

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**KURUMSAL İTİBAR İLE ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTE BAĞLILIKLARI
ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

HİLAL KARALI

İstanbul, 2013

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**KURUMSAL İTİBAR İLE ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTE BAĞLILIKLARI
ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

HİLAL KARALI

Danışman: YARD. DOÇ. DR. MEHMET EMİN OKUR

İstanbul, 2013



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

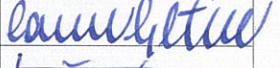
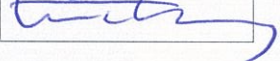
TEZ ONAY BELGESİ

İŞLETME Anabilim Dalı YÖNETİM VE ORGANİZASYON Bilim Dalı TEZLİ
YÜKSEK LİSANS öğrencisi HİLAL KARALI'nın KURUMSAL İTİBAR İLE
ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTE BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR
UYGULAMA adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 14.06.2013 tarih ve 2013-
20/12 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği / ~~oy çokluğu~~ ile Yüksek Lisans Tezi
olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi 19.07.2013

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

1.	Tez Danışmanı	Yrd. Doç. Dr. MEHMET EMİN OKUR	
2.	Jüri Üyesi	Prof. Dr. CANAN ÇETİN	
3.	Jüri Üyesi	Yrd. Doç. Dr. MEHMET LÜTFİ ARSLAN	

ÖZET

Kurumsal itibar ve örgütsel bağlılık günümüzün küresel rekabet ortamında kurumlar açısından önemi giderek artan kavramlardan ikisidir. Gerek üretim gerekse hizmet işletmelerinde kurum itibarı önemli bir rekabet aracı olmaktadır. Paydaşlar nezdinde ise özel bir konuma ulaşılması için bu rekabet aracının profesyonelce yönetilmesi, özellikle çalışanların örgütsel bağlılığını yaratma, sadakatini ve verimliliğini arttırma noktasında etkili olduğu bilinmektedir.

Çalışma genel olarak çalışanların kurumsal itibar algılamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki olumlu ilişki önermesi çerçevesinde incelenmektedir. Amaç bireylerin çalıştıkları kuruma ait itibar algılarının örgütsel bağlılıklarını ne yönde etkilediğini ortaya çıkarmaktır.

Çalışmanın ilk ve ikinci bölümünde araştırmaya kaynak oluşturacak ve kavramlar arasında ilişki kurmayı sağlayacak akademik çalışmalar incelenmiştir. Üçüncü bölümde kavramların birbirleriyle olan ilişkisine değinilmiş, dördüncü bölümde ise ölçek çalışmasından elde edilen bulgulara dayanan sonuçlara yer verilmiştir. Ölçekler Gebze Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren 38 yabancı sermayeli firmalar arasından, en yüksek ciroya sahip 3 firmanın beyaz yakalı çalışanlarına uygulanmıştır. Bu firmalar aynı zamanda İstanbul Sanayi Odası tarafından yayınlanan, Türkiye'nin en büyük 500 sanayi kuruluşunun belirlendiği, ISO500 büyük sanayi kuruluşu listesinde yer alan firmalardır.

Bu çalışmada, kuramsal yaklaşımlardan hareket ile bireylerin çalıştıkları kuruma ilişkin itibar algılamalarının, çalışanların örgütlerine yönelik geliştirdikleri tutumlar arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişkinin var olduğunu söyleyebilmek mümkündür.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal İtibar, İtibar, Örgütsel Bağlılık, Duygusal Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Özdeşleşme.

ABSTRACT

Corporate reputation and organizational commitment gradually increase in importance in terms of institutions within global competition environment. Corporate reputation assumes a role as a competition tool for either production or service managements. In the eye of stakeholders, that competition tool is known as very effective especially in the sense of creating organizational commitment, increasing prolificacy and fidelity if it is able to be managed professionally.

This study broadly is being analyzed within the scope of positive relation proposal between individual perception of the corporate reputation and organizational commitment. The aim is to reveal how individual perception of corporate reputation affects employees' organizational commitment.

In the first and second phase of the thesis, the academic studies which will constitute as a source and will help to correlate between concepts have been researched. In the third and fourth sections, the study will present the results of findings of the scale study. Scales have been implemented on white collar employees of three companies with the best endorsement among 38 foreign-capitalized companies in Gebze Organizational Industrial Site. These companies which are chosen for this study are also listed in ISO500 big industrial enterprise list which includes the biggest industrial enterprises of Turkey.

In this thesis, on the grounds of theoretical approach, it is possible to refer a meaningful relation between individual perceptions of corporate reputation with regard to institution and employees' organizational commitment.

Key words: Corporate Reputation, Reputation, Organizational Commitment, Affective Organizational Commitment, Organizational Identification.

ÖNSÖZ

Çalışmamın her aşamasında yol gösterici olan değerli danışmanım Sn. Yard. Doç. Dr. Mehmet Emin OKUR'a, anket uygulamama katılan, geniş kitlelerden dönüş almamı sağlayan tüm kurum çalışanlarına saygılarımı ve teşekkürlerimi sunarım. Çalışmam sırasında anlayışı ve fikirleriyle bana destek veren Sn. Onur Haniç'e, hayatımın her anında olduğu gibi yüksek lisans sürecinde de desteklerini esirgemeyen aileme sonsuz sevgilerimi ve teşekkürlerimi sunar, çalışmanın tüm ilgililere yararlı olmasını dilerim.

Hilal Karali
İstanbul, 2013

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar	vii
KISALTMALAR	viii
GİRİŞ	1
1. KURUMSAL İTİBAR	2
1.1 İtibar Tanımı ve Kavramı	2
1.2 İtibarın Temel Bileşenleri	4
1.2.1 Kimlik	4
1.2.2 İmaj	5
1.2.3 Kültür	6
1.3 Kurumsal İtibar Kavramı	8
1.3.1 Kurumsal İtibar Tanımı	8
1.3.2 Kurumsal İtibarın Bileşenleri	10
1.3.2.1 Bilgi ve Yetenek Yönetimi	10
1.3.2.2 Duygusal Bağlar	11
1.3.2.3 Liderlik	12
1.3.2.4 Kalite	16
1.3.2.5 Finansal Performans	17
1.3.2.6 Sosyal Duyarlılık	19
1.4 Kurumsal İtibarın Önemi	25
1.5 Kurumsal İtibarın Paydaşları Üzerindeki Etkileri	27
1.6 Kurumsal İtibar Yönetimi	31
1.6.1 Kurumsal İtibar Değerinin Belirlenmesi	32
1.6.2 Mevcut Durumun Değerlendirilmesi	36
1.6.2.1 Paydaş Analizi	37
1.6.2.2 Kimlik Analizi	38
1.6.2.3 İmaj Analizi	38
1.6.2.4 Tutarlılık Analizi	39
1.6.3 Gelecekteki Durumun Tasarlanması	39

1.6.3.1	İtibar Yönetim Stratejileri ve Politikaları		40
1.6.3.1.1	Stratejiler		41
1.6.3.1.2	Programlar		41
1.6.4	Geçiş Döneminin Yönetilmesi		44
2.	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK		47
2.1	Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Kapsamı		47
2.2	Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler		49
2.2.1	Kişisel Faktörler		50
2.2.2	Örgütsel Faktörler		51
2.3	Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları		54
2.3.1	Duygusal Bağlılık		55
2.3.2	Devamlılık Bağlılığı		56
2.3.3	Normatif Bağlılık		56
2.4	Örgütsel Bağlılık Düzeyleri		57
2.5	Örgütsel Bağlılığın Önemi ve Sonuçları		57
2.5.1	İşe Devamsızlık		58
2.5.2	İşten Ayrılma Niyeti		58
2.5.3	Örgütsel Özdeşleşme		59
2.5.4	Örgütsel Vatandaşlık		61
2.5.5	İş Stresinde Artış		62
2.5.6	Performans		62
3.	KURUMSAL İTİBAR İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ		64
3.1	Örgütsel Bağlılığın Kurumsal İtibar Üzerindeki Etkisi		65
3.2	Kurumsal İtibar Bileşenleri ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi		68
3.2.1	Bilgi ve Yetenek Yönetimi ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi.		69
3.2.2	Duygusal Bağlar ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi		70
3.2.3	Liderlik ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi		72
3.2.4	Kalite ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi		73
3.2.5	Finansal Güvenilirlik ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi		74
3.2.6	Sosyal Duyarlılık ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi		75
4.	ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE BULGULARI		76
4.1	Araştırmanın Amacı ve Önemi		76
4.2	Araştırmanın Hipotezleri		76
4.3	Araştırmanın Kapsamı		77
4.3.1	Anakütle ve Örneklem		77
4.4	Araştırmanın Metodolojisi		78

4.4.1	Veri Toplama Aracı	78
4.5	Araştırma Verilerinin Analizi ve Bulguların Değerlendirilmesi	79
4.5.1	Güvenilirlik Analizi	79
4.5.2	Verilerin İstatiksel Analizi	80
4.6	Bulgular ve Yorumlar	82
4.6.1	Örnekleme Ait Temel Karakteristik Bilgiler ve Bulgular	83
5.	SONUÇ VE ÖNERİLER	96
EKLER		102
KAYNAKÇA		105

TABLÖLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1: Güvenilirlik Analizi	79
Tablo 2: One-Sample Kolmogorov-Smirnov Normal Dağılım Testi	80
Tablo 3: Katılımcıların Demografik Özellikleri	83
Tablo 4: Ölçek Düzeyleri	84
Tablo 5: Katılımcıların Yaşa Göre Ortalamaları	84
Tablo 6: Katılımcıların Çalışma Süresine Göre Ortalamaları	86
Tablo 7: Katılımcıların Öğrenim Düzeyine Göre Ortalamaları	88
Tablo 8: Katılımcıların Cinsiyete Göre Ortalamaları	89
Tablo 9: Katılımcıların İlk İşyeri Olma Durumuna Göre Ortalamaları	90
Tablo 10: Katılımcıların Medeni Duruma Göre Ortalamaları	91
Tablo 11: Ölçekler Arasındaki İlişki	92
Tablo 12: Algılanan Kurumsal İtibarın Duygusal Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi	93
Tablo 13: Algılanan Kurumsal İtibarın Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi	93
Tablo 14: Algılanan Kurumsal İtibar ve Duygusal Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi	94
Tablo 15: Duygusal Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi	94

KISALTMALAR

CEO Chief Executive Officer / Yönetim Kurulu Başkanı

ABD Amerika Birleşik Devletleri

İSO İstanbul Sanayi Odası

SPSS Statistical Package for Social Sciences

R.Q. İtibar Katsayısı

S.S. Standart Sapma

GİRİŞ

Örgütler ürün ya da hizmet üretebilmek için temel olarak hammadde, emek ve sermayeye ihtiyaç duyarlar. Ancak günümüzde artan rekabet, kaynaklara ulaşım kolaylığı, toplumsal iletişim araçları ve sosyal medyada yaşanan devrim niteliğinde değişiklikler sonucu, somut girdiler yanında, soyut kavramlar da işletmeler için çok önemli duruma gelmiştir. Bu kavramlar arasında öne çıkanlar arasında kurumsal itibar ve örgütsel bağlılık bulunmaktadır.

En basit tanımı ile güvenilirlik olmak anlamına gelen itibar, ölçülmeye başlanması ile kurumlar için önemi artan bir olgudur. İyi bir itibara sahip olmak, sadece yazılı kurallara bağlı kalmak ile değil, bireylerin ve toplumun değerleriyle örtüşen uygulamalarda bulunarak mümkün olabilmektedir. İtibar zor kazanılan ve kolay kaybedilen bir algı olduğu, örgütün hem iç, hem dış müşterileri ile ilişkilerinde önemli bir denge taşıdığı için son derece önemlidir.

Örgütsel bağlılık ise, bir örgütün bireyden beklediği formal ve normatif beklentilerin ötesinde, bireyin bu amaç ve değerlere yönelik davranışlarıdır. Kişinin örgütle özdeşleşmesi ve kişisel katılımın gücünü üretime aktarabilmesi için örgütsel bağlılık temel bileşendir. Örgütler kendilerine bağlı çalışanlara günümüzde her zamankinden daha çok ihtiyaç duymaktadırlar. Zira günümüzde örgütler için diğer kaynaklar ulaşılabilir olmuş iken, bu kaynakları yönetecek, kolayca taklit edilemeyen ve yenilenemeyen en önemli kaynak olan insan kaynağı, örgütün en değerli varlığı haline gelmiştir.

Toplum ve toplumu oluşturan bireyler, kaliteli ürün ve hizmetleri tercih etmenin yanında, çalışmak için de kurumsal itibarı yüksek firmaları tercih etme eğilimindedir. Kurumsal itibarın çalışanların örgütlerine ilişkin davranışlarını ve tutumlarını etkilediği düşünüldüğünde örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlara sahip olmayı hedefleyen örgütlerin diğer değerler yanında, kurumsal itibar kavramına özellikle önem vermeleri gerekmektedir.

1. KURUMSAL İTİBAR

İtibar, kelime anlamı olarak saygınlık, güvenilir olma, prestij sahibi olma gibi kısa kavramlarla tanımlanmakla birlikte, en genel olarak toplum veya benzeri alt gruplarda, bir kişi, kurum ya da şeye gösterilen saygı ve duyulan güven olarak ifade edilebilir. Arapça kökenli bir kelime olan itibar, sözlük anlamı ile; saygı görme, değerli ve güvenilir olma durumu, saygınlık ve prestij olarak tanımlamaktadır.¹ Başka bir tanımla, bir kişiye ve nesneye toplum tarafından gösterilen saygıyı da ifade etmektedir. Kurum açısından itibar, kurumun kendi paydaşları tarafından nasıl algılandığıdır.²

Kurumsal itibar kavramının yaratıcılarından Charles J.Fombrun, itibarı antik Yunandaki olimpiyat oyunlarına benzeterek açıklamıştır. Parasal karşılığı olmasa da olimpiyat oyunlarında madalya almanın oldukça kıymetli, soyut bir değer olarak itibara denk düştüğünü ifade etmektedir. İtibar “bir kurumun genel değerler dizisine dayanan güvenilirliği, itimada layık oluşu, sorumluluğu ve yeterliliği hakkında çok sayıda kişisel ve kolektif yargıdan oluşmuş bir bütün” olarak tanımlanmaktadır.³

1.1. İTİBAR TANIMI VE KAVRAMI

İtibar, öncelikle güvenilir olmaktır. Güven, sadece kurallara uymaktan, verilen sözleri yerine getirmekten öte bir kavramdır. Sahip olunan bilgi ve beceriler doğrultusunda ortaya çıkan beklentileri karşılamaktır. Güvenilir olabilmek, elde etmesi son derece uzun ve meşakkatli bir değer olmakla birlikte, kolayca ve kısa sürede yitirilebilen bir değerdir ve paydaşların kişi ya da kurumla ilgili her türlü düşüncesinde ve kararında direk etki etmektedir. Kurumsal açıdan itibar, iç müşteri ve dış müşterilerin kurumla ilgili algılamalarının toplamını olarak ifade edilen soyut bir kavramdır. İtibar, kamuoyunun kurumla ilgili olumlu veya olumsuz yöndeki izlenimleridir.

Kurumun bütün itibarı daha çok algılamalardan oluşturmakta; sosyal paydaşların duygu, düşünce ve izlenimlerini de kapsamaktadır.

¹ Türk Dil Kurumu, “Kurumsal İtibar”, **Türkçe Sözlük**, İstanbul: Milliyet Yayınları, 1992, s.737.

² Joe Marconi, **Reputation Marketing**, McGraw Hill, 2001,s.20.

³ Filiz Otay Demir, “Kurumsal İtibar Ölçümünde Kişiselleştirme Metaforu”, **Review of Social, Economic & Business Studies**, Vol.9/10, s.248-249.

Jackson itibarı, finansal yatırımları ve örgütsel gelişimi hızlandıran bir değer olarak tanımlamaktadır.⁴ Bu tanımların ortak özelliği de, itibarın örgüt için yarattığı farklı değerler olarak dikkat çekmektedir. Bu farklı değerlerin, kurumsal değerlerle toplumun değerleri arasındaki etkileşimin bir ürünü olduğu da vurgulanmaktadır.⁵

İtibar kavramı açısından değerlendirilen kişi, kurum, kuruluş, toplum, ülke gibi birçok örnek, girdi olarak farklı parametreler kullanabilmektedir. Bu da literatürde itibarın tanımlarında bazı farklılıklar ortaya koymaktadır. Genel olarak itibar, nesneye dışarıdan yani toplum tarafından gösterilen saygı, hürmettir. En yalın haliyle itibarı, bu tanımlardan da yola çıkarak toplum tarafından saygın olma, güvenilir olma olarak tanımlayabiliriz.

İtibar, kavram olarak çok eski bir geçmişe sahiptir. Buna karşın yönetim literatüründe yeni sayılabilir. İtibar soyut bir kavramdır. Ölçülmeye başlaması ile kurumlar için önem arz etmeye başlamış ve günümüzde yayımlanan birçok itibar listesi şirketlerin ilgi odağı olmaktadır.

Kurumlar kendi içlerine kapalı yapılar değildir. Kurumlar yatırımları için finansal kaynaklara, iş gücü için insan kaynaklarına, ürün veya hizmetlerini satmak için topluma ihtiyaç duyarlar. Tüm bunları sağlamak, daha da önemlisi sağladığı bu kaynakların kalitesini arttırmak için, itibar artık bir vazgeçilmezdir.

Yaşanan krizler, şirket iflasları ve kötü tecrübeler de kurumları itibar üzerine düşünmeye itmiştir.

İtibar yönetimi üzerine ilk ciddi çalışmayı yapan ve ölçülmesi için kriterleri geliştiren Charles J. Fombrun ve sonraki dönemlerde ona eşlik eden çeşitli bilim adamı ve araştırmacılar, kurumsal itibarın bugünkü önemine kavuşmasını sağlamışlardır. İtibar kavramını işletme literatürü açısından ele alan tanımlara bakıldığında, biraz daha itibarın değeri üzerine kavramların tanımlara girdiğini görülmektedir. Örneğin Schlutz

⁴P. Jackson, "Techniques: Making Education and Career Connections", **Reputation Management**, Vol 72, No.6, 1997, s.26.

⁵ M.L. Sherman, **Reputation: Rhetoric Versus Reality**, London: Published for the Institute of Directors and AIG Europe, UK, 1999, s.11.

ve arkadaşları itibarı, sıkıntılı dönemlerde paydaşlarla işletme arasında tampon görevi gören, işletmenin görünmeyen en önemli değeri olarak tanımlamaktadır.⁶

1.2. İTİBARIN TEMEL BİLEŞENLERİ

Kurumsal itibar, kurumun iç ve dış paydaşların o kurumla ilgili algılamalarından oluşmaktadır. Paydaşların kriterleri birbirinden farklı olduğu için söz konusu itibar iç ve dış paydaşlar tarafından farklı şekillerde algılanabilir. Genel olarak itibar kimlik, imaj, örgüt kültürü ile ilişkilendirilebilir. Bu bölümde bu bileşenler incelenmiştir.

1.2.1. Kimlik

Kimlik, bireyin kendi kendisi, davranışları, ihtiyaçları, motivasyonları ve ilgileri belirli ölçüde tutarlılık gösteren, kendi kendine sadık, diğerlerinden ayrı ve farklı bir varlık gibi algılanmasını içeren bilişsel ve duygusal nitelikte birleşik zihinsel yapıdır.⁷

Kurumsal kimlik ise; kurumun kendini değişik paydaşlarına sunuşudur ve bu kurumu diğer tüm kurumlardan ayırmaktadır.⁸ Daha geniş bir ifade ile kurumsal kimlik; kurumun nasıl davrandığı, nasıl karar verdiği, çalışanlara nasıl davrandığı ve krizlerde nasıl tepki gösterdiği. Yöneticiler ve çalışanlar davranışlarında kurumun kimliğine uygun davranmaktadır. Bu nedenle kimlik, itibarın bel kemiği olmaktadır.⁹

Temel olarak kurumsal kimlik bir kurumu diğerlerinden ayıran özellikler bütünüdür.¹⁰ Kurum felsefesi, kurumsal davranış, kurumsal iletişim gibi unsurlar kurumsal kimliğe etki etmektedir.

⁶ Majken Schultz, Mary Jo Hatch, M.Holten Larsen, "The Expressive Organization Linking Identity, Reputation and The Corporate Brand", **Oxford University Press**, 2000, s.79.

⁷ Ayla Okay, **Kurum Kimliği**, MediaCat, 2002, s.35.

⁸ Nigel Marwick, Chris Fill, "Towards A Framework For Managing Corporate Identity", **European Journal of Marketing**, Vol. 31, No: 5/6, 1997, s. 396.

⁹ David Whetten, Alison Mackey, "A Social Actor Conception of Organizational Identity and Its Implications for Study of Organizational Reputation", **Business&Society**, Vol. 41, No: 4, 2002, s. 402.

¹⁰ Dennis Bromley, "Relationships Between Personal and Corporate Reputation", **European Journal of Marketing**, Vol. 35, No: 3-4, 2001, s. 316.

1.2.2. İmaj

İmaj kavramı ilk kez 1995 yılında Sidney Ley tarafından ortaya atılmıştır. İmaj; bir kişi ya da kurumun diğer kişi veya kurumların zihinlerinde isteyerek veya istemeyerek bırakmış olduğu, hizmetle ilgili personel, kullanılan araç gereçler ve çevresi hakkındaki fikirler, anlayış ve değerlerdir.¹¹ Başka bir ifade ile imaj; bir insanın bir nesne ile ilgili olarak izlenim ve düşüncelerinden oluşan inançlar topluluğudur.¹²

İmaj; eldeki hayali ve gerçek bütün kanıtlardan yola çıkarak akıl yürütme yoluyla oluşturulmuş bir yapıdır ve var olan etkilerden, inançlardan, fikirlerden ve duygulardan etkilenir.

Kurumsal imaj ise; kurumun hedef kitleleri tarafından algılanan resmidir ve ait olduğu kurumu düşündürür. Kurumsal kimlik ise fizikseldir. Ait olduğu kuruluşu tanımlar ve firmanın hangi yollarla kendisini tanıttığını gösterir.¹³

Her kurumun istese de istemese de bir imajı bulunmaktadır. Kurumsal imaj, etkin ve doğru bir şekilde dizayn edilip yönetildiğinde; bir yandan kurumun kaliteye ve mükemmelliğe bağlılık düzeyini, diğer yandan müşterileri ve potansiyel müşterileriyle, çalışanları ve gelecekteki çalışanlarıyla, rakipleriyle, ortaklarıyla, kamu kurum ve kuruluşlarıyla ve paydaşlarıyla olan ilişkileri konusundaki tavrını doğru olarak yansıtabilir. Bu nedenle imaj her kurum için kritik bir önem taşımaktadır. Bir imaj oluşturma aşaması, mevcut durumun saptanması ve kimin, neyi, niçin düşündüğünün belirlenmesiyle başlayıp, amaca varmak için hangi araçtan ne tür mesaj ulaştırmak için yararlanacağımızın kararının verilmesiyle süre giden ve kimi zaman, mevcut durumda da değişikliğe yol açabilen faaliyetleri içeren dört aşamadan oluşmaktadır. Bunları kısaca şöyle açıklayabiliriz:¹⁴

Mevcut durum analizi: Mevcut imajın güçlü ve zayıf yönleri ortaya konulduktan sonra kurum imajı adına paydaşların ilgilendiği sorular gündeme gelir.

¹¹ M. Gümüş, **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1999, s.124-125.

¹² Philip Kotler, Roberta Clarke, **Marketing for Health Care Organizations**, Prentice-Hall Inc, New Jersey, 1987, s. 62.

¹³ Mehmet Ak, **Firma/Markalarda Kurumsal Kimlik ve İmaj**, Işıl Ofset Sanayi Limited Şti., İstanbul, 1998, s.20.

¹⁴ F. B. Peltekoğlu, **Halkla İlişkiler Nedir**, Beta, 2005, s.370.

Ulaşmak istenilen durumun analizi: Kurum kimliği yönelimleri ve kurumsal felsefeye göre bir vizyon tarifinde bulunularak, gelecekteki imajın ne şekilde olması isteniliyorsa tarifi yapılır ve kurumun gelecekte hedeflediği yerde bulunmasını sağlayacak stratejiler geliştirilir.

Çalışmaların programlanması: İstenilen imaja uygun bir biçimde kurum kimliği tedbirleri seçilerek, uygulama esnasında karşılaşılabilecek olan engeller, sorunlar belirlenir.¹⁵ Kurumların mevcut ve istenilen imajlarını etkileyen unsurları bulmak amacıyla yapılan istatistiklerden daha önce yapılmış anketlerden kendi içinde kurumsal imajını etkileyen unsurları da göz önünde bulundurarak kurumlar yeni bir imaj oluşturabilirler veya mevcut imajlarını devam ettirebilirler.

Değerlendirme: Uygulamanın her aşamasında tüm iletişim ağları açık tutularak geri besleme alınıp değerlendirilmelidir ve yapılan çalışmanın arzulanan sonuçları verip vermediği tespit edilerek çalışmalara bu verilerden yararlanılarak devam edilmelidir.¹⁶

Kurum imajı, çeşitli unsurların etkisi altındadır. Bu unsurları temel olarak üretilen mal ve hizmetler, kurumun görünüm, kurum iklimi, kurumun paydaşlarıyla ilişkileri, kurumun iletişim ağı, kurumun sosyal sorumluluğu olarak sıralanabilir.

1.2.3. Kültür

Kültür; bir toplumun yaşama tarzı olarak karakterize edilen, bilgi, inanç, gelenek, örf, adet, sanat, ahlak, araç gereç, teknik vb. gibi maddi ve maddi olmayan unsurlardan oluşan karmaşık bir bütündür.

Bir başka ifade ile kültür; bir grup insan tarafından paylaşılan anlayışlar ve anlamlar bütünüdür. Grup üyeleri arasında çoğunlukla kendiliğinden anlaşılan anlamlar, açıkça belli bir gruba ait olabilir ya da belli bir grup için ayırt edici bir unsur olabilir. En basit ifade ile kültür, burada işlerin nasıl döndüğüdür.

¹⁵ D. Tengilimoğlu ve Y. Öztürk, **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, Seçkin, 2004, s.235.

¹⁶ Lale Örer, “Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesinin Kurumsal İmajının Öğrenciler Açısından Ölçülmesi Üzerine Alan Çalışması”, **(Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, KSİÜ SBE, 2006)**, s.17.

Kurumsal kültür, bireyleri bireysel davranışlardan uzaklaştırıp birlik düşüncesi ile hareket etmeye iten, bütünleştirmeye yardımcı olan, davranışsal rehber sağlayan bir olgudur.¹⁷ Kurumun değerlerinden, davranışlarından ve tutumlarından oluşmaktadır.¹⁸ Kurum kültürü, kurumların etkinliğinin, ürün ve hizmetlerin kalitesini geliştirme çabalarının kalbine bulunur.¹⁹

Kültürün, hem kurumun verimliliğinde hem de üyelerinin bağlılığında güçlü bir etkisi vardır.²⁰ Kurumsal kültür, o kurumun çevrede tanınmasını, değerlerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer kurum ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, kurumu topluma bağlayan, onun toplum içindeki yerini, önemini ve hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir.²¹ Uygun kurumsal kültür olmadan, hiçbir iş stratejisinin veya programının başarıya ulaşamayacağı, kurumun kültürünün sosyal mimarının temeli olduğunu belirtilmektedir.²²

Kurumsal kültürü hayata geçirenler, yöneticilerden çalışanlara kadar tüm kurum üyeleridir.²³ Kültür; kurum içinde çalışanları o kurumun amaçlarına ve çalışanları da birbirine bağlayıcı bir rol oynar. Dolayısı ile; kurumun amaç, karar, strateji, plan ve politikalarının oluşturulmasında ve başarısında kültürün önemli bir yeri ve önemi vardır.²⁴

Kurumsal kültürle yakından ilgili olan bir kavram da örgüt iklimidir. Örgüt iklimi, örgüte kimliğini kazandıran, çalışanlarının davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan özelliklerin tümü olarak ya da organizasyon üyelerinin iş ortamına ilişkin algıları olarak tanımlanmaktadır. Örgüt ikliminin

¹⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, 7. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, 2004, s. 33.

¹⁸ Mary Hatch, Majken Shultz, "Are The Strategic Stars Aligned for Your Corporate Brand?", **Harward Business Review**, February 2001, s. 130.

¹⁹ A.S. Klein, R.J. Masi ve C.K. Weidner, "Organization Culture, Distribution and Amount of Control, and Perceptions of Quality: An Empirical Study of Linkages", **Group and Organization Management**, Vol. 20, No: 2, 1995'den aktaran Abraham Carmeli, Ashler Tishler, "The Relationships Between Intangible Organizational Elements and Organizational Performance", **Strategic Management Journal**, No: 25, 2004, s. 1260.

²⁰ Gary Johns, **Organizational Behavior**, 4th Edition, Harper Coolins College Publishers, New York, 1996, s.289.

²¹ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2001, s. 136.

²² Rob Goffee, Gareth Jones, Kurum Kültürü, Kıvanç Kutmandu, (çev.), MediaCat Yayınları, İstanbul, 2002, s.27.

²³ Yusuf Yıldız, "Örgüt Kültürü Olusumunda Örgütsel İletisimin Rolü: Gaziantep Büyükşehir Belediyesi'nde Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi SBE, 2006), s. 23.

²⁴ Sevinç Köse, Semra Tetik, Cuma Ercan, "Örgüt Kültürünü Olusturan Faktörler", **Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 1, 2001, s.219- 242.

yönetilmesi, yaratıcılık ve yeniliğin geliştirilmesi açısından oldukça önemlidir. Değişimin ve rekabetin hızla arttığı pazar yaşamında, organizasyonlar için çalışanların yaratıcı davranışlarını, iş tatminlerini ve motivasyonlarını artırmak oldukça önemli hale gelmiştir. Bu noktadan hareket eden birçok araştırmacı, kurumların rekabet avantajı elde etmesinde çalışanların yaratıcı performansını arttırmanın önemli bir aşama olduğunu, normal kapasiteye sahip tüm bireylerin yaratıcı olabileceğini ve bunun için örgüt ikliminin düzenlenmesi gerektiğini ifade etmektedirler. Aynı zamanda, araştırmalar örgüt ikliminin çalışanların iş tatmini, işten ayrılma niyeti, bağlılık, iş performansı ile ilişkili olduğunu göstermektedir.²⁵

1.3. Kurumsal İtibar Kavramı

Kurumsal itibar, literatürde farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bunun sebebi olarak da farklı disiplinlerdeki araştırmacıların farklı bakış açılarına sahip olmaları gösterilmektedir. Yönetim bilimciler, ekonomistler, pazarlama uzmanları, sosyologlar, strateji geliştiriciler gibi farklı alanlardan uzmanlar farklı tanımlamalara gitmişlerdir.

1.3.1. Kurumsal İtibar Tanımı

Genel olarak kurumsal itibar, işletme çevresinin, işletmeye ilişkin fikirlerinin, varsayımlarının toplamıdır. Kurumsal itibar kavramı, işletmenin çalışanlarının, müşterilerinin, yatırımcıların ve toplumunun genelinin işletmenin ismine ilişkin oluşturdukları iyi veya kötü, zayıf veya güçlü gibi net duygusal tepkilerini ifade etmektedir.²⁶

Kurumsal itibarın taşıdığı özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz.

- Tüm paydaşların kurumsal itibara yönelik görüşlerini, iç ve dış paydaşların, müşterilerin kuruma ilişkin görüşlerini içeren, dış imajı da kapsayan kolektif bir kavramdır.²⁷

²⁵ H.G. Çekmecelioğlu, “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, C.Ü. **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Volume 6, No 2, 2005, s. 23.

²⁶ Charles J. Fombrun, “Reputation: Realizing Value From The Corporate Image”, MA **Harvard Business School Press**, Cambridge, 1997, s. 37.

²⁷ Gary Davies, Rosa Chun, Rui Vinhas Da Silva, Stuart Poper, **Corporate Reputation and Competitiveness**, Routledge, New York, 2003.s.162.

