Bireysel Geribildirim	24,909	5	,000

($p < 0,05$)

Çalışılan birim ile etkili iletişim arasında anlamlı bir farkın olup olmadığına yönelik yapılan testin sonuçları tablo 25’de gösterilmektedir. Tablodan da görülebileceği üzere anlamlılık değeri sadece 3 alt boyutta 0.05’den küçüktür. Bu durumda çalışılan birim ile etkili iletişim, iletişim iklimi ve bireysel geribildirim arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bununla birlikte çalışılan birimin kurumsal bütünleşme ile üst ve astlarla iletişim arasında anlamlılık değerinin 0.05’den büyük olmasından dolayı anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır.

- **Görev/Unvan ve Etkili İletişim İlişkisi**

Tablo 26: Görev/Unvan İle Etkili İletişim İçin Sıra Sayı Ortalamaları

Alt boyutlar / Ölçekler	Görev/Unvan	N	Mean Rank
Etkili İletişim Ölçeği	Genel Müdür	1	148,00
	Müdür Yard.	1	139,50
	Müdür	5	131,30
	Usta	13	132,35
	Kalfa	76	67,56
	Çırak	40	62,90
	Eleman	14	72,14
İletişim İklimi	Genel Müdür	1	148,00
	Müdür Yard.	1	138,50
	Müdür	5	131,10
	Usta	13	125,92
	Kalfa	76	68,96
	Çırak	40	63,06
	Eleman	14	70,1
Üstle ve Astla İletişim	Genel Müdür	1	148,00
	Müdür Yard.	1	138,50
	Müdür	5	123,60
	Usta	13	126,50
	Kalfa	76	65,89
	Çırak	40	68,79
	Eleman	14	72,64
Kurumsal Bütünleşme	Genel Müdür	1	138,50
	Müdür Yard.	1	138,50
	Müdür	5	108,10
	Usta	13	109,27
	Kalfa	76	68,65
	Çırak	40	67,28
	Eleman	14	84,18
Bireysel Geribildirim	Genel Müdür	1	141,00
	Müdür Yard.	1	141,00
	Müdür	5	133,60
	Usta	13	133,88
	Kalfa	76	67,57
	Çırak	40	62,29
	Eleman	14	72,00

Kurumda genel müdürün etkili iletişim düzeyine ilişkin sıra sayı ortalaması, diğer pozisyonlarda çalışanların etkili iletişim düzeyine göre daha yüksektir. Diğer bir ifade ile genel müdür etkili iletişime daha eğilimlidir. Kurumsal bütünleşme ve

bireysel geri bildirim alt boyutlarında genel müdür ve müdür yardımcısının etkili iletişim eğiliminin aynı düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 27: Görev/Unvan İle Etkili İletişim İçin Kruskal-Wallis H Testi

Alt boyutlar / Ölçekler	Ki-kare Değeri	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık
Etkili İletişim Ölçeği	41,610	6	,000
İletişim İklimi	36,169	6	,000
Üstle ve Astla İletişim	33,999	6	,000
Kurumsal Bütünleşme	19,109	6	,004
Bireysel Geribildirim	43,731	6	,000

(p<0,05)

Görev/unvan ile etkili iletişime yönelik yapılan analizin sonuçları tablo 27’de gösterilmektedir. Buna göre görev/unvan ile etkili iletişimin alt boyutları arasında anlamlılık değerlerinin her bir alt boyut için 0.05’den küçük olması sebebiyle anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu durumda çalışanın kurum içindeki görev /ünvanının etkili iletişim açısından önemli olduğunu söylemek mümkündür.

- Yaş ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk İlişkisi

Tablo 28: Yaş İle KSS İçin Sıra Sayı Ortalamaları

Alt boyutlar / Ölçekler	Yaş	N	Mean Rank
KSS Ölçeği	22-29	41	60,88
	33-39	51	61,95
	40-43	47	91,07
	44 ve yukarısı	11	126,27
Çalışanlara Yönelik Sorumluluk	22-29	41	65,38
	33-39	51	62,48
	40-43	47	87,14
	44 ve yukarısı	11	123,86
Müşterilere Yönelik Sorumluluk	22-29	41	66,46
	33-39	51	64,18
	40-43	47	87,40
	44 ve yukarısı	11	110,82
Yasal Sorumluluk	22-29	41	65,54
	33-39	51	66,80
	40-43	47	88,14
	44 ve yukarısı	11	98,95
Etik Sorumluluk	22-29	41	58,83
	33-39	51	71,17
	40-43	47	83,49
	44 ve yukarısı	11	123,59
Hayırseverlik Odaklı Sorumluluk	22-29	41	59,34
	33-39	51	66,74
	40-43	47	87,27
	44 ve yukarısı	11	126,09

44 yaş ve yukarındaki çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk düzeyine ilişkin sıra sayı ortalaması, diğer yaş gruplarının kurumsal sosyal sorumluluk düzeyine göre daha yüksektir. Diğer bir ifade 44 yaş ve yukarındaki çalışanlar kurumsal sosyal sorumluluğa daha eğilimlidir.

Tablo 29: Yaş İle KSS İçin Kruskal-Wallis H Testi

Alt boyutlar / Ölçekler	Ki-kare Değeri	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık
KSS Ölçeği	30,743	3	,000
Çalışanlara Yönelik Sorumluluk	23,961	3	,000
Müşterilere Yönelik Sorumluluk	16,173	3	,001
Yasal Sorumluluk	11,534	3	,009
Etik Sorumluluk	21,903	3	,000
Hayırseverlik Odaklı Sorumluluk	26,423	3	,000

(p<0,05)

Yaş ile KSS arasında anlamlı bir fark olup olmadığına yönelik yapılan testin sonuçları tablo 29’da gösterilmektedir. Buna göre yaş ile KSS’in alt boyutlarıyla ilgili olarak 5 alt kategoride anlamlılık derecesi 0.05’den küçük olduğu için fark olduğu görülmektedir. Ancak yaş ile yasal sorumluluk alt boyutu ile ilgili olarak anlamlılık derecesinin 0.05’den büyük olması sebebiyle anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır. Bu durumda çalışanlardaki yaş durumunun çalışanlara, müşterilere, etik ve hayırsever sorumluluk açısından bir oluşturduğu ancak yasal sorumluluk açısından anlamlı bir fark ifade etmediği görülmektedir.

- **Eğitim Durumu ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk İlişkisi**

Tablo 30: Eğitim Durumu İle KSS İçin Sıra Sayı Ortalamaları

Alt boyutlar / Ölçekler	Eğitim Durumu	N	Mean Rank
KSS Ölçeği	Ortaokul ve Öncesi	103	69,54
	Lise	26	77,37
	Üniversite	15	91,40
	Yüksek Lisans	6	130,00
Çalışanlara Yönelik Sorumluluk	Ortaokul ve Öncesi	103	69,80
	Lise	26	79,50
	Üniversite	15	88,63
	Yüksek Lisans	6	123,17
Müşterilere Yönelik Sorumluluk	Ortaokul ve Öncesi	103	71,08
	Lise	26	72,50
	Üniversite	15	90,23
	Yüksek Lisans	6	127,58

Yasal Sorumluluk	Ortaokul ve Öncesi	103	70,89
	Lise	26	74,40
	Üniversite	15	91,00
	Yüksek Lisans	6	120,67
Etik Sorumluluk	Ortaokul ve Öncesi	103	72,09
	Lise	26	69,73
	Üniversite	15	95,90
	Yüksek Lisans	6	108,08
Hayırseverlik Odaklı Sorumluluk	Ortaokul ve Öncesi	103	70,62
	Lise	26	71,13
	Üniversite	15	97,77
	Yüksek Lisans	6	122,58

Yüksek lisans mezunu çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk düzeyine ilişkin sıra sayı ortalaması, diğer eğitim düzeyindeki çalışanlara nazaran, kurumsal sosyal sorumluluk düzeyine göre daha yüksektir. Diğer bir ifade yüksek lisans mezunu olan çalışanlar kurumsal sosyal sorumluluğa daha eğilimlidir.

Tablo 31: Eğitim Durumu İle KSS İçin Kruskal-Wallis H Testi

Alt boyutlar / Ölçekler	Ki-kare Değeri	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık
KSS Ölçeği	13,471	3	,004
Çalışanlara Yönelik Sorumluluk	10,653	3	,014
Müşterilere Yönelik Sorumluluk	11,638	3	,009
Yasal Sorumluluk	9,698	3	,021
Etik Sorumluluk	7,881	3	,049
Hayırseverlik Odaklı Sorumluluk	12,701	3	,005

(p<0,05)

Eğitim durumu ile KSS arasında anlamlı bir fark olup olmadığına yönelik yapılan test sonuçları tablo 31’de gösterilmektedir. Buna göre eğitim durumu ile KSS arasında alt boyutları açısından değerlendirildiğinde anlamlı bir fark olduğu

görülmektedir. Bu noktada KSS’de eğitim durumunun fark yaratan bir unsur olduğunu söylemek mümkündür.

- **Çalışma Süresi ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk İlişkisi**

Tablo 32: Çalışma Süresi İle KSS İçin Sıra Sayı Ortalamaları

Alt boyutlar / Ölçekler	Çalışma Süresi	N	Mean Rank
KSS Ölçeği	1 yıldan az	41	60,79
	1-3 yıl	28	67,21
	3-5 yıl	39	75,31
	5-10 yıl	27	89,46
	10 yıldan fazla	15	106,53
Çalışanlara Yönelik Sorumluluk	1 yıldan az	41	64,77
	1-3 yıl	28	64,95
	3-5 yıl	39	72,76
	5-10 yıl	27	87,72
	10 yıldan fazla	15	109,67
Müşterilere Yönelik Sorumluluk	1 yıldan az	41	69,30
	1-3 yıl	28	73,96
	3-5 yıl	39	74,86
	5-10 yıl	27	83,13
	10 yıldan fazla	15	83,23
Yasal Sorumluluk	1 yıldan az	41	63,33
	1-3 yıl	28	64,32
	3-5 yıl	39	81,92
	5-10 yıl	27	89,67
	10 yıldan fazla	15	87,43
Etik Sorumluluk	1 yıldan az	41	59,12
	1-3 yıl	28	69,54
	3-5 yıl	39	79,51
	5-10 yıl	27	82,46
	10 yıldan fazla	15	108,43
Hayırseverlik Odaklı Sorumluluk	1 yıldan az	41	61,06
	1-3 yıl	28	69,39
	3-5 yıl	39	72,56
	5-10 yıl	27	90,20
	10 yıldan fazla	15	107,53

Kurumda 10 yıldan fazla çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk düzeyine ilişkin sıra sayı ortalaması, diğer çalışanların çalışma süreleri ile karşılaştırıldığında kurumsal sosyal sorumluluk düzeyine göre daha yüksektir. Diğer bir ifade ile kurumda 10 yıldan fazla çalışanlar kurumsal sosyal sorumluluğa daha eğilimlidir.

Tablo 33: Çalışma Süresi İle KSS İçin Kruskal-Wallis H Testi

Alt boyutlar / Ölçekler	Ki-kare Değeri	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık
KSS Ölçeği	16,200	4	,003
Çalışanlara Yönelik Sorumluluk	15,823	4	,003
Müşterilere Yönelik Sorumluluk	2,204	4	,698
Yasal Sorumluluk	10,058	4	,039
Etik Sorumluluk	16,216	4	,003
Hayırseverlik Odaklı Sorumluluk	16,705	4	,002

(p<0,05)

Çalışma süresi ile KSS'nin alt boyutları arasında anlamlı bir fark olup olmadığına yönelik yapılan testin sonuçları tablo 33'te gösterilmektedir. Buna göre; KSS ile çalışma sürelerinin alt boyutlarından 4 tanesi arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Ancak çalışma süresi ile KSS alt boyutlarından biri olan müşterilere karşı sorumluluk arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

- **Çalışılan Birim ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk İlişkisi**

Tablo 34: Çalışılan Birim İle KSS İçin Sıra Sayı Ortalamaları

Alt boyutlar / Ölçekler	Çalışılan Birim	N	Mean Rank
KSS Ölçeği	Üretim	125	70,38
	Yönetim	2	143,75
	Satış/Pazarlama	2	118,50
	Muhasebe/ İnsan Kaynakları	9	96,17
	Tasarım	2	127,75
	Diğer	10	88,15
Çalışanlara Yönelik Sorumluluk	Üretim	125	70,18
	Yönetim	2	138,75
	Satış/Pazarlama	2	118,25
	Muhasebe/ İnsan Kaynakları	9	92,72
	Tasarım	2	112,50
	Diğer	10	97,95

Müşterilere Yönelik Sorumluluk	Üretim	125	70,68
	Yönetim	2	142,25
	Satış/Pazarlama	2	113,75
	Muhasebe/ İnsan Kaynakları	9	95,17
	Tasarım	2	126,75
	Diğer	10	86,75
Yasal Sorumluluk	Üretim	125	71,28
	Yönetim	2	134,50
	Satış/Pazarlama	2	113,75
	Muhasebe/ İnsan Kaynakları	9	83,50
	Tasarım	2	113,75
	Diğer	10	94,00
Etik Sorumluluk	Üretim	125	72,84
	Yönetim	2	137,50
	Satış/Pazarlama	2	83,00
	Muhasebe/ İnsan Kaynakları	9	89,67
	Tasarım	2	103,75
	Diğer	10	76,50
Hayırseverlik Odaklı Sorumluluk	Üretim	125	70,90
	Yönetim	2	142,25
	Satış/Pazarlama	2	112,75
	Muhasebe/ İnsan Kaynakları	9	97,39
	Tasarım	2	112,75
	Diğer	10	85,05

Kurumda yönetim biriminde çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk düzeyine ilişkin sıra sayı ortalaması, diğer birimlerdeki kurumsal sosyal sorumluluk düzeyine göre daha yüksektir. Diğer bir ifade yönetim biriminde çalışanlar kurumsal sosyal sorumluluğa daha eğilimlidir.

Tablo 35: Çalışılan Birim İle KSS İçin Kruskal-Wallis H Testi

Alt boyutlar / Ölçekler	Ki-kare Değeri	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık
KSS Ölçeği	14,441	5	,013
Çalışanlara Yönelik Sorumluluk	13,674	5	,018
Müşterilere Yönelik Sorumluluk	13,217	5	,021
Yasal Sorumluluk	10,223	5	,069
Etik Sorumluluk	6,497	5	,261
Hayırseverlik Odaklı Sorumluluk	11,973	5	,035

(p<0,05)

Çalışılan birim ile KSS arasında anlamlı bir farkın olup olmadığına yönelik yapılan testin sonuçları tablo 35’de gösterilmektedir. Buna göre; çalışılan birim ile KSS alt boyutları arasında yer alan çalışanlara karşı sorumluluk, müşterilere karşı sorumluluk ve hayırsever sorumluluk arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Ancak çalışılan birimin yasal sorumluluk ve etik sorumluluk alt kategorileri açısından değerlendirildiğinde bu gruplar arasında anlamlı bir fark gözlemlenmediği görülmektedir.

- **Görev/Unvan ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk İlişkisi**

Tablo 36: Görev/Unvan İle KSS İçin Sıra Sayı Ortalamaları

Alt boyutlar / Ölçekler	Görev/Unvan	N	Mean Rank
KSS Ölçeği	Genel Müdür	1	148,00
	Müdür Yard.	1	139,50
	Müdür	5	126,40
	Usta	13	126,81
	Kalfa	76	69,46
	Çýrak	40	59,99
	Eleman	14	77,04
Çalışanlara Yönelik Sorumluluk	Genel Müdür	1	148,00
	Müdür Yard.	1	129,50
	Müdür	5	118,20
	Usta	13	123,46
	Kalfa	76	69,91
	Çýrak	40	62,23
	Eleman	14	74,93
Müşterilere Yönelik Sorumluluk	Genel Müdür	1	148,00
	Müdür Yard.	1	136,50
	Müdür	5	123,50
	Usta	13	115,19
	Kalfa	76	66,31
	Çýrak	40	69,88
	Eleman	14	77,93
Yasal Sorumluluk	Genel Müdür	1	145,00
	Müdür Yard.	1	124,00
	Müdür	5	115,80
	Usta	13	105,27
	Kalfa	76	71,94
	Çýrak	40	61,46
	Eleman	14	84,46
Etik Sorumluluk	Genel Müdür		
	Müdür Yard.	1	148,00
	Müdür	1	127,00
	Usta	5	100,10
	Kalfa	13	108,58
	Çýrak	76	74,91

	Eleman	40 14	57,45 81,89
Hayırseverlik Odaklı Sorumluluk	Genel Müdür Müdür Yard. Müdür Usta Kalfa Çýrak Eleman	1 1 5 13 76 40 14	147,00 137,50 117,70 117,00 71,76 59,21 79,18

Kurumda genel müdürün kurumsal sosyal sorumluluk düzeyine ilişkin sıra sayı ortalaması, diğer pozisyonlarda çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk düzeyine göre daha yüksektir. Diğer bir ifade ile genel müdür kurumsal sosyal sorumluluğa daha eğilimlidir.

Tablo 37: Görev/Unvan İle KSS İçin Kruskal-Wallis H Testi

Alt boyutlar / Ölçekler	Ki-kare Değeri	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık
KSS Ölçeği	36,624	6	,000
Çalışanlara Yönelik Sorumluluk	30,186	6	,000
Müşterilere Yönelik Sorumluluk	26,046	6	,000
Yasal Sorumluluk	19,752	6	,003
Etik Sorumluluk	20,827	6	,002
Hayırseverlik Odaklı Sorumluluk	27,940	6	,000

(p<0,05)

Görev/unvan ile KSS arasında anlamlı bir fark olup olmadığına yönelik yapılan testin sonuçları tablo 37’de gösterilmektedir. Buna göre tabloya bakıldığında görev/unvan ile KSS arasında her alt boyut için anlamlı fark olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda görev/unvanın KSS için fark yaratan bir unsur olduğunu söylemek mümkündür.

