



**ÖRGÜTLERDE KURUMSAL İTİBAR ALGISI İLE ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK VE MOTİVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİ**

YASEMİN YETKİN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TURİZM İŞLETMECİLİĞİ EĞİTİMİ ANABİLİM DALI

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

TEMMUZ, 2019

TELİF HAKKI ve TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla tezin teslim tarihinden itibaren(.....) ay sonra tezden fotokopi çekilebilir.

YAZARIN

Adı : Yasemin

Soyadı : Yetkin

Bölümü : Turizm İşletmeciliği Eğitimi Ana Bilim Dalı

İmza :

Teslim tarihi :

TEZİN

Türkçe Adı : Örgütlerde Kurumsal İtibar Algısı İle Örgütsel Vatandaşlık ve Motivasyon Arasındaki İlişki

İngilizce Adı : Relationship between Organizational Reputation Perception and Organizational Citizenship and Motivation in Organizations

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Yazar Adı Soyadı :

İmza :

JÜRİ ONAY SAYFASI

Yasemin YETKİN tarafından hazırlanan ‘‘Örgütlerde Kurumsal İtibar Algısı İle Örgütsel Vatandaşlık ve Motivasyon Arasındaki İlişki’’adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Gazi Üniversitesi Turizm Eğitimi Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Dr. Öğretim Üyesi Ercan YAVUZ

Rekreasyon Yönetimi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Başkan: Doç. Dr. Hakan KOÇ

Turizm İşletmeciliği, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Üye: Dr. Öğretim Üyesi Menekşe ÖZTOPRAK

Başkent Üniversitesi, Büro Yönetimi ve Yönetici Asistanlığı

Tez Savunma Tarihi:/...../.....

Bu tezinAnabilim Dalı’nda Yüksek Lisans/ Doktora tezi olması için şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Unvan Ad Soyad

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

Prof. Dr. Selma YEL.....

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın hazırlanmasında, her türlü bilimsel yardımda bulunan ve yakın ilgisini esirgemeyen değerli hocam ve tez danıőmanım Dr. Öğretim Üyesi Ercan YAVUZ'a, veri toplama aşamasında bana yardımcı olan Yüzüncü Yıl Üniversitesi Teknokent alıőanlarına, Van Ticaret ve Sanayi Odası'ndaki çalışma arkadaşlarıma, KOSGEB Van İl Müdürlüğü çalışanlarına, tez hazırlama aşamasında yardımlarını esirgemeyen Kevser KÜÇÜK'e ve destekleriyle her daim yanımda aileme sonsuz teőekkürlerimi sunarım.

**ÖRGÜTLERDE KURUMSAL İTİBAR ALGISI İLE ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK VE MOTİVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİ
(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

**YASEMİN YETKİN
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
TEMMUZ 2019**

ÖZ

Bu çalışmada kurumsal itibar algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı ile motivasyon arasındaki ilişkinin örgüt çalışanları ve yöneticileri açısından belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda mevcut çalışmada, Van'daki örgütlerde otellerdeki çalışanların ve yöneticilerin kurumsal itibar algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı ile motivasyon etkileşiminin ortaya konulmasına yönelik analizler yapılmıştır. Ayrıca yapılan bu analizlerde söz konusu örgütsel vatandaşlık değişkeninin cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sayıları, öğrenim durumları, aylık gelir, sektördeki deneyimi, işletmedeki çalışma yılı, görev yaptığı departman değişkenleri açısından farklılaşıp farklılaşmadığı da incelenmiştir. Araştırma sonucunda kurumsal itibar algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı ile motivasyon arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Örgütlerde örgütsel vatandaşlık davranışının ve motivasyon algısının artmasında kurumsal itibarın önemli bir rol oynadığı görülmektedir.

Anahtar Kelimeler : kurumsal itibar, örgütsel vatandaşlık, motivasyon
Sayfa Adedi :138
Danışman :Dr. Öğretim Üyesi Ercan YAVUZ

**RELATIONSHIP BETWEEN ORGAZATIONAL REPUTATION
PERCEPTION AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP AND
MOTIVATION IN ORGANIZATIONS**

(MASTER THESIS)

YASEMIN YETKIN

GAZİ UNIVERSTY

GRADUATE SCHOOL OF EDUCATIONAL SCIENCES

JULY 2019

ABSTRACT

In this study, it is aimed to determine the relationship between organizational reputation perception and organizational citizenship behavior and motivation in terms of organizational employees and managers. For this purpose, the present study analyzes the organizational reputation perception and organizational citizenship behavior and motivation interaction of employees and managers in hotels in Van. In addition, in these analyzes, it was examined whether the organizational citizenship variable differed in terms of gender, age, marital status, number of children, educational status, monthly income, experience in the sector, working year in the enterprise, and department variables. As a result of the research, a positive relationship was found between organizational reputation perception and organizational citizenship behavior and motivation. It is seen that institutional reputation plays an important role in increasing organizational citizenship behavior and motivation perception in organizations.

KeyWords :organizational reputation, organizational citizenship, motivation

PageNumber :138

Supervisor : Asst. Prof. Ercan YAVUZ

İÇİNDEKİLER

TELİF HAKKI ve TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU	i
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI.....	ii
JÜRİ ONAY SAYFASI.....	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
ÖZ	v
ABSTRACT	vi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xv
BÖLÜM I	1
GİRİŞ.....	1
1.1. Problemin Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı	1
1.3. Araştırmanın Önemi	3
1.4. Varsayım ve Sınırlılıklar	4
BÖLÜM II.....	5
KAVRAMSAL ÇERÇEVE	5
2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) Kavramı	5
2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Önemi	7
2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Türleri.....	8
2.3.1. Hedeflerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	9
2.3.2. Davranış Tarzlarına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışları.....	10

2.3.3.	Diğer Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Türleri.....	10
2.4.	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Benzer Nitelikte Olan Davranışlar.....	11
2.4.1.	Örgütsel Spontanlık (OrganizationalSpontaneity)	12
2.4.2.	Prososyal Örgütsel Davranış (ProSocialOrganizationalBehavior)	12
2.4.3.	Psikolojik Kontratlar (PsychologicalContract)	14
2.4.4.	Rol Davranışları (Role Behaviors).....	15
2.5.	Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları	16
2.5.1.	Nezaket	17
2.5.2.	Vicdanlılık (İleri Görev Bilinci)	17
2.5.3.	Özgecilik (Diğerkâmlık).....	18
2.5.4.	Sivil Erdem (Örgütsel Erdem)	18
2.5.5.	Centilmenlik-Gönüllülük (Sportmenlik).....	19
2.6.	Kurumsal İtibar	20
2.7.	Kurumsal İtibar Kavramı.....	20
2.8.	Farklı Disiplinlerde Kurumsal İtibar Tanımları	21
2.8.1.	Ekonomi Disiplininde Kurumsal İtibar	21
2.8.2.	Pazarlama Disiplininde Kurumsal İtibar	21
2.8.3.	Stratejik Yaklaşımda Kurumsal İtibar	22
2.8.4.	İletişim Yaklaşımıyla Kurumsal İtibar.....	22
2.8.5.	Sosyoloji Disiplininde Kurumsal İtibar.....	22
2.8.6.	Organizasyonel Yaklaşımına Göre Kurumsal İtibar	22
2.9.	Kurumsal İtibar Kavramının Amacı, Önemi ve Yararları	23
2.9.1.	Kurumsal İtibar Yönetiminin Amaçları	23
2.9.2.	Kurumsal İtibar Yönetiminin Önemi.....	24
2.9.3.	Kurumsal İtibar Yönetiminin Yararları.....	24
2.10.	Kurumsal İtibarı Oluşturan Unsurlar.....	26

2.10.1.	Kurumsal İmaj	27
2.10.2.	Kurumsal Kimlik	28
2.10.3.	. Kurumsal Kültür	29
2.10.4.	Kurumsal Dizayn.....	30
2.10.5.	Kurumsal Davranış	31
2.10.6.	Marka Değeri.....	31
2.10.7.	Kurumsal İletişim.....	32
2.11.	Kurumsal İtibarın Bileşenleri	33
2.11.1.	Ürün ve Hizmetler	34
2.11.2.	Müşteri Memnuniyeti	34
2.11.3.	Liderlik ve Vizyon	35
2.11.4.	Kurumsal Sosyal Sorumluluk	36
2.11.5.	Halkla İlişkiler	37
2.11.6.	Finansal Performans	37
2.12.	Kurumsal İtibar İle İlişkili Teoriler.....	38
2.12.1.	Kaynak Temelli Görüş.....	38
2.12.2.	Sinyal Teorisi	38
2.12.3.	Paydaş Teorisi.....	40
2.12.4.	Sosyal Kimlik Teorisi	42
2.13.	Kurumsal İtibar Yönetiminin Süreçleri	42
2.14.	Motivasyon Kavramı	43
2.14.1.	Motivasyonun Kökeni ve Tanımı.....	44
2.15.	Motivasyon Süreci	44
2.16.	Motivasyonun Sınıflandırılması	45
2.16.1.	Birincil (fizyolojik) güdüler	45
2.16.2.	İkincil (sosyolojik) güdüler	46

2.16.3.	Genel (psikolojik) güdüler	46
2.17.	Motivasyonun Önemi	47
2.17.1.	Yönetici açısından motivasyonun önemi	47
2.17.2.	Çalışanlar açısından motivasyonun önemi	49
2.17.3.	Örgütler açısından motivasyonun önemi	49
2.18.	Motivasyonun Amaçları.....	50
2.18.1.	Etkinlik.....	50
2.18.2.	Verimlilik	50
2.18.3.	Kârlılık	51
2.19.	Motivasyon Teorileri	51
2.19.1.	Kapsam Teorileri.....	51
2.19.2.	Süreç Teorileri	61
BÖLÜM III	69
ÖRGÜTLERDE KURUMSAL İTİBAR ALGISI İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK VE MOTİVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİ: AMPİRİK ANALİZ	69
3.1.	Araştırma Modeli.....	69
3.2.	Evren Örnekleme.....	72
3.3.	Ölçme Araçları.....	73
3.3.1.	Ölçeklerin Güvenirlikleri	74
3.4.	Verilerin Toplanması.....	75
3.5.	Verilerin Analizi.....	76
SONUÇ VE ÖNERİLER	118
KAYNAKLAR	130
EKLER	130
EK 1. Anket Formu	131
EK 2. Özgeçmiş	137

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. ÖVD Bileşenlerinin Tarihsel Özeti.....	7
Tablo 2. Prososyal Örgütsel Davranış Kapsamında ÖVD.....	13
Tablo 3. Psikolojik Kontratların Doğal Yapısı.....	14
Tablo 4. Sinyal Teorisini İçeren Seçkin Yönetim Disiplini Araştırmaları 2000-2009.....	39
Tablo 5. Yöneticilerin Çalışanların İsteklerine Bakış	49
Tablo 6. Farklı Sapma Miktarları İçin Örneklem Büyüklükleri	74
Tablo 7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Cronbach Alpha Değeri.....	75
Tablo 8. İşgören Motivasyon Ölçeği Cronbach Alpha Değeri.....	75
Tablo 9. Araştırmaya Katılan Çalışanların Cinsiyetlerine İlişkin Dağılımları.....	78
Tablo 10. Araştırmaya Katılan Çalışanların Yaşlarına İlişkin Dağılımları.....	76
Tablo 11. Araştırmaya Katılan Çalışanların Öğrenim Durumlarına İlişkin Dağılımları... 77	
Tablo 12. Araştırmaya Katılan Çalışanların Çalıştığı Kuruma İlişkin Dağılımı.....	77
Tablo 13. Araştırmaya Katılan Çalışanların Çalışmakta Olduğu Kurumdaki Süresine İlişkin Dağılım	78
Tablo 14. Araştırmaya Katılan Çalışanların Sektördeki Deneyim Süresine İlişkin	78
Tablo 15. Araştırmaya Katılan Çalışanların Pozisyon Durumuna İlişkin Dağılımı.....	79
Tablo 16. Araştırmaya Katılan Çalışanların Medeni Durumlarına İlişkin Dağılımları.....	79
Tablo 17. Araştırmaya Katılan Çalışanların Çocuk sayısına İlişkin Dağılımları.....	80
Tablo 18. Araştırmaya Katılan Çalışanların Aylık Ortalama Gelirlerine İlişkin Dağılımı	80
Tablo 19. Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Bulgular.....	81
Tablo 20. Çalışanların Motivasyon Algularına İlişkin Bulgular.....	82
Tablo 21. Çalışanların Kurumsal İtibar Algularına İlişkin Bulgular	84
Tablo 22. Çalışanların Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki Farkların Algılanmasında Bağımsız T Testi sonuçları.....	85
Tablo 23. Çalışanların Yaş ile Örgütsel Vatandaşlık İlişkin Alguları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi	86

Tablo 24. Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Algı Düzeylerinin Öğrenim Durumuna Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları	86
Tablo 25. Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Algı Düzeylerinin Çalışılan Sektöre Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları	87
Tablo 26. Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Algı Düzeylerinin Şuan ki Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları ...	88
Tablo 27. Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Algı Düzeylerinin Şuan ki Sektördeki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları	88
Tablo 28. Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Algı Düzeylerinin Pozisyon Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları	89
Tablo 29. Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Algı Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları	90
Tablo 30. Çalışanların Sahip Olduğu Çocuk Sayısına ile Örgütsel Vatandaşlık Alguları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi	90
Tablo 31. Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Algı Düzeylerinin Gelir Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları	91
Tablo 32. Çalışanların Cinsiyet Değişkenine Göre İşgören Motivasyonu Arasındaki Farkların Algılanmasında Bağımsız T Testi sonuçları	91
Tablo 33. Çalışanların Yaş ile İşgören Motivasyonuna İlişkin Alguları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi	92
Tablo 34. Çalışanların Motivasyon Algı Düzeylerinin Öğrenim Durumuna Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları	93
Tablo 35. Çalışanların Motivasyon Algı Düzeylerinin Çalışılan Sektöre Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları	93
Tablo 36. Çalışanların Motivasyon Algı Düzeylerinin Şuan ki Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları	94
Tablo 37. Çalışanların Motivasyon Algı Düzeylerinin Şuan ki Sektördeki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları	95
Tablo 38. Çalışanların Motivasyon Algı Düzeylerinin Pozisyon Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları	95
Tablo 39. Çalışanların Motivasyon Algı Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları	96
Tablo 40. Çalışanların Sahip Olduğu Çocuk Sayısına ile Motivasyon Alguları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi	97
Tablo 41. Çalışanların Motivasyon Algı Düzeylerinin Gelir Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları	97
Tablo 42. Çalışanların Kurumsal İtibar Algılarının Cinsiyet Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları	98

Tablo 43. Çalışanların Kurumsal İtibar Algı Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları	99
Tablo 44. Çalışanların Kurumsal İtibar Algı Düzeylerinin Öğrenim Durumuna Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları	101
Tablo 45. Çalışanların Kurumsal İtibar Algı Düzeylerinin Çalışılan Sektöre Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları	102
Tablo 46. Çalışanların Kurumsal İtibar Algı Düzeylerinin Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları	104
Tablo 47. Çalışanların Kurumsal İtibar Algı Düzeylerinin Sektördeki Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları	106
Tablo 48. Çalışanların Kurumsal İtibar Algı Düzeylerinin Pozisyon Durumuna Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları	109
Tablo 49. Çalışanların Kurumsal İtibar Algı Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü T Testi Sonuçları	110
Tablo 50. Çalışanların Kurumsal İtibar Algı Düzeylerinin Sahip Olunan Çocuk Sayısına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları	111
Tablo 51. Çalışanların Kurumsal İtibar Algı Düzeylerinin Gelir Durumuna Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları	113
Tablo 52. Kurumsal İtibar Algısı ile İşgören Motivasyon İlişkisi (Korelasyon Analizi) .	114
Tablo 53. Kurumsal İtibar Algılarının İşgören Motivasyonu Üzerine Etkisi (Regresyon Analizi)	114
Tablo 54. Kurumsal İtibar Algısı ile Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki (Korelasyon Analizi)	115
Tablo 55. Kurumsal İtibar Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Üzerine Etkisi (Regresyon Analizi)	116
Tablo 56. Örgütsel Vatandaşlık Algısı ile İşgören Motivasyon İlişkisi (Korelasyon Analizi)	117
Tablo 57. İşgören Motivasyon Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Üzerine Etkisi (Regresyon Analizi)	117

ŞEKİLLER TABLOSU

<i>Şekil 1.</i> Kurum İtibarının Çeşitli Çıkar Gruplarına Etkileri	26
<i>Şekil 2.</i> İtibar İmaj ve Kimlik Arasındaki İlişki	29
<i>Şekil 3.</i> İtibar ve İletişim Bağlantısı	33
<i>Şekil 4.</i> Sosyal Sorumluluk Piramidi	36
<i>Şekil 5.</i> Paydaş Modeli	41
<i>Şekil 6.</i> Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi	53
<i>Şekil 7.</i> Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	58
<i>Şekil 8.</i> Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Alderfer'in ERG Teorisinin Karşılaştırılması	59
<i>Şekil 9.</i> Vroom'un Güdüleme Modeli	63
<i>Şekil 10.</i> Lawler ve Porter'ın Güdüleme Modeli	64
<i>Şekil 11.</i> Klasik Şartlandırma	65
<i>Şekil 12.</i> Sonuçsal Şartlandırma	65
<i>Şekil 13.</i> Eşitlik ve Eşitsizliğin Orantısal İfadesi	66
<i>Şekil 14.</i> Amaçlarla İş Performansı Arasındaki İlişki	
<i>Şekil 15.</i> Araştırma Modeli	70

KISALTMALAR LİSTESİ

\bar{x}	Aritmetik Ortalama
%	Yüzde
<	Büyüktür
>	Küçüktür
n	Örneklem
Ort	Ortalama
P	Anlamlılık düzeyi
s.s	Standart sapma
Vb	Ve benzeri
α	Alpha değeri

SPSS Statistical Package For Social Sciences

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın problem durumu ortaya konulmaya çalışılmış ve araştırmaya destek sağlayıcı bilgiler üzerinde durulmuştur. Ayrıca araştırmanın alt problemleri, amacı ve önemi ile araştırmanın varsayımları, sınırlılıkları ve araştırmada geçen bazı önemli kavramların tanımları da yer almaktadır.

1.1. Problemin Durumu

Araştırmanın problemi kurumsal itibarın; motivasyon ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olup olmadığı ve bu etkinin ne yönde olduğudur. Bu problemin çözümü için oluşturulan alt problemler aşağıda verilmiştir:

- Çalışanın algıladığı kurumsal itibar, örgütsel vatandaşlığı etkiler mi?
- Çalışanın algıladığı kurumsal itibar, işgören motivasyonunu etkiler mi?
- Çalışanın algıladığı örgütsel vatandaşlık, işgören motivasyonunu etkiler mi?

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada kurumsal itibar algısı ile örgütsel vatandaşlık ve motivasyon arasındaki ilişkinin kamu, özel sektöründe çalışanları ile yerel yönetim ve sivil toplum kuruluşu çalışanları ve yöneticileri açısından belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda mevcut çalışmada, Van'da kamu, özel sektörde çalışanlar ile yerel yönetim ve sivil toplum kuruluşunda çalışanların ve yöneticilerin kurumsal itibar algısı ile örgütsel vatandaşlık ve motivasyon niyeti arasındaki etkileşimin ortaya konulmasına yönelik analizler yapılmıştır. Ayrıca yapılan bu analizlerde söz konusu örgütsel vatandaşlık, işgören motivasyonu ve kurumsal itibar değişkenlerinin cinsiyet, yaş, öğrenim durumları, çalışılan kurum,

kurumdaki çalışma süresi, sektördeki deneyimi, pozisyon durumu, medeni durum, çocuk sayıları, aylık gelir değişkenleri açısından farklılaşıp farklılaşmadığı da incelenmiştir. Ayrıca kurumsal itibar algısı ile örgütsel vatandaşlık ve motivasyon arasında bir ilişki olup olmadığı ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda çalışmanın hipotezleri aşağıda verilmiştir.

