

T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ AÇISINDAN KURUMSAL
İTİBAR**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Safiye Gökçen ARSLANTAŞ

Enstitü Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

Enstitü Bilim Dalı: İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ersin KAVİ

Haziran, 2013

T.C
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ AÇISINDAN KURUMSAL
İTİBAR**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Safiye Gökçen ARSLANTAŞ

(107209005)

Enstitü Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

Enstitü Bilim Dalı: İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri

Bu teztarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği/oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı

Kabul

Red

Düzeltilme

Jüri Üyesi

Kabul

Red

Düzeltilme

Jüri Üyesi

Kabul

Red

Düzeltilme

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ	III
ÖZET	VI
SUMMARY	VII
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ KAVRAMININ GENEL ÇERÇEVESİ	6
1.1. Çalışma Psikolojisi Kavramı.....	6
1.2. Çalışma Psikolojisi Konuları.....	10
1.2.1. Stres Kavramının Genel Çerçevesi	10
1.2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Genel Çerçevesi.....	13
1.2.3. Mobbing Kavramının Genel Çerçevesi.....	16
1.2.4. İş Tatmini Kavramının Genel Çerçevesi.....	18
1.2.5. Motivasyon Kavramının Genel Çerçevesi.....	20
BÖLÜM 2: KURUMSAL İTİBAR VE KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ KAVRAMLARININ GENEL ÇERÇEVESİ	24
2.1. Kurumsal İtibar Kavramı.....	24
2.2. Kurumsal İtibar İle İlişkili Kavramlar.....	26
2.2.1. Kurumsal İmaj.....	26
2.2.2. Kurumsal Kimlik.....	27
2.2.3. Kurumsal Kültür.....	28
2.2.4. Kurumsal Marka.....	28
2.3. Kurumsal İtibarın Faydaları.....	29
2.4. Paydaş Teorisi ve Kurumsal İtibar.....	32
2.5. Kurumsal İtibar Yönetimi	39
2.5.1. Kurumsal İtibar Yönetiminin Bileşenleri.....	41
2.5.2. Kriz Dönemlerinde İtibar Yönetimi.....	45
2.5.3. Sanal Ortamda İtibar Yönetimi.....	46

BÖLÜM 3: ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ AÇISINDAN KURUMSAL İTİBAR.....	48
3.1. Stres ve Kurumsal İtibar İlişkisi.....	48
3.1.1. İlişkinin Genel Özellikleri.....	48
3.1.2. Stres Kaynakları ve Kurumsal İtibar.....	50
3.2. Kurumsal İtibar ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	59
3.3. Mobbing ve Kurumsal İtibar İlişkisi.....	63
3.3.1. İlişkinin Genel Özellikleri.....	63
3.3.2. Mobbingin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri ve Kurumsal İtibar.....	65
3.3.3. Mobbingin Örgütler Üzerindeki Etkileri ve Kurumsal İtibar İlişkisi.....	68
3.4. İş Tatmini ve Kurumsal İtibar İlişkisi.....	70
3.4.1. İlişkinin Genel Özellikleri.....	70
3.4.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler ve Kurumsal İtibar.....	72
3.5. Motivasyon ve Kurumsal İtibar İlişkisi.....	79
3.5.1. İlişkinin Genel Özellikleri.....	79
3.5.2. Motivasyon Teorileri ve Kurumsal İtibar.....	82
3.5.2.1. Kapsam Teorileri ve Kurumsal İtibar.....	84
3.5.2.2. Süreç Teorileri ve Kurumsal İtibar.....	89
SONUÇ VE ÖNERİLER	93
KAYNAKÇA.....	98
ÖZGEÇMİŞ.....	111

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Stres Yaşayan Birinde Görülecek Durumlar.....	11
Tablo 2: Kurumsal İtibar Tanımları.....	25
Tablo 3: Kurumsal İtibarın Faydaları.....	31

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Safiye Gökçen ARSLANTAŞ

29. 04. 2013

ÖNSÖZ

Rekabetin artması ile birlikte kurumsal itibar kavramı işletmeler tarafından önem verilen bir konu haline gelmiştir. Kurumsal itibar; kurumun güvenilirliğinin, dürüstlüğünün, hizmet - ürün kalitesinin ve tercih edilebilirliğinin bir göstergesidir. Kurumsal itibarın sürdürülebilirliği, o itibarı kazanmaktan çok daha zor ve önemlidir. Bu nedenle itibarın oluşumuna ve sürdürülebilirliğine en çok katkı sağlayan işgörenlerin, çalışma ortamındaki sorunlarının önlenmesi ve bu sorunların ortadan kalkması için çalışmalar yapması gerekmektedir. Özellikle de bu sorunların psikolojik sorunlar olduğu günümüz çalışma ortamında daha belirgin olmuştur. Dolayısıyla itibarın zor kazanılır ve kolay kaybedilebilir olması paralelinde çalışanların pozitif psikoloji içinde olmaları önem kazanmaktadır. Uzun süre sonunda kazanılan itibarın ömrünün uzaması adına itibar ve çalışma psikolojisi arasındaki ilişki araştırmaya değer bulunmuştur.

‘Çalışma Psikolojisi Açısından Kurumsal İtibar’ adındaki bu çalışmada itibarın asıl belirleyicisi olan işgörenler çalışma psikolojisi açısından ele alınmış; kurumsal itibar ile stres, mobbing, motivasyon, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında bir ilişki olması durumu ele alınmıştır.

Bu çalışmanın hazırlanmasında yardımlarını esirgemeyen Doç. Dr. Ersin Kavi’ ye; bilgi, deneyim ve sevgileriyle beni bugünlere getiren değerli anneme ve babama; hayatımdaki değerleri yadsınamayacak kadar büyük olan abilerime, ablama ve yeğenlerime; ayrıca araştırmada atıfta bulunduğum tüm çalışmacılara yürekten teşekkür ederim.

Araştırmamın tüm çalışanlara ve araştırmacılara ışık tutmasını temenni ederim.

Safiye Gökçen ARSLANTAŞ

29. 04. 2013

ÖZET

Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Özeti

Tezin Başlığı: Çalışma Psikolojisi Açısından Kurumsal İtibar	
Tezin Yazarı: Safiye Gökçen Arslantaş	Danışman: Doç. Dr. Ersin Kavi
Kabul Tarihi:	Sayfa Sayısı: VII (Ön kısım)+ 110 (Tez)
Anabilimdalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri	
Bilimdalı: İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri	
<p>Günümüzde varlığını sürdürülebilir kılmak isteyen örgütlerin; rakiplerine üstünlük sağlayabilmeleri, müşterilerine katma değer yaratabilmeleri ve kar elde edebilmeleri bir taraftan yönetim sistemlerini değişen ve gelişen çevre şartlarına uyumlu hale getirebilmelerine bir taraftan da çalışanlarını memnun edebilmelerine bağlıdır. Çalışanları memnun olan işletmeler ürün ve sunum kalitesiyle diğer işletmelerden bir adım önde olacak ve itibar elde edecektir.</p> <p>Kurumsal itibar kavramı; işletmenin çalışanlarının, müşterilerinin, yatırımcıların ve toplumunun genelinin işletmenin ismine ilişkin oluşturdukları iyi veya kötü, zayıf veya güçlü gibi net duygusal tepkilerini ifade etmektedir. Bu çalışmada kurumsal itibar ile çalışma psikolojisi arasındaki ilişki karşılaştırmalı bir şekilde ele alınmıştır.</p> <p>Bir işletmenin itibar elde etmesi ve itibarını sürdürülebilir kılması için çalışanlarının o işletmeye verdiği değer çok önemlidir. Bu çalışma; kurumsal itibar ve çalışma psikolojisi konularında yapılan çalışmalara katkı sağlamak ve kurumsal itibar ile stres, mobbing, motivasyon, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla yapılmıştır.</p>	
Anahtar Kelimeler: Kurumsal İtibar, Mobbing, Stres, Motivasyon, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini.	

SUMMARY

Yalova University Institute of Social Sciences Abstract of Master's Thesis

Title of Thesis: Corporate Reputation from Psychology of Study stand point	
Author of Thesis: Safiye Gökçen Arslantaş Consultant: Assoc. Prof. Dr. Ersin Kavi	
Acceptance Date:	Number of Pages: VII (Main body)+ 110 (Appendixes)
Department: Labor Economics and Industrial Relations	
Branch: Human Resources and Labor Relations	
<p>Organizations which would like to make sustainable their existence nowadays, should adapt their management systems to changing and developing environmental conditions on the one hand, to overcome their competitors and to create value added for their customers, and should also satisfy their employees on the other hand. Enterprises whose employees are satisfied, would always precede other enterprises through the quality of their products and presentation, and would therefore gain reputation.</p> <p>Importance attached by employees to any enterprise is very important concerning the reputation gained and the sustainability of this reputation. This study is conducted to contribute to other studies done in the field of corporate reputation and labor psychology and to examine relations among corporate reputation and stress, mobbing, motivation, organizational commitment and job satisfaction</p>	
Keywords: Corporate Reputation, Mobbing, Stress, Motivation, Organizational Commitment, Job Satisfaction.	

GİRİŞ

Çalışma; yaşamın sürekliliğini sağlayan, geçmiş insanlığın varoluşuna kadar uzanan bir kavramdır. Çalışma yaşamına girmiş kimselerin büyük bir kısmı aileleriyle ve arkadaşlarıyla geçirdikleri zamandan çok daha fazlasını iş yerinde geçirmektedir. Çalışmak sadece ekonomik getiri sağlayan yönüyle algılanmamalıdır. Çünkü düzenli bir gelir elde etmek önemli olsa da bir ürün ortaya çıkarmak ve sosyalleşmek ekonomik getirinin önüne geçmektedir. Özel hayatımızdaki bir mutsuzluk nasıl ki yaşamımızın her dönemine yansiyorsa iş yaşamındaki sorunlar da aynı şekilde hayatımızın her dönemine yansımaktadır. Bu sorunlar sadece bizi değil ailemizi, arkadaşlarımızı, örgütümüzü bunun da ötesinde toplumumuzu derinden etkilemektedir.

Rekabetin arttığı, sürdürülebilirliğin günden güne zorlaştığı günümüzde kurumsal itibar adından sıklıkla bahsedilen bir kavram olmuştur. İşletmelerin rekabet ortamında varlığını sürdürebilmek için birbiriyle yarıştığı günümüzde kurumsal itibar, işletmeler için hayati önem taşır olmuştur. Çünkü günümüzde yalnızca kaliteli mal ve hizmet üretmek işletmeleri sürdürülebilir kılmakta yeterli değildir. İşletmeler ancak iç ve dış paydaşlarının beklentilerini tam olarak karşıladıklarında itibar elde edecekler ve varlıklarını sürdürülebilir kılacaklardır.

Kurumsal itibar, kurumların sahip olduğu en eşsiz değerlerden biridir. Hızla artan rekabet ortamında ise kurumun en büyük avantajıdır. İşletmeler; bu itibarı elde edebilmek için kurum politikalarının başına güvenilirlik, dürüstlük, şeffaflık, farklılık ve tutarlılığı koymalıdır. Ayrıca itibar kazanmaya önce çalışanlarından başlamalıdır. Çünkü işletmeler amaçlarına üretimde ve sunumdaki önemli rolü nedeniyle işletmenin itibarının belirleyicisi olan çalışanları vasıtasıyla ulaşabilmektedirler. Kurumsal itibarın kazanılması ve sürdürülebilir kılınmasında çalışanlar etkin olarak katılmazlarsa işletmenin başarılı bir sonuç elde etmesi mümkün olmayacaktır.

Kurumlar, elde ettikleri itibarlarını doğru politikalar ile yönetmelidirler. Çünkü itibarını doğru yöneten işletmeler başarının anahtarını ellerinde tutacak, rakipleri arasındaki yerlerini sağlamlaştıracaklardır. Etkin bir itibar yönetimi, işletmenin tercih edilirliliğini arttıracaktır. Kurumsal itibar zor elde edilebilecek, ancak kolay yitirilebilecek bir değerdir. Bu kadar kırılğan ancak bir o kadar **da** etkili bir değeri

doğru yönetmek için işletmenin paydaşların beklentilerini ve itibar içindeki yerlerini doğru değerlendirmek gerekmektedir.

İşletmeler varlığını sürdürülebilir kılmak için ilk önce kurumun değerinin asıl belirleyicisi olan çalışanlarının nezdinde iyi bir itibara sahip olmalıdır. Çünkü kurumun değerini çalışanları temsil eder. Bu nedenle çalışanların performansları kurumun itibarına olumlu ya da olumsuz etki yapabilir. Çalıştığı kuruma karşı olumsuz tavır ve düşüncelerde bulunan çalışanlar, kendi çevrelerinde kurumları ile ilgili olumsuz yorumlar yapabilmektedirler. Bu durum, kurumsal itibar üzerinde oldukça güçlü bir etki yaratabilir. Çünkü itibar kazanılması uzun zaman alan kaybedilmesi de bir o kadar hızlı olan bir kavramdır. Bir kurumun çalışanlarının; örgütüne bağlılığı, stres yaşama sıklığı, mobbinge maruz kalma durumu, iş tatmini ve motivasyon düzeyleri onların kurumun paydaşlarının gözünde iyi bir itibar kazanmasına etki etmektedir.

rn ve hizmet kalitesinin asıl belirleyicileri olan çalışanların stres yaşama sıklığının çok fazla olmaması gerekmektedir. Çünkü stres, insan hayatında kontrolsüz bir Şekilde ilerlediğinde birçok psikolojik ve fizyolojik hastalığa temel olabilmektedir. Bu durum da kurumun itibar elde etmesine ya da var olan itibarını sürdürülebilir kılmasına negatif etki edecektir.

İşletmeler, alışanlarının yaşadığı ve kontrol edemediği stres sonucunda bir adım geriye gidecektir ve kurum itibarı bu durumdan negatif yönde etkilenecektir. Bu da kazanılması zor fakat kaybolması kısa zaman alan itibarın aleyhinde bir gelişme olacaktır. İşletmelerin stres yapıcı faktörleri bilmesi, bu doğrultuda nlem almasını sağlayacaktır. Dolayısıyla bu durum çalışanların strese daha az maruz kalmasını ve işletmenin ömrünün uzamasını sağlayacaktır.

Mobbing bireyler ve örgütler üzerinde çok yönlü kayıplara neden olabilmektedir. Yıldırmaya maruz kalan kişilerin; zekâ, dürüstlük, yaratıcılık, başarı gibi birçok olumlu özelliğe sahip, duygusal zekâsı yüksek kişiler oldukları görülmektedir. Dolayısıyla itibar sahibi olan ya da olmak isteyen işletmelerin çalışanlarının en değerli varlıkları olduğu düşüncesiyle hareket etmeleri ve mobbing uygulamasını önleyici bir ortam yaratmaları gerekmektedir. Aksi bir uygulama sonucunda çalışanların yaşadığı olumsuzluklar ürüne ve sunuma yansiyacak ve bu durum işletmenin itibarına negatif etki edecektir.

İş tatmini yüksek çalışanlar; hatalı ürün oranını azaltır, müşteri tatminini artırır ve böylelikle kurumsal itibar güçlenir. İtibar sahibi kurumlar devamlı göz önünde oldukları için en ufak hataları dahi krize dönüşecek ve işletmenin itibarı bu durumdan negatif yönde etkilenecektir. İş doyumuna ulaşan çalışanlar kendilerini kurumun bir parçası olarak gördükleri için attıkları her adımda örgütlerinin itibarına pozitif yönde etki edeceklerdir. İtibar sahibi olan ya da itibar sahibi olmak isteyen kurumların çalışanlarının iş tatminine ulaşmış olmaları bu tarz krizlerin daha rahat atlatılmasını sağlar.

Yapılan araştırmalar motive olmuş çalışanların daha fazla üretken, yaratıcı ve örgütlerine bağlı olduklarını göstermiştir. Motivasyonla kurumsal itibar arasında anlamlı bir ilişki vardır. İtibar arttıkça kişilerin motivasyonu artacağı gibi motivasyon arttıkça da çalışanın örgüte katkısı artacak ve bu durum kurumun itibarına olumlu etki yapacaktır. İşletme amaçlarını benimsemiş, motivasyon düzeyi yüksek çalışanlar kurumun itibar sahibi olmasını ve bu itibarın sürdürülebilir kılınmasını sağlayacaktır.

Çalışmanın Önemi

Kurumun amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi çalışanları vasıtası ile olmaktadır. Kurumun itibarı da yine çalışanların tutum, davranış ve verimliliklerine bağlıdır. Kurumsal itibarın elde edilmesi sürecine çalışanlar etkin olarak katılmazlarsa başarılı bir sonuç elde edilemez.

İtibar sahibi olan ya da itibar sahibi olmak isteyen kurumların çalışma psikolojisinin önemini kavraması gerekmektedir. Çünkü nasıl ki iş koşulları; zaman, fiziki ortam, gruplar, sosyal imkânlar, yönetim tarzı vb. açılardan birbirlerinden farklıysa çalışanlar da nitelikleri, ihtiyaçları, istekleri, beklentileri vb. açılardan birbirlerinden farklıdır. Bu yapı hem çalışanları hem de örgütü etkilemektedir. Dolayısıyla işletmeler bu karmaşık yapıyı çözdükleri ölçüde varlıklarını sürdürülebilir kılacaklardır.

Çalışma psikolojisinin önemini kavrayan işletmelerin itibarı bu durumdan olumlu yönde etkilenecektir. Çünkü çalışanlar bir işletmenin itibarının en önemli belirleyicisidir. Rekabetin yoğun olduğu günümüzde çalışanların yaşadığı olumsuzluklar kişi işten ayrılrsa bile duyulabilmektedir. Dolayısıyla bu da işletmenin

itibarına negatif etki etmektedir. Hem çalışanlar hem de işletme yönetimi çalışma psikolojisinin önemini kavradıklarında her iki tarafın da zarara uğraması daha düşük bir ihtimal olacaktır.

Çalışmanın Amacı

Bir işletmenin itibar elde etmesi ve itibarını sürdürülebilir kılması için çalışanlarının o işletmeye verdiği değer çok önemlidir. Çünkü çalışanlar, bir işletmenin üretim ve sunum aşamasındaki başrol oyuncularındır.

Çalışanlar, işletmenin en önemli sermayesi olarak duyguları keşfedildiğinde işletme itibarının en önemli sağlayıcısı ve koruyucusudur. Bu çalışmanın amacı, çalışma psikolojisi ile kurumsal itibar arasında anlamlı bir ilişki olduğunu vurgulamaktır. Bu çalışma; kurumsal itibar ve çalışma psikolojisi konularında yapılan çalışmalara katkı sağlamak ve kurumsal itibar ile stres, mobbing, motivasyon, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla yapılmıştır.

Stresin kontrol edilememesi çalışanların çok yönlü zararına neden oluyorsa bu durum aynı zamanda işletmenin de zararına neden olacaktır. Dolayısıyla itibar sahibi olmak isteyen ya da itibarını sürdürülebilir kılmak isteyen işletmelerin çalışma yaşamındaki stresin bilincinde olması ve bununla ilgili birtakım önlemler alması gerekmektedir.

Örgütüne özellikle duygusal anlamda bağlı çalışanların örgütlerinin itibarını daha olumlu değerlendirdikleri dolayısıyla örgütte kalmak için çalıştıklarını söylemek mümkündür. Bu bulgudan hareketle örgütsel bağlılığın kurumsal itibarı oluşturduğunu söylemek mümkündür. Bu nedenle örgütlerin çalışanlarının bağlılığını artırıcı önlemler alması gerekmektedir.

Yapılan araştırmalar mobbing uygulamasının var olduğu işletmelerin çalışanlarının işten ayrıldığı hatta intihara dahi varan vakaların saptandığını göstermiştir. Bir işletmenin en önemli varlığı yani itibarının sağlayıcısı ve koruyucusu o işletmenin çalışanlarıdır. Kurumsal itibar sahibi olan ya da olmak isteyen işletmelerde her çalışan bir değerdir ve bu değerden birinin ya da birkaçının kaybı işletmenin itibarının kaybı anlamına gelmektedir. Bu nedenle bu tip işletmelerde mobbingin varlığı söz konusu ise bu varlığın tespiti ve tedavisi gerekmektedir.

Çalışanın iş tatminin ve motivasyonunun sağlanması onlar tarafından verilecek olan hizmetin kalitesinin yükseltilmesinde büyük önem taşır. Dolayısıyla bu durum paydaşların ürün ve hizmetten memnun olmasını sağlayacaktır. Böylelikle diğer paydaşlar da kuruma daha sıcak bakacak ve kurum ile iş yapmak için daha istekli olacaktır. Çünkü kurumun tercih edilebilir olması itibar görüyor olması kurum ile iş yapan diğer paydaşların da itibar görüyor olmasını sağlayacaktır.

Çalışmanın Yöntemi

Çalışmanın birinci bölümünde; çalışma kavramının geçmişten günümüze anlamlandırılmasındaki fark, çalışmanın insanlar açısından taşıdığı önem, çalışma psikolojisinin anlamı ve işlevleri, çalışma psikolojisi konuları incelenecektir.

Çalışmanın ikinci bölümünde kurumsal itibar kavramı ele alınmış, kurumsal itibarın; önemi, ilişkili olduğu kavramlar, faydaları, yönetimi vb. vurgulanmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde çalışma psikolojisinin onlarca konusu olması nedeniyle ve hepsinin bu çalışmaya sığdırılmayacağı düşüncesiyle; stres, örgütsel bağlılık, mobbing, iş tatmini, motivasyon başlıkları altında çalışma psikolojisinin 5 konusu ile kurumsal itibar kavramı ilişkilendirilmiştir.

BÖLÜM 1: ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ KAVRAMININ GENEL ÇERÇEVESİ

1.1. Çalışma Psikolojisi Kavramı

Çalışma kavramı; yaşamın sürekliliğini sağlayan sosyal bir faaliyet olarak geçmişi insanlığın varoluşuna kadar uzanan, insan yaşamının en merkezi alanlarından biridir. Çalışma kavramı, yüzyıllardır farklı renklere bürünerek insan hayatında önemli bir yer aldığı gibi gelecekte de farklı renklere bürünerek insan hayatında önemli bir yere sahip olacaktır (Keser, 2005: 361).

Çalışma kavramı, tarih boyunca oldukça farklı şekillerde algılanmış ve yorumlanmış özellikle fiziksel çalışmaya karşı olumsuz bir tutum söz konusu olmuştur. Çalışma sözcüğünün etimolojik kökenine baktığımızda işkence anlamına geldiği görülmektedir (<http://bizdnyannyerlileri.blogspot.com/2009/02/calsma-etigi-ya-da-alcaklgn-evrensel.html> 15.05. 3013. 15: 30). Batı dillerinde çalışma anlamına gelen "travail" kelimesi, Latince işkence aleti olan "tripalium" sözcüğünden türemiştir. Eski Yunan' da çalışma, bela ve ceza olarak algılanmaktaydı. Bu durum Yunan kültüründen etkilenen Roma' da da böyleydi. Romalıların çalışma için kullandıkları "labour" sözcüğü zahmet, yorgunluk, acı, ıstırap gibi çağrışımlara sahipti (Kurt, 2008: 339).

Antik Yunan uygarlığında çalışma, köle sınıfına özgü aşağılık bir faaliyet olarak kabul edilirdi. Hatta dönemin filozof ve düşünürleri hemen her konuda anlaşmazlığa düşmelerine rağmen çalışma eyleminin kölelere özgü değersiz bir uğraş olduğu konusunda hem fikirdirler (Ünal, 2011: 127).

Çalışma kavramının, özellikle sanayi devriminden sonra daha farklı şekillerde anlamlandırıldığı görülmektedir. Ancak her şeye rağmen günümüzde çalışmak, yalnızca kölelere uygun görülen bir eylem değil; herkesin sahip olduğu bir hak ve de bireyin kendisine, ülkesine ve sisteme karşı bir yükümlülüğü şeklinde algılanmaktadır. Günümüz insanı için çalışmak tüketebilmek ve daha da önemlisi toplumsal hayatta var olabilmek için bir gerekliliktir. Dolayısıyla bugünkü anlamı ile çalışma, bir kavram olarak, modernliğin bir ürünüdür. Çalışmak bireylerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri için kaçınılmaz bir eylemler bütünüdür ve özünde

bu eylemlerden çeşitli şekillerde fayda sağlayan birey bulunur (Ünal ve Çelik, 2010: 220).

İnsanın yaşam sürecinin önemli bir bölümünü kapsayan ve bu süreçte çoğunlukla yetişkinlik döneminin temel gelişimsel görevlerinden biri olarak kabul edilen çalışma; kişinin bedensel veya zihinsel olarak herhangi bir yönde emek vermesi ve bundan ekonomik, psikolojik, sosyal ve kültürel rolleri açısından doyum sağlaması durumudur (Alptekin ve Demirel, 2001).

İnsanın çalışmasındaki amaç yaşamak için gerekli geliri elde etmektir. Fakat bu yeterli değildir. Çünkü çalışmak bireylere gelirin yanında; saygınlık, kimlik, statü ve bir yere ait olma duygularını da kazandırmaktadır. İnsanı çalışmaya iten bazı sosyo ekonomik faktörler vardır. Bunlardan bazıları şunlardır (<http://www.google.com.tr/#q=hayrettin+telli+%C3%A7a1%C4%B1%C5%9Fma+psikolojisi> 15. 05. 2013 16: 05):

- İşyeri başka insanlarla tanışılan, yeni arkadaşlıkların ve sosyal ilişkilerin kurulduğu bir ortamdır. Bu özelliği ile çalışma işbirliği kurma, dayanışma, paylaşma vb. gibi sosyal yeteneklerin gelişmesine aracılık eder.
- İş, çalışan insana ve onun ailesine bir sosyal statü sağlar.
- İş, insanın kendine saygısının, toplum için yararlı bir şeyler gerçekleştirme duygusunun önemli bir kaynağıdır.
- İnsanın bir aidiyet ve kimlik duygusu oluşturmasında işin rolü çok büyüktür. Bir işin yapılabilmesi için gerekli bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olma deneyimi bireysel kimliğin gelişmesi için önemlidir.
- Çalışma yaşamı, insanın belirli bir düzen içinde yaşama ihtiyacına cevap verir ve zamanın periyodik algılanmasını sağlar.
- İş, sağladığı gelir ile iş dışı yaşamın maddi temelini oluşturmakta, özel yaşamın şekli ve boş zamanları şekillendirme biçiminin de önemli bir belirleyicisi olmaktadır; bu bağlamda yapılan işin içeriği ve mesleki sosyalleşme olgusu büyük önem taşımaktadır.

Çalışanlar örgüt içinde işlerini yaparken farklı duygu ve düşüncelerini yansıtan davranışlar sergilerler. Bu davranışlar onların; kızgınlığını, tatminsizliğini, sevincini ya da güç mücadelesini ifade ediyor olabilir. Nedeni ne olursa olsun bu durum örgütsel hedefleri etkiler (Güney, 2011: 1). Dolayısıyla çalışanları tanımak ve bu doğrultuda önlemler almak onların mutlu ve başarılı olmalarını sağlayacaktır.

Çalışma yaşamı insan hayatında önemli bir yere sahiptir. Çünkü insan yaşamının yaklaşık 1/3' i çalışarak geçmektedir. Çalışma ile birey yalnızca maddi kazanç değil, manevi kazançta elde etmektedir. Yapılan araştırmalara göre insanların uyku dışındaki vakitlerini yani günün yaklaşık %70' ini işleriyle uğraşarak geçirdikleri ortaya çıkmıştır. Bu durum dikkate alınır işin bireyin yaşamının bütününe olumlu ya da olumsuz etki etme gücü ortaya çıkacaktır. Şayet çalışma bireyin yaşamında önemli bir parçaysa hayal kırıklıkları veya iş yaşamındaki olumsuzluklar bireyin psikolojisini önemli düzeyde etkileyebilmektedir (Keser, 2012: 58).

Birey açısından çalışma yaşamı, genellikle iş ilişkisinin gerekleri doğrultusunda bireyin işiyle uğraşarak geçen zamanını ifade etmek için kullanılan bir kavramdır. Bunun da ötesinde çalışma yaşamının; bir ömür boyu insan üzerinde etkili olduğu, insanların özel yaşamının gelişimi ve planlanmasında önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. İlköğretimden başlayarak tüm öğrenimini öncelikle çalışma yaşamına hazırlık olarak algılayan, günlük yaşamının üçte birini işine adayan ve emeklilik yaşantısını iş yaşamında geçen sürelerle ve bu süre içinde gösterdiği performansa borçlu olan bir kişinin yaşamında, çalışmaya ayırdığı sürenin büyük önemi olduğu söylenebilir. Bu nedenle, çalışma yaşamı kavramını mümkün olduğunca geniş bir şekilde tanımlamak, özellikle psikolojik araştırmalarda daha sağlıklı sonuçlara ulaşılmasını sağlamak yararlı olacaktır (Tınar, 2013: 7). Bu bağlamda çalışma psikolojisinin incelenmesi gerekmektedir.

Çalışma psikolojisi; eskiden sanayi kuruluşlarında, günümüzde ise çok çeşitli kuruluşlarda uygulanan ve çalışanların ruh halleriyle ilgilenen bilim dalıdır. Çalışma Psikolojisi yazını incelendiğinde aslında 2 temel yapı üzerine inşa edildiği görülür. Bunlardan ilki bireyin işine uyumlaştırılması, ikincisi ise işin bireye uyarlanmasıdır. Bireyin işe uyarlanması; personel seçimi, eğitimi ve mesleki yardım aşamalarını içermektedir. İşin bireye uyarlanması ise, çalışma koşullarının bireyin fiziksel ve

psikolojik yapısına göre şekillendirmesi süreçlerini içermektedir. Dolayısıyla çalışma psikolojisi bilim dalının değer verdiği önemli başlıklar, örgüt, birey ve örgütte oluşan gruplardır. Bu üçlü arasındaki ilişki ağı çalışma psikolojisi terminolojisinin önemli bir kısmını teşkil eder. Çalışma psikolojisi; çalışma yaşamında psişik sorunlara yol açan alanları inceleyen, sorunların nedenleri ve çok yönlü etkileri ile çözüm yollarını araştıran, çalışma yaşamı ve çalışan insan arasında sağlıklı ve verimli bir uyum sağlamayı amaçlayan, bu yönde bilgi üretimi için çaba gösteren bir bilim dalı olarak tanımlanabilir (<http://www.msxlabs.org/forum/psikoloji-ve-psikiyatri/321944-calisma-psikolojisi.html> 25.05.2013 23: 00).

Çalışma psikolojisi iş ortamında pek çok fayda sağlar. Çalışma psikolojisinin işlevleri şunlardır (Silah, 2005: 73):

- Mesleki danışmanlık yapmak.
- Personel seçimine ait yöntem ve test teknikleri geliştirmek.
- Personel değerlendirme ve işin gerektirdiği performans analizleri yapmak.
- Eğitim yöntemleri ve programları geliştirmek.
- İnsan, makine sistemleri ve çalışma koşullarını ergonomik yönden düzenlemek.
- Organizasyon çatısı altında iyi bir iletişim sistemi oluşturarak insan ilişkilerini geliştirmek ve çalışanların motivasyon düzeylerini yükseltmek.
- İşgörenlerin güvenliği, iş kazalarının önlenmesi, iş stresi ve meslek hastalıklarının neler olduğu üzerinde çalışmak.
- İş ve serbest zamanların değerlendirilmesi, endüstriyel ilişkilerde ödüllendirme ve teşvik sistemleri oluşturmak.
- Bireyin kişilik yapısı, davranış, motiv ve özelliklerini tanımaya çalışmak.
- Tanıma işlemlerinin teknik ve yöntemlerini geliştirmek.
- Bireyin örgütteki konumu ve işine bakmadan herkese eşit ve insancıl davranılmasını sağlamak.
- Güvenli, saygın, uyumlu, mutlu ve verimli bir işletme ortamını sağlamaya çalışmak.

- Sadece bireysel davranışları değil, grup davranışlarını ve örgütsel davranışları da incelemek ve yönlendirmek.
- İşletmede çalışanların psiko-sosyal sorunlarını teşhis etmek ve çözümlenmeye çalışmak olarak özetlenebilmektedir.

1.2. Çalışma Psikolojisi Konuları

1.2.1. Stres kavramının genel çerçevesi

Stres Latince’ de anlamı gergin hale getirmek olan ‘stingere’, Fransızca’ da ise ‘estrece’ sözcüklerinden gelmektedir (Güçlü, 2001: 92). İsim olarak birinci anlamı; zorlanma, gerilme ve baskıdır.

Stres sözcüğü 17. yy’ da ‘felaket, musibet, bela, dert, keder, elem (affliction)’ gibi anlamlarda kullanılmıştır. 18. ve 19. yüzyıllarda kavrama yüklenen anlam değişmiş ve “güç, baskı, zor” gibi anlamlarda objelere ve insanlara yönelik kullanılmıştır. 19. ve 20. yüzyıllarda “stress” ve “strain” kelimesi, sezgi yolu ile bedensel ve psikolojik hastalıkların sebebi olarak düşünülmüştür (Balcıoğlu, 2005: 9).

Araştırmacılar stres ile ilgili birçok tanım yapmıştır. Stres ile ilgili bazı tanımlar aşağıda verilmiştir (Ekinci ve Ekici, 2003: 96):

- Stres, vücudun herhangi bir dış talebe verdiği özel olmayan tepkidir.
- Stres; bir kişinin duygularında, düşünce süreçlerinde veya fiziki şartlarında kişinin çevresi ile baş edebilme gücünü tehdit eden bir gerilim durumudur.
- Stres, kişinin gerçek dünyası ile beklentileri arasındaki farklılığa gösterdiği tepkidir.
- Stres; kişilerin karşı karşıya kaldıkları fırsat, sınırlama veya istemlerin belirsiz ve önemli olan dinamik koşullarının sonucudur.
- Stres, istenmeyen çevresel etkilerden sonra bozulan fizyolojik iç dengeyi kazanmak için gerekli olan fizyolojik uyarıcılardır.
- Stres, kişiden kaynaklanan bireysel dayanma gücünü aşan, bireye göre kendisini tehdit eden ilişkilerin toplamıdır.

Stres için yapılan farklı tanımlamalardan sonra stres, “kişinin çevresinden veya kendinden kaynaklanan fiziksel veya psikolojik etkilerden dolayı davranışsal ve fiziksel değişime uğraması, organizmanın etkilenmesine neden olan önce psikolojik sonra da fiziksel etkisi görülen güç” olarak tanımlanabilir (Öztemiz ve Gümüştekin, 2004: 64).

Stres çoğunlukla zararlı bir kavram olarak görülmüştür. Yapılan araştırmalar herkesin stres tanımının kendine göre olduğunu ve iyi yönetildiğinde stresin faydalarının dahi olduğunu göstermiştir (Oktay, 2005: 111).

Tablo 1: Stres Yaşayan Birinde Görülecek Durumlar

	Kısa Dönem Belirtileri	Uzun Dönem Belirtileri
Fiziksel Belirtiler	<ul style="list-style-type: none"> • Baş ağrısı (gerginlik, migren) • Mide problemleri • Çok/az yeme • Uyku bozuklukları • Hafif kronik yorgunluk • Kas ağrıları • Cilt tahrişleri • Diş gıcırdatmaları • Kas atmaları • Hafif kronik hastalıklar • İshal • Kabızlık 	<ul style="list-style-type: none"> • Hipertansiyon • Kalp hastalıkları • Felç • Şeker hastalığı • Ülser • Bulaşıcı hastalıklar • Bağırsak problemleri
Psikolojik Belirtiler	<ul style="list-style-type: none"> • Unutkanlık • Kızgınlık • Sinirlenme • Aile üyeleriyle sorun • Alkol ve sigara kullanımının artması • İlaç veya uyku ilaçlarının kullanımının artması • Depresyon • Güçsüzlük duygusu • Çalışma arkadaşlarıyla sorunlar • İşte problemler 	<ul style="list-style-type: none"> • Ciddi depresyon • Kazalar • Aile içi şiddet • İntihar davranışı • Alkolizm • Ciddi uyuşturucu kullanımı

Kaynak: (Sarp, 2000: 134).