- Yaş ve Kurumsal Bağlılık İlişkisi

Tablo 38: Yaş İle Kurumsal Bağlılık İçin Sıra Sayı Ortalamaları

Alt boyutlar / Ölçekler	Yaş	N	Mean Rank
Kurumsal Bağlılık Ölçeği	22-29	41	59,61
	33-39	51	66,53
	40-43	47	88,41
	44 ve yukarısı	11	121,14
Duygusal Bağlılık	22-29	41	62,49
	33-39	51	68,06
	40-43	47	85,05
	44 ve yukarısı	11	117,68
Normatif Bağlılık	22-29	41	60,57
	33-39	51	68,67
	40-43	47	84,27
	44 ve yukarısı	11	125,36
Devamlı Bağlılık	22-29	41	60,22
	33-39	51	67,06
	40-43	47	88,90
	44 ve yukarısı	11	114,32

44 yaş ve üzerindeki çalışanların kurumsal bağlılık düzeyine ilişkin sıra sayı ortalaması, 44 yaş ve üzerindeki çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk düzeyine göre daha yüksektir. Diğer bir ifade ile 44 yaş ve üzerindeki çalışanlar kurumsal bağlılığa daha eğilimlidir. Kurumsal bağlılık ölçeğinin alt boyutlarının sıra sayı ortalamalarına bakıldığında, alt boyutlarında da 44 yaş ve üzerindeki çalışanların kurumsal bağlılık eğilimleri daha yüksektir.

Tablo 39: Yaş İle Kurumsal Bağlılık İçin Kruskal-Wallis H Testi

Alt boyutlar / Ölçekler	Ki-kare Değeri	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık
Kurumsal Bağlılık Ölçeği	24,053	3	,000
Duygusal Bağlılık	18,104	3	,000
Normatif Bağlılık	22,785	3	,000
Devamlı Bağlılık	20,441	3	,000

(p<0,05)

Yaş ile kurumsal bağlılık arasında anlamlı bir fark olup olmadığına yönelik yapılan testin sonuçları tablo 39’da gösterilmektedir. Buna göre bakıldığında yaşı kurumsal bağlılığın alt boyutları arasında gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu durum bize yaşı kurumsal bağlılıkta 3 alt grup için skorlarının birbirinden farklılaştığını göstermektedir. Bu durumda yaşı kurumsal bağlılığın alt boyutları açısından fark yaratan bir unsur olduğunu söylemek mümkündür.

• Eğitim Durumu ve Kurumsal Bağlılık İlişkisi

Tablok 40: Eğitim Durumu İle Kurumsal Bağlılık İçin Sıra Sayı Ortalamaları

Alt boyutlar / Ölçekler	Eğitim Durumu	N	Mean Rank
Kurumsal Bağlılık Ölçeği	Ortaokul ve Öncesi	103	72,51
	Lise	26	62,54
	Üniversite	15	95,87
	Yüksek Lisans	6	132,08
Duygusal Bağlılık	Ortaokul ve Öncesi	103	70,16
	Lise	26	72,15
	Üniversite	15	95,37
	Yüksek Lisans	6	132,08
Normatif Bağlılık	Ortaokul ve Öncesi	103	71,69
	Lise	26	65,56
	Üniversite	15	95,77
	Yüksek Lisans	6	133,3
Devamlı Bağlılık	Ortaokul ve Öncesi	103	72,91
	Lise	26	61,31
	Üniversite	15	96,67
	Yüksek Lisans	6	128,50

Yüksek lisans mezunu çalışanların kurumsal bağlılık düzeyine ilişkin sıra sayı ortalaması, diğer eğitim düzeyindeki çalışanlara nazaran, kurumsal bağlılık düzeyine göre daha yüksektir. Diğer bir ifade yüksek lisans mezunu olan çalışanlar kurumsal bağlılığa daha eğilimlidir.

Tablo 41: Eğitim Durumu İle Kurumsal Bağlılık İçin Kruskal-Wallis H Testi

Alt boyutlar / Ölçekler	Ki-kare Değeri	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık
Kurumsal Bağlılık Ölçeği	16,346	3	,001
Duygusal Bağlılık	15,270	3	,002
Normatif Bağlılık	16,250	3	,001
Devamlı Bağlılık	15,775	3	,001

(p<0,05)

Eğitim durumu ile kurumsal bağlılık arasında anlamlı bir fark olup olmadığına yönelik olarak yapılan testin sonuçları tablo 41 'de gösterilmektedir. Buna göre kurumsal bağlılığın her bir alt boyutu ile eğitim arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu durum bize eğitim durumunun kurumdaki bağlılık alt grupları açısından fark yaratan bir unsur olduğunu göstermektedir.

- **Çalışma Süresi ve Kurumsal Bağlılık İlişkisi**

Tablo 42: Çalışma Süresi İle Kurumsal Bağlılık İçin Sıra Sayı Ortalamaları

Alt boyutlar / Ölçekler	Çalışma Süresi	N	Mean Rank
Kurumsal Bağlılık Ölçeği	1 yıldan az	41	66,43
	1-3 yıl	28	63,34
	3-5 yıl	39	70,95
	5-10 yıl	27	98,52
	10 yıldan fazla	15	93,40
Duygusal Bağlılık	1 yıldan az	41	66,83
	1-3 yıl	28	59,91
	3-5 yıl	39	74,68
	5-10 yıl	27	97,37
	10 yıldan fazla	15	91,07
Normatif Bağlılık	1 yıldan az	41	68,02
	1-3 yıl	28	65,82
	3-5 yıl	39	68,64
	5-10 yıl	27	94,20
	10 yıldan fazla	15	98,17
Devamlı Bağlılık	1 yıldan az	41	64,06
	1-3 yıl	28	70,79
	3-5 yıl	39	71,56
	5-10 yıl	27	96,87
	10 yıldan fazla	15	87,33

Kurumda 5-10 yıl çalışanların kurumsal bağlılık düzeyine ilişkin sıra sayı ortalaması, diğer çalışanların çalışma süreleri ile karşılaştırıldığında kurumsal

bağlılık düzeyine göre daha yüksektir. Diğer bir ifade ile kurumda 5-10 yıl çalışanlar kurumsal bağlılığa daha eğilimlidir. Normatif bağlılık alt boyutunda ise 10 yıldan fazla çalışanların çalışanların kurumsal bağlılık düzeyine ilişkin sıra sayı ortalaması, diğer çalışanların çalışma süreleri ile karşılaştırıldığında kurumsal bağlılık düzeyine göre daha yüksektir. Elde edilen sonuçlara göre, kurumsal bağlılık 5-10 yıl çalışanlarda yüksektir. 5-10 yıl çalışanlarda duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı, 10 yıldan fazla çalışanlarda normatif bağlılık yüksektir.

Tablo 43: Çalışma Süresi İle Kurumsal Bağlılık İçin Kruskal-Wallis H Testi

Alt boyutlar / Ölçekler	Ki-kare Değeri	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık
Kurumsal Bağlılık Ölçeği	14,598	4	,006
Duygusal Bağlılık	14,247	4	,007
Normatif Bağlılık	12,820	4	,012
Devamlı Bağlılık	11,241	4	,024

($p < 0,05$)

Çalışma süresi ile kurumsal bağlılık arasında anlamlı bir fark olup olmadığına yönelik olarak yapılan testin sonuçları tablo 43’ de gösterilmektedir. Buna göre tablodan da görülebileceği üzere çalışma süresi ile kurumsal bağlılık ölçeğinde yer alan her bir alt boyut arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Bu noktada çalışma süresinin kurumsal bağlılık noktasında fark oluşturabilecek bir unsur olduğunu söylemek mümkündür.

- Çalışılan Birim ve Kurumsal Bağlılık İlişkisi

Tablo 44: Çalışılan Birim İle Kurumsal Bağlılık İçin Sıra Sayı Ortalamaları

Alt boyutlar / Ölçekler	Çalışılan Birim	N	Mean Rank
Kurumsal Bağlılık Ölçeği	Üretim	125	69,18
	Yönetim	2	133,75
	Satış/Pazarlama	2	133,75
	Muhasebe/ İnsan Kaynakları	9	94,56
	Tasarım	2	128,75
	Diğer	10	103,40
Duygusal Bağlılık	Üretim	125	69,00
	Yönetim	2	135,50
	Satış/Pazarlama	2	135,50
	Muhasebe/ İnsan Kaynakları	9	94,61
	Tasarım	2	125,25
	Diğer	10	105,65
Normatif Bağlılık	Üretim	125	68,92
	Yönetim	2	136,00
	Satış/Pazarlama	2	136,00
	Muhasebe/ İnsan Kaynakları	9	97,78
	Tasarım	2	128,00
	Diğer	10	103,05
Devamlı Bağlılık	Üretim	125	69,64
	Yönetim	2	128,50
	Satış/Pazarlama	2	128,50
	Muhasebe/ İnsan Kaynakları	9	95,22
	Tasarım	2	128,50
	Diğer	10	99,25

Kurumda yönetim ve satış/pazarlama biriminde çalışanların kurumsal bağlılık düzeyine ilişkin sıra sayı ortalaması, diğer birimlerdeki çalışanların kurumsal bağlılık düzeyine göre daha yüksektir. Diğer bir ifade ile yönetim ve satış/pazarlama biriminde çalışanlar kurumsal bağlılığa daha eğilimlidir.

Tablo 45: Çalışılan Birim İle Kurumsal Bağlılık İçin Kruskal-Wallis H Test

Alt boyutlar / Ölçekler	Ki-kare Değeri	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık
Kurumsal Bağlılık Ölçeği	18,776	5	,002
Duygusal Bağlılık	19,928	5	,001
Normatif Bağlılık	20,184	5	,001
Devamlı Bağlılık	16,199	5	,006

($p < 0,05$)

Çalışılan birim ile kurumsal bağlılık arasında anlamlı bir fark olup olmadığına yönelik olarak yapılan testin sonuçları tablo 45’de gösterilmektedir. Buna göre çalışılan birim ile kurumsal bağlılığa ait her bir alt boyut açısından anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu durum çalışılan birimin kurumsal bağlılığın alt boyutları açısından değerlendirildiğinde farkın ortaya çıkmasını sağlayan bir unsur olduğunu söylemek mümkündür.

- **Görev/Unvan ve Kurumsal Bağlılık İlişkisi**

Tablo 46: Görev/Unvan İle Kurumsal Bağlılık İçin Sıra Sayı Ortalamaları

Alt boyutlar / Ölçekler	Görev/Unvan	N	Mean Rank
Kurumsal Bağlılık Ölçeği	Genel Müdür	1	142,00
	Müdür Yard.	1	125,50
	Müdür	5	130,10
	Usta	13	128,85
	Kalfa	76	70,06
	Çırak	40	62,96
	Eleman	14	63,50
Duygusal Bağlılık	Genel Müdür	1	135,50
	Müdür Yard.	1	135,50
	Müdür	5	131,40
	Usta	13	125,50
	Kalfa	76	69,16
	Çırak	40	64,33
	Eleman	14	66,86
Normatif Bağlılık	Genel Müdür	1	136,00
	Müdür Yard.	1	136,00
	Müdür	5	132,80
	Usta	13	130,19
	Kalfa	76	67,87
	Çırak	40	64,46
	Eleman	14	68,57
Devamlı Bağlılık	Genel Müdür	1	139,00
	Müdür Yard.	1	118,00
	Müdür	5	126,40
	Usta	13	123,23
	Kalfa	76	72,20
	Çırak	40	61,40
	Eleman	14	63,64

Kurumda genel müdürün kurumsal bağlılık düzeyine ilişkin sıra sayı ortalaması, diğer pozisyonlarda çalışanların kurumsal bağlılık düzeyine göre daha yüksektir. Diğer bir ifade ile genel müdür kurumsal bağlılığa daha eğilimlidir. Normatif bağlılık ve duygusal bağlılık alt boyutlarında genel müdür ve müdür yardımcısının kurumsal bağlılık eğiliminin aynı düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 47: Görev/Unvan İle Kurumsal Bağlılık İçin Kruskal-Wallis H Testi

Alt boyutlar / Ölçekler	Ki-kare Değeri	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık
Kurumsal Bağlılık Ölçeği	36,914	6	,000
Duygusal Bağlılık	34,679	6	,000
Normatif Bağlılık	38,939	6	,000
Devamlı Bağlılık	31,634	6	,000

(p<0,05)

Görev/ünvan ile kurumsal bağlılık arasında anlamlı bir fark olup olmadığına yönelik olarak yapılan testin sonuçları tablo 47’de gösterilmektedir. Tablodan da görülebileceği üzere görev/unvan ile kurumsal bağlılığın alt boyutlarının her birisi arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Buna göre kurumdaki görev/ünvanın kurumsal bağlılığın alt boyutları açısından gruplar arasında anlamlı bir fark yaratan unsur olduğunu söylemek mümkündür.

4.2.2.3.2. Cinsiyet, Medeni Durum ve Mann-Whitney U Testi

- **Cinsiyet ve Etkili İletişim İlişkisi**

Tablo 48: Cinsiyet İle Etkili İletişim İçin Sıra Sayı Ortalamaları

Alt boyutlar / Ölçekler	Cinsiyet	N	Mean Rank
Etkili İletişim Ölçeği	Kadın Erkek	27 123	83,30 73,79
İletişim İklimi	Kadın Erkek	27 123	79,56 74,61
Üstle ve Astla İletişim	Kadın Erkek	27 123	87,76 72,81
Kurumsal Bütünleşme	Kadın Erkek	27 123	75,09 75,59
Bireysel Geribildirim	Kadın Erkek	27 123	81,67 74,15

Kadın çalışanların etkili iletişim düzeyine ilişkin sıra sayı ortalaması, erkek çalışanların etkili iletişim düzeyine göre daha yüksektir. Diğer bir ifade ile kadın çalışanlar etkili iletişime daha eğilimlidir. Etkili iletişim ölçeğinin alt boyutlarının sıra sayı ortalamalarına bakıldığında, sadece kurumsal bütünleşme alt boyutunda erkeklerin, kadınlara göre etkili iletişime eğilimleri biraz daha yüksektir. Kadın çalışanlar üstle ve astla iletişim alt boyutunda, erkek çalışanlar ise kurumsal bütünleşme alt boyutunda yüksek ortalamaya sahiptir.

Tablo 49: Cinsiyet İle Etkili İletişim İçin Mann-Whitney U Testi

Alt boyutlar / Ölçekler	Z	P
Etkili iletişim Ölçeği	-1,032	,302
İletişim İklimi	-,538	,590
Üstle ve Astla İletişim	-1,627	,104
Kurumsal Bütünleşme	-,054	,957
Bireysel Geribildirim	-,819	,413

($p < 0,05$)

Cinsiyete ilişkin değişkenlerle etkili iletişim ile alt boyutlarının ilişkisini ortaya koyabilmek için Mann-Whitney U Testi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; etkili iletişim ve cinsiyet arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir. ($0,05 < 0,302 = p$)

• Medeni Durum ve Etkili İletişim İlişkisi

Tablo 50: Medeni Durum İle Etkili İletişim İçin Sıra Sayı Ortalamaları

Alt boyutlar / Ölçekler	Medeni Durum	N	Mean Rank
Etkili iletişim Ölçeği	Evli	55	73,28
	Bekâr	94	76,78
İletişim İklimi	Evli	55	73,06
	Bekâr	94	76,91
Üstle ve Astla İletişim	Evli	55	73,25
	Bekâr	95	76,80

Kurumsal Bütünleşme	Evli Bekâr	55 94	68,55 79,52
Bireysel Geribildirim	Evli Bekâr	55 94	74,21 76,25

Bekâr çalışanların etkili iletişim düzeyine ilişkin sıra sayı ortalaması, evli çalışanların etkili iletişim düzeyine göre daha yüksektir. Diğer bir ifade bekâr olan çalışanlar etkili iletişime daha eğilimlidir.

Tablo 51: Medeni Durum İle Etkili İletişim İçin Mann-Whitney U Testi

Alt boyutlar / Ölçekler	Z	P
Etkili İletişim Ölçeği	-,477	,634
İletişim İklimi	-,525	,599
Üstle ve Astla İletişim	-,484	,628
Kurumsal Bütünleşme	-1,504	,133
Bireysel Geribildirim	-,278	,781

(p<0,05)

Medeni durum ile etkili iletişim arasında anlamlı bir fark olup olmadığı ile ilgili yapılan testin sonuçları tablo 51’de gösterilmektedir. Anlamlı farkın oluşabilmesi için p değerinin 0.05’den küçük olması istenen durumdur. Buna göre elde edilen anlamlılık değerinin 0.05’den büyük olduğundan medeni durum ile etkili iletişim arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir.

- **Cinsiyet ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk İlişkisi**

Tablo 52: Cinsiyet İle KSS İçin Sıra Sayı Ortalamaları

Alt boyutlar / Ölçekler	Cinsiyet	N	Mean Rank
KSS Ölçeği	Kadın Erkek	27 123	66,39 77,50
Çalışanlara Yönelik Sorumluluk	Kadın Erkek	27 123	78,93 74,75
Müşterilere Yönelik Sorumluluk	Kadın Erkek	27 123	65,28 77,74
Yasal Sorumluluk	Kadın Erkek	27 123	68,11 77,12
Etik Sorumluluk	Kadın Erkek	27 123	58,83 79,16
Hayırseverlik Odaklı Sorumluluk	Kadın Erkek	27 123	72,48 76,16

Erkek çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk düzeyine ilişkin sıra sayı ortalaması, kadın çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk düzeyine göre daha yüksektir. Diğer bir ifade ile erkek çalışanlar kurumsal sosyal sorumluğa daha eğilimlidir. Kurumsal sosyal sorumluluk ölçeğinin alt boyutlarının sıra sayı ortalamalarına bakıldığında, sadece çalışanlara sorumluluk alt boyutunda kadınların, erkeklere göre etkili iletişime eğilimleri biraz daha yüksektir. Kadın çalışanlar “çalışanlara yönelik sorumluluk” alt boyutunda, erkek çalışanlar ise “etik sorumluluk” alt boyutunda yüksek ortalamaya sahiptir. Bu durumu kadınlarda “hayırseverlik odaklı sorumluluk” izlerken erkeklerde “müşterilere yönelik sorumluluk” izlemektedir.

