

**T.C.
EGE UNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANA BİLİM DALI**

KURUMSAL VATANDAŞLIK YÖNETİMİNDE HALKLA İLİŞKİLERİN ROLÜ

Gladiola HASANI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İZMİR, 2010

**T.C.
EGE UNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANA BİLİM DALI**

KURUMSAL VATANDAŞLIK YÖNETİMİNDE HALKLA İLİŞKİLER RÖLÜ

Gladiola HASANI


DANIŞMAN: Doç. Dr. Gaye EDİZLER

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İZMİR, 2010

Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne sunduğum “Kurumsal Vatandaşlığın Yönetiminde Halkla İlişkilerin Rölü” adlı yüksek lisans tezinin tarafımdan bilimsel, ahlak ve normlara uygun bir şekilde hazırlandığını, tezimde yararlandığım kaynakları bibliyografyada ve dipnotlarda gösterdiğimi onurumla doğrularım.

Gladiola HASANI



TUTANAK

Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 25/08/2010 tarih ve 29/18 sayılı kararı ile oluşturulan jüri Halkla İlişkiler ve Tanıtım anabilim dalı yüksek lisans öğrencisi Glodiola HASANI'nin aşağıda (Türkçe / İngilizce) belirtilen tezini incelemiş ve adayı 15/09/2010 günü saat 10.00'da ^{1300t} süren tez savunmasına almıştır.

Sınav sonunda adayın tez savunmasını ve jüri üyeleri tarafından tezi ile ilgili kendisine yöneltilen sorulara verdiği cevapları değerlendirerek tezin başarılı/başarısız/düzeltilmesi gerekli olduğuna oybirliğiyle / oyçokluğuyla karar vermiştir.

BAŞKAN
Doç.Dr.Gaye EDİZLER

Başarılı

Başarısız

Düzeltilme (Üç ay süreli)

ÜYE
Prof.Dr.Fusun TOPSÜMER

Başarılı

Başarısız

Düzeltilme (Üç ay süreli)

ÜYE
Doç.Dr.Ahsen ARMAĞAN

Başarılı

Başarısız

Düzeltilme (Üç ay süreli)

Tezin Türkçe Başlığı :Kurumsal Vatandaşlığın Yönetiminde Halkla İlişkilerin Rolü

Tezin İngilizce Başlığı :The Role Public Relations in the Management of Corporate Citizenship

-
1. Yüksek Lisans Tezi savunma süresi asgari 45 azami 90 dakikadır.
 2. Tutanak (jürinin karar ve imzaları haricinde) **bilgisavarda** doldurulmalıdır.
 3. **Tez başlığı (İngilizce ve Türkçe) mutlaka belirtilmelidir.**
 4. Yüksek Lisans Tez savunmasında üyelerden en az birinin E.Ü.Lisansüstü eğitim öğretim yönetmeliğinin 17(2) maddesi gereğince **anabilim dışından** olması zorunludur.

ÖZET	I
ABSTRACT	II
ŞEKİLLER DİZİNİ	VII
FOTOĞRAF DİZİNİ	VII
TABLolar DİZİNİ	VIII

BÖLÜM I

GİRİŞ	1
--------------------	----------

1. KURUMSAL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ KAVRAMINA GENEL BAKIŞ

1.1 Kurumsal Vatandaşlık Davranışı.....	4
1.2 Kurumsal Vatandaşlık Davranışın Kavramı.....	5
1.3 Kurumsal Vatandaşlık Davranışının Kuramsal Temelleri.....	10
1.3.1 Sosyal Değişim Teorisi.....	10
1.3.2 Lider- Üye Değişimi Teorisi.....	11
1.3.3 Eşitlik Teorisi.....	12
1.3.4 Karşılıklılık Kuramı.....	13
1.3.5 Katz ve Kahn Çalışmaları.....	14
1.3.6 T.S Bateman ve C.A Smith'in Çalışmaları.....	15
1.3.7 Ouchi'nin Kuramı (Z Theory).....	15
1.4 Kurumsal Vatandaşlık Davranışı İle İlişkili Yönetmel Kavramları.....	17
1.4.1 Kurumsal Bağlılık.....	18
1.4.2 Prososyal Kurumsal Davranışları.....	20
1.4.3 Rol Fazlası Davranışları.....	23
1.4.4 Biçimsel Rol Davranışları.....	24
1.4.5 Kurumsal Adalet.....	25
1.4.6 Liderlik.....	27
1.4.7 İş Tatmini.....	29
1.4.8 Kurumsal Duygusal Zeka.....	30

1.4.9 Vicdani Red Davranışı.....	32
1.4.10 Psikolojik Sözleşme.....	33
1.5 Kurumsal Vatandaşlık Türleri.....	36
1.5.1 Hedeflere Göre Kurumsal Vatandaşlık Davranışları.....	36
1.5.2 Davranış Tarzına K.V.D.....	36
1.5.3 Diğer K.V.D Türleri.....	37
1.6 Kurumsal Vatandaşlık Davranışının Boyutları.....	39
1.6.1 Dennis Organ K.V.D Boyutları.....	39
1.6.1.1 Diğerkamlık.....	39
1.6.1.2 Nezaket.....	40
1.6.1.3 Vicdanlılık.....	41
1.6.1.4 Centilmenlik.....	43
1.6.1.5 Sivil Erdem.....	44
1.6.2 Diğer K.V.D Boyutları.....	45
1.6.2.1 Kurumsal Sadakat.....	45
1.6.2.2 Kurumsal Uyum.....	45
1.6.2.3 Kişisel Gelişim.....	46
1.7. Kurumsal Vatandaşlık Davranışının Sonuçları.....	46

BÖLÜM II

2. KURUMSAL DAVRANIŞ AÇISINDAN HALKLA İLİŞKİLER YÖNETİMİNE KAVRAMSAL BİR BAKIŞ

2.1. Kurumsal Davranış ve Halkla İlişkiler.....	49
2.2. Halkla İlişkiler Kavramı.....	51
2.3. Kurum İçi ve Kurum Dışı Halkla İlişkiler.....	56
2.3.1. Kurum İçi Halkla İlişkiler.....	56
2.3.2. Kurum Dışı Halkla İlişkiler.....	59
2.4. Halkla İlişkiler Amaçları.....	59
2.5. Halkla İlişkiler İlkeleri.....	62

2.6. Halkla İlişkilerin Yeni Uygulama Alanları.....	64
2.6.1. Kurum Kültürü.....	65
2.6.2. Kurumsal İtibar.....	68
2.6.3. Kurumsal İmaj	71
2.6.4. Sosyal Sorumluluk	73
2.6.5. Kurumsal İletişim.....	77
2.7. Kurum İçi Halkla İlişkiler Araçları.....	82
2.7.1. Tek Yönlü İletişim Araçları.....	82
2.7.1.1. Kurum Dergileri/ Bültenler.....	82
2.7.1.2. Broşürler.....	84
2.7.1.3. Faaliyet Raporları ve Mektuplar.....	85
2.7.1.4. Afiş ve Duyuru Panoları.....	87
2.7.1.5. Dilek Kutuları.....	89
2.7.1.6. Eğitsel Faaliyetler, Konferans ve Seminerler.....	90
2.7.1.7. Görsel – İşitsel Araçlar.....	91
2.7.2. Çift Yönlü İletişim Araçları.....	92
2.7.2.1. Üst Düzey Yöneticilerin Bölümleri Ziyaretleri.....	92
2.7.2.2. Çalışanların Ailelerine Yönelik İletişim.....	93
2.7.2.3. Toplantılar ve Görüşmeler.....	94
2.7.2.4. İtranet.....	95

BÖLÜM III

3. KURUMSAL VATANDAŞLIK SÜRECİNDE HALKLA İLİŞKİLERİN RÖLÜ VE ETKİNLİĞİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	99
3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlıkları.....	99
3.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	100
3.4. Varsayımlar.....	108
3.5. Araştırmanın Yöntemi.....	109

3.5.1. Araştırmada Kullanılan Değişkenler.....	109
3.5.2. Veri Toplama Aracının Hazırlanması İle İlgili Aşamalar.....	110
3.6. Çalışma Evreni.....	111
3.7. Ölçeklerin Oluşturması.....	111
3.7.1. Kurumsal Vatandaşlık Davranışı Ölçeği.....	111
3.7.2. Halkla İlişkiler Ölçeği.....	112
3.8. Anket Oluşturmasında Dikkat Edilen Hususlar.....	112
3.9. Veri Toplama Aşamaları.....	113
3.9.1. Veri Toplama Yönteminin Seçilmesi.....	113
3.9.2. Verilerin Toplanması.....	114
3.10. Bulgular.....	114
3.10.1. Demografik Bulgular.....	114
3.11. Tanımlayıcı İstatistikler.....	117
3.12. Sonuç ve Öneriler.....	122
KAYNAKÇA.....	125
EKLER	
EK-1 Halkla İlişkiler Araçları Ölçeği.....	135
EK-2 Kurumsal Vatandaşlık Kavramı Anketi.....	138
EK-3 Çalışanların Gösterdikleri KVD Seviyeleri Konusunda Ortalamalar.....	140
EK-4 Çalışanları Halkla İlişkiler Araçlarına İlişkin Ortalamalar.....	141
ÖZGEÇMİŞ.....	142

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1 Hİ Uygulamaları/Araçları ile KVD Süreci: Girdiler, Süreç ve Çıktılar.....	81
Şekil 2.3. Afiş ve Duyuru Panoları Örneği.....	89
Şekil 3.1. Faaliyet Yılı Dağılımı.....	117
Şekil 3.2. Şirketin Yaş Dağılımı.....	118
Şekil 3.3. Şirketin Tecrübe Dağılımı.....	119
Şekil 3.4. Şirketin Cinsiyet Dağılımı.....	120
Şekil 3.5. Şirketin Eğitim Dağılımı.....	121

FOTOĞRAF DİZİNİ

Fotoğraf 2.1. Kutlama Yılı.....	83
Fotoğraf 2.2. Bröşür Örneği.....	85

TABLolar DİZİNİ

Tablo 2.1. Halkla İlişkiler Araçları ve Kurumsal Vatandaşlık Davranışı	
Arasındaki İlişkisi.....	98
Tablo 3.1. A ve B Firmaları Karşılaştırma.....	103
Tablo 3.2. Cinsiyet ve Kurumsal Vatandaşlık.....	104
Tablo 3.3. Yaş ve Kurumsal Vatandaşlık.....	105
Tablo 3.4. Faaliyet Yılı ve Kurumsal Vatandaşlık.....	106
Tablo 3.5. Mesleki Tecrübe ve Cinsiyet ve Kurumsal Vatandaşlık.....	107
Tablo 3.6. Eğitim ve Kurumsal Vatandaşlık.....	108
Tablo 3.7. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler.....	109
Tablo 3.8. Ölçeklerdeki Seçeneklerin Likert Ölçeğine Göre Dereceleri.....	110
Tablo 3.9. Evren ve Örneklemin Dağılımı.....	111
Tablo 3.10. Örneklemin Cinsiyet Dağılımı.....	115
Tablo 3.11. Örneklemin Yaş Dağılımı.....	115
Tablo 3.12. Örneklemin Mesleki Tecrübe Dağılımı.....	116
Tablo 3.13. Örneklemin Eğitim Durumu Dağılımı.....	116

GİRİŞ

Küresel ve entegre pazar ekonomisi içerisinde ülkeler sınırları içerisinde ve dışında meydana gelen ekonomik, sosyolojik, teknolojik ve siyasi gelişmelerden dolayı gün geçtikçe birbirine daha da bağlı hale gelmekte ve “Küreselleşme” kavramı her harfiyle etkisini hissettirmektedir. Küresel sistem içerisinde her ülke vatandaşlarının refah düzeyini arttırmayı ve sürdürülebilir kalkınmayı sağlamak için üretmekte, satmakta, politik iletişimler kurmakta ve savaşmaktadır. Ülkeler sürdürülebilir kalkınmalarını sağlamak için kendi iç potansiyelleri olan mal ve hizmetleri diğer ülkelere satarak bünyesinde bulunmayan mal ve hizmetleri karşılamaya çalışırlar. İhracat ve ithalat dediğimiz değiş tokuş sistemine dayalı bu ekonomik faaliyetler zinciri bir denge altında tutulmaya çalışılır.

Küresel ekonomi içerisinde var olma savaşı veren birçok ülkeden biri olan Arnavutluk uzun yıllar boyunca komünist sistem içerisinde tüm ekonomik faaliyetlerini kendi içinde çözmeye çalıştı. Şüphesiz zengin doğal kaynaklara sahip bir ülkenin kapalı sistem ekonomisi içerisinde kalması pek uzun sürmedi. 1945 yılında komünist yönetim şekline geçen Arnavutluk 1960’lı yılların sonunda zengin doğal kaynağı olan krom ihracatına başlamıştır. 1980’li yıllardan sonra da özellikle gıda ürünleri konusunda ekonomik komünist tabularını yıkan Arnavutluk 1990 yılında tamamen küresel ekonomi içerisinde yer alarak komünist devri kapatmıştır. Bu ekonomiksel evrim içerisinde Arnavutluk ve dahil olduğu küresel ekonominin başrol oyuncularını ve figüranlarını günümüzde kurumlar düzeyinde yeni kaygılar yaşamakta ve bu kaygıları giderici stratejiler geliştirmektedir. Özellikle halkın refah düzeyi artışının homojen şekilde olmasını sağlamak ve sürdürülebilir kalkınma hedefini gerçekleştirmek için kamu ve özel kurumların sadece kar etme düşüncesinden çıkması gerektiği ve duyarlı yaklaşımlar geliştirme sorumluluğu aktarılmaya çalışılmaktadır. “Kurumsal Vatandaşlık” kavramı altında işlenebilecek bu duyarlı yaklaşımlar sorumluluğu şüphesiz bazı kanunsal dayanaklara ve standartlara sahiptir.

“Kurumsal Vatandaşlık Davranışı” her şeyden önce şirketlerin ticari faaliyetlerini yürütürken kanuna, ahlak standartlarına, insan haklarına tam anlamıyla

uyumlu davranmaları; faaliyetlerini dünyanın her yerinde çevreye verebileceği zararı en aza indirmek durumunda olduklarını kabul etmeleri ve buna uygun davranmalarını öğütlemektedir. Ayrıca “Kurumsal Vatandaşlık” kavramı, şirket faaliyetlerinin sadece şirketin içini değil aynı zamanda piyasayı, içinde yaşanan coğrafyayı, sivil toplum kurumlarını ve kamu sektörünü de etkilediğini ve tüm bu sosyal paydaşlar ile işbirliği içinde çalışma gereğinin bilincinde olmasını sağlamaktadır.

Gelişmiş ülkelerin sergiledikleri kurumsal vatandaşlık davranışları amaç ve uygulama yönünden farklılık göstermektedir. Örneğin, Japonya’da kurumsal vatandaşlığın düzey ve boyutu şirketin yerli - yabancı olmasına göre değişmektedir. İtalya’da kurumsal vatandaşlık kamu sektöründe değil, özel sektörde ödüllendirilir. Küba’da devrime katkıda bulunduğu için kurumsal vatandaşlık davranışlarının önemli olduğu inancı yaygındır. Finlandiya’da çalışanlar kurum içinde sıklıkla dile getirdikleri şikâyetlerini kurum dışında getirmeyerek kurumsal vatandaşlık gösterirler. Arnavutluk’ta ise komünist sistem içerisinde kurumsal vatandaşlık davranışları kamu kurumlarında (özel kurumlar yoktu) kamu gücüyle yani zoraki olarak sağlanmaya çalışılıyordu. Küresel ekonomiye geçiş ile birlikte günümüzde Arnavutluk içerisinde faaliyet gösteren özel kuruluşlar hedef kitle odaklı anlayışında yaygınlaşması ile birlikte kurumsal vatandaşlık davranışı örneklerini görmekteyiz.

Kurumların saygın birer vatandaş olabilmeleri için faaliyetleri hakkında şeffaf hesap verme alışkanlığını kazanmaları gerekmektedir. Bunun için öncelikle hangi faaliyetlerin nasıl ölçümleneceği konusunda stratejiler gerekmektedir. Belirlenen stratejiye göre düzenli olarak bu ölçümlerin yapılması ve performansın açıkça paylaşılması şirketlerin toplumsal saygınlığını arttırmaktadır. Bu nedenle kurum, özellikle dış iletişimde kullanılacak kriterler ve hedefler konusunda başta mütevazı ve gerçekçi bir yaklaşım sergilenmesi ve zaman içinde daha zorlayıcı hedeflere yönelmesi toplumsal güvenin artmasına yardımcı olmaktadır. Dikkat edilmesi gereken bir konu da, deklare edilen hedeflere ulaşmada sorunlar yaşansa bile şeffaflıktan ödün verilmemesi gerekmektedir. Kurumun saygın bir vatandaş olmasını sağlayan bu şeffaf politikası halkla ilişkiler tarafından sağlıklı bir şekilde yönetilmeye çalışılır.

Küresel ekonomi içerisinde iletişimin ve bilginin en önemli araç olduğu birbirine entegreli piyasada halkla ilişkiler faaliyetleri, kurumların başarıya ulaşması için kullandıkları lüks bir araç olmaktan çıkarak bir zorunluluk hâline gelmiştir. Halkla ilişkiler sadece kamuoyu ve kuruluş arasında iletişim kurmak, kuruluşu kamuoyuna tanıtmak, benimsetmek, kuruluş imajı oluşturmak değildir. Halkla ilişkiler kurum içi çalışmalarının ve ilişkilerin önemli bir unsuru haline gelmiştir. Ürünün ve markanın önem kazanması, tüketicinin etkinliğinin artması ve iletişimin pazarlama düşünceleri içerisindeki değerinin ortaya çıkması halkla ilişkilerin değişime uğrayarak kurum içi ve dışında etkin bir rol almasına neden olmuştur.

“Kurumsal Vatandaşlık Yönetiminde Halkla İlişkilerin Rölü” adlı tezin birinci bölümünde, kurumsal vatandaşlık davranışı kavramları anlatılmış, bu kavramın kurumları incelenmiş, kuruma ne kadar faydalı faktörler olduklarını üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde, halkla ilişkiler tanımı yapılmış, halkla ilişkiler ve uygulama alanları arasında ilişkileri açıklanmış, halkla ilişkiler ve kurumsal vatandaşlık arasında ilişkileri incelenmiştir.

Üçüncü bölümde Arnavutluk'ta imalat- ihracat sektöründe 2010 yılında faaliyet gösteren iki şirkette yapılan anketten sonra sonuçları değerlendirilmiştir.

Genel olarak ise bu tez çalışmasında özellikle halkla ilişkiler anlayışı içerisinde kurumsal vatandaşlık davranışı irdelenmekte ve iki önemli kurum çatısı altında örnekler vererek konuya açıklık getirilmeye çalışılmıştır. Tezin literatür ve alan araştırması sonucunda halkla ilişkiler araçlarının kurumsal vatandaşlık davranışları yönetimine katkıları ortaya koyulmuştur. Bir kurum içinde halkla ilişkiler araçlarının kurumsal vatandaşlık üzerinde güçlü etkisi daha huzurlu, adil ve medeniyetli bir çalışma ortamı meydana getirmektedir. Uluslararası camianın saygın bir üyesi olabilmek için her kurumun hem halkla ilişkiler uygulamaları ile kurumsal vatandaşlık davranışları yaratma çabalarını koordineli yürütmeleri gerekmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

I. KURUMSAL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA GENEL BİR BAKIŞ

1.1 Kurumsal Vatandaşlık Davranışı

Yaşanan küreselleşme süreci ile birlikte en üst düzeyde gerçekleşmeye başlayan rekabet ve giderek karmaşıklaşan rekabet ortamının bir sonucu olarak; rekabet avantajı sağlayabilme, rekabet avantajı yaratan kaynakların ve faktörlerin neler olduğu ve bunun da ötesinde rekabet üstü olabilmenin yolları, işletmelerin temel gündemi olarak karşımızda durmaktadır.¹

Üretimin içinde bulunan, teknolojiyi hem yaratan hem de kullanarak işletmelerin rekabetine avantaj sağlayan en önemli faktörlerden işgücüsü olduğunu belirtmektedir. Kim insan faktörünü uygun kullanır ve en fazla verim alabilirse, o rekabet yarışında galip gelmektedir. Kurumlarda işgücünün faktörü ile ilgili yapılan değişik çalışmalara göre günümüzde nitelikli hale gelen eğitilmiş işgücünden zorlamalarla verim almayacağını göstermektedir. Gönülden çalışan, kendiliğinden sorumluluklarını yerine getiren özverili çalışan işgücü; emirlere itaat eden ve sadece kendilerine verilen görevleri tarif edildiği şekilde gözetim altında iken yapan işgücüne göre daha verimli çalışmaktadır.

Kurumların başarılı olabilmeleri için çalışanların üç hususa riayet etmeleri gerekmektedir. Bunlardan birincisi: çalışanların işlerine zamanında gelmeleri, ikincisi çalışanların sözleşmelerinde belirtilen görevleri eksiksiz zamanında ve istenildiği şekilde yapmaları, üçüncüsü ise, çalışanların kurum lehine sözleşme dışı faaliyetler yapmaları ve bu konuda gönüllü olmaları.²

İşe zamanında gelme, iş saatleri dışında çalışmak, işe yeni gelen çalışanlara yardımına bulunmak, kurum dışında zorunlu değil, gönüllü çalışmak gibi davranışları kurumsal vatandaşlık davranışları olarak belirtmektedir. Ülkesi ve milleti için her zaman özveride bulunan, mali ve canını pahasına ülkesini koruyan insanlar iyi vatandaş ise, kurumlar için de durum aynıdır.

¹Hüseyin KANIBIR, Yeni Bir Rekabet Gücü Kaynağı Olarak Entellektüel Sermaye ve Organizasyonel Performansa Yansımaları, **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, Ocak 2004, Cilt Sayı , s.77.

²Theresa M. HILL, Job Attitudes and Personality: **Predictors of Organizational Citizenship Behavior**, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Saint Mary's University, 2002, Nova Scotia, s.1.

Bu bölümde kurumlar için çok önemli olan kurumsal vatandaşlık davranışları incelenecektir. Öncelikle vatandaşlık davranışının kavramı, tanımı, kavramla ilgili yapılan çalışmaları, KVD boyutlarının incelenmesini, fonksiyonları ve türleri ele alınmakla teorik alt yapısına değinilmektedir.

1.2. Kurumsal Vatandaşlık Davranışı Kavramı

Günümüzde kurumların verimli ve etkili olma yollarına ilişkin olarak birçok araştırma yapılmaktadır. Bu araştırmaların büyük bir kısmı kurumsal yapısına ve kurumsal davranışlara odaklanıldığı ilgilidir. Bu bağlamda kurumsal davranışlarla ilgili yakın tarihli yapılan çalışmalarda dikkat çeken konularından birisi de çalışanların kurumsal vatandaşlık davranışları olmaktadır. Yabancı literatürde bakıldığında “Corporate citizenship”, “Organizational Citizenship” İngilizce kavramlarının Türkçe karşılığı olarak Kurumsal Vatandaşlık biçiminde kullanıldığı görülmektedir.

Kurumsal Vatandaşlık Davranışı (KVD) kavramı ilk kez 1930’larda telafüz edilmekle birlikte, bu kavramın yönetim literatüre içinde ele alınıp incelenmesi ise yaklaşık 15- 20 yıl gibi yakın bir süreci kapsamaktadır.

Kurumsal Vatandaşlık kavramı ilk olarak Dennis Organ ve arkadaşları tarafından (1983) yazında kullanılmış olmakla birlikte daha önce Bernard (1938) tarafından “işbirliği yapma istekliği” olarak kullanılmıştır, Katz ise bu kavramı (1964) “biçimsel rol performansı ile yaratıcı ve spontane davranışlar” arasındaki farklılık olarak ele almıştır.³

Bu araştırmacılara göre kurumsal vatandaşlık davranışları; iş ile ilgili ortaya çıkan sorunlarda, kişinin bu sorunların çözümü için arkadaşlarına yardım etmesi, emirleri sorun yaratmadan kabul etmesi, beklenmedik zamanlarda ortaya çıkan yapılması gereken zorunlu görevleri sızlanmadan ve şikayet etmeden yerine getirmesi, çalışma ortamının temiz ve düzenli tutulmasına yardım etme, iş, kurum ve yöneticileri hakkında kurum

³ Tamer POLAT, **Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme Ve Organizasyonel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008, s. 118.

öğelerin olmadığı ya da minimum hale getirildiği bir iş iklimi oluşturma ve kurumsal kaynakları koruma gibi davranışları kapsamaktadır.⁴

Dennis Organ ve arkadaşların çalışmalarında kullanılan tanımına göre ise KVD, genel olarak doğrudan veya açıkça resmi ödül sisteminde tanımlanmayan, kuruma faydalı olan, serbest kişisel davranışları olarak adlandırılmaktadır.⁵

Başka bir tanımı ile kurumsal vatandaşlık davranışları, iş tanımlarında zorunlu tutulmayan, ihmali halinde ceza gerektirmeyen ya da gerçekleştirildiğinde ödül sisteminde doğrudan ve biçimsel olarak ödüllendirilmeyen ya da daha çok kişisel tercihe bağlı ve bütün olarak kurumun etkinliğini ve verimliliğini artırmaya dönük davranışları gibi adlandırılmaktadır.

Hem kurumun hem de çalışanların faydasına bulunan bu gönüllü yardımcı davranışlar daha verimli ve olumlu bir çalışma ortamı meydana getirilmesinde büyük bir katkı sağlamaktadırlar.

Kurumsal vatandaşlık davranışı, genel olarak *“biçimsel ödül sistemi tarafından doğrudan ya da açık olarak tanımlanmayan, zorlayıcı olmayan ve kurumün etkin ve etkili fonksiyonlarının bir arada ilerlemesini sağlayan bireysel davranışlar”* olarak ifade edilmektedir. *“Zorlayıcı olmayan”* ifadesi ile açıklanmak istenen şudur; davranış, iş sözleşmesinde açıkça tanımlanan iş tanımı veya rol gereklerini yerine getirmek değil, kişisel seçime dayanan ve yerine getirilmediği zaman herhangi bir cezanın uygulanmamasını içermektedir.⁶

Yukarıdaki tanımdaki belirtilen *“zorunlu olmayan”* ifadesi, bu davranışların sergilemesinin kişisel seçime dayalı olduğunu ve yerine getirilmediği zaman herhangi bir cezanın uygulanmamasını simgelemektedir. Askeri kurumlarda iyi bir asker (good soldier) ait olduğu birliğin iyiliği uğruna işini ustaca yapar ve birliğine sadakat duyar. Emir komutan zincirini sadakatle takip etmek bir asker için çok önemlidir. Ancak bu

⁴ Bekir BULUÇ, Orta Öğretim Okullarında Organizasyonel Sağlık İle Organizasyonel Vatandaşlık Davranışları Arasında İlişkisi, **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, Güz 2008, 6(4), s.580.

⁵ Dennis W. ORGAN, Philip M. PODSAKOFF, Skot B. MACKENZIE, **Organizational Citizenship Behavior, Its Nature , Antecedents and Consequences**, Sage Publications Ltd., United Kindom, 2006, s.8.

⁶ Münevver Ölçüm ÇETİN, Yüksel YEŞİLBAĞ, Bülent AKDAĞ, Öğretmenlerin Organizasyonel Vatandaşlık Davranışı, **M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, Yıl : 2003, Sayı 17, s. 45.

durum askerin yaratıcılığı, özgürlüğü ve iş tanımlarının ötesinde davranış göstermelerine bir engel değildir. Dolayısıyla iyi çalışanlar da, kuruma katma değer yaratacak ve kurumün etkinliğine fayda sağlayacak davranışlar sergilemektedir. Bu bakımdan Organ ve bazı araştırmacılar alışmalarında kurumsal vatandaşlık davranışını “İyi Asker Sendromu” (Good Soldier Syndrome) olarak da ifade etmişlerdir.⁷

Kişisel, kurumsal ve sosyal bileşenlerden oluşan kurumsal vatandaşlık davranışları görev ve iş tanımlarında zorunlu olmayan, gerçekleştirilmesi için ceza gerektirmeyen ve daha çok kişisel tercih sonucu sergilenen davranış türüdür. Özetle, kurumsal vatandaşlık davranışı çalışanların bir bütün olarak kuruma gönüllü olarak olumlu katkılarını ifade etmektedir. Örneğin bir çalışan miktar ve kalite bakımından yeterli performansı göstermesine karşın, kuruma katkı sağlamak için uğraşmamakta, yeni gelenlere destek vermemekte olabilir bu kişi performans olarak iyi olsa dahi kuruma, beklenenin ötesinde katkı sağlamadığı için kurumsal vatandaşlığının zayıf olduğundan söz edilebilir.

İşe zamanında gelme ve verilen görevlerin yapma dışında, çalışanların birbirleri ile görüşmelerine ve birlikte dayanışma içerisinde çalışmalarına içeride ve dışarıda yapılan suçlamalar karşısında kurumu savunmalarına, kaliteyi ve verimliliği sağlamak için değişimi desteklemelerine, işle ilgili bilgileri birbirleri paylaşmasına ve huzurlu bir iş ortamı yaratılması için emek sarf eden, ait olduğu değere veren ve gönül bağı hisseden işgücününün davranışları gibi kurumsal vatandaşlık davranışlarından başka bir şey değildir.

Bir başka tanımda, kurumsal vatandaşlık davranışı kişinin kendi iradesi ile sergilediği, açık ve doğrudan resmi ödül sisteminde tanımlanmayan ve kurumun etkili bir biçimde çalışmasını arttıran bireysel davranışları simgeler. Kurumsal vatandaşlık davranışı, resmi ödül sisteminde doğrudan ve tam olarak tanımlanmayan, fakat bir bütün olarak kurumun fonksiyonlarını verimli biçimde yerine getirmesine yardımcı olan bilinçliliğe dayalı birey davranışdır.⁸

⁷ Sait GÜRBÜZ, Organizasyonel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Bahar 2006, Cilt:3, Yıl:2, Sayı:1, s.51.

⁸ Ayşe İRMİŞ, Elif Elvan GÖK, **Küresel Feodalizm Az Gelişmiş Ülkelerde Fason Üretim ve Kurumsal Vatandaşlık Olgusu**, www.hasmendi.net/makale/Irmis_Kuresel_Feodalizm.pdf, (erişmiş tarihi 25. 01.09), s. 9.

Kurumsal vatandaşlık kavramı, kurumun sosyal ve psikolojik ortamına katkıda bulunarak, kurumsal amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı olan vicdanlılık esasına dayalı bireysel davranışları anlatmaktadır. Aynı zamanda, bireyin davranışında gönüllülüğün esas olduğunu vurgulamak ve bu davranışların formal görev performansından ya da görev tanımının gereklerinden farklı olduğunu anlatmak amacıyla bu kavramın bağlamsal performans ya da sosyal kurum davranışı olarak da nitelendirildiği görülmektedir.⁹

Bir başka çalışmada kurumsal vatandaşlık kavramı olarak belirtilen kavram geniş anlamda, ustabaşına, amirlere yardımcı olan gönüllü davranışları içermektedir. Kuruma yeni katılan çalışanlara yardımcı olma, diğerlerinin haklarına saygı gösterme, çalışırken ilave mola vermeme, işletme toplantılarına düzenli olarak katılma, diğerlerinin dikkatte almadığı sorumlulukları alma ve temel işlerle ilgili sorunlarda diğer iş görenlere gönüllü olarak yardım etme gibi davranışları içermektedir.

Buraya değin yapılan tanımların ışığında özgün bir tanımlama yapmak gerekirse, kurumsal vatandaşlık davranışı, biçimsel ödül sistemi ve iş tanımları tarafından doğrudan ya da açık olarak tanımlanmayan, yerine getirilmesi zorunlu olmayan, vicdanlılık esasına dayalı ve kurumun fonksiyonlarının etkili şekilde ilerlemesini sağlayan davranışlar olarak ifade edilebilir.

Kurumsal vatandaşlık davranışın kavramının kökeni gelişmiş batılı ülkelerdeki yönetim ve organizasyon bilim literatürüdür. Bu kavram, günümüzde bütün dünya ülkelerine ve özellikle az gelişmiş ülkelere tercüme edilerek aktarılmakta ve kavramla ilgili yeni araştırmalar yapılmaktadır. Bununla birlikte az gelişmiş ülkelerin çoğu henüz yeterince ulusallaşma ve tam bir ulus devlet ile ulus devlet-vatandaş ilişkilerini tesis edebilmiş değildir. Dolayısıyla kurumsal vatandaşlık olgusu bu tür gelişmekte olan ülkelerin ulusallaşma süreçlerine katkı sağlayacak yeni bir alan olarak gözükmektedir. Tezin araştırma bölümünde değerlendirilen ülke Arnavutluk da, gelişmekte olan ülkeler arasında yer almaktadır.

⁹ Ferudun SEZGİN, Kurumsal Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okuldan Bazı Çıkarımlar, **GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 25, Sayı 1, 2005, s.319.

Gelişmiş olan bazı ulusların sergiledikleri kurumsal vatandaşlık davranışları ile ilgili farklılıkları ele alan bir çalışmada, ülkelere göre gözlemlenen bu kavram ile ilgili bazı uygulama farklılıkları şöyle yorumlanmaktadır:¹⁰

“İsrail’de kurumsal vatandaşlık kurum için değil, iş arkadaşları için gösterilir. Japonya’da kurumsal vatandaşlığın düzey ve boyutu şirketin yerli, yabancı olmasına göre değişmektedir. İtalya’da kurumsal vatandaşlık kamu sektöründe değil, özel sektörde ödüllendirilir. Küba’da an devrime katkıda bulunduğu için kurumsal vatandaşlık davranışlarının önemli 92 olduğu inancı yaygındır. Finlandiya’da çalışanlar kurum içinde sıklıkla dile getirdikleri şikâyetlerini kurum dışında getirmeyerek kurumsal vatandaşlık gösterirler”.

Kişinin firmanın çalışmasında kendisinden yasal olarak beklenenden daha fazlasını gösterdiği davranışlar olarak tanımlanan kurumsal vatandaşlık bu yaratıcılığın ve problem çözme yeteneğinin kullanılmasıyla özleşmektedir.¹¹

Kurumsal Vatandaşlık Davranışı, davranıştan daha üstün bir görevi çağırır. Davranış, kurum üyelerinin organizasyonel görev ve etkinliklerini gerektirmezken, kurumsal vatandaşlık davranışı ise kurumu yıkıcı ve istenmeyen davranışlardan koruma, önerileri kabul etme, yetenek ve beceri geliştirme, etkin ve yaygın bir iletişim ağı kurma gibi konuları içermektedir. Bu davranışlar tüm kurumdaki organizasyon üyelerinin katılımını gerektirir. Bu anlamda kurumsal vatandaşlık davranışı, kurumun genel performansı ile büyük ölçüde bağlantılıdır.¹²

KVD kurum üzerinde yarattığı olumlu sonuçlar çok fazladır. Gerek bireylerin gerekse de takımların etkinliğinin artmasında kurumsal vatandaşlık davranışı önemli bir yere sahiptir. O nedenle üst yönetimin kurumsal vatandaşlık davranışlarını destekleme yönünde bir takım politikalar izlemeleri gerekmektedir. Kurumun kendilerine adil

¹⁰ Hande MİMAROĞLU, **Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temilcileri Üzerinde Bir Araştırma**, Yayımlanmış Doktora Tezi, Adana 2008, s. 91-92.

¹¹ Ayşe İRMİŞ, Elif Elvan GÖK, **a.g.m.**, s. 8.

¹² Füsun ÇINAR ALTINTAŞ, **Organizasyonel Davranış Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Organizasyonel Yurttaşlık Kavramı, İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 2001, Cilt: 3 Sayı: 1, Sıra: 11, No:105, s.1.

davrandığını düşünen ve kurumuna güven duyan bireylerin kurumsal vatandaşlık davranışı sergileme olasılığı daha yüksektir.¹³

Sonuç olarak kurumsal vatandaşlık kavramı, kurumların üstlendikleri sosyo-ekonomik aktiviteler portföyünü kapsarken aynı zamanda kurum gelişimine faydalı olan yardım eden bireysel davranışların bütünü olan geniş bir prespektif içinde ifade edilebilir.

1.3. Kurumsal Vatandaşlık Davranışının Kuramsal Temelleri

Literatürde ilk defa Organ tarafından meydana getirilen KVD kavramı diğer akademisyenlerin de önemli bir çalışma konusu olmuştur. Bu konu üzerindeki çalışmalarda özellikle son onbeş yıldır olarak etkin bir artış gözlenmektedir.

Çalışmanın bu bölümünde, KVD ile yakın ilişki içerisinde olan ve çalışanların vatandaşlık davranışlarının sebeplerinin açıklanmasına ışık tutan Sosyal Değişim Teorisi, Lider-Üye Değişimi Teorisi, Eşitlik Kuramı, Karşılıklılık Kuramı, Katz ve Kahn Çalışmaları, T.S Bateman ve C.A Smith'in Çalışmaları, Ouchi'nin Z Teorisi incelenecektir.

1.3.1. Sosyal Değişim Teorisi (Social Exchange Theory)

1964 yılında sosyal mubadele kuramını geliştiren ve onu ekonomik mubadeleden ayıran, ilk sosyolog Blau'dır. Blau'ya göre ekonomik mubadelen farklı olarak sosyal mubadelede kazanç ve getiriler para ile değil, taraflar arasında karşılıklı güven ve sevgiyi dayanmaktadır. Bu kurama göre, bir kişinin, diğer bir kişi ile olan ilişkisindeki konumu, mubadele açısından üç şekilde olabilir: bağımsızlık durumu, bağımlılık durumu, ve karşılıklı bağımlı durumu.¹⁴

Sosyal mubadeleden söz edebilmek için karşılıklı bağımlılık olmalıdır. Tarafla mubadele sırasında birbirlerine iki tür çıktı sunarlar: ekonomik çıktılar ve sosyo-duygusal çıktılar. Ekonomik çıktılar finansal özellik taşır ve somuttur. Sosyo-duygusal

¹³ Enver ÖZKALP, Kirel ÇİĞDEM, **Örgütsel Davranış**, 2 Baskı, Eskişehir, 2004, s. 96.

¹⁴ <http://garfield.library.upenn.edu/classics1989/A1989CA27000001.pdf> (erişim tarihi 14.03.2009)

çıktılar ise, kişilerin sosyal ve saygı ihtiyaçlarını işaret eder. Genellikle ekonomik çıktılarda, ilişki kısa vadeli, somut ve belirgin bir nitelik taşırken; sosyo- duygusal çıktılarda bu ilişki kısa vadeli, soyut ve belirsiz bir nitelik taşır. Çalışanların kendilerine sunulan bu teşviklerle ilgili olumlu ve olumsuz algılamalarının kurumsal vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olduğunu öne sürmektedir. KVD daha önce belirttiğimiz gibi kurumdaki çalışanları arasında gönüllüğe dayanarak yardımcı davranışlardır. Bu davranışlar iş ortamında çalışanlar arasında karşılıklı davranışlar olarak geçilmektedirler. Bu nedenle kurumsal vatandaşlık davranışının çıktıları kurumsal ve kişisel etkinliğe dayalıdır ve bu araştırmalar uzmanlık rollerinin fonksiyonel ve kurumsal sınırlarla ilgili olduğunu açıklamışlardır.

Sonuç olarak, çalışanların kurumda var olan adalete ilişkin biçimsel algılarının kurum içerisindeki hak dağıtımını içeren KVD yapısının sosyal değişimleri kapsadığı ortaya konulmuştur. Bu özellikler günümüzde hızla değişen iş çevresindeki iş ilişkilerinin temel karakterlerinin de değiştiğinin bir göstergesidir.

1.3.2. Lider-Üye Değişimi Teorisi (Leader Member Exchange Theory)

Lider- Üye Değişimi Teorisi, Blau'nun geliştirdiği sosyal değişim teorisi kapsamında incelenebilen ve Fred Fiedler tarafından geliştirilen Durumsal Lider Etkinliğini (Contingency Theory of Leader Effectiveness) teorisinin bir parçası olan yaklaşımdır. Sosyal Değişim Teorisine göre, çalışanlar ile yöneticiler arasında mubadeleye dayalı bir ilişki bulunmaktadır.¹⁵

Lider- Üye değişimi teorisi ile liderlik teorileri arasındaki fark, bu teorinin lider ile üye arasındaki çift yönlü ilişkilere odaklanmasıdır. Liderin her bir çalışan ile kurduğu karmaşık ilişkiler, lider ile çalışanlar arasında duygusal bir bağ yaratmaktadır. Bu ilişkilerin yoğunluğu, liderlerin çalışanlara gösterdikleri hoşgörü ve duydukları güven seviyesini etkilemektedir. Çalışanlar ise; rol fazlası davranışlar sergileyerek, kararlara

¹⁵ Sandy J. WAJNE, Shawn A. GREEN; “**The Effects Of Leader- Member Exchange, on Employee Citizenship and Impression Management**”, Human Relations, Vol. 47, s. 1431-1432.

katılarak ve sorumluluk olarak karşılık vermektedirler. Bu ilişkilere grup içi ilişkiler denilmektedir.¹⁶

Liderlerin grup dışı çalışanlarla olan ilişkilerinin çerçevesi, imzalanan sözleşmelere göre çizilmektedir. Çalışanlar sözleşmelerin gerekleri yerine getirmekte, yöneticiler de sözleşmede vermeyi taahhut ettiklerini vermektedirler.

Sonuç olarak lider üye değişim teorisi, çalışanların göstermiş oldukları KVD'nın sebeplerini, yöneticileri ile olan ilişkilerine dayandırmakta ve bu ilişkinin seviyesine göre KVD'nın seviyesinin değiştiğini iddia etmektedir. Liderlerin her çalışana göre farklılaşan ilişkileri, çalışanlar ile aralarında bir gönül bağı oluşturmakta ve çalışanların performanslarında artış meydana gelmektedir.

1.3.3. Eşitlik Teorisi (Equity Theory)

Motivasyon kuramlarından 1963 yılında, J. Stacey Adams tarafından ortaya atılan eşitlik kuramı, çalışanların kurumda adil muamele görmek istemeleri temel prensibine dayanan, kendi durumumuzu başkalarının durumu bağlamında değerlendirdiğimiz sosyal karşılaştırma sürecinden ortaya çıkan birçok formülasyondan sadece biridir. Öncelikle bir motivasyon kuramıdır, ancak iş tatmini ve tatminsizliği ile ilgili önemli noktalara dikkat çekmektedir.

Çalışanların işyerinde yüksek motivasyonla çalışabilmeleri çabalarını, bağlılıklarını, becerilerini, yeteneklerini, uyumluluklarını ve vicdanlılıklarını gösterebilmeleri için, güven duymalarının, destek görmelerinin, itibarlarının korunması ve takdir edilmelerinin gereği üzerinde durmaktadır.¹⁷

Kişinin kurum tarafından adil muamele görmediğini hissettiği durumlarda kişinin motivasyon ve performansı üzerinde olumsuz etki yarattığını savunan eşitlik kuramı,

¹⁶ R. MARTIN, G. THOMAS ve DİĞERLERİ; "The Role of Leader- Member Exchanges in Mediating The Relationship Between Locus of Control and Work Reactions", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol. 78, 2005, s. 142.

¹⁷ Hasan TUTAR, Erzurumda Devlet ve Özel Hastanelerde, Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, **İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2007, C.12, S.3 s.98.

kurum üyelerinin kendilerine adaletsiz davranıldığına ilişkin hissettiklerinin sebep ve sonuçlarını anlamaya da yardımcı olur.

Eşitlik kurama göre bireyin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik düzeyine veya eşitsizliklere bağlıdır. Adams'a göre birey kendisinin sarf ettiği çaba ve bunun karşılığında aldığı ödül ile aynı iş ortamında diğer bireylerin sarf ettiği çaba ve bunun karşılığında aldıkları ödülleri karşılaştırır. Bu karşılaştırmalar sonucunda bir eşitsizlik algılayan birey, eşitsizliği giderici davranışlar gösterirler. Bu noktada birey daha az etkin çalışma, istifa etme, bölüm değiştirme, devamsızlık yapma, ya da diğer bireyleri, sarf ettikleri çabayı azaltmaya zorlama türünden davranışlara yönelebilir.¹⁸ Örneğin, kurum bir çalışanına motivasyonunu artırmak ve daha iyi performans göstermesini sağlamak için daha fazla ücret ödüyorsa bu durumu fark eden diğer kurum üyeleri kendilerini o kişiyle kıyasladıktan sonra eşitsizlik algılayacak ve iş yavaşlatarak kurum için daha fazla maliyet kaybına neden olabileceklerdir.

Tersi olarak, eşitlik algılayan bireyler ise sosyal mubadelenin bir uzantısı olarak kurumsal vatandaşlık davranışına yönelebilir.