Stres, kişinin içinde bulunduğu çevreden kendisine yönelen istemlerle kendi değer, tutum, ihtiyaç, yetenek ve becerileri arasındaki dengesizlikten kaynaklanan bedensel

ve psiko-sosyal bir gerilimdir. Bir eyleme, duruma ya da kişinin üzerindeki psikolojik zorlanmaya karşı bir tepki sonucu ortaya çıkan bir ruh halidir. Stres, organizma için olumsuz, sağlığı bozabilen bir durumdur. Stres, bireyle çevresi arasında zayıf bir uyumun varlığını göstermektedir. Çevrenin bireyden aşırı isteklerinin olması ya da bireyin kapasitesinin üstünde istekleri olması, bu durumun nedeni olabilir (Aytaç, 2011: 3).

Bebeklikten çocukluğa, çocukluktan gençliğe, gençlikten erişkinliğe, erişkinlikten yaşlılığa yaşamın her döneminde stres vardır. Huzursuz bir gün geçiren bebeğin annesi, akşam eşi eve geldiğinde ‘bebeğimiz bugün çok stresliydi’ der ve bebek annesinin ifadesiyle stresle tanışır. Ardından okul hayatı başlar ve okuldan gelen çocuk ‘annem çok stresli bir gün geçirdim, öğretmenimiz bugün çok stresliydi’ gibi ifadelerde bulunur ve ardından iş hayatı başlar. İş insanın yaşamını sürdürmesi için bir araçtır ve insanın ömrünün uzun zamanının geçtiği yerdir. Bu uzun ve değerli zamanda elbette stres söz konusudur. Bu nedenle bilim adamları çalışma yaşamındaki stresin kaynağını, oluşumunu, yönetimini, tedavisini vs. öğrenmek amacıyla pek çok araştırma yapmışlardır.

Örgütsel stres, işin özelliklerinin ve işle ilgili sosyo psikolojik durumların kişi üzerindeki potansiyel zararlı etkileri şeklinde tanımlanmaktadır (Gök, 2009: 431). Günümüzde dinamik iş dünyası, iş güvencesindeki belirsizlik ve piyasadaki ekonomik farklılaşmalar iş görenlerin devamlı olarak stres yaşamasına neden olmaktadır. İş yaşamındaki stres, çalışanların sağlıkları ve performansları açısından olumsuz sonuçlara yol açtığı için günümüzün en çok araştırılan konularındandır (Erdoğan vd., 2009: 449).

Stres doğal bir olaydır ve her çalışan için kaçınılmaz bir sonuçtur. Örneğin en çok stresin yaşandığı yerlerden biri sağlık sektörüdür. Stres gerek örgüt içi gerekse örgüt dışı çok sayıda insanla iletişim kurma gereğinden kaynaklanmaktadır (Gül ve Oktay vd., 2008: 2). Dolayısıyla öğretmenlik, polislik, sekreterlik gibi insan ile olan etkileşimin yoğun olduğu mesleklerde stres daha yoğundur. Strese neden olan birçok örgütsel faktör mevcuttur. Örgüt kültürü, yönetim tarzı, insan kaynakları yönetimi uygulamaları vb. buna örnek verilebilir. Bununla birlikte stresle ilişkisi olabilecek kavramlardan biri de kurumsal itibardır.

1.2.2. Örgütsel bağlılık kavramının genel çerçevesi

Örgütsel bağlılığın tanımı, boyutları, benzer kavramlarla ilişkisi kapsamlı bir konudur. Araştırmacılar kendi ilgi alanlarına göre kavramı farklı açılardan tanımlamışlardır (Erdem, 2007: 67). Bu farklılık, örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasına yansımakta ve farklı tanımların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Örgütsel bağlılık ile ilgili bazı tanımlar aşağıda verilmiştir (Yüceler, 2009: 447):

- Örgütsel bağlılık konusundaki ilk tanımlamalardan birisi Grusky tarafından 1966 yılında yapılmıştır. Söz konusu yazara göre örgütsel bağlılık, bireyin örgüte olan bağının gücüdür.
- 1979 yılında Mowdey, Steers ve Porter yaptıkları çalışma sonucunda örgütsel bağlılığı çalışan ile işletme arasındaki duygusal bağ olarak tanımlamışlardır. Onlara göre örgütsel bağlılık bireyin belirli bir örgütle özdeşleşmesinin ve katılımının izafi gücüdür.
- Meyer ve Allen'e göre örgütsel bağlılık; çalışanın örgüte olan psikolojik yaklaşımını ifade etmektedir ve iş gören ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgüt üyeliğini devam ettirme kararında önemli rol oynayan psikolojik bir durumdur.
- Rietzer ve Trice'e göre ise örgütün kişiye göre anlamlılık düzeyine dayanan psikolojik bir olgudur.
- Hall, Schneider ve Nygren'e göre örgütün ve bireyin amaçlarının zaman içinde bütünleşme veya uyumlu olma süreçleridir.
- Buchanan'a göre örgütsel bağlılık; örgütle özdeşleşme, işi benimseme ve örgüte sadakat unsurlarından oluşan bir bütündür. Örgütün amaç ve değerlerine, kişinin bu amaç ve değerlere göre belirlenen rolüne kısaca örgütün kendisine partizanca ve duygusal bir şekilde bağlanmadır.
- Kişinin örgütle özdeşleşmesinin ve örgüte katılımının gücüdür. Bir başka ifadeyle örgütsel bağlılık, bireyin kendisini çalıştığı örgütle özdeşleştirme ve iç içe olma kuvveti olarak açıklanabilir. Örgütle özdeşleşme, diğer örgüt üyeleri ile birlikte amaçların paylaşılması, örgüte ait olma duygusu ve örgütün amaçlarını, politikalarını desteklemeyi kapsayan sadakat boyutunu içermektedir.

Günümüzde örgütüne bağlı çalışanlar, kurumları açısından değerli ve gerekli birer kaynak konumundadırlar. Örgütsel bağlılık genel olarak kişinin çalıştığı işletmeye karşı hissettikleri olarak tanımlanmaktadır. Örgüte bağlılığın öğeleri ise şunlardır (Gül vd., 2008):

- Örgütün amaç ve değerlerini kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duyma,
- Örgüt yararına beklenenden daha fazla çaba harcama,
- Örgüt üyeliğinin devamı için güçlü bir istek duyma.

Örgütsel bağlılık en genel biçimde şu şekilde tanımlanmaktadır: “Örgütsel bağlılık; çalışanların örgütün amaç ve değerlerini dayatma olmaksızın kabul etmeleri, içselleştirmeleri ve bu doğrultuda örgütün etkin ve başarılı olması için çaba göstermeye istekli olmalarıdır (Karcıoğlu ve Türker, 2010: 127).

İşgörenlerin örgütsel bağlılık göstermeleri hem kendi iş verimlerini hem de örgütlerin başarısını artırmaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileyen ve belirleyen çeşitli faktörler vardır. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler literatürde; işe ve göreve ilişkin faktörler, ortam ve çalışma şartlarına ilişkin faktörler, örgütsel yapıya ilişkin faktörler ve demografik faktörler olarak dört başlık altında incelenmektedir (Topaloğlu vd., 2008). İş görenlerin örgüte bağlılığını etkileyen bu faktörlerin bazıları şöyle sıralanmaktadır (Bayram, 2005: 134):

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

Tek yumurta ikizlerinin dahi farklı nitelikler gösterdiği göz önüne alındığında örgüt içindeki çalışanların farklı nitelikler göstermesi olağandır. Dolayısıyla bir örgütün;

çalışanlarının örgüte bağlılığını sağlayabilecek, arttırabilecek ya da azaltabilecek faktörlerin farkında olması önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel bağlılığı, psikolojik bağlılık olarak açıklayan çalışmacılar bağlılığın; bir ödül alma isteğine dayalı uyum, diğer iş görenlerle yakın ilişkiler kurma isteğine dayalı özdeşleşme, birey ve örgüt değerlerinin uyumu üzerine kurulu içselleştirme şeklinde üç farklı boyutu olduğunu belirtmektedir. Literatürde yer alan farklı çalışmalarda örgütsel bağlılığın, bireyin örgütle değişik yönlerden özdeşleşme derecesini yansıtmaya biçimi olduğu vurgulanmakta ve örgütsel bağlılığın üç ögesinin olduğu vurgulanmaktadır (Boylu vd., 2007: 57):

1. Çalışanın, işletmenin bir üyesi olabilmek için güçlü istek duyması.
2. Çalışanın, işletmenin yararı için yüksek düzeyde çaba sarf etmek istemesi.
3. Çalışanın, işletmenin değerlerini ve hedeflerini benimseyip kabullenmesidir.

Daha ileri safhalardaki çalışmalarda, örgütsel bağlılık konusu çok yönlü incelenmiş ve söz konusu bu kavram; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık şeklinde üç boyutta ele alınmıştır. Örgütsel bağlılık üzerine yapılan bütün tanımlar, bağlılığın ya tutumsal ya da davranışsal bir temele dayandığı fikrinde birleşmektedir. Diğer bir ifadeyle iş görenler tutumsal veya davranışsal bir sebep geliştirerek örgüt üyeliğini devam ettirmektedirler.

- **Duygusal Bağlılık:** Çalışanın örgüte duygusal bağlılığı, örgütle bütünleşmesini yansıtmaktadır. Duygusal bağlılık çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesini ve örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmesini içerir (Yüceler, 2009: 448). Güçlü bir duygusal bağlılığa sahip çalışanlar, istedikleri için örgütlerinde kalmaya devam ederler (Uzun ve Yiğit, 2011: 181). Duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler örgütün çıkarları için büyük çaba göstermeye istekli olurlar. Bu yüzden, örgütlerde gerçekleşmesi en çok arzu edilen ve çalışanlara aşılacak istenen bağlılık türüdür.
- **Devam Bağlılığı:** Bireyin çalıştığı örgütten ayrılması durumunda ortaya çıkacak maliyetlerden veya iş alternatiflerinin azlığından ötürü örgüt üyeliğini sürdürmesi durumudur. Devamlılık bağlılığı yüksek olan bireyler

finansal veya diğerk kayıplardan kaçınmak için örgütte kalmayı zorunluluk olarak görürler. Algılanan iş alternatiflerinin azlığı nedeniyle de koşullar gerektirdiği için örgüt üyeliğini sürdürürler ve örgüt üyeliğini sürdürmek için gerekli asgari çalışma düzeyinde performans sergilerler ki bu örgütler açısından istenmeyen bir bağlılık türüdür. Bir çalışanın örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği çaba, edindiği para, statü gibi kazanımlar ne kadar fazla ise örgütten ayrıldığı takdirde ayrılmanın getireceği maliyetler o kadar fazla olur ki bu da bireyin örgüte bağlılığını artırır (Uyguç ve Çımrın, 2004: 92).

- **Normatif Bağlılık:** Normatif bağlılık, iş görenlerin örgütlerine karşı duydukları sorumluluğa ilişkin inançlarını göstermektedir. Normatif bağlılık çalışanın örgütüne bağlılık göstermesini bir görev ve sosyal sorumluluk olarak algılaması ve örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda geliştiğinden diğerk iki tür bağlılıktan farklı bir boyutu temsil etmektedir (Yüceler, 2009: 448). Örgüte karşı normatif bağlılığa sahip çalışanlar zorunluluk, sorumluluk duyguları ile örgüte bağlanmakta ve böyle olması gerektiği, bu şekilde davranmaya zorunlu olduklarını hissettikleri için örgütte kalmaktadırlar (Çetin vd., 2011: 64).

Her üç bağlılık arasındaki ortak noktanın, kişi ile örgüt arasında örgütten ayrılma olasılığını azaltan bir bağın olmasıdır. Yani, bu üç bağlılık türünde de çalışanlar örgütte kalmaya devam etmektedirler. Ancak, birincisinde örgütte kalma güdüsü isteğe, ikincisinde gereksinime ve üçüncüsünde ise yükümlülüğe dayanmaktadır (Yüceler, 2009: 448).

1.2.3. Mobbing kavramının genel çerçevesi

İngiliz dilinden türeyen “mobbing” sözcüğü, “mob” kökünden gelmektedir. “Mob” sözcüğü; “aşırı şiddetle alakalı ve yasaya uygun olmayan kalabalık” anlamındadır. Sözcük, Latince “kararsız kalabalık” anlamına gelen “mobile vulgus” tan türemiştir. “Mobbing” sözcüğü ise çevresini kuşatma, topluca saldırma ya da sıkıntı verme anlamında kullanılmaktadır (İlhan, 2010: 1176).

Mobbing, en basit tanımlamayla duygusal bir saldırı ve taciz türüdür. Saldırıda bulunan kişinin, saldırıya maruz kalan kurbanı yönelik sistemli ve etkili bir yıpratma girişimi olan mobbing; işyerinde saldırgan, gergin bir ortam yaratılarak hedef seçilen kişinin işten kovulmasına ve ayrılmasına kadar varabilen sataşmaları içerir (Tetik, 2010: 82).

İş yaşamında yıldırma (mobbing) kavramı ilk kez 1984 yılında İsveç’li çalışma psikoloğu Heinz Leymann tarafından kullanılmıştır. Leymann bu kavramı; ‘bir veya birkaç kişinin diğer bir kişiye, düşünce ve fikir ayrılığından kıskançlık ve cinsiyet ayırımına kadar çeşitli nedenlerle; sistematik bir biçimde, düşmanca ve etik dışı olarak uyguladığı bir çeşit psikolojik terör’ olarak tanımlamaktadır (Şenturan ve Mankan, 2009: 154).

Türkçe’ de mobbing sözcüğüne karşılık olarak daha çok ‘yıldırma’ ve ‘ iş yerinde psikolojik taciz’ ifadeleri kullanılmaktadır. Ahmet Erkan’a göre (2006) Türkçe’ de mobbinge karşılık olarak kullanılan ‘yıldırma’ kelimesi yerine ‘sindirme’ kelimesini kullanmak daha doğru olacaktır. Erkan’a göre tacizcinin, yıldırma kelimesinin çağrıştırdığı şekilde mağdura karşı herhangi bir kaba kuvvet, tehdit ya da benzeri yollarla herhangi bir zorbalık yapması gerekmekte, onun yerine daha görünmez metotlarla mağdurunu sindirmekte, onun kendisine karşı saygı ve güvenini kaybetmesini sağlamakta, adeta onu psikolojik olarak imha etmektedir. Hatta bu esnada kullandığı metotlarla da zaman zaman mağdurun koruyucusu ve dostu olduğu imajını vermektedir (Altuntaş, 2010: 2997). Bunun yanında Türkçe literatürde iş yerinde duygusal taciz, ofis içi şiddet, duygusal terör, psikolojik şiddet, iş yerinde moral tacizi, zorbalık, yıldırıp kaçırma yönelik psikolojik saldırı, iş yerinde duygusal linç ifadelerinin de kullanıldığı görülmektedir.

Türk Dil Kurumu, mobbing kavramının karşılığı olarak “bezdiri” kelimesini belirlemiş ve bezdiriyi; “İş yerleri, okul vb. topluluklar içinde belirli bir kişiyi hedef alıp onun çalışmalarını sistemli bir biçimde engelleyip huzursuz olmasına yol açarak onu yıldırma, dışlama, gözden düşürme için yapılan faaliyetler” olarak tanımlamıştır (İzmir ve Fazlıoğlu, 2011).

Mobbing sürecinin fark edilebilir beş temel özelliği vardır (Tetik, 2010, 83):

- Mobbing belli bir zaman periyodunda ve düşmanca davranışların düzenli olarak uygulanmasından oluşur.
- Mağdur ile uygulayan arasında güç eşitsizliği söz konusudur.
- İki kişi arasında, tek kişiyle, grup arasında veya gruplar tarafından kişilere uygulanır.
- Düşmanca davranışların belli bir stratejiyle bilerek istenerek uygulanmasıdır.
- Mobbing süreci fiziksel saldırıları içermemektedir.

Mobbingin uygulanmasında amaç, kişiyi iş yaşamından tamamen dışlamaktır. Bu amacın gerçekleşmesi için yapılan alaylar, aşağılamalar, kötü davranışlar ve kişinin itibarına yönelik bütün saldırgan davranışlar kasten yapılır. Bu davranışlar çoğu zaman işten ayrılmayla sonlanmakla birlikte kimi zaman intihar ile nihayetlenen vakalar yapılan araştırmalar sonunda saptanmıştır.

Uluslararası düzeyde yapılan tüm araştırma sonuçlarının birleştiği ortak nokta, mobbing mağdurlarının, diğer şiddet ve taciz mağdurlarından çok daha fazla sayıda oldukları doğrultusundadır (İlhan, 2010: 1179). Bu doğrultuda çalışanların ve yöneticilerin bilinçlendirilmesi mobbingin teşhis ve tedavisinde önemlidir fakat burada kurumların öncelikle insan kaynakları ile ilgili çalışmalara hız vermesi sürdürülebilirlik adına önem taşımaktadır.

1.2.4. İş tatmini kavramının genel çerçevesi

Yaşamda çok çeşitli doyum alanları vardır. Bunların en önemlilerinden biri yapılan işten sağlanan doyumdur (Şahin ve Dursun, 2009: 161). Toplumların gelişmesinde yaptığı işten memnun, iş doyumunu yüksek çalışanların varlığı oldukça önemlidir. Çünkü insan yaşamının büyük bir bölümünü iş yerinde geçirir.

İş tatmininin birçok kişi tarafından tanımı yapılmıştır. İş tatmini ile ilgili tanımlar aşağıda verilmiştir (Çalışkan, 2005: 9) :

- İş tatmini; çalışanların algılarına, duygularına ve davranışlarına ilişkin çok değişik boyutlu iş tutumlarının bir ölçüsüdür.

- İş tatmini, işten elde edilen maddi çıkarlar ile iş görenin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluktur.
- İş tatmini, iş görenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluktur.
- İş tatmini, kişinin işi ile ilgili kendini mutlu hissetmesidir (Şahin ve Dursun, 2009: 161).
- İş tatminini, bireylerin iş tecrübeleri sonucunda elde ettiği olumlu ruh halidir (Karataş ve Güleş, 2010: 75).

İş doyumu kavramı ilk kez 1920'lerde ortaya atılmış, asıl önemi 1930 ve 1940'lı yıllarda anlaşılmıştır. O yıllardan beri endüstri ve örgüt psikolojisinin en fazla çalışılan konuları arasında yer almaktadır. İş doyumu, yaşam doyumu ile de ilişkilidir ve bunlar bireylerin fiziksel ve ruhsal sağlıklarını doğrudan etkilemektedir. İş doyumu ve üretkenlik arasında doğrudan bir ilişki olmamakla birlikte, iş doyumsuzluğunun yarattığı gerilim ve grup uyumu sorunları da oldukça önemlidir (Baloğlu vd., 2006: 348).

Yapılan araştırmalar iş tatmininin birçok fayda sağladığını göstermiştir. İş tatmini, bir bireyin işinden haz almasını sağlamaktadır ve işin özellikleriyle bireyin istekleri birbirine uyduğu zaman ortaya çıkmaktadır (Avşaroğlu vd., ? : 117). Araştırma sonuçları iş tatmini sağlamış çalışanların daha uzun süre yaşadığını, daha sağlıklı, daha mutlu, daha yardımsever, daha güvenilir, daha az eleştirel ve daha az şüpheli olduğunu ortaya koymuştur. Uzun yaşamla ilgili olarak yapılan davranışsal ve fiziksel değişkenlere ilişkin araştırmalarla iş memnuniyetinin en uzun yaşama ilişkin en iyi tahmin ölçüğü olduğu belirtilmiştir. İş memnuniyeti mazeretsiz işe gelmemeyi azaltırken, yapılan iş miktarını artırır ve ayrıca rıza gösterme, güvenilirlik, dakiklik, başkalarının haklarına öncelik verme, şikâyetler, savurganlık, yardımseverlik, eleştirelilik gibi diğer vatandaşlık davranışlarını da etkiler. Araştırmalarda çoğu yöneticiler, daha sağlıklı ve daha mutlu işgücünün daha verimli işgücü olduğunu kabul etmişlerdir. İş memnuniyeti artırarak oluşacak olumlu sonuçlardan hem yönetim, hem de personel yarar sağlayabilir. Daha çok iş memnuniyeti sağlayan işçinin işi daha az bırakıp gitmesi, işi terk etmesi olasıdır (Paksoy, 2007: 140).

Bu anlamda iş tatmini çalışanların performansını, iş gören devir hızını, örgütün büyüme hızını ve karlılığını etkileyen önemli bir ögedir (Örücü ve Esenkal, ?: 142).

1.2.5. Motivasyon kavramının genel çerçevesi

İngilizce karşılığı ‘motivation’ olan motivasyon sözcüğü, Latince hareket etme anlamına gelen “movere”, “motum” kökünden türetilmiştir (Tarakçıoğlu vd., 2010: 5). Türkçede güdülenme, isteklendirme, özendirme ve işe geçme anlamına gelmektedir. Motivasyon ile ilgili bazı tanımlar aşağıda verilmiştir (Kantar, 2008: 124):

- Motivasyon bir ihtiyacı gidermek için gerekli davranışları başlatan bir kuvvettir. Motivasyon, özde insanların başarılı olmalarına ve kişisel tatmine ulaşmalarına yardımcı olmaktadır.
- Kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleri ile davranışlarıdır.
- Örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarının tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı oluşturarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir.
- Bireyleri, onların özel bir tavırla hareket etmelerine teşvik eden; kendilerinden veya çevrelerinden kaynaklanan çeşitli güdü ve güdüler topluluğudur.
- Bir hareketin yönü, şiddeti ve devamlılığı üzerine yapılan etkidir.
- Davranışın nasıl başladığı, sürdürüldüğü, yönlendirildiği, durdurulduğu ve tüm bunlar sürerken organizmada mevcut olan öznel reaksiyonlardır.
- Bir şey yapma isteğidir ve yapılan fiilin bireyin ihtiyaçlarını tatmin etme yeteneği sürdükçe bireyde bulunur.
- Güdülerin etkisiyle eyleme geçme ve o eylemi istekle gerçekleştirme sürecidir.

Motivasyon, insanın içinde bulunan; kişiyi yükselmeye ve başarılı olmaya teşvik eden duygudur. Hedefe yönelik sergilenen davranışlarda motivasyon faktörü belirleyici rol oynamaktadır. Motivasyon kavramının açıklanmasındaki farklı tanımların ortak yanı, bireyin davranışını etkileme ve bu etki ile birlikte onu belirli amaçlar doğrultusunda harekete geçirme anlamının olmasıdır (Barutçu ve Sezgin, 2012: 90). Daha geniş ifade ile motivasyon, işletmenin ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlandıracak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci olarak tanımlanabilir (Kıdak ve Aksaraylı, 2009: 77).

İnsan psiko-sosyal bir canlı olarak çeşitli ihtiyaçlara sahiptir. Bu ihtiyaçların bir kısmı fizyolojik ve somut ihtiyaçlardır. Bir kısmı ise daha soyut, gözle görülemeyen ama son derece önem taşıyan ihtiyaçlardır. İşte birey bu ihtiyaç ve arzularını tatmin etmedikçe bir iç dengesizlik durumu ortaya çıkar ve motivasyon sağlayamaz (Şahin, 2004: 525).

Birey hangi yaşta, hangi konumda olursa olsun motivasyon çok önemlidir. Oyuncaklarıyla oynayan İrem, okulda ders dinleyen İdil, evde elişini ören İftade hanım, gazete okuyan Muharrem bey, balıkçı Serdar, fabrikada imalat bölümünde çalışan Tuğrul usta, fabrika müdürü Abdullah bey bir şeyler elde etmek yani hedeflerine ulaşmak için motivasyona ihtiyaç duymaktadır.

İnsanlar yaşamlarının büyük bölümünü çalışarak geçirmektedir. Bu nedenle çalışma yaşamında motivasyonun ve iş doyumunun yüksek düzeyde sağlanması gerekir. Bu da yöneticilerin, çalışanların istek ve ihtiyaçlarını saptamakta gösterdiği başarıya bağlıdır. Çünkü insanları belirli hedeflere götürebilmek için bu hedeflere ulaşmada onların sağlayacakları kişisel arzu ve ihtiyaçlar ile çıkarlarının neler olduğunu takip etmek, daha sonra da bu insanları bir grup etrafında toplayarak güçlerini, cesaretlerini, arzu ve enerjilerini artırmak gerekmektedir (Kıdak ve Aksaraylı, 2009: 76).

İşletmelerde çalışanların motivasyonunda etkili olan faktörlerin başlıca iki bakış açısına dayanılarak açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir. Bunlardan biri, çalışanların dışsal faktörler tarafından motive edildiği görüşüdür. İkincisi ise, çalışanların sosyal ve parasal yararlar elde etmesi kadar kendi amaçları için daha iyi çalışarak içsel olarak motive olacağı görüşüdür. Bu görüşlere göre, içsel olarak

motive edilmiş olan davranışlar içsel nedenselliği temsil ederken, dışsal güçler tarafından yönlendirilen davranışlar dışsal nedenselliği temsil etmektedir (Kılıç ve Keklik, 2012: 150).

Yönetimin ele alması gereken önemli ve öncelikli sorunu; çalışanların mal ve hizmet üretimine üst düzeyde katılmalarını ve sağlıklarının fiziksel, ruhsal açıdan korunmasına olanak sağlayacak bir ortam yaratabilmektir. Bu nedenle yönetim, çalışanlarının örgüte, örgütün kurallarına ve kendilerine karşı olan tutumlarını bilmek durumundadır. Çalışanların tutumlarının bilindiği durumlarda onların davranışlarını öngörmek ve kontrol etmek için bazı yönlendirmeleri yapmak mümkün olabilecektir. Yönetim, çalışanların örgüte ve örgütteki çabalara karşı tutumlarını olumlu ya da olumsuz duruma getirecek unsurları saptayabildiğinde yapacağı düzenlemelerle çalışanları daha etkin yönlendirebilecektir (Yüksel, 2002: 67-68).

Motivasyon araştırmaları; çalışanların kuruma ilişkin düşüncelerini öğrenmek, bu doğrultuda gelişim noktalarını belirlemek ve bu gelişim noktalarına yönelik öneriler geliştirmek amacıyla yapılmaktadır (Kıdak ve Aksaraylı, 2009: 76). Çalışanları motive etmek ve onların motivasyonlarının sürmesini sağlamak görüldüğü kadar kolay değildir (Ölçer, 2005). Bu nedenle motivasyon araçları ile ilgili çalışmalar yapılmıştır. Örgütlerde motivasyonu artırmada ve sürdürülebilir kılmada kullanılan motivasyon araçları; ekonomik, psikolojik ve sosyal, örgütsel ve yönetsel olmak üzere üç grup halinde aşağıdaki şekilde incelenebilir (Tarakçıoğlu vd., 2010: 8):

- **Ekonomik Araçlar:** Ücret artışı, primli ücret, ekonomik ve diğer maddi ödüller, sosyal faydalar/yardımlar, kâra katılma.
- **Psikolojik ve Sosyal Araçlar:** Statü ve değer, bağımsız çalışabilme, kişi ve örgüt uyumu, psikolojik güvence, öneri sistemi, yükselme ve gelişme olanakları, sosyo - kültürel etkinlikler, açık rekabet, başka kişilerden yararlanma, danışmanlık hizmeti, çekici çevre.
- **Örgütsel ve Yönetsel Araçlar:** Kararlara katılım, yetki devri, amaç birliği sağlama, eğitim ve yükselme olanakları, iş genişletme, iş zenginleştirme, iş rotasyonu, iletişim, iş güvencesi, katılımcı ve demokratik yönetim, etkin önderlik, sendikalaşma, iş tasarımı.

Motivasyonu özendirici araçların işgörenlerin içsel motivasyonlarını artıracak ve böylelikle performanslarına pozitif katkı sağlayacağı bilinmektedir. İşgörenler için hangi şartlarda hangi motivasyon araçlarını kullanması gerektiği konusunda yeterli bilgiye sahip olan yöneticinin örgütsel bütünleşmeyi sağlama ve çalışanların performansını artırma şansı yükselmektedir (Kanbur ve Kanbur, 2008: 31). Dolayısıyla özellikle insan kaynakları yöneticilerinin çalışanların ihtiyaçlarının farkında olması ve bu doğrultuda önlemler alması gerekmektedir.

BÖLÜM 2: KURUMSAL İTİBAR VE KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ KAVRAMLARININ GENEL ÇERÇEVESİ

2.1. Kurumsal İtibar Kavramı

Kökeni Arapça olan itibar kavramı Türk Dil Kurumu sözlüğünde (2005: 1002); ‘saygı görme, değer verme, güvenilir olma, prestij ve borç ödemedede güvenilir olma durumu’ olarak açıklamaktadır. İtibarın sözcük anlamı ele alındığında daha çok saygınlık kavramıyla ilişkilendirildiği görülür. İtibar; değeri ve yeri doldurulamayan, para ile satın alınamayan, yaratılması zaman alan ve kolaylıkla zarar görebilen bir varlıktır.

İtibarın İngilizce karşılığı olan “reputation” ise bir kişi ya da bir varlık hakkında insanların sahip olduğu genel düşünceleri, bir kişi ya da bir varlığın geçmiş davranışlara ya da karakterine dayanarak ne kadar takdir edildiği ve beğenildiği olarak tanımlanmaktadır (Tonus ve Özkan Tez, 2013: 2).

İtibar; eşimizin, çocuklarımızın, arkadaşlarımızın, komşularımızın, terzimizin, bakkalımızın, eczanemizin vs. bizimle ilgili düşünceleridir. Çevrenize olumlu izlenimler bıraktığınızda çok hızlı biçimde itibar kazanabilirsiniz.

İnsan hayatında başarı ve mutluluk çok önemlidir. Bunun için insanlar attığı her adımda itibarını göz önünde bulundurmalıdır. Çünkü atılan bir yanlış adım binlerce doğru adımın yok sayılmasına neden olmaktadır. İtibarlı bir yaşam sürmek sadece insanların değil değişen dünyada kurumların da ele aldığı bir konu haline gelmiştir. Bu nedenle rekabetin yoğun olduğu günümüz dünyasında itibarın önemi gün geçtikçe artmaktadır. Nasıl ki bir kişiye güvenilirip güvenilmemesi gerektiği o kişinin itibarı ile değerlendiriliyorsa aynı değerlendirmeler işletmeler için de yapılmaktadır. Çünkü günümüzde işletmeler; tıpkı insanlar gibi belirli kişiliğe, kültüre, imaja ve bunun da ötesinde itibara sahip olması yönüyle değerlendirilir.

Kurumsal itibar, İngilizce literatürde “corporate reputation” olarak geçen bir kavramdır. Bu konuya katkısı olan farklı bilim dallarının varlığı ve farklı yaklaşımları nedeniyle oldukça fazla tanıma rastlanmaktadır (Yılmaz, 2009: 168).

Günümüze kadar pazarlama, ekonomi, iletişim, yönetim gibi çeşitli bilim dallarında birçok ve değişik kurumsal itibar tanımı yapılmıştır.

Tablo 2: Kurumsal İtibar Tanımları

Fombrun, 1996	Kurumun kilit paydaşlarının kurumu rakipleriyle karşılaştırdığındaki toplam çekiciliğini belirleyen geçmişteki davranışları ve gelecekteki beklentilere ilişkin algısal betimlemedir.
Teece vd., 1997	Kurumun pazarda çeşitli amaçlarını gerçekleştirmesine olanak sağlayan soyut değerdir.
Shenkar ve Yuchman -Yaar, 1997	Bir kurumun göreceli saygınlığının ölçütüdür.
Gotsi ve Wilson, 2001	Paydaşların uzun dönemde kuruma dair toplam değerlendirmeleridir.
Davies, 2002	Uzun yıllardaki yatırımın sonucu sadece reklam, halkla ilişkiler, pazarlamadaki finansal yatırımlar değil kalite, inovasyon, müşteri paydaş ilişkileri ve kurumsal standartlardaki soyut yatırımları da kapsamaktadır.
Passow vd., 2003	Müşterilerin, çalışanların, yatırımcıların ve genel olarak kamuoyunun kurumla ilgili iyi ya da kötü zayıf ya da güçlü etkileyici ya da duygusal tepkileridir.
Rose ve Thomsen, 2004	İnsanların algılamalarının yansımasıdır. Bu algılamalar, kurumun geçmişteki davranışlarına dayanarak oluşmaktadır.
Hannington, 2004	Kurumun paydaşların beklentilerini karşılaması konusundaki yeteneğine ilişkin algılamadır.
Clardy, 2005	Kurumun hem dışındaki hem de içindeki insanların zihnindeki betimlemesidir.
Flatt ve Kowalczyk, 2006	Kurumu diğerlerinden ayıran ve stratejik bir avantaj sağlayan soyut bir değerdir.

Kadıbeşegil, 2006	Bir şirketin yarattığı güvenin toplam pazar değeri içindeki katkı payıdır. Şirketin elle tutulamayan değerlerinin taşıyıcısıdır. Toplum tarafından beğenilen takdir edilen bir şirket olmanın karşılığıdır.
Aqueveque ve Davide, 2007	Geçmişteki hareketlerden çıkarılan ve kuruma atfedilen nitelikler bütünüdür ve geçmişteki davranışların sonucu olarak kuruma atfedilen özelliklerin toplamıdır.
Fombrun, 2007	Kurumun paydaşlarının beklentilerini karşılama yeteneğinin kavramsal betimlemesi olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal itibar; paydaşların kurumla kurduğu duygusal ve akılcı bağları, kurumun tüm paydaşlarındaki imajın net tanımlanmasıdır.

(Gümüş ve Öksüz, 2009: 4-5)

Tüm bu tanımlardan anlaşılacağı üzere kurumsal itibarın temelinde paydaşlar nazarında oluşan beklentiler ve bu beklentilerin karşılanmasındaki başarı doğrultusunda bir işletmeye atfedilen ‘değerlilik’ yatmaktadır (Yılmaz, 2009a: 127).

2.2. Kurumsal İtibar İle İlişkili Kavramlar

2.2.1. Kurumsal imaj

Kurumsal imaj, paydaşların kimliğe ilişkin algılarını ifade eder. İmaj, kurumun dışsal paydaşları özellikle de müşteriler tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir.

İmaj, kurumun paydaşlarının zihnindeki resim; itibar ise paydaşların kurum hakkındaki değerlendirmeleridir. İmaj daha kısa sürede itibar ise daha uzun sürede kazanılır. Kurumsal imaj, kurumsal itibara göre daha az sabit olup değişime daha yatkındır (Gümüş ve Öksüz, 2009: 28).

Her örgütün kârlılığını devam ettirebilmesi için iyi imaja ihtiyacı vardır. İyi bir imaj tesadüfen oluşmaz. İmajın oluşması, belirli bir süreci ve iyi yönetilmeyi gerektirir. Bunun için, kurumların imaj inşa etme bilincine sahip olmaları gereklidir. Ürün ve hizmetleri gayet iyi olan bazı örgütlerin olumsuz veya etkisiz bir imaja sahip olması muhtemeldir. Bu durumdaki örgütler piyasada büyük zorluklarla karşılaşmaktadırlar.

İyi bir imaj, piyasada iyi bir görünüm ve güvenilirlik kazandırmakla birlikte kârlılığın artmasını sağlamaktadır (Karaköse, 2007: 5).