- Gözlemcilerin yorum ve algılamalarını tanımlamaktadır.²⁸
- Soyut bir değerdir, kurumun su anki değerleri, pozisyonu ve gelecekteki davranışı hakkında bir çeşit istatistikî özeti temsil etmektedir.²⁹
- Algılamanın ve gerçeğin kombinasyonudur.³⁰
- Kurumların yönetim kalitesinin yansımasıdır.³¹
- Geçmişteki hareketlerden çıkarılan ve kuruma atfedilen nitelikler bütünüdür ya da geçmişteki davranışların sonucu olarak kuruma atfedilen özelliklerin toplamıdır.³²
- Müşterilerin, çalışanların, yatırımcıların ve genel olarak kamuoyunun kurumla ilgili iyi ya da kötü, zayıf ya da güçlü etkileyici veya duygusal tepkileridir.³³
- Kurumun şu anki niteliklerinin, durumunun ve beklenen gelecekteki performansının kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesini betimlemektedir.³⁴
- Gözlemcilerin, kuruma uzun dönemde atfedilen finansal, sosyal ve çevresel etkileri değerlendirmesine ilişkin kolektif yargıdır.³⁵
- Genel olarak paydaşların ‘kurumun ne olduğu’, ‘kurumun sorumluluklarını nasıl yerine getirdiği’, ‘paydaşların beklentilerinin nasıl karşıladığı ve kurumun sosyal-politik çevreye uyum sağlamadaki bütün performansına’ ilişkin değerlendirmelerinin uzun dönemli kombinasyonudur.³⁶

²⁸Bruce Clark, David Montgomery, “Deference, Reputations, and Competitive Cognition”, **Management Science**, Vol. 44, No: 1, 1998, s. 65.

²⁹Abraham Carmeli, Aaron Cohen, “Organizational Reputation as a Source of Sustainable Competitive Advantage and Above-Normal Performance: An Empirical Test among Local Authorities in Israel”, **Public Administration & Management: An Interactive Journal**, Vol. 6, No: 4, 2001, s. 128.

³⁰“Building Corporate Reputation”, <http://www.workinpr.com/industry/research/prawhitepaper>, (20.10.2012)

³¹James Cordeiro, Joachim Schwalbach, “Preliminary Evidence on the Structure and Determinants of Global Corporate Reputations”, <http://www.wiwi.hu-berlin.de/institute/im/publikdl/2000-4.pdf>, (20.10.2012)

³²Claudio Aqueveque, Ravasi Davide, Corporate Reputation, Affect and Trustworthiness: An Explanation For The Reputation Performance Relationship”, <http://www.reputationinstitute.com/members/nyc06/Aqueveque.pdf>, (11.12.2010).

³³Tanja Passow, Rolf Fehlmann, Heike Grahlow, “The Country Reputation Cockpit: Translating Reputation Measurement into Reputation Management”, **The 7th International Conference on Corporate Reputation, Identity and Competitiveness**, Manchester U.K., <http://www.mscom.unisi.ch/Liechtenstein/RI/Papern.pdf>, (08.08.2010)

³⁴Abraham Carmeli, Asher Tishler, “Perceived Organizational Reputation and Organizational Performance: An Empirical Investigation of Industrial Enterprises”, **Corporate Reputation Review**, Vol. 8, No. 1, 2005, s. 17.

³⁵Michael L. Barnett, John M. Jermier, Barbara A. Lafferty, “Corporate Reputation: The Definitional Landscape”, **Corporate Reputation Review**, Vol. 9, No:1, 2006, s. 28.

³⁶Anca Cretu, Brodie Roderick, “The Influence of Brand Image and Company Reputation Where Manufacturers Market to Small Firms: A Customer Value Perspective”, **Industrial Marketing Management Journal**, No: 36, 2007, s. 234.

- Kurumsal itibar, kurumun örgütün içindekiler ve dışarıdakiler tarafından nasıl algılandığını tanımlamaktadır. İşletmelerin itibarları, işletmelerin paydaşları ile arasında faaliyetlerden oluşan izlenimlerden, bizzat işletmeden edinilen bilgilerden ve medyadan edinilen bilgilerden oluşmaktadır.³⁷ Bu anlamda olumlu, saygı gören, devamlı ve güçlü bir itibar kazanmak için yöneticilerin, işletme paydaşları ile iyi yapılandırılmış, güçlü ilişkiler kurmaları gerekmektedir. Bunun için yöneticilerin işletmenin kilit paydaşları olan, çalışanlarına, yatırımcılarına, müşterilerine ve topluma yönelik eylemlerini, davranışlarını sürekli olarak gözden geçirmeleri ve ölçümlemeleri gerekmektedir.³⁸

1.3.2. Kurumsal İtibarın Bileşenleri

Araştırmanın bu kısmında Kurumsal İtibarın ana değişkenleri ele alınacaktır. Ana değişkenler, daha önce yapılan çalışmalardan yola çıkılarak açıklanmıştır.

Bu değişkenler; bilgi ve yetenek yönetimi, duygusal bağlar, liderlik, kalite, finansal güvenilirlik ve sosyal duyarlılık olarak kabul edilmiştir.

1.3.2.1. Bilgi ve Yetenek Yönetimi

Rekabetin kıyasıya arttığı, teknolojinin gelişmesi ile birlikte bilginin çok daha hızlı dolaştığı, ürünlerin ve hizmetlerin birbirine benzemesi ile birlikte maddi değerlerden öte duygusal faktörlerin önem kazandığı günümüz pazar koşullarında, yenilikçilik ve yaratıcılık, itibar süreci içerisinde kazanılması gereken yeteneklerdir.³⁹ Kurumsal itibar yönetiminin bir parçası olan yenilikçiliğin işletmeye sağlayacağı temel yarar, ürün ve hizmetlerinin kolaylıkla rakiplerinden ayırt edilmesi noktasında kendini gösterir. Müşterilerine daha önce sunulmamış bir yeniliği sunan ve bu yolla pazarda

³⁷ David L. Deephhouse, "Media Reputation as a Strategic Resource: An Integration of Mass Communication and Resource-Based Theories", **Journal Of Management**, Vol 26, No 6, 2000, s.1093.

³⁸ Charles Fombrun, Mark Shanley, "What's In A Name? Reputation Building and Corporate Strategy", **Academy Of Management Journal**, Vol 33, No 2, 1990, s. 57.

³⁹ Duygu Akmeahmet, "Kurumsal İtibar Yönetimi ve Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi S.B.E., 2006), s.69.

öncü konuma yükselen bir işletmenin kamuoyu tarafından yenilikçi bir işletme olarak algılanmasıyla, bu farkı hisseden paydaşların işletmeyi açık bir biçimde diğerlerinden ayıracağı kesindir. Bu durum işletmenin en azından rakipleri arasında fark edilebilmesi ve sunduğu mal veya hizmete dikkat çekebilmesi açısından önemlidir. Yenilik, sadece yeni teknoloji, ürün ya da hizmet üretmek değildir. Var olan ürünlerin faydalarını arttırmak, daha verimli hale getirmek, çevre dostu hale getirmek gibi değişimlerde yenilikçilik anlayışının birer sonuçlarıdır.

Tüm işletmeler küreselleşme ve bunun yarattığı hızla artan rekabet savaşında mevcut güçlerini koruyabilmek adına sürekli yenilenmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Değişen ve karmaşıklaşan piyasa şartları, kurumların iç ve dış ilişkilerini giderek daha zorlu bir hale getirmektedir. Bu durum, kurumların yenilikçiliği benimsemelerini zorunlu hale getirmekte ve yeni yönetim uygulamalarını da beraberinde getirmektedir. Kurumsal itibar yönetimi de bu uygulamalardan bir tanesi olarak günümüz de hızla artan bir öneme sahiptir.

1.3.2.2. Duygusal Bağlar

Müşterilerle kurumun ürün ve hizmetleri arasında duygusal bir bağ oluşmaktadır. Bu bağ; örgüt kültürünü, algılanan değerleri ve paydaşlarla nasıl bir ilişki kurulacağını da kapsamaktadır. Duygusal bağlar, saygınlık, takdir edilme ve güveni anlatmaktadır. Ayrıca bir örgütün iç ve dış paydaşlar tarafından ne kadar beğenildiği ve saygı gördüğü ile ilgilidir. Kurumu ile arasında duygusal bir bağ olan çalışan, kendini kurumla daha kolay özdeşirebilecek sonuçta güvenilir ve sadakatli bir birey haline gelerek kurumsal itibarı olumlu yönde etkileyecektir. Çalıştığı kurumdan memnun olan bir çalışan, dış çevrede örgütle ilgili olarak olumlu düşüncelerini ifade ederek sosyal paydaşların kuruma bakışını etkileyebilir.⁴⁰

Sosyal paydaşın güvenini kazanan iyi eylemler ve politikalar her zaman iyi itibar yaratır. Herhangi bir iletişimden önce, bir itibar özü olmak zorundadır. Bu öz

⁴⁰ Turgut Karaköse, “Eğitim Örgütlerindeki İç ve Dış Paydaşların Kurumsal İtibara İlişkin Algılamaları”, (Doktora Tezi, Fırat Üni. S.B.E., 2006), s.102

olmadığı zaman, modern halkla ilişkilerin veya reklamın ya da tanıtımın teknikleri faydasız ve değersizdir.⁴¹

İtibarı oluşturan unsurlardan bir tanesi olan güven yaratmak, beklentileri kapsayan, vaatleri tutan, şeffaf olabilen ve etkin bir şekilde iletişim kurulabilen uzun vadeli bir süreçtir. Müşteriler artık tercihlerini güvenilebilecekleri markalardan yana kullanmaktadırlar. Bir kuruma güvenmenin altında ise kalite, servis ve değer bulunmaktadır. Ancak bir kuruma duyulan güven, o kurumun nasıl davrandığı ve topluma neler kattığı ile ilgili algılarla da etkilendir. Kurumun güven kazanabilmesi için ise bir takım aksiyonlara önem vermesi gerekmektedir.⁴² Bunlar değişen beklentileri karşılamak, eleştirileri önemsemek ve ilgilenmek, net ve kesin prensipler sergilemek, prensiplere bağlı olmak, şeffaf olmak, başarılı bir iletişim uygulamak, artan talepleri karşılayabilmektir. İnsanlar ancak güvendikleri kişi ve kurumlarla duygusal bağ kurabileceklerdir.

1.3.2.3. Liderlik

Liderlik; grup amaçlarını başarmak için grup eylemlerine yön verme ve diğerlerini etkileme sürecidir. Eisenhower'e göre liderlik; ne yapılacağına karar verme ve insanları buna yapmaya istekli kılma yeteneğidir. Truman'a göre ise lider; diğer insanları, yapmayı istemeyecekleri şeyleri yapmaya hazır hale getirme yeteneğine sahip olan bir kişidir.⁴³

Liderliğin doğasında bir etkileme gücü vardır. Örgütsel açıdan düşünüldüğünde ise liderlik; yöneticilerin bireysel ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek amacıyla çalışanları etkileme ve yönlendirme süreci olarak ifade edilebilir. Liderin bir başka önemsenen boyutu; itibarın yüzde ellisinin onun omuzlarında olduğu gerçeğidir.

Yapılan araştırmalar da gösteriyor ki bir örgütün çevresinde olumlu ya da olumsuz tanınıyor olması liderin konuyla ilgili performansından geliyor. Bu durumda,

⁴¹ Davis Young, "Building Your Company's Good Name: How to Create & Protect the Reputation Your Organization Wants & Deserves", **American Management Association**, 1996, ss. 11-12.

⁴² Paul Skinner, "Earning Trust – Corporate reputation in a demanding world", **Shell Group of Companies**, www.shell.com, (28.09.2010).

⁴³ Gülay Budak, **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir, 2004, s.379

örgütlerde lider konumunda olanların itibar yönetiminin kritik başarı faktörü olduğu açıkça anlaşılmaktadır.

Karmaşık bir dünyada tutarlı ve tahmin edilebilir olmak, birlikte çalıştığı insanların kendilerini güvende hissetmelerine yardımcı olmaktadır. Ayaklarının altındaki zeminin kaymayacağından emin olan çalışanlar yeni fikirlere açık olur, risk almaktan korkmazlar. Sağlam ve tahmin edilebilir olmak, insanların güvenle bir arada alışmalarını, risk almalarını ve kendilerini ortaya koymalarını sağlamaktadır.⁴⁴

Liderliğin, işletme amaçlarının gerçekleştirilebilmesinde ve ortak bir vizyon doğrultusunda faaliyetlerin sürdürülmesinde tüm çalışanların gayretlerine yön vermesi gerekir. Liderlik olmadıkça bireysel ve kurumsal amaçlar arasındaki bağlar gevşeyebilir.

Bir grupta bağlılık sağlayan ve onu belirli amaçların gerçekleştirilebilmek için motive eden unsur, liderliktir. Örgüt içerisinde rehber görevi görerek çalışanları motive eden lider, örgüt dışında da örgütü temsil etme ve topluma yansıyan yüzü olma durumundadır. RepTrack modeline göre bu özellik özetle, şirket açık bir vizyona ve mükemmel bir liderliğe sahiptir.⁴⁵

Kurumun ilişkileri ister iç paydaşlar ister dış paydaşlar için olsun, kurumsal düzeyde bile olsa işleri yürütenler insanlardır ve insanlar karşılarında bir kurum olsa da bunu kurumun başındaki liderle özdeşleştirirler. Buna örnek olarak, Sakıp Sabancı'ya güvenen bir tüketicinin, onun başında olduğu grubun ürün ve hizmetlerinden faydalanması olarak açıklayabiliriz.

Günümüzde kurumların başındaki kişiler CEO (Chief Executive Officer / Yönetim Kurulu Başkanı) olarak adlandırılmaktadır. Kurumun lideri olan CEO, kurumunu geleceğe taşıyacak, çalışanlarını yönetecek ve yönlendirecek, müşterilerine

⁴⁴ Turgut Karaköse, **a.g.k.**, 2006, s.104.

⁴⁵ Fombrun, **a.g.k.**, 1990, s.52.

daha iyi hizmetler sunacak stratejileri geliştirebilecek her türlü donanıma sahip olacak kişidir.⁴⁶

CEO'lar toplumda kurumun görünen yüzü olmaktadır ve basın tarafından açıklama yapmaları için aranmaktadır. Basın, kurumlar hakkında karar verebilmek için hızlı ve uygun yanıtlar aramaktadır. Bu bağlamda CEO'nun basına yaptığı açıklamalardaki tavrı ve durusu kurumun paydaşları tarafından algılanmasında önemli bir etki yapmaktadır.

Yüksek derecede takdir edilen bir CEO, kurumun paydaşlarının beklentilerinin daha memnuniyet verici olmasına yönelik güven tazelenmesinde dümen görevi üstlenmektedir ve kurumun yüksek kaliteli çalışanları çekebilme yeteneğini artırmaktadır, tedarikçiler üzerinde gücünü yükseltmektedir ve kurumun ihtiyacı olan kaynaklara daha iyi erişebilmesini sağlamaktadır.⁴⁷ CEO'nun itibarı, finansal yöneticilerin, bir kurumun hisselerini almasını etkilemektedir. Başarılı küresel liderler yatırımcılar arasında güvenilirliği ile itibar kazandığında; kişisel ve kurumsal paydaşlar da fayda elde etmekte, yatırımcılarda istikrarlı kazançlar sağlamak ve finansal büyüme ihtimali artmaktadır.⁴⁸

Burson Marsteller şirketi tarafından yapılan araştırmaya göre CEO'nun kurum itibarını etkileyen önemli faktörleri ve özellikleri önem sırasına göre şu şekilde sıralanmıştır:⁴⁹

- Güvenilir olması,
- Yüksek etik standartlar talep etmesi,
- Kurum içinde net bir vizyon sergilemesi,

⁴⁶ Can Çağdaş, "Önsöz", **Sabah Business Dergisi**, No.5, Temmuz 2003, s.3.

⁴⁷ James B. Wade, Joseph F. Porac, Timothy G. Pollock, Scott D. Graffin, "The Burden of Celebrity: The Impact of CEO Certification Contests on CEO Pay and Performance", **10th RI Conference on Reputation, Image, Identity & Competitiveness**, New York USA, May 25–28 2006, <http://www.reputationinstitute.com/conferences/nyc06/>, (12.11.2011).

⁴⁸ Joc  p   Regine Le Roux, "Corporate Reputation In The Information Technology Industry: A South African Case Study University of Pretoria", (Yayınlanmamış Master Tezi), MCom In Communication Management Faculty of Economic and Management Sciences, 2003, s.87.

⁴⁹ Catherina Fox, "CEO Driving Lessons", **Burson Marsteller**, April 2002, <http://www.bm.com>, (18 Temmuz 2010).

- Kaliteli bir yönetim ekibini cezp etmesi,
- Çalışanları motive ve teşvik etmesi,
- Tüketicilere önem vermesi,
- Krizleri yönetmesi ve etkili bir biçimde durdurması,
- Kurum dışında net vizyon sergilemesi,
- Hissedar değerini artırması,
- Stratejik vizyonu iyi uygulaması.

Pazar yeni şirketlerle istila edilirken, her geçen gün artan bir şekilde borsa da yatırım yapan tüketiciler de CEO'ları izlemektedir. Tüm izleyicilere bir anda saldıran bilgi ve teknoloji yüklemesiyle birlikte, CEO'nun itibarı, şirket algılamaları için zihinsel bir kısa yol oluşturup, geniş kurumsal yelpaze içinde bir şirketin belirgin bir şekilde ayrılmasına hizmet etmektedir.

Bu, borsa değerinin yaratılmasında kullanılan en güçlü araçlardan biri olabilir, kriz döneminde destek sağlayabilir ve en iyi ve zeki elemanların ilgisini çekip kazanılmasına yardımcı olabilir. Ayrıca şirketler küreselleşme kapsamında dev kuruluşlarla birleşmeye devam ettikçe, pazarda büyüyen bir belirsizlik oluşmaktadır. Bu şartlar altında, yatırımcılar büyük olasılıkla kaynaklarını / şirketini bu büyük değişimden başarı ile geçirecek, milenyum küresel bilgi ekonomisine doğru kaydıracak profesyonel beceri ve kişisel özellikleri bulunduğu inandıkları CEO'lara emanet edeceklerdir.⁵⁰

⁵⁰ Leslie Gaines Ross, "CEO İtibarı", **Sabah Business Dergisi**, No.5, Temmuz 2003, s.34-35.

1.3.2.4. Kalite

Bir ürün veya hizmetin, belirlenen veya olabilecek ihtiyaçlarını karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır.⁵¹ İtibarı etkileyen etkenler arasında ürün ve hizmetlerin kalitesi, duygusal faktörün ardından 2. sırada yer almıştır. İnsanlar daha kaliteli bir ürün, bir ev aleti ya da restoranda bir yemek için daha fazla ödeme yapmayı kabul etmektedir. Bir ürünün ya da hizmetin kalitesi yalnızca maliyetiyle değil, aynı zamanda üreticisinin ya da satıcısının duruşuyla da değerlendirilir. Bu nedenle iyi itibara sahip kurumlar, piyasada eşit seviyede olan bir ürün için daha yüksek fiyatlar isteyebilirler.⁵²

Piyasada iyi bir itibara sahip olabilmek, topluma sunulan ürün ve hizmetin kalitesi ile doğru orantılıdır. Her örgüt müşteri potansiyelini artırabilmek için ürün çeşitliliğini ve kalitesini geliştirme çabası içindedir. Müşteri beklentilerinin doğru ürün ve hizmetlerle karşılanması, müşterilerin bunlardan sağlayacağı tatmini artıracaktır. Müşteri bir sonraki tüketim aşamasında edinmiş olduğu yüksek tatmini hatırlayacak, hizmeti ve ürünü aldığı kurumu tercih edecektir. Bu durum müşterinin firma hakkındaki görüşlerini olumlu etkileyip, firmanın itibarını müşterinin gözünde artıracaktır. Müşterinin gözünde artmış olan itibar, kuruma sürekli müşteri kazandıracaktır. Böylelikle, müşterinin gözünde itibarı artmış kurum, eski müşterilerinin yeni müşteriler kazanabilecektir.

Örgütler müşterilerin ürün tercihlerini karşılamaya çalışırken aynı zamanda yeni alternatifler sunarak, onları sürekli bilgilendirmeli ve müşteri sadakatini arttırmalıdır.

Bir işletmenin ya da markanın elde ettiği itibar, yeni ürün veya hizmetlerin pazara sunulmasını ve tanıtımını daha kolay hale getirebilirken, söz konusu yeni ürün veya hizmetler konusunda yaşanabilecek sorunların aynı marka altında sunulan diğer tüm ürün ve hizmetlerin satışı üzerinde olumsuz etki yaratabileceği de göz ardı edilmemelidir. Bunun sebeple ürün veya hizmet kalitesinde yaşanacak aksaklıkların tüm

⁵¹ Dın Iso, http://www.iso.org/iso/home/about/iso_members/, 8402/ (04.10.2011)

⁵² D.B. Bromley, **Reputation, Image and Impression Management**, John Wiley & Sons, 1993, s. 154.

markaya ya da işletmeye zarar vermemesi için, işletme tarafından yapılabilecek herhangi bir yanlışın yine örgüt tarafından kabullenilerek acilen çözüme kavuşturulması, müşterilerin güvenini kazanmak açısından önemlidir.⁵³

RepTrack modelinin yaratıcısı Fombrun ve Van Riel, itibarlı bir firma düşünüldüğünde, akla yüksek kalitede, yenilikçi, güvenilir ve ödenen parayı hak eden ürün veya hizmet geldiğini söylemektedir.⁵⁴

1.3.2.5. Finansal Performans

Kurumsal itibar bir kurumun etik değerlerinden olduğu kadar, o kurumun finansal performansından da etkilenir. Bir kurumun kazancı ve hisse senedi fiyatları diğer kurumlara göre yüksek olunca, o kurum iş camiası, müşterileri ve iş ortakları nezdinde daha gözde bir itibara sahip olmaktadır.⁵⁵

İtibar, finansal performansı değişik şekillerde etkileyebilmektedir. Güçlü itibar nitelikli çalışanları kuruma çekebilir, bağlılığını sağlayabilir, motive edebilir. Daha fazla potansiyel müşteri çekilebilir, müşterilerin fiyat konusunda duyarlılığının azalması sağlanabilir. Müşterilerin bazı durumlarda kurumda olumsuz etkiler bırakacak şüphelerinden uzaklaşması sağlanabilir.

Tedarikçiler sadece kurumun adil olmasından dolayı değil, kurumun müşterisi olmasının övünç sağlamasından dolayı kurumla çalışmak istemelerine neden olabilmektedir.⁵⁶

Pittsburgh Üniversitesi işletme Okulu'nun 1990 yılında kurumsal sosyal performans ve kurumsal finansal performans arasındaki bağlantıyı araştıran çalışmalara yönelik yürüttüğü çalışmalarda ulaştıkları 12 çalışmanın 10'nda olumlu bir ilişki bulunduğu ifade edildiği belirlenmiştir. 1999 yılında yapılan çalışmada Graves ve

⁵³ Turgut Karaköse, a.g.k., 2006, s.102.

⁵⁴ Charles Fombrun ve Mark Shanley, "What is in a name? Reputation Building and Corporate Strategy", **Academy of Management Journal**, Vol.33, No.2, 1990, s.52.

⁵⁵ Roger Vergin, "Corporate Reputation & The Stock Market", **Business Horizons**, Jan-Feb.1998, s. 9.

⁵⁶ David Davies, Managing Your Reputation, <http://www.dbr.co.uk/Managing%20your%20reputation.pdf>, (17.12.2011). s.66

Waddock iyi kurumsal sosyal sorumluluk ve iyi finansal performans arasında olumlu bir korelasyon olduğu, güçsüz kurumsal sosyal sorumluluk ile zayıf finansal performansın ilintili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yazarlar 1997 yılında yaptıkları diğeri bir çalışmada kurumsal sosyal performans ve değeri varlıkların dönüşü arasında çok önemli bir korelasyon bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır.⁵⁷

Finansal performans, bir örgütün kârlılık, yatırım amacıyla risk alabilme ve rekabet edebilme yeteneğini anlatmaktadır. Örgütlerin hedeflerine ulaşamamalarının nedenlerinden birisi, teknik ve fiziksel donanım açısından yetersizliktir yani kaynak yetersizliğidir. Ekonomik olarak yapısını güçlendiren örgütler küresel piyasada diğeri oranla daha fazla itibara sahip olacaklar dolayısıyla bu da başarıyı beraberinde getirecektir.⁵⁸

1980’ler sonrasında gelişme süreci içine giren kurumların küreselleşme stratejilerinde kurumsal itibar, en önemli stratejik yönetim unsurları arasında değerlendirilmiştir. Yabancı yatırımcıların gittikleri ülkelerde işbirliği arayışlarının temel noktası ‘itibarlı kurumlar’ olmuştur. Bu yatırımcılar, birlikte iş yapmayı planladıkları yerel kuruluşların ‘ne kadar malı, mülkü, arazisi, arabası ve makinesi var’ arayışından ziyade, kimler tarafından nasıl yönetildiği, insan kaynaklarının niteliğinin ne olduğu, çevrelerinde nasıl algılandığı, yerel yönetimler ve kamu bürokrasisi ile ilişkilerinin düzeyi, sivil toplum kuruluşları ile mesafelerinin ne olduğu gibi, elle tutulamayan, gözle görülemeyen değeri incelemişlerdir. Bu soyut kavramlar, yatırımcıların kurum değerlemesinde finansal veriler kadar önemsedikleri ve karar süreçlerinde etken olan faktörlerdir.

Kurum itibarı kapsamında finansal başarıya yönelik olarak, itibarın, yöneticilerin ve kurum analizcilerinin algılamaları sonucunda ölçülebilen sekiz kriter vardır:⁵⁹

⁵⁷ Brett Pawlowski, “The Role of Public Affairs”, http://ctpaa.org/docs/20050517_ROIWhitePaper.pdf, (19.10. 2010)

⁵⁸ Turgut Karaköse, 2006, s. 103.

⁵⁹ Grahame Dowling, “Creating Corporate Reputations: Identity, Image and Performance”, **Oxford University Press**, London, 2001, s. 17.

- Yönetim kalitesi
- Ürün kalitesi
- Gelişme becerisi ve anahtar insanları elde tutma
- Finansal sağlamlık
- Varlık yönetimi
- Yatırım değeri
- Yenilikçilik değeri
- Çevre dostluğu ve topluluk kardeşliği

RepTrack modeline göre bu özellikle kastedilen, kurumun karlılığından memnun olmak, güçlü bir gelecek modeli olduğuna inanmak ve bu kuruma yatırım yapmanın çok riskli olmadığına inanmaktır.⁶⁰

1.3.2.6. Sosyal Duyarlılık

Sorumlu işletmecilik yeni bir şey değil; insanlığın ticarete başladığı günden bu yana çoğu ticari girişim, içinde yaşadıkları toplulukla yakın temas içinde oldular ve iyi birer kurumsal yurttaş olmaya gayret gösterdiler. Çoğu işletmeci, doğru olanı yapmanın, yani müşterilere hizmet etmenin, çalışanların moral durumuna önem vermenin, tedarikçileri desteklemenin, iyi bir komşu olmanın ve çevreyi korumanın ticari açıdan mantıklı olduğunu zaten sezgisel olarak bilmektedir.⁶¹ İşletmelerin sayısal olarak artması ve büyümeleri sonucunda endüstriyel toplumda ciddi beşeri ve sosyal sorunları da beraber getirmiştir. Sorunlara sebep olan kurumların yöneticileri gerekli önlemleri alması zorunluluk haline gelmiştir. Bu sorumluluğun farkında olan işletmeler kendi karlarını ve faydalarını maksimize ederken toplum menfaatlerini de göz önünde bulundururlar. Özellikle sanayi devriminden sonra işletmeler faaliyetlerini icra ederken çevreye büyük zararlar vermişlerdir. Günümüzde toplum özellikle resmi kurumların

⁶⁰ Fombrun, **a.g.k.**, 1997, s.52.

⁶¹ Abdurrahim Emhan, “Başarılı İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Kavramına Bakış Açısı”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Güz-2007, C.6 S.22, s.247-248.

yanında gönüllü kuruluşların çevre hassasiyeti sonucunda çeşitli önlemler alınmış ve çevreyi tahrip eden kuruluşlara cezai uygulamalar getirilmiştir.⁶²

Örgütsel sosyal sorumluluk, örgütlerin kendi ilgi alanları çerçevesinde sosyal refahın korunması ve geliştirilmesi için zorunlu olduğu faaliyetlerin araştırılmasına işaret eder. Sosyal sorumluluklar, genel olarak bir işletmenin ekonomik ve yasal koşullara, iş ahlakına, işletme içi çevresindeki kişi ve kurumların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi ve politikası gütmesine, insanları mutlu ve memnun etmesine yöneliktir. Örgütün ekonomik koşullara uygun davranışları, o ülkenin kendisine işletme için emanet ettiği kaynakları en etkili ve verimli biçimde kullanması, toplumun ihtiyaçlarına uygun miktar ve kalitede üretimde bulunması zorunluluğuna işaret etmektedir.⁶³

Sosyal sorumluluklar kapsamına giren konularda işletmenin hassas bir şekilde hareket etmesi ve üzerine düşeni yerine getirmesi sonucunda işletme ve toplumun kazanımları olacaktır. Toplum açısından bakıldığında:⁶⁴

- Kötümser, moral motivasyonu ve verimliliği düşük bir toplum yerine aktif iyimser, çalışmayı seven morali, motivasyonu ve verimliliği yüksek bir toplum,
- Sınıflar arası farkların belirgin olduğu, düşmanlıkların ve gerilimlerin arttığı bir toplum yerine, sınıflar arası farkların azaldığı, gerilim ve düşmanlıkların törpülendiği insani değerlere ve eşitliğe yönelmiş bir toplum,
- Politik, sosyal, ekonomik ve dini tüm örgütlerde danışmalı, çoğulcu yaklaşım ve yönetim anlayışının egemen olduğu bir toplum,
- Toplumsal ve yüksek çalışma sonucu oluşan üretim artışının sağladığı daha yüksek hayat seviyesine sahip olan bir toplum oluşumuna katkı sağlanacaktır.

⁶² Emhan, s.257.

⁶³ Turgut Karaköse, **Eğitim Örgütlerindeki İç ve Dış Paydaşların Kurumsal İtibara İlişkin Algılamaları**, Doktora Tezi, Fırat Üni. S.B.E., 2006, s.107

⁶⁴ Emhan, **a.g.k.**, 2007, s.250.

İşletmeler açısından kazanımlara bakıldığında ise;⁶⁵

- İşletmelerin marka değerleri ve dolayısıyla piyasa değerleri artar,
- Daha nitelikli işgücünü çekme, motive etme ve elde tutma imkânı sağlar,
- Kurumsal öğrenme ve yaratıcılık potansiyeli artar,
- Özellikle bu konularda hassas yatırımcılara ulaşma imkânı olduğundan hisse değerleri artar, borçlanma maliyetleri düşer,
- Yeni pazarlara girmede ve müşteri sadakati sağlamada önemli avantajlar elde edilir,
- Verimlilik ve kalite artışı sağlanır,
- Risk yönetimi daha etkin hale gelir,
- Toplumun ve yasama organının işletmenin görüşlerine önem vermesi sağlanır.

Bir örgüt sosyal sorumluluk anlayışının gereği olarak ürün ve hizmetlerinin kalitesini sürekli artırmalıdır. Ayrıca içinde bulunduğu toplumun sorunlarına karşı duyarlı davranarak bu sorunların çözüme kavuşturulmasına katkıda bulunmalıdır.

Örgütlerin sosyal sorumluluk ilkesine uygun olarak hareket etmesi, o örgütün toplumun nezdinde itibarının artmasına katkı sağlayacaktır. Örgütlerin toplum içinde meydana gelecek değişmelere uyum sağlaması ve sosyal sorumluluk bilinciyle faaliyette bulunması uzun vadeli çıkarları bakımından kendisine sorunsuz ve uzun bir yaşam sağlayacaktır.⁶⁶

RepTrack modeline göre bu özellikle kastedilen özetle, firmanın toplumsal sorunlara destek verdiği, çevreye zarar vermediği ve yerel topluma saygı gösterdiğidir.⁶⁷

Toplum, bir kurumun ürünleri ya da hizmetlerini satın alırken, o kuruma yatırım yaparken ve o kurumda çalışmayı planlarken, şirketin sosyal ve çevreci

⁶⁵ Yılmaz Argüden, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, Arge Danışmanlık Yayınları, İstanbul, 2002, s.11-12.

⁶⁶ Karaköse, a.g.k., 2006, s.108.