1.3.4. Karşılıklılık Kuramı

1960 yılında Gouldner tarafından ileri sürülen karşılıklılık normu kurumsal vatandaşlık davranışının açıklanmasında yararlanılabilecek önemli bir kuramdır. Gouldner'a göre karşılıklılık normunun söz konusu olabilmesi için öncelikle kişilerin kendilerine yardım edenlere yardım etmeleri ve onlara zarar verecek herhangi bir davranışta bulunmamaları gerekmektedir.

Bir norm olarak bu durum böylece, kendilerine yardımda bulunanlar üzerinde bir yükümlülük de yaratmış olmaktadır. Bu düşünceden hareketle, kurumlarda çalışanlar iki nedenle kurumsal vatandaşlık davranışı gösterebilirler. (1) Kişiler kurumları kendilerine çeşitli olanaklar sunduğu için buna karşılık verme zorunluluğu hissedebilirler ve bu nedenle kurumsal vatandaşlık davranışı gösterebilirler. (2) Kişiler kurumsal vatandaşlık

¹⁸ Kocel TAMER. **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul 2001, Beta Basım Yayım, s.122-123.

davranışı göstermeleri durumunda kurumların buna mutlaka karşılık vereceğini düşünebilirler. Bir başka deyişle kişiler bu çabaların kurumları tarafından karşılıksız kalmayacağına inanırlar.¹⁹

Özetle, karşılıklılık normuna göre kişiler kendilerine yardım edene bir şekilde yardımla karşılık vereceklerdir. Çalışma ortamında çalışanlar, yöneticilerden algıladıkları adil ve eşit davranış, tutum ve süreçlere karşılıklılık normu gereği bir karşılık verme ihtiyacı hissedecekler, bunu da genellikle kurumsal vatandaşlık davranışı sergileyerek göstereceklerdir.

1.3.4 Katz ve Kahn'ın Çalışmaları

Katz ve Kahn, kurumsal vatandaşlık davranışı kavramını ilk defa ekstra rol davranışları tanımlamak için ortaya koymuşlardır.

Bu iki araştırmacılar verimli kurumlar için üç önemli davranış kategorisi tanımlamışlardır. Buna göre; bireyler önce kuruma girmeye ve kurumda kalmaya ikna edilmeli daha sonra biçimsel rollerini yerine getirmeli ve en son olarak da biçimsel rollerinin yanı sıra onlara paralel yenilikçi faaliyetler içine girmelidirler. Bu yenilikçi faaliyetlerin içine, diğer çalışanlarla birlikte işbirliğine dayalı kurumu koruyucu faaliyetlerde bulunmak, orijinal fikirler ortaya atarak kurumun gelişimine katkı sağlamak, daha fazla katkıda bulunabilmek için kendini eğitmek, olumlu bir kurum iklimi oluşturarak kurumun dışarıda olumlu bir şekilde tanınmasını sağlamak vb. gibi davranışlar girmektedir.²⁰

Kurumun etkinliğini geliştiren ekstra rol davranışlarını tanımlayan Katz ve Kahn'a ile doğrudan ilgili değildir. Ekstra rol davranışları işle ilgili sorunlarda diğer çalışanlara yardımcı olma, itiraz etmeden iş grubundaki diğer kişileri kabul etme, kişiler arası çatışmaları azaltma veya sona erdirme, kurumun kaynaklarını koruma şeklinde tanımlanmaktadır.

¹⁹ Tamer POLAT, **a.g.m**, s.125.

²⁰ <http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-042099-174000/unrestricted/dintino3.pdf>. (erişim tarihi 18.03.2009)

Sonuç olarak Katz ve Kahn çalışmalarından ortaya çıkmış olan bu ekstra rol davranışları iş arkadaşlarına yardımcı davranışları göstererek kuruma olumlu katkılar göstermektedir.

1.3.5 T.S Bateman ve C.A Smith'in Çalışmaları

Kurumsal vatandaşlık davranışı üzerine yapılan çalışmaların çıkış noktası Dennis Organ'ın 1977 yılında "tatmin performansı sağlar" konusundaki geleneksel bakış açısı için ortaya attığı teori ile başlamıştır.

T.S Bateman "kantitatif olmayan performans" olarak adlandırılan bir ölçüm geliştirmiştir ve bu çalışmadan elde edilen sonuçlarda oldukça başarılı bulunmuştur. C.A. Smith'de bu ölçüm metodunu kullanarak yaptığı araştırmalar ile kurumsal vatandaşlık davranışı ilişkilerini kurmuştur.

İlk olarak birçok üst düzey denetçi ile görüşerek onları iyi bir çalışandan neler beklediklerini ve çalışanlara işlerini yaparken spesifik ödül verilmemesi durumunda neler olabileceğini araştırmıştır. Bu araştırma sonucunda iki farklı faktörle karşılaşmıştır. İlki diğerlerini düşünme ve işbirliğidir. Diğer ise, kurumu desteklemede kişisel olmayan ve daha genel bir durumu içeren İleri Görev Bilinci unsurudur. Bu çalışmalar sonucu bu faktörler ve iş tatmini arasında önemli ilişkiler bulunmuştur. Tüm bu çalışmaların sonucunda yöneticilerin ve amirlerin "vatandaş" davranışını sergileyen çalışanlara değer verdikleri ve bu davranışı sergileyen çalışanlarının de işlerini daha kolay yaptıkları ortaya çıkmıştır.²¹

1.3.7 Ouchi'nin Teorisi (Z Theory)

1980'li yıllarda, farklı kültürlerin potansiyel yararlarını kuruma yansıtmak için, koordinasyon, birleştirme ve uyarlama uygulamaları geliştirilmiştir. Bu dönemdeki en tipik örnekler, çok sayıda amerikan ve batı avrupalı şirketin "Toplam Kalite Anlayışı" çerçevesinde, japon yönetim ve organizasyon tekniklerini, kendi bünyelerine uyarlama

²¹ Julie Beth PAİNE, Dennis ORGAN, The Cultural Matrix of Organizational Citizenship Behavior ; Some Preliminary Conceptual and Empirical Observation, **Human Resource Management Review** , Vol. 10, No; 1, İlkbahar 2000, s.17.

çabalarıdır. Bu konuyla ilgili en tanınmış yaklaşım W. Ouchi'nin "Z Teorisi" çalışmasıdır.²²

W. Ouchi'ye göre, insanlar, aynı koşullar altında benzer tepkiler göstermekte, fakat her kültür, kendi insanları için, bir başka kültürden çok farklı koşullar yaratmaktadır. Ouchi, Japon ve Amerikan yönetim tarzlarının büyük farklılıklar taşıdığını vurgulamış ve bu iki yönetsel sistemi karşılaştırmalı olarak incelemiştir. Buna göre, ABD'de faaliyet gösteren Japon firmalarının, ne tam Japon, ne de tam Amerikan tarzı olmayan üçüncü tip bir yönetsel yaklaşımla başarılı olduklarını ortaya çıkarmıştır. Ouchi'nin "Z şirketleri" adını verdiği bu çok kültürlü sistemler, yönetsel yaklaşımlarını, Amerika'nın ihtiyaçlarına uyacak biçimde değiştirmekte, ancak yine de, Amerikan şirketlerinden ayrılacak kadar Japon tarzını sürdürmekte ve başarılı olmaktadır.²³

1980 yılında Ouchi, piyasa, bürokrasi ve klanlar bir gerçek kurumun üç ayrıcalı mekanizmaları olduğunu belirtmişti.²⁴

Z şirketlerini farklı kılan, değişik kültürden çalışanları ve yöneticileri biraraya getirmelerine rağmen, bu kuruluşların, herkes tarafından benimsenen ortak değerlerden bir birlik, beraberlik felsefesi yaratabilmiş olmalarıdır. "Z Kültürü" olarak tanımlanan bu yaklaşımda, bütün çalışanlar ve yöneticiler, aynı dili konuşmamalarına rağmen, temel uyumun sağlandığı ortak bir ifade biçimine sahiptirler.

Genelde büyük kuruluşlarda yöneticiler kaçınılmaz olarak kendilerine "bölümsel" hedefler koyarak önce kendi bölümlerindeki işlerin verimini artırma yoluna giderler. Bu da, şirketin tümü için pek yararlı olmayacak yönlere sapmalara neden olabilir, şirketin bütünü bazen gözden kaçırılır. O yüzden Japonya'da her çalışan, kurumu bir bütün olarak görmeye çalışır ve herkesle yardımlaşma yeteneğine ve inisiyatifine sahiptir.²⁵

Japon yönetim dünyasının karmaşık özelliklerinden bir bölümünü de "değerlendirme, terfi ve ücretlendirme sistemi" oluşturmaktadır. Japon "terfi sistemi" yetenekli kişilerin önemli işlere "bir an önce" atanmasını engeller, ancak engel olmaz. En yetenekliler, hızla sorumluluk üstlenirken, mevki sahibi olabilmek için kendilerini

²² William OUCHI, **Teori Z, Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?**, Çev:Yakut Güneri, İlgı Yayıncılık, Modern Yönetim Dizisi, İstanbul, 1987, s. 7.

²³ Zeynep DÜREN, Kültürlerarası Yönetimde Koalisyon Gereği ve Sinerjik Arayışları, **İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, No:36, Mart 2007, s. 89, (erişim tarihi, 14.09.2009)

²⁴ Dennis ORGAN, Philip M. PODSAKOFF, Scot B. MACKENZIE, **a.g.m.**, s.62.

²⁵ William OUCHI, **a.g.e.**, s. 35.

tamamen kanıtlamak zorundadırlar. Buna ek olarak, geçmişte başarıya katkıda bulunanların hem maaş artışları hem de ünvanları, alttan gelen gençlerin tehdidine rağmen güvence altındadır. Herkes tarafından gözlemlenen bu gerçek, tüm çalışanların sabırla sıralarını beklemelerini sağlar.

Diğer bir yönden, bir eleman mevcut sistemi çiğneyen aşırı davranışlar hariç, işten atılmayacağını bilir. Buna ilave eden, eline geçen maaşın - performansının yanı sıra yaşı ilerledikçe artacağını ve daha fazla kişisel çaba göstermekle ücret düzeyinin yükselmeyeceğinin farkındadır. Eğer çalışan şu ya da bu şekilde yetersiz veya işe uygun değilse, şirket onu işten çıkarmaktansa çoğu kez başka bir uygun iş bulacaktır. Diğer başka kültürler, bu tip bir ödeme sisteminin, çalışanın başına buyruk bir şekilde davranmasını özendirmediği anlamını yükleyebilir. Çünkü daha yüksek performanstan kaynaklanan artı değer, işletmeye göre bütünüyle “ortak kazançtır” ve bu da bireye kendi sorumluluğunu omuzlarından atmak için bir fırsat verir. Ücret sistemi ile performans ilişkisinin koparıldığı bir başka toplum tipi, yalnızca eski komünist sistemde görülebilmektedir.²⁶

Eğer çoğu modern batılı kurumlarda özellikle özel sektöründe orta boyutlu kurumlarda, klanlar veya piyasalar başarılı olmazsa, bir anlamda KVD büyük bir öneme sahip olduğunu söylenmektedir.

1.4. Kurumsal Vatandaşlık Davranışı İle İlişkili Yönetmel Kavramları

Kurumsal davranışlarla ilgili literatüründe en büyük sorunlarından biri KVD davranışları hangi davranışlara sıralanması gerektiğidir. Örneğin, makalelerin çoğunda in-role ve extra role davranışları ile karşılaştırma imkanı olup olmadığını üzerinde durmaktadırlar. KVD ile ilgili başka önemli bir sorun ise net ve açık bir teorik yaklaşımının bulunmamasıdır.²⁷

Denilebilir ki, KVD üzerinde yapılan araştırmalar, onu diğer kavramlardan ve davranışlardan ayıracak derinlikte yapılamamıştır. Organ yaptığı araştırmalarına göre KVD'nin teorik yönünün yeterince incelenmediğini iddia etmiştir. Bundan dolayı

²⁶ a.g.m, s.123.

²⁷ Ferry KOSTER, Karin SANDERS, Organizational Citizens or Reciprocal Relationships? An Empirical Comparison, **Personnel Review**, Vol. 35 No. 5, 2006, s.520. <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1569865&show=pdf>. (erişim tarihi 25.04.2009).

kurumsal bağıllık, prososyal davranışlar, psikolojik sözleşme gibi kavramlarla olan ilişkisi ve farklılıkları bu bölümde incelenecektir.

1.4.1 Kurumsal Bağıllık

Kurumsal vatandaşlık araştırmaları kapsamında incelenen önemli davranışsal değişkenlerden birisi, kurumsal bağıllıktır.

Kurumsal bağıllık, kişinin belirli bir kurum ile girdiği kimlik birliği ve bağıllığın birleşik gücüdür diye tanımlanmaktadır. Bir başka tanıma göre ise kurumsal bağıllık, çalışanın kurumu ile girdiği kimlik birliğinin derecesi ve kurumun aktif bir üyesi olmaya devam etmeye istekli olmasıdır.²⁸

Kurumsal bağıllık bazen “*kişinin çalıştığı işletmeye karşı hissettikleri olarak*” da tanımlanmaktadır. Bu kavram duygusunun, kurumsal performansı pozitif yönde etkilediğine inanılmakta, bu çerçevede, kurumsal bağıllığın işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, ayrıca ürün veya hizmet kalitesine olumlu yönde katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir.²⁹

Son akademik araştırmalarına göre 3 tür bağıllık olduğunu desteklenmektedir:³⁰

(1)- Devam bağıllığı: Çalışanların kurumlarının değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda hissettikleri bağıllıktır. Bu durumda çalışan, kurumun değerlerini güçlü bir şekilde kabul eder ve onun bir parçası olarak kalmayı ister. Bu durum, çalışanın kuruma bağıllığının en iyi şeklidir. Aslında bu kişiler, her işverenin hayalini kurduğu, gerçekten kendini kuruma adanmış ve sadık çalışanlardır. Böyle çalışanlar, işe karşı olumlu tutum sergilerler ve gerektiğinde ek çaba göstermeye hazırdırlar.

(2)- Duygusal bağıllık: Çalışanların, kurumlarına yaptıkları yatırımların sonucunda gelişen bağıllıktır. Bu durumda çalışan, kuruma fazlasıyla zaman ve çaba harcadığını, yatırım yaptığını ve bunun sonucu olarak da kurumda kalmasının bir zorunluluk

²⁸ Hasan GÜL, Organizasyonel Bağıllık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi, http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_1/C2-S1-M4.pdf, s. 37. (erişim tarihi 24.09.2009) .

²⁹ Levent BAYRAM, Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Kurumsal Bağıllık, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü, Sayıştay Dergisi**, Sayı 59, s.125.

³⁰ **A.g.m.**, s.132-133.

olduğunu düşünmektedir. Kuruma devamlı bağlılık duyan bir kişi, kurumdan ayrılması halinde daha az seçeneği olacağı fikrine sahiptir. Bu kişilerden bazıları, başka iş bulamadıklarından dolayı kurumda kalırlar. Bazılarının ise işi sevmekten çok sağlık, aile meseleleri ya da emekliliğe yakın olma durumları gibi zorlayıcı sebepleri vardır. Kötü iş alışkanlıkları yanında olumsuz tavır sergilerler ve yöneticiler için bir sorun kaynağı oluştururlar.

(3)-Moral- Normatif bağlılık. Çalışanın kurumda çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve kurumuna bağlılık göstermenin doğru olduğunu hissetmesi olup, kurumdan ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıpların hesaplanmasından etkilenmemektedir. Çalışanlar, bir minnettarlık duygusu sonucu kurumda kalırlar. Bunun sebebi, işverenlerin onları gerçekten çok ihtiyaçları olduğu zamanlarda işe alması ya da işverenleriyle kalmalarının en doğru şey olacağı yolunda değer yargılarına sahip olmalarıdır. Böyle kişiler, kurumun kendilerine iyi davrandığını ve bundan dolayı da kendilerinin kurumda bir süre çalışmalarının kuruma karşı borçları olduğu kanısındadırlar.

Çalışanların kurumsal menfaatlerden sağladıkları doyumun bağlılığa nasıl dönüştüğüne ilişkin değişik araştırma sonuçları, kurumsal bağlılığın daha çok duygusal bağlılık türü üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Diğer yandan, kurumdan çekilme isteği, iş bırakma ve devamsızlığın, bu modelin içerdiği üç bağlılık türü ile ilişkisi bağlamında yapılan araştırmalar, duygusal bağlılığın söz konusu sonuç değişkenlerinin en uygun kestirici olarak iş bırakma ve devamsızlıkla ilişkili bulunan tek bağlılık türü iken, devam bağlılığı ile ilişkili hiçbir değişkene ulaşılmamıştır.

Sonuç olarak çalışanların sahip olduğu bağlılığın, belli bir meslekten olma veya olmama durumuna göre farklılaştığını göstermiştir. Kurumsal bağlılık ile kurumsal vatandaşlık biçiminde gelişen ekstra rol davranışları arasında genelde olumlu bir ilişki olduğunu öne süren çalışmalar da bulunmaktadır. Gürbüz, araştırmasında, çalışanların kurumsal vatandaşlık davranışları ile duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışmıştır. Araştırma sonucunda, kurumsal vatandaşlık davranışı ile

çalışanların kurumlarına duygusal bağlılıkları arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.³¹

Kurumsal vatandaşlık algılamaları ile kurumsal bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen bir başka araştırmada elde edilen sonuçlar şöyledir: Çalışanların, kurumların sosyal sorumluluklarının önemine büyük ölçüde inanmaları durumunda, kurumsal bağlılık ile kurumsal vatandaşlık arasındaki ilişkilerin daha güçlü olduğunu ortaya konulduğunu belirtmektedir. Sonuçlar, kurumsal vatandaşlığın etiksel ölçütlerinin, ekonomik, yasal ve işteğe bağlı olana kıyasla kurumsal bağlılığın daha güçlü bir belirleyicisi olduğunu da göstermektedir.³²

Bazı araştırmalarda ise, iş stresi, sosyal destek ve kurumsal vatandaşlık arasındaki ilişki, iş tatmini ve kurumsal bağlılık değişkenleri yardımıyla incelenmektedir. Araştırmaların sonuçları, gözetmen desteğinin kurumsal vatandaşlık davranışlarını kurumsal bağlılık aracılığıyla dolaylı olarak etkilediğini göstermektedir. Öte yandan, yukarıdaki sonuçlardan farklı olarak, yukarıdaki sonuçlardan farklı olarak, Gürbüz'un sözü edilen araştırmasının bulgularından biri, kurumsal vatandaşlık davranışının alt boyutlarından nezaket ve vicdanlılık boyutu ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin bulunamamış olmasıdır.³³

Genel olarak değerlendirildiğinde, kurumsal bağlılığın kurumsal vatandaşlık davranışını etkileyen önemli belirleyicilerden biri olduğu sonucuna varmak mümkündür.

1.4.2 Prososyal Kurumsal Davranışlar

Brief ve Motowildo tarafından yapılan tanımdan; Prososyal kurumsal davranışların, çalışanların formal rol davranışlarını yerine getirirken kurum ile kişiler ve gruplar arasındaki uyuma sağlanan gönüllü katkılar anlaşılmaktadır. Prososyal kurumsal davranışlar, daha çok KVD'nin yardımcı olma (diğerkamlık) boyutuyla yakından

³¹ Sait GÜRBÜZ, **a.g.e.**, s.62.

³² Oya Atemiz SEYMEN, **Organizasyonel Bağlılığı Etkileyen Organizasyon Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008, s. 219-220.

³³ Sait GÜRBÜZ, **a.g.e.**, s. 69.

ilişkilidir. Çalışanlar, bu tip davranışlar sayesinde yöneticileri ve iş arkadaşları ile uyumlu bir çalışma ortamı sağlayabilmektedir.³⁴

Brief ve Motowildo; kurum odaklı, birey odaklı ve olumsuz prososyal davranışlar nedeniyle, tanım yapma konusundaki zorluğa dikkat çekmektedir. Örneğin işe yeni başlayanlara yardımcı olup yol göstermek konusundaki gönüllü davranışlar kurumun hedeflerine ulaşılmasında katkı sağlamaktadır. Oysaki; sürekli kurumun hatalarını arayan veya başkalarının makamlarına göz koyan kişilere açıkça destek verme davranışları ise, kurumun hedeflerine ulaşması konusunda sıkıntılar yaratan olumsuz davranışlardır.

Dennis Organ ve arkadaşlarına göre prososyal kurumsal davranışları, bir iş arkadaşına kişisel hayatına faydalı olan tavsiye vermek; örneğin çocuklarına nasıl bakmak, alış verişe çıktığında daha az para harcamak gibi.³⁵

Katz ve Kahn, yaptıkları davranış biçimleri tanımlarının dışında, farklı prososyal davranış biçimleri arasındaki önemli farklılıklardan da söz etmişlerdir. Buna göre kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunan işlevsel prososyal davranışlardan farklı olarak, kurumsal işlevselliği olmayan prososyal davranışların da var olduğunu ifade etmişlerdir. Kurum üyelerinin işbirliği içinde olmaları, beklenmedik tehlikelere karşı kurumu korumaya ve kurumun çevrede iyi bir izlenimin yaratılmasına yönelik davranışları, kurumun gelişiminde ve sürekliliğinin korunmasında etkili olacağından bu davranış şekilleri işlevsel prososyal davranış şekillerine örnek teşkil etmektedir. Buna karşılık olarak, kurum üyelerinin kendi kişisel çıkarlarına yönelik ya da diğer üyelere yardım etme yönündeki prososyal davranışları da mevcuttur. Fakat, kurumun etkinliğini zaman zaman azaltan bu prososyal davranışların işlevsel olmadıkları da ifade edilmiştir.³⁶ Prososyal davranışların sınırlarını çizmek ve tanımlamak konusunda, çalışanların kültürel değişiklerinden dolayı, değişik araştırmacılar için net olmadığından dolayı büyük sıkıntılar bulunmaktadır.

³⁴ Arthur A. BRIEF, Stephan J. MOTOWILDO; "Prosocial Organizational Behavior", **Academy Of Management Review**, Vol.11, s.711-712.

³⁵ Dennis W. ORGAN, Philip M. PODSAKOFF, Skot B. MACKENZIE, **a.g.e.**, s.32.

³⁶ **A.g.e.**, s.711- 713.

Bazı araştırmacılara göre prososyal davranışlar sadece kurumun faydasına olan davranışları olarak kabul edilmektedir. Diğerlerine göre ise kurum içi çalışanların işle ilgili olan veya olmayan bütün yardımcı davranışları prososyal davranışlar olarak kabul edilmektedir.

Brief ve Motowildo 13 prososyal davranış türü ortaya koymuştur. Bu davranış türleri incelediğinde KVD ile prososyal kurumsal davranışlar arasındaki ilişki daha net bir Şekilde anlaşılacaktır. Bu davranış türleri şunlarıdır:³⁷

- İş ile ilgili konularda iş arkadaşlarına yardımcı olmak,
- Kişisel konularda çalışma arkadaşlarına yardımcı olmak,
- İşe alma, personel değerlendirme ve cretlendirme gibi personel ilişkileri altında geçen konularda daha esnek, düşünceli ve anlayışlı olmak,
- Müşteri ilişkilerini kuruma zarar vermeyecek Şekilde düzenlemek, müşterilerin ilgi ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak uygun ürün ve hizmetler sunmak,
- Kurumun zarar görmesi pahasına müşterilere ürün ve hizmet sunmak,
- Müşterilerin kurumun ürün ve hizmetlerinden kaynaklanmayan kişisel sorunlarına yardımcı olmak,
- Kurumun hedeflerine daha etkili bir Şekilde ulaşmasına yardımcı olan kurumsal değer, politika ve düzenlemelere uyum sağlamak,
- Kurumun daha verimli ve hızlı çalışabilmesi için izleklerle, yönetsel veya kurumsal iyileştirmelerle ilgili önerilerde bulunmak.
- Kurumun işleyişini yavaşlatabilecek, makul olamayan, talimat, izlek ve politikalara, uygun bir Şekilde itirazda bulunmak,
- Bütün sıkıntılara ve imkansızlıklara rağmen, kurumdaki faaliyetlere devam etmek, kuruma destek olmak ve kurumun dış çevrede saygın bir kurum olarak tanınması için gereken tüm çabaları göstermek.
- İş ile ilgili yükümlülüklerini yerine getirirken fazladan çaba göstermek,

³⁷ Janset ÖZEN İŞBAŞI, **alışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Kurumsal Adalete İlişkin Algulamalarının Kurumsal Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rölü; Bir Turizm Kurumunda Uygulama**, Akdeniz Universitesi., Sos. Bil. Enstitüsü, Yayınlanmış Yuksek Lisans Tezi, 2000, Antalya, s. 17-19.

- Ek görevler için gönüllü olmak
- Kurumun dış çevrede olumlu bir izlenim yaratmasına yardımcı olmak.

Brief ve Motowildo'nun yapmış olduğu bu sıralanmadan da anlaşıldığı gibi, KVD ile prososyal kurumsal davranışlar arasındaki ilişki çok içiçedir.³⁸

Sonuç olarak, KVD prososyal kurumsal davranışların bir parçasıdır ve çalışanların davranışlarının kurum içinde yardımlaşma ve iyilik yapma konusunda ulaşabilecekleri en son noktadır.

Prososyal kurumsal davranışları rol fazlası ve biçimsel rol olmak üzere iki bölümde incelenmektedir.

1.4.3 Rol Fazlası (Extra Rol) Davranış

Dyne'e göre rol fazlası davranışları, biçimsel rol tanımlarında yer almayan ve biçimsel rol gereklerinin ötesinde ya da üzerinde gerçekleştirilen davranış biçimleri olarak tanımlanmışlardır. Kişiyeye, gruba veya kuruma yönetilmiş rol fazlası davranışları kurumlara yardımcı olan ve/veya kurumlara yardımcı olamaya çalışan davranışları olarak adlandırılmaktadır.³⁹

Rol fazlası davranışlar, biçimsel rol davranışlarından farklı olarak ödüllendirmenin haricinde gerçekleşen ve yerine getirilmediği takdirde herhangi bir cezai yaptırımın gündeme gelmediği davranışlardır. Bu davranışlar aynı zamanda kurumsal etkinliği arttıran ve kolaylaştıran biçimsel olmayan ortak faaliyetleri, gönüllü davranışları ve çalışanların diğerkamıklığını içermektedir. Çalışanların kurum adına katıldıkları ve katılırken kurum yararını gözettikleri bu gönüllü faaliyetler, kurumda vatandaşlık duygularından kaynaklanmaktadır.⁴⁰

³⁸ Füsün ÇINAR ALTINTAŞ, **a.g.m.**, s. 108.

³⁹ L.VAN DYNE, J. GRAHAM, R.M. DIENEHSC, "Organizational Citizenship Behavior, Construct Redefinition, Measurement and Validation", **Academy Of Management Journal**, 1994, s.37.

⁴⁰ Dennis ORGAN, "**Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clear- Up Time**", **a.g.e.**, s.86.

Kurumun yararı gözetilerek gerçekleştirilen rol fazlası davranışların, biçimsel rol davranışlarından ayrılan bir diğer önemli tarafı ise; bu gerçekleştirilen faaliyetler için çalışanlara emir verilmemesidir. Örneğin; çalışanlar günün başından sonuna kadar çalışma arkadaşlarının verimliliklerini artıracak ve işlerini kolaylaştıracak bir şekilde yardımda bulunup bulunmayacağına ve kurum yararı için neyin yapılması gerektiğine kendileri karar vermektedirler. Çalışanlar, bu davranışları herhangi bir biçimsel gereksinimleri ve beklentileri olmadan sergilenmektedirler. Bu anlamda rol fazlası davranışlar, çalışanların yaratıcı ve içten davranışları olarak ve içten davranışları olarak da ele alınmaktadır.

Başka bir tanımı ile ekstra rol davranışı, kurum üyeleri arasında bağlantıları iyileştiren, onların olumlu ruh hallerini oluşturan, çatışma yerinde onaybirliği sağlayan KVD yardımcı boyutun bir şeklidir.⁴¹

Sonuç olarak; rol fazlası davranışlar KVD ile aynı anlamı taşımakta ve çalışanların vatandaşlık duyguları ve kurumlarına olan duygusal bağlıklarını sonucunda ortaya çıkan davranışları kapsamaktadır.

1.4.4 Biçimsel Rol Davranışları (In Role) Davranışları

Biçimsel rol davranışları, çalışanların kurum içinde yapılması gereken, yerine getirilmesi gereken görevlerin, sözleşmelerde de konu olan davranış türleridir.

Williams ve Anderson'a tanımlandığı gibi bu tür davranışları çalışanların günde ortalama ve 8 saat çalışmaları yerine getirilmesi istenen bütün görevleridir.⁴²

Organ ise biçimsel rol davranışlarını: Biçimsel kurumlardaki kurumsal sistemler politikalar, kurallar ve etkin üretim tekniklerinin uygulanması olarak tanımlanmıştır. Organ'a göre, biçimsel rol davranışı; bir işte yönetim tarafından belirlenen ve işletmenin etkin bir şekilde işleyebilmesi için yerine getirilmesi zorunlu olan gereksinimlerdir. Bu anlamda bu tarz davranışlar, işletme yönetimlerince çalışanlardan yerine getirilmesi

⁴¹ Dennis W. ORGAN, Philip M. PODSAKOFF, Skot B. MACKENZIE, **a.g.m.**, s.33.

⁴² Mary. B. BURNS, Rossan V. COLLINS, "Organizational Citizenship Behavior In the İS Context- A Research Agenda", www.aisel.isworld.org., (17.04.2009), s.127.

beklenen, kurumsal düzenin temelini oluşturan ve bu düzenin işlerliğini sağlayan davranışlardır. Katz ve Kahn'ın tanımında belirtildiği gibi, biçimsel rol davranışı, işletmelerdeki biçimsel ödül sistemi tarafından tanınma özelliğe sahiptir. Bundan dolayı, çalışanların kendilerine verilen görevleri yerine getirememeleri durumunda, kurumun tanımlandığı ödülleri alamamaları ya da işletme ile olan iş akitlerinin tehlikeye girmesi söz konusu olabilmektedir.⁴³

Sonuç olarak biçimsel rol davranışları kurumun faaliyetlerine devam edebilmesi için gerekli olan davranışlardır. Kurumun resmi ödül ve ceza sistemi tarafından tanınmakta ve yerine getirmeyenler cezalandırılmakta, yerine getirenler ise ödüllendirilmektedir. Denilebilir ki bu tür davranışları KVD dışında olan davranış türleridir.

1.4.5 Kurumsal Adalet

Kurumların yönetiminde adalet kavramı çok önemli bir kavramdır. Genelde kurumsal vatandaşlığın olduğu yerlerde kurumsal adaletten de söz edilmektedir.

Greenberg'e göre, kurumsal adaleti, "çalışanların kurumsal ortamdaki dürüstlük ve doğruluk algısı" olarak tanımlamaktadırlar. Çalışanlar açısından kurumsal iş tatmini algısını yükselten temel faktör, kurumsal adalettir. Zira çalışanların kurumsal çalışma ortamında güven hissi içinde çalışmalarını sağlayan temel faktör, "adalet algısı"dır. Kurumsal adalet, kurumsal yönetimin temel amacıdır.⁴⁴

Kurumsal adaletin ; "dağıtım adaleti", "işlem adaleti" ve "etkileşim adaleti" en önemli üç boyutu olarak tanımlanmaktadır ki bunlar:⁴⁵

- **Dağıtım adaleti** hem sosyal hem de kurumsal bağlamda görevlerin, malların, hizmetlerin, fırsatların, ceza ve ödüllerin, rollerin, statülerin, ücret ve terfilerin ve her türlü kazanımın kurum üyeleri arasındaki dağıtımın adil bir şekilde gerçekleştirmesini içeren bir kavramdır.

⁴³ Dennis ORGAN, "Organizational Citizenship Behavior: Its Construct Clear- Up Time" a.g.e., s. 88.

⁴⁴ J. G. GREENBER, *The Quest for Justice on the Job: Essays and Experiments*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.1996, s. 136.

⁴⁵ Brian P. NIEHOFF, Robert H. MOORMAN, Justice As A Mediator Of The Relationship Between Methods Of Monitoring And Organizational Citizenship Behavior, *Academy of Management Journal*, 1993, Vol.36, No.3, s.527- 556.

- **İşlem adaleti** kurumlarda görev ve sorumlulukların ve bunların karşılığında sağlanan “yararın hakkaniyete uygunluk derecesi” olarak tanımlanabilir.
- **Etkileşim adaleti** , kişiler arası ilişkiler boyutudur ve karşılıklı desteklemeye dayalıdır. Kendisine adaletsizlik yapıldığına inanan bir çalışan, çok çalışmasına rağmen kazanmalarını artmaması durumuna varınca performansını düşürmektedir. Daha da kötüsü, kurum içi dedikodular yayarak kendisinden daha fazla ödül elde eden arkadaşlarını yıpratmaya ve onların kazançlarını azaltmaya çalışmaktadır. Bununla çalışanların arasındaki dayanışmanın ve yardımlaşmanın temel teşkil ettiği kurumsal vatandaşlık davranışının alt yapısı ortadan kaybolmaktadır.

Moorman’a göre prosedürlerle ilgili adalet, hem kurumun resmi prosedürleriyle hem de çalışanların karar alma sürecine katılıp katılmamalarıyla ilgilidir. Prosedürlerle ilgili adaletle ilgili yapılan araştırmaya göre, prosedürlerle ilgili adalet algıları kurum açısından çeşitli sonuçları etkilemektedir. Ancak Moorman, kurumsal adaletin kurumsal davranışla ilgili olmasına rağmen, yalnızca çalışanların yöneticileri tarafından adil muameleye tabi tutulup tutulmamaların çalışanların kurumsal davranışlarını etkilediğini bulmuştur. Moorman’ın teorisine göre, yöneticiler tarafından adil muamele, çalışanlara genel prosedürlerle ilgili adil değerlendirmelerden daha fazla anlam ifade etmektedir. Kurumun geneliyle ilgili resmi prosedürlerle ilgili adalet kuruma genel olarak odaklanırken, kişilerarası adalet çalışanlara kendilerini birey olarak değerli ve önemli olduklarını göstermektedir.⁴⁶

Moorman 1991 yılında yapılan araştırmaların sonucunda kurumsal adalet ve kurumsal vatandaşlık davranışın arasında bir ilişki olduğunu belirtmiştir.⁴⁷

Kurumsal adalet ve kurumsal vatandaşlık davranışları ortamların değişik kökleri var ama birbirlerinden tamamen ayrı olduğunu denilmemektedir. Birçok araştırmalara dayanırsak kurumsal adaleti kurumsal vatandaşlık davranışların çoğu kurumlarda asıl

⁴⁶ Robert H. MOORMAN, Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?, **Journal Of Applied Psychology**, 1991, Vol.76, No.6, s. 847-848.

⁴⁷ <http://www.uwstout.edu/rs/uwsjsr/koopmann.pdf>, (erişim tarihi 25.05.2009)

sütünüdür. Kurumsal adaletin temelindeki eşitlik teorisinin, bireylerin eşitsizlik kavramıyla motive edildiği düşünülmektedir. Bu teori, erkeklerin ve kadınların eşit olduğunu ve bireylerin bir grupla sosyal zıtlığının sona ermeyen bir durum olduğunu belirtir.

Adams'ın geleneksel teorisi, cevapların haksızlıklara oranla daha dinamik olduğunu söyler. Bireyler sürekli olarak öğrendiklerini ve ürettiklerini ölçerler. Adams, yaş, kıdemlilik, sosyal statü, eğitim, çaba, yetenek gibi bir insanın sahip olduğunu özellikleri ve kalitesi olarak sosyal değişiklik yaratan girdilerini tanımlar.

1.4.6 Liderlik Kavramı

KVD'ye yönelik ilişkili olan en önemli konulardan biri de lider davranışıdır.

Liderlik ile ilgili bir çok tanımları bulunmaktadır. Bunların bazıları: “Liderlik bir üstün, astlarını davranışını etkileme ve onları belirli bir etkinlik dizesini izleme ikna etme yeteneğidir.” Diğer bir tanıma göre ise liderlik, en basit tanımıyla, kurumsal amaçlara ulaşmak için değerlerini etkileme süreci olarak tanımlanabilir. Lider ise yaratıcılık, planlama, organizasyonleme, teşvik, haberleşme ve kontrol gibi fonksyonları yerine getiren kişi olarak tanımlanabileceği gibi, kurum amaçlarına ulaşmak için birey ve grupları motive eden etkileme yeteneğine sahip kişi olarak da tanımlanabilir.⁴⁸

Lider destekleyici bir tarza sahip olmasının ileri görev bilinci ile doğrudan ve pozitif ilişki içinde olduğu tespit edilerek, liderlik tarzının iş tatmini yoluyla diğerlerini düşünme ile dolaylı ama pozitif bir ilişki içerisinde olduğu ortaya konmuştur. Liderin destekleyici bir tarzının olması, dostluk davranması, güven verici bir tavır içerisinde olması, astlarına önem vermesi ve onların rahatlığını düşünme derecesi olarak tanımlanan ve örnek verme olarak bilinen bir lider anlayışıyla benzeşmektedir. Liderliğin KVD'nin yardımcı olma boyutunu iş tatmininden daha fazla etkilediği yapılan çalışmalarda saptanmıştır.

Liderlik konusunda çok fazla sınıflandırma yapılmaktadır. Günümüzde ise en çok üzerinde durulan iki liderlik boyutu dönüştürücü ve karizmatik liderlik olarak ifade edilmektedir. Dönüştürücü lider, astlarını ya da izleyicileri, onların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini artırarak onlardan normal

⁴⁸ Münnever Ölçüm ÇETİN, **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**, Nobel Yayıncılık, Ankara 2004, s.29-30.

olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive ederler.⁴⁹ Diğer bir ifadeyle, dönüştürücü liderler, kurumsal amaçları, izleyicilerin motivasyonuna önem vererek gerçekleştirmeye çalışırlar.

Dönüştürücü lider, izleyicilerine esin kaynağı olarak ve onları motive ederek onlardan, mensup oldukları grubun, kurumun ya da toplumun iyiliği için kişisel çıkarlarının ötesine geçmelerini; kendilerini geliştirmek için anlık ihtiyaçlarını karşılamaktan ziyade uzun dönemli ihtiyaçlarını dikkate almalarını ve gerçekten neyin önemli olduğunun farkına varmalarını isteyen liderdir. Bu nedenle izleyiciler de, birer lidere dönüşmeye başlarlar. Çalışanların işe bağlılık düzeyleri üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Çalışanların pozitif bir etkiye sahip olması, kurumlarına hoşnut olması, kurumsal vatandaşlık davranışını daha yüksek seviyede sergilenmekte önemli rol oynamaktadır.

Karizmatik lider ise, kendisini izleyenlere gurur, güven ve saygı duygularını aşılar. Bu tür lideri yenilikçi, sosyal olarak kendini hissettiren ve statükoyu değiştirme fırsatı araştıran, vizyon sahibi olan, izleyicilerin inançlarını değiştirebilen ve onları ortak bir vizyona yönlendirmeleri konusunda harekete geçiren liderdir.⁵⁰

Karizmatik liderlik kendisiyle çelişen olumsuz bir nitelik gösterebilir; izleyiciler arasında bireylerin tek tek düşünceleri yerine ortak bir grup fikri ya da görüşüne önem verir, ruhsal durumu birden bire değişen, takınlı ve yıkıcı nitelikler gösterebilir. İzleyicilerin kişilikleri üzerinde de dönüştürücü lidere göre daha fazla etkilidir.⁵¹

Bu tür liderlik, diğerkamalık, nezaket, vicdanlılık, centilmenlik ve vatandaşlık gibi değerlerle pozitif yönde ilişkili olup; çalışanları beklentilerin üstünde performans sergilemeye teşvik ederek kurumsal vatandaşlığa katkıda bulunmaktadır.

Sonuç olarak kurum içi çalışanları için liderlerin desteklemesi, ödül sağlaması v.b etkili davranışları yüksek seviyede kurumsal vatandaşlık davranışına yönelmelerinde itici güç olmaktadır.

⁴⁹ Erol EREN, **Kurumsal Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım A.Ş., İstanbul. 2004, s. 461.

⁵⁰ Michael J. CRANT, ve Bateman S. THOMAS, "Charismatic Leadership Viewed From Above: The Impact of Proactive Personality", **Journal of Organizational Behavior**, 2000, Vol. 21, No. 1, Feb., s. 65.

⁵¹ Belgin AYDINTAN, Ruhsal Zekanın Dönüştürücü Liderlik Üzerine Etkisini Araştıran Uygulamalı Bir Çalışma, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 23, Sayı: 2, 2009, s.236.

1.4.7 İş Tatmini

İnsanlar belirli bir yaştan itibaren günlük yaşantılarının büyük bir bölümünü işte geçirmektedirler. Bu bağlamda yalnızca ekonomik durumunu değil, psikolojik durumunu da yakından etkileyen işinden beklentilerini elde eden insan daha mutlu olabilmektedir. Dolayısıyla iş tatmini insan yaşamında hem ekonomik hem de psikolojik açıdan önemli bir rölle sahiptir.

İş tatmini, çalışanların bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel, fizyolojik, ve ruhsal duygularının bir belirtisidir. İş tatmini denince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin, “beraber çalışmasından zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluk” akla gelmektedir.

Diğer bir tanıma göre ise iş tatmini bireylerin işlerinden aldıkları tatmin, geniş ölçüde iş ve onunla ilgili her şeyin ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılama derecesidir. İş tatmini, iş duygularının da bir belirtisidir. İş tatmini deyince maddi çıkarlar ile çalışanın beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluk akla gelir.⁵²

İş tatminini oluşturan faktörler bireysel ve işin kendisinden kaynaklanan faktörler olmak üzere ikiye ayrılır: İş tatmini oluşturan bireysel faktörler; personelin beklentileri, personelin kişiliği, personelin iş tecrübesi, personelin sosyal kişiliği, personelin hizmet süresi, personelin eğitim düzeyinden etkilenir. Diğer yandan işin genel görünümü ve zorluk derecesi, ücret, işletmenin sosyal görünümü, çalışma koşulları ve iş güvenliği, ilerleme olanağı, uygun ödüllendirme sistemi, yönetici, çalışanların kararlara katılım derecesi, iş tatminini etkileyen iş ortamına bağlı faktörlerdir.⁵³

İş tatmini zaman içerisinde farklılık gösteren bir kavramdır. İş değiştirme, terfi, yaşam tarzında meydana gelen değişiklik gibi işletme içi ve işletme dışı sosyal ve ekonomik durumlarda meydana gelen değişimlere bağlı olarak iş tatmini artmakta ya da azaltmaktadır. İş tatmini ve kurumsal vatandaşlık davranışı konusunda yapılan

⁵² Erol EREN, **Organizasyonel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Yenilenmiş Beşinci Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1993, s. 145.

⁵³ İsmail BAKAN, Tuğba BÜYÜKBEŞE, Organizasyonel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler, Akademik Organizasyonlar İçin Bir Alan Araştırması, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, (7) 2004, s.7.

çalışmaların büyük bölümü bu iki değişken arasında genel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır.⁵⁴

1990 yıllara dayanan Farh, Podsakoff ve Organ araştırmalarında iş tatmini ile diğerkamlik ve uyum arasında positif ve anlamlı bir ilişkisi olduğunu belirlenmiştir.⁵⁵

Diğer bir araştırma Dennis Organ ve Katherine Rayan araştırmasına göre de, iş tatmini ile diğerkamlik ve uyum arasında positif ve anlamlı bir ilişki var olduğunu belirtilmektedir.⁵⁶

Genel olarak bakıldığında iş tatmini ve kurumsal vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ancak farklı değişkenler analize dahil edildiğinde iş tatmininin etkisinin ortadan kalktığı da görülmektedir. Farklı bulgulara rağmen iş tatminin kurumsal vatandaşlık davranışını etkileyen önemli belirleyicilerden biri olduğu görülmektedir. İş tatmini yüksek, duygusal açıdan dengeye ve pozitif moda sahip olan çalışanlar, daha yüksek düzeyde kurumsal vatandaşlık davranışı sergileme eğilimindedirler.⁵⁷

1.4.8 Kurumsal Duygusal Zeka

Duygusal zeka kavramın sözlük anlamı içinde sevinç, keder, korku, nefretin veya ilginin olduğu etki biliş durumu, bilincin bilişsel ve gönüllü yapılarını birbirinden ayırdedebilme konusunda deneyimli olma durumu şeklinde tanımlanmaktadır. Daniel Goleman'a göre duygusal zeka "kendimizin ve başkasının hislerini tanıma, kendimizi motive etme, içimizdeki ve ilişkilerimizdeki duyguları iyi yönetme yetisi" olarak adlandırılmaktadır.⁵⁸

Böylece duygusal zekayı; yaşamı hissetme, anlama, etkili biçimde gücün ve duyguların keskin zekasına başvurma yeteneği; insan enerjisi, enformasyon, güven, yaratıcılık, ve etkin kaynağı olarak ifade etmek yanlış olmayacaktır. Duygusal Zeka,

⁵⁴ Tamer BOLAT, **a.g.m**, s.130.

