

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ ALGISININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK  
ALGISI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Meliha YILMAZ**

**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Programı**

**OCAK 2015**

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ ALGISININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK  
ALGISI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Meliha YILMAZ**

**1203817710**

**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Programı**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ahmet TAYFUN**

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 1203817710 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi, "Meliha YILMAZ", ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı "KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ ALGISININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ALGISI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ" başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

**Tez Danışmanı** : **Doç. Dr. Ahmet TAYFUN**  
**Gazi Üniversitesi**



**Jüri Üyeleri** : **Doç. Dr. İrfan YAZICIOĞLU**  
**Gazi Üniversitesi**



: **Doç. Dr. Ahmet TAYFUN**  
**Gazi Üniversitesi**



: **Yrd. Doç. Dr. Kemal TEKİN**  
**Türk Hava Kurumu Üniversitesi**



**Tez Savunma Tarihi:** 08 Ocak 2015

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ ALGISININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ALGISI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.



28.12. 2014

Meliha YILMAZ

## ÖNSÖZ

“Kurumsal İtibar Yönetimi Algısının Örgütsel Bağlılık Algısı Üzerindeki Etkisi” isimli bu tez Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü tez yazım kurallarına göre hazırlanmıştır.

Bu tezin hazırlanmasında bana yardımcı olan değerli hocam Doç. Dr. Ahmet TAYFUN başta olmak üzere, bana maddi ve manevi destek sağlayan değerli dostum Nesrin YILDIRIM’a, her ihtiyaç duyduğumda yanımda olan ve literatür taramamda bana yardımcı olan kıymetli arkadaşım Belkıs KOÇ’a, tez şablonumu hazırlayan Halil ALPER’e, Stajyer öğrencimiz Ali BEYAZ’a, Vestel Ticaret A.Ş Müşteri Hizmetleri Genel Müdürü Sayın Dr.A.Tarkan TEKCAN’a, Vestel Ticaret A.Ş Müşteri Hizmetleri Genel Müdür Yardımcısı Sayın Mustafa ŞAHİNGÖZ’e, Vestel Elektronik A.Ş Proje ve Sistem Geliştirme Uzmanı Sayın Emre SELET’e, eşim Bülent YILMAZ’a, canım oğlum Eren YILMAZ’a ayrıca her konuda benden maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen annem Aysel FİLAZİ ve kardeşlerim Tülay TUĞLUER AKBULUT ve Yasemin ARDUİNİ’ye teşekkür ederim.

Ocak 2015

Meliha YILMAZ

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	iii
İÇİNDEKİLER .....	v
TABLO LİSTESİ .....	viii
ŞEKİL LİSTESİ .....	x
ÖZET .....	xi
ABSTRACT .....	xii
GİRİŞ .....	1
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>2</b>
<b>1. KURUMSAL İTİBAR KAVRAMI VE KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ</b> .....	<b>2</b>
1.1 Kurum Kavramı .....	2
1.2 Kurumsal İtibar .....	2
1.3 Kurumsal İtibarın Etkileşim İçinde Olduğu Kavramlar.....	4
1.3.1 Kurum Kültürü .....	4
1.3.2 Kurum Kimliği .....	5
1.3.3 Kurum İmajı .....	6
1.3.4 Marka.....	7
1.4 Kurumsal İtibarın Yararları.....	8
1.4.1 Satışları Arttırmak .....	8
1.4.2 Riski Azaltmak .....	8
1.4.3 Yetenekli Çalışanları Kuruma Çekmek.....	8
1.4.4 Maliyetleri Azaltmak.....	9
1.4.5 İstikrarı Arttırmak.....	9
1.4.6 Kurum İçin Rahat Bir etkinlik Alanı Oluşturmak .....	9
1.4.7 Moral ve Bağlılığı Güçlendirmek.....	10
1.5 Kurumsal İtibarın Temel Bileşenleri.....	10
1.5.1 Kurum Hakkında Bilgi Sahibi Olma .....	10
1.5.2 Duygusal Çekicilik .....	10
1.5.3 Vizyon .....	11
1.5.4 Ürün ve Hizmetler .....	12
1.5.5 Finansal Performans .....	12
1.5.6 Güvenilirlik .....	13
1.5.7 Liderlik .....	13
1.5.8 Farklılık .....	15
1.5.9 Sosyal Sorumluluk .....	15
1.6 Kurumsal İtibarın Paydaşlar Üzerindeki Etkisi .....	16
1.6.1 Çalışanlar.....	17
1.6.2 Müşteriler .....	18
1.6.3 Hissedarlar.....	19
1.6.4 Yatırımcılar .....	19
1.6.5 Rakipler .....	20

1.6.6	Toplum .....	20
1.6.7	Medya .....	21
1.6.8	Hükümet .....	22
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b> .....		23
<b>2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</b> .....		23
2.1	Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	25
2.1.1	Demografik Faktörler .....	27
2.1.1.1	Cinsiyet .....	27
2.1.1.2	Yaş .....	27
2.1.1.3	Çalışma süresi .....	28
2.1.1.4	Eğitim düzeyi .....	28
2.1.1.5	Medeni durum .....	28
2.1.2	Örgütsel Faktörler .....	28
2.1.2.1	İşin niteliği ve önemi .....	28
2.1.2.2	Ücret .....	29
2.1.2.3	Yönetim tarzı .....	29
2.1.2.4	Rol belirsizliği ve rol çatışması .....	29
2.1.2.5	Örgüt kültürü .....	29
2.1.2.6	Örgütsel adalet .....	30
2.1.2.7	Örgütsel iletişim .....	31
2.1.2.8	Liderlik tarzı .....	32
2.1.2.9	Örgütsel güven .....	33
2.1.2.10	Kariyer ve terfi .....	33
2.1.2.11	Örgütsel destek .....	34
2.1.2.12	İş tatmini .....	34
2.1.2.13	Örgütsel vatandaşlık .....	35
2.1.3	Örgüt Dışı Faktörler .....	35
2.1.3.1	Profesyonellik .....	35
2.1.3.2	Alternatif iş imkanları .....	36
2.2	Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları .....	36
2.2.1	Mowday'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	36
2.2.2	Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	37
2.2.3	O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	37
2.2.4	Kanz ve Kahn'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	37
2.2.5	Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	38
2.2.6	Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	38
2.2.7	Staw ve Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	38
2.2.8	Wiener'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	39
2.2.9	Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	39
2.3	Örgütsel Bağlılığın Bileşenleri .....	40
2.4	Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri .....	41
2.4.1	Örgütün Amaç ve Değerlerini Kabul ve İnanma .....	42
2.4.2	Örgüt İçin Fedakarlıkta Bulunma .....	42
2.4.3	Örgütsel Üyeliğe Devam Ettirmeyle İlgili Güçlü Bir İstek .....	42
2.4.4	Örgüt Kimliği İle Örgütlenme (Özdeşleşme) .....	43
2.4.5	İçselleştirme .....	43
2.5	Örgütsel Bağlılığın Önemi .....	43
2.6	Örgütsel Bağlılığın Sonuçları .....	44
2.7	Örgütsel Bağlılığın Oluşmasında Kullanılabilecek Stratejiler .....	45

<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	49
<b>3. YÖNTEM</b> .....	49
3.1 Araştırmanın Amacı .....	49
3.2 Araştırmanın Kapsamı .....	49
3.3 Araştırmanın Ölçeği .....	49
3.4 Araştırmanın Evreni ve Örnekleme .....	50
3.5 Araştırmanın Modeli .....	50
3.6 Araştırmanın Hipotezleri .....	51
3.7 Verilerin Analizi .....	56
3.7.1 Analiz Tekniğinin Seçimi .....	56
3.7.2 Güvenirlilik Analizi .....	58
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	59
<b>4. BULGULAR</b> .....	59
4.1 Katılımcılara İlişkin Demografik Bulgular .....	59
4.2 Tanımlayıcı İstatistikler .....	61
4.3 Hipotezlere İlişkin Bulgular .....	67
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM</b> .....	79
<b>5. SONUÇ VE ÖNERİLER</b> .....	79
5.1 Sonuçlar .....	79
5.2 Öneriler .....	81
<b>KAYNAKÇA</b> .....	82
<b>EKLER</b> .....	90
Ek-A: Anket Formu .....	91
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	94



## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 3.1</b>	: Basıklık ve çarpıklık katsayıları.....	56
<b>Tablo 3.2</b>	: Kurumsal itibar yönetimi ölçeği için güvenilirlik düzeyleri .....	58
<b>Tablo 3.3</b>	: Örgütsel bağlılık ölçeği için güvenilirlik düzeyleri.....	58
<b>Tablo 4.1</b>	: Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı .....	59
<b>Tablo 4.2</b>	: Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımı .....	59
<b>Tablo 4.3</b>	: Katılımcıların yaşlarına göre dağılımı .....	60
<b>Tablo 4.4</b>	: Katılımcıların eğitim düzeylerine göre dağılımı .....	60
<b>Tablo 4.5</b>	: Katılımcıların X firmasında çalışma sürelerine göre dağılımı .....	60
<b>Tablo 4.6</b>	: Kurum bilgisi boyutuna ilişkin ifadelerin dağılımı.....	61
<b>Tablo 4.7</b>	: Yönetim kalitesi boyutuna ilişkin ifadelerin dağılımı .....	62
<b>Tablo 4.8</b>	: Ürün ve hizmet boyutuna ilişkin ifadelerin dağılımı .....	62
<b>Tablo 4.9</b>	: Liderlik boyutuna ilişkin ifadelerin dağılımı .....	63
<b>Tablo 4.10</b>	: Farklılık boyutuna ilişkin ifadelerin dağılımı.....	63
<b>Tablo 4.11</b>	: Güvenilirlik boyutuna ilişkin ifadelerin dağılımı.....	64
<b>Tablo 4.12</b>	: Sosyal sorumluluk boyutuna ilişkin ifadelerin dağılımı .....	64
<b>Tablo 4.13</b>	: Duygusal bağlılık boyutuna ilişkin ifadelerin dağılımı .....	65
<b>Tablo 4.14</b>	: Devam bağlılığı boyutuna ilişkin ifadelerin dağılımı .....	66
<b>Tablo 4.15</b>	: Normatif bağlılık boyutuna ilişkin ifadelerin dağılımı .....	67
<b>Tablo 4.16</b>	: Model özeti .....	67
<b>Tablo 4.17</b>	: Modele ilişkin varyans analizi tablosu.....	68
<b>Tablo 4.18</b>	: Kurumsal itibar yönetimi boyutlarının duygusal bağlılık üzerindeki etkileri .....	68
<b>Tablo 4.19</b>	: Model özeti .....	69
<b>Tablo 4.20</b>	: Modele ilişkin varyans analizi tablosu.....	69
<b>Tablo 4.21</b>	: Kurumsal itibar yönetimi boyutlarının devam bağlılığı üzerindeki etkileri .....	69
<b>Tablo 4.22</b>	: Model özeti .....	70
<b>Tablo 4.23</b>	: Modele ilişkin varyans analizi tablosu.....	70
<b>Tablo 4.24</b>	: Kurumsal itibar yönetimi boyutlarının normatif bağlılık üzerindeki etkileri .....	71
<b>Tablo 4.25</b>	: Katılımcıların cinsiyetlerine göre kurumsal itibar algılamasındaki farklılıklar .....	71
<b>Tablo 4.26</b>	: Katılımcıların medeni durumlarına göre kurumsal itibar algılamasındaki farklılıklar .....	72
<b>Tablo 4.27</b>	: Katılımcıların yaşlarına göre kurumsal itibar algılamasındaki farklılıklar .....	73
<b>Tablo 4.28</b>	: Katılımcıların eğitim düzeylerine göre kurumsal itibar algılamasındaki farklılıklar .....	74
<b>Tablo 4.29</b>	: Katılımcıların kurumda çalışma sürelerine göre kurumsal itibar algılamasındaki farklılıklar .....	75

<b>Tablo 4.30</b> :	Katılımcıların cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılık düzeylerindeki farklılıkları .....	76
<b>Tablo 4.31</b> :	Katılımcıların medeni durumlarına göre örgütsel bağlılık düzeylerindeki farklılıkları .....	76
<b>Tablo 4.32</b> :	Katılımcıların yaşlarına göre örgütsel bağlılık düzeylerindeki farklılıkları .....	77
<b>Tablo 4.33</b> :	Katılımcıların eğitim düzeylerine göre örgütsel bağlılık düzeylerindeki farklılıkları .....	77
<b>Tablo 4.34</b> :	Katılımcıların kurumda çalışma sürelerine göre örgütsel bağlılık düzeylerindeki farklılıkları .....	78

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 3.1 : Araştırma Modeli .....	51
------------------------------------	----

## ÖZET

### KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ ALGISININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ALGISI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

YILMAZ, Meliha

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ahmet TAYFUN

Ocak 2015, 107 Sayfa

Bu çalışma, kurumsal itibar yönetiminin örgütsel bağlılığa etkisini değerlendirmek için hazırlanmıştır.

Araştırma ampirik bir çalışma niteliğinde olduğundan, uygulamalı araştırmalarda kullanılan araçlardan biri olan anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formunun hazırlanmasında bu konuda daha önceden yapılmış teorik çalışmalardan faydalanılmıştır. Anket formu 46 sorudan oluşmaktadır ve 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Bilindiği üzere Likert tipi ölçek ‘Kesinlikle Katılmıyorum (1)’, ‘Katılmıyorum (2)’, ‘Kısmen Katılıyorum (3)’, ‘Katılıyorum (4)’, ‘Kesinlikle Katılıyorum (5)’ şeklinde beşli cevap tekniği içeren bir ölçektir.

Bu araştırma sanayi sektöründe X firmasının Müşteri Hizmetleri Genel Müdürlüğü mavi ve beyaz yaka çalışanlarına uygulanmıştır.

Çalışmada kurumsal itibar yönetimi boyutları duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerindeki etkilerine göre; kurumsal itibar algılamasındaki farklılıklar çalışanların cinsiyetlerine, medeni durumlarına, yaşlarına, eğitim düzeylerine ve kurumda çalışma sürelerine göre; örgütsel bağlılık üzerlerindeki farklılıkları ise çalışanların cinsiyetlerine, medeni durumlarına, yaşlarına, eğitim düzeylerine ve kurumda çalışma sürelerine göre incelenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İtibar yönetimi, örgütsel davranış, örgütsel bağlılık

## **ABSTRACT**

### **EFFECT OF CORPORATE REPUTATION MANAGEMENT PERCEPTION ON ORGANISATIONAL LOYALTY PERCEPTION**

YILMAZ, Meliha

Master, Department of Management

Thesis Supervisor: Assoc Professor Ahmet TAYFUN

January 2015, 107 Pages

This study has been prepared to evaluate the effect of corporate reputation management on organizational loyalty.

As the research is an empiric study, survey method, which is the one of tools that used in applied researches, was used. Previous theoretical studies have been used in the preparation of the survey form. Survey form consists of 46 questions. 5 point Likert scale was used in the survey. As is known, Likert Scale consists of five responds level which are ‘Strongly Disagree (1)’, ‘Disagree (2)’, ‘Somewhat Agree (3)’, ‘Agree (4)’, ‘Strongly Agree (5)’

This research has been conducted among the white and blue collar employees working at Customer Services General Management department of X named Industrial Company which is settled in Manisa.

In this study, it has been analyzed the effect of corporate reputation management dimensions on emotional loyalty, continuity loyalty and normative loyalty; differences in the perception of employees on corporate reputation according to their gender, civil status, age, educational level and seniority in the company; and differences in their level of organizational loyalty according to their gender, civil status, age, educational level and seniority in the company.

**Key Words:** Reputation Management, organisational behaviour, organisational loyalty

## GİRİŞ

Günümüzde, artan rekabetle birlikte bir ürünün üretilip pazarlama teknikleri ile satılması, şirketlerin büyümesi ve yüksek kar elde etmesi için yeterli değildir. Şirketler oluşturdukları güven ortamıyla pazardaki yerlerini artırmak çabası içindedir. Şirketler bu güveni hem dış paydaşlara hem de iş paydaşlara sağlaması ile başarı elde ederler.

Örgüt içinde çalışanlarının örgüte bağlılıkları şirketin maddi ve manevi kar elde etmesi için son derece önemlidir. Yetenekli çalışanları kuruma çekme ve bu çalışanları kurumda tutma çabaları adına kurumlarda pek çok çalışmalar yapılmaktadır.

Çalışanların beklentilerin karşılanması, örgüte bağlılığı arttıran nedenlerden biridir. Bu beklentiler, ücret, terfi, bir takım sosyal haklar olabileceği gibi ödüller ve takdir edilmekte olabilir. Bütün bunların karşılanması çalışanın örgüt içerisinde daha verimli ve etkin olarak işini yapmasını sağlar.

Yapılan araştırmalarda üzerinde çok fazla durulan; duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığını sağlamada kurumsal itibar yönetiminin etkisini belirlemeye çalışmak bu çalışmanın amaçlarından biridir.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **KURUMSAL İTİBAR KAVRAMI VE KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ**

#### **1.1 Kurum Kavramı**

Kurum, insanların tek başlarına gerçekleştiremedikleri yada üstesinden gelemedikleri problemleri çözebilmek için oluşturulan, alışkanlık, davranış, değer ve inançlar bütünüdür (Şimşek ve Fidan, 2005: 2).

Kurumların başlıca özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Yurt, 2012:6):

1. Kurumlar uzun zamanlıdır ve zaman içerisinde değişimler gözlenebilmektedir.
2. Kurumlar, bir arada toplum halinde yaşayan bireylerin eylemleri ve davranışları sonucunda oluşurlar.
3. Kurumların oluşmasında, kabul edilmesinde, ortaya çıkmasında ve yaygınlaşmasında bilgi, öğrenme ve tecrübe çok önemli bir rol oynar.
4. Kurumlar her toplumda yeknesak değildir. Her toplumun kendine ait farklı gelenekleri, alışkanlıkları, değerleri ve inançları vardır.
5. İnsanlar arasındaki etkileşim için istikrarlı bir yapı kurarak belirsizliği azaltmaktır.

#### **1.2 Kurumsal İtibar**

Kurumsal İtibar yönetimi, son yıllarda işletme yönetiminde sık sık tartışılan konulardan birisidir. Kurumsal itibar, taşıdığı önem nedeniyle hem yöneticilerin hem de araştırmacıların ilgi odağı olup konuyla ilgili olarak pek çok kitap ve akademik makaleler yayınlanmıştır. Kurumsal itibar, bir kurumun iç ve dış paydaşları tarafından ne ölçüde değerli, saygın, güvenilir olduğunun genel bir ifadesidir. Bir çok alanda yoğun bir şekilde önemi üzerinde durulan kurumsal itibar,

pek çok işletme için rekabet avantajı sağlamıştır. Kurumsal itibar somut bir olgu olmasına rağmen işletmeye değer kazandıran bir kaynaktır. Bu sebeple kurumsal itibar yönetimi akademisyenlerin ve işletme yöneticilerinin önem ve titizlikle üzerinde çalıştıkları bir konudur (Alnıaçık, Alnıaçık ve Genç, 2010:93-114).

Kurumsal itibar, çalışanların, müşterilerin, tedarikçilerin, rakiplerin, halkın nezdinde değerini ifade eder. İç ve dış paydaşların işletmeden beklentilerinin ne ölçüde karşılandığı, kurum imajının ne şekilde algılandığı itibarı olumlu yada olumsuz yönde etkiler.

İşletmeler en önemli varlıklarının itibarları ve isimleri olduğunu düşünmektedirler. Zira iyi bir itibara sahip olmak işletmelere maddi ve manevi pek çok kazanç sağlamaktadır. Yapılan araştırmalar iyi bir itibarın, finansal kazancı arttırdığını, çalışanları motive ettiği ve işletmeye bağlılığını arttırdığını, müşterilerin devamlılığını sağladığını, pazarda rekabet üstünlüğü sağladığını, paydaşlara güven verdiğini göstermiştir (Alnıaçık, Alnıaçık ve Genç, 2010:93-114).

Güçlü bir kurumsal itibar, kuruma büyük değerler katar. Bu değerler, Finans, Pazar payı ve insan kaynakları olarak üç açıdan sıralanır. Güçlü itibara sahip kurumlar, ürettikleri mal ve hizmetler için rahatlıkla müşteri bulurlar, pazarda yerlerini genişletirler ve nitelikli işgücünü ya kuruma çekerler yada kurumda kalmasını sağlarlar (Güzelcik Ural, 2012:9).

İtibar yönetimi; iç ve dış paydaşların örgütle ilgili duygu, düşünce ve bilgilerinin kontrol edilmesi ve yönlendirilmesi süreci olarak tanımlanabilir. Ayrıca, paydaşların kurumdan beklentileri tespit edilerek kurumun hedefleriyle iş görenlerin hedeflerinin örtüştürülmesine imkan sağlayan bir yönetim stratejisi olarak düşünülebilir. Vazgeçilmez bir değer olan itibarın, işlevsel bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir (Karaköse, 2007:7).

Kurumsal anlamda sahip olunan en önemli soyut varlıklardan birisi olan kurumsal itibar kavramı ile ilgili olarak Kumar (Kumar, 1999:25), kurumsal itibarın kurumların paydaşlarının, medyanın ve halkın kurum ile ilgili toplam algılamalarını ifade ettiğini, bu sebepten dolayı da planlı ve etkin yönetilmesi gerektiğini belirtmiştir. Çünkü bu algılar, kurumun, ürünün ve hizmetlerin kabulünü sağlayan unsurlardır. Bu algılar yönetilemediği takdirde, belirtilen kabuller de sağlanamayacak ve kurumsal başarısızlık söz konusu olabilecektir. Kumar'ın bu görüşünü destekler nitelikte, Stone'da (1995:87), kurumsal itibarın yönetilmesi



gerektiğini, çünkü kurumsal itibarın kurumların performans, güvenlik, sicil, dürüstlükleri ile yakından ilgisi olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle kurumsal itibar; bir kurumun en önemli değeri ve o kurumun tüm sosyal paydaşlarının beklentilerini karşılayabileceğinin en açık göstergesidir.

### **1.3 Kurumsal İtibarın Etkileşim İçinde Olduğu Kavramlar**

Kurumsal itibarın tanımlanabilmesi için kurumsal itibarın etkileşim içinde olduğu kavramları bilmek gerekmektedir. Bu kavramların en başta gelenleri; kurum kültürü, kurum kimliği, kurum imajı ve markadır.

#### **1.3.1 Kurum Kültürü**

Toplumlar zaman içinde o toplumda yaşayan insanların genelinin tutumlarına göre bir kültür geliştirdiği gibi kurumlarda kendi kültürlerini oluşturma çabası içindedirler. Kurumların işlevleri arttıkça ve farklılaştıkça çeşitli kültür sınıfları ortaya çıkar (Kantarcıoğlu, 1987:16).

Kurum kültürü, işletmenin çalışma biçiminden, ücret ve maaş yönetimi biçimine, çalışanlarına olan davranışlarına kadar pek çok olguyu içermektedir (Şimşek ve Fidan, 2005:18).

Kurum kültürü çalışma yaşamını düzenleyen kurallar ve değerler dizisidir. Kurumun tüm çalışanları tarafından paylaşılan ve davranışlarını düzenleyen formel ve informal kurallar bütünüdür (Tutar, 2014:111).

Her bireyin bir kişiliği olduğu gibi, kurumların da kişilikleri vardır. Bir kurum, kurulduğu ilk yıllarda enerji dolu, dinamik olduğu gibi başka bir kurum bunun tam tersi, ağır ve uyusuk olabilir. Kurumsal iletişiminin imaj yönetimine pozitif etki edebilmesi için örgütsel davranış ve iletişim yolları birbirleriyle örtüşmelidir. Ters durumda negatif tepkiler oluşabilecektir. Kurumsal iletişim sisteminin aktif olup olmaması ile kurum imajı arasındaki bağlantı yadsınamaz boyutlardadır (Gemlik ve Sığırı, 2007:267-282).

Kurum kültürü; verimlilik ve etkinliği arttıran bir motivasyon aracıdır, ortak değer ve davranışlar aracılığıyla sosyal tatmin duygusu oluşturarak bireyin motivasyonunu artırır, kurumda aidiyet duygusunu kuvvetlendirir. Kurum kültürü sayesinde iş görenlerin birbirleriyle olan etkileşimi artar (Tutar; 2014:118).

Kurum kültürü personel ile kurumun bütünleşmesini kolaylaştırır. Kurum kültürü göze çarpan davranış yönergeleri sunar, böylelikle davranışı yönlendirici tesirde bulunur, hatta gerektiğinde düzenler, bu da kurum kültürünün koordinasyon işlevini oluşturur ve bu bağlamda kurum kültürünün motivasyon etkisi netleşir. Çünkü kuvvetli bir kurum kültürü yalnızca personelin genel psikolojik halini etkilemekle kalmaz, özellikle çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarının artmasına da katkıda bulunur. Kurum kültürünün birleştirme, koordinasyon ve motivasyon fonksiyonunun yanı sıra; kurumun başarı elde etmesi, kurum imajı ile kurum kimliği oluşturmasında da tesirli olduğu uzmanlar tarafından kabul edilmektedir (Gemlik ve Sığırı, 2007:267-282).

Kurum kültürünün oluşması da değiştirilmesi de uzun ve zor bir süreçtir. Bu sebeple kültürün bütünü yerine kültürü oluşturan elemanların değişimi yoluna gidilir (Tutar, 2014:111).

Kurum kültürünü oluşturan pek çok unsur söz konusudur. Bunlar, Sosyal ve fiziki çevre, hikayeler, kurum dili, metaforlar, efsane ve mitler çeşitli tören ve ritüeller, davranış kuralları, inancalar, tutumlar, değerler, temel varsayımlar ve kurum tarihi gibi unsurlardır (Tutar, 2014:112).

Kurum kültürünün ne olduğunu anlayabilmek için kurum kültürünün özelliklerini bilmek gerekir. Bu özellikleri şöyle sıralayabiliriz (Tutar, 2014:115-116):

1. Kurum kültürü, öğrenilmiş yada sonradan kazanılmış bir olgudur.
2. Kurum kültürü, grup üyeleri arasında paylaşılan değerler bütünüdür.
3. Kurum kültürü, soyut ve somut değerler bütünüdür.
4. Kurum kültürü, düzenli şekilde tekrarlanan davranışsal kalıplardır.

Bir çok araştırmacı kurum kültürünün firma içinde işbirliği, kontrol ve iletişim, karar alma yapılarını kolaylaştırıp ve iş yerine bağlılığı arttırdığı fikrindedir. Kurum kültürüyle performans arasında doğrusal bir ilişki mevcuttur (Vural, 2010:54-55).

### **1.3.2 Kurum Kimliği**

Kurum kimliği denildiğinde bir çok kişinin aklına gelen ilk şeyler; kuruluşun logosu, kullandığı renkler ve amblemi gibi görsel unsurlar olmaktadır. Fakat bu, kurum kimliğini belirtmede, açıklamada yetersiz kalmaktadır, çünkü kurum kimliği yukarıda sayılan görsel unsurları içine alan kurumsal dizaynın yanı sıra kurumsal

iletişim, kurumsal davranış ve kurum felsefesi unsurlarından meydana gelmektedir ve bu unsurlar da birbirinden etkilenmektedir. Bu unsurların bir kuruma, organizasyona has bir biçimde kullanılması, o kurumun kurum kimliğini oluşturmaktadır (Okay, 2003:39).