H1: Çalışanların örgütsel vatandaşlık algıları demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

H1a:Çalışanların örgütsel vatandaşlık algıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H1b:Çalışanların örgütsel vatandaşlık algıları yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H1c:Çalışanların örgütsel vatandaşlık algıları öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H1d:Çalışanların örgütsel vatandaşlık algıları çalışılan sektöre göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H1e:Çalışanların örgütsel vatandaşlık algıları kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H1f:Çalışanların örgütsel vatandaşlık algıları sektördeki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H1g:Çalışanların örgütsel vatandaşlık algıları pozisyon durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H1h:Çalışanların örgütsel vatandaşlık algıları medeni durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H1i:Çalışanların örgütsel vatandaşlık algıları sahip olunan çocuk sayısına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H1j:Çalışanların örgütsel vatandaşlık algıları gelir değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H2:Çalışanların motivasyon algıları demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

H2a:Çalışanların motivasyon algıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H2b:Çalışanların motivasyon algıları yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H2c:Çalışanların motivasyon algıları öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H2d:Çalışanların motivasyon algıları çalışılan sektöre göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H2e:Çalışanların motivasyon algıları kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H2f:Çalışanların motivasyon algıları sektördeki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H2g:Çalışanların motivasyon algıları pozisyon durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H2h:Çalışanların motivasyon algıları medeni durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H_{2i}:Çalışanların motivasyon algıları sahip olunan çocuk sayısına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H_{2i}:Çalışanların motivasyon algıları gelir değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H₃: Çalışanların kurumsal itibar algıları demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

H_{3a}:Çalışanların kurumsal itibar algıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H_{3b}:Çalışanların kurumsal itibar algıları yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H_{3c}:Çalışanların kurumsal itibar algıları öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H_{3d}:Çalışanların kurumsal itibar algıları çalışılan sektöre göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H_{3e}:Çalışanların kurumsal itibar algıları kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H_{3f}:Çalışanların kurumsal itibar algıları sektördeki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H_{3g}:Çalışanların kurumsal itibar algıları pozisyon durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H_{3h}:Çalışanların kurumsal itibar algıları medeni durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H_{3i}:Çalışanların kurumsal itibar algıları sahip olunan çocuk sayısına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H_{3i}:Çalışanların kurumsal itibar algıları gelir değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H₄: Kurumsal itibar algısı ile motivasyon algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₅: Kurumsal itibar algısı ile örgütsel vatandaşlık algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₆: Örgütsel vatandaşlık algısı ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

1.3. Araştırmanın Önemi

İş yaşamında meydana gelen birtakım değişimler, rekabetin ve küreselleşmenin artması gibi birçok faktör işletmenin verimliliğini etkilemektedir. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak için stratejik unsur olarak benimsenmesi gereken ise kurumsal itibardır. Örgüt stratejilerinde iyi bir kurumsal itibar oluşturmak önemli hale gelmiştir. Kurumsal itibar, bir örgütün performansı ve uzun vadede varlığı için önemli ve maddi olmayan bir varlık olarak görülebilmektedir. Aynı zamanda kurumsal itibar çalışanların örgütsel vatandaşlık algılarını ve motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir. Örgüt yöneticileri kurumsal itibarı önemli bir maddi olmayan kaynak olarak görmektedir. İyi bir itibar, bir örgütün

sürekli kâr etmesini sağlayan veya sürdürülebilir üstün finansal performans elde etmesini sağlayan değerli bir varlıktır.

Çalışanların kurumsal itibar algısının örgütsel vatandaşlık davranışı ve motivasyon üzerindeki etkisi, kurumsal itibarın boyutları bazında ortaya konulmaya ve boyutların etki sıralamasının belirlenmesine çalışılmıştır. Ayrıca kurumsal itibarın boyutlarıyla motivasyon ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki de incelenmiştir. Bu bakış açısının literatüre katkı sunacağı düşünülmektedir.

1.4. Varsayım ve Sınırlılıklar

Araştırmanın varsayım ve sınırlılıkları aşağıdaki gibidir:

- Bu çalışmada uygulanan yöntemin amaca uygun olduğu varsayılmıştır.
- Seçilen örneklem grubunun araştırmanın evrenini temsil eder nitelikte olduğu varsayılmıştır.
- Bu çalışmada yer alan çalışanların veri toplama araçlarına verdikleri cevapların çalışmanın ciddiyeti dâhilinde, samimi ve gerçeklere uygun olarak verildiği varsayılmıştır.
- Araştırma, 2019 yılının Nisan ve Mayıs ayları arasında Van ilinde Tuşba ve İpekyolu ilçelerinde bulunan örgütlerde çalışanlarla sınırlı kalmıştır.
- Araştırma Sosyal Güvenlik Kurumuna kayıtlı olan bireylerle sınırlı kalmıştır.
- Elde edilen veriler, geliştirilen veri toplama formundaki ifadelere verilen cevaplarla sınırlıdır.

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) Kavramı

Bir yurtda doğup büyüme yada yaşamış olma, bir yurdun bireyi olma ve bir yurda bağlı bulunma durumuna “vatandaşlık” denir. Burada bağlı olma vaziyeti kişinin yurtda yaşayan birliğin azası olması, birliğe uyum sağlaması, mesuliyet alması ve birliğe etkisinin kalitesi olarak dile getirilir (Kaya, 2013: 265). Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre vatandaşlık kavramı; *kişiler ile devlet arasında anayasa ve yasalarla tanımlanmış karşılıklı hak ve ödevlere dayanan bağ* olarak tanımlanmaktadır (Kaya, 2013, s.265).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, beklenen görev tanımlarının dışında gönüllü olarak iş görenlerin örgüte katkı sağlamak ve ekstra rol davranışı olarak tanımlanmaktadır (Keleş ve Pelit, 2009, s. 25).

Örgütsel hedeflerin gerçekleşmesinde gönüllük esasına dayanarak örgütün sosyal ve psikolojik ortamına katkı sağlamak, bireysel davranışları tanımlar. *Rol fazlası davranışlar, sosyal örgüt davranışları, örgütsel spontanlık veya sivil örgütsel davranışlar* gibi farklı çalışmalarda isimlendirmiştir (Sezgin, 2005, s.318).

Avcı’ya (2015:13) göre örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel ödül sisteminde doğrudan yer almayan yada tanımlanmayan ve bir bütün olarak örgütün fonksiyonlarının etkinliğine katkıda bulunan, isteğe bağlı bireysel ekstra rol davranışı olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı; prososyal davranış, iyi asker davranışı, örgütsel gönüllülük ve ekstra rol görev davranışı olarak da yazılmıştır (Avcı, 2015, s.13).

Smith, Organ, Near (1983) ile Bateman ve Organ’ın (1983) tarafından yapılan çalışmalar ÖVD kavramı için ilk çalışmalardır. Yapılan bu araştırmalar neticesinde ortaya çıkan ilk bulgular örgütsel vatandaşlık davranışının iş tatmini temelinde olduğu ortaya konmuştur.

Organ ve Ryan 12 yıl sonra yaptıkları bir araştırma sonucu 1983’de yaptığı çalışmanın çıktısına benzer bir sonuç ortaya koymuştur. İş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışının kaynağında olduğu belirlemişlerdir. Sonraki yapılan çalışmalarda ÖVD’nin diğer faktörleri ortaya çıkmıştır. Kişilikle olan bağı Organ (1990); Organ ve Lingl (1995) ve Penner ve diğerleri (1997) tarafından ortaya çıkartılmıştır, adaletle olan bağı Moorman (1993), Aquino (1995), Skarlicli ve Latham (1996), Padsakoff, Mackenzie ve Boommer(1996) tarafından ortaya çıkmıştır. Kemery, Bedeian ve Zacur (1996), Tang ve İbrahim (1998) de ise isteklendirme teorileri ile bağı araştırılmıştır (Özdevecioğlu, 2003, s.118).

Çalışanların, sözleşmelerinde geçen görev tanımlarına uygun olarak büründükleri rol davranışı ve örgüte fayda sağlayacak şekilde gönüllü olarak iştirak ettikleri örgütsel davranış olmak üzere iki tip davranış şekli vardır. Örgütsel vatandaşlık davranışı olarak adlandırılan gönüllü davranış şekli sözleşmelerde yer almaz ve kişinin isteğine bağlı olarak yapılır.

Schnake Övd’ ye ilişkin, Örgütsel vatandaşlık davranışı şekilleri birey ve örgüt temellidir. Her iki temelde de örgütü faydalı olma durumu söz konusudur. Bireylere yönelik örgütsel davranış şekli bireyleri etkileyen maddi ve manevi imkanları kapsamaktadır. Bireylerin bu konuda tatmin olması faydayı artırıcı niteliktedir. ÖVD iki temel unsurdan oluşmaktadır;

- Bireylere yönelik ÖVD; çıktıları açısından bireyleri etkileyen, kişilik ve özellikleri, örgütün sosyal olanakları, çevresel unsurlar gibi faktörlerle birlikte ortaya çıkan unsurlardır.
- Örgüte yönelik ÖVD; örgütlerde var olabilecek olumsuz durum veya örgüte katkı sağlayacak, bireyin örgüte katılımını artıracak, çıktıları açısından hem bireyi hem de örgüte tesir edecek davranışlar bulundurmaktadır.

Bu nedenle bu iki ÖVD Örgütün fonksiyonlarını etkili bir biçimde yerine getirilmesine katkı sağlayan davranışlardır(Altay, 2015: 5). Tablo 1’de örgütsel vatandaşlık davranışını bileşenlerinin tarihsel özeti Organ (1988,1990), Graham (1991), George ve Brief (1995) ve Podsakoff (2000) tarafından verilen ÖVD davranışları belirtilmiştir.

Tablo 1.

ÖVD Bileşenlerin Tarihsel Özeti

Organ (1988;1990)	Graham (1991)	George&Brief (1992)	Moorman&Blakely (1995)	Podsakoff vd. (2000)
Dğerlerini düşünme -Nezakət tabanlı bilgilendirme -Desteklemė barıştı koruma		-Çalışma arkadaşlarına yardım	-Kişilerarası yardım	Yardım davranışı
Gönüllülük ve centilmenlik		Dğerlerine yardım etme ve birlikte çalışma		-Gönüllülük ve centilmenlik
	-Örgütsel sadakət	-İyi niyetin yayılması	-Sadakətin artışı	Örgütsel sadakət
	-Örgütsel itaat			Örgütsel kabullenme
-İleri görev bilinci		-Yapıcı önerilerde bulunma	-Personel çalışkanlığı -Bireysel inisiyatif	Bireysel inisiyatif
-Örgütün gelişimine destek verme		-Örgütü koruma		-Örgütün gelişimine destek verme
		-Kendini geliştirme		-Bireysel gelişim

Kaynak: Erok, M. (2018). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Karaman İli Örneği*, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Karaman.

2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Önemi

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel yaşam üzerindeki faktörlerini konu alan araştırmaların çoğunda olumlu yönde değerlendirmeler yapılmakta az da olsa bazı

araştırmalarda olumsuz faktörlerde ortaya konmuştur. Buradan hareketle ÖVD' nin örgüt için önem taşıdığı çıkarımı yapılabilir (İpek, 2016, s. 22)

ÖVD, örgütsel hayatta kişilerin performans, iş tatmini, moralleri, motivasyon düzeyleri ve örgütsel bağlılıklarıyla yakından alakalıdır. Örgütteki iş başarımları düzeylerinin artması iş görenlerin vatandaşlık davranışları ile doğru orantılıdır. Yöneticiler için iş başarımları düzeylerinin artması hedeflere varılması doğrultusunda önemli bir unsurdur. (Özdevecioğlu, 2003, s.119)

Örgüt hayatında kişilerin ve örgütlerin hedeflerinin birlikte gerçekleştirilmesi yönetici için amaçlardan birisidir. Örgütün hedeflerine ulaşırken, kişilerde kendi hedeflerine ulaştırması, bireylerin kendi hedeflerine ulaşırken örgütü de hedeflerine ulaştırması örgüt yaşantısının ana gereksinimlerindedir. Bu açıdan, örgütsel vatandaşlık davranışı bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşmada dengeleyici bir yapıdır. Bir ulusun gelişmesi ve gelişen çağa ayak uydurması o toplumda yaşayan insanların sorumluluğunda ise, bir örgütün gelişmesi de o örgütün iş görenlerinin ve yöneticilerinin sorumluluğundadır. Örgütün öğrenen bir kimliğe bürünmesi, rekabet için avantaj elde etmesi, çevresine uyum sağlayabilmesi iş görenlerin sadakatine, bağlılığına, fedakârlığına ve çalışmasıyla ilişkilidir. Genel manada söz edildiğinde başarı iyi vatandaş olmak demektir. Örgütsel etkinlik açısından olumlu davranışları yapmak, olumsuz davranışları uygulamamak, örgütsel vatandaşlık davranışını etik inancıyla ilişkili bir iş haline getirir (Özdevecioğlu, 2003, s.119).

Örgütsel vatandaşlık davranışının önemi, örgütler ve çalışanlar açısından anlaşıldıktan sonra örgütte ortaya çıkan davranışların hangilerinin örgütsel vatandaşlık davranışı olarak sınıflandığını ve bu anlamda örgütsel vatandaşlık davranışları türlerinin bilinmesi gerekmektedir (Kaya, 2013, s.271).

2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Türleri

Son yıllarda yapılan alan araştırmalarında örgütsel vatandaşlık davranışının iki bölümde ele alındığı görülmektedir. Birinci bölümde örgütsel yapıya aktif bir şekilde katılım sağlama ve katkıda bulunma olarak ortaya çıkar. İkinci bölüm ise, örgütsel yapıya zarar verecek her türlü davranıştan uzak kalma şeklinde ortaya çıkar. Bu iki farklı kavram arasında yapısal olarak farklılıklar vardır (Özdevecioğlu, 2003, s.119).

Birinci bölümde organizasyona veya örgüte katkı şeklinde ortaya çıkan, kişilerin veya örgüt çalışanlarının aktif bir şekilde örgüt veya organizasyon hayatının içinde yer alması gerekir. Bu tür davranış ve hareket gösteren iş gören birey çalışandır, aktiftir ve üretkendir. İkinci bölümde ise, zararlı davranışlardan kaçınma şeklinde ortaya çıkan davranış ve hareketlerin temelinde örgüte ve organizasyona zarar vermemek yatmaktadır. Bir maça çıkarken yenmek düşüncesi ile yenilmemek düşüncesi aynı anlama gelmez. Burada oluşan farklılık aslında benzer farklılıktır. Farklılık teoride bulunsa da, uygulamada her iki davranış da istene davranış türüdür. İstenen davranış sonucunda önemli olan örgütsel etkinliği ve verimliliği artırmak olacaktır. Bu farklılıkların ortaya çıkmasının ana nedenleri örgütsel farklılık ve bireysel farklılıklardır (Karaman ve Aylan, 2012, s. 38).

2.3.1. Hedeflerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Hedeflerine göre örgütsel vatandaşlık davranışları, iki bölümde incelenmektedir. Çalışan ve örgüt hedefli davranışlar şeklinde anlatılmaktadır.

2.3.1.1.Çalışan Hedefli Davranışlar

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili bir bölüm ise çalışanları inceleyen bölümdür. Çalışanların örgüt içindeki iş ile ilgili kavramlarda karşılık beklemeden birbirlerine yardım etmeleri, gönüllü olarak diğer çalışanların iş yükümlülüklerini üstlenmeleri ve birbirlerini etkileyen konularda faaliyet öncesinde konu ile alakalı bilgilendirme yapmaları bu konu içerisine girmektedir. Organ'ın sınıflandırmasında yer alan nezaket ve özgecilik (diğerkâmlık) yani bilgilendirmeye dayalı davranışlar, iş görenlerin diğer çalışanlar ile ilişkileri dayalı davranışları belirtmektedir (Kaya,2013, s.273).

2.3.1.2.Örgüt Hedefli Davranışlar

Örgütte oluşabilecek olumsuz durumların ortaya çıkmasını engellemek, örgütün gelişimi için fikirlerin paylaşılması ve uygulanması için çalışanların örgüt faaliyetlerine katılması istenen davranışlardır. Bu davranışlar sonucunda örgüt ve bireyin etkili biçimde iletişim ve hareket becerisinin artmasını temel alan örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır (Kalkan,2013, s.75).

2.3.2. Davranış Tarzlarına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Davranış tarzlarına göre örgütsel vatandaşlık davranışları, iki bölümde incelenmektedir. Olumlu aktif ve olumlu sakınma davranışları şeklinde anlatılmaktadır.

2.3.2.1.Olumlu Aktif Davranışları

İş görenlerin, gönüllü olarak örgüte fayda sağlayacağını düşünerek gösterdikleri davranışlardır. İş görenlerin gönüllü olarak örgütün faydası için yapılan faaliyetler konusunda rol fazlası davranışları göstermesi olumlu aktif davranışlar içerisine girmektedir. Örgüt içerisinde uyumlu bir ortam oluşturmak için toplantılara katılım sağlamak, aktif çalışarak ve çalışma zamanına riayet etmeleri bu davranış kapsamına girmektedir ve gösterilen bu davranışlar örgüt yöneticileri tarafından benimsenmiş ve takdir görmüş davranışlar olarak nitelendirilmektedir (Güler, 2013, s.22).

2.3.2.2.Olumlu Sakınma Davranışları

İş görenlerin örgütlere zarar verecek davranışlardan kaçınmaları ve bu davranışları uygulamaktan çekinmeleridir (Altay,2011:37). İş görenlerin bu davranış türünde örgütlerde yaşanan sıkıntıların problem haline getirilmeyerek uyumlu bir ortam oluşmasını sağlamak ve bireye sağlanan imkanları verimli bir biçimde kullanarak olumlu bir performans göstermeleridir (Kalkan, 2013, s.76).

2.3.3. Diğer Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Türleri

2.3.3.1.Karşı Vatandaşlık Davranışı

Çalışanlar, farklı durumlarda örgüt aleyhinde sonuçlar ortaya çıkaracak davranışlarda bulunabilirler. Bunun sonucunda, örgütün etkinliğini olumsuz yönde etkileyen davranışlar ortaya çıkmaktadır (Kalkan, 2013, s.77).

Bu davranışlar aşağıda belirtilmektedir (Güler, 2013, s.23):

- Meydan okuma, otoriteye karşı koymak,
- İntikam ve misilleme davranışlarında bulunmak,
- İşten kaçmak,

ÖVD konusunda yapılan birçok araştırmaya rağmen, karşı vatandaşlık davranışlarının örgütsel davranışlara etkileri konusunda yeterli çalışma yapılmadığı görülmektedir (Kaya, 2013, s.274).

2.3.3.2. Sahte Vatandaşlık Davranışı

Çalışanların belli hedeflere ulaşmak için üstlerine yani yöneticilerine yakın davranması, özel işlerini yapması, üstünün göreceği zamanlarda ek görevlerde bulunmaları olarak örnek gösterilebilir. Yağmacılık olarak adlandırılmaktadır (Altay, 2011, s.38).

2.3.3.3. Olumsuz Yardımlaşma Davranışı

Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile alakalı tartışmasız kabul gören davranışlar örgüt yararına yapılan davranışlar olarak görülmektedir. Fakat örgüt ile iş gören arasında çatışma içinde olunan konular dâhilinde örgüt aleyhinde davranışlar ortaya çıkabilmektedir. Bu tür faaliyetler daha çok örgüt zararına gerçekleşen davranışlardır. Bu davranışmalara örnek olarak maaş konusunda istenenler dâhilinde bir araya gelinmesi ve işlerin aksaması, gibi örnekler işletmenin zararına gerçekleşen davranışlardır (Güler, 2013, s.24).