⁵⁵ Farh JİİNG- LİH, Philip M. PODSAKOFF ve Dennis W. ORGAN, Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Lider Fairness and Task Scope Versus Satisfaction, **Jurnal of Management**, 16(4), s.705-721.

⁵⁶ Dennis W. ORGAN, Katherine RAYAN, **A Meta- Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior**, Personal Psychology, 48, 775-802.

⁵⁷ Gaye ÖZDEMİR YAYLACI, **Kariyer Yaşamında Duygusal Zeka ve İletişim Yeteneği**, İstanbul 2006, s.160.

⁵⁸ Daniel GOLEMAN, **İşbaşında Duygusal Zeka**, Varlık Yayınları, İstanbul, 2000, s.393.

yoluyla düşüncenin daha akılcı olması ve bireyin duyguları hakkında daha akılcı düşünebilme becerisinin bileşeni olarak da ifade edilebilir. Bütün bu açıklama ve tanımların ışığında duygusal zeka yönetimini; bireyin hem kendisinin hem de karşındakinin duygularını algılama, anlamlandırma, kontrol etme, duygusal beklentilere uygun ve pozitif yönde etki ve enerji yaratacak biçimde stratejiler geliştirme süreci olarak tanımlamak mümkündür. Dolayısıyla duygusal zeka bireyin içsel ve kişilerarası alanda başarı ve tatmin elde etmek için duygu dünyasında etkili manevralar yapma yeteneğini ifade eden bir yaklaşımdır.⁵⁹

Kurumsal vatandaşlık davranışı çalışanı duygusal açıdan sağlıklı kılmaktadır. Duygular da kurumsal vatandaşlık davranışı belirlemede etkili bir girdi olarak kabul edilmektedir. Pozitif ve negatif duyguların kurumsal davranışla ilişkisine ve etkilerine yönelik araştırmalarda, pozitif duyguların coşku, enerjik olma, isteklilik gibi kurumsal vatandaşlık düzeyini artırdığı ortaya konmuştur.⁶⁰

Daha önce de belirtildiği gibi, kurumsal vatandaşlık isteğe bağlı davranışlarla ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla çalışanların bu tür davranışları sergilemeleri formel biçimde ve doğrudan ödüllendirilmediği veya cezalandırılmadığı için, çalışanlar mutsuzluk, can sıkıntısı veya üzüntü gibi duygular hissettiklerinde bu tür davranışları azaltmakta; tersine mutlu ve tatmin olduklarında işe kurumsal vatandaşlık davranışlarını daha çok sergilemektedirler. Kurumsal vatandaşlığın sergilemesinde bireyin başvurdukları duygusal zeka kriterleri işe yüksek düzeyde empati, bağlılık, birliktelik duygusu, diğerkamlık ve işbirliği gibi sosyal beceriler olarak sıralanabilir.

Duygular bireyi psikolojik açıdan harekete geçirme ile uygun davranışı teşvik etme rolünü üstlenmektedir. Duygular, negatif hisleri azaltmak ve pozitif hislerini güçlendirmek yoluyla aynı zamanda davranışı motive etmektedir. Böylece negatif duygular, bu duyguların kaynağı olan durumdan kaçınma eğilimi teşvik ederken; pozitif duygular ise, kalma yönündeki eğilimleri teşvik etmektedir. İyi bir ruh halinde olan bireyler kendi ruh hallerini destekleyecek davranış ile meşgul olmaktadır.

⁵⁹ Gaye ÖZDEMİR YAYLACI, a.g.e., s.49.

⁶⁰ Paul E. SPECTOR, Suzy FOX, Theresa DOMAGALSKI "An emotion-Centered Model of Voluntary Work Behaviour Some Parallels Between Counter Productive Work Behaviour and Organizational Citizenship", **Human Resource Management Review**, Vol.12, 2002, s.270.

1.4.9 Vijdani Red Davranışı (Whistleblowing)

Bir çalışanın çalıştığı kurumda gördüğü yanlış uygulamaları kamuoyuna duyurması, ya da kelimenin İngilizce'den çevrilmiş anlamıyla “ıslığı çalması ya da başka bir deyişle “ihbar etmesi” kurumlarda oldukça sık rastlanan bir olaydır.

Oldukça yeni bir kavram olmasına rağmen, çalışanların bu hareketini tanımlayan, yollarını ve sonuçlarını ortaya koyan oldukça geniş bir literatür bulunmamaktadır. Vijdani Red Davranışı kurumlarda muhtemel kötü ve yanlış davranışların raporlanması veya açığa çıkarılmasıdır. Daha açık bir tanım yapmak gerekirse, whistleblowing, bir kurum içerisinde yasa-dışı ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemlerin kurum içi ve/veya kurum dışı başka kişilere veya kurumlara zarar vermemesi için enformasyon sahibi kişiler (çalışanlar veya paydaşlar) tarafından sorunları çözme güç ve yetkisine sahip iç ve dış otoritelere bildirilmesi olarak tanımlanabilir.⁶¹

Vijdani Red Davranışı olayında açığa çıkarma ve kontrol için görevlendirilmiş kişiler dışında “gönüllü denetçiler” (volunteer auditors) tarafından yapılmaktadır. Vijdani Red Davranışının açığa çıkarılmasında, süreç “zorlama” veya “zorunluluk” değil tam aksine “gönüllülüğe” dayanmaktadır. Kurum çalışanları kurumda yaşanan kötü davranışlara başlıca üç tür tepki gösterirler:⁶²

Sesini çıkarmama (susma, görüp de görmemezlikten gelme). Kişi, yanlış davranışı görmekte ve bilmektedir, ancak bu konuyu yetkili kişilere ve makamlara bildirmekten kaçınmaktadır. Kinik ahlakı (“*bana dokunmayan yılan bin yıl yaşasın*” ya da “*gölge etme başka ihsan istemem*” felsefesi) bu tür davranışın gerisinde yatar.

Karşı çıkma ve mücadele. Bu ikinci durumda çalışan kurum içerisinde yasa-dışı ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemleri öncelikle kurum içerisindeki yetkili kişi ve makamlara bildirmekte ve yakından takip etmektedir. Eğer sonuç alamayacağına inanıyorsa, o takdirde olayı organizasyon dışına ifşa etmektedir.

Kaçıp gitme. Bu üçüncü davranışa bir örnek verebiliriz. Psikolojik terör ya da şiddet (mobbing) mağduru kişi mücadele etmekten kaçınmakta ve sorunu organizasyondan ayrılmakla çözeceğine inanmaktadır.

⁶¹ Coşkun Can AKTAN, Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vijdani Red Davranışı: Whistleblowing, **Mercek Dergisi**, Ekim-2006, s.1.

⁶² **A.g.m.**, s.5.

Vijdani Red Davranışı, yukarıdaki davranışlardan ikincisini ifade etmektedir. Bu davranışın gerisinde önemli ölçüde sivil erdem (civic virtue) ve kurumsal vatandaşlık davranışı yatmaktadır.

Sivil erdem, kişinin ahlak ve erdeme yüksek bağlılığıdır. Kişi, sadece kurum içerisinde değil, her yerde ve zamanda etik ve meşru olmayan eylemlere ve uygulamalara karşı çıkmakta ve tepki göstermektedir. Sivil erdem sahibi kişi için meşruiyet (legitimacy) yasallıktan (legality) da önde gelir. Kişisel erdem sahibi çalışan kurumdaki yanlış uygulamalardan vicdanlıken rahatsız olmakta ve yönetici veya çalışma arkadaşları ile ihtilafa düşerek yapılan yanlış uygulamaları red etmektedir. Bu tür bir davranış literatürde “vijdani red” (conscientious objection) olarak adlandırılmaktadır.

Sonuç olarak kurumlarda yaşanan negatif davranış ve eylemleri raporlayan veya açığa çıkaran kişi kuruma ihanet etmiş bir “hain” suçlamasını asla haketmemektedir; tam aksine o kişi çalıştığı kuruma yüksek bir aidiyet duygusu ile kendisini bağlı hisseden bir kurumsal vatandaşlık davranışı sergilemektedir. Bu davranış bir ihanet değil, sadakatin bir sonucudur.

1.4.10 Psikolojik Sözleşme

Psikolojik sözleşme, çalışan ve kurum arasında karşılıklılık temeline dayanan, dinamik ve yazılı olmayan bir dizi beklentiler olarak tanımlanabilir. Psikolojik sözleşmenin bir ayağını işverenin çalışandan bağlılık, dürüstlük, iş kurallarına uyma, nitelikli iş yapma gibi beklentileri oluştururken, diğer ayağını çalışanın, işinde nasıl değerlendirildiği ve kendisine, bilgisini, yeteneklerini ve sorumluluklarını geliştirme olanakları verilip verilmediği ile ilgili psikolojik beklentileri oluşturmaktadır.⁶³

Psikolojik Sözleşme yönetici ile elemanların karşılıklı olarak birbirinden ne beklediklerini ve başarılarının ya da başarısızlıklarının sonuçlarını ortaya koyan, açıkça dile getirilmemiş bir anlaşmadır.

⁶³ Hande MİMAROĞLU, **Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum Ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma**, Yayımlanmış Doktora Tezi, s.1, 2008.

Başka bir tanımı ile psikolojik sözleşme kurum içerisinde yöneticiler ve çalışanlar arasındaki eylemleri ve artı performansı, karşılıklı güven, işbirliği ve gönüllülüğe dayalı olarak gerçekleştirmek olarak tanımlanmaktadır. Psikolojik birliktelik olarak da ifade edilen psikolojik sözleşmede veya psikolojik kontrata olarak bilinen, kişilerin olumlu kabul içerikli duyguları arasında birbirini etkileyen paralel bir etkileşim söz konusudur.

Organ'a göre, Kurumsal vatandaşlık "sözleşme yükümlülüklerinin ötesinde katkıda bulunmaya hazır olma durumu" dur. Buradan hareketle, kavramın formal çalışan-işveren sözleşmeleriyle ilişkili olduğu söylenebilir.⁶⁴

Kurumsal vatandaşlık davranışı ve çalışan-işveren sözleşmelerinin ilişkili olduğunu gösteren başka bir gösterge de kurumsal vatandaşlık davranışı kuramlarının çalışan ve işveren ilişkilerinin değişimine uygun olması, karşılıklılık ve eşitliğe dayanmasıdır.⁶⁵

Çalışanlar açısından sağlam bir psikolojik sözleşmenin kurulması ve yürütülmesi altı faktöre bağlıdır. Bunlar, *kariyer gelişim olanaklarının bulunması, işin içeriği* (ilgi çekici, çeşitlendirilmiş ve zorlayıcı görevlerin bulunması), *finansal ödüllerin bulunması, işbirliğine dayalı hoş bir çalışma ortamının olması, işi başarı ile yapabilmek için geri bildirim ve yol gösterimi içeren kişisel desteğin mevcudiyeti ve son olarak özel hayata saygı* gösterilmesidir. Bu faktörlerin eksikliği psikolojik sözleşmenin aksaması ya da ihlâl edilmesi anlamına gelebilecektir.⁶⁶

Çalışanların ve işverenin beklentilerine ve bu beklentilerin süresine bağlı olarak iki farklı sözleşme yapılmaktadır. Bu sözleşmelerden birincisi: Kurum ve çalışan arasında kısa dönemli ekonomik bir ilişkiyi ifade eden işlemsel sözleşmedir. Diğeri ise: uzun dönemli bir sorumluluğu işaret eden, hizmet ve ücret değişiminden öte tarafların itaatine ve desteğine dayanan ilişkisel sözleşmedir. İlişkisel sözleşme duygusal bir bağlılığı gerektirmektedir. İşlemsel sözleşme işe ya devam bağlılığına ya da duygusal bağlılığa yol açmaktadır.⁶⁷

⁶⁴ A.g.m, s.92.

⁶⁵ Fatih TÖREMEN, İbrahim ÇANKAYA, Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi, Kurumsal Eğitim bilim, 2008, www.keg.aku.edu.tr. s.37.

⁶⁶ Bader ARSLAN, Dilber ULAŞ, İstihdamın Korunması ve İşten Çıkarılanlara Uygulanan Yardımlar, <http://eab.ege.edu.tr/pdf/4/C4-S1-2-%20M10.pdf> (erişim tarihi 21.04 2009), s.103.

⁶⁷ Münevver Ölçüm ÇETİN, **Kurum Kültürü ve Kurumsal Bağlılık**, Nobel Yayınları, Ankara, 2004, s.92.

Kurumsal vatandaşlık davranışıyla ilgili araştırmalar incelendiğinde, en çok tekrarlanan bulgunun kurumsal vatandaşlık davranışı ve çalışan tatmini arasındaki pozitif ilişki olduğudur.

126 MBA mezununun işe alım sürecinde, işe girdikten 18 ay ve 30 ay sonra test tekrar test yöntemiyle yapılan bir çalışmada, psikolojik sözleşme ihlali ve kurumsal vatandaşlık arasındaki ilişki incelenmiştir. Buna göre, çalışanların işverenlerinin yükümlülüklerini yerine getirmediklerini düşündükleri 18 ay sonra anlaşılmış, 30 ay sonra işe kurumsal vatandaşlık davranışlarının azaldığı görülmüştür. Bu ilişkide güven değişkeninin dolaylı etkisi olduğu görülmüştür. Başka bir ifadeyle, eğer bir taraf diğerinin sözleşmeye uyduğunu hissederse bu durum güven ve iyi tutumları beraberinde getirecek, güven sarsıldığında işe ihlale uğradığını hissedenen taraf ilişkiye daha az katılarak, kurumsal vatandaşlığını geri çekecektir.⁶⁸

Sonuç olarak çalışanlar ile işveren arasındaki psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutu Kurumsal Vatandaşlık davranışı ile ilişkilidir. Çalışanlar ekonomik kaygılardan uzak ve tamamen kurumlarına olan duygusal bağlarından dolayı gönüllü olarak kurumsal vatandaşlık davranışı sergilenmektedir. Yani Kurumsal vatandaşlık davranışı, formal bir ilişkisini sonucu değil, informal ilişkilerin sonucunda ortaya çıkmaktadır. Çalışanların kurumlarına duydukları güven, psikolojik sözleşmenin temelini oluşturmakta ve güven sarsan davranışlar karşılıklı ihanet olarak algılanmaktadır. Kurum yönetimin adalet konusundaki hassasiyeti, güven duygusunun oluşturulmasında ve sürdürülmesinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu nedenle, işverenin adil olan uygulamaları, çalışanların kurumdan beklentilerinin önemli bir kısmını karşılamakta ve bunun karşılığı olarak çalışanlar rol fazlası davranış göstermektedirler.⁶⁹

⁶⁸ Hande MİMAROĞLU, **a.g.m.**, s. 102.

⁶⁹ Melek VERGİLEGİL TÜZ, Füsun ÇINAR ALTINTAŞ, “Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Psikolojik Sözleşme İhlallerinin İşgörenin Davranışlarına Olan Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fak., 24-26 Mayıs, 2001, s.1.

1.4 KURUMSAL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI TÜRLERİ

KVD, literatürde farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. Yapılan davranışların hedefleri, davranış şekilleri ve davranışların yönü, bu sınıflamalarda esas teşkil etmektedir.

1.5.1 Hedeflerine göre kurumsal vatandaşlık davranışları

KVD kavramı, MecNeely ve Meglino tarafından, davranışların yöneldiği hedeflere göre iki kategoride incelenmiştir. Bunlar kurum hedefli davranışlar ve çalışan hedefli davranışlardır.⁷⁰

a) Kurum Hedefli Davranışlar

Kurum çalışanları, çalıştıkları kurumlara duygusal bağlılık hissetmekte ve kurumun sonsuza dek yaşaması için gerekli gördükleri her türlü fedakarlığı göstermektedir. Bunun için gönüllü olarak kurumun faydasına olan faaliyetlere katılmakta, küçük problemleri büyütmemek ve huzurlu bir iş ortamı yaratarak verimliliğin artırılmasına katkı sağlamak, zamana uymakta, kurumun geleceğini şekillendirecek konularda hiç çekinmeden sorumluluk almaktadır.

b) Çalışan Hedefli Davranışlar

Kurumsal vatandaşlık davranışlarının bir kısmı da çalışan odaklı davranışlardır. Çalışanların birbirlerine, işle ilgili konularda hiçbir karşılık gözetmeksizin yardımcı olmaları, işe gelemeyen arkadaşının sorumluluklarını gönüllü olarak yüklenmeleri ve başkalarını etkileyen konularda faaliyete başlamadan önce birbirlerini haberdar etmeleri bu kapsamdadır. Organ'ın kurumsal vatandaşlık boyutlarından diğerkamalık ve nezaket tabanlı bilgilendirme davranışları, çalışanların birilerine karşı gösterdikleri vatandaşlık davranışları içermektedir.

1.5.2 Davranış Tarzına Göre Kurumsal Vatandaşlık

Kurumsal vatandaşlık davranışının davranış tarzına göre temel olarak ikiye ayrıldığı görülmektedir:⁷¹ Bunlardan birincisi olumlu aktif davranışlar, diğeri ise; olumlu sakınma davranışlarıdır.

⁷⁰ Bonnie L MCNEELY, Bruce M MEGLİNO; "The Role of Dispositional and Situational Antecedents in Prosocial Organizational Behavior", **Jurnal of Applied Psychology**, Vol. 79, s.841.

a) Olumlu Aktif Davranışlar:

Birinci tür kurumsal vatandaşlık davranışı kurumsal yapıya aktif bir şekilde katılım ve katkı şeklinde ortaya çıkar.

Organizasyona katkı şeklinde ortaya çıkan türde, bireylerin kurum için aktif bir şekilde kurum hayatının içinde yer alması gerekir. Bu tür davranışı gösteren çalışanlar aktif, üretken ve çalışkandır. Aynı zamanda tüm çalışanlar ve kurum yönetimi tarafından benimsenen davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlar kurum için toplantılara katılarak, daha verimli çalışarak, zamana uyarak ve çalışanlarla uyumlu bir ortam yaratmaya gayret göstererek kurumun faydasına olan davranışlar göstermektedir.

b) Olumlu Sakınma Davranışları:

Olumlu sakınma davranışları uygulamalar ve hedeflere zarar verecek her türlü davranıştan uzak kalma şeklinde kendini göstermektedir. Çalışanların kurumda ortaya çıkan sorunları büyütme veya görmezlikten gelerek uyumlu bir iş ortamı yaratmak, kendisine teslim edilen her türlü malzemeyi israf etmeyerek verimliliğe katkı sağlamak sakınma davranışlarıdır. Kısaca kurumun aleyhine olan davranışları yapmaktan sakınmamalarıdır.

Teoride böyle bir farklılık bulunsa da, uygulamada her iki davranış da arzulanır davranıştır. İster aktif katılım ister kaçınma şeklinde ortaya çıkmış olsun önemli olan kurumsal etkinliği ve verimliliği artıracak davranışlarda bulunmaktır. Bu iki tür davranış arasındaki farklılıkların nedeni kişisel farklılıklar veya kurumsal farklılıklardır. Buna karşın, zararlı davranışlardan kaçınma şeklinde ortaya çıkan davranışlarda ise temel mantık kuruma katkıda bulunmak değil; kuruma zarar vermemektir.

1.5.3 Diğer Kurumsal Vatandaşlık Türleri

Yukarıda sıraladığımız davranış türleri dışında başka kurumsal vatandaşlık davranışları da bulunmaktadır. Bunlar sahte vatandaşlık davranışları ve karşı vatandaşlık davranışlarıdır.

⁷¹ <http://www.goldmark.org/livia/papers/ocb/ocb.pdf> (erişim tarihi 14.03.2009)

a) Sahte Vatandaşlık Davranışı:

Çalışanların belli maksatlarla patronlarına yakın davranmaları, sadece patronların görebileceği zamanlarda ilave işler yapmaları, patronların özel işleri ile ilgilenmeleri, kurumlarda çok sık rastlanan durumlardır. Bu davranışlar, “izleme davranışı” (yağcılık) olarak nitelendirilmektedir.⁷²

Bu tip davranışlar, kurum yönetimi farkında olduğu ve bir adaletsizliğe sebep olmadığı sürece kurum için faydalı davranışlardır. Sebebi ne olursa olsun, kurum için yapılan ilave katkılar bulunmaktadır. Fakat yöneticiler tarafından fark edilmeyerek kurumun olumsuz sonuçlarına sebep olabilmektedir.

b) Karşı Vatandaşlık Davranışları:

Literatürde KVD ile ilgili sınıflandırma ve çalışmaların sayıda az olduğu görülmektedir.

Kurumlarda çalışanlar, bazen kurum için olumsuz sonuçlar doğurabilecek davranışlarda da gönüllü davranabilmektedir. Bu davranışlar, kurumun etkinliğini olumsuz etkilemektedir. Fişer ve Locke çalışmalarında kurumun etkinliğini olumsuz etkileyen karşı vatandaşlık davranışları tespit etmişlerdir. Bu davranışlar şöyle sıralanabilir.⁷³

- Meydan okuma, otoriteye karşı koyma (kasıtlı olarak yönetim tarafından koyulan kuralları çiğnemek, amirlere sert karşılıklar vermek, başkaların işlerini sabote etmek);
- İntikam/misilleme (rakiplere şirketle ilgili bilgileri satmak, başına şirketi zor duruma sokacak bilgiler sızdırmak, şirkete ait malzemeleri satmak);
- İşten kaçınma (mümkün olduğu kadar az iş yapmak ve çok yapıyor görüntüsü vermek, iş zamanında özel işleri ile ilgilenmek)

⁷² Kibeom LEE, **Job Affect As a Predictor of Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance**, Yayınlanmış Doktora Tezi, Faculty of Graduate Studies the University of Western Ontario, London, Ocak 2000, s.19.

⁷³ Philip M. PODSAKOFF, Skot. M. MACKENZIE, “**Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research**”, Human Performance, Vol.10, No: 2, 1997, s.146

1.6. KURUMSAL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI

Kurumsal vatandaşlık davranışının boyutları ile ilgili tam bir uzlaşmanın sağlanamadığı görülmektedir. Boyutlarla ilgili belli bir sayı olmamasına rağmen, Organ ilk olarak bu kavramı ortaya koymuş olduğundan dolayı ve alanla ilgili çalışmaların bir çoğunda olduğu gibi Organ'a refere ederek beş boyut üzerinde durulacaktır.

Bunlar:⁷⁴

Diğerkamlık, kurum üyelerine yardım etmeyi amaçlayan tüm gönüllü davranışlar olarak tanımlanmaktadır. *Nezakət*, başkalarının işlerini etkileyecek hareketler yapmadan veya kararlar almadan önce diğerlerini bilgilendirmeye dayanan davranışlar. *Vicdanlılık*, kurum üyelerinin asgari rol gereklerinin üzerinde gönüllü olarak sergiledikleri davranışlardır. *Centilmenlik*, çalışanların çalışma ortamında gerginliğe ve çatışmaya sebep olabilecek olumsuz davranışlardan kaçınmaları ve önemsiz sorunlardan dolayı şikayette bulunmamayı öngören davranışlardır. *Sivil erdem*, gelişimine destek verme davranışı olarak da sayılabilecek bu davranışlarda bireysel inisiyatif söz konusudur ve bireylerin kurumle ilgili konularda tartışması ve sorulara çözüm önerileri getirmesi ve alınan kararlara katılımını içermektedir.

1.6.1. Dennis Organ'ın KVD Boyutları

1.6.1.1 Diğerkamlık (Altruizm)

Organ "Altruizm" kavramını kurumla ilgili görevlerde ve karşılaşılan sorunlarda diğer kurum bireyelerine yardım etmek şeklindeki davranışlar olarak tanımlamıştır. Bu tür davranışların en karakteristik yanını "diğerkamlık" oluşturmakta ve bazı araştırmacılar tarafından diğerkamlık boyutu, diğerkamlık davranışı olarak tanımlanmaktadır.

Kurumda çalışanların belirgin bir biçimde gönüllü olarak diğer çalışanlara yardım etme yoluyla onların performanslarını ve etkililiğini artırmaya yönelik davranışta

⁷⁴ Ling YUAN, *A Motivational Model of Organizational Citizenship Behavior*, Yayımlanmış Doktora Tezi, Illinois Üniversitesi, Çikago, 2006, s.3.

bulunmalarını ifade eder. Kurumda uzman ya da deneyimli ve kıdemli çalışanların, yeni meslektaşlarına yardım etmesi diğerkamlık olarak kabul edilebilir.⁷⁵

Çalışanların araç-gereç kullanmalarına, görevlerini tamamlamalarına, belirli bilgilere ulaşmalarına, bir projeyi ya da sunuyu zamanında hazırlamalarına yardımcı olmaya yönelik davranışlar, diğergamlığa örnek olarak verilebilir.⁷⁶

Çalışanların, zor zamanlarda ustabaşlarına yardım etmeleri, yöneticilerine destek olmaları da diğerkamlık davranışı içerisindedir. Bütün bu sergilenen davranışlar kurumun menfaatine olacak şekilde, birbirlerine yardımcı olmaları, işle ilgili konularda birbirlerinin yükünü taşıma konusunda gönüllü olmalarını, diğerkamlık davranışları yardım etmeyi ve işle ilgili sorunların çıkmasını önlemeye yönelik davranışları kapsamaktadır.

Kavramsal olarak, yardım etme davranışı, diğerkamlık kişilere iş ile ilgili problemlerde gönüllü olarak yardım etme veya sorunların ortaya çıkmasını önleme çabalarını ifade etmektedir.⁷⁷ Örneğin, yeni iş başlayan bir işçiye diğerkamlık çalışanları ve kurumu tanıtmak gibi davranışlarıdır.⁷⁸

1.6.1.2 Nezaket (Courtesy)

Çalışanların, diğerkamlık konularındaki olası sorunlar konusundaki tespitlerini arkadaşlarına iletilmesi, kendi işiyle ilgili ortaya çıkan değişimleri önceden arkadaşlarına iletilmesi, kendi işiyle ilgili ortaya çıkan değişimleri önceden arkadaşlarına bildirmesi, nezaket davranışının kapsamı alanındadır. Yakın zamanda üretimi yapılacak bir ürün konusunda, üretim biriminin pazarlama birimini bilgilendirmesi veya müşterilerden gelen geri beslemeler konusunda pazarlama ve halkla ilişkiler biriminin üretim birimini bilgilendirmeleri nezaket davranışına verilebilecek davranışlardır.⁷⁹

⁷⁵ ÖLÇÜM ÇETİN, a.g.e., s.20.

⁷⁶ Ferudun SEZGİN, Organizasyonel Vatandaşlık Kavramı, Kavramsal bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkmalar, **Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 25, Sayı 1, 2005, s. 323.

⁷⁷ Sevinç KÖSE, Burak KARTAL, Nilgün KAYALI, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişki Üzerine Bir Araştırma, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 20, Ocak-Haziran 2003, s. 1-19.

⁷⁸ Molly KATHLEEN TALL, **An Examination Of the Relationship Between Perceived Procedural and Distributive Justice, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Emporia State University, 2006, s.17.

⁷⁹ Özen İŞBAŞI, a.g.m, s.27.

Nezakete dayalı bilgilendirme, daha çok gelecek odaklı davranışlardır ve herhangi bir problemin oluşumunu önlemeye çalışmak ya da problemin oluşumunu hafifletmek için tedbir almak bu davranışın kapsamı içerisinde .

Çalışanların, diğer çalışma arkadaşları için sorun yaratabilecek hususları önceden belirleyerek, çözümü için önerilerde bulunma, yardımcı olma ya da sorunun çıkmasına engel olma, türündeki önleyici nitelikteki davranışlarını (yerine getirilecek bir faaliyet ile ilgili olarak, bundan etkilenme olasılığı olan kişilerle bağlantıya geçme, çalışma programı konusunda bilgiye ihtiyacı olan kişileri bilgilendirme gibi) içerir.⁸⁰

Literatüre ilk kez Organ'ın yayımladığı çalışma ile giren “nezaket davranışı”, diğerkamalık davranışları ile karıştırılmamaktadır. Çünkü her iki davranış da yardımlaşma temeline dayanmaktadır. Diğerkamalık ile nezaket davranışları arasındaki en bariz farklılık: yardım etme davranışının gerçekleştirildiği zamanla ilgilidir. Diğerkamalık davranışları reaktif davranışlardır. Problemler ortaya çıktıktan sonra sorunun çözüm aşamasında ortaya çıkmaktadır. Nezaket davranışları ise proaktif davranışlardır. Sorunu önlenmesi için alınması gereken tedbirlerin öngörülmesi ve icrası safhasında ortaya çıkmaktadır.

1.6.1.3 Vicdanlılık (Conscientioueness)

Vicdanlılık yada vicdanlılıklılık olarak Türkçe'ye tercüme edilmiş olan, İngilizcesi ise Conscientioueness kavramı Organ tarafından kurum bireylerinin kendilerinden beklenen biçimsel rol davranışlarının dışında, ekstra bir davranış sergilemeye gönüllü olmaları ve kuruma katılım, iş zamanını verimli kullanımı ve kurallara uyma gibi minimum standartlardaki davranışlar olarak tanımlanmıştır. Organ'ın kurumsal vatandaşlık literatürüne kazandırdığı diğerkamalık ve kuralları içselleştirme temeline dayalı olan bu kavram çalışanların kendi davranışlarını sorgulamasını ve yargılamasını sağlayan, kendi ahlak anlayışını sorgulayarak en iyi davranış modelini bulma gayretlerini ateşleyen bir içsel güçtür.⁸¹

⁸⁰ Oya İnci BOLAT, Tamer BOLAT, Otel İşletmelerinde Organizasyonel Bağlılık Ve Organizasyonel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi, **Bahkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 11, Sayı 19, Haziran 2008, s. 78.

⁸¹ Özen İŞBAŞI, **a.g.m.**, s.26.

Vicdanlılık, en çok kurumun faydasına gelen, uzun saatlerle çalışmak gibi davranışları içerir. Bu tür davranışları bazen yönetime etkilemek amacıyla yapılan eylemleri olabilir ona rağmen vicdanlılık davranışına sahip olan çalışanlar şirketin iyi askerleri olarak da adlandırılır.⁸²

Vicdanlılık davranışı bireyin hedef odaklı davranışlarına bağlıdır. Eylem odaklıdır ve sorumlu davranışları içermektedir. İş görenlerin olumsuz koşullarda bile işlerine zamanında gelmeye çalışmaları bu boyuta örnek verilebilir. Yani olması gerekenden daha fazlasını yapmayı ifade eder.⁸³ Örneğin; Fazla mesai verilmediği halde bir projeyi bitirmek için mesai saatlerin dışında çalışmak gibi.⁸⁴

İşe devamlılık ve zamana uyma konusundaki hassasiyet, vicdanlılık davranışlarına verilebilecek en iyi örneklerdendir. Çalışanların en zor hava şartlarında, ulaşım imkanlarının en kısıtlı olduğu bir durumda ve işe gelmeme konusunda yönetimin kabul edebileceği mazeretleri olmasına rağmen işlerinin başına gelmeleri, vicdanlılık davranışı için örnek teşkil edebilecek davranışlardır. Verilen çay ve yemek molalarına uyma ve mola bitiminde vakit geçirmeden işinin başına dönme vicdanlılık boyutu içerisindedir. Çalışanların özveride bulunarak kurum içi toplantılara katılmaları ve sorumluluk alarak kararların alınmasında fikir beyan etmeleri, fazla mesai ücreti ödenmediği halde kendilerine verilen veya kendilerinin belirlediği bir işi bitirebilmek için fazladan çalışmaları vicdanlılık davranışı kapsamındaki davranışlardır.⁸⁵

Diğer bir ifadeyle vicdanlılık çalışanların kurumun faydasına olabilecek faaliyetler için özverili davranışlar sergilemeleri, bunları yaparken herhangi bir menfaat beklentisi içerisinde olmamaları vicdanlılık davranışlarının çerçevesini

⁸² Carmen BARROSO CASTRO, Enrique MARTÍ'I, Armario and David MARTÍ'I RUIZ, The Influence of Employee Organizational Citizenship Behavior on Customer Loyalty, **International Journal of Service Industry Management**, Vol. 15 No. 1, 2004, s.30.

⁸³ Ölçüm ÇETİN, **Organizasyonel Vatandaşlık Davranışı**, Nobel Yayınevi, Ankara 2004, s. 21.

⁸⁴ Mel SCHANAKE- Michael P. DUMLER, The Relationship Between Traditional Lidership, Super Leadership and Organizational Citizenship Behavior, **Journal of Group and Organizational Management**, vol 18/3, 1993, s.352.

⁸⁵ Man He YOON, Jaebeom SUH, "Organizational Citizenship Behavior and Service Quality as External Effectiveness of Contact Employees", **Journal of Business Research**, Vol.56, No.8, Ağustos 2003, s. 602.

oluşturmaktadır. Bu maksatlarla yapılan her tür davranış bu boyut içerisinde yer almaktadır.

1.6.1.4 Centilmenlik (Sportmanship)

Centilmenlik veya vicdanlılık, lidere ve kuruma bir bütün olarak bağlılığı ifade etmektedir. Genel olarak çalışanların ağır yük ve rahatsızlıklara katlanmaya istekli olması, işler yolunda gitmediği zamanlarda bile pozitif tavır sergilemesi ve astlarının ilgilerini kurumun faydası yönünde kullanmasını sağlaması olarak tanımlanabilir.⁸⁶

Centilmenlik aynı zamanda hoş olmayan olaylar karşısında şikayet etmemek, has görülü olmak anlamındadır.

Kurumun itibarını ve hissedarlarını grup dışındaki kimselere karşı savunmayı kapsamaktadır ve daha ziyade önerilen miktar ile değerlendirilir.⁸⁷

Başka bir ifadeyle centilmenlik çalışanların kurum içerisinde küçük sorunları büyütmeden zamanın büyük bir kısmını sorunlardan yakınlıkla geçirmek yerine işle ilgili faaliyetlere harcayarak geçirmeleri çalışma arkadaşlarına saygısızca davranıp onların kalplerini kırarak huzursuzluk yaratmak yerine basit hataları görmezden gelerek hoşgörülü olmaları centilmenlik boyutuna verilebilecek örneklerdendir.⁸⁸ Örneğin: İşe erken gelme, geç gitme; uzun süreli ve gereksiz molalardan kaçınma; toplantılarda ya da randevularda dakik olma; görevlerini zamanından önce tamamlama; su, elektrik ve yakıt gibi kaynakları tasarruflu kullanma; yapıcı önerilerde bulunma; fazla mesai verilmediği halde işi bitirmek için mesaiye kalma ve kurumun çalıştığı bölümün kurallarına her zaman uyma; bireysel ya da grup performansını artırmak için diğerleri ile iletişim kurma gibi davranışları içerir.⁸⁹

⁸⁶ Philip M. PODSAKOFF, Scott B. MACKENZIE, Julie Beth PAINE, & Daniel. G. BACHRACH, Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research, **Journal of Management**, Vol.26 (3), 2000, s.513–563.

⁸⁷ <http://hrzone.com/articles/group.productive.html>, (erişim tarihi 26.12.2008)

⁸⁸ Burcu Özge ÖZASLAN, Aslı Beyhan ACAR, Ahmet Cevat ACAR, Duygusal Zeka ve Organizasyonel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. **16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, 16-18 Mayıs 2008, Antalya, s. 10.

⁸⁹ Tamer POLAT, **A.g.e.**, s.128.

Sonuç olarak centilmenlik davranışları, kurum için huzurun tesisinde ve çalışanların performansları üzerinde etkili olan hoşgörü ve katlanabilme temeline dayalı davranışlardır. Huzurlu bir ortam aramak yerine huzurlu bir çalışma ortamı yaratmayı arzulayan çalışanlar centilmen insanlardır. Bu insanların sayısının fazlalığı ve hoşgörünün bir haline gelmesi, kurumsal barışa önemli katkılar sağlayacak, yöneticilerin işlerini kolaylaştıracaktır.

1.6.1.5 Sivil Erdem (Civic Virtue)

Erdemli olma davranışları, çalışanların yüklenmeye gönüllü oldukları sorumluluk seviyesi hakkında bilgi vermektedir. Bu yaklaşımda erdemli olma davranışı, kurumun politik yaşamına aktif ve sorumlu biçimde katılmayı ifade etmektedir. Kurum içerisindeki zorunlu olmayan toplantılara gönüllü ve düzenli olarak katılma, kurum yararına alınan kararların uygulanmasına yardımcı olma şeklindeki davranışlar, bu boyuta örnek olarak verilebilmektedir. Söz konusu toplantılara katılımın, çalışanlar arasında işbirliğini geliştirdiği ve işletme içinde takım ruhu yarattığı da iddia edilmektedir.

Çalışanların, kurum imajına katkıda bulunmak faaliyetlere katılması sivil erdem davranışına verilebilecek güzel bir örnektir. Bu davranış kurumun hizmet ettiği için kurumun gelişimine destek verir. Burada bireysel eniyatif söz konusudur ve bireylerin kurumla ilgili konularda tartışması ve sorunlara yönelik çözüm önerileri getirmesini içermektedir.⁹⁰

Kurumların gelişimine destek verme davranışı kurumu etkileyen olaylara karşı çalışanların kendisini bilgili kılmasıdır ve kararlara ve toplantılara sorumlu biçimde katılmasıdır.⁹¹

Sivil erdem davranışına örnek olarak, kurum içinde yapılan toplantılara düzenli olarak katılma, kurumun amaçlarına uygun olarak alınan kararlara destek olma, kurumdaki gelişmelere ayak uydurma, kurum içindeki değişimlerde diğer iş görenler tarafından benimsemesinde aktif rol oynamak, kurum içindeki ilan ve duyuru panosunda

⁹⁰ Kenneth K. EASTMAN, "In the Eyes of the Beholder : An Attributional Approach to Ingratiation and Organizational Citizenship Behavior" **Academy of Management Journal**, vol. 37, 1994. s. 34.

⁹¹ Michael F. DiPAOLA, John C. TARTER, Wayne K. HOY, **Measuring Organizational Citizenship of Schools: The OCB Scale**, July 23, 2004.s. 35.

azami derecede faydalanma kurumla ilgili olumlu düşünceleri iş arkadaşlarıyla paylaşma gibi davranışlara verilebilir.

Sonuç olarak sivil erdem davranışı kurumun gelişimine destek verme, açıkça konuşmayı ve birim fonksiyonlarının geliştirilmesi için yapıcı önerilerde bulunmayı ifade etmektedir .

1.6.2 Diğer KVD Boyutları

Organ'ın ortaya koymuş olduğu kurumsal vatandaşlık davranışların haricinde bir çok vatandaşlık davranışı boyutu belirlenmiş ve araştırma konusu edilmiştir. Kurumsal vatandaşlık davranışı kapsamında yer alan bu boyutlar, genel olarak kurumun etkin bir şekilde işlemesine yönelik, kurumun yararını amaçlayan davranış şekilleridir. İçerik itibarıyla Organ tarafından kabul edilen boyutlarla benzerlikler göstermektedir.

1.6.2.1 Kurumsal Sadakat:

Kurumsal sadakat, kurumun itibarını yayma, kurumu koruma, iş yapma şeklini ve faaliyetlerini onaylama, destekleme ve kurumun yaptıklarını savunmayı içeren sadık propagandacılık ve bağlılık davranışlarını kapsamaktadır. Aslında kurumsal sadakat, kurumu dışarıya karşı tanıtmayı, dış tehlikelere karşı kurumu korumayı, savunmayı ve zor şartlarda kuruma bağlı kalmayı gerektirmektedir. Başka bir tanıma göre kurumsal sadakat kavramı, çalışanın içinde bulunduğu kurumun hedeflerini benimsemesi ve o kurum içindeki varlığını sürdürmeyi istemesidir.⁹²

1.6.2.2 Kurumsal Uyum:

Kurumsal uyum davranışının kurumsal vatandaşlık ile ilişkili eskilere dayanmaktadır. Bu boyut, Smith ve arkadaşları tarafından uyum olarak genelleştirilmiştir.⁹³

Bu davranışın kurumsal vatandaşlık boyutu olarak kabul edilmesinin sebebi; yönetimin çalışanlardan her zaman kurumun kurallarına uymaları, izlekleri takip

⁹² Adnan CEYLAN, Nigar DEMİRCAN, Çalışanların Kurumda Bağlılığı İle İşten Ayrılma İlişkilerine Yönelik bir Araştırma, www.isguc.org, s.1(erişim tarihi 14.04.2007).

⁹³ Philip M. PODSAKOFF, Scott B. MACKENZIE, Julie Beth PAİNE, & Daniel. G. BACHRACH, **a.g.m.**, s. 517.

etmelerini beklemesine rağmen, bazı çalışanların samimiyetle bunlara uymamasıdır. Bu nedenle hiçkimse takip etmeden kurallara uyan bir çalışan, kurum için “iyi vatandaş” olarak kabul edilmektedir. Bu tür davranışları daha fazla “vicdanlılık” boyutuna benzemektedir.

1.6.2.3 Kişisel Gelişim:

Kurumlar, çalışanlarına yüksek ücret, itibar, terfi ve yükselme olanakları sağlayarak, kişisel değer ve paye kazanma isteklerini karşılama yoluyla çalışanlarının kişisel gelişimlerine yardımcı olmaktadır.⁹⁴

Kendini geliştirme boyutu, kendilerine çalışanların gönüllü olarak bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirme gayretlerini içermektedir. Aynı zamanda bu boyut kendi alanında ortaya çıkan en son gelişmeleri takip etmeyi ve kuruma katkıyı artıracak yeni yetenekler öğrenmeyi de kapsamaktadır.⁹⁵

1.7 KURUMSAL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARININ SONUÇLARI

İlk çalışmaların çoğu vatandaşlık davranışının temel kavramları üzerinde yoğunlaşmasına rağmen, daha sonraki araştırmalar kurumsal vatandaşlık davranışının sonuçları üzerinde daha çok durmuşlardır.

Organ'a göre, kurumsal vatandaşlık davranışları kurumun sosyal mekanizmasının işlerliğini kolaylaştırdığı, anlaşmazlıkları azalttığı ve etkinliği arttırdığı için bunların sonucu olarak da performansı artırabilir. Vatandaşlık davranışlarının kurumsal performansı arttırması sonucunda yönetsel fonksiyonlara kaynakların tahsisi azaltılmış olur. Böylece serbest kalan bu kaynakların (finanssal ve insan kaynakları) daha verimli amaçlar için kullanılması sağlanır ve kurumsal başarı arttırılır.⁹⁶

Podsakoff ve MacKenzie'ye göre, kıdemli olan çalışanların yeni elemanların eğitim ve oryantasyonlan için çalışmaları kurumun bu gibi aktivitelere aktarması gereken kaynak açısından tasarruf sağlar.⁹⁷

⁹⁵ Erol EREN, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, **a.g.e.**, s.41.

⁹⁶ Dennis W. ORGAN, **a.g.e.**, s. 79.

⁹⁷ Philip M. PODSAKOFF, Scott B. MACKENZIE, 'Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research', 1997, Human Performance, 10 (2): 133–151.

Kurumsal vatandaşlık davranışları, genelde yönetici ve çalışanların verimlilikleri artar. Takım arkadaşları ve iş gurupları arasındaki aktiviteleri etkili bir şekilde koordine ederek kurumsal performansın artmasını da sağlamaktadırlar.

Organ'a göre, kurumsal vatandaşlık davranışları çalışılan kurum ortamını cazip bir hale getirerek kurumun nitelikli iş gücünü çekme ve elinde tutma yeteneğini sağlar. Aynı zamanda bu tür davranışlar aracılığıyla işlerin yapılışı ile ilgili en iyi ve en verimli yol ve yöntemlerin de kurum içinde yaygınlaşması ve diğer çalışanlara benimsenmesini sağlanmaktadır.⁹⁸

Podsakoff ve MacKenzie'ye göre, kurumsal vatandaşlık davranışları ile kurumun performansındaki değişkenlik azaltılabilir ve kurumun değişen çevre koşullarına adaptasyonunu kolaylaştırılabilir.

MacKenzie, vatandaşlık davranışlarının yöneticilerin performans değerlendirmelerini etkilediğini saptamıştır. Performans değerlendirme sonuçlarının terfi, transfer, eğitim, işten çıkarına gibi fonksiyonlarda rol oynadığı düşünülürse kurumsal vatandaşlık davranışlarının önemi de ortaya çıkmaktadır. Fakat çalışanların bu değerlendirmeyi anlamaları sağlanmalıdır.

