



T.C.
UFUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

ALGILANAN KURUMSAL İTİBARIN İÇ PAYDAŞLARIN
ÇALIŞMA MOTİVASYONUNA ETKİSİ: T.C. GÜMRÜK VE TİCARET
BAKANLIĞI ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Hazırlayan
Ercan ÖZTÜRK

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Ayşe Gözde GÖZÜM

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ankara
Haziran, 2015

KABUL VE ONAY

Ercan ÖZTÜRK tarafından hazırlanan “Algılanan Kurumsal İtibarın İç Paydaşların Çalışma Motivasyonuna Etkisi: T.C. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma” başlıklı bu çalışma 22 Haziran 2015 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



Başkan : Prof. Dr. Türkmen DERDİYOK



Üye : Yrd. Doç. Dr. Ayşe Güzde GÖZÜM

Üye : Yrd. Doç. Dr. Mehmet Ali AKTAŞ



Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.



Prof. Dr. Mehmet TOMANBAY

Sos. Bil.Enstitüsü Müdürü

ÖZ

Kurumsal itibar, örgütün tüm paydaşları tarafından nasıl algılandığı ile ilgili zaman içinde şekillenmiş değerlendirmeler bütünüdür. Kurumsal itibar kolay elde edilemeyen, oluşturulması uzun bir süreç ve çaba gerektiren, varlığı örgüte avantaj sağlayan stratejik bir kaynaktır.

Paydaşların sahip olduğu değerler ile örgüt değerlerinin bütünleşmesi itibar kavramını doğurmaktadır. Kurumsal itibar günümüz rekabet ortamında avantaj sağlayabilmek açısından oldukça önemli bir araçtır. Kurumların itibarlarını doğru ve dikkatli yönetmeleri, paydaşlarını etkilemek ve kendilerine çekmek açısından yarar sağlayacaktır. İç paydaşların kurumsal itibar algısı örgütün uyguladığı motivasyon araçlarının etkinliği ile doğrudan ilişkilidir. Bu çalışmanın amacı T.C. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı çalışanlarının, kurumsal itibara ne derecede önem verdiklerini belirlemek ve kurumsal itibara ilişkin algılarının çalışma motivasyonları üzerindeki etkisini ilişkisel tarama modeli kullanarak değerlendirmektir. Bu şekilde, kritik kurumsal itibar faktörlerinin saptanması ve farklı özelliklere sahip çalışanların kurumsal itibar algılarında yer eden hususların belirlenmesi; kurumsal yol haritalarının netleştirilmesine ve kurumsal stratejinin belirlenmesine yardımcı olabilecektir.

Çalışmada Charles J. Fombrun ve ekibi tarafından 2000 yılında geliştirilen Kurumsal İtibar Ölçeği'nin (Reputation Quotient-RQ) Türkçeye uyarlanmış şekli kullanılmıştır. Motivasyon araçları ölçeği olarak, Tarakçıoğlu ve arkadaşları tarafından 2010 yılında oluşturulmuş ölçek kullanılmıştır. Ölçeklerin uygulanması neticesinde elde edilen veriler istatistikî analiz yardımıyla irdelenerek sonuca ulaşılmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal İtibar, Paydaş, Motivasyon

ABSTRACT

Corporate reputation is related to the entirety of evaluations over time perceived how the organization is shaped by all stakeholders. Corporate reputation is a strategic resource not easy to achieve, requiring a long process and effort to be created , giving advantage by presence of it.

The integration of values that stakeholders have and organizational values, raises the concept of reputation. Corporate reputation is a very important tool in today's competitive environment in terms of providing an advantage .The correct management of corporate reputation is very useful to attract and impress to stakeholders. The perception of internal stakeholders is related directly to the effectiveness of the motivational tools implemented by the organization. The purpose of this study is to determine how much the ministry of customs and trades employees care to the corporate reputation and to evaluate the effect of their perceptions on corporate reputation with using relational scanning model. Thus, the determination of the critical factors of corporate reputation and determination of the factors that influence employees ' perceptions of corporate reputation with different characteristics can help the corporate's strategy to be determined and corporate's roadmap to be clarified.

The corporate reputation Scale' Turkish adapted version which is developed by Charles J. Fombrun and his colleagues has been used in this study. The scale was used created by Tarakçioğlu and colleagues in 2010 as a motivational tools scale. The data accessed by the application of the scale was trying to be reached a conclusion by examining the statistical analysis.

Key Words: Corporate Reputation, Stakeholders, Motivation

ÖNSÖZ

Çalışmanın akademik danışmanlığını üstlenen, bu çalışma konusuna yönelmemde, kaynak seçimimde ve araştırmalarımnda çok önemli katkıları olan tecrübesine, bilgi birikimine, mesleğine olan aşkına büyük saygı duyduğum değerli bilim insanı Yrd. Doç. Dr. Ayşe Gözde GÖZÜM'e özenli telkin ve tavsiyeleri için teşekkürü bir borç bilirim. Çalışmamla ilgili kaynaklarından yararlandığım ve burada adlarını hususen sayamadığım bütün kişi ve kurumlara, emeği geçen herkese ayrı ayrı minnettarım.

Benim için herşeyin başlangıcı demek olan annem ve babama sonsuz saygı ve şükranlarımı sunuyorum. Onlar olmasaydı olmazdı. Ayrıca sevgisini ve desteğini her an yanımda hissetmemi sağlayan hayat arkadaşım, değerli eşime ve hayatımı daha anlamlı kılan, varlıklarıyla herşeyi güzel yapan canım evlatlarıma sonsuz sevgiler.

Ercan ÖZTÜRK

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM MOTİVASYON VE KURUMLARIN ÖNEMLİ BİR PARÇASI: PAYDAŞLAR.....	3
1. 1. MOTİVASYON.....	3
1.1.1. Motivasyon Tanımları	3
1.1.2. Motivasyon Kuramları	5
1.1.2.1. Kapsam Teorileri.....	5
1.1.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	5
1.1.2.1.2. Herzberg'in İki Faktör Teorisi.....	6
1.1.2.1.3. McClelland'ın Başarı Gereksinimi Teorisi.....	7
1.1.2.1.4. Alderferin ERG Teorisi	8
1.1.2.2. Süreç Teorileri.....	9
1.1.2.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi.....	9
1.1.2.2.2. Lawler-Porter Modeli	9
1.1.2.2.3. Eşitlik Teorisi	10
1.1.2.2.4. Skinner'ın Pekiştirme Teorisi	10
1.1.3. Motivasyon Süreci	11
1.1.4. Motive Etme Araçları.....	12
1.1.4.1. Ekonomik Motive Ediciler.....	12
1.1.4.1.1. Ücret Artışı.....	12
1.1.4.1.2. Primli Ücret.....	14
1.1.4.1.3. Kara Katılma	14
1.1.4.1.4. Ekonomik Ödüller	15
1.1.4.1.5. Sosyal Güvenlik ve Emeklilik Planları.....	16
1.1.4.2. Psikososyal Motive Ediciler	17
1.1.4.2.1. Bağımsız Çalışma Olanakları.....	17
1.1.4.2.2. Değer ve Statü.....	17
1.1.4.2.3. Özel Yaşama Saygı.....	18
1.1.4.2.4. Takdir ve İşletmenin Başarısından Sorumlu Tutma.....	19
1.1.4.2.5. Sosyal Uğraşlar	19
1.1.4.2.6. Çevreye Uyum	20
1.1.4.2.7. Öneri Sistemi.....	20
1.1.4.2.8. Ceza	21
1.1.4.3. Örgütsel ve Yönetmel Motive Ediciler	22

1.1.4.3.1. Hedef Belirleme	22
1.1.4.3.2. Yetki ve Sorumluluk Denkliği	22
1.1.4.3.4. Yetkilendirme ve Delegasyon	23
1.1.4.3.4. Kararlara Katılma	24
1.1.4.3.5. Yükselme Olanakları	25
1.1.4.3.6. Eğitim İmkanları	26
1.1.4.3.7. Yönetimde Esneklik	26
1.1.4.3.7.1. Esnek Çalışma Şartları	27
1.1.4.3.7.2. Evde Çalışma Olanakları	28
1.1.4.3.8. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi	29
1.1.4.3.9. Olumlu Yönetim Yaklaşımı (Positive Management Attitude)	29
1.1.4.3.10. Açık Pazarlık Yöntemi (Overt Deal Making)	30
1.1.4.2. Motivasyona Yardımcı Ögeler	30
1.1.4.2.1. İletişim	30
1.1.4.2.2. Performans Ölçümü ve Değerlemesi	31
1.1.4.2.3. Ödül Sistemleri	33
1.1.4.2.4. Örgüt Kültürü ve İklimi	33
1.1.4.2.5. Grup ve Takım Çalışması	34
1.1.5. Yönetimde Motivasyon	35
1.1.6. Örgütsel Motivasyon	37
1.2. KURUMLARIN ÖNEMLİ BİR PARÇASI: PAYDAŞLAR	38
1.2.1. Paydaş Kavramı	38
1.2.2. Paydaşların Sınıflandırılması	39
1.2.3. Paydaş Teorisi	41
1.2.4. Paydaşlarla İlişkiler ve Paydaş Memnuniyeti	42
2. BÖLÜM MOTİVASYONU ETKİLEYEN BİR UNSUR OLARAK KURUMSAL İTİBAR	44
2.1. İtibar ve Kurumsal İtibar Kavramları	44
2.2. İyi Bir Kurumsal İtibarın Yararları	47
2.3. İtibar Birleşenleri	49
2.3.1. Duygusal Çekicilik	49
2.3.2. Ürün ve Hizmetler	50
2.3.3. Finansal Performans	51
2.3.4. Yönetim ve Liderlik	52
2.3.5. İşyeri Ortamı	54
2.3.6. Kurumsal Sosyal Sorumluluk	54
2.4. Kurumsal İtibarın Etkileşim İçerisinde Olduğu Kavramlar	57
2.4.1. Kurumsal İmaj	57
2.4.2. Kurumsal Kimlik	58
2.4.3. Kurum Kültürü	59
2.4.5. Kurumsal İletişim	60

2.5. Kurumsal Kimlik, Kurumsal Kültür, Kurumsal İmaj ve Kurumsal İtibar Arasındaki İlişki	62
2.6. Kurumsal İtibar ve Paydaşların Algıları.....	63
2.6.1. Kurumsal İtibar ve Birincil Paydaşların Davranışları.....	63
2.6.2. Kurumsal İtibar ve Müşteri Bağlılığı	64
2.6.3. Kurumsal İtibar ve Çalışan Davranışları	65
2.6.3.1. İşe Başvurma Niyeti	65
2.6.3.2. Örgütsel Bağlılık	66
2.6.4. Kurumsal İtibar ve Yatırımcı Davranışları.....	68
3. BÖLÜM ALGILANAN KURUMSAL İTİBARIN İÇ PAYDAŞLARIN MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİSİ: T.C. GÜMRÜK VE TİCARET BAKANLIĞI ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	70
3.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	70
3.2.Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları.....	71
3.3. Araştırmanın Türü.....	72
3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	72
3.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	74
3.6. Veri Toplama Teknikleri	74
3.7. Verilerin Değerlendirilmesi.....	75
3.8. Demografik ve Temel Analizler	75
3.8.1.Motivasyon Araçları Ölçeğinin Güvenirlik Çalışması.....	75
3.8.2.Demografik Özellikler.....	75
3.9. Kurumsal İtibar Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) Sonuçları.....	98
3.10.Kurumsal İtibar Ölçeğinin Güvenirlik Çalışması	101
3.11. Motivasyon Araçları Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) Sonuçları	102
3.12.BULGULAR.....	106
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	114
KAYNAKÇA.....	119
EKLER.....	126

TABLolar LİSTESİ

Tablo.1: Kişisel Bilgilere Göre Dağılım	75
Tablo.2: Kurumsal İtibar Ölçeği İfadelerinin Cinsiyetlere Göre Katılım Düzeyleri.....	77
Tablo.3: Motivasyon Ölçeği İfadelerinin Cinsiyetlere Göre Katılım Düzeyleri.....	82
Tablo.4: Kurumsal İtibar Ölçeği İfadelerinin Yaş Gruplarına Göre Katılım Düzeyleri	86
Tablo.5: Motivasyon Ölçeği İfadelerinin Yaş Gruplarına Göre Katılım Düzeyleri.....	88
Tablo.6: Kurumsal İtibar Ölçeği İfadelerinin Eğitim Durumuna Göre Katılım Düzeyleri	90
Tablo.7: Motivasyon Ölçeği İfadelerinin Eğitim Durumuna Göre Katılım Düzeyleri..	92
Tablo.8: Kurumsal İtibar Ölçeği İfadelerinin Kurumda Çalışma Süresi Gruplarına Göre Katılım Düzeyleri.....	94
Tablo.9: Motivasyon Ölçeği İfadelerinin Kurumda Çalışma Süresi Gruplarına Göre Katılım Düzeyleri.....	96
Tablo 10: Açıklanan Toplam Varyans Tablosu.....	99
Tablo.11: Kurumsal İtibar Ölçeğine İlişkin Madde Faktör Yükleri	101
Tablo.12: Açıklanan Toplam Varyans Tablosu.....	103
Tablo.13: Motivasyon Araçları Ölçeğine İlişkin Madde Faktör Yükleri.....	105
Tablo14: Kurumsal İtibar ve Motivasyon Araçları Puanlarının Betimsel İstatistikleri	106
Tablo.15: İlişki Analizi	106
Tablo.16: Cinsiyet Gruplarının Ölçek Puanları Açısından Karşılaştırılması.....	108
Tablo.17: Yaş Gruplarının Ölçek Puanları Açısından Karşılaştırılması.....	109
Tablo.18: Normallik Analizi Tablosu	110
Tablo.19: Eğitim Durumu Gruplarının Ölçek Puanları Açısından Karşılaştırılması...	110
Tablo.20: Kurumda Çalışma Yılı Gruplarının Ölçek Puanları Açısından Karşılaştırılması	112
Tablo.21: Hipotezlerin Kabul Edilme Durumları.....	113

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil.1: Maslow'un İhtiyaçlar Piramidi	6
Şekil.2: Motivasyon Süreci	11
Şekil.3: Performans Değerleme Sisteminin Ana Unsurları	32
Şekil.4: Yönetici Ve İş Gören Gereksinimleri	36
Şekil.5: Paydaş Grup Sınıflaması Birincil (Ana) Ve İkincil Paydaş Grupları.....	40
Şekil.6: Kurum Kimliği Ve Kurum Kültürü Arasındaki İlişki	60
Şekil.7: Demografik Özelliklere Göre Dağılım	77
Şekil.8: Cinsiyetlere Göre Kurumsal İtibar Ölçeği İfadelerine Katılım Düzeyi.....	81
Şekil.9: Cinsiyetlere Göre Motivasyon Araçları Ölçeği İfadelerine Katılım Düzeyi	85
Şekil.10: Faktörlerin Öz Değerlerine Ait Saçılma Diyagramı.....	100
Şekil.11: Faktörlerin Öz Değerlerine Ait Saçılma Diyagramı.....	104

GİRİŞ

Örgütlerin başarısı insan kaynağının niteliği ile doğru orantılıdır. Çünkü örgüte başarıyı getirecek unsur şüphesiz insandır. Bu noktada örgüte değişen rekabet ortamında avantaj sağlayan insan kaynağının belirlenen hedefe yönlendirilmesi gerekmektedir. Hedefe yönlendirilen çalışandan en yüksek verimi alabilmek için onun motive edilmesi büyük önem taşımaktadır. Çalışanı motive edebilmek için örgüt, etkisi olduğu varsayılan ekonomik ve sosyo-psikolojik bazı motivasyon araçlarına başvurmaktadır.

Çalışanların niteliklerinin farklı olması beklentilerinin de farklılaşmasına neden olmaktadır. Çalışanların bir kısmı ekonomik araçlar vasıtası ile motive edilebilirken bir kısmı da sosyal ödüller ile motive olmaktadır. Örgüt çalışanın niteliğine göre beklentilerinin de değiştiğini göz önünde bulundurmalıdır. Bu nedenle de ödül listesini çalışanların beklentileri doğrultusunda belirleyerek onun motivasyonunu arttırabilecektir. Motivasyonu artan çalışanın verimi de yükselecektir.

Ekonomik motive etme araçlarının çalışanı motive eden en önemli araç olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Zira çalışan örgütten hayatını idame edebileceği ücreti talep etmektedir. Bunun yanında çalışanın sosyal ihtiyaçlarının da karşılanması gerekmektedir. İnsanoğlu var olduğu andan günümüze kadar geçen süreçte saygı görme ihtiyacı içindedir. İnsan saygı görmeyi bir erdem olarak algılamıştır. Kişi bireysel olarak yapmış olduğu iş, sahip olduğu nitelikler ve kişiliği ile saygı görmek istemiştir. Bu açıdan bakıldığında kişi, sahip olduğu niteliklerini ön plana çıkararak toplumdaki saygı görmeyi beklemektedir. Kişiler farklı davranışlar sergileyerek saygı görmeye çalışsa da tümünün bulunduğu ortak nokta itibar kazanmaktır. Örgütler de tıpkı insanlar gibi farklı hedefler doğrultusunda çalışsalar dahi ortak noktaları, toplum tarafından saygı ve itibar görmektir. İtibar hem bireysel hem de örgütsel temelde düşünüldüğünde onlara büyük avantaj sağlamaktadır. Onlar itibarı stratejik bir araç olarak kullanmaktadır çünkü itibar benzer kurum ve kişilerden daha hızlı hareket etmelerini ve en önemlisi de hedefe daha kolay ulaşmalarını sağlamaktadır. Diğer bir ifade ile itibar, kurum veya kişiye büyük bir rekabet üstünlüğü kazandırmaktadır.

Örgüt açısından düşünüldüğünde itibar, ticari olsun ya da olmasın örgütlere en önemli amacı olan varlığını kabul ettirme misyonunda yardımcı olmaktadır. Örgüt, varlığını hedef kitlesine itibar sahibi olma ile benimsetebilmektedir. Dolayısıyla örgüt, güçlü bir itibara sahip olur ve bunu paydaşlarına hissettirebilirse uzun soluklu bir organizasyon haline gelecektir. Bunun yanında itibar sahibi örgütler, daha fazla kar elde edebilmekte, hedef kitleye daha çabuk ulaşabilmekte, yatırımcıların ilgisini çekmekte kısaca örgüt itibarı ile cazip bir hal alabilmektedir. Uzun bir süreç ve gayret neticesinde kazanılan itibar, örgüte pek çok yarar sağlamakla beraber kolayca zedelenebilmekte ve örgüte zarar da verebilmektedir.

Örgüt itibarını oluşturan paydaş algıları, aynı zamanda örgütün geleceğini de şekillendirmektedir. Zira örgüt itibarının oluşmasını sağlayan paydaş algıları örgütün kendini ifade etme şekline beslenerek ortaya çıkmaktadır. Bu noktada kurumun itibar düzeyi paydaşların zihninde oluşan örgüt profili ile ölçülebilmektedir. Bu bağlamda ele alınan kurumsal itibarın bir kamu kurumundaki durumu çalışılmaya değer görülmüştür. Bu nedenle çalışmada T.C. Gümrük ve Ticaret Bakanlığının iç paydaşlarının düşünceleri bağlamında kurumun itibarı ölçülmeye çalışılacaktır.

Çalışmanın ilk bölümünde çalışmanın ana konusunu oluşturan kurumsal itibar kavramı ile alakalı kaynaklar taranarak itibar kavramı ve paydaşların kurumsal itibar algılarına ilişkin davranışlarına yer verilmiştir. İkinci bölümde, motivasyon ve örgütün ayrılmaz bir parçası olan paydaşlar kavramı taranan literatürler bağlamında açıklanacaktır. Çalışmanın üçüncü bölümünde T.C. Gümrük ve Ticaret Bakanlığının itibarını ölçmeye yönelik hazırlanan anket yardımıyla toplanan veriler istatistiksel analize tabi tutulmuştur. Kamu kurumu olan T.C. Gümrük ve Ticaret Bakanlığının İtibarı iç paydaşların algıları bağlamında ölçülmeye çalışılmıştır.

1. BÖLÜM MOTİVASYON VE KURUMLARIN ÖNEMLİ BİR PARÇASI: PAYDAŞLAR

1. 1. MOTİVASYON

1.1.1. Motivasyon Tanımları

Örgütün belirlemiş olduğu hedeflere ulaşabilmesi için işgörenlerin çalışma isteğinin ve coşkusunun sağlanması oldukça önemli bir gerekliliktir (Aydın, 1993: 130). Zira, örgüt üyelerinin hedefler doğrultusunda çaba harcamaları ve çabalarını devamlılığının sağlanabilmesi için güdümlenmesi gerekmektedir (Bursalıoğlu, 1994). Bu doğrultuda, başarıyı amaçlayan örgütün işgörenlerini başarı için güdümlenmesi gerekmektedir. Motivasyon kavramı birçok kaynakta, güdümlenme, isteklendirme, güdüleme vb. anlamlara gelmektedir. Kelime anlamı olarak motivasyon, teşvik etmek, etki altına almak, harekete geçirmek anlamına gelmektedir. Bu bağlamda insanoğlunun fiziksel, ruhsal ve bilişsel kaynağının örgütün belirlemiş olduğu amaçlar doğrultusunda yönlendirilebilmesi için işgörenin motive edilmesi gerekmektedir. Bu durum motivasyon kavramını ortaya çıkarmaktadır (Koçel, 2001).

Motivasyon kelimesi, İngilizce ve Fransızca motive kelimesinden türemiştir. Türkçedeki karşılığı, güdü, saik veya harekete geçiricidir (Yurdakul, 2007: 40). Motivasyon kavramı, insanı davranışa yönlendiren, sergilenen davranışın niteliğini tayin eden ve davranışlara yön veren ve devamlılığını sağlayan iç ve dış nedenlerini kapsayan bir sistemdir. Diğer bir ifade ile motive edilmiş davranış hedefe yönelik davranıştır (Arık, 1996: 2). Bu noktada motivasyon sergilenen davranışları yönlendiren enerjiyi sağlamakta ve bireyi amacına yönlendirmektedir (Yılmaz, 2005: 13).

Motivasyon, arzuları, istekleri, ihtiyaçları, dürtüleri bir arada barındıran genel bir kavramdır. Örgüt açısından düşünüldüğünde motivasyonu, örgütün herhangi bir işgörenini çalışmaya sevk eden ve bu eylemin devamlılığını sağlayan etki olarak tanımlamak mümkündür (Yılmaz, 2005:13).

Bingöl'e (1997: 259) göre motivasyon kavramının temelini meydana getiren gereksinimler ve istekler, kişinin içinde yaşamış olduğu kültürün, sosyal adaletin ve

değerlerin o kişi üzerindeki zihinsel ve ruhsal etkisi ile şekillenmektedir. Dolayısıyla motivasyon, bireyin etkileşim içinde bulunduğu tüm varlıklardan etkilenmektedir.

İş görenin almış olduğu göreve uygunluğu, yapılan işe karşılık verilen ücret, çalışılan ortamın işgören için uygunluğu ve tatmin edici olması gibi nitelikler dış motivasyon unsurlarıdır. İş görenin zekası, yeteneği ve becerisi, tecrübesi gibi etkenler ise, bireyin kendi şahsından kaynaklanan iç motivasyon faktörleridir. Bahsedilen faktörlerin her biri işgörenin başarısını doğrudan etkileyen etkenlerdir. Bu sebeple motivasyon kavramı, işgörenin başarı göstermesi ve dolayısıyla örgütün başarısı için önem arz etmektedir (Bingöl, 1997).

Kendisi ile alakalı konularda üstünün kendisine danışması, görüşlerini alması, işgörene düşüncelerinin kayda değer bulunduğunu hissettireceğinden onun kendini önemsemesine, başka kişilerce saygı görmesine ve sosyal gereksinimlerinin giderilmesine yardımcı olacaktır. Bu yaklaşım, işgörenin örgüt çıkarları için daha fazla çaba harcamasını ve iş motivasyonunun yükselmesini sağlayacaktır (Sarıkurt, 2007). Özetle işgörenin gereksinimlerinin farklılık göstermesi ihtiyaçlarının da farklılık göstermesine buna bağlı olarak, işgörenin ekonomik motive edicilerin yanında bazı durumlarda psikolojik motive edici araçlara da başvurma gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

Örgütü güdümlleyen en önemli unsur işletmenin kar marjının maksimum seviyeye çıkarılması iken; işgörenin temel hedefi, sahip olduğu ailenin ihtiyaçlarını karşılayabilecek miktarda ücreti alabilmektir. Bu noktada işgörenin en temel gereksinimi, sahip olduğu işin devamlılığıdır. Lakin bu açıdan bakıldığında işgöreni motive eden tek aracın para olduğu sonucunun çıkarılması da yanlış bir kanıdır. Bu bağlamda, işgören sadece maddi gelir ile değil aynı zamanda sosyal, duygusal, psikolojik ihtiyaçlar ile de motive olabilmektedir (Özdönmez, Ekizoğlu, 1998).

Örgüt yöneticilerin iş gören motivasyonunu arttırma aşamasında, işgörenin birbiri ile farklılıklarını kabul etmekte fakat uygulamalarında bu farklılıkları göz ardı etmektedir. Bu durum ikilemlerin oluşmasına neden olmakta; oluşan bu ikilemler ise çalışanın motivasyonunu düşürmektedir. Dolayısıyla düşük motivasyon gösteren çalışanların kurum hakkındaki düşünceleri de bu duruma bağlı olarak olumsuz olacaktır.

Örgüt hakkındaki olumsuz düşüncelerini sosyal çevresi ile paylaşan işgören kurumun itibarını zedeleyecektir. Çalışanın motive edilmesi üretkenliği arttırdığından bu durum örgütün verimliliğine de katkı sağlayacak ve kurumun itibar düzeyini arttıracaktır (Teke, 2009:12).

1.1.2. Motivasyon Kuramları

1.1.2.1. Kapsam Teorileri

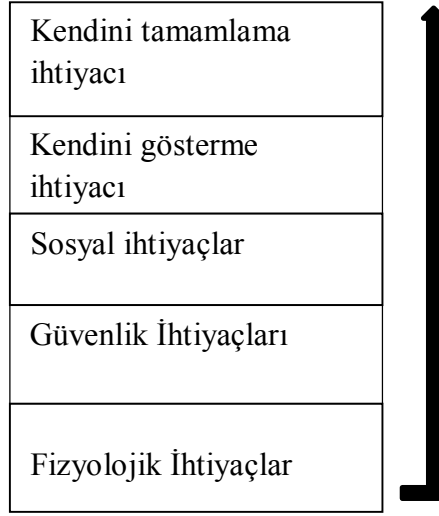
Kapsam teorisi, kişiyi motive eden nesne ile ilgilidir. Kapsam teorileri, kişinin ihtiyaçlarının neler olduğu ve bunların nasıl giderileceğini irdelemektedir. Kapsam teorileri, kişiyi sergilediği davranışa yönelten içsel faktörleri ele almaktadır. Yönetici, kapsam teorileri yardımıyla, çalışanı belirli davranışlara yönelten içsel faktörleri belirleyerek motivasyon uygulamalarının yönünün belirlenmesini sağlamakta buna bağlı olarak da verimliliği artırmaktadır (Baysal; Tekarslan, 1987: 94).

1.1.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisinde, insan ihtiyaçlarının hiyerarşik bir yapıda olduğunu ve üst basamaktaki ihtiyaçların karşılanabilmesi için alt kademedeki ihtiyacın karşılanması gerektiğini belirtmektedir. Maslow teorisinde bireyin, ihtiyaçlarının belirli bir sıraya göre giderilmesi gerektiğini belirtilmektedir. Aksi takdirde ihtiyaç tam anlamıyla tatmin edilmez (Omay, 2007:232).

Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisinde iki varsayım üzerinde durulmaktadır. Bu varsayımların ilki, kişinin sergilemiş olduğu her davranışı ihtiyacını karşılama amacıyla sergilediğidir. Kişi gereksinimlerini karşılamak için belirli davranışlar sergilemektedir. Bu noktada ihtiyaç, davranışı etkileyen en önemli etkidir. İkincisi ise, ihtiyaçlarının hiyerarşik düzeni ile alakalıdır. Bireyin ihtiyaçları belirli bir hiyerarşik sıraya göre dizilmektedir. Bu nedenle alt basamakta ihtiyacın karşılanmaması üst kademedeki ihtiyacın da karşılanmaması anlamına gelmektedir. Dolayısıyla kişi davranışa yönelmez. İhtiyaç hiyerarşisi aşağıdaki şekilde gösterilebilmektedir (Koçel, 2003:639).

Şekil .1. Maslow'un İhtiyaçlar Piramidi (Koçel, 2003:639)



Maslow'un yaklaşımına göre, bu ihtiyaçlar beş ana başlık altında toplanmaktadır. En altta kalan ihtiyaçlar bireyin en ilkel ihtiyaçlarını kapsamına alırken, en üst basamak ise yüksek düzeydeki ihtiyaçlarını kapsamaktadır. Sözü edilen bu ihtiyaçlar aşağıdaki şekildedir (Koçel, 2003:438-439):

- Fizyolojik ihtiyaçlar: Yemek yeme, su, uyku, cinsellik
- Güvenlik ihtiyaçları: Can ve iş güvenliği, tehlikelerden korunma
- Sosyal ihtiyaçlar: Gruba mensup olma, kabul edilme, dostluk
- Kendini gösterme: Tanınma ve saygınlık kazanma, kendine güven duymadır.

1.1.2.1.2. Herzberg'in İki Faktör Teorisi

Herzberg'in iki faktör teorisi de Maslow'un motivasyon teorisi gibi temelinde gereksinimleri barındırmaktadır. Herzberg ve arkadaşları, geliştirmiş oldukları iki faktör teorisinde farklı meslek gruplarından oluşan çalışanlardan çalıştıkları örgütte kendilerini motive olmuş ve doyuma ulaşmış hissettikleri anları ve tam tersi olan anları düşünmelerini istemişlerdir. Çalışanların görüşleri bağlamında yapılan çalışmada iş tatmini ve tatminsizlik ile ilgili verilerden yola çıkarak iki farklı boyuta ulaşılmıştır:

koruyucu (hijyen) faktörler ve motive edici faktörler. Ulaşılan bu faktörlerin çalışanları farklı şekillerde etkilediği de belirtilmektedir (Özer, Topaloğlu,2008: 92-93).

Motive edici faktörler belirlenirken, doyum sağlama ve motive olma ile ilgili sorulan sorular baz alınmıştır. Sorumluluk, ilerleme imkanları, statü, başarı ve tanınma gibi faktörleri kapsayan birinci grup doğrudan yapılan işin kendisi ile alakalıdır. Bahsedilen faktörlerin varlığı çalışanı motive edecektir. Bu faktörlerin olmaması ise çalışanın motive olmamasına neden olacağından örgüt verimliliğini düşürecektir (Koçel,2003:441).

Koruyucu-hijyen faktörleri, Ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği, nezaret tarzı gibi faktörleri kapsamaktadır. Bunlar doğrudan iş ile ilgili değildir. Fakat bu faktörlerin olmaması çalışanın motivasyonunu düşürecektir. Koruyucu-hijyen faktörlerinin olması çalışanın motive etmek için gerekli asgari şartları sağlayacaktır. Ayrıca çalışanın motive edilmesi motivasyon faktörlerinin varlığı ile mümkün olacaktır (Koçel, 2003:441).

1.1.2.1.3. McClelland'ın Başarı Gereksinimi Teorisi

David McClelland, Henry A. Murray geliştirdiği ve yaklaşık olarak yirmi adet gereksinimini sıraladığı teorisinden yalnızca başarı, güç ve yakın ilişki gereksinimleri üzerine yoğunlaştığı kuramdır. David McClelland'ın başarı gereksinimi üzerinde daha fazla yoğunlaşmıştır.

Başarı Gereksinimi: Özer ve Topaloğlu, (2008: 95-96) David McClelland'ın başarı gereksinimini *“iyi iş yapma ya da bir kusursuzluk standardıyla rekabet etmenin önemli olduğu eylemlere yönelme”* şeklinde tanımlamakta ve başarı güdüsüyle hareket eden bireylerin aşağıdaki özelliklere sahip olduğunu belirtmektedirler.

- Başarı gereksinimi ile güdümlenen bireyler, elde etmeyi planladıkları başarıyı hesaplanan riskler çerçevesinde ele almaktadırlar.
- Birey hedeflediği amaca giden süreçte hangi aşamada olduğunu bilmek istemektedirler ve hızlı bir geri dönüş sistemi kurmaya gayret ederler.

- Başarı gereksinimine sahip olan birey başarı ile motive olmakta ve başarıdan büyük keyif almaktadırlar.
- Birey günlük yaşantısının büyük kısmını hedefine odaklanarak ve zihninde tasarlayarak geçirmektedir.
- Başarıya ulaşmak için kişisel sorumluluk almaktan kaçınmazlar.

Güç Gereksinimi: Güç gereksiniminde, diğer kişileri etkileyecek olan aracın kontrolünü elinde bulduran birey bu sayede doyuma ulaşmaktadır. Yüksek güç gereksinimine sahip olan birey, diğer insanları, finansal ve maddi kaynakları, bilgiyi vb. faktörleri denetim altına almak istemektedir (Özer, Topaloğlu, 2008: 97).

Yakın ilişki Gereksinimi: Bireyin başka kişileri sevme, sevilme, benimsenme, zedelenen ilişkileri onarma, affetme ve affedilme eğilimi yakın ilişki gereksinimleridir (Özer, Topaloğlu, 2008: 98).

1.1.2.1.4. Alderferin ERG Teorisi

Maslow'un hiyerarşik ihtiyaçlar listesini revize ederek, içe dönüklük ve dışa dönüklük kişilik niteliklerine göre yeniden listeleyen Alderfer, ihtiyaçların üç ruba ayrıldığını belirtmektedir. Maslow'un temel basamağını oluşturan fizyolojik ve güvenlik basamaklarını varoluş ihtiyaçları alt basamağında toplamıştır. İkinci basamak ise ilişki basamağıdır. İlişki basamağı ait olma ve sevgi ve kendine güven basamaklarını karşılamaktadır. Üçüncü ve son basamak ise, büyüme basamağıdır. Büyüme basamağı Maslow'un gelişim basamakları ile benzerlik göstermektedir (Erdem, 2008: 16).

Alderfer, basamaklarda yer alan ihtiyacın sırası ile karşılanması gerektiğini savunmakta ve üst basamaktaki ihtiyacın karşılanmaması durumunda bireyin bir alt basamağa yönelebileceğini belirtmektedir. Diğer bir ifade ile ilişki basamağına geçemeyen birey, varoluş basamağına dönüş yapmaktadır. Aynı şekilde son basamakta yer alan birey gereksinimlerini karşıladıkça gereksinimlerine verdiği önem de artmaktadır (Erdem, 2008: 18).

1.1.2.2. Süreç Teorileri

1.1.2.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

Vroom'un beklenti teorisine göre, çalışanın göstermiş olduğu başarı büyük ölçüde değerlendirilmesi gerekmektedir. Vroom'a göre motivasyon beklenti, değer ve araçların etkileşiminden doğmaktadır. Değer, çalışanın ödülü isteme arzusu, verilen ödülün kendi açısından değeri; beklenti, bireyin göstermiş olduğu başarının ne derece önemli olduğu; araçsallık ise başarıdan ötürü çalışanın ödül alacağını bilmesidir. Beklenti teorisinde değer, beklenti ve araçsallığın bir arada ve işlevsel olması gerekmektedir. Bu noktada çalışan, verilen işi başarı ile yerine getireceğine inanmalı, başarının getirisi olacağına inanmalı ve verilen ödülün kendi gözünde değeri olmalıdır (Buchanan, Huczynski, 2004:253; Aşan,2001: 233).

Çalışanın başarısına karşılık verilen ödülün onun ihtiyacını karşılaması ödülün değerini artıracaktır. Çalışanların farklı niteliklere sahip olması ihtiyaçlarını da farklılaştırdığından ödülün amacına ulaşabilmesi için çalışanın ihtiyacı doğrultusunda olması büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle örgüt çalışanların ihtiyacı doğrultusunda ödül belirlemelidir. Beklenti, çalışanın belirli bir davranışa yöneldiği zamanda davranışı başarı ile yerine getireceğine inanmalıdır. Beklentisi ve arzulama derecesi birlikte yüksek olan birey, işe motive olacaktır. Bu faktörlerden birinin dahi olmaması veya düşük olması motivasyonu düşürecektir (Oral, Kusluvan, 1997:105). Araçsallık birinci derece sonuçlarla ikinci derece sonuçlar arasındaki ilişkiyi bireyin algılamasıdır. Birey yapacağı iş ile hedeflediği sonuç arasında bir bağ kurmakta, böylesi bir durumda ödül için yüksek performans sergileyebilmektedir (Eren, 2008:593).

1.1.2.2.2. Lawler-Porter Modeli

Porter ve Lawler, Vroom'un Beklenti teorisini baz alarak geliştirdikleri modelde, çalışan sarf edilen çabaya karşılık verilen ödülü, diğer çalışanlar ile karşılaştırmakta ve göstermiş olduğu başarının karşılığı olmadığını düşündüklerinde doyumları düşmektedir. Bu sebeple çalışana verilen ödüllerin adaletli dağıtılması gerekmektedir (Eren, 1993: 397).

Teoride değinilen diğer bir nokta ise rol çatışmasıdır. Rol çatışması çalışanın başarısını ve motivasyonunu olumsuz etkilemektedir. Teoriye göre, görev tanımlarının

yapılmadığı, yetki ve sorumlulukların net olarak belirlenmediği örgütte, çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkileyen rol çatışmaları görülmektedir (Eren, 1993: 397). Ayrıca onlara göre motivasyon ile performans birbiri ile eşit değildir, motivasyon, tatmin ve performans birbirinden farklı parametrelerdir. Bu nedenle performansı etkileyen tatmin değil aksine tatmini etkileyen performanstır (Baysal, Tekarslan, 1996: 118).

1.1.2.2.3. Eşitlik Teorisi

Adams ve Weick'in beraber geliştirdikleri bu kuram eşitlik kuramları arasında fikir birliğine varılan önemli bir teoridir. Teori, çalışanların gösterdikleri performans veya başarı neticesinde verilen ödüllerin adaletli dağıtılmasıyla alakalıdır (Alkış, 2001: 46).

Çalışanlara yöneticiler tarafından eşit davranılması, onların motivasyonunu yükselten en önemli etkenlerden biridir. Çalışanın iş yerinde algıladığı eşitlik veya eşitsizlik onun performansını, motivasyonunu ve tatminini etkilemekte dolayısıyla da başarısını etkilemektedir. Teorinin temelinde çalışanın eşit muamele görmek istemesi ve bu isteğin yerine getirip getirilmemesinin ise motivasyonu etkilediği yatmaktadır. Çalışan göstermiş olduğu başarı neticesinde aldığı ödülü diğer çalışanlar ile karşılaştırmakta, duruma göre davranış sergilemektedir. Bu nedenle çalışanın tatmin derecesi örgütteki adalet ve eşitliğin seviyesi ile doğru orantılıdır (Oral, Kuşluvan, 1997: 106). Çalışanlar verilen ödüllerin adaletsiz dağıtıldığına; ödüllerin dağıtımı ile ilgili kararın sonuçlarını, sonuçlarla ilgili resmi süreçleri ve kararın sorumlusu olan yöneticilerin uygulamada izledikleri yolu değerlendirerek karar vermektedirler (Özer, Günlük, 2010:462)

1.1.2.2.4. Skinner'ın Pekiştirme Teorisi

Skinner'ın pekiştirme teorisi, çalışanın başarı veya başarısızlıkla sonuçlanan bir davranışı tekrardan sergileyip sergilemediği hususunu ele almaktadır. Teoriye göre (Şimşek vd. 2003:148):

- Birey en çok ödüllendirilen davranışa yönelmektedir.

- Bireyin sergileyeceği davranışlar ödüllerin kontrol altında olması ile şekillenmektedir.

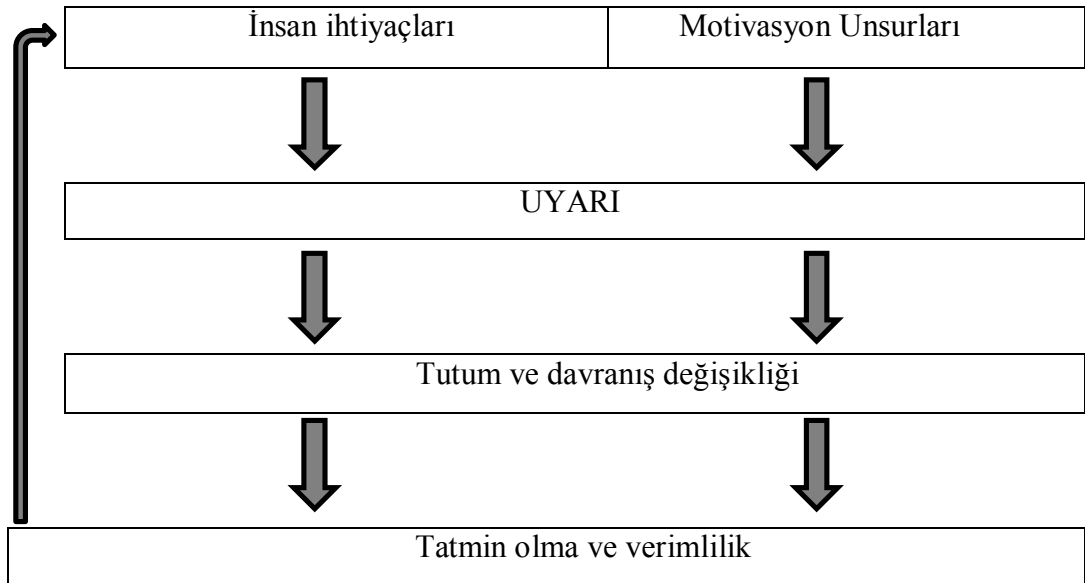
Pekiştirme teorisine göre ödül itici güçtür. Çünkü buradaki amaç ödüllendirilen davranışın sürekliliğinin sağlanmasıdır. Çalışanların kişisel niteliklerinin farklı olması beklediği ödülünde farklı olmasını gerekli kılmaktadır. Çalışanların ihtiyaç duyduğu ödülleri yönetici, deneme, deneyim ve gözlem yoluyla bulmaktadır (Şimşek vd. 2003:148).