Çalışan ve lider özellikleri, müşteri memnuniyeti, satış sonrası hizmet, reklamlar, endüstriyel ilişkiler ve fiziksel görünümün doğrudan etkilediği kurumsal imaj uzun vadeli başarı için en önemli faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir. İmajın satış ve fiyatları yükseltebilme gücü üzerinde de olumlu etkisi olduğu düşünülmektedir. Sonuç olarak imaj, işletme için önemli bir varlıktır ve doğru yönetilmezse değerini kaybedecek bir yatırım olarak kabul edilmektedir. İmaj, bu yönüyle kurumsal itibarın oluşmasında önemli parametrelerden birisidir. İmajın istikrarlı ve ilkeli bir şekilde yönetilmesi sonrasında kurum itibar sahibi olacaktır (Karatepe, 2008: 83). Dolayısıyla imaj, itibarın olmazsa olmazlarından biridir.

2.2.2. Kurumsal kimlik

Kimlik; herhangi bir nesneyi belirlemeye yarayan, onu benzerlerinden ayıran özelliklerin bütünüdür. Bir kurumun kendisini temsil etme biçimlerinin bütünü, o kurumun kimliğini oluşturur. Kurumun kendisini temsil ederken nasıl algılanacağına yön veren aktivitelerin bütünü ise kurumsal kimlik süreci olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal kimliğin dışa yansıyan yüzü öncelikle amblem, logo, kartvizit, mektup kağıdı vb. unsurlardır (Öztürk, 2006: 2).

Kurum kimliğinin fonksiyonları; kurumun özünün tanımlanması, yönetimin önemli stratejik konulara odaklanması, çalışanların motivasyonunu artırması olarak sıralanabilmektedir (Gümüş ve Öksüz, 2009: 23). Kurumsal kimlik iyi yönetildiği zaman örgütün birçok alanda başarıya ulaşmasını sağlamakta ve örgüt ile paydaşlar arasındaki bağı güçlendirmektedir (Çiftçioğlu, 2009: 31). Dolayısıyla bir örgütte kurumsal kimliğin varlığı itibar sahibi olmayı sağlayacak önemli basamaklardan biridir.

Kimlik; kurumun içsel paydaşlarının, diğer bir deyişle çalışanlarının kurumu nasıl gördüğü ile ilgilidir. İtibar ise iç ve dış tüm paydaşların görüşlerini kapsayan, kimliği ve imajı içeren kolektif bir kavramdır.

2.2.3. Kurumsal kültür

Kültür sözcüğü Türk Dil Kurumu sözlüğünde (2005, 1282); ‘tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada ve sonraki nesillere iletmede kullanılan insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü’ olarak tanımlanmaktadır.

Kurumsal kültür, örgütte yer alan tüm kişiler tarafından birlikte geliştirilen ve korunan, kutsallığı ve tarihsel geçmişi olan, sosyal ve örgütsel yapı ile ilişkili gelenek, sembol, inanç ve değerler bütünüdür (Gök, 2006: 75)

Kurumsal kimlik, kurum kültürünün dinamik süreçlerinin kendi kendine dönüşebilen bir ürünüdür. Kültür ile beslenmiş kurum kimliği kurum imajını oluşturan ve iletilmesini sağlayan sembolik materyaller sağlamaktadır. Kurumların güçlü itibarı, sahip olduğu güçlü kültür üzerinde gelişebilmektedir (Gümüş ve Öksüz, 2009: 33-35).

2.2.4. Kurumsal marka

Kurumun logosu, amblemi, marka adı, renkleri, reklamlarında sergilenen kurumu yansıtan görsel nitelikli unsurlar, kurumun tanımlanması, bilinirliği üzerinde etkili olmakla birlikte kurumun yansıttığı itibar ile ilgili ipuçlarını da sergilemektedir (Yeygel ve Temel, 2006: 218).

Kurumsal itibar ile markalaşma arasında belirgin çizgilerle olmasa da bir fark vardır. Marka sosyal sorumlulukları önemseyen, bu yönüyle kurumsal imaj ve kurumsal kimlik ile ilişkili bir kavram olarak kullanılsa da sonuçta markada pazarlama, saygınlıkta ise halkla ilişkiler boyutu daha öndedir (Okur, 2006: 144).

Özetle kurumsal itibar ve marka değeri birbiriyle ilişkili kavramlardır ancak farklı kurumsal değerleri ifade ediyorlardır diyebiliriz. Marka ve itibar sonuç olarak pozitif bir şekilde bütünleşmişse başarı taçlanmış demektir.

2.3. Kurumsal İtibarın Faydaları

Yoğun rekabet nedeniyle işletmeler; satış, ihracat, kar rakamları gibi maddi verilerin yanında maddi olmayan verilere de değer vermeye başlamışlardır. Günümüzde büyüklüğü ifade eden maddi verilerin yanında toplumun geniş kesimlerinin desteğini alabilme ya da beğenilme gibi değerler çok daha önemli hale gelmiş ve bir rekabet kriteri olarak algılanmaya başlanmıştır. En büyük olmak yerine en beğenilen olmak, toplumun beğenisini kazanmak ve daha da önemlisi bunu sürdürebilmek başarının en önemli koşulu haline gelmiştir (Besler, 2011: 36).

Kurumsal itibar, özel veya kamu örgütlerinin ya da kâr amacı gütmeyen örgütlerin başarılarında ve başarısızlıklarında doğrudan bir etkiye sahiptir. Ayrıca iyi bir itibarın faydaları şöyle ifade edilebilir (Karaköse, 2007: 4):

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

Kurumsal itibar, kurumların sahip olduğu en önemli değerlerden biridir. Hızla artan rekabet ortamında ise kurumun en büyük avantajıdır.

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

düşürmekle birlikte işletmenin genel verimliliğini artırmaktadır (Çiftçioğlu, 2009: 11).

Kurumsal itibar, kaliteyi beraberinde getirdiği için müşteri ve çalışanların işletmeye bağlanmaları durumu söz konusu olmaktadır. Kurumsal itibar; işletmenin ürün ve servislerinin satışını artırmakta, bu ürün ve servislerin yatırımcılar için çekici hale gelmesini sağlamakta ve yetenekli iş görenleri kuruma çekmektedir. Mesela Rolex, saatlerini onda bir fiyatına üretirken 10.000 dolara satabilmektedir ya da Mercedes aynı kalitedeki arabalardan çok daha yüksek fiyatlar verdiği halde müşterilerine bu arabaları satabilmektedir (Yörük Karakılıç, 2005: 185).

Kurumsal itibar işletmelere farklılaşma sağlamaktadır. Ancak bununla kalmayıp itibarlı bir işletme tedarikçilerinden daha ucuza mal alabilmektedir ve ucuza imal ettiği ürünleri çok daha fazla bir ücrete satabilmektedir.

İtibar sahibi bir işletme olarak tanınmak, örgütün operasyonel maliyetlerini düşürmektedir. İtibarlı işletmelerin tedarikçileri, kredi kuruluşları ve dağıtım kanalları ile yapacakları anlaşmalarda itibarın getirdiği güven örgütlere pazarlık avantajı getirmektedir. İtibar ile elde edilen pazarlık gücü satın almalarda işletmelere maliyet avantajı sağlamaktadır (Çiftçioğlu, 2009: 13).

Kurumsal itibar işletmelere farklılaşma olanağı sağlar. İtibarlı işletmeler gençlerin idolü haline gelir ve sivil toplum örgütleri projelerine itibarlı işletmeleri dâhil eder (Alnıaçık ve Alnıaçık, 2009: 49).

Kurumsal itibarın; kurumun ürün ve hizmetlerine ekstra değer kazandırmak, müşterilerin ürün ya da hizmet satın alırken algıladıkları riskin azalmasına yardımcı olmak, Çalışanları motive etmek, riski azaltmak böylelikle iç ve dış paydaşların kuruma güvenmeye olan isteğini artırmak, kurumların kriz dönemlerinde hayat koruyucusu olmak, kurumun endüstriyel sosyal sistem içindeki konumunu belirginleştirmek, medyanın kurum haberlerine daha fazla yer vermesini sağlamak, kurumların ürünlerinin ve vermiş oldukları hizmetin birbirine yakın olduğu ve kıyaslama yapılamadığı zamanlarda tüketicilerin tercihlerinde rol oynamak dolayısıyla tercihlerini itibar sahibi kurumlar tarafında kullanmalarını sağlamak,

gelecekteki hisse senedi değerlerinde olumlu etkiler yaratmak gibi birçok faydası bulunmaktadır (Uzunoglu ve Öksüz, 2008: 113).

Tablo 3: Kurumsal İtibarın Faydaları

Müşteri Temelli Faydalar <ul style="list-style-type: none">• Yeni müşterileri çeker.• Ürün kalitesi konusunda belirsizliğini giderir.• Ürün ve hizmet alanında müşterilerin risk algısını azaltır.• Satın alınan ürün ve hizmetler konusunda müşterilerin kendilerini güvende hissetmesini sağlar.• Yüksek müşteri bağlılığını destekler• Ürün ve hizmet için ilave psikolojik değer yaratır.• Fonksiyonel olarak benzer şekilde algılanan ürün ve hizmetler arasından seçim yapmayı kolaylaştırır.	İşgören Temelli Faydalar <ul style="list-style-type: none">• Nitelikli iş gücünü işletmeye çeker.• İyi işgörenleri örgütte tutmaya yardımcı olur.• Yüksek işgören bağlılığını destekler.• İşgören tatminini artırır.• İşgörenler açısından mevcut olan ve gelecekte olabilecek belirsizlikleri azaltır.• İşgörenlerin yaratıcılık özelliklerini geliştirir.• İşgörenlerin örgüt adına harcadıkları çabaları artırır.
İşletme Ortakları Temelli Faydalar <ul style="list-style-type: none">• En iyi profesyonel hizmet sağlayıcılarına ulaşmayı kolaylaştırır.• Yeni işletme ortakları sağlar• Tedarikçi, dağıtıcı ve diğer paydaşlarla olan ilişkilerin güçlendirilmesine yardımcı olur.• Satış kanallarında pazarlık gücünü artırır.	Yatırımcı Temelli Faydalar <ul style="list-style-type: none">• Yeni yatırımcıları işletmeye çeker.• Yeni yatırımcılarla iyi ilişkiler kurulmasını sağlar.• Örgütlerin kendisiyle aynı finansal performansa sahip diğer örgütlerden daha az riskli algılanmasını sağlar.

(Şakar, 2009: 14)

Güçlü bir kurumsal itibar işletmeyi paydaşlarının gözünde çekici ve farklı kılmakta ve rakiplerine göre kendi sektöründe farklılık, liderlik ya da teklik durumu yaratmaktadır (Çiftçioğlu, 2009: 9).

2.4. Paydaş Teorisi ve Kurumsal İtibar

Kurumsal itibar, kurumun farklı paydaşlarının gözünde iyi bir yere sahip olup olmadığının ifadesidir. Tüm paydaşların kuruma ilişkin düşünce, duygu ve algılamalarının bir toplamıdır. Paydaşlardan kasıt, işletme faaliyetlerinden doğrudan ya da dolaylı şekilde etkilenen veya onu etkileyen gerçek ve tüzel kişilerdir (Eroğlu ve Solmaz, 2012). Bu nedenle itibar sahibi organizasyonların, işletmenin varlığından etkilenen ve bu varlığı etkileyen kişilerin ve kurumların yani paydaşların işletmeye olan etkilerini göz önünde bulundurması gerekmektedir (Tonus ve Özkan Tez, 2013: 1).

Freeman paydaş kavramını, “işletmenin başarısından etkilenen ve işletmenin başarısını etkileyen kişi veya gruplar” olarak tanımlamıştır. Paydaş olarak adlandırılan bu kişi ya da gruplar; hissedarları, çalışanları, tedarikçileri, müşterileri, yerel halkı, banka ve diğer kredi veren kuruluşları, hükümeti, farklı çıkar gruplarını ve gerçekte faaliyetleri ile işletmeyi etkileyen ve işletmenin faaliyetlerinden etkilenen tüm kesimleri içermektedir (Dönmez ve Çevik, 2010: 190).

İşletmeler paydaş gruplarının tümünün hakkını korumalıdır. Hatta söz konusu grupların refahını önemli ölçüde etkileyecek kararların alınmasına katılmaları sağlanmalıdır. Paydaş yönetimi, yöneticilerin paydaşların beklentilerini belirlemelerini ve onların tercihlerini göz önünde bulundurması gerektiğini savunmaktadır (Çiftçioğlu, 2009: 21).

Özellikle sürdürülebilir işletmeler ve organizasyonlar yaratmak için paydaşlarla kurulan iletişim önemlidir. Son yıllarda yaşanan değişimler, paydaş kavramının işletmelerin başarılı olmaları ve yaşamlarını sürdürebilmeleri açısından önemini ortaya koymaktadır. Rekabetin olduğu günümüzde işletmelerin tüm faaliyetlerinde paydaşları dikkate alması ve paydaşlarla olan ilişkilerin geliştirilmesi, işletmeye yönelik olumlu bir etki yaratacaktır (Töre Başat, 2011: 17).

Paydaş kavramı literatürde iki grup şeklinde yer almaktadır. Bu gruplardan öncelikli olanı kurumun faaliyetlerinden doğrudan etkilenen ve kurumu etkileyebilen paydaşlardır ve iç paydaşlar olarak adlandırılmaktadır. Kuruma doğrudan katkısı olmamakla birlikte medya ve baskı grupları gibi kurumun varlığını sürdürmesinde

önemli bir etkiye sahip olan gruplara da dış paydaşlar denilmektedir (Çakır, 2009: 50).

Sonuç olarak işletmeler farklı düzeyde de olsa paydaşlarıyla ilişkilerini yönetebilmelidir. Çünkü işletmelerin içinde buldukları paydaş ağını iyi tanımaları ve paydaşlarıyla ilişkilerinde duyarlı olmaları sürdürülebilirlik adına önemlidir (Sarıkaya, 2009a: 65).

- **Çalışanlar:** Kurumsal itibarı etkileyen grupların, kurumun bu gruplarla farklı nitelikte iletişim ve deneyim yaşaması nedeniyle etkileri farklı olabilmektedir. Kitchen ve Laurance tarafından 2003 yılında 8 ülkede 1000'den fazla kurum yöneticisine yönelik yapılan çalışmada, kurumsal itibarı etkileyen gruplar önem sırasına göre müşteriler, çalışanlar, CEO, yazılı medya, paydaşlar, internet, endüstri analistleri, finansal analistler, hükümet, görsel medya, sendika liderleri ve avukatlar olarak sıralanmıştır. İtibarı etkileyen en önemli grupların, müşteri ve çalışanlar olduğu görülmektedir. Özellikle Harris ve Fombrun' un ele aldığı, "çalışan kalitesi" ve "yönetim kalitesi" gibi boyutlar, doğrudan kurumsal itibarın çalışanlarla ilişkisini vurgulamaktadır (Şatır ve Erendağ Sümer, 2006: 54). Sonuç olarak yukarıda belirtilen çalışmalar değerlendirildiğinde itibar kavramının, çalışanların niteliği ile doğru orantılı olduğu söylenebilir.

Çalışanlar bir işletmede hem üretimde hem de sunumda faal oldukları için itibarın kazanılmasında ve sürdürülebilmesinde katkısı büyüktür. Bilgi çağında işletmenin itibarı sadece maddi güçleriyle değil çalışanların nitelikleri ve sahip oldukları entelektüel birikimleriyle belirlenmektedir (Baybora, 2011: 118).

Entelektüel sermaye, işletmeye rekabet avantajı sağlayan çalışanların bildiği her şeydir (Yereli ve Gerşil, 2005: 18). Bu açıdan insan kaynakları yönetimlerinin insan sermayesine atfettiği değer ve onun eğitilmesi, geliştirilmesi ve yetiştirilmesi konusundaki hassasiyeti her geçen gün artmaktadır. Çağdaş insan kaynakları yönetimlerinin işletmenin çok yönlü kazanç sağlamasına doğrudan ve kısa sürede katkı sağlayarak işlemenin sürdürülebilirliğine katkı sağladığı bilinmektedir. İşletmeler, en değerli

kaynağı olan çalışanın değerini keşfedince ve insan kaynaklarına yapılan yatırımlarını artırınca işletmenin sürdürülebilirliği söz konusu olacaktır (Görmüş, 2009: 58).

Hill & Knowlton and Korn Ferry International tarafından yapılan bir araştırmada üst düzey CEO'lara kurumsal itibarın hangi üç işletme hedefinin gerçekleşmesine daha çok katkıda bulunduğu şeklindeki soruya şu cevaplar verilmiştir (Okur, 2006: 144):

- Çalışanları işe alma ve tutma (%71)
- Stratejik ortaklık kurma ve faaliyetleri yürütme (%61)
- Satışların artmasında (%56)

Bir çalışanın kamu tarafından tanınmayan işletmesinden gurur duyması mümkün olsa da itibarlı bir işletmede çalışan işgörenlerin çalıştığı kurumla gurur duyması daha kolay gerçekleşebilecek bir durumdur. Çalıştıkları ortamdaki hoşnut olmayan işgörenlerde işverenlere karşı güvensizlik ve iş değiştirme isteği ortaya çıkmaktadır (Sayılı ve Yaşar Uğurlu, 2007: 85). Dolayısıyla çalışanların itibardan etkilenen ve itibarı etkileyen önemli bir paydaş grubu olduğunu söylemek mümkündür.

Kurumsal itibar nitelikli işgörenleri kuruma çeker. Böylece nitelikli çalışanlar kurumun itibarını daha da artırır (Alnıaçık ve Alnıaçık, 2009: 49). Bir organizasyonda çalışanların işten ayrılması sadece bir kişinin değil tüm işletmenin negatif yönde etkilenmesine neden olacaktır. Dolayısıyla bu durum işletmenin itibarının oluşumuna ve sürdürülebilirliğine zarar verecektir.

Örgütlerin karmaşık ve rekabetçi bir ortamda ayakta kalabilmeleri, itibarını koruyabilmeleri ve güçlendirebilmeleri, sürekli öğrenen bir organizasyon olma anlayışını benimsemesiyle yakından ilişkilidir. Rekabetçi ortam, örgütlerin deneyimli işgörenlerle çalışma isteklerini ve insan kaynağına yönelik yatırımları artırmaktadır. Çünkü sahip olduğu çalışanlarının yaratıcılığında ve deneyiminden en iyi şekilde faydalanabilen örgütler, kendi ayakları üzerinde daha kolay durabilecek dolayısıyla itibarlarını güçlendirebileceklerdir (Karaköse, 2007: 2).

Örgütsel iletişim, işletmenin belirlenen amaçlara doğru ilerlemesini sağlamak ve işletmeyi hedeflerine ulaştırmak amacıyla devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişine veya bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan toplumsal bir süreçtir (Eroğlu, 2011: 122). Yazında iletişimin; iş tatmini, örgütsel bağlılık, motivasyon, takım çalışması ve iş performansı ile doğrudan ilişkili olduğunu savunan ve bu ilişkiyi inceleyen birçok araştırma bulunmaktadır (Erkuş ve günlü, 2009: 8). Dolayısıyla iletişimin itibar sahibi olan ya da olmak isteyen işletmeler için de önemli olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü bu tip işletmeler daha zor hedeflere en az hata ile ulaşmak zorundadır. Bu da ancak işletmenin en değerli varlığı olan çalışanlarının ortak amaçları gerçekleştirmek adına iyi bir iletişim ağı kurmaları ile mümkün olacaktır.

- **Yöneticiler:** Yöneticiler işletmenin en önemli ve en güçlü paydaşlarıdır. Çünkü iyi bir yönetici çalışanların örgüte bağlanmasında dolayısıyla verimli olmalarında etkilidir. Bunun yanında yöneticiler diğer paydaşların çıkarlarını göz önüne alan ve bu çıkarları dengelemeye çalışan bir konuma sahiptir. Yöneticiler hem paydaş grubu hem de örgütsel ilişkileri koordine etmekle sorumlu kişidir. Yöneticiler ayrıca işletmenin diğer paydaşlarıyla da ilgilenme yükümlülüğüne sahiptir (Sarıkaya, 2009a).
- **Hissedarlar:** Hissedarlar işletmeye belirli bir sermaye koydukları için önemlidir. Bir kurumun paydaşları, o işletmenin eylemlerinden herhangi bir şekilde yarar ya da zarar görebilecek kişi ya da gruplardır. Örneğin hissedarlar, onların adına işi yöneten üst düzey yöneticiler için müşteriler kadar önemlidir. Birçok yöneticinin ücreti şirketin hisse fiyatlarıyla bağlantılıdır. Hisse fiyatları düşerse, bu bağlantı daha belirgin hale gelir ve hissedarlar bir başkasının işi daha iyi yönetebileceği sonucuna varabilirler. Kurumsal itibara sahip bir işletme hissedarlarının ihtiyaçlarını karşılayabilir niteliklere sahip olmalıdır.

- **Tedarikçiler:** Tedarikçiler işletmeye hammadde, yarı mamul, enerji gibi her türlü girdiyi temin eden kişi ya da örgütleri ifade etmektedir (Besler, 2011: 42).

Tedarikçilerle ilişkiler incelendiğinde son zamanlarda popüler olan ilişki türünün, ortak bir amaç için karşılıklı fayda yani kazan kazan mantığı çerçevesinde kurulan iş ilişki ağı olduğu dikkat çekmektedir. Etik kurallar bu tür ilişkilerin temelini oluşturmaktadır. Çünkü yasal anlaşmalar çok pahalıya mal olmakta sonuçta daha az verim elde edilmektedir. Tedarikçi ve işletme arasında kurulan uzun dönemli ilişkiler iki taraf için de önemlidir. Tedarikçilerin işletmelerden en önemli beklentilerinden biri maddi destek ve ödemelerin zamanında yapılmasıdır. Tedarikçilerin güvenilir bir iş ortağı olmaları, işletmenin başarısında önemli bir etkidir (Ertuğrul, 2008: 215).

- **Rakipler:** Rakipler, işletmenin pazardaki payını azaltmakta fakat tüketiciye ürünün tanıtılması ve onlarda ilginin uyandırılması açısından işletmeye fayda sağlamaktadırlar. Rekabet hem alıcı hem de satıcı açısından optimal koşulların elde edilmesini sağlamaktadır. Rekabet çerçevesinde işletmelerin birbirlerinden birtakım beklentileri söz konusudur. Aşırı fiyat rekabetinin önlenmesi, yasa dışı anlaşmalarla rakibi piyasadan silici girişimlerde bulunulmaması gibi beklentiler ise bunlar arasında en fazla dikkat çekenleridir (Ertuğrul, 2008: 215).

En önemli farklılaşma aracı olan kurumsal itibar, işletmeyi rakiplerine karşı koruma fonksiyonuna sahip olacaktır. Aynı şekilde itibarın sağladığı rekabet avantajlarından yararlanarak rekabetin şiddetini daha az hissedebilecektir (Besler, 2011: 45). İşletmelerin günümüzde en güçlü rakipleriyle bile gerektiğinde ittifaklar yaptığı görülmektedir. Bu bağlamda rakiplerle düzeyli bir ilişki kurulması hem rekabet için bütün işletmelerin hemfikir olduğu sağlam bir zeminin oluşmasına hem de gerektiğinde bu işletmelerle gerek ekonomik gerekse toplumsal sorunların çözümü için ittifaklar kurmaya imkân sağlayacaktır (Sarıkaya, 2009b: 172).

Rakipler işletmeyi yeni şeyler üretmeye ve yaratıcılığa teşvik etmesi yönünden düşünüldüğünde işletmenin itibarının artmasında önemli bir yeri

vardır. Bu nedenle özellikle itibar sahibi olan ya da itibarını oluşturma konusunda çalışmalar yapan işletmelerin rakipleriyle ilişkilerini iyi bir şekilde yönetmesi gerekmektedir.

- **Hükümet:** Hükümetler bir paydaş grubu olarak işletmeden kendisine yönelik sorumlulukları yerine getirmesini beklemesinin yanı sıra işletmenin diğer paydaşlarına yönelik sorumluluklarını da yerine getirmesinde önemli bir etkiye ve güce sahiptir. Hükümetlerin taşıdığı şu roller işletmeler için çok önemlidir (Sarıkaya, 2009b: 166):
 - İşletme için oyunun kurallarını düzenler.
 - İşletmenin ürün ve hizmetlerinin satın alıcısıdır.
 - İşletmeye istediği şeyleri yaptırmak için sözleşme gücünü kullanırlar.
 - İşletmenin teşvikçisi ve destekleyicisidir.
 - Büyük miktarda üretim araç ve gereçlerine sahiptir.
 - Ekonomik büyümenin mimarıdır.
 - Finansördür.
 - İşletmenin istismarına karşı toplumun çeşitli çıkarlarının koruyucusudur.
 - Toplumsal amaçları karşılamak için kaynaklar dağıtır.
- **Müşteriler:** Müşteriler; işletmenin sürdürülebilirliğini etkileyen, ürün ve hizmetleri talep eden kişi, grup ya da işletmelerdir (Besler, 2011: 43). Müşteriler işletmenin ürün ve hizmetlerine güven duyarlar ve marka sadakati ve itibar yaratırlar (Sevim, 2009: 271).

Müşteriler organizasyondan; istedikleri ürün ve hizmeti çabuk ve güvenilir şekilde teslim almak için “hız”, üstün kalitede ürün ve hizmetler için “doğruluk”, hesaplı ürün ve hizmet için “ucuzluk” ve basit iş görebilmek için “kolaylık” isterler (Töre Başat, 2011: 17). Bunun yanında müşteriler, örgütlerden ürün tercihlerini karşılamaya çalışırken; işletmenin yeni alternatifler sunarak kendilerini sürekli bilgilendirmesini istemektedirler (Karaköse, 2007).

İtibarını güçlendirmek isteyen örgütler, öncelikle müşteri memnuniyetine önem vermelidirler. Günümüz piyasasında, daha geniş bir müşteri yelpazesine hitap edebilmenin ön koşulu, ürün ve hizmeti müşteriye zamanında, ucuz ve en iyi kaliteyle sunmaktır. Müşteriler bu süreçte olumsuz bir durumla karşılaşmazlarsa, örgütle aralarındaki bağı koparmayacaklardır. Örgütler, müşterilerin ürün tercihlerini karşılamaya çalışırken; aynı zamanda yeni alternatifler sunarak onları sürekli bilgilendirmelidir. Bunun için örgüt tarafından yapılabilecek herhangi bir hatanın yine örgüt tarafından kabullenilerek acilen çözüme kavuşturulması, müşterilerin güveni ve kurumsal itibar açısından önemlidir (Karaköse, 2007).

- **Yatırımcılar:** İşletmelerin tüm paydaşlarla olduğu gibi yatırımcılarla ilişkisinde de öne çıkan güven unsuru sermaye maliyetlerine doğrudan etki etmektedir. Rekabette öne çıkabilmek için yatırımcılara güven vermek temel gerekliliktir (Kara vd., 2009: 279).

Bir hissedar açısından işletmenin asıl amacı, bugünkü değerini uzun vadede maksimize etmektir ve bu nedenle de pay sahiplerinin tatmin edilebilmesi açısından işletmenin finansal performansı önem arz etmektedir. Yatırımcılar ise; yatırım kararlarını verirken çevreye saygılı, paydaşlarının haklarını koruyan, etik değerler çerçevesinde hareket eden işletmelere yatırım yapmayı tercih etmektedirler. Yatırımcıların işletmenin etik davranışlarıyla ilgili olarak üç tercihi söz konusudur. Bu tercihlerden ilki etik davranışları göz ardı eden, önemsemeyen yaklaşımlardır. Diğer bir yatırımcı davranışı ise etik değerleri önemseyen ve genel politikaları arasında etik değerlere yer veren işletmelere yatırım yapmamak şeklinde göze çarpmaktadır. Son yatırımcı grubunda da, işletmelerin etik davranışlarını aktif şekilde destekleyen yatırımcılar yer almaktadır (Ertuğrul, 2008: 214).

- **Medya:** Medya, tüm dünyaya yayılmış bir bilgi ve haber ağına ulaşmayı sağlamaktadır. Kişi ya da kurumlar medyayı kullanarak, dünyanın herhangi bir yerinde yaşanan gelişmelere anında ulaşabilmektedir. Bilgi ve haberlere ilişkin yaşanan gelişmelere sürekli haber döngüsü içerisinde çok kısa sürede

erişilmesi mümkün olabilmektedir. Özellikle internetin yayılmasıyla bu durum daha da hızlanmıştır.

Kriz yönetimi etkili bir şekilde yerine getirildiğinde iç ve dış hedef kitleye ve medyaya gerekli, güvenilir, inanılır ve doğru bilgiler; doğru zamanda, doğru yerde, doğru mesaj örüntüleriyle sunulduğunda kriz işletmelerin lehine dahi olmaktadır (Canpolat, 2012: 123).

Medya ile ilişkilerdeki asıl amaç, kurumun itibarını artırmak ve paydaşları bilgilendirerek etki altına almaktır. Bunun yanında medyadan bilgi kaynağı olarak, tanıtım ve tutundurma faaliyetlerini yapılandırmak, iyi bir itibar oluşturmak ve bu itibarı korumaktır (Tonus, 2011: 63).

Medya düşman değildir. Medya ile istenen kesime doğrudan ulaşabilir. Medyadan çekinmek yerine onu işletmenin amaçlarını, ürünlerini, gelecek planlarını geniş bir kitleye yaymak adına kullanmak örgütün kalkınmasını hızlandıracaktır.

İşletme medya ile ilişkilerinde samimi, şeffaf, ve açıklayıcı bir tavır takınırsa işletme kriz dönemlerini daha rahat atlatacaktır. Bu durum işletmenin olaydan zarar görme olasılığını da en aza indirmektedir. Kriz döneminde medya ile iletişimin önemli bir tarafı uygun sözcüyü seçmektir. Eğer iletişim veya halkla ilişkiler yönetiminden birisi sözcü olursa, organizasyon onların iletişimlerinin gücünden ve medyayı idare etme özelliklerinden fayda sağlayabilir (Solmaz, 2006).

2.5. Kurumsal İtibar Yönetimi

Kurumsal itibar, günümüz rekabet dünyasında farklılığı sağlayan ve rekabet stratejilerini destekleyen soyut bir araçtır. Bu yüzden işletmeler, uzun bir sürenin ardından kazanılan itibarını etkin bir şekilde yönetmelidir. İşletmeler ancak böylelikle iç ve dış paydaşlar gözündeki değerini artırarak sürdürülebilirliğini sağlayacaktır.

Orkestra şefinin en ufak hatası hem dinleyicilerin hem müzisyenlerin hem de orkestra şefinin kulağını tırmalayacaktır ve haliyle ortaya sanatsal bir ürün çıkmayacaktır. Bu nedenle orkestra şefinin sanatsal bir ürünün ortaya çıkmasını sağlaması için iyi yönetilmeye ihtiyacı vardır. Bu durum işletmelerde de benzer niteliktedir. İtibar sahibi olan ya da itibar sahibi olmak isteyen işletmelerin yöneticileri orkestra şefi inceliğinde olmalıdır. Çünkü yönetimdeki en ufak hata paydaşlara yansımakta ve bu durum da itibarın var olmasını ya da var olan itibarın sürdürülebilir kılınmasını önlemektedir.

Kurumsal itibar bir kurumun en önemli varlığıdır. İtibarı kazanmanın yanında onu korumak ve yönetmekte çok önemlidir.

İtibar yönetiminin amacı; örgütün itibarını zedeleyebilecek olumsuz durumlara karşı örgütsel sürecin revize edilerek ve kurumsal itibarı tehdit edebilecek olayların önceden belirlenerek ortadan kaldırılması olarak ifade edilebilir. İtibar yönetimi yaklaşımının birkaç yolu vardır. Bu yaklaşımlar şöyle açıklanabilir (Karaköse, 2007: 7):

- **Proaktif:** Örgütün itibarının inşa edilmesi ve korunması birlikte düşünülmelidir.
- **Savunma:** İtibarın tehlikelerle karşılaşabileceğinin farkına varılarak, bu tehlikelere karşı itibar korunmalıdır.
- **Koruma:** İyi bir itibara sahip örgüt, bu itibarının devam etmesini arzulayacaktır. Dolayısıyla itibarın korunması ve güçlendirilmesi için bir dizi faaliyet içinde olmak gerekmektedir.

Kurumların itibar yönetim sürecinde dikkat etmeleri gereken birçok nokta bulunmaktadır. Davies, itibar yönetimindeki gereklilikleri şöyle sıralamaktadır (Uzunoğlu ve Öksüz, 2008: 114):

- İtibar kavramının önemi anlaşılmalıdır.
- Anahtar paydaşların beklentileri ve hassasiyetleri anlaşılmalıdır.
- Kurumun davranışına ilişkin kararlarda bilgi gerçekçi kullanılmalıdır ve bu kararlar uygulanmadan önce kurumun değerleri, vizyonu ve marka değerleri göz önünde bulundurulmalıdır.

- Yeni veya geliştirilmiş konulara, eğilimlere ve iddialara karşı hazırlıklı olunmalı ve sorular profesyonelce yanıtlanmalıdır.
- Saldırgan iddialara ya da medya sorularına hızlı ve doğru bir şekilde yanıt verebilme konusunda yetenekli olunmalıdır.

Kurumsal itibarı yönetmek isteyen işletmeler hem paydaşlarının beklentilerini etkili bir şekilde karşılamak için gerekli olan yönetim sistemlerini başarılı bir şekilde hayata geçirmeli hem de paydaşlarının beklentilerinin neler olduğunu iyi bir şekilde anlayarak kurumsal iletişim süreç ve işlevlerini şekillendirmelidir (Yılmaz, 2009: 192).

2.5.1. Kurumsal itibar yönetiminin bileşenleri

Kurumsal itibar, başlangıçta iletişim dünyasında küçük bir kavram gibi kabul edilirken günümüzde, toplum ile kurumlar arasındaki güvenin simgelerine dönüşmüş eylemler bütünü olarak kabul edilmektedir. Kurumsal itibar sadece etik ve sosyal sorumlulukla kazanılabilir bir şey değildir (Eroğlu ve Solmaz, 2012: 3). Bu iki unsur itibarın önemli bileşenleri olmakla birlikte, duygusal çekim, vizyon ve liderlik, kalite, finansal Güvenilirlik, bilgi ve yetenek itibarı etkileyen diğer bileşenlerdir (Yörük Karakılıç, 2005: 183).

- **Duygusal Çekicilik:** Duygusal çekicilik, işletmenin diğer paydaşlar tarafından ne kadar beğenildiğini ve ne kadar saygıya değer bulunduğunu ifade etmektedir (Alınçık ve Alınçık, 2009: 48). İtibar, kamuoyunun örgütle ilgili izlenimleridir. Bu durumda, örgütün itibarı daha çok algılamalardan oluşmaktadır. Dolayısıyla bu kavram sosyal paydaşların duygu, düşünce ve izlenimlerini kapsamaktadır.

Sonuç olarak; kamuoyu üzerinde yaratılmış olan etkiler, algı ve çağrışımlar kurumun itibarını oluşturmakta ve böylece; “kamuoyunun örgüte ilişkin algısı = örgütün itibarı” denklemi ortaya çıkmaktadır (Karatepe, 2008: 92).

- **Ürün ve Hizmet Kalitesi:** Hizmet kalitesi, müşterilerin hizmeti almadan önceki beklentileri ile yararlandığı gerçek hizmet deneyimini kıyaslamasının bir sonucu olup, müşterilerin beklentileri ile performans arasındaki farklılığın yönü ve derecesi olarak değerlendirilmektedir (Usta ve Memiş, 2009: 89).

Ürün ve hizmet kalitesi müşterilerin beklentilerini karşılayacak şekilde olmalıdır. Zorlaşan rekabet şartları, işletmelerin pazardaki rekabet güçlerini ve konumlarını zorlaştırmaktadır. Bu durumu dikkate alan işletmeler, müşteri odaklı stratejiler başta olmak üzere; ürün çeşitliliği, esneklik, performans gibi unsurlar üzerinde rekabet avantajlarını artırma yoluna gitmektedirler (Eleren vd., 2007: 76).