Kurumsal vatandaşlık davranışı kuruma yönelik bu sonuçları getirmektedir.⁹⁹ Cohen ve Vigoda ise, kurumsal vatandaşlık davranışının çalışanların ve kurumun verimliliğini artırdığını, kurumun üstün yetenekli çalışanlarını elinde tutmasını sağlayarak, yetenekli adayları kuruma çekme yeteneğini kuvvetlendirdiğini, kurum performansına süreklilik kazandırdığını, kurum içindeki ekip ve kişiler arası koordinasyonun sağlanmasına ve kurumun bulunduğu çevredeki değişim ve dönüşümlere daha çabuk uyum sağlamasına yardımcı olduğunu belirtmişlerdir.¹⁰⁰

Hofstede'in kültürel boyutları ile kurumsal vatandaşlık davranışını ilişkilendiren araştırmalarda ise çalışanların kurumsal vatandaşlık karşılığında menfaat beklentisi içinde olması nedeniyle "bireysel" toplumlardaki çalışanların kurumsal vatandaşlık davranışları sergilemesinde ödül sistemlerinin önemli rol oynayabileceği, bağlılık ve koruma gibi

⁹⁸ Dennis W. ORGAN, **a.g.e.**, s. 82.

⁹⁹ http://www.busiad.org.tr/dergi_detay.php?dID=23 (erişim tarihi 29.08.2009).

¹⁰⁰ Anne COHEN, & Eran VIGODA, Do Good Citizens Make Good Organizational Citizens? An Empirical Examination of the Relationship Between General Citizenship and Organizational Citizenship Behavior in Israel, *Administration and Society*, 2000, 32, s. 596- 625.

faktörlerin, ödüllere daha önemli olduğu “kollektivist” toplumlarda ise grup bütününe yararlı programlar uygulanmasının kurumsal vatandaşlık davranışına yol açabileceği saptanmıştır.¹⁰¹

Aynı araştırma sonuçlarına göre, eşitsizliğin kabullenildiği yüksek “güç mesafesi” olan toplumlarda çalışanlar liderlerini fazla sorgulamadıkları ve onların dediklerini kelimesi kelimesine yaptıkları için fazla kurumsal vatandaşlık davranışı göstermezler. Yüksek “güç mesafesi” olan toplumlarda adaletsiz uygulamalar, kurumsal vatandaşlık davranışı sergilenmesini fazla etkilemeyebilir. Ancak düşük “güç mesafesi” olan toplumlarda çalışanlar, adil olmayan durumlarla karşılaştıklarında kurumsal vatandaşlıktan uzaklaşabilirler.¹⁰²

Kurumsal vatandaşlık davranışı, formel iş değerlemesi tarafından ölçülmeyen formel ödül sistemi ile bağlantılı olmayan ve organizasyonel olarak istenenden daha fazlasını yapma yönelik ekstra rol davranışı olarak tanımlanmaktadır.¹⁰³

¹⁰¹ Julie Beth PAİNE & Dennis W. ORGAN, The Cultural Matrix of Organizational Citizenship Behavior: Some Preliminary Conceptual and Empirical Observation. **Human Resource Management Review**, 2000, 10(1), 35- 42.

¹⁰² **A.g.m.**, s. 45-59.

¹⁰³ Burcu Özge ÖZASLAN, Aslı Beyhan ACAR, Ahmet Cevat ACAR, **a.g.m.**, s.12.

İKİNCİ BÖLÜM

II. KURUMSAL DAVRANIŞ AÇISINDAN HALKLA İLİŞKİLER YÖNETİMİNE BİR BAKIŞ

Bu bölümde halkla ilişkilerin kavramsal boyutları, halkla ilişkiler uygulamaları, halkla ilişkiler araçları ve kurumsal vatandaşlık davranışlarıyla aralarındaki ilişki üzerinde durulmaktadır. Halkla ilişkiler çalışanların yönetim hakkında olumlu tutumlar edinmelerini sağlamaktadır. Kurumsal davranış ise bir kurumda çalışanları anlamak ve kuruma yönelik davranışları kontrol etmek biçiminde tanımlanabilmektedir. Hem kurumsal davranış hem halkla ilişkiler bir kurumda iletişimi ve kurumun enerjisini sinerjiye dönüşmesini sağlamaktadır. Bu bölümde halkla ilişkiler ve kurumsal vatandaşlık arasındaki ilişkiler anlatılmaktadır.

2.1 Kurumsal Davranış ve Halkla İlişkiler

Günümüzde hızla değişen yaşam koşulları insanın varoluş tarihinden beri süregelen en büyük uyum sorununa işaret etmektedir. Küreselleşme ile gelen bu hareketlilik, gelişimi zorunlu kılmaktadır. Kurumlar için insan sürekliliğinin sağlanması için önemli bir faktör haline gelmiştir. İnsanın üretici kimliği çalıştığı yere özgünlük kazandırırken, müşteri kimliği piyasaya yön vermektedir. Bu yeni yapıda ise kurumsal davranış giderek önem kazanmaktadır.

Kurumsal davranış, kurumlarda çalışan insanları anlamaya, geleceğe yönelik tahminler yapmaya ve insanların davranışlarını kontrol etmeye ilişkin bir disiplin olarak adlandırılmaktadır. Aynı zamanda kurumsal davranış insan davranışlarını çalışma ortamında değerlendirmekte ve bireyin kurumdan ne derece etkilendiğini ortaya koymaktadır.

Birey ile kurum arasındaki karşılıklı etkileşim kurumsal davranışa temel teşkil etmektedir. Birey, bürokratik kuruma girdiği andan itibaren, artık orada geçerli olan kural ve davranış ölçüsünün muhatabıdır. Kurumsal hedeflere katkı sağlaması için tutum ve davranışlarında değişiklikler yaşaması, kendisini o sürece adapte etmesi gerekmektedir.

Kurum içindeki sosyalizasyon düzeyine bağlı olarak yeni davranışlara sahip olmaktadır. Bu davranışlar, tutum ve etik ölçüler, kuşkusuz, çalışanı, kurumsal hedeflere odaklamak açısından gerekli unsurlar olarak görülmektedir.

Kurumsal davranış kavramı, sadece bireysel planda anlamlı her tür davranışı değil, kurumsal faaliyetler açısından “anlamlı ve yararlı” her tür davranışı kapsayan bir anlam içeriğine sahiptir. Buna göre çalışanların işlevsel çevre ve toplumsal çevre ile etkileşimi, kurumsal davranışı belirlemektedir. Kurumsal davranış görev, rol ve ortamın etkileşiminin ürünü ve çalışanın görev davranışı ile, rol davranışlarının toplamıdır. Buna göre, herhangi bir davranışın kurumsal davranış olarak değerlendirilmesi için, onun kurum içinde ortaya çıkması yeterli değildir; davranışın kurumsal davranış sayılabilmesi için, kurumsal faaliyetlerle ilgili, kurum açısından anlamı, davranış düzlemine ve kurumsal amaca uygun olması gerekmektedir.

Kurumsal davranış kimlik çalışanların kurumla ilgili ne anladığı, ne hissettiği ve ne düşündüğünü anlatmaktadır. Kimlik kurumun paylaşılan ayırıcı ve karakteristik değerlerinden oluşan kolektif bir anlayış olarak varsayılmaktadır.¹⁰⁴

Kurumsal davranış genel olarak kurumun kural ve ilkeleri doğrultusunda biçimlenmiş, kurumsal amaçlara yönelik bir davranış türü olarak adlandırılmaktadır.

Kurumsal davranış, kurumsal yapıyı düzenlemektedir. Bu tür davranışı temel kurallar ve değerlerin görüntüleri olmaktadır. Kurumsal davranışın kurumsal yapıyı düzenleme özelliği, kurum içinde insan ve grup davranışlarını organize etme, kurumsal davranışın düzenleyici özelliğinden kaynaklanmaktadır. Kurumsal davranış, bir kurumda ortak algılanan ilişkilerin genel yönü olarak görüleceği gibi, aynı zamanda bireylerin kurum içindeki davranışlarını düzenleyen kuralların tamamı görünümündedir.

Kurumsal davranışın bireyler arası ilişkiyi düzenleme fonksiyonu, bir kurumdaki beşeri enerjinin kullanılabilmesini, kontrol edilebilmesini ve sinerjiye dönüşmesini sağlamaktadır.¹⁰⁵

¹⁰⁴ Zeliha HEPKON, Kurumsal Kimlik İnsanı Belirleyen Faktörler: Bir Literatür Taraması, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi**, <http://www.iticu.edu.tr/kutuphane/dergi/d4/M00059.pdf>, s.195, (erişim tarihi 15. 08. 2009).

¹⁰⁵ Fred LUTHANS and Kenneth R. THOMPSON, Theory And Organizational Behaviour Mod: Synergistic or Opposite Approaches to Performance Improvement?, **Journal of Organizational Behavior Management** 9, 1987, s. 106.

Her kurumda bireyler arası ilişkilerin doğuracağı etkileşimler vardır. Önemli olan, bu etkileşim enerjisinin kurumsal yapıyı düzenleyici ve devam ettirici olmasıdır. Sözü edilen ilişkilerin kontrol edilmesi, kurumsal davranış düzlemlerinin oluşmasına, davranışların kurumsallaşmasına ve bireylerce kabul edilmesine bağlı olmaktadır. Tüm bu isteklere cevap vermek, kurumsal davranışlarla veya kurumlaşmış davranışlarla mümkün olabilmektedir. Öte yandan halkla ilişkiler kurum içinde onun çerçevesinde ve dışında çalışan yönetimin odak noktası olarak kabul edilmektedir.

Sonuç olarak, kurumsal davranış ve halkla ilişkiler hedef kitlelerin hem kurum içi hem de kurum dışı iletişim sürecinde önemli rol oynamaktadır. Her iki kavram kurumun amaçlarına ulaşmayı sağlayacak mübadeleri gerçekleştirmek üzere, kurumsal performansın geliştirilmesi, etkin iletişimin sağlanması, sağlıklı mesaj alışverişine gibi katkı sağlayan, önemli unsurlar olarak tanımlanabilmektedir.

2.2 Halkla İlişkiler Kavramı

1929 yılında ortaya çıkan ekonomik sorunlar işletmeleri iktisadi ve mali sıkıntılar içine sürüklemiş, bu da halkla ilişkilerin zorunluluğunu ortaya koymuştur. Bu durum, işletme sahiplerini çalışma felsefesinde bir takım yeniliklere gidilmesi gereğine götürmüştür. Bu kanaat özellikle insanı ve bilhassa işyeri bünyesinde çalışan ferdi, farklı bir açıdan değerlendirme görüşüne haklılık kazandırmıştır. Günümüzde işletmeyi sadece üretimin yapıldığı ve ilişkilerin iş organizasyonu ile ilgili olduğu bir yer olarak görme geçerliliği yitirmiştir.

Nitekim işçi-işveren, amir-memur gibi farklı kesimlerin sağlıklı bir sosyal ilişki içerisinde olması, ekonomik ve siyasi kurumların tüm faaliyetlerine olumlu bir şekilde etki yapacağı kesindir.¹⁰⁶

İşletme fonksiyonlarından biri olan halkla ilişkiler için yapılmış çok sayıda tanım bulunmaktadır. Bu tanımlara bakıldığında, halkla ilişkilerin ne olduğu konusunda temel öğelerde bir anlaşma olduğu ya da birlik sağlandığı söylenemez. Geniş uygulama alanı, komşu tekniklerle kimi kez iç içe girmesi ve en önemlisi birbirinden ayrı amaçları olan

¹⁰⁶ Sait ŞENER, **Halkla İlişkiler**, I.T.Ü Yayınevi, İstanbul, 1992, s. 35.

kurumlarda (kamusal ya da özel) uygulanmakta olması, ortak bir tanıma varmayı zorlaştırmaktadır.¹⁰⁷

Halkla ilişkilerin, yönetsel, siyasal ve toplumsal amaçları bulunan bir yönetsel işlev olduğu üzerinde durulmakla birlikte literatürde kavramın içeriği hakkında tam bir görüş birliği sağlanabilmiş değildir. Genel anlamda halkla ilişkilerin demokratik toplum ve yönetim anlayışı ile bütünleştiği kabul edilmekte, çoğulcu demokrasi anlayışı ile bireylerin ve kurumların "kamu yararı" noktasında birleşmelerinin bu yönde hareket etmelerinin sağlanacağı belirtilmektedir. Halkla ilişkilerin bireylerin ve toplumların demokrasi algılamasını geliştirdiği, çoğunluğun tiranlığını engellediği, toplumsal refahı geliştirdiği, halkın, toplumu onun bir parçası olarak kavramasını, başkalarının görüşlerini değerlendirmesini, liderlik uygulamasını ve eylem biçimlerine ikna olmasını sağladığı, kamuoyunu anlama, değerlendirme ve geliştirmede hem de yönetimin amaçları, politikası, hizmetleri ve işleyişine ait bilgileri vatandaşa aktarışı ile söz konusu etkileşimi makro düzeyde olduğu kadar günlük işleyiş açısından geliştirici bir rol oynayarak yönetimin etkililiğini arttırıcı bir işlev gördüğü belirtilmektedir.¹⁰⁸

Halkla ilişkiler, kurumla hedef kitleleri arasında karşılıklı anlayış, kabul görme, işbirliği ve iletişimin sağlanıp sürdürülmesine yardım eden, sorunların ve konuların yönetimiyle ilgili; yönetimi kamuoyu konusunda sürekli bilgilendirerek; ona karşı duyarlı olmasına yardımcı olan; yönetimin kamu yararına hizmet etme sorumluluğu tanımlayıp vurgulayan; eğilimlerin önceden saptanmasına yardımcı olmak için bir erken uyarı sistemi görevi yaparak yönetimin değişikliğe ayak uydurmasına ve değişiklikten yararlanmasına yardım eden; araştırma yöntemleri ile sağlıklı ve etik ilkelere uygun iletişim tekniklerinden birinci araçlar olarak yararlanan özgün bir yönetim fonksiyonudur.¹⁰⁹

Halkla ilişkiler hem demokratikleşmenin, hem de kurumsal etkililiğin belirlediği bir süreçtir. Ancak, çağdaş toplum ve yönetim ile ilişkili olmalarına karşın, bu iki değişkenin iç dinamikleri birbirinden farklılık taşımakta, halka ilişkilere duyulan

¹⁰⁷ Metin KAZANCI, **Halkla İlişkiler: Kuramsal ve Uygulamaya İlişkin Sorunlar**, Ankara 1982, Savaş Yayınları, s. 23.

¹⁰⁸ Birkan UYSAL SEZER, "Yerel Yönetimin Çevresi-Halkla İlişkiler ve Kanaat Araştırmaları", Mart 1987, s.22.

¹⁰⁹ Özlem ALİKILIÇ, Ferah ONAT, Bir Halkla İlişkiler Aracı Olarak Kurumsal Bloglar, **Jurnal Of Yaşar University**, http://joy.yasar.edu.tr/makale/no8_vol2/06_alikilic_onat.pdf, s.899. (erişim tarihi, 25.08.2009)

gereksinim bu ihtiyaçtan kaynaklanmaktadır. İkisi arasında optimal bir denge kurulmasında karşılaşılan zorluk, kurumsal bir işlev olarak halkla ilişkiler uygulamasında etkililik ölçütünün ağır basmasına yol açmaktadır. Bu ölçütün ağırlık kazanması sonucu halkla ilişkilerin içerik ve işleyişinde uygulandığı kuruluşun bir bütün olarak etkililiği ve halka ilişkilerin kullanması gereken çeşitli işlevlerin etkililikleri arasındaki görece ağırlık farklılığı belirleyici olmaktadır.¹¹⁰

Değişik eleştirel yaklaşımlara göre halkla ilişkiler mesleği için dile getirilen tespitler, mesleğin doğasının etiklikten uzak olduğunu göstermektedir. Bu tartışmaya savunuyla katılan egemen yaklaşımlar ise halkla ilişkileri, etik ve sorumluluk kavramının savunucusu olarak görmektedir.

Halkla ilişkiler kurum içi ve dışındaki insanların bilinçlerini ve davranışlarını mental çevreler inşa ederek yönetmeye çalışan bir kitle manipülasyon biçimidir. Halkla ilişkiler, dolayısıyla, kamuoyunu etkileme ve yönlendirme aracı, yolu ve yöntemidir.¹¹¹ Halkla ilişkilerin en çok kabul gören, Cultip ve Center tarafından yapılmış bir başka tanımı ise şöyledir:¹¹²

"Kırsılıklı yarar sağlayan iki yönlü iletişime dayalı, dürüst ve sorumlu uygulamalarla, kamuoyunu etkilemeye yönelik planlı çabalar"dır".

Kuruluş felsefesinin oluşturması, amaçların saptanması, kuruluşun değişen çevre koşullarına uyum sağlanmasında etkide bulunan halkla ilişkiler bir yönetim görevi olabilmektedir.

Halkla ilişkiler kurumun amaçları üzerine yapılanları, önem sırası –kimi zaman tüketici, kimi zaman dağıtımçı ve çalışanlar gibi kurumun ve kampanyanın hedeflerine göre değişkenlik gösteren hedef kitlelerle gerçekleştirilen stratejik iletişim yönetimidir.¹¹³

Aynı zamanda halkla ilişkiler bir iletişim çabası olarak da adlandırılmaktadır. Kurum içinde ve kurum dışında iletişimin sağlanmasında büyük bir katkı sağlamaktadır.

¹¹⁰ Birkan UYSAL SEZER, **a.g.m**, s. 28-29.

¹¹¹ İrfan ERDOĞAN, **Teori ve Pratikte Halkla İlişkiler**, Ankara, 2006, Erk Yayınları, s.36.

¹¹² Filiz BALTA PELTEKOĞLU, **Halkla İlişkiler Nedir**, Genişletilmiş 2. Baskı. Beta Yayınları, İstanbul, 2001, s.3.

¹¹³ Filiz BALTA PELTEKOĞLU, **Halkla İlişkiler Nedir**, Genişletilmiş 5. Baskı. Beta Yayınları, İstanbul, 2007, s.3.

Halkla ilişkiler dediğimiz görev özel ya da tüzel kişinin, yani bir insanın, derneğin, özel ya da kamu kuruluşunun karşılıklı iş yaptığı gruplarla ilişkiler kurması, varsa ilişkilerini geliştirmesi için gösterilecek çabalardır. İster kişinin (özel ya da tüzel) kendisi, isterse onun adına çalışan başkaları tarafından yapılsın, bu iş çeşitli tekniklerin kullanılmasını, çeşitli yolların izlenmesini, çeşitli matematik çabalara girişilmesini gerektirir. İşte bunun içindir ki halkla ilişkiler bu gün pek çok ülkede bir meslek, bir öğrenim dalı haline gelmiştir. Üniversitelerde okutulan dersler arasında yer almıştır”¹¹⁴ Halkla ilişkilerin temel görevi doğru olanı yapmak, halkın neyin sevdiğini öğrenip onu daha çok yapmak ve beğenilmektir.

Halkla ilişkiler iki yönlü ilişkiye dayalı bir iletişim süreci üzerine oturur. Halkla ilişkiler bir değişim sürecidir ve değişimi amaçlar. İletişim aracılığı ile birey ve kurumların denetimli değişimi amaçlanmıştır. Halkla ilişkiler çalışmaları mutlaka gerçekler ve gerçek olaylar üzerine oturur ya da oturmuş olmalıdır. Halkla ilişkiler gerçekleri yansıtır. Ama eylem de ister. Bu eylem hem tanıtımı yapılacak kuruluş için gereklidir hem de halkla ilişkiler birimi için. Halkla ilişkiler çalışmaları uzun döneme yayılır ve etkisi de reklamda olduğu gibi hemen görülmeyebilir. Halkla ilişkiler yalnızca halkla ilişkiler biriminde çalışanların değil, bütün kurum personelinin sorumluluk alanına girer. O herkesin görevidir ya da görevi olmalıdır. ¹¹⁵

Halkla ilişkilerin farklı boyutlarına vurgu yapan bazı önemli tanımlar aşağıdaki yer almaktadır;

- Halkla İlişkiler dediğimiz görev, özel ya da tüzel kişinin, yani bir insanın, derneğin, özel ya da kamu kuruluşunun karşılıklı iş yaptığı gruplarla ilişkiler kurması, varsa ilişkilerini geliştirmesi için gösterilecek çabalardır. ¹¹⁶
- Halkla ilişkiler, kuruluş ile hedef kitlesi arasında iletişim yönetimidir. ¹¹⁷
- Halkla ilişkiler, şirketinizle halk arasındaki iletişimin sağlanması sürecidir.
- Halkla ilişkiler, bir kuruluşu çalışanlara, müşterilere, bağıntılı olduğu kişilere sevdirmeye ve saydırma sanatıdır.

¹¹⁴ Alaeddin ASNA, **Public Relations Temel Bilgiler**, Der Yayınları, İstanbul, 1993, s.7.

¹¹⁵ Metin KAZANCI, **Kamuda ve Özel Kesimde Halkla İlişkiler**, Turhan Yayınevi, Ankara, 2004, s.66.

¹¹⁶ Alaeddin ASNA, **Halkla İlişkiler**, Ankara, 1969: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, s. 35.

¹¹⁷ Filiz Balta PELTEKOĞLU, **Halkla İlişkiler: Giriş**, İstanbul, 1993: Marmara Üniversitesi, s.9.

- Halkla ilişkiler, hedef kitlenin sevdiği, beğendiği ve memnun olduğu uygulamaları neler olduğunu çeşitli yöntemlerle öğrenerek, bu uygulamaları daha fazla yapmak; beğenmediği, istemediği ve sevmediği uygulamaları ise, hiç yapmamaktır.

Halkla ilişkilerin temel amacı, kurum ve kuruluşların ilgili çevreleriyle olumlu ilişkiler kurmasını sağlamak, etkin ve verimli bir iletişim ve etkileşim ortamı yaratmaktır. Ayrıca, halkla ilişkilerde temel amacın, halkı ve hedef kitleyi herhangi bir konuda etki altına almak ve inandırmaktır.

Bir kuruluşta ya da işletmede tek kelime ile halkla ilişkiler hizmetine karar verecek insanın, işverenin ya da patronun kendisi olduğu söylenebilir. O halde işverene "Günümüzde dünyanın artık bir iletişim ve halkla ilişkiler çağında yaşadığının" anlatılması gerekmektedir.

Halkla ilişkiler'i iletişim perspektifinden ele alan yaklaşımlara göre halkla ilişkiler çalışanların iletişim ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik uygulamaları içermektedir. Temeli iletişime dayanan halkla ilişkiler özellikle kurum içi, çalışanların iletişim boyutuyla etkin rol oynamaktadır.¹¹⁸ Bir işletmede çalışanların etkinliğini arttırmaya yönelik kurum içi iletişim ne kadar etkin işliyorsa, o işletme içinde kurumsal verimlilik de o oranda artmaktadır.

Kurumsal iletişim ile kurumsal verimlilik arasında bir ilişki olup olmadığı konusunda birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar içinde Lull, Frank ve Piersol'un Amerika'nın 100 büyük şirketinin başkanıyla yapılan bir ankette, ankete katılanların % 96'sının iletişim ile verimlilik arasında kesin bir ilişki olduğuna inandıkları sürülmektedir.¹¹⁹

Halkla ilişkiler'e ilişkin buraya kadar tanımlar incelediğinde varılacak ortak sonuçlar şöyle özetlenebilir.¹²⁰:

¹¹⁸ Ebru Güzelcik URAL, İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliğinde Kurum İçi Halkla İlişkilerin Önemi ve Bir Uygulama, İstanbul Ticaret Üniversitesi, **İletişim Fakültesi Dergisi**, s.238.

¹¹⁹ A.g.m., s.240.

¹²⁰ Gönül BUDAK, Gülay BUDAK, **Halkla İlişkiler, Davranışsal Bir Yaklaşım**, Barış Yayınları, İzmir, 2004, s.8.

- ❖ Halkla İlişkiler karşılıklıdır; İlişkide bulunulan kitleye bir şeyler verilirken, kitleden birşeyler alınmaktadır. Bilgiler, haberler halkla iletildikten sonra halktan gelecek geri bildirimlerin de kuruluşa yol göstereceği gerçeği unutulmamalıdır.
- ❖ Kuruluş halkın ilgi ve güvenini kazandıkça, ulaşmak istediği faydaya kavuşacaktır.
- ❖ Halkla ilişkilerde, kitlenin güven ve ilgisini değerlendirilmesi gerekir. Ancak bu sayede hatalı tutum ve davranışlar belirlenip, bunlardan vazgeçilerek eksikler tanımlanabilir.
- ❖ Halkla ilişkilerde amaç, hedef kitleleri etkilemek, kitleleri belli bir inanış ve eyleme yöneltmektir.

Çalışmamızın bundan sonraki bölümde halkla ilişkiler uygulamalarını hedef kitle açısından kurum içi ve kurum dışı olmak üzere 2 önemli boyutu yer almaktadır.

2.3. Kurum İçi ve Kurum Dışı Halkla İlişkiler

Halkla ilişkiler denildiğinde genellikle kurum veya kuruluş dışındaki diğer kişi veya kuruluşlarla ilişkiler anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, kurum personelinin halkla ilişkiler üzerinde önemli bir etkisi olduğu açıktır. Bu bağlamda herhangi bir kurumdaki halkla ilişkiler çabalarından söz ederken kuruluştaki çalışan personelin nasıl kazanılacağı getirilecek yeniliklerde nasıl destekleri sağlanacağı ve şirketin yaratacağı imajda bu kişilerin ne gibi roller üstlenebileceği soruları da dikkate alınmalıdır.

Halkla ilişkiler uygulamaları kurum içi ilişkiler ve kurum dışındaki kişi ve kuruluşlarla ilişkiler olarak iki bölümde ayrılabilir;¹²¹

- 1- Kurum içi halkla ilişkiler
- 2- Kurum dışı halkla ilişkiler

2.3.1 Kurum İçi Halkla İlişkiler

Kurum içi halkla ilişkiler; kurumda çalışanlarla kurum ve çevre arasında güvene, karşılıklı iyi niyete dayalı ilişkiler geliştirip, kurumda verimliliği arttırmayı hedeflemektedir.¹²²

¹²¹ A.g.e., s. 137.

Kurum içi halkla ilişkiler bir taraftan çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişkilerin iyileştirilmesini amaçlarken diğer taraftan da çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerini düzenlemeye gayret eder.¹²³

Kurum içi çalışanların kendileri ve yöneticileri arasında iyi ilişkiler huzurlu bir çalışma ortamı meydana getirmektedir. Huzurlu bir çalışma ortamı çalışanları başarılı olmalarına etkili olmaktadır. Başarılı çalışanlar ise birbirlerine daha yakın ve yardımcı olurlar. Böylelikle KVD davranışları ortaya çıkmaktadır.

Her şeyden önce kendi çalışanları ile sağlıklı bir iletişim kuramayan, onların güven ve bağlılığını kazanamamış bir kuruluş hem içte hem de dışta verimliliği ve başarıyı asla yakalamayacaktır.¹²⁴

Kurum içi hakla ilişkilerin en önemli amaçlarından biri karşılıklı güven ortamının yaratılmasını sağlayarak huzursuzluklarını ve hosnutsuzlukların mümkün olduğu ölçüde aşağıya çekilmesidir. Çalışanların önem verilmesi, teşvik edilmesi, cesaretlendirilmesi, insan olduğu için değer verildiğini hissetmesi işyerinde huzuru oluşturmanın temel koşullarındandır.¹²⁵

Görüldüğü üzere halkla ilişkilerin çalışanlara güven bir ortamı yaratmak, önem vermek, cesaretlendirmek gibi eylemler çalışanlarda olumlu duyguları uyandırmaktadır. Onlar kendileri önemli ve gerekli hissetmeye başlamaktadır. Buna rağmen çalışanlar kurum içerisinde küçük sorunları büyütmeden zamanın büyük bir kısmını sorunlardan yakınlık geçirmek yerine işle ilgili faaliyetlere harcayarak geçirmeleri çalışma arkadaşlarına saygısızca davranıp onların kalplerini kırarak huzursuzluk yaratmak yerine basit hataları görmezden gelerek hoşgörülü olmaktadır.

Günümüzde kurumsal verimliliğini sağlamak, çalışanlara para dışında prestij, saygınlık, önem vermek, yani sosyo-psikolojik bir varlık olduğunu göz önüne alınmalıdır. Kurum içi çalışanların en önemli faktörlerinden biri moraldir. Halkla ilişkiler faaliyetlerinin başarılı olması da kurum çalışanlarının moraline bağlı olmaktadır. Moralin yüksek olmasının çalışanlar üzerindeki etkilerini aşağıdaki gibi sıralanabiliriz:

- Kurum içi hoşgörü ve sevimli bir ortamın meydana getirmesine etkili olabilir.

¹²² Metin KAZANCI, **Halkla İlişkiler**, Ankara 1982, Savaş Yayınları, s.139.

¹²³ Ahmet Bülent GÖKSEL, Nilay Başok YURDAKUL, **Temel Halkla İlişkiler Bilgileri**, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, İzmir, 2004, s.215.

¹²⁴ **A.g.e.**, s.216.

¹²⁵ Fatma GECİKLİ, **Halkla İlişkiler ve İletişim**, Beta Basım Yayım Dağıtım, Ocak 2008, İstanbul, s. 97.

- Kurum imajını etkileyebilir.
- Yaratıcılığı yüksek seviyede tutabilir.
- Canlılık, birlik, diğerkamlık mümkün olabilir
- Kişilerarası ve gruplararası çatışmaların en aza indirebilir.
- İşyerine gurur duyma duygusunu canlandırabilir.

Çalışanların işyerinden gurur duyması, çalıştığı arkadaşlarından hoşnut olması o yere daha bağımlı olmasını sağlar ve ayrılmamak için çaba gösterir. Bu konuda vicdanlılık davranışı göstermiş olmaktadır.

Kurum içi halkla ilişkilere gerekli önem verilerek, yönetici- çalışan ve çalışan- çalışan ilişkilerinin iyileştirmesi ile mümkündür.

Çalışanların takdir görme ve ödüllendirilme ihtiyaçlarını gidermeye yönelik yapılacak halkla ilişkiler çalışmalarından beklenmeyen bir günlük izin, bir hediye sertifikası, bir buket çiçek, spor müsabakalarına bilet veya ofisteki bir kutlamanın kuruma sadakat, iş tatmini, imaj ve prestij olarak geri döneceği kesindir. Çünkü hiçbir şey mutlu ve çalıştıkları kurumla gurur duyan çalışanların kurum imajına yapabileceği katkıdan daha fazlasını yapamaz.¹²⁶

Başarının ve verimli bir çalışmanın en önemli etkeni iyi bir halkla ilişkiler çalışmasıdır. İster özel isterse kamu kurumu olsun yapacağı faaliyetlerde kurum, hedef kitleyi veya çalışanlarını yapacağı işe inandırmadığı sürece arzu ettiği sonucu elde etmesi oldukça güç olacaktır.¹²⁷

Sonuç olarak kurum içi halkla ilişkilerin asıl görevi çalışanların kuruma olan bağlılıklarını arttırmak, o kurumun bir parçası olmaktan gurur duymalarını sağlamak ve çalışanlarda vatandaşlık duygusunu uyandırmak olmaktadır.

¹²⁶ Ebru Güzelcik URAL, **a.g.m.**, s.243.

¹²⁶ Hacı Veli TATAR, **Kahramanmaraş ve Osmaniye Orman İşletmelerinde Halkla İlişkileri Etkileyen Faktörler ve Bunların Değerlendirilmesi**, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Şubat 2007, s.21.

2.3.2 Kurum Dışı Halkla İlişkiler

Bir kurum kimliğinin oluşturması ve yerleştirilmesinde o kurumun iç ve dış hedef kitleleri ile kurduğu, güvene ve iyi niyete dayalı ilişkiler birinci derecede önem taşımaktadır. Kurum dışı halkla ilişkiler sadece müşterilerle sınırlanmamaktadır. İlişkide bulunduğu kamu kuruluşları, yargı organları ve kuruluş ortaklarıyla da iyi ilişkiler kurmak ve sürdürmek zorundadır.

Kurum dışı halkla ilişkiler kurumun dış çevresi ile ilişkileri demektir. Yakın dış çevre ile bayiler, teknik servisler, ortaklar, finans çevreler kastedilmektedir. Diğer dış çevre ise rakip firmalar, resmi daireler, sendikalar, çevre halkı, kanaat önderler ve müşterileri kapsamaktadır.

Genel anlamıyla kurum dışı halkla ilişkiler kurumun dış hedef kitleyle kurduğu ilişkileri anlaşılmaktadır.

Tez çalışmasında halkla ilişkilerin kurum içi iletişim boyutunun KVD ile ilişkisi ele alındığından, halkla ilişkilerin ögesinin bir uzmanlık alanını oluşturan MPR boyutuna burada değinilmektedir. Bundan dolayı kurum dışı halkla ilişkilerin sadece neyin neyle ilişki kurduğundan daha fazla anlatmamız gerekmemektedir.

Kurum dışı halkla ilişkilerin kurumsal vatandaşlık davranışı ile ilişkisi nötr, negatif olmasına rağmen çalışmamızda sadece kavramsal düzeyde ve genel boyutlar açıklamalarla değinilmiştir.

2.4 Halkla İlişkilerin Amaçları

Halkla ilişkilerin temel amaçları kurumsal ve toplumsal anlamda olmak iki başlık altında açıklanabilir:

a. Kurum Açısından Amaçları :

- Halkla ilişkilerin önemli bir amacı genel anlamıyla, kurumun iç ve dış çevresi arasında olumlu ve sürekli iyi ilişkiler geliştirmektir.
- Kurum içi sağlam bir halkla ilişkisi sağlam bir dostluğa benzetilebilir. Dostluk, karşılıklı tanışma, yardımlaşma ve uzun süren bir arkadaşlık sonunda kazanılır.

Sağlam dostluğun kazanılması nasıl zamana bağlı ise işletmelerde iyi bir halkla ilişki kurulabilmesi de zamana ve sabırla çalışmaya bağlıdır.¹²⁸

- Kurum içi halkla ilişkiler çalışmaları, çalışanların kurumu sevmesi, benimsemesi ve bütünleşmesine yardımcı olmaktadır. Çalışanlar kurumlarını, çevrelerine güzel sözlerle anlatırları zaman iş arayanlar için etkili olur nitelikli eleman seçimine yardımcı olmaktadır.
- Kurumların mal ve hizmet satışı sonrasında müşterilerini yalnız bırakmamaları, istek, dilek ve şikayetlerini dinleyerek, çözüm aramaları biçiminde oluşur.
- Karmaşık bir çevrede yaşamını sürdüren kurumun, varlığını koruyabilmesi için halkla ilişkileri ihtiyacı vardır.

b. Toplumsal Açısından Amaçları

Ömer Dinçer ve Yahya Fidan'a göre halkla ilişkilerin amaçları aşağıda gibi özetlenmektedir:¹²⁹

- Halka, kurum ve yönetimi hakkında bilgi vererek, kurumun politika ve çalışmalarını benimsetmek, yönetime karşı halkta olumlu tutum ve davranışlar geliştirmek.
- İlgili kişi ve kurumlarla etkileşime girerek onların desteğini almak.
- Hedef kitlelerden bilgi alarak daha sağlıklı ve sürekli ilişkiler kurmak ve dolayısıyla çevreyle ilgili kararların etkinlik ve verimliliğini arttırmak.
- Toplandığı bilgi ve verilerle mal veya hizmetlerini geliştirerek işletmeye ve topluma faydalı hale gelmek. Halkın işbirliğini sağlayarak daha uygun hizmetlerin daha kolay ve çabuk götürülmesini gerçekleştirmek.
- Kurumun genel çevresine karşı sosyal sorumluluk duygusunu arttırmak, toplumun ve yönetimin ahlaki değerlerini korumaktır.

¹²⁸ Nuri TORTOP, **Halkla İlişkiler**, Gazi Üniversitesi, Basın Yayın Yüksek Okulu Matbaası, Ankara 1990, s. 122.

¹²⁹ Ömer DİNÇER, Yahya FİDAN, **İşletme Yönetimine Giriş**, İş Yayıncılık, San ve Tic. Ltd. Şti. İstanbul, 1995, s.344.

Değişik tanımlara göre halkla ilişkilerin amacı kazanç sağlamak değildir, kuruluşu tanıtmak ve beğendirmektir. Ona göre daha önce bahsettiğimiz halkla ilişkiler amaçlarına aşağıdaki gibi olan ek amaçları da sıralanmaktadır:¹³⁰

- 1- Halkı kurum veya kuruluş hakkında aydınlatmak ve yönetim çalışmaları hakkında bilgi vermek,
- 2- Kamuoyunda yönetime karşı olumlu bir imaj yaratmak,
- 3- Yönetimin işlerini halkın anlayabileceği şekilde kolaylaştırmak,
- 4- Yönetimin alacağı kararlarda daha etkili olması için halkın beklentilerini, dilek ve isteklerini saptamak,
- 5- Kurum ve kuruluşlar hakkındaki yeni yasa ve yönetmelikleri, bilgi ve ayrıntıları halka açıklamak,
- 6- Kurumca alınan kararların isabet derecesini arttırmak için kamuoyu araştırması yapmak,
- 7- Kurum veya kuruluşa yapılacak olan başvurularda halkı formalitelerle yormamak,
- 8- Halkla işbirliğine giderek daha güzel ve etkili hizmet vermenin yollarını bulmak,
- 9- Herkesin kişiliğine saygı göstererek, özel ve kamu yararlarına cevap vermeye çalışmak,
- 10- Kurum içinde çalışan personelin birbiriyle kaynaşmasını, iyi diyaloglar kurmasını ve daha iyi verim alınmasını sağlamak.

Görüldüğü gibi halkla ilişkilerin çok önemli bir amacı kurum içi çalışanların iyi diyalog kurmasını yani sağlam bir iletişim sağlanmasıdır. Bu amacı gerçekleştğinde çalışanlar arasında işbirliği ve yardımcı eylemleri sağlama konusunda çok önemli bir rol oynamaktadır. Bu gerçekleşmiş amaçları, kurumun verimliliğini ve aynı zamanda beğendirmesini sağlamaktadır. Halkla ilişkiler sorumluluk duygusuyla hareket eder. Güler yüzlü bir ortam hazırlamaktadır. Güler yüzlü ortamın hazırlanması ise çalışanlarda diğerkamalıklik, centilmenlik, sivil erdem ve vicdanlılık gibi KVD davranışlarını meydana getirmektedir.

¹³⁰ Ahmet GÜNEŞ, Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Halkla İlişkiler Kavramının Tanımı Yeri ve Önemi Üzerine Bir Yaklaşım, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 10, Sayı 1, 2009, s.75.

2.5 Halkla İlişkilerin İlkeleri

Halkla ilişkiler çabaları ile yayılmaya çalışılan ilkeler incelendiğinde hemen hemen hepsinin kurumsal vatandaşlık davranışları ile kesiştiği görülmektedir. Bu kesişimi ortaya koyabilmek için Halkla İlişkiler çalışmalarında belirlenen amaçlara ulaşmak üzere uyulması gereken temel ilkelere bakış atmakta yarar olacaktır.

Dürüstlük,

Dürüstlük ilkesi pek çok meslek dalında olduğu gibi halkla ilişkiler mesleğinin de olmazsa olmaz koşuludur. Bunun en temel nedeni ise saklanan şeyler ortaya çıktığında kamuoyunun güvenini yitirmenin kaçınılmaz olduğudur. Gerçeklerden ayrılmadan, konuları abartmadan ya da olduğundan daha kötü göstermeden hedef kitleye her şeyi olduğu gibi aksettirmek zorunludur. Böylece hedef kitlenin de güveni sağlanmış olur.

Halkla İlişkilerini her aşamasında dürüst davranmak, araştırma ve değerlendirmede, mesajların ve programların hazırlanmasında, planların uygulanmasında dürüstlükten ayrılmamak, çalışmalar başarı oranını artırır. Kamuoyunun inanç ve desteğinin kazanılması halka doğru bilgi vermekle olasıdır. Halkla İlişkiler sanatında yalnız gerçeğin yeri vardır, gerçek olan duyurulur ve tanıtılır.

• **Gerçekçilik ve Açıklık**

Halkla ilişkilerin temel ilkeleri arasındadır. Halkla ilişkiler biriminin işi, kitleleri yönetimin istediği doğrultuda ikna etmektir. Hedef kitleyi etkileyerek onu belirli bir inanişaya ya da eyleme itmektir. Ancak bunu yaparken hiçbir zaman doğruluk prensibinden ayrılmamak gerekir. Bu çaba beyin yıkama işlemi ile karıştırılmamalıdır. Burada yapılan gerçekleri ortaya koyarak, tanıtılacak kişi ya da eylemi açık ve ayrıntılı biçimde fazla detaya boğup karşı tarafın kafasını karıştırmadan ayrıntılı bir biçimde karşımızdaki kitleye gösterebilmektir. Açıklık ilkesi Auguste Comte'un ünlü Cam Ev benzetmesinde çarpıcı bir şekilde gözler önüne serilmektedir. Comte'un dediği gibi "bir iş yeri cam bir ev gibi açık olmalı, içerisinde her yapılan, dışarıdan bakıldığı zaman görülebilmelidir".¹³¹

¹³¹ Zeyyat SABUNCUOĞLU, *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, Bursa, 1992, s. 40.

Gerçeklilik aynı zamanda halkla ilişkilerin işini en fazla zorlaştıran ilkelerden biri olarak adlandırılmaktadır. Gerçekleri söylemek kurum imajını yararlanabilir. Gerçekleri yalanlamak ise halkla ilişkilerde gerçekçilik prensibine aykırı hareket etmektir.¹³²

- **Yineleme ve Süreklilik**

Halkla ilişkilerde etkili ilkelerden biri, önemli mesajların birçok kez yinelenmesidir. Yenileme yapılmıyorsa, konu ne kadar ilginç olursa olsun dikkati çekmemektedir ve kolay bir şekilde unutulmaktadır. Mesajın tekrarlanması insanların akıllarında fark edilmeden yer alır.

- **İnandırıcılık**

Halkla ilişkilerde temel ilkelerden birisi inandırıcılıktır. Mesaj hazırlarken, açık, anlaşılır, gerçekçi olmasına ve doğruluğuna dikkat edilmesi gerekir. İnandırıcılık halkla ilişkileri yürütenlerin, yaptıkları işin doğru olduğuna inanmaları ve bu inanç doğrultusunda hedef kitleyi inandırma çabası göstermeleri esasına dayanır. İnsanların inandıkları konuda çalışmaları ve inandırıcı olmaları daha kolaydır. İnandırıcılık ilkesinin gerçekleşebilmesi için, hedef kitle olan halkın iyi tanınması ve özelliklerinin bilinmesi gerekir, bu, halkla ulaştırılmak istenilen mesajların kolayca anlaşılabilir bir dille hazırlanmasının ve çeşitli kanallardan verilmesini sağlayabilmek bakımından da önemlidir. Çünkü halkla ilişkiler faaliyetlerinin bir plan dahilinde yürütülmesi gerekir.

- **Sabırlılık**

Halkla ilişkiler devamlı olan ve sabır ile yürütülmesi gereken bir eylemdir. Günlük hayatta tıpkı bir dostluk ilişkisinin gelişmesi gibi zaman, sabır ve fedakarlık ister. Bir işletme, bir mamul, bir yönetici seviliyorsa, bu sevgiye sabırla çalışmayla zaman içinde kazanmış oluyordur. Halkla ilişkiler devamlı olan ve sabırla çalışma isteyen bir eylemdir. Çünkü birkaç günde saygı , sevgi ve nüfuz kazanılmaz. Güven ve dostluk zaman içinde gerçekleşir. Dostluk; karşılıklı tanışma, yardımlaşma ve uzun süren bir arkadaşlık

¹³² Gönül BUDAK, Gülay BUDAK, **a.g.e.**, s. 316.

sonunda kazanılır. Sağlam dostluğun kazanılması nasıl zamana bağlı ise, iyi bir halkla ilişkilerin kurulabilmesi de zaman ve sabırlı çalışmaya bağlıdır.

Halkla İlişkiler plânlı ve programlı bir çalışmadır. Kamuoyunda etkinlik yaratmak kolay bir iş değildir. Önce geniş boyutlu araştırma gerektirir. Toplumun tutum ve davranışları , alışkanlık ve gelenekleri, nelerden hoşlanıp hoşlanmadığı öncelikle araştırılmalıdır. Bir başka anlatımla halkla ilişkiler, sonuçları uzun dönemde alınan bir çabadır ve sabırlı bir bekleyiş ister.

Bu ilkelere “eleştiriye açık olmak” ilkesini eklemek de mümkün ve gereklidir.

- **Yaygın Sorumluluk**

Halkla ilişkiler çalışması işletmede sadece halkla ilişkiler bölümünün ya da işletmede görev alan bir iki halkla ilişkiler uzmanının yapacağı çalışma değildir. Genel bir tanımla halkla ilişkiler, sorumluluğu işletmenin genel müdüründen tabanda çalışan işçisine kadar herkesin omuzundadır. Telefondaki santral memurundan, kapıdaki danışman ve bekçiye, veznedeki görevliden işçiye kadar tüm yönetici ve iş gören kesimi halkla ilişkiler konusunda kendisini sorumlu hissetmelidir. Tabandan üst yönetime kadar olan bu duyarlılık ve sorumluluk ise kurumun genel imajını olumlu yönde etkileyecektir.