2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Benzer Nitelikte Olan Davranışlar

Son yıllarda yapılan literatür çalışmalarında örgütsel vatandaşlık davranışı alanında pek çok araştırma ve alan yazısı çalışmaları yapılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili çalışmalarda uluslararası işletmecilik, stratejik yönetim, insan kaynakları yönetimi, askeri psikoloji gibi alanlara yayılım göstermiştir (Kaya, 2013, s.271).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışına benzeyen performans ölçütü olarak kullanılan, örgütte arzu edilen davranışlar örneği taşımaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışına benzer davranışlar; örgütsel spontanlık, psikolojik sözleşmeler, rol fazlası davranışlar, prososyal davranışlar ve izlenim yönetimi olarak sınıflandırılabilir (Altay, 2015, s.8)

Keskin(2005)'e göre ÖVD gibi iş performansı değerlendirmede önemli olmayan, ancak uzun vadede örgütsel etkinliği etkileyen benzer davranışlar vardır. Bu davranışlar;

- Örgütsel Spontanlık (OrganizationalSpontaneity)
- Prososyal Örgütsel Davranış (ProSocialOrganizationalBehavior)
- Psikolojik Kontratlar (PsychologicalContract)

- Rol Davranışları (Role Behaviors) olarak ele alınabilir (İpek, 2016, s. 35).

2.4.1. Örgütsel Spontanlık (Organizational Spontaneity)

Örgütteki dayanışmayı arttıran, sistemin ve örgütü koruyup imajını yükselten olumlu davranışlar örgütsel spontanlık davranışı olarak tanımlanmaktadır (Kaya, 2013, s.275).

Katz (1964) yılında yapılan çalışma sonucunda örgütsel spontanlık davranışının temelleri atılmıştır. Spontan davranışların boyutlarını; iş görenlerin birbirlerine destek ve yardımcı olması gerektiğini ve işbirliği içerisinde olmalarını, iyi niyet faktörü içinde davranışlar sergilemelerini, sistemi ve örgütü koruyucu eylemler, ortak payda da birleşmelerini, kendi gelişmelerine önem vermelerini ve örgütte arzu edilen davranışların gerçekleştirilmesi olarak tanımlamıştır (Özcan, 2015, s.45).

Katz ve Kahn's spontan davranışlar ve biçimsel rol davranışları arasında önemli farklar olduğunu belirtmiştir. Bunlar;

- İşbirlikçi Hareket
- Sistemi Koruyucu Eylemler
- Örgütün Dış İmajını Geliştirme yönelik davranışlardan oluşur (İpek, 2016, s.27).
-

2.4.2. ProSosyal Örgütsel Davranış (ProSocial Organizational Behavior)

Bu tür literatüre Brief ve Motowidlo tarafından eklenmiştir. ProSosyal davranış, bireylerin kendi görev ve sorumluluklarını yerine getirdikten sonra birey, grup ya da örgüte aktardığı paylaşma, yardımlaşma, gibi sosyal faaliyetler ve örgüte fayda katma güden sosyal davranışlardır (Altay, 2015, s.13). *Bu kapsamda davranışların on üç çeşidini şu şekilde ortaya koymuştur (Özcan, 2015, s.47-48):*

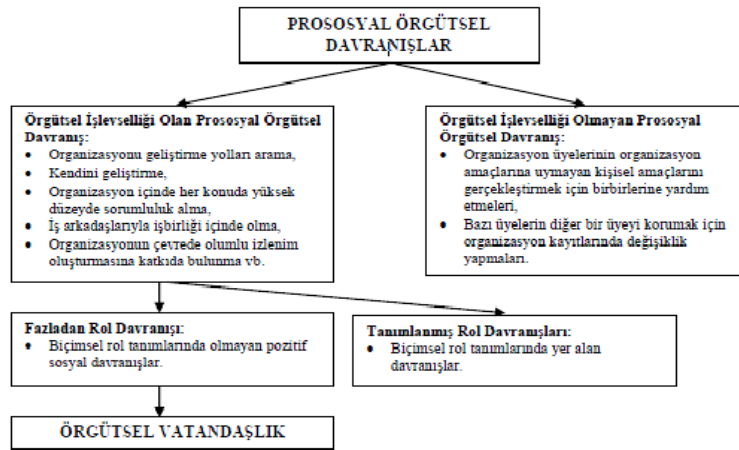
- İş görenlerin örgüt içerisinde iş arkadaşlarına yardımcı olmak,
- Bireysel olaylarda iş arkadaşlarına yardımcı olmak,
- İş görenler ile alakalı konularda hoşgörülü olmak,
- Müşteri istek ve arzularına uygun ürün ve hizmetler sunmak,
- Örgütün zarar görmesi pahasına müşterilere uygun ürün ve hizmet satmak,
- Müşteri ilişkilerini örgüte zarar vermeyecek şekilde düzenlemek,
- Müşterilerin örgütün ürün ve hizmetlerinden kaynaklanmayan bireysel sorunlarına dahi çözüm yolları aramak,

- Örgütün hedeflerine etkili bir biçimde ulaşması için çaba harcamak ve örgütsel değer, politika ve düzenlemelere uyum sağlamak,
- Örgütsel verimliliği artırmak amacıyla yönetsel ve örgütsel olanakların artması için önerilerde bulunmak,
- Örgütün aleyhine oluşacak plan ve politikalara uygun bir dil ile itiraz etmek,
- Kurum veya örgüt için gerekli olan sorumlulukların yerine getirilmesi ve ekstra rollerde istekli ve gönüllü olmak,
- Bütün sıkıntı ve başarısızlıklara rağmen örgütteki faaliyetlere sadık kalmaya devam etmek,
- Örgütün dış imajını ve çevreye karşı olan sorumluluklarını olumlu şekilde çözmek.

Tablo 2’de prososyal örgütsel davranış ile örgütsel vatandaşlık davranışının benzer yönlerini ve davranışların çerçevesini çizmektedir. Ekstra rol davranışı yani rol fazlası davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışının ve prososyal vatandaşlık davranışının ortak yönüdür. Bu davranışların temelinde yatan farklar ise prososyal vatandaşlık davranışında bulunan örgüte faydalı davranışlar içerisinde olmanın yanı sıra örgütün aleyhinde davranışlarda bu davranışında içinde bulunabilir.

Tablo 2.

Prososyal Örgütsel Davranış Kapsamında ÖVD



Kaynak: İpek, M. (2016).*Örgütsel Vatandaşlık Algısı: Kamu Ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Uygulama*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

2.4.3. Psikolojik Kontratlar (Psychological Contract)

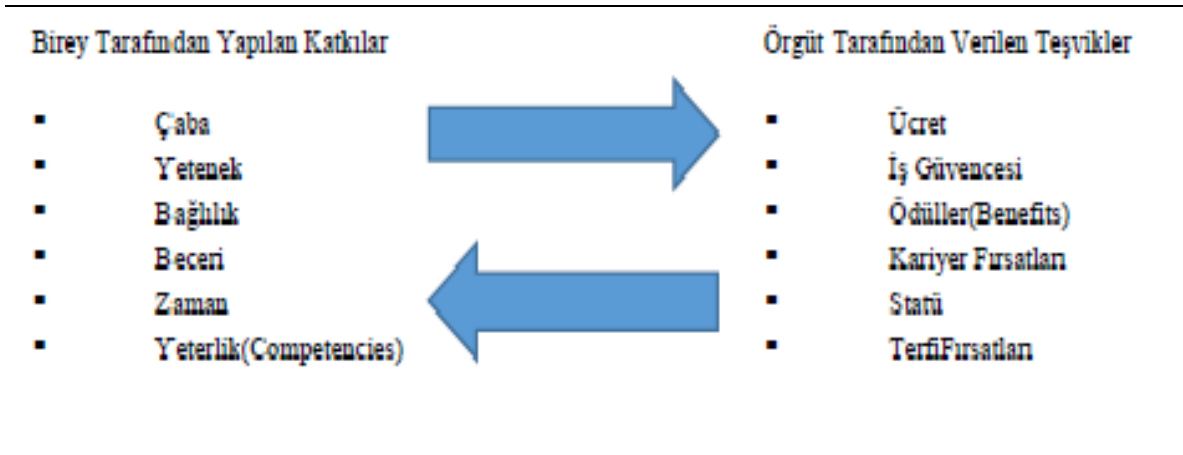
İş gören ve örgüt arasında yapılan, çalışanla işverenin birbirlerine duydukları güvene dayalı, karşılıklı sorumluluk ve görevleri belirten, *yazılı olmayan* anlaşmalardır. Birçok literatür araştırmasında örgütsel vatandaşlık davranışı ile bağı göz ardı edilmektedir (Özcan, 2015, s. 45-46).

Rousseau, iş görenlerin bu şekilde yapılan anlaşma veya kontratların iş görenin tutum ve davranışlarına tesir ettiğini ve ilişkileri olumlu etkilediğini belirtmektedir. Levinson ve arkadaşlarına göre, psikolojik kontratların temel fonksiyonları şunlardır (Altay, 2015, s. 9-10);

- Geçmiş dönemde yaşanan ilişkilere bağlı olarak kontratlar da ki şartlar doğal bir biçimde oluşmaktadır.
- Kontratlar da çalışanlar ve işverenler birbirlerine karşı sorumludur.
- Psikolojik kontratlar değişkendir, dinamiktir.
- Bu kontratlar daha çok duygulardan oluşmaktadır ve bu bağlamda kuraldışı veya iptali durumunda olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

Tablo 3.

Psikolojik Kontratların Doğal Yapısı



Kaynak: İpek, M. (2016).*Örgütsel Vatandaşlık Algısı: Kamu Ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Uygulama*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Tablo 3.'de de görüldüğü gibi sonuç olarak çalışan ve örgütün birbiriyle yaptıkları psikolojik kontratın örgütsel vatandaşlık davranışı ile ortaya çıkmakta olduğu, Sözleşmeye uygun hareket ve tutumlar örgütsel vatandaşlık davranışı açısından olumlu etkiye sahiptir (İpek, 2016, s. 29).

2.4.4. Rol Davranışları (Role Behaviors)

Örgütlerde temel fonksiyon ve sorumlulukların yerine getirilmesi amacıyla örgüte iş görenler alınır. İş görenlerin bu sorumluluk ve fonksiyonları yerine getirirken gösterdikleri tutum ve davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda rol davranışları;

- Biçimsel rol davranışı
- Ekstra rol davranışı olarak ikiye ayrılmaktadır (Altay, 2015, s. 11).
-

2.4.4.1. Biçimsel Rol Davranışı

Williams ve Anderson biçimsel rol davranışı; *günde 8 saat çalışma ya da istenen tüm görevleri yerine getirme davranışı* olarak nitelendirmektedir. Biçimsel rol davranışı, arzu edilen davranışlardan oluşmaktadır (Altay, 2015, s. 11).

Örgütsel düzenin kavramının ana faktörünü oluşturmaktadır. Organ, *biçimsel rol davranışını biçimsel örgütlerdeki örgütsel sistemler, politikalar, kurallar ve etkin üretim tekniklerinin uygulaması* olarak nitelendirmektedir (Kaya, 2013, s. 277). İş görenlerin görev ve sorumluluklarını yerine getirmedikleri takdirde örgütün yaptığı ödüllendirme sisteminden mahrum kalacaklardır (Özcan, 2015, s. 46).

2.4.4.2. Ekstra Rol Davranışı

Organ'ın örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ile Katz ve Kahn'ın "ekstra rol davranışı" kavramı benzerlik göstermektedir. Katz ve Kahn bu davranışı, biçimsel rol davranışının uygun ve gerekliliklerinin ötesinde faktörler olduğunu belirlemektedir. Örgütün gereklilikleri anlamında fayda ve arzu edilen, zorunluluğa dayanmayan bu davranışlar biçimsel rol davranışına göre farklılıklar oluşturmaktadır. *Katz ve Kahn "bu farklılıkları ayırt edebilir".* Bu kuramcılara göre aradaki oluşan temel farklılık *resmiyet ve özgünlüktür* (Altay, 2015, s. 11-12).

Çalışanlara verilen sorumluluk fazla olursa, örgüt içi etkinliklerini o derece örgütsel rolü olarak düşünülmektedir. Örneğin; arkadaşlarına yardımcı olma, görevlerini, gerekenin üzerinde bir dikkatle yapma gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarını kişi rol davranışı olarak düşünebilir ve böylece gerekenin üzerinde bir rol davranışı göstermiş şeklinde değerlendirilmektedir (İpek, 2016: 31).

2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışı konusunu içeren bilimsel çalışmalar incelendiğinde davranışların ele alınış yönü açısından her birinin farklı birer kaynak olabileceği görülmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının boyutlarının incelenmesi hususunda ortak bir paydada buluşamayan araştırmacıların bazı boyutlarının benzer olduğunu düşünmeleri ise kaçınılmaz olmaktadır. Her iki kaniya da çalışmanın devam eden bölümünde değinilmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının temelini oluşturan Organ (1988) ÖVD'yi "*özgecilik, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve sportmenlik*" olarak sınıflandırmaktadır (Erdem, 2008; 59). Organ tarafından yapılan bir diğer sınıflandırmada ise iki faktörlü sınıflandırmaya yer verilmektedir Bu bağlamda birinci sınıflandırma, "*diğerlerini düşünme boyutu*", ikinci sınıflandırma ise "*genelleştirilmiş uyum boyutu*" olarak ele alınmaktadır (Özcan, 2015, s. 49).

Organ'ın sınıflandırmasının akabinde Graham (1991), örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarını üç ana kategoride ele almaktadır. "İtaat", "katılım", "sadakat" şeklindeki bu boyutları, Williams ve Anderson (1991)'in "bireylere yönelik ÖVD" ve "örgüte yönelik ÖVD" kategorileri takip etmektedir. Van Dyne ve araştırmacı arkadaşları (1994)'na göre "örgütsel sadakat", "örgütsel itaat", "sosyal katılım", "fonksiyonel katılım" ve "savunmacı katılım" beş temel başlığa ayırmaktadır (Erok, 2018; 20). Moorman ve Blakely (1995) "kişiler arası yardım", "sadakatin artışı", "bireysel inisiyatif" ve "personel çalışkanlığı" olarak sınıflandırma yapmaktadır. Podsakoff ve diğerleri (2000) ise örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarını yedi kategoride en güncel haline kavuşturmuştur. Bunlar; "örgütsel sadakat", "örgütsel itaat", "bireysel inisiyatif", "sivil erdem", "bireysel gelişim", "yardımlaşma davranışı" ve "sportmenliktir (İpek, 2016, s. 37).

Alan yazımda bulunan ise; örgütsel vatandaşlık davranışının sınıflandırılması ve boyutları ile alakalı Organ tarafından son haline getirilmiş olan:

- Nezaket
- Vicdanlılık (Üstün Görev Bilinci),
- Özgecilik (Diğerlerini Düşünme, Altruizm),
- Sivil Erdem (Örgütün Gelişimine İzin Verme, Örgütsel Erdem),
- Centilmenlik-Gönüllülük (Sportmenlik).

2.5.1. Nezaket

Organizasyonlar da iş görenlerin sorumluluklarını yerine getirirken iş bölümü ve grup çalışmaları dâhilinde bireyler arasında oluşan olumlu iletişim türüdür (Özdevecioğlu, 2003, s. 121).

Organ (1988) tarafından yapılan araştırma ile ortaya çıkan bu boyut; *tutum, davranış ve kararlardan etkilenen* çalışanların etkileşimi ve iletişimlerinin olumlu sonucundan doğan davranışların tümüdür (Erok, 2018, s. 23).

Oluşabilecek sorunların tahminine dayalı doğrudan davranışları barındıran bu kavram, sistematik bir şekilde kendinden başkalarını etkileyecek şekilde ortaya çıkar. Bu davranış sonucunda onları etkileyecek kararlar vermeden önce bilgilendirmeye dayalı davranıştır. Oluşabilecek tehdit edici olayla karşı örgüttekileri uyarıcı davranıştır. Bu kavram ile birlikte bir sorunun ortaya çıkmasını yavaşlatmak veya önleme davranışında bulunmak, herhangi bir çalışma arkadaşının ortaya çıkabilecek probleminin engellemek için yapılan faaliyetler bireyin örgütsel vatandaşlık davranışının *gelecek odaklı bilgilendirmeye dayalı bileşimi* Organ'ın, "nezaket" kavramını nitelemektedir (Özden, 2015, s. 59).

2.5.2. Vicdanlılık (İleri Görev Bilinci)

İş görenlerin kendilerine biçilmiş rolleri olarak kabul edilen görev ve sorumlulukların dışına çıkarak var oldukları örgütün verimliliğini pozitif yönde etkileyen gönüllü davranışlarda bulunmaları, vicdanlılık bir diğer adıyla ileri görev bilinci şeklinde ifade edilmektedir. Bu davranışlar bir birey ya da topluluğa yönelik olmamakla birlikte doğrudan örgütün faydalanmasını gözetilen davranışlardır. Mesai ücreti almadığı halde işini bitirmek amacıyla fazla çalışması, etkin ve düzenli olması, başka personellerin sorumluluğunu almadığı işleri üstlenerek görev bilinciyle hareket etmesi, işyeri kural ve tedbirlerine riayet etmesi, olumsuz sağlık ve hava koşullarında dahi işi aksatmaması, işi zamanından önce bitirmesi, toplantılara vaktinde ve düzenli olarak katılması, dinlenme saatlerini suistimal etmemesi, örgüt kaynaklarını yerinde kullanması ve koruması gibi davranışlar denetimin söz konusu olmadığı durumlarda bireyin vicdanının sesiyle ilişkilendirilebilecek davranışlardır (Özden, 2015, s. 58). Fakat vicdanlılık davranışı bazı durumlarda personeller tarafından taktiksel bir hale dönüştürülebilmektedir.

Çalışan hedeflediği kişide bıraktığı imajı değiştirmek ya da olumlu izlenim bırakmak amacıyla bu gibi davranışlara başvurmaktadır (Erdem, 2008, s. 63). Çalışanların örgüt kurallarına gönüllü olarak uyum sağlamaları ve bu durumu alışkanlık haline getirmeleri vicdanlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı sayılmasının temelini oluşturmaktadır. Bir diğer örgütsel vatandaşlık boyutu olan özgecilik (diğerkâmlık) ile vicdanlılık pragmatik düşünce açısından birbirine benzerdir. Fakat özgeciliğe doğrudan birey faydası gözetilirken vicdanlılık boyutunda örgütün faydası ön plandadır (İpek, 2016, s. 61).

2.5.3. Özgecilik (Diğerkâmlık)

Aynı örgüt içerisinde çalışan bireylerin gönüllü olarak birbirlerine yardım etmelerini ve aynı zamanda birbirlerinin göremeyecekleri ihtiyaçları karşılamalarını içeren özgecilik davranışı çalışanın kendinden beklenenin ötesine geçmesine olanak sağlar (Özden, 2015, s. 57). Sağlık problemleri medeniye işlerini tamamlayamayan arkadaşlarının sorumluluklarını üstlenme, işinde başarısız olan çalışanlara yardım etme, işini tamamlayamayan çalışanlara destek olma, işe yeni başlayan çalışanların uyum sürecini kolay atlatmalarını sağlama gibi davranışlar diğerkâmlık davranışlarıdır (Yıldız ve Akgemci, 2011, s. 88).

Bu tür davranışların temelinde yardımseverlik yer aldığı için örgütlerde örgütsel vatandaşlık davranışlarının ve örgüt içi etkinliğin artmasını sağlamaktadır. Doğrudan bireysel fayda gözetilerek yapılan davranışlar nihayetinde örgütü olumlu yönde etkileyerek ortaya çıkabilecek sorunların önlenmesine imkân tanımaktadır. Tıpkı vicdanlılık boyutunda olduğu gibi bireyler özgecilik davranışını izlenim yönetimi davranışı haline getirebilmektedir. Böylelikle belli bir gruba dâhil olmak ya da pozitif bir intiba uyandırmak isteyen çalışanlar bu amaçla yardımsever hareketlerde bulunabilmektedirler (Erdem, 2008, s. 62).