⁶⁷ Fombrun, a.g.k., 1997, s.52.

sorumlulukları hakkındaki bilgiye büyük derecede önem vermektedir. Bu nedenle kurumlar mal ve hizmet üretiminde bulunmak ve kaynakları verimli kullanmak yanında, toplumda sosyal bir rol üstlenerek, ortaya çıkan problemleri çözmek için kendi kaynaklarını tahsis etmek durumundadırlar.⁶⁸ Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ve paydaşlar her kurum için daha detaylı olarak tanımlanmalıdır. Bir ilaç firmasının toplum için yapabilecekleri ile bir çimento veya petrol şirketinin yapabilecekleri arasında çok fark vardır. Farklı sektörlerde ve bölgelerde faaliyet gösteren kurumların yaptıklarından etkilenen kesimlerde farklı olmaktadır; dolayısıyla hedef kitlelerin ve atılabilecek adımların net olarak tanımlanması çalışmaların başarı derecesini takip edebilmek açısından önem taşımaktadır.⁶⁹

Toplumsal eylemler bir kurumun itibarına büyük katkıda bulunabilir. Ancak koz haline dönüştürülmeyen toplumsal eylemler bazen gözden kaçabilir ve kurumun haksız yere eleştirilmesine neden olurlar. Eğer kurumun iyi niyetle yaptığı bir aksiyon yanlış algılanır veya kurum yansıttığı iyi algıyı yitirirse bu tür faaliyetler beklenenin dışında sonuçlar doğurabilir. Yani, toplumsal sorumluluk çalışmalarının iletişimini yapmak kurumun itibarı açısından hassas ve özen gerektiren bir alandır. Kitle genelde “Bu davranışın altında kuruma mutlaka yarar sağlayan bir neden vardır” algısına sahiptir.⁷⁰

Toplumsal sorumluluk çalışmaları yoğun olarak sponsorluk çalışmaları içinde kendilerini gösterirler. Kuruluşlar, hedef kitleleri ile iletişim kurmak, kendileri için tanıtım ortamları oluşturmak, imaj geliştirmek ve genel anlamda itibarlarını korumak gibi amaçlara yönelik faaliyetlerde bulunmakla birlikte, toplumun bir parçası olarak toplumsal sorumluluk sahibi olduklarını göstermek için kâr amacı gütmeyen bir takım sosyal sorumluluk alanında sponsorluk faaliyetlerinde bulunmak durumundadırlar.⁷¹

Toplumsal sorumluluk, kuruluşların hedef kitlelerine sosyal sorumluluk duygusuna sahip olduklarını kanıtlama imkânı vermektedir. Toplumsal sorumluluk

⁶⁸ Esra Nemli, **Çevreye Duyarlı İşletmecilik ve Türk Sanayinde Çevre Yönetim Sistemi Uygulamaları**, İstanbul Sanayi Odası, 2000, s.75

⁶⁹ Yılmaz Argüden, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, ARGE Danışmanlık A.Ş., 2002, s.3,

⁷⁰ Ronald Alsop, “Companies’ Reputations Depend On Service They Give To Customers”, **The Wall Street Journal**, January 16, 2002, s.100.

⁷¹ Aydemir Okay, **Halkla İlişkiler Aracı Olarak Sponsorluk**, İstanbul, Epsilon Yayınları, 1998, s.135.

alışmaları, sosyal yardım faaliyetlerinde bulunmak, sağlık problemlerine duyarlılık, toplumu tehdit eden belli bir hastalık konusunda gösterilen hassasiyet, rehabilitasyon, alkol ve uyuşturucu bağımlılığı konusunda verilen destek, yaşlılara ve çocuklara yardım merkezi kurmak, çevreci faaliyetlere destek vermek, sanata ve sanatçıya yatırım yapmak gibi çok çeşitli alanlarda yapılabilmektedir. Sonuçta sorumluluğun niteliği ne olursa olsun, kuruluşlar bu sorunlara eğildikleri sürece proaktif bir iletişim gerçekleştirebilir ve itibarlarına değer katabilirler.⁷²

Kuruluşlara çok fazla seçenek sunan sosyal sorumluluk çalışmalarının gerçekleştirilmesinin ana nedenleri şunlardır:⁷³

- Sosyal alanda yapılan çalışmalar, kamuoyu tarafından önemsenir ve kuruluşlara karşı güven duygusu oluşturur.
- Eleştirel hedef kitle ve sosyal paydaşlar, bilim ve sanat çevreleriyle iletişim kurulmasını sağlar.
- Kuruluşun sosyal değerini artırır, iletişim ve reklam çalışmalarına canlılık, etkinlik kazandırır ve medya ile ilişkileri gclendirir.
- Küçük bütçelerle etkili faaliyetler gerçekleştirilebilir.
- Müşterilerin yerel olması durumunda yöresel faaliyetleri desteklemek kuruluşun çevresel duyarlılığını kanıtlar.
- Sosyal faaliyetlerin desteklenmesi çalışanlar üzerinde olumlu etki yapar.

Sosyal sorumluluk alanında yapılan faaliyetler kr amacına yönelik olmamakla birlikte, kuruluşların yaptıkları faaliyetler, destekledikleri olaylar kamuoyu arasında güçlü bir itibarın ve iyi bir imajın oluşmasına yol açmaktadır. Güçlü bir itibar ve iyi bir imajın oluşması, hedef kitlenin sosyal sorumluluk alanında faaliyette bulunan kuruluşun marka ve ürünlerini tercih etmesine neden olur. Bu sorumluluğa sahip olmayan kurumların kr marjlarında meydana gelen azalma, marka değerlerine yatırım için gerekli bütçenin bulunmamasına, tüketicici kullanım oranının azalmasına, perakendecinin

⁷² Filiz Balta Peltekoğlu, “**Halkla İlişkiler Nedir?**”, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.ř., 2. Baskı, 2001, ss. 230-231.

⁷³ Michael Brückner, Sabine Schormann, **Sponsoring Compass**, L.H. Sawer Verlag GmbH, Heidelberg, 1996, ss. 86-88.

stok tutma yönündeki isteksizliğine ve sonuç olarak satışların kesilmesine kadar varan bir kısır döngünün içine girmelerine neden olacaktır.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk bir kurumun tüm sosyal paydaşları ile arasındaki ilişkiyi kapsar ve şunları içerir:⁷⁴

- Topluma ulaşma
- Etik davranış ve yönetim
- Çalışan ilişkileri
- Çalışan istihdamı
- Çevre sorumluluğu
- İnsan hakları
- Finansal performans

Bir kurumun itibarına odaklanmak, o kurumun uzun vadeli görüntüsüdür. Yani; bileşenlerinin kurumun değerlerini nasıl etkilediği, kurumun değerini sadece ekonomik değeri olan bir makine olarak değil, aynı zamanda sosyal bir enstitü olarak da bulan odaklanma şeklidir. Kamuoyu artık kendisine marka ve ürünler sunan şirketler hakkında bilgi istemekte ve “iyi” şirketleri ödüllendirmek ve “kötü” olanları cezalandırmak için kendi tüketim güçlerini kullanmaktadırlar. Ağustos 1999’da MORI’nin 1.000 yetişkin İngiliz üzerinde yaptığı bir araştırmada sosyal sorumluluğun giderek daha fazla önem taşıdığı ortaya çıkmıştır. Bu araştırmada “belli bir şirket veya kuruluştan bir ürün veya hizmet satın almaya karar verdiğinizde yüksek düzeyde sosyal sorumluluk taşıması sizin için ne kadar önemlidir?” sorusu sorulmuş ve alınan sonuçlarda sosyal sorumluluğu “çok” önemli olarak görenlerin sayısında artış olduğu gözlenirken, 1998 yılında %28 olan bu oran 1999 yılında %41’e çıkmıştır.⁷⁵ Ürün ve hizmetlerin artık eş olduğu pazarda müşteriler sosyal çalışmalar ile farklılık gösteren firmaların ürün ve hizmetlerine daha çok tercih etmektedirler.

⁷⁴ Charles J. Fombrun, “Reputation: Realizing Value from the Corporate Image”, **MA Harvard Business School** Press, Cambridge, 1997, s. 59.

⁷⁵ Stewart Lewis, **Measuring Corporate Reputation**, London, 19 November 1999, s.56.

Genel olarak değerlendirildiğinde, yalnızca ticarî kaygı güderek faaliyet gösteren kurumlar artık kamuoyundan kabul görmemekte, bu bakımdan da kurumlar sosyal sorumluluk taşıyan faaliyetlere ağırlık vermekte ve bu şekilde rakiplerinden farklılaşarak “iyi bir itibar” ile hedef gruplarına ulaşmaya çalışmaktadırlar. Günümüzde kurumların itibar oluşturmaya ve topluma – özellikle de kendi faaliyetlerinden ve operasyonlarından etkilenen kesimlerine – karşı hassasiyetlerini ve verdikleri desteği göstermeye her zamankinden daha fazla ihtiyaçları bulunmaktadır. Artık toplumsal sorumluluk, kurum felsefesinin tamamlayıcı bir ögesi haline gelmiştir.

1.4. KURUMSAL İTİBARIN ÖNEMİ

Küreselleşme olgusunun hızla yayılması sonucu günümüzde işletmeler için rekabet daha da zor bir hâl almıştır. Bu zor rekabet ortamında işletmeler için farklı stratejiler ortaya çıkmaktadır. Kurumsal itibar da rekabette fark yaratabilmek için işletmelerin önem vermek zorunda oldukları bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Stratejik yönetim alanındaki birçok araştırma olumlu kurumsal itibarın sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığını göstermektedir.⁷⁶ Birçok ampirik araştırmalarda olumlu itibarın yüksek performans ve stratejik avantaj sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.⁷⁷

Kurumsal itibar, kurumun endüstriyel sosyal sistem içindeki konumunu belirginleştirmektedir⁷⁸, stratejik bir değerdir, örgütün çekici özelliklerine dikkat çekmektedir ve yöneticilerin tercih yapabilme alanlarını genişletmektedir.

İtibar, tüketicilerin hangi işletmenin ürünlerini alacaklarına, çalışanlar açısından nerede çalışacaklarına, yatırımcıların hangi işletmenin hisselerini alacaklarına ilişkin kararlarını etkilemektedir. Güçlü bir itibar nitelikli çalışanları kuruma çeker,

⁷⁶ Stelios C. Zyglidopoulos, “The Impact of Downsizing on Corporate Reputation”, **British Journal of Management**, Vol. 16, No: 3, 2005, s. 254.

⁷⁷ Suresh Kotha, Shivaram Rajgopal, Violina Rindova, “Reputation Building and Performance: An Empirical Analysis of the Top-50 Pure Internet Firms”, **European Management Journal**, Vol. 19, No: 6, 2001, s. 575.

⁷⁸ Charles Fombrun, Mark Shanley, “What Is A Name? Reputation Building and Corporate Building and Corporate Strategy”, **The Academy of Management Journal**, Vol. 33, No: 2, 1990, s. 233.

alışan sirklasyonunun azalmasını ve olumlu mşteri tutumları oluşmasını sağlar. Ayrıca satışları artırmaktadır.⁷⁹

İyi bir itibarın faydaları şöyle ifade edilebilir:⁸⁰

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

Kurum itibarının önem kazanmasına neden olan faktörler ise şunlardır;⁸¹

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

Küresel liberalleşme: Büyüyen milletlerarası ekonomik rekabet, kültür özelliklerini taşıyan yerel pazarların açılmasına yol açarak; bu pazarlarda rekabet

⁷⁹ Rosa Chun, “Innovation and Reputation: An Ethical Character Perspective”, **Journal Compilation**, Vol. 15 No: 1, 2006, s. 64.

⁸⁰ M.L. Sherman, **Reputation: Rhetoric Versus Reality**. Copyright March 1999, Published for the Institute of Directors and AIG Europe (UK) Limited by Director Publication Ltd. 116 Pall Mall London, SW1Y 5ED, s.10.

⁸¹ PRCİ, **İtibar Yönetimi ile Rekabette Avantaj Yaratma RQ**, İstanbul / Borusan Oto İstinye Tesisleri, 2002, s.2.

edebilmek için, yerel yönetimler ve tüketiciler nezdinde olumlu algılamalar yaratmak için sistematik yollar bulma ihtiyacı doğurmuştur.

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

Media-Mania: Son yıllarda medyanın artan gücü, sadece bilgi iletmenin ötesinde toplumun güvenini yönlendirici bir rol oynamaya başlamıştır. Üst düzey yöneticiler, medyanın kurumları üzerindeki etkisini olumlu yöne çekebilmek için kurumları hakkında, kamuoyundaki algılamayı yönetmek görevini üstlenmek durumundadırlar.

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

1.5. KURUMSAL İTİBARIN PAYDAŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Paydaş, işletmenin hedeflerine ulaşmasında etkisi olan ya da bundan etkilenebilecek birey ve gruplardır.⁸² Daha geniş bir tanımla paydaş, işletmenin kararları, amaçları, faaliyetleri, uygulamaları ve politikalarını etkileyebilen ve bunlardan etkilenebilecek olan birey veya gruplar olarak tanımlanabilir.⁸³

⁸² Yves Fassin, **The Stakeholder Model Refined**, Ghent University, Department of Management, Innovation and Entrepreneurship, Working Paper, 2008, s.7.

⁸³ Esra Nemli, **Çevreye Duyarlı İşletmecilik ve Türk Sanayiinde Çevre Yönetim Sistemi Uygulamaları**, İstanbul Sanayi Odası Yayın No:2000/11, 2000, s.76.

Kurumun paydaşlar tarafından nasıl algılandığı kurumsal itibar literatürünün anahtar sorusu olmaktadır.⁸⁴ İşletmeler, günümüzde geçmişe oranla çok daha fazla iç ve dış etmeni göz önüne alarak faaliyetlerini sürdürmek zorundadırlar. Globalleşme ve bilgi teknolojilerindeki hızlı ilerleme, işletmeleri hiç düşünmedikleri paydaşlarla dahi yüz yüze getirmiştir. Bunun sonucu olarak kurumsal itibar tek değil, çok boyutlu bir kavram olarak ele alınmaktadır. Farklı paydaşlarla ve farklı kurum davranışları ile bağıntısı tartışılabilmektedir. Farklı ihtiyaçlar, ekonomik-sosyal-kişisel durumlara ve kurumla farklı ilişkilere sahip farklı paydaşlar aynı kurum hakkında değişik görüşlere sahip olabilmektedir. Bu paydaşların beklentilerinin karşılanması kurum itibarı için ne kadar önemli olduğu artık kabul edilmektedir.

Kurumsal itibar, kurumun zaman içerisinde sosyal paydaşların gözünde görülen ve düşünceleri ile cümlelerinde ifade edilen yansımasıdır. Sosyal paydaşların her biri kurumu önemli derecede etkileyebilir. Bu nedenle bir kurumun itibarını yönetmek, o kurumun dokunulamayan kıymetlerini özellikle sosyal paydaşlar nezdinde yönetmenin entegre bir parçasıdır.⁸⁵

İşletmenin karşılıklı etkileşimde olduğu paydaş gruplarının genişlemesi, işletme literatürü açısından bu paydaşların sınıflandırılmasını da zorlaştırmıştır. Bu konudaki çeşitli çalışmalarda görülmektedir ki, halen sınıflandırmada bir ortak kabul yoktur. Çeşitli sınıflama yöntemlerine bakarsak, hak sahibi olma, etkileyen-etkilenen olma, birincil - ikincil sınıflaması, meşru - türev sınıflaması, stratejik – manevi paydaşlar gibi sınıflamalar görülebilir.⁸⁶ Ancak en genel kullanımla paydaşları iki grupta sınıflandırmak mümkündür: “*kurum içi paydaşlar*” ve “*kurum dışı paydaşlar*”. Kurum içi paydaşlar; işletme sahipleri, hissedarlar ve çalışanlardan oluşur. Kurum dışı paydaşlar ise toplum, müşteriler, tedarikçiler, rakipler, sendikalar, hükümet, medya gibi kesimlerden oluşur. Paydaşlar şu şekilde sıralanabilir.

⁸⁴ Tyler Wry, David L. Deephouse, “An Examination of The Relationship Between Corporate Social Performance and Stakeholder Perceptions of Corporate Social Performance” <http://www.reputationinstitute.com/members/nyc06/Wry.pdf>, 25.12.2010.

⁸⁵ K. Weigelt., C. Camerer., “Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Application”, **Strategic Management Journal**, 1998, Vol: 33, s. 443.

⁸⁶ Fassin, **a.g.k.**, 2008, s.8.

Çalışanlar: Çalışanlar inançlarını kaybettikleri zaman, kurum da iyi ismini kaybeder. Belli bir derecede, algılamalar çalışanların kurum hakkında ne söyledikleri temeline dayanır. Bu yüzden çalışanlar itibar eşitleri arasında ilk sırada yer almaktadır. Yine bu sebeple çalışanlar kurumla ilgili bilgileri doğrudan kurumdan almalıdırlar.

Müşteriler: Müşterilerin ne düşündüğü bilinmek zorundadır. Müşteriler kurumun ne yaptığını, neden yaptığını ve bunun onlar için ne anlama geldiğini bilmeye ihtiyaç duyarlar. Müşteriler güven duydukları kurumla iş yaparlar. Düzenli, emin, iki yönlü iletişim, iyi ve güven yaratan ilişkinin köşe taşıdır. Müşterileri bilgilendirmek güven kazanmanın ve iş yapmanın temelidir.

Hissedarlar: Yönetime süregelen bir güven duyulması ve kurumun gelecek tahminleri hayatidir. Tüm halka açık şirketler bunu bilir, fakat çok azı buna uygun davranmaz. Finansal sürprizler ve kurumsal travmalar, hissedarın güveninde harap edici etkiler yaratır. Doğrudan hasar hisse başına değerinde meydana gelir. Dolaylı hasar ise pazarda ürün ve hizmetlere fazlasıyla ulaşır. Profesyonel hizmet şirketlerinde ortaklar ve hissedarlarla düzenli iletişim kurulur. Bu hissedarlarla kurulan geleneksel iletişim araçları kadar önemlidir.

Tedarikçiler: Tedarikçiler belli bir saygı çerçevesinde düzenli ilişki kurulur ve beklentiler iletilirse, en önemli itibar ortağı olurlar. Rakipler ve daha geniş çevre ile ilgili bilgi toplar ve getirirler. Kimin ne problemi olduğu, kimin ödemelerde güçlük çektiği, kimin çalışanlarını kaybettiği gibi konular öğrenilebilir. Tedarikçinin rakipler dışında kurumla ilgili konuşabileceğini de unutmamak gerekir. Bu tür bilgilerin verilere dayalı istenmesi gerekir.

Fon kaynakları: Bankacılar, bağışçılar gibi kaynaklar, kurumun işini, gelecek planlarını, iş sonuçlarını iyi anlamalıdırlar. Kuruma inanmaya ihtiyaçları vardır, çünkü güvenilir kurumların desteklenmesi gerektiğine inanırlar. Güvenleri kaybolursa, kaynak da kuruyup gider.

Hükümet: Seçilmiş ve atanmış memurlar (özellikle kanun düzenleyiciler) kurumla ortak fayda yaratan bir ilişkiyi görmeye ihtiyaç duyarlar. Onların, kurumu kamu ilgisi için çalıştığını göstermek gerekmektedir. İyi politikalar –daha doğrusu iyi

iletişim yapılan politikalar- bu ilişkiye sağlamak için anahtardır. Bunun yokluğunda, en iyi lobici bile kurumu kurtaramaz.

Medya: Birçok insan medyanın hedef kitleye ulaşan bir kanal olduğuna inanır, medyanın kendisini hedef kitle olarak görmez. Gazeteciler çok özel bir hedef kitledir. Kurumu, sektörü, rakipleri, kurumun sorunlarını ve fırsatlarını anlamazlarsa, haberi nasıl doğru hazırlayabilirler? Gazeteciler sadece kanal olarak değil, bir hedef kitle olarak değerlendirilirse, medyanın yapabileceği yanlışlar minimuma indirilmiş olacaktır.

Rakipler: Rakipler elbette kurumun amigoları olamazlar, ancak rakiplerin kurum hakkında söyledikleri nötrleştirmek gerekmektedir. İyi bir şey söylememeleri, kötü bir şey sylemeyecekleri anlamına gelmez. İletişim köprüsünü rakiplere açık tutmak, söyleyeceklerinin etkisini azaltır. Sektörel birlikler ve profesyonel üyeler için en önemli fayda rakiplerle sivil ilişkiler oluşturmaktır. Birbirini anlamak demek, olası açık savaşları minimuma indirgeyecektir.

evre: Kurumun ajandası, çevrenin ajandası ile paralel işliyorsa, kurumun işleri huzurlu devam eder. Anlaşmazlıklar çıksa bile, paylaşılan değerler ve iletişimin açık kanallarına sahip olunması hl söz konusudur. İyi iletişim, evlilikte olduğu gibi, bu yoğun ilişkide de çok önemlidir.

Kanaat Liderleri: Bu kişiler, kurumun yaptıkları ile ilgili onay mekanizması olarak görülür ve toplumda büyük bir otorite olarak kabul edilirler. Çalışanlardan sonra, kurumu en iyi tanıyan, bilen kişidirler. Her kurum için, diğerleri tarafından fikirlerine güvenilen ve değer verilen ve saygı duyulan bu tanımda kişiler vardır. Danışmanlar, müşavirler, editörler, teknik uzmanlar gibi, birçok tipte kişidirler. Bilgileri vardır. Kurumun ilgi alanı hakkında güçlüdürler. Kurumun onları, onların da kurumu bilmeye ihtiyaı vardır.

Kurumsal itibar, kurumlarda ne yapıldığına ve nasıl yapıldığına odaklanan ve paydaşların deneyimlerine bağlı olarak algıya dayanan çok yönlü bir bileşendir. Böylece halkla ilişkiler uygulamacıları da itibarı oluşturan bu bileşenleri ön plana çıkarak kurumların gelişimleri için ihtiyaç duydukları gücü oluşturur. Bu nedenle kurumsal

itibar bileşenlerinin hangi sosyal paydaşlar tarafından nasıl algılandığını ortaya çıkarmak, kurumsal itibar yönetimi için halkla ilişkiler uygulamacılarına vazgeçilmez bir koşul olmaktadır.⁸⁷

1.6. KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ

Kurumsal itibar, bir kuruma ilişkin olarak diğerleri tarafından yapılan, kurumun iyi ya da kötü olduğuna ilişkin varsayımlar, tahminlerdir. İyi bir itibar, kuruma ilişkin güven ve dürüstlük gibi algılar yaratırken, kötü itibar, olumsuz varsayımların oluşmasına neden olmaktadır.

Rekabet, değişen ekonomik koşullar neticesinde, kaliteli ürün ve hizmet üretmenin ve bunu duyurmanın dışında başka faktörlerin de geleceği güvence altına alabilmek için gerekli olduğu anlaşılmıştır. Bu faktörlerden biri de kurumsal itibarın yönetilmesidir. Kurumsal itibar yönetimi, çevremizde, müşterilerimizde, toplumun genelinde nasıl algılanmakta olduğumuzu ve şirketimizin hangi özellikleriyle tanınmak istediğini içeren ve bu iki başlıkla ilgili faaliyetlerin yürütülmesi temeline dayanan bir yönetim disiplini⁸⁸.

Paydaşlarını ve onların beklentilerini tanımlayan, kendi kurum kimliğini ve olmak istediği konumu belirleyen kurumların önünde uzun bir süreç yer almaktadır. Bu aşamada kurumun mevcut durumunu değerlendirmesi, kendisinden beklenenleri ve kendisi tarafından arzu edileni ortak paydada buluşturarak tüm süreci bütünsel ve tutarlı olarak yönetmesi gerekmektedir. Dolayısıyla, kurumlarda başarılı ve etkin itibar yönetim uzun soluklu çalışmalar sonucunda elde edilmektedir.⁸⁹

Bir kurumun, itibarını yönetebilmesi için öncelikle mevcut durumu çok iyi analiz etmesi, zayıf ve güçlü yönlerini çeşitli analiz yöntemleriyle tespit etmesi ve buna göre geleceğini şekillendirmesi gerekir. Bir süreç olarak ele alındığında itibar yönetimi,

⁸⁷ Çiğdem Şatır ve Fulya Erandağ Sümer, “Kurum İtibarının Bileşenleri Üzerine Bir Araştırma: Sağlık Hizmeti Üreten Bir Kamu Kurumunda İç Paydaşlar İtibarı Nasıl Algılıyor?,” **II.Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu**, Kocaeli, Nisan 2006, s.51.

⁸⁸ Salim Kadıbeşegil, **İtibar Yönetimi**, MedaiCat, 2006, s.174.

⁸⁹ Burcu Akar Kuyucu, **Kurumlarda Başarı ve Etkin İtibar Yönetimi**, Arge Danışmanlık Yayınları, İstanbul, 2003, No.4, s.22.

öncelikle tepe yönetimi tarafından benimsenir ve tepe yönetiminin tutum ve davranışlarına paralel olarak kurumun bütününe yayılır ve bir kültür haline gelir. Kurum kültürünün oluşmasının ardından, kurumun iletişim halinde olduğu tüm paydaşları tarafından algılanmasının sağlanması önemlidir.⁹⁰ Söz konusu süreci etkileyen bir takım öncüller bulunmaktadır. Bu öncüllerin ilki, bireylerin işletmelere ilişkin inanışlarıdır. İşletmeye ilişkin inanışlar, örgütün karakterinin, yeteneklerinin, çıktılarının (ürün ve servisine), davranışlarının bireyler üzerinde bıraktığı etki ile söz konusu unsurlara ilişkin diğerlerinden, öğrendikleri bilgilerle şekillenmektedir. İşletme paydaşları, kendi değer sistemleri ile işletmenin değer sistemi arasında bir ilişki, ya da benzerlik görürlerse kurumu iyi olarak değerlendirmektedirler. Bu anlamda oluşan olumlu ilişki, işletmeye itibar sağlamaktadır. İşletmelerin paydaşları ile kuracakları olumlu duygusal ilişkiler, itibarı oluşturan en önemli unsurdur. Bunun yanında itibar yönetiminin temelinde bütünsellik, tutarlılık, kalıcılık ve sürdürülebilirlik vardır.

1.6.1. Kurumsal İtibar Değerinin Belirlenmesi

İşletmelerin, kararlarını, faaliyetlerini, politikalarını, hedeflerini etkileyen ya da söz konusu eylemlerden etkilenen birey ya da gruplar, paydaşlar olarak tanımlanmaktadır. Paydaş kavramında yüklü olan paylaşma düşüncesi, bir grup ya da bireylerin örgütün politika, prosedür ve faaliyetlerinin sonucunda oluşan ve diğerlerini etkileyen yasal, ekonomik, sosyal, ahlaki, teknolojik, ekolojik, politik güce ortak olmaları olarak tanımlanabilir.⁹¹

Sosyal sorumluluk kavramı, işletmelerin sorumlu bir vatandaş olarak çevresine duyarlı olması, üzerine düşen görevleri yerine getirmesidir.⁹² İşletmelerin faaliyetlerini etkileyen ve etkilenen bir çok paydaş kitlesi bulunmaktadır. Örgütlerin olumlu bir itibar

⁹⁰ Julie A.Ruth ve Anna York, "Framing Information to Enhance Corporate Reputation", **Journal of Business Research**, 2004, Vol.57, s.19.

⁹¹ Archie Carroll, **Business & Society**, South-Western Publishing Co.Cincinnati, 1993, s. 60.

⁹² Robert Solomon, **The Corporation As Community, Ethics And Excellence: Cooperation And Integrity In Business**, Barry Castro: Oxford Press, 1992, s. 94.

oluşturabilmeleri açısından, paydaş kitlelerini tanımlamaları ve onlarla sürdürecekleri ilişkinin biçimini, iletişim stratejilerini net olarak ortaya koymaları gerekmektedir.⁹³

Kurumsal itibar, işletmelerin paydaşları ile kurdukları olumlu iletişimin sonucu, oluşan işletmeye ilişkin olumlu algılamalardır.⁹⁴ Dolayısıyla olumlu kurumsal itibar, paydaşlar ile kurulacak ilişkinin derecesine bağlı olarak şekillenmektedir. Kurumsal itibar, işletmelerin her bir paydaşının gözündeki farklı imajlarının toplamıdır. Dolayısıyla paydaşlar ile kurulacak iletişimin sıklığı, kalitesi, türü ve paydaşlar nezdinde oluşacak güvene, bağlı olarak itibar oluşturmaktadır.⁹⁵

İşletme paydaşlarının, farklı istek ve beklentileri bulunmaktadır. İşletmenin, belirli bir paydaşının beklentisini karşılaması bir grup paydaş için anlam taşırken, diğerleri için önem arz etmemektedir. Dolayısıyla işletmelerin tüm paydaşlarının, istek ve beklentilerini tam olarak karşılaması, rasyonel bir yaklaşım olmayacaktır. İşletmelerin, paydaş beklentilerini karşılamada nitelik ve nicelik olarak bir denge kurmaları gerekmektedir.⁹⁶ Söz konusu dengenin kurulması için paydaşların tespit edilmesi gerekmektedir. Her işletme, kendi paydaş kitlesini tespit etmek amacıyla paydaş analizi yapmak durumundadır. Paydaş analizinin öncelikli hedefi, firma ve paydaşları arasında oluşturulacak ilişkilerin, ‘kazan-kazan’ felsefesine uygun olmasıdır. Buradaki ‘Kazan–Kazan’ felsefesiyle anlatılmak istenen, işletme ve işletmenin varlığını sürdürebilmesi için gerekli olan kişi ve kurumlarla adalet, dürüstlük ve ekonomik faktörler açısından, her bir tarafın kazancına yönelik davranış, tutum ve stratejilerin oluşturulması olarak açıklanmaktadır.⁹⁷ İşletmelerin paydaş analizinden sonra, her bir paydaşın itibar yönetimi açısından taşıdığı önemi belirleyerek bir öncelik sıralaması,

⁹³ Stephen Brammer, Stephen Pavelin, “Building Good Reputation”, **European Management Journal**, Vol 22, No 6, 2004, s. 712

⁹⁴ Nigel O’Connor, “U K Corporate Reputation Management: The Role Of Public Relations Planning, Research and Evaluation in a New Framework of Company Reporting”, **Journal Of Communication Management**, Vol 6, 2001, s.53.

⁹⁵ Fombrun, a.g.k, 1990, s. 194.

⁹⁶ Lee E. Preston, Harry J Sapienza, “Stakeholder Management And Corporate Performance”, **Journal Of Behavioral Economics**, Winter 1990, Vol: 19, Issue 4, s. 408.

⁹⁷ Joseph W Weiss, **Business Ethics, A Managerial Stakeholder Approach**, Wadsworth Publishing Company, 1994, s. 30- 31.

itibar matrisi oluşturmaları gerekmektedir. Böylece yöneticiler, itibar riski oluşturabilecek paydaşlarını, tespit etmiş olacaktadırlar.⁹⁸

Paydaş tespitinden sonra işletmelerin, belirledikleri paydaşlar gözündeki itibarlarını ölçümlendirmeleri gerekmektedir. İtibarın, etkin paydaş ilişkisinin sonucunda oluşması, bazı araştırmacılar itibarın ölçümünde sosyal sorumluluk performansını temel almalarına neden olmaktadır.⁹⁹ Yazında bu görüşü dikkate alarak, yürütölen çalışmalar olmakla birlikte, kurumsal itibarın ölçümlendirilmesine ilişkin farklı görüşlerde bulunmaktadır. “İşletmelerin bireyselleştirilmesi” yaklaşımı çerçevesinde, itibarı oluşturan kimlik olgusuna vurgu yapılarak, her işletmenin kendine özgö olduğu, bu nedenle standart bir ölçömleme aracının, itibarı ölçme konusunda yeterli olamayacağın savunulmaktadır. Bu bağlamda, her bir işletmeye özgö olarak yapılan kalitatif araştırmalarla, kurumun kişiliğini ortaya koyan kurumsal kişilik ölçekleriyle, kurumsal itibar ölçümlendirilmeye çalışılmıştır. Bu ölçeklerde, bireye özgö karakteristik özellikler kurumlara uyarlanmış, uygunluk, girişimcilik, yetkinlik, şıklık, merhametsizlik, maçoluk, gayri resmilik vb. özelliklerle kurumların itibarları tanımlanmaya çalışılmıştır.¹⁰⁰

Diğer yaklaşımda ise, jenerik bir ölçüm yöntemi ile itibarın ölçölebileceği görüşü savunulmaktadır. Bu perspektifte yapılan ölçömlmeler, işletmelerin itibar değerleri açasından sıralanmaları üzerine odaklanılmıştır. Dolayısıyla söz konusu sıralamalar, işletmelerin rakiplerine göre göreceli durumlarını görebilmeleri açasından önemlidir. Bu bağlamda yapılan araştırmalar arasında, en çok tanınanı Fortune dergisi tarafından geliştirilen “Amerikan’ın En Beğenilen 500 şirketi” araştırmasıdır. Bu araştırmada en büyük 1000 ABD şirketleri ve yabancı şirketlerin, ABD şubelerinin arasından gelir düzeylerine göre seçölen 25 şirket, sektörlerle göre gruplara ayrılarak (57 sektör) sıralanmaktadır.