2.6 Halkla İlişkilerin Yeni Uygulama Alanları

Bu bölümde halkla ilişkilerin çağın koşullarına uygun, stratejik biçimde geliştirilen yeni uygulama alanlarının kurumsal vatandaşlık davranışlarına olan etkileri üzerinde durulmaktadır. Kurum kültürü, kurumsal imaj, kurumsal itibar, sosyal sorumluluk ve kurumsal iletişim herbiri içiçe, birbirleriyle ilişkili bu alanlar içinde olup özellikle kurumsal imaj ve itibar sadece birbirini etkilemekle kalmayıp kurumsal vatandaşlık davranışlarını ciddi biçimde etkilemektedir. İmaj ve itibar günümüzde iş hayatında ve günlük hayatta kazananları ve kaybedenleri belirleyen en önemli öğelerdir. Halkla ilişkilerin stratejik uygulama alanları aşağıda açıklanmaktadır:

1.6.1 Kurum Kültürü

Kültür, bir kurumun içindeki birey ve grupların davranışlarını yönlendiren normal davranış kalıpları, inançlar, tutumlar ve alışkanlıklar sistemidir.

Kurum kültürü ise bir kurumun yapısını belli kurallarla devam ettirerek kurum bireyine bir kişilik kazandıran soyut bir gerçekliktir ve çalışma tarzından hiyerarşik sisteme, törenlerden kutlamalara ve ödül-ceza sistemine kadar bütün alanları kapsar. Toplumlar gibi kurumların da değerleri, ilkeleri, amaçları, iş hayatına bakış açıları, yani kendilerini yansıtan nitelikleri vardır.¹³³

İşte, bu inanç, anlayış ve kurallar bütünü, kurum kültürünü oluşturur. Bir kurumun kültürü; genellikle işletmelerde konuşulan ve konuşulmayan kurallar, varsayımlar, değerler ve düşünce biçimlerini kapsamaktadır. Bu unsurlar, o kurumda nasıl giyinilmesi ve davranılması gerektiğini, iş arkadaşlarına, çalışanlara, yöneticilere ve müşterilere gösterilmesi gereken davranış biçimlerini belirler. Bu bağlamda kurum kültürünün en temel işlevleri arasında şunları belirtmek mümkündür.¹³⁴

Literatürde çeşitli tanımları bulunan kurum kültürü konusunda kapsamlı bir tanım yapmak gerekirse, bu konudaki çalışmalarıyla tanınan Edgar Schein'in tarifi verebilir. Buna göre kurum kültürü "kurumun dış çevreye adaptasyonu ve iç bütünleşmesi sırasında keşfettiği, bulduğu ve iyi sonuç verdiğinde geçerli kabul ettiği, bu yüzden de bunları anlamada, düşünmede ve hissetmede en doğru yol olarak yeni üyelere öğretilmesi gereken temel varsayımlar modeli" olarak tanımlanmaktadır. Kurumdaki bireyin kişisel ve kurumsal davranışlarını yönlendiren bu temel değerler, kurumun hikayeleri, törenleri ve kullandığı dilden ofis dekorasyonu, planı ve personel arasındaki geçerli olan kıyafet modeline kadar görünen bir çok faktör üzerinde etkisini göstermektedir.

Kurum kültürü her kurum için ayırıcı bir nitelik taşıyan, kurumların kendi özelliklerinin ortak ürünüdür. Kurumda üye olan kimse, bu ürüne inanmalı, saygı duymalı, onun yaşaması ve geliştirilmesi için kurumdaki üyelere mesaj iletmeli, hikayeler anlatmalı, geçmiş tecrübelerini aktararak paylaşmalıdır. Kurumsal kültür böylece yaşayacak, tüm üyeler tarafından paylaşılacak ve kurumun tümüne yayılma ve anonim olma özelliğini kazanacaktır. Bu kültürün hikayelerle, sembollerle, seremonilerle

¹³³ Orhan ERDEM, Metin DİKİCİ, Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Yaz 2009, C.8, s.205, <http://www.e-sosder.com/dergi/29198-213.pdf> (erişim tarihi: 25.08.2009)

¹³⁴ Yücel ERTEKİN, **Örgüt İklimi**, TODAİ Enstitüsü Yayınevi, Ankara, 1978, s.6.

yayılması ve tüm üyeler tarafından aynı şekilde algılanıp uygulanması gerekmektedir. Kurum kültürünün en önemli boyutlardan biri çalışanlarının sahip olduğu özgürlük, bağımsızlık ve sorumluluk derecesidir.

Kurum kültürünün kurum amaçlarını destekleyebilecek biçimde kullanılabilmesi için mutlak suretle kurum içi iletişim kanallarından sağlıklı bir mesaj akışının sağlanması, çeşitli iletişim yöntem ve tekniklerinden yararlanmak suretiyle hedef kitleye aktarılması, belirli aralıklarla bu mesajların hatırlatılması gerekmektedir ki bu da kurumda halkla ilişkiler fonksiyonunun bir görevi olarak karşımıza çıkar.

Kurum kültürü “bir kurumda işlerin yapılma biçimi” olarak tanımlanmaktadır.

Kurum üyelerinin çeşitli kurumsal süreçlere katılımını ve kuruma bağlanmasını sağlamış kültürler aynı zamanda güçlü kültürler olarak adlandırılmaktadır. Ancak, kurum üyelerinin davranışlarına etki etmeyi başarmış güçlü kültürler tek başına kurumsal başarıyı sağlamaya yetmemektedir. Güçlü kültürlerin davranışlara, değerlere, inançlara doğru yönü göstermesi durumunda, kuruma başarıyı getiren pozitif kültür kavramıyla karşılaşılmaktadır.¹³⁵

Halkla ilişkiler yönetimi, iletişim kanallarını düzenlemek, bir sistematığe oturtmak suretiyle, kurum kültürünün çalışanlara iletilmesini sağlamaya çalışmaktadır. Çalışanların üretkenliğini ve kurumun başarısını gösteren parametrelerin yaratılmasında çok önemli bir rol oynayan pozitif kurum kültürünün temel özelliklerini beş ana madde altında toplamaktadır:¹³⁶

- Misyon ifadeleri hazırlamak ve kurumun geleceğine ilişkin bir kurumsal vizyon oluşturmak bu temel özelliklerin ilkidir. Kurumsal vizyon, güçlü değerlere ve karizmatik bir kişiliğe sahip üst düzey yöneticiler tarafından kurum çalışanlarına açıkça iletildiği takdirde etkinlik kazanmaktadır.
- Pozitif kurum kültürü, işgörenlerin bireysel değerleriyle uyuşan ve işletmenin amaçlarıyla tutarlılık gösteren kurumsal değerlerce desteklenmektedir. Kurumsal vizyon ve değerler, üst düzey yöneticilerin

¹³⁵ Güven MURAT, Banu AÇIKGÖZ, Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 3, Sayı 5, 2007, ss. 1–20, s. 2. (erişim tarihi 16.09.09).

¹³⁶ **A.g.m.**, s.4.

tutarlı bir biçimde örnek davranışlar sergilemesi sonucu kurumun bütün kademelerine nüfuz etmektedir.

- Çalışanlara değer verilmekte, arkadaş ya da takım arkadaşı gözüyle bakılmaktadır. Farklı bölümlerde çalışanlar arasında etkileşim bulunmaktadır.
- Pozitif kurum kültürü, değişen dışsal koşullara uyarlanabilir niteliktedir. Çalışanlara eşit ve adil davranılmasını öngörmektedir.
- Kültür, kurumsal değerleri vurgulayan birtakım somut semboller aracılığıyla günlük yaşamın bir parçası haline gelmektedir. Bu somut semboller arasında ritler, seremoniler, ritüeller, anlatılan hikâye, masal ve destanlar, mitler, kullanılan beden dili ve mimikler, fiziki düzenlemeler, yaratılar ile iş yerinde giyilen giysiler yer almaktadır.

Daha önce belirlendiği gibi pozitif kurum kültürü kurum içi çalışanların davranışlarında büyük bir etki göstermektedir. Güçlü ve pozitif bir kurum kültürünün oluşturulmasında kurumsal vatandaşlık davranışına önem taşımaktadır.

Bunun nedeni kurum kültürü çalışanların katkılarıyla değişmekte ve gelişmektedir. KVD ise çalışanların kurumla aralarındaki duygusal bağlılıktan kaynaklanan rol fazlası davranışlarıdır. Bu bağın oluşmasında: kurumun değerleri, normları, yöneticilerin tutum ve davranışları, çalışanların yaptıkları işten duydukları haz gibi birçok faktor etkili olmaktadır.

Eğitim seviyesinin yükletmesi çalışanların kendilerine güven duyulması, değer verilmesi, güçlendirme ve yetki devri ile inisyatif sağlanması konusundaki taleplerde artış gözlemlenmektedir. Bu tür çalışanlara demokratik yönetimlerde, kurumu yöneten yöneticiler inisyatif verirler ve kararların alınması aşamasında fikirlerini de alırlar. Fikirlerine değer verilen çalışanlar işlerini ve işyerlerini severler ve orada buldukları sürece mutlu olurlar.¹³⁷ İlerinden zevk alan çalışanlar başkalarına yardımcı olma yani özgeçici davranışlar gösterme konusunda cömert davranırlar. Bunlar gibi çalışanlar hem çalıştıkları işletmeleri sahiplenirler, hem de iş arkadaşları ile iyi geçinme konusunda gayret gösterirler. İş yerini kabul eden çalışanlar en ekonomik biçimde çalışmak

¹³⁷ H. Özlem SUN, **İş Doymu Üzerinde Bir Araştırma: Merkez Bankası Bankot Matbaası Genel Müdürlüğü**, Yayınlanmış Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara, Aralık 2002, s.33.

konusunda gönüllü davranışlar gösterirler. Gördüğümüz gibi kurum kültürünün en önemli unsurlarından biri olan liderler ise çalışanların davranışlarında oldukça etkilidirler. Yöneticiler çalışanları güçlendirerek veya kararların alınmasına ortak ederek onlara duyduğu güveni ifade etmektedir. Çalışanlar ise bu davranışlarından etkilenerek erdemli davranışlar göstermektedir.

Sonuç olarak güçlü ve positif kurum kültürü çalışanlar ve yöneticiler arasında kurduğu bağının yardımıyla kurumsal davranışlarının ortaya çıkmasına yardımcı olmaktadır. Çalışanlara değer verilerek kurulan bu bağ ise onların Centilmenlik ve diğerkamlik davranışı göstermelerinde etkili olmaktadır. Kısacası; kurum kültürün unsurları kurumsal vatandaşlık davranışlarında etkili olmaktadır.

2.6.2 Kurumsal İtibar

Genel olarak itibar, bir şirketin zaman içinde sosyal ortakları nezdinde oluşan yansımaları ve belirli bir anda davranışları, iletişimi ve beklentileri bir karışım halinde sunan ürün olarak tanımlanmaktadır.

Literatür incelendiğinde, itibar kavramıyla ilgili olarak farklı tanımlamaların olduğu anlaşılmaktadır. Bunlardan bazıları şöyle ifade edilebilir:¹³⁸

- İtibar, Arapça bir kelime olup saygı görme, değerli ve güvenilir olma durumu, saygınlık ve prestij anlamında kullanılmaktadır.
- İtibar, finansal yatırımları ve örgütsel gelişimi hızlandıran bir değerdir.
- İtibar, kurumsal değerlerle toplumun değerleri arasındaki etkileşimin bir ürünüdür.

Bu tanımlardan yola çıkarak, itibar kavramı şöyle ifade edilebilir: İtibar; bir kurumun çalışanlar ve müşteriler tarafından nasıl algılandığını gösteren soyut bir varlıktır. Diğer bir deyişle itibar, kamuoyunun kurumla ilgili olumlu veya olumsuz yöndeki izlenimleridir. Görüldüğü gibi, kurumun itibarı daha çok algılamalardan teşekkül etmekte; sosyal paydaşların duygu, düşünce ve izlenimlerini kapsamaktadır.

¹³⁸

Turgut Karaköse, **Örgütlerde İtibar Yönetimi**,
<http://www.akademikbakis.org/sayi11/makale/itibar.doc>, s. 2, (erişim tarihi 25.08.2009).

İtibar, kurumların yaşamsal faaliyetlerini sürdürebilmelerine ve rekabetçi piyasa koşullarında ayakta kalabilmelerine katkı yapan soyut bir değerdir. Güçlü bir itibara sahip olan kurumlar, çalışanlar ve müşteriler tarafından daha fazla tercih edilerek bir cazibe merkezi haline gelecek ve daha fazla kazanç elde edeceklerdir.

Kurumsal itibar başka bir deyişle bir kurumun elle tutulmayan değerlerinin taşıyıcısı; beğenilen ve takdir edilen bir kurum olmanın karşılığı; kurumun yarattığı güvenin toplam pazar değeri içindeki katkı payıdır.¹³⁹

Bir kurumun sahip olduğu itibarını yitirmesinin maliyeti, ekonomik olarak değer kaybetmesinden çok daha yüksektir. Bu durumda, üst yönetim kaybedilen itibarın geri kazanılması için duyarsız davranıyorsa kurumun yok olmasına sebebiyet verebilir. Çünkü, kaybedilen ekonomik değer yani para tekrar kazanılabilir ancak zedelene itibarın tamir edilmesi, sanıldığı kadar kolay ve ucuz olmayacaktır. İtibarın yeniden kazanılması için, kurumun bütün süreçleri titizlikle gözden geçirilerek hızlı ve doğru çözüm yolları üretilmelidir. Yakın geçmişe kadar kurumsal itibar, halkla ilişkiler veya tasarım danışmanları gibi orta düzey yöneticilerin ilgilendiği bir konuydu. Bugün ise gerek yöneticiler gerekse akademisyenler kurumsal itibarı stratejik bir kaldıraç olarak değerlendirmektedirler.

Kurumsal itibarın en önemli unsurları inanç, güven ve destektir. Duygusal çekicilik, ürün ve hizmetler, vizyon ve liderlik, sosyal sorumluluk, işyeri çevresi ve finansal performans açısından saygın şirketler arasına girmek önem kazanmak ve tanınmaktır, çekicilik ve güven yaratır. Kurumsal itibar kurum içi çalışanların performanslarında rastlanmaktadır. Çalışanların çalıştıkları kuruma olan güveni, kurumları ile gurur duymaları, kariyerlerine bu kurumda devam etmeleri tercih etmektedirler.

Yukarıda yapılan tanımlamalardan yola çıkarak itibar yönetimi; iç ve dış paydaş gruplarının yani kurum çalışanları ile müşteriler, yatırımcılar, hissedarlar, tedarikçiler v.s. gibi grupların kuruma ilişkin düşünce, bilgi ve duygusal tepkilerinin kontrol edilmesi ve yönlendirilmesi süreci olarak tanımlanabilir. Ayrıca, etkili bir iletişim stratejisi ile iç ve dış paydaşların kurumdan beklentileri tespit edilerek kurumsal hedeflerle çalışanların

¹³⁹ Salim KADIBEŞEĞİL, **İtibar Yönetimi**, İstanbul, Mediacat Yayınları, 2006, s. 251.

hedeflerinin örtüştürülmesine olanak sağlayan bir yönetim stratejisi olarak düşünülebilir. Bunun için vazgeçilemeyen bir değer olan itibarın, işlevsel bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda itibar yönetiminin amacı; kurumun itibarını zedeleyebilecek olumsuz durumlara karşı kurumsal sürecin revize edilerek ve kurumsal itibarı tehdit edebilecek olayların önceden belirlenerek ortadan kaldırılması olarak ifade edilebilir.¹⁴⁰

Kurumsal itibarı yüksek olan kurumların çalışanları mutlu olup, mutluluklarını başkaları ile paylaşmak isterler. Bu davranışlar ise iki olumlu sonuca öncülük eder: bunlardan birincisi kurum için iyi düşünen ve mutlu olan çalışanlar kurumda kalma konusunda gayret gösterirler. Böylece mümkün olduğu kadar olumsuzluklardan uzak kalmaya çalışırlar ve centilmenlik davranışını meydana getirirler. Diğeri ise iş ortamının dışında mutluluklarını arkadaşlarına anlatarak onlarda kurumu için olumlu duygular uyandırmaktadırlar.

Bu vatandaşlık davranışları, kurumsal itibara sahip kurumlar ve iş arayanlar tarafından daha çekici olarak algılanmaktadır.¹⁴¹ İş yerinden ve çalıştıkları kurumdan memnun olan çalışanları aynı kurumda uzun süre çalışmak karar verirler. Bu eylem, kurumda uzun süre birlikte çalışan ve birbirine alışık ve iş konusunda başarılı çalışanlar birbirleri ile yardımlaşma ve kurumun stratejik hedeflerine ulaşma konusunda alınacak kararlara katılma konusunda gönüllü davranacaklardır. Bu tür davranışlar kurumsal davranışların nezaket ve diğerkamlık boyutlarını temsil etmektedir.

İyi itibar, yüksek verimlilikte iyi eğitimli çalışanları çekmektedir.¹⁴² İyi eğitimli çalışanlar genellikle üst düzeyde saygılı ve başarılı çalışanlar olmaktadır. Bu yüzden iş ortamlarında herhangi bir olumsuz olaya karşı sorunları gereksiz büyütmeden bir anlaşma meydana getirmeye çaba göstermeye çalışırlar. Aynı zamanda herhangi bir öfkeye ya da uygun olmayan davranışa karşı saygısızca davranmaktan kaçınmaya karar vermektedirler. Bu tür davranışları Centilmenlik boyutuna ait olan davranış türleridir.

¹⁴⁰ Turgut KARAKÖSE, **A.g.m.**, s. 6.

¹⁴¹ Tomoki SEKIGUCHI, “**A Preliminary Investigation of the Cognitive Process of Japanese Undergraduate Job Seekers**”, Osaka University, 2004, 55 (3), s. 123-136.

¹⁴² Caspar ROSE, Steen THOMSEN, “The Impact of Corporate Reputation Performance: Some Danish Evidence”, **European Management Journal**, 22 (2), 2004, s.201.

“Kurumun itibarı aynı zamanda çalışanlarının yeteneklerini geliştirmekteki ve hissedarlarına değer yaratmak için fiziksel ve finansal kaynakları yönetmekteki önceki yeteneğine dayanmaktadır.¹⁴³

Sonuç olarak kurum ile bütünleşen, onun değerlerini kendi öz değerleri ile özdeşleştirilen çalışanlar güçlü bir kurumsal itibara sahip olacaklardır. Güçlü kurumsal itibar çalışanlar arasındaki uyumu artıracak ve nezaket davranışlarının gelişmesine katkı sağlayacaktır. Kurumun dışarıya yansıyan imajı ve itibarı kuvvetlendirecektir.

2.6.3. Kurumsal İmaj

Her insanın bir kişiliği olduğu gibi, kurumların da kişilikleri vardır. Bir kurum, kuruluş yıllarında dinamik, gençlik dolu, atılgan olabilir. Başka bir işletme ise tam tersi, yavaş ve hantal olabilir. Kurumsal iletişiminin imaj yönetimine olumlu etki edebilmesi için kurumsal davranış ve iletişim kanalları birbirleriyle örtüşmelidir. Aksi takdirde ters tepkiler doğabilecektir. Kurumsal iletişim sisteminin etkin olup olmaması ile kurum imajı arasındaki ilişki yadsınamaz boyutlardadır.¹⁴⁴

Bromley kurum imajını, sözlük anlamına göre; “Kişi ya da nesnelere fark ettiren karakteristiklerdir” diye tanımlar. Bir başka tanımda ise kurum imajı, kurumu hatırlatan tutum, davranış ve de inançların tümü olarak nitelendirilmektedir. Kurumsal görünüm, kurumsal iletişim, kurumsal davranışın toplamında ifadesini bulan kurumsal imaj, iç ve dış hedef kitleler üzerindeki inandırıcılık ve güven yaratmak ile bu güveni sürdürmek gibi önemli bir işlevi yerine getirmektedir.¹⁴⁵

Kurum imajı kavramı değişik uzmanlar tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Bunlardan birinde kurum imajı, “dış katılımcıların düşüncelerinde ortaya çıkan, kurumun vizyonu, misyonu ve kurumsal değerlerinde oluşan kurum kimliğinin bir algılanış biçimidir” şeklinde tanımlanmaktadır.¹⁴⁶

¹⁴³ Murat GÜMÜŞ, Burcu ÖKSÜZ, İtibar Sürecinde Kilit Rol Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi, *Jurnal of Yaşar University*, 4 (14) 2129, s.2133.

¹⁴⁴ Adnan ÇELİK, Tahir AKGEMCİ, **Girişimcilik Kültürü ve KOBİ’ler**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım No:45, 1998, s.234-235.

¹⁴⁵ Nedim BAYUK, Ferit KÜÇÜK , İşletme Çalışanlarının Müşteri Olma Güdüsü Üzerindeki Etkisi, **Yaşar Üniversitesi Dergisi**, http://joy.yasar.edu.tr/makale/no11_vol3/08_bayuk_kucuk.pdf, s.1578. (Erişim tarihi: 02.09.09).

¹⁴⁶ Zeyyat SABUNCUOĞLU, **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, 2007, 8. Baskı, Bursa: Alfa Akademi

Kurumsal imaj, kurumsal kimlik sunumlarının ilgili hedef kitle üzerinde bıraktığı bütünsel algıdır ve, kuruluşun en alt biriminden en üst birimine kadar bütün kuvvetlerin bileşimiyle oluşur. Kurumsal imaj bir kurumun realitesinin yansımasıdır. Bir şirketin paydaşları tarafından nasıl algılandığıdır.¹⁴⁷

Çok da uzak olmayan bir geçmişe kadar kurumsal imaj ve kurumsal itibar, en iyi ihtimalle orta kademe yönetimi ilgilendirdiği şekilde algılanan belirsiz kavramlardı. Ya halkla ilişkiler departmanlarının ya da tasarım danışmanlarının bir alt fonksiyonu olarak görülüyorlardı. Halbuki bugün çok sayıda yönetici ve akademisyen bu kavramları stratejik bir kaldıraç olarak değerlendirmekte ve rekabet başarısıyla doğrudan ilişkili kritik bir şirket varlığı gözü ile bakmaktadırlar. İmaj hem imaj kaynağı (kurum) hem de imajın alıcısı (hedef kitleler) için son derecede önemlidir.

Kurum hedef kitleler üzerinde olumlu bir imaj oluşturmanın, kurulacak olan ticari ilişkilerin önemli bir ön şartı olduğunu göz önünde bulundurur.

İyi bir imaj ve itibar ve ikisi arasındaki etkileşim ise şirketin müşteri sadakatini kazanmasını sağlar.

Güçlü bir imaj yaratabilmek için çalışanların ihtiyaçlarının kurumundan beklentilerinin karşılanması gerekmektedir. Çalışanların genel olarak vizyona ve çalıştıkları işlerinden gurur duymaya ihtiyaçları vardır. Yine çalışanlar paylaşılan bir kurumsal kültür, gerçek anlamda tüm yönleriyle işletilen bir iletişim iklimi kariyer fırsatları gibi imkanlar beklenmektedir.

Çalışanlar kurumları ile ilgili kendi imajlarını, kurumlarının kendi beklentilerine karşılık vermesi ölçüsünde ve kurumun dışarıdaki görüntüsünden etkilenerek oluştururlar.

Eğer çalışanların kendi kurumlarını algılamaları olumlu ise, bu durum çalışanların kurumla bütünleşmelerine ve onların çok yönlü performanslarının artmasına neden olacaktır.¹⁴⁸

Yayımları, 2007, s.65.

¹⁴⁷ B.Zafer ERDOĞAN, Kazım DEVELİOĞLU, Sevgi GÖNÜLLÜOĞLU, Hakan ÖZKAYA, Kurumsal İmajın Şirketin Farklı Paydaşları Tarafından Algılanışı Üzerine Bir Araştırma, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, sayı 15, Ağustos 2006, s.56, http://uvt.ulakbim.gov.tr/uvt/index.php?cwid=9&vtadi=TPRJ%2CTTAR%2CTTIP%2CTMUH%2CTSOS&ano=76518_1b4cfb82e79a9c5553a7beac25559c52. (erişim tarihi 02.09.2009).

¹⁴⁸ Ferit KÜÇÜK, İnsan Kaynakları Açısından Kurumsal İmaj, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 2, Sayfa: 247-266, ELAZIĞ-2005, s.264.

Her kurumun dış görünüşünün, elemanlarına sağladığı haklar ve dış dünyaya yansıyan imajına bağlı olarak çevreyi etkileme gücü farklıdır. Bireyler, çevreden kabul gören ve özellikli olarak algılanan kurumlarda çalışmayı tercih edip, bu tür kurumlarda çalışmaktan doyum sağlarlar. Kurumsal imajın bir parçası olduğunu düşünen çalışanlar kendilerine ve çalıştıkları iş yerine gurur duyarlar, bu yüzden kurumun küresel vizyonuna ulaşması ve değişime ayak uydurması için gönüllü olarak rol fazlası davranışlarda bulunurlar.

Kendilerine değer verilen çalışanlar işlerini ve işyerlerini severler. İşlerinden memnun olan çalışanlar ise başkalarına yardımcı olma yani diğerkamalık davranışları göstermektedirler. Dolayısıyla bir işletmenin kurumsal imajında, üretilen mal ve hizmetin müşterilerde oluşturduğu duygusal ve estetik etkinin yanında, işletmenin profesyonel imajı ve işletme çalışanlarının sözlü ve sözsüz iletişimleriyle tutum ve davranışlarının etkinin olumlu ya da olumsuz oluşmasında büyük bir rol oynamaktadır. Kurum imajının sadakatin geliştirilmesinde ve sürdürülmesinde etkisi önemli olduğuna göre ve çalışanlarında kurum imajında önemli unsurlar olduğu kabul edildiğine göre, çalışanların (personelin) müşteri sadakatini geliştirilmesi ve sürdürülmesinde doğrudan ve önemli ölçüde etkileri vardır. Çalışanlar, işletmenin görünen yüzü, vitrini, imajı ve doğrudan olumlu etki ve izlenimi bırakacak olan yegâne unsurdur. Dolayısıyla olumlu ve olumsuz yönde sergiledikleri davranışlar imaj yolundan etkilemektedir. Bunun için de formal kurum şemaları değil, gönüllü, kendini işine ve işletmesine adayabilen, bireylerarası ve birebir ilişki ve etkileşim yeteneğine sahip çalışanların kazanılması ve işletmede sürekliliklerinin sağlanması başlıca strateji olmalıdır.

Sonuç olarak iş yerinden memnun olan çalışanlar, kurumsal vatandaşlık davranışlar göstererek olumlu bir kurumsal imaja katkı sağlamaktadırlar.

2.6.4. Sosyal Sorumluluk

En genel tanımıyla kurumsal sosyal sorumluluk, toplumun bir parçası olan kurumların etik değerlere uygun şekilde davranma yükümlülüğünü ifade eder. Kavram, iş

dünyası ve toplumun, sosyal yaşamda birlikte hareket ettiğini temel alarak, bir bütün olarak toplumun refahını arttırmaya yönelik bir konsept gibi de tanımlanabilir.

Aynı zamanda, kurumların belirli bir düzen içinde yaşamını sağlamak, korumak ve yükseltmek için yaptığı tüm faaliyetleri de içerir. Bir başka ifadeyle sosyal sorumluluk, genel olarak bir kuruluşun; ekonomik ve yasal koşullara, iş ahlakına, kurum içindeki ve çevresindeki kişilerin ve diğer kurumların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi ve politikası gütmesine, insanları mutlu ve memnun etmeye yönelik gereklere¹⁴⁹.

Sosyal sorumluluk, kurumların bir veya birden çok sosyal konular üzerine eğilmelerini gerektirir. Bu konularla uğraşmayı ihmal eden kurumlar uzun vadede başarılı olamazlar. Toplumun yararına, değişen değer ve beklentilerine cevap veremeyen veya bunları önemsemeyen kurumlar, toplumsal bir eleştiriye muhatap kaldığı gibi, aynı zamanda güven kaybına da neden olabilir. Dolayısıyla sosyal sorumluluk, karar verici durumda olanların, kendi çıkarlarını olduğu kadar, toplumun genel çıkarlarını da geliştirecek ve koruyacak eylemlerin yapılması yönünde bir zorunluluktur.

Sosyal sorumluluk kavramını oluşturan "sosyal" ve "sorumluluk" kelimelerinin sözlük anlamlarına baktığımız zaman sosyal; "toplumla ilgili, toplumsal";¹⁵⁰ sorumluluk ise, "bir kimsenin kendisinin ya da başkalarının davranışları için bir kimseye ya da bir yetkiliye hesap verme ve bu davranışların doğurabileceği sonuçlara katlanmayı kabul etme zorunluluğu" olarak tanımlanmaktadır.

Türk Dil Kurumu ise sorumluluğu, kişinin kendi davranışlarını veya kendi yetki alanına giren herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenmesi, sorum, mesuliyet olarak tanımlamaktadır. Buradan hareketle sosyal sorumluluk kavramının sözlük anlamının toplumla ilgili konularda yüklenen işten ve görevden ötürü gerektiğinde hesap verme durumu olduğunu söyleyebiliriz.

Sosyal sorumluluk, toplumun genel iyiliğini elde edecek, gönüllü ticari uygulamaların ve kuruluş kaynaklarının desteğini ortaya koyacak kurumsal faaliyetler olarak ele alınabilir.

¹⁴⁹ Fatih YÜKSEL, Gamze BOZKURT, Ahmet GÜVEN, Yerel Yönetimlerde Etik Çerçevesinde Sosyal Sorumluluk Bilinci: Tokat Uygulaması, <http://www.etikturkiye.com/etik/yerel/2GamzeBozkurt.pdf>, s.298.(erişim tarihi 25.09.2009).

¹⁵⁰ Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük <http://www.tdk.gov.tr/TDKSOZLUK/SOZBUI,.ASP?kelime=sosyal>, (erişim tarihi 25.09.2009).

İşletmelerin sosyal yönden sorumlu çalışanlara karşı sorumluluk şirketler amaçlarına çalışanları sayesinde ulaşırlar. Öte yandan, şirketin faaliyetlerden doğrudan etkilenen en önemli kesimlerden biri çalışanlardır. Şirketin temel kaynaklarından biri olan insan, sosyal sorumluluk uygulamalarının ilk etapta göz önünde bulundurulması gereken boyuttur. Günümüzde değerler ve beklentiler giderek değişmekte, çalışanlar sadece ekonomik değerlerle tatmin olmamakta, manevi tatmin, kendini geliştirme ve hem kendilerine hem de yakınlarına ayırabilecekleri zaman açısından çalışma hayatını değerlendirmektedirler. Çalışanlar beklentileri ve amaçları doğrultusunda tatmin edilmediyse, onlardan verimli bir çalışma ve moral beklemek olanaksızdır. Çalışanların verimli bir şekilde çalışması isteniyorsa, onların motivasyonu giderek önem kazanmaktadır.

Kurum içi kurumsal sosyal sorumluluk çalışanlar ile ilgili olarak bazı hususları yerine getirmelidir. Bunları da aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- İş güvenliğini sağlamalı (iş yerinde sağlığı ve emniyeti tehdit edici ortam olmaması).
- Liyakat ilkesini uygulamalı (kayıрма ve torpila fırsat verilmemesi)
- Aile hayatına saygılı ve yardımcı olmalı (hamilelere daha uzun izin imkanı, çalışanların çocukları için anaokulu imkanı)
- Çalışanın özel hayatına saygılı olmalı (örneğin farklı siyasi görüşte olan çalışanın mağdur edilmemesi).
- Çalışanın iş hayatından tatmin olabilmesi için önlemler almalı ve gelişmeler aramalıdır. (kişinin iş özelliklerinin kuvvetlendirilmesi, iletişim becerisinin zenginleştirilmesi, stresle baş etme yollarının öğretilmesi).

Çalışanlara karşı yapılan bu yardımcı davranışlar şirketlerine karşı bir bağ duymaya başlamaktadırlar. Bu duygusal bağ, işgörenlerin göstereceği KVD'nin kaynağını oluşturacaktır. Yüksek kurumsal destek, çalışanların kurum değerlerini ve hedeflerini kendi değerleri ve hedefleri gibi benimsemelerini sağlar. Algılanan kurumsal destek;

duygusal bağlılık, beklenenden daha fazla performans, gösterişe dayalı olmayan yardımlaşma faaliyetleri yani KVD'nin diğerkamlik alt boyutu ile yakından ilişkilidir.¹⁵¹

Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) çalışmalarının paydaşlara iletilmesinde, yapılan iletişim çalışmalarının oldukça önemli bir rolü vardır. Kurumsal sosyal sorumluluk iletişimi, paydaşların kurumların sosyal sorumluluk anlayışları doğrultusunda gerçekleştirdikleri çalışmaların paydaşlara ulaşmasını ve paydaşların söz konusu çalışmalar doğrultusunda bilgi edinmesini sağlamaktadır. Bunun sonucunda kurumun sadece ekonomik değil aynı zamanda sosyal konulardaki beklentileri de paydaşlarına iletilmektedir. Kurum aynı zamanda duyarlı, şeffaf, etik ve hesap verebilir olduğunu da çevresiyle paylaşmaktadır.

Genel olarak sürdürülebilirlik, sürdürülebilir gelişme, kurumsal sosyal sorumluluğun üçlü bilançosu (Toplum, Çevre, Kar- People, Planet, Profit), kurumsal vatandaşlık, bütünleşik sürdürülebilir işletme yönetimi gibi kavramlarla tanımlanan kurumsal sosyal sorumluluk, işletmenin içinde bulunduğu toplumdaki ekonomik, yasal, etik ve isteğe bağlı beklentileri kapsamaktadır.¹⁵² Nitekim kurumsal sosyal sorumluluk sadece yasal ve ekonomik yükümlülüklerle uymayı değil, aynı zamanda sosyal ve çevresel problemlerle ilgili proaktif ve gönüllü işletme çabalarını da içermektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluğun faydalarından en önemlilerden biri çalışan sadakatını artırmaktır. Çalışanlarla ilgili KSS'nin dört amacı ise şöyle sıralanmaktadır:¹⁵³

- Ağızdan ağıza iletişim aracılığıyla tanıtım ve iyi itibar oluşturmak;
- Çalışan memnuniyetini ve bağlılığını artırmak;
- Gelecekte bir işveren olarak çekiciliğini artırmak;
- Çalışan sirkülasyonunu düşürmek;

¹⁵¹ Robert EISENBERGER, Peter FASOLO, Valeria DAVIS-LAMASTRO; "Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 75, 1990, s.53.

¹⁵² Murat GÜMÜŞ, Burcu ÖKSÜZ, İtibar Sürecinde Kilit Rol Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi, **Jurnal Of Yaşar University**.4 (14) 2129,21-50. s.2134.

¹⁵³ Gregory BIRTH, Laura İLLÍA, Francesco LURATİ, Alessandra ZAMPARİNİ, "Communicating CSR: Practices Among Switzerland's Top 300 Companies", **Corporate Communications: An International Journal**, 2008, 13 (2), 182-196. s.185.

Kurumsal sosyal sorumluluğun bu amaçlarını göz önüne alırsak kurum içi çalışanlar üzerinde oldukça etkili olduğunu anlamaktayız. Çalışanların memnuniyetini artırıyorsa işten ayrılma isteğini azltmakta ve aynı zamanda iş yerine daha çok bağlanmasını da sağlamaktadır . İş yerine bağlı olanlar uzun sürede aynı yerde çalışmaya istekli olacaktır. Uzun süre aynı kurumda çalışanların iletişimi ise olumlu yönde gelişecektir. Olumlu iletişim çalışanların arasında KVD davranışlarının ortaya çıkmasında etkili olmaktadırlar. Özellikle diğerkamliklik boyutuna ait olan yardım etme, gönüllü davranma gibi davranış türleri ortaya çıkmaktadır.

Sonuç olarak çalışanlarının kurum içi ve özel hayatlarının sorunların çözmesinde katkı sağlayan ve destek vermesinde etkileyen kurumsal sosyal sorumluluk çalışanlar ve kurum arasında olumlu ilişkiler meydana getirmektedir. Kendilerine yakın gördükleri sevinç ve sıkıntıları beraber paylaştıkları dertleri gönül bağı oluşacaktır. Ortaya çıkan bu gönül bağı, çalışanların enerjisini teşkil edecektir. Bu enerji, çalışanların özellikle sivil erdem davranışı göstermelerinde etkili olacaktır.

2.6.5 Kurumsal İletişim

Halkla ilişkilerin temel öğelerinden biri iletişimdir. İletişim, toplumsal yaşamın vazgeçilmez unsurlarından biridir. İletişim olmadığı bir dünyayı düşünmek pek mümkün değildir.¹⁵⁴

İletişim, insanların toplu halde yaşamaya başlamalarından itibaren toplumsal etkileşimlerde rol oynayan sembolik mesajların karşılıklı ulaştırılmasıyla, bazı anlamları aralarında paylaşmaları süreci olarak tanımlanabilir.¹⁵⁵

Kurumsal iletişim ise, kurumun işleyişini sağlamak ve kurumu hedeflerine ulaştırmak amacıyla, gerek kurumu oluşturan çeşitli bölüm ve öğeler, gerekse kurum ve çevresi arasında girişilen devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişi ya da bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan toplumsal bir süreç olarak tanımlanabilir.

Kurumsal iletişim, kurum ve bireysel yapılar arasındaki birbirine bağlı etkileşimleri ifade etmektedir. Bu etkileşim bağımsız ilişkilerin bir ağıdır. Kurumsal

¹⁵⁴ Bahaettin BALCIK, **İşletme Yönetimi**, Atlas Kitapevi, Konya, İkinci Baskı, 1997, s.191.

¹⁵⁵ Serpil DURGUN, Örgütsel Kültür ve Örgütsel İletişim, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, **Eğitim Fakültesi Dergisi**, Aralık 2006. Cilt:II, Sayı:II, 112-132 <http://efdergi.yyu.edu.tr>, s. 119.

iletişimle ilgili yapılar, hissedarlar, çalışanlar, hükümet, araçlar ve medya olarak sıralanabilir. Kurumsal iletişim, yatırımcılarla ilişkiler, kurumsal va pazarlama yönlü halkla ilişkiler, çalışanlar ve yeni işe girenlerle iletişim, kurum içi iletişi, medya ile ilişkiler, kurumsal reklam ve çevresel iletişim gibi kurumsal boyutlu iletişim alanlarını kuşatmaktadır.¹⁵⁶

İletişim, kurumu bir arada tutan ve kurum için çok önemli bir unsurdur. Yöneticilerin çalışanlarla iletişim konusunda isteksizliği, aralarındaki yüksek güç mesafesi, yöneticilere duyulan güvensizlik, sorumlulukların açıkça belirlenmesi iletişimde kesintilere sebep olabilir.¹⁵⁷

Yukarıda verilen iletişim tanımları incelendiğinde, hepsinde ortak olan nokta belli bir etkileşimin varlığıdır. Yani, birden fazla kişi iletişimde bulunurken temel amaç, iletişimde taraf olan alıcıda iletişim sonucunda belirli bir anlayışın ve davranışın oluşmasını sağlamaktır.¹⁵⁸ Geliştirilmiş bir iletişim aşağıdaki hususları kapsamaktadır:¹⁵⁹

- Çalışanların morallerinde, işe ve kuruluşa ilişkin tutumlarında fark edilir oranda bir düzelme ve pozitif yaklaşım;
- Kurumun kendisi ve hedefleri konusunda bilgi ve anlayış düzeyinde yükselme;
- Kuruluşu oluşturan gruplar arasında mevcut anlaşmazlık ve çıkar çatışması durumlarında azalma;
- Yüksek seviyede üretkenlik ve motivasyon sağlamak;
- Çalışanların iş başarıma konusunda bilgi, beceri, deneyim ve yeteneklerini arttırmak;
- Kurum içi çalışanları arasında dostluk ve sevgi duyguları pekiştirilip bütünlük ve bağlılık sağlamak;

Bu amaçlar, kısaca çalışanlara yeterlilik kazandırmak ve onları çalışmaya gönüllü kılmak için iletişimin gerekli olduğu göstermektedir. Kurum içi iletişim yönetici ve

¹⁵⁶ Muge ELDEN, Sinem YEYGEL, **Kurumsal Reklamın Anlattıkları...**, Beta Yayınları, Ağustos 2006, İstanbul, s. 225.

¹⁵⁷ Andrew J. DUBRİN, **Essentials of Management South Western College, Publishing**, 4.Ed.,Ohio, 1997, s. 298.

¹⁵⁸ Gönül BUDAK, Gülay BUDAK, **a.g.e.**, s.109.

¹⁵⁹ Ceyda AYDEDE, **Halkla İlişkiler Kampanyaları**, Mediacat Kitapları, İstanbul, 2002, s.36.

çalışanlar arasında ilişkileri sağlamak için de çok büyük rol oynamaktadır. Genelde bir kurumda bulunan destekleyici liderler, üst seviyede mesleki yeterliliğe sahip olurlar, çalışanlara adil ve saygılı davranırlar çift yönlü iletişimi teşvik ederler ve bireylerin katkılarını farkına varırlar. Bu tür liderlere sahip olan çalışanlar takımları içinde etkin çalışırlar ve kurumun hedefleri için emek sarf ederler. Çalışanlar işlerini zevkle yaparlar ve gönüllü çalışırlar.

Bazen çalışanlar ve yöneticiler arasında iletişim olumsuz şekilde gelişip abartılı ayrıcıklardan dolayı kesik oluyor. Bu olay çalışanların yöneticilere öfke duyabilir. Duyacakları öfke kuruma yansıtacağından kurum lehine sergilenen vicdanlıklıklı davranışlarda azalma olacaktır. Çalışanlar yöneticilere duydukları öfkeden dolayı dışarıda kurumu savunmak yerine olumsuz kurumsal vatandaşlık davranışları sergilemektedirler.

Kurum içi olumsuz bir iletişimden dolayı çalışanların başarısı ve memnuniyeti düşük olmaktadır. Memnuniyeti düşük olan çalışanların, devam bağlılığı gösterirler ve uygun bir iş bulduklarında hemen ayrılmaya karar verirler. Bir kurumda her gün ya da sık sık yeni çalışanlar gelirse kurumda olan çalışanları arasında kuvvetli diyalogların olması mümkün değildir. Kurumda yeni katılanların sosyalleşmesine ve iletişim kurmasına yapılan destek, diğerkamlık boyutu kapsamındadır.

Kurum içi olumlu iletişim, daha önce de bahsettiğimiz gibi kurumu bir arada tutan ve kurum için hayati öneme sahip bir unsurdur. Kurumsal iletişim iyi işlediğinde, iş tatmini, motivasyon, kurumsal vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu etki yapar ve çalışanların performanslarını yükseltir. Yöneticilerin çalışanlarla iletişim konusunda isteksizliği, aralarındaki yüksek güç mesafesi, yöneticilere duyulan güvensizlik, sorumlulukların açıkça belirlenmesi iletişimde kesintilere sebep olabilir. Kesintiye uğrayan iletişim çalışanların nezaket ve özgeci davranışlarını olumsuz etkiler.