Tablo 53: Cinsiyet İle KSS İçin Mann-Whitney U Testi

Alt boyutlar / Ölçekler	Z	P
KSS Ölçeği	-1,205	,228
Çalışanlara Yönelik Sorumluluk	-,454	,650
Müşterilere Yönelik Sorumluluk	-1,356	,175
Yasal Sorumluluk	-,982	,326
Etik Sorumluluk	-2,216	,027
Hayırseverlik Odaklı Sorumluluk	-,401	,688

($p < 0,05$)

Cinsiyete ilişkin değişkenlerle KSS ile alt boyutlarının ilişkisini ortaya koyabilmek için Mann-Whitney U Testi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; kurumsal bağlılık ve cinsiyet arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir. ($0,05 < 0,228 = p$)

- **Medeni Durum ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk İlişkisi**

Tablo 54: Medeni Durum ile KSS Sıra Sayı Ortalamaları

Alt boyutlar / Ölçekler	Medeni Durum	N	Mean Rank
KSS Ölçeği	Evli Bekâr	55 94	71,18 78,00
Çalışanlara Yönelik Sorumluluk	Evli Bekâr	55 94	74,82 75,89
Müşterilere Yönelik Sorumluluk	Evli Bekâr	55 94	65,92 81,05
Yasal Sorumluluk	Evli Bekâr	55 94	70,45 78,42
Etik Sorumluluk	Evli Bekâr	55 94	74,26 76,22
Hayırseverlik Odaklı Sorumluluk	Evli Bekâr	55 94	77,18 74,53

Bekâr çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk düzeyine ilişkin sıra sayı ortalaması, evli çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk düzeyine göre daha yüksektir. Diğer bir ifade bekâr olan çalışanlar kurumsal sosyal sorumluluğa daha eğilimlidir.

Tablo 55: Medeni Durum İle KSS İçin Mann-Whitney U Testi

Alt boyutlar / Ölçekler	Z	P
KSS Ölçeği	-,927	,354
Çalışanlara Karşı Sorumluluk	-,147	,883
Müşterilere Karşı Sorumluluk	-2,064	,039
Yasal Sorumluluk	-1,089	,276
Etik Sorumluluk	-,267	,789
Hayırsever Sorumluluk	-,363	,717

(p<0,05)

Medeni durum ile KSS arasında bir fark olup olmadığına yönelik yapılan testin sonuçları tablo 55’de gösterilmektedir. Buna göre bakıldığında medeni durum ile KSS arasında 4 alt boyutta anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir (p>0.05). Ancak medeni durum ile KSS arasında sadece müşterilere sorumluluk açısından anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır.

- **Cinsiyet ve Kurumsal Bağlılık İlişkisi**

Tablo 56: Cinsiyet İle Kurumsal Bağlılık İçin Sıra Sayı Ortalamaları

Alt boyutlar / Ölçekler	Cinsiyet	N	Mean Rank
Kurumsal Bağlılık Ölçeği	Kadın Erkek	27 123	85,46 73,31
Duygusal Bağlılık	Kadın Erkek	27 123	82,00 74,07
Normatif Bağlılık	Kadın Erkek	27 123	83,09 73,83
Devamlı Bağlılık	Kadın Erkek	27 123	84,15 73,60

Kadın çalışanların kurumsal bağlılık düzeyine ilişkin sıra sayı ortalaması, erkek çalışanların kurumsal bağlılık düzeyine göre daha yüksektir. Diğer bir ifade ile kadın çalışanlar kurumsal bağlılığa daha eğilimlidir. Kurumsal bağlılık ölçeğinin alt boyutlarının sıra sayı ortalamalarına bakıldığında da kadınlar kurumsal bağlılığın alt boyutların da da kurumsal bağlılığa daha eğilimlidir. Kadın çalışanlarda “devamlı bağlılık” alt boyutu ağırlıklı iken erkek çalışanlarda “duygusal bağlılık” alt boyutu ağırlıklıdır. Bu durumu kadınlarda “duygusal bağlılık” ve “normatif bağlılık” izlemektedir. Erkeklerde ise “normatif bağlılık” ve “devamlı bağlılık” izlemektedir.

Tablo 57: Cinsiyet İle Kurumsal Bağlılık İçin Mann-Whitney U Testi

Alt boyutlar / Ölçekler	Z	P
Kurumsal Bağlılık Ölçeği	-1,319	,187
Duygusal Bağlılık	-,865	,387
Normatif Bağlılık	-1,009	,313
Devamlı Bağlılık	-1,148	,251

($p < 0,05$)

Cinsiyete ilişkin değişkenlerle kurumsal bağlılık ile alt boyutlarının ilişkisini ortaya koyabilmek için Mann-Whitney U Testi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; kurumsal bağlılık ve cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. ($0,05 < 0,187 = p$)

- **Medeni Durum ve Kurumsal Bağlılık İlişkisi**

Tablo 58: Medeni Durum İle Kurumsal Bağlılık İçin Sıra Sayı Ortalamaları

Alt boyutlar / Ölçekler	Medeni Durum	M	Mean Rank
Kurumsal Bağlılık Ölçeği	Evli Bekâr	55 94	74,73 75,95
Duygusal Bağlılık	Evli Bekâr	55 94	74,90 76,08
Normatif Bağlılık	Evli Bekâr	55 94	73,79 76,49
Devamlı Bağlılık	Evli Bekâr	55 94	74,50 75,85

Bekâr çalışanların kurumsal bağlılık düzeyine ilişkin sıra sayı ortalaması, diğer evli çalışanların kurumsal bağlılık düzeyine göre daha yüksektir. Diğer bir ifade ile bekâr olan çalışanlar kurumsal bağlılığa daha eğilimlidir.

Tablo 59: Medeni Durum İle Kurumsal Bağlılık İçin Mann-Whitney U Testi

Alt boyutlar / Ölçekler	Z	P
Kurumsal Bağlılık Ölçeği	-,166	,868
Devamlı Bağlılık	-,215	,829
Normatif Bağlılık	-,369	,712
Duygusal Bağlılık	-,130	,897

(p<0,05)

Medeni durum ile kurumsal bağlılık arasında anlamlı bir fark olup olmadığına yönelik olarak yapılan testin sonuçları tablo 59’da gösterilmektedir. Buna göre tabloya bakıldığında medeni durum ile kurumsal bağlılığın alt boyutları

arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Bu durumda kurumsal bağlılıkta medeni durumun fark yaratan bir unsur olmadığı söylemek mümkündür.

4.2.3. Hipotezlere İlişkin Çözümleyici İstatistik Bulgular

4.2.3.1. Etkili İletişim ve Kurumsal Bağlılık Değişkenlerine İlişkin Çözümleyici İstatistik Bulgular

“Çalışanların etkili iletişim algıları ile çalışanların kuruma bağlılıkları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır” hipotezini test etmek için korelasyon analizi kullanılmıştır. Etkili iletişim ve kurumsal bağlılık arasındaki ilişkiyi test eden korelasyon analizine ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 60: Etkili iletişim ve Kurumsal Bağlılık İlişkisini İnceleyen Korelasyon Analizi

	Kurumsal Bağlılık
Etkili İletişim	,000
Sig. (2 Tailed)	,689
N	150

Çalışanların etkili iletişim algıları ile kurumsal bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki olan korelasyon katsayısı 0,689 bulunmuştur. Korelasyon katsayısı olan “r” -1 ile +1 arasında değerler alır. Burada ilişkinin yönünü katsayının işareti, şiddetini ise katsayının büyüklüğü verir. Buna göre, çalışanların etkili iletişim algıları ile kurumsal bağlılıkları arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişki vardır. Bu sonuç ile H1 hipotezini etkili iletişim boyutu kabul edimiştir.

Çalışanların etkili iletişim algıları ile kurumsal bağlılık düzeylerinin alt boyutları arasındaki ilişkiyi test etmek için gerçekleştirilen ve korelasyon analizinin sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 61: Etkili iletişim ve Kurumsal Bağlılığın Alt Boyutlarının İlişkisini İnceleyen Korelasyon Analizi

	Normatif Bağlılık	Duygusal Bağlılık	Devamlı Bağlılık
Etkili İletişim	,000	,000	,000
Sig. (2 Tailed)	,762	,755	,585
N	150	150	150

0,762 ile normatif bağıllık boyutu, 0,755 ile duygusal bağıllık boyutu ve 0,585 ile devamlı bağıllık boyutu ile etkili iletişim algısı arasında pozitif ve anlamlı yönde bir ilişkiye sahip olduğunu söyleyebilmek mümkündür. Buna göre H1 hipotezinin alt hipotezleri olarak belirlenen H1_a, H1_b ve H1_c hipotezleri kabul edilmiştir.

4.2.3.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Kurumsal Bağlılık Değişkenlerine İlişkin Çözümleyici İstatistik Bulgular

“Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile çalışanların kuruma bağlılıkları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır” hipotezini test etmek için korelasyon analizi kullanılmıştır. Kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal bağlılık arasındaki ilişkiyi test eden korelasyon analizine ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 62: Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Kurumsal Bağlılık İlişkisini İnceleyen Korelasyon Analizi

	Kurumsal Sosyal Sorumluluk
Etkili İletişim	,000
Sig. (2 Tailed)	,450
N	150

Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile kurumsal bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki olan korelasyon katsayısı 0,450 bulunmuştur. Korelasyon katsayısı olan “r” -1 ile +1 arasında değerler alır. Burada ilişkinin yönünü katsayının işareti, şiddetini ise katsayının büyüklüğü verir. Bu sonuca göre, çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile kurumsal bağlılıkları arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişki vardır. Bu sonuç ile H1 hipotezinin KSS boyutu kabul edilmiştir.

Tablo 63: Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Kurumsal Bağlılığın Alt Boyutlarının İlişkisini İnceleyen Korelasyon Analizi

	Normatif Bağlılık	Duygusal Bağlılık	Devamlı Bağlılık
KSS	,000	,000	,000
Sig. (2 Tailed)	,920	,733	,680
N	150	150	150

Çalışanların sosyal sorumluluk algıları ile kurumsal bağlılık düzeylerinin alt boyutları arasındaki ilişkinin korelasyon katsayılarına bakıldığında etkili iletişim algısının; 0,920 ile normatif bağlılık boyutu, 0,733 ile duygusal bağlılık boyutu ve 0,680 ile devamlı bağlılık boyutu ile pozitif ve anlamlı yönde bir ilişkiye sahip olduğunu söyleyebilmek mümkündür. Buna göre H1 hipotezinin alt hipotezleri olarak belirlenen H1_d, H1_e ve H1_f hipotezleri kabul edilmiştir.



4.2.3.3 Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Etkili İletişim ile Kurumsal Bağlılık ve Alt Ölçekleri Arasındaki İlişkilerin Sonuçları

Tablo 64: Etkili İletişim, KSS ile Kurumsal Bağlılık ve Alt Ölçekleri Arasındaki Korelasyonun Sonuçları

(%99 **) (%95 *)

	Etkili İletişim	KSS	Kurumsal Bağlılık	Devamlı Bağlılık	Normatif Bağlılık	Duygusal Bağlılık	Çalışanlara Sorumluluk	Müşterilere Sorumluluk	Yasal Sorumluluk	Etik Sorumluluk	Hayırsever Sorumluluk	İletişim İklimi	Üst-Ast İletişimi	Kurumsal Bütünleşme	Bireysel Geribildirim
Etkili İletişim	1	,759(**)	,589(**)	,387(**)	,632(**)	,539(**)	,768(**)	,691(**)	,438(**)	,323(**)	,464(**)	,872(**)	,889(**)	,825(**)	,950(**)
KSS		1	,595(**)	,397(**)	,617(**)	,559(**)	,862(**)	,812(**)	,675(**)	,671(**)	,730(**)	,671(**)	,704(**)	,596(**)	,710(**)
Kurumsal Bağlılık			1	,807(**)	,908(**)	,932(**)	,592(**)	,448(**)	,353(**)	,300(**)	,590(**)	,579(**)	,533(**)	,333(**)	,604(**)
Devamlı Bağlılık				1	,540(**)	,607(**)	,333(**)	,334(**)	,193(*)	,260(**)	,568(**)	,454(**)	,355(**)	,120	,402(**)
Normatif Bağlılık					1	,859(**)	,640(**)	,410(**)	,416(**)	,316(**)	,525(**)	,559(**)	,577(**)	,446(**)	,632(**)
Duygusal Bağlılık						1	,590(**)	,441(**)	,324(**)	,219(**)	,471(**)	,520(**)	,476(**)	,311(**)	,564(**)
Çalışanlara Sorumluluk							1	,648(**)	,410(**)	,368(**)	,546(**)	,737(**)	,663(**)	,544(**)	,754(**)
Müşterilere Sorumluluk								1	,536(**)	,311(**)	,424(**)	,641(**)	,570(**)	,554(**)	,676(**)
Yasal Sorumluluk									1	,411(**)	,333(**)	,323(**)	,380(**)	,457(**)	,405(**)
Etik Sorumluluk										1	,805(**)	,205(*)	,448(**)	,283(**)	,212(**)
Hayırsever Sorumluluk											1	,435(**)	,502(**)	,268(**)	,413(**)
İletişim İklimi												1	,648(**)	,596(**)	,834(**)
Üst-Ast İletişimi													1	,687(**)	,790(**)
Kurumsal Bütünleşme														1	,706(**)
Bireysel Geribildirim															1

Tablo 64’ de yer aldığı gibi etkili iletişim ve kurumsal bağlılık arasında (0,589) %99 güven aralığında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. H1 hipotezi kabul edilmiştir. %99 güven aralığında etkili iletişim ile devamlı bağlılık arasında (0,387) zayıf, etkili iletişim ile normatif bağlılık arasında (0,632) yüksek, etkili iletişim ve duygusal bağlılık arasında (0,539) orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre H1_a, H1_b, H1_c hipotezleri kabul edilmiştir.

Etkili iletişim ve alt boyutları ile kurumsal bağlılık arasında %99 güven aralığında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre;

- **İletişim iklimi** ile kurumsal bağlılık arasında (0,579) orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. İletişim iklimi ile devamlı bağlılık arasında (0,454) orta ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. İletişim iklimi ve normatif bağlılık arasında (0,559) orta ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. İletişim iklimi ile duygusal bağlılık arasında (0,520) orta ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- **Ast-Üst iletişimi** ile kurumsal bağlılık arasında (0,533) orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ast-üst iletişimi ile devamlı bağlılık arasında (0,355) düşük ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Ast-üst iletişimi ve normatif bağlılık arasında (0,577) orta ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Ast-üst iletişimi ile duygusal bağlılık arasında (0,476) düşük ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- **Kurumsal bütünleşme** ile kurumsal bağlılık arasında (0,333) düşük düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Kurumsal bütünleşme ile devamlı bağlılık arasında (0,120) anlamlı bir ilişki yoktur. Kurumsal bütünleşme ile normatif bağlılık arasında (0,446) düşük ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Kurumsal bütünleşme ile duygusal bağlılık arasında (0,311) düşük ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- **Bireysel geribildirim** ile kurumsal bağlılık arasında (0,604) orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bireysel

geribildirim ile devamlı bağıllık arasında (0,402) orta düzeyde ve pozitif yönlü ilişki vardır. Bireysel geribildirim ile normatif bağıllık arasında (0,632) orta düzeyde ve pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Bireysel geribildirim ile duygusal bağıllık arasında (0,564) orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Tablo 64' de yer aldığı gibi kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal bağıllık arasında (0,595) %99 güven aralığında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. H2 hipotezi kabul edilmiştir. %99 güven aralığında kurumsal sosyal sorumluluk ile devamlı bağıllık arasında (0,397) zayıf, kurumsal sosyal sorumluluk ile normatif bağıllık arasında (0,617) yüksek, kurumsal sosyal sorumluluk ve duygusal bağıllık arasında (0,559) orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre H2_a, H2_b, H2_c hipotezleri kabul edilmiştir.

Kurumsal sosyal sorumluluk ve alt boyutları ile kurumsal bağıllık ve alt boyutları arasında %99 güven aralığında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre;

- **Çalışanlara yönelik sorumluluk** ile kurumsal bağıllık arasında (0,592) orta, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanlara sorumluluk ile devamlı bağıllık arasında (0,333) düşük ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Çalışanlara yönelik sorumluluk ile normatif bağıllık arasında (0,640), çalışanlara yönelik sorumluluk ve duygusal bağıllık arasında yüksek ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- **Müşterilere yönelik sorumluluk** ile kurumsal bağıllık arasında (0,448) düşük, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Müşterilere sorumluluk ile devamlı bağıllık arasında (0,334) düşük ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Müşterilere yönelik sorumluluk ile normatif bağıllık arasında (0, 410) düşük ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Müşterilere yönelik sorumluluk ve duygusal bağıllık arasında (0,441) düşük ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

- **Yasal sorumluluk** ile kurumsal bağıllık arasında (0,353) düşük, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Yasal sorumluluk ile devamlı bağıllık arasında (0,193) çok düşük ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Yasal sorumluluk ile normatif bağıllık arasında (0,416) düşük ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Yasal sorumluluk ile duygusal bağıllık arasında (0,324) düşük ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- **Etik sorumluluk** ile kurumsal bağıllık arasında (0,300) düşük, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Etik sorumluluk ile devamlı bağıllık arasında (0,260) düşük ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Etik sorumluluk ile normatif bağıllık arasında (0,316) düşük ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Etik sorumluluk ve duygusal bağıllık arasında (0,219) çok düşük ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- **Hayırseverlik Odaklı Sorumluluk** ile kurumsal bağıllık arasında (0,390) düşük, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Hayırsever sorumluluk ile devamlı bağıllık arasında (0,568) orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Hayırsever sorumluluk ile normatif bağıllık arasında (0,568) orta ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Hayırsever odaklı sorumluluk ve duygusal bağıllık arasında (0,471) düşük ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Tablo 65: Hipotezlerin Kabul ve Red Durumları

	Hipotez Cümlesi	Kabul/Ret
Hipotez 1	H₁: Çalışanların etkili iletişim ve kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile çalışanların kurumsal bağlılıkları arasında güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki vardır./ H ₀ : yoktur.	H₁Kabul
Alt Hipotez 1	H_{1a}: Çalışanların etkili iletişimleri ile devamlı bağlılıkları arasında güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. / H ₀ : yoktur.	H₁Red
Alt Hipotez 2	H_{1b}: Çalışanların etkili iletişimleri ile duygusal bağlılıkları arasında güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. / H ₀ : yoktur.	H₁Kabul
Alt Hipotez 3	H_{1c}: Çalışanların etkili iletişimleri ile normatif bağlılıkları arasında güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. / H ₀ : yoktur.	H₁Kabul
Alt Hipotez 4	H_{1d}: Çalışanların kurumsal sosyal sorumlulukları ile devamlı bağlılıkları arasında güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. / H ₀ : yoktur.	H₁Red
Alt Hipotez 5	H_{1e}: Çalışanların kurumsal sosyal sorumlulukları ile çalışanların duygusal bağlılıkları arasında güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. / H ₀ : yoktur.	H₁Kabul
Alt Hipotez 6	H_{1f}: Çalışanların kurumsal sosyal sorumlulukları ile normatif bağlılıkları arasında güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki vardır / H ₀ : yoktur.	H₁Kabul

SONUÇ ve ÖNERİLER

Kurumsal imajın ve kurumsal bağlılığın oluşumu, değişimi ve yerleşmesi bir yönetim sürecidir. Olumlu olarak çalışanlar tarafından algılanan kurum imajı, tüm kurumlar için hayati anlamda öneme sahiptir. Kurumsal imaj algılamasının yüksek düzeyde olduğu kurumlarda, çalışanların kurumda kalmaya istekli olması, aidiyet duygusunu hissetmesi ve ahlaki açıdan kuruma bağlılıklarının yüksek olması muhtemeldir.