2.5.4. Sivil Erdem (Örgütsel Erdem)

Bireylerin örgütün işleyişinde etkin bir şekilde rol alarak gerektirdiği tüm sorumlulukları içeren örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutudur. Buradaki temel husus çalışanların yerine örgütün hedef alınmasıdır. Örgütsel yönetim ve gelişim sağlayarak desteğini esirgemeyen sivil erdem, mesleki ve sosyal açıdan sürece gönüllü olarak katılmayı esas alır (Erdem, 2008, s. 63).

Organ'a göre iyi bir çalışan örgüte yüksek düzeyde bağlılık gösteren, sadece örgütün kurallarına uymayı hedeflemeyip örgütle alakalı konularda bilgi alışverişi yapabilen çalışandır. Bu sebeple örgütte düzenlenen toplantılara katılma, verilen kararlara katılmak amacıyla oy kullanma, örgütsel detaylar hakkında düşünme ve gerekli materyallerden faydalanma, örgüt imajına katkıda bulunan çalışmalarda aktif rol alma, değişim ve gelişmeleri takip etme, çalışma arkadaşlarıyla örgüte faydalı olabilecek konularda iletişimde bulunma gibi davranışlar sivil erdem boyutuna örnek olabilecek davranışlardır. Örgütler çalışanlarının bu davranışa yönelebilmeleri için bazı teşviklerde bulunmaktadır. Bunlardan geribildirim verilmesi ve ödüllendirme sürecinin işlenmesi en popüler olanlarıdır. Aynı zamanda bu davranışları sergilemek için çalışanların zaman ve efor harcamaları yöneticilerin konuya başka bir şekilde yaklaşmasını kaçınılmaz kılmıştır. Örgütsel vatandaşlık algısıyla yapılan davranışlar çalışanda söz hakkı yarattığı ve süreçle alakalı bilgi sahibi olmalarına sebep olduğu için bu durum yöneticiler tarafından hoş karşılanmamakla birlikte pek çok yönetici tarafından desteklenmemektedir(Özcan, 2015, s. 51).

2.5.5. Centilmenlik-Gönüllülük (Sportmenlik)

Centilmenlik örgülerde yaşanabilecek herhangi bir olumsuzluk ve tartışmadan uzak kalmak, kendisini rahatsız hissetmesine neden olacak olayları abartmadan ortadan kaldırmak ve yaşanan bu tarz olaylarda pozitif olmak gibi durumları ifade eder. Örgüt amaçlarının gerçekleştirilebilmesi doğrultusunda Herkes elinden geleni yaparak örgüt çıkarlarını ön planda tutar. Amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilen çalışmalarda öneriler sunulur ve bu öneriler kabul edilmediğinde çoğunluğun görüşüne saygı duyulur, kimse bunun kişisel bir durum olduğunu düşünmez (Özcan, 2015, s. 52; Erdem, 2008, s. 62). Centilmenlik boyutu ile, yapılan şikayetler ve yaşanan gerginlikler son bulacaktır. Bu durum; örgüt içerisinde huzur ve sakinliğe kavuşarak, önemsiz problemleri büyütme ve şikâyette bulunmaktan kaçınmalarına neden olur. Örgüt içerisinde iletişim kuvvetlenir ve çalışanların birbirlerine olan bağlılıkları artarak birbirlerine yardım etme isteklerinde artış olur (Erok, 2018, s. 26).

Bu davranış şekli örgütün fayda sağlaması için daha iyi çalışma zamanını arttırır. Çalışanların devamlı surette olumsuzlukları görerek sürekli bunlara odaklandığı bir örgütte olumlu bir ortamın olması imkânsızdır (Özden, 2015, s. 60). Yöneticinin örgüt üyeleri

arasında işbirliği oluşturmak adına harcadığı zaman ve enerjiyi en aza indirger. Centilmenlik; yöneticinin, çalışanlarıyla yakın bir ilişki kurmasına neden olabilir. Bunun sebebi; liderin, kendisini amaçlarına ulaştırabilecek çalışanlarının yakınında olmasını istemesidir (Erdem, 2008, s. 62).

2.6. Kurumsal İtibar

Kurumsal itibar örgütün çalışanları ve müşterilerinin örgüt hakkındaki olumlu algılarıdır. Olumlu algı düzeyinde kurumsal itibar da yüksektir. Yani kurumsal itibar, kurumsal algıya göre farklılık gösterir. Kurumsal itibar; kurumsal imaj, kurumsal adalet, kurumsal adalet ve kurumsal sadakatin kaynağıdır. Bir kurumun sahip olabileceği en önemli değerdir. Günümüzde çağdaş yönetim yaklaşımlarında kurumsal itibar önemli bir değer olarak kabul edilmektedir. Kurumsal itibarın inşa edilmesi bir süreçtir ve bu sürecin etkin şekilde yönetilmesi gerekir. Kurumsal itibar sahip olması uzun zaman alan ama çok kısa sürede kayıp edilebilecek bir değerdir. Kurumsal itibar bir algı durumu olduğu için kurumun iç ve dış paydaşlarının algılarının kurum lehine dönüştürülmesi gerekir. Bu ancak etkin bir yönetim ile mümkün olabilir. Aynı zamanda örgütsel yapı, sistem ve işleyişin kurumsal itibar sağlayacak tarzda olması kurumun yararınadır.

İtibar soyut bir nitelik taşısa da kurumsal olarak somut bir değer taşımaktadır. Çünkü kurumsal itibar, kurumun rekabetçi pozisyonuna katkıda bulunur. Bu katkıyı elde etmek zahmetli bir süreç olduğu için kurumsal itibarın yönetilmesine dikkat edilmeli, bu değerden mahrum kalınmamalıdır.

Kurumsal itibarın elde edilmesi için kurumun iç ve dış çevresi arasında karşılıklı yarar ilişkisi kurulmalıdır. Bu nedenle kurumsal iletişim ve kurumsal imaj yönetimiyle yakından ilgilidir. Kurumun imajını yükseltip, olumlu algının ortaya çıkarılması gerekir. Aynı zamanda kalıcı ve stratejik iletişimi de gerektirir. Tabiki sadece iletişim kurmak ve bunu korumakla kurumsal itibar elde edilmez. Kurumsal itibar etkileşim gerektiren bir süreçtir.

2.7. Kurumsal İtibar Kavramı

Türk Dil Kurumu'na göre itibar kavramı; *“saygı görme, değerli, güvenilir olma durumu, saygınlık, prestij olarak tanımlanan itibar kavramı, kurumun diğer rakipleriyle mukayese edildiğinde tüm paydaşlarına karşı genel çekiciliğini tanımlayan, geçmişte yaptıklarıyla, gelecekte yapabileceklerinin algısal betimlemesidir.* Bir diğer anlamı ise bir kişi veya bir

şey hakkında insanların genel düşünceleri, geçmiş davranışlarına ya da karakterine dayanarak ne kadar takdir edildiği ve beğenildiğidir.

İtibar kişiler için olduğu kadar insanlar için de gerekli ve önemli bir kavramdır. Uzun bir süreç, tutarlı davranışlar ve sabır gerektirir. Bu nedenle kurumların itibarları varlıklarını sürdürebilmeleri için bir gereklilik haline gelmiştir.

Kurumsal itibarın temelini oluşturan paydaşlar, örgütün amaçlarına ulaşmasından etkilenen ya da örgütün amaçlarına ulaşmasını etkileyen taraflardır (Ersöz, 2007, s. 27). Bir kurumun iyi itibara sahip olması paydaşlarının gözünde farklı olduğunu ve kurumla ilgili iyi düşünceleri olduğunu gösterir.(Gümüş ve Öksüz, 2009:7).

Özet olarak kurumsal itibar, elle tutulamayan, gözle görülemeyen yani soyut bir değer olmakla birlikte taklit edilmesi zor ve yerine başka bir varlık koyulamayacak kadar da önemlidir (Alınacı, Alınacı ve Genç, 2010).

2.8. Farklı Disiplinlerde Kurumsal İtibar Tanımları

Kurumsal itibar, birçok bileşenden meydana gelen bir yönetim sürecidir ve farklı disiplinlerden yola çıkılarak farklı şekillerde tanımlanmıştır.

2.8.1. Ekonomi Disiplininde Kurumsal İtibar

Ekonomi görüşü kurumsal itibarı, hem özellik hem de işaret olarak tanımlamaktadır. Oyun teorisyenleri, kurumu diğerlerinden ayıran ve stratejik davranışlarını açıklayan karakter özellikleri olarak tanımlarken, işaret teorisyenleri ise kurumsal itibarın bilgisel içeriği üzerinde durmuşlardır. İki görüş de kurumsal itibarı; dışsal gözlemcilerin kuruma ilişkin algılamaları olarak tanımlamaktadır (Fombrun ve Van Riel, 1997). Bu tanıma göre paydaşların kurumla ilgili algıların temelini oluşturur ve kurumların eylemlerine yön verir.

2.8.2. Pazarlama Disiplininde Kurumsal İtibar

Pazarlama görüşü kurumsal itibarı, çoğunlukla marka imajı olarak adlandırmaktadır. Eşitliğin kurulması, olumlu, güçlü, kendine özgü çağrışımları olan tanınmış markalar yaratılması gerekliliği üzerinde durmuşlardır (Fombrun ve Van Riel, 1997). Kurum kendine has özellikler taşıyan, güçlü bir marka oluşturduğunda iç ve dış paydaşlarına imajını istediği şekilde yansıtabilir. Bu durumda kurumsal itibarı da olumlu şekilde etkilenir.

2.8.3. Stratejik Yaklaşımında Kurumsal İtibar

Stratejik görüş itibarı hem değer hem de değişimlere karşı bir bariyer olarak görür. İtibar oluşturulduğunda değişkenleri engeller ve kuruma özgü özellikler kurum itibarının taklit edilmesini zorlaştırır. Kurumun paydaşlarla geçmişteki ilişkileri de gözlemciler kurum hakkında fikir verir(Fombrun ve Van Riel, 1997).Bunlara bağlı olarak kurumsal itibarın, kurumun çevresi ile sürdürdüğü ilişkilerin kurum için değeri olduğu söylenebilir.

2.8.4. İletişim Yaklaşımıyla Kurumsal İtibar

İletişim yazarları kurumsal itibarı, kurumsal kimlik olarak açıklamaktadır. Bu görüş kurumsal itibarı, kurum için olumlu isim oluşturmak ve sürdürmekle, kurumun stratejik ve finansal başarılarından etkilenen paydaşlardan olumlu geri bildirimler almak olarak tanımlamaktadır (Gümüş ve Öksüz, 2009, s. 6).

2.8.5. Sosyoloji Disiplininde Kurumsal İtibar

Sosyolojik görüş kurumsal itibarı, kurumun paydaşları ve kurumsal çevresi ile oluşan sosyal oluşumlar olarak tanımlamaktadır. Kurum birçok açıdan paydaşları tarafından değerlendirilmekte, aralarındaki sürekli iletişim ile normları ve beklentileri içeren bir bilgi aktarımı yaşanmaktadır. Bu iletişim kurumun saygınlığının toplamını içermektedir(Fombrun ve Van Riel, 1997).

2.8.6. Organizasyonel Yaklaşımına Göre Kurumsal İtibar

Bu yaklaşıma göre kurumsal itibar, çalışanların deneyim ve duygularına dayanmaktadır. Kurum kültürü ve kimliği yöneticilerin paydaşlarla olan etkileşimini de etkilemektedir. Kültür, kurum içi algıyı homojenleştirmekte, yöneticilerin kendini ifade edişlerinde tutarlılık sağlamak ve kurum içinde işlerin doğru yapılması konusunda bir anlayış oluşturarak kurumun tutarlı bir imaj oluşturmaya yardımcı olmaktadır(Fombrun ve Van Riel, 1997). Bu imaj da dış paydaşların kuruma ait fikir ve değerlendirmelerini olumlu yönde etkileyerek, kurumun imajının yönetilebilmesine yardımcı olmaktadır. Tutarlı kurum imajı, tutarlı kurum itibarını da yanında getirmektedir.

Tüm bu tanımlara dayanarak kurumsal itibarın, iç paydaşların kurumla ilgili duygu ve deneyimlerinden oluşan kurum kültürü ve kurum kimliğinin etkisiyle oluşturulan imajın toplam değeri, değişimlere karşı bariyer görevi gören güçlü bir marka imajı, kurum ile sosyal paydaşları arasındaki iletişimle şekillenen sosyal oluşumlar ve kurum paydaşlarının olumlu geri bildirimine temel oluşturan kurumsal başarıları olarak tanımlamak mümkündür. Kurumsal itibara ilişkin farklı tanımlar olmasına rağmen tanımlardaki anlamlar üç belirgin gruba ayrılmaktadır. Bunlar (Barnett vd. 2006);

- itibarın bir farkındalık durumu olduğu,
- itibarın bir değerlendirme olduğu,
- itibarın bir değer olduğu olarak ayrılmaktadır.

Yukarıdaki gruplandırmaya göre itibarın farkındalık durumu, gözlemcilerin ve paydaşların kurum hakkındaki genel farkındalığı üzerine odaklanmakta ve değerlendirmeleri içermemektedir. Tek ortak nokta algılamalardır ve kurumsal itibar algılamaların birleşimi olarak tanımlanmaktadır. İtibarın değerlendirme olduğuna dair tanımlar ise, gözlemci ve paydaşların kuruma ilişkin değerlendirmelerini içermekte, kurumsal itibarın bir yargı ve bir değerlendirme olduğunu vurgulamaktadır. İtibarın değer olduğuna ilişkin görüşler de, kurumlar için itibarın değeri ve önemi üzerinde durmaktadır. İtibarın soyut, finansal ve ekonomik bir değer olduğuna işaret etmektedir (Barnett vd., 2006).

2.9. Kurumsal İtibar Kavramının Amacı, Önemi ve Yararları

Günümüzde somut üstünlükler hızla taklit edilebilmekte, soyut ve destekleyici değerler olmadan avantaj olmamaktadır. Bu nedenle işletmeler kültür ve kimliklerine has özellikler taşıyan soyut değerler oluşturarak rekabette öne çıkmaya çalışmaktadırlar.

2.9.1. Kurumsal İtibar Yönetiminin Amaçları

Kurumsal itibarın işletmelerin geleceğini güvence haline alacak şekilde yönetilmesi ve risklere karşı korunması önemlidir. Kurumsal itibarın amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Karaköse, 2007, s. 93);

- Yönetiminin önemli olduğu kitlenin belirlenmesi,
- İşletmenin rakipleri karşısındaki mevcut durumu ve güvenilirliğini gerçekçi bir şekilde analiz etmek,

- Konum oluşturmada işletmenin kontrolü altındaki faktörlerden hangilerinin kullanılacağına karar vermek,
- İşletme markası ve itibarını kurmak ve geliştirmek,
- İşletme içinde ve mevcut pazarda itibarın devamını sağlamak,
- İşletme itibarını olumsuz etkileyebilecek veya itibarına zarar verebilecek tehlikeleri ortadan kaldırmak amacıyla, etkili ve güvenilir faaliyetler, politikalar, yöntemler, sistemler ve standartlar oluşturmak,
- İşletme itibarını olumsuz etkileyebilecek durumlarla ilgili tespitlerde bulunmak,
- Kurumsal itibarı yönetecek bir takım oluşturmak ve gerekli sorumluluklar ile donatmak,
- İletişim kanallarını etkin kullanmak, yönetebilmek, kişi ve kurumları sürekli, doğru ve kesintisiz bilgi paylaşmaya teşvik etmek.

2.9.2. Kurumsal İtibar Yönetiminin Önemi

İşletmelerin olumlu, devamlı ve güçlü bir itibar kazanmak için paydaşları ile iyi ilişkiler kurarak bunu devam ettirmeleri gerekir (Çiftçioğlu, 2009, s. 6). Rakiplerine göre kaliteli ürün ve hizmetler sunmak, paydaş memnuniyeti, sürekli kurumsal iletişim ve kurumsal etik itibar sahibi olmanın yoludur. Bu yüzden iyi bir itibar oluşturmak ve bunu sürekli kılmak için devamlı çaba harcamak gerekmektedir. İşletmelerin yapması gereken itibar bileşenlerini (ürün ve hizmetler, müşteri memnuniyeti, sosyal sorumluluk, kurumsal iletişim, kurumsal etik, finansal performans, sosyal sorumluluk) işletmenin itibarını oluşturacak ve olumlu yönde etkileyecek şekilde kullanmaktır (Sabuncuoğlu, 2008, s. 100).

İşletmenin itibarını güçlendirmek ve kalıcı hale getirmek için, paydaşlarının kimler olduğunu, işletmeyi nasıl algıladıklarını, piyasadaki rakiplerine göre nasıl bir itibara sahip olduğunu, rakiplere göre güçlü ve zayıf yönlerini ve paydaşlarla iletişimde kullanılacak yöntemleri belirlemesi faydalı olacaktır.

2.9.3. Kurumsal İtibar Yönetiminin Yararları

İtibar değerlidir çünkü soyut bir değer olarak uzun vadede işletme için somut değerler üretir(Güzelcik, Ural, 2002). Aynı zamanda kurumsal itibar yönetimini uygulayan işletmeler rekabet avantajını da yakalamaktadır. İyi bir itibarın yararları şöyle sıralanabilir;

- Rakiplere karşı bariyer görevi görür ve rekabet avantajı sağlar.
- Yetenekli elemanların işletmeye çekilmesi ve süreçteki eksikliklerin giderilmesine yardımcı olur.
- En iyi tedarikçi ve iş ortaklarını çeker.
- Yeni pazarlara girmeyi kolaylaştırır.
- Örgütün ürün ve hizmetleri için değer yaratır.

İyi bir kurumsal itibarın yararları olacağı gibi eğer işletmeler kurumsal itibarı önemsemmez ve bu konuda çaba göstermezse zayıf bir itibar olur. Zayıf bir itibar fayda sağlayamayacağı gibi bazı zararlara da neden olur. Bu zararlar şu şekilde sıralanabilir;

- İşletme anlaşılabilir ve değeri düşer.
- Medya iyi şeyler yapılsa bile yapılan kötü işleri hatırlatabilir.
- Zayıf itibarlı işletmelere karşı tüketiciler güvenemeyebilir ve fiyata önem verebilirler.
- Çalışanlar zayıf itibardan dolayı moral düşüşü yaşayabilirler.

Güçlü bir itibar işletmeyi paydaşlar için güvenilir kıldığı gibi zayıf itibar da işletme konusunda güvensizlik yaratabilir. İşletme paydaşları gözündeki itibarını düzeltmeye çalışmazsa bu işletmenin yok olmasına bile neden olabilir. Şekil 1’de kurumsal itibarın çeşitli çıkar gruplarına etkileri görülmektedir.

Çıkar Grupları	Etki
Tüketiciler /Müşteriler	-Bir kurum ne kadar iyi itibara sahipse, tüketicilerde güvenin yaratılmış olmasındandır. Tüketiciler aynı sektördeki diğer kurumların arasındanbukurumu itibarından dolayı seçeceklerdir. Bu, satış ve kar gibi olumlu etkilere sahiptir.
Hissedarlar	-Kurum iyi bir itibara sahipse, yatırım fırsatları açısından da tercih edilen bir kurum olarak algılanır. Karını ve satışlarını arttıran bir kurum daha çok tercih edilen bir yatırım fırsatı olur. -İyi bir itibara sahip kurumun hisse senetlerinin değeri artar.
Yatırımcılar	-İyi itibarlı kurum, güvenli/ az riskli bir yatırımdır.
Tedarikçiler	-İyi itibarlı kurum güvenilirdir. Gönderilen malları ödeneceğine dair güven vardır. -İyi itibar süreklilikle eş anlamlıdır. Kurumların ürün planlamalarını ve beklentilerini uzun vadeye yayma fırsatı verir. -İyi kurumsal itibar, tedarikçi için olumlu sonuçlar yaratır. Kurum istisnai mallar sağlayabilir, böylelikle sadece tedarikçiyi istisnai ürünler için seçer.
Piyasa/Rakipler	-Piyasada rekabet, kurumun iyi itibarı sayesinde canlanabilir. -İyi itibarlı bir kurum, tüm endüstri için örnek bir değerlendirme olarak sunulabilir.
Toplum	-İyi itibarlı bir kurumun, tüm çevre ve yerel güvenlik için, sorumluluk sahibi bir tutum sergileyeceği düşünülür.