- **Finansal Performans:** Yapılan araştırmalar itibar sahibi işletmelerin diğer işletmelere göre finansal performanslarının daha iyi olduğunu göstermektedir. Aşağıda bu göstergelerden bazılarına değinilecektir (Coşkun, 2011: 137):

- İşletmelerin satış hızı artar. Müşteriler itibarlı olduklarını düşündükleri işletmelere daha fazla ücret ödemeye razı olurlar.
- Tedarikçiler itibarlı olduğuna inandıkları işletmelere daha uygun fiyatlar sunarlar. Bu da maliyet avantajı sağlar.
- Kriz dönemlerinde yeni stratejiler daha çabuk kabul görür.
- Potansiyel müşteriler, itibar sahibi işletmelerin reklamlarına daha fazla ilgi gösterirler.
- Yatırımcılar, özellikler kurumsal itibar sahibi işletmeleri tercih etmektedir.

- **Kaliteli İş Gücü ve Çalışma Ortamı:** Bir işletme insan kaynağının kalitesi oranında kalitelidir. İnsan kaynağının sahip olduğu bilgi ve yetenek mevcut ve gelecekteki başarının ana belirleyicisidir (Okur, 2006: 145). Bu nedenle işletmelerin beşeri sermayelerini elde tutmak için önlemler alması gerekmektedir.

Beşeri sermaye, üretime katılan işgücünün sahip olduğu bilgi ve becerilerin toplamı olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle, üretim sürecine katılan

bireylerin sahip olduğu ve insanın niteliğini vurgulayan bilgi, beceri, tecrube ve dinamizm gibi pozitif değerler beşeri sermaye olarak kabul edilmektedir (Eser ve Ekiz Gökmen, 2009: 43).

Günümüzde üretimde ve ekonomik büyümede, fonksiyonel olarak beşeri sermayenin de fiziksel sermaye kadar önemli bir rol oynadığı kabul edilmektedir. Çünkü insanla ilgili bu nitelikler; ileri teknolojilere sahip araçların ve üretimde kullanılan diğer faktörlerin daha kolay, daha verimli ve daha etkin bir şekilde kullanılabilmesine imkân sağlayarak üretimi artırmakta böylelikle işletmenlerin büyüme ve kalkınma sürecini hızlandırmaktadır (Şimşek ve Kadılar, 2010: 119).

Çalışanlar, kurumların itibar kazanma çabalarının temelini oluşturmaktadır. Nitekim bir kurumun elinden gelenin en iyisini başarabilmesi herkesin aynı yönde amaçlar için çaba göstermesine bağlıdır. Bu bağlamda, kurumda itibar kazanmaya yönelik bir amaç birliği oluşturmalı ardından her bölüm ve her çalışan bu amacın gerçekleşmesine yönelik çaba göstermelidir (Gümüş ve Öksüz, 2009a: 2638).

- **Sosyal Sorumluluk:** Kurumsal itibar, işletmenin sosyal sorumlulukları çevresinde yapılan faaliyetlerinin toplumda bıraktığı etki ve algılar olarak tanımlanabilir. Paydaşlar işletmeleri değerlendirirken işletmelerin uyguladıkları sosyal sorumluluk faaliyetlerini dikkate almaktadırlar. Dolayısıyla sosyal sorumluluk faaliyetleri, işletmelerin itibarının oluşmasında ve desteklenmesinde önemlidir (Çiftçioğlu, 2009: 22).

Archie Caroll, kurumsal sosyal sorumluluğu aşağıdaki gibi sınıflandırmıştır (Yönet, ?: 244):

- Ekonomik sorumluluklar: Hissedarlar için kârlı olmak, çalışanlar için iyi istihdam olanakları yaratmak, müşteriler için kaliteli ürünler üretmek,
- Yasal sorumluluklar: Kanunlara uymak ve oyunu kurallarına göre oynamak,

- Etik sorumluluklar: İşi, ahlakı göz önünde tutarak yürütmek; doğru, haklı ve adil olanı yapmak,
- Hayırseverlik odaklı sorumluluklar topluma bir karşılık beklemeden katkılarda bulunmak, topluma yararlı işler için zaman ve para ayırmak olmak üzere 4 başlık altında toplamaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluklarının bilincinde olan işletmeler, yeni pazarlara girme ve müşteri sadakati kazanma gibi önemli rekabet üstünlükleri elde etmektedir. Yapılan birçok araştırmada yatırımcıların bir işletmeye yatırım yapmadan önce işletmenin kurumsal sosyal performansını değerlendirdiği görülmüş ve bazı yatırımcıların işletmenin kurumsal sosyal performansını rekabette avantaj sağlayan bir unsur olarak değerlendirdiği ortaya çıkmıştır (Tonus ve Özkan Tez, 2013: 5).

Etik sadece kendimiz için değil herkes için doğru olanı yapmaktır. Ancak organizasyonlar varlıklarını sosyal çıkarlar vasıtasıyla sürdürebilirler. Yani toplumsal iyiye önem veren bir işletme, bu davranışıyla uzun vadede daha fazla itibar elde edeceği için çıkarları da artacaktır. O halde kurumsal kararlarında tarafsızlığa yaklaşan ve toplumsal çıkarları ile kendi çıkarları arasında denge kurabilen bir işletmenin en çok sayıda insan için en iyi olanı elde edeceğini söyleyebiliriz. Kişisel düzeyde etik davranarak sadece kendi itibarını geliştirmez, aynı zamanda müşteri durumundaki organizasyonun sosyal sorumluluğunu geliştirme yollarını da arar (Sayımer, 2006: 11).

- **Kurumsal Liderlik:** İtibar yönetiminde işletme sahipleri veya üst yönetimde bulunan kişilerin liderlik vasfında olması ve bu kişilere liderliklerini göstermesi için gerekli ortamın sağlanması gerekmektedir. Çünkü ancak iyi bir itibar yönetimi sonucunda işletmenin itibarının sürdürülebilirliği söz konusu olacaktır.

İtibarın oluşturulması ve sürdürülmesinde üst yönetimin rolü çok büyüktür. Üst yönetim gerek kişisel itibar değerleri ile gerekse sosyal sorumlu işletme anlayışı çerçevesinde paydaş ilişkilerinin düzenlenmesinde ve bilimsel bir yönetim anlayışı çerçevesinde yürütülmesinde önemli bir role sahiptir (Çiftçiöğlü, 2009: 70).

Kurumsal itibarın oluşturulmasında, kurum sahiplerinin veya yöneticilerinin liderlik vasıflarını bulundurması gerektiği kabul edilmektedir. Çünkü çalışanların yönlendirilmesi ve motive edilmesinde liderlik en etkili faktörler arasında gösterilmektedir (Akgöz ve Solmaz, ? : 28).

- **Kurumsal Vizyon:** İyi bir itibara sahip olmak, kısa dönemli kâra odaklanmaktansa uzun dönemli bir vizyona göre davranmayı gerekli kılar. Dolayısıyla, bir işletmenin kurumsal itibarının iyi olması, o işletmenin uzun dönemli başarılarında oldukça önemli bir rol oynar. Güçlü bir itibara sahip olmak ile sürdürülebilir başarı elde etme yolunda önemlidir (Sayılı vd., 2009: 173).

2.5.2. Kriz dönemlerinde itibar yönetimi

Kriz; aniden gelişen, hızlı hareket eden, hiçbir hazırlık yapılmadan karşı karşıya kalınan ve örgüt için iyi değerlendirilmezse çöküş, iyi değerlendirilirse fırsat anlamına gelebilen bir durumdur.

Çevre ile sürekli etkileşim halinde bulunan kurumların krizle karşılaşma olasılığı her zaman bulunmaktadır. Önemli olan krizlerin kuruma zarar vermeyecek şekilde atlatılmasıdır (Tonus, 2011: 71).

Kriz, örgütün hedeflerini tehdit edebilir ve yaşamını tehlikeye sokabilir. Kriz döneminin özellikleri şöyledir (Demirtaş, 2000: 359):

- Kriz durumu tahmin edilemez.
- Örgütün tahmin ve kriz önleme mekanizmaları yetersiz kalır.
- Kriz, örgütün amaç ve varlığını tehdit eder.
- Krizin üstesinden gelmek ve izlenmesi gereken yolların kararlaştırılması için yeterli bilgi ve zaman bulunmaz.
- Kriz, hızlı müdahale gerektirir.
- Kriz, karar veren kişilerde gerilim yaratır.

İtibar ağızdan çıkan bir sözle sarsılır. Öyleyse bu sözün ne olacağını kontrol etmek önemlidir. İletişim planı halka, çalışanlara, satıcılara, hissedarlara ve elbette medyaya hitap etmelidir. Tüm paydaşlar işletmeyle ilgili bilgilendirilirse doğruluk payı olan veya olmayan zararlı rivayetleri önler. Medya hikâyeyi bir kez yakalarsa, haberler çok çabuk yayılır. Böyle durumlarda risk yöneticileri pazarlama ve iletişim departmanlarıyla iletişim halinde çalışmalıdır. Bu ittifak risk yöneticisinin itibar değerlerini koruma kabiliyetini en üst seviyeye çıkarırken, olaydan zarar görme olasılığını da en aza indirmektedir. Kriz döneminde medya ile iletişimin önemli bir tarafı da uygun sözcüyü seçmektir. Eğer iletişim veya halkla ilişkiler yönetiminden birisi sözcü olursa, organizasyon onların iletişimlerinin gücünden ve medyayı idare etme özelliklerinden fayda sağlayabilir (Solmaz, 2006: 69).

Yapılan araştırmalarda itibarlarını sosyal sorumluluk üzerine kurgulayan ya da itibarlı sosyal sorumluluk politikaları olan işletmelerin kriz dönemlerini daha az finansal zararla atlattıkları tespit edilmiştir (Çiftçioğlu, 2009: 22). Bu anlamda sosyal sorumluluk ve itibarın olumlu örtüşürlüğü ve kriz dönemlerinde fayda sağladığı için itibar sahibi olan ya da itibar sahibi olmak isteyen işletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetlerine önem vererek sürdürülebilirliğini sağlayabileceği söylenebilir.

2.5.3. Sanal ortamda itibar yönetimi

Sosyal medya; öğrenme, bilgi paylaşımı ve iletişim gibi olumlu amaçlarla kullanıldığı gibi dedikodu, kandırma, dolandırıcılık ya da saldırı gibi olumsuz amaçlar için de kullanılmaktadır.

İnternet kullanımının yayılmasıyla memnuniyetsizlikler, karalamalar hızla geniş bir kitleye yayılabilmektedir. Günümüzde sosyal paylaşım sitelerinin kullanımı üç yaşındaki çocuktan yetmiş yaşındaki kimselere kadar yayılmıştır. Dolayısıyla bir haber her yaştan her kesimden insana hızla yayılabilmektedir. Sanal ortam kurumsal itibarı olumlu etkileyebileceği gibi olumsuz da etkileyebilmektedir.

Sosyal ağ sitelerinde bulunan çeşitli resim, video ve mesaj ile ilgili hızlı paylaşımı sağlayan bölümler kişiler ve kurumlarla ilgili bilgilerin hızla yayılmasına neden olmaktadır. Bu nedenle internetin itibar üzerindeki etkisi asla göz ardı edilmemelidir.

Kurumun sanal ortam faaliyetlerinin ve iletişiminin şeffaf, gerçekçi, kanıtlanabilir nitelikte olması önemlidir (Tonus, 2011: 65).

Sanal ortamda itibar yönetimi; herhangi bir kurum, marka, ürün yahut bireyin internete yansıyan çevrimiçi dünyasındaki itibarını düzgün bir şekilde yönetmeyi amaçlamaktadır. İtibar kazanılması zor ve yitilmesi bir o kadar kolay ve hızlı bir kavramdır. Bu nedenle işletmeler itibarlarını korumak adına 7/24 uyanık ve tetikte durmak zorundadır. Önceden müşteri-müdavim-okur-hayran pasifken; şimdi şikâyetini, memnuniyetini anında paylaşan geniş bir kitle oluştu. Bu da itibarın her an değişebileceğini kurumlara ve kişilere ispatlar niteliktedir (<http://www.sosyalsosyal.com/sosyal-medyada-online-itibar-1>, 11.10.2012.)

BÖLÜM 3: ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ AÇISINDAN KURUMSAL İTİBAR

3.1. Stres ve Kurumsal İtibar İlişkisi

3.1.1. İlişkinin genel özellikleri

Hans Selye, ‘ stres hayatın tuzu biberidir. Stresten kurtulmak ancak ölümlle mümkündür’ demiştir (Öztürk, 1995: 19). Eğer stres doğru ve faydalı olarak yönlendirilirse başarılı ve mutlu bir birey olmamızı sağlayabilir. Şayet kontrolümüzden çıkarsa düşük performansa, hastalığa ve hatta ölüme bile neden olabilir.

Stres, insan hayatında kontrolsüz bir şekilde ilerlediğinde birçok psikolojik ve fizyolojik hastalığa temel olabilmektedir. Bu durum işgörenlerin kuruma olan katkılarını azaltmaktadır. Bir işletmenin en değerli varlığı, beşeri sermayesi yani çalışanlarıdır. Çalışanlar, üretimin ve sunumun başrol oyuncusu olarak işletmenin itibarının en önemli bileşenidir. Stresin kontrol edilememesi çalışanların çok yönlü zararına neden oluyorsa bu durum aynı zamanda işletmenin de zararına neden olacaktır. Dolayısıyla itibar sahibi olmak isteyen ya da itibarını sürdürülebilir kılmak isteyen işletmelerin çalışma yaşamındaki stresin bilincinde olması ve bununla ilgili birtakım önlemler alması gerekmektedir.

İnsanlar açısından itibar sahibi olmak önemlidir. İtibarın hem bireysel hem de örgütsel boyutları vardır. Toplum içinde belirli bir statüye kavuşmak aynı zamanda toplum tarafından takdir edilmek isteyen birey, insanlar nezdinde iyi bir itibara sahip olmak zorundadır. Kurumlar için de aynı durum söz konusudur. Çünkü kurumların da insanlar gibi itibara ihtiyacı vardır. Varlığını sürdürülebilir kılmak ve müşteri yelpazesini genişletmek, dolayısıyla kârını artırmak isteyen kurumların müşterilerin gözünde iyi bir itibara sahip olması gerekmektedir. Burada bahsedilen kar kimi zaman maddi kimi zaman da manevi kazançtır. Nasıl ki insanlar kendi gözünde ve dış çevrenin gözünde iyi bir izlenim bıraktığında daha mutlu yaşıyorsa kurumlar da iç ve dış paydaşları gözünde iyi bir itibar izlenimi bıraktığında daha uzun ömürlü, başarılı ve dolayısıyla çok yönlü kar elde etmiş bir yapıda varlığını sürdürecektir.

Nitekim evde, okulda, alışveriş merkezlerinde, sağlık kurumlarında, çalıştığımız iş yerlerinde bu durum böyledir.

Kurumsal itibar; işletmenin yönetim kapasitesi, stratejileri, finansal durumu, sosyal ve toplumsal sorumlulukları, uzun dönem yatırımlarının değeri, rekabetteki etkinliği, gelişme düzeyi, personelinin kalitesi, nitelikli iş göreni çekme becerisi gibi konularda insanlar tarafından nasıl algılandığını belirlemektedir ve bu kriterlerle ölçülebilmektedir (Yörük Karakılıç, 2005: 182). Dolayısıyla bu kriterlerin yeterliliğinin sağlanmasında büyük rolü olan yöneticilerin ve çalışanların sağlıklı bir yapıda olmaları gerekmektedir.

Günümüz kurumları, ayakta durabilmek diğer bir deyişle varlığını sürdürülebilir kılmak için birtakım önlemler almak zorundadır. Bunun en temel nedeni günümüz dünyasında yaşanan hızlı ve çok yönlü değişim ve gelişimdir. Kurumların verimliliğini ve etkinliğini artırabilmeleri için iyi bir itibara sahip olmaları zorunludur. Artık kurumların varlığını sürdürebilir kılmasındaki temel faktör maddi kazanç olarak görülmemekte bunun yanında, örgütün iç ve dış paydaşlar nezdinde nasıl bir izlenime sahip olduğu yani itibarı her geçen gün daha fazla önem kazanmaktadır. Dolayısıyla işletmeler özellikle çalışanlarının gözünde iyi bir izlenime sahip olmalıdır. Çünkü çalışanların yaşadığı bir sorun işletme tarafından göz ardı ediliyorsa, çalışma koşulları işgören sağlığına zarar verecek yapıdaysa, iş yükü üstesinden gelebilecek şekilde yapılandırılmadıysa, iş tanımı tam olarak yapılmadıysa işgörenlerin işletmeye olan güveni azalacak ve stres düzeyi artacaktır.

Bir kurumun en önemli paydaşları iç paydaşlarıdır. Çünkü ürün ve hizmet kalitesinin asıl belirleyicileri onlardır. Hizmet ve ürün kalitesinin sürekli yüksek olması gerekliliği kimi zaman çalışanlardan çok şey beklenmesine neden olur bu da çalışanlar üzerinde stres oluşturan bir durumdur. Bu bağlamda çalışma psikolojisi açısından kurumsal itibarın incelenmesi ve öneminin fark edilmesi gerekir. Bunların hepsi araştırılmaya değer konulardır. Çünkü itibar kazanılması zor ve uzun zaman alan bir kavram iken kaybedilmesi de bir o kadar kolay ve kısa zaman alan bir kavramdır. Dolayısıyla iç paydaşların stres altında olması diğer paydaşları negatif yönde etkileyecek yani itibarı zedeleyecektir.

İş hayatında yaşanan stres hem çalışanlar açısından hem yöneticiler açısından önemlidir. Bir diğer ifade ile bireysel ve örgütsel neden ve sonuçları vardır. Uzun

sürekli stres birey üzerinde fiziksel ve psikolojik olumsuz etkilerde bulunmaktadır. Çalışanların sağlığı ve onun örgüte katkısı sonunda zarar görmektedir. Araştırmalara göre stres, çalışanların işe devamsızlık göstermelerine ve işten ayrılmalarına neden olabilmektedir. Dolayısı ile işyeri bundan zarar görmektedir. Çalışanlardan birinde görülen stres diğer çalışanları da olumsuz etkilemekte, böylece verimlilik azalmaktadır. Stresin azaltılması hem çalışanın örgüte katkısını artırır hem de çalışanların iş doyumunu yükseltir (Aytaç, 2011: 8). Günlük yaşamda olduğu gibi iş yaşamında da stres yaratan çok sayıda faktör bulunmaktadır. Çünkü insanın fizyolojik ve psikolojik dengesini etkileyen her unsur bir stres kaynağı olarak görülebilir. Bu doğrultuda, bireyin iş çevresi ve iş dışı çevresi birbirini etkileyerek stres oluşumuna neden olur.

3.1.2. Stres kaynakları ve kurumsal itibar

İtibar sahibi olan ya da var olan itibarını sürdürülebilir kılmak isteyen işletmeler stresin kaynaklarını bilmelidir. Çünkü işletmeler varlığını çalışanlarına borçludur. Çalışanların yaşayacağı sorunlar sadece bir kişiyi değil bütün işletmeyi ve hatta ülkenin kalkınmasını dahi etkileyen bir boyuta sahiptir. Dolayısıyla işletmeler, çalışanlarının yaşayacağı her sorun sonucunda bir adım geriye gidecektir ve kurum itibarından her seferinde bir parça kopacaktır. Bu da kazanılması zor fakat kaybolması kısa zaman alan itibarın aleyhinde bir gelişme olacaktır. İşletmelerin stres yapıcı faktörleri bilmesi, çalışanların strese daha az maruz kalmasını sağlayacak bu da işletme sürdürülebilirliğine pozitif katkı sağlayacaktır.

Stres kaynakları hakkında araştırma yapan bilim adamlarının benzer açıklama yaptıkları görülmektedir. Bilim adamlarının açıklamaları arasındaki farkın genellikle stres kaynaklarının gruplandırılması konusunda ortaya çıktığı gözlemlenmektedir. Stres kaynakları; genel yapısı itibariyle örgüt dışı stres kaynakları, örgütsel stres kaynakları ve kişisel stres kaynakları çatısı altında toplanmaktadır (Gökdeniz, ? : 177). Stres olarak bilinen problemleri doğuran iş şartları, çalışanlar üzerinde baskı ve zorlanma yaratır. Bu zorlanmanın uzun sürmesi de sağlıkla ilgili ciddi sonuçların doğmasına zemin hazırlayabilir (Erdoğan vd., 2009: 449). Dolayısıyla bu kaynakların keşfi stresin tedavi edilmesinde ve yönetiminde önemlidir.

Bir örgütteki iş görenleri etkileyen farklı stres kaynakları bulunabilir (Aydın, 2008: 21). Bu kaynaklardan bazıları aşağıda yer almıştır:

- **İş Yükünün Fazlalığı veya Azlığı:** İş yükünün fazla olması kadar az olması da stres etkisi yapar. Çalışanların yaptığı küçük bir hata kurumların ismine büyük leke sürebilir. Stres altında olan çalışanların hata yapma olasılığı diğer çalışanlara göre her zaman daha fazladır. Dolayısıyla itibar sahibi olmak isteyen ya da itibarını korumak isteyen kurumların iş yükü ile ilgili önlemler alması gerekmektedir.

Aşırı iş yükü kadar işgörenlerde strese neden olan bir diğer faktör de yetersiz iş yüküdür. Özellikle kriz dönemlerinde zamanının çoğunu oturarak geçirmek durumunda kalan veya zekâ ve yeteneğinin altında rutin işleri yapmak zorunda kalan veya belli bir zamana yetişmek maksadıyla zaman baskısı altında çalışan işgörenlerin sıkıntı nedeniyle strese girdiği görülmektedir (Örücü vd., 2011: 5).

İş yükünün fazlalığı kavramı bireyin iş yerinde kendisine yüklenen işin normalin üzerinde olduğuna yönelik algısıdır (Keser, 2006: 105). Sürekli olarak ne aşırı iş yükü ne de iş yükü azlığı olması konusunda duyarlı olmak ve uygun yöntemler kullanarak çalışmalarını yönetmek gerekmektedir (Özer, 2012: 62).

- **Fiziksel Çalışma Koşulları:** İtibar sahibi olan ya da olmak isteyen işletmelerin çalışma koşullarını işgörenlerin daha rahat edebileceği şekilde oluşturması gerekmektedir. Çünkü işgörenler, kendilerini rahat hissettikleri iş koşullarında daha verimli çalışabilirler. Fiziksel çalışma koşulları işgörenlerin verimliğinde etkili olduğu gibi nitelikli kimselerin kuruma çekilmesinde de fayda sağlamaktadır. Dolayısıyla nitelikli çalışanlar işletmenin itibarına pozitif etki edecektir.

Yetersiz aydınlatma, gürültü, az ya da çok ısı ve hava akımı gibi fiziksel koşullar çalışan bireylerin hem fiziksel hem de ruhsal sağlığını olumsuz yönde etkiler (Bayazıt Hayta, 2007: 22). Dolayısıyla itibar sahibi olan ya da

bu doğrultuda çalışmalar yapan kurumların çalışma koşullarına önem vererek rakiplerinin önüne geçmesi mümkün olacaktır.

- **Zamanın Sınırlılığı:** Bazen gereksiz bir bürokrasi, rastgele hazırlanmış bir program, kontrol edilemeyen bir durum, sık gelen ziyaretçiler, sürekli çalan telefon, zamanı kontrol altına almamızı engeller. Yapılması düşünülen işlerin zamanında yetiştirilememesi de kişide gerginlik ve stres oluşturur (Aytaç, 2011: 12). İş görenlerin yoğun tempoda çalışmaları ve sürekli koşuşturmaları onları gergin hale getirebilmektedir (Soysal, 2009: 4). İyi bir zaman yönetimi ile çalışanların strese daha az maruz kalmaları ve böylelikle kurumlarına daha çok katkı sağlamaları söz konusu olacaktır.
- **Kariyer Engeli:** Yapılan araştırmalar itibar sahibi işletmelerin çalışanlarının kariyer ve mesleki gelişimlerini sağlama ve artırma konusunda diğer işletmelere göre daha başarılı olduklarını ve bu konulara daha fazla eğildiklerini göstermiştir (Çiftçioğlu, 2009: 161). Nitelikli emeği vurgulayan beşeri sermaye kavramı günümüz kurumları için önemlidir. Dolayısıyla itibar sahibi olmak ve itibarını korumak isteyen işletmelerin nitelikli emeğin değerini bilmeleri gerekmektedir. Çalışanların hak ettiği yerde olduğunu düşünmesi, işletmenin kendi niteliklerini fark ettiğini düşünmesi yaratıcılığını kullanmasını sağlayacak bu da kurumun itibarına pozitif katkı sağlayacaktır.

Kişinin iş yaşamında belli bir hedefe ulaşmak, kariyer basamaklarında yükselerek bunun karşılığında daha fazla güç, saygınlık ve para elde etmek gibi amaçları vardır. Çalışanların kariyer gelişimini sağlamak yönündeki istek ve ihtiyacının örgüt tarafından karşılanamaması ve çeşitli şekillerde engellenmesi çalışanda strese yol açacaktır. Bireyin kariyeriyle ilgili hedeflerini gerçekleştirecek ortama sahip olması iş stresini kontrol altında tutmasını sağlayacaktır (Aytaç, 201: 12).

Değerlendirme ve kariyer sorunları; yapılan bazı araştırmada, işte strese sebep olan örgütsel özellikler içinde ilk sıralarda etkili olan stres kaynağı olarak gösterilmiştir. Çünkü çalışanlar genellikle başkaları tarafından değerlendirilmekten hoşlanmazlar. İşyerinde yükselmesi engellenen ya da ilerleme olanağı kısıtlı olan bireyde işe karşı bıkkınlık, isteksizlik ve moral bozukluğu ortaya çıkabilmektedir. Yeterince ilerleyememenin yanında hızlı

ilerleme ya da terfi de çalışanlarca istenmeyen bir durumdur. Çünkü hızlı terfi, çalışana kapasitesini aşan sorumluluklar yüklüyor ise bu durum personel için yeni görevinde kalmakla geriye dönmek arasında yoğun bir gerilim yaşamasını beraberinde getirebilmektedir (Soysal, 2009).

- **Tekdüze Çalışma ve Monotonluk:** İş zenginleştirme ile çalışanların monotonluktan kurtulması stres düzeyini azaltacak dolayısıyla mutlu çalışanlar başarılı olacak bu durum da kurumun itibarına katkı sağlayacaktır.

Yapılan bir işin monoton bir biçimde devam edip gitmesi ve bireyin kendisinin işin süreçlerine dâhil edilmemesi durumu bireyde işe karşı yabancılaşma duygusu oluşturur ve bu durum onun için yaygın bir stres kaynağıdır (Okutan ve Tengilimoğlu, ?). Aynı şekilde monotonluğun çalışan insan üzerindeki diğer etkileri ise; umutsuzluk, sıkıntı, gerilim, ilgisizlik, pasif direnme, saldırganlık gibi ileri derecede psikolojik ve sosyal bozukluklar olarak sıralanabilir (Aytaç, 2011: 13).

- **Denetimin Sıkı ve Yakından Olması:** Günümüzde değişimin hızı akıl almayacak boyuta gelmiştir. Dünyanın bir ucunda olan bir olay birkaç dakika içinde bize ulaşır bir hal almıştır. Bu duruma ayak uydurmaya çalışan kimi iş yerleri çalışanlarına üretim konusunda baskı yapmakta bu da değişime alışmaya çalışan iş görenin üzerinde gerginlik yaratmakta bunun sonucunda da iş kazaları, işten ayrılmalar vs. artmaktadır. Günümüzde bazı işletmelerce üretimi artırma tekniği olarak görülen kamera yerleştirme buna örnek verilebilir. Sürekli takip edildiğini düşünen çalışanların stres düzeyi artacak, güveni ve bağlılığı azalacaktır. Dolayısıyla iş yeri yöneticilerinin otokratik bir tavırdan ise daha demokratik bir tavrı yeğlemesi ve ast üst ilişkilerinde bir nizam oluşturabilmesi uzun vadede çok yönlü kazanç sağlayacaktır. Özellikle kurumsal itibarı korumak, sıkı bir denetimi gerektirebilir. Dolayısıyla bu konuda dengeli bir politika güdülmelidir.

- **Yöneticilerle Olan İlişkinin Olumsuz Olması:** Kurumsal itibar sağlamada yöneticilerin önemi büyüktür. Yöneticilerin çalışanlarına koç ve mentor olarak yaklaşmaları otokratik yönetime tercih edilmektedir. Ayrıca

çalışanların yetkilendirilmesi hatta güçlendirilmesi yani belirli sınırlar dâhilinde karar vermesinin sağlanması ile çalışanların yöneticileri anlaması, tatmin olması ve böylelikle itibara katkısının artması söz konusu olacaktır. Fakat burada yöneticinin süreci iyi takip etmesi gerekir. Aksi takdirde sınırları belirlenmeyen bir güçlendirme çalışanların stres düzeyini artıracak ve itibara negatif etki edecektir.

Örgütlerin hiyerarşik doğası da stres yaratan faktörler arasında olup yönetim yapısı ve yönetim tarzı stres oluşumunda etkindir. Otokratik bir anlayışla yönetilen iş yerlerinde, özellikle tepeye doğru yükselen güç kullanımı, çalışanların stres içinde olmalarına yol açar. Özellikle cezanın kullanımı, kişilerde yoğun gerilim oluşturur (Aytaç, 2011: 11). Örgütsel faaliyetlerde demokratik süreçlere izin vermeyen örgüt iklimi, kapalı ve tehdit edici bir iklim olarak algılanmaktadır. Üstü tarafından takdir edilmeyen, işyerinde aradığı ilişki tiplerini bulamayan çalışan için çalışma ortamı son derece sıkıcı ve çekilmez bir hale gelebilecektir (Soysal, 2004: 23).

- **Düşük Ücret:** Performansa dayalı ücret sistemi ile çalışanlar daha fazla çabalayıp bireysel farklılıklarını göstermek isteyeceklerdir. Çalışanlar yaşamını iyi bir şekilde sürdürmesini sağlayacak, adil olduğuna inandığı ücrete sahip olduğunda stresin zararlı etkilerinden korunacak ve böylelikle işletmeye daha fazla katkı sağlayacaktır. Dolayısıyla itibara değer veren işletmelerin bu konuda duyarlılık göstermeleri gerekmektedir. Özellikle mavi yakalı çalışanlarda sendika etkisi dışında tatmin edici ücret alanların itibara olan katkıları daha fazla olacaktır.

Ücret özellikle iş gören açısından bakıldığı zaman ona güven sağlayıcı rolü nedeniyle oldukça hassas bir konudur. Bu bağlamda iş görene verilen ücret eşit ve dengeli değilse, yükselme ile orantılı değilse, nesnel ve bütün değilse çalışan için önemli bir stres kaynağı olabilecektir. Diğer taraftan iş görene verilen ücret onun işe olan katkısını ve performansını göstermesi açısından da bir mesaj niteliği taşımaktadır (Aytaç, 2011: 13).

- **Rol Belirsizliği:** İtibar sahibi olan kurumlarda görevler belirlidir. Yaşanacak bir karmaşa ürünün kalitesine ve sürekliliğine gölge düşüreceği için bu tip

işletmelerde rol belirsizliği olmamalıdır. Çünkü itibar sahibi işletmeler sürekli göz önünde olduğu için mümkün olduğunca hata oranını azaltmalıdır. Zaten rol belirsizliğinin kaynağı iş analizlerinin yetersiz yapılmış ya da hiç yapılmamış oluşudur. Kurumsallaşan işletmelerde iş analizi sürekli güncellenmelidir.

Bireyin görev, yetki ve sorumluluklarının iyi çizilmemiş olması; bireyden beklenen görev ile ilgili davranışların açık olmaması; bireyin, işin amaçlarının ne olduğunu tam anlamıyla bilmemesi; bireyin yaptığı işin bütün içinde ne anlam taşıdığından haberdar olmaması olarak tanımlanmaktadır (Tolay Sabuncuoğlu, 2008: 35). Bireyin rolleri konusunda yeterli bilgisinin olmaması durumunda rol belirsizliği görülür. Eğer işin amaçları yeterince tanımlanmamışsa, bir diğer ifade ile birey ne yapacağını bilemiyorsa stres kaçınılmaz olacaktır (Aytaç, 2011: 10).

- **Rol Yüğü:** Bireyin çalışma yaşamında birden çok rolü aynı zamanda yüklenmesi stresin kaçınılmaz olduğunun göstergesidir. İşteki rollerin üzerine bir de özel hayatı kapsayan roller eklenince özellikle kadın çalışanlarda stres düzeyi artacaktır. Burada itibar sahibi kurumların çalışanlarının sadece iş yaşamına değil özel yaşamına dair de adımlar atmasının öneminden bahsedilebilir. Yapılacak bazı seminerler bu konuda çalışanları aydınlatıp bu yükü daha profesyonelce yönetmesini sağlayabilir.
- **Rol Çatışması:** Rol çatışması kişilerin örgüt içinde algıladıkları rolleri ile kendilerinden beklenen roller arasındaki uyumsuzluğu ifade eder (Akar ve Yıldırım, 2008: 100). Bireyin üstlendiği iki veya daha fazla rolün aynı zamanda ortaya çıkması, bireyden zıt isteklerde bulunulması rol çatışmasına yol açabilir. Örnek olarak bir işçiden amiri üretimi hızlandırmasını isterken, çalışma arkadaşları üretimi yavaşlatmasını isterse kişi rol çatışması yaşayabilir (Aytaç, 2011: 11). Böyle durumlarda çalışanın stres düzeyi artacak ve mutsuz çalışan hatalar yapabilecek, örgüte bağlılığı azalacak ve bu durum işten ayrılmalara bile neden olabilecektir.
- **Kişiler Arası Çatışma:** Pek çok dalda pek çok araştırmacı tarafından yapılan çalışmalar grup bilincinin başarıyı artırdığını kanıtlamıştır. Her insan farklı niteliklere ve ilgi alanlarına sahiptir. Grup çalışmaları sonucunda çıkan

ürünlere de pek çok kişinin pek çok fikri yansıdığı için daha yaratıcı olacaktır. Dolayısıyla itibar sahibi olan ya da itibar sahibi olmak isteyen işletmelerin kişiler arası çatışmayı önlemek için çalışmalar yapması gerekmektedir. İş yerinde gerek çalışanlar arasında gerek ast üst arasında yaşanan çatışmalar kurumun itibarına leke sürer. İyi bir insan kaynakları yönetimi ile bu durumun üstesinden gelinmelidir.

Örgütlerde çalışanların ve yöneticilerin; müşterilerle, astları ve üstleriyle olan iletişiminin sağlıklı olması stres ile ilgili kayıpları önleyecektir. Kurumsal iletişim paydaşların gözünde kurumsal imajın ve itibarın oluşmasında önemli bir yere sahiptir. Bu anlamda kurumsal iletişim örgüt kimliği ile kurum itibarı arasında bir araç ya da bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Çiftçiöğlü, 2009: 44).

- **Kararlara Katılım:** Çalışanların kurumsal itibardan etkilendikleri ve kurumsal itibarı algıladıklarında daha yüksek performans ile çalıştıkları ve kurumun iş sonuçlarını etkilediği sonucuna varılmıştır (Şatır ve Erendağ Sümer, 2006: 53). İtibarlı işletmelerde benimsenen insan odaklı yönetim biçimleri çalışanların yetkilendirilmesi ve güçlendirilmesini kapsamakta bu da bireylerin mesleki yönetsel anlamda gelişmesini sağlamaktadır (Çiftçiöğlü, 2009: 161). Dolayısıyla personel güçlendirme ile çalışanların belirli çerçevede karar vermesinin sağlanması hem streslerini azaltacak hem de çalıştıkları kurumun itibarından etkilenecek performansını yükseltecektir.