Bu noktada çalışanların kurumu algılamasını sağlayan ve aynı zamanda çalışanların kuruma bağlılık duymasında etkili olan kurumsal imaj göstergelerinin varlığından söz etmek mümkündür. Kurumsal imaj göstergelerinin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve bu algılamının kurumsal bağlılık düzeyleri üzerindeki etkileri önemli ve öncelikli konuları oluşturmaktadır. Bu bağlamda çalışmada kurumsal imajın bir göstergesi olarak, etkili iletişim ve kurumsal sosyal sorumluluk algılarının, kurumsal bağlılığa ne şekilde ve hangi düzeyde etkilediği incelenmek istenmiştir.

Araştırmanın;

- Birinci bölümde, kurumsal imaj kavramına ve kurumsal imaj kavramının analizine değinilmiştir.
- İkinci bölümde, kurumsal bağlılık kavramının ve kurumsal bağlılık kavramının analizi üzerinde durulmuştur.
- Üçüncü bölümde, kurumsal imaj göstergeleri ve bu göstergelerin kurumsal imaj ile ilişkisi açıklanmaya çalışılmıştır.
- Dördüncü bölümde ise kurumsal imajın göstergesi olarak, çalışanların etkili iletişim ve kurumsal sosyal sorumluluk algılarının, kurumsal bağlılık üzerindeki etkisini ortaya koyan bir uygulamaya yer verilmiştir. Öncelikli olarak, araştırmayı desteklemek için kurumsal imaj ve kurumsal bağlılık üzerine çalışma yapılmış, literatürde yer alan yerli ve yabancı yayınlar incelenmiştir. Bu bölümde veri toplama araçlarının yapısı, veri toplama biçimi, anket formunda kullanılan ölçekler ve anketin uygulanması sonucunda elde edilen veriler yer almıştır. Araştırmada İzmir ilinde faaliyet gösteren Ayakkabıcılar Sitesi'nde bulunan kurumların çalışanları gözünden algılanan kurumsal imajın ve kurumsal imaj bileşenlerinin, çalışanların kuruma olan bağlılığına etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır.

Öncelikle anket formunda kullanılacak ve uygulamanın temel yapı taşı oluşturarak etkili iletişim, kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal bağlılık ölçeklerinin uygunluğu tespit edilerek faktör analizleri yapılmıştır. Yapılan analizlere göre;

- Haluk Gürgen'in "Örgütlerde İletişim Kalitesi" adlı eserinden alınan "Etkili İletişim Ölçeği" uygunluk değerinin 0,782 olarak bulunması ile faktör analizine uygun olduğunu ortaya koymuştur. Etkili iletişim ölçeğinin alt boyutlarını tespit etmek üzere yapılan faktör analizi sonucunda; iletişim iklimi, üstle-astla iletişim, kurumsal bütünleşme ve bireysel geri bildirim olmak üzere dört faktör tespit edilmiştir.
- Duygu Türker'in "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeği" uygunluk değeri 0,789 olarak bulunarak faktör analizine uygun olduğu sonucuna varılmıştır. KSS ölçeğinin alt boyutlarını tespit etmek üzere yapılan faktör analizi sonucunda; çalışanlara yönelik sorumluluk, müşterilere yönelik sorumluluk, yasal sorumluluk, etik sorumluluk ve hayırseverlik odaklı sorumluluk olmak üzere beş faktör tespit edilmiştir.
- Allen ve Mayer'in "Üç Boyutlu Kurumsal Bağlılık Ölçeği" uygunluk değeri 0,846 olarak bulunarak faktör analizine uygun olduğu sonucuna varılmıştır. Kurumsal bağlılık ölçeğinin alt boyutlarını tespit etmek üzere yapılan faktör analizi sonucunda; devamlı bağlılık, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık olmak üzere üç faktör tespit edilmiştir.

Örneklem grubu üzerinde yapılan uygulanan anket formları aracılığıyla elde edilen bulgulara ilk olarak örneklemin demografik özellikleri aktarılmıştır. Örneklem 2 kurumda çalışan 150 beyaz yakalı çalışanlar ve beyaz yakalı yöneticilerden oluşmaktadır.

Örneklemin yaş grubuna bakıldığında ise en büyük grubu 33-39 yaş aralığındaki çalışanlar (%34) oluşturmaktadır. Bu yaş grubu, bireyin kariyer platosuyla karşılaşma riskinin en yüksek olduğu ve kariyerinin şekillendiği yaş grubudur. Bu yüzden bu yaş grubundaki kimselerin kuruma bağlı olup olmama kararlarının, ağırlıklı olarak devamlı bağlılıklarından etkilenmesi beklenebilir. Yapılan analizde ise devamlı bağlılıklarının yaş gruplarına göre anlamlı şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir. Bu durum çalışma süresi ve çalışılan birim açısından da benzerdir.

Örneklemin cinsiyet açısından dağılımı, imalat sektörünün yapısından kaynaklı olarak erkek ağırlıklıdır. Buna göre, 123 erkek çalışan ve 27 kadın çalışan örneklemini oluşturmaktadır. Örneklemin medeni durumuna bakıldığında, 95 kişi ile bekâr çalışanların ağırlıklı olduğu görülmektedir.

Çalışanların eğitim düzeyine göre dağılımına bakıldığında ise, en büyük grubu ortaokul ve ilkokul mezunları oluşturmaktadır. Örneklemin %68,7'sinin ortaokul ve ilkokul eğitim seviyesine sahip olması, örneklemin çoğunluğunun mavi yakalı çalışanlardan oluşması, imalat sektöründe eğitim seviyesinin düşük olduğunun göstergesi sayılabilir.

Çalışanların çalışma sürelerine bakıldığında, en büyük grup 1 yıldan az kıdeme sahip olanlardır (%27,3). Bunu %26 ile 3-5 yıl arasında kıdeme sahip olanlar seyretmektedir. Devamlı bağlılığın kıdeme göre değişip değişmediğinin araştırıldığı analizde ise, gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

Örneklemin çalışılan birim açısından dağılımı, imalat sektörünün yapısından kaynaklı olarak üretim birimi ağırlıklıdır. Örneklemin tamamına yakınının (%83,3) üretim biriminde toplandığı görülmektedir. Unvan/görev açısından bakıldığında ise, örneklemin yarısının (%50,7) kalfa olarak çalıştığı görülmektedir.

Uygulama analizlerinde, etkili iletişim ve kurumsal sosyal sorumluluk ile kurumsal bağlılık değişkenleri tanımlanmaya çalışılmıştır. Analiz safhasında korelasyon analizlerine, frekans analizlerine ve güvenilirlik analizlerine yer verilmiştir. Buna göre kurumsal bağlılık ölçeğinin Cronbach Alfa değeri yaklaşık olarak 0,92, etkili iletişim ölçeğinin 0,74 ve kurumsal sosyal sorumluluk ölçeğinin 0,72 bulunması ile kullanılan ölçeklerin güvenilirliği tespit edilmiştir.

Ek olarak yapılan tanımsal analizler sonucunda tespit edilen ortalamalara bakıldığında, etkili iletişim ($X=4,8129$) ve kurumsal sosyal sorumluluk ($X=4,7292$) ölçeklerinde yer alan yargılara çalışanların biraz katıldıklarını fakat kurumsal bağlılık ($X=3,4444$) ölçeğinde yer alan ifadelerle katıldıklarını söyleyebilmek mümkündür. Ayrıca etkili iletişim ölçeğinin “Kurumsal bütünleşme”, KSS ölçeğinin “Yasal sorumluluk” ve kurumsal bağlılık ölçeğinin “Devamlı bağlılık” alt boyutlarına yönelik yargılarına katılım daha yüksek düzeydedir.

Ölçekler ve alt ölçekler arasında anlamlılığı tespit etmek için, çalışmada cinsiyete ve medeni duruma yönelik Kruskal Walls Testi kullanılırken, diğer demografik değişkenler için doğru sonuç alabilmek için Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Cinsiyet, çalışılan birim ve görev/unvan değişkenlerine ilişkin anlamlı

bir farklılık tespit edilememiştir. Yapılan analizlere göre, etkili iletişim ile yaş ve eğitim durumu arasında, KSS ile yaş, medeni durum ve eğitim durumu arasında, kurumsal bağlılık ile yaş, eğitim durumu ve çalışma süresi arasında anlamlı bir fark tespit edildiği görülmektedir.

Son olarak da uygulama analizlerinde kurumsal imaj göstergeleri ile kurumsal bağlılık değişkenlerinin birbirleriyle olan ilişkileri belirlenmeye çalışılmış ve korelasyon analizlerine yer verilmiştir.

Bu bağlamda, kurumsal imaj göstergesi olarak etkili iletişim ve kurumsal sosyal sorumluluk algısının, kurumsal bağlılık ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ($r=,589$, $r=,595$) ilişki içerisinde olduğunu ve araştırmanın iki ana hipotezlerinin kabul edildiğini söylemek mümkündür. Kurumsal bağlılık boyutları ile ilgili korelasyon analizleri incelendiğinde; alt hipotezler düzeyinde etkili iletişim algısının duygusal bağlılık, devamlı bağlılık ve normatif bağlılık ile pozitif yönde ve anlamlı ($r=,539$, $r=,387$, $r=,632$) ilişki içerisinde olduğu görülmüştür. Kurumsal bağlılık boyutları ile ilgili korelasyon analizleri incelendiğinde; alt hipotezler düzeyinde kurumsal sosyal sorumluluk algısının duygusal bağlılık, devamlı bağlılık ve normatif bağlılık ile pozitif yönde ve anlamlı ($r=,559$, $r=,397$, $r=,617$) ilişki içerisinde olduğu görülmüştür.

Ayakkabı sektörünün zor koşullara dayalı bir çalışma ortamı olması ve emek faktörünün yoğun olarak harcandığını göz önünde bulunduracak olursak; etkili iletişim kurabilmek ve kurumsal sosyal sorumluluk anlayışına sahip olmak oldukça önemlidir. Bu noktada, bu sektörde çalışan yöneticilerin iletişim ve kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini etkili kullanmaları hem yöneticilerin hem de çalışanların yararına olacaktır. Dolayısıyla bu sektörde çalışan yöneticilerin etkili iletişim ve kurumsal sosyal sorumluluk anlayışlarını verimli ve etkili kullanırlarsa o düzeyde bağlılık yaratan çalışanlara sahip olacaklardır. Dolayısıyla bu alanlarda yöneticisinden çalışanlarına kadar kurumun her üyesinin eğitim almaları ve bu konulara ağırlık vermeleri kurumsal bağlılığı olumlu düzeyde etkileyecektir.

Etkili iletişim sayesinde; çalışanlar edindikleri olumlu izlenimleri kurumları ile özdeşleştirerek normatif, duygusal ve devamlı bir bağlılık duyacaktır. Bu bağlamda, kurumlar çalışanlarının algılamalarını arttıracak, onların beklentilerine cevap verebilecek iletişim tekniklerini son derece etkili olarak kullanarak bu durumun oluşmasını sağlayacaktır.

Bu tarzda nicel bir araştırma yapacak kişilere öncelikli tavsiyem, kişi sayısının çokluğu, araştırmaya katılacak kurumlarla yaşanabilecek iletişim sorunları,

Çalışanlara araştırmanın bilimsel ve yönetimden bağımsız olduğunun anlatılması, çalışanların ve kurumların cevap vermeye zaman ayırmak istememesi gibi olumsuzlukları göz önüne alarak planlama yapmaları gerekmektedir. Ayrıca bu tarzda bir çalışmanın başka sektörlerde ve kurumlarda denenmesi farklı sonuçlar verebilir. Farklı bir araştırma yöntemi kullanılarak, daha kapsamlı sonuçlar elde edilebilir. Ek olarak, siğer kurumsal imaj göstergeleri ele alınarak da araştırma yapılabilir.

Genel olarak ele alındığında, araştırma sonuçları, çalışanların kurum algılamalarının olumlu olmasının çalışanların kurumlarına bağlılıklarına katkı sağlamaktadır. Unutmamak gerekir ki; kurumlar için rekabette avantaj sağlayacak olan, bağlılığını kazandığı çalışanları niceliği ve niteliğine bağlıdır. Özetle, niceliksel ve niceliksel olarak kurumlarına bağlı çalışanlar kazanabilmek ve bu kazancı sürekli kılabilmek için kurumların kurumsal imaj bileşenlerine ve bu bileşenlerin doğru bir şekilde yönetilmesine ağırlık vermeleri gerekmektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Akıncı, Z. Beril. **İnsan Kaynakları Yönetimi: Etkinlikte İletişim Odaklı Bir Yaklaşım**, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, No: 13, İzmir, 2001.

Balmer, John M.T. and Stephen A. Greyser, “Image and Substance”, **Revealing the Corporation**, Routledge, Canada, 2003.

Barutçugil, İsmet. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.Baskı, Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti., İstanbul, 2004.

Bayraktaroğlu, Serkan. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. Baskı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2012.

Çağlar, İrfan, Aysun Kanbur ve Fatih Şansöz. “İşletmelerin Halkla İlişkiler Penceresinden Kurum İmajı ve Finansal Krizler”, **Uluslararası Halkla İlişkiler Sempozyumu Bildiri Kitabı**, Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, Cilt: 1, Antalya, 17 Nisan 2009, 2010.

Çakır, Özlem. **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001.

Dinçer, Müjde Ker. **Kişisel İmaj**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 3.Baskı, İstanbul, 2001,

Eğinli, Ayşen Temel. “Kurumların En Önemli Değeri: İtibar”, **Farklılaşma Çağında Kurumsal Başarıyı Yakalamak**, (Ed: Nilay Başok Yurdakul), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2008.

Erdoğan, İrfan. **Teori ve Pratikte Halka İlişkiler**, Pozitif Matbaacılık, Ankara, 2006.

Fındıkçı, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul, 1999.

Fombrun, Charles F. **Reputation: Realizing Value From The Corporate Image**, Harvard Business School Press, Boston, 1996.

Göksel, Ahmet Bülent ve Nilay Başok Yurdakul. **Temel Halka İlişkiler Bilgileri**, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, İzmir, 2006.

Güzeltik, Ebru. **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999.

Kurt Huber. **İmage: Corporate Image, Product Image**, Landberg am Lech Verlag Industrie, 1987.

Kadıbeşegil, Salim. **Halkla İlişkilere Nereden Başlamalı**, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., İstanbul, 2004.

Köktürk, Mehtap Sümersan, A. Müge Yalçın ve Emine Çobanoğlu. **Kurum İmajı: Oluşumu ve Ölçümü**, 1. Baskı, Beta Yayınları, Bolu, 2011.

Meyer, John S. and Natalie J. Allen. **Commitment in the Workplace: Theory Research and Application**, Sage Publications Inc., London, 1997.

Peltekoğlu, Filiz Balta. **Halkla İlişkiler Nedir?**, 5. Baskı, Beta Basın Yayın, İstanbul, 2007.

Pira, Aylin. **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Halkla İlişkiler Yönetimi Etkileşimi, Halkla İlişkiler Üzerine Çeşitlemeler**, İzmir, 2000.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz. **Kurumsal Psikoloji**, 4.Baskı, Furkan Ofset, Bursa, 2003.

Schukies, Gert. **Halkla ilişkilerde Müşteri Memnuniyetine Dönük Kalite**, (Çeviren: Ahmet Ünver), Sayı: 10, Rota Yayınları, İstanbul, 1998.

Tortop, Nuri, Burhan Aykaç, Hüseyin Yayman ve M. Akif Özer. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4.baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2010.

Uztuğ, Ferruh ve Gülcan Şener. “Kurumsal İletişim ve Kurumsal Marka Yönetimi”, **Kurumsal İletişim**, (Ed. Ferruh Uztuğ), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2012.

Makaleler

Abratt, Russell. “A New Approach to the Corporate Image Management Process”, **Journal of Marketing Management**, Cilt:5, Sayı:1, 1989, ss. 63-76.

Akın, Eyüp ve Yavuz Demirel. “An Empirical Study: Are Corporate Image Relation Satisfaction and Identification with Corporate Influential Factors on Effectiveness of Corporate Communication and Consumer Retention”, **European Journal of Social Sciences**, Cilt: 23, Sayı: 1, 2011, ss. 128-153.

Andriopoulos, Constantine. “Six Paradoxes in Managing Creativity: An Embracing Act”, **Long Range Planning**, Cilt: 36, 2003, ss. 375–388.

Becker Thomas E., Robert S. Billings, Daniel M. Eveleth and Nicole L. Gilbert. “Foci and Bases of Employee Commitment: Emplications For Job Performance”, **Academy of Management Journal**, Cilt: 39, Sayı: 2, 1996, ss. 464-482.

Bolat, Oya İnci. “Konaklama İşletmelerinde Kurumsal İmaj Oluşturma Süreci”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 9, Sayı: 15, 2006, ss. 107-126.

Borazancı, Tuğba. “Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Kim, Ne Kadar Farkında?”, **Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi**, Cilt: 10, Sayı: 39, 2012, ss. 64-70.

Bretz, D. Robert and A.Timoty Judge. “Realistic Job Previews: A Test of the Advers Self Selection Hpotesis”, **Journal of Applied Psychology**, 1998, Cilt: 83, Sayı: 2, ss.330-337.

Chatman, Jennifer A. “Matching People to Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms”, **Administrative Science Quarterly**, Cilt: 36, Sayı: 3, 1991, ss. 459-484.

Cohen, Aaron and Urs Gattiker. “Rewards and Organizational Commitment Across Structural Characteristics: A Meta-analysis”, **Journal of Business and Psychology**, Cilt: 9, Sayı: 2, 1994, ss. 137-157.

Çakır, Özlem. “İş Kaygısı: İş Güvencesizliği”, **Çalışma ve Toplum**, Sayı: 12, 2007, ss. 117-140.

Çetin, Cemile. “Zabıta Çalışanlarında İş Güvencesizliği ve Tükenmişlik İlişkisine Yönelik Bir Araştırma”, **Celal Beyar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:13, Sayı:2, 2015, ss. 73-95.