Şekil 1. Kurum İtibarının Çeşitli Çıkar Gruplarına Etkileri

Kaynak: Usta, M(2006). *Örgüt Kültüründe Halkla İlişkiler ve İtibar Yönetimi Ege Akdeniz Bölgelerindeki Turizm İşletmeleri Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

2.10. Kurumsal İtibarı Oluşturan Unsurlar

Genel olarak kurumsal itibar kavramını aşağıda bahsedilecek olan kavramlardan ayıran en önemli özellik kurumsal itibarın bu unsurların bir birleşimi olması, kurum paydaşlarının ortak ve genel değerlendirmesi sonucu, uzun sürede oluşturulan kalıcı bir yapı olmasıdır.

2.10.1. Kurumsal İmaj

İmaj; “bir kişinin, topluluğun veya kurumun kendisine ilişkin olarak başkalarında oluşturmak istediği ya da bıraktığı izlenimdir” (Gemlik, 2007, s. 268). Kişilerin duygu ve fikirleri ile inanışları ve izlenimlerinin etkileşimi sonucu imaj ortaya çıkmaktadır.

Kurumsal imaj ise, kamuoyu ve toplumda kurumla ilgili olarak oluşan deneyimlerin, inançların, duyguların, bilgilerin ve algılamaların bir bütünü olarak tanımlanmaktadır (Abratt, Thabiso ve Mofokeng, 2001). Buna ek olarak, toplumun zihninde kurum ile ilgili düşüncelerin geneli olarak da açıklanabilir. İmaj paydaşların kurumu ilk düşündüklerinde veya logosunu gördüklerinde akıllarına gelen resimdir. Kurumsal imaj, kurumun ismi, mimari yapısı, ürün ve hizmetleri, ideolojisi ve gelenekleri ile kurumun iç ve dış paydaşları üzerinde oluşturduğu birçok özellik ile ilişkilidir.

Kurumsal imaj fonksiyonel ve duygusal olarak iki boyuta sahiptir. Fonksiyonel boyut, somut ve ölçülebilen özellikleri içerirken; duygusal boyut ise kuruma karşı tutumlar, beslenen duygular gibi psikolojik bir boyutu ifade eder. Bu tutum ve duygular kurumla ilgili kişilerin deneyimleri ve kurumla ilgili özelliklerinin birleşmesi sonucunda oluşur.

Bir kurumun etkileşimde bulunduğu farklı paydaşlar tarafından farklı algılanabileceği için bir kurumun birden fazla imajı olabilir. Bununla beraber farklı imajlar paydaşlar tarafından olumsuz değerlendirilebileceği için bu algıların uyumlaştırılması gerekir. Uygun sembol, değer ve başarılar ile oluşturulması kolaylaşan imaj, beklenmedik olay veya karşılanamayan paydaş ihtiyaçları ile kolayca zarar görebilir.

Aynı zamanda, firmanın yansıtmak istediği imaj, başkaları tarafından algılanan imaj ve gerçek imaj olarak üç farklı imajdan söz edilebilir. Yansıtılan imaj, örgütün temel niteliklerini anlatmak için oluşturulmaya çalışılan imajdır. Algılanan imaj, kuruma dışarıdan bakanların gördüğü ve genellikle kurumsal iletişim ve beklenmedik durumlar karşısında oluşan, kısa zamanda kaybolma ihtimali olan imajı ifade eder. Firmanın gerçek imajı yansıtılan imaj ve algılanan imajdan farklı olabilir. Hem gerçek imajın hem algılanan imajın hem de yansıtılan imajın uyum içinde olması ise ideal durum olarak belirtilir.

Kurumsal imaj rekabet avantajı yaratabilecek bir durumdur ve yönetilmesi gerekir. Kurumsal imaj, kurumun desteklenmesini, potansiyel ortakların kurum ile iş yapmak istemesini ve tüketicinin kararlarını etkilemektedir. Kurumun kalite algısına etki ederek müşteri memnuniyetini etkileyebilir. Çok sık satın alınmayan ürünlerde müşteri bağlılığı yaratmada önemi hissedilmektedir. İyi planlanmış bir kurumsal imaj süreci, kuruma

onaylanmış bir itibar kazandırmaktadır. İyi bir imaj ve itibar ilişkisi de sonunda müşteri bağlılığına yardımcı olur. Bu nedenlerden dolayı iyi algılanan bir imaj elde etmek hayati öneme sahiptir ancak kurumsal itibarı oluşturmak için tek başına yeterli değildir.

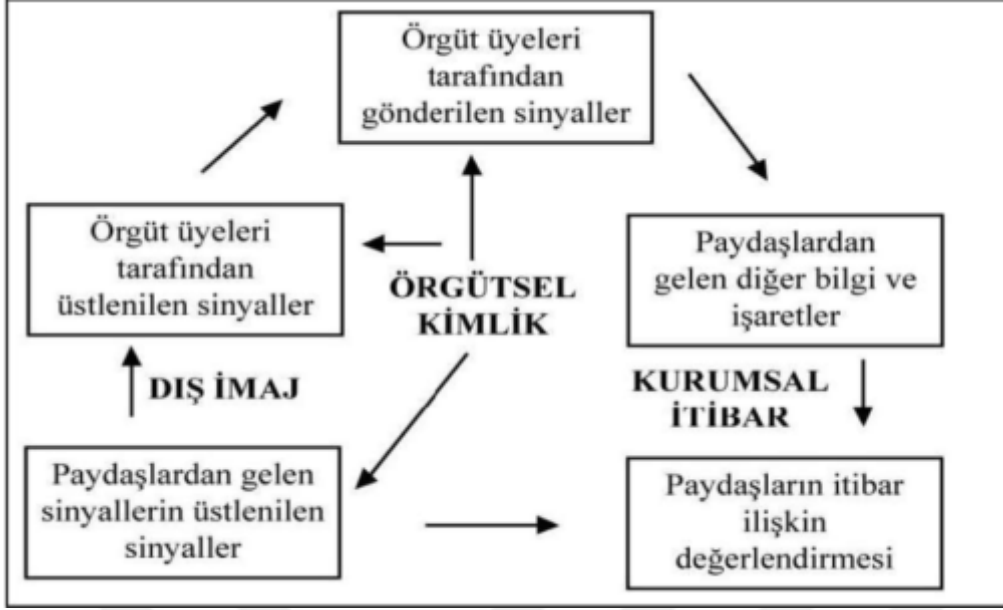
2.10.2. Kurumsal Kimlik

Kurumsal kimlik, bir kurumun özgünlük derecesidir. Kurumsal kimlik, kurumun kendini farklı paydaşlara sunma, yansıtma şekli ve kendini diğer kurumlardan farklılaştırmada kullandığı bir araç şeklinde tanımlanabilir. Kurumun kalıcı ve fark yaratan özelliklerine ilişkin, üst yönetim ve iç paydaşlar arasındaki ortak bir anlayışı ifade etmektedir. Hedefler, misyon, değerler ve faaliyetler örgütü farklılaştırarak kurum kimliğinin oluşmasında rol oynarlar. Konuya halkla ilişkiler ve iletişim açısından yaklaşıldığında kurumun görsel olarak sunumunu belirleyen sembol ve logolar kurum kimliğinin oluşturulmasında etkilidir. Bu nedenle kurumsal kimlik denildiğinde kurumun farklı yönleri ile iletişimde kullanılan sözel, görsel ve sembolik ifadelerin yönetilmesinden söz edilmektedir.

Kurumsal imaj ve kurumsal kimlik kavramları birbirine karıştırılmaktadır. Kimlik ve imaj farklı kavramlardır. Kimlik kurumun ana karakteridir. Fombrun ve Van Riel'e göre kurumsal kimlik; çalışanların kurum için merkezi önem taşıyan, kurumu paydaşların gözünde diğer kurumlardan farklı kılan, geçmişi ve bugünü geleceğe bağlayan, kalıcı ve sürekli özelliklerdir. Bu tanımlama kurumsal kimlik ile kurum kültürünü birbirine yaklaştırmaktadır(Fombrun, Cees, Riel, 2003).

Kurum kimliği ile yakın ilişkili bir diğer kavram da kurumsal markadır. Kimlik yönetiminin amacı kurumun paydaşları arasında olumlu algı oluşturmaktır. Kurumsal marka ise kurumun farklı paydaşları tarafından tutarlı şekilde algılanmasını sağlamaya çalışmaktır.

Örgütler için en önemli sorunlardan birisi onu açık ve net olarak ifade edebilecek bir kurumsal kimliğin oluşturulmasıdır. Günümüzde kimlik kurumların kendini hem iç hem dış paydaşlara nasıl sunduğuyla ilgilidir. Kurumun iç paydaşları ile olan etkileşimi kadar, dış paydaşlarla gerek iletişim gerekse davranışları ile nasıl sunduğuna bağlıdır. İyi bir kurumsal itibar elde etmenin yolu işletmedeki tüm üyelerin paylaştığı bir kurumsal kimlik yaratmaktır. Şekil 2'de itibar, imaj ve kimlik arasındaki ilişkiye yer verilmiştir.



Şekil 2. İtibar İmaj ve Kimlik Arasındaki İlişki

Kaynak: Karaköse, T. (2007). *Kurumların DNA'sı İtibar Yönetimi*. Ankara: Nobel.

2.10.3. Kurumsal Kültür

Kültür, toplumun çevresiyle mücadele ve beraber yaşamaktan kaynaklanan problemlerin çözümü sırasında öğrenilmiş, kullanılabilirliği nedeniyle ise gruba yeni katılan üyelere benimsetilmek istenmiş tutum, değer, inanç, deneyim, beceri, alışkanlık, yöntem, gelenek ve göreneklerin tümüdür (Hatch ve Schultz, 1997, s. 358). Bir kurumu diğerlerinden ayıran özellikler bütünü kurumsal kültürü ifade eder. Kültür, çalışanlar için uygun davranışların neler olduğunu belirler. Bu nedenle tanıma örgüt içi otorite, liderlik biçimleri, ekip çalışmaları, kararlara katılım düzeyi, örgütsel bağlılık ve ödül performans sistemini de eklemek gerekir. Belirgin ve net biçimde tanımlanmış kurum kültürü sayesinde çalışanlar kendilerinden ne beklendiğini bileceklerdir.

Örgüt kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur. Yazılı bir belge olmamasına rağmen çalışanlar ne yapacaklarını bilir ve birbirlerine aktarırlar. İnsanların belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır ve düzenli şekilde tekrarlanan davranışlar şeklindedir.

Kurum kültürünün, kurumlar açısından önemi büyüktür. Kurum kültürü çalışanlara bir aidiyet, kimlik hissi vermektedir. Çalışanlara ortak bir amaç vermesi nedeniyle kurumu bir arada tutar. Güçlü örgüt kültürüne sahip bazı kurumların, kurumsallaşmış bazı değerlere de

sahip olduğu gör÷lmektedir. Bu değerler sayesinde çalışanlar kurum ile kendilerini bağdaştırır, kurumun amaçlarına daha sıkı bağlanırlar.

Kurum k÷lt÷r÷ g÷l÷ ya da zayıf olabilmektedir. K÷lt÷r÷n çalışanlar tarafından benimsendiği durumlarda g÷l÷ bir yapısı vardır ve bu yapı değişime karşı oldukça dirençlidir. Zayıf k÷lt÷r ise genellikle geçen kurumlarda gör÷lmekte olup, değişime az direnç g÷sterirler. Ancak k÷lt÷r yeterince esnek olmadığında, dış d÷nyadaki değişimlere adapte olamaz ve bir dezavantaja d÷n÷şebilir.

2.10.4. Kurumsal Dizayn

Kurumun kimlik hedeflerine uygun, t÷m g÷rsel unsurların uyumlu biçimde hedefler doğrultusunda oluşturulması kurumsal dizayn olarak tanımlanır. Kurumsal dizayn, kurumsal g÷rsel kimlik olarak da ifade edilmektedir. G÷rsel kimlik işletmenin, örg÷t dışındakiler tarafından fark edilmesini sağlayan sembollerdir.

Kurumun g÷rsel kimliği; kurumun ismi, semboller ya da logoları, tipografisi, renkleri ve sloganından oluşur.

Kurumsal İsim: Kurumun itibarını sembolize eder. Paydaşların gözünde farklılık yaratmak için önemli bir araçtır. Samimi ve güven veren kurum isimleri paydaşların gözünde kalite ve güvenilirlik gibi anlamlar ağrıştıracaktır.

Semboller (Logolar): İşletmenin isminin özel bir şekilde yapılan sunumudur. Kurumun rakipleri karşısında korunmasını, fark edilebilir olmasını sağlar. Logolar seçilirken, örg÷t kimliği ve varlık nedenini en iyi anlatan işaret seçilmelidir. Kurumlar hedef kitle üzerinde farkındalık yaratmak için logoların taşıdığı anlama dikkat etmelidir.

Tipografi ve Yazı Tür÷: Tipografi kurumun hedef kitlesi ile yazı aracılığıyla iletişimdir. Kurumun seçeceği tipografi kurum kimliğine özg÷ olmalıdır. Yazı kolay anlaşılabilir ve net olmalıdır.

Renkler: Hedef kitlede yaratılmak istenen etki göz önüne alınarak renk seçilmeli ve logolara yansıtılmalıdır. Renkler duyguları harekete geçirir. Bu nedenle kurumun kendini anlatmak için kullanacağı renkler, paydaşlar üzerinde duygusal etkiler oluşturabilecektir.

Sloganlar: Kesin ve hatırlanabilir sloganlar kurumun bir parçası haline gelir. Kurum vizyonunun anlatılması, kuruma yön verme gibi nitelikler taşır. Kurumun vizyonu ve misyonu hakkında paydaşlara mesaj verebilme niteliği de taşıması gerekir.

2.10.5. Kurumsal Davranış

Kurumsal davranış, işletmelerin kurumsal kimlikle ilişkili olan planlı faaliyetleri veya kurumların doğaçlama tutumlarından oluşur. Çalışanların davranışları kurumsal davranışın temelini oluşturmakta, yönetimin benimsediği davranış modeli ile çalışan davranışı arasında tutarlılık olmadıkça paydaşlara gönderilen mesajlar eksik kalabilmektedir. Bu durum paydaşların gözünde işletmeye karşı güvensizlik oluşmasına sebep olmaktadır (Çiftçioğlu, 2009, s. 46).

Örgütlerin üst yönetimi paydaşlara ilişkin davranışları biçimlendirirken kurumsal kimlik ve kurumsal kültürden etkilenir. Üst yönetimin davranışı örgütün geneline ilişkin davranışları tanımlar. Çalışan davranışı ise, kurumun diğer kurumlardan farklıdır ve paydaşlarla ilişkilerde büyük önem taşımaktadır. Çalışan ve yönetim davranışlarının bütünlük içinde olması dışarıya gönderilmek istenen mesaj ve oluşturulmak istenen itibar için önemlidir.

2.10.6. Marka Değeri

Kurumların değeri hakkında yorum yapılırken sadece maddi varlıkları değil, marka değeri gibi soyut unsurları da dikkat çekmektedir. Marka değeri, markanın adı, sembolleri, paydaşlar üzerinde uyandırdığı çağrışımlar ve itibarının değeri olmakla birlikte bilançodaki aktiflerinden oluşmaktadır. Kurumlar açısından marka değeri, kuruma gelecekte kazandıracağı gelirler olarak görülebilir. Marka değeri, kurumları rakiplerinden üstün kılan soyut bir varlıktır. Güçlü bir markaya sahip güçlü kurumlar, kriz dönemleri ve tüketici zevklerinin değiştiği zamanlarda ayakta kalabilmek için esnek olmaktadır. Güçlü marka olmanın bir diğer avantajı ise rakiplere karşı direnç sağlaması ve pazara girişlerini engellemesidir.

Tüketici temelli marka değeri, marka isminin ürüne sağladığı ek değer, aynı özelliklere sahip markalı bir ürün ile markasız bir ürüne karşı tüketici tercihlerindeki farklılık, kısacası marka isminin ürünlere eklediği katma değer olarak ifade edilmektedir.

Farklı paydaşlar markanın farklı boyutlarıyla ilgilenmektedir. Bundan dolayı marka her paydaş grubu için farklı bir anlam ifade eder. Markanın finansal değeri yatırımcıları ilgilendirirken, işletmeler için marka değerinin yüksek olması yüksek karlı satış anlamına gelmektedir. Marka değeri kurumlara farklılaşma kolaylığı ve rekabet avantajı sağlar. Bu durumda rakiplerin piyasaya girişi de zorlaşmaktadır. Bir kurumun marka değerinin yüksek algılanması kurumsal itibarına katkıda bulunmaktadır.

2.10.7. Kurumsal İletişim

İletişim, toplum içerisinde gerçekleştirilen tutum, duygu, düşünce ve davranışların bütünü olarak tanımlanabilir. Bilgi üretme, bu bilgiyi aktarma ve anlamlandırma sürecidir. Kurum ve motivasyon açısından bakıldığında yönetimin iş görenlerle iletişimi önem kazanmaktadır. Yönetim iş görenlerine saygı duymadıkça iletişim hırçın olmakta ve bu kurumun tamamını etkilemektedir.

Kurumsal iletişim işletmeler için stratejik bir yönetim aracıdır. Medya aracılığıyla bir kurumun kimliğinin farklı birçok kurumsal paydaşa iletilmesini sağlamaktadır. Kurumsal iletişim kontrol edilen iletişim, kontrol edilmeyen iletişim ve dolaylı iletişim olarak incelenmektedir. Kontrol edilen iletişimi üç başlık altında incelenebilir.

Yönetim İletişimi: Kurumsal itibarın oluşturulma süreciyle ilişkisi yakındır. Üst yönetim tarafından dizayn edilmiş vizyon ve misyon ifadeleri ile olumlu bir itibar sağlanması sürecidir. Kuruma ait hedef ve amaçları paydaşlara aktarırken kullanılan temel araçlar olarak açıklanabilir.

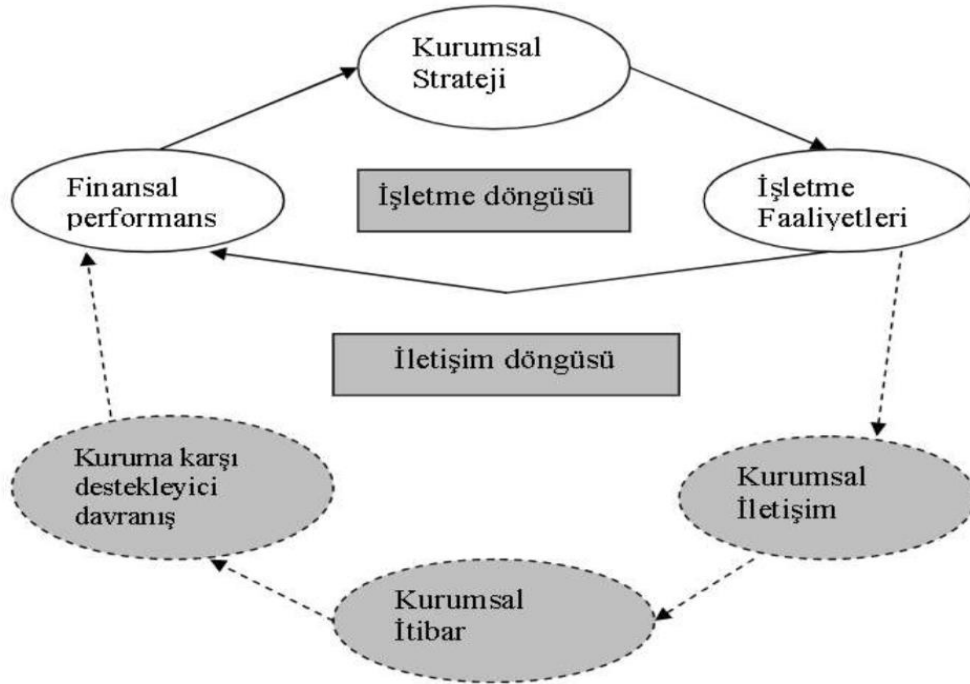
Pazarlama İletişimi: Kurumun pazar içindeki planlı biçimde sürdürdüğü iletişim biçimi olarak ifade edilebilir. Pazarlama iletişimi, ürün ve hizmetlerin satışlarını destekleyen bir iletişim biçimi olarak tanımlanmaktadır (Van Riel, 1995).