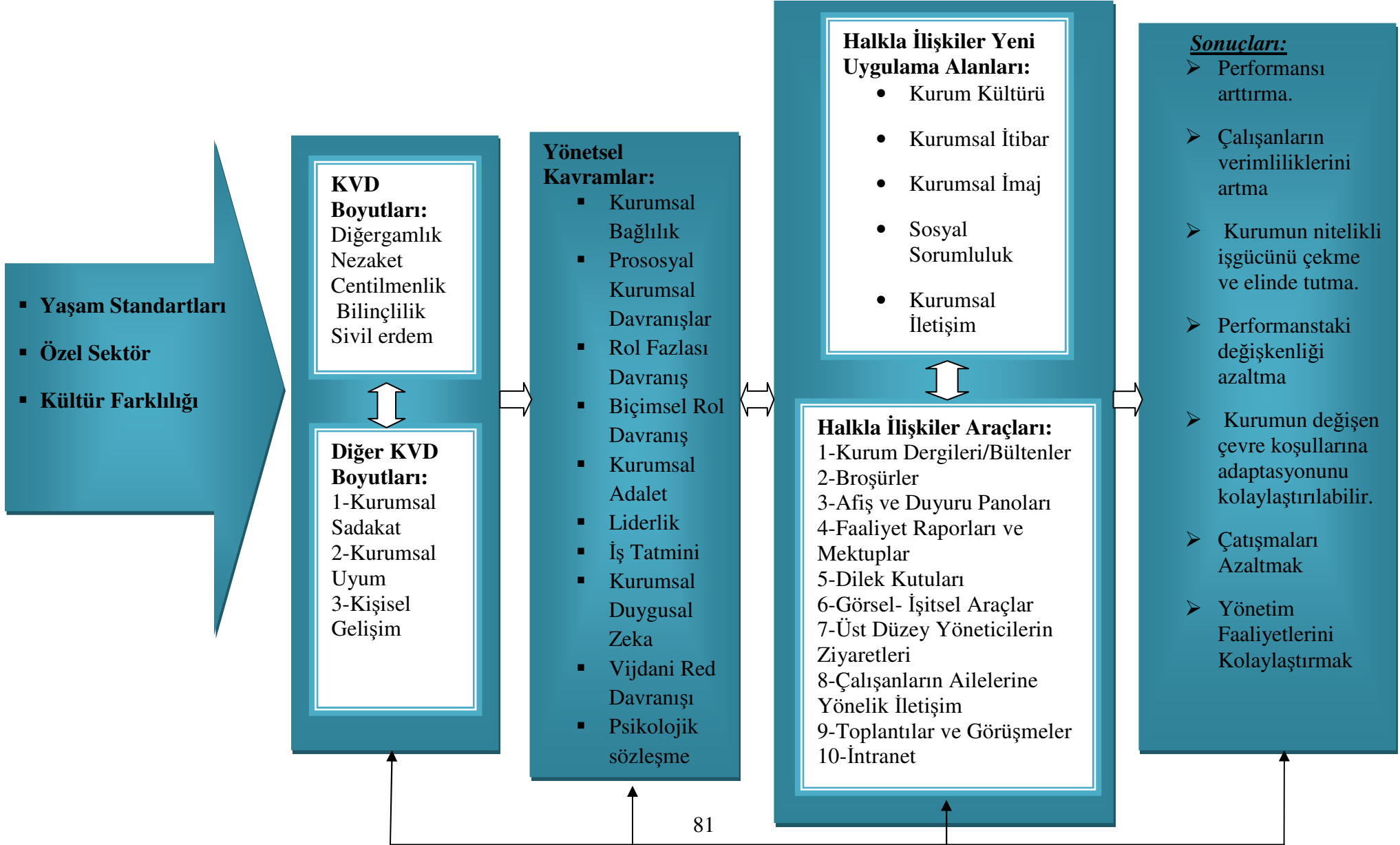
Kurumsal iletişim iyi işletildiğinde iş tatmini ve kurumsal vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu etki yapar ve çalışanların performanslarını yükseltir.

Çalışanlar arasında ilişkilerin en iyi olduğu kuruluşlar genellikle en verimli kuruluşlardır. Kişi çalıştığı arkadaşlarını bir aile olarak düşünmelidir. Kuruluşa gelecek zararı önlemesinin kendi vazifesi olduğunu hissetmelidir. Personel kuruluş içinde kendisine değer verildiğinin ve kendisinin o kuruluşun önemli bir nüvesi olduğunu hissetmelidir. Bunun için de personele konunun özelliğine göre az ya da çok tartışma ve kararlara

katılma fırsatı verilmelidir. Halkla ilişkiler iletişimin sayesinde kuruluşa karşı personelin güven ve desteğini elde etmek mümkün olmaktadır.

Sonuç olarak kurum içi iletişim ve ondan kaynaklanan uygun çalışma şartları, çalışanların KVD göstermeleri üzerinde etkilidir. İş arkadaşları ve yöneticileriyle sağlam bir iletişim kurmuş olan çalışanlar işlerini zevk ile yaparlar. İşten zevk alan ve moral olarak üst düzeyde olan çalışanlar, özellikle diğerkamlık ve nezaket davranışları sergileme konusunda gönüllü davranırlar. Kesintiye uğrayan iletişim çalışanların nezaket ve diğerkamlık davranışlarını olumsuz etkiler.

Şekil.2.1. Hİ uygulamaları/araçları ile KVD Süreci: "Girdiler, süreç ve çıktılar" gibi



2.7 Kurum İçi Halkla İlişkiler Araçları

Halkla ilişkiler uygulamalarında kullanılan çok sayıda ve türde araç bulunmaktadır. Kurum içi halkla ilişkiler çalışmalarıyla, etkin bir iletişim mekanizmasını oluşturmayı ve sürdürmeyi amaçlayan halkla ilişkiler uzmanları iç iletişimde hangi tür iletişim araçlarından yararlanacağına karar vermek durumundadır. Bu karar süreci ise çalışanların o anki ihtiyaç ve beklentilerine, bir sorun varsa sorunun boyutlarına ve önemine, iletişim bütçesine göre şekillenecektir. Halka ilişkiler uzmanı amacına ve içinde bulunduğu şartlara göre bunlardan bazılarını kullanmaktadır.

Belirli dönemlerde çalışanlara yönelik yapılacak kurum içi anketler, kurum iklimi hakkında fikir vermekte, sorunların tespit edilmesine, çalışanların uygulamalar konusundaki fikirlerinin öğrenilmesine katkıda bulunmaktadır. Ayrıca kurum içine yerleştirilen şikayet ve dilek kutuları da görüşlerin iletilmesinde kullanılabilecek araçlardan biridir.

İletişimin tek yönlü ve çift yönlü akışının sağlanmasına göre kurum içi iletişim araçları tek yönlü ve çift yönlü araçları olarak iki ana başlık altında değerlendirmek mümkündür.¹⁶⁰

2.7.1 Tek Yönlü İletişim Araçları

Daha çok dikey iletişim kanalları ile gerçekleştirilen kurum içi iletişim uygulamalarında kullanılan tek yönlü iletişim kanalları, üst yönetimden alt kademe çalışanlara yönelik bilgilerin aktarılmasının öncelikli olduğu durumlarda bu tür biçimsel iletişim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için kullanılmaktadırlar. Tek yönlü iletişim araçlarıyla gerçekleştirilen iletişimde, süreçte hedef olarak alınan çalışanların iletişim sürecine geribildirim ile katılması beklenmemektedir.

2.7.1.1 Kurum Dergileri/ Bültenler

Kurum dışı ve kurum içi iletişimin sağlanması ve halkla ilişkiler faaliyetlerinin desteklenmesi için kullanılan kurum içi sürekli yayınlar olarak kurum dergileri ya da bültenler, aylık, haftalık ya da 15 günlük periyotla yayınlanan ve özellikle işletme başarıları ile ilgili haberler ve çalışanları ilgilendiren gelişmeler, yeni açılan fabrika ya da

¹⁶⁰ Muge ELDEN, Sinem YEYGEL, a.g.e., s.248.

şubeler, çalışma koşulları, işletme başarıları ile ilgili bilgileri ileten basılı tek yönlü iletişim araçlarından biri olarak görülmektedirler.

Kurumla ilgili gruplara ve çalışanlarına dağıtılmak üzere, kurumla ilgili haber ve çalışmaların yer aldığı işletme dergileri ve halkla ilişkilerin basılı araçları olarak bilinmektedir. Kurumdan haberler vererek yöneticileri, kurumsal araştırma-inceleme ve projeleri, kurulan ya da kurulacak yeni tesisleri tanıtarak eğitsel bir araç ve bilgi kaynağı olarak değerlendirilebilirler.¹⁶¹

Kurum dergileri ya da bültenler kurumun hedef kitlelerine bilgi vermek amacıyla belirli zamanlarda yayınlanan çok sayfalı mektuplar olarak tanımlanmaktadır. Kuruluş yayınları kurum içi iletişimin sağlanmasında yardımcı bir araçtır ve bir kitap düzeninde hazırlanırlar. Bültenlerin, hedef kitlelere dağıtımının sağlanmasıyla birlikte kurum imajına olumlu etkilerde buldukları da görülmektedir.¹⁶²

Kurumsal tanıtımın görsel olarak sağlanmasının yanı sıra, kurumun gelişimi, sosyal sorumluluk kampanyaları, yeni ürün lansmanları, başarıları gibi çok çeşitli konularda hazırladıkları için kurumun algılanması ve hedef kitlelerce tanınması üzerinde de önemli bir rol üstlenmektedir.



Fotoğraf 2.1. Kutlama Yılı

Bu tür yayınları kurum imaj ve itibarına önemli rol oynamaktadır. Hem kurumun hem çalışanların başarıları, gelişmeleri göstermektedir. Çalışanlara, kendileri için güzel şeyler yazıldığını öğrendikleri zaman olumlu duyguları uyandırmaktadır. Bu uyandıran duygular işlerini severek daha güzel şeyler meydana getirmeye çalışmaktadırlar. İşini zevkle yapan çalışanlar kendileri arasında da olumlu bir iletişim

¹⁶¹ Demet GÜRÜZ, **Halkla İlişkiler Teknikleri**, Ege Üniversitesi Basımevi, İzmir, 2003, s. 99.

¹⁶² Işıl KARPAT, **Bankacılık Sektöründen Örneklerle Kurumsal Reklam**, Yayınevi Yayıncılık, İstanbul, 1999, s.109.

sağlamaktadırlar. Çalışanlar arasında olumlu iletişim, *nezaket* ve *diğerkamlık* duyguları meydana getirmektedir. Birbirlerine yardımcı olmakla beraber olumlu ve zevkli bir ortam meydana gelmektedir. Bu tür duygu ve davranışlar kuruma ve olumlu imajına büyük katkı göstermektedir. Örneğin, kurumun başarısına katkı sağlanmış, dergide ilk sayfada yer alan, bir çalışanın yaptığı başarılı işi çalışana etkili olur. Çalışan kendini kuruma yönelik çok önemli olduğunu hissetmeye başlar ve gelecekteki daha verimli çalışmak, arkadaşlarına yardımcı olmak, olabilecek sorunları önlemek gibi davranışları meydana getirmektedir.

Sonuç olarak dergiler, bültenler ve bunun gibi kurum yayınlar kurumsal vatandaşlık davranışlarına, özellikle *nezaket* ve *diğerkamlık* davranışlarına etki göstermektedir. Bu etkiler kurumu hedef kitleye daha etkileyici bir biçimde sunmasını sağlamaktadır.

2.7.1.2 Broşürler

Kurumsal süreli yayınlar gibi işletmenin hem iç hem de dış hedef kitlesine yönelik olarak tanıtım amaçlı olarak hazırlanabilen broşürler, kurumla ilgili çeşitli bilgilerin yer aldığı birkaç sayfalı basılı araçlar olarak tanımlanmaktadır. Kurum içi iletişim aracı olarak broşürler, çalışanların kurumla ilgili genel nitelikli bilgiler, çalışma koşulları, güvenlik, iş süreçleri ile ilgili bilinmesi gereken konular, işletmenin gelecek hedefleri, vizyon ve misyon hedefleri ile ilgili bilgilerin yer aldığı basılı araçlar arasındadır. Broşürler hedef kitleye dağıtılan, sürekliliği olmayan basılı iletişim aracı olarak da adlandırılmaktadır. Broşürlerde, çok farklı konuların dile getirilmesi söz konusu olabilmektedir. Onların ele aldıkları konuları genel başlıklarla şöyle sıralayabiliriz:¹⁶³

- Oryantasyon, kurumun yapısıyla ilgili açıklamalar.
- Kurallar ve düzenlemeler gibi çalışanların ve ortakların bilmesi gereken konular.
- Güvenlik, sağlık ve emeklilik konularında çalışanların sahip olduğu haklar.
- Çalışanlardan beklenen davranış biçimi ve uyması istenen kurallar.
- Dinlenme imkanları, ürünler ya da hizmetler hakkında bilgi.

Çalışanlar işleri hakkında bilmesi gereken bazı önemli konuları broşürlerden öğrenmektedirler. Bu çalışmada kurum içi hedef kitlesine yönelik hazırlanan broşürler

¹⁶³ Filiz B. PELTEKOĞLU, **a.g.m**, s.187- 188.

ilgelenmektedir. Çalışanlara meslekleriyle ilgili bilgiler sunan broşürler, bir kurum içi halkla ilişkiler aracı olarak genellikle KVD'nin bireysel gelişime ve *vicdanlılık*, *nezaket* gibi boyutlarına katkı sağlamaktadır. Örneğin, kurallar veya düzenlemeler gibi önemli şeylerin olmadan önce bilgilendirmesi olabilecek olumsuz olayları ortadan kaldırmaya yardımcı olmaktadır. Çalışanlar olabilecek sorunları önlemek, *nezaket* davranışı göstermiş olmaktadır.



Fotoğraf 2.2. Broşür Örneği

Dinleme imkanları, sağlık ve emeklilik hakkında bilgilendirme ise *vicdanlılık* davranışlarına etkili olmaktadır. Örneğin, emeklilik zamanı gelmiş bir çalışanın yakın zamanda emekli olacağını öğrenince, iyi bir emeklilik maaşı almak amacıyla uzun saatlerde çalışmak, işe devamlılık göstermek, zamana uyma hasasiyet göstermek gibi davranışları sergilemektedir. Bu tür davranışlar *vicdanlılık* davranışlar olarak tanıtılmaktadır.

Sonuç olarak broşürler, özellikle *nezaket* ve *vicdanlılık* boyutlarıyla içiçedir.

2.7.1.3 Faaliyet Raporları ve Mektuplar

Belli bir çalışma alanı ile ilgili konularda, üst yönetimin çalışanlardan talep ettiği faaliyet raporları ve mektuplar da kurum içi iletişim dahilinde kabul edilen tek yönlü iletişim araçları içindeki yerlerini almaktadırlar. Bu iletişim araçları da kurum içinde tek yönlü işleyen bilgi akışının devamlılığı ve kuruma yönelik tanıtım ve imaj oluşumu konusunda belirleyici bir öneme sahiptir.

Çalışanlar hakkındaki değer ifadeleri onların aile gibi hissetmelerini sağlayabilir ve

profesyonel ve kişisel gelişimi sağlamak için şirketin sorumluluğunu vurgulayabilir. Öz imaj ifadeleri, kurumun çıkar grupları tarafından nasıl algılanmak istediği hakkındaki ifadeleri içerir.

Kurum yöneticilerinin çalışanlarına yazdıkları mektuplar son derece etkili bir kurumsal iletişim aracı olarak değerlendirilebilir. Diğer yazışma araçlarından daha samimi, daha kişisel bir özelliğe sahip olan mektuplar, kişisel ve iş olmak üzere iki sınıfta toplanır. İş mektupları, bir olayın ya da yeniliğin duyurulması, belirli bir konuda mektup yazılan kişinin görüş ve düşüncelerinin sorulması veya bir etkinliğe davet için kaleme alınırlar. Mektupların, kurumun üst düzey yöneticileri tarafından imzalanması, mektup yazılan kişiye verilen önemi göstermesi bakımından önemlidir. Bundan dolayı bu mektupları alan kurum içi çalışanlar kendileri gerekli olduklarını hissetmeye başlamaktadır. Bununla beraber sadece kendi işlerini değil iş arkadaşlarının işlerine de yardımcı olmaktadır. İş sorumluklarını yerine getirmeye çaba göstermektedir. Mektuplar çalışanlar için çoğu zaman bir ödül olarak alınır ve bu ödüllendirme onlarda KVD'nin *vicdanlılık* duygusunu artırmaktadır. Buna rağmen çalışanlar olumlu bir çalışma ortamı ortaya getirerek kurumun verimliliği ve etkinliği artırmaktadırlar. Yöneticilerden gönderilen bu tür mektuplar çalışanlarına *vicdanlılık* duygusunu uyandırarak kuruma olumlu bir geleceği getirmiş olmaktadır. Örneğin, kurumu tesil etmek amacıyla ailesi ile beraber gitmiş olan bir çalışan, kurum yöneticisinden yaptığı işine dair güzel sözlerle bir mektup ele alınca duygulandırmaktadır. Böylelikle çalışan ve çalıştığı kurumla bir bağ oluşturmaktadır. Çalışan daha uzun saatlerle çalışmak, olumsuz zamanlarda da işe gelmek gibi davranışlar göstermektedirler.

Sonuç olarak mektuplar kurum içi halkla ilişkiler uygulamalar içinde yer alan kurumsal vatandaşlık davranışlarını etkilemektedir. Çoğu zaman bu kavramlar iç içe gelmiş olduğu için kurumun geleceğine ilişkin prespektif getirmektedir. *vicdanlılık* davranışları sadece iş arkadaşlarına yardımcı olmakla yetmemektedir. Bu davranışlar aynı zamanda diğerlerinin haklarına saygı gösterme, çalışırken ilave mola vermeme, işletme toplantılarına düzenli olarak katılma, diğerlerinin dikkatte almadığı sorumlulukları alma gibi davranışları içermektedir.

2.7.1.4 Afiş ve Duyuru Panoları

Afişler ve duyuru panoları işletme içerisindeki iletişimi, bilgi akışını sağlamak amacıyla kullanılan araçlardır. Hızlı bir mesaj alışverişi için oldukça önemli bir yere sahiptirler.

Afişler ve duyuru panoları kurumsal değerler, kurum normları, kurumsal davranış kalıpları ile ilgili bilgilerin çalışanlara aktarılması ve çalışanlarla iletişimin kurularak kurum kimliğinin bu unsurlarına yönelik aktarımların yapılması ve onlara kurumun sunduğu değerlerin yansıtılması açısından önemli bir işleve sahip olan iletişim araçlarıdır.

Bir konu ile ilgili kısa, öz bilgilerin çalışanlara aktarılmasında kullanılan araçlardan biridir. İşletmenin insan kaynakları politikaları ile ilgili konuları (iş güvenliği, çalışma koşulları, ücret ve primler gibi), işletmenin ya da bir çalışanın elde ettiği bir başarıyı, bir sosyal etkinlikle ilgili bir haberi içeren panoların yani, sıra, çalışanların dikkatini çekecek konularda haber ve yazıların da panolarda sunulması söz konusu olabilmektedir.

Duyuru panolarında yer alan başlıca duyuru içerikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- **Personel Haberleri:** Ücret değişiklikleri, tayinler, çalışma saatleri, tatil, gezi, ofis, yeni açılan işyerleri, toplantılar, güvenlik ve eğitim programlarını konu alan bilgilerden oluşan personel haberleri.
- **İşletme Haberleri:** Yeni uygulamalar, yeni ürünler, yeni yapılanma, araştırmalar, tarihsel olaylar, yönetim mesajları, enflasyon, enerji, güvenlik gibi çözüm gerektiren sorunlar, grev, sel, fırtına gibi krize yol açan durumlarla, reklam, satış promosyonu veya kar, satış fiyatları gibi finansal duyurular.
- **Çalışanlarla İlişkiler:** Çalışanlara veya bir bölüme verilen ödüller, güvenlik ve toplumsal hizmetleri konu alan ilanlar.
- **Sosyal Toplumsal Olaylar:** Toplantılar, piknik, sanatsal faaliyetler, yardım toplantı konularında çalışanlara verilen bilgiler.
- **Çalışanlara Yönelik Hizmet Duyuruları:** Çalışanlara bebek bakıcıları, gündüz bakım evleri gibi sosyal ve toplumsal konularda sağlanan imkanları konu alan duyurular.

Duyuru panolar ve afişleri, çalışanlara direk olarak bir çok konuda bilgilendirme imkanı sağlamaktadır. Bu tür araçları çalışanların sadece işleri değil hayatlarını de kolaylaşabilecek duyurular içermektedir. Böylece kuruma karşı çalışanların güven ve desteğini elde etmek mümkün olmaktadır. Bu araçlarda yer alan ilanlar çoğu zaman bilgilenme ihtyacını karşılayan, aynı zamanda özellikle sosyal sorumluluk sosyal olaylar çalışanlara yömelik önemli duyurular positif duyguları da pekiştirmektedir. Ödül, piknik, bebek bakıcıları, iş sorunlara çözümler gibi unsurlar çalışanları olumlu yönde desteklemektedir. Bu nedenle çalışanlar bu güzel şeylerin, karşılıklı olması gerektiğini düşünerek iş yerinde daha başarılı, kuruma daha fazla bağlı olma gibi davranışları önemsemektedir. Bu durumlarda çalışanlar ağır yük ve rahatsızlıklara katlanmaya istekli olmak, işler yolunda gitmediği zamanlarda bile pozitif tavır sergilemek ve astlarının ilgilerini kurumun faydası yönünde kullanmasını sağlamak gibi pozitif davranışlar göstermektedir. Örneğin yeni doğurmuş bir annenin afişlerde iş yerinde bebek bakıcıları alınacağı, çocuğu yanında olma imkanı var olabileceğini öğrenince kuruma daha bağlı olur ve işe erken gelme, geç gitme, uzun süreli ve gereksiz molalardan kaçınma, görevlerini zamanından önce tamamlama, kurallarına her zaman uyma gibi olumlu davranışlar sergilemektedir. Bu tür davranışları *centilmenlik* davranışları olarak adlandırmaktadır.

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ

bahar şenliği

13-14-15-16-17 MAYIS 2006

uçmaya hazır mısınız?

açık büfe eğlence

KONSERLER

15 MAYIS
GECE YOLCULARI (20:00)
AHMET NECDET SEZER KAMPUSU

16 MAYIS
FUNDA ARAR (20:00)
AHMET NECDET SEZER KAMPUSU

17 MAYIS (MEZUNİYET TÖRENİ)
GÜLŞEN (19:00)
ATATÜRK STADYUMU

Afyon Kocatepe Üniversitesi Ahmet Necdet Sezer Kampüsü

SPONSORLAR: FIAT, TÜRKİYE İŞ BANKASI, ANKA A.Ş., FEHİMİOĞLU, TÜRKOM, YEMİZER TİCARİYAT, DEMİRHAN ALIYAY YEMEKÇİLİK, KİTAPÇI, ÖRÜÇÖĞLU, Mergit Reklam, KİTAPÇI, FENİŞ ELEKTRİK, RONEKS AFYON SONY SHOP, Gold, SERT DEMİR, ÇAĞLAYAN PLASTİK VE ORMAN ÜRÜNLERİ, Garanti, CM SAVDARLAR, AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ

Şekil 2.3. Afiş ve Duyuru Panoları Örneği

Sonuç olarak afiş ve duyuru panoları çalışanlarda *centilmenlik* duygusunu uyandırmada etki olmaktadır. Bu tür davranışlar kurumu olumlu yönde etkilemektedir.

2.7.1.5 Dilek Kutuları

Çalışanların üst yönetimden beklentileri, dilek ve şikayetleri ya da çeşitli konular ile ilgili önerilerini iletmelerinde bir araç olarak kullandıkları dilek kutuları, eğer işletme yönetimi tarafından gerçekten dikkate alınıyor ve dilek-şikayet kutularında yer alan öneriler, şikayetler ya da beklentiler değerlendirmeye alınıyorsa, söz konusu

kurum içi iletişim aracının etkinliğinden bahsetmek mümkün olabilecektir.

Dilek kutuları kurumlar ve çalışanlar için çok önemli unsurlardır. Çalışanların kuruma ve işyerine herhangi bir rahatsızlık yada hoşnutsuzluk, dilek veya arzu ifade etmek için en uygun unsur dilek kutularıdır. Dilekleri ve şikayeteri yüz yüze söylemek zorlu çeken çalışanlar dilek kutularıyla huzur bulmaktadırlar. Dilekleri gerçekleşen çalışanlar ve şikayetleri sağ kulakta düşmemiş öğrendiği zaman işine bağlılığı artmaktadır. Bununla beraber özverili davranışlar sergilemeye başlamaktadır. Verilen çay ve yemek molalarına uyma, fikir beyan etme, fazla mesai ücreti ödenmediği halde kendilerine verilen veya kendilerinin belirlediği bir işi bitirebilmek için fazladan çalışma, su, elektrik ve yakıt gibi kaynakları tasarruflu kullanma, yapıcı önerilerde bulunma, fazla mesai verilmediği halde işi bitirmek için mesaiye kalma gibi bazı davranışları sergilemektedir. Bunun gibi davranışlar *vicdanlılık ve centilmenlik* davranışlar olarak bilinmektedir. Örneğin, maaş zamı isteyen birkaç çalışanın yöneticilere yüz yüze söyleyemedikleri için dilek kutusuna koymaktadırlar. Bu dileğin gerçekleştirilmesi çalışanlarda kurua kalma ve daha önceki belirlenmiş positif duygular uyandırmaktadır.

Sonuç olarak çoğu zaman dilek kutuları çalışanların ümitlerine yönelik çözüm sunmaktadır. Bu ise çalışanların kuruma karşı olumlu davranışlar göstermesinde etkili olmaktadır. Bu davranışlar daha önce de belirtildiği gibi *vicdanlılık* davranışı olarak adlandırmaktadır. Bir kurumda, çalışanlara, zamana uyma, işe devamlılık, geç saatlere kadar çalışma gibi davranışları kazandırmada dilek kutuları önemli rol oynamaktadır.

2.7.1.6 Eğitsel Faaliyetler, Konferans ve Seminerler

Çalışanlara mesleki ve kişisel gelişimlerine destek olmak amaçlı gerçekleştirilen ve çok sayıda kişiye belli bir zaman dilimi içinde konusunda uzman kişiler tarafından sunulan bilgi iletimini içeren kurum içi eğitim faaliyetleri, konferans ve seminerler de diğer kurum içi iletişim araçlarında olduğu gibi kurumun çalışanlarının gelişimine verdiği değer bir göstergesi olarak özellikle kurum felsefesi ve kurumsal davranış ile ilgili kimlik unsurlarının aktarılmasında önemli bir röle sahip araçlar arasında yer almaktadırlar. Bu bağlamda konferanslar ve seminerler kurum değerleri, gelecek

planları ile ilgili fikirlerin iletilmesinde etkili iletişim ortamları olarak değerlendirilmektedirler.

Seminerler genelde kurumun en önemli faaliyetlerin arasında yer almaktadır. Kurumlar seminer veya konferans için hazırladığında çalışanlara önemli görevler vermektedir. Bu faaliyetlerde çalışanlar önemli görevlerde buldukları için elinden gelen en mükemmel şeyi yapmaya sarf etmektedirler. Kendilerini önemli hissetmeye başlamaktadır. Ancak bununla yetmemekte gelen misafirlerin kurum hakkında olumlu bir imaj yaratmak amacıyla birbirlerine de yardım etmektedirler. Yalnız bu yardım seminerin başlamadan önce, olabilecek yanlışlıkların veya kazaların önlemek şartıyla vermektedirler. Aynı zamanda yardımlaşma olumlu bir olayın meydana getirmek amacıyla verilmektedir. Örneğin, kurum içinde herhangi bir seminer organize edildiğinde çalışanlar gelen misafirlere kurum imajını güçlendirmek amacıyla birbirine yardımcı olup mükemmel bir ortamı yaratmaktadırlar.

Bu gerçekleşen davranışları göz önüne alındığında kurumsal vatandaşlık davranışın nezaket boyutuna benzetebilecekti. *Nezaket* davranışları kurum içi çalışanların, diğer çalışma arkadaşları için sorun yaratabilecek hususları önceden belirleyerek, çözümü için önerilerde bulunma, yardımcı olma ya da sorunun çıkmasına engel olma, türündeki önleyici nitelikteki davranışlarıdır.

Sonuç olarak seminer, konferans, v.s. kurum içi faaliyetler çalışmalarda *nezaket ve diğerkamlik* duygusunu uyandırmaktadır. Bu davranışlar kuruma yönelik önemli prespektifler getirme imkanları varmaktadır.

2.7.1.7 Görsel – İşitsel Araçlar

Görsel işitsel nitelikli iletişim araçlarının hedef kitlelerde yarattığı yüksek ilgi ve oluşturduğu yüksek etki, kurumların hem dış hedef kitlelerine yönelik kurum ve ürün tanıtımlarında hem de çalışanlarına kurumsal değerler, kurum normları, iş yapılış biçimi, kurumda dikkat edilmesi gereken davranış biçimleri ve güvenlik koşulları, kuruma yeni entegre edilecek bir teknolojik alt yapının öğretilmesinde özellikle tercih edilmeleri üzerinde etkili olmaktadır.

Yukarıda belirtilen iletişim yöntemlerini gereksinimler ve yaratıcı gücümüz ölçüsünde genişletmek mümkündür. Önemli olan çalışanların bilgi alma hakkına saygı duymak, değişimler hakkında öncelikle çalışanları bilgilendirmek, iletişim boşluğu nedeniyle doğabilecek söylenti ve huzursuzlukları, çatışmaları bertaraf etmektir.

Çalışanları en iyi şekilde bilgilendirme yolu görsel-işitsel araçların yoludur. Daha önce de belirtildiği gibi bilgilendirme yalnız olan olayları için değil, olabilecek değişimler hakkında da bilgilendirmektedir. böylece bu araçlar çalışanları yanlışlıklar yapma konusunda uzak tutmaktadırlar. Çalışanlar da olabilecek huzursuzluklardan kaçabilmek amacıyla birbirlerine yardımcı olmaktadır. Örneğin yeni gelen çevre duyarlığı konulu bir filmin kurum içi çalışanlara seyredilmesi

Çift Yönlü İletişim Araçları

Kurumsal iletişimde aynı kademe çalışanlar arasında, çalışanlarla yönetim arasında ve departmanlar arasında geribildirim esasına dayalı olarak işleyen iletişim araçları çift yönlü iletişim araçları olarak adlandırılmaktadır. İletişimin sağlıklı işleyişi açısından çift yönlü işleyen iletişim araçları, kaynak ile hedef arasındaki ileti akışında hedeften kaynağa doğru yönelen bir geribildirime de imkan tanıdığı için, özellikle işletme yönetimlerinin çalışanların fikirlerini, istek, beklenti ve şikayetlerini öğrenebilmeleri açısından avantajlar sunmaktadır. Kurumlar çok çeşitli çift yönlü iletişim akışına olanak sağlayan iletişim kanalını kurum içi iletişim uygulamalarında kullanmaktadırlar.

2.7.2.1 Üst Düzey Yöneticilerin Bölümleri Ziyaretleri

Üst düzey yöneticilerin dönem dönem çalışanları işbaşında ziyaret etmeleri ve onlarla konuşmaları, alt kademe çalışanların üst yönetimle ilgili ulaşılamaz kişiler anlayışının ortadan kalkmasını sağlamasının yanı sıra, üst düzey yöneticiler ile alt kademe çalışanlar arasında çift yönlü işleyen bir iletişim akışının kurulmasını da sağlayabilmektedir. Bu sayede çalışanlar ve yönetim arasında karşılıklı bilgi akışının gerçekleştirilmesi yoluyla, üst yönetim çalışanların isteklerini, sıkıntı ve şikayetlerini

belirleyebilmekte ve onların belli konulara yönelik tepkilerini anında değerlendirme fırsatını elde etmektedir. Alt kademe çalışanlar açısından bu tür ziyaretler, işletmenin çalışanlarına değer verdiği, fikirlerini önemseydiği ve onlara yakın olduğu izlenimini de sunmaktadır.

Üst düzey yöneticilerin ziyaretleri çalışanlarda heyecanlılık duygusunu uyandırmaktadır. O günlerde yapmış oldukları en güzel işleri göstermektedirler. Birbirleriyle daha yakın davranmaktadırlar. Bununla birlikte birbirlerine daha fazla yardımcı olamaktadırlar. Böylece bunun gibi günlerde çalışanlar birbirleriyle kurmuş olan bağlılığı ve yakınlığı gelecekteki günlerde de devam etmektedir. Örneğin, işe yeni gelen oda arkadaşından bu günlerde yardım etmesi birbirlerinin samimiyyət duyguları uyandırır. Birbirine minnetar olmaktadır. Bu gerçekleşen duygular kurumu olumlu yönde etkilemektedir.

Çalışanlar birbirlerine araç-gereç kullanmalarına, görevlerini tamamlamalarına, belirli bilgilere ulaşmalarına yardımcı olmaya yönelik davranışları gösterince, *diğerkamlık* örnek olarak verilebilir. Bu nedenle ziyaretler kuruma faydalı eylemler olmaktadır.

Sonuç olarak yöneticilere destek olmak, arkadaşların işle ilgili olan sorunları kaldırmaya çaba göstermek gibi olumlu *diğerkamlık* davranışları yöneticilerin ziyaretlerinden de kaynaklanmaktadır.

2.7.2.2 Çalışanların Ailelerine Yönelik İletişim

Kurumun çalışanları kadar, çalışanların aile üyeleri de işletme için önemli bir hedef kitle grubunu oluşturmaktadır. Çalışanların aileleri de işletmenin dış çevreye tanıtılmasında birebir çalışanlar kadar etkili elemanlar haline gelebilmektedirler. Bu bağlamda bu hedef kitle grubunun da işletme tarafından dikkate alınması ve kurumun kimliği ile ilgili unsurların, özellikle de kurum felsefesi ve kurumsal davranışla ilgili içeriklerin, çalışanların ailelerine yönelik tanıtım ve iletişim araçları vasıtasıyla aktarılmasında yarar bulunmaktadır. Bunun yanı sıra işletme çalışanlarının aileleriyle birlikte katılabilecekleri çeşitli kurumsal faaliyetler (kurum yemekleri, piknikler, geziler, partiler vb.) düzenlenmesi hem çalışanların birbirleriyle kaynaşmaları hem de çalışanların aileleri ile

birlikte güzel bir zaman geçirmelerini sağlamakta ve dolayısıyla kuruma yönelik olumlu bir imajın oluşmasına da katkı vermektedir. Ayrıca kurum içi süreli yayınlarda çalışanların aileleri ile ilgili mutlu haberlerin iletilmesi ve uzuntulu durumların paylaşılması da çalışanlar kadar ailelerinin de kuruma bağlanmalarında etkili olacak ve kurumun olumlu bir kurum imajı oluşturmasında etkisi büyük olacaktır.

Huzurlu hisseden çalışanlar huzurlu bir ortam yaratmak isterler. Huzurlu bir çalışma ortamı yaratmayı arzulayan çalışanlar centilmen insanlardır. Bu insanların sayısının fazlalığı ve hoşgörünün bir haline gelmesi, kurumsal barışa önemli katkılar sağlayacak, yöneticilerin işlerini kolaylaştıracaktır. Oysa ki tüm bu ziyaretlerin sonucunda yöneticilerin yakınlık sergilemesi ve değer vermesi, çalışanlar işlerini başarılı ve kolay yapmaktadır. Örneğin, hastanede yatmış olan bir çalışanın yöneticilerden ziyaret etmesi çalışanı önemsemek demektir. Çalışan da kendini kuruma daha bağlı ve ona karşı minnettar hissetmeye başlar. İş yerinde iyileşir iyileşmez dönmeye karar vermektedir. Çalışma ortamında gevezelik yapmaz, diğerlerinden rahatsız olursa bile şikayet etmemektedir.

Sonuç olarak çalışanlarını ve ailelerinin önemsemesi en temel davranışlarından birileridir. Bu cana yakın davranışlar huzur getirerek *centilmenlik* duygusunu meydana getirmektedir. *Centilmenlik* duygusu ise kurumda olumlu bir ortam yaratmış olmaktadır.

2.7.2.3 Toplantılar ve Görüşmeler

Çalışanların çalışma koşulları, yaptıkları iş, kurum ile ilgili görüşlerinin öğrenilmesi ve bu bağlamda gerekli görülen noktalarda fikir değişikliklerinin gerçekleştirilerek, çalışanların tutumları üzerinde değişimlere gidilmesinde küçük gruplarla gerçekleştirilen toplantılar ya da görüşmelerin etkisi olmaktadır.

Kurumlarda genel olarak bilgi almak, bilgi vermek ve sorun çözmek gibi çok çeşitli amaçlarla yararlanılmakta olan görüşmeler, biçimsel ve biçimsel olmayan şekillerde yapılabileceği gibi, planlı ya da kendiliğinden de gerçekleşebilir. Şirketlerde görüşme yönteminden özellikle çalışan seçiminde yoğun olarak yararlanılmaktadır.

Bu noktada toplantılar iyi kurgulanır ve üst yönetim çalışanların toplantılarda

dile getirdiği fikir, Şikayet ve önerileri göz önüne alarak çalışanların içinde bulunmaktan dolayı mutluluk huzur duydukları, güven ve aidiyet hislerini yüksek tuttıkları bir işletme algısına varmaları açısından avantajlar sunacaktır.

Toplantılarda çalışanlar sadece işle ilgili sorunları, Şikayetleri yada fikirleri açıklamakla ilgilenmemektedir. İleri zamanlarda olabilecek sorunları veya olumsuzlukları önlemek için de bahs edilmektedir.

Çalışanların, diğerlerini ilgilendiren konulardaki olası sorunlar konusundaki tespitlerini arkadaşlarına iletilmesi, kendi işiyle ilgili ortaya çıkan değişimleri önceden arkadaşlarına bildirmesi, nezaket davranışının kapsamı alanındadır. Örneğin iş yerinde daha önce bir sorun yaşamış bir çalışanın toplantıda söylemesi birçok meslektaşları o surundan kurtulmuş olmaktadır. *Nezaket* davranışı da kurumsal vatandaşlık davranışının bir boyutudur.

Sonuç olarak toplantılar çalışarlarda *nezaket* duygusunu ortaya çıkartarak yakında veya gelecekte kuruma olabilecek en ufak sorunlara veya olumsuz olaylara yardımcı olmaktadır.

2.7.2.4. İtranet

İtranet bir kurum içi halkla ilişkiler aracıdır. İtranet yalnızca kurum içinde çalışanların acip bilgi edebilir ve iletişim sağlayabilir. İtranet çoğu zaman güvenlik sistemiyle korunmaktadır.

Kurum çalışanlarının iş süreçlerine katılımını gündeme getiren intranetin avantajları şunlardır:¹⁶⁴

- Bilgilerin paylaşımıyla zaman kazanımının sağlanması, böylelikle hedef kitlenin isteklerine daha çabuk tepki verebilme imkanı,
- İşbirliği artışı ile daha yetkili çalışanlar, kolaylaştırılmış kurumsal öğrenme, iş hayatının artan kalitesi nedenlerinden dolayı gelenkesel duvarın yıkılması ve paylaşa, işbirliği kültürünün oluşturması,

¹⁶⁴ Bahadır AKIN, **Yeni Ekonomi- Strateji, Rekabet, Teknoloji Yönetimi**, Çizgi Kitapevi Yayınları, Konya, 2001, s.52-54.

- Kurum içi yazışmalarda kağıt ve kırtasiye ihtiyacının azalmış, kurum içinde her yazışmanın klavye yoluyla intranet üzerinden yapılmasıdır.

Kurumdaki çalışanlar arasındaki iletişim intranetle sağlanabilir. Bu durumda intranet, kurumun çalışanlarına erişimi ve çalışanların kuruma erişimi için gerekli, biçimsel bir ara yüzü oluşturur.

Intranetler kurumlar için son derece önemli olmalarına karşın, tek başlarına fazla bir anlam ifade etmeyeceklerdir. Çünkü, çok ayrıntılı düşünülmüş bir intranet ile bile, kritik iş ortaklarıyla, tedarikçilerle, dağıtıcılarla ve müşterilerle bağlantı kurabilmek için intranete ihtiyaç duyulacaktır. Bu nedenle intranet, çeşitli güvenlik duvarı yöntemleriyle dünyaya açılmaktadır.

Kurumlarda kullanılan intranet çalışanlar arasında iletişimi sağlamakta beraber işlerini de kolaylaştırmaktadır. Dolayısıyla intranet bugünkü zamanlarda vazgeçilmez bir unsurdur. Bir başka açıdan intranetin güveni çalışanlarda da güven duygusunu artmaktadır. Çalışanların işyerinde yüksek motivasyonla çalışabilmeleri, çabalarını, bağlılıklarını, becerilerini, yeteneklerini, uyumluluklarını ve vicdanlılıklarını gösterebilmeleri için, güven duymalarının gereği üzerinde durmaktadır. Güvenli hissedilen çalışanlar huzurlu bir ortamda çalışmış olmaktadır. Huzurlu bir durumda çalışan çalışanlar kurum gelişimine faydalı davranışlar göstermekle beraber iyi bir prespektif de inşa etmektedir.

Yukarıdaki belirtilen şeyleri göz önüne alsak intranetin bir şekilde çalışanlarda *centilmenlik* duygusunu meydana getirmektedir. Birbirlerin arasında işlerini kolaylıkla ve daha erken bitirmesine yardımcı olan intranet çalışanlara şikayet etme duygusunu eklilmektedir. Aynı zamanda çalışanlar arasında birbirlerine daha kolay yardımcı olmaktadır. Ofisten ofise dolaşmadan, zamanı akıllı bir şekilde kullanarak intranet yardımıya birbirlerine daha kolay yardımcı olabilmektedir. Bu durumda *diğerkamlık* duygusu ortaya çıkmış olmaktadır. Örneğin, işi fazla olan bir çalışanın, dışarı çıkma veya mola verme imkanı olmayıp arkadaşının odasına yardım etmek için gitme şansı yoktur. Yalnız ona mutlaka yardımcı olması gerekmektedir. En kolay ve az zaman isteyen intranet ile olur.

Sonuç olarak intranet kuruma faydalı olan çalışanlarda iki önemli unsurları getirmektedir: *centilmenlik ve diğerkamlık*. Bu iki boyutlar bütün sıkıntılara ve imkânsızlıklara rağmen, kurumdaki faaliyetlere devam etmek, kuruma destek olmak ve kurumun dış çevrede saygın bir kurum olarak tanınması için gereken tüm çabaları göstermek demektir. Tüm bu olumlu davranışların başlangıcı intranet olduğunu belirtebiliriz.

Tablo 2.1. Halkla İlişkiler Araçları ve Kurumsal Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkisi.

KVD Boyutları		Diğerkamlık	Nezaket	Centilmenlik	Vicdanlılık	Sivil Erdem
1. Tek Yönlü İletişim Araçları	Kurum Dergileri/ Bültenler	✓	✓			
	Broşürler		✓		✓	
	Afiş ve Duyuru Panoları				✓	
	Faaliyet Raporları ve Mektuplar			✓		
	Dilek Kutuları	✓	✓			
	Görsel – İşitsel Araçlar					✓
	Eğitsel Faaliyetler, Konferans ve Seminerler					✓
2.Çift Yönlü İletişim Araçları	Üst Düzey Yöneticilerin Bölgeleri Ziyaretleri	✓				
	Çalışanların Ailelerine Yönelik İletişim			✓		
	Toplantılar ve Görüşmeler		✓			
	İntranet	✓		✓		

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL VATANDAŞLIK SÜRECİNDE HALKLA İLİŞKİLERİN RÖLÜ VE ETKİNLİĞİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı; imalat- ihracat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin halkla ilişkilerin uygulamam alanları özellikle halkla ilişkiler araçları, kurumsal vatandaşlık davranışları boyutlarının üzerinde etkisini tespit etmektedir. Böylece sektörde faaliyet gösteren çalışanların KVD gösterebilecekleri uygun halkla ilişkiler konusunda literatüre katkı sağlamak amaçlanmaktadır.

3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Bu araştırma, teorik ve metodolojik açıdan bazı sınırlamalara sahiptir. Teorik sınırlamalardan birincisi: kurumsal vatandaşlık davranışı ile ilgilidir. Kurumsal vatandaşlık davranışları, bir çok araştırmacı tarafından farklı tasnif edilmesine rağmen bu araştırmada Organ'ın yapmış olduğu tasnif kullanılmış 5 kurumsal vatandaşlık davranış boyutu (Diğerkamlık, Vicdanlılık, Centilmenik, Nezaket, Sivil Erdem). Sayılan boyutlar ise araştırmada kurum içi halkla ilişkiler araçları ile incelenmiştir.

Araştırmanın ikinci kısıtı; kurum içi halkla ilişkiler araçları ile ilgilidir. Farklı araştırmalar ve akademisyenler tarafından 30'un üzerinde araçlar olduğu belirtilmektedir. Bu çalışmada yer alanlar Kurum dergileri/ Bültenler, Broşürler, Faaliyet Raporları ve Mektuplar, Afiş ve Duyuru Panoları, Dilek Kutuları, Görsel – İşitsel Araçlar, Üst Düzey Yöneticilerin Bölümleri Ziyaretleri, Toplantılar ve Görüşmeler, Eğitsel Faaliyetler, Konferans ve Seminerler, Mektuplar ve İtranet incelenmiştir. Bu araçların kurumsal vatandaşlık davranışları üzerinde büyük bir etki gösterdikleri görülmüştür. KVD üzerine etkisinin araştırılması bu araştırmanın diğer bir kısıtıdır.

Metodolojik kısıtlardan ilki araştırmanın sadece imalat- ihracat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde yapılmasıdır. Bu sektörde, yurt içi rekabetçi olan iki önemli şirket katılmaktadır. Araştırma 2009 yılında faaliyet gösteren iki firmada çalışanların gösterdikleri KVD ile bu firmaların kurum içi araçlarını kapsamaktadır. Önceki ve sonraki yıllar ile bir zaman kesitini kapsamaması araştırmanın diğer kısıtıdır.

3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Yüksek rekabet ortamında kurumlar, rakipleri ile mücadele edebilmek için çalışanlarının verimliliklerini yükseltme gayreti içerisine girmiştir. Rakiplerle olan bu mücadelede teknolojik üstünlük, finansal güç vb. çok etkili olmamaktadır. Teknolojiyi yaratan ve kullanan insan faktörü konusunda yapılan iyileştirmeler, çalışanlarla işletmeler arasında bir gönül bağı kurulmasına sebep olmakta ve dolayısıyla iş memnuniyetleri artan ve moral seviyeleri yükselen çalışanlar KVD sergilemekte, verimlilikleri artmaktadır.