Kişinin çalıştığı iş yerinde karar verme sürecinde etkisinin olup olmaması, stresin oluşumunu etkiler. Özellikle çalışanları etkileyen kararla ilgili olarak çalışanların fikrinin hiç sorulmadığı durumlarda herkes stres yaşayacak, böylece üretim düşecektir. Çalışanın bilgisi, görgüsü ve istekleri örgütsel karar sürecinden ayrı tutulursa katılım azlığı oluşur. Kararlara katılma ise bireyin kendisine değer verildiği düşüncesine yol açarak çalışanın stresini azaltır (Aytaç, 2011: 11).

İşletme ortamında stres yaratan önemli kaynaklardan birisi, çalışanın kendisiyle ilgili kararlara katılmasının önlenmesidir. Kararlara katılmanın olmadığı örgütlerde diğer genel stres belirtilerinde olduğu gibi psikolojik sağlığa bağlı olarak fizyolojik sağlığın da bozulması, içe kapanma, kendine

güvenin azalması ve işten ayrılma isteğinin artması gibi belirtiler görülür (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004: 65).

- **İşten Çıkarılma Korkusunun Yarattığı Endişe:** Noer, küçülmeler sonucunda oluşan kızgın organizasyonları şöyle ifade etmiştir: ‘ İşten eleman çıkartmak masrafları azaltmak etkin ve yalın organizasyonlar yaratmak için yapılır ancak bunun sonucunda depresif çalışanlardan oluşan üzgün ve kızgın bir organizasyon ortaya çıkar’ (Gemlik vd., 2011: 47). Özellikle küçülmelerin yaşandığı dönemde çalışanlar işini kaybetme korkusu ile yoğun stres yaşarlar. Bu gibi kriz dönemlerinde çalışanlarda oluşan güven sorunu itibarın zedelenmesine ya da varlığının ertelenmesine neden olacaktır.
- **Sorumlulukların Yarattığı Endişe:** itibar sahibi olan ya da itibar sahibi olmak isteyen işletmelerin sorumluluk vereceği kimselerin kişilik özelliklerine dikkat etmesi gerekmektedir. Kimi çalışanlar sorumluluk almayı severken kimi de bu durumu gereksiz bir yük olarak görmektedir. Eğer sorumluluklar kişinin üstesinden gelebileceği nitelikte değilse bir de yeterli güçlendirmeye sahip değilse bu durum kişilerin yoğun stres yaşamasına neden olmaktadır. Dolayısıyla stres altındaki çalışanlar üretim ve sunumdaki görevlerini tam yapamayacak ve kurumun itibarı bu durumdan negatif yönde etkilenecektir.

Diğer insanların sorumluluğunu üstlenmek, kişilerde gerginlik yaratan bir stres kaynağıdır. Diğer insanların mesleki gelişiminin sorumluluğu bir kişiye yüklenmiş ise, ayrıca işin doğası çok fazla sorumluluk gerektiriyor, ancak yetkiler sınırlı ise, kişi kendini yoğun stres altında hissedebilir. Araştırmalar özellikle insanlardan sorumlu olan yöneticilerin yoğun olarak strese maruz kaldıklarını göstermektedir (Aytaç, 2011: 11).

- **Çalışma Koşulları:** İtibar sahibi olan ya da olmak isteyen işletmelerde çalışma koşullarının iyileştirilmesi gerekmektedir. Çünkü çalışma koşullarının iyi olması üretim ve sunumda başrol oyuncusu olan işgörenlerin performansının ve yaratıcılığının en üst noktaya erişmesini sağlayacaktır. Dolayısıyla başarılı ve mutlu çalışanlar işletmesinin sürdürülebilirliğine pozitif yönde etki edecektir.

İşyeri düzeninden anlaşılması gereken işyerinin iç ve dış fiziksel durumu ile yapısıdır. Yani, binaların üretim ve hizmet yapmaya uygun olması, yerlerdeki döşemeler, taban ve tavan özellikleri, pencereler, kapılar, geçiş yolları, merdivenler, rampalar, işyerinde kullanılan aletlerin muhafaza düzeni ve temizliği, işyerinin temizliği, işyerinin boyanma durumu işyerinin düzeni konusunda belirleyici olmaktadır. Aslında sayılan hususlar birer küçük detay gibi görünse de, kimi zaman örgüt ve çalışanlar üzerinde oldukça etkili olabilmektedir. Örgütlerdeki işyeri düzeni ve iş disiplininin sağlanamaması, işyerinde birtakım huzursuzlukları ve verimsizlikleri beraberinde getirebilecektir. İşyerinin çalışma düzeni ve ortamının kötü olduğu durumlarda çalışanların motivasyonu bu durumdan olumsuz yönde etkilenecektir (Soysal, 2004: 23).

- **Bireysel Nitelikler:** Beş parmağın beşi bir değildir atasözünden anlaşılacağı gibi bir işletmede çalışanlar ki buna yöneticiler de dâhil aynı niteliklere sahip olamazlar. Ancak benimsenen davranış modelinin kişilerin bireysel niteliklerine çok zıt olmamasıyla hem çalışanların stres düzeyi dengelenmiş hem de kurumun itibarının devamlılığı sağlanmış olacaktır.

Bireysel stres kaynakları daha çok bireyin bedensel, psikolojik ve kişisel durumlarıyla ilgili olabilmektedir. Bireyin kişiliği, duygusal yapısı, biyolojik yapısı, yüksek tansiyonu, aile sorunları, yaşam standartları ve alışkanlıkları, ekonomik darboğazları, orta ve ileri yaş dönemi bunalımları, hayal kırıklığı yaşama anları gibi faktörler de bireysel stres kaynakları arasında sayılabilecek faktörlerdir (Aytaç, 2011: 14). Örneğin aynı birimde çalışan 2 kişiden birisi yaşanan bir gerilimden sonra gerilimin etkileri ile başa çıkamayıp kendini geri plana çekerken diğeri stresini orta düzeyde tutup daha da azimlenip başarılı olmanın yollarını arayacaktır. Yani burada kişilerin maruz kaldığı olay ön planda değil kişilerin olaylara yükledikleri anlam ya da anlamlar ön plandadır. Dolayısıyla buna bağlı olarak davranışlar şekillenmektedir. Davranışlar söylevlerden daha etkilidir. Bu anlamda gerek yönetimin gerekse çalışanların davranışları işletme dışına verilecek mesajlar ve bunun sonucunda oluşacak itibar açısından büyük önem taşımaktadır. Ancak yönetim açısından benimsenen davranış modelleri ile çalışanların davranışları

arasında farklılıklar oluşabilmektedir. Söz konusu durum örgüt için bir kaos yaratabilmekte paydaşların gözünde dengesizlik, güvensizlik gibi ifadeler taşıyabilmektedir (Çiftçioğlu, 2009: 47).

3. 2. Kurumsal İtibar ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Günümüzde kurumların başarılı olabilmesi ve varlığını sürdürebilmesi için rakiplerinden farklı niteliklere sahip olması gerekmektedir. Bu farklılığı oluşturabilecek en önemli faktörlerden biri de kurumsal itibardır.

Kurumsal itibarın çalışanlar üzerinde birçok olumlu psikolojik etkisi olduğu bilinmektedir. Aynı zamanda çalışanların kurum ile ilgili algılamalarının da itibara etkisi olduğu açıktır. Bu etkilerden biri kurumsal itibarın örgütsel bağlılığı artırıyor olması, diğeri de örgütsel bağlılığın kurumsal itibarı artırıyor olmasıdır. İnsan kaynakları yönetiminde stratejik bir anlayışın benimsenmesiyle kurum, çevre koşullarına ve hızlı değişime ayak uydurabilir. Bunun sonucunda da çalışanlar örgütlerine bağlılık duyarlar. Üretimin benzer nitelikte olduğu günümüz dünyasında bu farkı yaratmak ancak itibar ile söz konusu olacaktır. İtibarı elde etme ve koruma sürecinde insan kaynaklarında stratejik bir anlayışın benimsenmesi gerekmektedir.

Warren Buffet 1991’ de Salamon Brothers’ a geçici başkan olduğu zaman çalışanlarına; ‘ Eğer kötü bir karar sonunda şirketin parasını kaybederseniz çok anlayışlı olabilirim fakat şirket bu kararınız sonucunda itibar kaybederse son derece zalim olurum’ diyerek itibarın önemini vurgulamaktadır (Baybora, 2011: 101). Kurumsal itibarın oluşumunun ve devamlılığının sağlanmasında en önemli rol üretim ve kalitenin belirleyicisi olan çalışanlarıdır. Eğer bir kurum itibar sahibiyse çalışanların görev tanımlarının belirgin olması zorunludur. Zaten görev tanımlaması söz konusu değilse çalışanlar neyi, ne zaman yapacağını bilemiyorsa böyle bir kurumda bağlılık ve itibardan bahsedilemez.

Örgütler belirli amaç doğrultusunda insanların bir araya gelerek oluşturdukları birliklerdir. Dolayısıyla insandan bağımsız değildirler. İnsan faktörü örgütün varlığı için vazgeçilemez unsurdur. Bu faktörün örgüt içinde ne hissettiği, ne düşündüğü, nasıl davrandığı ve verimli olup olmadığı örgütlerin devamlılığı ve rekabet

edebilirliği üzerinde etkilidir (Torun, 2012: 1). İşletmelerde kaynaklar temel olarak soyut ve somut olmak üzere iki şekilde sınıflandırılır. Somut kaynaklar organizasyonların sahip olduğu tüm fiziksel varlıklardan oluşur. Binalar, ham maddeler fiziksel kaynaklara örnek verilebilir. Soyut kaynaklar ise işletme bilançolarında yer almayan bütün varlıkları kapsar. Kurumsal itibar da soyut kaynaklara örnek verilebilir. Somut kaynaklar soyut kaynaklara göre daha kolay taklit edilebilir bu da rekabette avantaj sağlamaz fakat soyut kaynakların taklit edilebilirliği güçtür ve rekabette ön plana çıkmayı sağlar (Şakar, 2011: 2).

Kurumsal itibar çalışanların çabaları, sorumlulukları ve eşsiz yetenekleriyle yönetilebilen dayanıklı ve sürekli bir değerdir. İşletmelerin rekabet avantajlarını sürdürebilmelerinde kurumsal itibarın önemli bir yeri bulunmakta ve çalışanlar da kurumsal itibar yönetiminde ilk adım olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Çalışanların kurumsal itibarın yaratılmasında ve devamlılığında kritik bir role sahip olmaları nedeniyle itibarına önem veren işletmelerin iç paydaşları olan çalışanlarıyla olan ilişkilerine özel bir önem vermeleri gerekmektedir. Tüketicilerle, potansiyel müşterilerle, tedarikçilerle ve diğer kişilerle karşılaşan çalışanların da hareketlerinin işletmenin itibarı açısından taşıdığı önemin farkında olmaları gerekir. Çünkü çalışanların olumlu veya olumsuz hareketleri işletmenin nasıl algılandığını etkileyecektir (Baybora, 2011: 101-102). Dolayısıyla bir kurumun çalışanları hem ürün kalitesinin belirleyicisi hem de sunucusudur. Kalite ve sunum da örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar tarafından belirlenirse kurumun paydaşları gözündeki değeri olumlu olacak, iç paydaşların bağlılığı ile de kurumsal itibar sağlanacak ve uzun ömürlü olacaktır.

Örgütsel bağlılık; bireyin örgütsel amaç ve değerleri kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması yönünde çaba sarf etmesi ve kurum üyeliğini devam ettirme isteğidir. Bu bağlamda örgütsel bağlılıkta temel olarak kurumun amaç ve değerlerine gönülden inanış ve bunları kabulleniş, kurumdaki her şeyini ortaya koymaya gönüllü olma ve kurumun bir üyesi olarak kalma konusunda son derece güçlü bir irade ortaya koyma olmak üzere üç faktör üzerinde durulmaktadır (Sevinç ve Şahin, 2012: 267). Bilgi çağında işletmelerin itibarı sadece maddi güçleriyle değil çalışanların nitelikleri ve sahip oldukları entelektüel birikimleriyle de belirlenmektedir. Çünkü sektörde asıl rekabet üstünlüğü bilgiyi yaratan koruyan geliştiren nitelikli çalışanla olmaktadır (Baybora, 2011: 103). Kurumsal itibarın oluşturulmasında, geliştirilmesinde ve

korunmasında çalışanların rolü çok önemli bir yer tutmaktadır. Örgütüne özellikle duygusal anlamda bağlı çalışanların örgütlerinin itibarını daha olumlu değerlendirdiklerini dolayısıyla örgütte kalmak için çalıştıklarını göstermektedir. Bu bulgudan hareketle örgütsel bağlılığın kurumsal itibarı oluşturduğunu söylemek mümkündür. Örgütsel bağlılık kurumsal itibar üzerinde iki bağlamda etkili olmaktadır. İlki çalışan bağlılığı sonucu oluşan olumlu algılamaların ve iletişimin kurumsal itibar yönetimini desteklemesi diğer bağlam ise örgütüne bağlı çalışanların yarattığı olumlu iş sonuçlarının işletmenin performansını dolayısıyla itibarını değerli kılmasıdır (Çiftçioğlu, 2009: 109). Bu bağlamda iyi bir insan kaynakları yönetiminin var olmasıyla çalışanların daha başarılı ve mutlu olacağını söyleyebiliriz. Bunu takiben de örgüt; motivasyonu yüksek, iş tatmini sağlamış, örgütsel bağlılığa sahip, örgüt kültürünü benimsemiş vs. çalışanlara sahip olacak ve böylelikle itibarını sürdürülebilir kılacaktır.

Örgüte yüksek derecede bağlı olan çalışanların iş doyumları yüksektir ve hastalık haricinde işe devamsızlıkları azdır. Bu bireyler, örgütlerinin amaçlarını isteyerek kabul ederler ve bu amaçların gerçekleşmesi için verimli bir şekilde çalışırlar. Örgütün amaçları ile özdeşleşen bireylerin yaptığı işten duyduğu memnuniyet derecesi artar. Memnuniyet derecesi artan bireylerin, örgütlerinde çalışmaya devam etmesi muhtemeldir (Uzun ve Yiğit, 2011: 181). Örgütüne bağlı çalışan iş verimliliğini artıracak artan verimlilik örgüt performansına yansıtacak performans sonucu finansal getiri elde edilecek ve tüm bu süreç ise olumlu kurumsal itibarı oluşturacaktır (Çiftçioğlu, 2009: 113). Zaten çalışanların yani en önemli paydaşın mutlu olmadığı bir örgütün itibar sahibi olması düşünülemez.

Nitelikli, yetkin ve örgütüne bağlı çalışanları olan işletmeler rakiplerinden bir adım önde olmaları nedeniyle gelecek vaat eden gençlerin ilk başvuracağı işletmeler arasında bulunmaktadır (Baybora, 2011: 104). İtibar sahibi örgütler iş çevresindeki nitelikli personel tarafından tercih edilmektedir (Şakar, 2011: 1). Dolayısıyla itibar sahibi kurumların işe alımlarda diğer örgütlere göre daha fazla avantajı vardır. Ayrıca iyi bir insan kaynakları yönetimiyle doğru işe doğru çalışanın yerleştirilmesiyle kurumların itibarının sürdürülebilirliği sağlanacaktır.

Yapılan araştırmalara göre itibarlı işletmelerde çalışmak bireylerin sosyal ve iş çevrelerinde takdir görmelerini sağlamaktadır (Baybora, 2011: 104). Dolayısıyla bu

durum kişilerin örgüte bağlanmalarını sağlamaktadır. İş tatmini yüksek örgütüne bağlı çalışanlar, müşteri tatminini artıracak bu da kurumsal itibarın güçlendirmesini sağlayacaktır. Örgütsel bağlılık örgüt etkinliğini ve verimliliğini artırmakta etkinliği artan işletme toplum tarafından olumlu değerlendirilmekte ve olumlu yargılar kurumsal itibarı sağlamaktadır (Çiftçioğlu, 2009: 114).

İtibarlı işletmelerin çalışanlarına yönelik uygulamaları, sosyal konularda girdikleri faaliyetler işletmede çalışmayı düşünen adaylar için çalışma koşullarına ilişkin bilgiler vermekte mevcut ve potansiyel çalışanlar için işletmeyi çekici kılmaktadır. Söz konusu faaliyetler mevcut çalışanı işletmeye bağlarken adaylar için çalışmak istenen ideal işletme algısı yaratmaktadır (Baybora, 2011: 103). İtibar sahibi kurumların mevcut ya da potansiyel çalışanlara cazip gelmesi bu örgütlerin çalışanlarının psikolojik olarak rahat bir iş ortamına sahip olacağı inancında olduklarını gösterir. Kurumuna güvenen çalışan kısa sürede örgütsel bağlılığa sahip olacaktır ve kurumsal itibar bu durumdan pozitif yönde etkilenecektir. Dolayısı ile örgütsel bağlılık ve kurumsal itibar arasında karşılıklı bir ilişki olduğu, her iki kavramın da birbirinden etkilendiği aşikârdır.

Örgütün yaşaması iş görenlerin örgütten ayrılmamalarına bağlıdır. İş görenler örgüte ne kadar bağlıysa örgüt de o derecede güçlenmektedir. Örgüt, yaşamını devam ettirmek için iş görenlerin örgütten ayrılmasını önlemeye çalışır (Bayram, 2005: 125). Örgütsel bağlılığın örgütler açısından yarattığı sonuçlara bakıldığında, genel olarak örgütsel bağlılığın çalışanların işlerinde gösterdikleri performans düzeyini, iş tatminini ve motivasyonunu artırdığı; işten uzaklaşma eğilimini, devamsızlığı ve işten ayrılma niyetini azalttığı tespit edilmiştir (Çiftçioğlu, 2009: 105). Dolayısıyla örgütün üretiminin, kalitesinin ve sürekliliğinin belirleyicisi olan çalışanların örgüte olan bağlılığı kurumsal itibarı etkilemekte böylelikle sürdürülebilirliğin belirleyicisi olmaktadır. Ayrıca itibar sahibi işletmelerde kriz dönemleri de bilinçli ve örgüte bağlı çalışanlar sayesinde daha rahat atlatılmaktadır.

Örgüt dışı unsurlar ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi irdeleyen yakın zamanlı çalışmalara bakıldığında çalışanların örgütlerin itibarlı olarak algılanmaları ve toplumun örgütü itibarlı olarak algılamasının çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkilediği sonucuna varılmıştır. Özellikle örgütlerin varlığını tehdit eden durumlarda

çalışanların örgütsel bağlılıklarının ve iş performanslarının arttığı gözlenmiştir (Çiftçioğlu, 2009: 105). İtibar sahibi kurumların adı dış çevre tarafından da bilinir ve o ad örgütte çalışan kişiye de yansır.

Çalışanların örgütlerine bağlı olmaları örgütlerini olumlu değerlendirmelerini sağlamaktadır. Bu anlamda örgütüne bağlı çalışanlar diğerleri ile kuracakları iletişimde örgütlerine ilişkin pozitif değerlendirmelerini onlara yansıtacaklardır. Çalışanlar kurumsal itibarın oluşturulmasında ve güçlendirilmesinde önemli bir yere sahiptir. Çalışan itibarı toplumda güven ve bağlılık yaratmada önemli ve gereklidir (Çiftçioğlu, 2009: 109-110). Örgütüne bağlı çalışanlar kurumlarını her zaman için diğerlerinden farklı kılacaklardır. Örgütsel dedikodunun olduğu, güvenin olmadığı bir kurumda itibardan bahsedilemez. Kurumsal itibarı sağlamada ve var olan itibarı sürdürmede en önemli vazifeyi gören çalışanların stratejik bir insan kaynakları planlamasıyla görevlerini sürdürmeleri büyük öneme sahiptir. Ancak bu nitelikteki kurumlar rakipleri arasından güçlü ve farklı olarak var olabilir.

3.3. Mobbing ve Kurumsal İtibar İlişkisi

3.3.1. İlişkinin genel özellikleri

Bir işletmenin en önemli varlığı çalışanlarıdır. Elbette itibarının sağlayıcısı ve koruyucusu da o işletmenin çalışanlarıdır. Kurumsal itibar sahibi olan ya da olmak isteyen işletmelerde her çalışan bir değerdir ve bu değerden birinin ya da birkaçının kaybı işletmenin itibarının kaybı anlamına gelmektedir. Bu nedenle bu tip işletmelerde mobbingin varlığı söz konusu ise bu varlığın tespiti ve tedavisi gerekmektedir.

Yapılan araştırmalar mobbingin bireyler ve örgütler üzerinde çok yönlü etkisinin olduğunu göstermiştir. Hatta mobbing sadece birey ve örgüt değil devletin sürdürülebilirliği ile dahi ilişkilendirilebilir. Örneğin mobbing mağduru bir çalışan sadece iş yaşamında değil aile yaşamında da sorunlar yaşayacaktır. Toplumun ve haliyle devletin en temel noktası ailedir. Nitekim tarihten hatırlayacağımız gibi aileler boyları, boylar budunları, budunlar illeri yani devleti oluşturmaktadır. Bu da demektir ki iş yaşamında mobbing mağduru olan bir kimse tek başına kaybetmez.

Başta kurum, ardından aile ve onun ardından devlet çok yönlü zarara uğrar. Bu bağlamda kurumların mobbingin varlığını kabul etmeleri ve bu konuyla ilgili çalışmalar yapmaları gerekmektedir.

İş yaşamında örgüt içi aşırı verimlilik baskısı, artan egoizm ve bireysellik duygusu, ahlaki değerlerde meydana gelen kayıplar, sürekli değişim ve yenilik gereği gibi nedenlere dayalı olarak işletmelerde psikolojik yıldırma ortamının oluştuğu görülmektedir (Altınöz vd., 2010: 65). Ancak bireye örgüt stratejisi olarak uygulanan psikolojik tacizin o işyerine getireceği zarar çoğu kez böyle bir yola başvuran yönetim veya işveren tarafından değerlendirilip hesaplanmamaktadır. Bir işyerinde çalışan birey, ruhsal veya fiziksel açıdan hastaysa ve doktora gitmek veya dinlenmek için izin alıyorsa işe gelmiyor demektir. Ancak o işyerinde çalışıyor gözüktüğü için ücreti kendisine ödenmek zorundadır. İşe geldiği günlerde ise gösterdiği performans, normalin altındadır. İşiyse gerektiği gibi ilgilenememekte ve dikkatini toplayamamaktadır. Yaşadığı depresyon, onu tüm ağırlığıyla etkisi altına almıştır. Bir birey, örgüt stratejisi olarak kendine uygulanan psikolojik tacize ne kadar fazla direnirse firmanın ödeyeceği bedel de o kadar yükselecektir. Örgüt stratejisi olarak uygulanan mobbinge yıllarca direnen insanlar vardır. Çünkü bu kişiler için iş, çok büyük önem taşımaktadır. Sonuçta örgüt, kendi hazırladığı ve uyguladığı oyunun ekonomik yükü altında ezilirken; birey de günden güne sağlığını yitirmektedir. Her iki tarafta kendi arzusuyla ya da arzusu dışında ağır bir bedel ödemektedir (Tınaz, 2006: 23). Bu da kurumun itibarına ve sürdürülebilirliğine tedavisi zor bir yara açmaktadır.

Bazı işletmelerde işverenler veya üst yöneticiler, mobbing sendromunun pek fazla ilgilenmeye ve zaman ayırmaya değer bir olgu olmadığını düşünebilirler. Bazıları mobbingi, bir defalık bir olay gibi algılayıp önemsemeyebilirler. Oysa mobbing, bir örgütün başarı düzeyini koruyabilmesi için gerekli olan etkinliklerini zayıflatan ve bu etkinliklerin güçlenmesini engelleyen, çözümlenmesi mümkün olmayan kalıcı sorunlar yaratan ve ödenmesi gereken bedeli son derece ağır olan bir olgudur (Tınaz, 2006: 25). Mobbing kavramını görmezden gelen kurumların itibar sahibi olması ya da itibarını koruması zor olacaktır. Çünkü çalışanlar bir işletmenin en temel yapısıdır. Bu nedenle kurumların, mobbing kavramıyla ilgili çalışan ve yöneticileri bilgilendirmesi hatta bu doğrultuda hukuksal mücadeleyi destekler önlemler alması gerekmektedir.

3.3.2. Mobbingin çalışanlar üzerindeki etkileri ve kurumsal itibar

Hızlı değişim ve sürekli gelişmenin yaşandığı günümüz dünyasında örgütlerin diğer üretim faktörlerinin sınırlarını zorlayabilmeleri ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri, işgücü piyasasındaki nitelikli iş görenleri istihdam edebilmelerine olduğu kadar sahip oldukları nitelikli çalışanlarını elde tutabilmelerine ve onların potansiyellerinden tam anlamıyla faydalanabilmelerine bağlı olduğu anlaşılmıştır. Bu açıdan çalışanların; bilgi, beceri, yaratıcı zekâ ve yeteneklerinin, katılımcı bir anlayışla işe yansıtılmasını sağlayacak yapıların oluşturulması gerekmektedir (Alayoğlu, 2010: 28).

Bazı araştırmacılar, yıldırmaya maruz kalan kişilerle yaptıkları görüşmelerden onların istisnai kişiler oldukları sonucuna ulaştıklarını ifade etmektedir. Bu iş görenlerin iş yaşamında zekâ, yeterlilik, yaratıcılık, dürüstlük, başarı ve kendilerini işlerine ve örgütlerine adama gibi birçok olumlu özellik gösterdiklerini ileri sürmektedirler (Cemaloğlu ve Ertürk, 2007: 348).

Yıldırmaya maruz kalan kişilerin; zeka, dürüstlük, yaratıcılık, başarı gibi bir çok olumlu özelliğe sahip, duygusal zekası yüksek kişiler oldukları görülmektedir. Yıldırma ile karşı karşıya kalanlar, büyük ölçüde ürettikleri yaratıcı düşüncelerin diğer çalışanları rahatsız etmesi ve daha yüksek pozisyonda çalışan kişiler için tehdit oluşturması nedeniyle seçilmiş kişiler olmaktadır. Bu kişiler; işini seven, yaptıkları işle bütünleşen, örgütün hedeflerine ve saygınlığına inanan çalışanlardan oluşmaktadır (Altınöz vd., 2010: 65). Yapılan araştırmalar genç ve donanımlı elemanların daha çok itibar sahibi kurumlarda çalışmak istediklerini göstermiştir. İtibar sahibi kurumlar çalışan seçiminde, eğitiminde ve onların elde tutulmasında diğer kurumlardan daha dikkatli olmak zorundadırlar. İstihdam edilen zeki, yaratıcı, örgüte bağlı vs. gibi pek çok yönden kendini ispata hazır çalışanlara mobbing uygulama ihtimali daha yüksektir. Nitekim kendini ispatlamaya çalışırken başkasının ayağını kaydırma ya da kendi koltuğunu kurtarmak adına sivrilen birinin ayağını kaydırma davranışı mobbing kavramının nitelikleri arasındadır.

Gerek özel kesim işletmelerinde, gerekse kamu kurumlarında görülen yıldırma olayları işyerinde başarılı ve yüksek performansa sahip çalışanların sindirilmesine ve

tükenmişlik yaşamalarına neden olmaktadır (Altınöz vd, 2010: 68). Bu durum kurumların gelişimine ket vuran bir nitelik taşır. Dolayısıyla temel yeteneklerini geliştiremeyen kurumlar ise itibarını yitirmeye mahkûmdur.

Mobbing süreci içerisinde en büyük zararı mağdurun kendisi görmektedir. Bu zararlar, bireyin bozulan ruhsal ve fiziksel sağlığının tedavisi için yapılan harcamalar ve bireyin işten ayrılması sonucunda düzenli bir kazancının yok olması gibi ekonomik yönlü; işyerinden dışlanmış ve mesleki kimliğini yitirmiş bireyin, zamanla sosyal çevre ve aile çevresindeki yerini de yitirmesi gibi sosyal yönlü olabilmektedir (İlhan, 2010: 1179). Yapılan bütün araştırmalar mobbing mağdurunun, buna maruz kalmayan kişiye göre daha şiddetli psişik ve psikosomatik rahatsızlıklarla karşı karşıya kaldığını göstermektedir. Mağdurda, değişik yoğunluk ve görünüşte stres semptomu görülmektedir. İlgilinin bu tür bir davranışa gösterdiği reaksiyon olarak baş ağrısı, mide ve bağırsak sancısı vs. gibi psikosomatik hastalık belirtileri yanında; halsizlik, depresyon, korku hali ve sosyal uyumsuzluk gibi ilk planda psişik rahatsızlıklar baş göstermektedir (Erdem ve Parlak, 2010: 267). Birçok araştırma; kalp hastalıkları, sindirim sistemi hastalıkları, yüksek tansiyon, gerginlik ve depresyon gibi sorunların kişinin işinden ve çalışma koşullarından memnun olmayışından kaynaklandığını göstermektedir. Çoğu araştırmacı ve psikolog bu tür eylemlerin şiddetli derecede yaşanmasının kurban kişileri intihara kadar sürüklediğini ifade etmektedir (Cemaloğlu ve Ertürk, 2007: 348).

Psikolojik yıldırma davranışlarının sürekliliğinin artması ise kurbanların büyük felaketlerde (savaşan askerler, işkence ve tecavüz kurbanları gibi) insanların yaşadıklarına benzer problemler yaşamalarına neden olmaktadır. Kurbanlarda olayları tekrar tekrar yaşamak, hayata kaderci bakış, karabasanlar, uykusuzluk, yoğun endişe ve panik atak, intihar veya cinayet işlemeye yatkınlık duygusu gibi belirtilerde ortaya çıkan yoğun korku ve ümitsizliğe neden olmaktadır (Aygün, 2012: 104). Bireyin, işyerinde kurban seçilerek kendisine uygulanan psikolojik taciz sonucunda düşürülmüş olduğu bu durumun, hukuki açıdan da incelenmesi ve konunun uzmanı hukukçular tarafından, gerekli girişimlerin yapılarak kurbanın haklarını koruyucu çözümlerin bulunması gerekmektedir (İlhan, 2010: 1179). Günümüzde kurumları itibar sahibi ve tercih edilebilir kılan niteliklerden en önemlisi çalışanına verdiği önemdir. Bunun için son dönemde yapılan sosyal sorumluluk reklamlarına ek olarak çalışanların iş yerlerindeki koşullarına yönelik reklamlara

sosyal medyada sık sık rastlamaktayız. Yani insana verilen değer kadar itibar elde edildiğini ya da itibarın korunduğunu söylemek mümkündür.

Kasıtlı ve sistemli olarak tekrarlanan mobbingin etkileri, birey üzerinde yavaş yavaş oluşan birikimli zararlar şeklinde ortaya çıkar. Mobbing sürecinin birey üzerinde ekonomik ve sosyal yönden önemli zararları vardır. Bozulan ruhsal ve fiziksel sağlığın tedavisi için yapılan harcamalar ve bireyin işten ayrılması sonucunda düzenli bir kazancın yok olması, uğranılan zararların ekonomik boyutudur. Mobbingin birey üzerindeki sosyal etkilerine bakıldığında ise, öncelikle sosyal imajının zedelendiği gözlenir. İşyerinde dışlanmış ve mesleki kimliğini yitirmiş birey, zamanla sosyal çevre ve aile çevresindeki yerini de yitirmektedir. İşyerinde yaşadığı dışlanma sonrasında sosyal çevresinden de benzer davranışlara maruz kalması sonucunda, olan bitenlerle ilgili kendi kendine bir açıklama getiremez ve her şeyin suçunu kendinde arar. Daha sonra kendini tam bir yalnızlık içinde bulur. İşte bu dönemde, sağlığıyla ilgili olumsuzlukları da hissetmeye başlar (Tetik, 2010: 86). İstihdam edilen çalışanların yapacakları işi öğrenmeleri ve o işe adapte olmaları belirli bir zaman ve masrafı gerektirir. Haliyle işten ayrılmaları da bu sürecin boşa giden para ve zaman kaybı olmasına neden olur. Ayrıca mobbing mağduru kimselerin özgüven sorunu yaşamaları sonucunda üretime bakışları değişecektir. Güveni sarsılan mağdur yaratıcılığının kendisine zarar verdiğini düşünerek üretme isteğini yitirecek üretmeyen kimse de iş tatmini elde edemediği için mutsuz çalışan olacaktır. Sonuç olarak bu süreçte kişi, kurum, devlet ve hatta dünya çok yönlü zarar görecektir.

3.3.3. Mobbingin örgütler üzerindeki etkileri ve kurumsal itibar ilişkisi

Mobbing sürecinin birey üzerinde olduğu kadar örgüt üzerinde de olumsuz etkileri söz konusudur. Mobbingin işletmelere, öncelikle çalışanların iş doyumunu ve verimliliği açısından birçok olumsuz etkisi söz konusudur. Mobbing ortamının hâkim olduğu örgütlerde iş doyumunu düşük olacağından bireylerde işe karşı isteksizlik

artacak ve çalışanların verimlilikleri azalacaktır. Yalnız mobbinge maruz kalan çalışanlar değil, bu süreç içerisindeki olaylara tanık olan diğer çalışanlar da günün birinde böylesi bir çalışma ortamında kendilerinin de mobbinge maruz kalabileceklerini düşünerek örgüte olan güvenlerini yitirebilmektedirler. Bu güvensizlik ortamı nedeni ile tüm çalışanların işe ve örgüte olan bağlılık tutumlarında ve sonuç olarak örgüt verimliliğinde önemli ölçüde bir düşüş yaşanabilmektedir (İlhan, 2010: 1179). Örgütsel bağlılık kurumsal itibarı oluşturan kanıların oluşmasında önemli bir yere sahiptir. Hatta örgütüne bağlı çalışanlara sahip olmak kurumsal itibarın vazgeçilmez bir unsurudur (Çiftçioğlu, 2009: 112). Mobbingin var olduğu kurumlarda bağlılık ve güven söz konusu olmayacağından itibar zedelenmektedir.

Örgütlerin kendi amaçları doğrultusunda meydana getirdikleri yapıları (dikey-yatay) çalışanlar üzerinde ya da çalışanlar arasında psikolojik yıldırma (mobbing) olaylarının meydana gelmesini tetikleyebilmektedir. Dikey (hiyerarşik) örgüt yapılarının otoriter bir yönetim tarzını beraberinde getirmesi psikolojik yıldırma (mobbing) için uygun ortamların oluşmasına neden olmaktadır (Aygün, 2012: 99).

Yıldırmanın ortaya çıkmasındaki nedenlerle ilgili yapılan araştırmalarda daha çok örgütsel nedenler üzerinde durulmaktadır. Einarsen mobbingde işin fiziksel şartlarının yanı sıra örgütün büyüklüğünün de etkili olabileceğini ileri sürmektedir (Cemaloğlu ve Ertürk, 2007: 347). İtibar sahibi kurumlar diğer kurumlara nazaran mobbinge daha açıktır. Çünkü kurumun büyüklüğü kişiler arası rekabete neden olmakta bu da mobbinge neden olabilecektir. Bu bağlamda itibar sahibi kurumların örgütün sosyal sistemini geliştirmeye yönelik önlemler alması gerekmektedir.

Mobbingin örgütsel etkileri, öncelikle ekonomik niteliktedir. Deneyimli çalışanların işten ayrılmaları nedeniyle yeni işe alma ve eğitim masrafları artar. İşletmede sık sık hastalık izinlerinin alındığı görülür. Uygulanan mobbing nedeniyle, işyerinden kaçış olarak kabul edilen hastalık izinleri maliyetleri artırır; buna karşılık verimliliği düşürür. Mobbinge maruz kalanların, istifaya zorlandıkları veya işlerine son verildiğini kanıtlamak ve haklarını elde etmek amacıyla girişecekleri yasal mücadelenin de, işverenlere daha fazla mali yük getirmesi, beklenen bir sonuçtur. Diğer taraftan örgütlerin ödemesi gereken sosyal bedellerin ağırlığı da önemli boyuttadır. Bir işyerinde çalışanlar, çalışma koşullarından memnun değilse ve

birtakım taciz edici davranışlara maruz kalıyorlarsa, iş ortamında yaşadıklarını dışarıda anlatmaları olasıdır. Bu durum literatürde whistleblowing olarak adlandırılmaktadır.