⁹⁸ Jeffrey T. Resnick, “Corporate Reputation : Managing Corporate Reputation-Applying Rigorous Measure to Key Asset”, **Journal Of Business Strategy**, Vol 25, No 6, 2004, s. 36.

⁹⁹ Dowling, **a.g.k.**, 2001, s. 22.

¹⁰⁰ Gary Davies, Rasa Chun, Rui Vanhas da Silva, Stuart Roper, “A Corporate Character Scale To Assess Employee and Customer Views of Organizational Reputation”, **Corporate Reputation Review**, Vol 7, Number 2, 2004, s 128-134.

Kullanılan ölçüm yönteminde, yöneticilerden ve analistlerden oluşan katılımcılardan işletmeleri, yönetim kalitesi, ürün ve hizmet kalitesi, yenilikçilik, uzun vadeli yatırım değeri, finansal sağlık, çalışanların yeteneği, kurumsal varlıkların kullanımı, sosyal sorumluluk ve şirketin genel iş sonuçları olmak üzere 8 kriter bazında değerlendirmeleri istenmektedir. Söz konusu sıralama çok fazla ilgi görmesine rağmen, bir takım eleştirilere maruz kalmıştır. Yapılan eleştiriler, araştırmada kullanılan, değerlendirme ölçütlerinin teorik bir temele dayanmaması, çalışmanın örgütlerin daha çok finansal performansı sorgulaması ve araştırmanın yürütüldüğü örneklemin darlığı (yalnızca yöneticileri ve finansal analistleri kapsamı) konularındadır. Ancak yapılan bir çok akademik araştırmada, söz konusu indeksten sıklıkla faydalanıldığı gözlenmektedir.¹⁰¹

Fortune dergisi tarafından uygulanan en beğenilen şirketler yöntemden farklı olarak Haris ve Fombrun, farklı kriterler kullanılarak, daha geniş paydaş kitlesini içine alan “İtibar Katsayısı” (Reputation Quotient-RQ-) yöntemini önermişlerdir. Araştırmada işletmeler, ürün ve hizmetleri, finansal performansı, vizyon ve liderliği, çalışma ortamı, sosyal sorumlulukları, duygusal çekicilik boyutlarından oluşan 6 faktör ve 20 özellik çerçevesinde, müşteriler, çalışanlar, genel yatırımcılar, tüketici grupları ve genel kamuoyundan oluşan paydaş grupları üzerinde, bıraktıkları etkiler bağlamında sorgulanmaktadır.¹⁰² Söz konusu araştırmada, bazı boyutların farklı paydaş kitleleri tarafından değerlendirilmesinin zorluğu nedeniyle, bir takım eleştirilere maruz kalmıştır. Ancak yöntemin, Fortune tarafından önerilen ölçümleme metodunun örneklemine göre, daha kapsamlı ve farklı paydaş gruplarının değerlendirmelerine yer veriyor olması, itibarın ölçümünde daha etkin bir metot olduğu görüşünün savunulmasına neden olmaktadır.

İşletmelerin itibarları, iletişim çabalarının bir uzantısıdır. Dolayısıyla mevcut itibar değerinin tespitinde, işletmelerin iletişim performansının da göz önünde

¹⁰¹ Gerald E. Fryxell, Jia Wang , “The Fortune Corporate Reputation Index Reputation For What?”, **Journal Of Management**, Vol 20, No1, 1994, s. 11.

¹⁰² Naomi A. Gardberg, Charles J. Fombrun, The Global Reputation Quatient Project: First Step Towards A Cross-Nationally Valid Measure of Corporate Reputation, **Corporate Reputation Review**, Vol 4, Number 4, 2002, s. 305-306.

bulundurulması gerekmektedir. İletişim analizi, işletmenin görsel kimlik analizi ile¹⁰³ ölçümlenmektedir. Kimlik analizi, işletmenin çalışanlarının ve dış paydaşlarının işletmeyi nasıl gördüğünü ve örgütün kimliğini nasıl ifşa ettiğini ölçümlemek amacıyla yapılmaktadır. Kimlik analizi, işletmenin kimlik sistemine ilişkin programlarının yarattığı etkinin, işletmenin kimliği ile ne kadar tutarlı olduğunu saptamak amacıyla yürütülmektedir. Kimlik analizleri, işletmenin paydaşlarına kendini, hangi yöntem kullanarak tanıttığını göstermesi açısından da önem taşımaktadır. İşletmeler, paydaşları ile kurumsal ya da ürün reklamları, broşürleri, logoları, duyurular, sponsorluk faaliyetleri gibi farklı yöntemler kullanarak, iletişim kurmaktadır. Daha öncede üzerinde durulduğu üzere, söz konusu araçlar işletmenin kimliği ile ilişkili olarak oluşturulmaktadır. Kimlik analizinde iletişim uzmanları, işletmenin grafik destek sistemlerini ve işletmenin ürün ve hizmetlerinin ismini değerlendirirken, etnografik uzmanlar çalışanları temsil eden bir grup ile işletmeyi nasıl tanımladıkları ve kurumun güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirirler.¹⁰⁴ Bahsi geçen kimlik analizi, daha çok işletmenin iletişim biçimi ve performansı üzerinde yoğunlaşmaktadır. Başka bir ifade ile kurumsal iletişim faaliyetlerinin, örgüt içi ve dışı paydaşların ihtiyaçlarını giderme açısından değerinin denetlenmesi ve ölçülmesidir.¹⁰⁵ Ancak işletmenin kullandığı iletişim biçimin, paydaşlar üzerinde oluşturduğu algıyı ölçümlemede yetersiz kalmaktadır. Kimlik analizinin söz konusu eksikliğini bertaraf etmek için, gene aktarılan itibar ölçümü yöntemlerinden faydalanılmaktadır.

1.6.2. Mevcut Durumun Değerlendirilmesi

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

¹⁰³ E.A.G. Groenland, "Qualitative Research to Validate The RQ Dimensions", **Corporate Reputation Review**, Vol 4, Number 4, 2002 , s. 312-314.

¹⁰⁴ Fombrun, **a.g.k.**, 1997, s. 207

¹⁰⁵ Dowling, a.g.e, s. 231.

1.6.2.1. Paydaş Analizi

Paydaş analizi, kurumun ürün ve hizmetleri ile ilgisi olan, kurumda doğrudan veya dolaylı, olumlu ya da olumsuz yönde etkilenen paydaşları kimlerdir sorusuna cevap arar. Paydaş analizi ile:¹⁰⁶

- Paydaşların kurum itibarıyla ilgili görüş ve beklentilerinin tespiti,
- Paydaşların birbirleriyle olan ilişkilerinin ve olası çıkar çatışmalarının tespit edilmesi,
- Paydaşların kurum hakkındaki görüşlerinin alınmasıyla kurumun güçlü ve zayıf yönleri hakkında fikir edinilmesi,
- Kurumun faaliyetlerinin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesine engel oluşturabilecek unsurların saptanması ve bunların giderilmesi için stratejiler oluşturulması söz konusudur.

Paydaş Analizi aşamaları dört aşamadan oluşmaktadır:

Paydaşların Tespiti: Bu aşamada, kurumun faaliyetleri/hizmetleri ile ilgisi olanlar ve bu hizmetleri kullananların kimler olduğu sorularının cevaplanması, paydaşların belirlenip, sınıflandırılması ile kurumun çevresinin tanımlanması sağlanır.

Paydaşların Önceliklendirilmesi: Belirlenen paydaşların sayısı onlarla etkili bir iletişim kurulmasını imkansız kılacak sayıda ise, belirlenen paydaşların kurum faaliyetlerini etkileme gücü ve faaliyetlerinden etkilenme derecesine göre önceliklendirilmesidir.

Paydaşların Değerlendirilmesi: Bu aşamadaki amaç kurumun sunduğu ürün/hizmetlerle bunlardan yararlananların ilişkilendirilmesi ve böylece, hangi ürün/hizmetlerden kimlerin yararlandığının açık bir şekilde ortaya konmasıdır.

¹⁰⁶ Süleyman Değirmen, **Durum Analizi**, Mersin Üniversitesi İ.İ.B.F. İktisat Bölümü, Stratejik Planlama Bilgilendirme Toplantısı, Eylül, 2006, s 38.

Paydaş görüşlerinin alınması ve değerlendirilmesi: Bu aşamada paydaşların kurum hakkındaki görüş ve önerileri alınır ve sonuçlar kurumun stratejik planına yansıtılır.

1.6.2.2. Kimlik Analizi

Kurumun iş yapış şekli, yapılanması, kişiler arası iş ve bilgi akışı zamanla kemikleşip organizasyonun kimliği haline gelir. Bu kimlik, içerdiği bireylerin motivasyon düzeyiyle kurumun başarısını belirleyen en önemli faktördür. Kurumsal Kimlik Analizi bireysel ölçümden, kurum ölçeğinde değerlendirmeye dek uzanır. Amaç, kurumun olumlu ya da olumsuz yanlarını ortaya çıkarıp, amaçlara yönelik bir değişim ve yapılanma gerçekleştirmektir.

Kurumsal kimlik geliştirmek ve yaratmak özel ve zor bir iştir. Bu süreç sadece dizaynlardan oluşan görsel kimlik çalışmaları değil, işletme ve yönetim, üretim ve hizmet, pazarlama, satış ve servis, tanıtım konularını da kapsayan planlanmış çalışmalardır. Kurumun bu faaliyetleri ne şekilde gerçekleştirdiğini ölçmesi ve davranış değerlendirmesi yapması güçlü bir itibar yönetimi için gereklidir.

Analiz, bir kimliğin geliştirmesi için gerekli stratejinin geliştirilmesine yardımcı olan ön araştırmadır. Bunun için; kurumun, ürünleri, servisleri, satış ve pazarlama stilleri, rekabet durumu, gelecek için hedefleri, nasıl bir yerde olması, nasıl gözükmesi, nasıl tanıtılması gerektiği konularının, açıkça anlatılması, anlaşılması gerekir. Kurumsal kimlik analizinde ortaya çıkan sonuçlara göre kimliğin yeniden yapılanması gerekir. Burada önemli olan; kurumun konumunun iyi belirlenmesi, bunun kimliğe en iyi şekilde yansıtılması, kimlik değişim programının planlanması ve sonuçlandırılmasıdır.¹⁰⁷

1.6.2.3. İmaj Analizi

İmajlar statik ve sabit unsurlar değildirler. Kurumu etkileyen her olay imajıda etkileyecektir. Bu nedenle meydana gelebilecek olan değişikliklere hakim olmak, onları

¹⁰⁷ Mehmet Ak, **Firma/Markalarda Kurumsal Kimlik ve İmaj**, Işıl Ofset Sanayi Limited Şti., İstanbul, 1998, s.66-73.

bilinçli olarak şekillendirmek imaj politikasının görevidir.¹⁰⁸ Her paydaş grubunun kurumdan farklı beklentileri vardır. İmaj analizi ile de bu beklentilerin ne kadar gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini öğrenmiş olmaktadır. Buradan elde edilen sonuçlara göre kurumlar hangi paydaş gruplarına karşı imajlarını iyileştirmek istiyorlarsa, ona göre özelliklerini ve davranışlarını geliştirmek durumundadırlar.

İmaj analizi üç adımdan oluşmaktadır. İlk adım, imaj unsurlarının ortaya konmasıdır. Kurum imajını oluşturan unsurlar, ürün ya da servisin değeri, fiyat, isim, iş stratejileri, görsel kimlik, kurumsal davranış, içinde bulunduğu sektör ve kurum kültürüdür. İkinci adım imaj araştırmasıdır. Bu aşamada paydaşlara kurum imajını nasıl algıladıklarına dair sorular yöneltilir ve son aşama imaj değerlendirme de mevcut durum ile olması istenen karşılaştırılır.¹⁰⁹

1.6.2.4. Tutarlılık Analizi

Vizyon, misyon ve değerlerin; kurum faaliyetleriyle bağlantısının nasıl kurulduğunun saptanması, sonuçların değerlendirilmesi ve tutarlılığın sağlanması, kurumun dışarıya karşı yanlış algılanmaması ve itibarını olumsuz yönde etkilememesi için gereklidir. İtibarın karşılaşılabilecek riskleri yönetmenin en etkili yolu tutarlı olmaktan geçmektedir. Kurum kimliği, kurumun kendisini tanıtmaya faaliyetlerinde ne ölçüde yansıtılmakta, imajlar, kurumun kimliğine ilişkin duygularını ne derecede temsil etmekte gibi konuların sorulup, cevap arandığı bir aşamadır.

1.6.3. Gelecekteki Durumun Tasarlanması

Gelecekteki durumun tasarlanması süreci, kurumun sektörde hangi konumda olduğu, rakiplerinden ayıran özelliklerinin neler olduğunun saptanması ve sonucunda kendi önceliklerini tespit ederek, rakipleri karşısında anlamlı, güvenilir ve benzersiz avantajlar yaratarak itibarını pekiştirmesidir. Kurumlar kendilerini ayırtıcı özelliklerini (ürün yelpazesi, kullanılan teknoloji, büyüklüğü) ortaya çıkarıp, farklılaşmayı hedeflediği noktalara odaklanarak, bu alanlarda sürdürülebilir değer

¹⁰⁸ Ayla Okay, **Kurum Kimliği**, s. 261.

¹⁰⁹ Merve Yenal “Göster Kimliğini”, **Hürriyet İnsan Kaynakları**, 2002, s. 1.

yaratmak için yapacakları konusunda uzmanlaşacak stratejiler oluşturmalarıdır.¹¹⁰ Kurumun, kendi değer yaratma sürecini ve bunu sürdürebilme becerisini ölçerken, ürün ve hizmetlerinde yenilikler yaratması, sürekli değişen piyasalarda hızlı hareket etmesi gerekmektedir. Bunun için yerine getirilmesi gereken amaç, daha iyi iletişim, paydaşların davranışlarını etkileyerek daha güçlü ilişkiler kurmaktır.

Bir kurumun sahip olduğu itibar, diğer rakiplerin davranışları ve eylemleri hakkındaki öngörülerini etkileyebildiğinden, güçlü itibara sahip kurumların, rakiplerinin verebileceği muhtemel tepkileri öngörebilmek için kendi itibarını göz önünde bulundurması gerekir. Bu bağlamda, yenik düşme riski her zaman mevcut olduğundan; kurumun mevcut kararlarının, gelecekte itibarı üzerinde yaratacağı uzun vadeli sonuçları mutlaka hesaba katması gerekmektedir.¹¹¹

1.6.3.1. İtibar Yönetim Stratejileri Ve Politikaları

İtibar sıralamaları, işletmelerin mevcut itibar değerinin paydaşlar nezdinde ve rakiplerine göre yerini belirlemektedir. Aynı kapsamda bu endeksler, örgütlerin projeksiyon yaptıkları itibarlarının, taşıması gereken özellikleri konusunda da işletmelere yol göstermektedir. Başka bir ifade ile sıralamalarda üst sıralarda yer alan işletmelerin, itibar değerleri ve unsurları incelenerek, işletme için arzu edilen ideal itibar unsurları tespit edilmekte ve mevcut durum ile karşılaştırma yapma şansı tanımaktadır. İyi bir itibar yönetimi için, sektörde itibarlı sayılan işletmelerin hangileri olduğu, onları itibarlı kılan unsurların neler olduğu ve söz konusu itibar düzeyine hangi stratejiler ile geldiklerinin tespit edilmesi gerekmektedir. İşletmenin rakiplerine göre göreceli durumu belirlendikten sonra, işletmenin stratejik itibar hedeflerinin belirlenmesi aşaması gelmektedir.

İşletmenin, mevcut itibar durumu ve ulaşılması arzu edilen itibar düzeyi belirlendikten sonra, iki pozisyon arasındaki farklılığı tespit edilmesi gerekmektedir. Söz konusu farklılık, işletmenin itibar stratejilerini ve programlarını belirlenmesinde ilk aşamayı oluşturmaktadır.

¹¹⁰ Yılmaz Argüden, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, ARGE Danışmanlık, 2002, s.15.

¹¹¹ Herbig Paul, Milewicz John, "The relationship of reputation and credibility to brand success", **Journal of Consumer Marketing**, Vol. 12, No.4, 1995, s.25.

1.6.3.1.1. Stratejiler

Daha öncede belirtildiği gibi kurumsal itibar bir örgüt varlığıdır ve itibara ilişkin yapılanmalar stratejik önem arz etmektedir. Kurumsal itibar, örgütün rakiplerine göre farklılaşmasını sağlamaktadır. Bahsi geçen farklılaşma, işletmeye teklik durumu yaratarak, paydaş farkındalığı ve müşteri bağlılığı yaratmaktadır. Bu bağlamda kurumsal itibara ilişkin stratejiler, farklılaşma ve çeşitlilik üzerine kurgulanmalıdır. Bu çerçevede ürün, hizmet ve faaliyetlerinde rakiplerine göre farklılaşan işletmeler, olumlu kurumsal itibara sahip olacaklar ve itibar kapitalinin varlığından bahsedebileceklerdir.

Benzer şekilde, öz yetenekleri konusunda çeşitliliğe sahip işletmelerin, kurumsal itibar değeri yüksek olacaktır. Kimlik yapılarını ve programları ile imaj faaliyetlerini, bahsi geçen farklılık ve çeşitlilik stratejileri üzerine kurgulayan işletmeler için olumlu kurumsal itibar değerinden bahsetmek mümkündür.¹¹²

1.6.3.1.2. Programlar

Bahsi geçen stratejilerin yanı sıra işletmelerin kurumsal itibar yönetiminde kullandıkları bir takım politikaları da bulunmaktadır. Bu politikalar kimlik programları ve çevresel politikalarlardır.

Kimlik, örgütün içsel yapılarına ilişkin bir unsurdur. Dolayısıyla yöneticileri ve çalışanları içermektedir. Başka bir ifade ile örgütün karakterini, kişiliğini, kültürünü içermektedir. Buna göre kimlik, örgütün özüdür ve örgütler kimlikleri çerçevesinde faaliyetlerini, iletişimlerini, kısaca kendilerini topluma sunarlar.

Kurumsal imaj ve paydaş ilişkileri başlığı altında vurgulandığı üzere, örgütlerin farklı gruplar üzerinde yarattığı farklı imajları bulunmaktadır. Bahsi geçen farklı imajların toplamı değeri ise, kurumsal itibarı vermektedir. Bazen paydaşlar üzerinde yaratılan farklı imajlar, birbiri ile tutarlılık göstermeye bilir. Bu bağlamda işletmelerin kimlik programları, içsel yapılar ile dışsal yapılar arasındaki bütünlüğü sağlamak amacıyla kullanılmaktadır.

¹¹² Fombrun, a.g.k, ss. 392-395.

Kimlik programlarında, dışsal çevreye ilişkin üç yönetim biçimi bulunmaktadır.

Paydaş İlişkileri: Daha öncede üzerinde durulduğu üzere, paydaşları tarafından arzu ettiği olumlu değeri göremeyen işletmelerin, paydaş ilişkilerini düzenleme yeniden yapılandırma adına örgüt kimliği unsurları çerçevesinde, giriştikleri faaliyetleri içermektedir. Bu anlamda algı haritaları, iletişim mimarlığı gibi tekniklerden faydalanılmaktadırlar.¹¹³

İsim Yönetimi: Örgütün ismi ya da ürün isimleri, bu isimlerin oluşturduğu algı üzerine yoğunlaşılmalı ve örgüt isminin duyurulmasına ilişkin aktiviteleri içeren, bir süreçtir. Örgüt isminin, kurumun vizyon ve misyonunu içermesi, ya da örgüt markalarının örgüt ismini betimlemesi ve markalara dayalı örgüt ismi yönetimi gibi konular üzerinde yürütülen faaliyetlerdir.

Dizayn sistemi: Dizayn sistemi, işletmelerin dışsal imajlarını değerlendirmelerinde, işletme için arzulanan itibarın oluşmasında, faydalanılacak anahtar örgüt özelliklerinin belirlenmesinde ve söz konusu özelliklerin paydaşların gözünde betimlenmesi için gerekli olan görsel unsurların oluşturulmasında yönetimine fayda sağlamaktadır.¹¹⁴

Aynı kapsamda kimlik programlarında, kimliğin davranışsal etkileri, çalışan davranışları bağlamında yapılandırılan içsel gözlem programlarını da içermektedir. İçsel gözlem programı, itibara etkisi iki alan üzerinde yoğunlaşmaktadır. İlki ürün ve hizmet kalitesi, diğeri ise çalışanların kuruma ilişkin algılamalarının yapılandırılmasıdır. Söz konusu programlar, işletme içine yönelik olarak oluşturulan prensiplerin düzenlenmesini ve kontrol edilmesini içermektedir. Prensip, işletmenin itibarının ön koşulu olarak ifade edilen yapıların oluşturulması, anlamına gelmektedir. İç gözlem programları, işletmenin çalışanlarına yönelik olarak yetkilendirme çalışmalarının yapılandırılması, çalışanların işletmenin bütününden, ürün ve hizmetlerinden gurur duymalarının, işletmeye bağlılığının sağlanması, ürün ve hizmet kalitesinin sürekli

¹¹³ Fombrun, a.g.k, ss. 271-285.

¹¹⁴ Fombrun, a.g.k, s. 271.

olarak artırılması ve müşteri beklentilerine yönelik olma başka bir ifade ile kalite ve müşteri odaklı yönetim anlayışının benimsenmesi, sosyal sorumlu bir işletme olunması gibi unsurların yapılandırılması ve kontrolü üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Çevresel ilişkiler programları ise, işletmenin paydaş kitlesi belirlendikten sonra, işletmenin çevresiyle, paydaşları ile oluşturacakları ilişkilerin düzenlenmesi konularında yol göstermektedir. Bu çerçevede toplum programları, işletmenin faaliyet gösterdiği bölgeye ilişkin sorunların çözülmesi konularında, yatırımcı ilişkileri programı; işletme yatırımcılarına ilişkin ilişkilerin düzenlenmesi, hükümet ilişkileri programı yasal ilişkilerin düzenlenmesi, medya ilişkileri basına ilişkin bilgilerin düzenlenmesi, halkla ilişkiler programları ise tüm bu ilişkilerin koordine edilmesi konularında yönetime destek vermektedir.

Çevresel ilişkiler programı kapsamında dikkat edilmesi gereken ve muhakkak uzmanlar tarafından yönlendirilmesi gereken alt program, medya ilişkilerine yönelik olarak yapılandırılan medya programlarıdır. İşletme yöneticilerinin, işletme için arzuladıkları, işletmenin stratejik hedefleri doğrultusunda yapılandırılmak istenen imaja işletmelerin projeksiyon imajı denilmektedir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken nokta, işletme faaliyetinin bir çoğunun dışarıdakiler tarafından direkt olarak gözlenememesidir. Bu durumda işletme ve paydaşları arasında bilgi asimetrisi oluşmaktadır. Söz konusu dengesizliği kapatmak amacıyla, işletme ile paydaşları arasında bilgi taşımacılığını yapan, medya grupları gibi bazı kurumsal araçlar devreye girmektedir. Aracı kurumlar, işletmelerin paydaşlarına gönderdikleri mesajları değerlendirmek ve yönlendirmektedirler. Bu araçlar, işletmeleri gözlemleyen ve taraflardan aldıkları bilgileri yayan kurumlardır. Araçlar, yalnızca taraflar arasında bilgi taşımacılığı yapmamakta, işletmelere yeni bir imajda yaratmaktadır. Yaratılan bu yeni imaja, yansıma ya da yansıyan imaj denmektedir. Yansıma imaj, işletmenin paydaşlarının gözünde yaratmak istediği projeksiyon imajdan, daha etkili bir imajdır. Çünkü işletme ve paydaşları arasındaki ilişkide, üçüncü ve tarafsız olarak kabul edilen kurumlar tarafından oluşturulmaktadır.¹¹⁵ İşletme yöneticilerinin, işletmenin projeksiyon imajı ile yansıma imajı arasında farklılığı azaltmak, yok etmek için söz

¹¹⁵ Whetten, a.g.k., 2002, s. 59-60.

konusu aracı kurumları kontrol etmeleri, yönlendirmeleri gerekmektedir. Dolayısıyla işletmelerin medya ilişkilerine ilişkin uzmanlar tarafından oluşturulan stratejilere ihtiyaçları bulunmaktadır.

İçsel gözlem ve çevresel ilişkiler programlarının etkinliği ve etkililiği, işletmelerin sürdürebilir bir itibar değerine sahip olmaları, itibarlar değerlerini arzu edilen seviyeye çıkarmaları açısından büyük önem taşımaktadır. Ancak söz konusu programların, etkin bir biçimde yürütülebilmesi için programlar ve alt programlar arasında koordinasyon sağlanmalıdır. Bu anlamda üst yönetim ve itibar yönetimi birimlerinin yapılandırılması ve iyi yönlendirilmesi gerekmektedir.

1.6.4. Geçiş Döneminin Yönetilmesi

Kurumun, rakipleri karşısındaki mevcut durumunun tespitinden sonra farklılaşmış bir konuma ulaşıp ulaşmadığı; bir başka deyişle mevcut ve istenen durumlar arasındaki dönemde itibarı ifade edecek projelerin ortaya çıkarılmasıdır. Bu projeler, kurumun sadece ürünleri hakkında değil, aynı zamanda faaliyetleriyle ilgili süreçler ve kimliği hakkında paydaşları bilgilendirme çalışmaları, reklam ve tanıtım çalışmaları, işe alma süreçlerinin doğru belirlenmesi, işten çıkarılanlara daha uygun bir işyerinde pozisyon bulmak gibi etik davranışlar izlenmesinden oluşmaktadır.

Bu geçiş döneminin doğru olarak yönetilmesi üst yönetimin sorumluluğundadır. İtibar yönetimine yönelik çalışmalar da üst yönetim tarafından benimsenmeli ve kurum içinde kültür haline getirilmelidir. CEO'lar için itibar yönetiminde temel adımları;¹¹⁶

- Mevcut durumun tespit edilmesi: kurumsal itibarın yönetimi ile ilgili genel olarak tanımlanmış bazı temel politikaların, kurum içinde ne durumda olduğuna bakılması,
- İtibarı oluşturan kriterlerin belirlenmesi: rekabette güç kazandıracak ve kurum kültür, değerleri ile ilişkilendirilecek kriterlerin belirlenmesi,

¹¹⁶ Salim Kadıbeşgil, **İtibar Yönetimi**, MediaCat, 2006, s.156.

- Kurum kültür ve değerlerinin yazılı hale getirilmesi,
- Kurumsal performansın düzenli şekilde ölçülmesi,
- Dünyadaki gelişmelerin takip edilmesi,
- İtibar yönetim modeli oluşturulması,
- Kriz iletişimine önem verilmesi,
- Yönetim takımının işin içine çekilmesi,
- Paydaşlar tarafından nasıl algılandığına dair araştırmaların yılda bir kez yapılması,
- İletişim planının itibar yönetimini kapsamaması şeklinde sıralanabilmektedir.

Bundan şu anlaşılmaktadır ki, şirketin liderinin önemsemediği kurumsal itibarı diğer çalışanların önemsemesi beklenmemelidir. Kurumsal itibarın hammaddesi olan kurum kültür ve değerlerine şirketin liderinin sahip çıkamaması ve kurumsal itibarı oluşturan öğelerle ilgili alt politikaların geliştirilmemesi kurumun bütününe etkileyecektir.

Etkin bir itibar yönetiminin faydalarını şu şekilde ifade edilmiştir:¹¹⁷

- Kurumun diğer kurumlarla, paydaşlarıyla ve müşterileriyle olan iletişimde gerilimi azaltır.
- Rekabet ve yeni pazar gelişimindeki bariyeri kaldırır.
- En iyi çalışan adaylarını, tedarikçileri ve ortakları kendine çeker.
- Ürün ve hizmetlere en iyi şekilde fiyatlandırma sağlar. Ürünlerin fiyatlarını komuta eder. İtibarlı kurumlar, ürünleri için daha primli fiyatlar talep

¹¹⁷ J. Larkin, **Strategic Reputation Risk Management**, New York: Palgrave MacMillan, 2003, s. 54.

edebilirler ve böylece uzun vadede iyi bir itibar kurmak için gerekli yatırımı yapacak dönüşümü sağlarlar.

- Hisse senedi fiyatlarında ve pazardaki değişkenliği azaltır.
- Krize sebep olabilecek etkenleri azaltır.
- Paydaşlar nezdinde güven ve kredibilitiyi oluşturur.

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık kavramı, modern yönetim kavramları arasında en fazla ilgi toplayan kavramlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırmanın bu bölümünde örgütsel bağlılık ile ilgili kavramlar, anlamsal derinlik kazandırılacak biçimde, teorik olarak ele alınmıştır.

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI VE KAPSAMI

Örgütsel bağlılık kavramı, modern yönetim kavramları arasında en fazla ilgi toplayan kavramlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde, birbirinden farklı birçok bağlılık tanımına rastlamak mümkündür.

Bu tanımlardan birinde örgütsel bağlılık, “kişinin belirli bir örgüt ile girdiği kimlik birliği ve bağlılığın birleşik gücüdür” şeklinde ifade edilmiştir.¹¹⁸ Diğerinde ise “Çalışanın örgütü ile girdiği kimlik birliğinin derecesi ve örgütün aktif bir üyesi olmaya devam etmeye istekli olması” şeklinde tanımlamışlardır.¹¹⁹

Farklı kaynaklarda örgütsel bağlılık “sadece işverene sadakat demek değil, örgütün iyiliği ve başarısının sürmesi için örgüte dâhil olanların düşüncelerini açıklayıp, çaba gösterdikleri bir süreçtir” şeklinde tanımlarken, “bir örgütün bireyden beklediği formal ve normatif beklentilerin ötesinde, bireyin bu amaç ve değerlere yönelik davranışlarıdır” şeklinde de tanımlamaktadır.¹²⁰

Örgüte bağlılık, “kişinin örgütle özdeşleşmesinin ve örgüte katılımının gücüdür.” Bu açıdan bakılınca örgüte bağlılığın üç önemli ögesinin olduğu söylenebilir. Bu ögelerin birincisi, kişinin örgüt amaçlarını kabulü ve onlara duyduğu güçlü inanç, ikincisi kişinin örgüt için beklenenden daha fazla çaba gösterme isteği, sonuncusu ise

¹¹⁸ C.S. Leong, A. Furnham ve C. L. Cooper, “The Moderating Effect of Organisational Commitment on The Occupational Stress Outcome Relationship”, **Human Relations**, 49(10), 1996, ss. 1345–1363.

¹¹⁹ K. Davis ve J. W. Newstrom, **Human Behavior at Work: Organizational Behavior** (8th ed.), New York: McGraw Hill, 1989, s. 179.

¹²⁰ C. Celep, **Eğitimde Örgütsel Adama ve Öğretmenler**, Ankara, Anı Yayıncılık, 2000, s.60.

kişinin örgütteki üyeliğini devam ettirmedeki isteğidir.¹²¹ Bir başka ifadeyle örgütsel bağlılık, bireyin kendisini çalıştığı örgütle özdeşleştirmesi ve iç içe olma kuvveti olarak açıklanabilir. Örgütle özdeşleşme, diğer örgüt üyeleri ile birlikte amaçların paylaşılması, örgüte ait olma duygusu ve örgütün amaçlarını, politikalarını desteklemeyi kapsayan sadakat boyutunu içermektedir.

Ayrıca örgütsel bağlılık, bireyin örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesi,¹²² bireyin örgütteki yatırımları, tutumsal nitelikteki bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yönelimi ve örgütün amaç ve değerler sistemiyle özdeşleşmesi olarak farklı şekilde de tanımlanmıştır.¹²³

Genel olarak tanımlara baktığımızda örgütsel bağlılıktan, “iş görenin çalıştığı örgüt ile özdeşleşerek, örgütün ilke, amaç ve değerlerini benimsemesinin, örgütsel kazançlar için çaba göstermesinin ve örgütte çalışmayı sürdürme isteğinin ölçüsü” olarak bahsedilmiştir.¹²⁴

Yukarıdaki tanımlar ışığında örgütsel bağlılık genel bir ifadeyle üç faktörle karakterize edilen bir olgu şeklinde özetlenebilir.¹²⁵

- Örgütün amaçlarını ve değer yargılarını kabul etme ve bunlara inanma,
- Örgütün yararı için çaba göstermeye ve sürekli gelişmeye gönüllü olma ve nihayet,
- Örgüt kültürünün bir parçası olarak kalmaya istekli olma şeklinde sıralanabilir.