Bir kurumsal kimlik programının başarılı olabilmesi işletmenin en önemli işlerinden biri gibi ele alınmalıdır.

Kurum kimliği, kurum kendisini nasıl gördüğü ve çevresi tarafından nasıl algılandığıdır. Kurum kimliği; kurumun çevresiyle iletişimi, yönetim anlayışı, kurumda çalışanların davranışları gibi unsurlardan oluşur (Bayram, 2012:5).

Örgütlerin üç çeşit kimliğinden söz edilmektedir (Karaköse, 2007, 20);

1. Örgütün ne olduğu (mevcut hali),
2. Örgütün ne olmak istediği (ideali),
3. Başkalarının örgütü nasıl gördüğü (dış görünüşü).

Kurum kimliği, bireysel kimlikten farklıdır. Kollektif kimliğe benzer biçimde bir kurumun kimliğini ifade eder. Bu kimlik, kurum çalışanlarının davranışları, kurumunun iletişim şekli, felsefesi ve görsel elemanlarından oluşur (Okay,2005:37).

Kurumların bir kimliğe ihtiyaç duymalarının başlıca sebepleri, çalışanların kurum ile bütünleşmelerini sağlamak ve rakipleriyle aralarında fark yaratıp onlardan ayrılabilmesidir. Kurumların rakiplerinden ayrılma isteğinin sebebi ise günümüzde kurumların birbirlerine yakın ürünler ürettikleri için tüketicinin tercihini kurumun kimliğinin belirlemesidir (Okay,2005:38).

### **1.3.3 Kurum İmajı**

Küreselleşmenin sonucu olarak teknolojinin kolaylıkla dünyanın her yerine transfer edilmesiyle birlikte, ürünler ve hizmetler kolaylıkla taklit edilebilir hale gelmiştir. Ancak iyi tanımlanmış, yönetilmiş bir kurum imajının taklit edilmesine imkan yoktur. Bu nedenle pazarlamada farklılaşma yöntemi olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde kurumların pazarlama başarıları, ürünlere ve hizmetlere katılan değerlere bağlı olmaktadır. Çünkü artık seçenekler arasında tercih yapmada zorlanan tüketiciler, satın aldıkları ürün ya da hizmetin kendilerine ne gibi değerler kattığını bilmek istemektedir (Güzelcik, 1999:160).

Kurum imajı, özellikle Sanayi Devriminden sonra rekabetçi pazarda ön plana çıkma gayretlerine paralel olarak ortaya çıkmış ve bilimsel olarak çalışılmaya

başlanmıştır. Kurumsal imajın yönetimi, çağdaş kurumsal kimlik çalışmaları ile pazarlama bilimi üzerine kurulmuş bir düzendir. Geçmişte kurum imajı, yalnızca görünüme dikkat eden maddi ögeler olarak ön plana çıkmaktaydı. Ancak günümüzün gelişen dünyasında kurum imajı, kurumun görsel, işitsel ve davranışsal boyutlarını da kapsamaktadır. Bu kapsamda, kurum imajı yönetimi de, birbiriyle bağlantılı bir yönetim disiplini olarak incelenmektedir (Gemlik ve Sığırı, 2007:267-282).

Bir kurumun donanımı, davranışı, iletişim şekli, kurum imajına etki ederken; dış görünüş, vücut dili, davranış şekli, içinde bulunulan fiziksel şartlar da kişisel imajını etkiler. Kurumlar, genellikle kendilerinin olumlu bir imaja sahip oldukları fikrine kapılır. Oysa mevcut imajın sıklıkla ölçülmesi gereklidir. Çünkü kurum imajı, kurumun sürekliliği için gereklidir (Peltekoğlu, 2009:566).

Kurum imajı kavramı farklı uzmanlar tarafından değişik şekillerde tanımlanmıştır. Bir tanıma göre kurum imajı, “dış katılımcıların düşüncelerinde ortaya çıkan, kurumun vizyonu, misyonu ve örgütsel değerlerinde oluşan kurum kimliğinin bir algılanış biçimidir” şeklinde tanımlanmaktadır (Gemlik ve Sığırı, 2007:267-282).

İmaj, şahısların bir nesne hakkındaki fikirleri, duygu ve düşüncelerinin bir arada zihninde oluşturduğu bir bütünün sonucudur. İmaj, farklı kültürel etkinlikler, görsel ve yazılı basının verdiği bilgiler, çeşitli reklam faaliyetleri sonucunda zihinde algılanmasıdır. Bu sebeptendir ki zihninde oluşan imaj kuruma olumlu yada olumsuz kazanım olarak etkiler (Gemlik ve Sığırı, 2007:267-282).

#### **1.3.4 Marka**

Amerikan Pazarlama Derneği'ne göre marka tanımını: “Marka bir satıcı veya satıcı grubuna ait ürün ve hizmetlerin tanımlanması ve rakiplerinden ayrı tutulması amacıyla bir isim, bir terim, işaret, sembol veya tasarımıdır” (Elitok, 2003:2). Bir başka tanıma göre marka: “Ürünleri ya da bir satıcı veya satıcı gruplarının hizmetlerini tanımlayan ve bu ürün ve hizmetleri rakiplerinden farklılaştıran (logo, ticari marka, paket dizaynı gibi ayırt edici) isim veya semboldür” (Bayram, 2012:10).

## **1.4 Kurumsal İtibarın Yararları**

Kurumsal itibarın başlıca faydaları; Satışları arttırmak, Riski azaltmak, Yetenekli Çalışanları Kuruma Çekmek, Maliyetleri Azaltmak, İstikrarı Arttırmak şeklinde sıralanabilir.

### **1.4.1 Satışları Arttırmak**

Yüksek itibara sahip kurumlar çevreye güven verdiği için satışları artar ve ürüne karşı olumlu duygular oluşmasını sağlar. İtibarı zayıf olan kurumların ise satışları düşer ve ürüne yönelik olumsuz düşünceler oluşur (Fombrun ve Van Riel, 1997).

Güçlü bir itibara sahip olan kurumlar yaptıkları işlerde topluma ve çalışanlara bıraktıkları olumlu imajları, kimlikleri, ürünleri ve hizmetlerinden dolayı kurumun işleyişini artırmakta ve bununla birlikte satışlarda da artış yaşanmasını sağlamaktadır (Yurt, 2012:17).

### **1.4.2 Riski Azaltmak**

Güçlü bir itibara sahip kurumlar sağlam iç kontrol sistemleri geliştirerek çalışanlarını denetleyebilmektedirler ve yaşanabilecek sorunları önceden fark edip sorunlara yönelik hazırlıklar yapmak için zaman bulmaktadır. Bu fırsatlar sayesinde gelecek ile ilgili riski azaltılmaktadır. Ayrıca bir krizin ortaya çıkması durumunda, iyi bir kurum kültürüne sahip olmanın da avantajıyla bu kurumlar bu zor dönemlerinde daha etkin bir yönetim uygulayarak krizin yaratacağı olumsuz etkiyi de yumuşatabilirler (Fombrun, 1996).

### **1.4.3 Yetenekli Çalışanları Kuruma Çekmek**

Yetenekli, başarılı ve kendine güvenen bireyleri, hedef ve amaçlarına ulaşabilmeleri için yüksek itibara sahip olan kurumlar etkilemeye çalışmakta ve kurumda çalışmaya teşvik etmektedir. Böylece ikna olan çalışanların sahip olduğu özelliklerden dolayı işletmenin itibarı da artı değer kazanacaktır. (Yurt, 2012:17-18)

İtibarı yüksek kurumların işe alımlarda yetenekli ve başarılı kişileri tercih ettiğini yoksa bu kişilerin itibarı yüksek kurumları tercih ettiği mi konusu üzerinde

durulmaktadır. Yapılan araştırmalara göre iş görenlerin yeterliliği ve itibarı yüksek kurumlar arasında bir ilişki olduğu göstermektedir (ok, 2008).

#### **1.4.4 Maliyetleri Azaltmak**

Güçlü bir itibara sahip olan kurumların marka itibarları çok değerlidir. İyi itibar, kurumun sunduğu hizmet ve ürünleri için rakiplerine oranla daha yüksek fiyatlar belirlemesine olanak verir. Çünkü karşılığında yüksek fiyat ödenmesi durumunda olunsa bile marka itibarları değerli olan ürün ve hizmetleri tercih edecek müşterileri her zaman bulunmaktadır. İyi bir itibar işletmeye dağıtıcıları, tedarikçileri ve kredi sağlayıcılarıyla yapılan pazarlıklarda kolaylık sağlamaktadır. Bu durum, kurumun maliyetlerini düşürebilmektedir (Fombrun, 1996).

#### **1.4.5 İstikrarı Arttırmak**

Müşteriler iyi bir itibara sahip olan kurumların ürettikleri mal ve hizmetlere güven duyarlar. Böyle olunca da kurum devamlı müşteriler elde etmiş olur. Müşteri bağlılığı ve sadakati sayesinde kurum açısından işlerin kötü gitmesi önlenebilmekte ve istikrar sağlanabilmektedir. Müşteriler ekonominin durgun olduğu dönemlerde bile iyi bir itibara sahip olan şirketlerin ürün ve hizmetlerinden bir süre daha yararlanmaya devam ederler (illioğlu, 2010: 30).

#### **1.4.6 Kurum İçin Rahat Bir etkinlik Alanı Oluşturmak**

Güçlü itibara sahip kurumlar, alanında kolay yer bulmakta ve hedef kitleler tarafından hızlı şekilde kabul görerek alanını genişletme fırsatı bulmaktadır. Tüketicinin talebini karşılamak için üretimini arttıran devamlı yenilenen işletme, bu sayede kazanç oranını arttırma yoluna gidebilmektedir. İşletmenin kurumsal itibarına önem vermesi ve devamında finansal büyümeyi gerçekleştirmesi işletmeye farklı sektörlerde de etkinliklerini sürdürme, başka işletmeleri bünyelerine katmak gibi fırsatlar yakalamasına olanak sağlamaktadır (Güzelcik, 1999).

### **1.4.7 Moral ve Bağlılığı Güçlendirmek**

İyi bir itibara sahip olan kurumlarda çalışan kişiler iyi isim sahibi bir kurumda çalışıyor olmanın kendilerine toplum içinde getireceği saygınlığını hissetmektedirler. Kurumun olumlu itibarından dolayı toplumun o kuruma duyduğu güven, çalışanların kurumun geleceğine yönelik belirsizliğin olmadığını düşünmelerini, kurumla ilgili endişe duymamalarını, dolayısıyla iş güvencesini hissetmelerini, motivasyon ve moral kazanmalarını, işlerine bağlılık duymalarını sağlamaktadır (Yurt, 2012:18).

### **1.5 Kurumsal İtibarın Temel Bileşenleri**

Kurumsal itibarı oluşturan birçok bileşenden bahsedilebilir. Burada Charles J. Fombrun ve arkadaşları tarafından ele alınan bileşenler üzerinde durulacaktır.

#### **1.5.1 Kurum Hakkında Bilgi Sahibi Olma**

Kuruluşların kurumsal itibarının oluşumunda, kuruluşun ürünlerine ve bizzat kuruluşun kendisine yönelik kamuoyunca paylaşılan kurum hakkındaki genel bilgi büyük rol oynamıştır. Kuruluş ve ürünlerine yönelik olarak gerçekleştirilen reklam, tutundurma faaliyetleri, halkla ilişkiler uygulamaları, pazarlama kampanyaları vb. etkinliklerin yapılmasıyla elde edilecek kazanımların en önemlilerinden biri, halkın kuruluşa yönelik farkındalık düzeyin gelişmesidir. Bunun sonucunda tüketicilerin zihninde kuruluşa yönelik olumlu ya da olumsuz, algılamalar oluşur (Schultz, Mouritsen, Gabrielsen, 2001).

#### **1.5.2 Duygusal Çekicilik**

İtibar katsayısının temel bileşenlerinden biri olarak tanımlanan duygusal çekicilik, işletme hakkında olumlu duygulara sahip olma, büyük bir oranda güven duyulan, beğenilen ve saygı duyma ile ilgili nitelikler olarak tanımlanmaktadır (Öncel, 2010:77).

Son yüzyıl içerisinde gerek psikologların, gerekse de felsefecilerin üzerinde yoğun şekilde çalıştıkları bir kavram olan “duygu” olgusu, bireyler için olduğu kadar, günümüz koşullarında kurumlar içinde önemli bir kavramdır. Kurumların sadece belirli süreçler dahilinde işleyen ve ilerleyen mekanik yapılar olmadığı,

çalışanlarının ve onların ortak paylaşımlarından oluşan duygu ve hislerinde bu yapıya dahil olduğu göz önüne alınırsa, kurumların hem kendi bünyelerinde hem de dış çevreleri ile olan iletişim süreçlerinde duyguları yönetmek ve geliştirmek, verimlilik ve etkinlik anlamında önemli katkılar sağlayacaktır (Köker, 2010:157-158).

Kurumların itibar yönetimi sürecinde, duygusal çekim yeteneklerini geliştirebilmeleri için öncelikle sahip oldukları duyguları net bir şekilde tanımlamaları gerekmektedir. Kurumsal itibarlarını geliştirmek isteyen kurumlar, tüm hedef kitlelerine yönelik olarak kurumsal duygularını tanımlamalı ve yönetmelidir. Kurumsal itibar yönetim sürecinde kurumsal duyguların tanımlanması ile birlikte, kurum çalışanların duygulara, fikirlere, sezgilere sahip bireyler olduğunun farkına varmakta, bu sayede kurumların duygusal zekâlarının gelişimine katkıda bulunmaktadır. Kurumsal anlamda sahip olunan duyguların tanımlanması ile birlikte, kurumsal duygusal itibarın gelişim sürecinin hedef kitlelerin kalbine seslenme ilkesine katkıda bulunulmakta, bu sayede hedef kitlelerde kuruma ve kurum kültürüne karşı bir bağlılık oluşturulabilmekte, oluşturulan bağlılık geliştirilebilmektedir (Köker, 2010:159).

### **1.5.3 Vizyon**

İş görenlerin, çalıştıkları işletmenin gelecekteki hedeflerini, amaçlarını bilmeye ihtiyaç duyarlar. Çalışanlar bu hedefleri bilmedikleri takdirde yaptıkları işe olan ilgileri azalacaktır. İşletmelerin yükümlülüklerinden birisi düzenli olarak kurumun vizyonunu çalışanlara bildirmektir. Paylaşılan bir vizyon, iş görenlerin işletmenin hedeflerini gerçekleştirmek için birlikte hareket etmelerini sağlayacaktır (Güzeltik, 1999:195-196).

Bir yöneticilik kavramı olarak vizyon; mevcut gerçekler ile gelecekte beklenen koşulları birleştirerek, işletme için arzu edilen bir gelecek imajı yaratmaktadır. Başka bir deyişle vizyon, “işletme ile ilgili olarak hayal edilen gelecektir”. Net bir vizyonu olan, bunu işletme içinde ve dışında açık bir şekilde paylaşan ve işletmenin bu vizyonla uyumlu hareket etmesini sağlayan işletmelerin itibarını artmaktadır (Karatepe, 2008:94).



#### **1.5.4 Ürün ve Hizmetler**

Kurumlar, rakipleriyle aralarında fark yaratabilmek için kendi itibarlarını oluşturmak ve bu itibarı da kaybetmemek için gerek ürün gerekse hizmet kalitelerini arttırmak zorundadırlar (Karatepe, 2008:91).

Kurumların iyi bir itibara sahip olması sundukları ürün ve hizmetin kalitesi ile doğru orantılıdır. Müşterilerin tercihleri doğrultusunda oluşturulan ürün ve hizmetlerin kaliteli ve ucuz olması ön planda tutulmalıdır. Kurumlar müşterilerin ihtiyaçlarını karşılarken yeni ve ikame ürünlerle pazar paylarını genişletmeye çalışmaktadırlar (Bayram, 2012:8).

Müşteriler daha önce kullanıp bildikleri ve güven duydukları ürünün üreticilerine güven duyarlar. Bu firma yeni bir ürünü piyasaya sunduğunda tüketiciler firmaya güvendiği için yeni ürünü de güven duyarak satın alırlar (Dilsiz, 2008:114).

Ürün ve hizmetlerinin kalitesi yüksek olsa bile, finansal tablolardaki olumsuz rakamlar işletmenin itibarına doğrudan etki etmektedir. Aynı zamanda itibar ile finansal performans arasında karşılıklı bir ilişkiden söz etmek mümkündür. Olumlu işletme itibarı, işletmenin kar etmesini sağlarken, karlı bir işletme de finansal değerleri sayesinde olumlu işletme itibarına sahip olabilmektedir (Örs, 2013:22).

#### **1.5.5 Finansal Performans**

Finansal performans, bir kuruluşun karlılık ve yatırım amacıyla risk alabilme ve rekabet edebilme yeteneğini anlatmaktadır. Örgütlerin hedeflerine ulaşamamalarının nedenlerinden biri, teknik ve fiziksel donanım yetersizliğidir. Ekonomik yapısını güçlendiren örgütler, küresel piyasada diğerlerine oranla daha fazla itibara sahip ve daha başarılı olmaktadır. Finansal performansı iyi olan bir kurum (Karaköse, 2007:47);

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

Ürün ve hizmetlerinin kalitesi yüksek olsa bile, finansal tablolardaki olumsuz rakamlar işletmenin itibarına doğrudan etki etmektedir. Aynı zamanda itibar ile finansal performans arasında karşılıklı bir ilişkiden söz etmek mümkündür. Olumlu

işletme itibarı, işletmenin kar etmesini sağlarken, karlı bir işletme de finansal değerleri sayesinde olumlu işletme itibarına sahip olabilmektedir (Örs,2013:21).

### **1.5.6 Güvenilirlik**

İtibar, güvenilir olmaktır. Güven, kurumlara güç kazandırır. Ancak, güven uzun bir zaman içerisinde elde edilebilirken kısa sürede yitirilebilen, yanılma ve aldatılma riskini de içerdiğinden dolayı kırılabilir bir değerdir (Karatepe, 2008). Kuruluşun yapmış olduğu açıklamaların güvenilirliği boyutunda, yönetim ve çalışanların kamuoyuna yaptığı ürün, hizmetler, kuruluşun kendisiyle ilgili alanlarıyla ilgili açıklamalara karşı duyulan güven söz konusu olmaktadır (Budd, 1994).

### **1.5.7 Liderlik**

Liderlik, belli amaçlara ulaşabilmek için başkalarını etkileyebilme süreci olarak tanımlanabilir. Bu süreçten bahsedebilmek için *koşullar, izleyiciler, lider kişilik, amaç* gibi unsurların varlığı gerekmektedir. Belli amaçlara ulaşılacak istenmesi liderlik sürecini başlatan koşullardır. İşletmeler açısından bu bir kriz dönemi, yeniden yapılanma dönemi, değişim dönemi olabilir (Atıgan, 2011:77).

Liderlik, bir grup insanı belli amaçlar etrafında toplayabilme, bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları ne yapacakları konusunda harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır (Şimşek ve Fidan, 2005:41).

İşletmelerde çalışanlar her ne kadar işlerinde son derece başarılı da olsalar, grubun başında bir lider olmadığı sürece hedeflere kolay kolay ulaşamaz. Bu sebeple bir uygun zamanda doğru karar verebilen ve bu kararı uygulamaya geçirebilen bir lidere ihtiyaç her zaman için gereklidir. (Şimşek ve Fidan, 2005:41)

Bir kişinin lider olarak kabul edilmesi için onun üstün yeteneklere sahip olduğunun kabul edilmesi, ayrıca bu kişinin etkisinin kabul edilmesi gerekmektedir. Başkalarını etkileme gücü pozisyonda değil kişinin kendi içinde olan bir yetenektir. Başkalarını etkileme gücüne sahip olmayan bir kişi kurumda yönetici olabilir ancak lider olamaz. Bir yöneticinin aynı zamanda lider olabilmesi için çalışanları etkileme gücüne sahip olması gerekir (Peker ve Aytürk, 2005:55).

Liderin genel nitelik ve özellikleri şöyle sıralanabilir (Şimşek ve Fidan, 2005:99-103):

1. Karizmatik olmak
2. Misyon sahibi olmak
3. Vizyon sahibi olmak
4. Güçlü olmak
5. Girişimci, yenilikçi ve yaratıcı olmak
6. Hırslı ve heyecanlı olmak
7. Etkili iletişim kurmak
8. Üstün bir kişilik sahibi, olgun ve dürüst olmak
9. Pozitif olmak
10. İnançlı olmak
11. Azimli ve çalışkan olmak
12. Başarılı ve olumlu bir imajı olmak
13. Güvenilir olmak ve güvenmek
14. Sabırlı ve soğukkanlı olmak
15. Kararlı ve tutarlı olmak
16. Alçak gönüllü ve hoşgörülü olmak
17. Zamanı iyi kullanmak

Kurumsal itibarını artırmak isteyen liderlerin dikkat etmesi gerekenler şunlardır (Bayram, 2012:14-15):

1. Bir kurumun itibarını oluşturan en önemli unsur olan müşteri tatmininin yüksek olması gerekmektedir. Bu nedenle itibar kazanmak için en öncelikli adım ürün ve hizmet kalitesinin sürekli geliştirilmesi için çaba göstermektir,
2. İçte ve dışta verilen sözlerden dönmemek, sektörde bilgi ve danışma kaynağı olarak algılanmak da itibar artırmaya yardımcı olur.
3. Hata yapıldığında bunu kabullenip, çözüm üretmek, toplumun güvenini kazanmak için gerekli bir yaklaşımdır.
4. Çalışanlara ve paydaşlara misyon doğrultusunda heyecan kazandırabilmenin de itibarı artırıcı bir etkisi vardır.
5. Üst yönetimin iç ve dış çevreyle etkileşimde bizzat bulunması ve kişiliği ile kurumsal kimliğin tutarlılığı itibar kazanmada fayda sağlar. Nitekim,

kurumların değerlerini şekillendiren kurucu girişimciler genellikle kurumda kendi değerlerini yansıttıkları için bu tutarlılığı daha kolay yakalarlar.

6. İletişimde kullanılan mesajların rakamlarla tutarlı olmasının ötesinde mantıksal bir çerçeveye, modele oturtulması da güven unsurunu artırıcı bir etki yapar.

### **1.5.8 Farklılık**

Kurumsal farklılık, toplumda görevi ve özel fonksiyonları ile biri diğerlerinden ayrılmış olan çeşitli kurumsal alanlara işaret etmektedir. Farklı bir kuruluş olarak algılanmanın kuruluşlara sağlayacağı temel yarar, ürün hizmetlerinin kolaylıkla rakiplerinden ayırt edilmesi ve farklı olan kuruluşun ürün ve hizmetlerinin tercih edilmesi noktasında kendisini gösterir. Farklılaşma bir kuruluşu diğer kurumlardan ayıracağı kesindir. Bu durum kuruluşun, en azından rakipleri arasında fark edilebilmesi ve sunduğu ürün ve hizmetlere dikkat çekilebilmesi açısından önemli olmaktadır. Bu durumla kurum ilgi düzeyi yüksek tüketicilere, sunduğu ürün ve hizmetler hakkında bilgi verebilme şansını yakalamış olur (Zyman ve Brott, 2004).

### **1.5.9 Sosyal Sorumluluk**

Sosyal sorumluluk kavramı 1970'lerde kullanılmaya başlamıştır. O yıllardan günümüze kadarda anlamında pek bir değişiklik olmamıştır (Kadıbeşegil, 2006:341). Sosyal sorumluluk hakkında literatürde pek çok tanım bulunmaktadır (Özüpek, 2005:9) Bunlardan bazıları;

Sosyal sorumluluk; İşletmelerin kaynaklarını topluma faydalı olacak şekilde kullanmalarıdır (Grigsby ve Stahl; 1997:4).

Sosyal sorumluluk, işletmelerin faaliyette buldukları ortamı geliştirme ve koruma konusunda sorumluluklarıdır (Özüpek, 2005:10).

Sosyal sorumluluk, işletmelerin üretimden tüketime kadar olan bütün aşamalarda faaliyetleri esnasında topluma zararlı faaliyetler açısından işletmeyi sınırlayan, toplumun refahına katkıda bulunmaya zorlayan ve bunu öngören politikalar, prosedürler ve eylemleri benimsemesidir (Achenbaum, 1986:15).

Ülger'e göre; (Ülger, 2003:120-121) işletmelerin sosyal sorumluluğa bakış açıları, bugünkü boyutlara ulaşmadan önce sadece üç alanda işlev görmüştür. Bunlar:

1. İşletme içinde kişisel değerlerin ne ölçüde korunması gereği (işletme içinde haksızlığı önlemek, iyi bir ast-üst iletişimi vs.)
2. İşverenlerin çalışanlara karşı sorumluluğu (sigorta, çalışanların çocuklarına kreş imkanı, ikramiye, ulaşım kolaylığı, konut yardımı vs.)
3. Sosyal faaliyetler (sanatkarları ve bazı dernekleri desteklemek vs.dir)

Toplumsal sorumluluk işinizin başarıya ulaşmasında üç yolla yardımcı olabilir (Argüden,2002:44-45-46).

1. İş olanakları sağlayarak
2. İnsan kaynağı sağlayarak
3. Güven sağlayarak

Günümüzde işletmeler, çalışanlardan müşterilere, tedarikçilerden bayilere..vb. kadar geniş bir alanı etkilemektedir. Bu sebeple de ekonomik sorumluluklarının yanı sıra sosyal sorumluluk bilincine de sahip olmalıdırlar. (Bayrak, 2001:102) İşletmeler önceleri yalnızca ekonomik kar elde etmek için çalışıp varlıklarını sürdürmekteydiler. Günümüzde dürüst, temiz, işletmeler çok kısa sürede başarıya ulaşmışlardır (Özüpek, 2005:6).

### **1.6 Kurumsal İtibarın Paydaşlar Üzerindeki Etkisi**

Kurumsal itibarın oluşmasında paydaşlar oldukça önemli yer tutar. Paydaş, işletmenin kararları, amaçları, faaliyetleri, uygulamaları ve politikalarını etkileyebilen ve bunlardan etkilenebilecek olan birey veya gruplardır. Gittide büyüyen piyasa koşulları firmaları çok sayıda paydaşla birlikte iş yapmaya zorlamaktadır. Bu paydaşların beklentilerinin firma tarafında karşılanabilmesi itibarı arttırır.

Kurumsal itibar, kurum içinde neyin nasıl yapıldığına odaklanan ve paydaşların tecrübelerine bağlı olarak algılanan çok yönlü bire bileşendir. Böylece halkla ilişkiler uygulamacıları da itibarı oluşturan bu bileşenleri ön plana çıkararak kurumların gelişimleri için ihtiyaç duydukları gücü oluşturur. Bu nedenle kurumsal itibar bileşenlerinin hangi sosyal paydaşlar tarafından nasıl algılandığını ortaya çıkarmak, kurumsal itibar yönetimi için halkla ilişkiler uygulamacılarına vazgeçilmez bir koşul sağlamaktadır (Şatır ve Sümer, 2006:51).