Demir, Cengiz ve Umut Can Öztürk, “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 26, Sayı: 1, 2011, ss. 17-41.

Dessler, Gary. “How to Earn Your Employees' Commitment”, **Academy of Management Executive**, Cilt: 13, Sayı: 2, 1999, ss. 58-67.

Durukan, Serap, Çağdaş Akyürek ve Erdal Coşkun. “Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi’nde Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Güven, Güçlendirme ve Bağlılık Düzeylerinin Belirlenmesi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 3, 2010, ss. 411-434.

Fatt, James Poon Teng, Meng Wei, Sze Yuen and Wee Suan. “Enhancing Corporate Image in Organisations”, **Management Research News**, Cilt: 23, Sayı: 5, 2000, ss. 28-54.

Gartner, William C., “Temporal Influences on Image Change”, **Annals of Tourism Research**, Cilt: 13, Sayı: 4, 1986, pp: 471-481.

Gray, Edmund R. and John M. T. Balmer. “Managing Corporate Image and Corporate Reputation”, **Long Range Planning**, Cilt: 31, Sayı: 5, 1998, ss. 695-702.

Grunig, James. “Image and Substance: From Symbolic to Behavioral Relationships”, **Public Relations Review**, Cilt: 1, Sayı:2, 2007, pp:121-139.

Gümüş, Murat ve Burcu Öksüz. “Çalışanların Kurumsal İtibar Sürecine Katılımlarında İçsel İletişimin Rolü”, **Journal of Yasar University**, Cilt: 4, Sayı: 16, 2009, ss. 2637-2660.

Karabey, Canan Nur ve Ö. Faruk İşcan. “Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 21, Sayı: 2, 2007, ss. 231-241.

Karadeniz, Mustafa. “The Importance Of Creating A Successful Corporate Identity And Corporate Image For Enterprises in Marketing Management”, **Journal of Naval Science and Engineering**, Cilt: 5, Sayı: 3, 2009, ss. 1-15.

Karcioğlu, Fatih. “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 1-2, 2001, ss.265-283.

Kaya, Harun. “Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, **Maliye Dergisi**, Sayı: 155, 2008, ss. 119-143.

Küçük, Fırat. “İnsan Kaynakları Açısından Kurumsal İmaj”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 2, 2005, ss. 247-266.

Küçükaslan, Aslı. “Örgütsel İmaj Yönetim Sürecinin İncelenmesi ve Bir Uygulama”, **Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2004, Cilt: 19, Sayı: 1, ss. 277-295.

Lemmink, Los Annelian Schuijf and Sandra Strevkens. “The Role of Corporate Image and Company EmploymentImage in Explaining Application Intentions”, **Journal of Economics Psychology**, Cilt: 24 Sayı: 1, 2003, ss. 1-15.

Locke, Edwin A., Gary S. Latham and Miriam, Erez. “The Determinants of Goal Commitment”, **The Academy of Management Review**, Cilt: 13, Sayı: 1, 1988, ss. 23-39.

Marwick, Nigel and Chris Fill. “Towards A Framework for Managing Corporate Identity”, **European Journal of Marketing**, Cilt: 31, Sayı: 5-6, 1997, ss. 394-409.

Mael, Fred. A. ve Black E. Ashforth. “Loyal From Day One: Biodata, Organizational Identification, and Turnover Among Newcomer”, **Personnel Psychology**, Cilt: 45, Sayı:2, 1995, ss. 309-333.

Mehmeh, Ranya. “What is Organizational Commitment, Why Should Managers Want it in Their Workforce and is There Any Cost Effective Way to Secure it?”, **SMC Working Paper**, ISSN 1662-761X, Swiss Management Center, SMC University, 2009.

Meyer, John, Natalie J. Allen. "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", **Human Resource Management Review**, Cilt: 1, Sayı: 1, 1991, ss. 61-89.

Meyer, John S. and Lynne Herscovitch. "Commitment in The Workplace Towar A General Model", **Human Resource Management Review**, Cilt: 11, 2001, ss. 299-326.

Meyer, John. S., David J. Stanley, Lynne Herscovitch, and Laryssa Topolnytsky. "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", **Journal of Vocational Behavior**, Sayı: 61, 2002, ss. 20-52.

Mayer, Roger C. ve Schoorman, F. David. "Differentiating Antecedents of Organizational Commitment: A Test of March and Simon's Model", **Journal of Organizational Behavior**, Cilt: 19, Sayı:1, 1998, ss. 15-28.

Morrow, Paula C. "Academy of Management Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment", **The Academy of Management Review**, Cilt: 8, Sayı: 3, 1983, ss. 486-500.

Morrow, Paula C. and Rosemary E. Wirth. "Work Commitment Among Salaried Professionals", **Journal of Vocational Behavior**, Vol: 34, No: 1, 1989, ss.40-56.

Mowday, Richard T., Richard M. Steers and Lyman W. Porter. "The Measurement of Organizational Commitment", **Journal of Vocational Behavior**, Cilt: 14, Sayı: 2, 1979, ss. 224-247.

Randall, Donna M. "Commitment and Organization: The Organization Man Revisited", **Academy of Management Review**, Cilt:12, Sayı: 1, 1987, ss. 460–471.

Rekom, Johan V. "Deriving an Operational Measure of Corporate Identity", **European Journal of Marketing**, Cilt: 31, Sayı: 5/6, 1997, ss. 410-422.

Schwepker, H. Charles J.R. "Ethical Climate's Relationship To Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention In The Salesforce", **Journal of Business Research**, Cilt: 54, 2002, ss. 39-52.

Shaw, Jim Shaw and Pedro Reyes. "School Cultures: Organizational Value Orientation and Commitment", **Journal of Educational Research**, Cilt: 82, Sayı:5, 1997, ss. 295-302.

Si, Steven X. And Michael A. Hitt. "A Study of Organizational Image Resulting from International Joint Ventures in Transitional Economies", **Journal of Business Research**, Cilt: 57, Sayı: 12, 2004, ss. 1370-1377.

Suliman, Abubakr M. and Paul A. Lles. "The Multi-Dimensional Nature of Organisational Commitment in a Non-Western Context", **Journal of Management Development**, Cilt: 19, Sayı: 1, 2000, ss. 71-82.

Tony Spaeth. "Brand Rene Wals: Some Creative Leaps and a Few Head Scratches", **Business Search Premier**, Cilt:44, Sayı:2, 2007, ss. 27-33.

Ulutaş, Mehmet. "Katılımcı Yönetimin Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcılığa Etkisi: İmalat Sektöründe Bir Uygulama", **Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 21, 2011, ss. 593-615.

Ünler, Ela Öz ve Füsün Bulutlar. "Algılanan Kurumsal İtibar ve Kurumdan ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Bir Ara Değişken Olarak Özdeşleşmenin Rolü", **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt 9, Sayı 1, 2009, ss. 35-52

Van Heerden, C.H. "Developing a Corporate Image Model", **SAJEMS NS.**, Cilt: 2, Sayı: 3, 1999, ss. 492-508.

Vurgun, Levent ve Sezai Öztö, "Yönetim ve Örgüt Kültüründe Değerlerin Önemi", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 16, Sayı: 3, 2011, ss. 217-230.

Weiwei, Tang. "Impact of Corporate Image and Corporate Reputation on Customer Loyalty: A Review", **Management Science and Engineering**, Cilt: 1, Sayı: 2, 2007, ss. 57-62.

Wiener, Y. "Commitment in Organization a Normative View", **Academy of Management Review**, Vol. 7, No. 3, 1982, ss.418-428.

Tezler

Akay, Rafet Aykut. **“Kurumsal İmaj Yönetimi ve TBMM’de Yeni İletişim Konsepti”**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2005.

Ata, Aynur Çiğdem. **“Ticari Banka Çalışanları Açısından Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”**, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri, 2010.

Atalay, İrfan. **“Mobbing’in Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kamu Sektöründen Bir Örnek”**, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2010.

Ayar, Csndan Özgün. **“Kurumsal İmaj Yönetimi: Türkiye İş Kurumu Örneği”**, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2009.

Bakan, Ömer. **“Kurumsal İmaj Oluşumunu Etkileyen Faktörler: İletişim Faktörlerinin Rolünü Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma”**, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2004.

Baştak, Melih Bahattin. **“Emniyet Teşkilatı’nın Kurumsal İletişiminin Kurumsal İmaja Etkisi: İstanbul Polis Örneği”**, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010.

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

Baykal, Bilge. **“The Effects of Corporate Image on Costumer Satisfaction and Loyalty in Istanbul in Turkish Automobile Sector”**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009.

Bayramoğlu, Vecdi. **“Sağlık İşletmeleri İçin Kurumsal İmajın Temel Belirleyicileri: Zonguldak Örneği”**, Yüksek Lisans Tezi, Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak, 2007.

Biçer, Enis Baha. **“Toplam Kalite Yönetiminin Kurumsal İmaj Üzerine Etkileri ve Bir Araştırma”**, Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas, 2006.

Bolat, Oya İnci. **“Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerden Yansıyan Kurumsal İmajın Analizi ve Bir Uygulama”**, Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 2006.

Bulut, Ayşe. **“Spor Sponsorluğunun Kurumsal İmaja Etkisi”**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009.

Bülbül, Muharrem. **“Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma”**, Yüksek Lisans Tezi, Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş, 1997.

Caner, Hale. **“Kurumsal İmajın Geliştirilmesinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkisi. Ankara’daki İlaç Firması Çalışanlarında Bir Uygulama”**, Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2013.

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

Çağlar, Mustafa Emre. **“Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri”**, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2008.

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

Coşkun, Monolya. **“Kurumsal İmaj Bağlamında Üniversite Sanayi İşbirliği”**, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2010.

Derin, Neslihan. **“Çalışanların Algılamalarına Göre Yalın Yönetimin İç İmaja Etkisi: Türkiye’deki Özel Hastanelerde Bir Araştırma”**, Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2008.

Dinçer, Müjde Ker. **“İş Dünyasında Kişisel İmajın Yeri ve Önemi”**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2000.

Doğan, Başar. **“Çalışanların Şirket Politikası, Liderlik Davranışları ve Etik İklimi Algılamaları ile İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler”**, Yüksek Lisans Tezi, İleri Teknoloji Enstitüsü, Gebze, 2009.

Doğan, Serap Yücel. **“İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Anlayışı ve Kurumsal İmaj İlişkisi: Balıkesir’deki Banka Müşterilerine Yönelik Yapılan Bir Araştırma”**, Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri, 2009.

Duman, Şeyma. **“İlköğretim Okullarında Kurumsal İmaj ve İmaj Yönetimi”**, Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2012.

Dursun, Meral. **“Kurumsal İmajın Müşteri Bağlılığı ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma”**, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2011.

Erdoğan, Melodi. **“Kurumsal İmajın Güçlendirilmesinde Kurumsal Kimliğin Rolü”**, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2014.

Fahlioğulları, Sinan. **“The Effects of Corporate Social Responsibility on Consumer Trust Corporate Image and Brand Loyalty”**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009.

Gemici, Banu Çiçek. **“Kurumsal İmaj ve İtibar Yönetiminde Güncel Bir İletişim Stratejisi Olarak Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri”**, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2010.

Gündoğan, Tamer. **“Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması”**, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara, 2009.

Gürkan, Zafer. **“Konaklama İşletmelerinde Kurumsal İmajın Tüketici Tercihlerine Etkileri Üzerine Bir Araştırma”**, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2008.

Karaca, Gülten. **“Örgüte Bağlılık Boyutlarının EFQM Modeli Uygulayan ve Uygulamayan İşletmelerde Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Araştırma”**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008.

Karaosmanoğlu, Elif. **“A Study of Corporate Image for Turkish Automobile Sector”**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001.

Kaya Binnaz, **“Üniversitelerde İmaj Pazarlaması: Bozok Üniversitesi’nin Kurumsal İmajının Öğrenciler Açısından Ölçülmesi”**, Yüksek Lisans Tezi, Bozok Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yozgat, 2013.

Kılıçarslan, Hülya. **“İlköğretim Okullarının Kurumsal İmaja Yönelik Yönetici ve Öğretmen Algıları: “Bolu İli Merkez İlçe Örneği”**, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2008.

Kurşun, Ahmet Turan. **“Okulların Kurumsal İmajın Okul Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”**, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2011.

Laka-Mathebula, Rose. **“Modelling The Relationship Between Organizational Committent Leadership Style, Human Resources Management Practices and Organizational Trust”**, PhD Thesis, The University of Pretoria, Faculty of Economic and Management Sciences, Pretoria, 2004.

Okumuş, Meryem. **“Kurumsal Vatandaşlık Anlayışı ve Kurumsal İmaj İlişkisi: Tüketiciler Üzerinde Bir Uygulama”**, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2013.

Öksüz, Burcu. **“Kurumsal İtibar ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisinin İncelenmesi”**, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2008.

Örer, Lale. **”Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi’nin Kurumsal İmajının Öğrenciler Açısından Ölçülmesi Üzerine Bir Alan Araştırması”**, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi’nin Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş, 2006.

Özkaya, Hakan. **“Kurumsal İmajın Paydaşlar Tarafından Algılanışı: Altın Çini ve Seramik AŞ. Uygulaması”**, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2004.

Özmen, Sinem Ozan. **“Kurumsal İmaj ve İtibarın Geliştirilmesinde Sosyal Sorumluluk Kampanyalarının Rol: Küresel Isınma Üzerine Türkiye’den Bir Örnek “Doğa İçin Garanti Kampanyası”**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009.

Somuncu, Funda. **“Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma”**, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2008.

Süceddinov, Şemseddin. **“Kurumsal Kimlik, Kurumsal İmaj Oluşturma Süreci ve Bir Araştırma”**, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008.

Sürgevil, Olca. **“Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık”**, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1997.

Şişli, Gülçin. **”Kurum Kültürü ve Kurumsal İmaj İlişkisi: Devlet ve Vakıf Üniversiteleri Üzerine Bir Uygulama”**, Yüksek Lisans Tez, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa, 2012.

Tapaloğlu, Rıdvan. **“Kurumsal İmaj ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Tespitine Yönelik Bir Çalışma”**, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmit, 2010.

Tuna, Hakan. **“Yükseköğretim Kurumlarında Kurumsal İmaj: Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Öğrencilerinin Görüşleri Üzerine Bir Alan Araştırması”**, Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Akçakoca, 2009.

Yirmibeş, Seval. “**Kurumsal İtibar Yönetimi ve Kamuya Bağlı Bir Kurumda Kurumsal İtibarın Ölçülmesi Üzerine Bir Araştırma**”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir, 2010.

İnternet Kaynakları

Bhattacharya, C.B. , Sankar Sen and Daniel Korschun. “Corporate Social Responsibility As An Internal Marketing Strategy”, <http://www.people.fas.harvard.edu/~hiscox/Bhattacharya.pdf>, 2007, (20.02.2012),

Gül, Hasan. “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi”, http://www.onlinedergi.com/makaledosyaları/51/pdf2002_1_4.pdf, ss.37-56, (15.10.2010).

Grusky, Oscar. “Career Mobilty and Organizational Commintment”, <http://www.jstor.org/discover/10.2307/2391572?uid=3739192&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21102704108673>, (20.02.2012).

İzmir İli Aykusan Ayakkabıcılar Sitesi Ayakkabı İmalatçıların Listesi, <http://ayakkabicilarsitesi.org/ayakkabi-imalat.html> , (10.7.2016).

“Managing The Internal Image”, <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780080557427500070>. (20.02.2012).

McKnight, Marc A. “Establishing Organizational Image: A Conceptual Model”, <http://www.jgbm.org/page/1%20Dr.%20Mark%20A.%20McKnight.pdf>, (15.10.2010).

Miller, Larry. “What is Commitment”, (25.01.2010), <http://www.articlesbase.com/internet-marketing-articles/what-is-commitment-1783017.html>, (20.02.2012).

Türk Dil Kurumu. http://www.tdk.org.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.4f2fc7ea13ab47.07911500, (15.10.2011).

Türk Dil Kurumu.

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.4f7a4ae07fe5c9.80677410, (20.02.2012).

Türk Dil Kurumu,

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.57a8c5c4d6c4d9.14643004 , (8.08.2016).

Yükseköğretim Kurumu Tez Merkezi Başkanlığı,

<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp> , (10.08.2015).

<http://www.thefreedictionary.com/commitment>, (20.02.2012).