1.1.3. Motivasyon Süreci

Motivasyon süreci, değerlerin, güdülerin ve ihtiyaçların, gerilimlerin veya beklentilerin birbirinden ile beslendiği bir süreçtir. Bu noktada motivasyonun temelini gereksinimler oluşturmaktadır. Gereksinimlerin ortaya çıkması ile birey ortaya çıkan gereksinimleri karşılama ihtiyacı duymaya başlamaktadır. Ortaya çıkan itici güç bireyi uyarmaya başlamakta; bu noktada birey çeşitli davranışlar sergilemeye başlamaktadır (Eroğlu, 2000: 7). Birey sergilediği davranış ve tutumları ile gereksinimlerini doyumak istemektedir. Bu doğrultuda motivasyonu artırmak isteyen örgüt işgörenin doyumunu sağlama yoluna gitmektedir (Abdullah, 2013: 68).

Motivasyon süreci döngüsü şemalaştırıldığında daha açıklayıcı olacaktır.

Şekil.2: Motivasyon süreci (Abdullah, 2013: 68)



Motivasyon süreci içindeki döngü sürekli kendini tekrar etmekte ve başa dönmektedir. Zira ortaya çıkan ihtiyacın karşılanmasına rağmen yeni ihtiyaçlar ortaya çıkmakta ve ortaya çıkan ihtiyaçların doyurulması gerekmektedir. Kişi, ihtiyaçları doğrultusunda uyarılan diğer öğeler aracılığıyla harekete geçmekte ve hedeflenen doğrultuda motivasyon sağlanmaktadır. Motivasyon süreci sonunda oluşan motivasyonun ortaya çıkması ve etkileri aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir (Sabuncuoğlu, 1984: 67);

- Motivasyon bireyi harekete geçirerek belirlenen amaçlar doğrultusunda faaliyetlerin sürdürülmesini sağlar.
- Motivasyon uyarlanmayı kolaylaştırır.
- Motivasyon bireyi yöneltir ve yönetim düzeni sağlar.
- Motivasyon bireyin algılama gücünü artırır ve zihni çabaların gelişmesini sağlar.

1.1.4. Motive Etme Araçları

Örgüt, işgörenleri motive etmek için bazı yöntemler kullanmaktadır. Motive edici araç olarak kullanılan bu faktörler temelde, işgöreni motive etmek buna bağlı olarak da daha fazla verim alarak örgütün kar etmesini sağlamayı amaçlamaktadır. Motive etme araçlarını ekonomik ve psikososyal olmak üzere iki başlık altında incelemek mümkündür. İki başlığa ayrılan motive edici araçlar ise kendi içinde sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırmaya göre motive edici araçlar;

1.1.4.1. Ekonomik Motive Ediciler

Genellikle özel sektörde kullanılan ekonomik motive ediciler işgörenin aldığı göreve veya yaptığı işe göre belirlenmektedir.

1.1.4.1.1. Ücret Artışı

Araştırmacılar tatmin edici dolgunlukta ücretlerin ödenmesini, işgöreni motive eden birincil faktör olarak savunmaktadır. Ortaya atılan bu kanının temel dayanağı,

ödenen ücretin, işgörene mal ve hizmet ihtiyaçları başta olmak üzere bir çok imkanı sağlayabilecek olmasının yanında alınan yüksek ücretin, çalışanın mesleğindeki yeterliliğinin ve kişisel başarısının da sembolü olmasıdır (Bennett, 1997: 314-315). İş gören görüşlerinin değerlendirildiği ve işgörenlerin örgütlerden beklentilerinin tespit edilmesine yönelik yapılan çalışmalarda yeterli ücret konusunun ön plana çıktığı görülmektedir. Bu nedenle ücreti işgörenin motive edilmesinde kullanılacak önemli bir araç olarak görmek mümkündür. Maddiyatın motive edici bir araç olarak kullanılmaması durumunda ise verimin ve performansın da düşeceği ön görülmektedir (De Cenzo ve Robbins, 1996: 306). Ödenen ücret, çabanın ve performansın karşılığı olmaktan ziyade mesleki başarının da göstergesidir. Ödenen ücretin yetersiz bulunması, iş tatmini düşüreceği gibi denklik duygusunu azaltmakta ve örgüt iklimini olumsuz etkilemektedir (Başaran, 1998: 240).

İş görenin örgüte dahil olmasındaki temel amaç ücrettir. Bu doğrultuda, işgörenin işletmeyi benimsemesini ve ona bağlanmasını sağlayan güdüleme aracı da ücretin miktarıdır. İşe alım sırasında ücretin dolgun olması boş pozisyona başvuran personel adayının sayısını arttırmakta; bu sayede örgüt işe alımlarda daha seçici davranabilmektedir. Seçici davranabilmek, örgüt yararı için önemlidir. Seçicilik, eğitim verilecek ve yetiştirilecek olan bireyin örgüt bünyesinde kalmasını sağlamak ve bağlılığı arttırmaktadır. Diğer taraftan ücretin dolgunluğu, örgütün işgörenine değer verdiğinin göstergesi olarak algılandığından kurumun itibarını da yükseltecektir. Ayrıca ücretin yeterliliği nitelikli işgörenin başka bir işletmeye geçmesinin önünü alarak; nitelikli işgören kaybını ve insan gücü devrini engelleyecektir. Verilen ücretin piyasanın üzerinde olmasıyla fazladan verilen ücreti ödül olarak algılayan çalışan görevine hakim olmak adına daha fazla çaba sarf etmektedir. Bunun yanında ücretin özendirici bir araç olarak kullanılması, örgüt içi motivasyonun artmasına bağlı olarak insan gücünden alınan verimi de yükseltecektir (Gilbert, 1994: 23-25).

Gösterilen çabaya, başarıya ve performansa göre ücret ödenmesi işgörenin iş ve örgüte bağlılığını artıracak ve kurumsal itibar düzeyinin yükselmesini sağlayacaktır. Gösterilen çabanın karşılığının alınması, personelin işletmeye karşı olumlu bir tutum sergilemesini sağlayacaktır. İşletmeye bağlılığı artan ve performansı yükselen işgören, işletme için verimli olabilecek ve maliyeti düşürecektir. Bu şekilde verimliliği artan

örgüt, işgörenlerine daha fazla ücret ödeyebilecek ve daha güçlü imkanlar sağlayabilecektir. Bu durum işgörenin işletmeye bağlılığını artırmakta ve ona aidiyetlik duygusunu hissettirmektedir. Ücret işgöreni motive eden etmenlerin başında gelmektedir. Lakin burada bahsedilen ücretin para olarak algılanması gerekmektedir. Çünkü bireyi motive eden en önemli itici güç para ve paranın getirisi olan olanaklardır. Örgüt ise, ücret ve maaş mekanizmasını ve dengesini sağlayabilmek için, verimlilik ve motive edici etmenleri bir bütün olarak uygulamaktadır (Eren vd., 2000: 121).

1.1.4.1.2. Primli Ücret

Örgüt çıkarı doğrultusunda fazladan gösterilen çabalar ile elde edilen yararların tamamının üst kademe yönetici veya lidere yarar sağlıyor olması adaletsizlik olarak algılanacağından işgöreni huzursuz edecektir. Ortaya çıkan huzursuzluk, işlerin aksamasına, coşkunun kaybolmasına ve işgörenin görevini ihmal etmesine sebebiyet verecektir. Bu nedenle örgütler, belli bir miktardaki performansın üzerindeki başarıya farklı miktarlarda özendirici ücretlendirme sistemi kullanmaktadır (Akyıldız, 2001: 39).

Özendirici ücret uygulamaları genel anlamda zamana göre veya parça başı olarak belirlenmekte; bu durum farklı prim sistemlerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Personelin verimli çalışmaları ve üretimi artırmaya yönelik çaba karşılığında ödenen prim sistemlerinin uygulanması oldukça güçtür. Verilen primlerin örgüt performansına zarar verdiğini savunan bu kesim; kişisel verimliliğe bağlı olan bu sistemin kısa vadede amacına ulaştığını lakin uzun vadede belirlenen hedefleri olumsuz etkilediğini, kaliteyi olumsuz etkilediğini, iş kazalarını artırdığını ve takım ruhunu yok ettiğini buna bağlı olarak da personelin birbirine karşı olumsuz tavır takındığını belirtmektedirler (Pfeffer, 1995: 122).

1.1.4.1.3. Kâra Katılma

Kâra katılma aracında, yönetici ve işgören örgüte sağladıkları yarar, verimlilik ve gösterilen performans baz alınarak örgütün sağladığı kara ortak edilmektedir. Kar paylaşımı uygulamasında örgüt, her yıl / dönem sonunda sağladığı yararın bir kısmını

işgörenler arasında bahsedilen kritere göre paylaştırmaktadır. (Barney ve Griffin, 1992: 568). Kar paylaşma uygulamasının temelinde, malın/hizmetin üretilmesinde sermaye kadar emeğin de önemli olduğunun hissettirilmesi yatmaktadır. Örgütün işgörene sadece maaş ödemek yerine özendirici bir vasıta olarak onu kara ortak etmesi geçerli, etkili ve köklü bir yöntemdir. Kara katılma uygulaması bireysel başarıdan ziyade, takım olarak çalışmayı gerekli kılmaktadır. Bu sistem kişisel başarı neticesinde verilen prim uygulamasına göre daha yararlı olarak görülmektedir. Zira bu yöntem sayesinde takım çalışması ön plana çıkmakta ve örgüt içi motivasyon artmaktadır (Daft, 1997: 536).

Kâr paylaşımı sistemi motivasyonu artırıcı etkisi olsa da bazı belirsizlikleri de beraberinde getirmektedir. Kârın, hangi çalışana ne şekilde dağıtılacağı, ne zaman ve ne miktarda verileceği hususu bir takım sorunlar doğurmaktadır. İş görene bırakılan payın personelin bir kısmına verilip bir kısmına verilmemesi, sağlanan kâra katkısı olmayanlara da verilmesi gibi durumlar işgörenin motivasyonunu olumsuz etkilemektedir. Kâr paylaşımı uygulaması en genel anlamda süratle büyüyen ve gelişen işletmeler için faydalı olabilmekte iken küçük ölçekli ve kar marjı düşük işletmeler için aynı durumdan bahsedilemez. İş görene kar bırakma uygulaması, liderler/ yöneticiler ve yüksek seviyeli personel açısından daha anlamlı ve belirleyicidir. Çünkü onlar, örgüt kararları, işletme verimliliği ve kârı açısından daha belirleyicidir (Newstrom ve Davis, 1993: 182).

1.1.4.1.4. Ekonomik Ödüller

Yönetici, işgörenleri, beklediği davranışları sergilemesi, başarı kazanmaları doğrultusunda teşvik amaçlı ekonomik ödülle mükâfatlandırmaktadır. İş görene teşvik amaçlı verilen ekonomik ödül, işgörenin beklentisi doğrultusunda ise, onu motive etmekte ve verilmiş amacına ulaşmaktadır. İşgörenin, önemli bir yeniliği ortaya çıkarması, devamsızlığının az veya hiç olmaması, sergilenen yüksek performans, kaza oranının düşük olması teşvik edici ekonomik ödüller için uygun sebeplerdir (Newstrom, Davis, 1993: 176).

Ekonomik ödüllendirme uygulaması, diğer ekonomik motive edici araçlar gibi sınırlı bir geçerliliğe sahiptir. Bu nedenle ekonomik ödüllendirme sistemi uygulanırken

dikkatli davranılmalı ve adil tutum sergilenmelidir. Bu sistem bireyselleştirilmediği zaman örgüte yarar sağlamamakta aksine zarar vermektedir. Ekonomik ödül sistemini günümüzde pek çok örgüt uygulamakta, motive edici bir araç olarak görevini yerine getirerek işgöreni motive etmektedir. Lakin ekonomik araçların gereğinden fazla kullanılması ve gereğinden fazla dayanak alınması faydalı bir tutum olmayabilir. Bu nedenle, ekonomik motive edici araçlar personelin ihtiyaçları doğrultusunda ve dengeli kullanılmalıdır (Newstrom, Davis, 1993: 176).

1.1.4.1.5. Sosyal Güvenlik ve Emeklilik Planları

Günümüz şartlarında çalışanlar, zamanlarının büyük bir bölümünü iş yerlerinde geçirmektedirler. Bu nedenle sosyal, maddi ve psikolojik ihtiyaçlarını da örgüt ortamında karşılamaktadırlar. Bu noktada işgörenler birçok ihtiyaçlarını karşılamak ve doyum sağlamak için örgüte bağımlı hale gelmektedir. İşgörenin örgüte karşı duyduğu bu bağımlılık özellikle, özel sektörde çalışan işgörenler için endişe verici düzeyde olmaktadır (Ertekin, 1978: 109-110). Çalışanların örgüte karşı duyduğu bu bağımlılık neticesinde oluşması muhtemel olumsuzluk ve endişeleri örgüt, işgörene sosyal güvenlik ve emeklilik imkanları sunarak en aza indirmeye çalışmaktadır. Oluşturulan emeklilik ve sosyal güvenlik planları, sağlık, kaza, emeklilik, hastalık, işsizlik sigortası vb. güvenceleri kapsamakta; süreli gelir sağlayıcı ve sağlık güvencesi işgörenin endişelerini minimize etmektedir. Bahsedilen motive edici araçların birçoğu günümüzde kanunla belirlenen birer zorunluluk haline de gelmiştir. Bu uygulamalar özendirici birer araç olmaktan ziyade artık birer hak olarak görülmektedir. Örgütler kanunen zorunlu ve birer hak olan bu uygulamaları revize etmekte ve daha yararlı hale getirerek, işgörenin motive edilmesini sağlayacak birer araç olarak kullanmaktadır. Örgütün sunduğu daha iyi koşullarda emekli olma olanağı, ihtiyaç duyulduğunda ücretli veya ücretsiz izinler, aileye sağlanan sosyal yardım vb. imkanlar örgütü diğer örgütlere göre daha cazip hale getirerek itibar sahibi olmasına yardımcı olmaktadır. Ayrıca bahsedilen imkanlar ve benzeri çekici unsurlar işgörenin işinden memnun olmasına ve kendini güvende hissetmesine yardımcı olacağından işgören motivasyonunu arttırmaktadır (Peker, 1995: 149). İşgörene sağlanan bu imkanların örgütün maddi yükünü arttırmasına rağmen, işgörenin üretimdeki verimliliğine doğrudan etki ettiği söylenemez. Fakat bu ve benzeri

uygulamaların olmadığı örgütlerde işgörenler güven hissi içinde çalışmamakta ve bu durum işgörenin motivasyonunu ve verimliliğini olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Eren, 1993: 333).

1.1.4.2. Psikososyal Motive Ediciler

1.1.4.2.1. Bağımsız Çalışma Olanakları

İş görene sağlanan bağımsız çalışma imkanı ve inisiyatif kullanma olanağı işgörenin benlik duygusunu tatmin etmekte ve kişisel gelişimine katkı sağlamakta olduğundan önem arz eden bir konudur. Özgürlük sağlanan birey, gelişimini özgür bir ortamda devam ettirmekte, kendini örgütün bir üyesi olarak görmekte ve kendinde işe yarayan bir şeyler yapabilme gücünü gördüğünden değerli bir çalışan olarak hissetmektedir (Sabuncuoğlu, Tüz, 1998: 127-128). İş gören baskı altında çalışmaktan haz almamakta; görevi konusunda sıkça müdahale edilmesinden, devamlı emir verilmesinden hoşnut olmamaktadır. Bu nedenle merkezi yapıdaki işletmelerin sert ve katı yöneticilerinin bu ve benzeri müdahalelerde bulunması işgörenin verimini düşürmekte ve işgöreni yeni iş arayışına itmektir (Sabuncuoğlu, Tüz, 1998: 127).

Personelin iş seçiminde en önemli kriterlerden biri olan özerklik olgusu, iş hayatının revizyonu sırasında kalite anlayışının merkezine oturtulmuştur. Bu bağlamda özerlik anlayışından amaçlanan verimin alınabilmesi için özerlik tanınan personelin performans artışının da ödüllendirilmesi gerekmekte ve işgörenin görevinde başarılı olması ve sorumluluk alabilmesi için ihtiyaç duyduğu eğitimin de verilmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda verimin artması işgörenin iş kaybetme korkusunun da önüne geçmeyi sağlamaktadır (Pfeffer, 1995: 35).

1.1.4.2.2. Değer ve Statü

Örgüt yöneticisi, çalışanı sosyal bir varlık olarak değerlendirerek farklı gruplara katılmalarını sağlamalı ve onu hoşgörü ile karşılamalıdır. Bunun yanında kişiliklerine, aldıkları görevlere, düşünce ve önerilerine de önem verilmelidir. Bireyin örgütte edindiği konum statüdür. Bu noktada işgörene iş yaptırmanın yolu yüksek statü

vermekten geçmektedir. Lakin bahsedilen yüksek statü hiyerarşik yapıdan ziyade, işgörenin örgüt içinde üstlendiği görevin ve kendisinin örgüt açısından önemli gibi gösterilmesidir. Temelde bu fikrin aşılandığı işgören işini daha iyi yapacak buna bağlı olarak ise örgüt işgörenden maksimum seviyede verim alacaktır. İş görenin örgüt içinde edinmek istediği statü ve diğer çalışanlar tarafından değerli olma hissiyatı, sosyal hayattaki saygınlık güdüsüyle birleşmekte bu bağlamda işgören, övgü, beğeni vb. ihtiyaçlarını karşılamaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 129). İş yaşamında tanınan ve itibar sahibi bir örgütte görev alan kişi, toplumda statü sahibi olmaktadır. Kişi kendini çalıştığı örgüte ait hissettiği taktirde kurum adına yapılacak olan övgüleri kendine yapılmış olarak algılamaktadır. Bu noktada kişi, kurumun itibarı ile mutlu olmakta ve çalışma coşkusu depolamaktadır.

1.1.4.2.3. Özel Yaşama Saygı

İş görenin örgüt içinde aldığı görevleri yerine getirebilmesi için, örgüt dışındaki yaşamında da tatmin olması gerekmektedir. Bu noktada işletme, örgüt yararı için işgörenin özel yaşamındaki problemlere karşı hoşgörülü davranmalı ve sorunun çözüme kavuşturulması hususunda işgörene yardımcı olmalıdır. Bu nedenle üst astının özel yaşamına saygı göstermeli, dostça bir yaklaşım göstererek, sağlanabilecek imkanlar çerçevesinde işgörene yardımcı olmalı, iş arzusunu yükseltmelidir. Lakin yönetici, işgörenin özel yaşamına tamamen müdahale etmemeli mümkün mertebe yardımcı olmalıdır. Bu durumu özendirici bir araç olarak kullanırken, işgörenin özel yaşamını bütünüyle düzenlemeye çalışarak, tüm dikkatini işine vermesine de çalışılmamalıdır (Northcraft ve Neale, 1996: 501). İş görenin karakterine saygı gösterilmesi gerekmektedir ve bunu sağlamanın en iyi yolu da kişinin fikirlerinden, düşüncelerinden yararlanılmasıdır.

Örgütün mevcut sorunları ve gelecekte ortaya çıkabilecek olası problemlerin çözümünde, işgörene danışılması bireye güven duygusu aşılacaktır. Bu sayede işgören özel yaşamı ile işletmenin çıkarlarını bütünleştirebilecektir (Eren, 1993: 337).

1.1.4.2.4. Takdir ve İşletmenin Başarisından Sorumlu Tutma

İş görenin, başta dostları olmak üzere tanıdığı kişilerin yanında başarısının takdir edilmesi, örgüt içindeki görevinin önemini ve görevindeki başarısının dile getirilmesi kişinin sosyal statüsüne olumlu katkı sağlayacaktır. Kişiyeye başarısının karşılığında değerini yitirmeyecek ödüllerin verilmesi veya takdimnamelerin özel toplantıları ile diğer işgörenlerin de görebileceği şekilde verilmesi ve imkanlar dahilinde bu olayın tüm şirket çalışanlarına duyurulması sosyal statünün kazanılmasında en önemli yollardan birkaç tanesidir. Bahsedilen bu uygulamalar, örgütün işgörenden, çalışma hızı, iş görme isteği, dinamizmi vb. beklentilerini karşılamaya yardımcı olacak teşvik edici araçlardır (Robertson, 1996:81-86).

İş görenler örgüt yararı için gösterdikleri çabanın yönetici tarafından fark edilmesini ve takdir edilmesini istemektedir. Ekonomik motive etme araçları genellikle işgöreni motive etmekte başarı olsa da bu her işgörende amaçlanan etkiye kavuşmamaktadır (Erengül, 1997:94). Bu bakımdan işgörenin, başarıyla yerine getirdiği bir görev veya örgütün yararına olan bir işi layıkıyla yerine getirmesine karşılık olarak sembolik bir ödül veya belge ile takdir edilmesi işgörenin örgüte bağlılık seviyesini yükseltecektir. Bu şekilde işgören ekonomik ödüllendirmenin yerine getiremediği, sağlayamadığı tinsel doyuma ulaşabileceklerdir. İş gören, psikososyal gereksinimlerini yerine getirerek daha sonraki görevinde başarıyı yakalayacaktır (Başaran, 1998: 240). İş görenin doyum sağlayabilmesi için, kimi zaman basit bir teşekkür bile çok anlam ifade etmektedir. Ayrıca başarı neticesinde övgü gösteren bir işletmenin personeli, örgütün personele değer verdiğini algılayacak ve bağlılığını arttıracaktır. Bu durum sonucunda kişi de örgüte karşı olumlu düşünceler içine girerek örgütün toplumdaki itibarını arttıracaktır (Eren, 1993: 339).

1.1.4.2.5. Sosyal Uğraşlar

İş ortamı dâhilinde ve dışında yapılacak olan aktiviteler ile yapılan işin eğlenceli bir hale dönüştürülmesi, personelin iş stresinden sıyrılmasını ve görevini zevkle yerine getirmesini sağlayacaktır (McGee, 1996: 90). Günümüz şartlarında idarecilik yapan

birçok yönetici, iş ortamının içinde veya dışında eğlenceli bir ortam oluşturma becerisine sahip olmayan örgütlerin, verimlilik konusunda pek başarılı olamayacağını savunmaktadırlar (Rasmusson, 1998: 75). Zira işgörenin, monoton bir iş hayatından sıyrılarak, stres atması, iş yerindeki gerginliği kıracaktır. Örgüt bünyesinde parti, gezi, özel günler, eğlenceler ve çalışanların aileleri ile katılabilecekleri pikniklerin düzenlenmesi onları işin stresinden kurtaracak ve motive edecektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:133). Bu ve benzeri aktiviteler işgöreni motive edeceği gibi çalışanların birbiri ile kaynaşmasını ve dayanışmasını sağlamakta; aralarındaki ideal liderinde tespit edilmesi sağlayabilmektedir.

1.1.4.2.6. Çevreye Uyum

İşgörenin içine kapanık bir yapıda olması uzun vadede düşünüldüğünde hem kendine hem de örgüte yararlı olamamaktadır. Yeni dahil olunan bir iş ortamında işgörenin ortama yabancılığını en kısa sürede üzerinden atması gerekmektedir. İş ortamının gereksinimlerini, kurallarını ve geleneklerini olabildiğince çabuk benimsemeli ve bunlara uymalıdır. Diğer bir ifade ile iş ortamına olabildiğince kısa sürede adapte olmalıdır. Lakin bilindiği üzere, yeni bir çevreye dahil olan birey rahat ve özgür davranmamakta; grup üyeleri tarafından yabancı gözüyle görülmektedir. Bu noktada lider devreye girerek yeni işe alınan veya departman değiştiren işgörene imkanlar dahilinde yardımcı olmalı, öğrenmesi gereken bilgileri yeterli derecede vermeli, diğer personel ile kaynaşmasını sağlamalı, diğer üyelerin yeni personeli dışlamalarının önüne geçebilecek davranışlar sergilemelidir. Önlem alma aşamasında bilinçli davranmalıdır. Zira olumsuz bir davranışı engellemeye çalışırken içinden çıkılmaz bir duruma da mahal vermemelidir (Eren, 1993: 377).

1.1.4.2.7.Öneri Sistemi

İş görenin örgüt içindeki görevi veya iş konusunda ona öneri sunma hakkının tanınması, işgören ile yönetici arasındaki iletişimi olumlu etkileyecektir. Bu faaliyet özendirici bir araç olarak kullanılabilir. Batı dünyasında sıklıkla uygulanan bu yöntem ile işgörenin örgüte olan bağlılığını arttırmak buna bağlı olarak işgörenin

verimini yükseltmek amaçlanmaktadır. Amacına ulaşan bu uygulama ile örgüt bütünlüğü sağlanmakta ve yönetim etkinliğine olumlu katkı sağlamaktadır (Sabuncuoğlu, Tüz, 1998: 132).

Öneri sistemi ile işgören, örgüt hakkındaki düşüncelerini, kişisel sorunlarını yönetime doğrudan ulaştırabilme, işletmenin içsel veya teknik konulardaki fikirlerini sunabilme imkânı bulabilmektedir. İş görenin sunduğu önerilerin ciddiye alınması ve uygulanması örgüt içindeki kaynaşmayı artırmakta, psikolojik doyum sağlayan işgörenin işletmeye karşı bağlılık ve sahiplik duygusunu pekiştirmektedir (Werther, Davis, 1996: 546-547).

1.1.4.2.8. Ceza

Negatif bir yaklaşım olan ceza verme olayı, hoş olmayan bir davranışın azaltılması veya bir daha yapılmaması için uygulanan bir araçtır. Bu bağlamda, yönetici işe geç gelen, diğer personeli davranışları ile olumsuz etkileyen, iş ahengini bozacak davranışlarda bulunan, görevini layıkıyla yerine getiremeyen işgörene ceza vermekte, bazı durumlarda onu işten dahi çıkarabilmektedir. Örgüt tarafından verilen ceza yönteminde genel anlamda işgören, istemediği, hoşlanmadığı bir davranış ile karşı karşıya kalmaktadır. Ceza uygulamasında; işgörenin, nihayetinde hoşnut olmayacağı bir sonuçla karşı karşıya kalmaktansa örgütün istemediği bir davranışta bulunmayacağı varsayılmaktadır. Ceza yöntemi uygulanırken dikkatli ve dengeli olunmalıdır. Aşırı katı cezaların verilmesi sonraki aşamada işgörenden alınacak olan verimi olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle işgörenin örgütçe hoş karşılanmayan bir davranış sergilediği durumlarda olabildiğince olumlu pekiştiricilere başvurulmalıdır. Ceza sistemi devreye sokulurken, idarecinin işgörendeki hangi olumsuz davranışı değiştirmeyi amaçladığı kesin olarak belirlenmeli ve bu doğrultuda harekete geçilmelidir (Barney ve Griffin, 1992: 573).

1.1.4.3. Örgütsel ve Yönetmel Motive Ediciler

1.1.4.3.1. Hedef Belirleme

Hedef belirleme yönteminde, örgüt bünyesindeki bir birimin belirlenen hedefi gerçekleştirebilmesi için birimdeki her üyenin üzerine düşen görev belirlenmektedir. Hedeflerin belirlenmesi aşamasında birim yöneticisi ile işgören bir araya gelerek belirlenen hedefe giden yoldaki görevlerin ne olacağı ve nasıl dağıtılacağı kararlaştırılmaktadır. İş görenin işi ile alakalı belirsizliğin ortadan kaldırılması, hedefe giden yolda gösterilecek olan çabanın ve davranışın belirlenmesi işgörenin aklındaki sorulara yanıt verdiğinden hedef belirleme yöntemi motivasyon yükseltici bir araç dönüşecektir. Birim hedefinin belirlenmediği durumlarda; üretim kısmında olduğu kadar satış kısmında da görev alan personelin verimliliğinin düştüğü belirtilmektedir. Zira en etkili özendirici unsur dahi bir hedefe odaklanılmadığı takdirde faydasız olmaktadır. Bu nedenle işgörenin belli bir hedefe odaklanması sağlanmalıdır. Hedef belirlenirken başarılı olunabilmesi için; gerçekleştirilebilecek gerçekçi hedeflerin belirlenmesi, gerekli görüldüğünde hedefin revize edilmesi, personele belirlenen hedefe ulaşmada ihtiyaç duyduğu alt yapının oluşturulması, işgörenin inisiyatif almasının sağlanması, başarısızlığın cezaya dönüşmeyeceğine dair güvencenin verilmesi ve başarılı olma durumunda ise ödüllendirilmesi vb. hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir (Başaran, 1998: 167).

1.1.4.3.2. Yetki ve Sorumluluk Denkliği

Kimi örgütlerin merkezi yönetim sistemi ile yönetiliyor olması, bütün yetkilerin ve inisiyatiflerin en üst karar alma yönetiminde toplanmasına sebebiyet vermektedir. Bu tarz yönetim benimseyen örgütler, işgörenlerini disiplin ve sıkı denetim ile baskı altına almakta ve bu sayede düzeni sağlamaya çalışmaktadırlar. Merkezi yönetim yapısında, işgörene veya düşük dereceli yöneticilere olması gerektiğinden fazla sorumluluk yüklenmektedir. Durum böyle olunca sistem örgüt içindeki karar alma sürecinin uzamasına, hiyerarşik düzenin bozulmasına ve karmaşıklaşmasına sebebiyet vermektedir. İş görene yüklenen sorumlulukların yaptırım gücü destekli olmaması, zaman içinde işlerin aksamasına, olası problemlerin belirlenmesini ve çözümünü

zorlaştırması nedeniyle iş ortamının elverişsiz bir hale dönüşmesine sebebiyet verecektir. Diğer bir ifade ile sorumluluk yüklenen personele sorumlulukları yerine getirecek yetkinin verilmemesi örgüt iklimini, sağlığını olumsuz yönde etkileyecektir. Bu noktada, işgörene yüklenen sorumlulukların yerine getirmesini sağlayacak olan mental gücün verilmesi gerekmektedir. Bu sayede örgüt içindeki hiyerarşik düzen oluşturulabilecek; işgörenden beklenen performans alınabilecektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 136).

1.1.4.3.4. Yetkilendirme ve Delegasyon

Yetkilendirme uygulamasını, üstünün yetkilerini astlarına aktarması olarak açıklamak mümkündür. Üstün; sahip olduğu inisiyatif alma ve sorun çözme gibi erklerini, işgörenin becerisine ve niteliğine göre o kişiye vermesi ve kişiyi o yetkileri kullanabilecek yetkinliğe ulaştırma süreci olarak tanımlamak mümkündür. Yetkilendirme sırasında yetkinin aktarılacağı kişinin alacağı eğitimi de kapsayan bu süreçte; işgörene mevcut kaynakları kullanma olanağı da sunulmakta ve işgören üstlerine kendini kanıtlama fırsatı bulmaktadır (Erengül, 1997:114).

Yetkilendirme yöntemi özellikle merkezi yapıya sahip hantal ve karmaşık hiyerarşik düzen ile yönetilen örgütlerde, yönetsel etkinliğe ulaşma ve maliyeti düşürme açısından sıkça başvurulan bir yöntemdir (Özgen, Türk, 1997:78). Yetkilendirme süreci içinde örgüt, yetkilendireceği kişiye örgüt hakkında daha fazla bilgi vermeli, eğitim sağlamalı; becerilerini geliştirme, örgüt adına önemli kararlar alabileceği güç ve otoriteyi sağlama, gösterilen gayret karşılığında ödül sunma olmak üzere dört temel unsuru vermelidir. Birbirinden beslenen bu dört ana unsurun bir basamağının sınırlandırılması veya ortadan kaldırılması yetkilendirme uygulamasından istenilen yararın sağlanamamasına neden olmaktadır. Bu duruma örnek olarak örgütün mevcut ekonomik durumu hakkında yeterli derece bilgi sahibi olmayan yetkilendirilmiş çalışan ekonomik kararları alırken yeterli titizliği gösterememektedir. Böyle bir durumda alınan karar ise örgüte fayda sağlamayacak hatta zarar verecektir. Yetkilendirilen kişinin, yetki verilerek karar alma ve inisiyatif alma gibi hususlardaki gücünün arttırılması kişinin motivasyonunu yükseltecek ve özgüven kazanmasına yardımcı olacaktır.

Yetkilendirilmiş kişinin, herhangi bir etkiye maruz kalmadan kendi yöntemlerini kullanması yaratıcılığını geliştirmesine imkân tanımaktadır. Bu noktada, örgüte yarar sağlama, yaratıcı fikirleri hayata geçirme vb. nedenlerle örgütü tercih eden işgörenin barındırdığı potansiyel, yetkilendirme ile açığa çıkarılabilmektedir (Özgen, Türk, 1997: 78).

Delegasyonu, yetkilendirme işlemi öncesindeki hazırlık dönemi olarak düşünmek gerekmektedir. Üstün sahip olduğu yetkileri astına aktarmadan önce işgöreni eğitmesi, yetiştirilmesi ve ardından yetkiyi aktarmasıdır. Delegasyonun yetkilendirmeden tek farkı ise; sorumlulukların ve gücün bir alt basamaktaki işgörene aktarılmasıdır. Yetkilendirmede ise yetkilendirilen kişinin dışında diğer işgörenin de performansının gelişmesine doğrudan katkı sağlayacak yönetsel bir davranış amaçlanmaktadır (Bennett, 1997: 317-318).

1.1.4.3.4. Kararlara Katılma

Örgütü ilgilendiren kararların alınma aşamasına işgörenlerin dahil edilmesi ve fikirlerinin sorulması eski dönemlerden günümüze kadar kullanılan bir yöntemdir. Karara katılma, işgören komiteleri, tavsiye grupları, kalite çemberi veya bilimsel iştirak gibi biçimlerde uygulanmaktadır. Üst kademe tarafından alınan kararlardan memnun olmayan işgören çoğu zaman görevi yerine getirmede isteksiz davranmakta; alınan karar ile aynı düşüncede olmayan işgören işi aksatmaktadır. Bu nedenle işgörenin görev aldığı departmanda alınan kararlarda etkili olması veya karar alma aşamasına dâhil edilmesi işgöreni motive edecektir (Garih, 2001: 311).

Örgüt içinde alınacak olan kararların işgörenlerin tümünün fikirleri dikkate alınarak kararlaştırılması; alınan kararın sağlıklı ve isabetli olmasında büyük önem arz etmektedir. İş görenleri doğrudan etkileyen kararların işgörenlerin fikirleri ve tavsiyeleri doğrultusunda alınması, kararların uygulanabilirliğini kolaylaştıracaktır. İş görenin dâhil olduğu karar alma aşamasında ortaya konulan fikirler daha fazla benimsenilmiş ve desteklenmiştir (Eren, 1993: 265-333; Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 138). İş görenin karar alma sürecine iştirak etmesi, onun örgüt işleyişi içinde önemli bir fonksiyona sahip olduğunu ve örgüt nezdinde değerli bir personel olduğunu düşünmesini sağlamakta,

bunun neticesinde motivasyon seviyesi yükselmektedir. Fakat karar alma sürecine dahil edilen işgörenin bilgi ve birikiminin yeterli düzeyde olmayışı, alınan kararlara karşı ilgisiz tavrı veya gizli tutulması gereken bilgileri ifşa etmesi vb. olumsuzlukların yaşanabileceği ve iştirakin karar almalarında gecikmeye neden olacağı düşünülmesine rağmen; katılımın sağlanmaması durumunda ise işgörenin örgüte karşı yabancılaşması, gizli tatminsizlik, işten çıkma gibi durumlar neticesinde nitelikli personel kaybı, devamsızlık, verimsizlik vb. olumsuz durumlar tezahür edecektir (Dinçer, Fidan, 1996:29).

1.1.4.3.5. Yükselme Olanakları

İş görenlerin hemen hemen hepsi kariyeri ve iş hayatı hakkında endişeler taşımaktadır. Bu nedenle kendisini ulaşabileceği en yüksek kademeye ulaştıracak olan basamakların açık ve net olmasını istemektedir. İş gören bir mevkide yeteri kadar kaldığına ve tecrübe kazandığına kanaat getirdiği zaman çalışma şevki kırılmaktadır. Bu noktada işgören daha fazla sorumluluk ve yetki alabileceği diğer bir ifade ile daha üst bir kademeye geçmek istemektedir. İhtiyaç duyulan bu yükselme isteği bazı personel için daha fazla maddi kazanç anlamına gelirken bazı personel için ise, toplumdaki statüsünün yükselmesi, prestij, kimisi için de psikolojik olarak tatmin ve adalet anlamına gelmektedir. Bu açıdan bakıldığında kademe atlama, her işgörende farklı ihtiyaçları karşılamaktadır (Başaran, 1998: 240).

Örgüt içindeki mevkinin sınırlı olması her işgörenin yükselme isteğinin karşılanamaması anlamına da gelmektedir. Yani, örgütün piramit düzeni buna müsaade etmemektedir. Bu bağlamda piramidin üstüne doğru mevki sayısı azalmakta buna karşın talibi artmaktadır. İş gören ne kadar nitelikli, becerikli, başarılı olursa olsun hiyerarşik yapının belli bir yerinde kalmak zorundadır. Bu duruma kariyer tıkanması denilmektedir. Kariyer tıkanmasında işgören gelebileceği son noktaya gelmiş bulunmakta veya yükselme şansının çok az olduğu bir mevkidedir. Zira kariyer tıkanması herhangi bir faktörün etkisine bağlı değildir. Her işgören bu durum ile yüz yüze kalabilmektedir. Kariyer tıkanması basamağında bulunan işgören örgüt için önemli bir katmanı oluşturmaktadır. İş performansının, istikrarın en üst düzeyde olduğu ve

devamsızlığın en az seviye olduğu bu katman, örgütün verimliliği için oldukça önemli personelden meydana gelmektedir (Başaran, 1998).

1.1.4.3.6. Eğitim İmkanları

Örgütlerin işgöreni kendi imkanları ile eğitmesi, günümüzde sıklıkla görülen motive edici bir araçtır. Bu noktada örgütün, işgöreninin mesleki bilgisini, becerisini arttıracak ve geliştirecek eğitimi, motivasyon araçları dahilinde sunması gerekmektedir. Çünkü eğitim de bir ihtiyaçtır. İşgören sorumlu olduğu görev veya işi en iyi şekilde yapabilmesi için, göreve doğrudan veya dolaylı bağlantısı olan konularda bilgi sahibi olmak ve mesleki yeterliliğini artırmak istemektedir. İş görenin duyduğu eğitim ihtiyacını karşılamak adına, örgütün kendi bünyesindeki veya bünyesi dışındaki kurslara, seminerlere, konferans vb. aktivitelere katılımının sağlanması gerekmektedir. Bu uygulamalar çalışan üzerinde olumlu etki yaratacak, personelin yeni gelişmelerden, teknik bilgilerden, teknolojik gelişmelerden haberdar olmasını sağlayacaktır. Eğitim imkanları sunulurken, personele fırsat eşitliği sağlanmalı, adil davranılması, örgüte bağlılığı arttıracaktır (Sabuncuoğlu, Tüz, 1998: 137).

1.1.4.3.7. Yönetimde Esneklik

Günün büyük bir kısmını iş yerinde geçiren personel sıkı denetim ve disiplin altında iş görmek istememektedir. Bu nedenle pek çok birey sert ve sıkı kuralları olan bir iş yerinde çalışmak istemez. Esnekliğin bulunmadığı bu tür örgütlerde işgören devir oranı yükselmekte, sebepsiz devamsızlık, stres, doyumsuzluk gibi sorunlar yaşanmakta bu etkenlere bağlı olarak da iş verimi düşmektedir. Örgütün, işgörenlerin iş hayatı ile aile hayatları arasında bir tercih yapma noktasına gelmelerini önlemek için esnek bir yapıya sahip olması gerekmektedir. İş gören; kişisel ihtiyaçları, mesai saatleri, izin kullanımı, iş ortamı gibi konularda örgütten güvence beklemektedir. Öte yandan üst idarecinin değişmesi ve daha katı tutumlu bir yöneticinin yönetime gelmesi durumunda biçimsel olmayan yollarla sağlanmış güvenceler ortadan kalkabilmektedir. Bu nedenle esnekliğin kurumsallaştırılması ve örgüt politikası olarak benimsenmesi büyük önem taşımaktadır. Yönetici; işgörenin eşine, ailesine ve sorumlu olduğu diğer kişilere karşı

sorumluluklarını yerine getirebilmesi noktasında dengeleri gözetmek kaidesi ile esnek davranmak durumundadır. Zira sıhhi ve senelik izinlerin yahut mazeret izinlerinin parça parça ya da bir bütün olarak kullanımına ilişkin tasarruf hakkının önemli ölçüde işgörene bırakılması, imkanlar dahilinde çalışma saatlerinin işgörene uygun şekilde düzenlenmesi, işgörenlere zaruret halinde çocuklarını iş yerine getirmeleri hususunda müsamaha gösterilmesi ve uygun şartlarda evden çalışma imkanı sunulması gibi olanaklar işgörenlerin kendilerini değerli hissetmelerini sağlayacak bu vesile ile iş doyumları ile örgüte bağlılıklarını arttıracaktır. Bu durum işgörenin motivasyonunu yükseltecek ve insan kaynağından alınan verimi maksimum seviyeye çıkaracaktır (Sarıkurt, 2007).