Fombrun'a göre (1996:59) aşağıdaki yedi paydaş grubu ile etkin kurum itibarı için az yada çok sağılıklı ilişkiler kurması ile mümkündür. Bu yedi paydaş müşteriler, çalışanlar, yatırımcılar, rakipler, yerel toplum, hükümet ve toplumun büyük kesimidir.

### 1.6.1 Çalışanlar

Paylaşma, etkileşim ve uzlaşmaya dayalı yeni ve çağdaş işletme yönetimi çalışanların ortak düşünme ve karar almaya, ortak başarıya yönelmesini sağlamayı amaçlamaktadır. Amaç, orta düzeyde yeteneğıe sahip işletme çalışanlarının teşvik edilerek, bilgi paylaşımının hâkim olduğı öğrenme ortamında kendilerini geliştirmeleri, kişisel başarı sağlamları, bunun yanı sıra firmanın başarısına katkıda bulunmalarıdır (Biçer ve Düztepe, 2003:13).

Günümüz bilgi çağının en önemli argümanı olan bilgiyi üreten, kullanan, paylaşan, geliştiren ve insanların hizmetine sunan kurumları farklılaştıran en temel özellik, çalışanlarıdır (Ergenç, 2010:15).

Çalışanlar kuruma olan saygısını, inancını yitirmiş ise, kurum da ismi zedeleneyecektir. Belli bir derecede algılamalar, çalışanların kurumları hakkında söyledikleri temeline dayanır. Bu sebeple çalışanlar kurumla ilgili bilgileri doğrudan kurumdan almalıdırlar (Dörtok, 2005:63).

Çalışanlar kurumla ilgili bilgileri kurumlarından almalıdırlar. Bu da etkili bir iletişim sayesinde olur. Bununla ilgili yapılabilecek bazı çalışmalar şöyle sıralanabilir (Alison, 2006:236).

1. Çalışanların kurumsal faaliyet ve politikalardan haberdar olmasını sağlayacak ve onları bilgilendirecek bir sistemin kurulması
2. Yönetimin, her ay farklı bir çalışan grubuyla birebir iletişim etkinlikleri gerçekteştirmesi
3. Çalışanların başarılarını takdir eden uygulamalara yer verilerek geri bildirim alınması
4. Çalışanlara yönelik izlenen iletişim uygulamaları, çalışanların motivasyonunu artıracığı gibi işletmeye bilinçli bağılılıklarını da sağlayacaktır.

İyi bir kurumsal itibar, çalışanlar üzerinde çok önemli etkilidir. vardır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Ergenç, 2010:16);

1. Yeni iş hayatına başlayacakların en iyilerini kuruma çeker. Diğer firmaların çalışanları içinde bir cazibe merkezidir.
2. Mevcut ve gelecekteki çalışan belirsizliğini azaltır.
3. Çalışanların firmaya olan bağlılıklarını artırır.
4. Çalışanların tatminini artırır.
5. Çalışanların yaratıcılıklarını ve performanslarını artırır.
6. Yetenekli çalışanların firmada kalmasını sağlar

### **1.6.2 Müşteriler**

Tüketiciler günümüzde mal ve hizmet alımlarında son derece bilinçli olup, seçici, talepkar, fiyat bilincine sahip bir duruma gelmişlerdir. Müşterilerden para kazanmanın onların akıllarına ve kalplerine ulaşmanın tek yolu iletişimdir. İletişim, insanların ortak tanım ve anlamlarda buluşma sürecidir. Son yıllarda daha sık kullanılan deyimle “Entegre İletişim”, müşteriler ve yarar sahipleri arasında karlı ilişkilerin kurulması için her bir temas noktasındaki çabaların birleştirilerek şirketin ve markalarının istenen doğrultuda hatırlanmasını kolaylaştıran stratejik yönetim sürecidir (Gronstedt, 2000:25).

Müşteriler saygı duydukları kurumların ürünlerinden, az bilinen rakiplerine kıyasla, kalite ve güvenilirlik beklerler, kurumların ürün ve hizmetleri hakkında söylediklerinin gerçeği yansıtmasını yani güvenilir olmasını beklemektedirler (Fombrun, 1996:60).

Etkili müşteri yönetimi uygulayıcısı firmalar, sahip oldukları yetenekleri müşterilerinden aldıkları geri bildirimlerle değere dönüştürürler. Son on yıl içinde kurumun müşteri ilişkilerinin, yani kurumun performansını ve piyasa değerini önemli ölçüde etkileyen faktörün, gerçek ekonomik değeri üzerine önemli miktarda araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar sonucunda ortaya çıkan veriler şunlardır (Galbreath, 2002:120):

1. Yeni müşteriler bulmak, mevcut müşterileri korumaya göre 5-7 kat daha maliyetlidir.
2. Müşteri kayıplarının oranı %5 oranında düşürülmesi, geliri %30-85 arası oranlarda arttırabilir.

3. Müşteri kayıplarının %2 oranında azaltılması, işletme maliyetlerinin %10 oranında düşürülmesi anlamına gelir.
4. Bir şirket her yıl “memnun” olduklarını söyleyen müşterilerinin %15-40’ını kaybetmektedir.
5. Memnun olmadığını söyleyen müşterilerin %98’i kesinlikle şikâyet etmemekte, sadece başka bir ürüne geçmektedir.
6. “Tamamen memnun” müşterilerin şirkete ait aynı ürünü bir ya da iki yıllık bir dönem içinde tekrar satın alma olasılığı, “memnun” müşterilere oranla 6 kat daha yüksektir.

### **1.6.3 Hissedarlar**

Günümüzde işletmelerin boyutlarının büyümesi ve halka açılmaları, çok sayıda hissedarın varlığını ortaya çıkarmıştır. Bir işletme, hissedarlarının çıkarları doğrultusunda yönetilsin ya da yönetilmesin ortaya çıkacak sonuçlardan etkilenecek ve sorumlu olacaktır. İşletmenin hissedarlarına karşı öncelikli sorumluluğu elbette karlı olmaktır. Bu anlamda karlılığın yanında şeffaf olmak ve işletmeyle ilgili bilgileri paylaşmak işletmelerin hissedarlarına karşı öncelikli sorumlulukları haline gelmiştir (Aktan ve Börü, 2006).

### **1.6.4 Yatırımcılar**

Bir paydaş grubu olan yatırımcılar da, tıpkı diğer paydaşlar gibi, kurumu sadece finansal sonuçlar üzerinden değerlendirmemektedirler. Kurumsal itibarın ölçülmesinde temel oluşturan faktörlerdeki başarılar, yatırımcı ilişkilerinde de önemli rol oynamaktadır. Finansal performans yatırımcı ilişkilerinde daha önemli bir etken olabilir ancak buradan hareketle yatırımcı ilişkileri sadece bir pazarlama eylemi olarak görülmemelidir. Artık yatırımcıların güçlenmesi, yatırımcı ilişkilerinin daha kapsamlı ele alınmasını gerekli kılmıştır. Burada da finansal performans yerine geneli kapsayan itibar, yatırımcı ilişkilerini yönlendiren bir faktör haline gelmiştir (Ergenç, 2010:21).



### **1.6.5 Rakipler**

İşletmenin dikkat alanı içinde olan rakipler, işletmeyi zorlayan ve zor duruma sokan paydaşlar olduğu kadar, aynı zamanda da işletmenin başarısını artırması için teşvik eden bir paydaş grubudur. Elbette, rakipler, işletme için temkinli davranılması gereken bir gruptur çünkü etkin bir itibara sahip olmak, öncelikle rakiplerinizin bulunduğu alanlarda farklı ve bilinmeyen ayrıcalıklarınızın olmasını gerektiren bir unsurdur. Bu doğrultuda, rakiplerin olumsuz davranışlarıyla karşılaşılması durumunda, onlarla iletişim kanallarını açık tutmak, söyleyeceklerinin ve sektöre yansımalarının etkisini azaltabilecektir. Ayrıca en önemli fayda, rakiplerle yakın ve sıcak bir ilişki oluşturmaktır. Birbirini anlamak, olası rekabeti minimuma indirgeyecektir (Dörtok, 2005:64).

### **1.6.6 Toplum**

Kurumlar ürettikleri mal ve hizmetlerle tüketicilere, kaynak yaratımı nedeniyle tedarikçilerine, iş güvencesi ve ücretler açısından çalışanlarına, iş ahlakı açısından rakiplerine, sosyal sorumluluk açısından topluma, vergiler açısından devlete karşı sorumludurlar. Aynı zamanda kurumların paydaşlarıyla olan ilişkilerinin her biri, o kurumun topluma karşı sorumluluğunu oluşturmaktadır (Dilsiz, 2008:97).

Kurumun müşteriler ve çalışanlar gibi toplum tarafından ne şekilde tanındığı da itibarı açısından büyük önem taşımaktadır. Toplum genel olarak kurum ve kuruluşlardan şirket politikaları, ürün ve hizmetleri ile ilgili bilgilendirilmeyi istemekte, kültür, eğitim ve sağlık alanlarında toplumsal hayatı iyileştirecek faaliyetler beklemektedir (Dilsiz, 2008:97-98).

Toplum işletmelerden sadece ticari başarı ve istihdam değil, çevre kalitesi ve sosyal adalet arasında denge sağlamasını da beklemektedir. Toplumla ilişkilerin temel hedefleri kurumun ürünleri, hizmetleri ve politikaları ile ilgili toplumu bilgilendirmek; kurum hakkındaki yanlış düşünceleri düzeltmek, olumlu izlenim yaratmak; toplumun niteliklerini ve beklentilerini belirlemek; toplumsal kültür, eğitim ve sağlık projeleri hazırlamak ve tüm bunlarla ekonomiye destek vermektedir (Fombrun, 1996:196).

Günümüze toplumsal sorumluluk bilincine sahip olmayan işletmelerin doğal kaynaklar ve insan kaynaklarını aşırı tüketmesinin sonucu olarak birçok canlı türü tehdit altındadır. Toplum artık işletmelerin bulunduğu yerdeki sosyal durum ve çevre

konusunda duyarlı olmalarını talep etmektedir. Bulduğu yerin altyapı hizmetlerinden ve doğal kaynaklarından yararlanan işletmelerin en azından sosyal ve fiziki çevreden aldıkları kadarını yerine koymaları beklenmektedir. Aksi halde toplum tarafından farklı reaksiyonlara maruz kalabilmektedirler (Ergenç, 2010:23).

İşletmeler toplum gözünde itibarlarını kaybetmek riskini göze alamazlar. Bunun aksi olur ise sonuçları işletme açısından son derece olumsuz olur. Buna karşın işletmelerin diğer paydaşlarla yaşayacağı bir sorun karşısında toplumda sahip olunan yüksek itibar, koruyucu kalkan etkisi gösterebilir (Ergenç, 2010:23).

### **1.6.7 Medya**

Medya, hızla artan etkinliğiyle işletmeler açısından hem fırsat, hem de tehdit oluşturan önemli bir paydaştır. Yazılı ve görsel medya kuruluşlarının yanı sıra, hızla büyüyen internet medyası da şirketler için dış dünyaya açılan önemli bir kapı görevi görerek paydaşları etkilemek ve istenilen doğrultuda yönlendirmek için çok önemli bir işlev görmektedir. Birçok paydaş, işletme ya da sektör ile ilgili doğrudan deneyime sahip değildir ve böylelikle bir sorun açığa çıktığı zaman, bu paydaşlar, kurumun ve sektörün itibarı hakkında bilgi sağlanması konusunda, sonuçlar üzerinde son derece önemli etkilere sahip medya, hükümet ve toplumsal grupların sunumlarını yorumlamaktadır (Mahon ve Wartick, 2003:25).

Medyayı, kurumsal itibarın geliştirilmesinde sadece bir iletişim kanalı olarak görmek doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Toplum, her gün işletmelerle ilgili haberleri medya aracılığıyla öğrenmektedir. Bu açıdan medya, gücü elinde bulunduran taraf olarak görülebilir. Genel olarak medya ve medya çalışanları, itibarlı kuruluşlarla iyi ilişkiler içerisinde. İtibarlı kurumlarla sık sık mülakatlar yapılmakta, topluma vermek istedikleri mesajlar iletilmektedir. Ayrıca medya, itibarlı kurumların karşılaştığı kriz anlarında, bu kurumlara karşı daha sorumlu davranmakta, eksik ve yanlış bir bilginin kamuoyuna verilmemesi konusunda daha hassas davranmaktadır. Bu tip iyi ilişkiler içinde olunan medya, kurumsal itibarın

zedelenmemesi, korunması açısından da önemli bir işlev görmektedir (Ergenç, 2010:21).

### **1.6.8 Hükümet**

Kurumların doğrudan ilişkide olduğu, faaliyetleriyle kurumları önemli ölçüde etkileyebilen ve alınan kurum kararlarında etkili olan bir diğer paydaş da hükümettir. Hükümetler, vatandaşlarının kendilerinden talep ettiği pek çok ekonomik ve sosyal beklentinin karşılanmasında da kurumlara ihtiyaç duymaktadırlar ve bu nedenle özel sektör ile hükümet ilişkisi günümüzde büyük önem taşımaktadır (Dilsiz, 2008:101).

Kurumlar da devletin kademelerinde görevli kişilerle, hükümet yetkilileriyle olumlu ilişkiler kurarak, yakın bağlar oluşturarak onların gözüne girmeye ve faaliyetleri için uygun ortamların oluşmasına katkıda bulunmaya çalışmaktadırlar. Lobi faaliyetleri, politik kampanyaların desteklenmesi gibi çalışmalar bu amaçların gerçekleştirilmesi için büyük önem taşımaktadır (Dilsiz, 2008:101).

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütün hayatta kalması, çalışanların örgütten ayrılmamasına bağlıdır. Çalışanlar örgüte ne kadar bağlı ise örgüt o kadar güçlenir. Bu sebeple örgüt, çalışanların iş yerinden ayrılmamalarını ve kuruma bağlılık göstermelerini sağlamaya çalışır. Bunu yaparken ücret arttırma, terfi, sosyal imkanlar gibi bir takım özendirici yollar izler (Başaran, 1982:241).

Örgütlerin başarısı sadece çalışanların yeterliliği ve performansı ile ilgili olmayıp başarılı ve yetenekli personelin örgüte bağlı kalmasını sağlamakla mümkündür. Örgütsel bağlılık, iş görenin çalıştığı örgüte ait olma duygusu hissetmesidir (Sağlam Arı, 2003:17-36).

Şengül Doğan (2013:66), ‘‘Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımın sonucunda gelişen bir kavramdır.’’

Örgütlerde etkinlik ve verimliliği yükseltmeye yönelik çalışmalar son yıllarda yoğun bir şekilde ele alınmaktadır. Özellikle örgütsel bağlılık, entelektüel sermayenin yönetimi söz konusu olduğunda büyük önem kazanmıştır. Nitelikli işgücünün örgüte bağlılığı, tüm yetenek ve bilgisini örgüt için kullanması örgütsel bağlılığı yakından ilgilendiren bir konudur. İş görenler kendilerini örgütlerine bağlı hissettikleri ölçüde, işyerinde başarılı olacaklardır (Özdevecioğlu; 2003:113-130).

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan ilk çalışmalarda bağlılık, örgütün hedef ve değerlerini özümsemek, örgütün bir parçası olmak için çaba göstermek ve güçlü bir aile üyesi gibi hissetmek olarak tanımlanmıştır (Steers, 1977:46).

Son on beş yıl öncesine kadar örgütsel davranış üzerinde yapılan araştırmalar iş tatmini ve performans ilişkisi üzerine olmuştur. Bu iki değişken arasında olumlu yönlü bir ilişki olduğu varsayılsa da bunu destekleyen bulgulara rastlanmamıştır.

Buna karşılık iş tatmini ile işe devamsızlık ve işgücü dönüşümü gibi işletme açısından olumsuz davranışlar arasında olumsuz yönde ilişki olduğunu destekleyen tutarlı bulgular vardır. O nedenle bireyin işinden tatmin olup olmaması yerine, iş yerine bağlılığı konusu önem kazanmıştır. Burada performans düzeyini etkilemede kuruma bağlılığın daha belirleyici rolü olduğu varsayılmaktadır. Dolayısıyla, örgütsel davranış alanında son beş yılda kuruma bağlılık konusunda bir sayıda araştırma yapılmıştır (Baysal ve Paksoy; 1999: 7-15).

Örgütsel bağlılık, işletmeler için olası sonuç ve etkileri açısından örgütsel davranış alanında çokça tartışılan bir konudur. Örgütsel bağlılığı önemli kılan sonuçlardan bazıları, bireylerin işten ayrılma niyetinde belirleyici olması, örgütsel bağlılığı yüksek personelin daha az bağlılık hissedene göre performansının yüksek olması ve örgütsel etkililiği artırması olarak belirlenmektedir (Steers, 2002:299).

"Kuruma bağlılık" kavramının önemi, kapsamı ve etki derecesini saptamak üzere farklı ölçekler geliştirilmiştir. Ancak tek boyutlu ölçekler yetersiz olduğu için çok boyutlu ölçek geliştirme girişimleri ağırlık kazanmıştır. Allen ve Meyer'in örgüte bağlılık alanında geliştirmiş olduğu ölçek, üzerinde en çok çalışılan ölçektir. Allen ve Meyer'in geliştirdikleri ölçek hem işe bağlılık ile örgüte bağlılık kavramları arasında ayırım yapmakta, hem de her iki alanda bağlılığın nedenlerini belirleyici alt değişkenleri kapsamaktadır. Araştırmacılar, her iki alanda da duygusal bağlılık, devam etme isteği ve zorunluluk hissi olmak üzere üç alt değişkenin varlığını destekleyici çalışmalar ağırlık vermişlerdir (Baysal ve Paksoy; 1999: 7-15).

Örgütsel bağlılığın üç önemli unsuru bulunmaktadır. Bunlar; Bireyin örgütün amaçlarını kabul etmesi ve bu amaçlara inanması, örgüt için çaba göstermek istemesi ve örgütte kalmayı arzulamasıdır (Balay, 2000:18).

Örgütsel bağlılık, beş nedenden ötürü örgütler için hayati bir konu haline gelmiştir. Örgütsel bağlılık; ilk olarak işi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama çalışmaları ile; ikinci olarak iş doyumunu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla; üçüncü olarak özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi çalışanın işi ve rolüne ilişkin özelliklerle; dördüncü olarak demografik özellikleriyle ve son olarak, bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricilerini bilmeyele yakından ilişkilidir (Bayram, 2005:125-139).

Örgütsel amaçlara bağlılık, sadece belli bir rolün başarı derecesini nitelik ve nicelik yönünden yükselterek devamsızlığın ve işgücü devrinin azalmasına katkıda

bulunmakla kalmayıp; aynı zamanda bireyi, örgütsel yaşam ve en üst düzeyde sistem başarısı için gerekli birçok gönüllü eyleme yönlendirmektedir (Katz ve Kahn, 1977: 436).

Örgütsel bağlılık, iş görenin örgütle özdeşleşmesi ve ona katılmasının göreceli gücüdür. Örgütsel bağlılık, üç faktörle karakterize edilmektedir (Bayram, 2005:125-139).

1. Örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabul gösterme.

2. Örgüt adına anlamlı çaba göstermeye isteklilik gösterme.

3. Örgütte üyeliğin sürdürülmesine güçlü bir arzu duyma

Örgüte bağlı olmanın, çalışanın davranışını etkilemesiyle ilgili dört tür çıktıdan söz edilebilmektedir (Balcı, 2003: 28):

1. Örgütün amaç ve değerlerine kendini adayanlar, örgütsel faaliyetlere aktif olarak katılırlar.

2. Kendilerini örgüte adayın çalışanlar, genelde örgütte kalmaya ve örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunmaya güçlü istek duyarlar.

3. İşten ayrılma isteği ile örgüte bağlılık arasında tutarlı ters bir ilişki vardır.

4. İşe doyum, işten ayrılmanın başlangıç döneminde önemli kestiricisi iken, zaman geçtikçe bağlılık, işten ayrılmanın doyumdan daha güçlü bir kestiricisi olmaktadır.

Bayram (2005:125-130)'a göre örgütsel bağlılık, çalışanların örgütte kalmak istemeleri, örgütün tüm etkinliği, çıkarı ve başarısı ile kimliklenme, çalışanın örgüte karşı olan sadakati, tutumu ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir.

## **2.1 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Çalışanların örgüte bağlılığı işlerindeki verimini artırır ve örgüt için olumlu sonuçlar doğurur. Bu sebeple örgüt çalışanların dolayısıyla örgütün çalışanların örgüte bağlılığını arttırabilecek ya da azaltabilecek faktörlerin farkında olması önemli bir husustur (Çetin, 2004:98-99).

Örgütsel bağlılığa yol açan faktörler bir çok araştırmacı tarafından farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Mowday, Porter ve Steers (1079), bağlılığa yol açan faktörleri dördü olarak sınıflandırmışlardır bunlar:

1. Kişisel özellikler
2. İşin özellikleri
3. Çalışma deneyimleri
4. Örgütün yapısal özellikleri

Mathieu ve Zajac ise, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri şu şekilde sıralamışlardır Mathieu ve Zajac (1990:171-194),

1. Kişisel özellikler (yaş, cinsiyet, eğitim yetenek, ücret, statü)
2. Rol durumu (rol belirsizliği, rol çatışması, aşırı rol)
3. İşin özellikleri (beceriler, özerklik, işin kapsamı)
4. Grup/lider ilişkileri (grup kaynaşması, görev dayanışması, lider yetki yapısı, liderin saygınlığı, lider/grup ilişkisi, katılımcı liderlik)
5. Örgütsel özellikler (örgütün büyüklüğü ve merkezileşmesi derecesi)

Gerald Salancik (Salancik, 1977:62-80) 'e göre bağlılığı etkileyen üç temel öge vardır. Bunlar;

*Davranışların görünürlüğü*, Kişilerin yapacağı işi herkese duyurmasıdır. Yapılacak iş ne kadar çok kişi tarafından bilinirse işin yapılma ihtimali o kadar yüksek olur. Kişileri örgüte bağlamanın en basit yolu budur. Bir kişi örgüte katıldığında, bunun bir fotoğraf eşliğinde medyada yer alması, kişinin örgütle kendini tanımlamasına yardımcı olur; çünkü kişi bu şekilde kendisine önem verildiğini hisseder (Doğan, 2013:77).

*Davranışların geri döndürülemezliği* davranış ortaya çıktıktan sonra bunun artık değiştirilememesi demektir.. Bu durum bağlılığı arttırmaktadır. Örneğin, bir sözleşmeye imza atıldığında taraflardan birinin vazgeçmesi halinde tazminat ödemesi gerekiyorsa, kişiler mecburen sözleşmeye sadık kalırlar (Doğan, 2013:78).

*Davranış ve kişisel irade*, bir durumun geri döndürülemezliği, aslında kişiyi bir şeye mecbur etmektir. Bu durum, gerçekte kişinin bağlılığını arttırmak yerine azaltabilir. Çünkü, böyle bir durumda kişinin eylemleri kendi iradesinin sonucu değildir. Oysa ki irade, her türlü bağlılık için temel teşkil eder. Bu, bir eylemi kişiye bağlayan bir tutkal gibidir ve kişiyi eyleminin sonuçlarını kabul etmeye motive eder. İrade ve onun uygulamadaki karşılığı olan kişisel sorumluluğun kabulü, davranışı ona yapan kişiye bağlar (Doğan, 2013:78).

### **2.1.1 Demografik Faktörler**

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler üzerinde yapılan bir araştırmada demografik faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin nispi olarak daha az olduğu gözlemlenmiştir (Bayram, 2005).

Örgütsel bağlılığı etkileyen demografik faktörleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

#### **2.1.1.1 Cinsiyet**

Yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasında bir fikir birliği sağlanamamış olmakla birlikte toplumsal açıdan bakıldığında kadın ve erkeğe farklı iş grupları yüklenmiştir. Kadınların çalışma yaşamında genellikle ev geçimine katkıda bulunma, ek gelir elde etme düşüncesiyle katıldıkları düşünülür. Bu sebeple de beklentilerin erkeğe kıyasla daha az olduğu fikrine varılır. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, erkeklerin işe bağlılığı kadınların işe bağlılığından daha yüksektir.

#### **2.1.1.2 Yaş**

Yaş genellikle kıdem ve hizmet süresi ile birlikte incelenmektedir. Yaşı tek başına bir demografik değişken olarak ele alan bir çalışmada, yaş ile bağlılık arasındaki ilişki negatif yönlü olarak tespit edilmiştir (Alvi ve Ahmed, 1987: 267-280).

Yaş değişkenini ele alan bir çok araştırmada, yaş arttıkça bağlılığın da arttığına dair bulgular elde edilmiştir (Angle ve Perry, 1981: 1-14; Mathieu ve Zajac, 1990: 171- 194). Angle ve Perry (1981) çalışanların yaşları ilerledikçe, alternatif iş bulma ya da farklı bir eğitim alma imkanlarının azaldığını, bu nedenle üyesi oldukları örgütlere olan bağlılıklarının arttığını ifade etmektedirler. Allen ve Meyer (Allen ve Meyer, 1993: 49-61) ise, yaşla örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin örgütsel bağlılığın her boyutu için ayrı ayrı incelenmesi gerektiğini savunmaktadırlar. Buna göre duygusal bağlılık, çalışanın yaşıyla birlikte artış gösterirken, devamlılık bağlılığı çalışanın yaşından etkilenmemektedir.

Luthans ve arkadaşları (1987) yaş ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğunu ileri sürmektedirler (Luthans vd., 1987: 221). Çalışanın



yaşının ilerlemesiyle birlikte, terfi etme, ücret artışı, hak edilen tazminat vb. artması demektir. Bu durum diğer örgütlerin ve iş alternatiflerinin çekiciliğini azaltmaktadır. Genç çalışanların, yaşlı çalışanlara kıyasla örgüte daha az bağlılık gösterdikleri ortaya konulmuştur (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 562). Bu sebeple bağlılığı düşük düzeyde olan genç çalışanların, işi bırakma eğilimlerinin daha yüksek olduğu öne sürülmektedir (Blau ve Lunz, 1998: 260).

### **2.1.1.3 Çalışma süresi**

Örgütte çalışılan süre arttıkça, örgütsel bağlılık da artmaktadır. Çalışanların çalışma süresi arttıkça, örgütten elde ettikleri kazançları da artmaktadır. Çünkü hizmet süresi de yatırım niteliği taşır. Bu yatırımları kaybetmek istemeyen çalışanlar örgüte daha fazla bağlanmaktadır (Çöl ve Gül, 2005:291-306).

### **2.1.1.4 Eğitim düzeyi**

Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların örgütten beklentileride yüksek olmaktadır. Bu durumda çalışanın örgüte bağlılığını azaltmaktadır. Eğitim düzeyinin yüksek olması beraberinde alternatif iş imkanlarını da arttırmaktadır (Çöl ve Gül, 2005:291-306).