¹²¹ Mukaddes Örs, Ahmet Münir Acımer, Nilgün Sarp ve Ömer Rıfkı Önder, Antalya Tıp Fakültesi Hastanesi'nde, Antalya Sosyal Sigortalar Kurumu Hastanesi'nde Çalışan Hekimler ile Hemşirelerin Örgütlerine Bağlılıklarına İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi", Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası, Cilt:56, Sayı:4, 2003, s.218.

¹²² A.S. Özsoy, **Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi**, İş ve Güç Dergisi, Cilt. 6. Sayı:2, 2004, s. 13-19.

¹²³ R. Balay, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000, s. 63.

¹²⁴ G. Çöl, **İnsan Kaynakları Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi**, İş ve Güç Dergisi, Cilt. 6. Sayı:2, 2004, s. 4-11.

¹²⁵ Richard M.Steers, Lyman W. Porter, **Motivation and Work Behavior**, McGRAW-HILL Book Company, 1983, s.443.

Örgütsel bağlılık, çalışanların işe ve örgüte karşı tutumlarının ve niyetlerinin davranışsal bir göstergesidir. Bireyler kendilerini örgütlerine bağlı hissettikleri ölçüde başarı sağlayacaklar ve sahip oldukları yetenek ve bilgiyi örgüt için kullanacaklardır. Örgütsel bağlılık genel olarak bir çalışanın örgütüyle bütünleşme ve örgütün değerlerini benimseme derecesini ve örgütün bir üyesi olarak kalma istekliliğini ifade etmektedir.

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılığı etkileyen ve belirleyen çeşitli faktörler vardır. İşgörenlerin örgüte bağlılığını etkileyen bu faktörler şöyle sıralanmaktadır:¹²⁶

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

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler üzerinde yapılan bir araştırmada Oliver, demografik faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin nispi olarak daha az; örgütsel ödüller ve iş değerlerinin ise, örgütsel bağlılıkla daha güçlü bir ilişki içinde

¹²⁶ R. Balay, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000 & M.Ö. Çetin, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2004, s.99.

olduğunu gözlemlemiştir.¹²⁷ Bu bağlamda, güçlü katılımcı değerler sergileyen işgörenlerin daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Bir başka çalışmada Mathieu ve Zajac, örgütsel bağlılıkla 48 değişken arasında ilişki bulunduğunu belirtmişlerdir.¹²⁸ Ancak bunlardan sadece medeni durum, yetenek, ücret, yetenek çeşitliliği ve faaliyet alanı, görev bağlılığı, lider iletişimi ve katılımcı liderlik kavramlarının bağlılıkla doğrudan ilişkili olduğunu test edebilmişlerdir.

2.2.1. Kişisel Faktörler

Kişisel özelliklerin örgüte bağlılık üzerindeki etkisi büyüktür. Yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran araştırmacıların çalışmaları incelendiğinde bazı sonuçlar güçlü bir ilişkiye işaret ederken, bazı bulgularda da çok ciddi bir ilişkiden söz etmek anlamlı bulunmamaktadır. Ancak genel olarak değerlendirdiğimizde bireylerin yaşı arttıkça örgüte bağlılıkları da artmaktadır. Yapılan bazı araştırma sonuçlarına göre, genç işgörenlerin duygusal, yaşlı iş görenlerin devamlı bağlılığı olduğu tespit edilmiştir.¹²⁹

Eğitimli işgörenlerin beklentilerinin de yüksek olacağı düşünülerek negatif olarak görülmektedir. Eğitim seviyesi düşük bireylerin ise, alternatif çalışma imkanları daha az olduğu için, mevcut işlerine daha çok bağlılık göstermeleri mümkündür. Bunun yanı sıra yapılan diğer bazı çalışmalara göre, eğitim düzeyi yüksek bireylerin örgüte bağlılıklarının da arttığı tespit edilmiştir.⁴³³

Cinsiyet ile örgüte bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik yapılan araştırmalara göre ise, kadın ve erkekler arasında farklı bağlılık düzeyleri olabileceği saptanmıştır.¹³⁰

¹²⁷ N. Oliver, "Work Rewards, Work Values and Organizational Commitment in An Employee-owned Firm: Evidence From the U.K.", **Human Relations**, vol:43, 1990, ss. 513-526.

¹²⁸ J.E Mathieu ve D.A. Zajac, "A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Corralates and Consequences of Organizational Commitment", **Psychological Bullettin**, vol:108, 1990, ss. 2: 171-194.

¹²⁹ Joseph Jr. Heinzman, "The Relationship of Age, Tenure and Job Satisfaction to Organizational Commitment: A Study of Two Mid-Western Firms", (**Doktora Tezi**, Nova Southeastern University, 2004), s. 12.

¹³⁰ Susan R Madsen, Duane Miller, Cameron R John, "Readiness tor Organizational Change: Do Organizational Commitment and Social Relationships in the Workplace Make a Difference?", **Human Resource Development Quarterly**, Vol:16, No:2, 2005, s.218.

Kadın çalışanların örgüte bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha düşük olduğunu savunan araştırmacıların ileri sürdükleri nedenlerin başında; kadınların ailesel rollere verdikleri önem, kadınların işgücüne katılmalarının önünde engel olarak bulunan rol çatışması, hukuksal normlar, ahlaki ve kültürel yapı gibi faktörlerin varlığı olarak gösterilmektedir. Kadın çalışanların erkeklere oranla daha fazla bağlılık gösterdiği görüşünü savunan araştırmacıların ileri sürdükleri nedenler ise, kadınların işletmelerinde daha istikrarlı olduğu ve karşılaştıkları engellerin motivasyonlarını arttırması olarak belirtilmektedir.

Kişinin sahip olduğu iş ve çalışma hayatına ilişkin değerlerin örgüte bağlılığın derecesi ile yakından ilişkili olduğunu gösteren çalışmalarda, güçlü bir bireysel çalışma ahlakına sahip kişilerin, örgüte daha güçlü bağlanmaya eğilimli olduklarını gösteren sonuçlar vardır.¹³¹

Örgüte kendi ihtiyaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmek için katılan bireylerin yapacağı işin hedeflerini gerçekleştirmede bir araç olup olmayacağı konusunda beklentileri vardır. Bu beklentilerin örgüt tarafından gerçekleştirilme düzeyi örgüte bağlılığı etkilemektedir. Aynı şekilde iyi ve açık bir şekilde belirlenmiş görevlerin karşılıklı olarak bilinmesi ve kabul edilmesi işletmenin amaç ve değerlerinin içselleştirilmesi anlamına gelerek onların güçlü bağlılık ve etkili güdüleyicilerden biri olmasını sağlar.

2.2.2. Örgütsel Faktörler

Çalışmanın bu kısmında örgütsel bağlılık yazınında bahsedilen ve örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler olarak yönetim, ücret, örgüt büyüklüğü, örgüt kültürü ve örgüt tipi, rol çatışması ve belirsizliği, örgütsel adalet ve örgütsel ödüller konuları incelenmiştir.¹³²

¹³¹ B. Buchanan, "Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations", **Administrative Science Quarterly**, 1974, ss.19:533-546.

¹³² C. Glgsson ve M. Durgck, "Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations", **Administrative Science Quarterly**, 1988, s. 66.

İşin motive etme potansiyeli ve zorluk derecesi ile işin konusuyla özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi özellikleri örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir. Çalışanların görev alanları genişledikçe deneyimlerinin de artacağı ve buna bağlı olarak da, örgütsel bağlılıklarının artacağı varsayılmaktadır.

Günümüzde özellikle Y kuşağının çalışma hayatındaki sayısı artıkça kişisel ve çevresel koşulların ele alındığı bir araştırmada, örgütsel bağlılıktaki değişimi daha çok işin niteliği, otonomi ve geri bildirim gibi çevre koşullarının açıkladığı ileri sürülmüştür.

Örgütlerde yöneticilerin sergiledikleri yönetim ve liderlik tarzları örgütsel amaç ve değerlere olan bağlılığı etkilemektedir. Liderlik davranışları, çalışanın verimliliği, iş memnuniyeti ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkilerin tanımlandığı bir araştırmada yöneticilerin liderlik davranışları (rol modeli olma, diğerlerini etkileme, süreci yönlendirme, cesaret verme, vizyon yaratma) ile örgüte bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur.¹³³ Yönetici grupların ast gruplara oranla örgütten yana olmaya ve onu desteklemeye daha arzulu olduklarını gösterilebilir. Çalışanların yönetim kademelerinde bulundukları yer örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlardan biridir. İş ortamında kişiye yüklenen sorumlulukları azaltıcı herhangi bir etmenin onun bağlılığını da azalttığı, dolayısıyla üst düzey pozisyonlar daha fazla sorumluluk gerektirdiğinden, bu pozisyonlardaki kişilerin bağlılığının daha yüksek oranda olma ihtimalinin güçlü olduğu ileri sürülmektedir.

İşlerini nasıl yapacaklarına dair kendi başına karar alma yetkisi tanınan çalışanlar olumlu tutum geliştirdiğinden örgütsel bağlılıklarında artış gözlemlenebilir. Sıkı bir gözetim biçimi, çalışanların işlerinden duyduğu tatmin derecesini azaltıcı etkide bulunmaktadır. Buna karşılık, yöneticilerin çalışanlarının davranışını belirlemede dolaylı bir yol izlemeleri, diğer bir ifadeyle aktif bir rol üstlenmeden varlıklarını hissettirmeleri, çalışanların duyduğu sorumluluğu güçlendirici bir etkide bulunmaktadır.

Çalışanların elde ettiği ücretler, örgüt tarafından sağlanan önemli bir unsur olup, işin çekiciliğini artırmakta ve çalışana yapılan daha yüksek bir ödeme, genellikle

¹³³ D. McNeese- Smith, **Increasing employee productivity, job satisfaction and organizational commitment**, Hospital & Health Services Administration, 1996;41(2), ss.160-175.

daha üst düzeyde örgütsel bağlılıkla sonuçlanmaktadır.¹³⁴ Çalışanların ücret dağılımındaki adaleti algılama biçimleri de örgütsel bağlılığa etki etmektedir. Çalışanlar örgüt yönetiminin ücret politikasını ne kadar adil ve dengeli olarak algıarlarsa bağlılıkları da o derecede yüksek olacaktır.

Kurumun ödülleri adil bir biçimde dağıtılmasında gösterdikleri başarı, çalışanların örgütsel bağlılığını geliştiren bir unsur olarak görülür. Ödemeler, ücret dışı yan gelirler, statüde ilerleme, tanınma, terfi, bir işi bitirme sorumluluğu gibi kişisel olmayan ödüller de çalışanın bağlılık duymasında etkili olmaktadır.

Örgüt kültürü çalışanların amaçları ile örgütün hedefleri arasında bir köprü işlevi görerek örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan bir örgüt, güçlü bir örgüt kültürüne sahip demektir. Bu durum, yeni işe başlayan çalışanların bu kültürün bir parçası olma isteğini artırmakta ve örgütsel beklentilerin yerine getirilmesi sorumluluğunu doğurmaktadır. Örgüt kültürü, çalışanlar arasında bir kimlik duygusunun gelişmesini sağlayarak ve örgütsel amaçlara katılımı teşvik ederek örgütsel bağlılığın oluşmasına ve gelişmesine katkıda bulunmaktadır.

Yönetimin karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgili olan örgütsel adalet örgütsel bağlılık üzerinde etkili bir başka unsurdur. Örgütsel adalet kavramı literatürde, dağıtımsal ve yöntemsel adalet olmak üzere iki açıdan ele alınmaktadır. Dağıtımsal adalet, örgütte maddi ve maddi olmayan ödüllerin, görevlerin ve sorumlulukların çalışanlar arasında adaletli dağıtılıp dağıtılmadığı konusunun çalışanlar tarafından nasıl algılandığıyla ilgilidir. Yöntemsel adalet ise, örgütün ortaya çıkardığı ürün ve hizmetler ile örgütün çalışanlarını etkileyen kararların, örgüt içinde verilmiş sürecinde ve bunlara ilişkin mekanizmaların işleyişindeki adaleti anlatmaktadır. Çalışanların örgütteki uygulamaların adilliğine ilişkin algılamalarının, öncelikle yöneticilere duyulan güveni, sonrasında da örgüte olan bağlılığı etkilemesi olasıdır. Etkisiz değerlendirme ve planlama sistemlerinin, çalışanların adalet algılarını zayıflattığını, bunun doğal bir sonucu olarak da örgütü terk etme eğilimi sergiledikleri bilinmektedir.

¹³⁴ R. Balay, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2000, s. 68.

İş kapsamı ile örgüte bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmada bu ilişki oldukça güçlü bulunmuştur.¹³⁵ İş memnuniyeti ve örgüte bağlılığın, örgütten ayrılma ya da örgütte kalmaya karar vermede etkili olduğunu vurgulamaktadırlar. Destekleyici, güçlendirici ve olumlu çalışma ortamlarının çalışanların daha az stres, daha fazla iş doyumunu ve örgüte bağlılıklarını artırdığı gözlenmektedir. Aynı şekilde çalışanların etkin planlar yapmalarını, yenilikleri çabuk kavramalarını, motivasyonlarını arttırmalarını, paylaşım duygularının gelişimini ve işi kaliteli ve verimli bir şekilde yapmalarını sağlayan takım çalışması da çalışanların iş tatminlerinin ve örgütsel bağlılıklarının artmasına yardımcı olur.

2.3. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

"Üç boyutlu örgüte bağlılık modeli" örgüte bağlılığı çok boyutlu bir kavram olarak değerlendirmektedir. Bu modele göre "**duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık**" olmak üzere üç farklı şekilde ortaya çıkan örgüte bağlılık boyutlarının dört ortak özelliği vardır.¹³⁶

1. Psikolojik durumu yansıtırlar.
2. Birey ile örgüt arasındaki ilişkileri gösterirler.
3. Örgüt üyeliğini sürdürme kararı ile ilgilidirler.
4. İşgücü devrini azaltıcı yönde etkileri vardır.

Farklı deneyim ve uygulamalara bağlı olarak gelişen duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık boyutlarının psikolojik yapıları ve ortaya çıkış nedenleri birbirinden farklıdır.

¹³⁵ D. Varoğlu, "Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri", (Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 1993), s.39.

¹³⁶ J.P. Meyer, N.J. Allen, **Commitment In Workplace, Theory, Research and Application**, London, Sage Publications, 1997, ss.17 -24.

2.3.1. Duygusal bağlılık

Bireylerin örgütleri ile özdeşleşmelerini, örgütün üyesi olmaktan mutlu olduklarını ve örgüte güçlü şekilde bağlı olduklarını gösteren duygusal bir yönelmeyi ifade etmektedir. Duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler kendi istekleri doğrultusunda örgütte kalırlar ve örgütün çıkarları için çaba göstermeye gayretli olurlar. Bu yüzden, örgütlerde gerçekleşmesi en çok arzu edilen ve çalışanlara aşılacak istenen bağlılık türüdür. İş deneyimleri ve bireysel özellikler duygusal bağlılık üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. İş deneyimleri sonucunda oluşan bir tutum olan iş doyumu, örgüte bağlılık ile yakından ilişkili ancak farklı bir kavramdır. Bağlılık, amaçlar ve değerler de dahil olmak üzere, bireyin örgüte karşı genel bir tepkisini yansıtan, daha global bir kavramdır. Oysa, iş doyumu, çalışanların iş deneyimlerine bağlı olarak işlerine ve işlerinin bazı yönlerine gösterdikleri tepkidir.¹³⁷

İş doyumu-örgüte bağlılık ilişkisini inceleyen bazı çalışmalarda bağlılığın iş doyumuna yol açtığı;¹³⁸ diğer bazı çalışmalarda da iş doyumu ile bağlılık arasında karşılıklı ilişki olduğu öne sürülmektedir.¹³⁹ Ancak, bir kısım çalışmalarda ise örgüte bağlılığın üç boyutu ile iş doyumu arasında anlamlı ilişki olduğu; iş doyumunun duygusal ve normatif bağlılık üzerinde pozitif, devamlılık bağlılığı üzerinde ise negatif etkisi olduğu saptanmıştır.¹⁴⁰ Ülkemizde yapılan araştırmada ise işin genel yapısından duyulan doyum ve toplulukçu örgüt kültürünün duygusal bağlılığı en çok etkileyen değişkenler olduğu saptanmıştır.¹⁴¹

¹³⁷ R.T. Mowday, R.M. Steers, L.W. Porter, "The Measurement of Organizational Commitment", **Journal of Vocational Behavior**, 1979, No:14, ss. 224-247.

¹³⁸ T.S. Bateman, S.A. Strasser, "Longitudinal Analysis of The Antecedents of Organizational Commitment", **Academy of Management Journal**, 1984, No: 27(1), ss. 95-112.

¹³⁹ L.J. Williams, J.T. Hazer, "Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment In Turnover Models: A Reanalysis Using Latest Variables Structural Equation Methods", **Journal of Applied Psychology**, 1986, No: 71, ss. 219-231.

¹⁴⁰ M. Clugston, "The Mediating Effects of Multidimensional Commitment On Satisfaction and Intent to Leave", **Journal of Organizational Behavior**, 2000, No:21(4), ss. 477-486.

¹⁴¹ A.S. Wasti, "Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış", Z. Aycan, (Ed.), **Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları** içinde, Türk Psikologlar Derneği Yayınları no:21, Ankara, 2000, s. 55.

2.3.2. Devamlılık Bağlılığı

Bireyin çalıştığı örgütten ayrılması durumunda ortaya çıkacak maliyetlerden veya iş alternatiflerinin azlığından ötürü örgüt üyeliğini sürdürmesidir. Devamlılık bağlılığı yüksek olan bireyler finansal veya diğer kayıplardan kaçınmak için örgütte kalmayı zorunluluk olarak görürler. Algılanan iş alternatiflerinin azlığı nedeniyle de **“koşullar gerektirdiği için”** örgüt üyeliğini sürdürürler ve örgüt üyeliğini sürdürmek için gerekli asgari çalışma düzeyinde performans sergilerler ki bu örgütler açısından istenmeyen bir bağlılık türüdür. Bir çalışanın örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek, zaman, çaba, edindiği para, statü gibi kazanımlar ne kadar fazla ise örgütten ayrıldığı takdirde ayrılmanın getireceği maliyetler o kadar fazla olur ki bu da bireyin örgüte bağlılığını artırır. Ayrıca, çalışanlar kendileri için uygun iş alternatiflerinin az olduğuna inanıyorlarsa mevcut işlerine ve/veya işverenlerine bağlılıkları daha yüksek olacaktır. Nitekim, araştırma sonuçları da örgüte yapılan yatırımların ve iş alternatifleri azlığının, varsayıldığı üzere, devamlılık bağlılığının belirleyicileri olduğunu göstermektedir.¹⁴²

2.3.3. Normatif bağlılık

Bireylerin ahlaki bir yükümlülük duygusu ile **“zorunluluk hissettikleri için”** gösterdikleri bağlılıktır. Normatif bağlılığı yüksek olan bireyler bireysel değerlere veya örgütte kalma yükümlülüğünün oluşmasına yol açan ideolojilere dayanarak, örgütte çalışmayı kendisi için bir **görev olarak** gördüğü ve örgütte kalmanın ya da örgütüne bağlılık göstermenin **“doğru bir davranış”** olduğunu hissettikleri için örgüt üyeliğini sürdürürler. Diğer bir ifade ile normatif bağlılık bireylerin kişisel sadakat normları ile ilişkili olup onların sosyal ve kültürel özelliklerinden etkilenmektedir.¹⁴³ Ülkemizde yapılan araştırmada normatif bağlılığı en çok etkileyen değişkenlerin “sadakat normları, aile etkisi, toplulukçu örgüt kültürü ve eş-dost ricası ile işe alınma” olduğu görülmüştür.¹⁴⁴

¹⁴² Wasti, a.g.k., 2000, s.201-224.

¹⁴³ R.B. Dunham, J.A. Grube, M.B. Castaneda, “Organizational Commitment: The Utility of An Integrative Definition”, **Journal of Applied Psychology**, 1994, No: 79(3), ss. 370-380.

¹⁴⁴ Wasti, a.g.e., 2000, s.200.

2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ

Yapılan çalışmalarda düşük, orta ve yüksek örgütsel bağlılık ayrımı yapılmış ve örgütsel bağlılığın bu seviyelere göre sonuçları incelenmiştir.

Düşük bağlılık düzeyinin birey açısından olumlu sonuçları bireysel yaratıcılık ve özgünlük; olumsuz sonucu ise düşük performans olabilmektedir. Örgüt açısından olumsuz sonuçları ise yüksek iş devri, devamsızlık, örgütte kalma isteksizliği, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasal olmayan faaliyetler, sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, çalışan üzerinde sınırlı örgütsel kontrol olarak sıralanmıştır.

Orta bağlılık düzeyinin birey açısından olumsuz sonucu mesleki gelişme ve ilerleme fırsatlarının sınırlı olması olabilir. Örgüt açısından olumlu sonuçlarının çalışanların sınırlı işten ayrılma isteği, sınırlı iş devri, yüksek iş doyumu olabilir.

Yüksek bağlılık düzeyinin birey açısından olumlu sonuçları davranışın örgütçe ödüllendirilmesi, bireyin iş yapma tutkusu; olumsuz sonuçları ise bireysel gelişme, yaratıcılık, yenileşme ve hareketlilik fırsatlarının boğulması; değişmeye karşı direnç, sosyal ilişkilerde gerilim, arkadaş dayanışması yoksunluğu, iş dışı örgütler için sınırlı zaman ve enerji olabilir. Örgüt için ise olumlu sonuçlar güvenli ve dengeli işgücü, yüksek düzeyde görev yarışı ve performans, örgütsel amaçların karşılanabilmesi şeklinde ifade edilirken; olumsuz sonuçlar insan kaynaklarının yerinde kullanılmaması, örgütsel esneklik, yenileşme ve uyum yoksunluğu olabilir.¹⁴⁵

2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ VE SONUÇLARI

Örgütsel bağlılık, örgütlerin varlıklarını koruma uğraşlarının hem temel etkinliklerinden hem de nihai hedeflerinden biridir. Çünkü örgütsel bağlılığı olan

¹⁴⁵ R. Balay, “Özel ve resmi liselerde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı: Ankara ili örneği”, (Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2000), s. 90.

bireyler daha uyumlu, daha doyumlu, daha üretken olmakta, daha yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmakta ve devamlılık sağlamaktadır.¹⁴⁶

2.5.1. İşe Devamsızlık

Örgütsel amaçlara bağlılık, sadece belli bir rolün başarı derecesini nitelik ve nicelik yönünden yükselterek devamsızlığın ve işgücü devrinin azalmasına katkıda bulunmakla kalmayıp; aynı zamanda bireyi, örgütsel yaşam ve en üst düzeyde sistem başarısı için gerekli birçok gönüllü eyleme yöneltmektedir.¹⁴⁷ Örgüte bağlılıkları olmayan veya düşük olan çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak görmedikleri için, işe gelmeme, işe geç gelme olasılıklarının daha yüksek olması beklenmektedir.¹⁴⁸ Bireyin işe gitmek istememesi herhangi bir hastalık ya da önemli bir sebepten dolayı değil, psikolojik olarak gitmek istememesinden kaynaklanmaktadır.¹⁴⁹

Örgüt, yaşamını devam ettirmek için çalışanlarının örgütten ayrılmasını önlemeye çalışır. Bunu yaparken ücret arttırma, yükselme olanağı sağlama, özendiriciler sunma gibi yollar izlemektedir.¹⁵⁰

2.5.2. İşten Ayrılma Niyeti

Örgüte bağlılık ve iş memnuniyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen Porter ve arkadaşları örgüte bağlılık değişkeninin, işten ayrılacaklarla ayrılmayacakları belirlemede iş memnuniyeti değişkenine oranla daha önemli olduğunu gözlemişlerdir.¹⁵¹

Örgüte yüksek derecede bağlı olan çalışanlar, örgüt yararına çalışmak için daha fazla istekli ve motive olacaklarından dolayı örgütteki işgücü devir oranını

¹⁴⁶ A. Balcı, **Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler**, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2003, s. 90.

¹⁴⁷ D. Katz, R.L. Kahn, **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**, H. Can ve Y. Bayar (Çev.) Ankara: TODAİE 167, 1977, s.436.

¹⁴⁸ Nemin Uyguç, Dilek Çımmın, "DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez laboratuvar Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler", **DE Ü İ İ B F Dergisi**, Cilt: 19, Sayı:1, Yıl: 2004, s. 93.

¹⁴⁹ Joseph Jr. Heinzman, "The Relationship of Age, Tenure and Job Satisfaction to Organizational Commitment: A Study of Two Mid-Western Firms", (**Doktora Tezi**, Nova Southeastern University, 2004), s.12.

¹⁵⁰ M.Ö. Çetin, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2004, s.90.

¹⁵¹ Porter LW, Steers RM, Mowday RT, Boulian PV. "Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians", **Journal of Applied Psychology**, 1974, 59(5):603-609.

azaltacaklardır.¹⁵² İşgücü devir oranının düşük olması sonucu örgüt bakımından üretime doğrudan katkısı olmayan maliyetleri azaltır. Bazı araştırma sonuçlarına göre, örgüte bağlılığı azalan çalışanların iş yerlerinden ayrılma eğilimleri yükselmekte, devamlı ve duygusal bağlılık boyutları çalışanların işgücü devir hızını etkilemektedir.¹⁵³

Bağlılık duyan çalışanlar, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanır, emir ve beklentilere gönüllüce uyarlar. Bu üyeler ayrıca, amaçların istenen şekilde gerçekleşmesi için asgari beklentilerin çok üstünde çaba ortaya koyar ve örgütte kalmada kararlılık gösterirler.

Bağlılık gösteren çalışanlar, içsel olarak güdülenirler. Bunların içsel ödülleri, başkaları tarafından denetlenen koşullardan çok, eylemin kendisinden ve başarılı sonuçlarından gelmektedir.

2.5.3. Örgütsel Özdeşleşme

Örgütsel özdeşleşme, bireyin kendini ifade etmekte kullandığı vasıflar ve amaçlar ile algılanan örgütsel kimlik içinde bulunan vasıf ve amaçlar arasındaki bilişsel bağ derecesini gösterir.¹⁵⁴ Örgütsel özdeşleşmeyi bireyin amaçlarıyla örgütün amaçlarının artan bir şekilde bütünleşmesi olarak düşünebiliriz.

Çalışanlar, kendilerini örgüte bağlı hissediyorlarsa özdeşleşme var demektir. Bağlılık ne kadar güçlü ise özdeşleşme de o kadar güçlüdür.¹⁵⁵ Bağlılık duygusu özdeşleşme için öncül bir görev üstlenmekte ve bireyin kendisini gerçekleştirmesine yardımcı olmaktadır.¹⁵⁶

¹⁵² H. Güçlü, “Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), s.24.

¹⁵³ Daniel W. Lavy, "Interactive Organizational Commitment and Hardiness in Public Accountants' Turnover", *Managerial Auditing Journal*, Vol:20, No:4, 2005, s. 390.

¹⁵⁴ J. Dutton, J. Dukerich ve C.V. Harquail, “Organizational Images and Membership Commitment”, *Administrative Science Quarterly*, 1994, 34, s.240.

¹⁵⁵ R. Balay, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Ankara: Nobel Yayın, 2000, s.100.

¹⁵⁶ B. Benkhoff, “Disentangling Organizational Commitment.The Dangers of the OCQ for Research and Policy”, *Personel Review*, 1997, 26 (1/2), ss. 114 – 131.

Örgütsel özdeşleşme, kişinin kendisini örgütle birlikte algılaması diğer bir ifadeyle örgüte bağlılık hissetmesi ve örgütün başarısını ve başarısızlığını kendisininmiş gibi görmesidir.

Bu durumda, örgütsel bağlılığın örgütsel özdeşleşmenin ön belirleyicilerinden biri olduğu söylenebilir. Bazı yazarlar özdeşleşmeyi, bağlılığın bir unsuru olarak değerlendirirken bazı yazarlar ise aynı anlama geldiklerini düşünmektedirler.

Çalışanlar örgüt kimliğini, kendi kimlikleri gibi algıladıkları zaman örgütsel özdeşleşme gerçekleşecek, örgüt kimliğini kendi kimlikleri gibi algılamadıklarında da özdeşleşme gerçekleşmeyecektir.¹⁵⁷

Örgütleriyle özdeşleşen çalışanlar, kendi istekleriyle örgütlerini destekleyici davranışlara yönelecek ve örgüt yararına gönüllü olarak daha fazla çaba sarf edeceklerdir.¹⁵⁸ Çalışanlar yaptıkları işi kendileri için anlamlı kılarak motive olacaklardır. Özdeşleşme ekonomik verimliliği artırdığı gibi aynı zamanda çalışanların duygusal olarak da kendilerini mutlu hissetmelerini sağlar.¹⁵⁹

Özdeşleşme, çalışanların örgütün amaçları ve değerlerindeki benzerlik gösteren noktaları algılamalarını sağlayarak pozitif tutum geliştirmelerine yardımcı olur. Örgütsel amaçları ve faaliyetleri şekillendirme olanağı sunar. Ayrıca örgütsel hedefleri ve değerleri kabul ederek belirsizliği azaltır. Örgütüyle özdeşleşen çalışanlar, örgüt dışındaki etkileşimlerinde kendilerini örgütün temsilcisi olarak görme eğiliminde olurlar, önemli iş kararlarına yönelik fırsatlarda örgütün menfaatini önde tutarlar.¹⁶⁰

Çalışanların örgüt dışındakilerin örgütü ve örgüt üyeliklerinden dolayı kendilerini nasıl algıladıklarına ilişkin düşünceleri, dışsal imaj, bireylerin örgütlerine ilişkin tutumlarını ve davranışlarını etkilemektedir. Dolayısıyla algılanan kurumsal

¹⁵⁷ M.N. Ravishankar, L.P. Shan, **The Influence of Organizational Identification on Organizational Knowledge Management**, Omega, 2008, No: 36, s. 283.

¹⁵⁸ F. Boen, N. Vanbeselaere, ve Marijke Cool, **Group Status as a Determinant of Organizational Identification After a Takeover: A Social Identity Perspective**, Group Processes Intergroup Relations, 9, 2006, ss. 547 – 560.

¹⁵⁹ F. Mael ve B.E. Ashforth, “Identification in Work, War, Sports, and Religion: Contrasting The Benefits and Risks”, **Journal for The Theory of Social Behaviour**, 31(2), 2001, ss. 197 – 222.

¹⁶⁰ D. Ann ve C. Boutwell, **Organizational Identity, Self-Concept and Commitment Among Teachers in Northwest Florida**, Florida/ABD: The University of West Florida Doctoral Dissertation, 2003, s.3.

itibar, örgütsel özdeşleşmenin oluşmasına ve güçlenmesine katkı sağlamaktadır. Yapılan bir çalışmada özdeşleşme düzeyinin artmasının, bireyin algıladığı kurumsal itibarı artırdığı tespit edilmiştir.¹⁶¹

2.5.4. Örgütsel Vatandaşlık

Örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla örgütsel bağlılık kavramları birbirine yakın ve birbirini bütünleyen kavramlardır. Çalışanların örgüte girme ve örgütte kalmaya dönük düşünceleri aynı zamanda örgüte katkı sağlama düşüncesini de kapsamaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgütsel üyeliğini devam ettirme ve örgütte yer almaya dönük motivasyonuna sahip olma isteğindedirler. Örgüt adına isteğe bağlı büyük bir çaba gösterme ve örgütsel hedeflere inanma ve isteyerek kabul etme çalışanların örgüte yönelik gösterdiği motivasyon uygulamaları olarak görülebilir. Bu bağlamda örgütsel bağlılık hem örgüte katılımı hem de üretimi destekleyerek örgütsel vatandaşlık davranışlarının artmasına yol açabilmektedir.

Örgütsel bağlılık ile vatandaşlık davranışlarını ele alan bir çalışmada Meyer ve arkadaşları örgütsel bağlılık boyutlarından normatif bağlılığın duygusal bağlılık ile vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiye aracılık ettiği ortaya çıkmıştır. Aynı çalışmada duygusal bağlılığın vatandaşlık davranışlarıyla aynı yönlü güçlü bir ilişkisinin olduğu ortaya çıkmıştır.¹⁶² O'Reilly ve Chatman örgütsel vatandaşlık biçimindeki davranışlar ile örgütsel bağlılık boyutlarından içselleştirme ve özdeşleştirme bağlılığı arasında aynı yönlü anlamlı ilişkilerin olduğunu bulmuştur.¹⁶³ Bulgular örgütsel bağlılığın içselleştirildiği ve örgütle özdeşleştirildiği durumlarda, çalışanların daha fazla rol dışı davranışlar sergileyeceklerini göstermektedir.