1.1.4.3.7.1. Esnek Çalışma Şartları

İş görenin iş yerinde geçirmiş olduğu mesai saatleri bireyin tatmin seviyesini etkilemektedir. İş gören, kendisine verilen görevi yerine getirmesi kesin bir zaman dilimi ile netleştirilmediği durumda, işi yapma saatini kendine göre ayarlayabilecektir. İş görenlerin motivasyonunu yükseltmeyi amaçlayan esnek çalışma yaklaşımlarından biri olan esnek çalışma saatleri üç şekilde uygulanmaktadır. Bahsedilen üç uygulama (Sarıkurt, 2007):

Haftada dört gün çalışma: İş gören haftanın beş günü 8'er saat çalışmak yerine haftanın 4 günü 10'ar saat çalışmaktadır. Bu sayede işgören hafta sonu tatilini iki günden üç güne çıkarmaktadır. Uzun vadede herhangi bir getirisi olmayan bu sistem, işgöreni motive etmek için uygulanmaya başlanmıştır. Fakat sistemde fazla çalışma saatlerinin olması, işgörenin yıpranmasına sebebiyet verebilmektedir.

Esneklik bandı: Esneklik bandı uygulamasında örgütün tüm personeli belirlenen bir saat dilimi içinde iş yerinde bulunmakta; belirlenen çekirdek saat diliminin başına veya sonuna gerekli görüldüğünde esnek zaman dilimleri eklenmektedir. Bu uygulama iş doyumunu uzun vadede de kısa vadede de yüksek seviyede tutmaktadır (Eren, 1993: 383-390). Esneklik bandı uygulamasında işgören günlük planlarını kontrol altına alabilmekte, kadının da iş hayatına girmesiyle karı koca çalışması aile sorumluluklarını dengeleyebilmektedir. Konu olan uygulamanın yararlı yanları olduğu kadar, belirlenen

çekirdek saatler dışında işgörenin denetiminin zor olması gibi sakıncası da bulunmaktadır.

İş paylaşımı: İş paylaşımı uygulaması belirlenen bir işin iki veya daha fazla işgören tarafından dönüşümlü olarak haftada 40 saat çalışma ile yerine getirilmesi esasına dayanmaktadır. Yarı zamanlı çalışma imkanı sunan bu uygulama gün içinde fazla çalışma vakti bulamayan işgörenler için uygun bir tercihtir. Genellikle ailevi sorumluluklarından dolayı fazla vakti olmayan bayanların tercih ettiği bir çalışma yöntemidir. İş paylaşımı yöntemi, özellikle monoton veya ağır işlerde çalışan personelin işten dolayı yıpranma payını en aza indirmektedir.

1.1.4.3.7.2. Evde Çalışma Olanakları

Gelişen teknoloji ile evlere kadar giren bilgisayar, faks, internet gibi aletlerin sunduğu imkanlar ile bazı işlerin evden yürütülmesi imkanını doğmuştur. Ev ortamında çalışma imkanı özellikle kariyer ve aile sorumlukları arasında kalan bayanların ihtiyacına cevap verebilecek niteliktedir. Ayrıca örgütün personele evde çalışma imkanı sunması maliyeti de düşüreceğinden örgüte yarar sağlayıcı bir yöntemdir. Çünkü fiziksel çevrenin sağlanmasına gerek görmeyen bu yöntem ile örgüt telekomünikasyon teknolojisi iletişim sağlayabilmekte, bu durum büro, araç gereç, ofis gibi fiziksel ortam zorunluluğunu ortadan kaldırmakta: daha az maliyet anlamına gelmektedir. Örgüt merkezine uzak mesafede bulunan nitelik personelin becerilerinden yararlanma imkanı sunan bu sistem, uzak yerlerde oturan kişilerin istihdam edilmesi, hava kirliliğinin azalması, trafiğin rahatlama gibi faydalar sağladığından desteklenmektedir. Bu noktada yararlı gibi görünen bu sistem, uzun vadede daha az ücret, daha az sosyal güvence, kariyerin yavaş ilerlemesi veya sınırlı kalması, diğer çalışanlar ile iletişim kurulamadığından örgüte yabancılaşma ve sömürülme gibi sorunları doğurmaktadır. Bahsedilen bu sorunların yanında özellikle bu şekilde çalışmaya şeklinin yasal bir dayanağa oturtulmaması yasal bir statüden yoksun kalmasına sebebiyet vermektedir.

1.1.4.3.8. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi

İş ortamının fiziksel koşullarının iyileştirilmesi, kullanışlı hale getirilmesi işgörenin bütün dikkatini işe yoğunlaştırmalarını sağlayacağından motivasyon düzeyini yükseltecektir (Eren, 1997:127). İş yerinin, sıcaklık, nem, havalandırma, gürültü, ışıklandırma, konfor, temizlik, güvenlik gibi çevre koşullarının yanında ikamet yerine yakınlığı, çalışma sırasında kullanılan makine, araç-gerecin kaliteli ve yeni olması, kullanılan aletlerin rahat ve güvenilir olması da yöneticinin işgörenden alacağı performansı etkilemektedir. İş yerinin fiziksel çevresi insan merkezli bir bakış açısı ile ele alındığında, iş yerinde oluşabilecek çevresel sorunların çalışanlar üzerinde aşırı yüklenme, yorgunluk ve farklı psikosomatik problemlere sebep olabilmekte bu durum ise işgörenin iş sürecindeki davranış ve tutumlarına sirayet etmektedir. Bahsedilen imkanlarının tamamının maksimize edilmesi mümkün olamasa da fiziki koşulların iyileştirilmesi genel anlamda örgütün inisiyatifi altındadır. Dolayısıyla bu durum göz ardı edilmemelidir (Akyıldız, 2001: 28-29). Fiziksel şartlar işgörenin moralini, motivasyon seviyesini, stres seviyesini, iş tatmin düzeyini, bedensel ve zihinsel eforlarını doğrudan etkilemektedir. Ayrıca devamsızlık, performans, işten ayrılma ve yıpranma düzeyine yansiyarak verimliliği belirleyici olmaktadır (Dinçer, Fidan, 1996: 31).

1.1.4.3.9. Olumlu Yönetim Yaklaşımı (Positive Management Attitude)

Başarının anahtarı inançtır. Yönetici bir işte başarılı olacağına inanmışsa başarısızlık uzak bir ihtimal halini alır. Bu bağlamda işgörenleri motive etme sürecinde yönetici, öncelikle başarılı olacağına inanmalıdır. Yöneticinin, söz konusu süreçte işgörenlerini motive edebileceklerim ve edemeyeceklerim şeklinde kategorize etmesi yanlış olur. Böyle bir sınıflandırma örgüte asla fayda sağlamayacaktır. Örgüte yeni dahil olan birinin ikinci kategoriye girmesi, kişinin deneme sürecinde başarısız olacağına da kesin göstergesidir. Böylelikle ikinci kategoriye giren işgörenin nitelikleri ikinci plana atılmakta; yönetici de başarısızlığı baştan kabul etmiş olmaktadır. Yöneticinin yapması gereken, her bir işgöreni motive edebileceğine inanması ve bu doğrultuda çaba harcamasıdır. Bu sayede yönetici en zayıf çalışanı dahi motive edebilmekte ve ondan

verim almayı başarmaktadır. İşte bu tür yönetsel paradigma olumlu yönetim yaklaşımıdır (Sarıkurt, 2007).

1.1.4.3.10. Açık Pazarlık Yöntemi (Overt Deal Making)

Çalışanın üstlenmiş olduğu görevde başarı elde etmesi, fayda sağlıyor ve tatmin seviyesini yükseltiyorsa, pazarlık etmek işgöreni güdülemektedir. Çalışan ile pazarlık etmek bir daha sefere işgöreni işe motive etmektedir. Çalışanın gözlemlerinden yararlanılarak olumlu veya olumsuz davranışlar belli aralıklarla sorulmaktadır. Olumlu ve olumsuz yönleri değerlendiren yönetici hangilerine müdahale edebileceğini araştırmakta ve pazarlığı bu yönde yapmaktadır. Yönetici işgöreni motive edecek bir durum ile karşılaştığında çalışana konu hakkında teklif sunmaktadır. Teklifin içeriğinde çalışana örgütün beklentisi belirtilerek karşılığında kendi talebinin yerine getirilmesi önerilir. Çalışan ile yapılan pazarlık açık bir şekilde yapılmakta ve çalışanın tutumuna göre şekillenmektedir (Başaran, 1998: 165).

1.1.4.2. Motivasyona Yardımcı Ögeler

1.1.4.2.1. İletişim

Örgüt içi motivasyonun oluşturulabilmesi ve devamlılığının sağlanabilmesi için örgüt içi iletişimin iyi koordine edilmesi gerekmektedir. Randımanlı bir iletişim sistemi motivasyonun ön şartıdır. İş görenlerin birbirleri ve yönetim ile sağlıklı iletişim kurması motivasyon kavramının zeminin oluşturmaktadır. İletişim, örgüt içi eşgüdüm, bilgi aktarımı, karar alma, kontrol ve eğitim vb. mekanizmaların da alt yapısını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda etkin bir iletişim sisteminin oluşturulması, kaliteyi ve verimliliği olumlu yönde etkileyecektir (Eren, 1997: 130-131).

Örgüt hakkında bilgi sahibi olmayı bir ihtiyaç olarak algılayan işgörene bu imkân ancak etkin bir iletişim ile verilebilmektedir. Net bir iletişimin ve geri beslenmenin olmadığı bir iş ortamında belirsizlikler kendini gösterecek ve işgöreninin iş doyumunu düşecektir. Başta kriz ve karışıklık dönemleri olmak üzere, küçülme, büyüme,

ortaklık vb. yeniden yapılanma süreçlerinde iletişim eksikliği neticesinde oluşan belirsiz durum, dedikodu ve söylenti gibi faktörler örgüte karşı duyulan güvenin azalmasına ve işgörenin huzursuz olmasına neden olacaktır. Meydana gelen bu olumsuz durum, işgörenin güvenin azaltmakta ve buna bağlı olarak verimin ve performansın düşmesine sebebiyet vermektedir. Örgütsel iletişime motivasyon penceresinden bakıldığında örgütün içinde bulunduğu finansal ve mali durumunu, pazardaki mevcut konumun işgören ile paylaşılması gerekmektedir. Kar paylaşımı, yetkilendirme ve delegasyon gibi motive edici araçların kullanıldığı örgüt yapılarında sözü edilen bilgilerin paylaşılması daha büyük önem taşımaktadır. Lakin gereğinden fazla bilginin paylaşılması ise örgütün rekabet gücünü kırabilmekte ve işgöreni bunaltabilmektedir. Bu noktada örgüt, mali durumlarının işgörenler ile paylaşılması konusunda ölçülü davranılmalıdır. İş görene örgüte hangi yoldan mali yarar sağlayabileceğine yetecek bilginin ve gerekli eğitim verilmesi gerekmektedir (Sarıkurt, 2007).

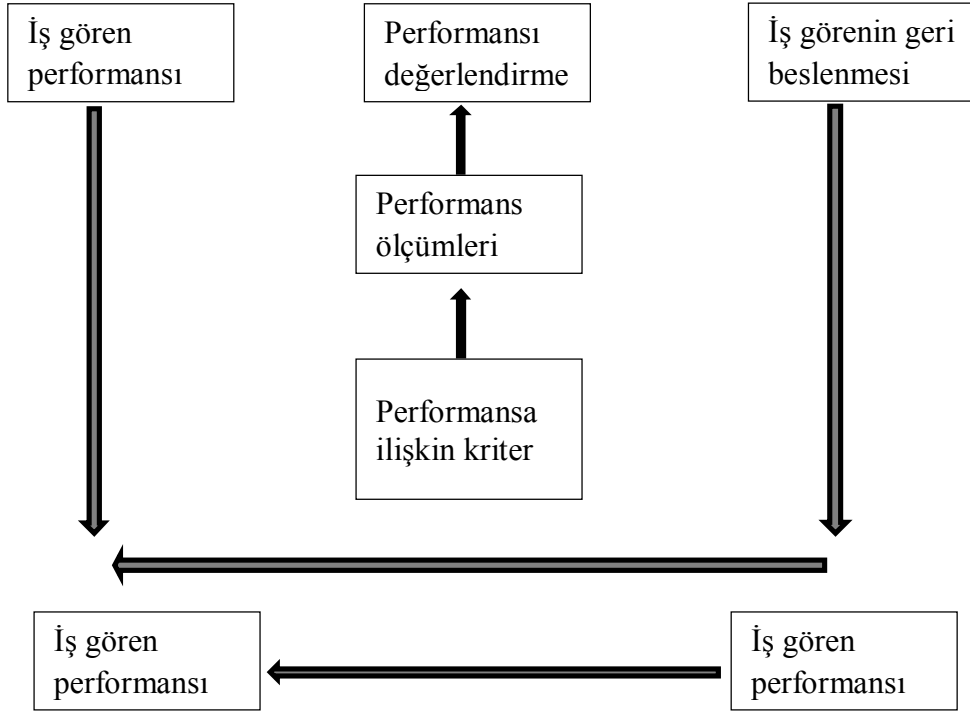
İletişimin iki yönlü olmasının yarar sağlayabileceği unutulmamalıdır. Yönetici iletişimi, aşağıdan yukarıya ve ayrıca yukarıdan aşağıya; dikey ve yatay yönlü olmak üzere çift istikametli tesis etmelidir. Bu vesile ile etkin bir etkileşim sistemi oluşturulabilecektir. Konu olan iletişim kanallarının hızlı ve etkin olabilmesi, örgüt içinde yapılacak bazı yenilikler ile mümkündür. Elektronik veri sistemleri aracılığıyla iletilerin yollanması, örgüt içi yayınlar, videolar, toplantılar, birebir görüşmeler, ilan panoları vb. araçlar ile iletişim yukarıdan aşağıya taşınabilmektedir. Öneri kutuları, kurumsal değerlendirmeler, açık kapı uygulaması, personel bilgi hatları, personel odaklı gruplar, toplantılar, arabuluculuk gibi yöntemler ise iletişimin yönünü aşağıdan yukarıya çevirmektedir (Argun, 1997:8).

1.1.4.2.2. Performans Ölçümü ve Değerlemesi

Performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi hem işgören hem de iş veren tarafından önem arz etmektedir. Performans ölçümü işgörenin sergilediği performansın kendisinden beklenenin üzerinde veya altında olduğunun farkına varmasına yardımcı olmaktadır. İşgörenin harcamış olduğu efor performans ile doğru orantılı olmasına rağmen, efor tek başına bir ölçüt olarak kabul edilmemektedir. Bu hususta önemli olan

ölçülen değerlerdir. Bu bağlamda performans değerlendirmesi, örgüt bünyesindeki çalışanların becerilerinin, iş alışkanlıklarının, tutumlarının vb. niteliklerinin birbiri ile karşılaştırılarak sistematik olarak ölçülmesi şeklinde açıklamak mümkündür (Eren vd., 2000: 105).

Şekil.3: Performans Değerleme Sisteminin Ana Unsurları (Sarıkurt, 2007)



Çalışanın performansı değerlendirilirken üzerinde durulacak olan kriterler, performans değerlendirme sisteminin de ana unsurlarını oluşturmaktadır. Performans değerlendirme sisteminin temel amaçları özetle şöyledir (Akyıldız, 2001) ;

- Kaynakları dinamik bir iş çevresine tahsis etmek,
- İş görenleri motive etmek ve ödüllendirmek,
- İş görenlere ise ilişkin geri besleme temin etmek,
- Ücret ve ödüllerde adaleti sağlayarak işgörenler arasındaki ilişkileri muhafaza etmek,
- İş görenleri yönlendirmek ve geliştirmek,
- Eşit istihdamla ilgili yasal düzenlemelere uygunluktur.

Performans değerlendirme, özellikle verimliliğe bağlı ücretlendirme uygulayan örgütler için oldukça önemli bir sistemdir. Bu bakımdan örgütlerin adil, sağlıklı ücretlendirme ve ödöl sistemini oluşturabilmeleri için performans ölçümünü tarafsız bir şekilde uygulamaları gerekmektedir.

1.1.4.2.3. Ödöl Sistemleri

Performans değerlendirme sisteminin sağlıklı şekilde uygulanması neticesinde örgüt beklentilerini karşılayan, performansı belirlenen standartların üzerinde bulunan işğörenlerin motive edilmesi amacıyla ödüllendirilmesi ihtiyacı doğmaktadır. Örgütün işğöreni ödüllendirmesindeki temel amaç, yüksek performansın devamlılığını sağlamaktır. Örgütün İş görenden beklediği davranışın başarısı durumunda kullanılan ödöl sistemi, dengeli ve eşit bir biçimde kullanıldığı takdirde, personeli motive edebilecek etkiye erişebilmektedir. Verilecek olan ödöl işğörenin davranışa göre; üretim, satış, performans, bilgi, yetenek, fikir, yenilik, tasarruf, fedakarlık, devamlılık, başarı şeklinde sınıflandırabileceği gibi ödölün niteliğine göre; maddi veya manevi olmak üzere sınıflandırılmaktadır. Motive edilecek olan işğörenin ne tür ödülleri ile motivasyonun en üst düzeye çıkarılabileceği belirlenmelidir (Erdoğan, 1994: 112-122; Sabuncuoğlu, Tüz, 1998: 87-136).

Motivasyon teorilerini ortaya koyan araştırmacı tarafından ortak kabul gören önemli bir nokta da farklı kişiliklere ve niteliklere sahip olan çalışanların ihtiyaçlarının ve beklentilerinin de farklılaştığıdır. Bu bağlamda belirlenen ödölün her işğöreni tatmin etmeyeceği düşünölmeli ve işğöreni motive edebilecek ödülleri belirlenmesi için bu doğrultuda çalışma yapılmalıdır. (Batman, Yıldırđan, Soybalı, 1999: 41; Eren, 1993: 345)

1.1.4.2.4. Örgüt Kültürü ve İklimi

Örgüt kültürünü; işğörenin fikir yapısını ve tutumlarını biçimlendiren örgüt bünyesinde nasıl hareket edilmesini gerektiğini belirleyen; baskın inanç, alışkanlık, norm ve teamüllerin bir araya gelerek oluşturdukları bütün olarak açıklamak mümkündür (Dinçer, 1994:271-272).

Örgüt kültürüne uygun olarak belirlenen stratejiler, verimliliği arttırmaktadır. Fakat örgüt kültürü ile paralellik göstermeyen verimlilik stratejileri, örgüt içinde uyum sorunlarının yaşanmasına, direniş ve durgunluğa sebebiyet vermektedir. Bu nedenle örgüt kültürü ile bağdaşmayan kararlar, işgörenleri de motive etmeyecek ve verim düzeyini düşürecektir. İş görenleri belli norm ve inançlar kapsamına dahil eden örgüt kültürü, yeni üyeleri de oluşabilecek olası problemlere karşı doğru ve çözüm odaklı düşünmeye sevk etmektedir. Bu bağlamda örgüt kültürü, işgörenin düşünme yetisini geliştirmektedir. (Altuğ, 1997: 95).

Örgüt iklimi örgüt kültürü ile etkileşim içindedir. Örgüt iklimi, örgüt kültürü ile personel değerleri arasındaki paralellik derecesine göre belirlenmektedir. Diğer bir ifade ile çalışanın beklentilerinin karşılanması veya karşılanmaması sonucunda örgütte oluşan atmosferdir. Bu açıdan değerlendirildiğinde örgüt iklimini, personellerin doyum düzeyinin toplamı olarak değerlendirmek yanlış olmayacaktır. Örgüt iklimi, örgütsel etkinliğin önemli bir unsuru olmasının yanında motivasyonu etkileyen önemli etkenlerden biridir (Dinçer, 1994: 275).

1.1.4.2.5. Grup ve Takım Çalışması

Takımı, örgütün belirlemiş olduğu verimlilik stratejilerini gerçekleştirmek amacıyla, faaliyetlerinde eşgüdümlü hareket eden ve birbirine bağlı, ortak başarı elde etme adına problemlere ortak çözümler getiren en az iki veya daha fazla kişiden oluşan birim biçiminde tanımlamak mümkündür. Örgütlerde takım esaslı bir yapının oluşması hem örgütsel verimliliği artıracak hem de beklenen motivasyonun sağlanmasına yardımcı olacaktır (Yılmaz, 1999:29). Takım ya da grup halinde çalışmanın, ferdi çalışmaya nispetle performans artırıcı etkiye sahip olduğu düşünülmektedir. Ayrıca bireysel çalışma daha az tecrübe, bilgi ve yetenek içerdiğinden takım ya da grup çalışmaları daha verimli olmaktadır. Bu bağlamda işgören, takım ve grup temelli örgüt yapısından olumlu etkilendiği gibi bu sistem örgüt iklimi ve kültürüne de önemli katkılar sağlamaktadır. Oluşturulan takımlar, yürütme ve denetim eylemlerini de ele almakta ve bu faaliyetleri yürüten üyelerin arasındaki bağ güçlenmekte böylelikle takım ruhu ortaya çıkmaktadır. Takıma yüklenen sorumlulukların üyelerce paylaşılması aidiyet duygusunu ortaya çıkarmakta ve bu da motivasyonu artırmaktadır (Başaran, 1998:175).

Takım halinde çalışan işgörenler belli bir hedefe yönlendirilmeleri, fikir üretimi, yaratıcılık ve yenilikçilik başta olmak üzere pek çok performans zemini ile daha verimli hale gelmektedir. Bunun yanında grubun başarısını kendi başarısı sayan işgören, bilişsel, duygusal ve davranışsal bakımdan olumlu bir sürece dahil olmakta, dışsal bir ödüle gerek kalmaksızın iş doyumunu düzeyini yükseltmektedir. Takım çalışması işgörenin sosyalleşmesine de imkân tanımaktadır. Bu bakımdan takım çalışması her işgörenin birebir motive edilmesine gerek kalmamasını sağlayabilmesi maliyeti de düşürmektedir. Bu bağlamda takım çalışması örgütler tarafından göz ardı edilmemesi gereken bir motivasyon aracı olmalıdır (Yılmaz, 1999: 32-33).

1.1.5. Yönetimde Motivasyon

İşletmelerin hedeflerine yönelik çalışmalarında motivasyon unsuru büyük önem taşımaktadır. Yönetici ekibin performansı, astlarının kurumsal çalışmalarına yönelik ilgileri açısından oldukça büyük önem arz etmektedir. Motivasyon iş doyumunun bir parçası olarak çalışan bireylerin çalıştıkları işletmelerde verimliliğini arttırmakta ve çalışan bireyler artan motivasyonla başarıyı yakalamaktadır. Aksi yönde çalışan bireylerin motivasyon düşüklüğü yaşaması iş doyumunu olumsuz yönde etkileyerek bireylerin mutsuz ve bunun doğal getirisi olarak başarısız olmalarına neden olmaktadır (Güney, 2000). Örgütlerin en büyük sermayesinin insan gücü olduğu kabul edilmektedir. Örgütlerde insan kaynaklarının iyi yönetilmesi ve işgörenlerine de bunun hissettirilmesi ile çalışan bireylerin kendilerini değerli görmesi motivasyonu arttırmakta, iş doyumunu yükselmekte ve başarı getirmektedir (Öğüt, Akgemici, Demirsel, 2004).

İş görenlerinin örgüt içinde ve dışındaki psikolojik, fiziksel ve toplumsal ihtiyaçlarını öngörebilen yöneticiler, bu ihtiyaçlara cevap verebildiği takdirde, motivasyonu arttırarak yönettiği örgütte iş doyumunu yükseltebilmekte ve bu sayede verimliliği maksimum seviyeye çıkarmaktadır (Öztürk, 2006). Yönetim motivasyonunda işgören ve idareci bazı gereksinimler duymaktadır. Sözü edilen bu gereksinimler önem sırasına göre aşağıdaki şekildedir.

Şekil.4. Yönetici ve İş gören Gereksinimleri (Kırıştı, 2013: 57)

Yönetici gereksinimleri	İş gören gereksinimi
Ödemenin artırılması İş güvencesi Yükselme olanağı İyi ve sağlıklı çalışma şartları Kendini kanıtlayma imkanı Üst yöneticiler ile iyi ilişkiler Üst yöneticilerin adil davranması Üstler tarafından beğenilmek ve takdir edilmek Sorulan özel sorulara ilgi ve yardım almak Örgütün bir üyesi olduğunu hissettirmek	Üstlerce beğenilmek ve takdir edilmek Örgütün bir üyesi olduğunu hissettirmek Özel sorulara ilgi ve alaka İş güvencesi Ödemenin artırılması Kendini gösterme olanağı Yükselme olanağı İyi ve sağlıklı iş göreme ortamı Üstlerce adil davranılması

Güney'e, (2000) göre, idarecilerin astlarına karşı sergilemesi gereken davranışlar aşağıdaki şekilde belirlemiştir:

- İş gören bireylerin fikirlerini beyan etme olanağının sağlanması,
- Yönettiği bireyleri dinleyerek kendilerinin örgütün önemli bir parçası olduğunu hissettirmek,
- İş gören bireylere güleç ve sıcak davranmak,
- İşini iyi yapan işgörenleri takdir etmek ve olumlu yaklaşımlar sergilemek,
- İşgören bireylerin hayat felsefelerine, siyasi görüşlerine saygılı olmak,
- Öneri ve eleştirilerde yapıcı olmak,
- İşgören bireylerin istek ve şikâyetlerine karşı hassasiyet göstermek,
- İşgörenlerin arasında ayırım yapmadan, hepsine eşit mesafede yaklaşmak,
- Sabırlı olmak,
- İşgörenlerine yakınlık göstererek fikir paylaşımlarına müsaade etmek,
- İşgörenlerini dinlerken onları bölmek ve konu değiştirmemek,
- İşgörenlerine samimi ve açık bir şekilde sorularını iletme,
- İşgörenlerine karşı güven sarsıcı hareketlerden kaçınmak,
- İşgörenleriyle aynı fikirde olduğunda bunu beyan etmek,
- Yaşanan sıkıntılı zaman dilimlerinde yapıcı olmak,
- Sözüne sadık olmak,
- Keyifli sohbet ortamları oluşturarak işgörenlerin motivasyonunu arttırmak.

1.1.6. Örgütsel Motivasyon

Örgüt yöneticileri işgörenleri motive ederek verimliliği arttırmakla birlikte onlar için huzurlu, mutlu ve verimli bir çalışma atmosferi yaratmalıdır. Aynı zamanda işgörene, yükselme ve kariyer yapma olanakları sunan, organizasyon ve etkinliklerle motivasyonu artırmaktadır. Toplum içerisinde iyi bir izlenimi olan kuruluşlarda çalışan bireyler için, bu durum başlı başına motivasyon aracı olabilmektedir. Bu bakımdan yöneticilerin bireysel motivasyon araçlarının yanında kurum yapısı ve örgütsel motivasyona yönelik yatırımlar, yüksek getiri sağlayabilmektedir (Turko, 1970).

Örgütsel motivasyon kurumlarda öylesine yer edindirilmelidir ki, işgörenler büyük bir şevk ile örgüt amaçlarını başarmaya çalışırken bir yandan da kendi gelişim ve hedeflerine ulaşabilmelidirler. Örgütün mevcut grafiğinde bu durumu sağlamış olması, gelecek zaman dilimi için de yapılabileceği anlamını taşıyarak motivasyonu arttırmaktadır. Yöneticiler tecrübe ve başarılarını mantıklı şekilde kullandıkları takdirde, örgütsel motivasyonu arttırabilmekte ve artan örgütsel motivasyon beraberinde verimlilik ile yüksek iş doyumunu sağlayabilmektedir (Turko, 1970).

1.2. KURUMLARIN ÖNEMLİ BİR PARÇASI: PAYDAŞLAR

1.2.1. Paydaş Kavramı

Meydana getirilen örgütler; varlıklarını devam ettirmek, kar ve toplumsal yarar sağlamak adına çaba sarf etmektedirler. Bu ve benzeri hedeflerini yerine getirmek için örgütün, farklı birleşenleri bir çatı altına toplaması gerekmektedir. Sözü edilen bu birleşenler; örgütün faaliyet kolları, müşteri çevresi, sermayesi, yatırımları gibi unsurlar ile bağlantılı olarak farklılık göstermek ile birlikte örgütün ayrılmaz birer parçası durumundadırlar. Birleşenlerin etkileri, etki düzeyleri ve görevleri farklı olmasına rağmen bütün unsurlar beraber birer paydaş durumundadırlar. Özetle paydaş, örgütü herhangi bir düzeyde ve şekilde etkileyen ve ondan etkilenen topluluklardır. Paydaş kavramı üzerine yapılmış bazı farklı tanımlar incelendiğinde tümünün özünde aynı düşünce üzerinde birleştiği görülür; bir örgütün mevcudiyeti ve ondan onunla birlikte etkilenen kişiler/topluluklar (Batı, 2006: 3).

Örgütün faaliyet gösterirken birden fazla grup ile etkileşim içindedir. Örgütün söz konusu faaliyetlerinden etkilenen gruplara/kesime/topluluğa paydaş isimi verilmektedir. Diğer bir ifade ile paydaş, örgütün toplum içinde ilişkide olduğu, faaliyetlerinden etkilenen ve faaliyetleri ile örgütü etkileyen toplumsal kesimdir (Coşkun, 2010: 5).

Paydaş, örgütün karar ve faaliyetlerine olumlu/olumsuz etkide bulunan gruplardır. Paydaş, örgüte yüklendiği sorumluluklar, aldığı kararlar ve yönetimin biçiminde örgüte yol gösterici rolünü üstlenmektedir (Şenol, 2011). Çünkü örgütün ayakta kalması ve başarı elde edebilmesi paydaş yardımıyla gerçekleşmektedir. Bu bağlamda paydaş, örgütün kararlarını, faaliyetlerini etkileyen ve başarısını veya başarısızlığını etkileyen gruplardır (Özalp, 2008).

Paydaş, örgütün kararlarını, faaliyetlerini, uygulamalarını ve gelecekte atılması muhtemel adımlarını etkileyebilen ve bunlardan etkilenecek olan grup/kişi/topluluktur. Bu doğrultuda paydaş, işveren, uzman, satıcı, rakip, müşteri gibi değer zinciri içinde yer alan herhangi bir grup/kişi olmaktadır (Ayvaz, 2007: 25).

Paydaşlar dahil olduğu örgütün, değerlerine az veya çok fark etmeksizin katkı sağlamakta ve örgütün varlığını idame etmesine yardımcı olmaktadır. Bu nedenle paydaş, yapmış olduğu katkının karşılığını beklemektedir. Lakin paydaş örgüt düzeni içinde farklı konumlarda bulunmaktadır. Paydaş, örgütteki konumunu önem sırasına göre almaktadır. Bu bağlamda, paydaşların kimler olduğu, nasıl tanımlanması gerektiği ve paydaşın kurum ile olan ilişkisinin ne olduğunu Dönmez (2008: 5) şu şekilde özetlemektedir:

- Örgüt paydaş ile etkileşim içindedir.
- Örgüt paydaşa bağımlıdır.
- Paydaş örgütün ilerleyişinde etkili bir güce sahiptir.
- Paydaş örgüte bağımlıdır.
- Örgüt ile paydaş karşılıklı olarak birbirine bağımlı haldedir.
- Örgüt paydaş üzerinde bir güce sahiptir.
- Paydaşların örgüt üzerinde haklara sahiptir.
- Paydaşın örgütten beklentisi vardır; çıkar sağlama.

Konu olan tüm bu nitelikler göz önünde bulundurularak, paydaşın kim olduğu, konumu, sınıflandırılması yapılabilmektedir. Bu doğrultuda, paydaşları sınıflandırma yöntemi ile optimal yöntem ve uygulamalar hayata geçirilmektedir.

1.2.2. Paydaşların Sınıflandırılması

Örgüt paydaş sınıflandırması yardımıyla her paydaşa nasıl bir yaklaşımda bulunması gerektiğini belirleyebilecek, maliyet, zaman vb. konularda tasarruf sağlayarak; verim ve kalite hususlarında ilerleme kaydedebilecektir. Örgütün varlığını idame ettirebilmesi için paydaşlar ile etkileşim halinde olması gerekmektedir. Örgütün paydaş ile olan ilişkilerinin olumlu veya olumsuz olması, örgütün sağlığı için önemli bir etmendir. Paydaşların sınıflandırılması, örgüt-paydaş ilişkilerinin iyileştirilmesindeki ilk adım olması dolayısıyla sınıflandırma önemli bir etkiye sahiptir. Bu noktada hangi paydaşların örgüt üzerindeki etkisinin en üst düzeyde olduğunun belirlenmesi gerekmektedir (Özalp, Tonus, 2003). Paydaş sınıflandırması örgütün yönetilmesinde

kolaylık sağlayacak ve paydaşların örgüt performansı üzerindeki etki düzeyi daha net algılanabilecektir (Dönmez, 2008: 10).

Paydaşlar farklı biçimlerde sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırmalardan biri; iç ve dış olmak üzere iki biçimde sınıflandırma yaklaşımıdır. Bu sınıflandırma çeşidinde iç paydaşları örgütün işgörenleri ve sahipleri; dış paydaşlar ise müşteriler, tedarikçiler, dağıtımıcılar, hükümet, yerel yönetim oluşturmaktadır. İkinci sınıflandırma da aşağıdaki şemada gösterildiği gibi yapılmıştır (Doğan, Varinli, 2010: 7).

Şekil.5. Paydaş Grup Sınıflaması Birincil (Ana) ve İkincil Paydaş Grupları (Polat, 2013)



İç paydaş sınıfında yer alan öğeler örgüt bünyesinde bulunan veya durumdan en az onlar kadar etkilenen öğelerdir. İç paydaşlar örgüt sahipleri ile dış paydaşlara nazaran daha fazla etkileşim içindedirler. Bu noktada bu kişiler iç paydaş sınıfını oluşturmaktadır. Dış paydaşlar örgütün büyüklüğüne göre zaman içinde artmakta veya azalmaktadır. Genişleyen ve artan dış paydaşlar buna rağmen iç paydaşlar kadar örgütü etkileyememektedir. Diğer bir ifade ile iç paydaş örgütü etkilerken, oluşan etkiden dış paydaşlar daha fazla etkilenmektedir. Önceden de bahsedildiği üzere paydaş örgüt faaliyetlerini hem etkileyen hem de ondan etkilenen gruplar/kişilerdir. Paydaş etkilenen ve etkileyen konumdadır. Örgüt, varlığını sürdürmek ve belirlediği hedeflere ulaşmak için iç ve dış paydaşların desteğine ihtiyaç duymaktadır. Ayrıca unutulmamalıdır ki; dış paydaş gurubunu memnun etmenin yolu iç paydaşları memnun etmekten geçmektedir (Polat, 2013).

1.2.3. Paydaş Teorisi

Paydaş teorisi, örgüt ile paydaş arasında idare edilmesi gereken ilişkiden beslenerek ortaya çıkmış bir olgudur. Ortaya çıkan ilişki örgütün belirlediği hedeflere hizmet edecek biçimde analiz edilmelidir. Bu bağlamda örgüt, ilk olarak paydaşlar arasındaki öncelik sırasını belirlemeli ve bu doğrultuda paydaşlar ve örgüt çıkarlarına hizmet edecek bir yol haritası tespit edilmelidir. Paydaş teorisinin temeli, dış guruplar ile oluşturulacak olan ilişkilerin güçlü ve olumlu olmasının ortak hedeflere ulaşmada örgüte kolaylık sağlayacağı; zayıf ve olumsuz ilişkilerin ise hedefe ulaşmayı zorlaştıracağı üzerine kurulmuştur. Paydaş teorisi aynı zamanda stratejik yönetim kavramıdır. Örgütün rekabet avantajı elde etmek için iç ve dış paydaşlar ile olan münasebetinin güçlendirilmesi paydaş teorisinin amacını oluşturmaktadır (Aktan, Börü, 2007: 14).

Paydaş teorisi üç yaklaşım kapsamında değerlendirilmektedir: Kuralcı (normative), araçsal (instrumental), tanımlayıcı (descriptive) (Özalp, Tonus, 2003:165-166).

Kuralcı bakış açısı, örgütün idaresi ve eylem alanı için geçerli sayılan bütün kurallar üzerinde yoğunlaşmaktadır. Kuralcı bakış açısı, örgütün yapması gerekenleri, ulaşmak istediği hedefleri ve bu doğrultuda kullandığı vasıtaların neden uygun ve doğru olduğunu irdelemekte; bahsedilen hususlar çerçevesinde örgütün faaliyetlerini açıklamaya çalışmaktadır. Ayrıca kuralcı bakış açısı, hâlihazırdaki kurallara örgütün uygun faaliyet gösterme düzeyini de sorgulamaktadır (Ertuğrul, 2008: 203-204).

Araçsal bakış açısı, örgütün geleneksel amaçları olan karlılık, büyüme ile paydaş ilişkileri arasındaki etkileşim düzeyini irdelemektedir. Belirlenen hedefe ulaşmada, kullanılan teknik ile amaç arasındaki etkileşimin varlığı araçsal bakış acısı ile ortaya konabilmektedir. Diğer bir ifade ile idarecilerin paydaşlara yaklaşımı ile alakalı bir yaklaşımdır. Bu bağlamda idareci, paydaşta olması gereken üç nitelik üzerinde yoğunlaşmaktadır: yasallık (legitimacy), güç (power), zorunluluk (urgency) (Özalp, Tonus, 2003: 165).

Tanımlayıcı bakış açısı, örgütün tutumunu, niteliklerini, hareketlerini ve davranışlarını tanımlayarak ortaya koymaktadır. Tanımlayıcı bakış açısını diğer paydaş

teorilerinden ayıran en önemli nokta, daha geniş alanda gözlem yapabilme, neden sonuç çıkarımlarında içinde bulunulan şartları göz önünde bulundurmaya ön görmektedir. Ayrıca tanımsal bakış açısı diğer teorilerin cevaplayamadığı ve belirsiz olan soruları cevaplama üzerine yoğunlaşmaktadır (Sarıkaya, 2008: 57).

1.2.4. Paydaşlarla İlişkiler ve Paydaş Memnuniyeti

Önce de belirtildiği üzere örgüt ile paydaşların birbirine bağlılıkları bulunmaktadır. Örgüt, birincil veya ikincil fark etmeksizin paydaşlara ihtiyaç duymaktadır. Örgüt, ihtiyaç duyduğu bu paydaşlardan olumlu geri dönüş alabilmek için onlarla olan ilişkilerinde; sıcak, yapıcı, motive edici vb. pek çok olumlu tutum sergilemeli ve bunlarda istikrar sağlamalıdır. Bu ilişkiler paydaş yönetimi bağlamında değerlendirildiğinde, yönetimin paydaşlarının talepleri doğrultusunda, örgüt stratejisini belirlemesi ve bu strateji çerçevesinde faaliyet göstermesini gerekli kılmaktadır. Bu doğrultuda paydaş yönetimine bazı görevler düşmektedir. Sözü edilen bu görevler şu şekilde özetlenmektedir (Özalp, Tonus, 2003; Sarıkaya, 2008: 72):

- Örgütün görevini rekabet bakımından açıklaması ve yönlendirmenin yanında, sosyal ve etik değerler bakımından tanımlaması ve yönlendirmesi,
- Örgütün paydaşları ile karşılıklı güven esaslı ilişkiler kuması ve kurulan ilişkilerin sürekliliğini sağlaması,
- Paydaşların ihtiyaçlarına sadece ekonomik ve çıkar amaçlı olmadığını, daha geniş boyutlu olarak bakıldığını ve önem arz ettiğini paydaşa hissettirmesi,
- Örgütün faaliyet ve uygulamalarında paydaşların da talep ve ihtiyaçlarının göz önünde bulundurulmasıdır.

Yukarıda bahsedildiği gibi paydaşlar ile kurulan ilişkilerin güçlü olmasında ve bu ilişkilerin olumlu yönde devam etmesinde sadece ekonomik etkenlerin değil aynı zamanda manevi etkenlerin de rolü büyüktür. Örgüt her paydaş ile farklı ilişkiler kurmaktadır. İlişkilerin kurulmasında paydaşın örgüt içindeki konumu da dikkate alınmaktadır. Lakin örgütün yapması gereken örgüt paydaşlarının memnuniyetini konumunu dikkate almadan sağlamaktır.

Bu sayede örgüt varlığının devamlılığını sağlamakta geleceği görebilecektir. Böylelikle karşılıklı fayda sağlanmış olacak; örgüt kazandıkça paydaş, paydaş kazandıkça da örgüt kazanmış olacaktır.

2. BÖLÜM MOTİVASYONU ETKİLEYEN BİR UNSUR OLARAK KURUMSAL İTİBAR

Değişen ve gelişen dünya düzeni ile beraber örgüt paydaşlarının beklentileri de değişime uğramıştır. Bu durum günümüz müşteri profilinde de değişimi gerekli kılmıştır. Müşteri açısından kalite ve sunulan hizmet gereklidir ancak tek koşul olmaktan çıkmıştır. Öte yandan işgörenler de artık yalnızca ücretlerin vaktinde ödenmesini beklememektedir. Bu noktada, örgütün tüm paydaşları kendileri için bir değer yaratılmasını istemektedir. Örgütün paydaşları için değer yaratma çabası, kurumsal itibar kavramının ön plana çıkmasına zemin hazırlamıştır.

Örgütler aynı kesime hitap edecek ürün ve hizmeti üretebilmekte ve tanıtım yolu ile hedef kitlesine sunabilmektedir. Ön plana çıkmak ve müşterilerine ayırt edici bir yön sunabilmek için çaba göstermektedirler. Örgüt hedef kitlesinin zihninde pozitif algı oluşturabilmek için faaliyetlerde bulunmaktadır. Bu noktada kurumsal itibar kavramı ortaya çıkmaktadır. Temelde soyut bir değer olan kurumsal itibar, çeşitli ölçme yöntemleri ile ölçülebilen, toplumun örgüt hakkındaki düşünceleridir. Örgütün toplum üzerinde pozitif algı oluşturması halkla ilişkiler uygulamalarının ürünüdür. Kurumsal itibar uzun bir süreçte oluşturulabilmektedir. İtibarın kazanılması zor bir süreç olduğu kadar yönetilmesi ve korunması da aynı derecede zahmetli bir iştir. Diğer taraftan itibarın kaybedilmesi ise bir o kadar kolaydır. Bu yönüyle ele alındığında müşteri tercihini de doğrudan etkileyen kurumsal itibarın örgüt açısından arz ettiği önem daha net anlaşılmaktadır.