### **2.1.1.5 Medeni durum**

Yapılan araştırmalar medeni durumun işe bağlılığı etkileyen bir faktör olmadığını göstermiştir (Çakır, 2001:113).

## **2.1.2 Örgütsel Faktörler**

Örgütsel faktörle, işin niteliği ve çalışanların algıları üzerindeki etkileri ve örgütün sunduğu imkanlar dikkate alınarak sınıflandırılmıştır (Çakır, 2001:142).

### **2.1.2.1 İşin niteliği ve önemi**

Çalışanların yaptıkları işi severek yapmaları örgüte bağlılıklarını arttıran unsurlardan biridir. Çalışanların amaçları işlerini yaptıktan sonra karşılığını almak olduğuna göre burada kişi-iş uygunluğu önemli unsur olarak görülmektedir. İşin

alışan tarafından algılanan zorluğu, maddi getirisi, sağladığı beceriler, önem derecesi, sorumluluk alanı, anlamlılığı gibi özellikleri de örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen önemli unsurlardandır (İnce ve Gl, 2005).

#### **2.1.2.2 cret**

Çalışanların cret düzeyleri ile örgüte bağlılıkları arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. cret dağılımında adaletli bir davranış sergilenmesi de örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Birey rgt yönetiminin ücret politikasını ne derece adil ve dengeli bulursa, örgüte duyduğu bağlılık da o derece yüksek olacaktır (l ve Gl, 2005:291-306).

#### **2.1.2.3 Yönetim tarzı**

Yöneticiler zaman zaman bir başarının ardında sadece kendilerinin olduğu ve övgüyü kendilerinin hak ettiğini dşunmektedirler. Oysa ki bir yönetici, çalışanlarını motive ederek onların örgüte karşı bağlılıklarını, hizmetlerini ve örgüte olan katkılarını her daim tektir etmelidir. Yöneticiler rgt içinde oluşan hatalar için önce kendilerini sorumlu hissetmelidir. alışan odaklı bir yönetim şekli çalışanların fikir ve düşünceleri uygulanan politika ve stratejilerde önemli bir yere sahiptir. Bu tür yönetim biçiminde çalışanlar kendilerini rahatça ifade edebilmektedirler. Dolayısıyla rgte olan bağlılıkları da duygusal olarak gerçekleşmektedir (Demirel, 2009:115-132).

#### **2.1.2.4 Rol belirsizliği ve rol atışması**

Yapılan işin kapsamı, işin içeriği, maddi ödüller, yoğun iş yükü, iş stresi ve yetkilendirme gibi konular örgüt içerisinde rol belirsizliğine ve yol çatışmasına neden olur.

#### **2.1.2.5 örgüt kültürü**

Örgüt kültürü, bir kurumda çalışma yaşamını düzenleyen değer ve normlar dizgesidir (Tatar; 2014:111).

Kurumsal kültür, örgütü diğer kurum yada örgütten ayıran kendine özgü değerlerin tamamıdır. Örgüt kültürü, örgütün yapısıyla ve uygulamalarıyla yakından ilişkilidir. Örgüt kültürü, örgütsel yapıyı oluşturan, sosyal ve teknik yapı içerisinde oluşmaktadır. Örgüt kültürü iş görenlerin örgüte uyumunu sağlayan değerlerin tamamıdır. Örgüt kültürünü şu şekilde özetleyebiliriz (Demirel, 2009:115-132):

1. Motivasyon,
2. İstikrarlı değişim, yenilikçilik ve kişisel gelişim,
3. İş, görev ve çalışma arkadaşlarına odaklanma,
4. İş birliği ve dayanışma,
5. Sorumluluk, koordinasyon ve denetim,
6. İçsel ve dışsal yönlülük,
7. Görüş ve düşüncelere uyumu kapsamaktadır.

Örgütün performansı ve çalışanların yaşam kalitesinin düzeyi, örgütte işlerin yapılış şekline ve örgüt üyelerinin birbiriyle olan ilişkilerden önemli ölçüde etkilenmektedir. Nasıl ki bir binaya dışarıdan baktığımızda binayı ayakta tutan pek çok parça görünmüyorsa kurumlarında ayakta durmasını ve hayatta kalmasını gözle görülmeyen kurum kültürüdür (Goffee ve Jons, 2000:15).

Kültür, başarılı örgütleri temsil eden çalışanların kendilerini işlerine verme derecesinde önemli rol oynar. Bu güçlü bağlılık çalışanların örgütteki başarısını sağlayacak bilgiye ve motivasyona sahip zaman değer kazanır. Örgütlerin birleşmesi yada el değiştirmesi sırasında çalışanların bağlılığını kazanmak konusundaki başarısızlık, işlerin değerinin düşmesine yada yok olmasına neden olabilir. Tersine durumda ise yüksek bir bağlılıkla çalışan işgücü, rekabet açısından önemli bir avantajdır (Çetin, 2004:88).

Örgüt kültürünün özelliklerini dört grupta toplayabiliriz (Tutar, 2014:115-116).

1. Örgüt kültürü, öğrenilmiş yada sonradan kazanılmış bir olgudur.
2. Örgüt kültürü, grup üyeleri arasında paylaşılan değerler bütünüdür.
3. Örgüt kültürü, somut ve soyut değerler bütünüdür.
4. Örgütsel kültür, düzenli şekilde tekrarlanan davranışsal kalıplardır.

#### **2.1.2.6 Örgütsel adalet**

Örgüt içinde tarafsızlık ve eşitlik ilkesinin esas alınmasıdır. Örgütsel adalet için son derece önemlidir. Örgütsel adalet, örgütün maddi değerlerinin paylaşımında

adil olmanın yanında yönetim politikalarında da adil ve tarafsız olmasıdır. Örgütsel adalet, çalışanlar arasında hiçbir ayırım gözetmeden çalışanların kişiliğine, kültürel değerlerine, hak ve sorumluluklarına saygılı davranmayı gerektirmektedir (Demirel, 2009:115-132).

Örgütsel adalet, dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet olarak üç temel boyutta ele alınır (Demirel, 2009:115-132):

*Dağıtımsal adalet*, üretim sürecinde elde edilen çıktılardan gelen getirinin paylaşımıdır. Çalışanların işe sağladıkları sosyal veya ekonomik katkıları karşılığında hak ettiklerini almalarıdır. Bu sebeple beklentilerin karşılanmasında farklılıklar olması çalışanlar arasında huzursuzluğa sebep olur. Ayrıca iş görenlerin kurum ve yöneticiye olan bağlılık ve güven duygusunu negatif etkilemektedir.

Bu teoriye göre, herkes çalışmasının karşılığını alır. Eşit çabalar eşit sonuçları getirir. İş görenlerin performansına göre ceza ve ödüller dağıtılır (İşcan veNaktiyok, 2004:187)

*Prosedürel adalet*, örgüt içinde karar alma sürecinde tarafsızlık ve objektif olmayla ilgili bir kavramdır. Prosedürel adalet, örgüt içi kararların uygulanmasında etik, ahlak ve güveni esas almaktır. Prosedürel adalet, çalışanların temel maddi konularının yanı sıra çalışma koşullarına alınan kararlarda izlenen politikadaki adillik derecesinin göstergesidir. Tutarlılık, önyargı ve kişisel çıkarlardan uzak durma, doğru karar verme, kararlara katılım, etik ve ahlaki kurallara saygı duyma, örgütsel ve bireysel eşitliğin sağlanması gibi konular prosedürel adaletin temel ilkeleri olarak belirtilebilir (Demirel, 2009:115-132).

*Etkileşimsel adalet*, örgüt içi iletişim ile ilgilidir. Etkileşimsel adalet çalışanların birbirleriyle ve yöneticileriyle olan ilişkilerinde önemlidir. Dolayısıyla hangi düzeyde olursa olsun etkileşim ve iletişimin algılanış biçimi etkileşimsel adaletin niteliğini ortaya koymaktadır (Demirel, 2009:115-132).

### **2.1.2.7 Örgütsel iletişim**

İletişim kaynak ve hedef arasında mesaj aktarımıdır. İletişim, örgütlerin işleyişinde temel bir yönlendirme ve eşgüdüm aracıdır. Örgütler hem iç çevreleriyle, hem de dış çevreleriyle ilişkilerini örgütsel iletişim sayesinde kurarlar. Örgütsel iletişimle örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşması, örgütün bir düzen çerçevesinde işleyişi, örgütü oluşturan bölümler arasında eş güdüm, bilgi akışı, çalışanların

motivasyonu, örgütsel bütünleşme, değerlendirme, eğitim karar alma ve denetim sağlanır. Kısaca tüm örgütsel ve yönetsel faaliyetler, örgütsel iletişim ile yönlendirilir.

Örgütsel iletişim, örgüt çalışanlarını ve örgütün birimlerini birbirine bağlayan bir eşgüdümleme aracıdır. Örgütsel iletişim sayesinde çalışanlar ve birimler hem uyumlu ve hem de eşgüdümlü çalışabilirler. Örgütte faaliyetlerin sürdürülmesi, sorunların çözülmesi ve yaratıcı gücün oluşturulması örgütsel iletişim ile gerçekleşebilir. Örgütsel iletişim, dış dünya ile örgüt arasında sağlıklı bir bilgi alışverişi sağlayabilir. Hızla değişen çevre ve rekabet koşullarında, kurumların kendilerini yeni koşullara uyarlamaları örgütsel iletişim ile sağlanabilir (Tutar, 2003:117).

Örgütsel iletişimin temel aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Karatepe, 2008:80).

1. Örgütün politika ve kararlarını yönetilenlere duyurmak,
2. Örgüt ile ilgili bilgileri çevreye duyurarak, örgüte olan güvenin artmasını sağlamak,
3. Örgütün yeni yönetim anlayışını anlatarak, bilgilendirme yoluyla destek sağlamak,
4. Örgütün birim ve bölümlerine bilgi verilerek, örgütsel bütünlük ve uyum sağlamak,
5. Ücret artışları, primler, burslar ve tatil olanakları gibi is görenleri yakından ilgilendiren konulara ilişkin bilgilerin verilerek, çalışanların güdülenmesini sağlamak,
6. Yönetimi ilgilendiren her türlü mevzuatı personele duyurarak, olası hataları önlemek,
7. Örgütsel tutumların yönlendirilmesi ve is görenlerin yönetsel amaçlar doğrultusunda güdülenmesini sağlamak.

#### **2.1.2.8 Liderlik tarzı**

Liderler, içinde buldukları ortamın koşullarına göre farklı davranış tarzları sergilerler. Liderlerin koşullara göre davranışları hem organizasyonel hem de bireysel amaçların gerçekleştirilmesinde oldukça önemlidir. Bu nedenle uygulanacak liderlik tarzını belirlerken; işletmenin faaliyet alanı, faaliyet konusu, izleyenlerin kişilikleri, ülkelerin kültürel yapısı, zaman baskısı, yapısal ve çevresel sorunlar gibi

bir takım faktörlerin dikkate alınması gerekmektedir. Aynı zamanda liderin, faaliyet çeşitliliği ve faaliyet biçimindeki değişimler ve gelişmeleri yakından takip etmesi de başarısı için oldukça önemlidir. Çünkü meydana gelen değişim ve gelişmeler, aynı işletmede farklı zamanlarda ve farklı ortamlarda, farklı liderlik davranışlarının uygulanmasını gerektirebilir (Sabuncuğlu ve Vergiliel Tüz, 2013:213).

### **2.1.2.9 Örgütsel güven**

Örgütsel güven; bireysel ve örgütsel olmak üzere iki boyutta incelenmektedir. Bireysel güven, iki birey veya taraf arasında karşılıklı davranış, iyi niyet ve tutumun gösterilmesidir. Tarafların etkileşim sonucu birbirlerine duydukları güveni ortaya çıkarmaktadır. Başarılı bir sosyal etkileşim, güvenin artmasını sağlamaktadır. Bu durum aynı zamanda tarafların sosyal ilişkilere verdikleri desteğin ve yatırımın da bir belirtisidir. Sosyal yapı içerisinde güven, ilişkilerin merkezinde yer alır ve tarafları olumlu bir şekilde etkiler (Neves ve Caetano, 2006:351-364).

Çalışanların örgütsel amaç ve değerlere bağlılık düzeyi yükseldikçe örgüte olan güven düzeyleri de artmaktadır. Örgütsel güvenin sağlanmasında dört hususun göz önünde bulundurulmasında yarar vardır. Bunlar sırasıyla; açık bir iletişim düzeninin sağlanması, karar alma sürecine çalışanların dâhil edilmesi, önemli veri ve bilgilerin paylaşılması, duygu ve düşüncelerin paylaşılmasıdır (Demirel, 2009:115-132).

### **2.1.2.10 Kariyer ve terfi**

Bir işletme, çalışanların kariyer planlamasını ve terfilerini güvence altına almalıdır. Kariyer planlaması, çalışanların, yeteneklerinin bilinmesi, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi, performanslarının ortaya konulması ve çalışanların terfi ve kariyer yol haritalarının açıkça belirlenmesini sağlamaktadır Terfi ve kariyer yol haritası belli olan bir çalışanın örgüte olan güveni ve bağlılığı artacaktır. Terfi ve kariyer yol haritası belli olmayan çalışanlar ise sürekli bir kararsızlık, ümitsizlik ve hayal kırıklığı yaşayacak olmalarından dolayı örgüte olan bağlılıkları olumsuz yönde etkilenecektir (Demirel, 2009:115-132).

### **2.1.2.11 Örgütsel destek**

Örgüt iş görenlerin beklentilerini karşıladığı sürece iş görenlerde örgütün beklentilerini yerine getirmek için çaba sarf ederler. Örgüt, iş görenlerin mutluluğu için yatırım yapar. Örgüt yaptığı bu yatırımın çalışan tarafından algılanışı önemlidir. Zira bu algılanış çalışanların işe ve örgüte olan tutumlarını etkiler (Turunç ve Çelik, 2010:185).

### **2.1.2.12 İş tatmini**

İş tatmini, işin çalışanlara sağladığı maddi ve manevi olanaklara ilişkin algısıdır. Çalışanın bu algıya gösterdiği tepki, onun iş tatmininin boyutlarını belirler. İş tatmini çalışanların yaptıkları işten, işyerlerinden, yönetim anlayışından aldıkları keyif ve mutluluk derecesidir. İş tatmini konusu üzerine yapılan incelemeler iş tatmininin işe, çalışana ve örgütsel yapı ve yönetimine ilişkin faktörlerle birlikte ele alınması gereğini ortaya koymaktadır. Genel olarak iş tatminini belirleyen üç faktör vardır, bunlar işin kendisi, yönetsel yapı ve işin sonucunda elde edilen ücret ve ödül gibi faktörlerdir. İş tatmini bireyin işe, örgütsel normlara, değerlere ve iş koşullarına ilişkin geliştirdiği içsel tepkisinin sonunda ortaya çıkar (Tutar, 2014:157-158).

Çalışanların iş tatminine bireyden kaynaklanan, çevreden kaynaklanan, işten kaynaklanan unsurlar etki edebilmektedir (Korkmazyürek ve Hazır, 2013:71).

İş tatmini sağlanamayan işletmeler, birçok sorunla karşı karşıya kalabilmektedirler. Bunlardan belli başlıları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Sabuncuğlu ve Vergiliel Tüz, 2013:39):

1. İş gören devrinde yükseklik,
2. Yüksek devamsızlık,
3. Düşük firma sadakati,
4. Yabancılaşma, stres, çatışma ve kırgınlıkların artması,
5. Grevlerin gündeme gelmesi,
6. Hırsızlık oranlarında artış,
7. Makine ve tesislere zarar verme veya sabotaj yapılması,
8. Daha düşük zihinsel ve bedensel sağlık

Yapılan bazı araştırmalarda bir kısım araştırmacılar iş tatmini ve tatminsizliğinin bireyin işinden ne beklediği ve kendisine çevre tarafından ne tür

imkan ve fırsat sunduğu veya ne elde edebildiği arasındaki farkın derecesi tarafından belirlendiğini ileri sürmektedirler (Bayrak Kök, 2006:293).

### **2.1.2.13 Örgütsel vatandaşlık**

Örgütsel vatandaşlık, organizasyonun fonksiyonlarını verimli bir şekilde yerine getirmesine yardımcı olan ve gönüllülüğe dayanan bireysel bir davranıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, içinde iş görenlerin iş tatminleri, motivasyonları, performansları örgütsel bağlılıkları ile yakından ilgilidir. Çalışanların performans düzeylerinin artması amaçlara ulaşmanın önemli bir yoludur. Örgütsel vatandaşlık davranışının faydaları aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Demirel, 2009:115-132).

1. Örgütsel ve bireysel verimliliği artırır.
2. Tecrübe ve deneyime sahip çalışanların örgüte olan bağlılık duygularını güçlendirir.
3. Örgüt performansına süreklilik kazandırır.
4. Örgüt içindeki grup, ekip ve kişiler arası koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olur.
5. Örgütün çevreye uyumunu kolaylaştırır.

### **2.1.3 Örgüt Dışı Faktörler**

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyen örgüt dışı faktörler, profesyonellik ve bireylerin alternatif iş bulma imkânlarıdır (Yurt, 2012:38).

#### **2.1.3.1 Profesyonellik**

Profesyonellik, mesleki bağlılıkla ilgili bir kavramdır. Morrow ve Goetz'e göre profesyonellik, bireyin mesleği ile özdeşleşmesi ve mesleki değerleri kabul edip onunla bütünleşmesidir (İnce ve Gül, 2005). Shafer ve arkadaşları (2002: 48), profesyonelleri ifade eden dört önemli özellik belirlemişlerdir. Profesyoneller;

1. Sosyal sorumluluk taşırlar,
2. Kendi kurallarına inanırlar,
3. Özerklik talebinde bulunurlar,



4. Alanları ile ilgili çeşitli örgütler kurarak, bunlara üye olarak, kongre, seminer, eğitim faaliyetleri gibi çeşitli toplantılara katılarak bir cemaatleşme havası taşırlar (İnce ve Gül, 2005).

### **2.1.3.2 Alternatif iş imkanları**

Çalışanların işe başladıktan sonra örgütsel bağlılığını etkileyen en önemli örgüt dışı faktör, alternatif iş imkânlarının varlığıdır. Alternatif iş imkânları sadece çalışanların yetenekleri ile sınırlı kalmayıp, örgütün bulunduğu sektör küreselleşme ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu gibi değişkenlerle de ilişkilidir (İnce ve Gül, 2005).

Çalışanların işten ayrıldıktan sonra bulabilecekleri işler hakkında sahip oldukları algılar örgüte karşı olan bağlılık düzeylerini etkileyebilmektedir. Alternatif iş imkânlarına rağmen örgütte kalmaya devam eden ve örgütte kimlik birliği geliştirmiş çalışanların, alternatif iş imkanlarına sahip olmadığı için örgütteki konumunu kaybetmemeye çalışan işgörenden daha fazla örgütsel bağlılık göstermesi beklenebilmektedir (Leong vd., 1996).

## **2.2 Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları**

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması konusunda araştırmacılar, farklı ölçütleri kullanarak farklı sınıflandırmalar ortaya koymuşlardır. Bu sınıflandırmalardan bazıları (Yurt, 2012:39);

### **2.2.1 Mowday'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

Bu sınıflandırmada örgütsel bağlılık, tutumsal bağlılık ve davranış olarak bağlılık olarak ikiye ayrılmıştır. Tutumsal bağlılık, kişinin örgütsel amaçlarla özdeşleşmesini ve bunlar doğrultusunda çalışma istekliliğini bildirmektedir. Davranışsal bağlılık ise, kişinin davranışsal faaliyetlere bağlılığından kaynaklanmaktadır. Yapılan çalışmalarda da her iki tür bağlılık arasında dönüşümlü bir ilişkinin olduğu ileri sürülmüştür. Buna göre bağlılık tutumu, bağlılık davranışlarına götürürken, bu davranışlar da dönüşte bağlılık tutumlarını kuvvetlendirmektedir (Bayram, 2005:125-130).

### 2.2.2 Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Etzioni, üç tür bağlılık sınıflandırması yapmıştır (Bayram, 2005:125-130). Bunlar,

*Ahlaki bağlılık*: Örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. Bireyler, toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanmaktadır.

*Hesapçı bağlılık*: Ahlaki açıdan yakınlaşmaya göre örgütle daha az yoğun bir ilişkiyi yansıtmaktadır (Gül, 2002:43). Örgüt ile çalışanlar arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. Çalışanlar, örgütlerine katkıları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar

*Yabancılaştırıcı bağlılık*: Bireyler, davranışlarının sınırlandırıldığı durumlarda oluşan ve örgüte doğru olumsuz bir yönelimi ifade etmektedir. Birey, örgüte bağlılık duymamakta fakat üyeliğini devam ettirmektedir.

### 2.2.3 O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığı, bireyin örgütü için hissettiği psikolojik bağ olarak tanımlamakta ve örgüte bağlılığı üçe ayırmaktadır:

1. Uyum bağlılığı: Bu bağlılık örgüt içindeki belirli ödülleri kazanmak için kurulmuş bir bağlılıktır.
2. Özdeşleşme bağlılığı: Bağlılık, gruba dahil olmak ve mutlu bir ilişki kurmak yada grupta kalabilmek için oluşan bağlılıktır.
3. İçselleştirme bağlılığı: Çalışanın kendi değerleri ile örgütün değerlerinin arasındaki uyuma dayanmaktadır.

### 2.2.4 Katz ve Kahn'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Katz ve Kahn, örgüt içindeki bireylerin rollerini gereği yapmalarına yönelten farklı ödüllere dayalı devreler olduğunu ileri sürmüşlerdir. Çalışanların örgüt içindeki eylemleri, hem iç ödüller hem de bazı dış ödüllerin birleşiminin bir sonucudur. İç ödüller anlatımsal devreyi, dış ödüller ise araçsal devreyi ifade etmektedir. Anlatımsal ve araçsal devreler ayırımı, kişilerin kendilerini örgüte adayışlarının niteliğini belirtmektedir. İçsel bakımdan ödüllendirici olduğu

durumlarda, anlatımsal devre söz konusudur. Buna benzer dış ödüllerin güdüleyici olduğu durumlarda ise araçsal devreden bahsedilmektedir (Katz ve Kahn, 1977).

### **2.2.5 Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

Kanter, örgütlerin üyelerine yükledikleri çeşitli davranışsal gereklerin sonucu olarak farklı bağlılık biçimlerinin ortaya çıktığını ileri sürmüştü ve üç bağlılık biçiminden söz etmiştir (Güney, 2012:285).

**Devam bağlılığı:** Örgütlerdeki devam bağlılığı, iş görenin örgütün kalıcılığını sağlamaya kendini adanması şeklinde tanımlanabilir. Çalışan işten ayrılmanın kendine yüksek maliyet getireceğini düşündüğü için örgüte bağlılığı sürdürür.

**Birleşme bağlılığı:** Örgüt içinde oluşan sosyal bağ olarak tanımlanır. Örgüt içinde farklı gruplara girerek bir üye olma durumudur. Grup üyeleri arasındaki birlik beraberlik birleşme bağlılığını oluşturur.

**Kontrol bağlılığı:** İş görenin davranışı, istenilen yönde şekillendirmeye yarayan örgütsel kurallara bağlılığı ifade eder. Bu bağlılık ancak çalışanın, örgütün kural ve değerlerinin uygun davranışlara götüren bir rehber oluşuna inandığında ve günlük davranışlarında bu kurallardan etkilendiğinde söz konusudur. Yani çalışan kendi kurallarını örgütün kurallarına göre yeniden şekillendirir.

### **2.2.6 Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

Davranışsal bağlılık üzerine ilk çalışmaları yapan Becker bağlılığı iş görenlerin örgütle "yan-bahis"ler (side-bets) yaptığı bir süreç olarak tanımlamıştır. Bir çalışanın daha iyi maaş ve çalışma koşulları karşılığı aldığı iş teklifini geri çevirmesi şimdiki işindeki çalışma koşulları ve maaş dışında kalan bazı ödüllere karşı olan bağlılığının neticesidir (Güney, 2012:287). İş gören çalıştığı örgüte duygusal olarak bir bağ hissetmemekte sadece azı kayıplar yaşamamak için örgüte bağlanmakta ve çalışmaya devam etmektedir (Gül, 2002:48).

### **2.2.7 Staw ve Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

Tutumsal bağlılığa karşı, davranışsal bağlılığı önermişlerdir. Davranışsal bağlılık, bireyin geçmiş davranışlarının, onu örgüte bağlaması sürecine odaklanmaktadır (Güney, 2012:286).

Davranışsal bağlılık, iş görenin biçimsel, normatif beklentileri aşan davranışları gibi bağlılığın açıkça davranışlarda kendini belli etmesidir (Güney, 2012:287).

### **2.2.8 Wiener'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

Bu sınıflandırma ile, araçsal bağlılık ve örgütsel bağlılık ayırımına dayanan bir model oluşturulmuştur. Araçsal bağlılık, bireyin, kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olmayı ifade ederken; örgütsel bağlılık, değer veya moral temeline dayanarak gerçekleşmektedir. Bu örgütsel bağlılığı oluşturan inançlar, içselleşmiş baskılar yaratmak suretiyle bireyin, örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak biçimde davranmasını sağlamaktadır. Araçsal bağlılık, bireyin kendisine yönelik iken, örgütsel bağlılık eylemleri örgütsel eğilimler taşımaktadır (Bayram, 2005:125-130).

Değişimsel bağlılık olarak da adlandırılan bu bağlılık türünde örgüt, çalışanın bazı güdülerini doyururken; karşılığında çalışandan örgüte katkı sağlamasını bekler. Bu karşılıklı ilişki dengede veya çalışan lehine olduğu sürece çalışan, örgütten ayrılmak istemeyecek ve örgüte bağlılık duyacaktır (Bayram, 2005:125-130).

### **2.2.9 Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı üçe ayırarak incelemişlerdir. Bunlar (Güney, 2012:289);

*Duygusal bağlılık:* bireyin örgüte katılımı, örgütle özdeşleşmesi ve örgütle arasında duygusal bir bağ hissetmesidir. Birey kendini örgütün bir parçası gibi hisseder ve bu örgütte bulunuyor olmak kendisine mutluluk verir. Tutumsal kaynaklı olan duygusal bağlılık, literatürde en sık karşılaşılan bağlılık türüdür. Örgüte duygusal bir bağla bağlanan çalışanlar, örgütün amaçlarını ve değerlerini özümseyerek kendisinden beklenenden daha fazla çaba sarfederler. Bu yönüyle duygusal bağlılık örgütler tarafından en fazla istenilen bağlılık türüdür (Çöl ve Gül, 2005:291-306).

Duygusal bağlılık, çalışanların örgüt ile uyum içinde olması ve örgütün değerlerini benimsemiş olmasıdır. Duygusal bağlılık, kişilik özellikleri, işin niteliği ve iş tecrübesinden etkilendiği gibi performans, işte kalma-ışten ayrılma isteği, devamsızlık ve iş gören devir hızını etkiler (Uygur,2009:18).