¹⁶¹ C.B. Bhattacharya, Hayagreeva Roa, Mary Ann Glynn, Understanding The Bond Of Identification: An Investigation Of Its Correlates Among Art Museum Members, **Journal Of Marketing**, 1995, s. 50.

¹⁶² J. Meyer, D. Stanley, L. Herscovitch ve L. Topolnytsky, "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: Meta Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", **Journal of Vocational Behavior**, 2002, C.61, S.1, s.20-52.

¹⁶³ C.A. O'Reilly ve J. Chatman, "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior", **Journal of Applied Psychology**, S.71, 1986, s.492-499.

2.5.5. İş Stresinde Artış

Örgütsel bağlılık güçlü hissedilmediğinde, iş stresinin yarattığı baskı daha fazla hissedilmektedir.¹⁶⁴ Örgütsel çevre, düzensizlik ya da monotonluk örgütsel bağlılık ve stresin birbiriyle ilişkisini etkileyebilmektedir.¹⁶⁵ Nitekim iş stresinin artması ile performansta düşüş görüldüğü¹⁶⁶ ve performans ile örgüte bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu bir sonraki maddede bahsedilecektir.

2.5.6. Performans

Çalışanların performansı, her örgütün etkililiğini ve başarısını geliştirmek için önemlidir. Performans, bir çalışanın gereksinimlerini tatmin etmek için bir işletmede görev ve sorumluluklar üstlenmesi sonucunda, istediklerini elde etmek için zaman ve çaba harcamasıdır.¹⁶⁷ Bireyler kendilerini örgütlerine bağlı hissettikleri ölçüde, işyerinde başarılı olacaklardır. Aksi durumda ise, bireyler her an mevcut işletmeden uzaklaşmanın yollarını arayacaklar, kendilerinden beklenen performansı göstermeyeceklerdir. Duygusal olarak bağlanan çalışanlar, örgütün üyesi olmaktan memnun oldukları ve örgütün amaç ve değerlerini benimsedikleri için bu amaca ve değerlere ulaşmada örgütün yararına çaba harcayacaklardır. Örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan çalışanlar, örgütün rekabetçi koşullar altında başarıyla faaliyet göstermesine önemli katkılarda bulunurlar. Başarının sağlanması, bu çalışanların çeşitli özelliklerine bağlıdır. Örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan çalışanlar aşağıda sıralanan özelliklere sahiptirler:¹⁶⁸

1. Daha az denetime ve disipline ihtiyaç duyarlar. Bu kişilerin performansı, örgütsel bağlılığı düşük düzeyde olanlara göre daha yüksektir.

¹⁶⁴ V. Erol, "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık", (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1998), s.26.

¹⁶⁵ T.M. Begley, J. Czajka, "Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit and health following organizational change", *Journal of Applied Psychology*, 1993;78(4), ss.552-556.

¹⁶⁶ T.E. Becker, R.S. Billings, "Profiles of commitment: an empirical test", *Journal of Organizational Behavior*, 1993;14, ss.177-190.

¹⁶⁷ İsmet Barutçugil, *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Sti., İstanbul, 2002, s.40.

¹⁶⁸ A.S. Feldman ve W. E. Moore, *Labor Commitment and Social Change in Developing Areas*, Greenwood Press Publishers, Connecticut, 1982, s.2.

2. Örgüt içi pozisyonlarla ilgili seçenekleri, çalıştıkları örgüte en yüksek katkıyı sağlayacak bir araç olarak değerlendirirler.

3. Bunların davranışlarının güvenilirliği ve samimiyeti, genellikle kriz ortamlarında kendini gösterir.

3. KURUMSAL İTİBAR İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

Kurumsal itibar ile örgütsel bağlılık ilişkisi, örgütün genel bir özelliğinin, bireysel düzeyde nasıl değerlendirildiğini sorgulamakta ve söz konusu etkileşimin bireyi örgütüne nasıl bağladığını incelemektedir. Bu çerçevede, çalışanların kurumsal itibara verdiği önemi ve çalıştıkları örgütlere bağlanma davranışlarını da bireylerin ihtiyaçları ve bu ihtiyaçların şiddeti ile ilişkili olduğunu söylemek mümkündür. Çalışma genel olarak çalışanların kurumsal itibar algılamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki olumlu ilişki önermesi çerçevesinde incelenmektedir.

Fombrun olumlu bir kurumsal itibar oluşturabilmek için, örgütü ve itibarı oluşturan kurum kimliğinin bir takım özellikler taşıması gerektiğinden bahsetmektedir. Bu çerçevede kurum kimliğinin;¹⁶⁹

Çalışanlar tarafından güvenilir olarak algılanması; çalışanın yetkilendirme ve güçlendirme çalışmaları yapması, çalışanların bulundukları kurumdan gurur duymalarıdır. Yatırımcılar açısından bakıldığında ise, kurum gelirlerinin yüksek olması, kurumun büyüme potansiyelinin olması ve bunun süreklilik arz etmesidir. Müşteriler açısından ise, kurumun sunduğu ürün ve hizmetlerde kalite odaklı bir anlayış benimsenmesi, müşteri istek ve beklentilerine öncelik verilmesi, müşteri odaklı bir yönetim anlayışına sahip olunmasıdır.

Toplumun bütünü açısından: topluma ve doğal çevreye karşı duyarlı ve saygılı olma gibi özelliklere sahip olunması kısaca kurumun sosyal performansının yüksek olması, itibar için önerilen ön koşulları oluşturmaktadır. Kurumların söz konusu ön koşulları yerine getirmeleri, toplumda olumlu itibar yaratmaları açısından büyük önem taşımaktadır.¹⁷⁰

¹⁶⁹ Fombrun, a.g.k., s.201.

¹⁷⁰ Fombrun, a.g.k, ss. 134-136.

Kurumsal itibar, işletmeler için en önemli stratejik kaynaklardan biridir.¹⁷¹ Soyut bir varlık olan kurumsal itibar, işletmeler için uzun dönemli rekabet avantajı yaratabilecek önemli faydalar sağlar. İyi bir kurumsal itibarın başlıca faydaları, işletmenin ürünlerinin aynı koşullardaki rakip ürünlere tercih edilmesi, işletmenin ürünlerine daha fazla fiyat koyabilmesi, kriz dönemlerinde paydaşların işletmeye destek olması ve işletmenin pazardaki finansal değerinin yükselmesi şeklinde sıralanabilir.¹⁷² İyi bir itibar, bir mıknatıs gibidir ve gerekli kaynakları işletmeye çeker. Kurumsal paydaşlar yatırım kararlarında, çalışanlar kariyer kararlarında ve satın alma kararlarında çoğu zaman kurumların itibarını da göz önüne alarak karar verirler.¹⁷³ Çalışanlar da, güçlü işletmeler iş güvenliği, finansal ve sosyal olanaklar açısından kendilerine daha üstün vaatlerde bulunacağını düşünerek, tercihlerini büyük, güçlü ve itibarı yüksek kurumlardan yana kullanma eğilimindedirler.¹⁷⁴

3.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN KURUMSAL İTİBAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Örgütsel bağlılık, örgütlerin varlıklarını koruma uğraşlarının hem temel etkinliklerinden hem de nihai hedeflerinden biridir. Çünkü örgütsel bağlılığı olan bireyler daha uyumlu, daha doyumlu, daha üretken olmakta, daha yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmakta, örgütte daha az maliyete neden olmaktadır.¹⁷⁵

Bağlılık duyan çalışanlar, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanır, emir ve beklentilere gönüllüce uyarlar. Bu üyeler ayrıca, amaçların istenen şekilde gerçekleşmesi için asgari beklentilerin çok üstünde çaba ortaya koyar ve örgütte kalmada kararlılık gösterirler. Bağlılık gösteren çalışanlar, içsel olarak güdülenirler.¹⁷⁶

¹⁷¹ David J. Flanagan, K. C. O'Shaughnessy, "The Effect of Layoffs on Firm Reputation", **Journal of Management**, 2005, 31(3): 445-463.

¹⁷² S. Greyser, **Advancing and enhancing corporate reputation**, Corporate Communications, 1999, 4(4): 177-181.

¹⁷³ C. Fombrun, M. Shanley, "What's in a name? Reputation building and corporate strategy", **Academy of Management Journal**, 1990, 33(2), s. 233-58.

¹⁷⁴ Daniel B. Turban ve Daniel W. Greening, "Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees", **Academy of Management Journal**, 1997, 40(3), ss. 658-763.

¹⁷⁵ A. Balci, **Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler**, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2003, s. 29.

¹⁷⁶ R. Balay, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000, s.3.

Örgütsel bağlılık, kurumsal itibar üzerinde iki bağlamda etkili olmaktadır. İlki çalışan bağlılığı sonucu oluşan olumlu algılamaların ve iletişimin, kurumsal itibar yönetimini desteklemesi diğer bağlam ise, örgütüne bağlı çalışanların yarattığı olumlu iş sonuçlarının işletmenin performansını dolayısıyla itibarını değerli kılmasıdır. Çalışanları tarafından değer görmeyen kurumsal itibar, diğer paydaşlar tarafından da değerli görülmemektedir. İşletme çalışanlarının, işletmelerine bağlı olması ve örgütü tüm faaliyetlerinde destekler durumunda olmaları, gerek itibar yönetiminin etkinliğinin artırılmasında, gerekse diğer paydaş kitleleri üzerinde olumlu bir itibar algısı yaratılmasında önemli bir unsurdur.

Örgüte bağlı çalışanlar, farklı örgüt çalışanları ile kuracakları iletişimlerde örgütlerine ve faaliyetlerine ilişkin olumlu ifadeler kullanarak, diğerlerinin zihninde olumlu imaj, buna bağlı olarak kuruma ilişkin olumlu değerler ve dolayısıyla itibar algısı oluşturacaklardır. İş tatmini yüksek, örgütüne bağlı çalışanlar, müşteri tatmini sağlayacak, bu da kurumsal itibarın güçlenmesini sağlayacaktır.¹⁷⁷ Örgütüne bağlı çalışanlar, örgütlerinin itibarını güçlendirmek adına daha çok çaba harcayacak, günlük faaliyetlerinde örgütlerine olan bağlılıklarını gösterecek davranışlar sergileme eğiliminde olacaklardır.

Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip bir örgüt, güçlü bir örgüt kültürüne sahip demektir. Bu da yeni işe başlayan çalışanlar için bu kültürün bir parçası olma isteğini artırmak ve örgütsel beklentilerin yerine getirilmesi sorumluluğunu doğurur. Bu başarıldığında çalışanlar örgütsel kültürü kabul eder, benimser ve onu değerlerinin bir parçası haline getirirler. Örgüt kültürü çalışanlar için öncelikleri ile örgütün hedefleri arasında bir köprü işlevi görerek örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çalışanlar arasında bir kimlik duygusunun gelişmesini sağlayarak ve örgütsel amaçlara katılımı teşvik ederek örgütsel bağlılığın oluşmasına veya kuvvetlenmesine destek olmaktadır.¹⁷⁸

Örgütsel bağlılığın temelinde iki önemli kavram bulunmaktadır. Bunlar; sadakat ve örgütte kalma eğilimidir. Sadakat, görev ve sorumluluk duygusuna dayanan,

¹⁷⁷ Rosa Chun, "Corporate Reputation: Meaning and Measurement", **International Journal of Management Review**, Vol 7, Issue 2, 2005, s. 104.

¹⁷⁸ Hasan Gül, "Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı Ve Değerlendirmesi", **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:10 Sayı:1; Manisa, 2003, s. 75.

bir örgütle özdeşleşme ve duygusal sorumluluk duyma anlamına gelir. Çalışanın değer ve beklentileri ile örgütte kalma ya da ayrılma kararları arasındaki ilişkide önemli bir değişken olarak ortaya çıkar. Buna göre sadakat, örgütten ayrılma ile azalma gösterirken, olumlu ve ödüllendirici bir ortamda artma gösterir. Örgütte kalma eğilimi ise duygusal bir yakınlık ve çalışanın örgütün bir üyesi olarak kalma niyeti olarak açıklanabilir.¹⁷⁹

İşten ayrılma niyetinin düşük olması, kurumların performanslarını artırmakta ve performansa bağlı olarak itibar değerleri güçlenmektedir. Aynı şekilde örgütsel bağlılığın yüksek olması örgütlerin, iş gören devir oranının düşük olduğu ya da algılandığı anlamına geldiğinden örgütsel bağlılık ile oluşan bu olumlu algılamada iş çevrelerinde örgütün saygı görmesine neden olmakta ve kurumsal itibarın artmasını sağlamaktadır. Nitelikli iş gücü orta ve uzun vadede örgütlere rakiplerine karşı stratejik farklılık yaratma ve örgütlerin iş performansı, verimlilik gibi olumlu iş sonuçları sağlama konusunda sektörde önemli bir avantaj yaratmaktadır.

Çalışanların hissettikleri örgüte bağlılık, iş verimlerini arttırarak örgüt için pozitif sonuçlar doğurmaktadır. Bir örgüt için çalışanlarının örgüte bağlılığını arttırabilecek ya da azaltabilecek faktörlerin bilincinde olması önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır.

¹⁷⁹ C.W. Mueller, J.E. Wallace ve J.L. Price, **Employee Commitment Resolving Some Issues**, Work and Occupations, 1992, 3, s.214.

3.2. KURUMSAL İTİBAR BİLEŞENLERİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

Kurumsal itibar, çalışanların örgütlerine ilişkin davranışlarını ve tutumlarını etkileyen örgüt dışı değişkenler arasında tanımlanan, önemli bir örgütsel varlıktır.

Örgütsel bağlılık kavramı, bireyin örgütü ile girdiği etkileşim sonucunda, örgüt içindeki davranışlarında ve tutumlarında meydana gelen değişimi ve örgüt üyeliğini devam ettirme davranışını açıklamaktadır.¹⁸⁰ Dolayısıyla örgütsel bağlılık, birey açısından oluşan algılamaların davranışa dönüşmesidir. Bu anlamda kurumsal itibar ile örgütsel bağlılık ilişkisi, önemli bir örgütsel varlık olan kurumsal itibarın bireyi örgütüne nasıl bağladığını inceleyecektir.

Bu çerçevede kurumsal itibar, çalışanların örgüt hedefleriyle bütünleşmesini başka bir ifade ile örgütsel bağlılığın oluşmasını sağlamaktadır. Araştırmacılara göre, birey örgüt hedeflerinin uyuşması sürecinde etkili olan beş adet faktör bulunmaktadır. Buna göre;¹⁸¹

- Bireyin örgütü prestijli olarak algılaması,
- Hedeflerin tüm örgüt ya da grup tarafından paylaşıldığına ilişkin algılama,
- Birey ile örgüt arasındaki etkileşim ve söz konusu etkileşimin sıklığı,
- Örgütün bireyi ihtiyaçlarını tatmin etme durumu,
- Örgüt üyeleri arasındaki rekabetin düşük olması,

bireyin örgüt değer ve amaçlarına uyumunu etkilemektedir.

Çalışanların, kurumsal kimlik konusundaki düşünceleri, kurumsal itibar yönetimi olgusunun önemli bir bölümünü oluşturmaktadır, kendisini çalıştığı kurumla özdeşleştiren çalışanlar, kurumun temel değerlerini benimsediklerinde, davranışlarını da

¹⁸⁰ Başak Aydem Çiftçioglu, "Kurumsal İtibarın Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", (**Doktora Tezi**, Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008), s.157.

¹⁸¹ James G March ve Hernert A. Simon, **Organizations**, John Wiley& Sons, Inc, 1958, s. 66 - 67.

bu değerlere uygun hale getirecekler ve kurumun itibarını oluşturmada ve bağlılığı sağlamada önemli rol oynayacaklardır.

Kurumların itibarını belirleyen, önemli örgütsel değişkenler bulunmaktadır. Genel olarak, işletmenin finansal, yönetsel, kalite, sosyal alanlardaki performansları ve büyüme potansiyellerini bu özelliklerden sayabiliriz. İtibarlı kabul edilen işletmelerin, bu özelliklerden birinde ya da bir kaçında oldukça başarılı oldukları görölmektedir.

3.2.1. Bilgi ve Yetenek Yönetimi ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Kurumsal itibar, örgüt faaliyetlerinin bir çıktısıdır. Çalışanlar, örgüt ile direkt ilişkisi olan bir paydaş grubu olmaları nedeniyle kurumsal itibarın oluşturulmasında ve güçlendirilmesinde önemli bir yere sahiptir. Günümüz dünyasında bireyler, kariyer basamaklarının her aşamasında kendi yetenek ve mesleki gelişimleri açısından en fazla gelişim sağlayacak kurumlara ve işlere yönelmektedir. Olumlu ve belirgin itibara sahip işletme çalışanı, kariyer gelişimi için yapacağı örgüt karşılaştırmalarında benzer ya da üyeliğini devam ettirdiği işletmeden daha üstün itibara sahip işletme bulmaya gayret eder. Dolayısıyla bireyler, örgüt kariyeri ile bireysel kariyerleri arasında örtüşme görürse örgütüne bağlanır ve örgütün geleceği için çaba sarf ederler.¹⁸² İtibarlı işletme özelliklerine bakıldığında, itibarlı işletmelerin nitelikli iş gücünü örgüte çekmede, geliştirmede başarılı oldukları görölmektedir. Genel olarak baktığımızda iyi bilinen bir işletmede çalışıyor olmak, bireyin yetkinlikleri, bilgisi ve yetenekleri açısından bireysel bir itibar sağlayacaktır.

Bireylerin karakteristik özellikleri, iş tecrübeleri, yaş ve kıdem gibi durumsal değişkenler örgütlerine duydukları bağlılığı farklı şekillerde etkileyebilmektedir. Bireyin öz- saygısını artırma, mesleki ve kariyer gelişimi bağlamında fayda yaratma ile iş çevrelerinde bireye ilişkin talep oluşturma açısından, kurumsal itibar çalışan bağlılığı sağlamaktadır. Bu anlamda itibarlı işletmelerin bireye sağladığı kazanımlar sırasıyla; örgüt üyeliklerinden dolayı elde ettikleri olumlu toplumsal yargılar sonucu oluşan öz saygı, örgüt içinde deneyimledikleri veya aldıkları mesleki, kariyer gelişimi ile örgüt

¹⁸²N.A Jans, "Organizational Commitment,Career Factors and Career/Life Stage", **Journal of Organizational Behavior** , Vol 10, Issue 3, 1989, s. 257.

üyelikleri boyunca mesleki kazanımlar nedeniyle, iş çevrelerinde itibarlı örgüt çalışanına artan taleptir.

Örgütsel bağlılığın çalışanların işten ayrılma davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki ters yönlü ilişkisinde oynadığı rol de arz ettiği önemin büyük bir göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna göre örgütüne bağlı çalışanlar, işten ayrılma niyeti düşük çalışandır. Sektörde itibarlı olarak algılanan kurumlar, nitelikli işgücünü kuruma çekmede ve tutmada diğer kurumlara göre oldukça avantajlı durumdadırlar.¹⁸³ Zira saygı duyulan bir işletmede çalışmak, hem çalışanlarda bireysel itibar açısından önem teşkil etmekte hem de insan kaynakları yönetimi bağlamında kuruma ve çalışanlara fayda sağlamaktadır.¹⁸⁴ Böylece olumlu itibar söz konusu olduğunda olumlu insan kaynakları itibarından söz etmek mümkün olacaktır.

Kurumsal bir işletmede özellikle stratejik kararların alınması ve uygulanması aşamalarında nitelikli iş gücünün bulunması önemlidir. Kurumsal itibarı yüksek olan bir işletmenin, nitelikli işgücünü kuruma çekeceği gerçeği göz önüne alındığında, kurumsal itibar ve nitelikli işgücü istihdamı kavramlarının birbirlerini desteklediği sonucuna ulaşılmaktadır. Bu bakımdan çalışanlar açısından çalışma ortamının elverişli olması çok önemlidir. Bunun için üst yönetim tarafından gerekli koşullar hazırlanmalıdır.

3.2.2. Duygusal Bağlar ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi

İtibar, mevcut çalışanların kurumlarına karşı güven duymalarını sağlayıp motivasyonu arttırdığı gibi, kurumda yer alabilecek çalışan adaylarının hangi kurumu tercih edeceği konusunda önemli rol oynamaktadır. Kurumun olumlu itibara sahip olması en iyi çalışanları bünyesine katmak için daha az zaman ve enerji harcamasına ve bu konudaki masraflarını da azaltmasına yardımcı olur.

Duygusal bağlar, saygınlık, takdir edilme ve güveni anlatmaktadır. Ayrıca bir örgütün iç ve dış paydaşlar tarafından ne kadar beğenildiği ve saygı gördüğü ile ilgilidir.

¹⁸³ Jos Lemmink, Annellen Schuijf, Sandra Streukens, "The role of Corporate Image and Company Employment Image in Explaining Application Intentions", **Journal Of Economic Psychology**, 24, 2003, s.13.

¹⁸⁴ Gerald R. Feriris, Howard M. Berkson, Michael M. Haris, "The Recruitment Interview Process Persuasion and Organizational Reputation Promotion in Competitive Labor Markets", **Human Resource Management Review**, 12, 2002 ,s. 368-371.

Kurumu ile arasında duygusal bir bağ olan çalışan, kendini kurumla daha kolay özdeşleştirebilecek sonuçta güvenilir ve sadakatli bir birey haline gelerek kurumsal itibarı olumlu yönde etkileyecektir. Çalıştığı kurumdan memnun olan bir çalışan dış çevrede örgüt ile ilgili olarak olumlu düşüncelerini ifade ederek sosyal paydaşların kuruma bakışını etkileyebilir.¹⁸⁵

Örgütün itibar bileşenleri neticesinde toplumda oluşturduğu olumlu itibar algısı, örgütün içine ve dışına yönelik olumlu görüşleri de beraberinde getirmektedir. Bir kurumun başarısını ve performansını değerlendirebilmek için kurumun fiziksel varlıklarını değerlendirmek tek başına yetmemekte, soyut varlıklarının durumuna da göz önüne almak gerekmektedir. İtibar kurumlara; kamuoyu gözünde saygın bir konumda olma, çalışanların kurumu çevrelerine tavsiye etmeleri, markaya ve kuruma bağlılık, finansal açıdan karlılık ve istikrar gibi yararlar sağlamaktadır. İşletmelere sağladığı bu avantajlar sayesinde itibar, soyut bir kavram olmaktan çıkıp somut bir hal almaktadır.

Kurumsal itibarın, toplumsal bir statü derecesi olduğu muhakkaktır. İtibar sahibi bir örgütte çalışıyor olmak, bireye statü sağlamaktadır. Bu bağlamda çalışanlar gerek gruba ait olma ihtiyacı duyma, gerekse öz saygı ihtiyaçlarını karşılama adına itibar sahibi örgütlere yönelmekte ve bu örgütlere üyelik etmektedir. Bireylerin edindikleri özsaygı kolektif düzeyde olduğunda, birey desteklediği ve ortak ilgi alanlarının bulunduğu sosyal grubun faydası için çalışır ve motive olur. Kendini grubun bir üyesi olara tanımlayan birey grubun hedeflerini ve normlarını içselleştirir, gruptaki rolüne ilişkin görevleri ve sorumluluklarını yerine tam olarak getirdiğinde tatmin olur. Bireyler çevreleri tarafından olumlu değerlendirilen örgütlerde çalışmak istemektedirler.

Bilinen ve saygı duyulan bir kurumda çalışmak çalışanların iş çevrelerindeki bireysel prestiji açısından önem arz etmektedir. Aynı zamanda insan kaynakları yönetimi açısından da kuruma fayda sağlamaktadır. Özellikle iş gücüne yeni katılan bireylerde, itibarlı iyi bilinen işletmelerde çalışma arzu oluşmaktadır. Çalışanların sosyal ve mesleki yönden birbirlerini destekledikleri ve kendilerini kişisel olarak

¹⁸⁵ Karaköse, a.g.k., 2006, s.102.

geliştirebilecekleri, güvene dayalı bir işbirliğinin hâkim olduğu çalışma ortamının oluşturulması çalışanların başarısını ve kurumsal itibarı artıracaktır.¹⁸⁶

Çalışanların çalışma şevki ve azmi, işini sevmesi, kurumsal başarının artmasına etki edeceğinden personel için en ideal ve verimli çalışma ortamının yaratılması önemlidir.

3.2.3. Liderlik ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Araştırmalara göre örgütler tarafından benimsenen katımlı yönetim biçimi, katılımcı liderlik modeli, takım çalışması, örgüt yapısı ve formalleşme derecesi çalışan bağlılık düzeylerini etkilendiği görülmektedir.¹⁸⁷

Liderliğin, işletme amaçlarının gerçekleştirilebilmesinde ve ortak bir vizyon doğrultusunda faaliyetlerin sürdürülmesinde tüm çalışanların gayretlerine yön vermesi gerekir. Liderlik olmadıkça bireysel ve organizasyonel amaçlar arasındaki bağlar gevşeyebilir. Bir grupta bağlılık sağlayan ve onu belirli amaçların gerçekleştirilebilmek için motive eden unsur, liderliktir. Örgüt içerisinde rehber görevi görerek çalışanları motive eden lider, örgüt dışında da örgütü temsil etme ve topluma yansıyan yüzü olma durumundadır.¹⁸⁸

CEO'nun kişiliğinin pozitif yönlerinin (vizyon sahibi olma, işin ehli olma, dürüstlük gibi) örgüt kültürüne etkileri, pozitif bir itibar ve dolayısıyla büyüme, aidiyat ve çekim sağlarken, kişiliğin negatif yönleri (baskınlık, narsistlik, acımasızlık gibi), kişisel hırs ve kısa süreli kar arayışına sebep olmakta, kurumun itibarı ve gelecekteki başarısı için yıkıcı olabilmektedir.¹⁸⁹

Çalışılacak işletme olmak için ya da çalışama ortamı açısından iyi bir itibara sahip olmak için; iyi ücret vermek, çalışana fayda sağlayacak eğitim ve geliştirme

¹⁸⁶ Karaköse, a.g.k., 2006, s.106.

¹⁸⁷ Başak Aydem Çiftçioğlu, "Kurumsal İtibarın Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", (Doktora Tezi, Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008), s.159.

¹⁸⁸ Mahmut Özdevecioğlu, "Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:18 Sayı:2, Yıl:2003, ss. 113 -130.

¹⁸⁹ Institutional Investor, CEO Corporate Ranking, http://www.iimagazinerankings.com/corporateeuro/ceo_ranking.asp, (09.09.2011)

programları yapılandırmaya, çalışana iş güvenliği sağlamaya, eşit fırsatlar yaratmaya ve çalışma ortamının iklimine, işletmenin çalışma stiline bağlıdır. Çalışanlar tarafından iyi tanımlanana işletmelerin, onların gözünde güven oluşturdıkları, çalışanlarını güçlendirdikleri ve örgütle gurur duymalarını sağladıkları görülmektedir. İtibarlı işletmelerin, tüm çalışanlarını karar alma ve yönetim süreçlerine dahil ettikleri, başka bir ifade ile çalışan güçlendirme çalışmaları yürüttükleri görülmektedir.

3.2.4. Kalite ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Rekabetin kıyasıya arttığı, teknolojinin gelişmesi ile birlikte bilginin çok daha hızlı dolaştığı, ürünlerin ve hizmetlerin birbirine benzemesi ile birlikte maddi değerlerden öte duygusal faktörlerin önem kazandığı günümüz pazar koşullarında, yenilikçilik, yaratıcılık ve kalite, itibar süreci içerisinde kazanılması gereken yeteneklerdir.¹⁹⁰ Örgütün hedeflerine ulaşması, üyelerinin yüksek statü sahibi olması ve bilinir olması, örgütün toplumdaki yeri ve özelliklerinin yüksek pozisyonda olmasını sağlamaktadır. Bahsedilen tüm bu nitelikler örgütü diğer örgütlerden ayırt edici kılan ve görünebilirlik olasılığını artıran önemli özelliklerindendir.

Örgütlerin iyi bir itibara sahip olmaları örgütsel performansıyla başka bir değişle, yaptıkları işte asıl faaliyet alanı ürün ve hizmet kalitesindeki başarıları ile şekillenmektedir. Topluma sunduğu ürün ve hizmetlerde kaliteyi, müşteri tatmini sağlayamayan bir işletme için itibardan bahsetmek mümkün değildir.

Yenilik, sadece yeni teknoloji, ürün ya da hizmet üretmek değildir. Varolan ürünlerin faydalarını arttırmak, daha verimli hale getirmek, çevre dostu hale getirmek gibi değişimlerde yenilikçilik anlayışının birer sonuçlarıdır. Yapılan bir araştırmada, müşterilerin işletmenin ürün ve hizmetlerine ilişkin tepkileri ile ürün ve hizmetleri alma sıklığının ya da tekrarının, örgütsel bağlılığı etkilediği bulgusu tespit edilmiştir.¹⁹¹ Dolayısıyla itibar sahibi işletmelerin, ürün ve hizmetlerinden çalışanlarının gurur duymasını sağlamaları gerekmektedir. Ancak bu şekilde müşteri ve çalışan bağlılığı

¹⁹⁰ Duygu Akmeahmet, "Kurumsal İtibar Yönetimi ve Bir Uygulama", (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üni. S.B.E., 2006), s.69.

¹⁹¹ Natalie J. Allen, Douglas B. Grisoffe, "Employee Commitment To The Organization and Customer Reaction Mapping Linkages", **Human Resources Management Review**, Vol 11, 2001, s. 221.

yaratılabilir. Toplum ve müşteriler tarafından beğenilen ürün ve hizmet sunan işletmelerin, hem toplumda itibar hem de çalışanları ve diğer paydaşlar tarafından bağlılık gösterildiğini söylemek mümkündür.

İtibar sahibi olmak, kuruma pazarlık süreçlerinde de avantaj sağlayarak pazarlık gücünü arttırmaktadır. Söz konusu kurumlar en iyi tedarikçilerle ve iş ortakları ile çalışma imkanı elde ederler. Tedarikçiler, güvenilen ve itibar sahibi kurumlar ile anlaşmayı tercih edeceklerinden, kurumun pazarlık koşullarını da kabul etmektedirler.

3.2.5. Finansal Güvenilirlik ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi

İtibarlı işletmeler için, çalışana yapılacak ödemelerin düzenli olacağı ve iş güvencesinin olduğu varsayımı yapılmaktadır. Benzer şekilde bu örgütte edinilecek bilgilerin ve fırsatların diğer örgütlerden edinilemeyeceği algısını yaratmaktadır. İtibarlı işletmeler mevcut ya da aday çalışanların gözünde çalışılacak, yetkin insan profiline sahip işletme algılaması yaratmakta, bu da çalışanların örgütten ayrılma niyetini ve ayrılmasını engellemekte, düşük ücret alsalar da bireyler, örgüt üyeliklerini devam ettirmektedirler.¹⁹²

Kuruma finansal değer en önemli unsurlardan biri kurumsal itibardır. Bu açıdan bakıldığında itibarın finansal açıdan değer kattığının en önemli göstergelerinden biri kurumun pazarlama knowhow'u, kurum imajı ve markası gibi unsurların değerlerinin çok üstünde değerlere satılmasıdır.

Olumlu itibara sahip kurumlar, yeni pazarlara girme ve hedef kitlelere ulaşma konusunda rakiplerine oranla daha avantajlıdır. Pazarda hızla kabul görerek daha az tanıtım maliyetiyle, pazar paylarını genişletme fırsatı bulmaktadırlar. İyi bir itibar, istikrarı da beraberinde getirir. Çünkü müşteriler o kurumun ürünlerine olan talebini düzenli kılacak ve müşteri bağlılığı oluşturacaktır.

Başarılı müşteri ilişkileri olası bir krize karşı önlem olarak görülebilir. Paydaşlar tarafından desteklenmek özellikle kriz dönemlerinde, kurum için çok önemli

¹⁹² Keith W. Chauvin, James P. Guthrie, "Labor Market Reputation and The Value of The Firm", **Managerial and Decision Economics**, Vol 15, No 6, 1994, ss. 544-552.

bir değerdir. Destek, maddi veya manevi olabilir. Kurumun ürün ve hizmetlerini satın almak maddi bir destekken, kriz dönemlerinde iletişim yoluyla kurumu savunmak manevi bir destektir.