2.1. İtibar ve Kurumsal İtibar Kavramları

İngilizce “reputation”, Latince ise reputation, reputatio, reputare olan itibar kelimesinin kökeni 14.yy’a dayanmaktadır (Sakman, 2003: 27). Reputacioun kelimesinden türeyen reputation sözcüğü değişik şekillerde açıklanmaktadır. İtibar, başka kimseler tarafından zihinlerinde oluşan profil veya kendi bakış açıları ile gördükleri toplam kalite veya nitelik; Sahip olunan bazı nitelik ve becerilerin başka kimselerce değerlendirilmesi, kamu kesiminin algıladığı, değer, saygınlık, konum, isim

(Longman, 1984: 1262); ad, nam, ün, şöhret, şeref (Atalay, 1999:2871) anlamlarını taşımaktadır.

Gümüş ve Öksüz (2009: 3) itibarın; Oxford Sözlüğüne göre, “*genel olarak bir kişinin ya da bir şeyin karakteri ve durumu hakkında söylenenler ya da inanılanlar*” ; Cambridge Sözlüğüne göre ise, “*insanların bir kişi ya da bir şey hakkındaki genel düşünceleri, bir kişinin ya da bir şeyin geçmiş davranışlarına ya da karakterine dayanarak ne kadar takdir edildiği ve beğenildiği*” şeklinde açıklandığını belirtmektedirler. Türk dil kurumuna göre ise itibar , “*saygı görme, değerli ve güvenilir olma durumu, saygınlık, prestij; borç ödemede güvenilir olma durumu, kredi*” dir (www.tdk.gov.tr).

Toplumsal gelişmişlik düzeyinin gittikçe arttığı günümüzde toplum içinde saygınlık kazanmak toplumsal ve insani dürtülerden biri haline gelmiştir. Bu noktada birey, içinde yaşadığı toplumun belirlediği standartlara ve hedeflere ulaşarak saygınlık yarışında ön plana çıkma gayrete içine girmiştir. Zira birey belirlenen hedeflere ulaşamadığı takdirde saygınlık kaybedebileceğini ve diğer bireylerin kendinden uzaklaşacağını düşündüğünden stres altına girmekte, başarısızlık, yetersizlik hislerine kapılarak özsaygısını yitirmektedir (İlbars, 1994:178-179). İtibar kavramı bireysel bazda olduğu kadar örgüt bazında da önem arz etmektedir. Kimlik kavramını, bireysel kimlik, kolektif kimlik ve kurumsal kimlik şeklinde sınıflandırmak mümkündür (Okay, 2003: 35-36). Bireysel kimlik, bireyin kendine has olan ben kimliğidir. Ben kimliği bireye ait olan kimlik duygusudur. Diğer bir ifade ile bireyi diğer toplumsal üyelerden ayıran, değişimlere rağmen aynı ve tek kalan, aynı insan durumunda olmasıdır. Kurumsal kimlik ise temelde bir örgütü, benzer veya farklı bir diğer örgütten ayırarak karıştırılmamasını, değiştirilmemesini sağlamaktadır (Okay, 2003: 35-36).

Görüldüğü üzere, kurumsal itibar açıklanırken bireysel itibardan beslenilmekte ve benzer öğeler ön planda tutulmaktadır. Birey açısından toplumsal alanda itibar görmek, saygınlık kazanmak ne derece önemli ise, kurum açısından da bireyin ve potansiyel müşterinin kuruma yönelik düşünceleri o derece önemlidir (Aksoy, 2009). Özetle, paydaşların izlenimi kurum açısından önem arz etmektedir. Bilhassa bilişim teknolojilerinde yaşanan gelişimle beraber dengelerin hızla değiştiği günümüzde var olan sert rekabet ortamı, kurumların bireyler gibi düzgün bir duruşa sahip olmalarını

gerekli kılmıştır. İyi bir itibara sahip olan bireyin sergilediği davranışlara benzer davranışlar sergilemek örgütün de iyi itibar kazanmasına katkı sağlayacaktır ki; bu paydaşlar için de olmazsa olmaz bir beklenti halini almıştır. Düzgün ve kararlı bir duruşa sahip olan bireyin zor durumlarda süratle en doğru kararı vermesi gibi örgütün de içinde bulunduğu zor anlarda; karar verme aşamasında, evrensel insani değerler ile bağdaşan en doğru kararları vermesi gerekmektedir. Ayrıca örgüt, sert rekabet ortamında bireyler tarafından tercih edilmek ve rakiplerine karşı üstünlük kazanmak niyetinde ise güçlü duruşunu ve özgün karakterini paydaşlarına da benimsetmek durumundadır (Aksoy, 2009).

Kurumsal itibar kavramı birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde açıklanmaya çalışılmıştır. Ortak tanımlar bulunmakla beraber kavrama farklı açılardan da yaklaşımlar söz konusudur. Kurumsal itibarın itibarın, paydaşlar üzerindeki etki ve paydaşların bu etkiye verdiği cevap ile ilgili olduğunu belirten Chun (2005: 92), itibarın, kurumun iç ve dış paydaşlarının rekabet ortamındaki algısından oluştuğunu savunmaktadır. Fombrun, Gardberg ve Sever (2000) kurumsal itibarın ölçülmesi hususunda iç ve dış paydaşların görüşlerinin değerlendirildiği en önemli güçlerden biri olduğunu vurgulamaktadırlar. Bu noktada rekabet ortamında belirlenen stratejilerin tek başına yeterli olmadığı, kurumun potansiyel müşteri algısındaki pozitif düşüncelerin de etkisinin önemli olduğu vurgulanmaktadır. Marconi (1996) itibar kavramını, bireye veya nesneye başka bir etken tarafından gösterilen saygı, algılanan değer olarak ifade etmektedir. Bu bağlamda itibar toplumsal değerler ile kurumsal değerler arasındaki etkileşim sonucunda ortaya çıkmaktadır.

Araştırmacıların kurumsal itibar üzerine yapmış oldukları tanımlar teorikte farklı gibi görünse de temelde aynı fikir üzerine eğilmektedirler. Yapılan tanımlar ışığında kurumsal itibarı, kimlik ve imaj etkileşimli olarak iç ve dış paydaşların kurum hakkındaki olumlu veya olumsuz algıları olarak ifade etmek mümkündür. Kurumsal itibar örgütün göstermiş olduğu karakterin toplumdaki soyut yansıması olarak değerlendirilebilmektedir. Bu bağlamda itibar, örgütün toplumdaki saygınlık derecesidir.

2.2. İyi Bir Kurumsal İtibarın Yararları

Kurumun iyi bir itibara sahip olması kuruma birçok kazanım sağlamaktadır. Bunların ortak noktası kuruma stratejik bir üstünlük sağlamalarıdır (Fombrun, 1996: 78). Kurumun iyi bir itibara sahip olması rekabet ortamında diğer kurumların da iyi bir itibar kazanmasını gerekli kılmaktadır. Bu noktada en iyi itibara sahip kurum ön plana çıkmaktadır. İyi bir itibarın kuruma getirileri aşağıdaki şekilde özetlenebilmektedir.

Satışları arttırmak: Zayıf itibara sahip olan kurumlara şüphe ile yaklaşıldığından tercih edilmemekte; yüksek itibarlı kurumlara güven oranı yüksek olması müşterinin tercih sebebi olmaktadır. Bu noktada zayıf itibar ürün satışını düşürmekte, yüksek itibar ürün satışını arttırmaktadır (Fombrun, 1996) .

Maliyetleri azaltmak: Kurumun sahip olduğu itibarın finansal değeri sahip olunan demirbaş değerinden daha fazladır. Kurum imajını maddi varlıklardan daha pahalıya satabilmektedir. Örgütün satılması gibi durumlarda alıcı kurumun toplumsal imajına, sahip olunan maddi varlıklardan daha fazla para ödemektedir. Kurum sahip olduğu marka değeri sayesinde benzer ürünü diğer örgüte nazaran daha yüksek fiyatlara satma imkanı bulmaktadır. Çünkü sahip olduğu marka itibarı, ürüne veya hizmete daha yüksek fiyatı verecek potansiyel müşteriyi çekmeye yardımcı olmaktadır. Kurumsal itibar örgütlere tedarikçi, kredi sağlayıcı, dağıtıcılar gibi ögeler ile pazarlık aşamasında da yardımcı olmaktadır. Sözü edilen durum maliyeti düşürebilmektedir. Örgütün sunduğu pazarlık koşullarını ve verilmesi muhtemel düşük ücreti dahi kabul edebilen bu ögeler kariyerlerini gözetmekle birlikte tercihlerinin kendilerine ilerleyen dönemde itibar sağlayacağını düşünmektedirler (Dölek, 2011: 49-51).

Yetenekli çalışanları kuruma çekmek, moral ve bağlılığı güçlendirmek: Kurumsal itibara sahip örgütlerin mi kaliteli ve yetenekli işgörenleri tercih ettiği yoksa kaliteli ve nitelikli işgörenin mi itibar sahibi kurumları tercih ettiği tartışmaya açık bir konudur. Konu üzerine yapılan araştırmalar, yetenekli ve nitelikli işgörenlerin itibar sahibi işletmeleri tercih ettiğini göstermektedir. Çalışanın kalitesi ile kurumsal itibar arasında bir bağ olduğu saptanmıştır. İşgörenler hedeflerine itibar sahibi işletmelerde ulaşabileceklerini düşünmekte bu nedenle itibar sahibi örgütleri tercih etmektedirler.

Bunun yanında işgörenlerin kalitesi ve becerisi örgütün kurumsal itibarını da yükseltici etkiye sahiptir (Üçok, 2008: 10).

Birey itibar sahibi örgütte görev almanın kendisine toplumda saygınlık kazandıracağını düşünmekte ve hissetmektedir. Toplumun bireyin çalıştığı kuruma karşı duyduğu güven; bireyin örgütün geleceği hakkındaki endişelerini gidermekte buna bağlı olarak kendi geleceğine yönelik endişelerini de gidermekte ve dolayısıyla bireye kendini güvende hissettirmektedir. İşletmeye güven duyan ve geleceğinin garanti altında olduğunu hisseden işgörenin, moral ve motivasyonu yükselmekte, kuruma bağlılığı artmaktadır. Bilhassa sadık müşteri profiline sahip olan kurumların işgörenlerinin bağlılığı artmaktadır. Böylesi durumlar kurumun kriz döneminde dahi işgörenin tam desteğini almasını sağlamakta ve takım ruhunu güçlendirmektedir.

İstikrarı arttırmak: Sahip olunan iyi itibar müşterilerin ürüne ve hizmete karşı talebini sürekli olarak getirmekte, sadakati arttırmaktadır. Müşterinin sadakati işletmenin kriz dönemlerinde dahi ürün satışını gerçekleştirmesine yardımcı olmaktadır. Zira ekonomik durgunluğun yaşandığı dönemlerde müşterinin en son alımı keseceği bir potansiyele sahip olmak gerekmektedir. Bu sayede işletme kötü giden dönemlerde bile istikrarı sağlayabilmektedir (Altıntaş, 2005: 29-31).

Riski azaltmak: Yüksek itibarlı örgütler iç kontrol mekanizmasını sıkı bir şekilde uygulamakta ve oluşması muhtemel sorunları oluşmadan önleyebilmektedir. Bu sayede işletme hem çalışanlarını kontrol altında tutmakta hem de işletmenin devamlılığını sağlamaktadır. Bunun yanında güçlü bir itibar kurum kültürüne olumlu etki edeceğinden kriz dönemlerinde iyi bir yönetim sergileyerek durumun olumsuz etkisini kırabilmektedirler (Dölek, 2011: 49-51).

Kurum için rahat bir etkinlik alanı oluşturmak: kurumsal itibar rekabet ortamında işletmeye üstünlük sağlamaktadır. Bu noktada iyi bir itibara sahip olan işletme faaliyet gösterdiği sektörde standartları belirlemekte ve öncü konumunda yer almaktadır. Bu nedenle işletme kriz döneminde daha rahat hareket etme olanağı sağlamakta ve zaman kazandırmaktadır (Fombrun, 1996: 79).

Kurumsal itibarı yüksek olan örgütler rakipleri ve medya tarafından sürekli takip altındadır. Bu nedenle sahip oldukları itibarı korumak durumunda olduklarından kararlarında dikkatli davranmalıdırlar. Dolayısıyla etkin bir iç kontrol uygulama gereği duymakta dış baskının etkisiyle örgütler iç kontrole yönelmektedir.

Rekabet ortamı içinde güçlü itibara sahip örgütler sektöre kolayca adapte olmakta ve müşterilerce kabul görmekte buna bağlı olarak pazar paylarını genişletmektedirler. Oluşan talebi karşılamak için üretimini hızlandıran örgüt buna endeksli olarak kârını yükseltmektedir. Bu bağlamda güçlü bir itibar örgüte, yatırım yapacağı farklı sektörlerde de talep edilmesini sağlamakta buna bağlı olarak finansal açıdan büyüme ve farklı işletmeleri bünyesine katma imkânı sunmaktadır (Üçok, 2008: 13-14). Güçlü bir itibar sahibi olmak örgütleri girişimcilik yönüne katkı sağlamakta; onları cesaretlendirmektedir.

2.3. İtibar Birleşenleri

2.3.1 Duygusal Çekicilik

Örgütün sunduğu hizmet veya ürüne karşı müşteri duygusal bir bağ kurmaktadır. Sözü edilen bağ müşterinin aldığı değer, örgüt kültürü ve paydaşların örgüte ne derece bağlı olacağı ile alakalıdır. Duygusal çekicilik birleşeni paydaşın örgütün değerlerine, kültürüne karşı pozitif düşüncelere sahip olmasını, olumlu karşılanması, sunulan hizmet veya ürüne karşı güven duymasını kapsamaktadır. Bu noktada paydaşın kurumun ürününe veya hizmetine karşı olumlu düşünceleri ve güveni kurumun itibar kazanmasını sağlamaktadır (Brady, 2005).

Örgüt ile müşteri arasında oluşturulan duygusal ilişkiler müşteri bağlılığını arttırmaktadır. Örgütün ürün veya hizmetinden yararlanan birey, kendi çevresine örgüt hakkında olumlu görüş bildirmekte ve tavsiyelerde bulunmaktadır. Bu sayede örgüt, yeni müşteriler kazandıran sadık bir müşteri profiline sahip olabilmektedir. Esasen soyut bir değer olarak algılanan duygusal bağlılık; örgüte sert rekabet ortamında üstünlük, kriz dönemlerinde ise finansal destek sağlamaktadır. Bu yönü ile muhakkak

somut bir değer de arz etmektedir. Duygusal bağa iřęören açısından bakıldığında örgüt ile çalışan arasındaki duygusal bağın güçlü olması iřęörenin kendisini kurumun bir parçası olarak görmesini sağlayacak bahse konu aidiyet hissi ile örgüte olan katkısından dolayı duyduğu memnuniyet onun motivasyonunu ve örgüte bağlılığını arttıracaktır. Ayrıca iřęören, çevresindeki bireylere örgüt hakkındaki olumlu düşüncelerini aktaracağından örgüt itibarının oluşmasına önemli katkı sağlayacaktır. Dolayısıyla negatif çekiciliğe sahip olan örgütler paydaşlar üzerinde olumsuz, pozitif çekiciliğe sahip örgütler ise olumlu algıya sahip olmaktadır. (Murat, evik, 2008:4)

2.3.2. Ürün ve Hizmetler

Örgüt, müşterilerinin beklentilerini karşılama gereği duymaktadır. Müşteri beklentilerini karşılayan bir örgüt olumsuz bir durum ile karşılaşmadığı sürece aralarındaki bağ kopmamaktadır. Bu noktada müşteri ile kurulan iletişimin güçlü olması gerekmektedir. İletişim sırasında herhangi bir problemin yaşanmaması bağın güçlenmesine ve kalıcı olmasına olanak sağlamaktadır (Eroğlu, 2005: 9).

Yaşanan gelişmeler rekabet ortamının koşullarını da beraberinde değiştirmekte, değişen koşullar örgütün rekabet gücünü olumsuz etkilemektedir. Bu noktada örgütler müşteri odaklı stratejiler, ürün çeşitliliği, yenilikçilik, esneklik, kalite gibi öğeleri kullanarak rekabet üstünlüğü kazanmaya çalışmaktadırlar. Zira müşteri açısından ürünün kalitesi ve ücreti önemlidir. Bahsedilen durum örgütün, itibar yönetiminde bu noktalara dikkat etmesini gerekli kılmaktadır. Kuruma karşı duyulan güvenin sarsılmaması ve kalıcılığının sağlanması için, müşterilerin kurumla ilgili algılarının tespit edilmesi, eksik yanlarının saptanarak gerekli iyileştirmenin yapılması ya da yapılan hataların hızla düzeltilmesi veya etkilerinin asgari seviyeye indirilmesi gerekmektedir. Örgütün paydaşlarına sunduğu hizmet ve ürün kalitesi ile alakalı olarak yürütölen halka ilişkiler uygulamalarına ilişkin iletişim-algılama yaklaşımı bakımından beş kalite anlayışı olduğu belirtilmektedir (Karatepe, 2008: 91-92): “*Amaçlanan kalite, yakıştırılan kalite, kanıtlanmış/yerleşmiş kalite, kabul edilen kalite ve yaşanmış kalite*”. Bahsedilen kalite anlayışlarının bir kısmı süreçte olabileceği gibi hepsinin de aynı anda süreç içinde var olması mümkündür. Kurumun imajı, imaj yönetimi ve itibar yönetimi

örgütün zaman itibariyle ne olduğundan ziyade paydaşlar tarafından nasıl algılandığının üzerine eğiliyor olması, yakıştırılan kalite ile kanıtlanmış/yerleşmiş ve yaşanmış kalitenin itibar yönetimi süreci dahilinde yapılan halkla ilişkiler uygulamalarındaki önemini göstermektedir.

Örgütün, paydaşlarının ihtiyaçlarını karşılarken göstermiş olduğu performansın ölçülmesi aşamasında kullanılan ölçütler zaman içinde değişikliğe uğramıştır. Geleneksel ölçüm değerleri olan üretim miktarı ve buna bağlı olarak yükselen kâr marjı gibi somut ölçütler yerini örgütün sahip olduğu bilgi, teknolojiyi kullanma düzeyi, müşteri profili, müşteri memnuniyeti, üretilen ürün veya hizmet kalitesi, örgütün sosyal sorumluluk faaliyetleri ve çevreye olan duyarlılığı gibi daha az somut daha çok soyut ölçütlere bırakmıştır. Bahsedilen ölçütlerin ölçülmesi modellenmesi de daha zordur (Eroğlu, 2005).

2.3.3. Finansal Performans

Örgütün kâr sağlamak adına risk alarak yapmış olduğu yatırımları, teknolojik, kaynak, donanım vb. gereksinimlerini kapsayan ekonomik göstergeye finansal performans adı verilmektedir. Örgütün sahip olduğu ekonomik kaynakların güçlü veya zayıf olması rekabet ortamındaki üstünlüğünü doğrudan etkilemektedir. Çünkü ekonomik anlamda güçlü kaynaklara sahip olan kurumun paydaşlarına sunabileceği fırsat, ekonomik olarak yetersiz kaynaklara sahip bir kuruma göre daha fazladır ve bu durum paydaşların kuruma karşı güven duymasını ve memnuniyetini arttırmaktadır. Güçlü bir itibarın örgütün finansal performansını olumlu yönde etkilediğini savunan araştırmacılar olduğu gibi bazıları itibarın ve finansal performansın birbirlerini etkilediğini; kimisi ise itibarın bazı finansal değerlere doğrudan katkı sağladığını bazı değerlere de dolaylı yoldan katkısı olduğunu savunmaktadır. Güçlü bir itibarın kuruma olumlu değer kattığını belirten Roberts ve Dowling (2002: 77), itibarın somut göstergesinin sürekli yükselen bir finansal performans olduğuna değinmektedir. Bu noktada kurumsal itibar ile finansal performans arasında olumlu bir etkileşimden söz etmek mümkündür. Buna karşın Carmeli ve Tishler (2005), itibarın müşteri memnuniyeti ve üretilen ürün ile ilişkili olduğunu, pazar payı, karlılık ve finansal güç

ile dolaylı olarak etkileşim içinde olduğunu belirtmektedir. Neticede kurumun itibarı finansal performansı doğrudan da olsa dolaylı yoldan da olsa her halükarda etkilemektedir

2.3.4. Yönetim ve Liderlik


Liderlik, belirli bir amaç doğrultusunda bilgi ve becerilerinin toplamını kullanarak etrafındakileri harekete geçirmek ve bu hareketin devamlılığını sağlamak şeklinde tanımlanmaktadır (Eren, 2001: 465). Bunun yanında liderin takipçilerine güven vermesi ve iyi bir dinleyici olması da gerekmektedir. Takipçinin lider ile iletişime geçme isteğine sahip olması ve bundan zevk almaları liderin itibarını yükseltmektedir. İş görenin lider ile iletişime geçmekten duyduğu mutluluk liderin bilgi birikimi ve yeteneklerinden yararlanmanın yanında işgörene güven vermesinden kaynaklanmaktadır. Liderin sorulan bütün sorulara doğru cevap vermekten ziyade doğru soruları sorması ve tespitlerinde doğru noktalara değinmesi ona artı kazandırmaktadır. Liderin; örgütün satışları, kazanımı, pazardaki konumu vb. ile alakalı sorunlarla ilgilenmesi onu karar alma sürecinde bunlara vakıf kılmaktadır. Bu nedenle iyi bir lider olarak görülmek için müşteri odaklı uygulamaları çalışanlarla birlikte yürüterek kurum itibarını oluşturmak gerekmektedir.

Akgemci'ye (2008) göre liderin taşınması gereken özellikler aşağıdaki şekilde olmalıdır:

- Değişim yaratmak isteyen lider değişimi tek başına yapamayacağını farkındadır. Bu noktada lider örgüt içinde ve dışındaki faaliyetlerde başka liderlerin oluşmasına fırsat veren bu sayede yaratıcılığı geliştiren kişidir. Diğer bir ifade ile lider aslında başka liderlerin yaratıcısıdır.
- Örgüt vizyonuna başta kendi olmak üzere işgörenleri inandıran kişidir. Bu noktada güvenilen kişidir. Bu durumu sağlayabilmek için iletişim becerisine sahip olan kişidir.
- Geleceğe yönelik kararlar alırken lider geleceği ön görmelidir. Zira geleceğin belirsizliklerle dolu olması risk almayı gerekli kılmaktadır. Bu nedenle lider olası riskleri ve belirsizlikleri yönetebilen kişidir.

- Liderin belirsizlikleri aşabilmesi için yüksek derecede öz güvene sahip olması gerekmektedir. Lider sahip olduğu özgüveni çevresindeki kişilere de hissettirmelidir. Çünkü özgüven sahibi lider işgörenlere de güven hissini verebilmektedir.

Lider ve yönetici arasında farklılıklar bulunmakla birlikte değişen rekabet koşulları bu iki kavramı değişime uğratmıştır. Günümüz rekabet ortamında meydana gelen küreselleşme, teknolojik ve ekonomik değişimler liderlik ve yöneticilik anlayışının da değişimine sebep olmuştur. Liderlik yaklaşımları; kişisel değerler, tavır ve tarzları desteklerken günümüzde en önemli öğenin insan olduğu ve insanların örgüte ekonomik destek sağlayan sosyal birer varlık olduğu tezi üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu nedenle lider veya yönetici örgütü sosyal bir ortam olarak görmeli ve bu ortam içindeki en önemli öğesinin insan olduğu benimsenmelidir. Küreselleşen dünya düzeni dönüşüm yaşayan yöneticilik anlayışında yöneticilerin sürekli kendilerini geliştiren, araştıran, örgüt üyeleri ile iyi iletişim kurabilen bir yapıya bürünmelerini gerekli kılmaktadır. Sonuç olarak iki kavram bütünleşmeye başlamakta; kişisel gelişime, yenilikçiliğe, yaratıcılığa önem vererek ve uzun vadede örgüte yarar sağlamak için örgütün tüm becerilerini birleştirerek harekete geçirmektedir. Bu açıdan bakıldığında itibar yönetiminde liderin üstlendiği rolün önemi anlaşılmaktadır. İtibar yönetiminde liderlik ve yönetim birleşenleri kritik işleve sahiptir. Fortune 500 tarafından yapılan araştırmada yöneticilerin sahip olması gereken nitelikler irdelenmiştir. Araştırma neticesinde, sözü edilen birleşenler önem sırasına göre şöyle sıralanmaktadır. (Büyük, 2004):

- 
- Küresel düşünme (%79),
 - Rekabetçi olma (%78),
 - Stratejik düşünme (%78) ,
 - İyi iletişim kurma (%69),
 - Güvenilir olma (%65),
 - Yüksek profil (%62),
 - Marka uzmanı olma (%55),
 - İnsan odaklı olma (%47),
 - Tutkulu olma (%37).

2.3.5. İşyeri Ortamı

İş görenden en üstün seviyede verimin alınabilmesi için ekonomik ödüllendirmenin önemi yadsınamaz fakat işgörenin etkin ve verimli çalışabilmesi için bu yeterli bir yöntem değildir. Bu nedenle işgörene uygun çalışma şartları sunulmalıdır. Örgüt dâhilinde çalışanın sosyal ihtiyaçlarının da karşılanması gerekmektedir. Zira işgörenin çalışma ortamı ve çevresindeki uyum ve düzenden memnun olması verimini ve etkinliğini artıracaktır. Örgütün itibarına olumlu katkı sağlayacak olan işyeri birleşeni; örgütteki fiziksel objeler, işçi sağlığı, iş güvenliği, çalışanların kendi arasındaki iletişimi, davranışları ve tutumu gibi öğeleri kapsamaktadır. Sözü edilen öğelerin iyi durumda olması işgörenin performansını etkilemekte buna bağlı olarak alınan verim artmaktadır. Ayrıca kurum içindeki fiziksel şartların iyileştirilmesi ile paydaşların memnun edilmesi neticesinde paydaş kendini kurumun bir parçası olarak görmekte ve kuruma güven duymaktadır. İş görenlerin birbiri ile iletişiminin sağlam temellere dayandığı, sosyal ve mesleki açıdan birbirine destek oldukları, güven esaslı işbirliğinin kurulduğu bir iş yeri ortamının yaratılması işgörenin dolayısıyla da örgütün itibarını yükseltecektir. Diğer bir ifade ile değerli olduğu hissettirilen ve saygı gören paydaş olumlu düşüncelerini sosyal çevresindeki kişilerle paylaşacağından kurumun itibarına olumlu katkı sağlayacaktır. Aksi durum işgörenin örgütten memnun olmamasına ve örgüt ile bağlarını koparmak istemesine neden olmaktadır (Karatepe, 2008).

İş görenler arasında güven esaslı ilişkilerin oluşturulması işbirliğini artırmakta ve takım ruhunun oluşmasını sağlamaktadır. Güvenin oluşması, işten ayrılma oranını düşürmekte, örgüte olan bağlılığın artmasını ve işgörenlerin daha dürüst ve sağduyulu olmasını sağlamaktadır (İslamoğlu, Birsal, Börü, 2007: 37-39).

2.3.6. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Kurumsal sosyal sorumluluk; gelişmiş bir toplum, daha yaşanabilir bir çevre ve toplumsal yapı oluşturmak amacıyla kurumların gönüllü olarak gerçekleştirdikleri etkinliklerdir. Kurumların; eğitim, bilim, kültür ve sanat, moral ve motivasyon gibi

alanlarda faaliyet içerisinde bulunmalarıdır. Kadıbeşegil (2007:131-132) bunu kurumsal itibar konusunda örgütün en değerli niteliği olarak tanımlamakta ve bir yapının temeli olarak örneklendirerek kurumsal itibarın en büyük sermaye olduğunu ve bu temel olmadan üzerine inşa edilecek kavramların öneminin olmadığını vurgulamaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk; etik, ahlaki değer, vizyon gibi kurumsal itibarın en önemli etkenlerinden bir tanesidir. Bu değerler olmadığı takdirde kurumsal itibar sağlanamayacağından kurumun insanlara sağlıklı hizmet vermesi de düşünülemez ve nihayetinde böyle bir kurum süratle dağılmaya mahkumdur. Kurumsal itibarın oluşturulması ve geliştirilmesi adına oldukça önem arz eden kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal itibarın kendisi olmamakla birlikte bu faktörü oluşturan esasların başında gelmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk, bir kurumun sadece halkla ilişkiler faaliyeti olarak görülmemeli ve hizmet verilen toplumun değerlerine saygı duyularak kurumun gerçekleştirdiği tüm etkinliklerinde bu olgu göz önünde bulundurulmalıdır. Sosyal sorumluluk, kurumla birlikte toplum için de önemli görülmekte ve gerçekleştirilen bu etkinlikler başta kurum olmak üzere topluma da nitelik katmaktadır (Argüden, 2002: 44).

Modern dünya, pazar ekonomisi dinamiklerine dayanmakta ve yaygın demokrasi ile yönetilmektedir. Çağımızın getirdiği teknolojik gelişmeler ile toplumlar birbirlerinden rahatlıkla etkilenmekte ve süratle iletişime geçebilmektedirler. Bu bağlamda geleneksel manadaki tam bağımsızlık anlayışı ortadan kaybolmuş küreselleşme kavramı düzene tahakküm etmiştir. Toplumların ve bireylerin refah seviyesinin yükseltilmesi ve daha ileriye taşınabilmesi için bireyler kadar kurumlar da sorumluluk sahibidir. Kurumsal sosyal sorumluluğa büyük önem veren Birleşmiş Milletler, Avrupa Birliği, OECD, Dünya Bankası gibi küresel kuruluşlar bu yönde faaliyetler gerçekleştirmektedirler. Argüden, kurum ve kuruluşların gerçekleştirmesi gereken sorumluluğu etik, sosyal, hukuki ve ekonomik olarak dört gruba ayırmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluğun etik ve sosyal sorumluluk ile direkt, ekonomik ve hukuksal sorumluluk ile ilgili ise dolaylı bağı bulunduğunu belirtmektedir (Argüden, 2002: 9).

Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarına yönelik kurumların önem verdiği başlıca hususlar (Argüden, 2002:9);

- Kurum ticari faaliyetlerde bulunurken, kanun, insan hakları ve etik değerlere önem vermelidir,
- Çevresel faktörler ve doğa dengesi gibi ekolojik yapıya zararı en aza indirmek,
- Kurumların gerçekleştirdiği faaliyetlerin, sadece kurum için değil bağlı olduğu toplum, sivil toplum örgütleri, kamu gibi her bireye faydalı olması,
- Başlıca sorumluluğun ise yönetim kurulu, başkan ve genel müdür gibi idareciler tarafından alınmasıdır.

Bu bağlamda oluşturulan kurumsal sosyal sorumluluk ile daha bilinçli, eğitilmiş, sağlıklı bir topluma ve dolayısıyla daha mutlu bireylerden oluşan işgörenlere ulaşmak amaçlanmaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri yürüten kurum ve kuruluşlar toplum tarafından olumlu bir izlenime sahip olacak ve bu doğrultuda tercih edilme yüzdeleri de artacaktır. Kurumsal sosyal sorumluluk ile rakiplerine oranla ciddi bir avantaja sahip olan kurum ve kuruluşlar, kurumsal itibarlarını da arttırmaktadırlar. Lakin kuruluşların direkt olarak tüketici davranışlarını kendi lehlerine çevirmek üzere yapacakları sosyal sorumluluk faaliyetleri kurumsal sosyal sorumluluk düşüncesine aykırı düşmektedir. Sosyal sorumluluk, etik esaslar yerine çok küçük dahi olsa çıkar gözetilerek yapıldığında paydaşların tepkisini çekebilir ve onları tekrar kazanamamak üzere kaybetme riski doğabilir. Konu ile yapılan araştırmalarda, kurumların sosyal sorumluluk ile ilgili harcamaları ve reklamlar ile ilgili tespitler bulunmaktadır. Kuruluşlar sosyal sorumluluğa ayırdıkları bütçenin çok daha fazlasını onun reklamı için harcamaktadırlar. Bu türden sosyal sorumluluk faaliyetleri, paydaşlar tarafından takdirle karşılanmamakta etik görülmediğinden kuruma karşı antipati de yaratmaktadır (Kadıbeşegil, 2007:134).

Kurum ve kuruluşların başarı ve avantaj sağlamaları için sosyal sorumluluğun ne gerekli ne de gereksiz olduğunu savunan araştırmalar da bulunmaktadır. David Vogel kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin; kurum, çalışan veya müşteriler üzerinde olumlu bir etkisinin ve avantajının bulunmadığını belirtirken bazı şirketlerin oldukça iyi sosyal sorumluluk çalışmaları bulunmakla birlikte bazı şirketlerin bu tarz faaliyetlerde hiç bulunmadıklarını vurgulamıştır. Ayrıca sosyal sorumluluğun bazı kurum yatırımcıları tarafından doğrudan hoşnutsuzlukla karşılanmasının yanı sıra sosyal

sorumlulukta örnek teşkil eden kimi kurumların ise zaman içerisinde bu etkinliklerdeki yapılarından bir hayli uzaklaşarak müşteri ve yatırımcılarını hayal kırıklığına uğrattıklarının altını çizmiştir. Yapılan araştırmada bazı işgörenlerin sosyal sorumluluk faaliyetleri gerçekleştiren kurumları tercih ettiği görülürken bu faaliyetleri gerçekleştirilmeyen kurumların işgören niteliğinin düşük olduğu yönünde ise somut bir kanıt bulunmamaktadır. Bu bakımdan sosyal sorumluluk faaliyetlerinin, bir kurumun başarısı ve avantaj sağlaması açısından etkisi sınırlıdır (Kadıbeşegil, 2007:139).

2.4. Kurumsal İtibarın Etkileşim İçerisinde Olduğu Kavramlar

Kurumsal itibarın etkileşim içinde olduğu kurumsal kimlik ve kurumsal imaj kavramları birbiri ile en çok karıştırılan kavramlardır. Bahsedilen kavramlar açıklanırken kurumsal itibar, kimlik ve imajın etkileşim içinde olduğu ve bir bütün olarak fonksiyon gösterdikleri belirtilmektedir. Kurumsal imaj örgütün dış paydaşlar tarafından nasıl algılandığını; kimlik ise iç paydaşlar tarafından nasıl algılandığını anlatmakta ve bunlar bir bütün olarak kurumsal itibarı oluşturmaktadır. Bu noktada kurumsal itibar, iç ve dış paydaşların genel değerlendirmeleri doğrultusunda oluşmakta ve uzun bir süreci kapsamaktadır. Kurumsal itibar ile ilişki içinde bulunan kavramlar açıklandığında:

2.4.1. Kurumsal İmaj

Kurumsal imaj kavramı açıklanırken öncelikle imaj kavramı üzerinde yoğunlaşmak gerekmektedir. İmaj, bireyin başkaları üzerinde bıraktığı etki, kurumun veya topluluğun kendisine yönelik pozitif algı bırakma çabası veya bıraktığı izlenimdir. İmaj bir nesne üzerindeki duygu, düşünce izlenimlerinin etkileşimi neticesinde şekillenmektedir. Bu açıdan bakıldığında kurumsal imaj, toplumun zihninde örgüt ile tecrübelerin, düşüncelerin, inançların, bilgilerin ve algıların etkileşimi ile ortaya çıkan algıdır (Çelik, Akgemci, 1998: 222). Kurumsal imaj örgütün iletişim halinde olduğu iç ve dış paydaşların kendisi hakkındaki düşünceleri, algıları sonucunda oluşmaktadır. Bu açıdan bakıldığında imaj kurum ile ilgili herhangi bir obje görüldüğünde ya da ismi duyulduğunda bireyin zihninde oluşan profildir. Kurumun ismi, mimarisi, ürün ve

hizmet çeşitliliği, ideolojisi, gelenekleri gibi müşteri ile etkileşim halinde olan her fiziksel ve duygusal unsur örgütün imajı ile etkileşim halindedir. Bu açıdan düşünüldüğünde kurumsal imajın duygusal ve fonksiyonel olmak üzere iki birleşeninden söz etmek mümkündür. Fonksiyonel olanı daha çok daha net ve kolay ölçülebilen fiziksel niteliklerle alakalıyken duygusal birleşen ölçülmesi daha zor olan psikolojik etkidir. Duyusal algılar daha çok müşterinin örgüt ile birebir ilişkilerinden ve deneyimlerden beslenerek ortaya çıkan bilgilerin işlenme sürecidir. Diğer bir ifade ile kurumsal imaj, bireylerin örgütle alakalı izlenimlerinin değerlendirilmesi ile ortaya çıkan bütünlük bir kavramdır (Doğan, Karatepe, 2000:176).

Örgüt birden fazla imaja aynı anda sahip olabilmektedir. Örgütün iletişim halinde olduğu her unsurun zihninde örgüte ilişkin farklı bir imge yer alabilmektedir. Örgüt müşteriler ile farklı bir ilişki içinde olduğundan farklı imaja, işgörenler ve paydaşlar nezdinde ise daha farklı bir imaja sahip olabilmektedir. Örgüte yönelik farklı imaj algılarının var olması kişileri olumsuz düşüncelere sevk edeceğinden örgüte zarar verebilmektedir. Bu nedenle örgütün yapması gereken imajlar arasında uyumu sağlamaktır. Uyumun sağlanması örgütün lehine bir durum yaratacaktır. Örgüt teknolojik gelişmeleri ve uygun objeleri kullanarak uyumlu bir imaj yaratabilmekte ve yaratıcılığını ön plana çıkarabilmektedir. Yapılan uygulamalarda paydaşların ihtiyaçlarının görmezden gelinmesi oluşturulan imaja zarar verebilecektir (Dinçer, 2001).

2.4.2. Kurumsal Kimlik

Kurumsal kimlik kurumsal imaj ve kurumsal itibar ile sıklıkla karıştırılan bir kavramdır. Kurumsal kimlik, *“Bir kuruma ait ürün, hizmet ya da markanın ismi, logosu, antetli kağıdı, taşıt araçlarının tasarımından kurum binasının genel görünümüne ve iç dekorasyonuna, sekreterin kıyafetinden satış elemanlarının davranışlarına, yöneticilerinin kalitesinden üretimine, hizmet ve servis anlayışına, reklam ve halkla ilişkiler çalışmalarında kullandıkları her türlü görüntü, stil ve mesajlara kadar uzanan bir yelpazedir”* (Bakan, 2005: 62). Bakan’ın yapmış olduğu kurumsal kimlik tanımlamasından da yola çıkılacak olursa kurumsal kimliği sadece

fiziki görüntü olarak düşünmek yetersiz olacaktır. Zira örgütün takındığı kurumsal tavır, kurumsal iletişim ve kurumsal felsefeyi içinde barındıran detaylı bir kavramdır.

Olins, (1989) örgütün doğasının kurumun kimliğini oluşturacağını ve bunu dışa yansıtacağını belirtmektedir. Bu noktada kurumun kendi bağımsız kimliğini ortaya çıkarması ve etkin hale getirmesi mevcut kaynaklarını en etkili şekilde kullanmasıyla mümkündür. Kurumsal kimlikte, örgütün kendi duruşunu ortaya koyması ve bunu paydaşlarına göstermesi gerekmektedir. Dolayısıyla örgütün sosyal çevresinde bulunan kişilerce örgüt başkalarından ayırt edilebilecektir. Örgüt kendini diğerlerinden ayıran bütün özellikleriyle paydaşlarının ihtiyaçlarına cevap verecek itibar kazanacak veya paydaş taleplerine cevap veremeyen bir kimlikle itibarını zedeleyecektir.

2.4.3. Kurum Kültürü

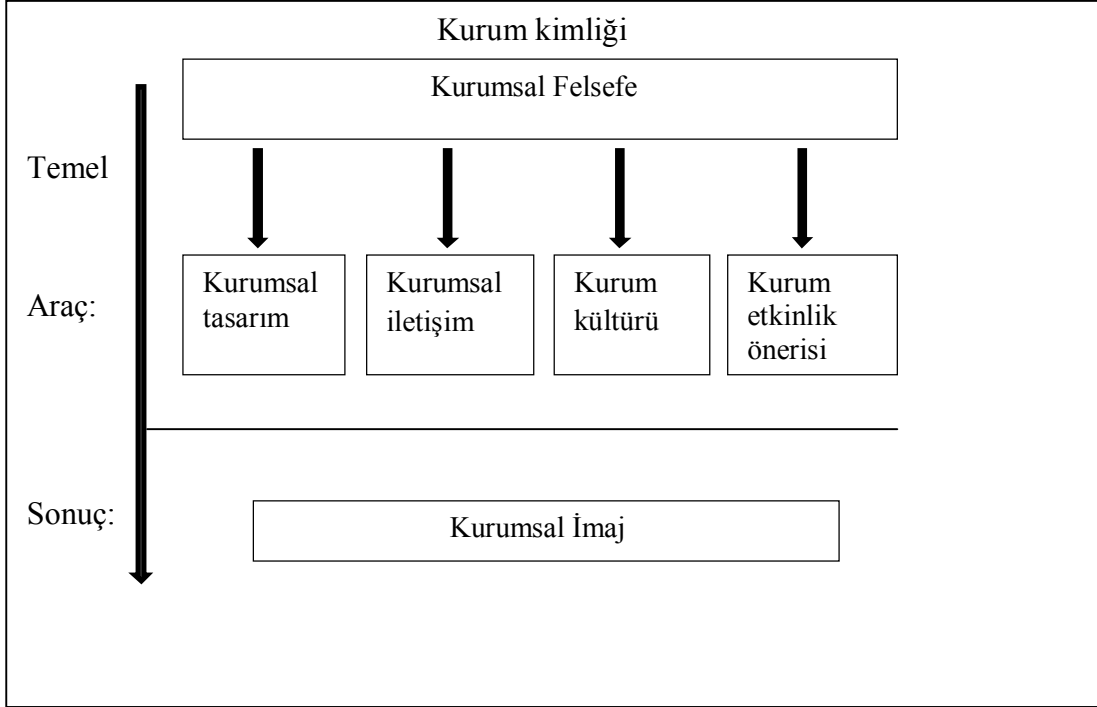
Kurum kültürü, kurum içindeki davranışları, kuralları biçimlendiren değerler şeklinde ifade edilmektedir. Kurum kültürü örgüt üyelerinin iletişimden kaynaklanan inançların, fikirlerin, değerlerin, davranışların ve tutumların birleştiği karmaşık bir süreçtir (İspir, 2008: 50). Bu noktada kurumsal kültürü, kurumun işleyişinde beklenen kabul gören davranışlar olarak ifade etmek mümkündür.