*Devamlılık bağlılığı:* İş görenin örgütten ayrılmasının maliyetinin yüksek olacağını düşünmesi nedeniyle örgüte bağlılığını sürdürmesidir. Örgütten ayrılmak bireye bir takım güçlükler yaşatacağı için birey istese de örgütten ayrılamamaktadır (Çöl ve Gül, 2005:291-306).

Örgüte devamlı bağlılık duyan bir çalışan, örgütten ayrılması halinde daha az seçeneği olacağını düşünür. Bu kişilerden kimileri, yeni bir iş bulamayacağını düşündüğü için örgütte kalır kimileri ise zorunlu durumlar sebebiyle örgütte kalır. Bu kişiler çoğu zaman yöneticiler için sorun kaynağı oluştururlar (Bayram, 2005:125-130).

*Normatif Bağlılık:* Allen ve Meyer (1990), zorunluluk ögesine dayanan bu bağlılık türüne normatif bağlılık adını vermişlerdir. Normatif bağlılık, bireyin örgüte karşı sorumluluğu ve görevleri olduğuna inanarak, kendini örgütte kalmaya mecbur hissetmesine dayanır. Buradaki zorunluluk, devamlılık bağlılığındaki gibi örgütle ilgili çıkarlara dayanmayıp sadakatin önemli olduğuna inanarak örgütte kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak görmektedir (Allen ve Meyer, 1990:1-18).

Normatif bağlılık, çalışanın örgütte geçirdiği zaman ve örgüte girmen öncesindeki yaşantısının sonucu olarak örgütte kalma hususundaki hissettiği normatif baskılardan etkilenmektedir. (Doğan ve Kılıç, 2007:47) Bu durumda çalışan örgütte kalmaları gerektiği ve işverenlere mecbur olduklarını düşünürler. Bunun sebebini ise işverenlerin kendilerini işe çok ihtiyaçları olduğu bir zamanda oları işe alarak zor durumlarından kurtulmalarını sağladıkları için minnettarlık hissetmeleridir (Çetin, 2004:96).

### **2.3 Örgütsel Bağlılığın Bileşenleri**

Çalışanların işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden araştırmacılar tarafından kendi uzmanlık alanlarını oluşturarak şekilde bir çok tanımlı içinde barındırır (Çöl, 2004).

Literatürde örgütsel bağlılığın iki ayrı boyutunun incelenmiş olduğu görülmektedir. Örgütsel davranış üzerinde çalışanlar, tutumsal bağlılık üzerinde dururken sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmışlardır (Doğan, 2013:71).

Bu iki sınıflandırmaya daha sonra çoklu bağlılık adı verilen üçüncü bir sınıflandırma eklenmiştir. Bu yaklaşımına göre, örgütte bağlılık basitçe tek bir varlığa bağlılık olarak görülmemekte; kişilerin örgütlerine, mesleklerine, iş arkadaşlarına, yöneticilerine, müşterilerine, genel anlamda topluma farklı bağlılık göstereceğini varsaymaktadır (Doğan, 2013:73). Arnon Reichers, örgütsel bağlılığın örgütü oluşturan değişik gruplara olan bağlılıkların bir toplamı olarak anlaşılabilirliğini öne sürmüştür. Örgüt içindeki kişiler bu gruplarla olan ilişkileri sebebiyle birden fazla kimliğe sahip olabilirler ve bunlar birbirleriyle çelişebilir. Bireyin örgütün içindeki ve dışındaki birden fazla grupta kendini tanımlama, çoklu bağlılığı ifade eder (Reichers, 1985:465-471).

Tutumsal yaklaşım, bireyin örgütle bütünleşip örgütle olan ilişkilerine odaklanmaktadır. Çalışanın değer ve hedeflerinin örgütün değer ve hedefleriyle örtüştüğü bir yaklaşımdır (Çöl, 2004).

Bayram (2005:125-130), tutumsal bağlılık kavramının çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerine odaklandığını vurgulamıştır. Bu bağlılık türünde çalışanın kendi değer ve hedefleri örgütün değer ve hedefleriyle benzerlik gösterir. Tutumsal bağlılık, üç bileşenden oluşmaktadır. Bunlar; örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşme, işle ilgili faaliyetlere yüksek katılım ve örgüte sadakatle bağlanma şeklinde ifade edilmektedir.

Davranışsal yaklaşım açısından bağlılık, bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Tutumsal yaklaşıma göre bağlılık; bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Allen ve Meyer bu iki boyutlu yaklaşıma, Weiner ve Vardi'den esinlenerek normatif bağlılık diye adlandırdıkları üçüncü bir boyutu eklemiştir (Çöl ve Gül, 2005:291-306).

## **2.4 Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri**

Çalışanların örgüte bağlılık gösterip göstermediğini belirlemede kullanılan bazı kriterler bulunmaktadır (İbicioğlu, 2000). Çalışanların örgütsel bağlılıklarını değerlendirmede kullanılan göstergeleri şöyle sıralanabilir;

### **2.4.1 Örgütün Amaç ve Değerlerini Kabul ve İnanma**

Örgüt çalışanın, hedeflerini, amaçlarını, değerlerini kabul etme derecesi çalışanın örgüte bağlılığını etkileyen en önemli nedenlerden biridir. Çalışanın amaçlarını, hedeflerini, değerlerini kabul etmeyen bir örgütte çalışanların örgüte bağlanması beklenemez (Baysal ve Paksoy, 1999). Bu nedenle örgütsel amaç ve değerleri benimseme, kabullenme, örgütsel bağlılık göstergelerinin ilki ve en önemlisidir. Güçlü bir örgütsel bağlılığın oluşması için bu amaç ve değer birliğine bağlılık sağlanmalıdır (Yurt, 2012:50).

Porter, Steers, Moydaw, örgütün hedef, amaç ve değerlerini kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duymayı örgütsel bağlılığın ön şartı olarak görmüşler. Çalışanın kişisel değerleri, hedefleri, amaçları ve hayattan beklentileri ile örgütün çalışanına bu noktada sunabilecekleri sağlıklı ve yüksek düzeyli bir bağlılığın gelişmesini sağlamaktadır (İnce ve Gül, 2005).

### **2.4.2 Örgüt İçin Fedakarlıkta Bulunma**

Örgüt için fedakârlıkta bulunabilme; kurumda çalışanların işletmenin başarılı olması için yüksek bir çaba sarf etmeleri, görev tanımında yazılanları tam olarak yapmasıdır. Ancak örgütsel bağlılık açısından bakıldığında çalışanlardan görev sınırlarının ötesine geçmeleri beklenmekte, kurum için olağanüstü çaba sarf etmeleri ve ekstra fedakârlıkta bulunmaları istenmektedir. Çalışanların kurumdan ek bir maddi kazanç beklemeden kurum için fedakârlıkta bulunmaları örgütsel bağlılığın diğer önemli bir göstergesidir (İnce ve Gül, 2005).

### **2.4.3 Örgütsel Üyeliğe Devam Ettirmeyle İlgili Güçlü Bir İstek**

İş görenin örgüte olan memnuniyeti örgüt üyeliğinin devam ettirme yönelik istek duymasını sağlar. Bu durum çalışanların örgüte yönelik olumlu duygularının sonucudur. Örgütte kalmak istemeyen çalışanın örgütsel bağlılığının da yüksek olması beklenemez. Çeşitli nedenlerle örgütten ayrılmak için fırsat kollayan çalışanın istek ve beklentilerinin tam olarak karşılanmadığı ve örgütten memnun olmadığı açıktır. Bunun sonucunda çalışanın örgüte bağlılık duymaması beklenen bir sonuçtur (Atak, 2009: 89).

#### **2.4.4 Örgüt Kimliği İle Örgütlenme (Özdeşleşme)**

Örgüt kimliği ile kimliklenme; çalışanların kurumlarıyla kendilerini özdeşleştirmeleri, organizasyonun bir parçası olma derecesi ve işletmenin yapmadığı veya yaptığı işleri ne derece onayladıklarıyla ilgilidir. Birey, örgütün amaçlarını, değerlerini kabul ettiğinde ve bunlarla özdeşleştiğinde bağlılığın gerçekleştiği yapılan araştırmalar sonucunda ulaşılmıştır (Gül, 2002).

Özdeşleşme çalışanların memnuniyet duydukları bir örgütü taklit etme ve kurumla bütünleşme isteği ile ilgilidir. Çalışanların örgütsel amaçları, hedefleri benimseyip bu amaç ve hedeflere uygun hareket etmesi çalışanın örgütle özdeşleşmiş olduğunu göstermektedir. Örgütün güvenilirliğinin yüksek ve çalışan gözündeki görüntüsünün iyi olması çalışanın örgütle daha çok özdeşleşmesini, sonuç olarak da daha yüksek bir örgütsel bağlılığı oluşturacaktır (İnce ve Gül, 2005).

#### **2.4.5 İçselleştirme**

Çalışanların kurumun değerlerine uyum sağlaması kurumun rekabet avantajı sağlamasına yardımcı olur. Kurumsal değerlerin iş görenlere aktarılmasında içsel iletişim etkinliği önemlidir. Çünkü kuruma katıldığı andan itibaren çalışanlar kurumun değerleriyle karşı karşıya kalmaktadır. Bu değerlerin benimsenmesi, kurumsal özdeşleşmenin sağlanması yanında paydaşlara verilen sözlerin tutulması açısından da önem taşımaktadır (Gümüş ve Öksüz, 2009:2653).

#### **2.5 Örgütsel Bağlılığın Önemi**

Günümüzde hızla değişen ve gelişen piyasa koşulları doğrultusunda örgütsel bağlılık önem kazanmıştır. Örgütün devamlılığının sağlanmasında en önemli konu çalışanların örgüte bağlılığın artmasıdır (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010).

Çalışanların bağlılığı örgütsel başarıya ulaşmada en önemli faktörlerden biridir. Bu sebeple örgütler çalışanların örgütsel bağlılığını arttırmak istemektedir. Çünkü örgütsel bağlılık çalışanları problem oluşturan değil, problemlere çözüm getiren insanlar haline dönüştürür (İnce ve Gül, 2005).

Çalışanlar örgüt içerisinde amaç ve hedeflerini gerçekleştirebildikleri ölçüde örgütün amaç ve hedefleri için çaba göstermektedirler. Bu nedenle, çalışanların



verimliliği açısından örgüt amaçlarını benimsemeleri ve örgütsel bağlılıklarının sağlanması oldukça önemlidir. Örgütsel bağlılığın önemli bir yere sahip olmasının bazı nedenleri ise şunlardır (Özmen vd. 1997: 496):

1. Örgütsel bağlılığı yüksek olan iş görenlerin, bağlılığı düşük olanlara göre daha iyi performans gösterdiklerinin belirtilmesi,
2. Örgüte bağlılığın, istenilen çalışma davranışı ile ilişkisinin olması,
3. Örgüte bağlılığın işten ayrılmama sebebi olarak, iş doyumundan daha etkili olduğunun yapılan araştırmalarla ortaya konulması,
4. Örgütsel bağlılığın, kurumsal etkililiğin yararlı bir göstergesi olması,
5. Örgütsel bağlılığın, dürüstlük ve fedakârlık gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir.

Örgütsel bağlılık, örgütsel başarının ardındaki en önemli sürükleyici güçtür (İşcan ve Naktiyok, 2004). Örgüte bağlı çalışanların örgütün bir parçası olduğu bilinci ile hareket etmeleri, onların örgüte sağladıkları katkının hem nitel hem de nicel olarak düzeyini artırmaktadır. Bu da bağlılığın örgüt tarafından neden bu kadar önemli görüldüğünün temel nedenidir (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010).

## 2.6 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın oluşturduğu sonuçlar, performans, devamsızlık, işgücü devir hızı ve ayrılma niyeti şeklinde sıralanabilir. Bu sıralama aşağıdaki şekilde açıklanabilir (Doğan, 2013).

*Performans:* işletmenin faaliyetlerini başarıyla yürütebilmesi için işgörenler şirkete bağlı olmalı, gerekli yeteneğe sahip olmalı ve yapılması gerektiğini tam olarak anlamalıdır. Bunlardan birinin eksik olması halinde problemler yaşanacaktır. Çalışanlar davranışlarını şirkete avantaj sağlayacak şekilde ayarlamaları için özgür bırakılır. Çalışanların kendi başlarına hareket etmesi ve doğru zamanda doğru kararlar vermesi kendisine bırakılmıştır. Şirkete bağlı olan çalışanlar, şirketin amaçları doğrultusunda motive edilmişlerdir. Yüksek bağlılık ve kesin hedefler şirketin geleceğini korumak için birlikte ilerlerler.

Yapılan araştırmalarda, örgütlerine bağlı olmayan iş görenler yeterli bilgi, beceri ve yeteneğe sahip oldukları performanslarının altına hareket sergilemekte olduklarını ifade etmişlerdir. Örgütsel bağlılığa sahip iş görenler işlerinde daha fazla çaba göstereceklerdir.

*Devamsızlık:* Örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar diğer personele göre işlerini daha iyi şekilde yaparlar ve örgütte kalma konusunda güçlü bir istek duyarlar. Örgütün hedeflerini benimsemiş ve örgüte karşı olumlu duygular içinde olan çalışanlar işe devamlılık konusunda diğerlerine göre daha fazla istek duyacaktır.

*İş Gücü Devir Hızı ve İşten Ayrılma Niyeti:* Duygusal bağlılık, örgütle kurulan duygusal bağ şeklindeki tanımına dayanarak, işten ayrılma niyeti üzerinde en güçlü etkiye sahiptir. Devam bağlılığı, işten ayrılmanın sebep olacağı yüksek maliyetler nedeniyle örgütün üyesi olmayı sürdürmek istemeyi temsil etmez. Normatif bağlılıktan gelen ahlaki yükümlülük duygusu, duygusal bağlılığın oluşturduğu bağı zayıflatır ancak bununla birlikte örgütte kalma konusunda bir düşüncüyü de temsil eder.

Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan iş görenler, örgütte kalma isteği göstermektedirler. Artan bağlılığın en önemli sonuçlarından biri de daha istikrarlı iş gücüdür.

Wasti'nin örgütsel bağlılığı oluşturan unsurların örgütsel bağlılığın sonuçlarla ilişkisini belirlemek amacıyla Türk şirketlerinde yaptığı çalışmanın bulguları da önemlidir. Duygusal bağlılığı oluşturan unsurlar iş tatmini ve örgütsel kolektivizm; devam bağlılığını oluşturan unsurlar informel personel alımı, normlar, grup içi etki, yatırım ve alternatiflerin yokluğu işten ayrılma isteğiyle negatif ilişki içerisindedir. Örgütsel vatandaşlıkla duygusal bağlılık arasında ilişki bulunurken, devam bağlılığı ile ilişkisi bulunamamıştır. Yaşamdan memnun olma yada tatmin olmanın duygusal bağlılıkla pozitif, devam bağlılığıyla negatif ilişki içerisinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Devam bağlılığı, en az üretici bağlılık tipi olarak görülmektedir (Wasti, 2002:541-544)Ç Normatif bağlılığın çıkarımlarıyla ilgili sonuçlar en az açık ve anlaşılır olanlardır. Sadece devam bağlılığını oluşturmaya yönelik yönetim uygulamaları, hem örgüt hem de çalışanlar için zarar vericidir (Wasti, 2005:304-305).

## **2.7 Örgütsel Bağlılığın Oluşmasında Kullanılabilecek Stratejiler**

Mcheal O'Malley'a (2000), bağlılığın geliştirilmesiyle ilgili beş genel koşul varlığından bahsetmiştir. Bunlar:

*Duygusal Ödül:* Çalışanların yaptıkları işi tatmin edici ve çalışma ortamını destekleyici bulmaları.

*Ekonomik Bakımdan Karşılıklı Bağımlılık:* Çalışanların ilişkiden maddi biçimde fayda sağlamaları, adil bir ekonomik mübadele içinde olduklarına inanmaları.

*Uyum ve Aidiyet:* Çalışanların ilgi ve değerlerinin diğer çalışanlar ve şirketle uyumlu olması ve çalışanların şirket tarafından istenildiklerini hissettikleri sosyal bir ortamın yaratılması.

*Statü ve Kimlik:* Çalışanların, örgüte ait olduklarını ve örgüte üyelikleri dolayısıyla değer elde ettiklerini düşünmeleri.

*Güven ve Karşılıklılık:* Şirketin çalışanlar adına hareket ettiğine inanılması, hem çalışan hem de işveren birbirlerine karşı sürekli bir minnettarlık duygusu hissetmeleri.

İş görenlerin örgütle ilişkilerinde bazı ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmadığı önemlidir. Zira bu ihtiyaçların yerine getirilmesi örgüte bağlılığı etkileyecektir. Bu ihtiyaçlar aşağıda şunlardır (Doğan, 2013:79-81):

*Kabul:* İş görenlerin ilişki, kabul görme ve ait olma konusundaki temel ihtiyaçlarını paylaşılan değerler, çıkarlar, anlam ve beklentiler, ortak tecrübeler ve takım ruhu gibi bağlar vasıtasıyla yerine getirir.

*Saygı:* İş görenler kendileriyle ilgili görüşleri, belirli bir örgüte üye olmayı da kapsayacak şekilde genişletilir. Çalışanların statüleri ve benlik duyguları şirketle olan ilişkileri ile iç içe geçmiştir ve bu ilişki ile zenginleşmektedir.

*Güven:* İş görenler işverenin yardımseverliği ve iyilikleri karşısında kendilerini güvende ve korunmuş hissederler. Her bir tarafın diğerinin çıkarlarını düşündüğü alışveriş akışı ilişkinin güvenliğini artırır.

*Büyüme:* İlişkinin birçok arzu edilir ve tatmin edici özelliğe sahip olduğu hissedilir; heyecan verici, ödüllendirici ve keyiflidir. İlişki sürekli daha iyi hale gelmektedir.

*Maddi Kazanç:* Örgüt, faydaları çalışanların adil olarak tanımlayacakları bir tarzda dağıtarak, onları destekler ve geçimlerini sağlar.

Ulrich (1998), bağlılığın geliştirilmesi için kullanılabilecek bir takım araçlar önermiştir. Bunlar:

*Kontrol:* İşlerin nasıl yapılacağı konusundaki kararları kontrol etmede çalışanlara yetki vermek.

Strateji ve Vizyon: Amaçlara odaklanmaları ve daha çok çalışmalarını için çalışanları yönlendirecek vizyon ve talimatlar sunmak.

İşbirliği ve Takım Çalışması: İşlerin yapılması için takımlar kurmak.

Çalışma Kültürü: Açıklık, coşku ve teşvike dayalı bir çevre yaratmak.

Paylaşılan Kazançlar: İşin başarılmasında çalışanların elde ettiği kazançların dağıtımında adil olmak.

İletişim: İçtenlikle ve sıklıkla çalışanlarla bilgi paylaşmak.

Teknoloji: Çalışanların işlerini daha kolay yapmalarını sağlayacak teknolojiler sunmak.

Eğitim ve Geliştirme: İş görenlerin işlerini iyi bir şekilde yapmaları gerekli eğitimleri almalarını sağlamak.

İnsanlarla İlgilenmek: Her bir bireye saygın bir şekilde davranılacağı farklılıkların açık bir şekilde paylaşılacağını garanti etmektir.

Kişilerin örgütle kurdukları bağ aşağıdaki şekilde gruplandırılabilir (Şengül Doğan, 2013:83-84):

Kayıtsız: Bu çalışanlar örgüte yarar sağlamayan kişiler olarak görülmektedir. Örgütle ilgilenmekten ve örgütün faaliyetlerini önemsemekten uzak davranışlar sergilerler.

Memnun Olmayan: Bu kişiler beklentileri karşılanmadığı için memnuniyetsizdirler. Bu durumu yöneticilerine sürekli olarak duyurma çabasındadırlar. Beklentileri karşılanmadığı sürece ya kayıtsız kalacaklar yada işi bırakacaklardır.

İtaatkâr: Sadece kendilerine verilen görevleri layıkıyla yerine getirirler; fakat örgüt başarısı için çaba sarf etmezler.

Motive Edilmiş: Bu çalışanların mutlu olmalarını sürdürmek için yönetim, bir takım faaliyetler yürütmektedir. Mevcut durumdan memnundurlar; ancak, bu duygu geçici olabilir. Yönetimin onları motive etmek için izlediği yol, doğal karşılanmaktadır. Bu aşamada birey, örgütün başarısından çok, bireysel başarıyı önemsemektedir. Bunun sonucu, başka bir örgütten gelecek daha iyi bir teklifin çok çekici olabilmesidir.

Sadık: Bu çalışanlar, işe gelip gitmekten mutlu olan çalıştıkları örgüte katkı sağlayan, örgüt tarafından fark edildiklerini ve adilce ödüllendirildiklerini düşünenlerdir.

Bağlı: Örgütün değerlerini derinden benimsemiş ve örgütün büyümesi için devamlı olarak arayışı içerisinde dirler.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

#### 3.1 Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı; kurumsal itibara ilişkin algılamaların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisini belirlemektir. Bunun dışında, kurumsal itibar ve örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesi de amaçlanmıştır ve bir diğer alt amaç olarak da bu temel unsurlar çerçevesinde demografik özellikler bağlamındaki farklılıkların tespit edilmesidir.

#### 3.2 Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın kapsamı, X firması Müşteri Hizmetleri Genel Müdürlüğü'nde çalışan kişiler ile sınırlandırılmıştır. Ayrıca araştırmada veriler 25.10.2014 / 14.11.2014 tarihleri arasında toplanmıştır. Araştırmaya katılmak konusunda istekli olan çalışanların cevapları toplanmıştır. Bir diğer ifadeyle, gönüllü katılım beklenmiştir.

#### 3.3 Araştırmanın Ölçeği

Araştırma kapsamında, bu alanda kullanılması tercih edilen ölçeklerden faydalanılmıştır. Kurumsal itibar yönetimi için Fombrun (2000) tarafından geliştirilen ve Altıntaş (2005) tarafından Türkçeleştirilen ölçek tercih edilirken, Örgütsel bağlılık için Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen Yurt (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeklerin seçilme sebebi, alanda oldukça sık kullanılması ve örgütsel davranış alanında kabul görmesidir.

### 3.4 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini X firması Müşteri Hizmetleri Genel Müdürlüğü'ndeki 669 çalışan oluşturmaktadır. Ancak evren kütlelerinin geniş olması, araştırma açısından oldukça önemli olan zaman ve para gibi sınırlılıkları ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle araştırmada çalışma evrenini temsil yeteneğine sahip bir örneklem seçilmiştir.

Örneklem sayısı hesaplanırken aşağıdaki formülden yararlanılmıştır.

$$n = \frac{Nz^2pq}{Nd^2 + z^2pq} \quad \text{(Denklem 3.1)}$$

Formülde kullanılan sembollerin açıklamaları şu şekildedir:

n= Örneklem sayısı

N= Araştırmanın Evreni (669)

z= Güvenirlilik Düzeyi (1,96)

p= Topluluk oranı (0,5) (evrende istenilen özelliği taşıyan kişilerin oranı)

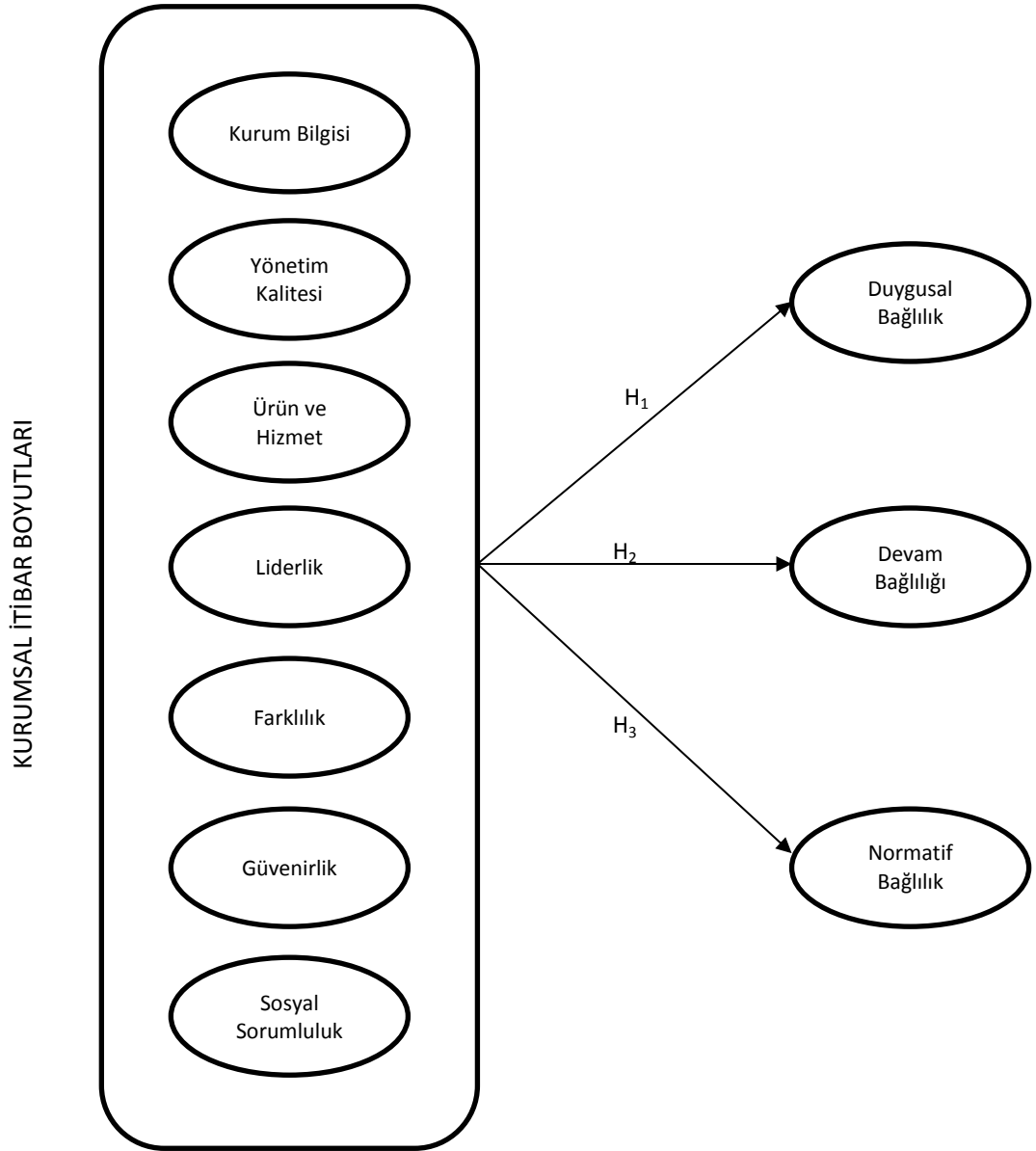
q= 1-p (0,5)

d= Duyarlılık (0,05)

Formüle göre çalışanlara ait örneklem sayısı yaklaşık olarak 244 olarak tespit edilmiştir. Bu sayıya erişmek adına; öncelikle anketler internet üzerinde hazırlanmış ve tüm çalışanlara elektronik posta yolu ile gönderilmiştir. Bunun nedeni; eksik şekilde doldurulan ve geri bildirim alınmayan anketlerin olabileceğinin önceden dikkate alınmasıdır. Anketin gönderilen çalışanlar içerisinde 245 kişi anketi doğru olarak doldurmuştur. Bu sebeple örneklemin evreni temsil yeteneğine sahip olduğu belirtilebilir.