EK 1: İzmir İlinde Ayakkabıcılar Sitesinde İmalat Yapan Kurumlar

1	Açıksöz Ayakkabı	43	Buse Ayakkabıcılık
2	Akbul Shoes	44	By Günay Kundura
3	Akkan Ayakkabı	45	Caba Ayakkabı
4	Alberello	46	Cesur Ayakkabı
5	Alpler Fashion Ayakkabı	47	Ceva Ayakkabı
6	Altın Rozzalında	48	Ceyhan Kundura
7	Antik Spor	49	Cici Bebe Ortopedik Çocuk Ayakkabıları
8	Aras Kundura	50	Cihan Kundura
9	Arıcı Ayakkabı	51	Cleipa
10	Aronay Ayakkabı	52	CNL Ayakkabı
11	Arsan Kavafiye Tic.	53	Curasan Ayakkabı Sanayii
12	Asorti Ayakkabı Pazarlama	54	Çarşı Woçar Women
13	Assa Ayakkabıcılık San.	55	Çınardan by Zarif
14	Aşar Ayakkabı	56	Çınarım Shoes
15	Aşkın Collection	57	Çitak Ayakkabı
16	Atak Ayakkabı	58	ÇNR & DVS
17	Atak Kundura	59	Çnr&Dvs
18	Ay Yıldız Ayakkabı	60	Dağaltı Ayakkabı Malzemeleri
19	Ayakdaş Ayakkabı	61	Daruga Kundura
20	Ayçiçek Kavafiye San.	62	De Marscha
21	Ayda Ayakkabıcılık	63	De Nuvo
22	Aydemir Ayakkabı Toptan Satış	64	Dede Shoes
23	Ayem Ayakkabı	65	Defne Ayakkabı
24	Aykar Ayakkabı İmalat Toptan	66	Dekolte Ayakkabı Paz.San.
25	Aykar Ayakkabı Ticaret Toptan	67	Demirtaş Ayakkabı
26	Aylin Kundura	68	Deniz Ayakkabı
27	Babetçi	69	DESNA
28	Babetland Ayakkabı	70	Dilaver Kundura
29	Belinda by Has	71	Dizzy Ayakkabı
30	Benk Ayakkabı	72	Doğan Ayakkabı Deri San.
31	Berk Ayakkabıcılık	73	Doğruluk Ayakkabıcılık
32	BERK COLLECTION ZENNE	74	Dones Shoes
33	Berna Shoes	75	Dones Shoes
34	Besse Ayakkabı	76	Dönüş Jasmine Ayakkabı San.
35	Best by Erkan	77	Dörtel Ayakkabı
36	Beş-El Çanta Terlik Ayakkabı Der	78	Duty Shoes by Hizmet
37	Betaş Ayakkabı	79	Düzgün Ayakkabı
38	Bilener Ayakkabı	80	Efor Ayakkabı
39	Bilsan Ayakkabı ve Kauçuk	81	Efs Ayakkabı & Çanta Tic.Ltd.Şti
40	Bozkaya Ayakkabı	82	Ege Narin İmalat ve Toptan
41	Börekçiöğlu Ayakkabıcılık	83	Ege Shoes
42	Bratz Shoes	84	EgeSan Ayakkabı
85	Ekip Shoes	129	İlker A.Ş Zenne Ayakkabı
86	Elit Taban	130	İnci'm

87	Elizi Shoes	131	İremsu Shoes
88	Emaı Ayakkabı	132	Jill Ayakkabı
89	Enerji Ayakkabı	133	Kalo Spor
90	Enesse	134	Kaptan Kundura
91	EngindereAyakkabı	135	Kapucu Kundura
92	Erten Ayakkabı Malzemeleri	136	Karaca Ayakkabı İmalat
93	Erten Ayakkabı Malzemeleri	137	Karahan Ayakkabı
94	Es As Ayakkabı	138	Karde Ayakkabı Çanta Deri
95	Eylül Ortopedi	139	Kardelen Ayakkabı
96	Ferro	140	Kemal Ayakkabı Malz.
97	Fest Ayakkabı	141	Kılınç Ayakkabı İmalat & Toptan
98	Fikret Unay Kundura	142	Kırcalı Ayakkabı
99	Filik Kundura San. Tic.	143	Kisas Ayakkabı San.
100	Filiz Women Shoes	144	Klasik Ayak
101	Filo Donna	145	Kocaman Kardeşler Ayakkabı
102	Florida By Erkan	146	Kurt Saraciye
103	Forever Shoes	147	Kutay Ayakkabıcılık
104	Gabbara Ayakkabı	148	Kutlu & Ay Shoes İmalat
105	Gecce Shoes	149	Leon Ayakkabı
106	Gezer Ayakkabı Deri San.	150	Leopar Ayakkabı
107	Gismo Ayakkabı	151	Lizaneli Ayakkabı
108	Gold Levent Ayakkabı	152	Luis Shoes
109	Gökalp Ayakkabı ve Malz.	153	Mahmut Ayakkabı San.
110	Göksel Ayakkabı	154	Manav Ayakkabı
111	Gönülal Ayakkabı	155	MAY Kundura by Ali
112	Guanza Mara Ayakkabı	156	Mega Paris Shoes
113	Gullietta MTR Ayakkabı	157	Mehmet Volaka
114	Gül Kundura	158	Mehtap
115	Gül Kundura	159	Melisa Shoes
116	Güldal Kundura	160	Mert Kundura
117	Gülhan Kundura	161	Mixelina Ayakkabı Toptan
118	Günder Ayakkabı San.	162	Mgess For Women
119	Gürelı Ayakkabı	163	Mike Spor
120	Güven Ayakkabıcılık A.Ş	164	Mim Kundura
121	Hakbey Ayakkabı San.Tic.	165	Minesse Ayakkabı
122	Harika Ayakkabı	166	Mini Angel Çocuk Ayakkabısı
123	Haska B Hero	167	Miss Park Moda
124	Haşim Kundura	168	Mitto Ayakkabı
125	Haylaz Totti	169	Moda Alaettin Ayakkabı
126	Hocaoğlu Kardeşler Ayakkabı	170	Moda Lisa Özdündar Ayakkabı
127	HTR Funda Ayakkabı Toptan	171	Mode Perfect Kundura
128	Isabel	172	Mor Moda Ayakkabı Sanayi
173	MSD Doyuran Ayakkabı	217	Rica Donna Ayakkabı
174	Mugo	218	Romana Ayakkabı İmalat
175	Mutaf Kundura San.	219	Rose Fairy
176	Nayman Ayakkabı	220	Sağıroğlu Ayakkabı San.

177	Nezih Ayakkabı	221	Salih Ayakkabı ve Deri
178	Nexs Karasu Kundura Gıd.San.	222	Samer Kundura
179	Ninova Shoes	223	Samet Ayakkabı
180	Ninova Shoes	224	Sarıkaya Ayakkabı
181	Nippy Ayakkabı İmalatı	225	Scarlatti
182	Noblesse Shoes	226	Ser-Ay-San Mini Women
183	Nubuk Ayakkabı San.	227	Serbella by Sergeb
184	Nurel Ayakkabı	228	Sercin Ayakkabı San.
185	Nysa Shoes	229	Serena Shoes
186	Orman Gülü Ayakkabı	230	Serena Shoes
187	Osman Akay Ayakkabı	231	Seyfi Güzel Ayakabı
188	Öz Keskin Ayakkabı	232	Shadow Shoes
189	Öz Seval Kavafiye San.	233	Sigrorina Günsel Ayakkabı
190	Özbaş Shoes	234	SLN Ayakkabı veMalzemeleri
191	Özbircan Ayakkabı	235	Sloeil Shoes
192	Özdemir Ayakkabı	236	SMS SHOES
193	Özen Ayakkabıcılık	237	Smyrna Ayakkabı San.
194	Öznuray Ayakkabı	238	Solmaz Kundura
195	Özsevgin Ayakkabı	239	Step Yılmaz Ayakkabı San.
196	Paddy Slipper		Sultan Aydın Ayakkabı imalatı ve Toptan
197	Palmiye Ortopedik Ayakkabıları	240	Satışı
198	Pames Ege	241	Sultan'anna Ayakkabı İmalat
199	Papatya Daisy	242	Süleyman Ayçiçek Ayakkab
200	Pasifik Ayakkabı	243	Sümer Kundura
201	Pekçok Ayakkabı	244	Şanel Ayakkabı ve Malz.
202	Peldini Kule Ayakkabı	245	Şanzelize Kundura
203	Pelikan Collection Ayakkabı	246	Şeffaf Ayakkabı
204	Pelucci Shoes & Bag	247	Şefik Kundura
205	Perfect Ayakkabı	248	Şengül
206	Perim Shoes	249	ŞERİF TANBURACI
207	Pınar Ayakkabı	250	Şimşek Ayakkabı San.
208	Pico Della Or-Der Ayakkabı	251	Tanıl Ayakkabı
209	Pine Come by Cengiz	252	Tarçın Ayakkabı
210	Plenty Women Shoes	253	Taşpınar Kundura
211	Potyum by Filik	254	Tezcan Ayakkabı
212	Pupil Ayakkabı	255	Tolerant Metin Ayakkabı
213	R. Bay Ayakkabı İmalatı	256	Tolgado Ayakkabı - Çanta
214	R.Uğur Ayakkabı İmalat	257	Toprak Kundura
215	Racce Ayakkabı	258	Topuz Ayakkabı
216	Rengin Ayakkabı	259	Toy Ayakkabı
260	Treks Tecer Ayakkabıcılık	273	Yasin Ayakkabı San.
261	TRM Ayakkabı İç ve Dış Tic.	274	Yavuzlar Ayakkabıcılık
262	Truva Ayakkabı	275	Yavuzlar Ayakkabıcılık
263	Tunaboylu Ayakkabı	276	Yıldız Kundura
264	Tunc Kavafiye	277	Yıldızlar Ayakkabı İmalat
265	Tuncay Ayakkabı San.	278	Yükseksoy Ayakkabı

266	Ulusoy Kardeşler Ayakkabı San.	279	Yükseksoy Ayakkabı
267	Vardar Kundura	280	Yükseksoy Ayakkabı
268	Varkan Kundura	281	Zafer Kundura
269	Women Shoes	282	Zeki Kundura
270	Woon Shoes	283	Zes Ayakkabı
271	Woxs Ayakkabı	284	Zeybek Bebe
272	Yağcıoğlu Tur.Öğr.Yurd.Ayak.	285	Zeyn Ayakkabıcılık Deri Tekstil

Kaynak: İzmir İli Aykusan Ayakkabıcılar Sitesi Ayakkabı İmalatçıları'nın Listesi,
<http://ayakkabicilarsitesi.org/ayakkabi-imalat.html> , (10.7.2016).



EK 2: Kurumsal İmaj Alanında Onaylanan ve Erişime İzinli Olan YÖK Tezlerinin Listesi 1

Tez Kodu	Tez Adı	Yazar	Yıl	Üniversite (SBE)	Türü
102662	A Study of Corporate Image for Turkish Automobile Sector	Elif Karaosmanoğlu	2001	Marmara Üniv. SBE	Y.Lisans
145852	Hastanelerde Kurumsal İmaj Oluşturmada Halkla İlişkilerin Rolü ve Kütahya SSK Hastanesi'nde Bir Uygulama	Emine Altıntaş	2005	Dumlupınar Üniv.SBE	Y.Lisans
145875	Kurumsal İmajın Paydaşlar Tarafından Algılanışı: Altın Çini ve Seramik AŞ. Uygulaması	Hakan Özkaya	2004	Dumlupınar Üniv. SBE	Y.Lisans
146677	Kurumsal İmaj, Kurumsal İtibar ve Otomobil Üreticilerinin Müşterilerce Algılanan İmajlarına Yönelik Bir Araştırma	Çeşminaz Didem Bilgin	2004	İstanbul Üniv. SBE	Y.Lisans
147564	Kurumsal İmaj Oluşumunu Etkileyen Faktörler: İletişim Faktörlerinin Rolünü Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Araştırma	Ömer Bakan	2004	Selçuk Üniv. SBE	Doktora
158787	Kurumsal İmaj Yönetimi ve TBMM'de Yeni İletişim Konsepti	Rafet Aykut Akay	2005	Marmara Üniv. SBE	Y.Lisans
186141	Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi'nin Kurumsal İmajının Öğrenciler Açısından Ölçülmesi Üzerine Bir Alan Çalışması	Lale Örer	2006	Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniv. SBE	Y.Lisans
188932	Toplam Kalite Yönetiminin Kurumsal İmaj Üzerine Etkileri ve Bir Araştırma	Enis Baha Biçer	2006	Cumhuriyet Üniv. SBESBE	Y.Lisans
211108	Sağlık İşletmeleri İçin Kurumsal İmajın Temel Belirleyicileri: Zonguldak Örneği	Vecdi Bayramoğlu	2007	Zonguldak Karaelmas Üniv. SBE	Y.Lisans
221156	Impact of Corporate Image Components on Perceived Price: A Research in IT Sector	Fatma Behiye Biçer	2008	Marmara Üniv. SBE	Y.Lisans
206472	Konaklama İşlemelerinde İşgörenlerden Yansıyan Kurumsal İmajın Analizi ve Bir Uygulama	Oya İnci Bolat	2006	Balıkesir Üniv. SBE	Doktora
228618	Konaklama İşletmelerinde Kurumsal İmajın Tüketici Tercihlerine Etkileri Üzerine Bir Araştırma	Zafer Gürkan	2008	Sakarya Üniv. SBE	Y.Lisans
230929	Müşteri Tatmininin Kurumsal İmaj Üzerindeki Etkisi ve Bu Süreçte Etkin Bir İletişim Aracı Olarak Halkla İlişkiler Yöntem ve Tekniklerinin Kullanımı: Turizm Sektöründe Faaliyet Gösteren Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma	Fulya Mürteza	2007	Ege Üniv. SBE	Y.Lisans

EK 3: Kurumsal İmaj Alanında Onaylanan ve Erişeme İzinli Olan YÖK Tezlerinin Listesi 2

Tez Kodu	Tez Adı	Yazar	Yıl	Üniversite (SBE)	Türü
231300	Kurumsal İmajın Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma	Hakan Çakmak	2008	Dumlupınar Üniv. SBE	Y.Lisans
231330	Kurumsal Kimlik, Kurumsal İmaj Oluşturma Süreci ve Bir Araştırma	Şemseddin Süceddinov	2008	Yıldız Teknik Üniv. SBE	Y.Lisans
239827	The Effects of Corporate Image on Costumer Satisfaction and Loyalty in Istanbul in Turkish Automobile Sector	Bilge Baykal	2009	Marmara Üniv. SBE	Y.Lisans
240008	Spor Sponsorluğunun Kurumsal İmaja Etkisi	Ayşe Bulut	2009	Marmara Üniv. SBE	Y.Lisans
240850	İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Anlayışı ve Kurumsal İmaj İlişkisi: Balıkesir'deki Banka Müşterilerine Yönelik Yapılan Bir Araştırma	Serap Yücel Doğan	2009	Erciyes Üniv. SBE	Doktora
241944	Kurum Kimliğinin Kurumsal İmaja Etkisi: Antalya Trafik Denetleme Şubesi Üzerinde Bir Araştırma	Memduh Turhanogulları	2010	Akdeniz Üniv. SBE	Y.Lisans
258230	Hizmet Kalitesi, Kurumsal İmaj ve Güvenin Kurumsal Müşteri Sadakatine Etkisi: Katılım Bankacılığında Bir Uygulama	Levent Subaşı	2010	Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü SBE	Y.lisans
262483	Kurumsal İmaj ve İtibarın Geliştirilmesinde Sosyal Sorumluluk Kampanyalarının Rolü: Küresel Isınma Üzerine Türkiye'den Bir Örnek "Doğa İçin Garanti Kampanyası"	Sinem Ozan Özmen	2009	İstanbul Üniv. SBE	Y.Lisans
264663	Kurumsal İmaj ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Tespitine Yönelik Bir Çalışma	Rıdvan Topaloğlu	2010	Kocaeli Üniv. SBE	Y.Lisans
273439	Kurumsal İmaj Bağlamında Üniversite Sanayi İşbirliği	Monolya Çoşkun	2010	Dumlupınar Üniv. SBE	Y.Lisans
273453	E-Ticaretin Kurumsal İmaja Etkisi	Kerem Kaban	2010	Dumlupınar Üniv. SBE	Y.Lisans
273478	Kurumsal İmajın İş Tatminine Etkisi ve Bir Örnek Uygulama	Şeyda Kaya	2010	Dumlupınar Üniv. SBE	Y.Lisans
273517	Emniyet Teşkilatı'nın Kurumsal İletişiminin Kurumsal İmaja Etkisi: İstanbul Polisi Örneği	Melih Bahattin Baştak	2010	Marmara Üniv. SBE	Doktora

,

EK 4: Kurumsal İmaj Alanında Onaylanan ve Erişime İzinli Olan YÖK Tezlerinin Listesi 3

Tez Kodu	Tez Adı	Yazar	Yıl	Üniversite (SBE)	Türü
273894	The Effects of Corporate Social Responsibility on Consumer Trust, Corporate Image and Brand Loyalty	Sinan Fahlioğulları	2009	Marmara Üniv. SBE	Y.Lisans
278270	Kurumsal İmaj Yönetimi; Türkiye İş Kurumu Örneği	Candan Özgün Ayar	2009	Gazi Üniv. SBE	Y.Lisans
278495	Hizmet İşletmelerinde Kurumsal İmaj ile Tüketicilerin Marka Genişletmeye Yönelik Tutumları Arasındaki İlişki	Sertaç Çifci	2011	Ankara Üniv. SBE	Doktora
278826	İlköğretim Okullarının Kurumsal İmajına Yönelik Yönetici ve Öğretmen Algıları: “Bolu İli Merkez İlçe Örneği”	Hülya Kılıçaslan	2011	Abant İzzet Baysal Üniv. SBE	Y.Lisans
279348	Kurumsal İmaj ve İtibar Yönetiminde Güncel Bir İletişim Stratejisi Olarak Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri	Banu Çiçek Gemici	2010	Ankara Üniv. SBE	Y.Lisans
279988	Yükseköğretim Kurumlarında Kurumsal İmaj AkçokocaTurizm İşletmeciliği ve OtelcilikYüksekokulu Öğrencilerinin Görüşleri Üzerine BirAlan Araştırması	Hakan Tuna	2009	Düzce Üniversitesi SBE	Y.lisans
280670	Okulların Kurumsal İmajının Okul Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri ve Bazı DeğişkenlerAçısından İncelenmesi	Ahmet Turan Kurşun	2011	Selçuk Üniversitesi SBE	Y.Lisans
287726	Kurumsal İmajın Müşteri Bağlılığı ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma	Meral Dursun	2011	İstanbul Üniv. SBE	Doktora
289766	A Study of Corporate Image for Automotive Companies in Turkey Including Mercedes-Benz, BMW, Audi and Volvo	Ezgi Yıldız	2010	Bahçeşehir Üniv. SBE	Y.Lisans
292965	Kurum Kültürü ve Kurumsal İmaj İlişkisi Devlet ve Vakıf Üniversiteleri Üzerinde Bir Uygulama	Gülçin Şişli	2012	Celal Bayar Üniv. SBE	Y.Lisans
294637	Çalışan Personelin Kurumsal İmaj Oluşumuna Etkisi	Mustafa Bal	2011	Selçuk Üniv. SBE	Y.Lisans
303575	Çalışanların Kurumsal İmaj Algılaması ile Motivasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	Tuğba Büyükgöze	2012	Yıldız Teknik Üniv. SBE	Y.Lisans
304033	Alışveriş Merkezlerinde Kurumsal İmaj Oluşturma ve İstanbul’da Bir Araştırma	Volkan Gündag	2010	Beykent Üniv. SBE	Y.Lisans

EK 5: Kurumsal İmaj Alanında Onaylanan ve Erişime İzinli Olan YÖK Tezlerinin Listesi 4