Örgütsel İletişim: Kurumun hem iç hem dış paydaşları arasında bulunması gereken etkileşim örgütsel iletişim olarak adlandırılır. Örgütsel iletişim olmadan herhangi bir eylem veya yönetim sürecinin başarıya ulaşması imkansızdır. Bilinen en eski örgütsel iletişim biçimi halkla ilişkiler yönetimidir.

Kontrol edilmeyen iletişim ise örgüt tarafından bilinçli şekilde planlanmamış iletişim şeklindedir. Bu iletişim kurumun paydaşları arasındaki ilişkiye dayanır. Kurumlar paydaşlarına örgütsel kimlikleri hakkında sinyal göndermektedirler. Bu sinyaller

kendiliğinden ortaya çıkar ve bu durumda kontrol edilmeyen iletişimden söz etmek doğrudur. Dolaylı iletişim ise kurum ile ilgili üçüncü taraflardan elde edilen bilgileri içeren iletişim türüdür.

Kurumsal iletişim, kurumsal kimlik, kurumsal imaj ve itibar arasında önemli bir köprü ve bağlayıcı konumundadır. Yönetimin sorumluluğu kurumun kimliğini ve iletişim sistemini bilinen bir imaj ve olumlu bir itibar geliştirecek ve bunu sürdüreceği şekilde yönetmektir. Şekil 3'te itibar ve iletişim bağlantısı görülmektedir.



Şekil 3. İtibar ve İletişim Bağlantısı

Kaynak: Gümüş ve Öksüz(2009). Çalışanların Kurumsal İtibar Sürecine Katılımlarında İçsel İletişimin Rolü. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*,4(16), 2637-2660.

2.11. Kurumsal İtibarın Bileşenleri

Kurumsal itibarın hangi bileşenlerden oluştuğu ve hangi bileşenlerin hangi sosyal paydaşlar üzerinde ne kadar etkisinin olduğunu bilmek, kurumsal itibarı yönetmek açısından birinci şarttır. Bu bileşenler, kurum için kurumsal itibarı nelerin pozitif ve negatif etkilediğini, kimleri memnun edip etmediğini tespit etmeye yaramaktadır (Dörtok, 2004, s. 69).

Kurumsal itibar unsurları, itibarın ham maddesi; kurumsal itibarın bileşenleri ise itibarın sürekliliğini sağlamak ve iyileştirebilmek için gereklidir. İtibar bileşenlerinin kurum

tarafından iyi algılanması ve önem verilmesi, itibarın sağlanması ve korunması açısından önemlidir.

2.11.1. Ürün ve Hizmetler

Kurumun itibarı hedef kitleye sunduğu ürün ve hizmetin kalitesiyle doğru orantılıdır. Her kurum müşteri sayısı ve potansiyelini arttırmak için ürün çeşitliliği ve kalite konusunda devamlı gelişir. Tüketiciler de uygun fiyata kaliteli ürün ve hizmet aramakta ve bu firmalara yönelmektedir. Firmalar bu talepleri karşılarken yeni alternatifler sunmalı ve hedef kitleyi devamlı bilgilendirmelidir. Kurumların yaptıkları yanlış karşısında bunu kabul etmeleri ve çözüme ulaştırılması, müşterilerim güvenini kazanmak açısından önem taşımaktadır.

Müşteri satın alma kararı verirken alacağı ürünün kalitesi hakkında fikir sahibi değildir. Firmalar müşterilerin satın alma kararından önce fikir sahibi olmasını isterler. Müşteriler kaliteli bir ürün aldığı ve öncesinde de olumlu düşüncelere sahip olduğu için tekrarlanan satın alma davranışına yönelirler.

2.11.2. Müşteri Memnuniyeti

Kurumsal itibarın devamlılığının sağlanması için müşteri memnuniyeti büyük önem taşımaktadır. İşletmeler müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine uygun ürün ve hizmet sunduklarında memnuniyeti sağlayabilmektedir. Sağlanan memnuniyet işletmeye müşteri sadakati olarak geri dönmektedir. Aynı zamanda ürün veya hizmetten memnun kalan müşteri ürünün reklamını yaparak daha fazla müşteri olarak geri dönmektedir.

Müşteri memnuniyetinde önemli olan işletmenin müşterinin ihtiyaçlarını ne kadar karşıladığıdır. Yapılan araştırmalara göre ürün ve hizmetten memnun kalmayan müşteriler ortalama olarak 10 kişiye memnuniyetsizliğini aktarmaktadır. Bu durum işletme için potansiyel müşterileri kaybetmek anlamına gelmektedir. İtibar çalışmalarında başarıyı yakalayabilmek müşteri odaklı yaklaşımı benimsemek gerekmektedir. Müşteriler birçok durumu beraber algılayarak ürün hakkında fikir edinmektedir. İşletmenin iyi bir itibara sahip olması müşterilerin bir sorun karşısında yalnız bırakılmayacaklarını göstermektedir.

Teknoloji alanındaki gelişmeler, müşterilerin bilgiye daha kolay ulaşmasına ve daha seçici davranmalarına yardımcı olmaktadır. Müşterilerin ürün ve firma seçerken daha bilinçli

olmalarını sağlamaktadır. Müşteri memnuniyetine önem veren kurumlar, önemli bir avantaj elde etmektedirler. Memnuniyeti etkileyen sadece ürün ve hizmetin kalitesi değil, kurumun insan kaynakları, yönetim anlayışı, müşteri danışma hatları, online alışveriş gibi hizmetleridir. Müşteri memnuniyetini sağlayan kurumlar kurumsal itibar konusunda sağlam bir adım atmış sayılmaktadır.

2.11.3. Liderlik ve Vizyon

Üst düzeydeki yöneticilerin liderlik vasıfları ve kurumsal itibar arasında bir bağ vardır. Liderin özellikleri ve yetenekleri paydaşlar üzerinde, kurum hakkında bir algı oluşturmaktadır (Okay ve Okay, 2001, s. 456). Liderlik özelliğini başarılı şekilde kullanabilen bir yönetici kurum hakkında olumlu itibar oluşturabilir. Liderin olumlu itibar oluşturmaya çalışırken toplumun kültürü ve değerleri ile bütün içinde olması bu algıyı kuvvetlendirir.

Kurum liderlerinin kurumsal itibarı oluşturma ve devam ettirme konusunda sağlayacağı faydalar şu şekilde sıralanabilir;

- Hatalar ve yanlışlar karşısında çalışanların ne yapacağını, nasıl davranacağını belirleyebilmelidir,
- Kurumun iş yapma şeklini ve iletişim süreçlerini resmileştirebilmelidir,
- Kurum kültür ve değerlerinin ne kadar benimsendiğinin kontrollerini yapabilmelidir,
- Çalışanların, yöneticilerin sivil toplum kuruluşlarında şirketi temsil etmesine önderlik edebilmelidir (Ülgen ve Mirze, 2006, s. 376),
- Müşteri memnuniyeti ile ilgili süreçlere dahil olabilmelidir.

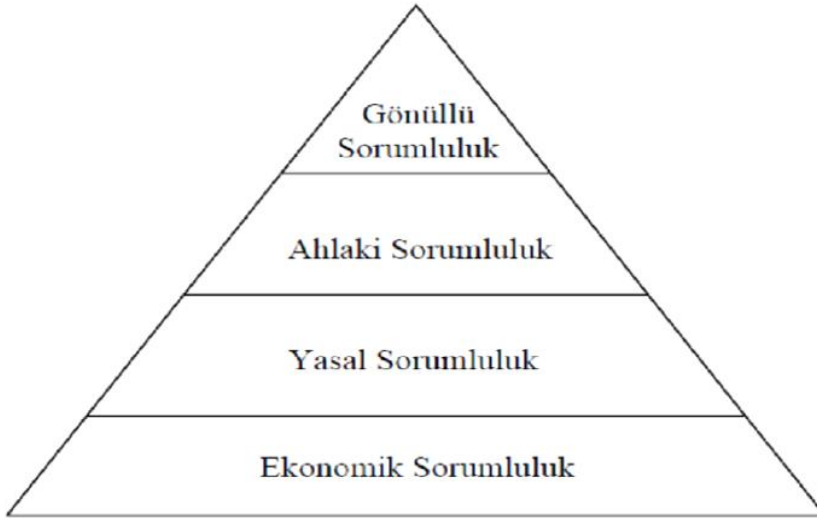
Liderlik ve vizyon birbirinden ayrılmaz konulardır. Lider şirketin vizyonunu oluşturmak, korumak ve sürdürmekle yükümlüdür. Bunu başarabilen liderlerin prestijleri hızla artmakta ve kurum belirlenen vizyona doğru yol almaktadır. Ancak kurum lidere değil de lider kuruma uyarsa istenilen noktaya ulaşmak mümkün olmaz. Kurumun iyi yönetilmesi, net ve güçlü bir vizyona sahip olması kurumun itibarının daha olumlu olmasını sağlayacaktır.

2.11.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

İş dünyasının asıl amacı olan iktisadi hedeflerinin (üretim, verimlilik, istihdam) dışında, topluma fayda sağlamak amacıyla yapılan yatırım ve katkılara sosyal sorumluluk denir. Sosyal sorumluluk kurum kazançlarının bir kısmının halka iadesi anlamı da taşımaktadır. Topluma katkı sağlayan kurumların itibarı olumlu yönde etkilenir. İnsan hakları ihlalleri, insanlar arasındaki ayrımcılık, çocuk işçiler, çevrenin kirletilmesi, vergilerin ödenmemesi gibi uygulamalar ‘iyi kurumsal vatandaş’ olma zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır.

Kurumsal sosyal sorumluluk geniş kapsamlı bir kavramdır. Kurumun çevreye ve doğaya karşı duyarlı olduğunun göstergesidir. Paydaşların kuruma ilişkin görüşlerini etkileyen, sosyal anlamda istek ve beklentilerinin karşılanmasıdır. Toplum kurumlardan çevresel, insan hakları ve toplumsal konularda çalışmalar yapmasını beklemektedir. Kurumların ise bu beklentilere olumlu cevap vermesi itibarı olumlu yönde etkileyecektir.

Sosyal sorumluluk kavramı kabul görmeye başladıkça farklı modeller gelişmiştir. En önemlileri Davis’in sosyal sorumluluk modeli ve Carroll’un dört kademeli “sosyal sorumluluk piramidi” dir. Carroll, sosyal sorumluluğu ekonomik, etik, yasal ve sağduyu olarak incelemiştir. Bu sorumluluklar önem derecesine göre belirli bir hiyerarşi içindedir.



Şekil 4.Sosyal Sorumluluk Piramidi

Kaynak:Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.

Toplum için faydalı işler yapan kurumlar kendileri için de fayda sağlamaktadırlar. Sosyal sorumluluk faaliyetleri topluma fayda sağlarken müşterilerin de kuruma olan algısında olumlu değişiklikler meydana getirir. Toplumsal konulara destek olan kurumlar olumlu bir imaja sahip olur ve insanlar tercihlerini bu kurumlara yöneltebilir. Sosyal sorumluluk kavramı rekabet avantajı elde etmek için kullanılmaktadır. Bundan dolayı sosyal sorumluluk faaliyetleri, bir kurumun itibar kazanması ve itibarını koruması için gereklidir.

2.11.5. Halkla İlişkiler

Halkla ilişkiler, kurum ve kamuoyu arasında karşılıklı anlayışın oluşturulması için bilinçli olarak yapılandırılan bir çabadır. Bu çabanın amacı hedef kitlelere karşı kurumun kabul görmesi ve toplumda belirli bir itibara sahip olmasıdır. İtibar paydaşların algılarına dayanan, kurumun neyi nasıl yaptığı ve başkalarının kurum hakkındaki söylemlerinin sonucudur.

Halkla ilişkiler uzmanları, itibarın unsurlarını kurumların gelişmeleri için ön plana çıkarırlar. Etkin bir itibar algısı yaratmak için paydaşlar araştırıldıktan sonra her birinin örgüt üzerindeki etkisine göre her biri için ayrı ve sürekli iletişim programları hazırlamaları gerekmektedir(Croft ve Dalton 2007, s. 88). Uzmanlar kitle iletişim araçlarını etkili kullanmalı, medya ile sağlıklı ilişkiler kurmalı kurumun itibarını yönetim tarafından belirlenen itibar yönetimi kurallarına uygun şekilde yapılandırmalıdır.

2.11.6. Finansal Performans

Finansal performans bir kurumun kar ve yatırım amacıyla risk alabilme ve rekabet edebilme gücüdür. Ekonomik yapısı güçlü kurumlar, küresel sektörde iyi bir itibara sahip olmakta ve bu durumda başarıyı getirmektedir. Finansal performansı olumlu ve iyi olarak algılanan bir kurum: *“güçlü karlılık boyutlarına sahiptir, riski düşük yatırımlar yapar, gelecekte büyüme ile ilgili güçlü tahminler yapar, rakiplerinden daha üstün performans gösterir.”* (Karatepe, 2008).

Hissedarlar yatırım yaparken karlı bir geri dönüş dışında kurumun piyasadaki yerini de göz önünde bulundururlar. Çalışanlar daha iyi finansal performansı ek ödeme olarak algırlar. Müşteriler ise aynı ürünleri daha güçlü finansal performansa sahip kurumlardan almayı tercih ederler.

2.12. Kurumsal İtibar İle İlişkili Teoriler

2.12.1. Kaynak Temelli Görüş

Kaynak temelli görüş, stratejik yönetim literatüründe, kurum performansında piyasa koşulları veya ekonomik koşullarla açıklanamayan uzun dönemli farklılıkların nedenini açıklamak için geliştirilmiş bir teoridir (Almaçık, 2011, s. 71). Kurumların, ekonomik açıdan nasıl üstün oldukları ve bunu sürdürdüklerini araştıran bu teorinin temelleri, 1959'da Edith Penrose'un çalışmalarıyla atılmıştır. Kaynak temelli görüş, Pazar ve sektör gibi dış kaynaklardan ziyade iç kaynakların önemini göstermektedir. Bu görüşe göre sektörde bazı kurumların diğer kurumlardan daha iyi performans sergilemeleri ve rekabet avantajı kazanmaları, rakiplerince taklit edilemeyen, kurumun kendisine özgü, başkalarına aktarılamayan, ikame edilemeyen değerli kaynaklara sahip olmasıdır. Somut ve soyut olan kaynaklar vardır. Somut kaynaklar sermaye, hammadde, girdiler, bina, makine ve ekipmanlar gibi unsurları ifade eder. Soyut varlıklar ise kurumun nasıl algılandığı, temel yetenekleri, paydaşlarla ilişkileri, kurumun imajı, itibarı, kimliği, müşteri ilişkileri, kuruma özel teknolojiler, patent ve marka gibi unsurları ifade etmektedir. Kaynaklar somut veya soyut olmasına rağmen, kaynak temelli görüşe göre stratejik olanlar çoğunlukla soyut kaynaklardır. Bunun nedeni soyut kaynakların kolay taklit edilememesidir.

İtibar zamanla artan bir kaynaktır. Dizayn edilmesi uzun ve zorlu olan kurumsal itibar taklit edilemeyen değerli ve soyut bir varlıktır. İyi bir kurumsal itibar sayesinde kurumlar yeni müşterilere ulaşma, mevcut olanları elde tutma, yetenekli çalışanları ve zengin yatırımcıları kuruma kazandırma sürecinde rakiplerine üstünlük sağlayabilmektedir (Almaçık, 2011, s. 72).

2.12.2. Sinyal Teorisi

Sinyal teorisi 1973 yılında MichealSpence tarafından yayınlanan "Job Market Signaling" adlı makale ile ortaya çıkmıştır. Sinyal teorisi taraflar arasında sözleşme yapılarak her bir tarafın, kendisi hakkındaki bilgileri diğerine aktarmasına dayanır. Tüm taraflar bilgiye aynı

anda ve aynı oranda ulaşamadığı için bir bilgi dengesizliği ortaya çıkmaktadır. Bu durumlarda çeşitli ipuçlarından yararlanmaya çalışırlar.

Tablo 4.

Sinyal Teorisini İçeren Seçkin Yönetim Disiplini Araştırmaları 2000-2009

Yıl	Yazar/Dergi	Gönderici	Sinyal	Alıcı	İlgili Kavramlar
2000	Deephouse/Journal of Management	Firmalar	Fortune İtibar Sıralaması	Paydaşlar-Genel	Sinyalin değerini tartışarak, kaynak tabanlı görüşü savunmaktadır.
2002	Koff/ Journal of Management	Satınalmabilir Hedefleri	İtibar	Satınalıcılar	Firmalar birtakım tehlikelerden uzak dururken, gönderilen sinyali önemser. Bu sayede seçimlerin yanlışlığından kaçınırlar.
2003	Karamanos/ Journal of Management Studies	Firmalar	Yapısal Gömülü Olma	Diğer firmalar	Rakiplerin sinyallerine bağlı olarak sinyalin gücü değişir. Sinyalleşme araştırma maliyetlerini düşürmektedir.
2003	Davila, Foster, Gupta /Journal of Business Venturing	Genç Firmalar	Girişim Sermayesi Finansmanı	İşgücü Pazarı	Sinyalin güvenilirliği zamanla değişebilmektedir.
2004	Sanders ve Boivie/ Strategic Management Journal)	Yeni İnternet Firmalar	Güvenilirlik (Credibility)	Potansiyel yatırımcılar	Sinyalin dürüstlüğü ve uygunluğu birlikte araştırılmıştır.
2005	Park ve Mezias/ Strategic Management Journal	Firmalar	Birleşme duyuruları	Yatırımcılar	Bir sinyal birden fazla anlam ifade edebilir. Sinyallerin gücü farklılaşabilir. Sinyalin güc Sinyal ortamı ile modare edilmektedir.
2005	Cohen ve Dean/ Strategic Management Journal)	Halka arz firmaları	Üst yönetim meşruluğu	Potansiyel Yatırımcılar	Maliyeti fazla olan sinyaller daha güçlü sinyallerdir Alıcılar daha maliyetli sinyallere daha çok katılım sağlarlar.
2005	Busenitz, Fiet ve Moesel/ Entrepreneurship Theory and Practive	Yeni Firmalar	Güvenilirlik (Credibility)	Girişim sermayesi finansörleri	Sinyalin dürüstlüğü ve uygunluğu birlikte araştırılmıştır.

2006	<i>Carter/ journal Management Studies</i>	Üst Yönetim	Basın bildirimleri	Tüketiciler ve Medya	İzlenim yönetimi ve sinyal teorisi bütünleşik incelenmişti. Büyük firmalar daha sıklıkla sinyal göndermektedirler. Geçmişteki aldatma durumları sinyalin dürüstlüğünü düşürür. Sinyaller bilgi asimetrisini düşürür.
2009	Zhang ve Wiersema / Strategic Management Journal	Firmalar	CEO geçmişi ve ortaklığı	Yatırımcılar	Sinyaller olum veya olumsuz olabilir. Sosyal biliş teorisi ile ilişkilendirmiştir. Farklı alıcılar sinyalleri farklı yorumlamaktadırlar.
2007	Fisher ve Reuber/ Entrepreneurship Theory and Practice	Genç Firmalar	İtibarı etkileyen nitelikler	Örgütsel paydaşlar	Sinyaller olum veya olumsuz olabilir. Sosyal biliş teorisi ile ilişkilendirmiştir. Farklı alıcılar sinyalleri farklı yorumlamaktadırlar.