### 3.5 Araştırmanın Modeli

Birinci ve ikinci bölümlerde detaylı olarak kurumsal itibar ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere değinilmiştir. Bunlara istinaden aşağıdaki gibi bir araştırma modeli geliştirilmiştir. Bu modelde, kurumsal itibarın örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkileri sunulmuştur.



Şekil 3.1: Araştırma modeli.

### 3.6 Araştırmanın Hipotezleri

Mevcut çalışmanın amacı kapsamında araştırmanın hipotezleri şu şekilde kurulmuştur;

$H_{1a}$ : Katılımcıların kurum bilgisine ilişkin algılamaları duygusal bağlılıklarını anlamlı ve pozitif şekilde etkilemektedir.

$H_{1b}$ : Katılımcıların yönetim kalitesine ilişkin algılamaları duygusal bağlılıklarını anlamlı ve pozitif şekilde etkilemektedir.

$H_{1c}$ : Katılımcıların ürün ve hizmete ilişkin algılamaları duygusal bağlılıklarını anlamlı ve pozitif şekilde etkilemektedir.



*H<sub>1d</sub>*: Katılımcıların liderliğe ilişkin algılamaları duygusal bağlılıklarını anlamlı ve pozitif şekilde etkilemektedir.

*H<sub>1e</sub>*: Katılımcıların farklılığa ilişkin algılamaları duygusal bağlılıklarını anlamlı ve pozitif şekilde etkilemektedir.

*H<sub>1f</sub>*: Katılımcıların güvenilirliğe ilişkin algılamaları duygusal bağlılıklarını anlamlı ve pozitif şekilde etkilemektedir.

*H<sub>1g</sub>*: Katılımcıların sosyal sorumluluğa ilişkin algılamaları duygusal bağlılıklarını anlamlı ve pozitif şekilde etkilemektedir.

*H<sub>2a</sub>*: Katılımcıların kurum bilgisine ilişkin algılamaları devam bağlılıklarını anlamlı ve pozitif şekilde etkilemektedir.

*H<sub>2b</sub>*: Katılımcıların yönetim kalitesine ilişkin algılamaları devam bağlılıklarını anlamlı ve pozitif şekilde etkilemektedir.

*H<sub>2c</sub>*: Katılımcıların ürün ve hizmete ilişkin algılamaları devam bağlılıklarını anlamlı ve pozitif şekilde etkilemektedir.

*H<sub>2d</sub>*: Katılımcıların liderliğe ilişkin algılamaları devam bağlılıklarını anlamlı ve pozitif şekilde etkilemektedir.

*H<sub>2e</sub>*: Katılımcıların farklılığa ilişkin algılamaları devam bağlılıklarını anlamlı ve pozitif şekilde etkilemektedir.

*H<sub>2f</sub>*: Katılımcıların güvenilirliğe ilişkin algılamaları devam bağlılıklarını anlamlı ve pozitif şekilde etkilemektedir.

*H<sub>2g</sub>*: Katılımcıların sosyal sorumluluğa ilişkin algılamaları devam bağlılıklarını anlamlı ve pozitif şekilde etkilemektedir.

*H<sub>3a</sub>*: Katılımcıların kurum bilgisine ilişkin algılamaları normatif bağlılıklarını anlamlı ve pozitif şekilde etkilemektedir.

*H<sub>3b</sub>*: Katılımcıların yönetim kalitesine ilişkin algılamaları normatif bağlılıklarını anlamlı ve pozitif şekilde etkilemektedir.

*H<sub>3c</sub>*: Katılımcıların ürün ve hizmete ilişkin algılamaları normatif bağlılıklarını anlamlı ve pozitif şekilde etkilemektedir.

*H<sub>3d</sub>*: Katılımcıların liderliğe ilişkin algılamaları normatif bağlılıklarını anlamlı ve pozitif şekilde etkilemektedir.

*H<sub>3e</sub>*: Katılımcıların farklılığa ilişkin algılamaları normatif bağlılıklarını anlamlı ve pozitif şekilde etkilemektedir.

*H<sub>3f</sub>*: Katılımcıların güvenilirliğe ilişkin algılamaları normatif bağlılıklarını anlamlı ve pozitif şekilde etkilemektedir.

*H<sub>3g</sub>*: Katılımcıların sosyal sorumluluğa ilişkin algılamaları normatif bağlılıklarını anlamlı ve pozitif şekilde etkilemektedir.

*H<sub>4a</sub>*: Katılımcıların kurum bilgisine ilişkin algılamaları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

*H<sub>4b</sub>*: Katılımcıların yönetim kalitesine ilişkin algılamaları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

*H<sub>4c</sub>*: Katılımcıların ürün ve hizmete ilişkin algılamaları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

*H<sub>4d</sub>*: Katılımcıların liderliğe ilişkin algılamaları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

*H<sub>4e</sub>*: Katılımcıların farklılığa bilgisine ilişkin algılamaları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

*H<sub>4f</sub>*: Katılımcıların güvenilirliğe ilişkin algılamaları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

*H<sub>4g</sub>*: Katılımcıların sosyal sorumluluğa ilişkin algılamaları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

*H<sub>5a</sub>*: Katılımcıların kurum bilgisine ilişkin algılamaları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

*H<sub>5b</sub>*: Katılımcıların yönetim kalitesine ilişkin algılamaları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

*H<sub>5c</sub>*: Katılımcıların ürün ve hizmete ilişkin algılamaları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

*H<sub>5d</sub>*: Katılımcıların liderliğe ilişkin algılamaları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

*H<sub>5e</sub>*: Katılımcıların farklılığa bilgisine ilişkin algılamaları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

*H<sub>5f</sub>*: Katılımcıların güvenilirliğe ilişkin algılamaları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

*H<sub>5g</sub>*: Katılımcıların sosyal sorumluluğa ilişkin algılamaları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

*H<sub>6a</sub>*: Katılımcıların kurum bilgisine ilişkin algılamaları yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

*H<sub>6b</sub>*: Katılımcıların yönetim kalitesine ilişkin algılamaları yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

*H<sub>6c</sub>*: Katılımcıların ürün ve hizmete ilişkin algılamaları yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

*H<sub>6d</sub>*: Katılımcıların liderliğe ilişkin algılamaları yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

*H<sub>6e</sub>*: Katılımcıların farklılığa bilgisine ilişkin algılamaları yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

*H<sub>6f</sub>*: Katılımcıların güvenilirliğe ilişkin algılamaları yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

*H<sub>6g</sub>*: Katılımcıların sosyal sorumluluğa ilişkin algılamaları yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

*H<sub>7a</sub>*: Katılımcıların kurum bilgisine ilişkin algılamaları eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

*H<sub>7b</sub>*: Katılımcıların yönetim kalitesine ilişkin algılamaları eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

*H<sub>7c</sub>*: Katılımcıların ürün ve hizmete ilişkin algılamaları eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

*H<sub>7d</sub>*: Katılımcıların liderliğe ilişkin algılamaları eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

*H<sub>7e</sub>*: Katılımcıların farklılığa bilgisine ilişkin algılamaları eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

*H<sub>7f</sub>*: Katılımcıların güvenilirliğe ilişkin algılamaları eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

*H<sub>7g</sub>*: Katılımcıların sosyal sorumluluğa ilişkin algılamaları eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

*H<sub>8a</sub>*: Katılımcıların kurum bilgisine ilişkin algılamaları kurumda çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

*H<sub>8b</sub>*: Katılımcıların yönetim kalitesine ilişkin algılamaları kurumda çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

*H<sub>8c</sub>*: Katılımcıların ürün ve hizmete ilişkin algılamaları kurumda çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

*H<sub>8d</sub>*: Katılımcıların liderliğe ilişkin algılamaları kurumda çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

*H<sub>8e</sub>*: Katılımcıların farklılığa bilgisine ilişkin algılamaları kurumda çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

*H<sub>8f</sub>*: Katılımcıların güvenilirliğe ilişkin algılamaları kurumda çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

*H<sub>8g</sub>*: Katılımcıların sosyal sorumluluğa ilişkin algılamaları kurumda çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

*H<sub>9a</sub>*: Katılımcıların duygusal bağlılık düzeyleri cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

*H<sub>9b</sub>*: Katılımcıların devam bağlılığı düzeyleri cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

*H<sub>9c</sub>*: Katılımcıların normatif bağlılık düzeyleri cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

*H<sub>10a</sub>*: Katılımcıların duygusal bağlılık düzeyleri medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

*H<sub>10b</sub>*: Katılımcıların devam bağlılığı düzeyleri medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

*H<sub>10c</sub>*: Katılımcıların normatif bağlılık düzeyleri medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

*H<sub>11a</sub>*: Katılımcıların duygusal bağlılık düzeyleri yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

*H<sub>11b</sub>*: Katılımcıların devam bağlılığı düzeyleri yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

*H<sub>11c</sub>*: Katılımcıların normatif bağlılık düzeyleri yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

*H<sub>12a</sub>*: Katılımcıların duygusal bağlılık düzeyleri eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

*H<sub>12b</sub>*: Katılımcıların devam bağlılığı düzeyleri eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

$H_{12c}$ : Katılımcıların normatif bağlılık düzeyleri eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

$H_{13a}$ : Katılımcıların duygusal bağlılık düzeyleri kurumda çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

$H_{13b}$ : Katılımcıların devam bağlılığı düzeyleri kurumda çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

$H_{13c}$ : Katılımcıların normatif bağlılık düzeyleri kurumda çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

### 3.7 Verilerin Analizi

Bu bölümde hipotezlerin test edilmesinde hangi analiz tekniğinden yararlanılacağına karar verilmiştir. Bu nedenle öncelikle doğru analiz tekniğinin seçimi için normal dağılım varsayımı kontrolü yapılmıştır. Daha sonra ölçeğin güvenilirlik düzeyleri incelenmiştir.

#### 3.7.1 Analiz Tekniğinin Seçimi

Araştırmanın hipotezlerinin test edilmesinde parametrik ya da parametrik olmayan testlerin seçilmesi için normal dağılım varsayımı kontrol edilmiştir. Normal dağılım varsayımı kontrolü için öncelikle basıklık ve çarpıklık katsayıları incelenmiştir. Elde edilen basıklık ve çarpıklık katsayılarının önerilerin minimum ve maksimum değerleri geçmemesi sebebiyle verilerin normal dağılıma sahip olduğu belirtilebilir (Kline, 2011: 161). Basıklık ve çarpıklık katsayılarına ilişkin veriler Tablo 3.1’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.1:** Basıklık ve çarpıklık katsayıları.

İfadeler	Çarpıklık	Basıklık
X firmasının faaliyetleri hakkında bilgi sahibiyim.	-,863	,937
Son zamanlarda medyada X firması ile ilgili haberleri gördüm.	-1,979	4,059
X firması iyi yönetilmektedir.	-1,021	,797
X firması yetenekli çalışanlara sahiptir.	-,792	,584
X firması genel anlamda verimlidir.	-,953	1,079
X firması yetenekli kişiler tarafından yönetilmektedir.	-1,142	1,167
X firması yüksek kalitede hizmet sunmaktadır.	-,825	,554
X firması yenilikçidir.	-1,459	1,873
X firması çalışanlarına değer katmaktadır.	-,704	,121
X firması kurumsal anlamda çok güçlüdür.	-1,306	1,396

**Tablo 3.1 (Devam):** Basıklık ve çarpıklık katsayıları.

İfadeler	Çarpıklık	Basıklık
X firması alanında liderdir.	-,894	,354
X firması diğer işletmelerden farklı özelliklere sahiptir.	-,881	,327
X firmasını tam olarak tanıyorum.	-,793	,422
X firması ile ilgili olumlu duygulara sahibim.	-1,250	1,948
X firmasının açıklamalarına genellikle inanırım.	-,870	,591
Tecrübelerime dayanarak söylemeliyim ki, X firması her zaman sözünde durur.	-,883	,594
X firması çalışma biçimiyle diğer işletmelerden ayrılmaktadır.	-,883	,300
X firması güvenebileceğim bir kurumdur.	-1,090	1,063
X firması halkla kurduğu iletişimde güvenilirdir.	-1,053	,836
X firması çalışanlarına değer veren bir kurumdur.	-,611	-,444
X firması çevreye karşı sorumlu bir kurumdur.	-1,135	1,176
X firması iç paydaşlarının (çalışanlarının) güvenliğini umursamaktadır.	-1,345	1,383
Kariyer hayatımın geriye kalanını X firmasında geçirmekten mutluluk duyarım.	-1,607	2,117
X firmasının problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.	-1,379	1,430
X firmasında kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.	-1,355	1,360
X firmasına karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	-1,056	,771
X firması karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	-,908	,479
Kişisel değerlerimle X firmasının değerlerini birbirine çok benzer buluyorum.	-,642	-,160
X firmasının gelecekte nerde olacağı benim için gerçekten önemli.	-1,601	2,589
Şu an X firmasından ayrılmam durumunda, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğrarım.	-,135	-1,029
X firmasında kalmam istekten ziyade gerekliliktir.	,069	-,967
X firmasından ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.	,054	-1,035
Benim için X firmasından ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.	-,252	-,988
Başka bir iş ayarlamadan X firmasından ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.	-,117	-,894
X firmasında çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de, ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir.	-,119	-,766
Benim avantajıma olsa bile, X firmasından şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	-,858	,001
Benzer nitelikte bir iş olsa bile, şu anda başka bir iş yerinde çalışmazdım.	-1,197	1,132
X firması benim sadakatimi hak ediyor.	-1,044	,580
X firmasından şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.	-1,102	,720
X firmasına çok şey borçluyum.	-,706	-,196
X firmasından şimdi ayrılısam suçluluk duyarım.	-,695	-,588

### 3.7.2 Güvenirlilik Analizi

Çalışmada kullanılan ölçeğin içsel tutarlılığının analizinde Cronbach's Alpha değerleri incelenmiştir. Tablo 3.2'de görüldüğü üzere araştırmada kullanılan kurumsal itibar yönetimi ölçeğine ilişkin güvenilirlik düzeylerinin iyi seviyede olduğu belirtilebilir. Boyutların güvenilirlik düzeylerinin,67 ile,92 arasında değiştiği görülmektedir. Buna göre elde edilen güvenilirlik düzeylerinin iyi olduğu belirtilebilir (Nunnally ve Bernstein, 1994: 268).

**Tablo 3.2:** Kurumsal itibar yönetimi ölçeği için güvenilirlik düzeyleri.

Boyutlar	Cronbach's Alpha
Kurum Bilgisi	,67
Yönetim Kalitesi	,92
Ürün ve Hizmet	,88
Liderlik	,84
Farklılık	,88
Güvenilirlik	,91
Sosyal Sorumluluk	,86
Genel	,97

Örgütsel bağlılık ölçeğinin de güvenilirlik düzeyleri,83 ile,94 arasında tespit edildiği için kullanılan ölçeğin güvenilirlik değerlerinin iyi olduğu belirtilebilir (Nunnally ve Bernstein, 1994: 268).

**Tablo 3.3:** Örgütsel bağlılık ölçeği için güvenilirlik düzeyleri.

Boyutlar	Cronbach's Alpha
Duygusal Bağlılık	,94
Devam Bağlılığı	,83
Normatif Bağlılık	,87
Genel	,92

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR

#### 4.1 Katılımcılara İlişkin Demografik Bulgular

Bu kısımda araştırmaya dâhil olan katılımcıların demografik bilgileri verilmiştir. İlk olarak katılımcıların cinsiyet dağılımlarına ilişkin tabloya yer verilmiştir.

**Tablo 4.1:** Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı.

Cinsiyet	n	%
Erkek	101	41,20
Kadın	144	58,80
Toplam	245	100

Tablo 4.1’de görüldüğü üzere, araştırmaya katılanların çoğunluğunu kadınları oluşturmaktadır (% 58,80). Erkekler, %41,20’lik bir kısmı oluşturmaktadır.

**Tablo 4.2:** Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımı.

Medeni Durum	n	%
Evli	111	45,30
Bekar	134	54,70
Toplam	245	100

Çalışmaya dâhil olan katılımcıların, Tablo 4.2’de verildiği üzere, %54,70’i bekârdır. Geriye kalan kısmı ise evlidir (%45,30). Görüldüğü ise çoğunluğun, bekâr olduğu gözlenmiştir.



**Tablo 4.3:** Katılımcıların yaşlarına göre dağılımı.

Yaş	n	%
18-24	61	24,90
25-30	96	39,20
31-35	43	17,60
36-40	27	11,00
41 ve üzeri	18	7,30
Toplam	245	100

Tablo 4.3’de katılımcıların çoğunluğunun 25-30 yaş aralığında olduğu görülmektedir. (% 39,20). 41 ve üzer, yaş grubu ise azınlıkta olan bir grup olarak görülmektedir (% 7,30).

**Tablo 4.4:** Katılımcıların eğitim düzeylerine göre dağılımı.

Eğitim	n	%
Lise	50	20,40
Önlisans	79	32,20
Lisans	103	42,00
Lisansüstü ve üzeri	13	5,30
Toplam	245	100

Tablo 4.4’de katılımcıların eğitim durumlarına verilmiştir. Buna göre, sırasıyla, çoğunluğu lisans (% 42,00) ve önlisans (%32,20) mezunlarının oluşturduğu görülmektedir.

**Tablo 4.5:** Katılımcıların x firmasında çalışma sürelerine göre dağılımı.

Çalışma Süresi (yıl)	n	%
0-5	213	86,90
6-10	10	4,10
10 ve üzeri	22	9,00
Toplam	245	100

Tablo 4.5’de görüldüğü gibi, katılımcıların önemli bir kısmı 0-5 yıl arasında bir süre boyunca X firmasında çalışmaktadır. 5 yıl üzerinde çalışan sayısı oldukça azdır (%13,10).

#### 4.2 Tanımlayıcı İstatistikler

Katılımcıların kurumsal itibar yönetimi ve örgütsel bağlılık ölçeklerinde yer alan ifadelerle vermiş olduğu yanıtlara ilişkin tanımlayıcı veriler ölçeklerin boyutlarına göre sırasıyla ve ayrı bir şekilde tablolarda gösterilmiştir. Genel olarak kurumsal itibar yönetimi boyutları içerisinde kurum bilgisi en yüksek ortalamaya sahip iken, ürün ve hizmet en düşük ortalamaya sahiptir. İlk olarak kurumsal bilgi boyutuna ilişkin dağılım Tablo 4.6’da gösterilmiştir.

Tablo 4.6 incelendiğinde kurumsal bilgi boyutu açısından katılımcıların “Son zamanlarda medyada X firması ile ilgili haberleri gördüm” ifadesine daha çok katıldığı belirtilebilir.

**Tablo 4.6:** Kurum bilgisi boyutuna ilişkin ifadelerin dağılımı.

İfadeler	1		2		3		4		5		$\bar{x}$	S.S
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
X firmasının faaliyetleri hakkında bilgi sahibiyim.	7	2,9	10	4,1	55	22,4	114	46,5	59	24,1	3,85	,931
Son zamanlarda medyada X firması ile ilgili haberleri gördüm.	8	3,3	5	2,0	15	6,1	71	29,0	146	59,6	4,40	,938
Kurum Bilgisi											4,12	,810

\*1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Kısmen Katılıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum.

Tablo 4.7’de yönetim kalitesi boyutlarındaki ifadeler incelendiğinde katılımcıların “X firması genel anlamda verimlidir” ifadesine daha çok katıldığı görülürken, diğer ifadelerin de ortalama değerlerinin belirtilen ifadeye yakın olduğu belirtilebilir.

**Tablo 4.7:** Yönetim kalitesi boyutuna ilişkin ifadelerin dağılımı.

İfadeler	1		2		3		4		5		$\bar{x}$	S.S
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
X firması iyi yönetilmektedir.	7	2,9	12	4,9	42	17,1	95	38,8	89	36,3	4,01	,996
X firması yetenekli çalışanlara sahiptir.	5	2,0	8	3,3	56	22,9	98	40,0	78	31,8	3,96	,929
X firması genel anlamda verimlidir.	5	2,0	7	2,9	46	18,8	105	42,9	82	33,5	4,03	,907
X firması yetenekli kişiler tarafından yönetilmektedir.	10	4,1	9	3,7	40	16,3	99	40,4	87	35,5	4,00	1,018
Yönetim Kalitesi											3,99	,86

\*1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Kısmen Katılıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum.

Tablo 4.8’de incelendiği üzere, ürün ve hizmet açısından tüketicilerin “X firması yenilikçidir” ifadesine diğer iki ifadeye göre daha çok katıldığı ifade edilebilir. Ancak “X firması yenilikçidir” ifadesinin dışındaki diğer iki ifadenin ürün ve hizmet boyutuna ait ortalamasının altında kaldığı görülmektedir.

**Tablo 4.8:** Ürün ve hizmet boyutuna ilişkin ifadelerin dağılımı.

İfadeler	1		2		3		4		5		$\bar{x}$	S.S
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
X firması yüksek kalitede hizmet sunmaktadır.	7	2,9	8	3,3	59	24,1	91	37,1	80	32,7	3,93	,977
X firması yenilikçidir.	9	3,7	8	3,3	28	11,4	79	32,3	121	49,4	4,20	1,016
X firması çalışanlarına değer katmaktadır.	9	3,7	17	6,9	61	24,9	93	38,0	65	26,5	3,77	1,036
Ürün ve hizmet											3,96	,90

\*1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Kısmen Katılıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum.

Tablo 4.9’da liderlik boyutu açısından katılımcıların “X firması kurumsal anlamda çok güçlüdür” ifadesinin daha yüksek algıladığı görülürken, “X firması alanında liderdir” ifadesinin genel liderlik boyutunun ortalamasının altında olduğu da göze çarpmaktadır.

**Tablo 4.9:** Liderlik boyutuna ilişkin ifadelerin dağılımı.

İfadeler	1		2		3		4		5		$\bar{x}$	S.S
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
X firması kurumsal anlamda çok güçlüdür.	6	2,4	11	4,5	30	12,2	81	33,1	117	47,8	4,19	,983
X firması alanında liderdir.	5	2,0	17	6,9	42	17,1	95	38,8	86	35,1	3,98	,994
Liderlik											4,08	,91

\*1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Kısmen Katılmıyorum, 4= Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılmıyorum.

Tablo 4.10’da farklılık boyutu açısından “X firması ile ilgili olumlu duygulara sahibim” ifadesinin ortalamasının diğer ifadelerden daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca “X firmasını tam olarak tanıyorum” ifadesinin genel farklılık ortalamasının altında olduğu da belirtilebilir.

**Tablo 4.10:** Farklılık boyutuna ilişkin ifadelerin dağılımı.

İfadeler	1		2		3		4		5		$\bar{x}$	S.S
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
X firması diğer işletmelerden farklı özelliklere sahiptir.	5	2,0	14	5,7	47	19,2	87	35,5	92	37,6	4,01	,992
X firmasını tam olarak tanıyorum.	6	2,4	13	5,3	54	22,0	99	40,4	73	29,8	3,90	,972
X firması ile ilgili olumlu duygulara sahibim.	7	2,9	2	,8	40	16,3	95	38,8	101	41,2	4,15	,920
X firmasının açıklamalarına genellikle inanırım.	5	2,0	9	3,7	51	20,8	93	38	87	35,5	4,01	,947
Farklılık											4,01	,82

\*1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Kısmen Katılmıyorum, 4= Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılmıyorum.

Tablo 4.11’de incelendiği üzere; güvenilirlik boyutu açısından “X firması güvenilebileceğim bir kurumdur” ifadesinin diğer güvenilirlik ifadelerine göre daha yüksek ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir. “Tecrübelerime dayanarak söylemeliyim ki, X firması her zaman sözünde durur” ve “X firması çalışma biçimiyle diğer işletmelerden ayrılmaktadır” ifadelerinin ise genel güvenilirlik ortalamasının altında kaldığı da bulunmuştur.

**Tablo 4.11:** Güvenilirlik boyutuna ilişkin ifadelerin dağılımı.

İfadeler	1		2		3		4		5		$\bar{x}$	S.S
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Tecrübelerime dayanarak söylemeliyim ki, X firması her zaman sözünde durur.	7	2,9	10	4,1	53	21,6	93	38	82	33,5	3,95	,986
X firması çalışma biçimiyle diğer işletmelerden ayrılmaktadır.	7	2,9	18	7,3	44	18,0	94	38,4	82	33,5	3,92	1,031
X firması güvenebileceğim bir kurumdur.	6	2,4	8	3,3	42	17,1	89	36,3	100	40,8	4,10	,962
X firması halkla kurduğu iletişimde güvenilirdir.	6	2,4	11	4,5	41	16,7	89	36,3	98	40,0	4,07	,983
Güvenilirlik											4,01	,87

\*1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Kısmen Katılıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum.

Tablo 4.12 sosyal sorumluluk boyutu açısından ise “X firması çevreye karşı sorumlu bir kurumdur” ifadesinin diğer ifadelerle göre ortalamasının daha yüksek olduğu söylenebilir. Sosyal sorumluluk boyutunun genel ortalamasının 4,02 olduğu dikkate alındığında yalnızca “X firması çalışanlarına değer veren bir kurumdur” ifadesinin bu değer altında kaldığı belirtilebilir.

**Tablo 4.12:** Sosyal sorumluluk boyutuna ilişkin ifadelerin dağılımı.

İfadeler	1		2		3		4		5		$\bar{x}$	S.S
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
X firması çalışanlarına değer veren bir kurumdur.	9	3,7	31	12,7	50	20,4	86	35,1	69	28,2	3,71	1,116
X firması çevreye karşı sorumlu bir kurumdur.	3	1,2	8	3,3	34	13,9	89	36,3	111	45,3	4,21	,889
X firması iç paydaşlarının (çalışanlarının) güvenliğini umursamaktadır.	8	3,3	13	5,3	26	10,6	83	33,9	115	46,9	4,16	1,030
Sosyal Sorumluluk											4,02	,89

\*1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Kısmen Katılıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum.

Tablo 4.13’den görüldüğü gibi; örgütsel bağlılık boyutları içerisinde katılımcıların duygusal bağlılıklarının diğer bağlılık türlerine göre daha yüksek olduğu belirtilebilir. Duygusal bağlılık boyutu açısından “Kariyer hayatımın geriye

kalanını X firmasında geçirmekten mutluluk duyarım” ifadesinin diğer ifadelerle göre daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Buna ilaveten “X firmasına karşı duygusal bir bağ hissediyorum”, “X firmasına karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum” ve “Kişisel değerlerimle X firmasının değerlerini birbirine çok benzer buluyorum” ifadelerin genel duygusal bağlılık boyutuna ilişkin ortalama değerinin altında olduğu da tespit edilmiştir.