Whistleblowing (Bilgi Uçurma), en genel tanımıyla örgüt içerisinde ahlaka aykırı birtakım davranışların örgüt üyeleri tarafından açıklanmasıdır. Çalışanların hem içte hem de dışta ahlaki olmayan davranışları kurum dışına duyurmayı tercih etme sebebi, bu yanlış davranışı düzeltme konusunda dış dünyanın itici güce sahip olmasıdır. Bu açıdan kavram çalışanın öğrendiği bazı yolsuzlukları, hukuka aykırılıkları veya ihmali nitelik taşıyan eylemleri yöneticilerine, konu ile ilgili kamu makamlarına hatta medyaya bildirmesini de kapsamaktadır (Esen ve Kaplan, 2012: 34). Mobbingin örgütler üzerindeki sosyal tahribatları da önemli boyuttadır. Nitekim çalışanlar örgütün dışarıdaki temsilcilerinden kabul edildikleri için iş ortamında yaşadıkları taciz edici davranışları ve maruz kaldıkları kötü çalışma koşullarını dışarıda anlatmaları çok doğaldır. Bu da örgüt saygınlığının azalmasına ve örgüt adının lekelenmesine neden olabilmektedir. Günümüz rekabet koşulları değerlendirildiğinde böylesi bir durum sosyal çevre içinde örgütün itibarının sarsılmasıyla sonuçlanabilmektedir (İlhan, 2010: 1179). İtibar kazanılması güç ve uzun yıllar alan bir kavram olmasına rağmen kaybedilmesi bir o kadar kolay ve az zaman alan bir kavramdır. Mobbing mağdurlarının işten ayrılış ya da ayrılmasının iş yerinde olanları anlatması (Whistleblowing) olağandır. Bu durum özellikle rakip kurumların dikkatini çekecek ve haber akışının bu denli hızlı olduğu günümüz dünyasında hızlı yayılma ile kurumun itibarı zedelenecektir.

Örgüt içinde ekip çalışması ve birliktelik ruhunun bozulması sonucunda başarılı iş sonuçlarının ortaya çıkmasının engellenmesiyle işletmenin adının lekelenmesi, acımasız rekabetin yaşandığı günümüz iş dünyasında kaçınılmaz bir sonuçtur (Tınaz, 2006: 158). Nitekim işletme yönetimleri, çatıları altında uygulanan mobbingin sürmesine göz yumdukları takdirde kilit insanları yitirirler, işgücü devir oranı aniden artar ve olumsuz bir örgüt iklimi oluşur. Genel saygı duygularında azalma gözlenirken örgüt kültürü değerlerinde de çöküş yaşanır (Tetik, 2010: 86). Dolayısıyla iç müşteri tatmini sağlanamaz ve kurumun itibarının varlığı söz konusu olamaz.

3.4. İş Tatmini ve Kurumsal İtibar İlişkisi

3.4.1. İlişkinin genel özellikleri

Çalışanın iş doyumunu ile müşterilerin memnuniyeti ve işletmenin başarısı arasında doğru orantılı bir ilişki bulunmaktadır. Bir kurumun en önemli paydaşı olan iç müşteriler yani çalışanlar kurumsal itibarın oluşumunda ve sürekliliğinde anahtar görevindedir. İş doyumuna ulaşan çalışanlar kendilerini kurumun bir parçası olarak gördükleri için attıkları her adımda örgütlerinin itibarına pozitif yönde etki edeceklerdir.

İş tatmini yüksek çalışanlar, müşteri tatminini artırır ve böylelikle kurumsal itibar güçlenir. Çalışanlar bir kurumun en önemli varlığıdır. Çünkü çalışanlar hem üretimde hem de sunumda görev alırlar. Dolayısıyla çalışanlar; üretim sürecinde, kurumun temel yeteneklerinin gelişmesinde ve paydaşlara sunulmasında en önemli noktadadır. İş tatmini yüksek çalışanlar iş yerlerini kendisininmiş gibi koruyup kolladıkları için bu sunumda diğerlerine nazaran daha başarılı olacaklardır. Bu durum da itibarın sürdürülebilirliğine katkı sağlayacaktır.

İş tatmini çalışanın mutluluğunu artırmakla beraber onların işine bağlanmasına, verimli çalışmasına, defolu ve hatalı ürün oranının azalmasına, işgücü devir oranının düşmesine katkı sağlamaktadır (Gül vd., 2008: 2). İtibar sahibi kurumlar devamlı göz önünde oldukları için en ufak hataları dahi krize dönüşecek ve işletmenin itibarı bu durumdan negatif yönde etkilenecektir. İtibar sahibi olan ya da itibar sahibi olmak isteyen kurumların çalışanlarının iş tatminine ulaşmış olmaları bu tarz krizlerin daha rahat atlatılmasını sağlar. Dolayısıyla bu tarz kurumların insan kaynaklarına daha fazla yatırım yapması gerekmektedir.

İş tatmininin yönetim alanında çok önemli bir konu haline gelmesindeki temel sebep, işle ilgili olumlu birtakım sonuçları elde etmenin büyük ölçüde iş tatmini sağlamaya bağlı olmasıdır (Karataş ve Güleş, 2010: 75). Günümüzde özellikle iletişim araçlarının etkisiyle rekabette somut şeyler benzer hale gelmiş bu durumun farkında olan kurumlar da soyut şeylere önem vermeye başlamıştır. İtibar da bu soyut kavramlardan biri ve bu kavramların en önemlisidir. İşinden tatmin olan çalışanlar

işletmelerinin hedeflerine daha hızlı yaklaşmalarını sağlayacaktır. Dolayısıyla itibar sahibi olmak isteyen ve itibarını sürdürülebilir kılmak isteyen kurumların iş tatmini yüksek çalışanlara ihtiyaı vardır. Bu durum da insan kaynakları yönetiminde çalışanların iş yerinden duyduğu memnuniyeti artırır önlemler almasını gerektirmektedir.

Çalışanın iş tatminin sağlanması onlar tarafından verilecek olan hizmetin kalitesinin yükseltilmesinde büyük önem taşır. Zira; iş tatmini, iş görenin işine ve iş ortamına karşı olan olumlu tutumudur ve eğer iş gören üzerinde iş tatmini sağlanamazsa verilecek olan hizmetin kalitesi düşecektir (rc ve Esenkal, ? : 142). Dolayısıyla bu durum itibarın varlığını engelleyecek ya da var olan itibarın sarsılmasına neden olacaktır. Çünkü itibar sahibi kurumlar temel yeteneklerini oluştururken ve geliştirirken rakiplerinden farklı olmak zorundadırlar. Değişimin bu denli hızlı olduğu günümüzde bu farklılığı yaratmak ancak çalışanlar vasıtasıyla olacaktır. Çalışanların iş tatminine sahip olması başta müşterilerin ardından da diğer paydaşların tatmin olmasını sağlayacaktır. Müşterilerin rn ve hizmetten memnun olması müşteri yelpazesinin genişlemesini sağlayacaktır. Böylelikle diğer paydaşlar da kuruma daha sıcak bakacak ve kurum ile iş yapmak için daha istekli olacaktır. Çünkü kurumun tercih edilebilir olması itibar görüyor olması kurum ile iş yapan diğer paydaşların da itibar görüyor olmasını sağlayacaktır.

İş tatmini; yaşam memnuniyeti ve üretkenlik açısından önemlidir. İş memnuniyeti kişinin fizik ve ruh sağlığını, yaşam memnuniyetini doğrudan etkilemektedir. Ayrıca, işinden memnun bireyler stresini kontrol edebilmekte, grup çalışmasına uyum göstermekte ve üretkenliklerini arttırmaktadırlar (Murat ve evik, 2008). Dolayısıyla itibar sahibi olan ya da olmak isteyen işletmelerin çalışanlarının iş tatminini pozitif yönde etkileyecek çalışmalar yapması gerekmektedir.

İş tatmininin örgüt performansı ve verimliliğine olan etkisinin anlaşılması ile birlikte, iş tatmini ve iş tatminini etkileyen faktörler üzerine pek çok araştırma yapılmıştır. Özellikle iş tatmininin, çalışan duyguları ve tecrübeleri ile doğrudan ilgili olması; çalışanların işi hakkındaki düşüncelerini etkileyen faktörlerin neler olduğu ve işleri hakkında neden farklı duygular besledikleri konuları araştırılmaya başlanmıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda ise, iş tatmininin sadece çalışanların tüm ihtiyaçlarının karşılanmasıyla değil, çalışanların kendisi için nelere önem verdiği ve

onları ne kadar çok istediğiyle ilgili olduğu ortaya çıkmıştır. Bir çalışanın işi hakkındaki düşüncelerini etkileyen değişkenler arasında ise; ücret, iş güvenliği, yükselme olanakları, sosyal haklar, yöneticiler, iş arkadaşları, çalışma koşulları, iletişim, verimlilik ve işin niteliği gibi unsurlar bulunmaktadır ve bu değişkenlerin her biri iş tatminini farklı biçimlerde etkilemektedir (Toker, 2007: 94). Bu değişkenlerin çalışanlar açısından ne anlam ifade ettiği yöneticilerce saptanmalı ve bu doğrultuda önlemler alınmalıdır. Bu önlemler sonucunda çalışanlar iş tatminlerini sağlayacaklar ve sonuçta kurumunun itibarı olumlu yönde etkilenecektir.

3.4.2. İş tatminini etkileyen faktörler ve kurumsal itibar

İş doyumu işe ilişkin pozitif ve negatif algılamalar bütünüdür ve çalışanların işlerinden ne hissettikleri pek çok değişkene bağlı olabilmektedir (Ertürk ve Keçecioğlu, 2012: 43). Konuyla ilgili yapılmış araştırmalar bireylerin iş tatmininde bireysel ve örgütsel sebeplerin etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Buna göre çalışanın iş tatminini etkileyen bireysel faktörler arasında kişilik, değer yargıları, inançlar, beklentiler, sosyo-kültürel çevrenin bireyde yarattığı etkiler, tecrübe, yaş, hizmet süresi, cinsiyet, eğitim düzeyi ve zekâ yer alırken; örgütsel sebepler arasında işin zorluk derecesi, yapılan işin toplumdaki önemi, işin yapısı, örgüt kültürü ve iklimi, ücret, terfi, statü, ödüllendirme, sosyal imkânlar ve çalışma koşulları yer almaktadır (Karataş ve Güleş, 2010: 76).

- **Demografik Faktörler:** Cinsiyet, yaş, kişilik ya da iş durumu iş tatminini belirleyebilecek faktörler arasında sayılabilir. Cinsiyet konusunda kesin belirleyici hükümlere varılamamakla birlikte, değişik iş gruplarının, cinsiyete göre değişik beklentilerin olabileceği bilinmektedir (Örücü ve Esenkal, ? : 147).

Kadınların evde ve işte çok fazla sorumluluğa sahip olmalarına bir de hassas yapıya sahip olmaları eklenince onların ihtiyaçlarına daha fazla eğilme zorunluluğu doğar. Kreş, doğum izninde esneklik vb. imkânlar ile kadın çalışanların daha hızlı bir şekilde örgütlerine bağlanmaları ve iş tatmini sağlamaları söz konusu olmaktadır. Dolayısıyla bu durum kadın çalışanların

yaratıcılığında daha fazla faydalanılmasını ve kurumun itibarının pozitif yönde etkilenmesini sağlayacaktır.

Yaş arttıkça doyum artmaktadır. Bunun nedeni deneyim nedeniyle uyumun artmasıdır. Çalışan işte tecrübe ve beceri sağladıkça iş performansı artar. Bazı çalışmalar, çalışanın iş tecrübesi ile tatmini arasında doğru orantılı bir ilişki ortaya çıkarmıştır (Sevimli ve İşcan, ?). İtibar sahibi olan ya da olmak isteyen kurumların, istihdam ettikleri çalışanlarını kaybetmemek için birtakım önlemler alması gerekmektedir. Çünkü çalışanların sahip olduğu deneyimlerden yararlanmak kurumsal itibarı sürdürmede önemli bir yer tutmaktadır. Dolayısıyla çalışanların ihtiyaçlarına cevap verip onları yıllarca elde tutacak bir sistemin varlığı gerekmektedir. Böylelikle çalışanlar yıllardır emek verdikleri kuruma bağlanacaklar, iş tatminleri artacak nihayetinde de kurumun sürdürülebilirliği sağlanacaktır.

Kurumların hedeflerini gerçekleştirmek ve itibara kavuşmak için istihdam politikalarında kişilik özelliklerine dikkat etmesi gerekmektedir. Vroom, çalışanların işe karşı tepkilerinin farklı oluşunu; onların birbirlerinden farklı güdü, değer ve yeterliliğe sahip olması ile açıklamaktadır. Yapılan araştırmalar iş tatmini sağlayan çalışanların daha esnek ve kararlı bir kişiliğe sahip olduğunu; iş tatminsizliği olanların ise daha katı, amaçlarını seçmede gerçekçi olmayan ve çevresel güçlükleri yenemeyen kimseler olduğunu göstermektedir (Kantar, 2008: 64). Dolayısıyla itibar sahibi olan ya da itibar sahibi olmak isteyen işletmelerin iyi bir insan kaynakları yönetimine ihtiyacı vardır. İş ile istihdam edilen ya da edilecek kişilerin uyumu sağlanarak işletmenin ömrü uzatılabilecektir.

- **İşletme İçi İletişim ve Yönetim:** İşletme içi iletişim iş tatmininin sağlanmasında olduğu kadar itibar elde etmede de önemlidir. Çalışanlar arasında sürekli bir çatışmanın olduğu, yönetim tarafından mobbinge göz yumulduğu ve kişiler arası rekabetin kıyasıya yaşandığı bir işletmede çalışanlar yoğun stres altındadır. Yoğun stres atındaki çalışanlar örgütsel bağlılığa, iş tatminine sahip olamazlar. Bu durum da iş kazalarını, üretim hatalarını, işten ayrılmaları beraberinde getirir ve haliyle çalışanların kurumlarına olan katkılarını azaltır.

- **Çalışma Koşulları:** İtibar sahibi olmak isteyen ya da itibar sahibi olan kurumların çalışanlarına daha fazla önem vermesi gerekmektedir. Çalışma koşullarının işgörenin fiziksel ve ruhsal sağlığına hitap edecek şekilde yapılandırılması gerekmektedir. Aksi bir uygulama çalışanların hem verimliliği hem de iş tatmini sağlamasını önlemektedir. Her çalışan; ısı, nemi, havalandırması, temizliği, tehlikesiz oluşu yönlerinden çalışmaya değer iş yerlerini tercih etmektedir. İtibar sahibi kurumların da bununla ilgili çalışmalar yapması gerekmektedir. Buna ek olarak çalışanların özlemini çektiği yapılanmaları iş yerine getirmekte onların işlerinden tatmin olmasını sağlamaktadır. Örneğin çalışanlara özel yürüyüş yolları, botanik park, organik ürünlerin yetiştirilmesine müsaade edilecek bir bahçe onların motivasyonlarının, iş tatminin ve verimliliklerinin artmasını sağlayacaktır. Bu durum kurumun itibarına çok yönlü katkı sağlayacaktır.

Bir iş yerinin havalandırma, aydınlatma, ısıtma yönünden yeterli olmaması, iş gören için gerekli olan bazı ekipmanların olmaması ya da yeterli olmaması çalışanın iş tatminsizliğine yol açabilmekte ve verimli çalışmasını engelleyebilmektedir. Havalandırma koşullarının yeterince iyi olmaması çalışanlarda pek çok solunum hastalığına neden olabilir. Bunun yanında vücut için gerekli ısının olmaması durumunda yanına bir de yorgunluk eklenince tüm bunların pek çok iş kazasına yol açtığı tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra çalışma yerinin dekorasyonun göze hitap etmesi de kişinin psikolojisini olumlu etkileyebilmekte ve işini severek yapmasına neden olarak verimliliğini arttırabilmektedir (Örücü ve Esenkal, ? : 147).

- **Ücret:** Ücret, işgörenlerin çalışmaları karşılığı hak ettikleri bedeldir. Ücretleme doğrudan ve dolaylı ödüllerin eşit ve hakça dağıtımını sağlamak amacıyla işgörenlerin katkılarının değerlendirilmesi faaliyetidir (Tengilimoğlu vd., 2009: 196). Çalışanın iş tatmininde ücret önemli bir yer tutmaktadır. Ücretin tatmin sağlamasında etkili olan bazı faktörler vardır. Bunlar (Kantar, 2008: 66):
 - Çalışanın yaşı, kıdemi, öğrenimi, yaşantısı gibi bireysel özellikler

- Harcadığı çaba, üretimin niteliği, yaratıcılığı, verimi gibi bireysel eylemler
- Sorumluluk, yeterlilik, bilişsel yük gibi görev özellikleri ile ücret arasında uyum olması ve bu uyumun çalışanlar tarafından algılanması tatmin yaratmaktadır.

Çalışanlar, işyerinin uyguladığı ücret sisteminin adil ve beklentilerine uygun olmasını istemektedir. Ücret çalışanların yaşamsal ihtiyaçlarını karşılamaında bir araçtır. Dolayısıyla çalışanların iş tatmini sağlamalarında da önemlidir. Çalışanlar iş yerlerinde adil bir ücret sistemi olduğuna inandıklarında iş tatmini sağlayacaktır. İş tatmini sağlayan çalışanlar da kurumlarının daha iyi yerlere gelmesi için daha fazla çaba sarf edecek, yeterliliklerini göstermede daha istekli olacaktır. Dolayısıyla bu durum kurumun iç ve dış paydaşlar nezdinde değerinin artmasını yani itibara sahip olmasını sağlayacaktır. Özellikle kurumsal itibar beraberinde yüksek ücret politikası getirir. Çünkü işgörenin öncelikli ihtiyaçları ancak yüksek ücret politikasıyla giderilebilmektedir. Öncelikli ihtiyaçları en iyi şekilde karşılanan çalışan da kurumuna daha fazla katkı sağlayacaktır. Böylelikle de kurumun itibar sağlaması ya da itibarını sürdürülebilir kılması mümkün olacaktır.

- **Kariyer İmkânları:** Kariyer imkânının iş yerindeki varlığı çalışanları daha verimli olmaya teşvik eden en önemli etkidir. Çalışanların terfi edebileceğini düşünmesi onu daha verimli çalışmaya iter. Özellikle kariyer basamaklarının adil bir şekilde tırmanıldığını gözlemleyen çalışanlar kurumuna daha bağlı ve iş tatminine sahip çalışanlardır. Yükselme imkânı olduğuna inanan çalışanlar işletmeye daha fazla katkı sağlamak için kendi yeterliliklerini sürekli geliştireceklerdir. Bu durum da kurumun itibarına pozitif katkı sağlayacaktır.

Yükselmeye bakış açısı her çalışınca farklıdır fakat eğer işe yeni başlayan bir kimse önünde ilerleme olanağının bulunmadığı duygusuna kapılırsa her türlü çabanın gereksiz olduğuna inanarak işe karşı olumsuz tutumlar takınabilir. Bu durum sonuçta tatminsizliğe neden olur (Kantar, 2008: 68). Çalışanların becerilerini, kişiliğini ve yeteneklerini geliştirebilecekleri sosyal ve teknik

donanımlara sahip bir örgüt aynı zamanda çalışanlarının mutlu ve yaratıcı olduğu bir örgüttür (Akın, 2005: 5).

Çalışanlar yaptıkları iş karşılığında takdir görmeyi beklemektedir. Çalışanlar ne kadar yükselirlerse o kadar takdir göreceklarını bildikleri için kariyer imkânı olan bir işletmeyi tercih etmektedirler. Toplumsal açıdan daha yüksek düzeyli mesleklerde daha yüksek iş doyumunu görülmüştür. Bu nedenle konu ile ilgili çalışmalarda yönetsel bir unvana sahip olan çalışanların ya da statüsü yüksek bir pozisyonda bulunanların böyle bir unvana sahip olmayan ya da düşük statülü işlerde çalışanlara kıyasla iş doyumlarının daha yüksek olduğu bulunmuştur (Sevimli ve İşcan, ? : 58). Meslek düzeyi ile iş tatmini arasında tutarlı bir ilişki bulunduğu araştırmalarca ortaya konulmuştur. Toplumsal açıdan yüksek statülü mesleklerde daha yüksek iş tatmini görülmüştür (Çalışkan, 2005: 10).

İtibar elde etmenin ya da itibarı sürdürülebilir kılmanın en önemli yolu çalışanlardan geçer. İş tatminini sağlamış çalışanlar başarılı, yaratıcı ve mutlu çalışanlardır. Günümüz rekabet koşullarında farklılığı sağlamak ancak iş tatminini sağlamış çalışanlarla olacaktır. Dolayısıyla işletmelerin, çalışanların tatmin olmasını sağlamak için gereken önlemleri alması gerekmektedir.

- **Personel Güçlendirme:** İtibar sahibi kurumlarda çalışanlar hem üretim hem de sunumda daha dikkatli ve hızlı olmalıdır. Bu tipteki kurumlar sürekli göz önünde oldukları için çalışma yaşamlarındaki başarının sunucusu olan çalışanlarına güvenmek zorundadırlar. İtibar sahibi kurumlarda personel güçlendirme ile müşterilerin beklentileri daha hızlı karşılanacaktır. Beklentisi yüksek olan müşteriler umduklarını elde ettikleri zaman kalıcı olacak ve yakınlarını da işletmeye çekeceklerdir. Böylelikle hem müşteri yelpazesi genişleyecek hem de çalışanlar kendilerini önemli hissettiği için iş tatminini sağlayacaklardır.

Personel güçlendirme günümüz çalışanlarının işleri ile ilgili tatmin yaşamalarında, yönetime katılımın da ötesinde olduğu için önemlidir. Güçlendirme çalışanlara kendi işleriyle ilgili konularda bir üstün onayına gerek duymadan karar alabilmeleri için yetki verilmesi olarak tanımlanabilir

(Barutçugil, 2004: 397). Güçlendirme uygulamaları sonucunda; iletişim, kalite, müşteri memnuniyeti, motivasyon, personelin fikirleri sayesinde oluşan maliyet tasarrufu ve ilerlemeler artar (Tekin ve Köksal, 2012: 4248). Personel güçlendirme çalışanları harekete geçirmeyi onlara enerji vermeyi de kastedebilir. Karar verebilme yetkisi olan çalışan sürekli kendini geliştirme ve yenileme çalışması içinde olacaktır. Dolayısıyla kurumun itibarı bu durumdan pozitif yönde etkilenecektir.

Personel güçlendirme bireyleri daha güçlü kılmaktır. Ancak bu güçlü kılma; bireyleri daha bilgili hale getirme, onların kendine güvenmelerini sağlama ve diğer bireylerle yapıcı ve faydalı ilişkiler kurma yeteneğini güçlendirme anlamındadır. Çalışanlar personel güçlendirme ile kendilerini daha fazla motive olmuş hissedecek, bilgi ve uzmanlıklarına güvenecek, inisiyatif kullanarak harekete geçme arzusu içinde olacak ve işletme amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapacaklardır (Doğan ve Demiral, 2007: 284). Dolayısıyla çalışanlar kurumlarına bağlanacak, iş tatmini sağlayacak ve kurumun itibarına olumlu yönde katkı sağlayacaklardır.

- **İş Gücü Devri ve Devamsızlık:** İşlerinden doyum sağlayamayan bireyler, işyerinde geçirdikleri zamanı katlanılır kılmak için devamsızlığın yanı sıra farklı tepkiler de geliştirirler. Bunlar arasında, işyerinde geçirilen zamanı özel işler için kullanmak, uzun molalar vermek, iş yapmaksızın meşgul görünmek, iş arkadaşları ile önemsiz konularda sohbet etmek, işi geciktirmek, kuralları kasıtlı olarak görmezden gelerek otoriteye karşı çıkmak, iş arkadaşlarına ve üstlerine karşı saldırgan davranışlar sergilemek gösterilebilir. Bireylerin bu tepkilerin birini ya da birkaçını seçmelerinde kişisel geçmişleri, grup normları, bireysel özellikleri, işyeri politikaları gibi değişkenler etkilidir (Ertürk ve Keçecioğlu, 2012: 44). İş tatmini sağlayamamış çalışanların sadece devamsızlık yapması değil işi bırakması bile mümkündür. İtibar sahibi bir kurumun çalışanlarının işlerinden tatmin olmalarını sağlayıcı önlemler almaları gerekmektedir.

Kurumsal itibara sahip bir işletme için işgücü devir oranının yüksek olması büyük bir risktir. Çünkü bu işletmelerin çalışanlarının işten ayrılması eğitim için yapılan masrafların boşa gitmesine, hem iç paydaşlar yani diğer

çalışanlar, yöneticiler ve hissedarlar hem de dış paydaşlar nezdinde itibarın sarsılmasına neden olmaktadır. Ayrıca çalışanların ya da kurumda çalışmaya aday olanların zihninde soru işaretlerine neden olmaktadır. Bu durum da nitelikli işgücünün kaybına ve dolayısıyla itibarın sarsılmasına neden olacaktır. Bu nedenle itibar sahibi olan ya da olmak isteyen işletmelerin bu doğrultuda birtakım önlemler alması gerekmektedir.

- **Denetim Biçimi:** Sıkı bir denetim biçiminin yani kişilerin aşırı ölçüde kontrol edilmesinin bireysel esnekliği azalttığı, bu tür yönetici işgören ilişkisinin olumsuz tutum yarattığı yapılan çalışmalarda görülmüştür (Çalışkan, 2005: 13). Bu şekildeki bir yönetim tarzı çalışanların stres düzeylerinin yükselmesine ve iş tatmininin azalmasına neden olur. Stres düzeyi yükselen çalışanlar psikolojik ve fizyolojik birçok rahatsızlık yaşayacaklar ve verimli çalışamayacaklardır. Dolayısıyla kurumun itibarı bu durumdan negatif yönde etkilenecektir. Bu açıdan koçluk sistemi uygulanabilir. Çünkü koçluk sisteminde lider, izleyicisinin en iyi çaba ve performansı göstermesi için ona ilham ve cesaret verir. Çalışanları sorumluluk almaya özendirir ve onların kendine güvenmesini sağlar (Barutçugil, 2004, 360). Böyle bir uygulamanın olduğu kurumlarda iş tatmini sağlamış çalışanlar, kendilerini geliştirmek için daha fazla çaba gösterecekler ve bu durum sonuç olarak kurumun itibarına pozitif etki edecektir.

Yöneticilerin çalışanlarına otokratik bir yönetim uygulamasındansa onlara koçluk etmesi günümüz işletmelerinin itibar sahibi olmasında ya da itibarını sürdürülebilir kılmasında önemlidir. Çünkü koçluk kültürüne sahip işletmelerde yönetenler ve çalışanlar; iş ilişkilerini daha iyi hale getirmek, bireysel verimi ve iş verimini artırmak, kurumu en iyi noktaya getirmek için birlikte çabalamaktadır. Böylelikle güvene dayalı ilişkiler kurarak iş performansını arttır.

- **Ödüllendirme:** Ödüllendirme doğru yapıldığında pekiştirme niteliği taşıdığı için davranışın görülme sıklığını artırır. Öncelikle kurumun ortak hedefleri belirlenmeli ve bu hedefler doğrultusunda atılan hangi adımların ödüllendirileceğinin belirlenmesi gerekmektedir. Ödülün neden verildiğinin bilinmesi hem ödül verilen çalışanı hem de diğer çalışanları istenen davranışa

yöneltir. Bu durum hem çalışanların kuruma bakışını olumlu yönde etkiler hem de performansa olumlu etki eder ve böylelikle kurumun itibarı olumlu yönde etkilenir.

Çalışanların adil bir sistem doğrultusunda ödüllendirilmesi iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir. Eğer işyeri oluşturacağı gerçekçi bir başarı değerlendirme sistemi sonucu başarılı olanları ödüllendirirse ödül hak edenlerin iş doyumunu artacaktır. Başarı değerlendirme sisteminin hatalı olması başarılı olduğuna inanan çalışanların iş doyumunu olumsuz yönde etkileyecektir (Sevimli ve İşcan, ?). Eğer başarı değerlendirme sistemi doğruysa ve çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda ödüller veriliyorsa bu durum çalışanların iş tatmininin sağlanmasına katkı sağlayacaktır. Bu uygulamanın olduğu kurum çalışanları ödül sistemini ailesiyle, arkadaşlarıyla, akrabalarıyla vs. paylaşacaktır. Bunun sonucunda müşteri yelpazesi genişleyecek, nitelikli kişiler o kurumda çalışmak isteyecek, çalışanlar işteki varlığını sürdürmek isteyecektir. Dolayısıyla iç ve dış paydaşlar tarafından tercih edilir hale gelir yani itibarı da olumlu yönden etkilenecektir.

3.5. Motivasyon ve Kurumsal İtibar İlişkisi

3.5.1. İlişkinin genel özellikleri

Yapılan araştırmalar öğrencilerin yüksek itibara sahip işletmelerde çalışmayı arzuladıklarını göstermiştir. Kurumsal itibar; işgörenler üzerinde olumlu bir etki yapmakta, mevcut ve potansiyel işgörenlerin örgüte ilişkin olumlu tutumlar geliştirmesine neden olmaktadır. Çünkü olumlu itibara sahip olmak örgütün insan kaynakları politikalarına güveni de beraberinde getirmektedir (Çiftçioğlu, 2009: 11). Dolayısıyla istihdam edilen çalışan olumlu duygular ile işe başlayacağı için içsel motivasyonu yüksek olacaktır. Bu durum da verimliliği artırarak kurumun itibarına olumlu katkı yapacaktır.

Alan yazınına göre kurumsal itibar çalışanların moralini artırmakta ve işletmenin psikolojik değerini desteklemektedir. İtibarın getirdiği güvenilirlik müşterinin ve

çalışanların işletmeye olan inancını ve bağlılığını dolayısıyla da motivasyonunu artıracaktır (Şakar, 2011: 13).

İşletme yöneticileri, motivasyon konusuyla ilgilenmek zorundadır. Çünkü bir işletmenin başarısı; işgörenlerinin bilgi, yetenek ve güçlerini örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanmaları ile mümkün olmaktadır. Motive olmayan personelin performans göstermesi beklenmemelidir.

Örgütlerde motivasyon uygulamalarının temel amacı, çalışanların amaçlarıyla örgüt amaçlarının uyumlaştırılması ve böylece çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda faaliyetleri sürdürürken hem kendileri hem de örgüt için yarar sağlamalarıdır (Örücü ve Kanbur, 2008: 86).

Somut şeylerin taklit edilmesinin kolaylaştığı günümüzde örgütler fark yaratmanın yolunu soyut şeylerde aramaya başlamıştır. İtibar da bu soyut ve en önemli kavramlardan biridir. Motivasyonla kurumsal itibar arasında anlamlı bir ilişki vardır. İtibar arttıkça kişilerin motivasyonu artacağı gibi motivasyon arttıkça da çalışanın örgüte katkısı artacak ve bu durum kurumun itibarına olumlu etki yapacaktır.

İşletmelerin en önemli varlığı hem üretim hem de sunumda başrol oyuncusu olan çalışanlarıdır. Çalışanların motivasyonlarının yüksek olması kurumun itibarına iki şekilde etki etmektedir. Birincisi motivasyonu yüksek olan çalışan bir iç paydaş olarak kurumuna güvenir ve kurumunda sürekli olmaya çalışır. Kurumunun kültürünü benimser, kendini o kurumun bir parçası gibi görür, iş tatmini sağlar ve örgüte bağlanır. İkincisi de motivasyonu yüksek olan çalışan bu durumunu performansına yansıttığı için ürün ve sunum kalitesi yükseleceğinden kurumsal itibarı olumlu yönde etkileyecektir ve kurum bu durumdan olumlu etkilenecektir. Bu da başta müşteri yelpazesini genişletmekte, ardından da diğer paydaşların kuruma bakışını pozitif yönde etkilemektedir.

Hangi türden olursa olsun bütün işletmelerde başarı, işgörenlerin verimliliğine ve örgütsel amaçlar doğrultusunda hareket etmelerine bağlıdır. Bu nedenle yöneticiler işgörenlerinin bilgi, yetenek ve güçlerini örgütsel amaçları gerçekleştirecek şekilde harcamaya motive etmek zorundadır. Çünkü yapılan araştırmalar motive olmuş çalışanların daha fazla üretken, yaratıcı ve örgütlerine bağlı olduklarını göstermiştir. Kurumsal itibarı sağlamada ve var olan itibarı sürdürmede en önemli vazifeyi gören

çalışanların stratejik bir insan kaynakları planlamasıyla görevlerini sürdürmeleri büyük öneme sahiptir. Bunu takiben de örgüt, motivasyonu yüksek çalışanlara sahip olacak ve böylelikle itibarını sürdürülebilir kılacaktır.

Her insan, farklı parmak iziyle dünyaya gelir ve aynı aileden kişilerle bile farklı niteliklere sahip olur. Dolayısıyla çalışanları motive eden faktörler, onların farklı ihtiyaçlara ve farklı kişilik yapılarına sahip olmaları gibi nedenlerle değişebilir. Dolayısıyla bir işgörenin motive edici bulduğu bir şeyi diğeri motive edici bulmayabilir. Bu nedenle işgörenleri motive eden faktörlerin neler olduğunun incelenmesi gerekmektedir. İşletmeyi yönetenlerin başarısı, yönettikleri örgütte işgörenlerin, ekonomik ve sosyo -psikolojik yapılarını yakından tanımalarına ve işgörenlerin çoğunluğu tarafından benimsenen bir politikanın izlenmesine bağlıdır (Kanbur ve Kanbur, 2008: 30).

İnsanlar hayatlarının büyük bir bölümünü çalışarak geçirmektedir. Bu nedenle iş yerindeki zamanın işgörenler tarafından kaliteli ve istekli bir şekilde geçirilmesi çalışma sonucu ortaya çıkan ürün ve hizmetin kalitesini de önemli ölçüde etkilemektedir (Kılıç ve Keklik, 2012: 148). Yapılan çalışmalar motivasyon düzeyi düşük olan çalışanlarının hata yapma ihtimallerinin daha yüksek olduğunu göstermiştir. İtibar sahibi kurumlar sürekli göz önündedir ve en ufak hata büyük krizlerin yaşanmasına neden olmaktadır. Bu nedenle itibar sahibi olan ya da itibar sahibi olmak isteyen kurumların çalışanlarının motivasyonlarını artırıcı faktörleri keşfetmesi ve bu doğrultuda önlemler alması gerekmektedir.

Motivasyon; çalışanları işletme amaçlarına yaklaştırmaya, inandırıcı ve özendirici nitelikte yapılan tüm eylemleri kapsamaktadır. İşletme amaçlarını benimsemiş, motivasyon düzeyi yüksek çalışanlar kurumun itibar sahibi olmasını ve bu itibarın sürdürülebilir olmasını sağlamaktadır. Memnun ve sadık müşteri kitlesi yaratmanın yolu ancak mutlu ve örgütün ilkelerini benimsemiş işgörenlerden geçmektedir. Bu nedenle örgütün değişim ve modernleşme hamlesinde makine ve teçhizatla görülen değişimle birlikte işgörenlerin de en iyi şekilde değerlendirilerek yetki kullanan, sorumluluk alan, işine duyarlı insanlar konumunda olmaları gerekmektedir (Kanbur ve Kanbur, 2008: 27). Motivasyon düzeyi yüksek çalışanlar öncelikle ürün kalitesini artıracak ardından da sunumla başta müşteri paydaşı olmak üzere diğer paydaşların

da gözünde değer kazanacaktır. Güler yüzlü, işletmenin hedefini benimsemiş çalışanlar müşterilerin bir sonraki ziyaretini daha kısa zamanda yapmasını sağlayacaktır.