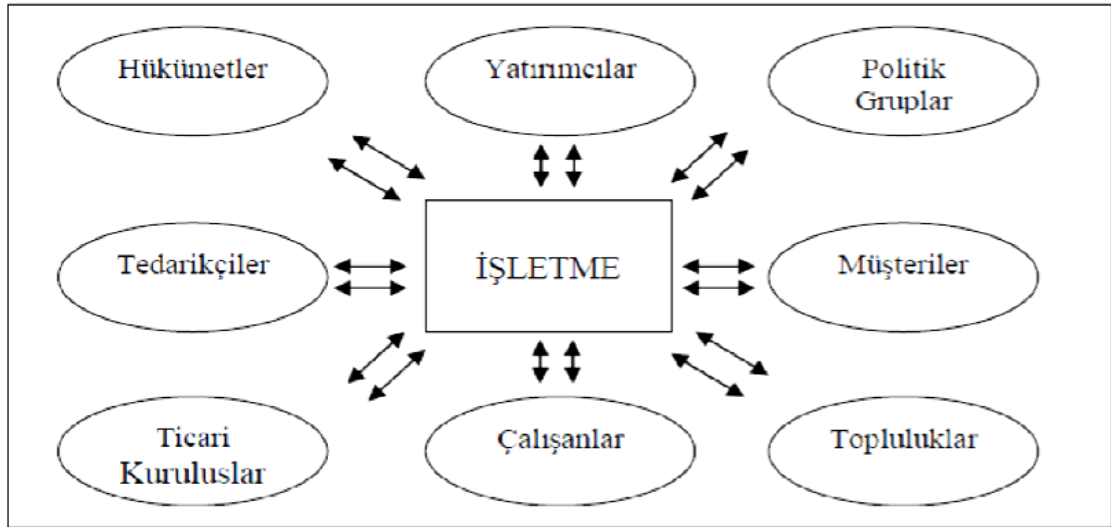
Kaynak: Connolly, C., M. Kelly(2011).Understanding accountability in social enterprise organizations: a framework. *Social Enterprise Journal*, 7 (3),224-237.

Bir kurum bir işgörene iş verirken onun hakkında bilgi sahibi olmak için (diploma, belge, sertifika) sinyallerden faydalanır. Kişi de aynı şekilde bir kurumda çalışmak için başvurduğunda kurum hakkında fikir sahibi olabilmek için kurumun toplumdaki algısı, imajı ve itibarı, piyasadaki başarısı gibi sinyallerden yararlanır. Aynı şekilde kurum ile etkileşimde olan tüm taraflar için kurumsal itibar çok önemli bir sinyaldir. Daha güçlü kurumsal itibar daha güçlü değerlendirmeleri etkileyebilecek sinyaller verir. Bu nedenle yöneticiler sürdürülebilir bir mutlak başarıyı elde edebilmek için güçlü bir kurumsal itibar oluşturmaya ve bunu korumaya çalışmalıdırlar (Alnıaçık, 2011, s. 76)

2.12.3. Paydaş Teorisi

Kurumların faaliyetleri için sadece ortaklar ve hissedarlar dışında da sorumlu olmaları gerektiği görüşüdür. Teoriye göre kurumun amaçlarına ulaşması için gittiği yolda doğrudan veya dolaylı etkisi bulunan ve aynı şekilde kurumun etkilendiği tüm taraflar

paydaş olarak tanımlanır. Sadece kurumun ortak ve hissedarlarını değil, çalışanlar, müşteriler, rakipler, yöneticiler, devlet, doğal çevre ve toplumun tamamını önemseyen ve beklentilerine cevap vermeye çalışan görüşü ifade etmektedir. Bu durumda kurumlar sadece ortaklar ve hissedarlara değil kurumun faaliyetlerinden etkilenen ve kurumu etkileyen tüm paydaşlara karşı sorumludur. Kurum yöneticileri paydaş gruplarının istek ve ihtiyaçlarını belirlemeli ve uygun çözümler üretmelidir.



Şekil 5. Paydaş Modeli

Kaynak:Donaldson,T., L.E. Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.

Paydaş teorisi ile ilgili çalışmalarda kurum için kimlerin paydaş kabul edileceği konusu üzerinde durulmuştur. En sık kullanılan sınıflandırma Clarkson'ın birincil ve ikincil paydaş sınıflandırmasıdır. Birincil paydaşlar kurum için hayati önem taşıyan paydaşlardır. Hissedarlar, tedarikçiler, çalışanlar, müşteriler ve yatırımcılardan oluşmaktadır. İkincil paydaşlar, kurumun faaliyetlerinden etkilenen ya da kurumun faaliyetlerini etkileyenlerdir. Kurumun varlığını devam ettirmesi için bu paydaşlarla iletişim kurmasına gerek yoktur. Rakipler, medya ve resmi makamlar ikincil paydaşlar sayılabilir.

Kurumun başarılı olabilmesi için tek bir paydaş grubuna ağırlık vermesi doğru bir yaklaşım değildir. Devamlı bir başarı için tüm paydaş gruplarının istek ve ihtiyaçları göz önünde bulundurulmalı ve karşılanmalıdır. Kurum öncelikle birincil paydaş grubuna yönelik sorumluluklarını yerine getirmelidir. Paydaş teorisi kurum ve toplum arasındaki

ilişkiyi açıkladığı için, kurumsal itibar için de son derece önemlidir. İyi bir kurumsal elde etmek ve sürdürebilmek için tüm paydaşların istek ve ihtiyaçları dikkate alınmalıdır.

2.12.4. Sosyal Kimlik Teorisi

Sosyal kimlik teorisi, baskın kimliği olan bir gruba üye olanların, grup dışındakilere davranış ve bakış açılarını incelemektedir. Teoriye göre bireyler kendilerini ve diğer insanları sınıfsal özelliklere göre ayırma eğilimindedirler. Bu davranış ilk olarak bireyin diğerlerini sınıflandırıp tanımlayabilmesi için bir araçtır. Daha sonra da kendini sosyal çevre içinde tanımlayıp bir yere yerleştirmesine imkan sağlamaktadır. Kurumsal kimlik, sosyal kimliğin bir türüdür. Bu şekilde kurumsal kimliğin bireyin kendi kimliğini tanımlamasına yardımcı olacağı düşünülmektedir. Birey ait olduğu grubun başarısının bir parçası olarak kendini görebilmektedir. İtibarı yüksek bir kurumun üyesi olmak, bireyin öz saygısını yükseltebilmektedir. Bu nedenle, bireyler itibarı yüksek kurumlarda çalışmayı tercih edebilirler. Yöneticiler de bunun için daha güçlü bir kurumsal itibar algısı yaratmaya çalışmalıdır.

2.13. Kurumsal İtibar Yönetiminin Süreçleri

Kurumun itibarının yönetilmesinde üst yönetimin rolü önemlidir. Kurumun itibarının yönetilmesinde ilk değerlendirilen kriter yönetimin kalitesi olmaktadır (Kadıbeşegil, 2013, s. 82; Kuyucu, 2003, s. 18). Bu nedenle kurumsal itibar sadece halkla ilişkiler uzmanları veya reklamcılarının kontrolüne bırakılmamalıdır. Kurumsal itibarın oluşturulmasında danışmanlık veya uygulama için destek alınabilir ama tamamen bu bölümlere bırakılması doğru olmamaktadır. Kurumsal itibar yönetim sürecinin kurumun geleceğini yönetebilecek beceriye sahip yöneticilerin kontrolünde olması gerekir. Belirlenecek yönetim sürecinin başarılı olabilmesi kurumun kendi beklentileri, mevcut durumu ve kendinden beklenenleri doğru belirlemesiyle mümkün olabilir.

Kurum itibar yönetim sürecini belirlerken paydaşlarına doğru ve açık bir şekilde mesaj göndermeye özen göstermelidir. Algılara dayanan itibar kavramı kısa sürede yok olabilecek bir olgudur. Büyük krizlere yol açabilecek kadar önemlidir. Kurum yeterlilikleri kadar yetersizliklerini de görmeli ve kabul etmelidir ki toplumda istediği algıyı

yaratabilsin. Yatırımcılar genellikle itibarlı şirketleri tercih edecekleri için itibar yönetim sürecine önem vermek, rekabet açısından önemli bir konumdur.

Erken Uyarı ve İzleme Sistemleri Kurmak: Erken uyarı, kurumların başarı durumlarını tahmin etmek için kullanılan bir analiz yöntemidir. Bu yöntem itibar riski yöneticisinin sorun çıkma ihtimalini, nereden kaynaklandığını, nasıl ortaya çıkabileceğini, eyleme geçmek için zaman kazanmasını sağlamaktadır. İzleme sistemi ise potansiyel risklerle ilgili erken uyarının alınması için bir koşuldur. Sistemin uygulanabilmesi medyanın, hükümetin, sanayi ve özel çıkar gruplarının izlenmesi, risk yönetiminin iyi belirlenmesi son olarak da hareket planlarının belirlenmesi şeklinde sıralanabilir.

- **Medyanın izlenmesi:** Uluslararası basın, önemli iş dünyası yayınları ve risk alanındaki uzmanlaşmış yayınların akıllıca izlenmesidir. Bu şekilde erken bilgi alınabilir.
- **Hükümetin izlenmesi:** Önemli olan nokta çıkarılan yasa ve yönetmeliklerdir. Gerekirse izleme ve lobicilik için uzmanların yardımına başvurulabilir.
- **Sanayi grupları:** Potansiyel bir bilgi kaynağı olması ve sektörü etkileyebilecek sorunların izlenmesi açısından önemlidir.
- **Özel çıkar grupları:** Kurum için risk oluşturabilecek grupların faaliyet ve tavırlarının izlenmesidir.
- **Risk Yönetimi:** Kurumun hedeflerine ulaşmasını engelleyecek potansiyel riskler vardır. Risk yönetimi bu risklerin belirlenip önlem alınması, gerçekleşmesi durumunda hareket edebilme kabiliyetini kazanmaktır.
- **Hareket planları:** Gelişen bir risk ile başa çıkmak için uygun iletişim kanallarından, uygun izleyicilere, gerçeklerin doğru şekilde sunulmasıdır. Ancak farklı durumlarda planlar değişiklik gösterebilir, bundan dolayı kesin bir plan hazırlamak mümkün değildir.

2.14. Motivasyon Kavramı

Çalışmanın bu bölümünde motivasyon sözcüğünün kökeni açıklanarak motivasyonun tanımı yapılmış, motivasyon süreci, motivasyonun sınıflandırılması, motivasyonun önemi ve motivasyonun amaçları ele alınmıştır.

2.14.1. Motivasyonun Kökeni ve Tanımı

Motivasyonun etimolojik kökeni Latince “Motus” kelimesine, yani “hareket etmeye yetkin” anlamına dayanmaktadır. Fransızca “motiver”, İngilizcesi “motivate” olan fiilden türetilmiştir. İnsanın amaçları doğrultusunda yönlenebilmesi bizi “motivasyon” kavramına götürmektedir. Türk Dil Kurumu (TDK), motivasyon kelimesine Öztürkçe karşılık olarak “isteklendirme” kelimesini sunmuştur. Genel anlamda bakıldığında bireyin, iç ve dış etkiyle bir davranışa yönelme isteği denilebilir. Psikolojik bir olgu olması sebebiyle çeşitli kavramlarla bağdaştırılmış ve üzerine pek çok farklı tanım yapılmıştır. Yönetim açısından motivasyonu ele aldığımız takdirde, bir yöneticinin çalışanlarının, iş verimini, moralini ve davranışlarını doğru şekilde analiz etmesi ve motivasyon noktalarını bilmesi oldukça önem taşır.

Motivasyonun konusu, insan ve insan davranışlarıdır. Bu yüzden motivasyon da amaç, insanı kazanmaktır. İnsanları kazanabilmek için ise, insanların beklentileri, amaçları, arzuları ve ihtiyaçlarının bilinmesi önemlidir. Başka bir ifadeyle, yöneticiler, yanlarında çalıştırdıkları bireyleri nelerin motive ettiğini doğru olarak tespit etme çabası içerisinde olmalıdırlar. Çoğu yönetici parasal ödüllerin çalışanların motivasyonunun bir parçası olduğuna inanırlar. Gerçekten insanlar sadece para kazanmak, zengin olmak için mi çalışırlar? Genel itibarıyla onların yaşamında ücret her şey midir? Her şeyden önce bir bireyi motive etmedeki en önemli şey, onların kim olduklarını anlamaktır. Eğer yönetici, bir bireyin arzularını ve isteklerini bilmiyorsa, bireyin doğru çatıda (framework) motive olmasını sağlaması da çok zor olacaktır (Şahin, 2004, s. 526).

Yönetim ve yöneticinin temel görevi işgörenlerini aynı örgüt çatısı altında, aynı amaç ve doğrultuda birleştirmektir. Bireyler, kendi istekleri ve amaçları yolunda her zaman daha istekli olurlar. Ancak örgüt içerisinde aynı durum söz konusu olmayabilir. Yöneticiler verimliliğin artması noktasında, motive edici unsurlara hakim olmaları gerekmektedir. Çünkü örgüt içerisinde motivasyon yalnızca işgörenlerin değil aynı zamanda yöneticilerin de sorumluluğu altındadır.

2.15. Motivasyon Süreci

Güdülenme süreci istemekle başlar. Hedeflerine ulaşan başarılı insanlar, çoğu kez amaçlarını belirleyerek motive olurlar. Birey başarılı olmak istiyorsa, nereye varmak istediğini ve bu yolda sahip olduğu yetkinlikleri bilmelidir. Motivasyonun amacı da eyleme geçmektir.

Güdü bir takım ihtiyaçların karşılanması için bireyleri davranış ve eyleme iten neden olarak tanımladığı halde motivasyon bu eylemin kendisini yaratmaktadır. Kısaca motivasyon, güdülerin etkisiyle eyleme geçme, gerçekleşme süreci iken bu sürecin oluşmasında dört önemli aşamadan söz edilebilir (Taşdemir, 2013, s. 7).

- İhtiyaç: Bireyden bireye önem dereceleri farklılık göstermekle birlikte, her bireyin sürekli olarak tatmin etmeye çalıştığı çeşitli istek, ihtiyaç ve beklentileri vardır.
- Uyarılma: Bireyde bu ihtiyaçlar ortaya çıktığında birey motive olur ve motivasyon süreci başlar.
- Davranış: Düşünce ve duygular harekete geçer. Uyarılan birey bir davranışta bulunur. Davranışta bulunmanın amacı doyum sağlamaktır.
- Doyum: Bu durum, ihtiyacı karşılayacak bir amaç ya da istek yönünde olur. İhtiyaçlar karşılandığında doyum ulaşılmakla motivasyon süreci tamamlanır ve gereksinimleri karşılanan birey mutluluğa kavuşur.

Motivasyon çift yönlü bir süreçtir. Motivasyon süreci ile örgütsel başarı doğrudan ilintilidir. Örgütlerin amaçları fark etmeksizin ortak özelliği, insanlardan oluşmasıdır. Ortak amaçlar doğrultusunda çalışan bireylerin beklentileri, tutkuları ve ihtiyaçları işverenlerce tahlil edilmeli ve nihayetinde doyuma ulaştırılması gerekmektedir. İşgörenlerin motive olacağı mevcut ortamı sağlamak yöneticinin görevidir. Yönetici de bu çalışma ortamından etkileneceği için bu süreç çift taraflı işlemektedir.

2.16. Motivasyonun Sınıflandırılması

Davranışları amaçlara doğru yönlendiren bir içsel durum olarak da tanımlanan güdü kavramı, birincil güdüler, ikincil güdüler ve genel güdüler olmak üzere üç sınıfa ayırmaktadır.

2.16.1. Birincil (fizyolojik) güdüler

Fizyolojik temelli olan güdüler, her bireyde görülmektedir. Öğrenilmemiş güdüler ise bireylerde farklılık gösterebilir. Birincil güdüler olarak sınıflandırılan fizyolojik temelli güdüler, çoğu zaman bireyin kontrolü dışında gerçekleşir. Ancak çevresel etkenler de bu güdülerini tetikleyebilir. Bu güdüler; acımak, susamak gibi tamamen fizyolojik ihtiyaçlardır. Bazı dışsal güdüleyiciler, fizyolojik bir ihtiyaçla ilgili güdüselle bir davranışı başlatabilir. Bu

güdüler esas itibariyle öğrenme yoluyla kazanılmamış, biyolojik temelli ve öncelik sırası olan güdüler olup yeme, içme, üreme, uyuma vb. ihtiyaçlar bunara örnek olarak verilmektedir (Fred, 1992, s. 147).

2.16.2. İkincil (sosyolojik) güdüler

Toplumsal bir ortamda gerçekleşen, bireyi sosyal olarak harekete geçiren ve sonradan kazanılmış olan sosyolojik güdüler iki şekilde incelenebilir; bağlanma güdüsü ve başarı güdüsü. Bireyler kendilerinde eksikliğini hissettikleri her şeyi gidermek ister. Sosyal ihtiyaçlar doğrultusunda gelişen bu dürtüler, bireye kendini ispatlama, sosyal statü, yücelme duygusu gibi ihtiyaçlar doğurur. Bunların yanı sıra bağlanma güdüsü olarak bakıldığında, her bireyin aidiyetlik ve bağlanma ihtiyacı vardır. Diğer insanlarla bir arada bulunmak, kendini bir ortama ait hissetme hem bir doyum kaynağı hem de bir ihtiyaçtır.

Sosyal bir varlık olan insan, çevresindekilerle ilişki kurma isteğinde olabileceği gibi, kontrol altında tutma gereksinimi de duyabilir. Bazı bireylerde bu gereksinim, kadercilik olarak ya da bekleyip görme olarak kendini gösterebilir. Sonradan edinilen sosyolojik güdülerin şekillenmesinde, ödüller önemli bir yer teşkil eder. Yapılan işin kendisi ve içeriği ödül niteliğinde ise bu bireye zevk ve tatmin sağlıyorsa bu tarz ödüller içsel kaynaklıdır. Öte yandan başka bir davranışın gerçekleşmesi için dışarıdan bir vaat sunuluyorsa bu, dışsal kaynaklı ödüldür.

2.16.3. Genel (psikolojik) güdüler

Bu kategoride yer alan merak, yetkinlik ve çevreye duyulan uğraşma güdüsü içgüdüsel reaksiyonlardır. İçgüdüsel davranışlar, diğer sınıflandırmalara göre daha karmaşıktır. İçgüdülerin herhangi bir deneysel kanıtlanmış dayanağı yoktur. Freud'a göre insan davranışlarının temel iki dayanağı ölüm ve yaşam içgüdüsüdür. Bu içgüdüsel davranışlar her canlının gen şemalarına işlenmiş olup, kuşaktan kuşağa aynı canlı türlerinde görülmektedir.

Bu güdüler insan davranışlarında önem taşımaktadır. Çünkü birincil ve ikincil güdü kapsamında olmayıp da bu kategoride yer alan pek çok güdü bulunmaktadır. Bu gruptaki güdüler, öğrenme yoluyla kazanılmamış ve biyolojik temeli olmayan güdüler olup buna örnek olarak merak, sevgi ve hareket etme verilmektedir (Fred, 1992, s. 148).

2.17. Motivasyonun Önemi

Günümüzde motivasyon, yalnızca işletme ve örgütlerin değil insan davranışlarına meraklı olan herkesin başvurduğu bir konudur. İstek ve ihtiyaçlarını tek başına karşılamakta yetersiz kalan insanlar bir araya gelerek örgüt kurmaya yönelmişlerdir. İnsanlar toplu olarak yaşamaya başladıkları zamanlardan bu yana, daha verimli gruplar oluşturmak amacıyla çeşitli yönetim kuramları ortaya atmışlardır. Çağımızda yaşanan küresel rekabet ve dünyada meydana gelen değişimler insanları ve insan ilişkilerini yönetmeyi zorunlu hale getirmiştir. Motivasyon, insan ilişkilerine yön veren en önemli olgulardan birisi olmakla bütün işletmelerin, kurum ve kuruluşların çalışanlarını kurumsal amacı gerçekleştirme noktasına yöneltmede ciddi bir rol oynamaktadır.