İtibarlı işletmeler; karlılığı yüksek, riski az işletmelerdir.¹⁹³ İşletmenin karlılığı ile örgütsel bağlılık arasında direkt bir ilişki bulunmamasına karşın, özellikle ekonomik belirsizliğin, buna bağlı olarak riskin fazla olduğu toplumlarda, güçlü finansal yapıya sahip kurumların daha güvenilir ve güçlü olduğu varsayımının çalışanlar tarafından yapılmasına neden olmaktadır. Finansal yapısı kuvvetli kurumların çalışanlara yapılacak ödemeler, iş güvencesi gibi konularda daha güvenilir olduğu dolayısıyla çalışanların, bu tür işletmelere bağlılıklarının yüksek olacağı varsayımı yapılabilir.

3.2.6. Sosyal Duyarlılık ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Sosyal sorumluluk projeleri yürüten kurumları toplumda etik ve yasal ilkeler doğrultusunda, çevreye ve yardıma ihtiyacı olanları dikkate alarak çalışmak, sosyal sorumluluk anlayışının temel prensiplerindendir. Çalışanlar ise, çevresel ve bireysel değerler anlamında bu tür işletmelerde çalışmaktan gurur duyacak, bu örgütlere bağlanacaklardır.

Yukarıda aktarıldığı üzere iyi bir kurumsal itibar, çalışan odaklı bir yönetim anlayışıyla gerçekleşmektedir. İtibarlı işletmeler, çalışanlarına önem vermekte, yatırım yapmakta ve onlar iş güvencesi sağlamaktadır. Bu noktadan hareket ile itibarlı işletmeler, çalışanlarını desteklemektedirler. Bu durum çalışanların örgütüne bağlanmasını sağlayarak, işten ayrılma niyeti ya da davranışının oluşmasını önlemektedir.

Günümüzde belirtilen sorumluluklarını yerine getirmeyen kuruluşlar toplum tarafından çeşitli şekillerde uyarılmaktadırlar. Çalışanlarının haklarını istismar eden, müşterilerini önemsemeyen bir örgüt, kalifiye eleman sıkıntısı çekmekle veya pazara sunduğu mal ve hizmetlere yönelik boykotlarla cezalandırılmaktadır.¹⁹⁴

¹⁹³ Fombrun, a.g.k., ss. 252-254.

¹⁹⁴ Susan Newel, **The Healty Organization: Fairness, Ethics And Effective Management**, New York, 1995, s.7.

4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE BULGULARI

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi hakkında bilgi verilerek söz konusu kavramların birbirleri ile ilişkileri, çalışmanın uygulama bulgularına açıklık kazandıracak biçimde değerlendirilmiştir. Ayrıca araştırmanın kapsamı, metodolojisi ile araştırma verilerinin analizi ve bulgulara da bu bölümde yer verilmiştir..

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmanın amacı bireylerin çalıştıkları kuruma ait itibar algılarının örgütsel bağlılıklarını ne yönde etkilediğini ortaya çıkarmaktır.

Küresel ekonomide, gerek üretim gerekse hizmet işletmelerinde kurum itibarı önemli bir rekabet aracı olmaktadır. Paydaşlar nezdinde özel bir konuma ulaşılması için bu rekabet aracının profesyonelce yönetilmesi, özellikle çalışanların örgütsel bağlılığını yaratma, sadakatini ve verimliliğini artırma noktasında etkili olduğu bilinmektedir. Çalışan dünyasında iyi biçimde anılmak, başka bir ifade ile çalışılacak iyi bir kurum olmak kurumsal itibarın sürdürülmesi açısından da önem taşımaktadır.

Bireylerin çalıştıkları kuruma ilişkin itibar algılamalarının, çalışanların örgütlerine yönelik geliştirdikleri tutumlar arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişkisinin var olduğu düşünülmektedir. Bu açıdan bakıldığında birey düzeyinde kurumsal itibar algılama düzeyi çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

4.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmada aşağıdaki hipotezlerin doğruluğu sorgulanmıştır.

H1: Kurumsal itibar ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Demografik özellikler ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2a: Yaş ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2b: Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2c: Medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2d: Çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Çalışanın ilk iş yeri olma ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma Gebze Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet göstermekte olan yabancı sermayeli firmaların çalışanları üzerinde yürütülmüştür. Araştırma için Gebze Bölgesi'nin seçilmesinin sebebi, büyük bir sanayi kuruluşlarını barındırması ve faaliyet gösteren firmalara ulaşılabilirliktir.

2012 yılı verilerine göre, Gebze Organize Sanayi bölgesinde 22.000 kişi istihdam edilmektedir¹⁹⁵. İstanbul Sanayi Odası tarafından 2012 yılında açıklanan Türkiye'nin 500 büyük sanayi kuruluşunun 13 tanesi,¹⁹⁶ ikinci en büyük 500 sanayi firmasının ise 9 tanesi Gebze Organize Sanayi Bölgesinde bulunmaktadır.¹⁹⁷

4.3.1. Anakütle ve Örneklem

Araştırmanın anakütlesini Gebze Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren yabancı sermayeli 38 firma oluşturmaktadır.

Örneklem, ana kütleye dahil firmalardan, 2011 yılı ciroları en yüksek 3 firmanın beyaz yakalı çalışanlarını kapsamaktadır. Bu firmalar aynı zamanda İstanbul Sanayi Odası tarafından yayınlanan, Türkiye'nin en büyük 500 sanayi kuruluşunun belirlendiği, ISO500 büyük sanayi kuruluşu listesindeki firmalardır.

¹⁹⁵ Rakamlarla GOSB, <http://gosb.com/staticfiles/files/rakamlar/istihdam.pdf> , 24.05.2013

¹⁹⁶ Kocaeli Odavizyon Dergisi, Kocaeli Sanayi Odası, Eylül 2012, Sayı 72, s.20.

¹⁹⁷ Rakamlarla GOSB, <http://gosb.com/staticfiles/files/rakamlar/iso.pdf> , 24.05.2013

Araştırmanın gizlilik içerisinde yürütüleceği ilgili kurumlara taahhüt edildiğinden kurumların isimleri açıklanamayacaktır.

4.4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmanın verileri, daha önce bir doktora tezi araştırmasında da uygulanan¹⁹⁸ ve güvenilirliği kabul edilen anketle elde edilmiştir. Araştırma kapsamında algılanan örgütsel itibar ile duygusal örgütsel bağlılık ilişkisini tanımlamak amacıyla üç ayrı ölçekten faydalanılmıştır. İlk kısmı oluşturan algılanan kurumsal itibar ölçeği Frysell ve Wang¹⁹⁹ ile Carmelli tarafından yürütülen birçok çalışmada güvenilir ve geçerliliği sınanmıştır. İkinci kısımda Meyer ve Allen tarafından geliştirilen duygusal örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır.²⁰⁰ Çalışanların örgütleri ile özdeşleşmeleri ise Mael ve Ashforth²⁰¹ tarafından kullanılan örgütsel özdeşleşme ölçeği ile ölçümlendirilmiştir

4.4.1. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın ilk bölümde bireylerin çalıştıkları örgüte dair itibar algıları ve bu algının örgüte bağlılıkları üzerindeki etkisi ölçülmek istenmiş, ikinci kısımda ise bireylerin demografik özelliklerini ölçümlemek üzere katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni halleri, eğitim düzeyi ve örgütte çalışma süreleri gibi konularda bilgi paylaşımı istenmiştir. Bu bölümlerde, çok maddeli ölçeklerden en çok kullanılanlardan biri olan Likert ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçek “kesinlikle katılmıyorum”dan “kesinlikle katılıyorum”a kadar uzanan 5’li Likert kullanılarak yapılmıştır. Bu modele göre ölçekte yer alan ifadeler “Kesinlikle Katılmıyorum(5)”, “Katılmıyorum(4)”, “Kararsızım(3)”, “Katılıyorum(2)”, ve “Kesinlikle Katılıyorum(1)” değerlerine karşılık gelmektedir. Saha çalışması 2012 yılı sonunda tamamlanmıştır. İlgili firmaların İnsan Kaynakları

¹⁹⁸ Başak Aydem Çiftçioğlu, "Kurumsal İtibarın Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", (**Doktora Tezi**, Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008), ss. 202-204.

¹⁹⁹ Gerald E. Fryxell, Jia Wang, The Fortune Corporate “Reputation Index: Reputation for What?”, **Journal of Management**, Vol 20, No1, 1994, ss. 1-14.

²⁰⁰ John P. Meyer, Natalie J. Allen, **Commitment In The Workplace**, Sage Publication, London, 1997, ss 118-119, John P. Meyer, Natalie J. Allen, Catherine A. Smith, "Commitment to Organization And Occupations: Extension And Test Of A Three-Component Conceptualization", **Journal of Applied Psychology** , 78, s. 541.

²⁰¹ Fred Mael, Blake E. Ashforth, “Alumni and Their Alma Mater: A Partial test of the Reformulated Model of Organizational Identification”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol 13, 1992, ss. 103-123.

Departmanları ile iletişime geçilmiş ve anketin çalışanlar üzerinde uygulanması sağlanmıştır. Toplamda 118 kişiye anket uygulamasına katılmıştır. Araştırmanın verileri, araştırmacı tarafından katılımcı şirketlere mail yoluyla gönderilmiş ve geri dönüş alınmıştır.

4.5. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu bölümde araştırma bulguları değerlendirilerek araştırmanın analizi yapılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 17.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır.

4.5.1. Güvenilirlik Analizi

Ölçeklere ilişkin veri analizi tabloda sunulmaktadır.

Tablo 1.
Güvenilirlik Analizi

	Alpha
Duygusal Örgütsel Bağlılık	0,821
Örgütsel Özdeşleşme	0,780
Algılanan Kurumsal İtibar	0,862

4.5.2. Verilerin İstatistiksel Analizi

Verilerin değerlendirilmesinde gruptaki denek sayısı yeterli değilse ya da denek sayısı yeterli olduğu halde veri parametrik test varsayımlarını yerine getiremiyorsa parametrik olmayan yöntemler kullanılır.²⁰² Araştırmanın değişkenleri için parametrik test varsayımlarından normal dağılım analizi uygulanmıştır. Değişkenlerin normal dağılımını gösteren Kolmogorov Smirnov testi sonucunda değişkenlerin normal dağılım gösterdiği görülmektedir. Verilerin analizinde parametrik yöntemler tercih edilmiştir.

Tablo 2.
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Normal Dağılım Testi

	N	Z	P
Duygusal Örgütsel Bağlılık	118	1,395	0,061
Örgütsel Özdeşleşme	118	1,641	0,009
Algılanan Kurumsal İtibar	118	1,151	0,141

Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki fark t-testi ile analiz edilmiştir. İki den fazla grup durumunda parametrelerin gruplararası karşılaştırmalarında tek yönlü (one way) Anova testi uygulanmıştır. Anova (Varyans Analizi) testinin kullanıldığı durumlarda, homojenlik testi (Levene testi) sonuçlarına göre kullanılan çoklu karşılaştırmalar da (Post Hotc Tests) değişmektedir. Grup varyanslarının homojen (eşit) olduğu durumlarda Scheffe, Tukey, LSD testleri kullanılabilir. Varyansların homojen olmadığı durumlarda Dunnett's C veya Tamhane's T2 testi seçilebilir.²⁰³ Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Scheffe ve Dunnett's C çoklu karşılaştırma testleri tercih edilmiştir.

²⁰² Ş. Kalaycı, **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Ankara: Asil Yayın, 2008, & Sümbüloğlu ve Sümbüloğlu, **Biyoistatistik**, Ankara: Hatiboğlu Basım ve Yayın, 2007, s. 154.

²⁰³ Ş. Büyüköztürk, **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, Ankara: PegemA Yayınları, 2010, s.49.

Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkiyi pearson korelasyon, etki ise regresyon analizi ile test edilmiştir. Ölçekler arasındaki korelasyon ilişkileri aşağıdaki kriterlere göre değerlendirilmiştir.²⁰⁴

<i>r</i>	İlişki
0,00 - 0,25	Çok Zayıf
0,26 - 0,49	Zayıf
0,50 - 0,69	Orta
0,70 - 0,89	Yüksek
0,90 - 1,00	Çok Yüksek

Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

Araştırmada kullanılan Likert ölçek için kişilerin verilen önermelerle ilgili görüşlerini, kesinlikle katılmıyorumdan kesinlikle katılıyorduma kadar sıralanan seçeneklerden belirtmeleri istenmiştir. Buna göre; (1) kesinlikle katılıyorum, (2) katılıyorum, (3) kararsızım, (4) katılmıyorum, (5) kesinlikle katılmıyorum şeklinde bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek sonuçları $5.00-1.00=4.00$ puanlık bir genişliğe dağılmışlardır. Bu genişlik beşe bölünerek ölçeğin kesim noktalarını belirleyen düzeyler belirlenmiştir. Ölçek ifadelerinin ve faktör (boyut) puanlarının değerlendirilmesinde aşağıdaki kriterler esas alınmıştır.

²⁰⁴ Kalaycı, a.g.e. s.116.

Seçenekler	Puanlar	Puan Aralığı	Ölçek Değerlendirme
Kesinlikle Katılmıyorum	5	1,00 - 1,79	ok Düşük
	4	1,80 - 2,59	Düşük
	3	2,60 - 3,39	Orta
	2	3,40 - 4,19	Yüksek
Kesinlikle Katılıyorum	1	4,20 - 5,00	ok Yüksek

Ölçeğin güvenilirliği değerlendirilirken Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı kullanılmıştır. Cronbach's Alpha Katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme kriteri:

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

4.6. Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan çalışanların ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır.

Tablo 3.
Katılımcıların Demografik Özellikleri

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Yaş	30 Altı	49	41,5
	31 - 40	46	39,0
	40 üstü	23	19,5
Cinsiyet	Kadın	61	51,7
	Erkek	57	48,3
Medeni Durum	Evli	73	61,9
	Bekar	45	38,1
Öğrenim Düzeyi	Lise	18	15,3
	Önlisans	17	14,4
	Lisans	61	51,7
	Yükseklisans	22	18,6
İlk İşyeri	Evet	27	22,9
	Hayır	91	77,1
Çalışma Süresi	0 - 1 Yıl	24	20,3
	2 - 3 Yıl	24	20,3
	4 - 7 Yıl	26	22,0
	8 - 15 Yıl	23	19,5
	16 Yıl Ve Üzeri	21	17,8

Tablo 4.
Ölçek Düzeyleri

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Duygusal Örgütsel Bağlılık	118	3,877	0,673	1,750	5,000
Örgütsel Özdeşleşme	118	4,023	0,599	2,000	5,000
Algılanan Kurumsal İtibar	118	3,791	0,612	1,860	5,000

Araştırmaya katılan çalışanların “duygusal örgütsel bağlılık” düzeyi yüksek ($3,877 \pm 0,673$); “örgütsel özdeşleşme” düzeyi yüksek ($4,023 \pm 0,599$); “algılanan kurumsal itibar” düzeyi yüksek ($3,791 \pm 0,612$) olarak tespit edilmiştir.

Tablo 5.
Katılımcıların Yaşa Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Duygusal Örgütsel Bağlılık	30 Altı	49	3,735	0,626	5,281	0,006	3 > 1 3 > 2
	31 - 40	46	3,837	0,727			
	40 üstü	23	4,261	0,519			
Örgütsel Özdeşleşme	30 Altı	49	3,985	0,644	0,332	0,718	
	31 - 40	46	4,022	0,537			
	40 üstü	23	4,109	0,634			
Algılanan Kurumsal İtibar	30 Altı	49	3,749	0,676	1,217	0,300	
	31 - 40	46	3,745	0,604			
	40 üstü	23	3,969	0,458			

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal örgütsel bağlılık puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ($F=5,281$; $p=0.006<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaşı 40 üstü olanların duygusal örgütsel bağlılık puanları ($4,261 \pm 0,519$), yaşı 30 altı olanların duygusal örgütsel bağlılık puanlarından ($3,735 \pm 0,626$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 40 üstü olanların duygusal örgütsel bağlılık puanları ($4,261 \pm 0,519$), yaşı 31 - 40 olanların duygusal örgütsel bağlılık puanlarından ($3,837 \pm 0,727$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel özdeşleşme puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($F=0,332$; $p=0,718>0.05$).

Araştırmaya katılan çalışanların algılanan kurumsal itibar puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($F=1,217$; $p=0,300>0.05$)

Tablo 6.
Katılımcıların Çalışma Süresine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Duygusal Örgütsel Bağlılık	0 - 1 Yıl	24	3,802	0,594	4,599	0,002	5 > 1 5 > 2 5 > 3 5 > 4
	2 - 3 Yıl	24	3,708	0,729			
	4 - 7 Yıl	26	3,712	0,681			
	8 - 15 Yıl	23	3,837	0,620			
	16 Yıl Ve Üzeri	21	4,405	0,509			
Örgütsel Özdeşleşme	0 - 1 Yıl	24	4,115	0,585	1,056	0,382	
	2 - 3 Yıl	24	3,885	0,599			
	4 - 7 Yıl	26	3,942	0,589			
	8 - 15 Yıl	23	4,000	0,603			
	16 Yıl Ve Üzeri	21	4,202	0,621			
Algılanan Kurumsal İtibar	0 - 1 Yıl	24	4,077	0,590	3,492	0,010	1 > 3
	2 - 3 Yıl	24	3,643	0,482			
	4 - 7 Yıl	26	3,517	0,725			
	8 - 15 Yıl	23	3,845	0,573			
	16 Yıl Ve Üzeri	21	3,912	0,516			

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal örgütsel bağlılık puanları ortalamalarının çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=4,599$; $p=0.002<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Çalışma süresi 16 Yıl ve Üzeri olanların duygusal örgütsel bağlılık puanları ($4,405 \pm 0,509$), çalışma süresi 0 - 1 Yıl olanların

duygusal örgütsel bağlılık puanlarından ($3,802 \pm 0,594$) yüksek bulunmuştur. Çalışma süresi 16 yıl ve üzeri olanların duygusal örgütsel bağlılık puanları ($4,405 \pm 0,509$), çalışma süresi 2 - 3 Yıl olanların duygusal örgütsel bağlılık puanlarından ($3,708 \pm 0,729$) yüksek bulunmuştur. Çalışma süresi 16 yıl ve üzeri olanların duygusal örgütsel bağlılık puanları ($4,405 \pm 0,509$), çalışma süresi 4 - 7 yıl olanların duygusal örgütsel bağlılık puanlarından ($3,712 \pm 0,681$) yüksek bulunmuştur. Çalışma süresi 16 yıl ve üzeri olanların duygusal örgütsel bağlılık puanları ($4,405 \pm 0,509$), çalışma süresi 8 - 15 yıl olanların duygusal örgütsel bağlılık puanlarından ($3,837 \pm 0,620$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel özdeşleşme puanları ortalamalarının çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($F=1,056$; $p=0,382>0.05$).

Araştırmaya katılan çalışanların algılanan kurumsal itibar puanları ortalamalarının çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,492$; $p=0.01<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Çalışma süresi 0 - 1 yıl olanların algılanan örgütsel itibar puanları ($4,077 \pm 0,590$), çalışma süresi 4 - 7 yıl olanların algılanan örgütsel itibar puanlarından ($3,517 \pm 0,725$) yüksek bulunmuştur.

Tablo 7.
Katılımcıların Öğrenim Düzeyine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Duygusal Örgütsel Bağlılık	Lise	18	4,194	0,369	3,923	0,010	1 > 3
	Önlisans	17	4,147	0,673			
	Lisans	61	3,701	0,729			
	Yükseklisans	22	3,898	0,560			
Örgütsel Özdeşleşme	Lise	18	4,069	0,444	1,814	0,149	
	Önlisans	17	4,191	0,596			
	Lisans	61	3,906	0,651			
	Yükseklisans	22	4,182	0,519			
Algılanan Kurumsal İtibar	Lise	18	3,905	0,339	1,324	0,270	
	Önlisans	17	3,992	0,648			
	Lisans	61	3,696	0,625			
	Yükseklisans	22	3,805	0,699			

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal örgütsel bağlılık puanları ortalamalarının öğrenim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. (F=3,923; p=0.01<0.05) Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Öğrenim düzeyi lise olanların duygusal örgütsel bağlılık puanları (4,194 ± 0,369), öğrenim düzeyi lisans olanların duygusal örgütsel bağlılık puanlarından (3,701 ± 0,729) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel özdeşleşme puanları ortalamalarının öğrenim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini

belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=1,814$; $p=0,149>0.05$).

Araştırmaya katılan çalışanların algılanan kurumsal itibar puanları ortalamalarının öğrenim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($F=1,324$; $p=0,270>0.05$).

Tablo 8.
Katılımcıların Cinsiyete Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Duygusal Örgütsel Bağlılık	Kadın	61	3,930	0,649	0,888	0,376
	Erkek	57	3,820	0,699		
Örgütsel Özdeşleşme	Kadın	61	4,123	0,598	1,889	0,061
	Erkek	57	3,917	0,587		
Algılanan Kurumsal İtibar	Kadın	61	3,831	0,622	0,748	0,456
	Erkek	57	3,747	0,604		

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal örgütsel bağlılık puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($t=0,888$; $p=0,376>0,05$)

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel özdeşleşme puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($t=1,889$; $p=0,061>0,05$)

Araştırmaya katılan çalışanların algılanan kurumsal itibar puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($t=0,748$; $p=0,456>0,05$)

Tablo 9.
Katılımcıların İlk İşyeri Olma Durumuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Duygusal Örgütsel Bağlılık	Evet	27	4,009	0,626	1,164	0,247
	Hayır	91	3,838	0,685		
Örgütsel Özdeşleşme	Evet	27	3,982	0,567	-0,412	0,681
	Hayır	91	4,036	0,611		
Algılanan Kurumsal İtibar	Evet	27	3,624	0,551	-1,617	0,109
	Hayır	91	3,840	0,624		

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal örgütsel bağlılık puanları ortalamalarının ilk işyeri değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($t=1,164$; $p=0,247>0,05$)

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel özdeşleşme puanları ortalamalarının ilk işyeri değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($t=-0,412$; $p=0,681>0,05$)

Araştırmaya katılan çalışanların algılanan kurumsal itibar puanları ortalamalarının ilk işyeri değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($t=-1,617$; $p=0,109>0,05$)

Tablo 10.
Katılımcıların Medeni Duruma Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Duygusal Örgütsel Bağlılık	Evli	73	3,932	0,703	1,120	0,265
	Bekar	45	3,789	0,619		
Örgütsel Özdeşleşme	Evli	73	4,069	0,563	1,044	0,299
	Bekar	45	3,950	0,654		
Algılanan Kurumsal İtibar	Evli	73	3,740	0,621	-1,150	0,252
	Bekar	45	3,873	0,595		

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal örgütsel bağlılık puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($t=1,120$; $p=0,265>0,05$)

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel özdeşleşme puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($t=1,044$; $p=0,299>0,05$)

Araştırmaya katılan çalışanların algılanan kurumsal itibar puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($t=-1,150$; $p=0,252>0,05$)

Tablo 11.
Ölçekler Arasındaki İlişki

		Duygusal Örgütsel Bağlılık	Örgütsel Özdeşleşme	Algılanan Kurumsal İtibar
Duygusal Örgütsel Bağlılık	r	1,000		
	p	0,000		
Örgütsel Özdeşleşme	r	0,523**	1,000	
	p	0,000	0,000	
Algılanan Kurumsal İtibar	r	0,545**	0,445**	1,000
	p	0,000	0,000	0,000

Örgütsel özdeşleşme ile duygusal örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0.523$; $p=0,000<0.05$) Buna göre örgütsel özdeşleşme arttıkça duygusal örgütsel bağlılık artmaktadır.

Algılanan kurumsal itibar ile duygusal örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0.545$; $p=0,000<0.05$) Buna göre algılanan örgütsel itibar arttıkça duygusal örgütsel bağlılık artmaktadır.

Algılanan kurumsal itibar ile örgütsel özdeşleşme arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0.445$; $p=0,000<0.05$) Buna göre algılanan örgütsel itibar arttıkça örgütsel özdeşleşme artmaktadır.

Tablo 12.
Algılanan Kurumsal İtibarın Duygusal Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Duygusal Örgütsel Bağlılık	Sabit	1,606	4,890	0,000	49,090	0,000	0,291
	Algılanan Kurumsal İtibar	0,599	7,006	0,000			

Algılanan kurumsal itibar ile duygusal örgütsel bağlılık arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. (F=49,090; p=0,000<0.05) Duygusal örgütsel bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak algılanan örgütsel itibar değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür. (R²=0,291) Çalışanların algılanan kurumsal itibar düzeyi duygusal örgütsel bağlılık düzeyini arttırmaktadır. (β =0,599)

Tablo 13.
Algılanan Kurumsal İtibarın Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Örgütsel Özdeşleşme	Sabit	2,372	7,594	0,000	28,687	0,000	0,191
	Algılanan Kurumsal İtibar	0,436	5,356	0,000			

Algılanan kurumsal itibar ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. (F=28,687; p=0,000<0.05) Örgütsel özdeşleşme düzeyinin belirleyicisi olarak algılanan örgütsel itibar değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür. (R²=0,191) Çalışanların algılanan kurumsal itibar düzeyi örgütsel özdeşleşme düzeyini arttırmaktadır. (β =0,436)

Tablo 14.
Algılanan Kurumsal İtibar ve Duygusal Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Örgütsel Özdeşleşme	Sabit	1,802	5,638	0,000	25,798	0,000	0,298
	Algılanan Kurumsal İtibar	0,223	2,468	0,015			
	Duygusal Örgütsel Bağlılık	0,355	4,309	0,000			

Algılanan kurumsal itibar, duygusal örgütsel bağlılık ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. (F=25,798; p=0,000<0.05) Örgütsel özdeşleşme düzeyinin belirleyicisi olarak algılanan örgütsel itibar, duygusal örgütsel bağlılık değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür. (R²=0,298) Çalışanların algılanan kurumsal itibar düzeyi örgütsel özdeşleşme düzeyini arttırmaktadır. (β =0,223) Çalışanların duygusal örgütsel bağlılık düzeyi örgütsel özdeşleşme düzeyini arttırmaktadır. (β =0,355)

Tablo 15.
Duygusal Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Örgütsel Özdeşleşme	Sabit	2,219	8,001	0,000	43,593	0,000	0,267
	Duygusal Örgütsel Bağlılık	0,465	6,602	0,000			

Duygusal örgütsel bağlılık ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. (F=43,593; p=0,000<0.05)

Örgütsel özdeşleşme düzeyinin belirleyicisi olarak duygusal örgütsel bağlılık değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür. ($R^2=0,267$) Çalışanların duygusal örgütsel bağlılık düzeyi örgütsel özdeşleşme düzeyini arttırmaktadır. ($\beta=0,465$)

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

İtibar, sosyal düzenin temel bileşenlerinden biridir. Günümüzde itibar gibi soyut değerler giderek daha fazla ilgi görmektedir. Olumlu bir itibar, rakipleri sınırlandıran, taklit edilmesi zor bir varlık olması nedeniyle örgütlere önemli bir rekabet avantajı yaratmaktadır.

Bu çalışma, kuramsal yaklaşımlardan hareket ile bireylerin çalıştıkları kuruma ilişkin itibar algılamalarının, çalışanların örgütlerine yönelik geliştirdikleri tutumlar arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişkisinin var olduğu üzerine oluşturulmuştur.

Çalışmanın ilk ve ikinci bölümünde araştırmaya kaynak oluşturacak ve kavramlar arasında ilişki kurmayı sağlayacak akademik çalışmalar incelenmiştir. Üçüncü ve dördüncü kısımda ise ölçek çalışmasından elde edilen bulgulara dayanan sonuçlara yer verilmiştir. Ölçekler Gebze Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren 38 yabancı sermayeli firmalar arasından, en yüksek ciroya sahip 3 firmanın beyaz yakalı çalışanlarına uygulanmıştır. Bu firmalar aynı zamanda İstanbul Sanayi Odası tarafından her yıl yayınlanan, Türkiye'nin en büyük 500 sanayi kuruluşunun belirlendiği, ISO500 büyük sanayi kuruluşu listesinde yer alan firmalardır. İlgili örneklemden elde edilen veriler çalışma kapsamında önerilen hipotezler bağlamında analize tabi tutulmuştur.

“H1 : Algılanan kurumsal itibar ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.” Hipotezi kabul edilmiştir.

“H2: Demografik özellikler ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.” Hipotezinin alt hipotezleri olan :

“H2a: Yaş ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.” Hipotezi kabul edilmiştir.

“H2b: Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.” Hipotezi reddedilmiştir.

“H2c : Medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.” Hipotezi reddedilmiştir.

“H2d: Çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.” Hipotezi kabul edilmiştir.

“H3: Çalışanın ilk iş yeri olma ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.” Hipotezi reddedilmiştir.

Hipotez 1’e ilişkin olarak yürütülen analizlerde, kurumsal itibar ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmüştür. H1 kabul edilmiştir.

Ölçeklerden elde edilen araştırma sonucuna göre;

- Araştırmaya katılan çalışanların yaşları arttıkça duygusal örgütsel bağlılıkları arttığı gözlemlenmiştir. Bunun yanında yaş ile örgütsel özdeşleşme ve algılanan örgütsel itibar arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.
- Araştırmaya katılan çalışanların çalışma süreleri baz alındığında, 8 yıl ve üzeri çalışmış olanların, duygusal örgütsel bağlılıkları, en yüksek düzeyde olduğu gözlemlenmiştir. Bunun yanında, işe ilk girilen dönem olan, 0-1 yıl arası çalışanların duygusal örgütsel bağlılığının, 8 yıla kadar olan süreden daha yüksek olduğu gözlemlenen bir diğer noktadır.
- Çalışma süresi ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.
- Kurumsal itibarın yüksek algılanma oranı, işe girilen ilk bir yılda, diğer dönemlere göre daha yüksek ölçülmüştür.
- Öğrenim düzeyi baz alınarak yapılan ölçümlerde, öğrenim düzeyi arttıkça duygusal örgütsel bağlılığın düşmekte olduğu gözlemlenmiştir.
- Öğrenim düzeyi ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
- Öğrenim düzeyi ile algılanan kurumsal itibar arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
- Cinsiyet, medeni durum, ilk iş yeri olma ile ilgili yapılan ölçümlerde, duygusal örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, algılanan kurumsal itibar arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Ölçekler arasındaki ilişkiye baktığımızda algılanan kurumsal itibar düzeyi arttıkça, özdeşleşme direkt olarak artmaktadır. Bunun yanında algılanan kurumsal itibar arttıkça, örgütsel bağlılık da artmakta ve bu da özdeşleşmeyi arttırmaktadır.

Bu çerçevede birey düzeyinde olumlu algılanan kurumsal itibarın, çalışanların duygusal örgütsel bağlılıkları ve örgütsel özdeşleşmeleri üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu söylenebilir. Başka bir ifade ile çalışanların algıladıkları olumlu kurumsal itibar ile duygusal örgütsel bağlılıkları ve örgütsel özdeşleşmeleri arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğunu söylenebilir. Elde edilen bulgulara göre algılanan kurumsal itibar ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu söylenilebilir.

Bir kurumun en değerli varlığı olan itibarın yönetilerek geliştirilen bir değer olması, itibar yönetimini kurumların en önemli yönetim işlevlerinden biri yapmaktadır.

Genel olarak itibar yönetiminin amaçları; çalışma çevresinde ve piyasadaki olumlu itibarı sürdürmek; şirketin olumlu ismini ve itibarını oluşturmak ve arttırmak, itibarın zarar görmesini önleyecek kabul edilebilir uygulamalar, politikalar, prosedürler, sistemler ve standartlar oluşturmak; şirketin itibarı zedelendiğinde, bunu bir kriz olarak görüp yönetmek; ve kilit nokta olan itibarı yönetecek takımı oluşturmak, hazırlamak, donatmaktır.

Bilgi toplumunda yüksek kurumsal itibar algısına sahip bir işletme entelektüel sermayeyi kendisine çekme konusunda stratejik bir avantaja sahip olacaktır. Kurumsal itibarı yüksek olan bir firmanın, en iyi üniversitelerden mezun olan nitelikli işgücünü doğrudan kendisine çekeceği düşünüldüğünde, kurumsal itibar ve nitelikli eleman istihdamı kavramlarının karşılıklı olarak birbirlerini destekledikleri sonucuna ulaşılabilir.