Kurumsal kültürün öğrenilmesi ve öğretilmesi aşamasında dışsal adaptasyon ve içsel adaptasyon yeni katılanların bahsedilen sisteme uyumunu sağlayan algılama, düşünme, hissetme şekillerini benimseten varsayımların bütünü olarak ifade edilmektedir. Bu noktada, kurum kültürünün yapay oluşumlar, değerler ve varsayımlar olmak üzere üç düzeyinden bahsedilmektedir (Schein, 1992). İşgörenlerin tutumlarını yönlendiren değerler, işgörenin kıyafetinden, iletişim şekillerine, iş ortamının fiziki yapısına kadar her öğeyi etkilemektedir. Bahsedilen öğelerin her biri işgörenin başarısında buna bağlı olarak da örgütün başarısında veya başarısızlığında rol oynamaktadır.

Kurum kültürünün, kurum imajı ve kimliği ile etkileşim halinde fakat bağımsız bir alan olduğu belirtilmektedir. Çünkü kurum kültürünün kurumsal kimliğin somut yansıması olduğunu savunulmaktadır (Okay, 2003: 65). Oktay'a (2003) göre kurum

kültürü kurumsal kimliğinin kurumsal imaja dönüşmesinde bir araç olarak kullanılmaktadır. Oktay bu varsayımını aşağıdaki şema ile açıklamaktadır.

Şekil.6. Kurum Kimliği ve Kurum Kültürü Arasındaki İlişki (Oktay, 2003: 65)



Şemadan da anlaşıldığı üzere kurum kimliği, kurum felsefesini temel almakta; kurum kültürü ve diğer üç öge kurumsal imajı oluşturan araçlar olarak kabul görmektedir. Bu noktada örgüt nasıl bir imaj lanse etmek istiyorsa o doğrultuda kültür, kimlik geliştirmesi gerekecektir. Kurumsal kültürün somut yansıması işgörenlerin davranışlarında, tutumlarında, birbiri ile olan iletişiminde gözlenebilmektedir. Örgütün iç paydaşları kurum kültürünü bahsedilen öğeler ile sezebilecek ve içinde buldukları kültürün etsiyle kurumun itibarı oluşacaktır.

2.4.5. Kurumsal İletişim

İletişim sektöründeki hızlı gelişim, örgütleri de gelişen iletişim teknolojilerinden yararlanmaya itmektedir. Örgütlerin bünyesinde gerçekleştirdiği yenilikleri, uygulamaları hızlı bir şekilde paydaşlarıyla paylaşması gerekliliği iletişimi ön plana

çıkarmaktadır. Zira işletmeyi rakip kurumlardan farklı kılan özellik paydaşların zihnindeki imajı ve itibarıdır. Örgüt, imajını ve itibarını iletişim yoluyla paydaşlarına aktarabilmektedir. Bunun yanında dünyada meydana gelen değişimler ve gelişmelerden haberdar olmak ve toplumun kendi ile ilgili algısını da hızlı bir şekilde öğrenmek istemektedir. Bu nedenle örgüt iletişim konusuna önem vermeli onu daha geniş bir perspektifte ele almalı ve kuruma ileri iletişim yöntemlerini entegre etmelidir. Zira iletişim örgüt açısından stratejik bir yönetim aracıdır (Çillioğlu, 2010).

Örgütün paydaşlar nezdinde marka olarak algılanmasına imkân tanıyan ve örgütün diğerlerinden farklı yanını ortaya koyan medya ve mesajların bütünü kurumsal iletişimi oluşturmaktadır. Diğer bir ifade ile kurumsal iletişim, örgütün karakterini, imajını, itibarını, kimliğini çeşitli iletişim araçlarıyla paydaşa ulaştıran resmi veya gayri resmi araçlarının bütünüdür. Kurumsal iletişim; kontrol edilen, kontrol edilmeyen ve dolaylı olmak üzere üç boyuta ayrılmaktadır. Kontrol edilen iletişim, örgütün paydaşlarını bilgilendirmek için bilinçli olarak verdiği mesajları kapsamaktadır. Kontrol edilemeyen iletişim örgütün inisiyatifi dışında gerçekleşen ve kontrol altında tutulamayan, iç ve dış paydaşların kendi aralarındaki iletişiminden doğmaktadır. Örgüt işgörenlere ve paydaşlara örgüt imajını yansıtan bazı mesajlar göndermektedir ve gönderilen bu mesajlar çoğu zaman kontrol dışında gerçekleşmektedir. Bu iletiler paydaşın zihninde örgütün imajını, kimliğini oluşturmaktadır. İşte bu noktada kontrol edilemeyen iletişim doğmaktadır. Bunun yanında ağızdan ağıza iletişim kontrol edilemeyen diğer bir iletişim şeklidir. İş görenin sosyal çevresindeki kişilerle örgüt hakkında görüşlerini paylaşması, onu kötülemesi veya tavsiyede bulunması resmi olmayan ve kontrol edilemeyen bir iletişim şeklidir. Bu ve benzeri iletişim biçimleri örgütün imajının ve itibarının işgören ve müşteri arasında hızla yayılmasını sağlayabilmektedir. Bu nedenle bu iletişim biçimi olabildiğince kontrol altına alınmalı ve örgütün lehine dönüşmesi sağlanmalıdır (Özer, Antepioğlu, 2005:204). Dolaylı iletişim, basın organlarında örgüte yönelik yapılan yorumları, rakip örgütlerin eleştirilerini yani üçüncü kişiden alınan bilgileri içermektedir (Tosun, 2003:175).

Kurumsal iletişim, örgütün belirlediği amaçlara ulaşmak için uyguladığı stratejileri paydaşlarına iletmekte kullandığı bir araçtır. Örgüt devamlılığını sağlamada

iletişimin gerekliliğini benimsemeli ve iletişimi stratejik bir araç olarak yönetim sürecine dâhil etmelidir.

2.5. Kurumsal Kimlik, Kurumsal Kültür, Kurumsal İmaj ve Kurumsal İtibar Arasındaki İlişki

Kurumsal kimlik bireye örgütü tanıtmakta ve onu keşfetmesine yardımcı olmaktadır. Bu durum örgütün yüksek tanınırlık derecesine sahip olması gerektiği durumlarda önem arz eden bir konudur. Kurumsal imaj, örgüt ile alakalı olan inanışlar ve duygulardan oluşurken, kurumsal itibar değerlerden beslenerek var olmaktadır (Dowling, 2001: 19). Kurumsal kimlik, sembolik objelerin başkaları tarafından imaj şeklinde algılanması ile ortaya çıkmaktadır. Tasarlanan imaj kültürel değerler yardımıyla biçimlenirken bu tasarıya takınılacak olan tavır başkalarının kendi kültürleri ile şekillenmektedir. Fakat bu bireylerin çoğunun aynı kurumda görev alıyor olması oluşan kültürel kimliği öznel bir hale getirmektedir. Eğer kurumsal kültür doğal veya toplumsal etkilere de maruz kaldıysa dışsal etkiden söz edilebilir. Bu noktada kurumsal kültür bahsedilen dışsal etkilere daha fazla maruz kalmaya başladıysa kurumsal imaj ve kültür birbirine bağımlı hale gelmektedir (Hatch, Schultz, 1997: 360).

Kurumsal kimlik, kurumsal kültürün gelişim sürecini kendine mal etmekte ve kendisinin bir sonucu olarak görmektedir. Kurumsal imaj örgütün dış yönüne odaklıyken, kültür örgütün içyapısı ile ilgili değerlerin benimsenmesiyle ilgilidir. Kurumsal imaj zaman içinde kültürel değere doğru seyretmekte ve sembolik anlamda kimlikle bağdaşmaktadır. Kurumsal kimliği tanımlarken örgütün, kendimizi kim olarak yansıtıyoruz ve diğerleri bizi kim olarak görüyor ve biz bu durumda ne yapıyoruz sorularını kendisine sorması ona kimliğini tanımlamakta yardımcı olacaktır (Yirmibeş, 2010: 22). Ayrıca doğrudan kurulan iletişim ve yaşanan deneyimler kurumun imajını oluşturmasında önemli etkenlerdir.

Kurumsal kültürün bir gereği olan iç ve dış paydaşlar arasındaki iletişim, örgütün günlük hareketleri, yerel düşünce ile yorumlardan doğrudan etkilenmektedir. Bu bağlamda örgüt elemanlarının dış etkenler ile iletişimi arttıkça kurumsal kimlik ve kurum imajı üzerindeki etkileri de o derece artacaktır (Hatch, Schultz, 1997: 362).

Kurumsal imaj, dış yönlü olarak tasarlanmakta, iç yönüne yansması ise kültür tarafından emilmekte ve benimsenmektedir. Örgütün sahip olduğu iyi bir kurumsal kimlik kurumsal imaj üzerinde, bireyin semboller ile örgüt arasındaki ilişkiyi iyi kavramasına ve kimlik sembollerinin örgütü hatırlatmada bireye yardımcı olmak üzere iki etkisinden söz etmek mümkündür (Dowling, 2001: 19).

Kurumsal imaj ve itibarın birbiri ile karıştığı düşünülmektedir. Fakat kurumsal imaj ve kurumsal itibar birbirinden farklıdır. İtibar, örgüt hakkında toplumun düşüncelerini yansıtırken, imaj minimize edilerek bireyin kendi kişisel görüşünden beslenmektedir (Yirmibeş, 2010: 23). Kurumsal kimlik, örgütün logosu, amblemi, antetli kağıtları ve kartvizitleri gibi daha çok görsel materyallerin yanında kurumsal dizaynı, kurumsal davranışı ve kurumsal kimliğe temel teşkil eden örgüt felsefesini de kapsamaktadır. Kurumsal kimliğin oluşturulmasının sonucunda bireyin zihninde örgütün profilini çizmekte ve bu durum kişinin örgütü algılamasını yani imajını oluşturmaktadır. Bu bağlamda imaj somut değil soyut bir kavramdır ve bireyin zihninde örgüt hakkında beliren düşünce ve hissettiği duygulardır. İtibar ise toplumun örgüte karşı duyduğu güven ve inançtır. Bu nedenle örgüt şeffaflaşmalıdır. İmaj bireyin kişisel görüşü iken itibar toplumun görüşüdür. Bu bağlamda itibar imajın sonraki adımıdır (Yirmibeş, 2010:24).

2.6. Kurumsal İtibar ve Paydaşların Algıları

2.6.1. Kurumsal İtibar ve Birincil Paydaşların Davranışları

Kurumsal itibar, paydaşların değerlendirmeler bütünü ile meydana gelmektedir. Farklı paydaşların kurum hakkındaki düşünceleri kurumsal itibarı şekillendirmektedir. Yalnız kurumun mevcut itibarı da paydaşların kurum hakkındaki düşüncelerini biçimlendirmektedir. Bu açıdan bakıldığında kurumsal itibar ile paydaş arasında karşılıklı etkileşimden söz edilebilmektedir. Zira örgütün üzerinde doğrudan veya dolaylı olarak etkisi bulunan ve örgüt faaliyetlerinden etkilenen tüm kişiler paydaş konumundadır. Paydaş teorisine göre örgüt; yalnızca hissedarları ve sahipleri değil işgören, tedarikçi, rakip firma, yerel yönetici, devlet, doğal çevre ve sosyal çevre gibi toplumun tamamını önemsemeli ve beklentilerine cevap verebilmelidir. Bahsedilen

paydaşların önemsenmesi ve ihtiyaçlarının karşılanmaya çalışılması kurumun itibarını etkilemektedir.

2.6.2. Kurumsal İtibar ve Müşteri Bağlılığı

Sadık müşteri aynı marka ürünü veya aynı işletmeden tekrar ürün veya hizmet alan tüketici olarak tanımlansa da tüketicinin tekrar tercihi müşteri bağlılığının tek başına ölçütü değildir. Tüketicinin tekrar ziyareti konunun davranışsal boyutunu oluşturmaktadır. Bunun yanında bir de tüketicinin tutumsal boyutu vardır. Tutumsal boyut, tüketicinin markaya, işletmeye veya örgüte karşı hissettiği olumlu düşüncesi, tutumu ve örgüte ait olan ürün/hizmeti tercih etmesindeki niyetiyle ilgilidir. Diğer bir yaklaşıma göre ise müşteri bağlılığı aktif ve pasif olmak üzere iki şekilde görülmektedir. Aktif bağlılık tüketicinin sosyal çevresindeki kişilerle o marka veya örgüt ile ilgili olumlu düşüncelerini paylaşması, olumsuz yönlerini ise görmezden gelmesini ve gelecekte aynı markaya yönelmesini kapsarken; pasif bağlılık ise işletmenin sunduğu hizmet veya ürünün ücretindeki artışa aldırış etmemesi gibi davranışları içeren tutumsal bir bağlılıktır. Dolayısıyla bağlılık, yalnızca sunulan hizmeti veya ürünü tekrar tekrar satın almak değil rakiplerinin tekliflerine aldırış etmeden markayı ilk tercih sırasına koymaktır. Bu açıdan ele alındığında müşteri bağlılığını, bir tüketicinin sunulan birçok alternatif arasından kendi isteğiyle bir markayı tercih etmesi olarak ifade etmek mümkündür. Diğer bir ifade ile müşteri bağlılığı, edinilen tecrübeler sonucunda bir markanın mevcut tedarikçiden tekrar tekrar satın alınmasıdır (Çillioğlu, 2010).

Müşteri bağlılığı örgütün performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Özellikle sadık müşteri tekrardan örgüt ile temasa geçeceğinden örgütün kar marjını olumlu etkileyecek ve kriz dönemlerinde örgütün ayakta kalmasına yardımcı olacaktır. Sadık müşteri rakip firmaların etkisinden kendini sakınacak ve tercih ettiği, güvendiği markayı bulmak isteyecektir. Günümüz rekabet ortamında sadık müşteri potansiyeli oluşturmak örgüte önemli bir üstünlük sağlayacaktır. Çünkü finansal açıdan bakıldığında yeni müşterinin kazanılması, mevcut müşteriyi elde tutma maliyetinin üzerindedir. İtibar açısından ele alındığında sadık müşteri sosyal çevresindeki bireylerle

örgüt hakkındaki olumlu düşüncelerini paylaşacak ve örgütün yeni müşteriler kazanmasını sağlayacaktır. Bu noktada ağızdan ağıza iletişim devreye girecek ve bu örgütün toplum tarafından tanınmasına yardımcı olacak, marka değeri kazanmasını sağlayacaktır. Ayrıca bu sayede örgüt itibar kazanacaktır (Özer ve Antepioğlu, 2005: 204). Güçlü bir itibar, tüketici memnuniyetini ve bağlılığını arttırmaktadır. Dolayısıyla itibar örgütün pazardaki payına da olumlu katkı sağlamaktadır. Diğer bir ifade ile iyi bir kurumsal itibar, tüketicinin satın alma davranışını etkilemekte ve işletmeyi tercih sebebi yapmaktadır.

2.6.3. Kurumsal İtibar ve Çalışan Davranışları

Örgüt performansı üzerinde en büyük etkiye sahip olan unsur kuşkusuz işgörenlerdir. Önceki dönemlerde işgörenler örgüt için maliyet kalemine eklenen giderler olarak görülürken günümüzde bu algı değişmiş, örgüte rekabet ortamında üstünlük sağlayacak stratejik bir unsur olarak görülmeye başlanmışlardır. Nitelikli, motivasyonu yüksek, örgüte bağlı çalışanların olması örgüt performansını doğrudan etkileyen bir faktördür. İş görenler örgütün müşteri, tedarikçi vb. paydaşları ile direkt temasa geçen öğeleri olduğundan onların olumlu veya olumsuz tutumları örgütü doğrudan etkilemektedir. Dolayısıyla işgören, örgütün paydaş algılarını şekillendirmektedir. Bu sebeple örgüt, kaliteli işgörenleri bünyesine dâhil etmeye, hâlihazırdaki becerikli işgörenlerini elinde tutmaya ve motivasyonlarını yükselterek azami verimi almaya çalışmalı buna bağlı olarak örgüt performansını yükseltmek için çaba harcamalıdır. Ancak sertleşen rekabet ortamı ve iş dünyasındaki hızlı gelişmeler yetenekli ve kaliteli işgörenlerin istihdam edilmesini, elde tutulmasını ve geliştirilmesini zorlaştırmaktadır. Kurumsal itibarın personel davranışları üzerindeki etkisi aşağıdaki değişkenler ile açıklanmaya çalışılacaktır. Bu değişkenler; potansiyel personelin işe başvurma niyeti ve örgütsel bağlılıktır.

2.6.3.1. İşe Başvurma Niyeti

İşe başvurma niyetini, işgören adayının örgütün bünyesinde iş görmek için girişimde bulunma eğilimi olarak açıklamak mümkündür. Nitelikli ve becerikli

personellerin örgüte dâhil edilmesi örgüte rekabet ortamında avantaj sağlayacak stratejik bir kaynaktır. Çünkü yetenekli işgören zor bulunan ve eğitilmesi zahmet gerektiren bir kaynaktır. Bu noktada işletmenin günümüz rekabet ortamında en fazla ihtiyaç duyduğu kaynaklardan biri yetenekli ve kaliteli, örgüte bağlı, istikrarlı iş gücüdür. Bu nedenle işletme bahsedilen niteliklere sahip iş gücü kaynağını tedarik edebilmek için rakiplerine göre daha iyi fiziki ve ekonomik koşullar sunmalıdır. Kişisel gelişim imkânına, iyi bir iş yeri atmosferine, motivasyonu artırıcı uygulamalara ve iyi bir itibara sahip olmalıdır. Diğer bir ifade ile işgörenin ihtiyaçlarına cevap verebilecek niteliklere sahip olmalıdır (Çillioğlu, 2010).

Örgütün güçlü bir kurumsal itibara sahip olması işgören adayının kurum tercihinde etkili bir faktördür. İtibar nitelikli işgöreni örgüte çekmekte ve cezbetmektedir. İş gören, kurumun başarısını kendi başarısı, kurumun üstünlüğünü de kendi üstünlüğü olarak algılamaktadır. Dolayısıyla itibarı güçlü bir örgütün ögesi olma, bireye psikolojik ihtiyacı olan saygınlığını artıracaklarını düşündürmektedir. Bu nedenle yüksek itibar sahibi bir kurum, nitelikli personeli çekim alanına dâhil etmektedir. İyi itibar sahibi kurumlara karşı oluşan rağbetin sebebi de bu psikolojik ihtiyaçlara dayanmaktadır. Bu bağlamda işgörenin göreve talip olması niyetinin altında kurumsal imaj ve kurumsal itibarın etkisi olduğu yadsınamaz bir gerçektir.

2.6.3.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılığı, işgörenin örgüt bünyesinde kalma isteği, örgütün amaçlarına ve değerlerine duyulan içten bağlılık şeklinde tanımlamak mümkündür. Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte karşı duyduğu aitlik duygusu, sadakat, ilgi gibi psikolojik bağlılıktır. İşgörenin örgüte karşı gösterdiği bağlılık tutumu, örgütün değerlerine duyulan inançtan beslenmektedir (Gül, 2002: 37). Dolayısıyla örgüte duyulan bağlılık düzeyi yüksek olan işgören, örgütte çalışmaya devam etmekte ve örgütü hedeflerine ulaştırmak için çaba sarf etmektedir.

Örgütsel bağlılık, örgüt ile işgören arasındaki ilişkiden doğan psikolojik bir durumdur. Örgütsel bağlılık; duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç unsura sahiptir. Duygusal bağlılık boyutu, işgörenin örgütü ile

bütünleşmesi, örgütün bir ögesi olmaktan mutluluk duyması neticesinde oluşan bağlılığı ifade etmektedir. Dolayısıyla işgören, örgütte kendi isteği ile kalmakta ve örgütün menfaati için üstün bir çaba sarf etmektedir. Bu açıdan bakıldığında örgütün en çok istediği ve oluşturmak için çaba sarf ettiği bağlılık türü duygusal bağlılıktır (Çekmecelioglu, 2006: 155). Devamlılık bağlılığı, işgörenin işten ayrılma durumunda oluşabilecek maliyetten ve iş bulma ihtimalinin düşük olmasından kaynaklanan sebeplerden dolayı örgütteki görevine devam etmesidir. Devamlılık bağlılık düzeyi yüksek olan işgören ekonomik ve diğer kayıpları göze alamadığından dolayı örgüte bağlılık göstermektedir. Bu noktada işgören örgüte bağlılık göstermek zorundadır. İş gören başka örgütlerde görev alma ihtimalinin düşük olması sebebiyle yani şartlar gereği görevini sürdürmekte ve örgütün beklediği en asgari seviyede performans sergilemektedir. Bu, örgüt tarafından pek hoş görülme ve istenmeyen bir bağlılıktır. Zira işgören görevi sırasında edindiği statü, kıdem, maaş vb. maddi ve manevi olanaklar işten ayrılması ile zarar göreceğini düşünmektedir. İş görenin sahip olduğu bu ve benzeri olanaklar devamlılık bağlılığını artırmaktadır. Bunun yanında işgören başka bir örgütte görev alma ihtimalinin düşük olduğuna inanıyorsa devamlılık bağlılığı seviyesi daha da yükselecektir (Gül, 2002: 45). Normatif bağlılıkta ise işgören ahlaki güdü ile yani zorunluluk hissiyatından kaynaklanan bir bağlılık sergilemektedir. Normatif bağlılıkta işgören çalıştığı örgüte bağlılığını bir görev olarak görmekte ve örgüte bağlılığının doğru olduğunu düşündüğünden diğer iki bağlılık boyutundan farklılık göstermektedir. İş görenler, örgüte bağlılıklarını kişisel menfaatlerini korumak için değil, ahlaki ve doğru bir davranış olduğunu düşündüklerinden göstermektedirler (Uyguç, 2004: 91-93). Bu açıdan ele alındığında normatif bağlılıkta işgören, kendi menfaatini gözeterek bağlılık göstermemekte, bağlılığın erdemli ve ahlaki olduğu bir davranış olduğundan yola çıkarak bu davranışı sergilemektedir. Sözü edilen bağlılık çeşitlerinin tamamında üzerinde durulan bağlılığın kaynağı psikolojik nedenlerdir.

Örgütsel bağlılığın kurumun sahip olduğu itibar ile ilişkili olduğu belirtilmektedir. Güçlü bir itibara sahip örgütte, iş gücü devri az olacaktır. İş görenin müşteri ile birebir iletişim halinde olduğu düşünüldüğünde iş gücü devrinin müşteri üzerindeki etkisi daha net anlaşılacaktır. İş gören örgütteki çalışması süresince müşterilerin kendisini tanımasını sağlamakta ve görev aldığı müddetçe deneyim kazanmaktadır (Candan, Çekmecelioglu, 2009: 42). Kurumsal itibar ile örgütsel bağlılık

arasında önemli bir bağlantı söz konusudur. Güçlü bir kurumsal itibar örgütsel bağlılık düzeyini artırmakta; örgütsel bağlılık da kurumsal itibarın oluşmasında güçlü rol oynamaktadır. Bu nedenle örgütsel bağlılık konusu örgütlerin üzerinde durması gereken önemli bir konudur.

2.6.4. Kurumsal İtibar ve Yatırımcı Davranışları

Örgüt açısından önemli bir diğer paydaş da yatırımcılardır. Yatırımcı, finansal kaynak ayırarak onu bir varlığa aktaran ve gelecek dönemde yatırımının karşılığını almayı uman gerçek veya tüzel kişilerdir. Diğer taraftan yatırımcıyı organizasyonun kendisini satın alan en önemli müşteri olarak tanımlayanlar da bulunmaktadır. Yatırımcı işletmeye destek sağlamakta bunun da karşılığını almak istemektedir (Çillioğlu, 2010).

Kurumsal itibar sahibi olan örgüt yatırımcının dikkatini çekmekte ve yatırımcıya cazip gelmektedir. Günümüz şartlarında yatırımcı ahlaki değerlere önem veren işletmelere yönelmektedir. Yatırımcı iyi yatırımın karşılığını en iyi itibara sahibi işletmeden elde edeceğini düşünmektedir. Toplumun itibar sahibi organizasyonları tercih etmesi yatırımcıların da ona yönelik yatırımın güvende olduğunu düşünmesini sağlamaktadır. Çünkü sosyal sorumluluk anlayışı ile faaliyet gösteren örgüt, toplumda veya resmi alanda kayda değer olumsuzluklarla karşılaşmamakta buna bağlı olarak pazar payında önemli kayıplar yaşama olasılığı da zayıflamaktadır. Bu nedenle yatırımcı, kalite ve performans bakımından birbirine denk olan iki örgütten itibar seviyesi yüksek olan örgütü tercih etmektedir. Benzer şekilde bireysel yatırımcılar da itibarı daha yüksek olan örgütün hisselerini daha pahalı olmasına ve daha düşük getiri sağlamasına rağmen tercih etmektedirler. Bu bağlamda itibar sahibi bir işletme, gereksinim duyduğu kaynakları yatırımcılar vasıtasıyla sağlayabilmektedir (Alnıaçık, 2011).

Örgüt yatırımcıyı cezbetmesinin yanında onun bağlılığını da sağlamalıdır. Dolayısıyla işgören bağlılığı ve müşteri bağlılığı gibi yatırımcı bağlılığından da söz etmek mümkündür. Yatırımcı bağlılığı, yatırımcıyı işletmeye yatırım yapması konusunda bağlı hale getirmek yani yatırımda devamlılık sağlamaktır. Yatırımcının satın aldığı hissenin ait olduğu örgüte ilişkin toplumda var olan olumlu algı, yatırımcıyı

memnun edecek ve o da hisselerini elinde tutmaya devam edecektir; fakat mevcut algı olumsuz ise bu durum onu psikolojik olarak rahatsız edeceğinden yatırımını tekrar gözden geçirme gereği duyacaktır. Bu değerlendirme genellikle hisse senetlerinin elden çıkarılması ile sonuçlanmaktadır (Çillioğlu, 2010). Sonuç olarak kurumsal itibar yatırımcıların örgütü tercih etme nedenleri arasında bulunmaktadır. Dolayısıyla yatırımcının kaynak sağlama niyeti üzerinde doğrudan bir etkisi olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca kurumsal itibar, hâlihazırdaki yatırımcının desteğinin sürmesinde de etkilidir.

3. BÖLÜM ALGILANAN KURUMSAL İTİBARIN İÇ PAYDAŞLARIN MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİSİ: T.C. GÜMRÜK VE TİCARET BAKANLIĞI ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Araştırmanın bu bölümünde algılanan kurumsal itibarın iç paydaşların motivasyonu üzerine etkisi incelenecek olup araştırmanın detayları başlıklar altında sırayla açıklanacaktır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Kurumsal itibar, iç ve dış paydaşları nezdinde güvenilirliğini, saygınlığını ve değerinin ne derece algılandığına ilişkin etkileşim sürecinde oluşan değerlendirmelerin tamamıdır. Güven kurumsal itibar kavramı içinde en fazla önem verilen birleşendir. Yüksek düzeyde güven örgütler için önemli bir motivasyon unsuru olup, sağladığı olumlu çıktılar örgütsel itibara katkıda bulunur (Genç ve Halis, 2006: 198-203) Bu bağlamda uzun bir süre itibar ile güven aynı anlama gelecek şekilde kullanılmıştır. Örgütsel yaşamda kurumsal itibar önem taşıyan bir olgudur. İtibar sahibi bir örgütte çalışan işgören örgüte karşı güven duyacaktır. Dolayısıyla da işgörenin motivasyonu artacak, devamsızlığı azalacak, yenilikçi ve yaratıcı yönü olumlu etkilenecektir. Diğer bir ifade ile işgörenin verimliliği artacaktır.

Kurumsal itibar örgüte artı değer kazandırmaktadır. Nitelikli ve kaliteli personel örgütü cazip kılan en önemli vasıflardan biridir. Zira kurumsal itibar kavramı üzerine yapılan araştırmalar da bu kanıyı destekler niteliktedir. Bu doğrultuda:

Alınışık tarafından 2011 yılında yapılan “*Kurumsal İtibarın Paydaş Davranışları Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir Araştırma*” adlı doktora çalışması sonucuna göre kurumsal itibarın eksikliği (yetersizliği) durumunda, işletmenin en önemli paydaşları olan çalışanlar, müşteriler ve yatırımcıların örgüte karşı olumsuz bir tutum sergileyeceği anlaşılmıştır.

Dölek tarafından 2011 yılında yapılan “*Kurumsal İtibara Olası Tehditler ve Bu Tehditlere Karşı Alınabilecek Önlemler: Şişecam Fabrikalarında Bir Uygulama*” adlı çalışmada katılımcılardan en önemli paydaşı belirlemeleri istenmiştir. Yapılan

sıralamada işgörenler en önemli paydaş olarak kabul edilmiştir. Buna göre en önemli paydaş olarak kabul gören işgörenin verimli olabilmesi motivasyona bağlı olduğundan kurumsal itibarın büyük önem arz ettiği görülmektedir. Diğer taraftan iyi bir çalışma ortamının sağlanması ve işgörenin gereksinimlerin karşılanması örgütün onun nezdindeki itibarını yükseltecektir.

Bu çalışma literatürdeki önemli bir boşluğu doldurmakta olup ileride yapılacak benzer çalışmalara da ışık tutacak olması bakımından önem arz etmektedir.

3.2.Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Çalışmaya ilişkin varsayımlar;

- Katılımcılara yöneltilen ve ölçeklerde yer alan soruların katılımcılar tarafından anlaşılır olduğu varsayılmaktadır.
- Katılımcıların ölçek maddelerini tam ve doğru anladıkları ve verdikleri cevapların gerçek düşünce ve fikirlerini yansıttığı varsayılmaktadır.
- Seçilmiş olunan örneklemin evreni temsil ettiği varsayılmaktadır.
- Kullanılan ölçeklerin işgörenlerin kurumsal itibar algısını ölçebilecek nitelikte olduğu varsayılmaktadır.

Sınırlılıklar;

- Yapılan araştırmada; kurumsal itibar algısı ve motivasyon ölçümü, zaman ve maliyet kısıtı nedeni ile Ankara ili çalışanları ile sınırlı tutulmuştur.
- Kurumun sadece iç paydaşları örnekleme dâhil edilmiştir.
- Yapılan araştırmanın kurumun bütününe uygulanması ya da benzer kurumlara uygulanması da mümkündür. Böylelikle daha geçerli bir sonuç elde edilebilir ancak zaman ve maliyet kısıtı mevcuttur.
- Yapılan çalışmada iç paydaşların algısı doğrultusunda kurumsal itibar ile motivasyon arasındaki ilişki ortaya konmaya çalışılmıştır.
- Bu sınırlılıklar çerçevesinde araştırma sonuçları Ankara ili sınırları dâhilindeki kurumların itibar algısı şeklinde genelleştirilebilmektedir.

- Çalışanların düşünce dünyasındaki olumlu ve olumsuz durumların davranışlarına da sirayeti nedeniyle beklenen cevabı verme eğilimi olan Rosenthal etkisi mevcuttur.

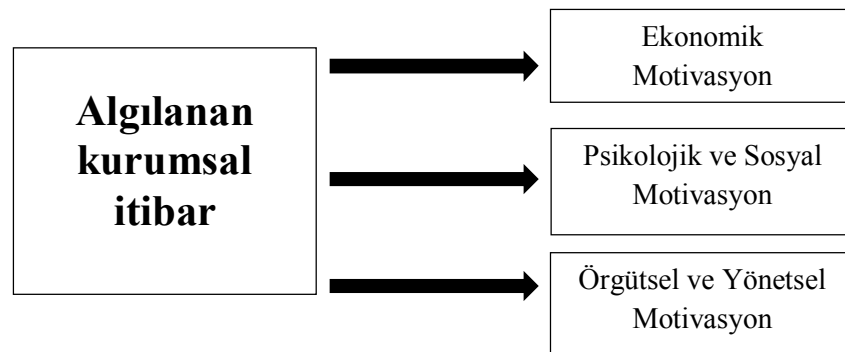
3.3. Araştırmanın Türü

Araştırmanın türü tanımlayıcı araştırmadır. Tanımlayıcı araştırma modeli, mevcut durumun analiz edilmesini ve araştırmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırma tümevarım varsayımı ile uygulanmıştır. Tümevarım; bilmek için sınamak, gözlemlemek ve olaylardan gözlem yaparak sonuç çıkarma işlemidir. Başka bir deyişle özelden genele, olay ve örneklerden kanunlara gitme yoludur. Çalışma hipotez içeren araştırma modeli ile gerçekleştirilmiştir. Hipotez içeren araştırmalarda gözlem, deney ya da anket yöntemi kullanılmaktadır (Özdemirci ve Saruhan, 2011: 135)

3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Resmi bir kurumda görev alan işgörenlerin kurumsal itibar algılarının motivasyona olan etkilerinin saptanmaya çalışıldığı çalışmada, ilişkisel tarama modeli kullanılacaktır. İlişkisel tarama modeli, iki veya daha fazla değişken arasındaki değişimin varlığını ve derecesini belirleyen bir araştırma modelidir ve mevcut durum çeşitli istatistikler ve istatistiksel analizler yardımı ile ortaya konmuştur.

Bu çalışmada kurumsal itibar algısının iç paydaşların motivasyona etkisi incelenmektedir. Bu bağlamda, söz konusu ilişkiyi analiz edebilmek için aşağıdaki model oluşturulmuş ve geçerliliği istatistiki testler aracılığıyla kabul edilmiştir.



Araştırmanın modelinde kurumsal itibar algısı bağımsız değişken, motivasyon ise bağımlı değişkendir.

Ekonomik motivasyon, hem işletmeyi hem de işgöreni iş yapmaya teşvik eden ekonomik kaygılardır. İşletmenin temel amacı kâr elde etmek iken işgörenin amacı hayatını idame ettirecek ekonomik geliri sağlamaktır. Bu nedenle işgörenin ekonomik araçlar ile motive edilmesi gerekmektedir.

İşgörenin gereksinimleri incelendikçe salt ekonomik araçlar ile motivasyonunun sağlanamayacağı görülmüştür. Buna göre örgütün işgörenin motivasyonunu çalışmada bağımsızlık, sosyal katılım, değer ve statü, gelişme ve başarı gibi imkânları da sunarak sağlayabilmektedir.

Örgütsel ve yönetsel motivasyon ise örgütün işgörene sağladığı şartlar ile alakalıdır. Örgütsel ve yönetsel motivasyon yetki ve sorumluluk dengesi, amaç birliği, kararlara katılma, eğitim ve yükselme imkânı, iletişim gibi araçları kapsamaktadır.

Çalışanlar ile yapılan motivasyon ve kurumsal itibar algısı araştırmasının ana problemi “çalışanların motivasyonları üzerinden kurumun itibarının önemi var mıdır?” sorusudur. Bu doğrultuda hazırlanan hipotezler aşağıda sıralanmıştır.

H0₁: *Çalışanların ekonomik motivasyonları ile kurumsal itibar katsayısı arasında ilişki yoktur.*

H0₂: *Çalışanların psikolojik ve sosyal motivasyonları ile kurumsal itibar katsayısı arasında ilişki yoktur.*

H0₃: *Çalışanların örgütsel ve yönetsel motivasyonları ile kurumsal itibar katsayısı arasında ilişki yoktur.*

H0₄: *Çalışanların motivasyonları ile kurumsal itibar katsayısı cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.*

H0₅: *Çalışanların motivasyonları ile kurumsal itibar katsayısı yaşa göre farklılık göstermemektedir.*

H0₆: *Çalışanların motivasyonları ile kurumsal itibar katsayısı eğitime göre farklılık göstermemektedir.*

H0₇: *Çalışanların motivasyonları ile kurumsal itibar katsayısı kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir.*

H0₈: *Kurumsal itibar ile ekonomik motivasyon arasında ilişki yoktur*

H0₉: *Kurumsal itibar ile psikolojik ve sosyal motivasyon arasında ilişki yoktur*

H0₁₀: *Kurumsal itibar ile örgütsel ve yönetsel motivasyon arasında ilişki yoktur*

3.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Çalışanların, çalıştıkları kuruma yönelik kurumsal itibar algıları ile motivasyon düzeylerinin ilişkisinin incelendiği araştırmanın evrenini T.C. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı kurumunda görev alan 400 işgören oluşturmaktadır. Evrende bulunan tüm işgörenlerin örnekleme yer alabilmeleri için eşit şans verebilmek adına herhangi bir kısıt getirilmemiş olup örneklemin oluşmasında basit tesadüfi yöntem kullanılmıştır. Örneklem ise evrende bulunan işgörenler arasından basit tesadüfi yöntemle seçilen bireylerden oluşmaktadır. Araştırmanın yapıldığı örneklem sayısı kota örnekleme yöntemi ile seçilmiştir ve örneklem sayısı geri dönüş yapan 200 işgören olarak belirlenmiştir. Buna göre çalışmaya %50 oranında bir geri dönüş sağlanmıştır.

3.6. Veri Toplama Teknikleri

Araştırmada kullanılan anket formu 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm araştırmacı tarafından hazırlanmış ve demografik bilgiler sorulmuştur. İkinci bölüm kurumsal itibar algısının ölçüldüğü kurumsal itibar ölçeğinden oluşmaktadır. Kurumsal itibar katsayısı ölçeği, Charles J. Fombrun ve ekibi tarafından 2000 yılında geliştirilen ve güvenilirlik katsayısı (Cronbach alfa) 0.910 olarak belirlenen Kurumsal İtibar Ölçeği'nin (Reputation Quotient-RQ) Türkçeye uyarlanmış şeklidir. Üçüncü bölüm ise çalışanların motivasyon düzeylerinin ölçüldüğü motivasyon araçları ölçeğinden oluşmaktadır. Motivasyon araçları ölçeği olarak, Tarakçıoğlu ve arkadaşları tarafından 2010 yılında oluşturulmuş ölçek kullanılmıştır. Ölçek "Psikolojik ve Sosyal Araçlar" on bir madde, "Örgütsel ve Yönetsel Araçlar" sekiz madde ve "Ekonomik Araçlar" dört madde olmak üzere 23 maddeden oluşmaktadır.

Araştırmada analizler için esas alınan veriler araştırmacı tarafından evreni oluşturan T.C. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Kurumundan basit tesadüfi yöntem ile

seçilen ve yüz yüze yapılan anket yardımıyla 400 kişiye ulaşılabilmiş 200 kişinin dönüş sağladığı örneklem üzerinden toplanmıştır.

3.7. Verilerin Değerlendirilmesi

Çalışmanın analizi SPSS 21.0 programı ile yapılmış ve %95 güven düzeyi ile çalışılmıştır. Ölçeklerin ilişki analizinde pearson korelasyon testi, grupların karşılaştırılması iki gruplu değişkenler için bağımsız gruplar t testi, üç ve daha fazla sayılı grupları karşılaştırılmasında ONE-WAY ANOVA testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen p değeri 0,05 değeri ile karşılaştırılmış ve sonuçlar buna göre yorumlanmıştır.

3.8. Demografik ve Temel Analizler

3.8.1.Motivasyon Araçları Ölçeğinin Güvenirlik Çalışması

Açımlayıcı faktör analizinin yapıldığı grupta ölçeğin iç tutarlığının test edilmesi amacı ile güvenilirlik katsayısı (cronbach alfa) hesaplanmıştır.

Yapılan analiz sonucunda Ekonomik Araçlar boyutunun cronbach alfa katsayısı 0,82; Örgütsel ve Yönetmel Araçlar boyutunun 0,76 ve Psikolojik ve Sosyal Araçlar boyutunun 0,84 olarak hesaplanmıştır. Yapı geçerliği çalışmalarında 0,70 düzeyinde güvenilirliğe sahip olan araçların kullanılmasının uygun olduğu belirtilmektedir (Nunnally ve Berstein, 1994); ayrıca Tavşancıl (2005), güvenilirlik katsayısının 0,80 üzeri olmasının yüksek derecede güvenilirliğe işaret ettiğini ifade etmektedir.

Bu bağlamda ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik katsayısı için yapılan analizler sonucunda ölçeğin kurumsal itibar ve motivasyon ilişkisini ölçmekte geçerli ve güvenilir bir araç olduğu söylenebilir.