**Tablo 4.13:** Duygusal bağlılık boyutuna ilişkin ifadelerin dağılımı.

İfadeler	1		2		3		4		5		$\bar{x}$	S.S
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Kariyer hayatımın geriye kalanını X firmasında geçirmekten mutluluk duyarım.	9	3,7	6	2,4	31	12,7	53	21,6	146	59,6	4,31	1,029
X firmasının problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.	7	2,9	10	4,1	32	13,1	66	26,9	130	53,1	4,23	1,016
X firmasında kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.	7	2,9	8	3,3	37	15,1	60	24,5	133	54,3	4,24	1,014
X firmasına karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	5	2,0	12	4,9	39	15,9	87	35,5	102	41,6	4,10	,974
X firmasına karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	3	1,2	11	4,5	43	17,6	91	37,1	97	39,6	4,09	,925
Kişisel değerlerimle X firmasının değerlerini birbirine çok benzer buluyorum.	4	1,6	17	6,9	58	23,7	86	35,1	80	32,7	3,90	,991
Duygusal Bağlılık											4,14	,87

\*1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Kısmen Katılıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum.

Tablo 4.14’den incelendiği üzere; devam bağlılığı açısından ise “X firmasının gelecekte nerde olacağı benim için gerçekten önemli” ifadesinin en yüksek ortalamaya sahip olduğu tespit edilirken, devam bağlılığına ilişkin genel ortalama seviyesi 3,37 bulunmuştur. Buna göre “X firmasının gelecekte nerde olacağı benim için gerçekten önemli” ve “Şu an X firmasından ayrılmam durumunda, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğrarım” ifadelerinin dışındaki devam bağlılığı ifadelerinin genel devam bağlılığı ortalamasından fazla olmadığı belirtilebilir.

**Tablo 4.14:** Devam bağlılığı boyutuna ilişkin ifadelerin dağılımı.

İfadeler	1		2		3		4		5		$\bar{x}$	S.S
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
X firmasının gelecekte nerde olacağı benim için gerçekten önemli.	3	1,2	7	2,9	22	9,0	71	29,0	142	58,0	4,40	,860
Şu an X firmasından ayrılmam durumunda, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğrarım.	13	5,3	49	20,0	71	29,0	50	20,4	62	25,3	3,40	1,213
X firmasında kalmam istekten ziyade gerekliliktir.	24	9,8	65	26,5	66	26,9	53	21,6	37	15,1	3,06	1,217
X firmasından ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.	31	12,7	59	24,1	66	26,9	47	19,2	42	17,1	3,04	1,277
Benim için X firmasından ayrılmamanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.	24	9,8	44	18,0	61	24,9	61	24,9	55	22,4	3,32	1,273
Başka bir iş ayarlamadan X firmasından ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.	20	8,2	54	22,0	67	27,0	66	26,9	38	15,5	3,20	1,185
X firmasında çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de, ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir.	17	6,9	49	20,0	77	31,4	64	26,1	38	15,5	3,23	1,145
Devam Bağlılığı											3,37	,82

\*1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Kısmen Katılıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum.

Tablo 4.15’de görüldüğü gibi, normatif bağlılık açısından “Benzer nitelikte bir iş olsa bile, şu anda başka bir iş yerinde çalışmazdım” ve “X firmasından şimdi ayrılmamanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum” ifadelerinin diğer ifadelere göre daha yüksek ortalamaya sahip olduğu ifade edilebilir.

**Tablo 4.15:** Normatif bağıllık boyutuna ilişkin ifadelerin dağılımı.

İfadeler	1		2		3		4		5		$\bar{x}$	s.s.
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Benim avantajıma olsa bile, X firmasından şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	12	4,9	23	9,4	41	16,7	90	36,7	79	32,2	3,82	1,131
Benzer nitelikte bir iş olsa bile, şu anda başka bir iş yerinde çalışmazdım.	8	3,3	11	4,5	35	14,3	88	35,9	103	42,0	4,09	1,016
X firması benim sadakatimi hak ediyor.	8	3,3	14	5,7	41	16,7	82	33,5	100	40,8	4,03	1,050
X firmasından şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.	6	2,4	15	6,1	35	14,3	84	34,3	105	42,9	4,09	1,016
X firmasına çok şey borçluyum.	7	2,9	20	8,2	56	22,9	77	31,4	85	34,7	3,87	1,071
X firmasından şimdi ayrılırsam suçluluk duyuyum.	14	5,7	32	13,1	42	17,1	69	28,2	88	35,9	3,76	1,230
Normatif Bağıllık											3,94	,84

\*1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Kısmen Katılıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum.

### 4.3 Hipotezlere İlişkin Bulgular

Araştırmanın belirtilen  $H_{1a}$ ,  $H_{1b}$ ,  $H_{1c}$ ,  $H_{1d}$ ,  $H_{1e}$ ,  $H_{1f}$ ,  $H_{1g}$  hipotezleri doğrultusunda, öncelikle katılımcıların kurumsal itibar yönetimlerine ilişkin algılarının duygusal bağıllıkları üzerindeki etkisi çoklu doğrusal regresyon analizi ile test edilmiştir.

Öncelikle kurumsal itibar yönetimi unsurlarının duygusal bağıllığı açıklama oranı ve değişkenler arasındaki otokorelasyon incelenmiştir. Bu analizlere ilişkin bulgular Tablo 4.16'daki şekilde özetlenmiştir.

**Tablo 4.16:** Model özeti.

R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahmini std. Hata	Durbin Watson.
,836	,698	,690	,48894	1,951



Tablo 4.16'ya göre kurum bilgisi, yönetim kalitesi, ürün ve hizmet, liderlik, farklılık, güvenilirlik ve sosyal sorumluluk boyutlarının duygusal bağlılığı açıklama oranı % 69 çıkmıştır. Ayrıca Durbin-Watson değeri incelendiğinde modelde otokorelasyon oluşmadığı belirtilebilir (Anderson vd., 2011: 751). Tablo 4.17'de ise oluşturulan modelin anlamlı olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.17:** Modele ilişkin varyans analizi tablosu.<sup>a</sup>

Model	Kareler Toplamı	Sd	Ortalama Kare	F	p
Regresyon	131,239	7	18,748	78,424	,000 <sup>b</sup>
Artık	56,659	237	,239		
Toplam	187,898	244			

a. Bağımlı değişken: Duygusal Bağlılık

b. Tahminleyiciler: Kurum Bilgisi, Yönetim Kalitesi, Ürün ve Hizmet, Liderlik, Farklılık, Güvenilirlik, Sosyal Sorumluluk

Tablo 4.18'de ise kurumsal itibar yönetimi boyutlarının duygusal bağlılık üzerindeki etkileri görülmektedir. Kurumsal itibar yönetimi boyutlarından yönetim kalitesi, ürün ve hizmet ve liderlik dışındaki tüm boyutların duygusal bağlılık üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir ( $p < ,05$ ). Buna göre  $H_{1a}$ ,  $H_{1e}$ ,  $H_{1f}$  ve  $H_{1g}$  hipotezleri kabul edilmiştir.

**Tablo 4.18:** Kurumsal itibar yönetimi boyutlarının duygusal bağlılık üzerindeki etkileri<sup>a</sup>

Bağımsız Değişkenler	$\beta$	p
Kurum Bilgisi	,146	,004*
Yönetim Kalitesi	-,011	,873
Ürün ve Hizmet	,037	,658
Liderlik	-,040	,557
Farklılık	,253	,001*
Güvenilirlik	,288	,002*
Sosyal Sorumluluk	,247	,001*

a. Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık

Araştırmanın hipotezleri doğrultusunda, ikinci olarak katılımcıların kurumsal itibar yönetimlerine ilişkin algılarının devam bağlılıkları üzerindeki etkisi çoklu doğrusal regresyon analizi ile test edilmiştir.

Öncelikle kurumsal itibar yönetimi unsurlarının duygusal bağlılığı açıklama oranı ve değişkenler arasındaki otokorelasyon incelenmiştir. Bu analizlere ilişkin bulgular tablo 4.19'daki şekilde özetlenmiştir.

**Tablo 4.19:** Model özeti.

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahmini std. Hata	Durbin Watson.
1	,403	,163	,138	,76973	2,157

Tablo 4.19'a göre kurum bilgisi, yönetim kalitesi, ürün ve hizmet, liderlik, farklılık, güvenilirlik ve sosyal sorumluluk boyutlarının devam bağlılığını açıklama oranı % 13,8 çıkmıştır. Ayrıca Durbin-Watson değeri incelendiğinde modelde otokorelasyon oluşmadığı belirtilebilir (Anderson vd., 2011: 751). Tablo 4.20'de ise oluşturulan modelin anlamlı olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.20:** Modele ilişkin varyans analizi tablosu<sup>a</sup>

Model	Kareler Toplamı	Sd	Ortalama Kare	F	p
Regresyon	27,250	7	3,893	6,570	,000 <sup>b</sup>
Artık	140,419	237	,592		
Toplam	167,670	244			

a. Bağımlı değişken: Devam Bağlılığı

b. Tahminleyiciler: Kurum Bilgisi, Yönetim Kalitesi, Ürün ve Hizmet, Liderlik, Farklılık, Güvenilirlik, Sosyal Sorumluluk

Tablo 4.21'de ise kurumsal itibar yönetimi boyutlarının devam bağlılığı üzerindeki etkileri görülmektedir. Kurumsal itibar yönetimi boyutlarından liderlik ( $p < ,05$ ) dışında hiçbir boyutun anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilememiştir. Buna göre yalnızca  $H_{2d}$  hipotezinin desteklendiği görülmektedir.

**Tablo 4.21:** Kurumsal itibar yönetimi boyutlarının devam bağlılığı üzerindeki etkileri<sup>a</sup>

Bağımsız Değişkenler	$\beta$	p
Kurum Bilgisi	-,016	,849
Yönetim Kalitesi	,043	,707
Ürün ve Hizmet	-,144	,295
Liderlik	,233	,040*
Farklılık	,056	,666
Güvenilirlik	,052	,733
Sosyal Sorumluluk	,201	,097

a. Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı

Araştırmanın hipotezleri doğrultusunda, üçüncü olarak katılımcıların kurumsal itibar yönetimlerine ilişkin algılarının normatif bağlılıkları üzerindeki etkisi çoklu doğrusal regresyon analizi ile test edilmiştir.

Öncelikle kurumsal itibar yönetimi unsurlarının normatif bağlılığı açıklama oranı ve değişkenler arasındaki otokorelasyon incelenmiştir. Bu analizlere ilişkin bulgular Tablo 4.22'deki şekilde özetlenmiştir.

**Tablo 4.22:** Model özeti.

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahmini std. Hata	Durbin Watson.
1	,708	,501	,486	,60747	2,091

Tablo 4.22'ye göre kurum bilgisi, yönetim kalitesi, ürün ve hizmet, liderlik, farklılık, güvenilirlik ve sosyal sorumluluk boyutlarının normatif bağlılığı açıklama oranı % 50,1 çıkmıştır. Ayrıca Durbin-Watson değeri incelendiğinde modelde otokorelasyon oluşmadığı belirtilebilir (Anderson vd., 2011: 751). Tablo 4.23'de ise oluşturulan modelin anlamlı olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.23:** Modele ilişkin varyans analizi tablosu.<sup>a</sup>

Model	Kareler Toplamı	Sd	Ortalama Kare	F	p
Regresyon	87,807	7	12,544	33,992	,000 <sup>b</sup>
Artık	87,458	237	,369		
Toplam	175,264	244			

a. Bağımlı değişken: Normatif Bağlılık

b. Tahminleyiciler: Kurum Bilgisi, Yönetim Kalitesi, Ürün ve Hizmet, Liderlik, Farklılık, Güvenilirlik, Sosyal Sorumluluk

Tablo 4.24'de ise kurumsal itibar yönetimi boyutlarının normatif bağlılık üzerindeki etkileri görülmektedir. Kurumsal itibar yönetimi boyutlarından yalnızca farklılık ve sosyal sorumluluk boyutlarının normatif bağlılık üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi tespit edilmiştir ( $p < ,05$ ). Buna göre yalnızca  $H_{3e}$  ve  $H_{3g}$  hipotezleri desteklenmiştir.  $H_{3a}$ ,  $H_{3b}$ ,  $H_{3c}$ ,  $H_{3d}$  ve  $H_{3f}$  hipotezleri ise reddedilmiştir ( $p > ,05$ ).

**Tablo 4.24:** Kurumsal itibar yönetimi boyutlarının normatif bağlılık üzerindeki etkileri.

Bağımsız Değişkenler	$\beta$	p
Kurum Bilgisi	-,055	,395
Yönetim Kalitesi	,092	,300
Ürün ve Hizmet	,066	,532
Liderlik	,061	,486
Farklılık	,249	,013*
Güvenilirlik	,027	,816
Sosyal Sorumluluk	,317	,001*

a. Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık

Katılımcıların kurumsal itibar yönetimlerine ilişkin algılarının demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığının tespit edilmesi için bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü ANOVA yapılmıştır.

**Tablo 4.25:** Katılımcıların cinsiyetlerine göre kurumsal itibar algılamasındaki farklılıklar.

Kurumsal İtibar Boyutları	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	s.s.	t	p
Kurum Bilgisi	Erkek	101	4,29	0,71	2,781	,006
	Kadın	144	4,00	0,85		
Yönetim Kalitesi	Erkek	101	3,98	0,83	-0,360	,719
	Kadın	144	4,02	0,89		
Ürün ve Hizmet	Erkek	101	3,99	0,90	0,310	,757
	Kadın	144	3,95	0,91		
Liderlik	Erkek	101	4,02	0,95	-0,871	,385
	Kadın	144	4,13	0,89		
Farklılık	Erkek	101	4,16	0,75	2,286	,230
	Kadın	144	3,92	0,86		
Güvenilirlik	Erkek	101	4,12	0,84	1,667	0,97
	Kadın	144	3,93	0,90		
Sosyal Sorumluluk	Erkek	101	4,13	0,86	1,467	,144
	Kadın	144	3,96	0,92		

Tablo 4.25’de görüldüğü gibi, kurumsal itibar algısına ilişkin boyutlardan yalnızca, kurum bilgisi boyutunda cinsiyetlere göre farklı bir algılama söz konusudur ( $t(243) = 2,781, p < 0,05$ ) ve böylece  $H_{4a}$  desteklenmiştir. Erkeklerin kurumsal bilgi noktasında daha olumlu bir algısı olduğu gözlenmektedir. Fakat  $H_{4b}, H_{4c}, H_{4d}, H_{4e}, H_{4f}$  ve  $H_{4g}$  reddedilmiştir.

**Tablo 4.26:** Katılımcıların medeni durumlarına göre kurumsal itibar algılamasındaki farklılıklar.

Kurumsal İtibar Boyutları	Medeni Durum	n	$\bar{x}$	s.s.	t	p
Kurum Bilgisi	Evli	111	4,28	0,86	2,877	,004
	Bekâr	134	3,99	0,74		
Yönetim Kalitesi	Evli	111	4,04	0,87	0,723	,470
	Bekâr	134	3,96	0,86		
Ürün ve Hizmet	Evli	111	4,07	0,89	1,539	,125
	Bekâr	134	3,89	0,91		
Liderlik	Evli	111	4,13	0,91	0,697	,486
	Bekâr	134	4,05	0,92		
Farklılık	Evli	111	4,14	0,82	2,113	,036
	Bekâr	134	3,91	0,81		
Güvenirlilik	Evli	111	4,18	0,84	2,763	,006
	Bekâr	134	3,88	0,88		
Sosyal Sorumluluk	Evli	111	4,17	0,89	2,137	,034
	Bekâr	134	3,92	0,89		

Tablo 4.26’da katılımcıların medeni durumlarına bakılarak, kurumsal itibar algılamalarındaki farklılıkların tespit edilmesi amaçlanmıştır. Görüldüğü üzere medeni durumlar temelinde; kurum bilgisi ( $t(243) = 2,877, p < 0,05$ ), farklılık ( $t(243) = 2,113, p < 0,05$ ), güvenirlilik ( $t(243) = 2,763, p < 0,05$ ) ve sosyal sorumluluk ( $t(243) = 2,137, p < 0,05$ ) algılamalarında farklılıklar mevcuttur. Böylece  $H_{5a}, H_{5e}, H_{5f}$  ve  $H_{5g}$  hipotezleri kabul edilmiştir.  $H_{5b}, H_{5c}$  ve  $H_{5d}$  ise reddedilmiştir.

**Tablo 4.27:** Katılımcıların yaşlarına göre kurumsal itibar algılamasındaki farklılıklar.

Kurumsal İtibar Boyutları	Yaş	n	$\bar{x}$	s.s.	F	p	Çoklu Karşılaştırma
Kurum Bilgisi	18-24	61	4,03	0,82	2,971	,020	-
	25-30	96	4,01	0,77			
	31-35	43	4,34	0,66			
	36-40	27	4,07	1,11			
	41 ve üzeri	18	4,58	0,55			
Yönetim Kalitesi	18-24	61	4,11	0,88	1,675	,156	-
	25-30	96	3,88	0,80			
	31-35	43	4,15	0,82			
	36-40	27	3,80	1,11			
	41 ve üzeri	18	4,21	0,72			
Ürün ve Hizmet	18-24	61	4,00	0,88	1,663	,159	-
	25-30	96	3,82	0,93			
	31-35	43	4,07	0,88			
	36-40	27	3,96	1,06			
	41 ve üzeri	18	4,37	0,69			
Liderlik	18-24	61	4,20	0,87	1,054	,380	-
	25-30	96	4,01	0,93			
	31-35	43	4,14	0,90			
	36-40	27	3,87	1,05			
	41 ve üzeri	18	4,31	0,75			
Farklılık	18-24	61	3,99	0,88	2,089	,168	-
	25-30	96	3,90	0,74			
	31-35	43	4,13	0,85			
	36-40	27	4,08	1,01			
	41 ve üzeri	18	4,38	0,55			
Güvenirlilik	18-24	61	3,92	0,88	2,525	,042	-
	25-30	96	3,88	0,87			
	31-35	43	4,20	0,20			
	36-40	27	4,08	1,04			
	41 ve üzeri	18	4,46	0,59			
Sosyal Sorumluluk	18-24	61	4,02	0,93	1,033	,391	-
	25-30	96	3,92	0,84			
	31-35	43	4,05	1,01			
	36-40	27	4,17	0,95			
	41 ve üzeri	18	4,33	0,69			

Tablo 4.27’de kurumsal itibar boyutlarının yaş gruplarına göre ortalamaların dağılımı ve bunların farklarına ilişkin sonuçlara yer verilmiştir. Kurum bilgisi [F (4,

240) = 2,971;  $p < ,05$ ] ve güvenilirlik [ $F(4, 240) = 2,525$ ;  $p < ,05$ ] boyutlarında yaş gruplarına göre anlamlı farklılıklar gözlenmiştir. Bu sonuçlara istinaden;  $H_{6a}$  ve  $H_{6f}$  kabul edilirken,  $H_{6b}$ ,  $H_{6c}$ ,  $H_{6d}$ ,  $H_{6e}$  ve  $H_{6g}$  reddedilmiştir.

**Tablo 4.28:** Katılımcıların eğitim düzeylerine göre kurumsal itibar algılamasındaki farklılıklar.

Kurumsal İtibar Boyutları	Eğitim	n	$\bar{x}$	s.s.	F	p	Çoklu Karşılaştırma
Kurum Bilgisi	Lise	50	4,25	0,89	0,703	,551	-
	Önlisans	79	4,04	0,90			
	Lisans	103	4,12	0,72			
	Lisans üstü ve üzeri	13	4,15	0,66			
Yönetim Kalitesi	Lise	50	4,16	0,95	1,992	,116	-
	Önlisans	79	4,08	0,87			
	Lisans	103	3,90	0,81			
	Lisans üstü ve üzeri	13	3,65	0,79			
Ürün ve Hizmet	Lise	50	4,21	0,86	2,910	,035	-
	Önlisans	79	4,04	0,96			
	Lisans	103	3,85	0,88			
	Lisans üstü ve üzeri	13	3,54	0,71			
Liderlik	Lise	50	4,26	0,99	3,833	,010	-
	Önlisans	79	4,27	0,88			
	Lisans	103	3,90	0,86			
	Lisans üstü ve üzeri	13	3,73	1,01			
Farklılık	Lise	50	4,12	0,85	0,485	,693	-
	Önlisans	79	4,04	0,90			
	Lisans	103	3,95	0,75			
	Lisans üstü ve üzeri	13	3,96	0,78			
Güvenirlilik	Lise	50	4,20	0,85	1,126	,222	-
	Önlisans	79	4,05	0,93			
	Lisans	103	3,92	0,86			
	Lisans üstü ve üzeri	13	3,81	0,74			
Sosyal Sorumluluk	Lise	50	4,25	0,86	2,654	,049	-
	Önlisans	79	4,10	0,93			
	Lisans	103	3,91	0,86			
	Lisans üstü ve üzeri	13	3,64	0,99			

Tablo 4.28’de kurumsal itibar boyutlarının eğitim gruplarına göre ortalamaların dağılımı ve bu gruptaki algısal farkların anlamlı olup olmadığı verilmiştir. Ürün ve hizmet [ $F(3, 241) = 2,910; p < ,05$ ], liderlik [ $F(3, 241) = 3,833; p < ,05$ ] ve sosyal sorumluluk [ $F(3, 241) = 2,654; p < ,05$ ] boyutlarında eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılıklar gözlenmiştir. Bu sonuçlara istinaden;  $H_{7c}$ ,  $H_{7d}$  ve  $H_{7g}$  kabul edilmiştir.  $H_{7a}$ ,  $H_{7b}$ ,  $H_{7e}$  ve  $H_{7f}$  reddedilmiştir.

**Tablo 4.29:** Katılımcıların kurumda çalışma sürelerine göre kurumsal itibar algılamasındaki farklılıklar.

Kurumsal İtibar Boyutları	Çalışma Süresi (yıl)	n	$\bar{x}$	s.s.	F	p	Çoklu Karşılaştırma
Kurum Bilgisi	0-5	213	4,12	0,82	0,032	,968	-
	6-10	10	4,15	0,53			
	10 ve üzeri	22	4,16	0,86			
Yönetim Kalitesi	0-5	213	4,05	0,85	2,778	,064	-
	6-10	10	3,58	0,73			
	10 ve üzeri	22	3,72	0,92			
Ürün ve Hizmet	0-5	213	4,00	0,92	1,946	,145	-
	6-10	10	3,43	0,55			
	10 ve üzeri	22	3,91	0,86			
Liderlik	0-5	213	4,13	0,92	1,838	,161	-
	6-10	10	3,80	0,98			
	10 ve üzeri	22	3,80	0,85			
Farklılık	0-5	213	4,01	0,82	0,488	,614	
	6-10	10	3,88	0,67			
	10 ve üzeri	22	4,16	0,87			
Güvenirlilik	0-5	213	4,02	0,89	0,669	,513	-
	6-10	10	3,70	0,73			
	10 ve üzeri	22	4,06	0,85			
Sosyal Sorumluluk	0-5	213	4,07	0,88	3,272	,040	0-5 > 6-10 *
	6-10	10	3,33	0,99			
	10 ve üzeri	22	3,98	0,92			

Not: Varyans homojenliği sağlandığı için Sheffe ile hesaplanmıştır.

Tablo 4.29’da kurumsal itibar boyutlarının kurumda çalışma sürelerine göre ortalamaların dağılımı ve bunların farklarına ilişkin sonuçlara yer verilmiştir. Sosyal sorumluluk [ $F(2, 242) = 3,272; p < ,05$ ] boyutunda kurumda çalışma sürelerine göre



anlamli bir farklılık gözlenmiştir. Bu sonuçlara istinaden;  $H_{8g}$  kabul edilmiştir ancak  $H_{8a}$ ,  $H_{8b}$ ,  $H_{8c}$ ,  $H_{8d}$ ,  $H_{8e}$  ve  $H_{8f}$  reddedilmiştir. Sosyal sorumluluk boyutunda yapılan çoklu karşılaştırmalarda, katılımcıların 0-5 yıl arası çalışanların, 6-10 yıl arası çalışanlarda daha olumlu bir algılamada olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, daha az sürede çalışan bu grubun daha olumlu bir algılamada olduğu görülmüştür.

**Tablo 4.30:** Katılımcıların cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılık düzeylerindeki farklılıkları.

Bağlılık Boyutları	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	s.s.	t	p
Duygusal Bağlılık	Erkek	101	4,35	0,78	3,068	,002
	Kadın	144	4,00	0,91		
Devam Bağlılığı	Erkek	101	3,36	0,85	-,28	,780
	Kadın	144	3,39	0,80		
Normatif Bağlılık	Erkek	101	4,00	0,81	,894	,372
	Kadın	144	3,90	0,87		

Tablo 4.30'da katılımcıların cinsiyetlerine göre, örgütsel bağlılık düzeylerindeki farklılıkların tespit edilmesi amaçlanmıştır. Görüldüğü üzere cinsiyetlere göre; yalnızca duygusal bağlılık ( $t(243) = 3,068$ ,  $p < 0,05$ ) düzeylerinde anlamlı bir farklılık mevcuttur. Erkeklerin duygusal bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Böylece  $H_{9a}$ , kabul edilmiştir.  $H_{9b}$  ve  $H_{9c}$  reddedilmiştir.

**Tablo 4.31:** Katılımcıların medeni durumlarına göre örgütsel bağlılık düzeylerindeki farklılıkları.

Bağlılık Boyutları	Medeni Durum	n	$\bar{x}$	s.s.	t	p
Duygusal Bağlılık	Evli	111	4,32	0,84	2,935	,004
	Bekâr	134	4,00	0,89		
Devam Bağlılığı	Evli	111	3,45	0,88	1,239	,216
	Bekâr	134	3,32	0,79		
Normatif Bağlılık	Evli	111	4,03	0,84	1,455	,147
	Bekâr	134	3,87	0,85		

Tablo 4.31'de katılımcıların medeni durumları esas alınarak, örgütsel bağlılık düzeylerindeki farklılıkların tespit edilmesi amaçlanmıştır. Görüldüğü üzere Medeni durumlarına göre; yalnızca duygusal bağlılık ( $t(243) = 2,935$ ,  $p < 0,05$ ) düzeylerinde anlamlı bir farklılık gözlenmektedir. Evli olan katılımcıların duygusal bağlılık

düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna istinaden  $H_{10a}$ , kabul edilmiştir.  $H_{10b}$  ve  $H_{10c}$  ise reddedilmiştir.

**Tablo 4.32:** Katılımcıların yaşlarına göre örgütsel bağlılık düzeylerindeki farklılıkları.

Bağlılık Boyutları	Yaş	n	$\bar{x}$	s.s.	F	p	Çoklu Karşılaştırma
Duygusal Bağlılık	18-24	61	3,98	0,90	3,228	,013	-
	25-30	96	4,03	0,89			
	31-35	43	4,33	0,71			
	36-40	27	4,35	1,04			
	41 ve üzeri	18	4,62	0,52			
Devam Bağlılığı	18-24	61	3,50	0,78	0,937	,443	-
	25-30	96	3,32	0,85			
	31-35	43	3,35	0,88			
	36-40	27	3,24	0,80			
	41 ve üzeri	18	3,58	0,78			
Normatif Bağlılığı	18-24	61	3,98	0,79	1,409	,232	-
	25-30	96	3,81	0,90			
	31-35	43	3,96	0,82			
	36-40	27	4,09	0,90			
	41 ve üzeri	18	4,26	0,61			

Tablo 4.32’de örgütsel bağlılık düzeylerinin yaş gruplarına göre dağılımı ve bunların farklarına ilişkin sonuçlara yer verilmiştir. Yalnızca duygusal bağlılık düzeyinde [ $F(4, 240) = 3,228; p < ,05$ ] anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. Bu sonuçlara istinaden;  $H_{11a}$  kabul edilirken,  $H_{11b}$  ve  $H_{11c}$  reddedilmiştir.