Kamuoyunun, kuruluşa karşı olan güvenini artıran başlıca unsur yönetim ve çalışanlarının kalitesidir. Bu, kamuoyuna bir anlamda kullandıkları ürün ve hizmetlere dair bilgilendirilme ihtiyaçları doğrultusunda kaynak güvenilirliği sağlamaktadır.

Herhangi bir kuruluşun nitelikli bir yönetim ve kaliteli çalışanlara sahip olması, onu pazardaki rakiplerinden bir adım öne çıkarmaktadır. Özellikle yönetim tarafında

stratejik kararların alınması ve bu kararların çalışan tarafında uygulanması aşamalarında liderlik vasfı taşıyan yöneticilerin değeri bir kat daha artmaktadır. Bireylerin örgüt değerlerini kendi değerleri olarak görmesi ve örgüt çalışanı olarak devam etmek istemesi, kısacası örgütlerine duygusal anlamda bağlanması çalışanların algıladıkları kurumsal itibardan etkilenmektedir. Böylece bireylerin çalıştıkları örgütlere ilişkin olumlu itibar algılamaları artıkça çalıştıkları örgütlerine ilişkin duygusal bağlılık göstereceklerini varsaymak mümkün olmaktadır.

Her çalışan, kurum ismini taşıyan bir ortaktır; büyük ya da küçük başarılarla sahip kurumlar, itibarı yaratmak için çalışanlarını gerekli olan becerilerle desteklemelidirler. Bu da çalışanları dinlemeyi, onaylamayı, geribildirimde bulunmayı gerekli kılar. Çalışanların sahip olduğu yetenek ve beceriler, itibar yaratmada önemli bir etkindir.

Örgütler için araştırma sonuçlarına dayanılarak örgütsel bağlılık düzeyini arttırmak için yetenek ve büyüme ile statü ve bağımsızlık ile ilgili iş değerlerine yönelik çalışmalar yapılması olumlu sonuçlar alınmasına sebep olacaktır. Bunun için işletme sistemlerinin çalışanların yeteneklerini kullanmalarına ve geliştirmelerine izin verecek şekilde düzenlenmelidir. Ayrıca çalışanlar bağımsız çalışma, yönetim kademelerinde yer alma, yüksek maaş v.b. gibi değerleri önemsemektedirler. İnsan kaynakları politikaları şekillendirilirken bunların göz önünde bulundurulması örgütler için yararlı olacaktır. Bunlara ek olarak çalışanların eğitim düzeyleri yükseldikçe bağlılık düzeylerinin düştüğü sonucuna varılmıştır. Bu sebeple eğitim düzeyi yüksek çalışan grupları için örgütsel bağlılığı arttırıcı çalışmaların diğerlerine nazaran daha yoğun yapılması önerilebilir.

Örgütsel bağlılıkları artan bireyler, örgüt amaçlarına sıkı sıkıya bağlı kalacak, örgütü için çalışmada istekli ve gönüllü olacak ve örgüt üyeliğini devam ettirme konusunda istekli davranacaktır. Ayrıca, bireysel performansları artacak, işe geç kalma ve devamsızlıkları azalacak, moral ve motivasyonları yükselecektir. Bunlar da örgütsel hayata etkinlik ve verimlilik olarak yansımacaktır.

Saygıdeğer şirketler çalışanlarının işlerine yüksek derecede duygusal katılımı bulundurmaları sağlarlar. İsim sahibi iyi bir kuruluştaki çalışıyor olmak, çalışanda gurur uyandırmalıdır. Çalışan işinden, kurumun ürünlerinden ve kurumun çalışma tarzından gurur duymalıdır.

Bireylerin işlerini anlamlı ve önemli bulmaları, iş yapısının çeşitli yetenekleri gerektirmesi, yüksek düzeyde içsel güdülenme ile işlerinde daha fazla tatmin duymalarını sağlamaktadır. İşin çekiciliği, işte bağımsızlık, işe katılım, sorumluluk, çeşitlilik, yaratıcılık, kişinin yeteneklerini ve becerilerini kullanma fırsatları gibi faktörlerin bireyleri motive ederek bir tatmin sağlayacağı üzerinde durmaktadır.

Çalışanların yaratıcı fikirlerini, önerilerini ve eleştirilerini dikkate almak ve bu önerileri uygulamaya aktarmak gerekmektedir. Çalışanlar kendi fikirlerinin önemsendiğini, eleştirilerinin dikkate alındığını ve bu eleştiriler çerçevesinde işletmede değişiklikler yapıldığını bilirse, bu onlar açısından destek olarak algılanacaktır.

Çalışanın beklentisi, öncelikle maddi yönden belli bir refaha kavuşmaktır. Ancak bu beklentinin tatmin edilmesinin ötesinde, çalışan ekonomik ödüllendirmeden çok çalışma ortamındaki yaşam kalitesine önem vermektedir. Firmaların, genel politikalarının dengeli olması, eğitim ve geliştirme programlarının yapılması ve finanse edilmesi, çalışanlarına sağladığı sağlık konusundaki imkanlar, iç iletişimi kuvvetlendirmek için düzenlenen yemekler, geziler, terfi olanakları, öneri sistemini geliştirici uygulamalar, yönetime katılma hakkı çalışanlar için güven duydukları huzurlu bir çalışma ortamı yaratacaktır.

Kurumun çevresine olan sosyal sorumluluklarını gerçekleştirmesi, çalışanlara karşı etik davranışları çalışanların çalıştıkları yerle gurur duymasını sağlar.

Kurumların çalışanları nezdindeki itibarı, kurumun çalışanlarla etkili iletişim politikasıyla mümkündür. Çalışanlara yönelik izlenen iletişim uygulamaları, çalışanların motivasyonunu arttırdığı gibi kuruma olan bağlılıklarını da arttıracaktır. Çalışanların kurumsal faaliyet ve politikalarından haberdar olmasını sağlayacak ve onları bilgilendirecek bir sistemin kurulması, yönetimin her ay farklı bir çalışan grubuyla birebir

iletişim etkinlikleri ayarlaması, çalışanların başarılarını takdir eden uygulamalara yer vererek geribildirim alınması izlenebilecek birkaç yöntem olarak sunulabilir.

Hızla artan rekabet ortamı örgütlerin yenilikçi, motivasyonu yüksek ve verimli çalışanlara olan ihtiyaını artırmıştır. Rekabet şartlarında ve yönetim paradigmalarında yaşanan hızlı değişimler, çalışanların bağlılık ve sadakat duygularını artırıcı şekilde organizasyonların yeniden yapılanmalarını gerektirmektedir. Çünkü konuyla ilgili araştırmalar yüksek düzeyde duyulan bağlılığın, çoğu zaman daha fazla sorumluluk sahibi olma, daha fazla sadakat ve daha yüksek verimlilikle sonuçlanmaktadır.

Çalışanın çalıştığı kurum ile özdeşleşerek, kurumun ilke, amaç ve değerlerini benimsemesinin, kurumsal kazançlar için çaba göstermesinin ve kurumda çalışmayı sürdürme isteğinin ölçüsü olarak tanımlanan örgütsel bağlılığın kişisel ve örgütsel değişkenler ile belirlendiği ifade edilebilir. Bunun dışında iş güvenliğinin, işte sorumluluk, örgüt iklimi ve kararlara katılım derecesinin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğunu söyleyebiliriz. Günümüzün giderek artan rekabet ortamında kurumsal itibar konusu işletmeler için her geçen zamanda daha önemli hale gelmektedir. Çünkü olumlu bir itibar, nitelikli çalışanların işletmeye kazandırılması, pazar payının artırılması, müşteri memnuniyetinin sağlanması gibi birçok konuda işletmelere fayda sağlamaktadır.

EKLER



Sayın Katılımcı,

Bu çalışma Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı tarafından desteklenen, Öğretim Üyesi Yard. Doç. Dr. Mehmet Emin Okur'un danışmanlığında, Hilal Karali tarafından hazırlanmıştır. Yürütülen bu anket çalışması "Kurumsal İtibar ile Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama " adlı yüksek lisans tezinin uygulama bölümünü oluşturmaktadır.

Söz konusu alan çalışmasının amacı, örgüt çalışanlarının kurumlarına ilişkin itibar algılamalarının, örgütlerine duydukları bağlılığı ne ölçüde etkilediğini ortaya koymaktır.

İşletmelerin sosyal sorumlulukları çerçevesinde yapılacak olan ve tamamen akademik nitelik taşıyan bu çalışmaya firmanızın destek vereceği umudunu taşımaktayız. Elde edilecek verilerin başka kişi, kurum ya da kuruluşlarla paylaşılmayacağı konusunda sizlere teminat vermekteyiz. Anket bilgileri firma adı belirtilmeksizin bir yüksek lisans tezinde kullanılacaktır. Araştırmadan elde edilecek bulgular, istek halinde yalnızca ilgili işletme ile paylaşılacaktır.

Gösterdiğiniz ilgiye teşekkür ederim.

Aşağıda yer alan her ifadeye ilişkin görüşlerinizi ilgili kutucuğu işaretleyerek / tıklayarak belirtiniz. Lütfen her soruyu, sadece bir seçeneği işaretleyerek cevaplandırınız.

1) Mesleki hayatımın kalan süresini bu şirkette geçirmek beni çok mutlu eder.

☐ Kesinlikle Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

2) Bu şirketin mesellerini gerçekten kendi mesellerim gibi hissediyorum.

☐ Kesinlikle Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

3) Bu şirketin benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.

☐ Kesinlikle Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

4) Bu şirkete karşı güçlü bir ait olma duygusu taşıyorum.

☐ Kesinlikle Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

5) Biri bu şirketi eleştirdiğinde, kendime hakaret edilmiş gibi hissedirim.

☐ Kesinlikle Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

6) Diğer kişilerin bu şirket hakkında ne düşündükleri benim için çok önemlidir.

☐ Kesinlikle Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

7) Bu şirketin başarısını kendi başarıım gibi hissedirim.

☐ Kesinlikle Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

8) Biri bu şirket için övgü dolu sözler söylediğinde kendime iltifat edilmiş gibi hissedirim.

☐ Kesinlikle Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

9) İşletmem, rakiplerine kıyasla daha iyi yönetim kalitesine sahiptir.

☐ Kesinlikle Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

10) İşletmem, rakiplerine kıyasla daha iyi ürün/ hizmet kalitesine sahiptir.

☐ Kesinlikle Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

11) İşletmem, rakiplerine kıyasla daha iyi çevresel sorumluluğa sahiptir.

☐ Kesinlikle Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

12) İşletmem, rakiplerine kıyasla daha etkin bir finansal yapıya sahiptir.

☐ Kesinlikle Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

13) İşletmem, rakiplerine kıyasla daha yenilikçidir.

☐ Kesinlikle Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

14) İşletmem, rakiplerine kıyasla daha nitelikli iş gücüne sahiptir.

☐ Kesinlikle Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

15) İşletmem, rakiplerine kıyasla çalışanına daha fazla yatırım yapmaktadır.

☐ Kesinlikle Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

Yaşınız ☐ 25 ve altı ☐ 26- 30 ☐ 31 –40 ☐ 41 -50 ☐ 51 +

Cinsiyetiniz ☐ Kadın ☐ Erkek

Medeni Haliniz ☐ Evli ☐ Bekar

Öğrenim durumu ☐ Lise ☐ Ön lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans

Bu şirket çalıştığınız ilk işyeri midir ☐ Evet ☐ Hayır

Bu şirkette ne kadar süredir çalışmaktasınız ?:

☐ 0-1 yıl ☐ 2-3 yıl ☐ 4-7 yıl ☐ 8-15 yıl ☐ 16 yıl ve üzeri

Zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

KAYNAKÇA

- Ak, Mehmet. **Firma/Markalarda Kurumsal Kimlik ve İmaj**. Işıl Ofset Sanayi Limited Şti., İstanbul, 1998.
- Akmehmet, Duygu. “Kurumsal İtibar Yönetimi ve Bir Uygulama”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Marmara Üniversitesi S.B.E., 2006.
- Allen, Natalie J. ve Douglas B. Grisoffe. “Employee Commitment To The Organization and Customer Reaction Mapping Linkages”, **Human Resources Management Review**. Vol 11, 2001.
- Alsop, Ronald. “Companies’ Reputations Depend On Service They Give To Customers”. **The Wall Street Journal**. January 16, 2002.
- Ann, D. ve C. Boutwell. **Organizational Identity, Self-Concept and Commitment Among Teachers in Northwest Florida**. Florida/ABD: The University of West Florida Doctoral Dissertation, 2003.
- Aqueveque, Claudio ve Ravasi Davide. "Corporate Reputation, Affect and Trustworthiness: An Explanation For The Reputation Performance Relationship". <http://www.reputationinstitute.com/members/nyc06/Aqueveque.df>, (11.12.2010).
- Argüden, Yılmaz. **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**. Arge Danışmanlık Yayınları, İstanbul, 2002.
- Aydemir, Okay. **Halkla İlişkiler Aracı Olarak Sponsorluk**. İstanbul, Epsilon Yayınları, 1998.
- Balay, R. “ Özel ve resmi liselerde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı: Ankara ili örneği”, **Doktora Tezi**. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2000.
- Balay, R. **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2000.

- Barutçugil, İsmet. **Performans Yönetimi**. Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Sti., İstanbul, 2002.
- Bateman, T.S. ve S.A. Strasser. “Longitudinal Analysis of The Antecedents of Organizational Commitment”, **Academy of Management Journal**. 1984.
- Becker, T.E. ve R.S Billings. “Profiles of commitment: an emprical test”, **Journal of Organizational Behavior**. 1993;14.
- Begley, T.M. ve J. Czajka. “Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit and health following organizational change”, **Journal of Applied Psychology**, 78(4), 1993.
- Benkhoff, B. "Disentangling Organizational Commitment.The Dangers of the OCQ for Research and Policy". **Personel Review**. 26 (1/2), 1997.
- Bhattacharya, C.B., Hayagreeva Roa ve Mary Ann Glynn. “Understanding The Bond Of Identification: An Investigation Of Its Correlates Amang Art Museum Members”, **Journal Of Marketing**. 1995.
- Boen, F., N. Vanbeselaere ve Marijke Cool, **Group Status as a Determinant of Organizational Identification After a Takeover: A Social Identity Perspective**. Group Processes Intergroup Relations, 9, 2006.
- Brammer, Stephen ve Stephen Pavelin. “Building Good Reputation”, **European Management Journal**. Vol 22, No 6, 2004.
- Bromley, Dennis. “Relationships Between Personal and Corporate Reputation”. **European Journal of Marketing**. Vol. 35, No: 3–4, 2001.
- Brückner, Michael, Sabine Schormann. **Sponsoring Compass**. L.H. Sawyer Verlag GmbH, Heidelberg, 1996.
- Buchanan, B. “Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations”, **Administrative Science Quarterly**. 1974.
- Budak, Gülay. **İşletme Yönetimi**. Barış Yayınları, İzmir, 2004.

Büyüköztürk, Ş. **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**. Ankara: PegemA Yayınları, 2010.

Carmeli, Abraham ve Aaron Cohen. “Organizational Reputation as a Source of Sustainable Competitive Advantage and Above-Normal Performance: An Empirical Test among Local Authorities in Israel”. **Public Administration & Management: An Interactive Journal**. Vol. 6, No: 4, 2001.

Carmeli, Abraham ve Asher Tishler. “Perceived Organizational Reputation and Organizational Performance: An Empirical Investigation of Industrial Enterprises”. **Corporate Reputation Review**. Vol. 8, No. 1, 2005.

Carroll, Archie. **Business & Society**. South-Western Publishing Co., Cincinnati, 1993.

Celep, C. **Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler**. Ankara, Anı Yayıncılık, 2000.

Chauvin, Keith W. ve James P. Guthrie, “Labor Market Reputation and The Value of The Firm”, **Managerial and Decision Economics**. Vol 15, No 6, 1994.

Chun, Rosa. “Corporate Reputation: Meaning and Measurement”, **International Journal of Management Review**. Vol 7, Issue 2, 2005.

Chun, Rosa. “Innovation and Reputation: An Ethical Character Perspective. **Journal Compilation**. Vol. 15 No: 1, 2006.

Clark, Bruce ve David Montgomery. “Deference, Reputations, and Competitive Cognition”. **Management Science**. Vol. 44, No: 1, 1998.

Clugston, M. “The Mediating Effects of Multidimensional Commitment On Satisfaction and Intent to Leave”, **Journal of Organizational Behavior**, 2000.

Cordeiro, James ve Joachim Schwalbach. “Preliminary Evidence on the Structure and Determinants of Global Corporate Reputations”. <http://www.wiwi.hu-berlin.de/institute/im/publikdl/2000-4.pdf>, (20.10.2012)

Cretu, Anca ve Brodie Roderick, “The Influence of Brand Image and Company Reputation Where Manufacturers Market to Small Firms: A Customer Value

- Perspective”, **Industrial Marketing Management Journal**. No: 36, 2007.
- Çağdaş, Can. “Önsöz”. **Sabah Business Dergisi**. No.5, Temmuz 2003.
- Çekmecelioglu, H.G. “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”. **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Volume 6, No 2, 2005.
- Çetin, M.Ö. **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2004.
- Çiftçioğlu, Başak Aydem. "Kurumsal İtibarın Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", **Doktora Tezi**. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- Çöl, G. **İnsan Kaynakları Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi**. İş ve Güç Dergisi, Cilt. 6. Sayı:2, 2004.
- Davies, David. Managing Your Reputation. <http://www.dbrc.co.uk/Managing/20your/20reputation.pdf>, (17.12.2011).
- Davies, Gary, Rasa Chun, Rui Vanhas da Silva ve Stuart Roper. “A Corporate Character Scale To Assess Employee and Customer Views of Organizational Reputation”, **Corporate Reputation Review**. Vol 7, Number 2, 2004.
- Davies, Gary, Rosa Chun, Rui Vinhas Da Silva ve Stuart Poper. **Corporate Reputation and Competitiveness**. Routledge. New York, 2003.
- Davis, K. ve J. W. Newstrom. **Human Behavior at Work: Organizational Behavior**. New York: McGraw Hill, 8th Edition, 1989.
- Deephouse, David L. “Media Reputation as a Strategic Resource: An Integration of Mass Communication and Resource-Based Theories”. **Journal Of Management**. Vol 26, No 6, 2000.
- Demir, Filiz Otay. “Kurumsal İtibar Ölçümünde Kişiselleştirme Metaforu”. **Review of Social, Economic & Business Studies**, Vol.9/10.

Dın Iso, [http://www.iso.org/iso/home/about/iso_members/8402/\(04.10.2011\)](http://www.iso.org/iso/home/about/iso_members/8402/(04.10.2011))

Dowling, Grahame. **Creating Corporate Reputations: Identity, Image and Performance**. Oxford University Press. London, 2001.

Dunham, R.B., J.A. Grube ve M.B. Castaneda. "Organizational Commitment: The Utility of An Integrative Definition", **Journal of Applied Psychology**. 1994.

Dutton, J., J. Dukerich ve C.V. Harquail, "Organizational Images and Membership Commitment", **Administrative Science Quarterly**. Vol.34, 1994.

E.A.G. Groenland. "Qualitative Research to Validate The RQ Dimensions". **Corporate Reputation Review**. Vol 4, Number 4, 2002.

Emhan, Abdurrahim. "Başarılı İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Kavramına Bakış Açısı". **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**. c.6, 2007.

Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. Beta Yayınları, İstanbul, 2001.

Fassin, Yves. **The Stakeholder Model Refined**. Ghent University Department of Management. Innovation and Entrepreneurship. Working Paper, 2008.

Feldman, A.S. ve W. E. Moore. "Labor Commitment and Social Change in Developing Areas", **Greenwood Press Publishers**, Connecticut, 1982.

Feriris, Gerald R., Howard M. Berkson ve Michael M. Haris. "The Recruitment Interview Process Persuasion and Organizational Reputation Promotion in Competitive Labor Markets", **Human Resource Management Review**. 12, 2002.

Fombrun, Charles J. "Reputation: Realizing Value from the Corporate Image". **MA Harvard Business School Press**. Cambridge, 1997.

Fombrun, Charles J. ve Mark Shanley. "What Is A Name? Reputation Building and Corporate Building and Corporate Strategy". **The Academy of Management Journal**. Vol. 33, No: 2, 1990.

- Fox, Catherina. "CEO Driving Lessons". **Burson Marsteller**. April 2002, <http://www.bm.com>, (18.07.2010).
- Fryxell, Gerald E. ve Jia Wang. "The Fortune Corporate Reputation Index Reputation For What?", **Journal Of Management**. Vol 20, No1, 1994.
- Gardberg, Naomi A. ve Charles J. Fombrun. "The Global Reputation Quatient Project: First Step Towards A Cross-Nationally Valid Measure of Corporate Reputation", **Corporate Reputation Review**. Vol 4, Number 4, 2002.
- Glgsson C. ve M. Durgck. "Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations", **Administrative Science Quarterly**. 1988.
- Güçlü, H. "Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi", **Yayımlanmamış Doktora Tezi**. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Gül, Hasan. "Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı Ve Değerlendirmesi", **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:10 Sayı:1; Manisa, 2003.
- Gümüş, M. **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**. Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1999.
- Hatch, Mary ve Majken Shultz. "Are The Strategic Stars Aligned for Your Corporate Brand?", **Harward Business Review**. February 2001.
- Heinzman, Joseph Jr. "The Relationship of Age, Tenure and Job Satisfaction to Organizational Commitment: A Study of Two Mid-Western Firms", **Doktora Tezi**. Nova Southeastern University, 2004.
- Herbig Paul ve Milewicz John. "The relationship of reputation and credibility to brand success", **Journal of Consumer Marketing**. Vol. 12, No.4, 1995.
- Institutional Investor. CEO Corporte Ranking. http://www.iimagazinerankings.com/corporateeuro/ceo_ranking.asp, (09.09.2011)
- Jans, N.A. "Organizational Commitment,Career Factors and Career/Life Stage",

Journal of Organizational Behavior. vol 10, Issue 3, 1989.

Johns, Gary. **Organizational Behavior.** 4th Edition, Harper Coolins College Publishers, New York, 1996.

Kadıbeşgil, Salim. **İtibar Yönetimi**, MedaiCat, 2006.

Karaköse, Turgut. “**Eğitim Örgütlerindeki İç ve Dış Paydaşların Kurumsal İtibara İlişkin Algılamaları**”, Doktora Tezi. Fırat Üniversitesi S.B.E., 2006.

Katz, D. ve R.L. Kahn. **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi.** H. Can ve Y. Bayar (çev.). Ankara: TODAİE 167, 1977.

Klein, A.S., R.J. Masi ve C.K. Weidner. “Organization Culture, Distribution and Amount of Control, and Perceptions of Quality: An Empirical Study of Linkages”. **Group and Organization Management.** Vol. 20, No: 2, 1995’den aktaran Abraham Carmeli, Ashler Tishler, “The Relationships Between Intangible Organizational Elements and Organizational Performance”. **Strategic Management Journal.** No: 25, 2004.

Kocaeli Sanayi Odası. **Kocaeli Odavizyon Dergisi.** Eylül 2012, Sayı 72, s.20.

Kotha, Suresh, Shivaram Rajgopal ve Violina Rindova. “Reputation Building and Performance: An Empirical Analysis of the Top–50 Pure Internet Firms”. **European Management Journal.** Vol. 19, No: 6, 2001.

Köse, Sevinç, Semra Tetik ve Cuma Ercan. “Örgüt Kültürünü Olusturan Faktörler”. **Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.** Cilt: 7, Sayı: 1, 2001.

Kuyucu, Burcu Akar. **Kurumlarda Başarı ve Etkin İtibar Yönetimi.** Arge Danışmanlık Yayınları, İstanbul, 2003, No.4.

Larkin, J. **Strategic Reputation Risk Management.** New York: Palgrave MacMillan, 2003.

Le Roux, Jocéphe Regine. “Corporate Reputation In The Information Technology Industry: A South African Case Study University of Pretoria”. **Yayınlanmamış Master Tezi.** MCom In Communication Management

Faculty of Economic and Management Sciences, 2003.

Lemmink, Jos, Annellen Schuijf ve Sandra Streukens. "The role of Corporate Image and Company Employment Image in Explaining Application Intentions", **Journal Of Economic Psychology**. 24, 2003.

Lewis, Stewart. **Measuring Corporate Reputation**. London, 19 November 1999.

Madsen, Susan R., Duane Miller ve Cameron R, John, "Readiness tor Organizational Change: Do Organizational Commitment and Social Relationships in the Workplace Make a Difference?", **Human Resotirce Development Quarterly**. Vol:16, No:2, 2005.

Mael Fred ve B.E. Ashforth. "Identification in Work, War, Sports, and Religion: Contrasting The Benefits and Risks", **Journal for The Theory of Social Behaviour**. 31(2), 2001.

Mael, Fred ve Blake E. Ashforth. "Alumni and Their Alma Mater: A Partial test of the Reformulated Model of Organizational Identification", **Journal of Organizational Behavior**. Vol 13, 1992.

Marconi, Joe. **Reputation Marketing**. McGraw Hill, 2001.

Marwick, Nigel ve Chris Fill. "Towards A Framework For Managing Corporate Identity". European Journal of Marketing. Vol. 31, No: 5/6, 1997.

Mathieu, J.E ve D.A. Zajac. "A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Corralates and Consequences of Organizational Commitment", **Psychological Bullettin**. vol:108, 1990.

Meyer, J.P. ve N.J. Allen. **Commitment In Workplace, Theory, Research and Application**. London, Sage Publications,1997.

Meyer, J. Ve diğerleri. "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: Meta Analysis of Entecedents, Correlates, and Consequences", **Journal of Vocational Behavior**. C.61, S.1, 2002.

Meyer, John P., Natalie J. Allen ve Catherine A. Smith, "Commitment to Organization And Ocuppations: Extension And Test Of A Three-Component

- Conceptualization”, **Journal of Applied Psychology**. 78, 1997.
- Meyer, John., P. Natalie ve J. Allen. **Commitment In The Workplace**, Sage Publication, London, 1997.
- Mowday, R.T., R.M. Steers ve L.W. Porter. “The Measurement of Organizational Commitment”, **Journal of Vocational Behavior**. 1979.
- Mueller, C.W., J.E. Wallace ve J.L. Price, **Employee Commitment Resolving Some Issues**. Work and Occupations, 3, 1992, 3.
- Nemli, Esra. **Çevreye Duyarlı İşletmecilik ve Türk Sanayinde Çevre Yönetim Sistemi Uygulamaları**. İstanbul Sanayi Odası, 2000.
- Newel, Susan. **The Healty Organization: Fairness, Ethics And Effective Management**, New York, 1995.
- Okay, Ayla. **Kurum Kimliği**. MediaCat, 2002.
- Oliver, N. Work Rewards. “Work Values and Organizational Commitment in An Employee-owned Firm: Evidence From the U.K.”, **Human Relations**. vol:43, 1990.
- O'Reilly, C.A. ve J. Chatman. “Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior”, **Journal of Applied Psychology**. S.71, 1986.
- Örer, Lale. “Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesinin Kurumsal İmajının Öğrenciler Açısından Ölçülmesi Üzerine Alan Çalışması”, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**. KSIÜ SBE, 2006.
- Örs, Mukaddes ve diğerleri. “Antalya Tıp Fakültesi Hastanesi'nde, Antalya Sosyal Sigortalar Kurumu Hastanesi'nde Çalışan Hekimler ile Hemşirelerin Örgütlerine Bağlılıklarına İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi”, **Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası**, Cilt:56, Sayı:4, 2003.

- Özdevecioğlu, Mahmut. “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi** Cilt:18 Sayı:2, Yıl:2003.
- Özsoy, A.S. **Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi**. İş ve Güç Dergisi, Cilt. 6. Sayı:2, 2004.
- Passow, Tanja, Rolf Fehlmann ve Heike Grahlow. “The Country Reputation Cockpit: Translating Reputation Measurement into Reputation Management”. The 7th International Conference on Corporate Reputation, Identity and Competitiveness. Manchester U.K., <http://www.mscom.unisi.ch/Liechtenstein/RI/Papern.pdf>. (08.08.2010).
- Pawlowski, Brett. The Role of Public Affairs. http://ctpaa.org/docs/2005_05_17_ROI_WhitePaper.pdf, (19.10. 2010).
- Peltekoğlu, Filiz Balta. “**Halkla İlişkiler Nedir?**”. İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2. Baskı, 2001.
- Preston, Lee E. ve Harry J. Sapienza. “Stakeholder Management And Corporate Performance”, **Journal Of Behavioral Economics**. Winter 1990.
- Ravishankar, M.N. ve L.P. Shan. **The Influence of Organizational Identification on Organizational Knowledge Management**. Omega, No: 36, 2008.
- Ross, Leslie Gaines. “CEO İtibarı”. **Sabah Business Dergisi**. No.5, Temmuz 2003.
- Ruth, Julie A. ve Anna York. “Framing Information to Enhance Corporate Reputation”. **Journal of Business Research**. 2004, Vol.57.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **İşletmelerde Halkla İlişkiler**. 7. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, 2004.
- Schultz, Majken, Mary Jo Hatch ve M.Holten Larsen. “The Expressive Organization Linking Identity, Reputation and The Corporate Brand”. **Oxford University Press**. 2000.

- Sherman, M.L. **Reputation: Rhetoric Versus Reality**. London: Published for the Institute of Directors and AIG Europe, UK, 1999.
- Skinner, Paul. "Earning Trust – Corporate reputation in a demanding world". Shell Group of Companies. www.shell.com (28.09.2010).
- Smith, McNeese-D. "Increasing employee productivity, job satisfaction and organizational commitment". **Hospital & Health Services Administration**, 1996.
- Solomon, Robert. **The Corporation As Community, Ethics And Excellence: Cooperation And Integrity In Business**. Barry Castro: Oxford Press, 1992.
- Şatır Çiğdem ve Fulya Erandağ Sümer. Kurum İtibarının Bileşenleri Üzerine Bir Araştırma: Sağlık Hizmeti Üreten Bir Kamu Kurumunda İç Paydaşlar İtibarı Nasıl Algılıyor?. **II.Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu**. Kocaeli, Nisan 2006.
- Tengilimoğlu, D. ve Y. Öztürk. **İşletmelerde Halkla İlişkiler**. Seçkin, 2004.
- Türk Dil Kurumu. "Kurumsal İtibar", **Türkçe Sözlük**. İstanbul: Milliyet Yayınları, 1992.
- Uyguç, Nermin ve Dilek Çırmın. "DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler", **DEÜ İİBF Dergisi**. Cilt: 19, Sayı:1, Yıl: 2004.
- Varoğlu, D. "Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri", **Doktora Tezi**. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 1993.
- Vergin, Roger. "Corporate Reputation & The Stock Market", **Business Horizons**. Jan-Feb.1998.
- Wade, James B., Joseph F. Porac, Timothy G. Pollock ve Scott D. Graffin. "The Burden of Celebrity: The Impact of CEO Certification Contests on CEO Pay and Performance". **10th RI Conference on Reputation, Image, Identity & Competitiveness**. New York USA, May 25–28 2006, <http://www>

reputationinstitute.com/conferences/nyc06/, (12.11.2011).

Wasti, A.S. “Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış”, Z. Aycan (Ed.). **Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları** içinde. Türk Psikologlar Derneği Yayınları, no:21, Ankara, 2000.

Weigelt, K. ve C. Camerer. “Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Application”. **Strategic Management Journal**. 1998, Vol: 33.

Whetten, David ve Alison Mackey. “A Social Actor Conception of Organizational Identity and Its Implications for Study of Organizational Reputation”. **Business&Society**. Vol. 41, No: 4, 2002.

Williams, L.J. ve J.T. Hazer. “Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment In Turnover Models: A Reanalysis Using Latest Variables Structural Equation Methods”, **Journal of Applied Psychology**. 1986.

Wry, Tyler ve David L. Deephouse. “An Examination of The Relationship Between Corporate Social Performance and Stakeholder Perceptions of Corporate Social Performance”<http://www.reputationinstitute.com/members/nyc06/Wry.pdf>, (25.12.2010)

Yenal, Merve. “**Göster Kimliğini**”, Hürriyet İnsan Kaynakları, 2002.

Yıldız, Yusuf. “Örgüt Kültürü Olusumunda Örgütsel İletişimin Rolü: Gaziantep Büyükşehir Belediyesi’de Bir Uygulama”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Gaziantep Üniversitesi SBE, 2006.

Young, Davis. “Building Your Company’s Good Name: How to Create & Protect the Reputation Your Organization Wants & Deserves”, **American Management Association**. 1996.

Zyglidopoulos, Stelios C. “The Impact of Downsizing on Corporate Reputation”. **British Journal of Management**. Vol. 16, No: 3, 2005.