3.8.2.Demografik Özellikler

Tablo.1: Kişisel Bilgilere Göre Dağılım

		<i>n</i>	%
Cinsiyet	Kadın	58	29,0
	Erkek	142	71,0
Yaş	25 yaş ve altı	30	15,0
	26-30 yaş	38	19,0

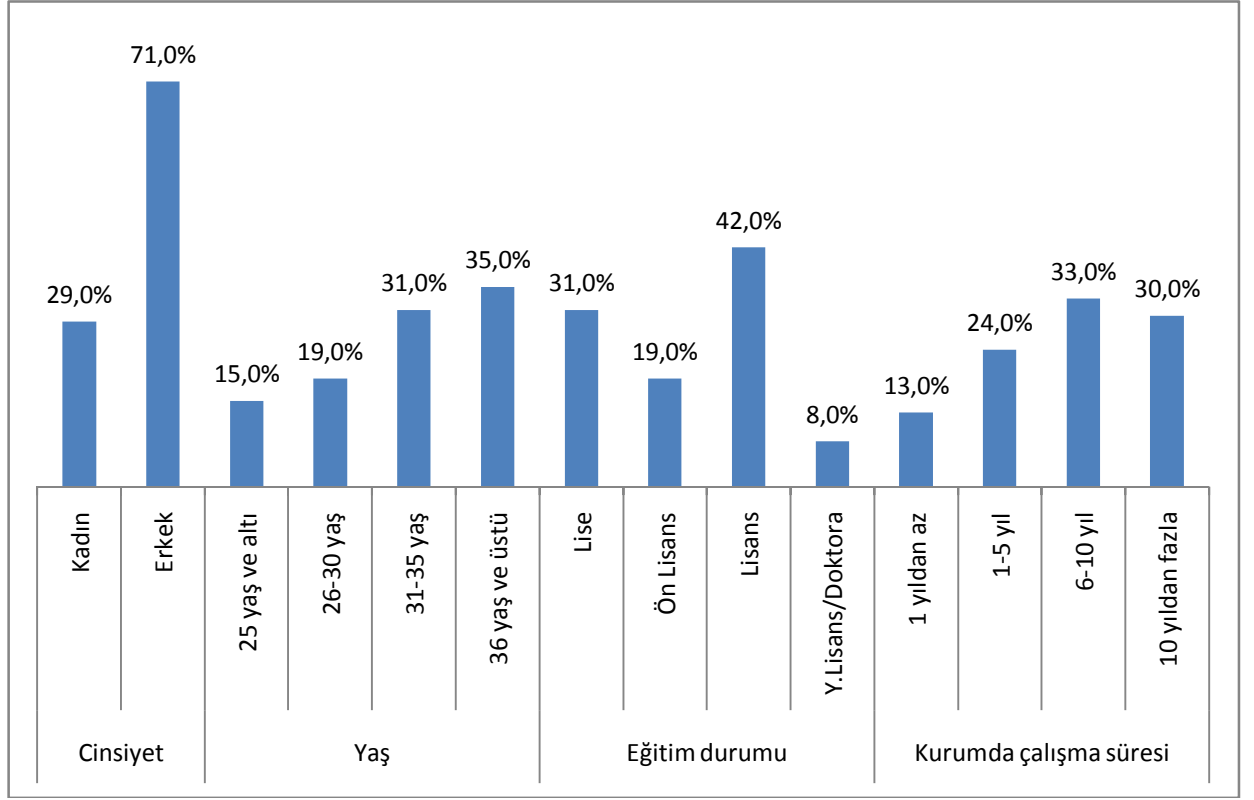
	31-35 yaş	62	31,0
	36 yaş ve üstü	70	35,0
Eğitim durumu	Lise	62	31,0
	Ön Lisans	38	19,0
	Lisans	84	42,0
	Y.Lisans/Doktora	16	8,0
Kurumda çalışma süresi	1 yıldan az	26	13,0
	1-5 yıl	48	24,0
	6-10 yıl	66	33,0
	10 yıldan fazla	60	30,0
Genel Toplam		200	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların %29'u kadın; %71'i erkektir.

Çalışanların %15'i 25 ve altı yaşta, %19'u 26-30 yaşta, %31'i 31-35 yaşta ve %35'i 36 ve üstü yaştaadır.

Çalışanların %31'i lise, %19'u ön lisans, %42'si lisans ve %8'i yüksek lisans ya da doktora mezunudur.

Çalışanların %13'ü kurumda 1 yıldan az süredir, %24'ü 1-5 yıldır, %33'ü 6-10 yıldır ve %30'u 10 yıldan fazla süredir çalışmaktadır.



Şekil.7: Demografik Özelliklere Göre Dağılım

Tablo.2: Kurumsal İtibar Ölçeği İfadelerinin Cinsiyetlere Göre Katılım Düzeyleri

	Cinsiyetiniz	
	Kadın	Erkek
Kuruluşun ürün ve hizmetleri hakkında bilgi sahibiyim.	3,36	3,36
Son zamanlarda bu kuruluşlarla ilgili hiçbir şey görmedim ve duymadım.	3,79	3,54
Kuruluşun finansal performansı ile ilgili çok şey biliyorum.	2,53	2,63
Kuruluş'ta çalışan pek çok kişiyi tanıyorum.	2,34	3,17
Kuruluş çok iyi yönetilmektedir.	2,72	2,89
Bu kuruluş çok yetenekli çalışanlara sahiptir.	2,83	2,86
Bu kuruluş genel anlamda yetersiz ve verimsizdir.	3,33	3,08
Bu kuruluş zeki ve yetenekli kişiler tarafından yönetilmektedir.	2,69	2,70
Bu kuruluş yüksek kalitede ürün ve hizmetler sunmaktadır.	2,66	2,84
Bu kuruluş yenilikçidir.	2,62	2,58
Bu kuruluş ürünlerini dürüst bir biçimde fiyatlandırmamaktadır.	3,79	2,89
Bu kuruluş tüketiciye değer katmaktadır.	3,28	3,04
Kuruluş oldukça güçlü kaynaklara sahiptir.	3,29	3,44
Bu kuruluş çok güçlüdür.	3,33	3,01

Bu kuruluş alanında liderdir.	3,21	3,02
Kuruluş bence çok zayıf bir kuruluştur.	3,62	3,52
Bu kuruluş, diğerlerinden farklı özelliklere sahip değildir.	3,19	3,15
Bu kuruluş çalışma biçimiyle diğerlerinden ayrılmaktadır.	3,62	3,05
Bu kuruluşu gerçekten tanıyorum.	3,07	3,18
Bu kuruluşla ilgili olumlu duygulara sahibim.	2,98	2,99
Genellikle Kuruluş'un açıklamalarına inanırım.	2,78	2,98
Tecrübelerime dayanarak söylemeliyim ki, bu kuruluş hiçbir zaman sözünde durmaz.	3,72	3,36
Bu güvenebileceğim bir kuruluştur.	2,93	2,73
Bu kuruluş açıklamalarında oldukça dürüsttür.	3,03	2,95
Kuruluş çalışanlarını gerçekten umursamayan bir kuruluştur.	2,47	2,63
Bu kuruluş içinde bulunduğu topluluklara katkı sağlamaktadır.	2,90	2,94
Kuruluş çevreye karşı sorumludur.	3,40	3,03
Bu kuruluş çalışanlarının güvenliğini umursamamaktadır.	2,76	2,94

“Son zamanlarda bu kuruluşlarla ilgili hiçbir şey görmedim ve duymadım.”, “Bu kuruluş genel anlamda yetersiz ve verimsizdir.”, “Bu kuruluş yenilikçidir.”, “Bu kuruluş ürünlerini dürüst bir biçimde fiyatlandırmamaktadır.”, “Bu kuruluş tüketiciye değer katmaktadır.”, “Bu kuruluş çok güçlüdür.”, “Bu kuruluş alanında liderdir.”, “Kuruluş bence çok zayıf bir kuruluştur.”, “Bu kuruluş diğerlerinden farklı özelliklere sahip değildir.”, “Bu kuruluş çalışma biçimiyle diğerlerinden ayrılmaktadır.”, “Genellikle kuruluşun açıklamalarına inanırım.”, “Tecrübelerime dayanarak söylemeliyim ki bu kuruluş hiçbir zaman sözünde durmaz.”, “Bu güvenebileceğim bir kuruluştur.”, “Bu kuruluş açıklamalarında oldukça dürüsttür.”, “Kuruluş çevreye karşı sorumludur.” ifadelerine kadın çalışanların katılım düzeyleri erkeklere göre daha yüksektir.

“Kuruluşun finansal performansı ile ilgili çok şey biliyorum.”, “Kuruluşta çalışan pek çok kişiyi tanıyorum.”, “Kuruluş çok iyi yönetilmektedir.”, “Bu kuruluş çok yetenekli çalışanlara sahiptir.”, “Bu kuruluş zeki ve yetenekli kişiler tarafından yönetilmektedir.”, “Bu kuruluş yüksek kalitede ürün ve hizmetler sunmaktadır.”, “Kuruluş oldukça güçlü kaynaklara sahiptir.”, “Bu kuruluşu gerçekten tanımıyorum.”, “Bu kuruluşla ilgili olumlu duygulara sahibim.”, “Genellikle Kuruluş'un açıklamalarına inanırım.”, “Kuruluş çalışanlarını gerçekten umursamayan bir kuruluştur.”, “Bu kuruluş

içinde bulunduğu topluluklara katkı sağlamaktadır.”, “Bu kuruluş çalışanlarının güvenliğini umursamamaktadır.” ifadelerine erkek çalışanların katılım düzeyleri kadınlara göre daha yüksektir.

Kurumsal İtibar Ölçeğinde Cinsiyetler bazında karşılaştırmada en fazla fark olan değişkenler :

- Bu kuruluş ürünlerini dürüst bir biçimde fiyatlandırmamaktadır.
- Kuruluştaki çalışan pek çok kişiyi tanıyorum.
- Bu kuruluş çalışma biçimiyle diğerlerinden ayrılmaktadır.

En az fark olanlar :

- Kuruluşun ürün ve hizmetleri hakkında bilgi sahibiyim.
- Bu kuruluş zeki ve yetenekli kişiler tarafından yönetilmektedir.
- Bu kuruluşla ilgili olumlu duygulara sahibim.

Tecrübe arttıkça kurumsal itibar ifadelerinden aşağıdaki ifadelere katılım azalmaktadır :

- Kuruluş çok iyi yönetilmektedir
- Bu kuruluş zeki ve yetenekli kişiler tarafından yönetilmektedir
- Bu kuruluş ürünlerini dürüst bir biçimde fiyatlandırmamaktadır
- Bu güvенеbileceğim bir kuruluştur

Tecrübe arttıkça kurumsal itibar ifadelerinden aşağıdaki ifadelere katılım artmaktadır.

- Bu kuruluş çok yetenekli çalışanlara sahiptir
- Bu kuruluş genel anlamda yetersiz ve verimsizdir
- Kuruluş oldukça güçlü kaynaklara sahiptir
- Bu kuruluş çok güçlüdür
- Bu kuruluş alanında liderdir
- Kuruluş bence çok zayıf bir kuruluştur
- Bu kuruluş, diğerlerinden farklı özelliklere sahip değildir
- Bu kuruluşla ilgili olumlu duygulara sahibim
- Bu kuruluş çalışanlarının güvenliğini umursamamaktadır

Yaş arttıkça motivasyon ifadelerinden aşağıdakilere katılım azalmaktadır.

- İşe yeni başlayanlara işe alıştırma ve sosyalleşme eğitimi verilmelidir
- İşgörenlere arkadaşça ve yardımsever bir şekilde davranılmalıdır
- Yöneticiler tarafından açık rekabet koşulları tanımlanmalı ve iş ortamı buna uygun olarak tasarlanmalıdır

- Gerek duyulduğunda yöneticiler veya uzmanlar tarafından danışmanlık hizmeti sağlanmalıdır
- İş güvenliği, işgörenler açısından çok önem verilen bir faktördür
- Örgüt içinde ast-üst herkesin ortak amaçlar etrafında birleşmesi sağlanmalıdır
- Örgüt genelinde katılımcı ve demokratik bir yönetim olmalıdır
- Görevi başarıyla gerçekleştirebilecek ortam ve donanım sağlanmalıdır
- Örgüt içinde kararlar, konuyla ilgili kişilerin katılımıyla alınmalıdır
- İş görenlere kişisel ilerleme ve gelişme olanakları sağlanmalı ve bu kapsamda gerekli eğitim ve yetiştirme programları uygulanmalıdır
- Gerek işyeri, gerekse de departman genelinde yeterli ve adil bir ücretlendirme olmalıdır
- Yaş azaldıkça motivasyon ifadelerinden aşağıdakilere katılım artmaktadır.*
- İş görenlerin kendini güvende hissetmesi için sendikalaşma sağlanmalıdır
- Yüksek performans gösterenler, yeterli düzeyde maddi ödülle ödüllendirilmelidir



Şekil.8: Cinsiyetlere Göre Kurumsal İtibar Ölçeği İfadelerine Katılım Düzeyi

Tablo.3: Motivasyon Ölçeği İfadelerinin Cinsiyetlere Göre Katılım Düzeyleri

	Cinsiyet	
	Kadın	Erkek
Yetki devri yapılarak sorumluluk artırılmalıdır	2,88	3,59
İşe yeni başlayanlara işe alıştırma ve sosyalleşme eğitimi verilmelidir	3,91	4,08
İş görenler, üstleriyle her konuda rahatlıkla konuşabilmelidir	4,05	3,89
İşletme genelinde uygun zaman ve şartlarda sosyal ve kültürel etkinlikler düzenlenmelidir	3,86	3,87
Yapılan işler takdir edilmeli ve imkânlar ölçüsünde ödüllendirilmelidir	4,00	4,15
İşinde ve verilen görevlerde başarılı olanlara yükselme olanakları açık olmalıdır	3,97	4,30
İşyerinde elde edilen itibar ve diğerlerinden görülen saygı, işgören açısından önemlidir	3,81	4,35
İş görenlere arkadaşça ve yardımsever bir şekilde davranılmalıdır	4,07	4,21
Yöneticiler tarafından açık rekabet koşulları tanımlanmalı ve iş ortamı buna uygun olarak tasarlanmalıdır	3,97	4,18
Gerek duyulduğunda yöneticiler veya uzmanlar tarafından danışmanlık hizmeti sağlanmalıdır	4,07	4,10
İş görenler çalışma programlarını kendileri yapmak ve kararlarını kendileri vermek isterler	3,36	3,72
İş güvenliği, işgörenler açısından çok önem verilen bir faktördür	4,09	3,96
Örgüt içinde ast-üst herkesin ortak amaçlar etrafında birleşmesi sağlanmalıdır	4,41	4,26
Örgüt genelinde katılımcı ve demokratik bir yönetim olmalıdır	4,36	4,35
Görevi başarıyla gerçekleştirebilecek ortam ve donanım sağlanmalıdır	4,47	4,47
Örgüt içinde kararlar, konuyla ilgili kişilerin katılımıyla alınmalıdır	4,43	4,39
İş görenlere kişisel ilerleme ve gelişme olanakları sağlanmalı ve bu kapsamda gerekli eğitim ve yetiştirme programları uygulanmalıdır	4,33	4,47
Farklı görevler, sorumluluklar, yer değiştirme vb. uygulamalar gerçekleştirilmelidir	3,52	3,66
İş görenlerin kendini güvende hissetmesi için sendikalaşma sağlanmalıdır	3,53	3,92
Gerek işyeri, gerekse de departman genelinde yeterli ve adil bir ücretlendirme olmalıdır	4,03	4,32
Ulaşım, yemek, giyim, yakacak vb. imkânlar cazip olmalıdır	4,05	4,44
İş görenlerin kârdan pay alması, onların bağlılık ve çalışma isteklerini artıracaktır	3,91	4,27
Yüksek performans gösterenler, yeterli düzeyde maddi ödülle ödüllendirilmelidir	4,12	4,40

“İş görenler, üstleriyle her konuda rahatlıkla konuşabilmelidir.”, “İş güvenliği, işgörenler açısından çok önem verilen bir faktördür.”, “İş güvenliği, işgörenler açısından çok önem verilen bir faktördür.”, “Örgüt içinde ast-üst herkesin ortak amaçlar etrafında birleşmesi sağlanmalıdır.”, “Örgüt genelinde katılımcı ve demokratik bir yönetim olmalıdır.”, “Örgüt içinde kararlar, konuyla ilgili kişilerin katılımıyla alınmalıdır.”, ifadelerine kadın çalışanların katılım düzeyleri erkeklere göre daha

yüksektir. Buna göre kadın işgörenler iş güvenliği ve iş yerinde demokratik uygulamaların varlığını erkek çalışanlara göre daha fazla önemsemektedir. Bu noktada kurumda kadın çalışanların motivasyonun yükseltilmesi için iş güvenliğinin ve sağlığının gözetilmesi ve demokratik uygulamalara daha fazla önem verilmesi gerekmektedir.

“Yetki devri yapılarak sorumluluk artırılmalıdır”, “İşe yeni başlayanlara işe alıştırma ve sosyalleşme eğitimi verilmelidir”, “İşletme genelinde uygun zaman ve şartlarda sosyal ve kültürel etkinlikler düzenlenmelidir.”, “Yapılan işler takdir edilmeli ve imkânlar ölçüsünde ödüllendirilmelidir.”, “İşinde ve verilen görevlerde başarılı olanlara yükselme olanakları açık olmalıdır.”, “İşyerinde elde edilen itibar ve diğerlerinden görülen saygı, işgören açısından önemlidir.”, “İş görenlere arkadaşça ve yardımsever bir şekilde davranılmalıdır.”, “Yöneticiler tarafından açık rekabet koşulları tanımlanmalı ve iş ortamı buna uygun olarak tasarlanmalıdır.”, “Gerek duyulduğunda yöneticiler veya uzmanlar tarafından danışmanlık hizmeti sağlanmalıdır.”, “İş görenler çalışma programlarını kendileri yapmak ve kararlarını kendileri vermek isterler.”, “Örgüt içinde kararlar, konuyla ilgili kişilerin katılımıyla alınmalıdır.”, “İş görenlere kişisel ilerleme ve gelişme olanakları sağlanmalı ve bu kapsamda gerekli eğitim ve yetiştirme programları uygulanmalıdır.”, “Farklı görevler, sorumluluklar, yer değiştirme vb. uygulamalar gerçekleştirilmelidir.”, “İş görenlerin kendini güvende hissetmesi için sendikalaşma sağlanmalıdır.” “Gerek işyeri, gerekse de departman genelinde yeterli ve adil bir ücretlendirme olmalıdır.” “Ulaşım, yemek, giyim, yakacak vb. imkânlar cazip olmalıdır.”, “İş görenlerin kârdan pay alması, onların bağlılık ve çalışma isteklerini artıracaktır.”, “Yüksek performans gösterenler, yeterli düzeyde maddi ödülle ödüllendirilmelidir.” ifadelerine erkek çalışanların katılım düzeyleri kadınlara göre daha fazladır.

Buna göre erkek işgörenler kadın işgörenlere göre, yükselme olanağı, adaptasyon sürecine verilen önem, görevleri ile ilgili konularda alınacak olan kararlarda kendilerine danışılması ve görevleri esnasında müdahale edilmemesi ve çalışanın kendini güvende hissetmesi gibi durumlara daha fazla önem vermektedir. Bu bağlamda kurumun erkek çalışanların motivasyonunu artırmak adına sözü edilen konular doğrultusunda motivasyon araçları geliştirmesi doğru bir karar olacaktır.

Sonuç olarak, işgörenden cinsiyetine göre ihtiyaçları ve beklentileri değişmektedir. Bu değişken göz önünde bulundurularak yapılacak olan revizyonlar işgörenden motivasyonunu düzeyi yükselecek, verim artışı sağlanacak ve bu duruma bağlı olarak iç paydaşların nezdinde güçlü bir kurum itibarı oluşacaktır.



Şekil.9: Cinsiyetlere Göre Motivasyon Araçları Ölçeği İfadelerine Katılım Düzeyi

Tablo.4: Kurumsal İtibar Ölçeği İfadelerinin Yaş Gruplarına Göre Katılım Düzeyleri

	Yaş			
	25 yaş ve altı	26-30 yaş	31-35 yaş	36 yaş ve üstü
Kuruluşun ürün ve hizmetleri hakkında bilgi sahibiyim	3,47	2,92	3,73	3,23
Son zamanlarda bu kuruluşla ilgili hiçbir şey görmedim ve duymadım	4,00	3,45	3,58	3,56
Kuruluşun finansal performansı ile ilgili çok şey biliyorum	3,10	2,63	2,19	2,73
Kuruluş'ta çalışan pek çok kişiyi tanıyorum	3,07	3,03	2,65	3,07
Kuruluş çok iyi yönetilmektedir	3,03	2,97	2,81	2,73
Bu kuruluş çok yetenekli çalışanlara sahiptir	2,57	2,79	2,90	2,96
Bu kuruluş genel anlamda yetersiz ve verimsizdir	3,13	2,76	3,35	3,19
Bu kuruluş zeki ve yetenekli kişiler tarafından yönetilmektedir	2,97	3,05	2,66	2,41
Bu kuruluş yüksek kalitede ürün ve hizmetler sunmaktadır	2,80	2,37	2,79	3,00
Bu kuruluş yenilikçidir	2,90	2,21	2,56	2,70
Bu kuruluş ürünlerini dürüst bir biçimde fiyatlandırmamaktadır	3,70	3,24	3,10	2,91
Bu kuruluş tüketiciye değer katmaktadır	3,53	2,39	3,16	3,26
Kuruluş oldukça güçlü kaynaklara sahiptir	3,33	2,50	3,55	3,77
Bu kuruluş çok güçlüdür	2,93	2,05	3,65	3,27
Bu kuruluş alanında liderdir	2,77	2,24	3,44	3,34
Kuruluş bence çok zayıf bir kuruluştur	3,27	2,61	3,84	3,93
Bu kuruluş, diğerlerinden farklı özelliklere sahip değildir	2,90	2,74	3,34	3,36
Bu kuruluş çalışma biçimiyle diğerlerinden ayrılmaktadır	3,67	3,24	3,29	2,94
Bu kuruluşu gerçekten tanıyorum	2,93	3,37	3,23	3,04
Bu kuruluşla ilgili olumlu duygulara sahibim	2,67	3,00	3,11	3,01
Genellikle Kuruluş'un açıklamalarına inanırım	3,00	2,76	2,76	3,11
Tecrübelerime dayanarak söylemeliyim ki, bu kuruluş hiçbir zaman sözünde durmaz	3,43	2,84	4,16	3,20
Bu güvenebileceğim bir kuruluştur	3,43	2,76	2,66	2,64
Bu kuruluş açıklamalarında oldukça dürüsttür	3,47	2,89	2,98	2,80
Kuruluş çalışanlarını gerçekten umursayan bir kuruluştur	2,63	2,37	2,60	2,66
Bu kuruluş içinde bulunduğu topluluklara katkı sağlamaktadır	3,07	2,24	3,05	3,14
Kuruluş çevreye karşı sorumludur	3,40	2,47	3,34	3,20
Bu kuruluş çalışanlarının güvenliğini umursamamaktadır	2,60	2,29	2,92	3,31

“Son zamanlarda bu kuruluşla ilgili hiçbir şey görmedim ve duymadım.”, “Kuruluşun finansal performansı ile ilgili çok şey biliyorum.”, “Kuruluş çok iyi yönetilmektedir.”, “Bu kuruluş yenilikçidir.”, “Bu kuruluş ürünlerini dürüst bir biçimde fiyatlandırmaktadır.”, “Bu kuruluş tüketiciye değer katmaktadır.”, “Bu kuruluş çalışma biçimiyle diğerlerinden ayrılmaktadır.”, “Bu güvenilebileceğim bir kuruluştur.”, “Bu kuruluş açıklamalarında oldukça dürüsttür.”, “Kuruluş çevreye karşı sorumludur.” ifadelerine 25 yaş ve altı çalışanların katılım düzeyleri en yüksektir.

“Bu kuruluş zeki ve yetenekli kişiler tarafından yönetilmektedir.”, “Bu kuruluşu gerçekten tanıyorum.” ifadelerine 26-30 yaş aralığındaki çalışanların katılım düzeyleri en yüksektir.

“Kuruluşun ürün ve hizmetleri hakkında bilgi sahibiyim.”, “Son zamanlarda bu kuruluşla ilgili hiçbir şey görmedim ve duymadım.”, “Bu kuruluş genel anlamda yetersiz ve verimsizdir.”, “Bu kuruluş çok güçlüdür.”, “Bu kuruluş alanında liderdir.”, “Kuruluş bence çok zayıf bir kuruluştur.”, “Bu kuruluş ile ilgili olumlu duygulara sahibim.”, “Tecrübelerime dayanarak söylemeliyim ki, bu kuruluş hiçbir zaman sözünde durmaz.”, Bu kuruluş çalışanların güvenliğini umursamamaktadır.” ifadelerine 31-35 yaş aralığındaki çalışanların katılım düzeyleri en yüksektir.

“Bu kuruluş çok yetenekli çalışanlara sahip.”, “Bu kuruluş yüksek kalitede ürün ve hizmet sunmaktadır.”, “Kuruluş oldukça güçlü kaynaklara sahiptir.”, “Kuruluş bence çok zayıf bir kuruluştur.”, “Bu kuruluş, diğerlerinden farklı özelliklere sahiptir.”, “Genellikle Kuruluş’un açıklamalarına inanırım.” ifadelerine 36 yaş ve üstündeki çalışanların katılım düzeyleri en yüksektir.

Buna göre işgörenin yaşının artması ve bu duruma bağlı olarak edindiği tecrübe itibar algısını etkilemektedir. Diğer bir ifade ile tecrübenin artması kurumsal itibar algısında olumlu bir etkiye sahiptir.

Tablo.5: Motivasyon Ölçeği İfadelerinin Yaş Gruplarına Göre Katılım Düzeyleri

	Yaş			
	25 yaş ve altı	26-30 yaş	31-35 yaş	36 yaş ve üstü
Yetki devri yapılarak sorumluluk artırılmalıdır	3,30	3,13	3,16	3,76
İşe yeni başlayanlara işe alıştırma ve sosyalleşme eğitimi verilmelidir	4,40	4,08	3,87	3,99
İş görenler, üstleriyle her konuda rahatlıkla konuşabilmelidir	4,30	3,50	3,89	4,06
İşletme genelinde uygun zaman ve şartlarda sosyal ve kültürel etkinlikler düzenlenmelidir	4,10	3,26	3,98	3,99
Yapılan işler takdir edilmeli ve imkânlar ölçüsünde ödüllendirilmelidir	4,53	3,50	3,95	4,40
İşinde ve verilen görevlerde başarılı olanlara yükselme olanakları açık olmalıdır	4,37	3,97	4,18	4,27
İşyerinde elde edilen itibar ve diğerlerinden görülen saygı, işgören açısından önemlidir	4,50	3,79	4,11	4,34
İş görenlere arkadaşça ve yardımsever bir şekilde davranılmalıdır	4,47	4,39	4,11	3,97
Yöneticiler tarafından açık rekabet koşulları tanımlanmalı ve iş ortamı buna uygun olarak tasarlanmalıdır	4,20	4,32	3,97	4,10
Gerek duyulduğunda yöneticiler veya uzmanlar tarafından danışmanlık hizmeti sağlanmalıdır	4,50	4,24	3,85	4,04
İş görenler çalışma programlarını kendileri yapmak ve kararlarını kendileri vermek isterler	3,77	3,55	3,45	3,73
İş güvenliği, işgörenler açısından çok önem verilen bir faktördür	4,53	4,11	3,82	3,86
Örgüt içinde ast-üst herkesin ortak amaçlar etrafında birleşmesi sağlanmalıdır	4,37	4,42	4,34	4,19
Örgüt genelinde katılımcı ve demokratik bir yönetim olmalıdır	4,53	4,63	4,11	4,34
Görevi başarıyla gerçekleştirebilecek ortam ve donanım sağlanmalıdır	4,60	4,71	4,50	4,26
Örgüt içinde kararlar, konuyla ilgili kişilerin katılımıyla alınmalıdır	4,47	4,45	4,31	4,43
İş görenlere kişisel ilerleme ve gelişme olanakları sağlanmalı ve bu kapsamda gerekli eğitim ve yetiştirme programları uygulanmalıdır	4,73	4,53	4,31	4,36
Farklı görevler, sorumluluklar, yer değiştirme vb. uygulamalar gerçekleştirilmelidir	3,97	3,47	3,58	3,59
İş görenlerin kendini güvende hissetmesi için sendikalaşma sağlanmalıdır	3,33	3,76	3,90	3,94
Gerek işyeri, gerekse de departman genelinde yeterli ve adil bir ücretlendirme olmalıdır	4,50	4,34	4,24	4,07
Ulaşım, yemek, giyim, yakacak vb. imkânlar cazip olmalıdır	4,60	4,32	4,42	4,14
İş görenlerin kârdan pay alması, onların bağlılık ve çalışma isteklerini artıracaktır	4,47	3,34	4,52	4,19
Yüksek performans gösterenler, yeterli düzeyde maddi ödülle ödüllendirilmelidir	4,20	3,66	4,55	4,53

“İşe yeni başlayanlara işe alıştırma ve sosyalleşme eğitimi verilmelidir.”, “İş görenler, üstleriyle her konuda rahatlıkla konuşabilmelidir.”, “İşletme genelinde uygun zaman ve şartlarda sosyal ve kültürel etkinlikler düzenlenmelidir.”, “Yapılan işler takdir edilmeli ve imkânlar ölçüsünde ödüllendirilmelidir”. “İşinde ve verilen görevlerde başarılı olanlara yükselme olanakları açık olmalıdır.”, İşyerinde elde edilen itibar ve

diğerlerinden görülen saygı, işgören açısından önemlidir.”, “İş görenlere arkadaşça ve yardımsever bir şekilde davranılmalıdır.”, “Yöneticiler tarafından açık rekabet koşulları tanımlanmalı ve iş ortamı buna uygun olarak tasarlanmalıdır.”, “Gerek duyulduğunda yöneticiler veya uzmanlar tarafından danışmanlık hizmeti sağlanmalıdır.”, “İş görenler çalışma programlarını kendileri yapmak ve kararlarını kendileri vermek isterler.”, “İş güvenliği, işgörenler açısından çok önem verilen bir faktördür.”, “Örgüt içinde kararlar, konuyla ilgili kişilerin katılımıyla alınmalıdır.”, “İş görenlere kişisel ilerleme ve gelişme olanakları sağlanmalı ve bu kapsamda gerekli eğitim ve yetiştirme programları uygulanmalıdır.”, “Farklı görevler, sorumluluklar, yer değiştirme vb. uygulamalar gerçekleştirilmelidir.”, “Gerek işyeri, gerekse de departman genelinde yeterli ve adil bir ücretlendirme olmalıdır.”, “Ulaşım, yemek, giyim, yakacak vb. imkânlar cazip olmalıdır.”, “İş görenlerin kârdan pay alması, onların bağlılık ve çalışma isteklerini artıracaktır.” ifadelerine 25 yaş ve altı çalışanların katılım düzeyleri en yüksektir.

“Yöneticiler tarafından açık rekabet koşulları tanımlanmalı ve iş ortamı buna uygun olarak tasarlanmalıdır., “Örgüt içinde ast-üst herkesin ortak amaçlar etrafında birleşmesi sağlanmalıdır.”, “Örgüt genelinde katılımcı ve demokratik bir yönetim olmalıdır.”, “Görevi başarıyla gerçekleştirebilecek ortam ve donanım sağlanmalıdır.” ifadelerine 26-30 yaş aralığındaki çalışanların katılım düzeyleri en yüksektir.

“İş görenlerin kârdan pay alması, onların bağlılık ve çalışma isteklerini artıracaktır.”, “Yüksek performans gösterenler, yeterli düzeyde maddi ödülle ödüllendirilmelidir.” ifadelerine 31-35 yaş aralığındaki çalışanların katılım düzeyleri en yüksektir.

“Yetki devri yapılarak sorumluluk artırılmalıdır.” ifadesine 36 yaş ve üstü çalışanların katılım düzeyleri en yüksektir.

İş görenlerin tecrübe ve yaş değişkeni bağlamında örgütten beklentilerinin farklılaştığı görülmektedir. Buna göre 25 yaş altı işgörenler kurumun kişisel gelişime yönelik eğitim vermesi gerektiği üzerinde dururken, 26-30 yaş aralığı işgörenler iş ortamının iyileştirilmesi gerektiğini, 31-35 yaş aralığındaki işgörenlerin kurumdaki başarıları karşılığında ödül verilmesini, 36 yaş ve üstü işgörenler ise daha fazla sorumluluk verilmesini gerektiğini belirtmektedir. Bu bağlamda yaş değişkenine göre

bireyin kurumdan beklentileri farklılaşmaktadır. Dolayısıyla işgörenin motivasyonunu yükseltecek araçların genel hatları ile belirlendiği görülmektedir. Bu noktada kurumun işgörenin yaşı ve tecrübesine göre motivasyon araçlarına başvurması gerekmektedir.

Tablo.6: Kurumsal İtibar Ölçeği İfadelerinin Eğitim Durumuna Göre Katılım Düzeyleri

	Eğitim durumu			
	Lise	Ön Lisans	Lisans	Y. Lisans/ Doktora
Kuruluşun ürün ve hizmetleri hakkında bilgi sahibiyim	3,21	2,84	3,52	4,31
Son zamanlarda bu kuruluşla ilgili hiçbir şey görmedim ve duymadım	3,32	3,53	3,86	3,63
Kuruluşun finansal performansı ile ilgili çok şey biliyorum	2,35	1,76	3,21	2,31
Kuruluş'ta çalışan pek çok kişiyi tanıyorum	2,53	2,53	3,32	3,38
Kuruluş çok iyi yönetilmektedir	2,48	2,95	2,95	3,44
Bu kuruluş çok yetenekli çalışanlara sahiptir	2,66	2,21	3,02	4,19
Bu kuruluş genel anlamda yetersiz ve verimsizdir	2,94	3,26	3,11	3,94
Bu kuruluş zeki ve yetenekli kişiler tarafından yönetilmektedir	2,40	2,82	2,75	3,25
Bu kuruluş yüksek kalitede ürün ve hizmetler sunmaktadır	2,39	2,37	3,06	3,88
Bu kuruluş yenilikçidir	2,31	2,16	2,86	3,38
Bu kuruluş ürünlerini dürüst bir biçimde fiyatlandırmamaktadır	3,13	3,34	3,24	2,31
Bu kuruluş tüketiciye değer katmaktadır	3,21	2,68	3,14	3,50
Kuruluş oldukça güçlü kaynaklara sahiptir	3,19	2,58	3,73	4,38
Bu kuruluş çok güçlüdür	3,15	2,47	3,23	3,81
Bu kuruluş alanında liderdir	3,11	2,37	3,27	3,56
Kuruluş bence çok zayıf bir kuruluştur	3,65	3,39	3,50	3,81
Bu kuruluş, diğerlerinden farklı özelliklere sahip değildir	3,45	3,03	2,93	3,63
Bu kuruluş çalışma biçimiyle diğerlerinden ayrılmaktadır	2,81	3,29	3,44	3,44
Bu kuruluşu gerçekten tanıyorum	2,97	2,95	3,21	3,94
Bu kuruluşla ilgili olumlu duygulara sahibim	2,71	2,89	3,10	3,75
Genellikle Kuruluş'un açıklamalarına inanırım	2,81	2,61	3,06	3,38
Tecrübelerime dayanarak söylemeliyim ki, bu kuruluş hiçbir zaman sözünde durmaz	3,81	3,66	3,18	3,19
Bu güvenebileceğim bir kuruluştur	2,55	2,42	3,07	3,13
Bu kuruluş açıklamalarında oldukça dürüsttür	2,81	2,45	3,29	3,25
Kuruluş çalışanlarını gerçekten umursayan bir kuruluştur	2,48	2,79	2,45	3,13

Bu kuruluş içinde bulunduğu topluluklara katkı sağlamaktadır	2,94	2,42	3,06	3,44
Kuruluş çevreye karşı sorumludur	3,21	2,74	3,17	3,63
Bu kuruluş çalışanlarının güvenliğini umursamamaktadır	3,05	2,89	2,77	2,88

“Tecrübelerime dayanarak söylemeliyim ki; bu kuruluş hiçbir zaman sözünde durmaz.”, ifadesine lise mezunu çalışanların katılım düzeyleri en yüksektir.

“Bu kuruluş ürünlerini dürüst bir biçimde fiyatlandırmamaktadır.” İfadesine ön lisans mezunu çalışanların katılım düzeyleri en yüksektir.

“Son zamanlarda bu kuruluşla ilgili hiçbir şey görmedim ve duymadım.”, “Kuruluşun finansal performansı ile ilgili çok şey biliyorum.”, “Kuruluş’da çalışan pek çok kişiyi tanıyorum.”, “Bu kuruluş ürünlerini dürüst bir biçimde fiyatlandırmamaktadır.”, “Bu kuruluş açıklamalarında oldukça dürüsttür.” ifadelerine lisans mezunu çalışanların katılım düzeyleri en yüksektir.

“Kuruluşun ürün ve hizmetleri hakkında bilgi sahibiyim.”, “Kuruluş’da çalışan pek çok kişiyi tanıyorum.”, “Kuruluş çok iyi yönetilmektedir.”, “Bu kuruluş çok yetenekli çalışanlara sahiptir.”, “Bu kuruluş genel anlamda yetersiz ve verimsizdir.”, “Bu kuruluş zeki ve yetenekli kişiler tarafından yönetilmektedir.”, “Bu kuruluş yüksek kalitede ürün ve hizmetler sunmaktadır.”, “Bu kuruluş yenilikçidir.”, “Bu kuruluş tüketiciye değer katmaktadır.”, “Kuruluş oldukça güçlü kaynaklara sahiptir.”, “Bu kuruluş çok güçlüdür.”, “Bu kuruluş alanında liderdir.”, “Kuruluş bence çok zayıf bir kuruluştur.”, “Bu kuruluş, diğerlerinden farklı özelliklere sahip değildir.”, “Bu kuruluşu gerçekten tanıyorum.”, “Bu kuruluşla ilgili olumlu duygulara sahibim.”, “Genellikle Kuruluş’un açıklamalarına inanırım.”, “Tecrübelerime dayanarak söylemeliyim ki, bu kuruluş hiçbir zaman sözünde durmaz.”, “Bu güvенеbileceğim bir kuruluştur.”, “Kuruluş çalışanlarını gerçekten umursayan bir kuruluştur.”, “Bu kuruluş içinde bulunduğu topluluklara katkı sağlamaktadır.”, “Kuruluş çevreye karşı sorumludur.”, “Bu kuruluş çalışanlarının güvenliğini umursamamaktadır.” ifadelerine yüksek lisans/doktora mezunu çalışanların katılım düzeyleri en yüksektir.

Tablo.7: Motivasyon Ölçeği İfadelerinin Eğitim Durumuna Göre Katılım Düzeyleri

	Eğitim durumu			
	Lise	Ön Lisans	Lisans	Y. Lisans/ Doktora
Yetki devri yapılarak sorumluluk artırılmalıdır	3,31	3,39	3,46	3,25
İşe yeni başlayanlara işe alıştırma ve sosyalleşme eğitimi verilmelidir	3,98	3,92	4,11	4,06
İş görenler, üstleriyle her konuda rahatlıkla konuşabilmelidir	3,61	3,47	4,40	3,81
İşletme genelinde uygun zaman ve şartlarda sosyal ve kültürel etkinlikler düzenlenmelidir	3,66	3,32	4,17	4,38
Yapılan işler takdir edilmeli ve imkânlar ölçüsünde ödüllendirilmelidir	3,68	3,68	4,57	4,38
İşinde ve verilen görevlerde başarılı olanlara yükselme olanakları açık olmalıdır	3,63	4,26	4,54	4,50
İşyerinde elde edilen itibar ve diğerlerinden görülen saygı, işgören açısından önemlidir	3,68	4,29	4,50	4,31
İş görenlere arkadaşça ve yardımsever bir şekilde davranılmalıdır	3,85	4,08	4,45	4,13
Yöneticiler tarafından açık rekabet koşulları tanımlanmalı ve iş ortamı buna uygun olarak tasarlanmalıdır	3,76	4,32	4,30	4,06
Gerek duyulduğunda yöneticiler veya uzmanlar tarafından danışmanlık hizmeti sağlanmalıdır	3,69	3,92	4,43	4,25
İş görenler çalışma programlarını kendileri yapmak ve kararlarını kendileri vermek isterler	3,37	3,84	3,81	3,00
İş güvenliği, işgörenler açısından çok önem verilen bir faktördür	3,24	4,18	4,39	4,38
Örgüt içinde ast-üst herkesin ortak amaçlar etrafında birleşmesi sağlanmalıdır	3,97	4,66	4,45	4,00
Örgüt genelinde katılımcı ve demokratik bir yönetim olmalıdır	4,05	4,42	4,51	4,56
Görevi başarıyla gerçekleştirebilecek ortam ve donanım sağlanmalıdır	4,10	4,79	4,58	4,56
Örgüt içinde kararlar, konuyla ilgili kişilerin katılımıyla alınmalıdır	4,16	4,42	4,54	4,56
İş görenlere kişisel ilerleme ve gelişme olanakları sağlanmalı ve bu kapsamda gerekli eğitim ve yetiştirme programları uygulanmalıdır	3,95	4,58	4,68	4,63
Farklı görevler, sorumluluklar, yer değiştirme vb. uygulamalar gerçekleştirilmelidir	3,23	3,66	4,01	3,00
İş görenlerin kendini güvende hissetmesi için sendikalaşma sağlanmalıdır	3,40	3,11	4,29	4,50
Gerek işyeri, gerekse de departman genelinde yeterli ve adil bir ücretlendirme olmalıdır	3,50	4,45	4,62	4,63
Ulaşım, yemek, giyim, yakacak vb. imkânlar cazip olmalıdır	3,81	4,61	4,54	4,63
İş görenlerin kârdan pay alması, onların bağlılık ve çalışma isteklerini artıracaktır	3,90	4,21	4,29	4,50
Yüksek performans gösterenler, yeterli düzeyde maddi ödülle ödüllendirilmelidir	3,94	4,53	4,49	4,44

“Yöneticiler tarafından açık rekabet koşulları tanımlanmalı ve iş ortamı buna uygun olarak tasarlanmalıdır.”, “İş görenler çalışma programlarını kendileri yapmak ve kararlarını kendileri vermek isterler.”, “Örgüt içinde ast-üst herkesin ortak amaçlar etrafında birleşmesi sağlanmalıdır.”, “Görevi başarıyla gerçekleştirebilecek ortam ve

donanım sağlanmalıdır.”, “Yüksek performans gösterenler, yeterli düzeyde maddi ödülle ödüllendirilmelidir.” ifadelerine ön lisans mezunu çalışanların katılım düzeyleri en yüksektir.