Çalışana değer vermek ve verilen değeri göstermek motive edici olacaktır. Yapılan araştırmaların bazıları, amaçların belirlenmesinde çalışanların dahil edilmesinin en güçlü motivasyon faktörü olduğunu göstermiştir. İnsanları motive etmek, onları hangi dürtülerin daha iyi çalışmaya ittiğini anlamaktır. Bu, onların kişisel ihtiyaçlarını anlamak ve daha iyi çalışma arzusu gösterecekleri çalışma koşullarını yaratmakla mümkün olur (Meb, 2011). İnsanlar düşünme becerileri ile diğer canlılardan ayrılmaktadır. Düşünme, düşündüklerini eyleme geçirme ve bunun sonucunda karar verme insanı diğer canlılardan ayıran özelliklerdir. İtibar sahibi olan ya da olmak isteyen kurumlar, çalışanlarının öncelikli ihtiyaçlarının giderilmesiyle işe başlamalıdır. Böylelikle düşünen, karar veren, güçlendirilmiş işgörenler kurumlarının itibarına daha fazla katkı sağlayacaktır.

3.5.2. Motivasyon teorileri ve kurumsal itibar

Genel olarak çalışanlar belirli maddi ve manevi getiriler karşılığında örgüte emeğini ve bağlılığını sağlamakta, örgüt faydasını maksimize edecek davranışlar sergilemektedir. Buna karşılık olarak örgütlerde çalışanın emeği karşılığında ihtiyaçlarını gidermek amacıyla çalışana maddi ve manevi getiriler vaat etmektedir (Çiftçioğlu, 2009: 187). Dolayısıyla çalışanların ihtiyaçları ile örgütün vaadini yerine getirmesi arasındaki uyum çalışanların performansına yansiyacaktır. Bu durum da kurumun itibarına etki edecektir. Bu nedenle işletmelerin çalışan ihtiyaçlarının belirlenmesinde ve giderilmesinde birtakım teorileri göz önünde bulundurması atılan adımların çalışanların ve kurumun yararına olmasına katkı sağlayacaktır.

Motivasyon teorileri, çalışanların ihtiyaçları hakkında bilgi vermektedir ve bu yönüyle yöneticilerin, çalışanların nasıl iş tatmini sağlayacaklarını anlamalarını kolaylaştırmaktadır. Motivasyon teorileri çok önemlidir. Çünkü yöneticiler çalışanların ihtiyaçlarını anladıkları ölçüde organizasyonun ödül sistemini bu yönde harekete geçirecek ve çalışanların enerjilerini örgütsel amaçların elde edilmesi için kullanmasını sağlayacaktır (Barutçugil, 2004: 375).

İtibar sahibi olan ya da olmak isteyen işletmelerde motivasyon çok önemlidir. Çünkü itibar sahibi kurumların en önemli paydaşı ürün ve sunum kalitesini belirleyen işgörenlerdir. Bu nedenle işletmelerin itibarlarını sağlamak ya da itibarlarını sürdürülebilir kılmak için motivasyon teorilerinden haberdar olması gerekmektedir. Çünkü motivasyon teorileri sayesinde çalışan ihtiyaçlarını fark eden işletme yöneticileri, onların ihtiyaçlarının giderilmesini sağlayarak enerjilerinin daha büyük bölümünü işine vermesini sağlayacaktır. Dolayısıyla üründeki ve sunumdaki kalite yükselmesi tüm paydaşlara yansiyacak ve bu durum işletmenin itibarına pozitif katkı sağlayacaktır.

Tarihi seyir içerisinde motivasyon teorilerini açıklamak için çok sayıda yaklaşım geliştirilmeye çalışılmıştır. Literatürde bu yaklaşımlara iki ana başlık altında yer verilmiştir (Barlı, 2005: 20). Birinci grupta kapsam teorileri olarak adlandırılan ve içsel faktörlere ağırlık veren teoriler bulunmaktadır. İkinci grupta ise süreç teorileri olarak adlandırılan, yöneticiler tarafından istenilen davranışların nasıl tekrarlanacağı ve istenmeyen bir davranışın nasıl düzeltileceği üzerinde yoğunlaşan teoriler bulunmaktadır (Küçük, 2007: 77). Kapsam teorileri; Abraham Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı, Frederick Herzberg' in çift faktör teorisi, David Mc. Clelland'ın başarıma ihtiyacı Teorisi ve Clayton Alderfer' in ERG Kuramı şeklinde sıralanmaktadır. Süreç teorileri ise; Viktor H. Vroom bekleme teorisi, B.F. Skinner şartlandırma kuramı ve Adams eşitlik teorisi şeklinde sıralanabilir (Örücü ve Kanbur, 2008: 86).

3.5.2.1. Kapsam teorileri ve kurumsal itibar

- **Abraham Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı:** Maslow' a göre insanların davranışlarının temeli olan ihtiyaçlar beş basamakta ele alınabilir ve bunlar sırasıyla şöyledir (Kantar, 2008: 128):

Fizyolojik İhtiyaçlar: Yemek yeme, uyku, su içme vb.

Güvenlik İhtiyaçları: Can ve iş güvenliği, tehlikelerden korunma vb.
Sosyal İhtiyaçlar: Bir gruba mensup olma, kabul edilme, dostluk vb.
Saygı İhtiyacı: Tanınma, prestij kazanma, kendine güven duyma vb.
Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Sahip olunan potansiyeli geliştirme, yaratıcılık vb.

İhtiyaçlar hiyerarşisinin iş hayatında bulunduğu karşılık sırasıyla şöyledir (Barlı, 2005: 25):

Fizyolojik İhtiyaçlar: Ücret

Güvenlik İhtiyaçları: Kıdem planları, tazminat ödemeleri, sendika vb.

Sosyal İhtiyaçlar: Olumlu iş ilişkileri, takım çalışması vb.

Saygı İhtiyacı: Unvanlar, statü sembolleri, terfi ve teşvikler vb.

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Yaratıcılık, yetkinliklerini artırma, zor görevler ve ilerleme için istekli olma vb.

Bu teoriye göre ilk sıradaki ihtiyaçlar önceliklidir. Bunlar tatmin edilmedikçe çalışan bir üst düzeydeki ihtiyacı duymaz. Bu nedenle ihtiyaçlar sıra ile giderilmelidir. İçsel olarak motive olan çalışanlar iş tatmini sağlamış, örgütüne bağlı çalışanlardır. Bu nedenle itibar sahibi olan ya da olmak isteyen kurumların bir içerik kuramı olan ihtiyaçlar hiyerarşisini göz önünde bulundurarak birtakım önlemler alması gerekmektedir.

İnsan kaynakları yöneticilerinin motivasyon sağlamada mihenk taşı görevinde olduğu söylenebilir. Nasıl ki mihenk taşı altının değerini ölçüyor ve onu sınıflandırıyorsa insan kaynakları yöneticileri de işgörenlerin ihtiyaçlarının neler olduğunu, onların ne ile motive olduklarını bilmeli ve bu doğrultuda önlemler alınmasını sağlamalıdır.

Ücret, çalışanların öncelikli yani yaşamsal ihtiyaçlarını karşılamalarını sağlaması açısından önemlidir. İtibar sahibi olan ya da olmak isteyen kurumların adil ücret sistemini benimsemesi gerekmektedir. Çünkü adil olmayan ücret çalışanların yaşamsal ihtiyaçlarını gidermelerini sağlıyor olsa dahi motivasyonlarına olumsuz etki edecektir. Bu durum da Maslow' a göre bir sonraki basamaklara geçilmesini engelleyecektir. Dolayısıyla kendini

gerçekleştirme basamağına geçemeyen işgören yaratıcılığını kullanamayacak ve bu durum da kurumun itibarına olumsuz etki edecektir.

İtibar sahibi olan işletmeler sürekli göz önündedir ve en ufak hata büyük krizlerin yaşanmasına yol açabilmektedir. Bu nedenle itibar sahibi olan ya da olmak isteyen kurumların güvenlik ile ilgili çok yönlü önlemler almaları gerekmektedir.

İnsan, sosyal bir varlıktır. Bu durum doğumdan ölüme kadar olan süreci kapsamaktadır. Dolayısıyla iş yerinde de bu durum böyledir. İtibar sahibi olan ya da olmak isteyen kurumlarda astlar hem kendi aralarında hem de üstleri ile iletişim içinde olursa, takım çalışmaları ve ailenin de dâhil olduğu tanışma gezileri vb. aktiviteler yapılırsa çalışanların motivasyonları artacaktır. Bunun sonucunda çalışanların örgütsel performansı artacak ve bu durum kurumun itibarına olumlu katkı sağlayacaktır. Ayrıca kurumsal itibara sahip işletmelerde çalışanlar, bir statüye sahip olduklarını düşündüklerinden sosyal ihtiyaçlarını giderme fırsatı bulacaktır.

Maslow' a göre çalışanlar, sosyal ihtiyaçların karşılanması ardından saygı ihtiyacı duymaktadır. İtibar sahibi olan ya da olmak isteyen kurumların öncelikle en değerli varlığının çalışanları olduğunu biliyor olması beklenir. Çünkü çalışanlar itibar zincirinin en önemli halkasıdır. Bu tip kurumların özellikle kariyer imkânının olması çalışanların motivasyonlarını yükseltecek bu durum da çalışanların performanslarına yansiyarak işletmenin itibarına olumlu katkı sağlayacaktır.

Kendini gerçekleştirme Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisinin en son ve en önemli basamağıdır. Kendini gerçekleştiren çalışanlar ilerlemek için sürekli çabalayan, potansiyelini ortaya koymaya istekli ve yaratıcı olan kimselerdir. İtibar zor elde edilen ve kolay kaybedilen bir kavramdır. Bu nedenle itibar sahibi olan ya da olmak isteyen kurumların kendini gerçekleştirmiş çalışanlara sahip olması sürdürülebilirliğini sağlamada önemlidir. Çünkü kendini gerçekleştiren çalışanlar yaratıcı ve isteklidirler. Bu durum da kurumun rakipleri arasından başarıyla çıkmasını sağlar özelliğindedir.

- **Frederick Herzberg Çift Faktör Teorisi:** Herzberg 1959 yılında Maslow' un motivasyon teorisini geliştirmek üzere yapmış olduğu çalışmalarda diğer kuramlardan farklı olarak deneklerine onları çalışma hayatlarında mutsuz eden faktörleri ve daha çok çalışmaya itecek faktörleri sormuştur. Bu deney ile birlikte ilginç sonuçlar ortaya çıkmıştır. Çünkü işyerindeki bazı faktörlerin olmaması durumu mutsuzluk yaratırken mevcut olmaları durumunda ise ekstra bir doyum sağlamadıkları görülmüştür. Herzberg ekstra doyum sağlamayan bu faktörlere dışsal (hijyen) faktörler adını vermiştir. Buna karşın işyerindeki bazı faktörlerin ise yokluğunda belirgin bir doyumsuzluk yaşanırken, varlıklarında çalışanların iş performansını oldukça arttırdığı gözlenmiştir. İş performansını oldukça arttıran bu faktörlere ise içsel (motive edici) faktörler adını vermiştir (Ateş vd., 2012: 149).

Hijyen faktörler; kişiler arası ilişkiler, denetim politikaları, iş ortamının fiziksel koşulları, iş güvenliği, maaş ve çeşitli maddi kazançlardır. Bu kurama göre hijyen faktörlerinin yokluğu iş doyumsuzluğu yaratabilir fakat bu faktörlerin var olması da motivasyonu ya da iş doyumunu sağlar anlamına gelmez. Herzberg ve arkadaşları; işgöreni teşvik eden, iş yerine daha çok bağlayıp doyum sağlayan faktörleri; bir işi başarı ile tamamlamanın verdiği mutluluk, iş yerinde başarılarıyla tanınma ile birlikte takdir edilme ve ödüllendirilme, karar verme yetkisine sahip olma, işinde kendisini geliştirebilme, terfi olanağı ve yaptığı araştırmalarla çevresine katkıda bulunabilme olarak sıralamışlardır (Sağlam, ?).

Motivasyon, motive edici faktörler sağlanırsa gerçekleştirilebilir. Hijyen faktörlerini sağlamadan sadece motive edici faktörleri sağlamak, çalışanları motive etmeye yetmeyecektir. Yöneticiler Herzberg kuramıyla birlikte, motivasyon kaynağı olarak yalnızca ekonomik araçları görmenin yarasız olduğunu keşfetmişlerdir. Yöneticiler çalışanlara sosyal - psikolojik özendirici araçlar sağlanarak çalışanlarını daha çok motive edilebilir (Güzel, 2010: 3419). Buradan anlaşıldığı üzere motivasyon, içsel yani motive edici etmenler sağlanırsa gerçekleşebilir. Dışsal faktörleri sağlamadan sadece içsel faktörleri sağlamak, işgöreni motive etmek için yeterli olmayacaktır. Bu

bakımdan içsel ve dışsal faktörler motivasyonun sağlanması için birbirlerini tamamlar nitelikte olmaları gerekmektedir (Ateş vd., 2012: 149).

Çalışanları işe almak kadar elde tutmakta çok önemlidir. İtibar sahibi olan ya da olmak isteyen işletmelerin öncelikle çalışanlarını elde tutmak için önlemler alması gerekmektedir. Çünkü çalışanlar işletmenin varlığını ve sürdürülebilirliğini sağlayan en önemli varlıktır. Bu doğrultuda Herzberg' in teorisinin dikkate alınması işletmeye yol gösterici olacaktır.

Motivasyon çalışanların verimliliğinde ve işletmenin kalkınmasında çok önemli bir yere sahiptir. Herzberg' in teorisini göz önüne alan işletmeler, çalışanlarının motivasyonlarının sağlanması için yalnızca ücretin yeterli olmayacağını bilmektedir. Ücret yaşamsal ihtiyaçları karşılamak için önemlidir fakat buna ek olarak asıl motivasyon yaratıcı şeyler farklıdır. Çalışanlar eğer işletmelerinin başarıya değer verdiğini, adil bir ödül ve terfi sisteminin olduğunu, kararlarına değer verildiğini hissedersen motive olacak ve yaratıcılıklarını daha çok kullanacaklardır. Dolayısıyla itibar sahibi olan ya da olmak isteyen işletmelerin, insan ihtiyaçlarının belirlenmesi konusunda bu teoriden yararlanmaları kurumun sürdürülebilirliğine fayda sağlayacaktır.

- **David Mc. Clelland Başarma İhtiyacı Teorisi:** Kişilerin başarı arzularını bir motivasyon aracı olarak kullanmanın önemini ve gereğini belirten David Mc Clelland, bu görüşüyle başarı arzusu ile ekonomik gelişme arasında bir ilişki kurmaktadır. Eğer yöneticiler işgörenlerin ihtiyaçlarını bilirlerse onlardan daha iyi yararlanabilir ve çalışanlar da böylelikle bilgi ve yeteneklerini daha iyi kullanırlar (Efil, 2010: 162).

Çalışanlar üç önemli ihtiyaca sahiptir ve bu ihtiyaçların etkisi altında davranış göstermektedirler. Bu davranışlar: İlişki kurma, güç kazanma ve başarma İhtiyacıdır. Başarma ihtiyacı daha önemlidir. Çünkü çalışanlar diğer ihtiyaçlardan başarma ihtiyacı ile daha fazla motive edilmektedir. Bir işte başarılı olmak çalışanın duygusal yönden tatminini sağlamaktadır. Yüksek başarı elde eden kişinin sorumluluk alma, girişimde bulunma, ileriye görme, yüksek enerji ile zor faaliyetlerin üstesinden gelme konusunda başarılı oldukları saptanmıştır (Tuncer vd., 2009: 226).

Çalışanların sahip olduğu ihtiyaçlar belirlenebilirse çalışanları seçme ve yerleştirmede daha başarılı olunacaktır. Başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan bir çalışan bunu sağlayabilecek bir işe yerleştirilecektir. Böylece kişi motivasyon için gerekli ortamı bulacağından sahip olduğu bilgi ve yeteneği tam olarak işe yansıtacaktır (Barlı, 2005: 27).

İnsan kaynakları yönetiminde çalışan alımı çok önemlidir. Özellikle itibar sahibi olan ya da itibar sahibi olmak isteyen kurumların insan kaynakları yöneticileri işgören seçiminde daha dikkatli olmalıdır. İşe en uygun kişilerin yerleştirilmesi işten ayrılmaları engelleyerek kuruma hem maddi hem de manevi katkı sağlayacaktır.

Çalışanlar arasındaki ilişki pozitif ve anlamlı olursa yapılan çalışmalar daha farklı ve başarılı olur. Özellikle itibar sahibi olan ya da olmak isteyen işletmelerde insan ilişkilerine önem verilmesi grup çalışmalarını ve bilgi alışverişini de beraberinde getireceğinden işletmeye çok yönlü katkılar sağlayacaktır. İşletmeler bu noktada Clelland'ın teorisini göz önünde bulundurarak farkındalık kazanabilirler.

- **Clayton Alderfer' in ERG Kuramı:** Bu teori yöneticilerin motivasyon sorunları üzerinde düşüncelerine yardımcı olmaları açısından anlamlıdır. ERG Kuramı Maslow' un kuramının değişikliğe uğratılarak basitleştirilmiştir. Bu kuramda aşağıdaki üç grup ihtiyaçtan söz edilmektedir (Barlı, 2005: 30):

1) Varolma İhtiyaçları: Bu ihtiyaçlar dizisi Maslow' un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına denk gelmektedir; insanın fiziksel olarak hayatta kalması ve bunun için güvende olmasını kapsamaktadır. Yiyecek, içecek, barınma gibi ihtiyaçlar bunlara örnek verilebilir.

2) İlişki Kurma İhtiyaçları: Sevgi ihtiyacı ve kişisel ilişkilerle ilgili olarak insanın başka insanlarla duygu ve düşüncelerini paylaşması, saygı ve itibar ihtiyaçlarını kapsamaktadır. İnsan sosyal bir varlıktır ve diğerleriyle bir arada olmak, onlarla duygu ve düşüncelerini paylaşmak ister.

3) Gelişme ve Büyüme İhtiyaçları: Bireyin kendini gerçekleştirme ihtiyacını içermektedir. İnsanın mevcut potansiyelini ortaya çıkarması da gelişme içinde yer almaktadır. Tıpkı Maslow' da olduğu gibi insanlar varlık ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra ikinci basamak ihtiyaçlarını ve daha sonra üçüncü basamak ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırlar.

Alderfer' in kuramında bu ihtiyaçlar Maslow' da olduğu gibi birbirine sıralı bir şekilde bağlı değildir. Dolayısıyla bu ihtiyaçlar çift yönlü hareket edebilmektedir. Üst düzey ihtiyacı karşılamada yaşanan bir sorun alt düzeydeki ihtiyacı karşılama isteğini de etkilemektedir. Yani ERG teorisinin belirlediği üç ihtiyaç grubu arasında dinamik etkileşimler söz konusu olmaktadır (Barutçugil, 2004: 376).

Alderfer' in kuramı da itibar sahibi olan ya da olmak isteyen işletmelere çalışanları motive eden ihtiyaçların ne olduğunu gösterme noktasında fayda sağlamaktadır. Bu teoriyi göz önünde bulunduran işletmelerin çalışanlarının, öncelikle adil bir ücret sisteminin var olduğunu görmesi gerekmektedir. Ardından çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendiren önlemler alınmalıdır. Bilgi paylaşımını özendirici çalışmalar yapılmalıdır. Son olarak çalışanlar sahip olduğu potansiyeli ortaya çıkaracak ve işletmenin sürdürülebilirliğine çok yönlü fayda sağlayacaklardır.

3.5.2. 2. Süreç teorileri ve kurumsal itibar

- **Viktor H. Vroom Bekleyiş Teorisi:** Victor Vroom' a göre bir kişinin belli bir iş için çaba sarf etmesi iki faktöre bağlıdır. Birincisi Valens (kişinin ödülü arzulama derecesi), ikincisi bekleyiştir. Dolayısıyla, [Motivasyon = Valens X Bekleyiş] olarak gösterilebilir. Bu modelin üç temel kavramı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi Valenstir. Valens bir kişinin belirli bir çaba sarf ederek elde edeceği ödülü arzulama derecesini belirtir. Belirli bir ödül farklı kişiler tarafından farklı şekillerde arzulanacaktır. İkinci temel kavramı bekleyiştir. Bekleyiş kişinin algıladığı bir olasılığı ifade eder. Bu olasılık belirli bir gayretin belirli bir ödülle sonlanacağı hakkındadır. Eğer kişi çaba sarf etmekte belirli bir ödülü elde edebileceğine inanıyorsa daha fazla gayret sarf edecektir. Bu modelin üçüncü kavramı araçsallıktır (Teke, ?). Araçsallık

kişinin gösterdiği verimliliğin belli sonuçlara ulaşmasıdır. Yani kişi gösterdiği çaba sonucunda bir ödül alabilir. Bu ödül birinci kademe sonuç olarak adlandırılabilir. Mesela işgören çabası sonucunda yüksek bir maaş alabilir. Bu maaş artışı ikinci kademe sonucun elde edilmesinde bir araçtır (Efil, 2010: 166).

Bu modeli kullanmak isteyen işletmenin dikkat etmesi gereken birtakım şeyler vardır (Tuncer vd., 2009: 228):

- Çalışanların atandıkları görevi başarmaları için yeterli eğitim sağlamak,
- Belirli bir yönde başarı sağlamaları için var olan örgüt içi engelleri ve olanaksızları ortadan kaldırmak,
- Başarılı olacağı konusunda çalışanlara güven duygusu aşılamak,
- Çalışanların belirli ihtiyaçlarını karşılayacak örgütsel ödülleri bulmak,
- Ödül ve iş arasındaki ilişkileri açığa kavuşturmak ve ödül sistemini eşitlik ve düzen içinde yürütmek şeklinde sıralanabilmektedir.

Çalışanlar yüksek çaba ve performans gösteriyor fakat beklediği sonuçları alamıyorsa motivasyonu düşer. Eğer sonuçların çalışanlar açısından çekiciliği yüksek ise çaba göstermek ve performans elde etmek için motivasyonu yüksek olacaktır. Yöneticiler çalışanların becerileri ve yetenekleri ile iş gerekleri arasında uyum sağlamak için çaba göstermelidir (Barutçugil, 2004: 376).

İtibar sahibi olan ya da olmak isteyen işletmelerin, çalışanların ihtiyaçlarını karşılama görevi vardır. Bunda da en öncelikli araç ücrettir. Ücretin vaatleri karşılar nitelikte olması çalışanların motive olmasında önemlidir. Fakat yapılan araştırmalar para gibi dışsal güdülenme araçlarındansa başarı gibi içsel araçların motivasyonda daha önemli rolü olduğunu göstermektedir.

- **Adams Eşitlik Teorisi:** Adams, yatırımlar ve kazançlar arasındaki ilişkinin adil olup olmamasını belirleyecek normatif beklentiler olduğunu vurgulamıştır. Bu beklentiler; evde, okulda, iş hayatında gelişir ve genellikle bir referans kişi ya da gruptaki ilişkinin gözlemlenmesine dayanır. Referans

kişi ya da gruplar, çalışma arkadaşları, meslektaşlar, akraba ve komşular, endüstrideki diğer çalışma grupları olabilir (Çakır, 2006: 36).

Eşitlik kuramının esası girdi ve çıktı kavramlarıdır. Yaş, eğitim, kıdem ve performans girdi faktörleridir. Çıktı ise kişilerin performansları karşılığı aldıkları parayı, sağlanan faydaları, kuruluş içinde tanınma ve yükselme gibi faktörleri açıklamaktadır (Tuncer vd., 2009: 229). İşgörenler aynı düzeyde ve aynı koşullarda çalıştıkları kişilerle kendilerini karşılaştırdıklarını, bu doğrultuda da elde ettikleri ücret ve çeşitli olanaklar açısından eşit olup olmadıklarına bağlı olarak iş doyumunu ya da doyumsuzluğunun geliştiğini öne sürmektedir. Diğer bir ifade ile kişi diğerleri ile kendisini karşılaştırmasına bağlı olarak iş doyumuna ulaşmakta ya da ulaşmamaktadır (Akşit Aşık, 2010: 36). Eğer kişi iş ilişkilerinde aynı muameleye tabi olduğu düşüncesinde ise motivasyon olumlu yönde olacaktır.

Çalışanlar; herkese eşit kurallar uygulanmasını, eşit ücret ödenmesini, izin ve diğer sosyal imkânlardan eşit şekilde yararlanmayı bekler. Ancak adalet algılamasının odak noktası sadece çıktılar ve bu çıktıların karşılaştırılması ile sınırlı olmayıp örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve bireyler arasındaki etkileşim de adalet algılamasının odağında yer almaktadır. Örgütsel adalet, işgörenlerin örgütsel bağlılık, kişisel doyum düzeyleri, motivasyon ile örgüt performansı üzerinde etkili olmaktadır (Şahin ve Taşkaya, 2010: 87).

İnsan kaynakları yöneticilerinin, çalışanların elde ettikleri ve elde edemediklerini karşılaştırdıklarının farkında olmaları gerekmektedir. Özellikle itibar sahibi olan ya da olmak isteyen kurumlarda bu eşitliğin sağlanması çalışanların motivasyonunu artırır. Motivasyonu artan çalışanlar performanslarını artırarak kurumun itibarına pozitif etki ederler. Ayrıca yöneticilerin çalışanlara eşit davranılması takım çalışmasını teşvik edeceği gibi onların mobbing ve stresten uzaklaşmalarını sağlayacaktır. Bu durum da çalışanların motivasyonunun artmasını sağlayarak işletmenin sürdürülebilirliğine olumlu yönde katkı sağlayacaktır.

Bir kurumun itibar sahibi olması için öncelikle işgörenlerin çalıştığı işletmesine itibar etmesi gerekmektedir. Bu da öncelikle kurallar, ücret, terfi

imkânları vb. konularda eşitliği sağlayan bir yönetimle gerçekleştirilecektir. Böyle bir uygulama çalışanların motivasyonlarını artıracak bu durum onların performanslarına yansıtacak ve böylelikle işletmenin ömrü uzayacaktır.

- **B.F. Skinner Şartlandırma Kuramı:**

Kurumsal itibar sahibi işletmeler çalışanları düzenli olarak ödüllendirmek, çalışmak için iyi bir yer olmak durumundadır (Yörük Karakılıç, 2005, 184). Bu kurama göre yöneticiler; tekrarlanmasını istedikleri davranışları ödüllendirerek, tekrarlanmasını istemedikleri davranışı ise cezalandırarak yönlendirebilmektedir. Bu anlamda davranışlara geri bildirim yapılması ve bu geribildirim anında olması büyük önem taşımaktadır.

Bu kuram, davranışların karşılaşılan sonuçlar tarafından harekete geçirildiğini öne süren bir yaklaşımı savunmaktadır. Kurama göre kişi gösterdiği bir davranış sonunda karşılaştığı bir sonucu, aynı davranışını tekrar ettiği sürece alacağını düşünmektedir. Buna göre davranışın neticesinde ulaşılabilecek sonuç birey açısından cazip ise yani davranışı pekiştiriliyorsa davranış güçlenecek ve tekrar edilecektir. Arzu edilmeyen davranışlar ise pekiştirilmediği için zamanla sönecektir (Barlı, 2005: 45).

Şartlandırma kuramında amaç ödüllendirilen davranışın sürekliliğini sağlamaktır. Bu ödülleri yöneticiler deneme yanılma yoluyla bulur. Çünkü ihtiyaçlar farklı olacağından kişilerin almak isteyeceği ödüller de farklı olacaktır (Tuncer vd., 2009: 230).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sokrates: ‘İtibar ateş gibidir, bir kez yanınca söndürmeden sürdürebilirsin ama söndürürsen hemen sonrasında yakamazsın. Dürüst olun. Dürüstseniz, ayakta kalırsınız.’ sözleriyle itibarın önemini belirtmeye çalışmıştır. Gerçekten de her birey içinde yaşadığı toplum tarafından itibar görme ihtiyacı duyar. Eğer bir toplumda

anne, baba, öğrenci, öğretmen, iş adamı, şoför, ressam vs. rollerinden hangisini ya da hangilerini taşıyorsanız aynı şekilde itibar görme arzusunun taşıyorsunuzdur. Söz konusu bu kişilerden beklediğiniz itibarı gördüğünüz takdirde, onlarla çalışmak ve birlikte olmak size güven verecektir.

İtibar, kişiler için olduğu kadar işletmeler için de önemli bir kavramdır. Kurumsal itibar, bir kurumun tüm paydaşları tarafından ne derece değerli algılandığına dair zaman içinde oluşmuş değerlendirmelerin bütünsel bir ifadesidir. Paydaşları nezdinde olumlu bir itibara sahip olmak işletmelerin sürdürülebilirliğinde önemlidir. Kurumsal itibar; elle tutulamayan, gözle görülemeyen ancak işletmeye değer katan, nadir bulunabilen, başkalarınca taklit edilemeyen ve yerine başka bir şey konulamayan çok önemli bir kavramdır. Kurumsal itibar kazanılması uzun zaman almakla birlikte kaybedilmesi de bir o kadar kısa zaman almaktadır. Kurumsal itibar sahibi olan ya da kurumsal itibar sahibi olmak isteyen işletmeler, paydaşlarının ihtiyaçlarının ne olduğunu ve bu ihtiyaçlarının ne kadarının istenen düzeyde karşılandığını belirlemeye özen göstermelidir. Çünkü işletmelerin itibar elde etmesi ve bu itibarı sürdürülebilir kılması paydaşların ihtiyaçlarının algılanması ve bu ihtiyaçların giderilmesiyle mümkün olacaktır. Bu da ancak işletmelerin üretimde ve sunumda asıl görevi üstlenen çalışanları ile olacaktır.

İşletmelerde yaşanan rekabet yoğun ve zorlu koşullar altında sürmektedir. Gün geçtikçe bu yoğunluk ve zorlu koşullar daha da artmaktadır. Müşteriler aldıkları hizmete ya da ürüne daha fazla dikkat etmektedirler, diğer paydaşlar da ilişkide oldukları işletmeye daha fazla dikkat etmektedirler. Bununla birlikte ürün ya da hizmeti kimin ürettiği çok daha fazla önem taşımaktadır. Dolayısıyla itibarı yüksek kurumların paydaşlar için güvenilen ve ilk tercih edilen yerler haline gelmeleri itibarın önemini artıran somut bir gerçek olarak ortaya çıkmaktadır.

Paydaşlar nezdinde olumlu bir itibarın temellendirilmesinde ve bu itibarın sürdürülebilir kılınmasında çalışanların yeri çok önemlidir. İyi bir itibar öncelikle çalışanların üretim ve sunumdaki başarısıyla gerçekleşmektedir. Nitelikli çalışanlar yaratıcılıklarını kullanarak farklı ürünler üretir ve bu ürünleri başarıyla sunarlar. Müşteri memnuniyetini sağlarlar ve bu memnuniyet diğer paydaşlara yansır. Böylelikle işletmenin sürdürülebilirliği söz konusu olur.

Bir kurumun en önemli paydaşları iç paydaşlarıdır. İç paydaşların en önemlisi de işgörenlerdir. Çünkü ürün ve hizmet kalitesinin asıl belirleyicileri onlardır. Kurumsal itibar belirli bir zaman sürecindeki başarılı faaliyetlerin bir sonucu olarak kazanılmaktadır ancak kaybedilmesi de bir o kadar kısa bir zamanda gerçekleşebilmektedir. İşletmelerin hayati değerini ifade eden itibar, kırılgan yapısı nedeniyle yönetsel bir işlev olarak ele alınmalı ve çalışma psikolojisi ile ilgili çalışmalar yapılmalıdır.

İş yaşamındaki stres, çalışanların sağlıkları ve performansları açısından olumsuz sonuçlara yol açtığı için günümüzün en çok araştırılan konularındandır. Uzun süreli stres birey üzerinde fiziksel ve psikolojik olumsuz etkilerde bulunmaktadır. Bu durumun sonucunda çalışanların sağlığı ve onun örgüte katkısı zarar görmektedir. Araştırmalara göre stres, çalışanların işe devamsızlık göstermelerine ve işten ayrılmalarına neden olabilmektedir. Her çalışan işletmenin ayrı bir değeridir. İşletmeler bu değeri besledikleri takdirde itibar elde edebilecekler ya da var olan itibarlarını sürdürülebilir kılacaklardır. Çalışanlardan birinde görülen stres diğer çalışanları da olumsuz etkilemekte, böylece verimlilik azalmaktadır. Stresin azaltılması hem çalışanın örgüte katkısını artırır hem de çalışanların iş doyumunu yükseltir.

Çalışma yaşamındaki stresin pek çok nedeni vardır. Bu nedenler kimi zaman örgütsel politikalardan kimi zaman örgütsel yapıdan kimi zaman iş ortamındaki fiziksel şartlardan kimi zaman işin yapısından kimi zaman da örgütte kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan bir yapıya sahiptir. İtibar, örgütler için vazgeçilmez bir değerdir. Örgütler ve toplumlar için böylesine önemli bir kavramın herkesin gündeminde ilk sırada yer alması zorunlu olmaktadır. Çalışma içinde belirtilen itibarın yararları, örgütler açısından kavramın ne denli önemli olduğunu vurgulamaktadır. Dolayısıyla işletmelerin çalışma yaşamındaki stresin ne denli önemli olduğunu kavrayıp bu stresin nedenlerini tespit edip çeşitli önlemler almaları gerekmektedir. Aksi takdirde itibarın varlığı ve sürdürülebilirliği tehlikeye girecektir.

Örgütsel bağlılık, işletmelerin varlıklarını sürdürülebilir kılmasında çok önemlidir. Örgütsel bağlılıkta temel olarak kurumun amaç ve değerlerine gönülden inanma, bunları kabullenme, kurumdan yana her şeyini ortaya koymaya gönüllü olma ve kurumun bir üyesi olarak kalma konusunda son derece güçlü bir irade ortaya koyma

olmak üzere üç faktör üzerinde durulmaktadır. Kurumsal itibarın oluşturulmasında, geliştirilmesinde ve korunmasında çalışanların rolü çok önemli bir yer tutmaktadır. Örgütüne özellikle duygusal anlamda bağlı çalışanların örgütlerinin itibarını daha olumlu değerlendirdiklerini dolayısıyla örgütte kalmak için çalıştıklarını göstermektedir. Bu bulgudan hareketle örgütsel bağlılığın kurumsal itibarı oluşturduğunu ve sürdürülebilir kıldığını söylemek mümkündür. Örgütler ve çalışanlar için böylesine değerli ve önemli olan bu konunun itibar sahibi olan ya da itibar elde etmek isteyen işletmelerin gündeminde olması gerekmektedir. Dolayısıyla işletmelerin çalışma yaşamındaki örgütsel bağlılığın ne denli önemli olduğunu kavrayıp bağlılığa etki eden faktörleri keşfedip bu doğrultuda çalışmalar yapması gerekmektedir. Ancak böylelikle itibarın varlığı ve sürdürülebilirliği söz konusu olacaktır.

Yapılan araştırmalar mobbingin bireyler ve örgütler üzerinde çok yönlü etkisinin olduğunu göstermiştir. Hatta mobbing sadece birey ve örgüt değil devletin sürdürülebilirliği ile dahi ilişkilendirilebilecek kadar önemli bir konudur. Hızlı değişim ve sürekli gelişmenin yaşandığı günümüz dünyasında işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmelerinin, işgücü piyasasındaki nitelikli iş görenleri istihdam edebilmelerine olduğu kadar sahip oldukları nitelikli çalışanlarını elde tutabilmelerine ve onların potansiyellerinden tam anlamıyla faydalanabilmelerine bağlı olduğu anlaşılmıştır.

İşletmelerde görülen yıldırma olayları başarılı ve yüksek performansla sahip çalışanların; sindirilmesine, tükenmişlik yaşamalarına, işten ayrılmalarına hatta intihar ile hayatlarına son vermelerine dahi neden olmaktadır. Günümüzde kurumları itibar sahibi ve tercih edilebilir kılan niteliklerden en önemlisi işletmenin çalışanına verdiği önemdir. Dolayısıyla işletmelerin çalışma yaşamındaki mobbingin ne denli önemli olduğunu kavrayıp mobbingin nedenlerini tespit edip çeşitli önlemler almaları gerekmektedir. Aksi takdirde itibarın varlığı ve sürdürülebilirliği tehlikeye girecektir.