Çalışanların KVD göstermelerinden etkili olan faktörler konusunda ve özellikle savunma sanayi alanında çok az çalışma bulunması nedeniyle çalışmanın sonuçları önem arz etmektedir. Araştırmanın amacına paralel olarak geliştiren hipotezler şunlardır:

Hipotez 1: A ve B firmaları arasında kurumsal vatandaşlık ve halkla ilişkiler araçları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 2: A ve B firmaları arasında kurumsal vatandaşlık boyutlarından diğerkamlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 3: A ve B firmaları arasında kurumsal vatandaşlık boyutlarından vicdanlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 4: A ve B firmaları arasında kurumsal vatandaşlık boyutlarından centilmenlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 5: A ve B firmaları arasında kurumsal vatandaşlık boyutlarından nezaket arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 6: A ve B firmaları arasında kurumsal vatandaşlık boyutlarından sivil erdem arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 7: Cinsiyet ve kurumsal vatandaşlık arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 8: Cinsiyet ve kurumsal vatandaşlık boyutlarından diğerkamlik arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 9: Cinsiyet ve kurumsal vatandaşlık boyutlarından vicdanlılık arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 10: Cinsiyet ve kurumsal vatandaşlık boyutlarından centilmenlik arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 11: Cinsiyet ve kurumsal vatandaşlık boyutlarından nezaket arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 12: Cinsiyet ve kurumsal vatandaşlık boyutlarından sivil erdem arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 13: Cinsiyet ve halkla ilişkiler araçları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 14: Yaş ve kurumsal vatandaşlık arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 15: Yaş ve kurumsal vatandaşlık boyutlarından diğerkamlik arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 16: Yaş ve kurumsal vatandaşlık boyutlarından vicdanlılık arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 17: Yaş ve kurumsal vatandaşlık boyutlarından centilmenlik arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 18: Yaş ve kurumsal vatandaşlık boyutlarından nezaket arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 19: Yaş ve kurumsal vatandaşlık boyutlarından sivil erdem arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 20: Yaş ve halkla ilişkiler araçları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 21: Faaliyet Yılı ve kurumsal vatandaşlık arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 22: Faaliyet Yılı ve kurumsal vatandaşlık boyutlarından diğerkamlik arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 23: Faaliyet Yılı ve kurumsal vatandaşlık boyutlarından vicdanlılık arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 24: Faaliyet Yılı ve kurumsal vatandaşlık boyutlarından centilmenlik arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 25: Faaliyet Yılı ve kurumsal vatandaşlık boyutlarından nezaket arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 26: Faaliyet Yılı ve kurumsal vatandaşlık boyutlarından sivil erdem arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 27: Faaliyet Yılı ve halkla ilişkiler araçları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 28: Mesleki tecrübe ve kurumsal vatandaşlık arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 29: Mesleki tecrübe ve kurumsal vatandaşlık boyutlarından diğerkamlik arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 30: Mesleki tecrübe ve kurumsal vatandaşlık boyutlarından vicdanlılık arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 31: Mesleki tecrübe ve kurumsal vatandaşlık boyutlarından centilmenlik arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 32: Mesleki tecrübe ve kurumsal vatandaşlık boyutlarından nezaket arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 33: Mesleki tecrübe ve kurumsal vatandaşlık boyutlarından sivil erdem arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 34: Mesleki tecrübe ve halkla ilişkiler araçları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 35: Eğitim ve kurumsal vatandaşlık arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 36: Eğitim ve kurumsal vatandaşlık boyutlarından diğerkamlik arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 37: Eğitim ve kurumsal vatandaşlık boyutlarından vicdanlılık arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 38: Eğitim ve kurumsal vatandaşlık boyutlarından centilmenlik arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 39: Eğitim ve kurumsal vatandaşlık boyutlarından nezaket arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 40: Eğitim ve kurumsal vatandaşlık boyutlarından sivil erdem arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 41: Eğitim ve halkla ilişkiler araçları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 3.1. A ve B Firmaları Karşılaştırma (n=141)

Boyutlar	Cinsiyet	n	Ort.	SS	Levene Varyansların Eşitliği Testi		t	Anl.
					F	Anl.		
Diğerkamlık	A	75	4,4222	0,42565	10,894	0,001	0,050	0,960
	B	66	4,4192	0,26992			0,051	
Vicdanlılık	A	75	4,4650	0,14022	4,471	0,036	3,098	0,002**
	B	66	4,3693	0,22191			3,013	
Centilmenlik	A	75	4,4316	0,29989	5,620	0,019	1,529	0,129
	B	66	4,4975	0,19280			1,570	
Nezakettoplum	A	75	4,4800	0,29632	1,427	0,234	0,427	0,670
	B	66	4,5051	0,39761			0,419	
Sivilerdem	A	75	4,4489	0,28206	9,574	0,002	1,533	0,128
	B	66	4,5404	0,42068			1,496	
Genel vatandaşlık	A	75	4,4513	0,13248	1,714	0,193	0,365	0,716
	B	66	4,4607	0,17400			0,359	
Halkla İlişkiler	A	75	4,4430	0,11621	6,910	0,010	0,867	0,387
	B	66	4,4644	0,17426			0,846	

Not: *0,05 düzeyinde anlamlıdır. **0,001 düzeyinde anlamlıdır. Anl.=Anlamlılık, Ort.=Ortalama, SS=Standart Sapma.

Hipotez 1: A ve B firmaları arasında kurumsal vatandaşlık ve halkla ilişkiler araçları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Hipotez 1 reddedilmiştir.

Hipotez 2: A ve B firmaları arasında kurumsal vatandaşlık boyutlarından diğerkamlık anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Hipotez 2 reddedilmiştir.

Hipotez 3: A ve B firmaları arasında kurumsal vatandaşlık boyutlarından vicdanlılık ile 0.002 düzeyinde (P<0.05) anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 4: A ve B firmaları arasında kurumsal vatandaşlık boyutlarından centilmenlik anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Hipotez 4 reddedilmiştir.

Hipotez 5: A ve B firmaları arasında kurumsal vatandaşlık boyutlarından nezaket arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Hipotez 5 reddedilmiştir.

Hipotez 6: A ve B firmaları arasında kurumsal vatandaşlık boyutlarından sivil erdem arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Hipotez 6 reddedilmiştir.

Tablo 3.2.: Cinsiyet ve Kurumsal Vatandaşlık (n=141)

Boyutlar	Cinsiyet	n	Ort.	SS	Levene Varyansların Eşitliği Testi		t	Anl.
					F	Anl.		
Diğerkamlık	Erkek	79	4,5190	0,31007	1,431	0,234	3,830	0,000**
	Kadın	62	4,2957	0,38223			3,735	
Vicdanlılık	Erkek	79	4,4130	0,18164	0,001	0,980	-5,13	0,609
	Kadın	62	4,4294	0,19812			-5,508	
Centilmenlik	Erkek	79	4,5380	0,19602	2,582	0,110	4,170	0,000**
	Kadın	62	4,3661	0,29200			3,983	
Nezakettoplam	Erkek	79	4,5654	0,34325	1,232	0,269	2,927	0,004*
	Kadın	62	4,3978	0,32970			2,941	
Sivilerdem	Erkek	79	4,4979	0,32848	1,626	0,204	,232	0,817
	Kadın	62	4,4839	0,38965			,227	
Genel vatandaşlık	Erkek	79	4,4891	0,14033	0,676	0,412	3,014	0,003*
	Kadın	62	4,4131	0,15854			2,970	
Halkla İlişkiler	Erkek	79	4,4402	0,15884	1,406	0,238	1,179	0,241
	Kadın	62	4,4694	0,12751			1,210	

Not: *0,05 düzeyinde anlamlıdır. **0,001 düzeyinde anlamlıdır. Anl.=Anlamlılık, Ort.=Ortalama, SS=Standart Sapma.

Hipotez 7: Cinsiyet ve genel olarak kurumsal vatandaşlık ile 0,03 düzeyinde ($P<0.05$) anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 8: Cinsiyet ve kurumsal vatandaşlık boyutlarından diğerkamlık ile 0,000 düzeyinde ($P<0.001$) anlamlı pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Hipotez 9: Cinsiyet ve kurumsal vatandaşlık boyutlarından vicdanlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Hipotez 9 reddedilmiştir.

Hipotez 10: Cinsiyet ve kurumsal vatandaşlık boyutlarından Centilmenlik ile 0,000 düzeyinde ($P<0.001$) anlamlı pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Hipotez 11: Cinsiyet ve kurumsal vatandaşlık boyutlarından nezaket ile 0,004 düzeyinde ($P<0.05$) anlamlı pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Hipotez 12: Cinsiyet ve kurumsal vatandaşlık boyutlarından sivil erdem arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Hipotez 12 reddedilmiştir.

Hipotez 13: Cinsiyet ve halkla ilişkiler araçları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Hipotez 13 reddedilmiştir.

Tablo 3.3.: Yaş ve Kurumsal Vatandaşlık (n=141)

	Karelerin Toplamı	df	Ortalama Karesi	F	Anl.
Diğerkamlık	0,263	2	0,132	1,016	0,365
Vicdanlılık	0,192	2	0,096	2,773	0,066
Centilmenlik	0,226	2	0,113	1,732	0,181
Nezakettoplum	0,128	2	0,064	0,531	0,589
Sivilerdem	1,034	2	0,517	4,283	0,016
Genel vatandaşlık	0,103	2	0,052	2,255	0,109
Halkla İlişkiler	0,438	2	0,219	11,843	0,000*

Not: *0,05 düzeyinde anlamlıdır. **0,001 düzeyinde anlamlıdır. Anl.=Anlamlılık

Hipotez 14: Yaş ve kurumsal vatandaşlık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Hipotez 14 reddedilmiştir.

Hipotez 15: Yaş ve kurumsal vatandaşlık boyutlarından diğerkamlık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Hipotez 15 reddedilmiştir.

Hipotez 16: Yaş ve kurumsal vatandaşlık boyutlarından vicdanlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Hipotez 16 reddedilmiştir.

Hipotez 17: Yaş ve kurumsal vatandaşlık boyutlarından centilmenlik arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Hipotez 17 reddedilmiştir.

Hipotez 18: Yaş ve kurumsal vatandaşlık boyutlarından nezaket arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Hipotez 18 reddedilmiştir.

Hipotez 19: Yaş ve kurumsal vatandaşlık boyutlarından sivil erdem arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Hipotez 19 reddedilmiştir.

Hipotez 20: Yaş ve halkla ilişkiler araçları arasında 0,000 düzeyinde ($P < 0.001$) anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 3.4. : Faaliyet Yılı ve Kurumsal Vatandaşlık (n=141)

	Karelerin Toplamı	df	Ortalama Karesi	F	Anl.
Diğerkamlık	0,000	1	0,000	0,002	0,960
Vicdanlılık	0,321	1	0,321	9,595	0,002*
Centilmenlik	0,153	1	0,153	2,337	0,129
Nezakettoplama	0,022	1	0,022	0,183	0,670
Sivilerdem	0,294	1	0,294	2,350	0,128
Genel vatandaşlık	0,003	1	0,003	0,133	0,716
Halkla İlişkiler	0,016	1	0,016	0,752	0,387

Not: *0,05 düzeyinde anlamlıdır. **0,001 düzeyinde anlamlıdır. Anl.=Anlamlılık

Hipotez 21: Faaliyet Yılı ve kurumsal vatandaşlık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Hipotez 21 reddedilmiştir.

Hipotez 22: Faaliyet Yılı ve kurumsal vatandaşlık boyutlarından diğerkamlık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Hipotez 22 reddedilmiştir.

Hipotez 23: Faaliyet Yılı ve kurumsal vatandaşlık boyutlarından vicdanlılık arasında 0,002 düzeyinde ($P<0.05$) anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 24: Faaliyet Yılı ve kurumsal vatandaşlık boyutlarından Centilmenlik arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Hipotez 24 reddedilmiştir.

Hipotez 25: Faaliyet Yılı ve kurumsal vatandaşlık boyutlarından nezaket arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Hipotez 25 reddedilmiştir.

Hipotez 26: Faaliyet Yılı ve kurumsal vatandaşlık boyutlarından sivil erdem arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Hipotez 26 reddedilmiştir.

Hipotez 27: Faaliyet Yılı ve halkla ilişkiler araçları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Hipotez 27 reddedilmiştir.

Tablo 3.5.: Mesleki Tecrübe ve Cinsiyet ve Kurumsal Vatandaşlık (n=141)

	Karelerin Toplamı	df	Ortalama Karesi	F	Anl.
Diğerkamalık	0,447	2	0,224	1,745	0,179
Vicdanlılık	0,042	2	0,021	0,593	0,554
Centilmenlik	0,277	2	0,138	2,134	0,122
Nezakettoplamlık	0,111	2	0,055	0,457	0,634
Sivilerdem	1,252	2	0,626	5,258	0,006
Genel vatandaşlık	0,027	2	0,014	0,582	0,560
Halkla İlişkiler	0,150	2	0,075	3,655	0,028

Not: *0,05 düzeyinde anlamlıdır. **0,001 düzeyinde anlamlıdır. Anl.=Anlamlılık

Hipotez 28: Mesleki tecrübe ve kurumsal vatandaşlık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Hipotez 28 reddedilmiştir.

Hipotez 29: Mesleki tecrübe ve kurumsal vatandaşlık boyutlarından diğerkamalık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Hipotez 29 reddedilmiştir.

Hipotez 30: Mesleki tecrübe ve kurumsal vatandaşlık boyutlarından vicdanlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Hipotez 30 reddedilmiştir.

Hipotez 31: Mesleki tecrübe ve kurumsal vatandaşlık boyutlarından Centilmenlik anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Hipotez 31 reddedilmiştir.

Hipotez 32: Mesleki tecrübe ve kurumsal vatandaşlık boyutlarından nezaket arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Hipotez 32 reddedilmiştir.

Hipotez 33: Mesleki tecrübe ve kurumsal vatandaşlık boyutlarından sivil erdem arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Hipotez 33 reddedilmiştir.

Hipotez 34: Mesleki tecrübe ve halkla ilişkiler araçları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Hipotez 34 reddedilmiştir.

Tablo 3.6.: Eğitim ve Kurumsal Vatandaşlık (n=141)

	Karelerin Toplamı	df	Ortalama Karesi	F	Anl.
Diğerkamalık	0,148	2	0,074	0,568	0,568
Vicdanlılık	0,015	2	0,007	0,206	0,814
Centilmenlik	0,032	2	0,016	0,241	0,786
Nezakettoplama	0,138	2	0,069	0,573	0,565
Sivilerdem	0,637	2	0,319	2,580	0,079
Genel vatandaşlık	0,033	2	0,017	0,709	0,494
Halkla ilişkiler	0,002	2	0,001	0,058	0,944

Not: *0,05 düzeyinde anlamlıdır. **0,001 düzeyinde anlamlıdır. Anl.=Anlamlılık

Hipotez 35: Eğitim ve kurumsal vatandaşlık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Hipotez 35 reddedilmiştir.

Hipotez 36: Eğitim ve kurumsal vatandaşlık boyutlarından diğerkamalık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Hipotez 36 reddedilmiştir.

Hipotez 37: Eğitim ve kurumsal vatandaşlık boyutlarından vicdanlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Hipotez 37 reddedilmiştir.

Hipotez 38: Eğitim ve kurumsal vatandaşlık boyutlarından centilmenlik anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Hipotez 38 reddedilmiştir.

Hipotez 39: Eğitim ve kurumsal vatandaşlık boyutlarından nezaket arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Hipotez 39 reddedilmiştir.

Hipotez 40: Eğitim ve kurumsal vatandaşlık boyutlarından sivil erdem arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Hipotez 40 reddedilmiştir.

Hipotez 41: Eğitim ve halkla ilişkiler araçları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Hipotez 41 reddedilmiştir.

3.4. Varsayımlar:

Bu çalışmada;

- Çalışanların kurum içi halkla ilişkiler araçları, ve KVD anketinde sorulan soruları okuyup anlayabildikleri,
- Araştırmaya konu olan deneklerin araştırmanın amacına uygun olarak seçildikleri,

- Veri toplamak üzere geliştirilen ölçeklerin araştırmanın gerçekleştirilmeye uygun olduğu,
- Verileri toplamak üzere geliştirilen halkla ilişkiler ve KVD ölçeklerine, yöneticilerin ve çalışanların içtenlikle ve tarafsız olarak cevap verdikleri farz ve kabul edilmiştir.

3.5. Araştırmanın Yöntemi

3.5.1 Araştırmada Kullanılan Değişkenler

Araştırmada kullanılacak değişkenlerin tespitine başlamadan önce kurum içi halkla ilişkilerin araçlarının KVD üzerindeki yönelik bir literatüre taraması yapılmıştır. Bu çalışma doğrultusunda modeli oluşturacak değişkenler tespit edilmiştir. Modele ait bağımlı ve bağımsız değişkenler ile yapılan analizlerde kullanılan kodları Tablo. 1.2’de görülmektedir.

Tablo 3.7. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler

Bağımsız değişkenler	Bağımlı değişkenler
<u>Kurum içi halkla ilişkiler araçları</u>	<u>KVD Boyutları</u>
Kurum Dergileri/ Bültenler (HID)	Diğerkamlık (VD)
Broşürler (HIB)	Nezaket (VN)
Faaliyet raporları ve Mektuplar (HIF)	Vicdanlılık (VV)
Afiş ve duyuru panoları (HIA)	Centilmenlik (VC)
Dilek Kutuları (HIDK)	Sivil Erdem (VSE)
Eğitsel Faaliyetler, Konferans ve Seminerler (HIEF)	
Görsel İşitsel Araçlar (HIGIA)	
Üst Düzey Yöneticilerin Bölümleri Ziyaretleri (HIZ)	
Çalışanların Ailelerine Yönelik İletişim (HII)	
Toplantılar ve Görüşmeler (HITG)	
İntranet (HII)	

3.5.2 Veri Toplama Aracının Hazırlanması İle İlgili Aşamalar

Çalışmada, iki farklı ölçek kullanılmıştır. Bunlardan bir tanesi, çalışanları görmekte oldukları kurumsal vatandaşlık davranışlarını ölçmeye yönelik, “KVD Ölçeği” diğeri ise işletmede hüküm süren kurum içi halkla ilişkiler araçları tespit etmeye yönelik “Halkla İlişkiler Ölçeğidir”. Her iki ölçek hazırlanırken öncelikle kuramsal araştırma yapılmış ve daha sonra da ölçekler geliştirilmiştir.

Hem halkla ilişkiler hem Kurumsal Vatandaşlık ölçeklerinde deneklerden, “katılma dereceleri” sütünündaki haneleri kendi görüşlerine göre işaretlenmeleri istenmiştir. Maddeleri cevaplanması için Beşli Likert Ölçeği kullanılmıştır. Her iki ölçek için oluşturulan Beşli Likert Ölçek dereceleri Tablo.1.3’ te gösterilemektedir.

Tablo 3.8. Ölçeklerdeki Seçeneklerin Likert Ölçeğine Göre Dereceleri

Katılma Dereceleri				
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Ölçeklerin en arkasına ek bir boş sayfa ilave edilerek, ölçeğe cevap verecek yöneticilerin ve çalışanların ölçekte yer almayan konularla ilgili görüşlerini yazabilecekleri açık uçlu bir soru yönetilmiştir. Deneklerin bir kısmı bu boş sayfaya görüşlerini ve yorumlarını belirtmişlerdir. Bu görüşler çalışmanın yorumlar ve sonuçlar kısımlarında kullanılmıştır.

3.6. Çalışma Evreni

Bu araştırma imalat- ihracat bölümünde faaliyet gösteren iki tane şirketlerde 2009 yılında yapılmıştır.

İmalat- İhracat bölümünde faaliyet gösteren ve araştırmanın uygulandığı A şirketinde toplam 66, B şirketinde ise 75 çalışanlar olmak üzere toplam 141 çalışan çalışmaktadır.

Burada vurgulanmaya çalışılan araştırmanın uygulandığı bu iki şirket Arnavutluk'ta bulunmaktadır. Arnavutluk toplam olarak 3,5 milyon bir nüfusa sahip olmasına rağmen 100 çalışandan fazlasına sahip şirket çok az sayıda veya bulunmamaktadır. Bu nedenle araştırmanın yapıldığı şirketlerin çalışanları 100 sayısını geçirmemektedir. Bu şirketlerde çalışan alt seviye yönetici sayısı A şirketinde 16, B şirketinde ise 17 olmak üzere toplam 32'dir. Evren ve örnekleme ait bilgiler Tablo 1.1'de yer almaktadır.

Tablo 3.9. Evren ve Örneklem Dağılımı

ŞİRKET	EVREN		ÖRNEKLEM		ORAN	
	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan
A	16	50	16	50	24 %	76 %
B	17	58	17	58	22 %	78 %
Toplam	33	108	33*	108	46 %	154 %

**Her yöneticiye kendi bölümünde kendisine bağlı olarak çalışan 3'er çalışan için KVD anketi verilmiştir.*

Bu çalışmada kullanılan kurumsal vatandaşlık ölçeği sadece çalışanlara ve yöneticilere uygulanmıştır. Evrendeki her birime ulaşıldığından tamsayım yapılmıştır.

3.7 Ölçeklerin Oluşturması

3.7.1 Kurumsal Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

“Kurumsal Vatandaşlık Davranışı Ölçeği” Türkiye’de bir çok araştırmada kullanılan ölçekten faydalanılarak geliştirilmiştir. Hazırlanan araştırmada kullanılan “Kurumsal Vatandaşlık Davranışı Ölçeği” EK-1’de verilmiştir.

“KVD Ölçeği”, “Genel Açıklama” ve iki bölümden oluşmaktadır. “Genel Açıklama” sayfasında, yapılan araştırmanın adı, amacı ve içeriği hakkında ön bilgiler verilmektedir. Birinci bölümde, ölçeğin uygulanacağı kurum ile ilgili 3 soru değerlendirmeye tabi tutulan çalışan ile ilgili 4 soru olmak üzere toplam 7 soru bulunmaktadır. Bu sorularla, ölçeğin uygulanacağı işletmenin, sektördeki faaliyet süresi, çalışan sayısı ve faaliyet gösterdiği kurum ile gösterdiği kurumsal vatandaşlık davranışları yönünden değerlendirmeye tabi tutulan çalışanın yaşı, mesleki tecrübesi, cinsiyeti ve eğitim seviyesi tespit edilmek istenmiştir. İkinci bölüm ise iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda, ölçeğin doldurulmasına ilişkin açıklamalara ve örnek bir uygulamaya yer verilmiştir. İkinci kısım ise; çalışanların gösterdikleri kurumsal vatandaşlık davranışlarına ilişkin 23 sorunun yer aldığı kısımdır.

3.7.2 Halkla İlişkiler Ölçeği

Halkla ilişkilerin 11 unsurlarını ölçmeye yönelik bir ölçek geliştirmeye çalışılmış ve öncelikle konunun kapsamlı incelenmesi neticesinde 60 maddelik bir havuz sorusu hazırlanmıştır. Bu sorular Arnavutluk’ta halkla ilişkiler alanında faaliyet gösteren uzmanlara danışılmıştır. Alınan görüş ve önerileri neticesinde bazıları tamamen iptal oldu, bazıları birleştirildi, diğerleri ise olduğu gibi kaldı. Bunun neticesinde 20 soruluk bir ölçek hazırlanmıştır. Halkla ilişkiler ölçeği 2 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm özel açıklamalardan oluşmaktadır. Diğerleri ise halkla ilişkiler araçları ölçmek amacıyla kullanılan 20 sorulardan oluşmaktadır.

3.8. Anket Oluşturmasında Dikkat Edilen Hususlar

Şirket içinde olan hem yöneticilere hem de çalışanlara anket ile ilgili açıklamalar yapılmasına rağmen her iki anket formunun başına anketin doldurulması konusunda

açıklamalar konulmuş ve örnek verilmiştir. Anketin doldurulmasını istenilen her kişiden isminin yazılmamasını talep edilmiştir.

Şirketlerin insan kaynakları birimleri ile yapılan görüşmede: çalışmada firma adından bahsedilmeyeceği konusunda teminat verilmiş ve gerekirse araştırma sonuçlarından kendilerine de bilgi verilebileceği bildirilmiştir.

Ölçek soruları, zaman kaybı ve soruların cevapsız kalmalarını önlemek için açık ve anlaşılabilir bir şekilde hazırlanmıştır.

3.9. Veri Toplama Aşaması

Veri toplama faaliyetlerine başlamadan önce iki şirkette ve yöneticileri ile de görüşülerek veri toplama yöntemi ve metodu konusuna karar verilmiştir.

3.9.1. Veri Toplama Yönteminin Seçilmesi

Veri toplama yöntemi olarak sosyal bilimlerde en yaygın kullanılan anket yöntemi kullanılmıştır. Anket iki ihmalat-ihracat şirketlerde uygulanmıştır. Toplam iki üye bulunduğu tespit edilmiş ve anketlerin yüz yüze görüşülerek uygulanmasına ve anketlerin aynı gün geri alınmasına karar verilmiştir. Veri toplama aracı olarak anket yönteminin kullanılması ve yüz yüze uygulama yapma kararın başlıca nedenleri;

- Uygulama yapılacak firmaların Tirana'da, benim yaşadığım şehirde bulunması ve bir tanesi staj görmekte olduğum şirketi olması.
- Posta veya elektronik posta ile anketlerin gönderilmesi yönetiminde anketi dolduracakların yeterince ilgi göstermeyeceği düşüncesi ,
- Yüz yüze görüşme dışındaki ankete gerekli önemi göstermeyeğini veya birbirlerinde etkilenmesi.
- Sorularda yanlış anlamaları
- Yüz yüze görüşmenin yapılan işin ciddiyeti konusunda anket dolduranlara güven telkin edeceği düşüncesi.

3.9.2 Verilerin Toplanması

Anket uygulanmasına başlamadan önce araştırma her iki şirketin genel sekreterliğe başvuruldu ve üyeleri konusunda bilgi talep edilmiştir. İmalat- İhracat sektöründe faaliyet gösteren bu iki şirkette toplam olarak 141 çalışanların çalıştığı bilgisi alınmıştır.

Bundan sonra, iki işletmenin yöneticileri ve insan kaynakları müdürleri ile randevu talebinde bulunmuştur. Her bir şirketin yöneticisine ve insan kaynakları müdürlerine yapılacak araştırmanın amacı ve önemi açıklanarak uygulama için izin talep edilmiştir. Firmaların adı ve çalışanların isimleri belli olmayacağını emin olduktan sonra araştırmanın gerçekleşmesi için izin alınmıştır.

Yanlış anlamaları ortadan kaldırmak ve alınan sonuçların sıhhatini artırmak amacıyla, belirlenen bir günde ve yüz yüze uygulama yapması kararlaştırılmış ve çalışanlara uygulanacak olan Halkla İlişkiler anketin öğle yemek arasında, yöneticilere uygulanacak olan KVD anketinin aynı günün sonunda toplanacak şekilde uygulaması konusunda fikir birliğine varılmıştır. Her işletmede belirli günlerde, insan kaynakları müdürlerinin yardımı ile öğle yemek saatlerinde, her birimden rastgele seçilmiş 3 çalışana halkla ilişkiler anketi dağıtılmış ve yemek saatinin bitiminde toplanmıştır. Halkla ilişkiler anketi dağıtılan alt kademe yöneticileri ile mola saatlerinde görüşülerek “KVD Ölçeği” ile bilgi verilmiş ve her yöneticiye çalışanları değerlendirilmesi talebiyle üçer KVD Ölçeği verilerek aynı günün mesai bitiminde sonuçlar alınmıştır. Böylece dağıtılan anketlerin tamamın geri dönüşü sağlanmıştır.

3.10. Bulgular

3.10.1. Demografik Bulgular

KVD anketi uygulanırken çalışanlara dört demografik özellik tespit edilmiştir. Bunlar; KVD değerlendirilmesi yapılan çalışanların yaşları, cinsiyeti, mesleki tecrübeleri ve eğitim seviyeleridir.

Tablo 3.10. Örneklemenin Cinsiyet Dağılımı

Şirket	Erkek		Bayan		Toplam
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	
A	37	55%	29	45%	66
B	42	56%	33	44%	75
Toplam	79	55.5%	62	44.5%	141

Tablo 1.3' te görüldüğü gibi, A şirketinde anket uygulanan 66 çalışanlardan 37'si (%55) erkek, 29'i (45%) bayandır. B şirketinde ise 75 çalışanlardan 42'si (% 56) erkek, 33'u (% 44) ise bayandır. Gördüğümüz gibi her iki şirketlerde erkek ve kadınlar arası farklılık azdır. Her iki şirketin erkeklerin sayısı bayanlara göre hafif bir şekilde daha fazla olmasının sebebi bayanların evden uzun süre uzak kalmaları ve arazi şartlarında yaşamaları sıkıntı yarattığından erkek çalışanlar tercih edilmektedir.

Tablo 3.11. Örneklemenin Yaş Dağılımı

Şirketler	20-29		30-39		40 yaş üstü		Toplam
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	
A	17	26%	22	34%	27	40%	66
B	25	34 %	29	38%	21	28%	75
Toplam	38	27%	51	36%	62	37%	141

Tablo 1.4'te bakıldığında A şirketinde çalışanların % 26-si (17) 20-29 yaş arası, % 34 (22) 30- 39 yaş arası, % 40 (27) 40 yaş ve üzerindedir. B şirketinde ise % 34-u (35) 20-29 yaş arası, % 38 (29) 30- 39 yaş arası, % 28 (21) 40 yaş ve üzerindedir.

A şirketinde çalışanların yaş ortamları B şirketine göre daha düşüktür. A şirketinde daha fazla genç personel istihdam edilmektedir. Her şirkette bu zamanlarda dünyadaki gelişmeleri takip edebilecek kadar idealist çalışanlar tercih edilmektedir. Ama bazen bu tür şirketlerde fazla tecrübeli olan çalışanlar tercih edilmektedir. Ona göre çalışanların yaşları daha fazla orta yaşları olur. Genellikle her türlü arazi şartında görev yapabilecek

kadar dinamik ve uzun süre ailesinden ayrı kalabilecek kadar müstakil olan çalışanları tercih edilmelidir.

Tablo 3.12. Örneklemenin Mesleki Tecrübe Dağılımı

Şirket	1-10		11-20		21 Yıl ve üstü		Toplam
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	
A	21	32%	37	56%	8	12%	66
B	30	40%	36	48%	9	12%	75
TOPLAM	51	36%	73	52%	34	12%	141

Tablo 1.5 Örneklemenin mesleki tecrübesi görülmektedir. A şirketinde anket uygulamasına katılanların %32 (21) 1-10 yıl, % 56'sı (37) 11-20 yıl, %12'si (8) 21 yıl ve üstü mesleki tecrübeye sahiptir. B şirketinde ise %40 (30) 1-10 yıl, % 48'si (36) 11-20 yıl, %12'si (9) 21 yıl ve üstü çalışma süresine sahiptir.

Tablo 3.13. Örneklemenin Eğitim Durumu Dağılımı

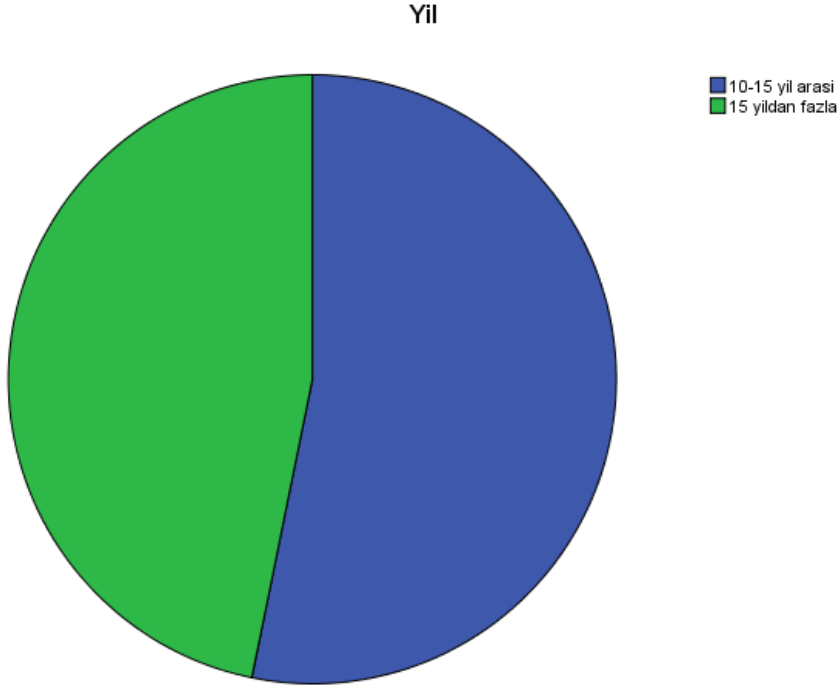
Şirket	Lise ve altı		Universite		Lisans Üstü		Toplam
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	
A	35	54%	27	40%	4	6%	66
B	30	40%	40	54%	5	6%	75
TOPLAM	65	47%	61	47%	14	6%	141

Anket uygulamasına katılanların eğitim seviyeleri tablo 1.6'da bulunmaktadır. A şirketinde katılanların % 54 lise ve altı, % 40 üniversite ve % 6 lisans ve üstü eğitim seviyelerindedir. B şirketinde ise % 40 lise ve altı, % 54 üniversite ve % 6 lisans ve üstüdür. Her iki şirketin ihmalat- ihracat sektörün ait olmasından dolayı en fazla warehouse ler ve malları dağıtmak amacıyla şoferler, yüklemek için çalışanlar ve paketleme bölümdeki çalışanların eğitimi lise ve altı seviyelerindedir. Nasıl olsa B şirketinin A şirketine göre eğitim seviyesi daha yüksek olduğunu açıkça görülmektedir.

3.11 Tanımlayıcı İstatistikler

Bu bölümde kurumların faaliyet yılları, anketi cevaplayanların yaşı, tecrübesi, cinsiyetleri ve eğitim düzeylerine göre frekans analizleri yapılmıştır.

		Yil			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	10-15 yıl arası	75	53,2	53,2	53,2
	15 yıldan fazla	66	46,8	46,8	100,0
Total		141	100,0	100,0	



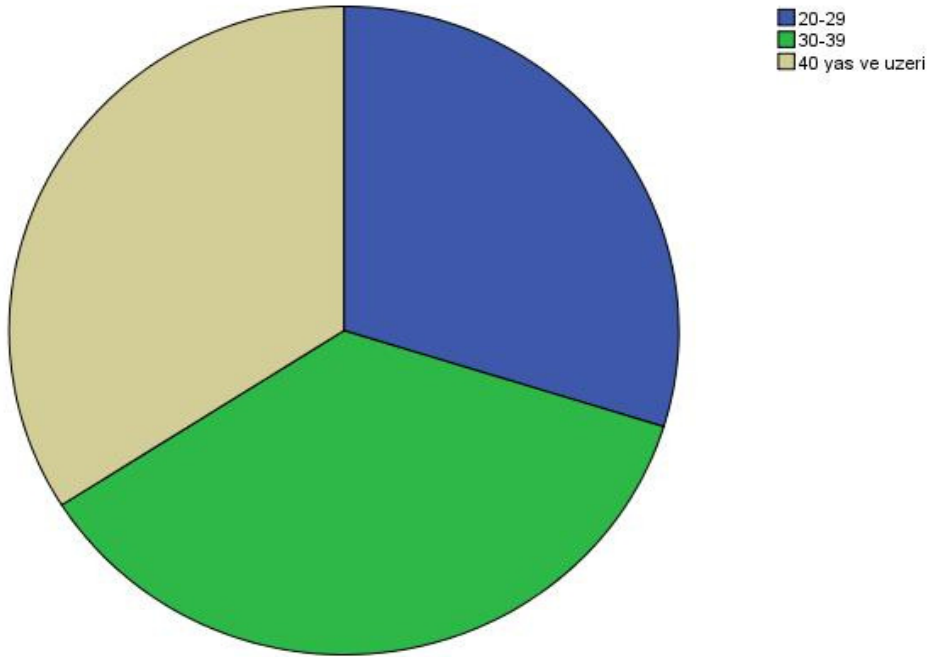
Şekil 3.1. Faaliyet Yılı Dağılımı

10-15 yıl arası faaliyet gösteren kurumda 75(%53) kişiye, 15yıldan fazla faaliyet gösteren kurumda ise 66 (%47) kişiye olmak üzere toplam 141 anket uygulanmıştır.

Yas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20-29	42	29,8	29,8	29,8
30-39	51	36,2	36,2	66,0
40 yas ve uzeri	48	34,0	34,0	100,0
Total	141	100,0	100,0	

Yas



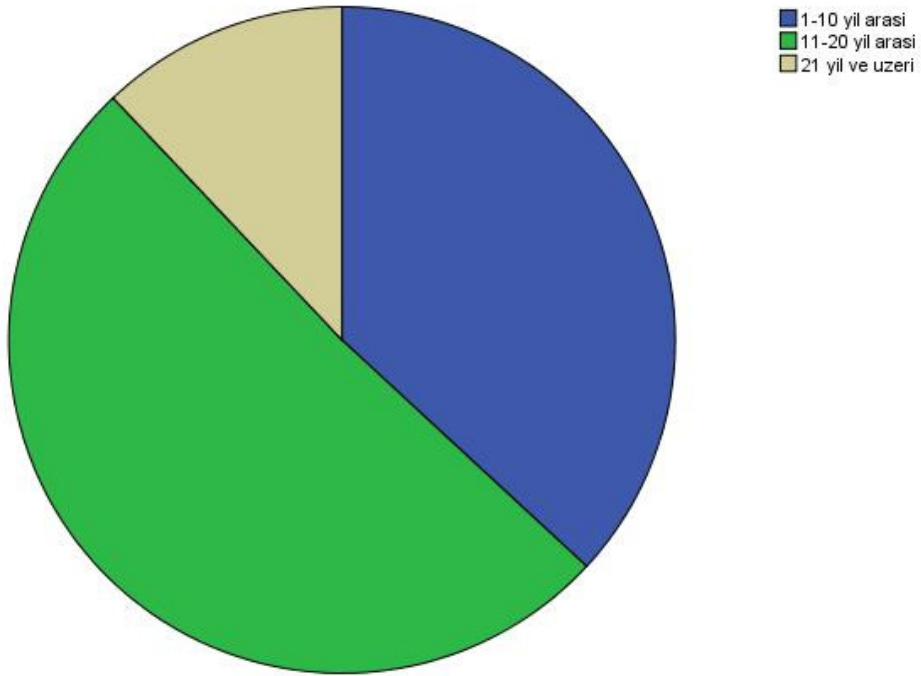
Şekil 3.2. Şirketin Yaş Dağılımı

Anket uygulanan 141 kişiden 42' si 20-29(%30) yaş aralığında, 51 kişi 30-39(%36) yaş aralığında, 48 kişi de 40(%34) yaş ve üzeri yaş aralığındadır.

Tecrube

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-10 yıl arası	52	36,9	36,9	36,9
11-20 yıl arası	72	51,1	51,1	87,9
21 yıl ve üzeri	17	12,1	12,1	100,0
Total	141	100,0	100,0	

Tecrube



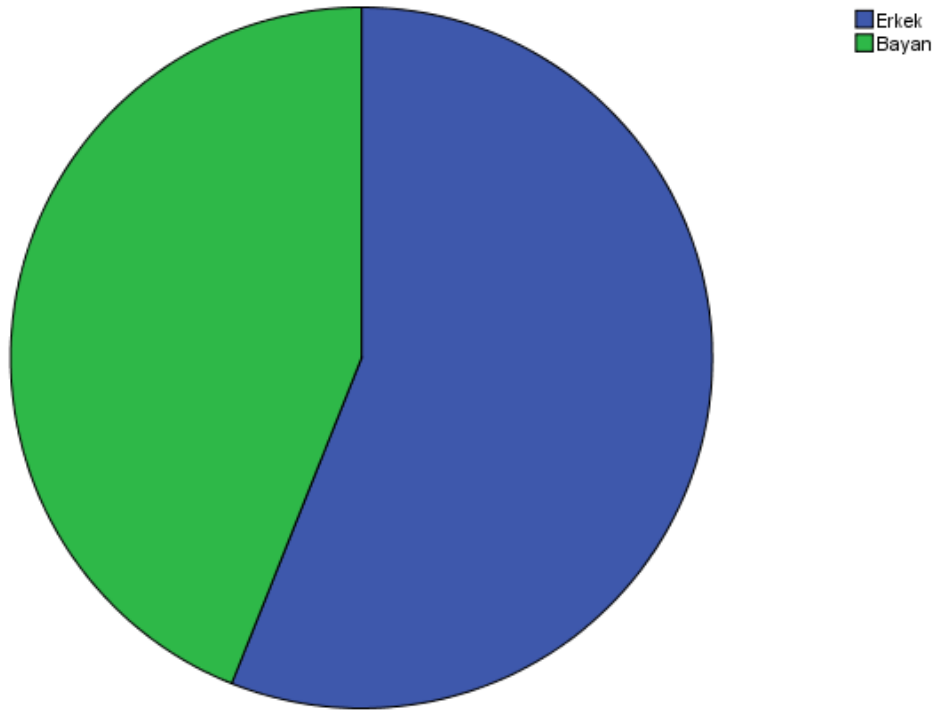
Şekil 3.3. Şirketin Tecrübe Dağılımı

Anket uygulanan 141 kişiden 52(%37) kişi 1-10 yıl tecrübeye, 72(%51) kişi 11-20 yıl arası tecrübeye, 17(%12) kişi de 21 yıl ve üzeri tecrübeye sahiptir.

Cinsiyet

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Erkek	79	56,0	56,0	56,0
	Bayan	62	44,0	44,0	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

Cinsiyet



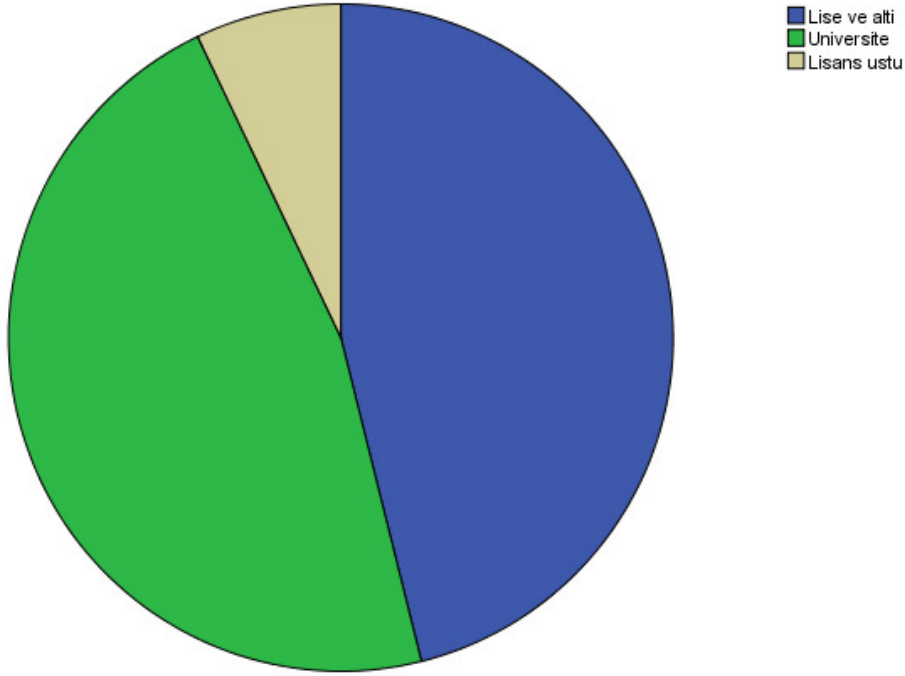
Şekil 3.4. Şirketin Cinsiyet Dağılımı

Anket uygulanan 141 kişiden 79(%56) kişi erkek, 62(%44) kişi kadındır.

Egitim

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Lise ve alti	65	46,1	46,1	46,1
Universite	66	46,8	46,8	92,9
Lisansustu	10	7,1	7,1	100,0
Total	141	100,0	100,0	

Egitim



Şekil 3.5. Şirketin Eğitim Dağılımı

Anket uygulanan 141 kişiden 65(%46) kişi lise ve altı eğitimi, 66 (%47) kişi üniversite eğitimi, 10(%7) kişi de lisans üstü eğitimi almıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, halkla ilişkiler araçların gösterdikleri KVD üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Çalışanların performanslarının zirvesi kabul edilen KVD'nın, kurum verimliliği üzerinde etkileri bulunmaktadır. Kurumların güçlü rekabet ortamında varlıklarını devam ettirebilmek için insan faktörünü en uygun şekilde kullanmaları gerekmektedir.

Bu tez çalışmanın amacı imalat- ihracat sektöründe faaliyet gösteren kurumlarda halkla ilişkiler araçların kurumsal vatandaşlık boyutlarına etkilerini incelemektir. Çalışmada Halkla ilişkiler 11 boyutta, kurumsal vatandaşlık ise 5 boyutta ele alınmaktadır.