Tez Kodu	Tez Adı	Yazar	Yıl	Üniversite (SBE)	Türü
312461	Yaşar Üniversitesi Kurumsal İmajının Farklı Paydaş Grupları Tarafından Algılanışı	Dilek Melike Tamer Uluçay	2012	Anadolu Üniv. SBE	Y.Lisans
323362	İlköğretim Okullarında Kurumsal İmaj ve İmaj Yönetimi	Şayma Duman	2012	Fırat Üniv. SBE	Y.Lisans
337745	Üniversitelerde İmaj Pazarlaması: Bozok Üniversitesi'nin Kurumsal İmajının Öğrenciler Açısından Ölçülmesi	Binnaz Kaya	2013	Bozok Üniv. SBE	Y.Lisans
344440	Hasta Memnuniyetinin Kurumsal İmaj Üzerindeki Etkisi: Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi Üzerine Bir Araştırma	Emine Bankaoğlu	2013	Akdeniz Üniv. SBE	Y.Lisans
344882	Kurumsal Vatandaşlık Anlayışı ve Kurumsal İmajlı İlişkisi: Tüketiciler Üzerinde Bir Uygulama	Meryem Okumuş	2013	Atatürk Üniv. SBE	Y.Lisans
378588	Kurumsal İmajın Güçlendirilmesinde Kurumsal Kimliğin Rolü	Melodi Erkan	2014	Ege Üniv. SBE	Y.Lisans
379111	Kurumsal Kültür, Kurumsal Kimlik ve Kurumsal İmajın Kurumsal İtibar Üzerine Etkileri, Bir İşletme Örneği	Ali İhsan Kara	2014	Beykent Üniv. SBE	Y.Lisans
383708	Türkiye İş Kurumu'nun Kurumsal İmajının Özel Sektör İşverenleri Tarafından Algılanma Düzeyi ve İşverenlerden Alınan İşgücü Talebine Etkisi	Fatma Önal	2014	Türk Hava Kurumu Üniv. SBE	Y.Lisans
347188	Kurumsal İmajın Geliştirilmesinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkisi: Ankara'daki İlaç Firması Çalışanlarında Bir Uygulama	Hale Caner	2013	Ufuk Üniv. SBE	Doktora

EK 6: Kurumsal İmaj İle İlişkili Tezlerin İçerik Analizi 1

TEZ KODU	102662	145852	145875	146677	*147564	158787	186141	188932
ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ	- Algılanan İmaj - Ürün ve Servis - Marka İmajı - Finansal Performans - Çalışma Ortamı - Sosyal Sorumluluk - Duygusal Çekicilik - İdeal İmaj - Kurumların Statüsü - Kurumsal Bağlılık - Demografik Değişkenler - Kurumsal Kimlik	- Vizyon - Yönetim Yetenekleri - İletişim Yetenekleri - Liderlik Yetenekleri - Değerlendirme ve Sonuçları - Gözleme Yetenekleri - Kurumsal İmaj	- Kurumsal İmaj - Demografik Özellikler - Kurum Hakkında Tecrübeler ve Kuruma Aşinalık - Yenilikçilik - Ürünler - Güvenilirlik - Performans - Sosyal Sorumluluk - İşveren İmajı - Dağıtım Kanalları - Çalışanlar - Müşteri Sadakati	- Kurumsal İmaj - Kalite - Yenilik - Teknoloji - Fiyat - Ödeme Kolaylığı - Güvenlik - Çeşitlilik - Destek - Nitelikli Çalışan - Müşteri İlişkileri - Çevre	- Kurumsal İmaj - Kalite - Sosyal Sorumluluk - Fiziki Faktörler - Reklam faktörü * Kültür-Sanat Etkinlikleri - Sportif Etkinlikler - Demografik Özellikler - Halkla İlişkiler	- Kurumsal İmaj - Kurumsal İletişim	- Kurumsal İmaj - Ulaşım İmkânı - Sosyal ve Kültürel Etkinlikler - Ders Saatleri - Yurt ve Barınma Hizmetleri -Boş Zaman İçin Fiziki Mekanların Varlığı - İş Dünyasında Tanınma - İş İmkânı Yaratma - Verilen Burslar - Üniversitenin çevreye tanıtımı - İletişim - Yenilik ve değişim - Kurumsal Bağlılık - Rekabet	- Toplam Kalite Yönetimi - Kurumsal İmaj
ARAŞTIRMANIN EVRENİ ve ÖRNEKLEMİ	- Otomotiv Sektörü: ToyotaSA, Renault-Mais, Tofaş, Hyundai Assan kurumlarının müşterileri	- Sağlık Sektörü: Kütahya SKK Hastanesi'nin çalışanları, hastaları, sendika, yerel basın	- İnşaat Sektörü: Altın Çini ve Seramik AŞ. çalışanları, müşterileri, bayileri	- Otomotiv Sektörü: İstanbul ili sınırlarında yaşayan otomobil sahipleri ve potansiyel müşteriler	- Özel Sektör: Konya Merkez İlçeleri: Meram,Selçuklu, Karatay: 17 yaş ve üzerindekiiler	-Kamu Sektörü:TBMM İletişim Konsepti	- Eğitim Sektörü: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi: İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri	- Özel Sektör: Sivas, Bursa, Denizli ve Erzurum illerinde ISO Belgesi aktif kurumların çalışanları
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	- Yüzyüze Görüşme - Bipolar Haritalama Tekniği	- Anket	- Anket	- Anket	- Anket	- Gözlem ve Araştırma	- Anket	- Anket
ARAŞTIRMANIN AMACI	- Türkiye pazarında otomobil üreticilerinin arzulanan ve istenilen imaja yönelik kurumsal iletişim aktivitelerini ortaya çıkarmak	- Kurumsal imaj oluşturmada hastanelerde halkla ilişkilerin rolünü ortaya çıkarmak	- Kurumun paydaşları tarafından algılanan imajının nasıl olduğunun belirlenmesi göstermediğinin araştırılması	- Müşterilerin otomobil üreticilerini algılamasında hangi faktörlerin etkili olduğunun belirlenmesi	- Kurumsal imajı oluşturan faktörlerin ne derece önem taşıdığını, kimler nezdinde hangilerinin ön plana çıktığının belirlenmesi	- TBMM'nin yeni iletişim konseptinin incelenmesi	- Üniversitelerin mevcut durumunun bir panoramasını ortaya koyulması, eksikliklerin tespiti ve mevcut kurumsal yapının ışığında sağlıklı adımların atılması	- Toplam kalite yönetiminin, kurumsal imaj oluşumunu etkileyip-etkilemediğini, bilimsel verilere dayanarak ortaya konulması

EK 7: Kurumsal İmaj İle İlişkili Tezlerin İçerik Analizi 2

TEZ KODU	*206472	211108	221156	228618	230929	231300	231330	239827
ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ	- Kurumsal İmaj - Halkla İlişkiler Uygulamaları	- Demografik faktörler - Hastanenin tıbbi donanımı - İç dekorasyonu, tabelası, - Logosu, vb. gibi fiziksel ve kurumsal kimliğine ilişkin faktörler - Kurumsal İletişim -Pazarlama vb. .	- Ürün ve Hizmetler - Satış Personeli - CEO ve Yönetim - Kurumsal Dizayn ve İletişim - Kurumsal Davranış - Dedikodu (Word of mouth) - Algılanan Ücret - Demografik faktörler	- Seyahatlerin Türü - Seyahatlerinin Süresi - Konaklamayı tercih ettikleri kurumu buldukları bilgi kaynağı türü - Fiyat ve Ödeme Kolaylığı - Güven - Kaliteli Hizmet - Çalışanların Tavrı - Sembol ve Logo -Kültürel Aktivitelere Katılım - Sunulan Hizmetlerin Çeşitliliği -Kurumun Tutum ve Davranışları - Çevre Değerlerine Duyarlılık - Medya ile Olumlu İlişkiler - Çalışanların Niteliği -Mimari Dizayn ve Çevre Düzenlemesi - Sponsorluk	- Müşteri Tatmini - Kurumsal İmaj - Halkla İlişkiler	- Kurumsal Bağlılık - Algılanan Kurumsal İmaj - Dış Kurumsal İmaj - Demografik Faktörler - Yenilikçilik - Güvenilirlik - Sosyal Sorumluluk - Kurumsal Performans	- Kurumsal Kimlik - Kurumsal İmaj - Reklam ve Tanıtım - Promasyon - Logo ve GörselÖğeler - Ulusal/Uluslararası Organizasyonlara Katılım - Güvenilirlik - Hizmet Kalitesi - Üretim Hızı ve Kalitesi - Teknoloji ve Bilimsellik - Yenilik ve Değişim - Personelin Bilgi ve Beceri düzeyi - Sosyal Sorumluluk - İnovasyon - Yönetim - Kurum yatırımları - Rekabet - Müşteri Memnuniyeti	- Kurumsal İmaj - Müşteri Tatmini - Kurumsal Bağlılık - Demografik Faktörler - Kurumsal İtibar - Kurumsal İletişim - Kurumsal Dizayn - Kurumsal Davranış - Kurumsal Kişilik
ARAŞTIRMANIN EVRENİ ve ÖRNEKLEMİ	- Turizm Sektörü: Antalya'nın Merkez, Kemer, Belek ve Manavgat yörelerinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerin çalışanları ve yöneticileri	- Sağlık Sektörü: Zonguldak İl Merkezinde bulunan kurumlardaki sağlık çalışanları ve tüketiciler	- Teknoloji Sektörü: Bilgi İletişim Teknolojisinden faydalanan tüketiciler	- Turizm Sektörü:Marmara, Ege ve Akdeniz Bölgelerindeki otel müşterileri	- Turizm Sektörü:Muğla ili Bodrum ilçesinde faaliyet gösteren otel yöneticileri	- Finans Sektörü: Marmara, Ege, Karadeniz, İç Anadolu ve Güney Doğu Anadolu bölgelerindeki X banka çalışanları	- Organize Sanayi Bölgesi:İMES'de yer alan kurumların çalışanları	- Otomotiv Sektörü: İstanbul İlinde Renault, Fiat, Ford or Toyota kurumlarının çalışanları ve müşterileri
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	- Anket	- Anket	- Anket	- Anket	- Görüşme	- Anket	- Anket	- Görüşme
ARAŞTIRMANIN AMACI	- Otel işgörenlerin kurumsal imaj algısının, halkla ilişkiler uygulamaları ile olan ilişkisinin incelenmesi	- Sağlık kurumlarında kurumsal imajı belirleyen başlıca faktörlerin saptanması	- Bilgi iletişim teknolojilerine yönelik kurumsal imaj, imajı oluşturan faktörleri tespit etmek	- Kurumsal imaj kavramını açıklamak ve kurumsal imajının tüketici tercihlerini olumlu veya olumsuz nasıl etkilediğinin ortaya koymak	- Müşteri tatmininin kurumsal imaj üzerindeki etkisi ve halkla ilişkiler yöntem ve Tekniklerini incelemek	- Kurumsal imajının, çalışanların kuruma olan bağlılıkları üzerindeki etkilerinin belirlenmek	- İMES Organize Sanayi Sitesi'nde, belirlemiş bazı kurumların kurumsal imaj ve kurumsal kimlik çalışmalarını öğrenmek ve bu konudaki durumlarını tespit etmek	- Kurumsal imaj bileşenlerinin, müşteri tatmin ve bağlılık düzeylerinin üzerindeki etkisi ve bu durumların ortaya koymak

EK 8: Kurumsal İmaj İle İlişkili Tezlerin İçerik Analizi 3

TEZ KODLARI	240008	*240850	241944	258230	262483	264663	273439	273453
ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ	- Spor Sponsorluğu - Kurumsal İmaj	- Kurumsal İmaj - Kurumsal Sosyal Sorumluluk - Kurumsal Görünüm - Kurumsal İletişim - Kurum Kişiliği - Kurumsal Davranış	- Kurumsal İmaj - Kurum Felsefesi - Kurumsal Dizayn - Kurumsal İletişimi - Kurumsal Davranış - Kurumsal İtibar - Güven - Kurum Amblemi - Kurum Personeli	- Hizmet Kalitesi - Hizmet Çevresi - Teknoloji - Güvenilirlik - İletişim Kalitesi - Empati - Kurumsal İmaj - Güven - Müşteri Sadakati	- Kurumsal İmaj - Kurumsal İtibar - Kurumsal Sosyal Sorumluluk	-- Algılanan Kurumsal İmaj -- Yapılanmış (dışsal) Kurumsal İmaj - Kurumsal Bağlılık - Duygusal Bağlılık - Normatif Bağlılık - Devamlı Bağlılık - Demografik Faktörler	- Performans - Güvenilirlik - Ürün ve Hizmet Kalitesi - İletişim - Kurumsal İmaj	- Elektronik Ticaret - Kurumsal İmaj
ARAŞTIRMANIN EVRENİ ve ÖRNEKLEMİ	- Özel sektör: Spor sponsorluğu yapan X kurumları farkında olan 18-45 yaş aralığındaki bireyler	-Banka Sektörü: Balıkesir İli Banka müşterileri	- Kamu Sektörü: Trafik Denetleme Şubesi: Antalya Halkı	- Finans Sektörü: Katılım Bankacılığı Kurumsal ve Ticari Müşterileri	- Finans Sektörü: Garanti Bankası, İstanbul ilinde yaşayan 18-45 yaş arası bireyler	- Kamu Sektörü:T.C. Başbakanlığa bağlı bir kamu kurumu çalışanları	- Sanayi Sektörü: Kütahya il merkezinde 50 kişi ve üzeri çalışan istihdam ettiren bütün sanayi kuruluşları yöneticileri	-Parekende Sektörü: Beşiktaş ve Maslak'taki alışveriş merkezlerinde ki müşteriler
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	- Anket	- Anket	- Anket	- Anket	- Anket	- Anket	- Anket	- Anket
ARAŞTIRMANIN AMACI	- Spor sponsorluğunun kuruma katığı artı değerler ve kurumsal imaj etkisini belirlemek	- Banka müşterilerinin algıladıkları kurumsal imajın boyutlarını tespit etmek ve sosyal sorumlulukla ilgili değişkenlerin l imaj algısındaki önem derecesini ve ilişkisini sorgulamak	- Kurum kimliğinin kurumsal imaja etkisini, Antalya Trafik Denetleme Şube Müdürlüğü dış paydaşlarının algılarına bağlı olarak açıklamak	- Katılım bankalarının kurumsal ve ticari müşterilerinin hizmet kalitesi boyutları, kurumsal imaj ve güvenin kurumsal müşteri sadakatine etkisi incelemek	- Sosyal sorumluluk kampanyalarının önemini, bir kurumun imaj ve itibarlarının yürüteceği çevreci kampanyaların sonucunda nasıl olumlu yönde farklılaşacağını ortaya koymak	- Çalışanların bağlı bulundukları kuruma yönelik değer algılamalarının, diğer bir ifadeyle çalışanlar nezdinde kurumun imajının, çalışanların kuruma olan bağlılıkları üzerindeki etkileri belirlenmek	- Dumlupınar Üniversitesi'nin kurumsal imajının üniversite-sanayi işbirliğine etkisini ortaya çıkarmak	- E-ticaretin kurumsal imaja etki düzeyinin belirlenmesi

EK 9: Kurumsal İmaj İle İlişkili Tezlerin İçerik Analizi 4

TEZ KODLARI	273478	*273517	273894	278270	*278495	278826	279348	279988
ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ	- Kurumsal İmaj - İş Tatmini - Ücret - Terfi - Ödül	-Kurumsal İmaj - Kurumsal İletişim	- Kurumsal İmaj - Kurumsal Sosyal Sorumluluk - Kurumsal Güven - Marka Bağlılığı - Ahlaki Sorumluluk - Ticari Sorumluluk - Demografik Faktörler	- Demografik ve Çeşitli Özellikler - Kurumsal Görünüm - Kurumsal Davranış - Kurumsal İletişim - Algılanan Kurum İmajı	- Marka Genişletme Tutumu - Kurumsal İmaj - Algılanan Kalite -Algılanan Uyum	- Hizmet Kalitesi - Yönetim Kalitesi - Finansal Sağlamlılık - Çalışma Ortamı, - Toplumsal Sorumluluk - Duygusal Çekicilik - Kurumsal Etik - Demografik Özellikler	- Kurumsal İmaj - Kurumsal İtibar - Sosyal Sorumluluk	- Ulaşım, Barınma ve Yemekhane Hizmetleri - Kütüphane Kaynakları -İnternet Olanakları - Ders Saati Süreleri - Fiziki Mekanlar - Kültürel Etkinlikler - İş Dünyasını Tanıtma - İş İmkanı Yaratma - Öğretim ve Eğitim Kalitesi - Sosyal Olanaklar - İletişim - Saygı - Bilgi Verme - Motivasyon - Yönetim - Rekabet - Sosyal Sorumluluk
ARAŞTIRMANIN EVRENİ ve ÖRNEKLEMİ	- Finans Sektörü: Ankara ilinde görev yapan ve bankacılık sektöründe görevli çalışanlar	- Kamu Sektörü: İstanbul Emniyet Teşkilatı çalışanları	-- Kominikasyon Sektörü: Turkcell kullanan 18 - 55 arası bireyler	- Kamu Sektörü: Türkiye İş Kurumu'nun Isparta İl Müdürlüğü'ne kayıtlı iş arayan kişiler	-Hizmet Sektörü: Banka, GSM ve Otobüs kurumlarının müşterileri	- Eğitim Sektörü:Bolu İli Merkez İlçesinde ilkokul yöneticileri ve öğretmenler	- Hizmet Sektörü: Sosyal Sorumluluk Projeleri yürüten ve halkla ilişkiler - kurumsal iletişim danışmalılığı ajansı ile çalışan ve/veya kendi birimini bulunduran kurumlarda çalışan profesyoneller	-Eğitim Sektörü:: Akçoova Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Öğrencileri
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	- Anket	- Çalışmaların İncelenmesi	- Anket	- Anket	- Anket	- Anket	- Anket	- Anket
ARAŞTIRMANIN AMACI	- Kurumun sahip olduğu imaj ile iş tatmini arasında bir ilişki olup olmadığının araştırılması	- İstanbul Polisinin imaj Yönetiimi Çalışmalarının İncelenmesi	- Marka bağımlılığı üzerinde kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal güven gibi kurumsal imaj bileşenlerinin etkisini belirlemek	- kurumsal imaj oluşmasında etkili olan faktörleri ve hangi faktörlerin ön plana çıktığını belirlemeye yönelik bir alan araştırması yapmak	- Kurumsal imajın, tüketicilerin marka genişletmeye yönelik tutumları üzerindeki etkisinin belirlenmesi	- okul yöneticilerine ilköğretim okullarının imajının düzeltilmesi, geliştirilmesihakkında okullara ve okul yöneticilerine bir rehber olmak	- Sosyal sorumluluk alanında yapılan araştırmaların az olması ve literatüre katkı sağlanması	- Kurumsal imajının öğrencilerin görüşleri doğrultusunda değerlendirmek