Çalışanın iş tatminin sağlanması onlar tarafından verilecek olan hizmetin kalitesinin yükseltilmesinde büyük önem taşır. Çünkü iş tatmini, iş görenin işine ve iş ortamına karşı olan olumlu tutumdur ve eğer iş gören üzerinde iş tatmini sağlanamazsa verilecek olan hizmetin kalitesi düşecektir. Bu da başta müşteri paydaşı olmak üzere

diğer paydaşlara yansıyarak işletmenin tercih edilebilirliğine negatif yönde etki edecektir.

İş tatmini işletmelere ve çalışanlara çok yönlü kar sağlamaktadır. İş tatmini yüksek çalışanlar kendilerini işletmenin değerli bir parçası olarak görürler ve buna bağlı olarak yaratıcılıklarını ve performanslarını işletmenin ileriye gitmesi için kullanırlar. Dolayısıyla bu durum kurumsal itibarın oluşturulmasında ve güçlendirilmesinde önemli bir yere sahiptir. Çalışan itibarı toplumda güven ve bağlılık yaratmada önemli ve gereklidir. Dolayısıyla iş tatmini yüksek, örgütüne bağlı çalışanlar müşteri tatminini artıracak bu da kurumsal itibarın güçlendirmesini sağlayacaktır. Örgütler ve çalışanlar için böylesine değerli ve önemli olan bu konunun itibar sahibi olan ya da itibar elde etmek isteyen işletmelerin gündeminde olması gerekmektedir. Dolayısıyla işletmelerin iş tatmininin ne denli önemli olduğunu kavrayıp iş tatminine etki eden faktörleri keşfedip bu doğrultuda çalışmalar yapması gerekmektedir. Ancak böylelikle itibarın varlığı ve sürdürülebilirliği söz konusu olacaktır.

Motivasyon; insanın içinden gelen, kişiyi yükselmeye ve başarılı olmaya teşvik eden duygudur. Bu nedenle kişiler ve işletmeler için önemi yadsınamayacak bir kavramdır. Motivasyonla kurumsal itibar arasında anlamlı bir ilişki vardır. İtibar arttıkça kişilerin motivasyonu artacağı gibi motivasyon arttıkça da çalışanın örgüte katkısı artacak ve bu durum kurumun itibarına pozitif yönde katkı sağlayacaktır.

Her insan, farklı özelliklere sahiptir. Dolayısıyla çalışanları motive eden faktörler, onların farklı ihtiyaçlara ve farklı kişilik yapılarına sahip olmaları gibi nedenlerle değişebilir. Bir çalışanın motive edici bulduğu bir şeyi diğeri motive edici bulmayabilir. Bu nedenle çalışanları motive eden faktörlerin neler olduğunun incelenmesi gerekmektedir.

İşletmelerin çalışan ihtiyaçlarının belirlenmesinde ve giderilmesinde birtakım teorileri göz önünde bulundurması atılan adımların çalışanların ve kurumun yararına olmasına katkı sağlayacaktır. Motivasyon teorileri, çalışanların ihtiyaçları hakkında bilgi vermektedir ve bu yönüyle yöneticilerin, çalışanların nasıl iş tatmini sağlayacaklarını anlamalarını kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle itibar sahibi olan ya da itibar elde etmek isteyen işletmelerin motivasyon teorilerini göz önüne alarak çalışan ihtiyaçlarını belirleme ve bu ihtiyaçları giderme ile ilgili çalışmalar yapması gerekmektedir.

İyi bir kurumsal itibar elde edebilmek için paydaşların tümünün zihinlerinde bütünsel olarak iyi bir görüntü çizmek ve bunu korumak gerekir. Bu da tüm paydaşları tatmin etmeyi gerektirir. Bir paydaş grubu işletme ile ilgili değerlendirme yaparken, onun diğer paydaşlara karşı nasıl davrandığını da göz önünde bulundurur. İşletmenin çalışanlarına nasıl davrandığı, çalışanlar arasında nasıl bir ilişki olduğu, çalışma koşullarının nasıl olduğu bu ve benzeri durumların çalışanların psikolojisine ve işletme verimliliğine nasıl yansıdığını göz önünde bulundurmalıdır. İşletmelerin itibarlarının en önemli sağlayıcısı ve koruyucusunun çalışanları olduğunun farkında olması, elde edilmesi uzun zaman alan ve korunması çok zor olan itibarın sürdürülebilirliğini sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

AKAR, Cüneyt ve Tansoy Yıldırım; (2008), ‘Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Rol Stres Kaynakları Arasındaki İlişkiler: Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz Et Sektöründe Bir Alan Uygulaması’, *Gazi*

Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, sayı:10 / 2, s. 97-113.

AKGÖZ, Erkan ve Başak Solmaz, ‘Turizm İşletmelerinde İtibar Yönetimi’, [Http://Www.libf.Selcuk.Edu.Tr/libf_Dergi/Dosyalar/581353092149](http://www.libf.selcuk.edu.tr/libf_dergi/dosyalar/581353092149). 11, 04, 2013.

AKIN, Adnan, (2005), ‘Takım Kariyer Modeli İle Proje Takımlarında Kariyer Geliştirme’, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 25, Temmuz – Aralık, S. 1-18.

AKŞİT AŞIK, Nuran; (2010), ‘Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme’, *Türk İdare Dergisi*, Sayı: 467, Haziran, s. 31-51.

ALAYOĞLU, Nihat; (2010), ‘Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İnsan Kaynakları ve Rekabet Stratejileri Uyumunun Önemi’, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:17, Bahar, S.27-49.

ALNİAÇIK, Esra ve Ümit Alnıaçık; (2009), ‘Kurumsal İtibar ve Bölgesel Kalkınmadaki Önemi’, Balıkesir Üniversitesi MYO Kalkınma Kongresi, Kasım, s. 47-54.

ALTINÖZ, P., C. Parıldar, D. Çakıroğlu, M. Barlas, G. Çalışkan ve G. Özdil; (2010), ‘İşyeri Eğitimi Esnasında Karşılaşılan Yıldırma: İşyeri Yöneticisi Kadın ve Erkek Olan Stajyer Öğrencilerin Algıladıkları Yıldırma Düzeyinin Karşılaştırılması (Hacettepe Üniversitesi Örneği)’, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 24 , s. 63-74.

ALPTEKİN, Kamil ve Said, Demirel; (2001), ‘Çalışma Hayatı’, Sosyal Hizmet Uzmanı [Http://Www.Sosyalhizmetuzmani.Org/Calismahayati.Htm](http://www.sosyalhizmetuzmani.org/calismahayati.htm), 11.4.2013.

ALTUNTAŞ, Ceren; (2010), ‘Mobbing Kavramı ve Örnekleri Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma’, *Journal Of Yasar University*, Sayı: 18(5), s. 2995-3015.

AVŞAROĞLU, Selahattin, Deniz, M. Engin, Kahraman, Ali, ‘Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi’ s.115-129.http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Ali%20KAHRAMAN%20M.%20Engin%20DENİZ%20Selahattin%20AV%20ELU/115-130.pdf, 12.10.2012.

ATEŞ, H., B. Yıldız ve H. Yıldız; (2012), ‘Herzberg’ in Çift Faktör Kuramı Kamu Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Motivasyon Algılarını

Açıklayabilir Mi?: Ampirik Bir Araştırma', *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 2, s. 142-162.

AYDIN, İnayet (2008), *İş Yaşamında Stres*, 3. Baskı, Pegem Yayınları, Ankara.

AYGÜN, Hacı Ali; (2012), 'Psikolojik Yıldıma (Mobbing) Üzerine Nitel Bir Araştırma', *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, Sayı: 5, Ocak, s. 92-121.

AYTAÇ, Serpil; (2011), 'İş Stresi: Oluşumu, Nedenleri, Başa Çıkma Yolları, Yönetimi', *İş Stresi Yönetimi El Kitabı Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Anabilim Dalı Uludağ Üniversitesi*, <http://www.turkis.org.tr/source.cms.docs/turkis.org.tr.ce/docs/file/ec109.pdf>, 05.10.2012

BALCIOĞLU, İbrahim; (2005), 'Medikal Açıdan Stres ve Çareleri, Stres Kavramı ve Tarihsel Gelişimi', *İ. Ü. Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Sürekli Tıp Eğitimi Etkinlikleri 9 Sempozyum Dizisi No: 47, Aralık*, s. 9-12.

BALOĞLU, N., E. Karadağ, N. Çalışkan Ve T. Korkmaz; (2006), 'İlköğretim Öğretmenlerinin Mesleki Benlik Saygısı ve İş Doyumları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi', *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (Kefad)*, Cilt: 7, Sayı: 2, s. 345-358.

BARLI, Önder, (2005), *Türk Yöneticisinin Yararlandığı Motivasyonel Araçlar*, Atlas Yayın Dağıtım, İstanbul.

BARUTÇUGİL, İsmet, (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul.

BARUTÇU, Süleyman ve Seçkin, Sezgin; (2012), 'Satış Yönetimi Sürecinde Motivasyon Araçları ve Etki Düzeyleri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma', *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, C: 4, S: 2, s. 89-97.

BAYAZIT HAYTA, Ateş; (2007), 'Çalışma Ortamı Koşullarının İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi', *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 1, s. 21-41.

BAYBORA, Dilek; (2011), 'Kurumsal İtibar ve Çalışanlar', Editör: ŞAKAR, Nurhan, *Kurumsal İtibar ve Paradigmalar*, Beta Yayınevi, S. 101-125.

BAYRAM, Levent; (2005), 'Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık', *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 59, s.125-139.

BESLER, Senem; (2011), 'Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü ve Kurumsal İtibar', Editör: ŞAKAR, A. Nurhan, *Kurumsal İtibar ve Paradigmalar*, Beta Yayınevi, S. 35-57.

BOYLU, Y., E. Pelit, E. Güçer, (2007), ‘Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma’, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, Cilt: 44, Sayı: 511, s. 55-74.

CANPOLAT, Nesrin; (2012), ‘Risk Toplumunda Halkla İlişkiler Şirketlerinin Kriz ve Kriz İletişimine Yönelik Bakış Açılarının Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma’, *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, Mart, s. 119-134.

CEMALOĞLU, Necati ve Abbas Ertürk; (2007), ‘Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemlerinin Cinsiyet Yönünden İncelenmesi’, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, Sayı: 5(2), Bahar, s. 345-362.

COŞKUN, Metin; (2011), ‘Kurumsal İtibar ve Finansal Performans’, Editör: ŞAKAR, Nurhan, *Kurumsal İtibar ve Paradigmalar*, Beta Yayınevi, S. 101-125.

ÇAKIR, Özlem, (2006), ‘Kamu işletmeleri işverenleri Sendikası Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri’, Ankara, Kamu İş.

ÇAKIR, Tülin; (2009), ‘Kurumsal İtibar Örgütsel Doku İlişisine Kurumsal Yaklaşım: Paydaş Teorisi’, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, Sayı:37, Issn: 1302 – 633x, s.46- 58.

ÇALIŞKAN, Zekeriya, (2005), ‘İş Tatmini: Malatya’da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama, İnönü Üniversitesi Sağlık Yüksek Okulu – Malatya Doğu Anadolu Araştırmaları’ s. 8-18, 7.psy-ab.nJPva7io2WE&pbx=1&bav=on.2,or.&fp=febebad088091fe2&biw,12.10.2012.

ÇETİN, F., H. N. Basım ve O. Aydoğan; (2011), ‘Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik İle İlişkisi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma’, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 25, S. 61-70.

ÇİFTÇİOĞLU, Başak Aydem, (2009), *Kurumsal İtibar Yönetimi*, Dora Yayınları, Bursa.

DEMİRTAŞ, Hasan, (2000), *Kriz Yönetimi*, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi dergisi.

DOĞAN, Selen ve Özge Demiral; (2007), ‘İşletmelerde Personel Güçlendirme Kültürünün Yaratılmasıyla Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması’, *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F Dergisi*, Sayı: 12, Yıl: 9, Haziran, s. 282-303.

DÖNMEZ, Dilek ve İlknur Çevik; (2010), ‘İşletmelerde Yeniliklerin Kaynağı Olarak Paydaş Diyalogları: Seyahat Acenteleri Üzerine Nitel Bir Araştırma’, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 189-202.

EDİP, Örucü ve Fusun, Esenkal; ‘Konaklama İşletmelerinde İş Gören Tatminini Etkileyen Faktörler: Bandırma ve Erdek Örneği’, s.141-166. <http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c8s14/makale/c8s14m8.pdf>, 12.10.2012.

EFİL, İsmail, (2010), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 11. Baskı, Dora Yayınları, Bursa.

EKİNCİ, Hasan ve S. Ekici; (2003), ‘Yöneticiler Üzerindeki Etkileri Açısından Stres Kaynakları ve Bir Uygulama’, *Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt. 22, Sayı. 2, s.93-111.

ELEREN, A., Ç. Bektaş, A.Ş. Görmüş; (2007), ‘Hizmet Sektöründe Hizmet Kalitesinin SERVQUAL Yöntemi ile Ölçülmesi ve Hazır Yemek İşletmesinde Bir Uygulama’, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, Cilt: 44 Sayı:514, s. 75-88.

ERDEM, Mustafa Ruhan ve Benay Parlak; (2010), ‘Ceza Hukuku Boyutuyla Mobbing’, *TBB Dergisi*, Sayı: 88, s. 261-286

ERDEM, Ramazan; (2007), ‘Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma’, *Fırat Üniversitesi Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Sayı:2(2) Ekim, S.63-79.

EREN GÜMÜŞTEKİN, Gülten ve Ali Bircan Öztemiz; (2004), ‘Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama’ *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 23, Temmuz-Aralık, s. 61-85.

ERDOĞAN, T., S. Ünsar, N. Süt; (2009), ‘Stresin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri : Bir Araştırma Influences Of Stress On The Employees: One Research’, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.14, Sayı: 2, S.447-461.

ERKUŞ, Ahmet ve Ebru Günlü; (2009), ‘İletişim Tarzının ve Sözsüz İletişim Düzeyinin Çalışanların İş Performansına Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma’, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 20, Sayı 1, ISSN: 1300-4220, Bahar, s.7-24.

EROĞLUER, Kemal; (2011), ‘Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme’, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt: 11, Sayı: 1, Ocak, s. 121 -136.

EROĞLU, Erhan ve Başak Solmaz; (2012), ‘Kurumsal İtibar Araştırması ve Bir Uygulama Örneği’, *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, Eylül, s. 1-18.

ERTUĞRUL, Fatmanur; (2008), ‘Paydaş Teorisi ve İşletmelerin Paydaşları İle İlişkilerinin Yönetimi’, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 31, Aralık, s.199-223.

ERTÜRK, Emel ve Tamer, Keçecioglu; (2012), ‘Çalışanların İş Doyumları İle Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler: Öğretmenler Üzerine Örnek Bir Uygulama’, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 1, Ocak, S. 41-54.

ESER, Kadir ve Çisnel Ekiz Gökmen; (2009), ‘Beşeri Sermayenin Ekonomik Gelişme Üzerindeki Etkileri: Dünya Deneyimi ve Türkiye Üzerine Gözlemler’, *Muğla Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, Cilt 1, Sayı 2, Issn: 1309 -8012, s. 41-56.

GEMLİK, N., G. Önal, M. Taşdemir; (2011), ‘Örgütsel Küçülme Yaşayan Bireylerin Statüleri İle İşten Çıkarılma Korkuları Arasındaki İlişkinin Analizi ve Medikal Cihaz Üreten İşletmeler Üzerine Uygulama’, *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl 4, Sayı 1, Haziran, s.43-62.

GÖKDENİZ, İsmail; (?), ‘Üretim Sektöründeki İşletmelerin Örgüt İçin Stres Kaynakları ve Mobilyacılık Sektöründe Bir Uygulama’, s.173-189, http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/%C4%B0smail%20G%C3%96KDEN%C4%B0Z/173-189.pdf 15.04. 2013.

GÖK, Sibel (2006), *21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.

GÖK, Sibel; (2009), ‘Çalışma Yaşamının Önemli Bir Sorunu: Örgütsel Stres’, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 27, Sayı: 2, s.429- 448.

GÖRMÜŞ, Alparslan Şahin; (2009), Entelektüel Sermaye ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C.X I,S I, s. 57-75.

GÜÇLÜ, Nezahat; (2001), ‘Stres Yönetimi’ *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 21, Sayı:1, s. 91-109.

GÜL, H., E. Oktay, H. Gökçe; (2008), ‘İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama’, *Uluslararası Hakemli Akademik Bakış Sosyal Bilimler E-Dergisi*, Sayı 15, Issn:1694-528x, Ekim, S.1-11

GÜMÜŞ, Murat ve Burcu Öksüz; (2009a), ‘Çalışanların Kurumsal İtibar Sürecine Katılımlarında İçsel İletişimin Rolü’, *Journal Of Yasar University*, 4(16), s. 2637-2660.

GÜMÜŞ, Murat ve Burcu Öksüz; (2009b), *Turizm İşletmelerinde Kurumsal İtibar Yönetimi*, 1.Baskı, Nobel Yayınları, Ankara.

GÜMÜŞTEKİN, G. E. ve A. B. Öztemiz; (2004), 'Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama', *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı. 23, Temmuz-Aralık, s. 61-85.

GÜNEY, Salih, (2011), *Örgütsel Davranış*, Nobel Yayınları, İstanbul.

GÜZEL, Özlem; (2010), 'Turizm Öğrencilerinin Staj Döneminde Edindikleri Motivasyonun Herzberg Teorisine Göre Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma', *Journal Of Yasar University*, Sayı: 20(5), s. 3415-3429.

İLHAN, Ümit; (2010), 'İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Tarihsel Arka Planı ve Türk Hukuk Sisteminde Yeri', *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 4, Ekim, s. 1175-1186.

İZMİR, Gökalp ve Aygül Fazlıoğlu; (2011), 'İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu', *TBMM Basımevi*, Yayın No: 6, Ankara.

KANBUR, Aysun ve Engin Kanbur; (2008), 'Toplam Kalite Yönetiminin Mavi Yakalı İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Mobilya Sektöründe Ampirik Bir Araştırma', *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt: 15, Sayı:1, s. 27-40.

KANTAR, Hüseyin, (2008), *İşletmede Motivasyon*, Kumsaati Yayınları, İstanbul.

KAPLAN, Hasan Ali ve Emel Esen; (2012), 'İşletmelerde Ahlaki Olmayan Davranışların Duyurulması (Whistleblowing)', *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:14, Sayı:2, Temmuz, s. 33-52.

KARAKÖSE, Turgut; (2007), 'Örgütlerde İtibar Yönetimi', *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, Issn:1694 – 528x Sayı: 11, Ocak, 1-12.

KARATAŞ, Süleyman ve Hatice Güleş; (2010), 'İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki', *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 3/2, s. 74-89.

KARATEPE, Selma,(2008), İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:7 Sayı:23 s. 77-97.

KARA, Z., ve M. Sarıkaya, F. Temizel; (2009), 'Yatırımcı İlişkileri Yönetiminde Güven ve Ekonomiye Etkisi', *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C.X I,S I, s.279- 307.

KARCIOĞLU, Fatih ve Erkan Türker; (2010), 'Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama', *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 24, Sayı: 2, s.121-140.

KESER, Aşkın; (2005), 'Çalışmanın Değişen Anlamı ve Çalışmaya İlişkin Yeni Trendler', *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, Cilt: 49, Sayı: 1, S. 361-377

KESER, Aşkın; (2006), 'Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi İle İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması', *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 11, Cilt: 1, s.100-119.

KESER, Aşkın, (2012), *Çalışma Psikolojisi*, Ekin Yayınları, 3. Baskı, Bursa.

KILIÇ, Recep ve Belma Keklik; (2012), 'Sağlık Çalışanlarında İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyona Etkisi Üzerine Bir Araştırma', *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: XIV, Sayı: Iı, s. 147-160.

KIDAK, Levent ve Mehmet Aksaraylı; (2009), 'Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri', *Celal Bayar Üniversitesi S.B.E Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl: 2009 Cilt: 7 Sayı:1, S.75-94.

KURT, Abdurrahman; (2008), 'Örgütlü İşadamlarında İslam Çalışma Ahlakı', *D.E.Ü. İlahiyat Fakültesi Türkiye Diyanet Vakfı İşbirliğiyle Düzenlenen E.A İslam ve Çalışma Hayatı Ulusal Sempozyumu V. Oturum/Birinci Bildiri, İzmir İlahiyat Fakültesi Vakfı Yayınları*, Kasım.

KÜÇÜK, Ferit; (2007), 'Çalışanlarının İşe Güdülenmesinde Herzberg' in Motivasyon – Hijyen Faktörlerinin Önemi: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama', *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, Cilt: 44, Sayı: 511, s. 75-94.

MURAT, Güven ve Emrah İsmail Çevik; (2008), 'İç Paydaş Olarak Akademik Personel Memnuniyetini Etkileyen Faktörlerin Analizi: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği', *Zkü Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 8, s. 1-18.

OKTAY, Mualla; (2005), 'Çalışma Yaşamında İş Yerinde Stres' , İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Sürekli Tıp Eğitimi Etkinlikleri Medikal Açından Stres ve Çareleri Sempozyum Dizisi No: 47, s.111-116.

OKUR, Mehmet Emin; (2006), 'Kurumsal Saygınlık Yönetimi', *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, Sayı:26, Yıl:13, Cilt 7, Haziran.

OKUTAN, Mustafa ve Dilaver Tengilimoğlu; (2002), ‘İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması’, Sayı: 3, S. 15-42.

ÖLÇER, Ferit; (2005), ‘Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma’, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 25, Temmuz – Aralık, s.1-26.

ÖRÜCÜ, Edip ve Aysun Kanbur; (2008), ‘Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği’, *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi dergisi*, Cilt:15 Sayı:1, s. 85-97.

ÖRÜCÜ, E., R. Kılıç, A. Ergül; (2011), ‘Çalışma Yaşamında Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri: Eğitim ve Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma’, *Uluslararası Hakemli Akademik Bakış Sosyal Bilimler Dergisi*, Issn:1694-528x, Sayı: 26, S. 1-21.

ÖZER, Akif; (2012), ‘Çalışanlar İçin Verimlilik Anahtarı: Stres Yönetimi’, *Tühis İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, Cilt: 24 Sayı: 1 - 2 Şubat – Mayıs, s. 45-66.

ÖZTÜRK, Gülay; (2006), ‘Logonun Kurum Kimliği Üzerindeki Etkisi’, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl:5 Sayı:9 Bahar 2006/1, S.1-17

ÖZTÜRK, Namık; (1995), ‘İlkokul Öğretmenlerinin Çalıştıkları Okulun İklimine İlişkin Algıları İle Stres Düzeyleri Arasındaki İlişkiler İzmir Örneği’, *İzmir 9 Eylül Üniversitesi Dergisi*.

PAKSOY, H. Mustafa; (2007), ‘Üniversitelerde Akademik Personelin İş Memnuniyeti: Harran Üniversitesi Örneği’, *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F Dergisi*, Sayı: 12, Yıl 9, Haziran, s. 138-151.

SAĞLAM, Aycan Çiçek, ‘Akademisyenlerin İşe Güdülenmesinde Hijyen ve Güdüleme Faktörlerinin Önemi’, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, s. 52-57.

SARP, Nilgün; (2000), ‘Hekim ve Stres Yönetimi’, *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, Cilt 53, Sayı 2, s. 133-108.

SARIKAYA, Muammer; (2009a), ‘Paydaş Yönetimi’, Editör: BESLER, Senem, *Yönetim Yaklaşımlarıyla Kurumsal Sürdürülebilirlik*, Beta Yayınevi, S. 65-91

SARIKAYA, Muammer (2009b); ‘İşletmelerin Sürdürülebilirliğinde İkincil Paydaşlarla İlişkilerin Önemi’, Editör: AYDIN, Nurhan, *Kamuoyunun Aydınlatılmasında Yatırımcı İlişkileri*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, S. 159-184.

SAYIMER, İdil; (2006), ‘Halkla İlişkiler Etiğinde Öne Çıkan Modellerin Etik Sistemler Açısından Değerlendirilmesi’, *Küresel İletişim Dergisi*, Sayı 2, s.1-19.

SAYLI, Halil ve Özlem Yaşar Uğurlu; (2007), ‘Kurumsal İtibar ve Yönetmelik Etik İlişkisinin Analizine Yönelik Bir Değerlendirme’, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.12, s.75 – 96.

SAYLI, H., V.Ağca, D. Kızıldağ, Ö. Yasar Uğurlu; (2009), ‘Etik, Kurumsal İtibar ve Kurumsal Performans İlişkisini Belirlemeye Yönelik İlk 500 İşletme İçinde Yapılmış Bir Araştırma’, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.14, S.2 s.171-180.

SEVİM, Adnan; (2009), ‘Paydaşlara Finansal Raporlamada Yeni Trendler’, Editör: AYDIN, Nurhan: *Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları*, 269-311.

SEVİMLİ, Figen ve Ömer Faruk İşcan; ‘Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu’, Atatürk Üniversitesi İİBF Bölümü, s.55-64, http://www.onlinedergi.com/MakaleDosyalari/51/PDF2005_1_7.pdf, 12.10.2012.

SEVİNÇ, İsmail ve Ali Şahin; (2012), ‘Kamu Çalışanlarının Örgütsel Bağlılığı: Karşılaştırmalı Bir Çalışma’, *Maliye Dergisi*, Sayı: 162, Ocak – Haziran, s. 266-281.

SİLAH, Mehmet, (2005), *Endüstride Çalışma Psikolojisi*, Seçkin Kitabevi, 2. Baskı, Ankara.

SOLMAZ, Başak; (2006), ‘Krizde İtibarın Yönetilmesi’, *Selçuk İletişim fakültesi dergisi*, 4, 3, s. 65-72.

SOYSAL, Abdullah; (2004), ‘İş Yaşamında Stres’, <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale237.pdf>, 15.12.2012.

ŞAKAR, Nurhan, 2011, ‘İşletmelerde Kurumsal İtibar’, Editör: *Kurumsal İtibar ve Paradigmalar*, Beta Yayınevi, S. 1 – 35.

ŞAHİN, Ali, 2004; ‘Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi’ Sayı:11, s:523-547.

http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Ali%20C5%9EAH%20C4%B0N/motivasyon%20y%C3%B6netim%20makale.pdf 12.11.2012.

ŞAHİN, Bayram ve Serap Taşkaya; (2010), ‘Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algularını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi’, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt:13, Sayı:2, s. 85- 114.

ŞAHİN, Hülya ve Aylin Dursun; (2009), ‘ Okul Öncesi Öğretmenlerinin İş Doyumları: Burdur Örneği’, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Yıl 9, Sayı: 18, s.160-174.

ŞATIR, Çiğdem ve Fulya Erendağ Sümer; (2006), ‘Kurum İtibarının Bileşenleri Üzerine Bir Araştırma: Sağlık Hizmeti Üreten Bir Kamu Kurumunda İç Paydaşlar İtibarı Nasıl Algılıyor?’, *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi 2. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu*, Nisan, s. 51-62.

ŞENTURAN, Şermin Ve Esra Mankan; (2009), ‘Ücretin İşyerindeki Yıldırma Olgusu Üzerindeki Etkisi’, *Ahmet Yesevi Üniversitesi Mütavelli Heyet Başkanlığı*, Sayı: 50, S. 153-168.

ŞİMŞEK, Muammer ve Cem Kadılar; (2010), ‘Türkiye’de Beşeri Sermaye, İhracat ve Ekonomik Büyüme Arasındaki İlişkinin Nedensellik Analizi’, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 11, Sayı 1, s. 115-140.

TARAKÇIOĞLU, S., A. Sökmen, Alptekin ve Y. Boylu; (2010), ‘Motivasyon Araçlarının Değerlendirilmesi: Ankara’ da Bir Araştırma’, *Ankara İşletme Araştırmaları Dergisi*, Sayı: 2/1, s. 3-20.

T.C. Millî Eğitim Bakanlığı Mesleki Gelişim İş Hayatında İletişim, (2011), s.1-43, Ankara.

TEKE, Abdulkadir; (?), ‘Yöneticilik ve Motivasyon’ <http://www.gata.edu.tr/saglikbilimleri/saglikhizmetleri/2009%20Ders%20Notlar%20C4%B1/Y%C3%B6neticilik%20ve%20Motivasyon.pdf>. 17.02.2013.

TEKİN, Yasemin ve Can Deniz, Köksal; (2012), ‘Otel İşletmelerinde Personeli Güçlendirme Uygulamaları: Antalya’ da Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma’, *Journal of Yaşar University Dergisi*, Sayı: 25(7), s: 4241-4267.

TENGİLİMOĞLU, D., A. Atilla ve M. Bektaş; (2009), *İşletme Yönetimi*, Seçkin Yayınları, Ankara.

TETİK, Semra; (2010), ‘Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi’, *Celal Bayar Üniversitesi KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, ISSN: 1309 – 9132, Sayı: 12 (18), s. 81-89.

TINAR, Yaşar; (2013), ‘Çalışma Psikolojisi’, Editörler; BİLGİN, Leman, A. Özdemir, Anadolu Üniversitesi Yayınları.

TINAZ, Pınar; (2006), ‘İşyerinde Psikolojik Taciz(Mobbing)’, *Çalışma ve Toplum*, Sayı: 4, S. 13-28.

TOKER, Boran; (2007), ‘Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama’ *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı: 8 (1), s. 92-107.

TOLAY SABUNCUOĞLU, Ebru; (2008), ‘Rol Çatışmasının ve Rol Belirsizliğinin Tükenmişlik ve İş Doyumu Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi’, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* Cilt:23 Sayı:1, s:35-49.

TONUS, H. Zümrüt; (2011), ‘Kurumsal İtibar Yönetiminde Halkla İlişkilerin Rolü, Editör: ŞAKAR, A. Nurhan, *Kurumsal İtibar ve Paradigmalar*, Beta Yayınevi, S. 35-57.

TONUS, Zümrüt, Özkan Tez, Harika; (2013), ‘Farklı Paydaşların Kurumsal İtibarı Değerlendirmelerindeki Farklılığın Sosyal Ve Finansal Performans Algılarıyla İlişkisi’, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi – Sayı 35 – Ocak .*

TOPALOĞLU, M., H. Koç Ve E. Yavuz; (2008), ‘Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bazı Temel Faktörler Açısından Analizi’, G.Ü. Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Kamu-İş, C: 9, S:4.

TORUN, Gürsu Sezen; (2012), ‘Örgüt Kültürünün Çalışan Bağlılığı Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma’, T.C. Sanayi, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü Yayın No: 724, Korza Yayıncılık, Ankara.

TÖRE BAŞAT, Hümeysra; (2011), ‘Çok Boyutlu Bir Performans Ölçüm Modeli Olarak Performans Prizması ve “The London Youth” Örneği’, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, C.X II, S I, s.13-37.*

TUNCER, D., D. Y. Ayhan ve D. Varoğlu; (2009), *Genel İşletmecilik Bilgileri*, 3.Baskı, Siyasal Yayın Dağıtım, Ankara.

Türkçe Sözlük; (2005), Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara.

USTA, Resul ve Salih Memiş; (2009), ‘Hizmet Kalitesi ve Marka Bağlılığı Arasındaki İlişki Üzerine Müşteri Tatmininin Aracılık Etkisi’, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 23, Sayı: 4.

UYGUÇ, Nermin ve Dilek Çımrın; (2004), ‘Deü Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler’, *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, Cilt: 19 Sayı:1, s. 91-99.

UZUNOĞLU, Ebru ve Burcu Öksüz; (2008), ‘Kurumsal İtibar Riski Yönetimi: Halkla İlişkilerin Rolü’, *Selçuk İletişim Dergisi*, 111-123.

UZUN, Özlem ve Elif Yiğit; (2011), ‘Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Orta Kademe Otel Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma’, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Nisan, Sayı: 6(1), S. 181-213.

ÜNAL, Aylin ve İ.Taylan Çelik; (2010), ‘Çalışma Ahlakı Kavramına Kültürel Bir Bakış ve Türkiye’de Çalışma Ahlakı’, *Celal Bayar Üniversitesi S.B.E. Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt :8 Sayı :1, S. 217-240.

ÜNAL, Aylin; (2011), ‘Çalışma Ahlakı Kavramına Kültürel Bir Bakış ve Türkiye’de Çalışma Ahlakı’, *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 44, Mart, s. 125-145.

YAPRAKLI, Şükrü ve Mustafa Kemal Yılmaz; (2007), ‘Satış Gücü Motivasyonu - İş Tatmini Ölçeklerinin Test Edilmesi ve Motivasyonun İş Tatmini Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama’, *“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 3 , Temmuz, s. 62-98.

YERELİ, Ayşe N.,ve Gülşen Gerşil; (2005), ‘Entelektüel Sermayeyi Ölçme ve Raporlama Yöntemleri’, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. dergisi*, Cilt:12 Sayı :2, s. 17-29.

YEYGEL, Sinem ve Ayşen Temel; (2006), ‘İşletmelerin Kurumsal İmajlarının Hedef Kitlelere İletilmesinde Bir Araç Olarak Kurum Web Siteleri’, 2. Uluslar Arası Halkla İlişkiler Sempozyumu, 21. Yüzyılda Halkla İlişkilerde Yeni Yönelimler Sorunlar ve Çözümler, Nisan.

YILMAZ, Sinan; (2009a), ‘ Kamunun Aydınlatılması ve Kurumsal İtibar’, Editör: AYDIN, Nurhan, *Kamuoyunun Aydınlatılmasında Yatırımcı İlişkileri*, Anadolu Üniversitesi İktisadi E İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No: 213 S.109-158.

YILMAZ, Sinan; (2009b), ‘Kurumsal İtibar’ Editör: BESLER, Senem, Yönetim Yaklaşımlarıyla Kurumsal Sürdürülebilirlik, Beta Yayınevi, S.167-200.

YÖNET, Ender; (?), ‘Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışında Son Dönemeç: Stratejik Sorumluluk’, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal bilgiler dergisi*, s. 239-264.

YÖRÜK KARAKILIÇ, Nilüfer; (2005), ‘Kurumsal İtibarın Müşteri Tercihleri Üzerine Etkileri: Afyon’da Perakende Sektöründe Faaliyet

Gösteren İşletmeler Üzerine Bir Araştırma', *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C.VII, s. 181-196.

YÜCELER, Aydan; (2009), 'Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma', *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 22, S. 445-458.

(<http://www.msxlab.org/forum/psikoloji-ve-psikiyatri/321944-calisma-psikolojisi.html> 25.05.2013 23: 00).

(<http://bizdnyannyerlileri.blogspot.com/2009/02/calsma-etigi-ya-da-alcaklgn-evrensel.html> 15.05. 2013. 15:30).

(<http://www.google.com.tr/#q=hayrettin+telli+%C3%A7al%C4%B1%C5%9Fma+psikolojisi> 15. 05. 2013 16: 05):

[http://www.sosyalsosyal.com/sosyal-medyada-online-itibar-1\(14. 04. 2013 22: 50\)](http://www.sosyalsosyal.com/sosyal-medyada-online-itibar-1(14. 04. 2013 22: 50))

ÖZGEÇMİŞ

Safiye Gökçen ARSLANTAŞ, 01. 09. 1985 tarihinde Sivas' ta doğdu. İlkokul öğrenimini Bayburt' ta, orta ve lise öğrenimini ise Yalova'da tamamladı. 2004 Yılında Başladığı İstanbul Üniversitesi Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Sosyal

Bilgiler Öğretmenliği Bölümünü 2008 yılında bitirdi. Yalova Üniversitesi' ndeki yüksek lisans eğitimine halen devam etmektedir.