“Yetki devri yapılarak sorumluluk artırılmalıdır.”, “İşe yeni başlayanlara işe alıştırma ve sosyalleşme eğitimi verilmelidir.”, “İş görenler, üstleriyle her konuda rahatlıkla konuşabilmelidir.”, “Yapılan işler takdir edilmeli ve imkânlar ölçüsünde ödüllendirilmelidir.”,

“İşinde ve verilen görevlerde başarılı olanlara yükselme olanakları açık olmalıdır.”, “İşyerinde elde edilen itibar ve diğerlerinden görülen saygı, işgören açısından önemlidir.”,

“İş görenlere arkadaşça ve yardımsever bir şekilde davranılmalıdır.”, “Yöneticiler tarafından açık rekabet koşulları tanımlanmalı ve iş ortamı buna uygun olarak tasarlanmalıdır.”, “Gerek duyulduğunda yöneticiler veya uzmanlar tarafından danışmanlık hizmeti sağlanmalıdır.”,

“İş görenler çalışma programlarını kendileri yapmak ve kararlarını kendileri vermek isterler.”,

“İş güvenliği, işgörenler açısından çok önem verilen bir faktördür.”, “İş görenlere kişisel ilerleme ve gelişme olanakları sağlanmalı ve bu kapsamda gerekli eğitim ve yetiştirme programları uygulanmalıdır.”, “Farklı görevler, sorumluluklar, yer değiştirme vb. uygulamalar gerçekleştirilmelidir.” ifadelerine lisans mezunu çalışanların katılım düzeyleri en yüksektir.

“İşletme genelinde uygun zaman ve şartlarda sosyal ve kültürel etkinlikler düzenlenmelidir.”, “Örgüt genelinde katılımcı ve demokratik bir yönetim olmalıdır.”, “İş görenlerin kendini güvende hissetmesi için sendikalaşma sağlanmalıdır.”, “Gerek işyeri, gerekse de departman genelinde yeterli ve adil bir ücretlendirme olmalıdır.”, “Ulaşım, yemek, giyim, yakacak vb. imkânlar cazip olmalıdır.”, “İş görenlerin kârdan pay alması, onların bağlılık ve çalışma isteklerini artıracaktır.” ifadelerine yüksek lisans/doktora mezunu çalışanların katılım düzeyleri en yüksektir.

Tablo.8: Kurumsal İtibar Ölçeği İfadelerinin Kurumda Çalışma Süresi Gruplarına Göre Katılım Düzeyleri

	Kurumda çalışma süresi			
	1 yıldan az	1-5 yıl	6-10 yıl	10 yıldan fazla
Kuruluşun ürün ve hizmetleri hakkında bilgi sahibiyim	2,81	3,46	3,59	3,27
Son zamanlarda bu kuruluşla ilgili hiçbir şey görmedim ve duymadım	3,85	3,65	3,38	3,73
Kuruluşun finansal performansı ile ilgili çok şey biliyorum	1,77	2,96	2,53	2,75
Kuruluş'ta çalışan pek çok kişiyi tanıyorum	2,73	3,06	2,52	3,37
Kuruluş çok iyi yönetilmektedir	3,15	2,81	2,59	3,02
Bu kuruluş çok yetenekli çalışanlara sahiptir	2,42	2,75	2,88	3,08
Bu kuruluş genel anlamda yetersiz ve verimsizdir	3,00	3,00	3,15	3,33
Bu kuruluş zeki ve yetenekli kişiler tarafından yönetilmektedir	3,42	2,85	2,62	2,33
Bu kuruluş yüksek kalitede ürün ve hizmetler sunmaktadır	2,15	2,77	2,71	3,15
Bu kuruluş yenilikçidir	1,85	2,69	2,68	2,75
Bu kuruluş ürünlerini dürüst bir biçimde fiyatlandırmamaktadır	3,08	3,52	2,88	3,18
Bu kuruluş tüketiciye değer katmaktadır	2,15	3,13	3,42	3,15
Kuruluş oldukça güçlü kaynaklara sahiptir	2,15	3,23	3,56	3,88
Bu kuruluş çok güçlüdür	2,00	2,85	3,24	3,63
Bu kuruluş alanında liderdir	2,23	2,96	3,20	3,40
Kuruluş bence çok zayıf bir kuruluştur	2,77	3,15	3,67	4,08
Bu kuruluş, diğerlerinden farklı özelliklere sahip değildir	3,08	2,90	3,06	3,53
Bu kuruluş çalışma biçimiyle diğerlerinden ayrılmaktadır	3,15	3,31	3,26	3,12
Bu kuruluşu gerçekten tanıyorum	3,15	3,04	3,26	3,10
Bu kuruluşla ilgili olumlu duygulara sahibim	2,58	2,73	3,02	3,35
Genellikle Kuruluş'un açıklamalarına inanırım	2,35	3,04	2,94	3,05
Tecrübelerime dayanarak söylemeliyim ki, bu kuruluş hiçbir zaman sözünde durmaz	4,31	2,98	3,55	3,40
Bu güvенеbileceğim bir kuruluştur	2,73	3,19	2,62	2,68
Bu kuruluş açıklamalarında oldukça dürüsttür	3,12	3,15	2,91	2,85
Kuruluş çalışanlarını gerçekten umursayan bir kuruluştur	2,85	2,38	2,53	2,68
Bu kuruluş içinde bulunduğu topluluklara katkı sağlamaktadır	2,27	3,02	3,02	3,05
Kuruluş çevreye karşı sorumludur	2,46	3,10	3,44	3,12
Bu kuruluş içinde bulunduğu topluluklara katkı sağlamaktadır	2,19	2,88	2,80	3,30

“Son zamanlarda bu kuruluşla ilgili hiçbir şey görmedim ve duymadım.”, “Kuruluş çok iyi yönetilmektedir.”, “Bu kuruluş zeki ve yetenekli kişiler tarafından yönetilmektedir.”, “Tecrübelerime dayanarak söylemeliyim ki, bu kuruluş hiçbir zaman sözünde durmaz.” ifadelerine 1 yıldan az süredir kurumda çalışanların katılım düzeyleri en yüksektir.

“Son zamanlarda bu kuruluşla ilgili hiçbir şey görmedim ve duymadım.”, “Kuruluşun finansal performansı ile ilgili çok şey biliyorum.”, “Bu kuruluş ürünlerini dürüst bir biçimde fiyatlandırmamaktadır.”, “Bu kuruluş çalışma biçimiyle diğerlerinden ayrılmaktadır.”, “Bu güvenebileceğim bir kuruluştur.”, “Bu kuruluş açıklamalarında oldukça dürüsttür.” ifadelerine 1-5 yıldan az süredir kurumda çalışanların katılım düzeyleri en yüksektir.

“Kuruluşun ürün ve hizmetleri hakkında bilgi sahibiyim.”, “Bu kuruluş tüketiciye değer katmaktadır.”, “Bu kuruluşu gerçekten tanıyorum.”, “Kuruluş çevreye karşı sorumludur.” ifadelerine 6-10 yıldan az süredir kurumda çalışanların katılım düzeyleri en yüksektir.

“Kuruluş’da çalışan pek çok kişiyi tanıyorum.”, “Bu kuruluş çok yetenekli çalışanlara sahiptir.”, “Bu kuruluş genel anlamda yetersiz ve verimsizdir.”, “Bu kuruluş yüksek kalitede ürün ve hizmetler sunmaktadır.”, “Bu kuruluş yenilikçidir.”, “Kuruluş oldukça güçlü kaynaklara sahiptir.”, “Bu kuruluş çok güçlüdür.”, “Bu kuruluş alanında liderdir.”, “Kuruluş bence çok zayıf bir kuruluştur.”, “Bu kuruluş, diğerlerinden farklı özelliklere sahip değildir.”, “Bu kuruluşla ilgili olumlu duygulara sahibim.”, “Genellikle Kuruluş’un açıklamalarına inanırım.”, “Bu kuruluş içinde bulunduğu topluluklara katkı sağlamaktadır.”, “Bu kuruluş içinde bulunduğu topluluklara katkı sağlamaktadır.” ifadelerine 10 yıldan fazla süredir kurumda çalışanların katılım düzeyleri en yüksektir.

Tablo.9: Motivasyon Ölçeği İfadelerinin Kurumda Çalışma Süresi Gruplarına Göre Katılım Düzeyleri

	Kurumda çalışma süresi			
	1 yıldan az	1-5 yıl	6-10 yıl	10 yıldan fazla
Yetki devri yapılarak sorumluluk artırılmalıdır	3,27	3,46	2,98	3,82
İşe yeni başlayanlara işe alıştırma ve sosyalleşme eğitimi verilmelidir	4,23	4,17	3,76	4,13
İş görenler, üstleriyle her konuda rahatlıkla konuşabilmelidir	2,92	4,44	3,55	4,40
İşletme genelinde uygun zaman ve şartlarda sosyal ve kültürel etkinlikler düzenlenmelidir	2,77	4,19	3,76	4,20
Yapılan işler takdir edilmeli ve imkânlar ölçüsünde ödüllendirilmelidir	3,00	4,50	3,83	4,58
İşinde ve verilen görevlerde başarılı olanlara yükselme olanakları açık olmalıdır	4,12	4,69	3,62	4,48
İşyerinde elde edilen itibar ve diğerlerinden görülen saygı, işgören açısından önemlidir	4,15	4,58	3,68	4,45
İş görenlere arkadaşça ve yardımsever bir şekilde davranılmalıdır	4,54	4,50	3,68	4,28
Yöneticiler tarafından açık rekabet koşulları tanımlanmalı ve iş ortamı buna uygun olarak tasarlanmalıdır	4,46	4,29	3,80	4,17
Gerek duyulduğunda yöneticiler veya uzmanlar tarafından danışmanlık hizmeti sağlanmalıdır	4,15	4,50	3,71	4,15
İş görenler çalışma programlarını kendileri yapmak ve kararlarını kendileri vermek isterler	3,81	3,81	3,47	3,53
İş güvenliği, işgörenler açısından çok önem verilen bir faktördür	3,46	4,67	3,70	4,02
Örgüt içinde ast-üst herkesin ortak amaçlar etrafında birleşmesi sağlanmalıdır	4,73	4,35	3,85	4,58
Örgüt genelinde katılımcı ve demokratik bir yönetim olmalıdır	4,38	4,56	4,09	4,47
Görevi başarıyla gerçekleştirebilecek ortam ve donanım sağlanmalıdır	4,88	4,67	4,03	4,62
Örgüt içinde kararlar, konuyla ilgili kişilerin katılımıyla alınmalıdır	4,38	4,54	4,05	4,68
İş görenlere kişisel ilerleme ve gelişme olanakları sağlanmalı ve bu kapsamda gerekli eğitim ve yetiştirme programları uygulanmalıdır	4,85	4,69	3,89	4,63
Farklı görevler, sorumluluklar, yer değiştirme vb. uygulamalar gerçekleştirilmelidir	3,46	4,21	3,30	3,57
İş görenlerin kendini güvende hissetmesi için sendikalaşma sağlanmalıdır	3,23	3,79	3,36	4,55
Gerek işyeri, gerekse de departman genelinde yeterli ve adil bir ücretlendirme olmalıdır	4,54	4,63	3,71	4,38
Ulaşım, yemek, giyim, yakacak vb. imkânlar cazip olmalıdır	5,00	4,40	3,74	4,63
İş görenlerin kârdan pay alması, onların bağlılık ve çalışma isteklerini artıracaktır	3,92	4,15	4,02	4,47
Yüksek performans gösterenler, yeterli düzeyde maddi ödülle ödüllendirilmelidir	3,58	4,27	4,24	4,77

“İş görenlere arkadaşça ve yardımsever bir şekilde davranılmalıdır.”, “Yöneticiler tarafından açık rekabet koşulları tanımlanmalı ve iş ortamı buna uygun olarak tasarlanmalıdır.”, “Örgüt içinde ast-üst herkesin ortak amaçlar etrafında birleşmesi sağlanmalıdır.”, “Görevi başarıyla gerçekleştirebilecek ortam ve donanım

sağlanmalıdır.”, “İş görenlere kişisel ilerleme ve gelişme olanakları sağlanmalı ve bu kapsamda gerekli eğitim ve yetiştirme programları uygulanmalıdır.”, “Ulaşım, yemek, giyim, yakacak vb. imkânlar cazip olmalıdır.”, ifadelerine 1 yıldan az süredir kurumda çalışanların katılım düzeyleri en yüksektir.

“İş görenler, üstleriyle her konuda rahatlıkla konuşabilmelidir.”, “Yapılan işler takdir edilmeli ve imkânlar ölçüsünde ödüllendirilmelidir.”, “İşinde ve verilen görevlerde başarılı olanlara yükselme olanakları açık olmalıdır.”, “İşyerinde elde edilen itibar ve diğerlerinden görülen saygı, işgören açısından önemlidir.”, “İş görenlere arkadaşça ve yardımsever bir şekilde davranılmalıdır.”, “Gerek duyulduğunda yöneticiler veya uzmanlar tarafından danışmanlık hizmeti sağlanmalıdır.”, “İş güvenliği, işgörenler açısından çok önem verilen bir faktördür.”, “Örgüt genelinde katılımcı ve demokratik bir yönetim olmalıdır.”, “Farklı görevler, sorumluluklar, yer değiştirme vb. uygulamalar gerçekleştirilmelidir.”, “Gerek işyeri, gerekse de departman genelinde yeterli ve adil bir ücretlendirme olmalıdır.” ifadelerine 1-5 yıldan az süredir kurumda çalışanların katılım düzeyleri en yüksektir.

“Yetki devri yapılarak sorumluluk artırılmalıdır.”, “İşletme genelinde uygun zaman ve şartlarda sosyal ve kültürel etkinlikler düzenlenmelidir.”, “Yapılan işler takdir edilmeli ve imkânlar ölçüsünde ödüllendirilmelidir.”, “Örgüt içinde kararlar, konuyla ilgili kişilerin katılımıyla alınmalıdır.”, “İş görenlerin kendini güvende hissetmesi için sendikalaşma sağlanmalıdır.”, “İş görenlerin kârdan pay alması, onların bağlılık ve çalışma isteklerini artıracaktır.”, “Yüksek performans gösterenler, yeterli düzeyde maddi ödülle ödüllendirilmelidir.” ifadelerine 10 yıldan fazla süredir kurumda çalışanların katılım düzeyleri en yüksektir.

3.9. Kurumsal İtibar Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) Sonuçları

Ölçeğin yapı geçerliğini istatistiksel olarak tespit etmek için açımlayıcı faktör analizi (AFA) tekniği kullanılmıştır. Ölçeğin öncelikli olarak, faktör analizine uygun olup olmadığını anlamak amacıyla KMO ve Bartlett testi yapılmıştır. KMO katsayısı veri setindeki korelasyonların büyüklüğünün faktör analizi için uygunluğunu test etmek amacıyla hesaplanmaktadır. KMO değerinin 1'e yaklaştıkça mükemmel, .50'nin altında ise kabul edilemez (.90'larda mükemmel, .80'lerde çok iyi, .70'lerde ve .60'larda vasat, .50'lerde kötü) olduğu belirtilmektedir (Tavşancıl, 2005). Bartlett testi benzer şekilde, korelasyon matrisinin birim matris popülasyonundan gelip gelmediğini test eder. Bu da değişkenlerin tümünün ilişkisiz olup olmadığı testidir ($p < 0,05$). Bu kapsamda KMO testi ölçüm sonucunun 0.50 ve daha üstü, Bartlett küresellik testi sonucunun da istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir.

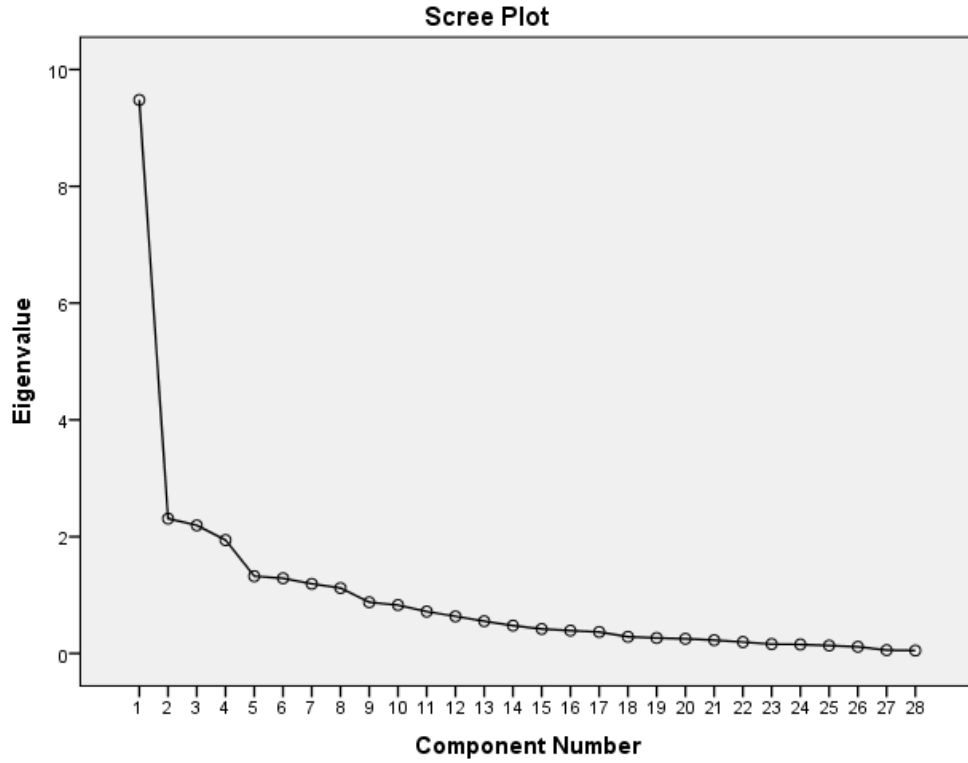
Açımlayıcı faktör analizinin ilk aşamasında yapılan analiz sonucunda $KMO=0,74$; Bartlett küresellik testi $\chi^2_{171} = 3915,57$; $p=0,000$ olarak elde edilmiştir. Elde edilen bu katsayılar maddeler arasındaki ilişkinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Açımlayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin kaç boyutlu olduğuna karar vermek üzere faktörlerin öz değerleri ve açıklanan toplam varyans değerleri incelenmiştir. Buna göre aşağıda Tablo 10'da açıklanan toplam varyans değerleri sunulmuştur.

Tablo.10: Açıklanan Toplam Varyans Tablosu

Birleşenler	Başlangıç Özdeğerler			Elde edilen yüklerin kareler toplamı		
	Toplam	% Varyans	Kümülatif %	Toplam	% Varyans	Kümülatif %
1	9,479	33,853	33,853	9,479	33,853	33,853
2	2,309	8,247	42,101	2,309	8,247	42,101
3	2,194	7,835	49,936	2,194	7,835	49,936
4	1,941	6,933	56,869	1,941	6,933	56,869
5	1,323	4,725	61,594	1,323	4,725	61,594
6	1,287	4,598	66,192	1,287	4,598	66,192
7	1,192	4,258	70,450	1,192	4,258	70,450
8	1,120	3,999	74,449	1,120	3,999	74,449
9	,876	3,129	77,579			
10	,828	2,957	80,536			
11	,718	2,564	83,100			
12	,635	2,268	85,368			
13	,552	1,973	87,341			
14	,477	1,703	89,043			
15	,419	1,497	90,540			
16	,390	1,394	91,935			
17	,367	1,309	93,244			
18	,285	1,016	94,261			
19	,264	,944	95,204			
20	,251	,895	96,100			
21	,227	,812	96,912			
22	,195	,697	97,609			
23	,160	,572	98,181			
24	,153	,548	98,729			
25	,136	,485	99,214			
26	,114	,407	99,621			
27	,056	,201	99,822			
28	,050	,178	100,000			

Faktör analizi sonucu oluşturulan açıklanan toplam varyans tablosunda (Tablo 10) görüldüğü gibi, ölçekte özdeğeri 1'den büyük olan sekiz faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerin toplam varyansı açıklama yüzdesi 74,45'dir. Birinci birleşene ait özdeğer ile diğerleri arasında büyük bir fark vardır. Bu nedenle ölçeğin tek faktörlü bir yapıya sahip olabileceği sonucuna varılmıştır.

Faktörlerin öz değerlerine ait saçılma diyagramı olan Scree Plot grafiği Şekil 10'da görülmektedir. Bu grafik oluşturulan ölçeğin toplam faktör sayısının belirlenmesinde kullanılmaktadır. Bu grafikten de anlaşılacağı gibi ikinci boyut ile sonraki boyutlar arasında büyük bir kopma söz konusudur. Bu fark ölçeğin iki boyutlu olduğuna işaret etmektedir.



Şekil.10: Faktörlerin öz değerlerine ait saçılma diyagramı.

Faktör analizi işleminde ölçek maddelerinin faktörlere atanması ya da ölçekten çıkarılması işlemlerinde faktör yükü değerlerine bakılmaktadır.

Bu çalışmada bir maddenin ölçekte yer almasına karar verirken birinci faktördeki yük değerinin 0,30 ve daha yüksek olması ölçüsü temel alınmıştır. Ayrıca söz konusu maddenin birinci faktörde aldığı yük değeri ile diğer faktörlerden aldığı yük değerinin farkının 0,10 ve daha yüksek olmasına dikkat edilmiştir. Bu şekilde birinci faktörde yüksek yük değeri veren bir maddenin, ikinci bir faktörde bu düzeyde bir yük

değerine sahip olması engellenebilmiş ve sonuçta tek faktörle açıklanan varyans miktarında da bir artış sağlanabilmiştir.

Bu bilgi doğrultusunda hiçbir madde ölçekten çıkarılmamış ve faktör yükleri tabloda verilmiştir.

Tablo.11: Kurumsal İtibar Ölçeğine İlişkin Madde Faktör Yükleri

Maddeler	Faktör Yüğü
MADDE.10	0,80
MADDE.26	0,80
MADDE.27	0,79
MADDE.24	0,73
MADDE.14	0,72
MADDE.21	0,72
MADDE.9	0,69
MADDE.23	0,69
MADDE.12	0,69
MADDE.13	0,67
MADDE.20	0,65
MADDE.15	0,63
MADDE.3	0,63
MADDE.5	0,62
MADDE.25	0,61
MADDE.6	0,60
MADDE.16	0,54
MADDE.18	0,54
MADDE.4	0,54
MADDE.1	0,52
MADDE.8	0,48
MADDE.19	0,41
MADDE.11	-0,34
MADDE.28	0,33
MADDE.17	0,33
MADDE.2	0,31
MADDE.22	0,31
MADDE.7	0,31

Tablo 11’de görüldüğü gibi ölçeğe ait maddelerin faktör yük değerleri 0,31 ile 0,80 arasında değişmektedir. Sonuç olarak yapılan açımlayıcı faktör analizinde 28 maddeden oluşan ve tek faktörlü bir yapıyı ifade eden bir sonuç elde edilmiştir.

3.10. Kurumsal İtibar Ölçeğinin Güvenirlik Çalışması

Açımlayıcı faktör analizinin yapıldığı grupta ölçeğin iç tutarlığının test edilmesi amacı ile güvenirlik katsayısı (cronbach alfa) hesaplanmıştır.

Yapılan analiz sonucunda Kurumsal İtibar Ölçeğinin cronbach alfa katsayısı 0,78 olarak hesaplanmıştır. Yapı geçerliği çalışmalarında 0,70 düzeyinde güvenilirliğe sahip olan araçların kullanılmasının uygun olduğu belirtilmektedir (Nunnally ve Berstein, 1994); ayrıca Tavşancıl (2005), güvenilirlik katsayısının 0,80 üzeri olmasının yüksek derecede güvenilirliğe işaret ettiğini ifade etmektedir.

Bu bağlamda ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik katsayısı için yapılan analizler sonucunda ölçeğin kurumsal itibar ve motivasyon ilişkisini ölçmekte geçerli ve güvenilir bir araç olduğu söylenebilir.

3.11. Motivasyon Araçları Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) Sonuçları

Ölçeğin yapı geçerliğini istatistiksel olarak tespit etmek için açımlayıcı faktör analizi (AFA) tekniği kullanılmıştır. Ölçeğin öncelikli olarak faktör analizine uygun olup olmadığını anlamak amacıyla KMO ve Bartlett testi yapılmıştır. KMO katsayısı veri setindeki korelasyonların büyüklüğünün faktör analizi için uygunluğunu test etmek amacıyla hesaplanmaktadır. KMO değerinin 1'e yaklaştıkça mükemmel, .50'nin altında ise kabul edilemez (.90'larda mükemmel, .80'lerde çok iyi, .70'lerde ve .60'larda vasat, .50'lerde kötü) olduğu belirtilmektedir (Tavşancıl, 2005). Bartlett testi benzer şekilde, korelasyon matrisinin birim matris popülasyonundan gelip gelmediğini test eder. Bu da değişkenlerin tümünün ilişkisiz olup olmadığı testidir ($p < 0,05$). Bu kapsamda KMO testi ölçüm sonucunun 0.50 ve daha üstü, Bartlett küresellik testi sonucunun da istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir.

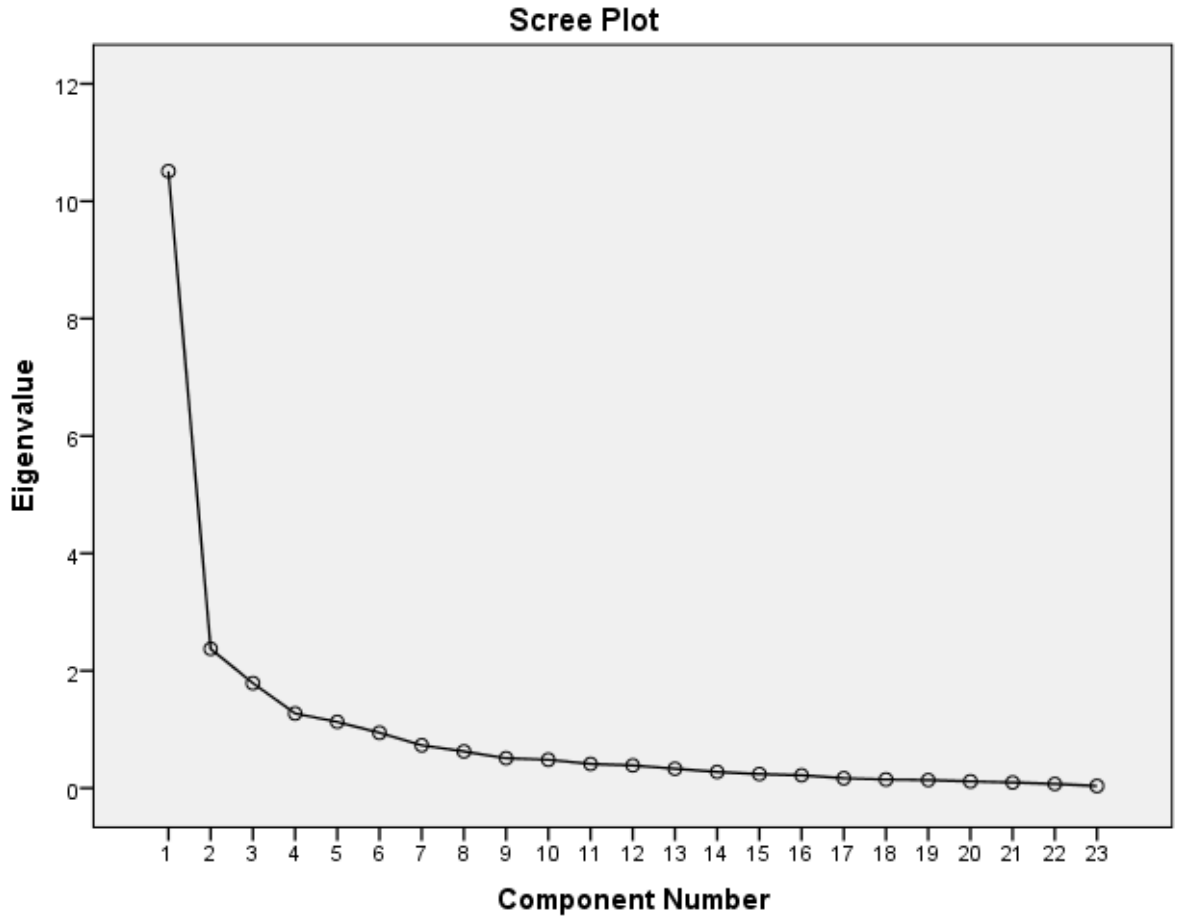
Açımlayıcı faktör analizinin ilk aşamasında yapılan analiz sonucunda $KMO=0,81$; Bartlett küresellik testi $\chi^2_{171} = 4073,32$; $p=0,000$ olarak elde edilmiştir. Elde edilen bu katsayılar maddeler arasındaki ilişkinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Açımlayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin kaç boyutlu olduğuna karar vermek üzere faktörlerin öz değerleri ve açıklanan toplam varyans değerleri incelenmiştir. Buna göre aşağıda Tablo 12'de Açıklanan toplam varyans değerleri sunulmuştur.

Tablo.12: Açıklanan Toplam Varyans Tablosu

Birleşenler	Başlangıç Özdeğerler			Elde edilen yüklerin kareler toplamı		
	Toplam	% Varyans	Kümülatif %	Toplam	% Varyans	Kümülatif %
1	10,510	45,695	45,695	10,510	45,695	45,695
2	2,372	10,312	56,007	2,372	10,312	56,007
3	1,788	7,776	63,783	1,788	7,776	63,783
4	1,272	5,530	69,313	1,272	5,530	69,313
5	1,129	4,908	74,221	1,129	4,908	74,221
6	,943	4,099	78,319			
7	,730	3,174	81,493			
8	,625	2,718	84,211			
9	,510	2,216	86,427			
10	,484	2,107	88,533			
11	,412	1,791	90,325			
12	,387	1,684	92,009			
13	,330	1,435	93,444			
14	,277	1,203	94,647			
15	,240	1,042	95,689			
16	,219	,951	96,640			
17	,168	,732	97,373			
18	,147	,641	98,014			
19	,138	,598	98,612			
20	,115	,499	99,111			
21	,096	,419	99,530			
22	,071	,308	99,839			
23	,037	,161	100,000			

Faktör analizi sonucu oluşturulan açıklanan toplam varyans tablosunda (Tablo 12) görüldüğü gibi, ölçekte özdeğeri 1'den büyük olan beş faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerin toplam varyansı açıklama yüzdesi 74,22'dir. Üçüncü birleşene ait özdeğer ile sonrakiler arasında fark oluşmaktadır. Bu nedenle ölçeğin üç faktörlü bir yapıya sahip olabileceği sonucuna varılmıştır.

Faktörlerin öz değerlerine ait saçılma diyagramı olan Scree Plot grafiği Şekil 2'de görülmektedir. Bu grafik oluşturulan ölçeğin toplam faktör sayısının belirlenmesinde kullanılmaktadır. Bu grafikten de anlaşılacağı gibi, ikinci boyut ile sonraki boyutlar arasında büyük bir kopma söz konusudur. Bu fark ölçeğin iki boyutlu olduğuna işaret etmektedir.



Şekil.11: Faktörlerin öz değerlerine ait saçılma diyagramı.

Faktör analizi işleminde ölçek maddelerinin faktörlere atanması ya da ölçekten çıkarılması işlemlerinde faktör yükü değerlerine bakılmaktadır.

Bu çalışmada bir maddenin ölçekte yer almasına karar verirken birinci faktördeki yük değerinin 0,30 ve daha yüksek olması ölçüsü temel alınmıştır. Ayrıca söz konusu maddenin birinci faktörde aldığı yük değeri ile diğer faktörlerden aldığı yük değerinin farkının 0,10 ve daha yüksek olmasına dikkat edilmiştir. Bu şekilde birinci faktörde yüksek yük değeri veren bir maddenin, ikinci bir faktörde bu düzeyde bir yük değerine sahip olması engellenebilmiş ve sonuçta tek faktörle açıklanan varyans miktarında da bir artış sağlanabilmiştir.

Bu bilgi doğrultusunda hiçbir madde ölçekten çıkarılmamış ve faktör yükleri tabloda verilmiştir.

Tablo.13: Motivasyon Araçları Ölçeğine İlişkin Madde Faktör Yükleri

Maddeler	Ekonomik Araçlar	Örgütsel ve Yönetsel Araçlar	Psikolojik ve Sosyal Araçlar
Madde.5	0,72		
Madde.6	0,69		
Madde.14	0,67		
Madde.9	0,66		
Madde.1		0,88	
Madde.2		0,79	
Madde.11		0,73	
Madde.12		0,72	
Madde.13		0,71	
Madde.22		0,69	
Madde.17		0,64	
Madde.23		0,58	
Madde.4			0,81
Madde.3			0,78
Madde.7			0,70
Madde.8			0,62
Madde.10			0,61
Madde.15			0,60
Madde.16			0,54
Madde.20			0,54
Madde.21			0,54
Madde.18			0,52
Madde.19			0,48

Sonuç olarak yapılan açımlayıcı faktör analizinde 23 maddeden oluşan ve üç faktörlü bir yapıyı ifade eden bir sonuç elde edilmiştir.

3.12. BULGULAR

Tablo14: Kurumsal İtibar ve Motivasyon Araçları Puanlarının Betimsel İstatistikleri

	n	Minimum	Maximum	Ort.	ss
Kurumsal İtibar	200	43,00	128,00	85,00	17,85
Ekonomik Motivasyon Araçlar	200	7,00	20,00	16,78	3,47
Psikolojik ve Sosyal Motivasyon Araçları	200	20,00	55,00	45,11	8,90
Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçları	200	17,00	40,00	32,25	5,85

Araştırmaya katılan çalışanların kurumsal itibar ölçeği puanları ortalaması 85; ekonomik motivasyon araçları ölçeği puanları ortalaması 16,78; psikolojik ve sosyal motivasyon araçları puanları ortalaması 45,11 ve örgütsel ve yönetmel motivasyon araçları puanları ortalaması 32,25'dir.

Tablo.15: İlişki Analizi

		Kurumsal İtibar	Ekonomik Motivasyon Araçlar	Psikolojik ve Sosyal Motivasyon Araçları	Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçları
Kurumsal İtibar	<i>rho</i>	1	,247**	,314**	,272**
	<i>p</i>		0,000	0,000	0,000
Ekonomik Motivasyon Araçlar	<i>rho</i>		1	,760**	,702**
	<i>p</i>			0,000	0,000
Psikolojik ve Sosyal Motivasyon Araçları	<i>rho</i>			1	,826**
	<i>p</i>				0,000
Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçları	<i>rho</i>				1
	<i>p</i>				

Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre Kurumsal İtibar Ölçeği ile Ekonomik Motivasyon Ölçeği arasında pozitif yönlü, zayıf bir ilişki bulunmaktadır ($p < 0.05$; $r = 0,247$). Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre Kurumsal İtibar Ölçeği ile Psikolojik ve Sosyal Motivasyon Ölçeği arasında pozitif yönlü, zayıf bir ilişki bulunmaktadır ($p < 0.05$; $r = 0,314$). Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre Kurumsal

İtibar Ölçeği ile Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Ölçeği arasında pozitif yönlü, zayıf bir ilişki bulunmaktadır ($p<0.05$; $r=0,272$).

Buna göre, ücret artış, primli ücret, ekonomik ödüller, sosyal ve emeklilik gibi ekonomik motive edici olan araçlar işgörenin motivasyonunu az etkilemektedir. Diğer bir ifade ile ekonomik motive ediciler işgörenin motivasyonunu doğrudan etkilememesine rağmen eksik veya yetersiz kaldığı durumlarda motivasyonu olumsuz etkilemekte ve bu duruma bağlı olarak motivasyon ve işgören performansının seviyesi düşmektedir. Bu bağlamda ekonomik motivasyon sağlayıcı araçlar ile işgören motivasyonu arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

Kurumsal itibar algısı bağlamında motivasyon ile bağımsız çalışma, değer ve statü, özel yaşama saygı, sosyal uğraş, çevreye uyum, öneri sistemi, ceza gibi psikolojik motive edici araçlar arasında doğrudan bir ilişki söz konusu değildir. Fakat psikolojik ve sosyal motivasyon sağlayıcı araçların örgütte kullanılmaması durumunda işgörenin motivasyonu ve performansı düşmekte ve bu duruma bağlı olarak da verimliliği düşmektedir. Bu bağlamda kurumsal itibar ile psikolojik ve sosyal motive edici araçlar arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

Kurumsal itibar ile örgütsel ve yönetmel motive edici araçlar arasında doğrudan bir ilişki söz konusu olmamasına rağmen örgütsel ve yönetmel motive edici araçların uygulanmaması işgören motivasyonunu olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle kurumsal itibar ile örgütsel ve sosyal motive ediciler arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki söz konusudur.

Bu bağlamda iç paydaş durumunda olan işgörenin kurumsal itibar algısı motivasyon arttırıcı araçların dolaylı etkisi ile oluşmaktadır. Diğer taraftan motivasyon araçlarının kullanılmaması durumunda işgörenin motivasyonuna bağlı olarak verimliliği düşecek hem iç hem de dış paydaşı nezdinde kurum itibarı olumsuz etkilenecektir.

Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre Ekonomik Motivasyon Ölçeği ile Kurumsal İtibar Ölçeği arasında pozitif yönlü, zayıf bir ilişki bulunmaktadır ($p<0.05$; $r=0,247$). Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre Ekonomik Motivasyon Ölçeği ile Psikolojik ve Sosyal Motivasyon Ölçeği arasında pozitif yönlü, güçlü bir ilişki bulunmaktadır ($p<0.05$; $r=0,760$). Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre Ekonomik

Motivasyon Ölçeği ile Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Ölçeği arasında pozitif yönlü, güçlü bir ilişki bulunmaktadır ($p<0.05$; $r=0,702$).

Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre Psikolojik ve Sosyal Motivasyon ile Kurumsal İtibar Ölçeği arasında pozitif yönlü, zayıf bir ilişki bulunmaktadır ($p<0.05$; $r=0,314$). Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre Psikolojik ve Sosyal Motivasyon ile Ekonomik Motivasyon Ölçeği arasında pozitif yönlü, güçlü bir ilişki bulunmaktadır ($p<0.05$; $r=0,760$). Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre Psikolojik ve Sosyal Motivasyon ile Örgütsel ve Yönetmel Ölçeği arasında pozitif yönlü, güçlü bir ilişki bulunmaktadır ($p<0.05$; $r=0,826$).

Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon ile Kurumsal İtibar Ölçeği arasında pozitif yönlü, zayıf bir ilişki bulunmaktadır ($p<0.05$; $r=0,272$). Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon ile Ekonomik Motivasyon Ölçeği arasında pozitif yönlü, güçlü bir ilişki bulunmaktadır ($p<0.05$; $r=0,702$). Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon ile Psikolojik ve Sosyal Motivasyon Ölçeği arasında pozitif yönlü, güçlü bir ilişki bulunmaktadır ($p<0.05$; $r=0,826$).

Buna göre kurumsal itibar ile motive edici araçlar arasındaki pozitif yönlü zayıf ilişki, motivasyon araçları arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki içindedir.

Tablo.16: Cinsiyet Gruplarının Ölçek Puanları Açısından Karşılaştırılması

Cinsiyetiniz	n	Sıra Ortalaması	U	P	
Kurumsal İtibar	kadın	58	107,78	3695,500	,255
	erkek	142	97,52		
Ekonomik Motivasyon Araçlar	kadın	58	96,35	3877,500	,512
	erkek	142	102,19		
Psikolojik ve Sosyal Motivasyon Araçları	kadın	58	99,63	4067,500	,892
	erkek	142	100,86		
Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçları	kadın	58	91,26	3582,000	,147
	erkek	142	104,27		

Farklı Cinsiyet Grupları İçin Yapılan Mann-Whitney Testi:

Farklı cinsiyet grupları arasında Kurumsal İtibar açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Farklı cinsiyet grupları arasında Ekonomik Motivasyon Araçlar açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Farklı cinsiyet grupları arasında Psikolojik ve Sosyal Motivasyon Araçları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Farklı cinsiyet grupları arasında Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo.17: Yaş Gruplarının Ölçek Puanları Açısından Karşılaştırılması

Yaşınız	N	Sıra Ortalaması	X ²	P	
Kurumsal İtibar	25 ve altı	30	113,27	12,251	,007
	26-30	38	72,72		
	31-35	62	110,94		
	36 ve üstü	70	100,86		
Ekonomik Motivasyon Araçlar	25 ve altı	30	108,42	5,250	,154
	26-30	38	85,96		
	31-35	62	95,43		
	36 ve üstü	70	109,49		
Psikolojik ve Sosyal Motivasyon Araçları	25 ve altı	30	112,85	2,863	,413
	26-30	38	90,22		
	31-35	62	103,52		
	36 ve üstü	70	98,11		
Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçları	25 ve altı	30	115,62	7,293	,063
	26-30	38	80,00		
	31-35	62	100,70		
	36 ve üstü	70	104,97		

Farklı Yaş Grupları İçin Yapılan Kruskal-Wallis Testi:

Tablo.18: Normallik Analizi Tablosu

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Kurumsal İtibar	,095	200	,000	,983	200	,019
Ekonomik Motivasyon Araçları	,195	200	,000	,822	200	,000
Psikolojik ve Sosyal Motivasyon Araçları	,170	200	,000	,874	200	,000
Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçları	,218	200	,000	,891	200	,000

Yapılan normallik analizi sonucu ölçek puanlarının normal dağılıma uymadığı görülmüştür. Bu sebeple çalışmada hipotez testlerinde parametrik olmayan testlerden spearman korelasyon testi, mann whitney u ve kruskal Wallis karşılaştırma testleri kullanılmıştır.