EK 10: Kurumsal İmaj İle İlişkili Tezlerin İçerik Analizi 5

TEZ KODLARI	280670	*287726	289766	292965	294637	303575	304033	* 312461
ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ	- Etik Liderlik - İletişimsel Etik - İklimsel Etik - Karar Vermede Etik - Davranışsal Etik - Kurumsal İmaj - Hizmet Kalitesi - Yönetim Kalitesi - Finansal Sağlamlık - Çalışma Ortamı - Toplumsal Sorumluluk - Duygusal Çekicilik - Kurumsal Etik	- Kurumsal İmaj - Müşteri Bağlılığı - Kurumsal Bağlılık - Demografik Özellikler - Kurumsal İletişim - Kurumsal Tasarım - Algılanan Hizmet Kalitesi - Kurumsal Davranış - Kurumsal Yapı - Genel İzlenim - Çalışan Özellikleri - Müşteri Özellikleri	- Kurumsal İmaj - Kurumsal Kimlik - Kurumsal Marka Farkındalığı - Özdeşleşme - Kurumsal Rekabet ve fiyat - Ürün Kullanımı ve Faydası - Tatmin - Bağlılık - Kalite - Demografik Değişkenler - Kurumun Değerlendirilmesi - Finansal Performans	- Kurum Kültürü - Kurum İmajı - Demografik Değişkenler - Memnuniyet - Kurumsal Bağlılık - Ulaşım, Barınma ve Yemekhane Hizmetleri - Kütüphane Kaynakları - İnternet Olanakları - Ders Saati Süreleri - Fiziki Mekanlar - Kültürel Etkinlikler - İş Dünyasını Tanıtma - İş İmkanı Yaratma - Öğretim ve Eğitim Kalitesi - Sosyal Olanaklar - İletişim - Saygı - Bilgi Verme - Motivasyon - Yönetim - Rekabet - Sosyal Sorumluluk	- Kurumsal Davranış - Kurumsal Görünüm - Kurumsal İletişim - Demografik Değişkenler	- Kurumsal İmaj - Motivasyon - Algılanan İçsel İmaj - Yapılanmış Dışsal İmaj - Demografik Değişkenler	- Demografik Değişkenler - Müşterilerin Tutum ve Davranışları - Marka İmajı - Medya Tüketim Alışkanlıkları	- Kurumsal İmaj - Kurumsal Kişilik - Kurumsal İtibar - Çalışanlar - Yönetim Kalitesi - Sosyal Sorumluluk - Çalışma Ortamı - Ürün ve Hizmet Kalitesi - İletişim Faaliyetleri
ARAŞTIRMANIN EVRENİ ve ÖRNEKLEMİ	- Eğitim Sektörü: Konya İli merkez ilçelerindeki (Selçuklu, Meram, Karatay) resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler	- Turizm Sektörü: Otobüs Firmaları: XYZ Tur'un Ankara ve İstanbul şubelerinin çalışanları ve müşterileri	- Otomotiv Sektörü: Mercedes, Audi, Volvo, BMW model arabaya sahip olan müşteriler	- Eğitim Sektörü: Manisa ve İzmir'deki üniversite öğrencileri ve çalışanları	- Sağlık Sektörü: Kocaman Özel Selçuklu Hastanesinin hastaları ve hasta yakınları	- Kamu Sektörü: X Belediyesi'nin çalışanları	- Pazar Sektörü: Alışveriş Merkezleri: İstanbul İlinde bir alışveriş merkezinin müşterileri	- Eğitim Sektörü: Yaşar Üniversitesi'nin Paydaşları
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	- Anket	- Anket	- Anket	- Anket	- Anket	- Anket	- Anket	- Anket
ARAŞTIRMANIN AMACI	- İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik düzeyleri ve bazı değişkenlerin etkisini incelemek	- Müşteriler, çalışanlarda imaj algısının nasıl oluştuğunu ortaya koymak	- Otomobil sektöründe algılanan imaj ve marka bağlı ilişkisini bulmak	- İzmir ve Manisa'daki devlet üniversiteleri ile vakıf üniversitelerindeki öğrencilerin kurum kültürleri ve imaj algılarını incelemek	- personelinin kuruma imaj konusunda nasıl bir etkisinin olduğu ortaya konulması	- çalışanların kurumsal imaj- motivasyonları arasında ilişkiyi belirlemek	- müşterilerinin demografik özellikleri, alışveriş ve alışveriş merkezi alışkanlıkları ile eğlence alışkanlıkları ortaya koymak	- Yaşar Üniversitesi'nin mevcut kurumsal imajının, üniversitenin farklı paydaş grupları tarafından nasıl değerlendirildiğini belirlemek

EK 11: Kurumsal İmaj İle İlişkili Tezlerin İçerik Analizi 6

TEZ KODLARI	323362	337745	344440	344882	347188	378588	378111	383708
ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ	- Hizmet Kalitesi □ - Yönetim Kalitesi □ - Finansal Sağlamlık - Çalışma Ortamı □ - Toplumsal Sorumluluk □ - Duygusal Çekicilik - Kurumsal Etik - Kurumsal İmaj	- Kurumsal İmaj - Hizmet - Öğrenciye Destek - İletişim - Kurumsal Bağlılık - Tatmin - Yönetim - Demografik Değişkenler	- Hasta Memnuniyeti - Kurumsal İmaj - Personel –Hasta Etkileşimi - Bilgilendirme - Beslenme Hizmetleri - Fiziksel ve Çevresel Şartlar - Bürokrasi - Güven - Ücret.	- Kurumsal Vatandaşlık - Kurumsal İmaj - İnsani Sorumluluk - Paydaş Sorumluluğu - Çevresel Sorumluluk - Ekonomik Sorumluluk - Yasal Sorumluluk - Yönetimsel İmaj - Paydaşlar Nezdinde İmaj	- Kurumsal İmaj - İnsan Kaynakları Yönetimi - İşgören Devir Hızı - Personel Temini - Eğitim - Kariyer Planlaması - Performans Yönetimi - Ücret Politikası - İş Sağlığı ve güvenliği - Motivasyon - Yöneticilerin Beğenilmesi - İletişim - Demografik Değişkenler	- Kurumsal Kimlik - Kurumsal İmaj - Kurumsal Felsefe - Yönetim - Vizyon - Kurumsal İletişim - Sosyal Sorumluluk	- Kurumsal Kültür - Kurumsal İmaj - Kurumsal İtibar - Kurumsal Kimlik - Demografik Değişkenler	- Kurumsal Kimlik - Kurumsal İmaj - Kurumsal Görünüm - Kurumsal Davranış - Kurumsal Felsefe - Kurum Logosu - Hizmetlerin Bilinirliği - İşgücü Talebi - Kuruma Gelme Sıklığı - İstihdam Teşvikleri
ARAŞTIRMANIN EVRENİ ve ÖRNEKLEMİ	- Eğitim Sektörü: Bingöl İl ve Merkezlerindeki İlköğretim Okulu öğretmenleri, yöneticileri ve velileri	- Eğitim Sektörü: Bozok Üniversitesi'nin öğrencileri ve öğretmenleri	- Sağlık Sektörü: Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nin hastaları	- Hizmet Sektörü: Erzurum İli hizmet tüketicileri	- Sağlık Sektörü: Ankara İlaç Firması çalışanları	- Gıda Sektörü: Pınar AŞ. Çalışanları ve Web sitesi	- Tekstil Sektörü: İstanbul İlinde bulunan büyük ölçekli bir tekstil kurumu çalışanları	- Kamu Sektörü: Türkiye İş Kurumu'nun Ankara İl Müdürlüğü Altında Hizmet Merkezi'ne kayıtlı işgücü çalıştıran kurum yöneticileri
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	- Betimsel Tarama Yöntemi - Anket ve görüşme	- Anket	- Betimsel Tarama Yöntemi - Anket ve görüşme	- Anket	- Anket	- Anket ve Görüşme - Web Sitesi Analizi	- Anket	- Anket
ARAŞTIRMANIN AMACI	- İlköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin, öğretmenlerinin ve öğrenci velilerinin okulun imajına ilişkin düşüncelerinin belirlenmek	- Bozok Üniversitesi'nde lisans düzeyinde eğitim gören öğrencilerin, üniversitenin imajını genel olarak nasıl algıladıklarını ve bu algıların hangi düzeyde olduğu incelemek	- Hasta memnuniyetinin kurumsal imaja etkisini, AEAH'nda yatarak tedavi gören hastaların almış oldukları hizmete ilişkin algılarına bağlı olarak açıklamak	- Kurumsal vatandaşlık anlayışının kurumsal imajı üzerinde etkilerinin var olup olmadığı ve varsa etkilerinin ne yönde olduğu öğrenmek	- Ankara il merkezindeki ilaç sektöründe çalışan işgörenlerin, çalıştıkları kurumlardaki insan kaynakları uygulamaları ile kurumsal imajı algıları arasındaki ilişkiyi ölçmek	- Kurumsal imajın güçlendirilmesinde kurum kimliği ve kurumsal imajın etkisinin incelenmesi	- Kurumlarda kurumsal kültür, kurumsal kimlik ve kurumsal imajın kurumsal itibar üzerine etkilerinin saptanması	- Türkiye İş Kurumu'nun müşterileri ve olası müşterileri üzerindeki imajının belirlenmesi

EK 12: Kurumsal İmaj Göstergeleri

No	Kurumsal İmaj Göstergeleri
1.	Liderlik ve Yönetim
2.	Kurumsal Politikalar
3.	Vizyon ve Misyon Paylaşılması
4.	Çalışanlara Bilgi Verilmesi ve Hedeflerin Paylaşılması
5.	Çalışanlara Saygı Göstermek ve Değer Vermek
6.	Kurumsal Değerler
7.	Kurum İklimi
8.	Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi
9.	Özdeşleşme
10.	Yaratıcılıkların Kullanabileceği Bir Ortam
11.	Ödüllendirmek
12.	Eğitim Verilmesi
13.	Kariyer İmkânı
14.	İş'Güvencesi
15.	Kurumsal İtibar
16.	Etkili İletişim
17.	Kurumsal Sosyal Sorumluluk

EK 13: Kurumsal İmaj Göstergelerinin Literatürde Kullanım Sıklıkları

TEZ KODLARI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
102662	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
145852	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
145875	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
146677	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
*147564	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
158787	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
186141	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
188932	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
211108	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
221156	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
*206472	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
238618	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
230929	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
231300	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
231330	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
239827	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
240008	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
*240850	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
241944	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
258230	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
262483	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
264663	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
273439	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
273453	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

TEZ KODLARI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
*273517	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
273894	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
278270	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
*278495	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
279348	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
279988	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
280670	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
*278826	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
292965	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
289766	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
303575	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
304033	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
*312461	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
344882	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
344440	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
337745	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
323362	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
379111	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
378588	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
344882	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
383708	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Toplam	11	0	2	18	3	2	0	0	4	1	0	0	0	0	0	4	18

*Doktora Tezi

EK 14: Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma, kurumların sahip olduğu kurumsal imajın çalışanların kurumsal bağlılıkları üzerindeki etkilerini tespit etmek maksadıyla Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde hazırlanan bir yüksek lisans tezinde kullanılmak üzere hazırlanmıştır.

Lütfen soruları size en uygun olan şekilde cevaplayınız. Bu çalışmadan elde edilecek bilgilerin geçerliliği ve araştırmanın başarılı olabilmesi açısından bu anketin sorularına verdiğiniz cevapların tam ve doğru olması çok önemlidir. Cevaplarınız sadece bilimsel amaçlarla kullanılacaktır.

Değerli vaktinizi ayırdığınız ve sağladığınız katkı için çok teşekkür ederiz.

Ezgi ULER Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E.

Yrd. Doç. Dr. Murat ÇOLAK Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E.

Genel Bilgiler	
Görev ünvanınız	☐ Genel Müdür ☐ Müdür Yardımcısı ☐ Müdür ☐ Usta Muhasebe/İnsan Kaynakları Elemanı ☐ Tasarım Elemanı ☐ Kalfa ☐ Çırak ☐ Satış/Pazarlama Elemanı ☐ Diğer/Eleman
Cinsiyetiniz	☐ Erkek ☐ Kadın
Yaşınız	☐ 18-25 ☐ 26-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 51 üstü
Medeni Durumunuz	☐ Evli ☐ Bekar
Eğitim durumunuz	☐ İlköğretim veya ortaokul ☐ Lisans ☐ Lise ve dengi okul ☐ Yüksek Lisans
Hastane Kıdeminiz	☐ 1 yıldan az ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11 yıl ve üstü
Çalıştığınız Birim	☐ Üretim ☐ Yönetim ☐ Tasarım ☐ Satış/Pazarlama ☐ Muhasebe/İnsan Kaynakları ☐ Diğer.....

Lütfen çalıştığınız kurumla ilgili olarak aşağıda verilen ifadeleri okuyarak kendinize en uygun seçeneği işaretleyiniz.

1- Kesinlikle Katılmıyorum 2- Biraz Katılmıyorum 3- Katılıyorum 4-Kararsızım 5- Katılıyorum 6- Biraz Katılıyorum 7- Kesinlikle Katılıyorum

İletişim Algısına Yönelik İfadeler	1	2	3	4	5	6	7
Yöneticiler, çalışanların sorunlarını yakından izliyor ve bu sorunları çözmek için yeterince çaba harcıyor.							
Çalıştığım yönetici, ilettiğim konu veya sorunlarla ilgili gelişmelerden beni haberdar ediyor.							
Yönetim, eğitim ve mesleki gelişimimle ilgileniyor.							
Yöneticim, daha başarılı olmam konusunda bana destek veriyor.							
İşimi yapmam için gerekli olan bilgilere kolaylıkla ulaşabiliyorum.							
Kurumda meydana gelen değişikliklerden zamanında ve yeterince haberdar oluyorum.							
İşimi en iyi şekilde yapma konusundaki çabalarım yöneticim tarafından takdirle karşılanıyor.							
Kurumumun hedeflerini biliyorum.							
Bu kurumda kişiler kayırlmaz.							
Bu kurumda kişiler arası iletişim iyidir.							
Yönetim kişilerin yanlış hareketlerine gereken tepkiyi gösterir.							
Çalıştığım bölümün yöneticisine sorularımı ve önerilerimi iletmek amacıyla kolayca ulaşabiliyorum.							
Genel Müdür'e gerektiğinde sorularımı ve önerilerimi iletmek üzere ulaşabileceğimi düşünüyorum.							
Çalışanların birbirlerini daha yakından tanımaları ve dostça ilişkiler geliştirmeleri sonucunu doğuran sosyal faaliyetlerle ilgili çalışmalar yeterlidir.							
Sosyal Sorumluluk Algısına Yönelik İfadeler	1	2	3	4	5	6	7
Kurumumuz, eğitim almak isteyen çalışanlarını destekler.							
Kurumumuz, çalışanların yeteneklerini ve kariyerlerini geliştirmelerini teşvik edici programlara sahiptir.							
Kurumumuz, çalışanların iş-özel yaşam dengesini kurmalarını sağlayan esnek politikalar uygular.							
Kurumumuz, çalışanların istek ve ihtiyaçlarına önem veren bir yönetime sahiptir.							
Yönetimin çalışanlar hakkında aldığı kararlar genellikle adildir.							
Kurumumuz, ürün veya hizmetleri hakkında müşterilere tam ve doğru bilgi sunar.							
Kurumumuz, tüketici hakları konusunda yasal düzenlemelerin ötesinde bir duyarlılığa sahiptir.							
Kurumumuz, müşteri memnuniyetine büyük önem verir.							
Kurumumuz, topluma yönelik sosyal sorumluluklarına büyük önem verir.							
Kurumumuz, topluma fayda yaratacak organizasyon ve projelere katkı sağlamaktadır.							
Kurumumuz, ürün veya hizmetleri hakkında müşterilere tam ve doğru bilgi sunar.							
Kurumumuz, tüketici hakları konusunda yasal düzenlemelerin ötesinde bir duyarlılığa sahiptir.							

Sosyal Sorumluluk Algısına Yönelik İfadeler	1	2	3	4	5	6	7
Kurumumuz, her zaman vergilerini zamanında ve eksiksiz öder.							
Kurumumuz, devlete karşı tüm yasal yükümlülüklerini zamanında ve eksiksiz yerine getirir.							
Kurumumuzda, çevreye verilen olumsuz etkileri azaltan çeşitli programlar uygulanmaktadır.							
Kurumumuz, doğal çevreyi korumaya ve geliştirmeye yönelik faaliyetlere aktif olarak katılır.							
Kurumumuz, tüm çalışanları gönüllü çalışmalara ve sivil toplum kuruluşu faaliyetlerine katılmaları konusunda teşvik eder.							
Kurumumuz, çeşitli alanlarda faaliyet gösteren dernek, vakıf ve meslek kuruluşlarına destek sağlar.							

Lütfen çalıştığınız kurumla ilgili olarak aşağıda verilen ifadeleri okuyarak kendinize en uygun seçeneği işaretleyiniz.
(1-Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılıyorum 3-Kararsızım 4- Katılmıyorum 5-Kesinlikle Katılmıyorum)

Devamlı Bağlılığa İlişkin İfadeler	1	2	3	4	5
Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermemiş olsaydım, başka bir kurumda çalışmayı düşünebilirdim.					
Bu kurumda çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden biri de, başka seçeneğimin olmamasıdır.					
Bu kurumda çalışmaya devam etmem, kendi tercihim olduğu kadar, aynı zamanda da bir zorunluluktur.					
Bu kurumdan ayrılmayı düşünmem için gerekli başka iş fırsatlarının mevcut olmadığına inanıyorum.					
Bu kurumdan şimdi ayrılma kararı alsam, hayatım büyük ölçüde altüst olur.					
İstesem bile, şu an bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.					
Duygusal Bağlılığa İlişkin İfadeler	1	2	3	4	5
Bu kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.					
Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.					
Bu kurumda çalışmak, kişisel olarak benim için büyük anlam taşımaktadır.					
Bu kurumda kendimi “ailenin bir üyesi” gibi hissediyorum.					
Meslek hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.					
Kurumumun karşılaştığı sorunları, kendi kişisel sorunum gibi düşünür ve çözmeye çalışırım.					
Normatif Bağlılığa İlişkin İfadeler	1	2	3	4	5
Bu kurum, benim sadakatimi hak ediyor.					
Bu kuruma çok şey borçluyum.					
Bu kurumda çalışmaya devam etmemi gerektirecek bir sorumluluk hissediyorum.					
Burada çalışan insanlara karşı kendimi sorumlu hissettiğim için işten ayrılmayı düşünmem.					
Şimdi işten ayrılırsam kendimi suçlu hissedirim.					
Şu an başka bir kurumdan, daha avantajlı bir iş teklifi alsaydım, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmezdi.					