**Tablo 4.33:** Katılımcıların eğitim düzeylerine göre örgütsel bağlılık düzeylerindeki farklılıkları.

Bağlılık Boyutları	Eğitim	n	$\bar{x}$	s.s.	F	p	Çoklu Karşılaştırma
Duygusal Bağlılık	Lise	50	4,28	0,84	0,548	,650	-
	Önlisans	79	4,13	0,93			
	Lisans	103	4,10	0,86			
	Lisans üstü ve üzeri	13	4,05	0,86			
Devam Bağlılığı	Lise	50	3,36	0,80	0,257	,856	-
	Önlisans	79	3,41	0,83			
	Lisans	103	3,39	0,86			
	Lisans üstü ve üzeri	13	3,20	0,70			

**Tablo 4.33:** Katılımcıların eğitim düzeylerine göre örgütsel bağlılık düzeylerindeki farklılıkları.

Bağlılık Boyutları	Eğitim	n	$\bar{x}$	s.s.	F	p	Çoklu Karşılaştırma
Normatif Bağlılık	Lise	50	4,07	0,82	1,564	,199	-
	Önlisans	79	3,97	0,97			
	Lisans	103	3,91	0,74			
	Lisans üstü ve üzeri	13	3,51	0,91			

Tablo 4.33’de örgütsel bağlılık düzeylerinin eğitim düzeylerine göre dağılımı ve bunların farklarına ilişkin sonuçlara yer verilmiştir. Eğitim düzeyleri esas alınarak, örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir.. Bu sonuçlara istinaden;  $H_{12a}$ ,  $H_{12b}$  ve  $H_{12c}$  reddedilmiştir.

**Tablo 4.34:** Katılımcıların kurumda çalışma sürelerine göre örgütsel bağlılık düzeylerindeki farklılıkları.

Bağlılık Boyutları	Çalışma Süresi (yıl)	n	$\bar{x}$	s.s.	F	p	Çoklu Karşılaştırma
Duygusal Bağlılık	0-5	213	4,13	0,87	0,496	,610	-
	6-10	10	4,20	0,79			
	10 ve üzeri	22	4,32	1,00			
Devam Bağlılığı	0-5	213	3,39	0,85	0,202	,818	-
	6-10	10	3,26	0,46			
	10 ve üzeri	22	3,31	0,78			
Normatif Bağlılık	0-5	213	3,95	0,85	0,243	,784	-
	6-10	10	3,77	0,85			
	10 ve üzeri	22	3,98	0,90			

Tablo 4.34’de örgütsel bağlılık düzeylerinin kurumda çalışma sürelerine göre dağılımı ve bunların farklarına ilişkin sonuçlara verilmiştir. Çalışma sürelerine göre, örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Bu sonuçlara istinaden;  $H_{13a}$ ,  $H_{13b}$  ve  $H_{13c}$  reddedilmiştir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

#### 5.1 Sonuçlar

Son yıllarda büyük önem taşıyan Kurumsal İtibar Yönetimi kavramı araştırmacıların ilgi odağı olmuş konu ile ilgili pek araştırma yapmışlardır. Kadıbeşegil (2012) ‘‘itibarınızı yönetmekten daha önemli işiniz var mı?’’ diyerek konunun önem derecesini ortaya koymaya çalışmıştır.

Bu çalışmada kurumsal itibar yönetiminin örgütsel bağlılık üzerinde etkileri araştırılmaya çalışılmış ve X firması Müşteri Hizmetleri Genel Müdürlüğü çalışanlarından veriler toplanmıştır. Toplam olarak 245 adet geçerli anket elde edilmiştir. Bu sayı, evreni temsil etmesi açısından yeterlidir. Katılımcıların, %58.80’ini kadınlar oluşturmaktadır. Katılımcıların %54.70 i bekarıdır. Katılımcıların %42 si lisans düzeyinde eğitim görmüştür. Dikkat çeken bir diğer husus, lisansüstü eğitim düzeyinde olanların %5.30’luk bir dilimi temsil etmesidir. Çalışma süreleri incelendiğinde ankete katılanlar arasında 0-5 yıl arası kurumda çalışanların oranı en yüksek olup %86.90’lık bir orana sahiptir. Katılımcıların çoğunluğu (%39,2) 25-30 yaşları arasındadır.

Kurumsal itibar yönetimi algısının örgütsel bağlılık algısı üzerindeki etkiler incelenirken katılımcıların kurum bilgilerine, yönetim kalitesine, ürün ve hizmetlere, liderliğe, farklılığa, güvenilirliğe, sosyal sorumluluğa ilişkin algılamalarının duygusal bağlılık devam bağlılığı ve normatif bağlılığı etkisi üzerinde durulmuştur. Kurumsal bilgi boyutunda katılımcıların ‘‘son zamanlarda medyada X firması ile ilgili haberleri gördüm’’ ifadesine daha çok katıldığı belirtilebilir. Yönetim kalitesine bakıldığında ise ‘‘X firması genel anlamda verimlidir’’ ifadesinin daha çok katılımcı tarafında seçildiği görülmektedir. Katılımcıların çoğu X firmasının yenilikçi bir

kurum olduğunda ortak görüşe sahiptir. Ancak katılımcılar X firmasının kurumsal anlamda çok güçlü bir kurum olduğunda hem fikir olmalarına rağmen “X firması alanında liderdir” ifadesi genel liderlik boyutunun ortalamasının altında kalmıştır. Farklılık boyutu incelendiğinde ise “X firması ile ilgili olumlu duygulara sahibim” ifadesinin diğer ifadelerle göre daha yüksek oranda seçildiği gözlenmektedir. Birlikte “X firmasını tam olarak tanıyorum” ifadesi ortalamasının altında kalmıştır. Güvenilirlik boyutu ile ilgili ifadeler incelendiğinde ise “X firması güvenebileceğim bir kurumdur” ifadesinin diğer güvenilirlik ifadelerine göre daha bir ortalamaya sahip olduğu görülmüş ancak “Tecrübelerime dayanarak söylemeliyim ki, X firması her zaman sözünde durur” ve “X firması çalışma biçimiyle diğer işletmelerden ayrılmaktadır.” ifadelerinin genel güvenilirlik ortalamasının altında kaldığı bulunmuştur. Sosyal sorumluluk boyutuna ait ifadelerin genel ortalamasının 4,02 olduğu dikkate alındığında yalnızca “X firması çalışanlarına değer veren bir kurumdur” ifadesinin bu değerlerin altında kaldığı tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık boyutları incelendiğinde katılımcıların duygusal bağlılığının diğer bağlılık türlerine göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Duygusal bağlılık literatürde en çok karşılaşılan bağlılık türüdür. Katılımcıların kendini kurumun bir parça olarak hisseder ve kuruma duygusal bir bağla bağlıdır. Araştırmada devam bağlılığına ilişkin genel ortalama seviyesi 3.37 olarak bulunmuştur. Normatif bağlılık açısından bakıldığında “Benzer nitelikte bir iş olsa bile, şu anda başka bir iş yerinde çalışmazdım” ve “X firmasından şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluk nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum” ifadeleri diğer ifadelerle göre daha yüksek bir ortalamaya sahiptir. Bu da bireyin örgüte karşı sorumluluklarından dolayı kuruma bağlılığını temsil eder. Kurum bilgisi, yönetim kalitesi, ürün ve hizmetler, liderlik, farklılık, güvenilirlik ve sosyal sorumluluk boyutlarının duygusal bağlılığı açıklama oranı %69, normatif bağlılığı açıklama oranı %50.1 devam bağlılığını açıklama oranı ise %13.8 olarak belirlenmiştir. Demografik faktörlerin kurumsal itibar algılarına göre değerlendirilmesine göre, katılımcıların kurum bilgisine ilişkin algılamaları cinsiyetlerine, medeni durumlarına, yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermiş olup eğitim düzeyi ve kurumda çalışma sürelerine göre bunun tam tersi bir durum göstermiştir. Demografik faktörlerin örgütsel bağlılık düzeylerindeki farklılıklar incelendiğinde ise cinsiyetinin duygusal bağlılık düzeyi anlamlı bir farklılık göstermişken normatif ve devam bağlılığında

anlamli bir farklılık göstermemiştir. Medeni durumun örgütsel bağıllık düzeyindeki farklılıklara bakıldığında ise evli olan katılımcıların duygusal bağıllık düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Yaş faktörünün örgütsel bağıllık düzeyindeki farklılıklarına bakıldığında da tıpkı medeni durumda olduğu duygusal bağıllık düzeyinde anlamli bir farklılık tespit edilmiştir. Katılımcıların eğitim düzeyi ve kurumda çalışma süreleri incelendiğinde duygusal bağıllık, devam bağıllığı ve normatif bağıllık açısından anlamli bir farklılık göstermemektedir.

## **5.2 Öneriler**

Bu çalışma kurumsal itibar ile örgütsel bağıllık arasındaki ilişkiyi tespit amacıyla yapılmıştır. İleriki yıllarda bu konu üzerine farklı sektörlerde de araştırma yapılması kıyaslama yapabilme açısından önemlidir.

Uygulanan anket kurumun farklı müdürlüklerine uygulanabileceği gibi tamamına da uygulanabilir..

Kurumlarda çalışanlar üzerinde duygusal bağıllığın oluşturulmasının kurumuma katkısı oldukça önemlidir. Çünkü bu bağıllık türünde, çalışanlar kendilerini kurumun bir parçası gibi hissederler. Duygusal bağıllığın kuruma getirisi daha fazla olacaktır. Bu sebeple yöneticiler çalışanlarda duygusal bağıllığı oluşturma çabası içinde olmalıdırlar.

Bağıllığın oluşabilmesinde yöneticilerin rolü oldukça önemlidir. Bu sebeple kurumda yönetici vasıflarına sahip yetenekli kişilerin yönetici olarak görev yapmaları çalışanların kuruma bağıllık göstermesinde önemli bir yere sahiptir.

## KAYNAKÇA

- Alison, T. (2006). *Halkla İlişkilerin El Kitabı*. İstanbul: MediaCat.
- Achenbaum W. Andrew (1986), *Social Security*, Cambridge University Pres, London
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 1-18.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1993) "Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects" *Journal of Business Research*,26 (1), ss. 46 91
- Anderson, David R., Sweeney, Dennis J. and Williams, Thomas A. (2011). *Statistics for Business and Economics (11th Ed.)*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Altıntaş, E. (2005). Kurumsal İtibar ve Anadolu Üniversitesi İ.İ.BF Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Alvi, S. A. ve Ahmed, S. W. (1987) "Assessing Organizational Commitment in a Developing Country: Pakistan a Case Study", *Human Relations*, Vol:40, No:5, ss.267 280
- Angle, H. L. ve Perry, J. L. (1981) "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, Vol:26, ss.1 14.
- Argüden, Y. (2002). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*. İstanbul: Arge Danışmanlık Yayınları.
- Arı, G. S. (2003). Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Arttırır Mı? *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, sayı 2, 17-36.
- Atak, M. (2009). Öğrenen Örgüt ve Örgütsel bağlılık İlişkisi. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.

- Atıgan, F. (2011). *Yönetim Ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balay, r. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (1994). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Pegem Yayın.
- Bayrak, S. (2001). *İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk*. İstanbul: Beta Basın Yayım.
- Bayram, A. (2012) İstanbul'daki Mahalli İdarelerde (İlçe Belediyeler) İtibar Yönetiminin Uygulanabilirliği. Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi* sayı:59, 125-139.
- Baysal Can, A. ve Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Mayer- Allen Modeli. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28 (1), 7-15.
- Biçer G. Ve Düztepe Ş., Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, Cilt 1 Sayı 2, Temmuz (sayfa 13-20)
- Budd, J.F. (1994). How to Manage Corporate Reputations. *Public Relations Quarterly Journal (Winter)*, 39 (4), 11-15.
- Can Aktan, Coşkun ve Börü, Deniz (2006) Önemli Bir Tanımlama Ögesi: Paydaşlar, <http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-sosyalsorum/kurumsal-sosyal/paydaslar.htm>,
- Çakır, ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Seçkin Yayıncılık.
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Nobel yayın Dağıtım.
- Çillioğlu, A. (2010). İç ve Dış Paydaşların Değerlendirmelerine Göre Anadolu Üniversitesi'nin Kurumsal İtibarı. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir



- Çöl, G., & Gül, H. (2005). kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerine etkileri ve kamu üniversitelerinde bir uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 291-306.
- Çöl, G. (2004). Örgütsel bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. *İş-Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 6 (2), 233.
- Demirel, Y. (2009). örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı davranışları arasındaki ilişkiye kavramsal yaklaşım. *istanbul ticaret üniversitesi sosyal bilimler dergisi*, 115-132.
- Dilsiz, D. (2008) Marka İmajı Ve İtibar Yönetimi. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Doğan, E. Ş. (2013). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Dörtok, A. (2005). *Kurumsal İtibarınızdan Kaç Sıfır Atabilirsiniz?* İstanbul: Rota Yayınları.
- Elitok, B. (2003). *Hadi Markalaşalım*. İstanbul: Sistem yayıncılık.
- Ergenç, E. (2010) Kurumsal İtibar Yönetiminde Liderliğin Rolü Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Ersoy, S. ve Bayraktaroğlu, S. (2010). *Örgütsel Bağlılık*. Ergun Özler, D. (Ed) *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. İstanbul: Ekin Yayın Evi, 1-18
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Boston: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. J., & Riel, C. V. (1997). The Reputational Landscape. *Corporate Reputation Review*, 5-13.
- Goffee, R., & Jons, G. (2000). *Kurum Kültürü*. (K. Kutmandu, Çev.) İstanbul: Mediacat yayınları.
- Grigsby, W. D., & Stahl, M. J. (1994). *strategic management total quality and global competition*. Wiley.
- Gronstedt, A. (2000). *Müşteri Yüzyılı*. İstanbul: MediaCat.

- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış*, 2 (1), 37-55.
- Gümüş, M., & Öksüz, B. (2009). Çalışanların Kurumsal İtibar Sürecine Katılımlarında İçsel İletişimin Rolü. *Journal of Yaşar University*, 2637-2660.
- Güney, S. (2012). *Örgütsel Davranış*. Nobel Yayıncılık.
- Güzelcik, E. (1999). *Küreselleşme Ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- İbicioğlu, H. (2000). Örgütsel bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (1), 13-22.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Konya: Çizgi Kitabevi.
- İşcan, Ö.F. ve Naktiyok, A. (2004). Çalışanların Örgütsel Bağdaşlarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59 (1), 181-201.
- Jeremy Galbreath, (2002) Twenty-first Century Management Rules: The Management of Relationship as intangible assets, *Management Decision*, Vol 40 No:2,
- John F.Mahon, Steven L.Wartick, (2003) Dealing with Stakeholders: How Reputation, Credibility and Framing Influence the Game, *Corporate Reputation Review*, Vol.6, No.1
- Kadıbeşegil, S. (2006). *İtibar Yönetimi*. İstanbul, İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Kantarcıoğlu, S. (1987). *Kültür Üzerine Düşünceler*. Ankara: Kültür Bakanlığı Yayınları.
- Karaköse, T. (2007). *Kurumların DNA'sı İtibar ve Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karaköse, T. (2007). Örgütlerde İtibar Yönetimi. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi* (11), 1-12.
- Karatepe, S. (2008). *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 77-97.

- Katz, D., & Kahn, R. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. (H. Can, & Y. Bayar, Çev.) Ankara: TODAİE.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling (Third Edition)*. New York: The Guilford Press.
- Korkmazıyürek, H., Hazır, K. (2013). *Algı, Tutum ve Duygular Ü. Sığrı ve S. Gürbüz (Ed.), Örgütsel Davranış (s. 45-92)*. İstanbul Beta Basım
- Kök, S. B. (2006). İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20 (1), 291-310.
- Köker, N. E (2010) Kurum değeri yaratma ve geliştirmede itibar yönetiminin önemi. Doktora Tezi Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- Kumar, S., (1999). *Valuing Corporate Reputations, London*: Published for the Institute of Directors and AIG Europe.
- Leong, C. S., Furnham, A. ve Cooper, C. L. (1996). The Moderating Effect of Organizational Commitment on the Occupational Stress Outcome Relationship. *Human Relations*, 49 (10), 1345-1361.
- Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M. (1990) "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin*, Vol:108, No:2, ss.171 194.
- Mowday, Richard, Richard M. Steers, Lyman W. Porter: "The Measurement of organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.14, Iss. 2, April 1979, pp.224-247.
- Neves, P. ve Caetano, A.N. (2006). "Social Exchange Processes in Organizational Change: The Roles of Trust and Control", *Journal of Change Management*, 6 (4): 351-364.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory (Third Edition)*. New York: McGraw-Hill Inc.
- Okay, A. (2003). *Kurum Kimliği*. İstanbul: MediaCat.
- OKAY, A. (2005). *Kurum Kimliği*. İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri.

- O'Malley, M. N. (2000). *Creating Comitment: How to Attract and Retain Talented Employees by Buildding Relationships That Last*. New York: wiley.
- O'Reilly, C. ve Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior, *Journal of applied psychology* 71, 3: 492-499
- Ömer Faruk İşcan, A. N. (2004). Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Adalet Algıları. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 181-201.
- Ömer Turunç, M. Ç. (2010). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi*, 17 (2), 183-206.
- Öncel, M. (2010) Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Kurumsal İtibar Yönetimi: Yükseköğretimde Yapılandırılmasına Yönelik Bir Model Önerisi Doktora Tezi Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya
- Örs, S. (2013) İşletmelerde İtibar Yönetimi Sürecinde Kurumsal Reklâmın İşlevi Ve Önemi.Yüksek Lisans Tezi. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi Cilt:18 Sayı:2*, 113-130.
- Özmen, T.Ö., Arbak, Y. ve Saatçioğlu, Ö. (1997). Verimlilik Kongresi Bildirileri. Örgütsel Bağlılığın Neden ve Sonuçlarına İlişkin Bir Model Analizi. 14-16 Mayıs. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 490-503.
- Özüpek, M. N. (2005). *Kurum İmajı Ve Sosyal Sorumluluk*. Konya: Tablet Kitapevi.
- Peker, Ö., & Aytürk, N. (2000). *Etkili Yönetim Becerileri*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Peltekoğlu, F. B. (2009). *Halk İlişkiler Nedir? (Genişletilmiş altıncı baskı)*. İstanbul: Beta.
- Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment*, 465-476.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. V. (2013). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Aktüel yayınları.

- Salancik, Gerald R. (1977) " Commitment Is Too Easy", *Organizational Dynamics*, Vol.6, Iss.1, Summer, pp. 62-80
- Schultz, M., Mouritsen, J. ve Gabrielsen, G. (2001). Sticky Reputation: Analyzing a Ranking System. *Corporate Reputation Review*. 4 (1), 24-41.
- Selen Doğan, S. K. (2007, Temmuz-Aralık). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri Ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (29), 37-61.
- Shafer, W. E., Park, L. J. ve Liao, W. M. (2002). Professionalism, Organizational-Professional Conflict and Work Outcomes: A Study of Certified Management Accountants. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15, (1), 46-48.
- Steers, R. (1977), "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Stone, N., (1995)., *The Management and Practice of Public Relations*, Londra: McMillan Press.
- Strees,R.M. (2002), "Antecedents And Outcomes Of Organizational Commitment", C. R. COOPER (Ed.) Fundamentals of organizational behavior, Sage Publications, London, 299-309.
- Şatır Ç. ve Erendağ F. (2006) Kurum İtibarının Bileşenleri Üzerine Bir Araştırma: Sağlık Hizmeti Üreten Bir Kamu Kurumunda İç Paydaşlar İtibarı Nasıl Algılıyor?, *II. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu, Kocaeli, Nisan*, (sayfa51-61)
- Şimşek, N., & Fidan, M. (2005). *Kurum Kültürü ve Liderlik*. Konya: Tablet Kitapevi.
- Tutar, H. (2003). *Örgütsel İletişim*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tutar, H. (2014). *Örgütsel Psikoloji Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Yeni Yaklaşımlar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ulrich, D. (1998). Intellectual Capital=Competence x Commitment. *Sloan Management Review*, 15-26.

- Ural, E. G. (2012 B). Kurumsal İtibarı Ölçme Yönetimi Olarak Türkiye İtibarı Endeksi ve Endeks Sonuçlarından Hareketle Türkiye'de Elektronik Sektörünün İtibarı Üzerine Bir Değerlendirme. *AJIT-e Online Academic Journal of Information Technology*, 3 (7).
- Uygur, A. (2009). *Örgütsel Bağlılık ve İşe bağlılık*. Ankara: Barış Platin.
- Üçok, D.I. (2008). Kalite Odaklı Yönetimin Kurumsal İtibarı Yaratmadaki Rolü, Önemi ve Reprack İtibarı Endeksi Yardımıyla Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Ülger, B. (2003). *İşletmelerde İletişim ve Halkla İlişkiler*. İstanbul: Der Yayınları.
- Vural, Z. A. (2010). *Kurum Kültürü (Genişletilmiş Baskı)*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Wasti, S. Arzu. (2002) “ *Affective and Continuance Commitment to The Organization: Test Of An Integrated Model In Turkish Context*” *International Journal of Intercultural Relations*, Vol.26, Iss.5, September, pp.525-550
- Wasti, S. Arzu (2005) “Commitment Profiles: Combinations of Organizational Commitment Forms and Job Outcomes” *Journal of Vocational Behavior*, Vol.67 Iss.2, October, pp.209-308
- Yamane, T. (2001). *Temel Örnekleme Yöntemleri*. (A. Esin, M. A. Bakır, C. Aydın, & E. Gürbüzsel, Çev.) İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Yurt, İ. (2012) Kurumsal İtibarı Yönetimi Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Düzce Üniversitesi Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce
- Zyman, S. ve Brott, A. (2004). *Bildiğimiz Reklamcılığın Sonu*. (Çev: F. Cihan Dansuk). İstanbul: MediaCat Kitapları.

## **EKLER**

<b>1. Ek-A:</b> Anket Formu .....	91
-----------------------------------	----

**Ek-A: Anket Formu**

Sayın Katılımcı;

Bu anket Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi kapsamında kullanılacak olup bilimsel araştırmanın dışında kullanılmayacaktır. Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Meliha TUĞLUER  
Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme A.B.D. Yüksek Lisans Öğrencisi

Lütfen aşağıdaki her soru için verilen cevap seçeneklerinden size uygun olanını işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz

Bay

Bayan

2. Medeni Durumunuz

Evli

Bekar

3. Yaşınız: .....

4. Eğitim düzeyiniz

İlköğretim

Lise

Önlisans

Lisans

Lisans Üstü

5. X firmasında çalışma süreniz çalışma süreniz: .....

Aşağıda yer alan ifadelerden size en uygun geleni (X) işareti ile belirtiniz.



**Tablo A.1:** Anket formu.

İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
6.X firmasının faaliyetleri hakkında bilgi sahibiyim.					
7. Son zamanlarda medyada X firması ile ilgili haberleri gördüm.					
8. X firması iyi yönetilmektedir.					
9. X firması yetenekli çalışanlara sahiptir.					
10. X firması genel anlamda verimlidir.					
11. X firması yetenekli kişiler tarafından yönetilmektedir.					
12. X firması yüksek kalitede hizmet sunmaktadır.					
13. X firması yenilikçidir.					
14. X firması çalışanlarına değer katmaktadır.					
15. X firması kurumsal anlamda çok güçlüdür.					
16. X firması alanında liderdir.					
17. X firması diğer işletmelerden farklı özelliklere sahiptir.					
18. X firmasını tam olarak tanıyorum.					
19. X firması ile ilgili olumlu duygulara sahibim.					
20. X firmasının açıklamalarına genellikle inanırım.					
21. Tecrübelerime dayanarak söylemeliyim ki, X firması her zaman sözünde durur.					
22. X firması çalışma biçimiyle diğer işletmelerden ayrılmaktadır.					
23. X firması güvenebileceğim bir kurumdur.					
24. X firması halkla kurduğu iletişimde güvenilirdir.					
25. X firması çalışanlarına değer veren bir kurumdur.					
26. X firması çevreye karşı sorumlu bir kurumdur.					
27. X firması iç paydaşlarının (çalışanlarının) güvenliğini umursamaktadır.					
28. Kariyer hayatımın geriye kalanını X firmasında geçirmekten mutluluk duyarım.					

**Tablo A.1 (Devam):** Anket formu.

29. X firmasının problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.					
30. X firmasında kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.					
31. X firmasına karşı duygusal bir bağ hissediyorum.					
32. X firmasına karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.					
33. Kişisel değerlerimle X firmasının değerlerini birbirine çok benzer buluyorum.					
34. X firmasının gelecekte nerde olacağı benim için gerçekten önemli.					
35. Şu an X firmasından ayrılmam durumunda, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğrarım.					
36. X firmasında kalmam istekten ziyade gerekliliktir.					
37. X firmasından ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.					
38. Benim için X firmasından ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.					
39. Başka bir iş ayarlamadan X firmasından ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.					
40. X firmasında çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de, ayrılmamın kişisel fedakarlık gerektirmesidir.					
41. Benim avantajıma olsa bile, X firmasından şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.					
42. Benzer nitelikte bir iş olsa bile, şu anda başka bir iş yerinde çalışmazdım.					
43. X firması benim sadakatimi hak ediyor.					
44. X firmasından şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.					
45. X firmasına çok şey borçluyum.					
46. X firmasından şimdi ayrılırsam suçluluk duyarım.					

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Meliha YILMAZ  
Uyruğu : TC  
Doğum Yeri ve Tarihi : İZMİR - 1976  
Medeni Hali : Evli  
Adres : Alsancak Mh. 2134 sk. No: 21/6 Etimesgut / ANKARA  
E-Posta Adresi : mtugluer@windowslive.com  
İletişim (Telefon) : 0 (530)460 21 50

### EĞİTİM

Lise : İzmir Kız Lisesi 1994  
Lisans : Anadolu Üniversitesi İktisat Bölümü 2011  
Yüksek Lisans : Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
2014

### MESLEKİ DENEYİM

2009- Türkiye Büyük Millet Meclisi Milletvekili Hizmetleri Başkanlığı  
Haberleşme Tahakkuk Personeli  
2004-2009 (Mart) Vestel Beyaz Eşya A.Ş Buzdolabı 2 Fabrikası  
Teyit operatörü  
1997-1999 Evyap Evpaş Pazarlama A.Ş  
Tanzim Teşhir Elemanı