Farklı yaş grupları arasında Kurumsal İtibar açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p < 0,05$). Yaşları 25 ve altı olanların puanları sıra ortalaması 113,27; 26-30 yaş arasının ortalama puanı 72,72; 31-35 yaş arasının ortalama puanı 110,94; 36 yaş ve üstünün ortalama puanı 100,86'dır. Buna göre yaşı 25 ve altı olanların Kurumsal İtibar puan ortalaması daha fazladır.

Farklı yaş grupları arasında Ekonomik Motivasyon Araçları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p > 0,05$).

Farklı yaş grupları arasında Psikolojik ve Sosyal Motivasyon Araçları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p > 0,05$).

Farklı yaş grupları arasında Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p > 0,05$).

Tablo.19: Eğitim Durumu Gruplarının Ölçek Puanları Açısından Karşılaştırılması

Durumunuz	Eğitim	N	Sıra Ortalaması	X2	P
Kurumsal İtibar	lise	62	89,43	21,977	,000
	ön lisans	38	72,42		
	lisans	84	114,89		

	y.lisans/doktora	16	134,53		
Ekonomik Motivasyon Araçlar	lise	62	86,78		
	ön lisans	38	86,97	12,750	,005
	lisans	84	117,06		
	y.lisans/doktora	16	98,84		
Psikolojik ve Sosyal Motivasyon Araçları	lise	62	79,40		
	ön lisans	38	83,79	24,543	,000
	lisans	84	123,30		
	y.lisans/doktora	16	102,22		
Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçları	lise	62	85,35		
	ön lisans	38	99,72	7,937	,047
	lisans	84	112,47		
	y.lisans/doktora	16	98,19		

Farklı Eğitim Durumu Grupları İçin Yapılan Kruskal-Wallis Testi:

Farklı eğitim grupları arasında Kurumsal İtibar açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Eğitim durumu lise olanların puanları sıra ortalaması 89,43; ön lisans olanların ortalama puanı 72,42; lisans olanların ortalama puanı 114,89; yüksek lisans/doktora ortalama puanı 134,53'tür. Buna göre eğitim durumu yüksek lisans/doktora olanların Kurumsal İtibar puan ortalaması daha fazladır.

Farklı eğitim grupları arasında Ekonomik Motivasyon Araçları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Eğitim durumu lise olanların puanları sıra ortalaması 86,78; ön lisans olanların ortalama puanı 86,97; lisans olanların ortalama puanı 117,06; yüksek lisans/doktora ortalama puanı 98,84'tür. Buna göre eğitim durumu lisans olanların Ekonomik Motivasyon Araçlar puan ortalaması daha fazladır.

Farklı eğitim grupları arasında Psikolojik ve Sosyal Motivasyon Araçları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Eğitim durumu lise olanların puanları sıra ortalaması 79,40; ön lisans olanların ortalama puanı 83,79; lisans olanların ortalama puanı 123,30; yüksek lisans/doktora ortalama puanı 102,22'dir. Buna göre eğitim durumu lisans olanların Psikolojik ve Sosyal Motivasyon Araçlar puan ortalaması daha fazladır.

Farklı eğitim grupları arasında Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Eğitim durumu

lise olanların puanları sıra ortalaması 85,35; ön lisans olanların ortalama puanı 99,72; lisans olanların ortalama puanı 112,47; yüksek lisans/doktora ortalama puanı 98,19'dur. Buna göre eğitim durumu lisans olanların Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçlar puan ortalaması daha fazladır.

Tablo.20: Kurumda Çalışma Yılı Gruplarının Ölçek Puanları Açısından Karşılaştırılması

çalışıyorsunuz?	Kaç yıldır bu kurumda	N	Sıra Ortalaması	X2	P
Kurumsal İtibar	1 yıldan az	26	68,54	9,883	,020
	1-5 yıl	48	103,03		
	6-10 yıl	66	102,16		
	10 yıldan fazla	60	110,50		
Ekonomik Motivasyon Araçlar	1 yıldan az	26	66,27	24,741	,000
	1-5 yıl	48	116,60		
	6-10 yıl	66	84,89		
	10 yıldan fazla	60	119,62		
Psikolojik ve Sosyal Motivasyon Araçları	1 yıldan az	26	73,96	28,354	,000
	1-5 yıl	48	119,43		
	6-10 yıl	66	78,17		
	10 yıldan fazla	60	121,42		
Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçları	1 yıldan az	26	85,77	11,973	,007
	1-5 yıl	48	109,61		
	6-10 yıl	66	85,33		
	10 yıldan fazla	60	116,28		

Farklı Eğitim Durumu Grupları İçin Yapılan Kruskal-Wallis Testi:

Farklı kurumda çalışma yılı grupları arasında Kurumsal İtibar açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p < 0,05$). Kurumda çalışma yılı 1 yıldan az olanların puanları sıra ortalaması 68,54; 1-5 yıl olanların ortalama puanı 103,03; 6-10 yıl olanların ortalama puanı 102,16; 10 yıldan az olanların ortalama puanı 110,50'dir. Buna göre kurumda çalışma yılı 10 yıldan az olanların Kurumsal İtibar puan ortalaması daha fazladır.

Farklı kurumda çalışma yılı grupları arasında Ekonomik Motivasyon Araçları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Kurumda çalışma yılı 1 yıldan az olanların puanları sıra ortalaması 66,27; 1-5 yıl olanların ortalama puanı 116,60; 6-10 yıl olanların ortalama puanı 84,89; 10 yıldan az olanların ortalama puanı 119,62'dir. Buna göre kurumda çalışma yılı 10 yıldan az olanların Ekonomik Motivasyon Araçları puan ortalaması daha fazladır.

Farklı kurumda çalışma yılı grupları arasında Psikolojik ve Sosyal Motivasyon Araçları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Kurumda çalışma yılı 1 yıldan az olanların puanları sıra ortalaması 73,96; 1-5 yıl olanların ortalama puanı 119,43; 6-10 yıl olanların ortalama puanı 78,17; 10 yıldan az olanların ortalama puanı 121,42'dir. Buna göre kurumda çalışma yılı 10 yıldan az olanların Psikolojik ve Sosyal Motivasyon Araçları puan ortalaması daha fazladır.

Farklı kurumda çalışma yılı grupları arasında Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Kurumda çalışma yılı 1 yıldan az olanların puanları sıra ortalaması 85,77; 1-5 yıl olanların ortalama puanı 109,61; 6-10 yıl olanların ortalama puanı 85,33; 10 yıldan az olanların ortalama puanı 116,28'dir. Buna göre kurumda çalışma yılı 10 yıldan az olanların Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçları puan ortalaması daha fazladır.

Tablo.21: Hipotezlerin Kabul Edilme Durumları

Hipotez	Durum
H0 ₁	Hipotez red edildi, ilişki vardır.
H0 ₂	Hipotez red edildi, ilişki vardır.
H0 ₃	Hipotez red edildi, ilişki vardır.
H0 ₄ :	Hipotez kabul edildi, fark yoktur.
H0 ₅	Hipotez red edildi, fark vardır.
H0 ₆	Hipotez red edildi, fark vardır.
H0 ₇	Hipotez kabul edildi, fark yoktur.
H0 ₈	Hipotez kabul edildi, fark yoktur.
H0 ₉	Hipotez red edildi, fark vardır.
H0 ₁₀	Hipotez kabul edildi, fark yoktur.

SONUÇ VE ÖNERİLER

1. Farklı cinsiyet grupları arasında Kurumsal İtibar açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

2. Farklı cinsiyet grupları arasında Ekonomik Motivasyon Araçları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

3. Farklı cinsiyet grupları arasında Psikolojik ve Sosyal Motivasyon Araçları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

4. Farklı cinsiyet grupları arasında Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

5. Farklı yaş grupları arasında Kurumsal İtibar açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yaşları 25 ve altı olanların puanları sıra ortalaması 113,27; 26-30 yaş arasının ortalama puanı 72,72; 31-35 yaş arasının ortalama puanı 110,94; 36 yaş ve üstünün ortalama puanı 100,86'dır. Buna göre yaş 25 ve altı olanların Kurumsal İtibar puan ortalaması daha fazladır.

6. Farklı yaş grupları arasında Ekonomik Motivasyon Araçlar açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

7. Farklı yaş grupları arasında Psikolojik ve Sosyal Motivasyon Araçları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

8. Farklı yaş grupları arasında Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

9. Farklı eğitim grupları arasında Kurumsal İtibar açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Eğitim durumu lise olanların puanları sıra ortalaması 89,43; ön lisans olanların ortalama puanı 72,42; lisans olanların ortalama puanı 114,89; yüksek lisans/doktora ortalama puanı 134,53'tür. Buna göre eğitim durumu yüksek lisans/doktora olanların Kurumsal İtibar puan ortalaması daha fazladır.

10. Farklı eğitim grupları arasında Ekonomik Motivasyon Araçları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Eğitim durumu lise olanların

puanları sıra ortalaması 86,78; ön lisans olanların ortalama puanı 86,97; lisans olanların ortalama puanı 117,06; yüksek lisans/doktora ortalama puanı 98,84'tür. Buna göre eğitim durumu lisans olanların Ekonomik Motivasyon Araçlar puan ortalaması daha fazladır.

11. Farklı eğitim grupları arasında Psikolojik ve Sosyal Motivasyon Araçları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Eğitim durumu lise olanların puanları sıra ortalaması 79,40; ön lisans olanların ortalama puanı 83,79; lisans olanların ortalama puanı 123,30; yüksek lisans/doktora ortalama puanı 102,22'dir. Buna göre eğitim durumu lisans olanların Psikolojik ve Sosyal Motivasyon Araçlar puan ortalaması daha fazladır.

12. Farklı eğitim grupları arasında Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Eğitim durumu lise olanların puanları sıra ortalaması 85,35; ön lisans olanların ortalama puanı 99,72; lisans olanların ortalama puanı 112,47; yüksek lisans/doktora ortalama puanı 98,19'dur. Buna göre eğitim durumu lisans olanların Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçlar puan ortalaması daha fazladır.

Çalışmada T.C. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı'nın iç paydaşlarının algılarına göre kurumsal itibar düzeyi ölçülmeye çalışılmıştır. Kurumsal itibarın kurum iç paydaşlarının motivasyonu üzerindeki etkisinin ölçülmeye çalışıldığı araştırmada ekonomik, psikolojik ve sosyal, örgüt ve yönetmel motive edici araçların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği değerlendirilmiştir. Bu açıdan bakıldığında çalışma, kurumsal itibarın yüksek düzeyde olduğu motivasyon sağlayıcı araçların tespit edilmesi, kurumun paydaşlarının beklentilerine cevap verebildiği noktaların belirlenmesi; düşük düzeyde olan alanlarda ise kurumun söz konusu alanlarının iyileştirilerek motivasyonun artırılması ve buna bağlı olarak itibarın artırılması yönleri ile önem arz etmektedir.

Buna göre anket yöntemi ile toplanan verilerin SPSS analiz programı ile istatistiksel verilere dönüştürülmüştür. Çalışma sonucunda cinsiyet değişkeni doğrultusunda kurumun iç paydaşlarının kurumsal itibarı algılama düzeyinde bir farklılık olduğu tespit edilmemiştir. Buna göre kurumun cinsiyet farkı gözetmeksizin

her işgörenine eşit haklar sunduğunu söylemek mümkündür. Diğer taraftan cinsiyet değişkeni bağlamında işgörenin ihtiyaç ve gereksinimlerinin kurum tarafından tespit edildiği ve karşılanabildiği sonucuna varılmaktadır. Ayrıca ekonomik motive edici araçlar, psikolojik ve sosyal motive edici araçlar ve örgütsel ve yönetsel motive edici araçların kullanılmasının kurumsal itibarın algılanmasında cinsiyet değişkeni bağlamında farklılık göstermediği görülmüştür. Diğer bir ifade ile cinsiyet değişkeni kurumsal itibar algısını etkilememektedir.

Yaş değişkeni bağlamında kurumsal itibar algısı değerlendirildiğinde, yaş ve kurumsal itibar algısı ters orantılıdır. Kariyer planlamasının yüksek düzeyde olduğu, yeni iş hayatına başlayan işgörenler, belli bir olgunluk seviyesinde olan işgörelere göre kurumsal itibara daha fazla önem vermektedir. Bu nedenle yaş değişkeni kurumsal itibar algısını doğrudan etkileyen bir değişkendir. Araştırma sonucu bu görüşü destekler niteliktedir: 25 yaş ve altı olan işgörelenler en yüksek itibar puanı ortalamasına sahiptir. Diğer taraftan ekonomik motive edici araçlar, psikolojik ve sosyal motive edici araçlar ve örgütsel ve yönetsel motive edici araçların kullanılmasının kurumsal itibar algısında yaş değişkeni bağlamında farklılık göstermediği görülmüştür. Yaş değişkeni motivasyon araçlarının kullanılması durumunda dahi kurumsal itibar algısını etkilememektedir.

Eğitim düzeyi değişkeni kurumsal itibar algısını ve kurumsal itibara verilen önemi doğrudan etkilemektedir. Buna göre, farklı eğitim gruplarının eğitim düzeyleri kurumsal itibar açısından farklılık bulunduğunun tespit edildiği çalışmada, yüksek lisan/doktora seviyesinde eğitim alan işgörelenlerin kurumsal itibar algısı daha yüksektir. Eğitim düzeyinin kurumsal itibar algısında gösterdiği farklılık ekonomik motive edici araçların kullanılması durumunda kurumsal itibar algısını da etkilemektedir. Buna göre ekonomik motive edici araçların kullanılması durumunda itibar algısı yükselen grup yüksek lisans/doktoradır. Söz konusu farklılık yüksek lisans/doktora eğitimi görmüş işgörelenin eğitim düzeyi ve toplumsal statüsü gereği daha iyi bir ücret ve çalışma koşulları talep etmesinden kaynaklanmaktadır. Eğitim değişkeninde ekonomik motive edici araçlar ile kurumsal itibarı algılama düzeyi arasındaki farklılık psikolojik ve sosyal motive edici araçlar ve örgütsel ve yönetsel motive edici araçlar bağlamında da kendini göstermektedir. Buna göre eğitim değişkeni motive edici araçların kullanılmasına bağlı

olarak kurumsal itibar algısını etkilemektedir. Bu bağlamda eğitim düzeyinde görülen kurumsal itibarı algılama puanları arasındaki farklılık, işgörenin görmüş olduğu eğitim düzeyi ile toplumsal statü kazanma, daha iyi yaşam standardı yakalama, kişisel gelişimine devam edebilecek bir süreç yaratma, hayatını daha iyi şartlar altında devam ettirme niyetinden kaynaklanmaktadır.

Yapılan araştırma bağlamında sunulabilecek öneriler aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir;

Araştırma sonuçları geliştirilerek Kurumlara ve İşletmelere sunulabilecek öneriler:

1. Yapılan araştırma yöneticilere yol gösterebilecek bilgiler içermektedir. Bu noktada çalışmanın önemli bir niteliği de kurumsal itibarın ölçülebilir bir kavram olduğunu ortaya koymasıdır. Bu bağlamda işletme veya kurumun kurumsal itibar algısını ölçerek düşük olan alanları iyileştirme yoluna gidebilmektedirler.

2. Kurumsal itibar birçok birleşenin bir araya gelmesi ile ortaya çıkan bir kavramdır. Kurumun sunduğu hizmet ya da işletmenin ürettiği ürünün kalitesi, işgörelere karşı tutumu, çevresel ve toplumsal olaylara yaklaşımı, yönetim kalitesi gibi unsurların kombinasyonu ile oluşan kurumsal itibarın farklı birleşenleri paydaşların geneli için aynı önemi taşımayabilmektedir. Bu noktada farklı paydaşların bir araya gelmesiyle oluşan işletme veya kurum, paydaşlarının ihtiyaç ve gereksinimlerini belirleyerek kurumsal itibarını yükseltebilecektir. Diğer taraftan kurumun birincil paydaşı grubunda yer alan işgörelenin, müşterilerin, yatırımcıların gereksinimlerine öncelik verilmelidir. Bu nedenle kurum veya işletmenin paydaşlarının beklenti ve isteklerini belirleyerek o doğrultuda düzenlemelere gitmesi, kaynaklarını daha etkili ve verimli bir şekilde kullanabilmesini sağlayacaktır.

3. Kurumsal itibar, toplumun işletme veya kuruma karşı olumlu bir tutum göstermesini sağlayabilmektedir. Bu da işletme açısından pazar payını genişletmek; kurum açısından ise daha iyi bir statüye sahip olmak anlamına gelmekte ve bu duruma bağlı olarak da avantaj yakalanmaktadır. Bu noktada işletmenin veya kurumun toplum nezdinde olumlu bir imaj bırakarak güçlü bir kurumsal itibar oluşturması gerekmektedir. Bu nedenle işletme veya kurum sağlam bir kurumsal itibar bırakmak

için dikkatli ve titiz bir süreç dâhilinde kurumsal itibar oluşturma stratejileri geliştirmelidir.

4. Güçlü bir kurumsal itibar kaliteli, nitelikli işgörenin gözünde işletmeyi veya kurumu cazip hale getirmektedir. Bu bakımdan vasıflı personelin kurumsal itibarı değerlendirme kriterleri üzerinde önemle durulması bir zorunluluktur. İş görenin tercihini etkileyen en önemli unsur olan iş yeri ortamı ve çalışma koşulları onlar içinde geçerlidir. İşletmenin veya kurumun bilhassa iş yeri ortamını ve çalışma koşullarını iyileştirici düzenlemelere dikkat etmesi gerekmektedir.

5. İşletmenin veya kurumun medyada yer alış şekli de kurumsal itibar algısını etkilemektedir. Bu nedenle medyaya yansıyacak olumlu davranışların sergilenmesi için doğru stratejilerin geliştirilmesi, iletişimin doğru yönetilmesi ve hulasaten itibar yönetimi konusunda profesyonel destek alınması elzemdir.

KAYNAKÇA

- Aksoy, Temel: **Her Şirket Liderine Benzer**, 2009 (<http://www.temelaksoy.com/her-sirket-liderine-benzer/>)
- Aktan, Coşkun Can; Börü, Deniz: Kurumsal Sosyal Sorumluluk, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk** (12-37). İstanbul: İGİAD Yayınları, 2007.
- Akyıldız, Hüseyin, **Ücret Yapısının Oluşumu**, 1. Baskı, Isparta, Süleyman Demirel Üniversitesi Yayınları, 2001
- Alkış, Hüseyin: **Çalışanların Performansının Arttırılmasında Motivasyon Araçlarının Kullanılması Üzerine Bir Araştırma**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2001.
- Alnıaçık, Esra, **Kurumsal İtibarın Paydaş Davranışları Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir Araştırma**. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli, 2011
- Altıntaş, Erkan: **Kurumsal İtibar Ve Anadolu Üniversitesi İ.B.F. Örneği**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2005
- Argun, Tanju: İletişim Ve Sosyal Paydaşlar, **Executive Excellence**, Y.1, S. 5, Ağustos, 1997.
- Argüden, Yılmaz: **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, 2002, Erişim: <http://www.arguden.net/arguden/UserFiles/File/kitaplar/kurumsalsosyalsorumluluk.pdf>
- Arık, İsmail Alev: **Motivasyon ve Heyecana Giriş**, Çantay Kitabevi, 1996.
- Aşan, Öznur: **“Motivasyon” Yönetim ve Organizasyon**, (Ed: Güney, Salih), Nobel Yayın Dağıtım, 2001.
- Atilla, Mustafa: Örgüt Kültürü ve Yönetim Yaklaşımındaki Farklılıklar Bakımından Motivasyon Sürecinin İşlemede Kalite Çemberlerinin Etkinliği, **Standart Dergisi**, Y. 38, S.449, 1999.
- Aydın, Mustafa: **Çağdaş Eğitim Denetimi**, Ankara, Pegem Yayıncılık, 1993.
- Bakan, Ömer: **Kurumsal İmaj**. Konya, Tablet, 2005
- Barney, Jay; Ricky, Griffin: **The Management Of Organizations**, Houghton Mifflin Company, 1992.

- Başaran, İbrahim Ethem: **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**, Ankara, Feryal Matbaası, 2000.
- Başaran, İbrahim Ethem: **Yönetimde İnsan İlişkileri – Yönetimsel Davranış**, Ankara, 1998.
- Batı, Gülçin Beyza; **Paydaş Teorisi ve Bankalarda Paydaş Analizi**, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bursa, 2006,
- Batman, Orhan; Yıldırğan Recep ve Soybalı Hüseyin: Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Verimlilik ve İş Tatmini İle İlişkisi, **Standard Dergisi**, Y.38, S. 455, 1999.
- Baysal, Can; Tekarslan, Erdal: **Davranış Bilimleri I-II**. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1987
- Bennett, Roger : **Management**, 3. Ed., Financial Times Pitman Publishing, 1997.
- Bingöl, Dursun: **Personel Yönetimi**, 3. Baskı, İstanbul, Beta Yayın Dağıtım A.Ş., 1997.
- Brady, Arlo: The Seven Elements Of Reputation Management, **Corporate Responsibility Management**, 1(5), 2005, ss. 12-13.
- Buchanan, David; Huczynski, Andrzej : Organizational Behaviour, Fifth Edition, Spain: Mateu-Cromo, Artes Grafical, 2004.
- Bursalıoğlu, Ziya: **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, 12. Baskı, Ankara, Pegem Yayıncılık, 1994
- Candan Burcu; Çekmecelioğlu, Hülya: “İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Açısından Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”, **Yönetim Dergisi**, 20(63), Haziran 2009.
- Carmeli, Abraham and Freund, Anat: The relationship between work and workplace attitudes and perceived external prestige. **Corporate Reputation Review**, 5 (1), 2002, pp.51-68.
- Chun, Rosa: Corporate Reputation: Meaning And Measurement. **International Journal of Management Reviews**, 7(2), 2005, ss.91-109.
- Çekmecelioğlu, Hülya: “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”, **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C:8 S.2, 2006.
- Çelik Adnan; Akgemci Tahir, **Girişimcilik Kültürü ve KOBİ’ler**, Nobel Yayın Dağıtım No:45, Ankara, 1998.
- Coşkun, Gül: **Kurumsal Pazarlama ve Sosyal Sorumluluk** Nobel. Ankara, 2010.

- Çillioğlu, Aslı, **İç Ve Dış Paydaşların Değerlendirmelerine Gore Anadolu niversitesi'nin Kurumsal İtibarı**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Eskişehir, 2010
- Daft, Richard : **Management**, 4. Ed., The Dryden Press, 1997
- De Cenzo, David; Robbins, Stephen: **Human Resource Management**, 5. Ed., John Wiley & Sons, 1996.
- Dinçer Ömer, Yahya Fidan: **İşletme Yonetimi**, 1. Baskı, İstanbul Beta Yayım,1996.
- Dinçer, Müjde Ker, **İş Yaşamında ve zel Yaşamda Kişisel İmaj**, 3.basım, İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2001.
- Dinçer, Ömer: **Stratejik Yonetim ve İşletme Politikası**, 3. Baskı, İstanbul, 1994.
- Dowling, Grahame. **Creating Corporate Reputations, Identity, Image and Performance**, Oxford University Press, New York U.S.A., 2001.
- Donmez, Dilek: **Paydaş Teorisi erçevesinde Otel İşletmelerinin Seyahat Acentaları İle İlişkileri Bu İlişkileri Yonetmede İzlenen Stratejiler ve Otel İşletmelerinin Performansı Arasındaki İlişkiler ve Bir Araştırma**. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2008.
- Dolek, Duygu: **Kurumsal İtibara Olası Tehditler ve Bu Tehditlere Karşı Alınabilecek nlemler: Şişecam Fabrikalarında Bir Uygulama**, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana, 2011
- Erdoğan, İlhan, **İşletmelerde Davranış**, 4. Baskı, İstanbul, Beta Yayım, 1994.
- Eren, Erol: **Yonetim Psikolojisi**, 4. Baskı, İstanbul Beta Yayıncılık, , 1993.
- Eren, Erol: **Yonetim ve organizasyon (ağdaş ve küresel yaklaşımlar)**. (5.baskı). İstanbul, Beta, 2001.
- Eren, Erol: **Yonetim ve Organizasyon**, İstanbul, Beta Yayınevi, , 2009.
- Eren, Erol; Erdil, Oya; Cemal, Zehir: Türkiye'de Büyük lçekli İşletmelerde Uygulanan cret ve Maaş Yonetim Sistemi, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, S. 2, Temmuz, 2000.
- Eren, Haldun: **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yonetimi**, 2. Baskı, İstanbul, Alfa Yayıncılık, 1997.
- Erengül, Bilge: **Kültür Sihirbazları**, 1. Baskı, İstanbul, Evrim Yayıncılık, 1997.
- Eroğlu, Ergun: Müşteri Memnuniyeti lçm Modeli. **İ.. İşletme Fakültesi İşletme Dergisi**. 34 (1), 2005, ss.7-25.

- Eroğlu, Feyzullah: **Davranış Bilimleri**. İstanbul, Beta Yayınevi, 2000
- Ertekin, Yücel : **Örgüt İklimi**, Ankara, TODAİE Yayınları, 1978.
- Ertuğrul, Fatmanur: Paydaş Teorisi ve İşletmelerin Paydaşları İle İlişkilerinin Yönetimi. **Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** (31), 2008, 199-223.
- Eryılmaz, Bilal: **Kamu Yönetimi**, İstanbul, Erkam Matbaacılık, 1999.
- Fombrun, Charles: **Reputation: Realizing Value From The Corporate İmage**. Boston, Harvard Business School Press, 1996
- Garih, Üzeyir : Müşterek Karar Alma, **Akşam Gazetesi**, 28 Mayıs 2001.
- Gilbert, Dan: “Response”, **Compensation & Benefits Review**, Vol. 26, No. 2, March/April, 1994.
- Gül, Hasan: “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, C:2, S.1, 2002.
- Gümüş, Murat; Öksüz, Burcu: Çalışanların Kurumsal İtibar Sürecine Katılımlarında İçsel İletilişimin Rolü. **Journal Of Yasar University**, 4(16), 2009, ss. 2637-2660,
- Güney, Salih: **Davranış Bilimleri**, Ankara, Nobel Yayınevi, 2000.
- Hatch, Schultz; Joe, Majken: **Relations Between Organizational Culture Identity and İmage**, European Journal of Marketing, Volume:31, No:5/6, London, 1997.
- İlbar, Zafer: Kültür ve Stres. **Kriz Dergisi**, 2 (1), 1994, ss.177-179.
- İslamoğlu, Güler, Birsel, Melek ve Börü, Deniz: **Kurum içinde güven: Yöneticiye, iş arkadaşlarına ve kuruma yönelik güven ölçümü**. İstanbul, İnkılap, 2007.
- İspir, Nevzat Bilge. **Yöneticilerin Kullandığı Etki Taktikleri Ve Kurum Kültürü: Uygulama Ve Yönetimsel Etkileme İcin Model Önerisi**. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir, 2008
- Kadıbeşegil, Salim: **İtibar Yönetimi**. İstanbul, MediaCat, 2007
- Karaköse, Turgut : **Eğitim Örgütlerindeki İç Ve Dış Paydaşların Kurumsal İtibara İlişkin Algılamaları**. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Elazığ, 2006.
- Karatepe, Selma: İtibar yönetimi: Halkla ilişkilerde güven yaratma. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 7(23), 2008, ss.77-97.
- Kırıştı, Adem: **Yönetim Sürecinde Yöneticilerin Sergilediği Davranışların Çalışanların Motivasyonuna Etkisi: Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama**

(Kadıköy Örneği), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans, İstanbul, 2013.

Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği** (9.baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık, 2003

Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Basım Yayın, 2001.

Longman Webster English College Dictionary: London:, Longman. 1984

Marconi, Joe: **Image Marketing: Using Public Perceptions To Attain Business Objectives**. Chicago, NTC Publication Group, 1996

Mcgee, Marianne Kolbas; Mike Fillon : If You Want Workers To Be More Proctive, Energize Them, **Information Week**, No. 574, 1996.

Nermin Uyguç; Dilek Çımrın: “DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi**, C:19 S.1, 2004.

Newstrom, John; Davis Keith: **Organizational Behavior: Human Behavior At Work**, 9. Ed., McGraw-Hill, Inc., 1993.

Northcraft, Gregory; NEALE Margaret: **Organizational Behavior: A Management Challenge**, The Dryden Press, 1996.

Nurhan Babür Tosun, “Kurumsal İletişim Sürecinde Reklamın ve İmaj Yönetiminin Bütünleşik Konumu”, **Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi**, C:18, S.1, 2003.

Okay, Ayla: **Kurum kimliği** (4.baskı). İstanbul, MediaCat, 2003

Omay, Umut : Tüccar Sınıfın Protestan Hareketi Desteklemesinin Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı Açısından Değerlendirilmesi. **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, S.52, 2007.

Oral Saime; Kuşluyan Zeynep: ”**Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar**” Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, S. 3. Ankara, 1997.

Öğüt, Adem; Akgemici Tahir; Demirsel Tahir: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İş gören Motivasyonu Süreci, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi** S.12, 2004.

Özalp, İnan; Tonus, Zümrüt: Paydaş Teorisi (Stakeholder Theory) ve Freeman, Donaldson Preston Mitchell Angle Wood Arroll'un Paydaş Teorisine Yaklaşımlarının İncelenmesi. **11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı** (161-176). Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi, 2003.

Özalp, İnan, İşletmelerde Paydaş (Stakeholder) Kavramı Ve Paydaşların Yönetimi Arçelik Ve Tusas'ta Yapılan Bir Uygulama , **24-26 Mayıs 9. Ulusal Yönetim**

Ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 2001.

Özdönmez, Metin; Ekizoğlu, Abdi: **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Yayıncılık, 1998.

Özer Leyle; Anteplioğlu Pınar: “Hizmet Satın Alma Sürecinde Kulaktan Kulağa İletişimin Etkisi,” **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C:23, S.1, 2005.

Özer, Gökhan; Günlük, Mehmet: **Örgütsel Adaletin Muhasebecilerin İş Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi**. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C:9, S.2462, 2010 (<http://www1.gantep.edu.tr/~sbd/index.php/sbd/article/view/219/152>)

Özer, Pınar; Topaloğlu ,Tayfun: **Motivasyonda Kapsam Kuramları**. Liderlik ve Motivasyon. Birinci Baskı. Ankara. Nobel Yayıncılık, 2008, ss.83-101

Özgen, Hüseyin; Murat Türk: Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme (Empowerment), **Amme İdaresi Dergisi**, C. 30, S. 4, Aralık.

Öztürk, Tuğba: **İlköğretim Öğretmenlerinin Motivasyonunu Artıran ve İdame Ettiren Faktörler (Kağıthane-Levent Uygulaması)**, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006.

Peker, Ömer: **Yönetim Geliştirmenin Sürekliliği**, Ankara, TODAİE Yayınları, 1995.

Pfeffer, Jeffrey : **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan** (Çev. Sinem Gül), 2. Baskı, Sabah Yayınları, 1995.

Polat, Şeyda Burçin: **Yükseköğretim Kurumlarında Kurum İçi İletişim Anlayışı Ve Paydaş Memnuniyeti İlişkisi: Akademik Personel Perspektifinde Bir Çalışma**, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2012.

Rasmusson, Erika: Summertime, And The Selling Ain't Easy, **Sales & Marketing Management**, Vol. 50, No. 7, July, 1998.

Roberts, Peter and Dowling, Grahame: Corporate reputation and sustained superior financial performance. **Strategic Management Journal**, 23 (12), 2002, pp. 1077-1093.

Sabuncuoğlu Zeyyat; Tüz Melek: **Örgütsel Psikoloji**, 3. Baskı, Bursa, Alfa Yayıncılık, 1998.

Sabuncuoğlu, Zeyyat: **Çalışma Psikolojisi**, 2.Basım, Uludağ üniversitesi Basımevi, 1984.

- Sakman, Nalan Fatma: **Kurumsal İtibarın Önemi Ve Değişkenleri İncelemesi.** İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi İstanbul, 2003.
- Sarıkaya, Muammer: **Kurumsal Sosyal Sorumluluğa Yeni Bir Bakış: Paydaş Teorisi,** Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü yayımlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir, 2008.
- Sarıkurt, Turgut: **Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler Ve Banka İç Kontrol Elemanları Üzerine Yapılan Bir Araştırma,** Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde, 2007.
- Schein, Edgar: **Organizational culture and leadership** (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- Şenol, Oğuzhan: **Sistem Düşüncesi Yaklaşımıyla Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kapsamındaki Paydaşların İncelenmesi,** İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2011.
- Teke, Abdulkadir: **Yöneticilik ve Motivasyon.** Gülhane Askeri Tıp Akademisi, Sağlık Hizmetleri, 2009.
(<http://www.gata.edu.tr/saglikbilimleri/saglikhizmetleri/2009%20Ders%20Notlar%C4%B1/Y%C3%B6neticilik%20ve%20Motivasyon.pdf>)
- Turko, R. Metin: **Bilimsel Yönetim Açısından Motivasyon,** Ankara, Sevinç Matbaası, 1970.
- Üçok, Dilek Işılay: **Kalite Odaklı Yönetimin Kurumsal İtibar Yaratmadaki Rolü, Önemi Ve Reprack İtibar Endeksi Yardımıyla Bir Uygulama,** Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2008.
- Werther William; Keith Davıs: **Human Resources And Personnel Management,** 4. Ed., McGraw-Hill, Inc., 1996.
- Yaşar Ayhan, Doğan; Karatepe, Osman M., “Kurumsal İmajı Belirleyen Değişkenler: Ampirik Bir Değerlendirme”, **5. Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiriler Kitabı,** Akdeniz Üniversitesi, Antalya 2000.
- Yılmaz, Hüseyin: İşletmelerde Takım Çalışması Yoluyla Liderlik, **Standard Dergisi,** Y. 38, S. 448, 1999.
- Yirmibeş, Seval: **Kurumsal İtibar Yönetimi Ve Kamuya Bağlı Bir Kurumda Kurumsal İtibarın Ölçülmesi Üzerine Bir Araştırma,** Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2010.
- Yurdakul, Rabiş: **Büyükçekmece İlçesi Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonlarına Etkisi.** Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2007.

EKLER

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket, “*Algılanan Kurumsal İtibarın İç Paydaşların Çalışma Motivasyonuna Etkisi: T.C. Gümrük Ve Ticaret Bakanlığında Bir Araştırma*” adlı bilimsel araştırmaya veri toplamak için hazırlanmıştır.

Anket sonucunda elde edilecek olan veriler gizli kalacak ve tez dışında başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Bu nedenle anket üzerine lütfen isim yazmayınız. Formda yer alan cümleleri dikkatlice okuduktan sonra, sunulan beş seçenek içerisinde size göre en uygun gelen ifadenin karşısına (X) işareti ile belirtiniz. Lütfen cevapsız soru bırakmayınız.

Anket katılmak suretiyle tez çalışmasının doğru sonuçlara ulaşması için bulunduğunuz katkılardan dolayı teşekkür ederim. Vereceğiniz cevapların doğruluğu çalışmanın amacı sebebi ile önem arz etmektedir. Katılımınız için teşekkür ederiz.

Ercan ÖZTÜRK

*Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Öğrencisi*

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
2. Yaşınız	<input type="checkbox"/> 25 ve altı <input type="checkbox"/> 26-30 <input type="checkbox"/> 31-35 <input type="checkbox"/> 36 ve üstü
3. Eğitim Durumunuz	<input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Ön Lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Y. Lisans/Doktora
4. Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 10 yıldan fazla

KURUMSAL İTİBAR ALGISI

1: Kesinlikle Katılmıyorum

2: Katılmıyorum

3: Kararsızım

4: Çoğunlukla katılıyorum

5: Tamamen katılıyorum

Aşağıda yer alan ifadeleri dikkatlice okuyunuz ve çalıştığınız kurum için katılma düzeyinizi belirtiniz.

1. Bünyesinde iyi ve yetenekli çalışanlara sahip olması	1	2	3	4	5
2. Çalışanlar için zevkle çalışılabilecek iyi bir yer olması	1	2	3	4	5
3. Çevreye yönelik sorumluluk sahibi olması	1	2	3	4	5
4. İşletmenin, ürettiği ürün ve hizmetlerinin arkasında sonuna kadar durması	1	2	3	4	5
5. Geleceğe yönelik güçlü beklentilerinin olması (büyüme, yeni yatırımlar vb.)	1	2	3	4	5
6. Genel olarak insanların o işletmeye güven duyması	1	2	3	4	5
7. İnsanlara iyi davranması	1	2	3	4	5
8. İnsanların o işletmeye hayranlık ve saygı duyması	1	2	3	4	5
9. İyi yönetilmesi	1	2	3	4	5
10. Karlılık düzeyinin iyi olması	1	2	3	4	5
11. Ödenen paranın karşılığını tam olarak veren ürün ve hizmetler sunması	1	2	3	4	5
12. Pazardaki fırsatları çabucak fark edip kendi lehine kullanabilmesi	1	2	3	4	5
13. Rakiplerinden daha üstün olması	1	2	3	4	5
14. Sosyal davaları desteklemesi ve yardımsever olması	1	2	3	4	5
15. Toplumun genelinin o işletme hakkında olumlu hislere sahip olması	1	2	3	4	5
16. Yatırım yapmak için (örn. hisselerini almak) riski düşük, getirisi yüksek bir seçenek olması	1	2	3	4	5
17. Yenilikçi ürün ve hizmetler sunması	1	2	3	4	5
18. Yönetim kademesinin geleceğe dair net bir vizyonunun olması	1	2	3	4	5
19. Yönetim kademesinin mükemmel düzeyde liderlik göstermesi	1	2	3	4	5
20. Yüksek kalitede ürün ve hizmetler sunması	1	2	3	4	5

MOTİVASYON ARAÇLARI ÖLÇEĞİ

1: Kesinlikle Katılmıyorum

2: Katılmıyorum

3: Kararsızım

4: Çoğunlukla katılıyorum

5: Tamamen katılıyorum

1. Yetki devri yapılarak sorumluluk artırılmalıdır	1	2	3	4	5
2. İşe yeni başlayanlara işe alıştırma ve sosyalleşme eğitimi verilmelidir	1	2	3	4	5
3. İş görenler, üstleriyle her konuda rahatlıkla konuşabilmelidir	1	2	3	4	5
4. İşletme genelinde uygun zaman ve şartlarda sosyal ve kültürel etkinlikler düzenlenmelidir	1	2	3	4	5
5. Yapılan işler takdir edilmeli ve imkânlar ölçüsünde ödüllendirilmelidir	1	2	3	4	5
6. İşinde ve verilen görevlerde başarılı olanlara yükselme olanakları açık olmalıdır	1	2	3	4	5
7. İşyerinde elde edilen itibar ve diğerlerinden görülen saygı, işgören açısından önemlidir	1	2	3	4	5
8. İş görenlere arkadaşça ve yardımsever bir şekilde davranılmalıdır	1	2	3	4	5
9. Yöneticiler tarafından açık rekabet koşulları tanımlanmalı ve iş ortamı buna uygun olarak tasarlanmalıdır	1	2	3	4	5
10. Gerek duyulduğunda yöneticiler veya uzmanlar tarafından danışmanlık hizmeti sağlanmalıdır	1	2	3	4	5
11. İş görenler çalışma programlarını kendileri yapmak ve kararlarını kendileri vermek isterler	1	2	3	4	5
12. İş güvenliği, işgörenler açısından çok önem verilen bir faktördür	1	2	3	4	5
13. Örgüt içinde ast-üst herkesin ortak amaçlar etrafında birleşmesi sağlanmalıdır	1	2	3	4	5
14. Örgüt genelinde katılımcı ve demokratik bir yönetim olmalıdır	1	2	3	4	5
15. Görevi başarıyla gerçekleştirebilecek ortam ve donanım sağlanmalıdır	1	2	3	4	5
16. Örgüt içinde kararlar, konuyla ilgili kişilerin katılımıyla alınmalıdır	1	2	3	4	5
17. İş görenlere kişisel ilerleme ve gelişme olanakları sağlanmalı ve bu kapsamda gerekli eğitim ve yetiştirme programları uygulanmalıdır	1	2	3	4	5
18. Farklı görevler, sorumluluklar, yer değiştirme vb. uygulamalar gerçekleştirilmelidir.	1	2	3	4	5
19. İş görenlerin kendini güvende hissetmesi için sendikalaşma sağlanmalıdır	1	2	3	4	5
20. Gerek işyeri, gerekse de departman genelinde yeterli ve adil bir ücretlendirme olmalıdır	1	2	3	4	5
21. Ulaşım, yemek, giyim, yakacak vb. imkânlar cazip olmalıdır	1	2	3	4	5
22. İş görenlerin kârdan pay alması, onların bağlılık ve çalışma isteklerini artıracaktır	1	2	3	4	5
23. Yüksek performans gösterenler, yeterli düzeyde maddi ödülle ödüllendirilmelidir	1	2	3	4	5

Anketimiz tamamlanmıştır. Katılımınız için teşekkür ederiz.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Ercan ÖZTÜRK
Doğum Yeri ve Tarihi : Ankara / 1985

Eğitim Durumu

Yüksek Lisans Öğrenimi : Ufuk Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi - 2015

Lisans Öğrenimi : Anadolu Üniversitesi İşletme - 2012
Hacettepe Üniversitesi - 2007

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

İş Deneyimi

Çalıştığı Kurumlar : T.C. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı 2013 - ?
Allianz Sigorta A.Ş. 2011 - 2012

İletişim

GSM : 0 (532) 335 32 60
E-Posta Adresi : ercanozturk_06@hotmail.com

Tarih : Haziran 2015