Halkla İlişkiler araçlarının kurumsal vatandaşlık boyutları üzerine etkileri incelenirken, tüm bunlara yönelik hipotezler araştırılmaktadır. Bu çalışma imalat- ihracat sektöründe faaliyet gösteren kurumlarda 33 yöneticiye ve 108 çalışana uygulanmıştır. Elde edilen bulgular bu sektör için önemli bulgular sağlamaktadır.

Daha önce de belirtildiği gibi çalışmanın güvenilirlik değerleri zayıf çıkmıştır. Bunun sebebi ise iki şirkette çalışan ve yöneticilerin sayıca az olmasıdır. Soruların ortalamalarına bakıldığında ise kurumsal vatandaşlık davranışı çok yüksek olduğu görülmektedir. Kurumsal vatandaşlık davranışı her iki şirkette tamamen aynıydı. Bu da eğitim seviyesinin aynı seviyede olmasının sebebiydi. Bu araştırmanın sonunda demografik bulgular ve KVD boyutları arasında ilişkiler olduğunu belirtmektedir.

Halkla ilişkiler araçlarının 11 alt boyutunun KVD boyutları üzerine etkilerini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizleri sonucu, önemli bulgular ortaya koymaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi iki şirketin çalışan sayısı sorulan sorularda 10 katı olmadığından dolayı güvenilirliği düşük çıktı.

Buna göre analizlerin sonucunda ancak KVD boyutları ve demografik bulgular arasında ilişkiler bulundu. En güçlü ve en önemli bağ demografik bulgulardan cinsiyet ve genel olarak kurumsal vatandaşlık davranışı ile 0,03 düzeyinde ($P<0.05$) anlamlı pozitif bir ilişki vardır. Demografik bulgulardan cinsiyet, en fazla kurumsal vatandaşlık boyutlarından diğerkamalık, centilmenlik ve nezaket boyutlarıyla pozitif bir ilişki var olduğunu belirtmiştir. Diğerkamalık boyutu ile 0,000 düzeyinde ($P<0.001$), centilmenlik

boyutu ile 0,000 düzeyinde ($P<0.001$), nezaket boyutu ile 0,004 düzeyinde ($P<0.05$) anlamlı pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Önemli bir demografik bulgu olan şirketin faaliyet yılı kurumsal vatandaşlık boyutu, vicdanlılık arasında 0,002 düzeyinde ($P<0.05$) anlamlı pozitif bir ilişki vardır. –

Yapılan varyans analizleri sonucunda ve hipotezlere dayanarak A ve B firmaları arasında kurumsal vatandaşlık boyutlarından vicdanlılık ile 0.002 düzeyinde ($P<0.05$) anlamlı pozitif bir ilişki var olduğunu belirtmektedir. Vicdanlılık boyutu çalışanların kurumu korumaya yönelik olan davranışlarını kapsamaktadır. Vicdanlılık davranışını gösteren çalışanlar, yöneticileri ile iyi geçinerek kurumu korumaya yönelik davranışlar gösterecektir. Literatüre bir göz attığımız zaman vicdanlılık boyutu faaliyet raporları, mektuplar ve bröşürlerden etkili olmaktadır.

Bu çalışma KVD boyutları üzerinde halkla ilişkiler ve halkla ilişkiler araçların rolü etkili olduğunu göstermektedir. Kurumların, yüksek ve acımasız rekabet ortamında varlıklarını devam ettirebilmek için diğer üretim faktörlerinden ziyade insan faktörünü en uygun şekilde kullanmaları gerekmektedir. Çalışanlar iş yerleri hakkında bilgileri, birbirleri ve kurum arasındaki ilişkileri sağlayan halkla ilişkiler araçların yardımıyla sağlanmaktadır. Çalışanlar da bu bilgilendiren ve iletişim sağlayan araçlara bağlı olmaktadır. Olumlu haberler çoğu zaman çalışanları mutlu eder ve mutluluklarını performanslarına yansıyacaktır.

Çalışanların talepleri kurumdan kuruma değişmektedir. Yüksek eğitim seviyesi olan şirketlerde daha bilgili olup yenilik yaratma konusunda destek talep etmektedir. Kararların alınmasında fikirleri sorularak her türlü fikrin tartışılabileceği uygun hoşgörü ortamı yaratan işletme yönetimleri, çalışanların iş memnuniyetlerini olumlu etkileyerek onların rol fazlası davranışlar göstermelerini etkiler. Tam tersi halkla ilişkiler araçlarından olumsuz bir haber duydukları zaman çalışanların morali düşük olur ve ilk fikri işten ayrılmak olur.

İnsanlar destek sağlanmasına karşı minnet duyarlar. Kurum yönetiminden sağlanan destek çalışanların işleri ile ilgili sıkıntıları için olabileceği gibi özel

hayatlarında yaşadıkları mutlu veya sıkıntılı günlere ortak olarak da gibi kendini gösterebilmektedir. Ait olduğu kurumu ailesi olarak gören ve kendisi güvenli hisseden çalışanlar, bu durumun sonsuza dek devam etmesi, kurum faaliyetlerine devam etmesi için ellerinden geleni yapar.

Bu çalışma yalnız imalat- ihracat sektöründe faaliyet gösteren kurumları kapsamaktadır. Ticari faaliyetlerine önemli katkılar sağlayan sektör çalışanları ile daha çok sivil piyasaya ticari ürün üreten kurumlarda çalışanların KVD seviyeleri ve halkla ilişkiler araçları karşılaştırılabilir. Bu inceleme sonucunda çalışanların yaptıkları işe ilişkin duygularının KVD üzerine etkileri incelenebilir.

Uygulama açısından sahip olduğu sınırlamalara rağmen literature önemli katkılar sağlamaktadır. Arnavutluk'ta bulunan imalat- ihracat sektöründe faaliyet gösteren kurumlarda halkla ilişkiler araçlarının çalışanların gösterecekleri KVD üzerinde etkileri ortaya koyması ve bu sektörde yüksek KVD seviyesi uygun halkla ilişkiler araçları konusunda bir fikir ortaya koyması literature sağladığı katkının göstergesidir.

Arnavutluk'ta yeni olan KVD konusu her sektör için ayrı ayrı araştırılabilir. Halkla ilişkiler araçların haricinde etkili olabileceği değerlendirilen başka önemli konuları da KVD üzerinde etkilerini araştırılabilir. Aynı zamanda özel sektör, kamu sektörü ve kar amacı gütmeyen sivil toplum kurumlarında çalışan insanların KVD seviyeleri ve yükseltilmesinde etkili olan faktörler araştırılabilir.

Sonuç olarak KVD zorlu olmayan, herhangi bir ödül veya cezadan etkilenmeyen davranışları kapsamaktadır. Çalışanların kurumun menfaatine olan rol fazlası davranışlar, sadece çalışanların inisiyatifindedir ve her an geri çekilebilir. Kurum yönetimlerine düşen görev, çalışanların KVD gösterme konusunda süreklilik sağlayabilecek halkla ilişkiler aracılığıyla uygun iletişimi sağlamak ve devam ettirmektir. Çalışanlara doğru bilgileri doğru zamanda aktarılan, onların güvenirlği ve bağımlılığı sağlayan kurumlar verimliliklerini yükseltip rakipleriyle şüphe olmadan rekabet edebileceklerdir.

KAYNAKÇA

TURKÇE KAYNAK

AYDEDE Ceyda, **Halkla İlişkiler Kampanyaları** , Mediacat Kitapları, İstanbul, 2002.

AYDINTAN Belgin, **Ruhsal Zekanın Dönüştürücü Liderlik Üzerine Etkisini Araştıran Uygulamalı Bir Çalışma**, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 2, 2009.

AKIN Bahadır, **Yeni Ekonomi- Strateji, Rekabet, Teknoloji Yönetimi**, Çizgi Kitapevi Yayınları, Konya, 2001.

AKTAN Coşkun Can, **Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vijdani Red Davranışı: Whistleblowing**, Mercek Dergisi, Ekim-2006.

ALTINTAŞ Füsun ÇINAR, **Organizasyonel Davranış Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Organizasyonel Yurttaşlık Kavramı**, 2001, Cilt: 3 Sayı: 1, Sıra: 11, No:105.

ASNA Alaeddin, **Public Relations Temel Bilgiler**, Der Yayınları, İstanbul, 1993.

ASNA Alaeddin, **Halkla İlişkiler**, Ankara, 1969: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.

BAYRAM Levent, **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Kurumsal Bağlılık**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü, Sayıştay Dergisi, Sayı 59.

BAKAN İsmail, BÜYÜKBEŞE Tuğba, **Organizasyonel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler, Akademik Organizasyonlar İçin Bir Alan Araştırması**, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (7) 2004.

BALCIK Bahaettin, **İşletme Yönetimi**, Atlas Kitapevi, Konya, İkinci Baskı, 1997.

BOLAT Oya İnci, BOLAT Tamer, **Otel İşletmelerinde Organizasyonel Bağlılık Ve Organizasyonel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi**, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 11, Sayı 19, Haziran 2008.

BUDAK Gönül, BUDAK Gülay, **Halkla İlişkiler, Davranışsal Bir Yaklaşım**, Barış Yayınları, İzmir, 2004.

BULUÇ Bekir, **Orta Öğretim Okullarında Organizasyonel Sağlık İle Organizasyonel Vatandaşlık Davranışları Arasında İlişkisi**. Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, Güz 2008, 6(4).

ÇELİK Adnan, AKGEMCİ Tahir, **Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım No:45, 1998.

ÇETİN Münevver Ölçüm, **Kurum Kültürü ve Kurumsal Bağlılık**, Nobel Yayınları, Ankara, 2004.

ÇETİN Ölçüm Münnever, **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**, Nobel Yayıncılık, Ankara 2004.

ÇETİN Münevver, YEŞİLBAĞ Yüksel, AKDAĞ Bülent, **Öğretmenlerin Organizasyonel Vatandaşlık Davranışı**, M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi Yıl : 2003, Sayı 17.

DİNÇER Ömer, Yahya FİDAN, **İşletme Yönetimine Giriş**, İş Yayıncılık, San ve Tic. Ltd. Şti. İstanbul, 1995.

DÜREN Zeynep, **Kültürlerarası Yönetimde Koalisyon Gereği ve Sinerjik Arayışları**, İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi No:36, Mart 2007. (erişim tarihi, 14.09.2009).

ELDEN Muge, YEYGEL Sinem, **Kurumsal Reklamın Anlattıkları...**, Beta Yayınları, Ağustos 2006, İstanbul.

EREN Erol, **Kurumsal Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım A.Ş., İstanbul. 2004.

EREN Erol, **Organizasyonel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Yenilenmiş Beşinci Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1993.

ERTEKİN Yücel, **Örgüt İklimi**, TODAİ Enstitüsü Yayınevi, Ankara, 1978.

GECİKLİ Fatma, **Halkla İlişkiler ve İletişim**, Beta Basım Yayım Dağıtım, Ocak 2008, İstanbul.

GÖKSEL Ahmet Bülent, YURDAKUL Nilay Başok, **Temel Halkla İlişkiler Bilgileri**, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, İzmir, 2004.

GÜMÜŞ Murat, ÖKSÜZ Burcu, **İtibar Sürecinde Kilit Rol Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi**, Jurnal of Yaşar University, 4 (14) 2129.

GÜNEŞ Ahmet, **Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Halkla İlişkiler Kavramının Tanımı Yeri ve Önemi Üzerine Bir Yaklaşım**, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 10, Sayı 1, 2009.

GÜRBÜZ Sait, **Organizasyonel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Bahar 2006, Cilt:3, Yıl:2,

Sayı:1.

GÜRÜZ Demet, **Halkla İlişkiler Teknikleri**, Ege Üniversitesi Basımevi, İzmir, 2003.

İŞBAŞI ÖZEN Janset, **Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Kurumsal Adaletle İlişkin Algılamalarının Kurumsal Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü; Bir Turizm Kurumunda Uygulama**, Akdeniz Üniversitesi., Sos. Bil. Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, 2000, Antalya.

KADIBEŞEGİL Salim, **İtibar Yönetimi**, İstanbul, Mediacat Yayınları, 2006.

KANIBİR Hüseyin, **Yeni Bir Rekabet Gücü Kaynağı Olarak Entellektüel Sermaye ve Organizasyonel Performansa Yansımaları**, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, Ocak 2004, Cilt Sayı.

KARPAT Işıl, **Bankacılık Sektöründen Örneklerle Kurumsal Reklam**, Yayınevi Yayıncılık, İstanbul, 1999.

KAZANCI Metin, **Halkla İlişkiler: Kuramsal ve Uygulamaya İlişkin Sorunlar**, Ankara 1982, Savaş Yayınları.

KAZANCI Metin, **Halkla İlişkiler**, Ankara 1982, Savaş Yayınları.

KAZANCI Metin, **Kamuda ve Özel Kesimde Halkla İlişkiler**, Turhan Yayınevi, Ankara, 2004.

KÖSE Sevinç, KARTAL Burak, KAYALI Nilgün, **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişki Üzerine Bir Araştırma**, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 20, Ocak-Haziran 2003.

KÜÇÜK Ferit, **İnsan Kaynakları Açısından Kurumsal İmaj**, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 15, Sayı: 2, ELAZIĞ-2005.

MİMAROĞLU Hande, **Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Ekileri: Tıbbi Satış Temilcileri Üzerinde Bir Araştırma**, Yayınlanmış Doktora Tezi, Adana 2008.

ÖZASLAN Burcu Özge, ACAR Aslı Beyhan, ACAR Ahmet Cevat, **Duygusal Zeka ve Organizasyonel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma**. 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, 16-18 Mayıs 2008,

ÖZKALP Enver, ÇİĞDEM Kirel, **Örgütsel Davranış**, 2 Baskı, Eskişehir, 2004.

PAİNE Julie Beth, ORGAN Dennis, **The Cultural Matrix of Organizational Citizenship Behavior ; Some Preliminary Conceptual and Empirical Observation**, Human Resource Management Review , Vol. 10, No; 1, İlkbahar 2000.

PELTEKOĞLU Balta Filiz, **Halkla İlişkiler: Giriş**, İstanbul, 1993: Marmara Üniversitesi.

PELTEKOĞLU BALTA Filiz, **Halkla İlişkiler Nedir**, Genişletilmiş 2. Baskı. Beta Yayınları, İstanbul, 2001.

PELTEKOĞLU BALTA Filiz, **Halkla İlişkiler Nedir**, Genişletilmiş 5. Baskı. Beta Yayınları, İstanbul, 2007.

POLAT Tamer, **Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme Ve Organizasyonel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi**. Detay Yayıncılık, Ankara, 2008.

SABUNCUOĞLU Zeyyat, **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, Bursa, 1992.

SABUNCUOĞLU Zeyyat, **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, 8. Baskı, Bursa: Alfa Akademi Yayınları, 2007.

SEYMEN Oya Atemiz, **Organizasyonel Bağlılığı Etkileyen Organizasyon Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma**, Detay Yayıncılık, Ankara.

SEZGİN Ferudun, **Kurumsal Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okuldan Bazı Çıkarmalar**. GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 25, Sayı 1, 2005.

ŞENER Sait, **Halkla İlişkiler**, .T.Ü Yayınevi, İstanbul, 1992.

SUN H. Özlem, **İş Doyumu Üzerinde Bir Araştırma: Merkez Bankası Bankot Matbaası Genel Müdürlüğü**, Yayımlanmış Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara, Aralık 2002.

TAMER Kocel. **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul 2001, Beta Basım Yayım.

TATAR Hacı Veli, **Kahramanmaraş ve Osmaniye Orman İşletmelerinde Halkla İlişkileri Etkileyen Faktörler ve Bunların Değerlendirilmesi**, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Şubat 2007.

TORTOP Nuri, **Halkla İlişkiler**, Gazi Üniversitesi, Basın Yayın Yüksek Okulu Matbaası, Ankara 1990.

TUTAR Hasan, **Erzurumda Devlet ve Özel Hastanelerde, Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi**, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 2007, C.12.

TÜZ VERGİLEGİL Melek, ALTINTAŞ ÇINAR Füsün, “**Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Psikolojik Sözleşme İhlallerinin İşgörenin Davranışlarına Olan Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma**”, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fak., 24-26 Mayıs, 2001

URAL Ebru Güzelcik, **İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliğinde Kurum İçi Halkla İlişkilerin Önemi ve Bir Uygulama**, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İletişim Fakültesi.

YAYLACI ÖZDEMİR Gaye, **Kariyer Yaşamında Duygusal Zeka ve İletişim Yeteneği**, İstanbul 2006.

İNGİLİZCE KAYNAK

COHEN Anne, & VİGODA Eran, **Do Good Citizens Make Good Organizational Citizens? An Empirical Examination of the Relationship Between General Citizenship and Organizational Citizenship Behavior in İsrail**. Administration and Society, 2000.

CRANT Michael J., ve THOMAS Bateman S., “**Charismatic Leadership Viewed From Above: The Impact of Proactive Personality**”, Journal of Organizational Behavior, Vol. 21, No. 1, Feb, 2000.

EASTMAN Kenneth K., “**In the Eyes of the Beholder: An Attributional Approach to Ingratiation and Organizational Citizenship Behavior**” Academy of Management Journal, vol. 37, 1994.

GOLEMAN Daniel, **İşbaşında Duygusal Zeka**, Varlık Yayınları, İstanbul, 2000.

HİLL Theresa M., Job Attitudes and Personality: **Predictors of Organizational Citizenship Behavior**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Saint Mary’s University, 2002, Nova Scotia.

- JİİNG- LİH Farh, PODSAKOFF Philip M. ve ORGAN Dennis W., **Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Lider Fairness and Task Scope Versus Satisfaction**, Jurnal of Management, 16(4).
- KOSTER Ferry, SANDERS Karin, **Organizational Citizens or Reciprocal Relationships? An Empirical Comparison**, Personnel Review, Vol. 35 No. 5, 2006.
- LEE Kibeom, **Job Affect As a Predictor of Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance**, Yayınlanmış Doktora Tezi, Faculty of Graduate Studies the University of Western Ontorio, London, Ocak 2000.
- McNEELY Bonnie L, MEGLİNO Bruce M; **“The Role of Dispositional and Situational Antecedents in Prosocial Organizational Behavior”**, Jurnal of Applied Psychology, Vol. 79.
- MOORMAN Robert H., **Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?**, Journal Of Applied Psychology, 1991, Vol.76, No.6.
- ORGAN Dennis W., PODSAKOFF Philip M., MACKENZİE Skot B., **Organizational Citizenship Behavior, İt’s Nature , Antecedents and Consequences**, Sage Publications Ltd., United Kindom, 2006.
- ORGAN Dennis W., RAYAN Katherine, **A Meta- Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior**, Personal Psychology, no;48.
- OUCHİ William, **Teori Z, Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?**, Çev:Yakut Güneri, İlgı Yayıncılık, Modern Yönetim Dizisi, İstanbul, 1987.
- ROSE Caspar, THOMSEN Steen, **“The İmpact of Corporate Reputation Performance: Some Danish Evidence”**, European Management Journal, 22 (2), 2004.
- SCHANAKE Mel, DUMLER Michael P., **The Relationship Between Traditional Lidership, Super Leadership and Organizational Citizenship Behavior**, Group and Organizational Management, vol 18/3, 1993.
- SPECTOR Paul E., Suzy FOX, DOMAGALSKİ Theresa **“An emotion-Centered Model of Voluntary Work Behaviour Some Parallels Between Counter Productive Work Behaviour and Organizational Citizenship”**, Human Resource Management Review, Vol.12, 2002.

TALL KATHLEEN Molly, **An Examination Of the Relationship Between Perceived Procedural and Distributive Justice, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Emporia State University, 2006.

YOON Man He, SUH Jaebeom, **“Organizational Citizenship Behavior and Service Quality as External Effectiveness of Contact Employees”**, Journal of Business Research, Vol.56, No.8, Ağustos 2003.

YUAN Ling, **A Motivational Model of Organizational Citizenship Behavior**, Yayınlanmış Doktora Tezi, İllinois Üniversitesi, Çikago, 2006.

WAJNE Sandy J., GREEN Shawn A.; **“The Effects Of Leader- Member Exchange on Employee Citizenship and Impression Management”**, Human Relations, Vol. 47.

VAN DYNE L., GRAHAM J., DIENEHSC R.M., **“Organizational Citizenship Behavior, Construct Redefinition, Measurement and Validation”**, Academy Of Management Journal, 1994.

İNTERNET MAKALELER

ALİKILIÇ Özlem, ONAT Ferah, **Bir Halkla İlişkiler Aracı Olarak Kurumsal Bloglar**, Jurnal of Yaşar University, (erişim tarihi 25.08.2009).

ARSLAN Bader, ULAŞ Dilber, **İstihdamın Korunması ve İşten Çıkarılanlara Uygulanan Yardımlar**, <http://eab.ege.edu.tr/pdf/4/C4-S1-2-%20M10.pdf> (erişim tarihi 21.04 2009).

BAYUK Nedim, Ferit KÜÇÜK , **İşletme Çalışanlarının Müşteri Olma Güdüsü Üzerindeki Etkisi**, Jaşar Üniversitesi Dergisi, http://joy.yasar.edu.tr/makale/no11_vol3/08_bayuk_kucuk.pdf, (erişim tarihi: 02.09.09).

BİRTH Gregory, İLLİA Laura, LURATİ Francesco, ZAMPARİNİ Alessandra **“Communicating CSR:Practices Among Switzerland’s Top 300 Companies”**, Corporate Communications: An İnternational Journal, 2008, 13 (2), 182-196.

BRIEF Arthur A., MOTOWILDO Stephan J.; **“Prosocial Organizational Behavior”**, Academy Of Management Review, Vol.11.

- BURNS Mary. B., COLLINS Rossan V., “**Organizational Citizenship Behavior in the İS Context- A Research Agenda**”, www.aisel.isworld.org., (17.04.2009).
- CASTRO BARROSO Carmen, MARTÍ'I Enrique, MARTI'I RUIZ Armario and David, **The İfluence of Employee Organizational Citizenship Behavior on Customer Loyalty**, İnternational Journal of Service İndustry Management, Vol. 15 No. 1, 2004.
- CEYLAN Adnan, DEMİRCAN Nigar, **Çalışanların Kurumda Bağlılığı İle İştin Ayrılma İlişkilerine Yönelik bir Araştırma**, www.isguc.org,(erişim tarihi 14.04.2007).
- DiPAOLA Michael F., TARTER John C., HOY Wayne K., **Measuring Organizational Citizenship of Schools: The OCB Scale**, July 23, 2004.
- DUBRİN Andrew J., **Essentials of Management South Western College, Publishing**, 4.Ed. Ohio, 1997.
- DURGUN Serpil, **Örgütsel Kültür ve Örgütsel İletişim.**, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, Aralık 2006. Cilt:II, Sayı:II, 112-132 <http://efdergi.yyu.edu.tr>.
- ERDEM Orhan, DİKİCİ Metin, **Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi**, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Yaz 2009, C.8, <http://www.e-sosder.com/dergi/29198-213.pdf> (erişim tarihi: 25.08.2009)
- ERDOĞAN B.Zafer, DEVELİOĞLU Kazım, GÖNÜLLÜOĞLU Sevgi, ÖZKAYA Hakan, **Kurumsal İmajın Şirketin Farklı Paydaşları Tarafından Algılanısı Üzerine Bir Araştırma**, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 15, Ağustos.
- EİSENBERGER Robert, FASOLO Peter, DAVİS-LAMASTRO Valeria; “**Percieved Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation**”, Journal of Applied Psychology, Vol. 75, 1990.
- GREENBER J. G., **The Quest for Justice on the Job: Essays and Experiments**, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.1996.
- GÜL Hasan, **Organizasyonel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi**, http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_1/C2-S1-M4.pdf, s. 37. (erişim tarihi).

HEPKON Zeliha, **Kurumsal Kimlik İnsanını Belirleyen Faktörler: Bir Literatür Taraması**, İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi, <http://www.iticu.edu.tr/kutuphane/dergi/d4/M00059.pdf>, (erişim tarihi 15. 08. 2009).

İRMİŞ Ayşe, GÖK Elif Elvan, **Küresel Feodalizm Az Gelişmiş Ülkelerde Fason Üretim ve Kurumsal Vatandaşlık Olgusu**, www.hasmendi.net/makale/Irmis_Kuresel_Feodalizm.pdf, (erişim tarihi 25. 01.09).

KARAKÖSE Turgut, **Örgütlerde İtibar Yönetimi**, <http://www.akademikbakis.org/sayi11/makale/itibar.doc>, (erişim tarihi 25.08.2009).

LUTHANS Fred and THOMPSON Kenneth R., **Theory And Organizational Behaviour Mod: Synergistic or Opposite Approaches to Performance Improvement?**, Journal of Organizational Behavior Management **9**, 1987.

MARTIN R., THOMAS G. ve DİĞERLERİ; **“The Role of Leader- Member Exchanges in Mediating The Relationship Between Locus of Control and Work Reactions”**, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 78, 2005.

MURAT Güven, AÇIKGÖZ Banu, **Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği**, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 5, 2007. (erişim tarihi 16.09.09).

NIEHOFF Brian P., MOORMAN Robert H., **Justice As A Mediator Of The Relationship Between Methods Of Monitoring And Organizational Citizenship Behavior**, Academy of Management Journal, 1993, Vol.36, No.3

PODSAKOFF Philip M., MACKENZIE Skot. M., **“Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research”**, Human Performance, Vol.10, No: 2, 1997.

PODSAKOFF Philip M., MACKENZIE Scott B., PAİNE Julie Beth, & BACHRACH Daniel. G., **Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research**, Journal of Management, Vol.26 (3), 2000.

SEKİGUCHİ Tomoki, "A Preliminary Investigation of the Cognitive Process of Japanese Undergraduate Job Seekers", Osaka University, 2004, 55 (3), s. 123-136.

SEZER UYSAL Birkan, "Yerel Yönetimin Çevresi-Halkla İlişkiler ve Kanaat Araştırmaları", Mart 1987. http://joy.yasar.edu.tr/makale/no8_vol2/06_alikilic_onat.pdf. (erişim tarihi, 25.08.2009).

TÖREMEN Fatih, ÇANKAYA İbrahim, **Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi**, Kuramsal Eğitimbilim, 2008, www.keg.aku.edu.tr.

YÜKSEL Fatih, BOZKURT Gamze, GÜVEN Ahmet, **Yerel Yönetimlerde Etik Çerçevesinde Sosyal Sorumluluk Bilinci: Tokat Uygulaması**, <http://www.etikturkiye.com/etik/yerel/2GamzeBozkurt.pdf>, (erişim tarihi 25.09.2009).

İNTERNET ADRESLERİ

<http://garfield.library.upenn.edu/classics1989/A1989CA27000001.pdf> (erişim tarihi 14.03.2009).

<http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-042099-174000/unrestricted/dintino3.pdf> (erişim tarihi 18.03.2009).

<http://www.uwstout.edu/rs/uwsjsr/koopmann.pdf>, (erişim tarihi 25.05.2009).

<http://www.goldmark.org/livia/papers/ocb/ocb.pdf> (erişim tarihi 14.03.2009).

<http://hrzone.com/articles/group.productive.html>, (erişim tarihi 26.12.2008).

http://www.busiad.org.tr/dergi_detay.php?dID=23 (erişim tarihi 29.08.2009).

<http://www.tdk.gov.tr/TDKSOZLUK/SOZBUL..ASP?kelime=sosyal>, (erişim tarihi 25.09.2009).

EK-1 KURUMSAL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ANKETİ

Lütfen aşağıdaki sorulara ilgili cevap veriniz. Parantezin içinde (X) işareti koyunuz.

a) Şirketiniz kaç yıldır ihracat- imalat sektöründe faaliyet göstermektedir.

1. () 5 yıldan az
2. () 5-10 arası
3. () 10-15 arası
4. () 15 yıldan fazla

b) Şirketinizde kaç kişi çalışmaktadır?

1. () 50 kişiden az
2. () 51-100 arası
3. () 101-150 arası
4. () 151 kişiden fazla

c) Yaşı:

1. () 20-29
2. () 30 -39
3. () 40 yaş ve yukarısı

d) Mesleki Tecrübesi:

1. () 1-10
2. () 11-20
3. () 21 yıl ve yukarı

e) Cinsiyeti:

1. () Erkek
2. () Bayan

f) Eğitim seviyesi:

1. () Lise ve Altı
2. () Üniversite
3. () Lisans Üstü

Bu bölümde kurumsal vatandaşlık alanına ilişkin yer verilmiştir. Lütfen soruları dikkatle okuduktan sonra hangi katılma derecesinde sahip olduğunuza karar verip altındaki parantez içinde (X) işareti koyunuz.

Lütfen hiçbir konuyu cevapsız bırakmayınız.

S.NO		Katılma Dereceleri				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	Yorucu bir iş yaparken veya özel bir sorunu varken dahi iş arkadaşlarına içten ilgi ve nezaket gösterir.	()	()	()	()	()
2.	Genellikle işleri ile ilgili problemlerle aşırı derecede ilgilenir.	()	()	()	()	()
3.	Ciddi sonuçlar doğurabilecek konularda diğerleri onunla aynı düşüncede olmasa bile fikirlerini dürüstçe ifade eder.	()	()	()	()	()
4.	İş arkadaşlarını işlerini yaparken yeni ve daha etkin yöntemler denemeleri konusunda cesaretlendirir.	()	()	()	()	()
5.	İşi ile ilgili önemli bir adım atmadan önce üstünü mutlaka bilgilendirir.	()	()	()	()	()
6.	İşe zamanında gelir.	()	()	()	()	()
7.	Olaylara olumlu bakar.	()	()	()	()	()
8.	Görevlerini hatasız yapar.	()	()	()	()	()
9.	Şirket hakkında yapılan eleştirilerde şirketimizi savunur.	()	()	()	()	()
10.	Şirketimizi dışarıda gururla temsil eder.	()	()	()	()	()

11.	Birlikte yaptıkları işleri nasıl geliştirebileceklerine ilişkin önerilerini almak için iş arkadaşları ile sürekli iletişim halindedir	()	()	()	()	()
12.	Fikirlerini beyan etme konusunda çekingen davranan arkadaşlarını konuşmaları için cesaretlendirir	()	()	()	()	()
13.	Herhangi bir karar alırken bu karardan etkileneceği düşünülen herkesin fikrini alır ve danışır	()	()	()	()	()
14.	Çay, kahve ve yemek aralarını uzatmaz	()	()	()	()	()
15.	İş arkadaşları izne ayrıldıklarında onların işlerini zevkle yaparlar	()	()	()	()	()
16.	Şirketteki değişimleri izler ve diğerlerinin değişimi kabul etmesinde aktif rol oynar	()	()	()	()	()
17.	İş arkadaşlarının haklarını yemez	()	()	()	()	()
18.	İşe gelmemek konusunda geçerli sebepleri olduğu günlerde bile devamsızlık yapmaz	()	()	()	()	()
19.	Şirketimize yeni katılan personelin işine gönüllü olarak yardımcı olmaya çalışır	()	()	()	()	()
20.	Görevi ile ilgili toplantılarda düzenli olarak yer alır ve tartışmalara aktif olarak katılır	()	()	()	()	()
21.	Herhangi bir sebeple işinin başında olamayan arkadaşlarının görevlerini gönüllü olarak yapar	()	()	()	()	()
22.	İşlerini zamanında tamamlar	()	()	()	()	()
23.	Hiçbir karşılık gözetmeden işlerini yetiştiremeyen arkadaşlarına yardım eder	()	()	()	()	()

EK-2 HALKLA İLİŞKİLER ARAÇLARI ÖLÇEĞİ

S.NO		Katılma Dereceleri				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	Şirketimizde bulunan tüm mekanlar herhangi bir ayrıcalık olmadan tüm çalışanlara (yönetici ve çalışanlara) aittir.	()	()	()	()	()
2.	Ben ve arkadaşlarım şirketimizle ilgili çevremizdeki insanlara zevk ile konuşarak şirketimizde çalışmalarını tavsiye ederiz.	()	()	()	()	()
3.	Genelde sorunlarımızı, isteklerimizi gerçekleştirmesinde dilek kutuları çok önemli bir rol oynamaktadır.	()	()	()	()	()
4.	Ailemde yaşadığım mutlu ve sıkıntılı günlerde yöneticilerim maddi ve manevi bakımında yardımcı olurlar.	()	()	()	()	()
5.	Şirketimde seminer organize edilen günlerde şirketimize daha bağlı oluruz ve gelen misafirlere şirketimizden gururla bahsederiz.	()	()	()	()	()
6.	Intranetin bulunması birbirimizin iletişimi ve işle ilgili sorunları daha hızlı bir şekilde çözümlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır.	()	()	()	()	()
7.	Üst yöneticilerden organize edilen toplantı ve görüşmelerde zevkle katılıyoruz çünkü işle ilgili sıkıntıları anlatıp bir çözüm bulunacağını biliyoruz.	()	()	()	()	()
8.	Personelle kaynaşmak ve personelin problemlerini dinlemek maksadıyla sık sık piknik, yemek, toplantı v.b gibi sosyal faaliyetler icra edilir.	()	()	()	()	()

9.	Şirketimizi ve ürünlerimizi tanıtmak amacıyla broşürler her yerde dağıtmaya çalışıyoruz.	()	()	()	()	()
10.	Şirketimizde kasta dayanmayan hatalar hoş görülür.	()	()	()	()	()
11.	Elde edilen önemli başarılılardan sonra emeği geçenler ödüllendirilir.	()	()	()	()	()
12.	Performanslarımızı iyileştirmek, işimize faydalı olan görsel ve işitsel araçların önemli bir rolü vardır.	()	()	()	()	()
13.	İşe yeni başlayan personelin isine alışması için oryantasyon programları düzenlenerek personele yardımcı olunur.	()	()	()	()	()
14.	Şirketimize çalışanların olumlu davranışları ödüllendirir.	()	()	()	()	()
15.	Şirketimle ilgili her türlü kitap, broşür, dergi v.b. zevkle okurum ve etrafındakilere şirketimle ilgili bilgilerini çoğaltmak amacıyla okutmaya çalışırım.	()	()	()	()	()
16.	Sık sık organize edilen üst yöneticiler ve çalışanlar fikirlerin açıkça belirlenmesine yönelik yardımcı olup ise bağlılığı ve memnuniyeti çoğaltırır.	()	()	()	()	()
17.	Faaliyet raporları gruplar olarak hazırladığımızda birbirimize yardımcı olmaya çalışırız.	()	()	()	()	()
18.	Gönderilen mektupları üst yönetiminin bize olduğu kadar ailelerimize de verdiği önemi göstermektedir.	()	()	()	()	()
19.	Görev alanımla ilgili işlerde karar alınırken fikrim de sorulur.	()	()	()	()	()
20.	Ben ve arkadaşlarım risk üstlenmek konusunda çekingen davranmayız.	()	()	()	()	()

EK-3**ÇALIŞANLARIN GÖSTERDİKLERİ KVD SEVİYELERİ KONUSUNDA
ORTALAMALAR**

SORULAR		n.	Ort.	SS
1.	Yorucu bir iş yaparken veya özel bir sorunu varken dahi iş arkadaşlarına içten ilgi ve nezaket gösterir	141	4,49	0,346
2.	Genellikle işleri ile ilgili problemlerle aşırı derecede ilgilenir	141	4,40	0,745
3.	Ciddi sonuçlar doğurabilecek konularda diğerleri onunla aynı düşüncede olmasa bile fikirlerini dürüstçe ifade eder.	141	4,26	0,778
4.	İş arkadaşlarını işlerini yaparken yeni ve daha etkin yöntemler denemeleri konusunda cesaretlendirir.	141	4,57	0,496
5.	İşi ile ilgili önemli bir adım atmadan önce utsunu mutlaka bilgilendirir.	141	4,62	0,556
6.	İşe zamanında gelir	141	4,40	0,609
7.	Olaylara olumlu bakar	141	4,33	0,890
8.	Görevlerini hatasız yapar	141	4,45	0,681
9.	Şirket hakkında yapılan eleştirilerde şirketimizi savunur	141	4,47	0,555
10.	Şirketimizi dışarıda gururla temsil eder	141	4,38	0,627
11.	Birlikte yaptıkları işleri nasıl geliştirebileceklerine ilişkin önerilerini almak için iş arkadaşları ile sürekli iletişim halindedir	141	4,48	0,672
12.	Fikirlerini beyan etme konusunda çekingen davranan arkadaşlarını konuşmaları için cesaretlendirir	141	4,28	0,759
13.	Herhangi bir karar alırken bu karardan etkileneceği düşünülen herkesin fikrini alır ve danışır	141	4,48	0,682
14.	Çay, kahve ve yemek aralarını uzatmaz	141	4,48	0,789
15.	İş arkadaşları izne ayrıldıklarında onların işlerini zevkle yaparlar	141	4,52	0,580
16.	Şirketteki değişimleri izler ve diğerlerinin değişimi kabul etmesinde aktif rol oynar	141	4,69	0,536
17.	İş arkadaşlarının haklarını yemez	141	4,42	0,623
18.	İşe gelmemek konusunda geçerli sebepleri olduğu günlerde bile devamsızlık yapmaz	141	4,30	0,836
19.	Şirketimize yeni katılan personelin işine gönüllü olarak yardımcı olmaya çalışır	141	4,48	0,650
20.	Görevi ile ilgili toplantılarda düzenli olarak yer alır ve tartışmalara aktif olarak katılır	141	4,55	0,660
21.	Herhangi bir sebeple işinin başında olamayan arkadaşlarının görevlerini gönüllü olarak yapar	141	4,45	0,711
22.	İşlerini zamanında tamamlar	140	4,50	0,673
23.	Hiçbir karşılık gözetmeden işlerini yetiştiremeyen arkadaşlarına yardım eder	141	4,50	0,703

EK- 4**ÇALIŞALARI HALKLA İLİŞKİLER ARAÇLARINA İLİŞKİN ORTALAMALAR**

SORULAR	n.	Ort.	SS
1. Şirketimizde bulunan tüm mekanlar herhangi bir ayrıcalık olmadan tüm çalışanlara (yönetici ve çalışanlara) aittir.	141	4,39	,641
2. Ben ve arkadaşlarım şirketimizle ilgili çevremizdeki insanlara zevk ile konuşarak şirketimizde çalışmalarını tavsiye ederiz.	141	4,52	,639
3. Genelde sorunlarımızı, isteklerimizi gerçekleştirmesinde dilek kutuları çok önemli bir rol oynamaktadır.	141	4,24	,774
4. Ailemde yaşadığım mutlu ve sıkıntılı günlerde yöneticilerim maddi ve manevi bakımında yardımcı olurlar.	141	4,36	,730
5. Şirketimde seminer organize edilen günlerde şirketimize daha bağlı oluruz ve gelen misafirlere şirketimizden gururla bahsederiz.	141	4,30	,726
6. İnternetin bulunması birbirimizin iletişimi ve işle ilgili sorunları daha hızlı bir şekilde çözümlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır.	141	4,75	,495
7. Üst yöneticilerden organize edilen toplantı ve görüşmelerde zevkle katılıyoruz çünkü işle ilgili sıkıntıları anlatıp bir çözüm bulunacağını biliyoruz.	141	4,35	,821
8. Personelle kaynaşmak ve personelin problemlerini dinlemek maksadıyla sık sık piknik, yemek, toplantı v.b gibi sosyal faaliyetler icra edilir.	141	4,48	,713
9. Şirketimizi ve ürünlerimizi tanıtmak amacıyla broşürler her yerde dağıtmaya çalışıyoruz.	141	4,47	,580
10. Şirketimizde kasta dayanmayan hatalar hoş görülür.	141	4,43	,710
11. Elde edilen önemli başarılılardan sonra emeği geçenler ödüllendirilir.	141	4,50	,605
12. Performanslarımızı iyileştirmek, işimize faydalı olan görsel ve işitsel araçların önemli bir rolü vardır.	141	4,41	,633
13. İşe yeni başlayan personelin isine alışması için oryantasyon programları düzenlenerek personele yardımcı olunur.	141	4,63	,540
14. Şirketimize çalışanların olumlu davranışları ödüllendirir.	141	4,67	,554
15. Şirketimle ilgili her türlü kitap, broşür, dergi v.b. zevkle okurum ve etrafındakilere şirketimle ilgili bilgilerini çoğaltmak amacıyla okutmaya çalışırım.	141	4,50	,662
16. Sık sık organize edilen üst yöneticiler ve çalışanlar fikirlerin açıkça belirlenmesine yönelik yardımcı olup ise bağlılığı ve memnuniyeti çoğaltırır.	141	4,33	,724
17. Faaliyet raporları gruplar olarak hazırladığımızda birbirimize yardımcı olmaya çalışırız.	141	4,36	,647
18. Gönderilen mektupları üst yönetiminin bize olduğu kadar ailelerimize de verdiği önemi göstermektedir.	141	4,46	,824
19. Görev alanımla ilgili işlerde karar alınırken fikrim de sorulur.	141	4,31	,919
20. Ben ve arkadaşlarım risk üstlenmek konusunda çekingen davranmayız.	141	4,56	,590

ÖZGEÇMİŞ

07.04.1982 yılında Mamurras'ta doğdu. İlköğrenimini ve ortaöğrenimini Mamurras'ta "8- yıllık Migjeni" okulunda, lise öğrenimini ise, Tiran'da özel "Mehmet Akif Kız Türk Koleji'nde tamamladı.

Universite eğitimini Tirana Üniversitesinde, Yüksek Lisans Eğitimini 2007 yılında Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Fakültesinde başladı.

Evli ve bir kız çocuk sahibi olup arnavutça, türkçe, ingilizce ve italyanca bilmektedir.

ÖZET

KURUMSAL VATANDAŞLIK YÖNETİMİNDE HALKLA İLİŞKİLER RÖLÜ

Gladiola HASANİ

Yüksek Lisans Tezi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Gaye EDİZLER

Ağustos 2010, 142 sayfa

Gelişmeler nedeniyle küçük bir köy haline gelen dünyada, pazar alanında rekabet şartları günden güne ağırlaşmaktadır. Kurumların da rekabet yarışında öne çıkabilmeleri için insan faktörünün verimliliğin günden güne artmaktadır. İşini severek yapan çalışanların işlerinde daha verimli olacaklarına dair düşüncelerin inandırabilmesi için detaylı çalışmalarına ihtiyaç bulunmaktadır. Kurum içi çalışanların performansının en üst seviyede sağlayabilecek Kurumsal Vatandaşlık Davranışı (KVD)'nin ortaya çıkabilmesi için kurum içi iletişime etkili olan halkla ilişkiler araçların rölü önemlidir. Bu çalışma, halkla ilişkiler araçlarının KVD üzerine etkili olup olmadığını belirtmek için amaçlanmıştır.

Araştırma imalat- ihracat sektöründe faaliyet gösteren 2 şirketin çalışanları ve yöneticileri üzerinde yapılmıştır. Anket yöntemiyle sağlanan veriler, istatistik programı kullanılarak analiz edilmektedir. Ayrıca kontrol değişkenleri olarak belirlenen cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi gibi çalışanların demografik özelliklerinin, belirtilen değişkenler de çalışma amacı kapsamındadır. Geliştirilen araştırma hipotezleri, istatistiksel analiz teknikleri kullanılarak sınanmakta, elde edilen bulgular ve değerlendirmelerden meydana gelen sonuçlar halkla ilişkiler araçları ve kurumsal vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi belirtmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Vatandaşlık Davranışı, Halkla İlişkiler Araçları, Diğerkamalık, Nezaket, Vicdanlılık, Centilmenlik, Sivil Erdem.

ABSTRACT

THE ROLE OF PUBLIC RELATIONS IN THE MANAGEMENT OF CORPORATE CITIZENSHIP

Gladiola HASANI

Master Thesis, Public Relations Department,

Supervisor: Doç. Dr. Gaye EDİZLER

August 2010, 142 pages

Due to the enterprises in the market field in the world which can be considered as a small village the rivalry conditions has been highly increased. In order to get ahead in this rivalry the organizations has been increasing the importance of the human being productivity. Although it is a common belief that employers who fulfill their job willingly are more productive than the others. In order to find out the points which have impact on this productivity details studies are needed. Public relations tecnics are effective for the communication in the corporate and plays a great role in coming out of Corporate Citizenship Behavior which can be counted as the extreme point of human performance to appear. This master thesis studies the effects of public relations tecnics on the impacts of Corporate Citizenship Behavior.

Research has been made on employers and directors of two enterprises which are members of import- export activities. The data obtained by survey method are analysed by SPSS program. It is also aimed to measure the effects of variables like age, education, gender, work period on the variables identified as personal attitudes and behaviors. The research developed hypothesis has been tested by using statistical analysis techniques and the evaluations and findings obtained prove the relationship between Corporate Citizenship Behavior and Public Relations tecnics.

Keywords : Corporate Citizenship Behavior, Public Relations, Public Relations Tecnics, Altruism, Courtesy, Conscientioueness, Sportmanship, Civic virtue.