“Bir işin mahiyeti ne olursa olsun kurumlar için aslolan söz konusu işin yapılmasıdır. Herhangi bir işin yapılabilmesi insanın istekli olmasını, işi benimsemesini, yeterli çaba göstermesini gerektirir ki bu isteği sağlayan faktör ise bireyin motivasyon düzeyidir” (Fındıkçı, 2000, s. 373).

Çağın gerekliliklerini yerine getirmek ve başarılı olmak isteyen her örgüt, örgütün en temel unsuru olan insana, dolayısıyla insanların ihtiyaç ve isteklerine önem vermelidir. Yaşanan her değişim ve gelişimin esas sebebi insandır. Aynı amaç çatısı altında birleşmiş insanları doğru şekilde kanalize etmenin yolu ise motivasyondur. İyi motive edilmiş bireyler, arzu edilen sonuçlara ulaşma yolunda önemli bir rol oynar. Bir örgütün başarısı işgörenlerin örgütsel amaç doğrultusunda çalışmasına ve yöneticilerin motivasyon noktasında ne denli bilgili ve yetenekli olduğuna bağlıdır. Hiç şüphesiz, motive olmuş bir personelin performansına yoğunlaşması istek ve ihtiyaçları gözardı edilmiş personelin verimliliği bir olmayacaktır. Motivasyon insan ilişkilerinde ele alınması gereken en önemli olgudur. İşgörenlerin, işlerine olan tutumları, örgütsel davranış bağlamında motivasyonu değerli kılmıştır.

2.17.1. Yönetici Açısından Motivasyonun Önemi

Psiko-sosyal bir varlık olan insan, çeşitli ihtiyaçlara sahiptir. Bu ihtiyaçların bir kısmı fizyolojik kökenli olduğu gibi, bir kısmı da soyut ama oldukça önemli ihtiyaçlardır. Bireylerin arzu ve ihtiyaçlarını belirleyen güdüler öznedir. Ancak sosyal çevrenin etkisiyle

zaman içerisinde şekil değiştirebilir. Fizyolojik olarak ihtiyaçları giderilen bireylerin, sosyal çevre şartlarıyla çelişmeyen diğer arzularının da giderilmesi gerekmektedir.

Yönetim evrensel bir kavramdır ve insanın toplumsal yaşama ihtiyacının sonucu olarak diğer kişilerle ilişkilerini ve onların çeşitli etmenler karşısındaki davranışlarını incelemektedir (Güney, 2001, s. 45). Yönetim, bünyesinde yöneticileri ve insan kaynaklarını bulunduran, örgütün amaç ve istekleri doğrultusunda gösterilen faaliyetlerin bütünüdür. Yönetimin uğraş alanı insandır. Geniş anlamda bakıldığında bir koordinasyon işlemidir ve insanları yönetme sanatıdır. Yönetici ise bu sanatı icra eden kişidir. Yöneticileri yönetme yetkisiyle donatıldıkları birim ya da örgütler karşısında birtakım sorumlulukları bulunmaktadır. Bu sorumlulukları hisseden sorumluluk sahibi yöneticiler örgütün amacına ulaştırılması için işgörenlerini motive etmektedirler. Örgütün üst düzey performans sergileyerek amacına ulaşması, çalışan motivasyonunun yanı sıra, yöneticilerce toplumun güncel ekonomik, politik, teknolojik ve etik dinamiklerini de göz önünde tutulmasını gerektirmektedir.

Yönetici vasfına sahip bireylerin çift yönlü amaçları vardır. Öncelikli amaçları bağlı oldukları örgütün menfaatleri adına faaliyet göstermektir. Bir diğer amaçları ise örgüt içerisindeki işgörenleri analiz etmektir. İyi bir yönetici, işgörenlerin şikayetlerini ve taleplerini göz önünde bulundururken diğer yandan motivasyon noktalarını da tahlil edebilmelidir. Günümüzde çoğu yönetici çalışanları en çok motive eden unsurun parasal kaynaklı olduğunu savunmaktadır. Başka bir ifadeyle parasal ödüller, ücret zammı işgörenlerin en önemli motivasyon kaynağı mıdır? Yapılan çalışmalar bunun aksini gösterir niteliktedir. Çalışanları en az parasal kaynaklı ödüller kadar motive eden pek çok unsur vardır. Bu unsurlar aşağıdaki tabloda belirtilmiştir (Hanks, 1999, s. 114);

Tablo 5.

Yöneticilerin Çalışanların İsteklerine Bakış Açısı

Yöneticilerin Çalışanların İstekleri Konusundaki Düşünceleri		Çalışanların Gerçekte İstekleri
1	İyi Ücret	5
2	İş Güvenliği	4
3	Terfi ve İlerleme	6
4	İyi Çalışma Şartları	7
5	İşi İlgi Çekici Bulmaları	1
6	Anlayışlı Bir Disiplin	10

7	Çalışanlara Vefa	8
8	Yapılan İşlevin Hakkıyla Takdir Görmesi	2
9	Şahsi Problemlerinde Onlara Yardım Edilmesi	9
10	Olan Bitenlere Dahil Edildiği Hissi	3

2.17.2. Çalışanlar Açısından Motivasyonun Önemi

Kurumlarda ve örgütlerde insan gücünün verimliliğini etkileyen ve işin başarısını belirleyen iki temel unsur; yetenek ve motivasyondur. Bir örgütün başarılı olması çalışanın memnuniyetinden geçmektedir. Dolayısıyla çalışanların sosyal, ekonomik ve psikolojik ihtiyaçlarının karşılamayan örgütlerin başarılı olması beklenemez.

Motivasyon, işgörenin performansını belirleyen unsurlardan biridir. Motivasyon düzeyi düşükse, iyi eğitim almış, işi için gerekli beceri ve kaynaklara sahip işgörenden bile yeterli verim almak mümkün değildir. Motivasyon direkt olarak çalışanın verimliliği ve performansı ile ilgilidir. Yöneticiler veya yapılan iş çalışanları motive etmiyorsa, çalışanların işlerini gereken şekilde yapmadığı gibi olumsuz etkiler görülmesi muhtemeldir. Bunların yanı sıra işe gelmeme, işten kaytarma, işe geç gelme gibi olumsuz durumlar ortaya çıkabilir. Yüksek motivasyona sahip çalışanların, işlerini yaparlarken en iyi yolu bulma ve yüksek kaliteli ürün ve hizmetler üretme çabası içerisine girdikleri bilinmektedir. Yüksek motivasyon sayesinde özgüvenleri pekişen çalışanların iş ortamında yardımlaşma duyguları gelişmekte ve sonuçta olumlu bir çalışma atmosferi oluşmaktadır.

Çalışanları motive eden genel geçer faktörler yöneticiler tarafından giderilmesiyle birlikte, çalışanların bireysel motivasyon unsurlarının da belirlenmesi gerekmektedir. Çalışanların motivasyon faktörleri kullanılırken bireysel farklılıklar göz önünde tutulmalıdır. Böylelikle çalışanların motive olması dolayısıyla verimliliğinin artması sağlanacaktır.

2.17.3. Örgütler Açısından Motivasyonun Önemi

Örgüt; belirli amaçlar çerçevesinde şekillenen insanları yönetim işleviyle koordine eden, çalışanlar arasındaki hiyerarşik düzeni, iş bölümünü, iletişim ilişkilerini düzenleyen çok yönlü bir organizasyondur. Bir örgüt açısından motivasyonun, hem örgütün hem de çalışanların ihtiyaçlarını tatmin edecek bir iş ortamı yaratarak, kişinin harekete geçmesi

için isteklendirilmesi süreci olarak tanımlanması mümkündür (Önen ve Kanayran, 2015, s.55).

Örgütlerde motivasyon uygulamalarının temel amacı, çalışanların amaçlarıyla örgüt amaçlarının uyumlaştırarak çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda iş görmeleriyle hem kendileri hem de örgüt için yararlı olmalarını sağlamaktır. Bu nedenle örgütlerde motivasyonu özendirici çeşitli faktörler kullanılmakla birlikte her örgütte, her zaman tüm çalışanlar üzerinde aynı olumlu etkiyi gösteren bir motivasyon faktörü bulunmamaktadır. Nitekim bir çalışan için özendirici mahiyette olan bir araç, diğer bir çalışan tarafından aynı kapsam ve etkide değerlendirilmeyebilir. Bu özendirici faktörlerin etkisi bireyin ihtiyaçlarının yanı sıra toplumsal algı düzeyi, eğitim düzeyi, değer yargıları ve çevresel öğelerle doğrudan ilişkilidir. Motivasyon uygulamalarında kabul edilen genel yaklaşıma göre; ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel faktörler motivasyon özendiricilerini meydana getirmektedir.

2.18. Motivasyonun Amaçları

2.18.1. Etkinlik

Örgüt içerisindeki verimliliğin sağlanması, büyüme ve gelişme, çevreye uyum, rekabet edebilme durumu, işgörenlerin motivasyonel tatmini gibi durumlar etkinliğin sağlandığının göstergeleridir. Bir örgütün belirlenen etkinlik düzeyine ulaşması için, hedeflenen biçimde faaliyette bulunması gerekmektedir. Diğer bir deyişle etkinlik, faaliyet ve gayretlerin amaca ulaşması yolundaki ölçüttür. Örgüt, daha evvelden belirlenmiş gayelerine ulaşabilmiş ise etkin demektir. Örgüt etkin çalışabilmek adına elindeki tüm kaynaklardan yararlanır. Başta insan gücü olmak üzere, teknoloji ve yönetim gibi kaynaklardan yarar sağlar. İşgücü ve verimin etkinliğini artırmanın yolu motive edici araçların kullanılmasıdır.

2.18.2. Verimlilik

Bir işi yapmaya zorlanabilecek birey, o işi isteyerek yapmaya zorlanamaz. Bir işi severek yapmak içten gelen bir arzudur. İşgörende bu arzuyu uyandırmak için onu doğru araçlarla motive etmek gerekmektedir. Verimlilik birey bazında iki şekilde incelenebilir. Bunlardan ilki, örgütteki verimliliğin artması sonucu işgörenlerin elde edeceği ekstra ücret. İkincisi

ise, verimlilikteki artıştan dolayı işgörenlerde meydana gelen haz duygusu ve motivasyonlarını artırması. Motivasyonu eksik olan işgörenler, etkili performans göstermesi ve verimli çalışması mümkün değildir.

Her çalışanın sahip olduğu birtakım yetenekler mevcuttur. Yöneticilerin işgörenlerindeki bu potansiyeli görüp doğru bir iş bölümü yapması gerekmektedir. İşgörenler yaptıkları iş hakkında bilgi sahibi olmaları örgüt içerisindeki kalite ve verimliliğin artmasına olanak sağlamaktadır. Örgütteki verimlilik artışı, işgörenlerin büyük ölçüde motive olduklarını göstermektedir.

2.18.3. Kârlılık

İşletmelerin temel ekonomik amaçlarından birincisi kârdır. Kâr, işletme sahiplerinin işletmeden daha fazla çıkar bekleyen yöneticilerin ve işgörenlerin temel motivasyon aracını oluşturmaktadır (Oluç, 1959, s. 74).

Örgüt çalışanları(işgörenleri) ve yöneticilerin temel motivasyon aracı para kazanmaktır. İşletmenin kâra geçmesi çalışanların üstünde olumlu bir etki uyandıracak ve onları motive edecektir. Örgütte amaçlanan kâra ulaşamamış ise bir sebep olarak çalışanların motivasyon eksikliği de gösterilebilir. Zira motivasyonun verimliliğin üzerinde yadsınamaz bir etkisi vardır.

2.19. Motivasyon Teorileri

2.19.1. Kapsam Teorileri

Yönetim kuramcıları tarihsel süreç içerisinde çalışanların işlerinden memnun olmadıklarını ve çalışma nedenlerinin yalnızca ücrete bağlı olduğunu savunmuşlardır. Ancak zamanla bu düşünce sisteminin bir takım eksiklikleri olduğu ve revize edilmesi gerektiği düşünülmüştür. Böylelikle bireylerin çalışma nedenleri, sergiledikleri davranışların temel etmenleri araştırılmaya başlanmıştır. Kapsam teorileri, bireylerin motivasyon unsurlarını, tatmin edilmesi gereken ihtiyaçlarını ve belirli amaçlar doğrultusunda izledikleri yöntemleri tanımlamakla ilgilidir. Yani kapsam teorileri, bireylerin davranışlarına yön veren faktörleri açıklamaktadır.

Kişilerin ihtiyaçları olan motivlere, yani kişinin içinde olan faktörlere ağırlık veren teorilerdir. Yöneticilerin, çalışanları belirli yönde çalışmaya sevk eden sebepleri anlayabilirlerse bu faktörlere hitap ederek onları daha iyi kurum amaçları doğrultusunda yönetebilirler hipotezine dayanır (Koçel, 2011, s. 304).

2.19.1.1. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Abraham Maslow'un, yönetimde insan boyutunu analiz eden "İhtiyaçlar Teorisi" iki ana varsayım üzerine kurulmuştur. Bunlardan birincisi, bireyin sahip olduğu her davranışın belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğuna dayanmaktadır. Birey ihtiyaçlarını gidermek adına belirli bir yönde davranış sergiler, dolayısıyla ihtiyaçlar davranışı etkileyen önemli bir faktördür. İkinci varsayım ise; bireyin duyduğu ihtiyaçların sırası ile ilgilidir. Bireyin önceliklerinin sıralandığı basamaklar vardır. Alt basamaklarda yer alan ihtiyaçlar giderilmeden üst basamaklardaki ihtiyaçlar bireyi davranışa sevk etmez (Koç ve Topaloğlu, 2012, s. 73).

Bu yaklaşıma göre bireyin ihtiyaçları beş kademe içerisinde sınıflandırılabilir. Maslow'a göre ilk basamakta yer alan ihtiyaçlar, bireylerin en temel ve ilkel fizyolojik temelli ihtiyaçlarıdır. En üst basamaktaki ihtiyaçlar ise en yüksek düzeydeki ihtiyaçları oluşturmaktadır. Birey öncelikli olarak ilk basamaktaki ihtiyaçlarını gidermeye yönelecektir. Bu benzerlikteki ihtiyaçlar giderildiği takdirde, daha yüksek seviyedeki ihtiyaçlar ortaya çıkacaktır.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi modelinde yer alan beş basamaktan oluşan piramit aşağıdaki şekilde gibidir.



Şekil 6.Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi

Bu teoriye yönelik bazı eleştirilerin olduğu görülmektedir. Maslow'un katı kurallar ve sınırlar koyduğu teorisinin, her birey için aynı sırayı takip ettiği düşünülmektedir. Bazen bir ihtiyacın, bir üst basamaktan daha önce önem kazandığı görülebilmektedir. Bu teoriyle ilgili bir diğer eleştiri motivasyon olgusunun bireysel düzeyde ele alınmış olmasıdır. Çağımızda bireysel güdülerin örgütsel güdülerle bütünleştiği düşüncesine göre, grup davranışı için bireysel açıklama yetersiz kalmaktadır (Keser, 2006, s. 22).

Maslow'un teorisi günümüzde motivasyon ve güdüleme konusu ile ilgili olarak en çok kabul görmüş teorilerin başında gelmektedir. Yöneticiler işgörenleri motive ederken bu teoriyi referans alarak bireylerin çeşitli ihtiyaçlarına göre farklı özendiricilerle onları güdülemeye çalışmaktadırlar.

Temel Fizyolojik İhtiyaçlar:Günümüzde motivasyon teorilerinin başlangıç noktası olarak kabul edilen "İhtiyaçlar Hiyerarşisi", fizyolojik temelli itici güdülerdir. Herhangi bir fizyolojik ihtiyaç ve bunlarla ilgili olan tüketim davranışları, diğer tüm ihtiyaçlar için kanal görevini üstlenmektedir. Bireyin tüm fizyolojik ihtiyaçları giderilmezse diğer bütün ihtiyaçlar basitçe geri plana itilir.Uyku, seks ve yeme-içme gibi temel fizyolojik kaynaklı ihtiyaçlar, Maslow'a göre, tüm ihtiyaçlar içerisinde en önemli olan ihtiyaçlardır. Fizyolojik ihtiyaçlarını gidermemiş birey için diğer ihtiyaçların önemi yoktur. Aç ve susuz olan bir kişi, öncelikli olarak bu ihtiyacını doyuracak ve diğer ihtiyaçlarını doyurmaya yönelecektir. Maslow insani ihtiyaçların bir hiyerarşi içinde düzenlendiğini öne sürmüştür.İnsanın sadece ekmekle yaşayabileceği oldukça doğru bir söylemdir. Ancak ortada hiç ekmek olmadığında? Peki, ortada bir sürü ekmek olduğunda ve karnı sürekli olarak tok olduğunda, insanın arzularına ne olur?.Diğer ihtiyaçlar (üst seviyelerdeki) birdenbire ortaya çıkar ve fizyolojik açlığın aksine, organizmaya hakim olurlar. Bu ihtiyaçlar sırasıyla giderildiğinde, yeni (ve daha üst) ihtiyaçlar tekrar ortaya çıkar ve bu şekilde devam eder. Temel insani ihtiyaçların göreceli güçlülük hiyerarşisi içinde organize olduğunu söyleyerek kastettiğimiz budur (Maslow, 1943, s. 375).

Güvenlik İhtiyacı:Fizyolojik ihtiyaçlar göreceli olarak tatmin edilmiş ise güvenlik ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Doğal afet, savaş, yoksulluk gibi durumlarda güvenlik ihtiyacı bireye tamamen hakim olabilmektedir. Bireyin zihni bu ihtiyacı gidermeye yönelebilmektedir. Yetişkin bireylerde bu ihtiyacını tatmin etmiş kişiyi ayırt etmek oldukça zordur. Toplumsal sahnede bu ihtiyaç güdüsüyle hareket etmek hoş karşılanmamaktadır. Maslow, güvenlik ihtiyacını açıkça tespit etmek için ekonomik ve sosyal bakımdan yoksul, otorite ve

kanunların yok sayıldığı toplumlarda yaşayan bireylere bakılması gerektiğini savunmaktadır.

Bireyleri, hak ve güvenceleri olan işlerde çalışmak için güdüleyen de güvenlik ihtiyacıdır. Günümüzde genç bireylerin yeteneklerini göz önünde bulundurarak, sevdikleri işlerde çalışmama sebepleri de çok para kazanma tutkusundan kaynaklanmaktadır. İnsanlar, gelecekte güven içinde yaşamak adına para biriktirir ve yatırım yaparlar. Belirsizlik korkusu insanı güvenli olmaya itmektedir.

Korunma, kural ve yasalara uyma gibi gereksinimlerden doğan bu ihtiyaç, giderilmediği takdirde bireydeki korku ve kaygı gibi hislerin çoğalmasına neden olacaktır. Birey tehlikelere karşı sürekli savunma halindedir. Bunun yanı sıra sahip olduklarını korumaya yönelik bir güdüye sahiptir. Güvenlik ihtiyacı, kişiler arası ilişkiler için de geçerlidir. Yani insan diğer insanlara olan ilişkileri için de bu ilişkiyi korumayı ve güvenli bir şekilde devam ettirmeyi istemektedir.

Ait Olma İhtiyacı: Bireylerin hem fizyolojik hem de güvenlik ihtiyaçları tatmin edildikten sonra aidiyet ihtiyaçları ortaya çıkacaktır. Birey, genel olarak insanlarla olan ilişkilerini geliştirmek için çaba göstermektedir. Toplumda bir yer edinmek ve edindiği yerden emin olmak için yoğun olarak çalışmaktadır.

Hiyerarşinin ilk iki basamağı olan temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları giderildikten sonra, bireylerde bir sosyal gruba bağlanma ihtiyacı önem kazanmaya başlar. İnsanlar tek başına yaşamlarını sürdüremezler. Başkalarıyla birlikte yaşama, başkaları tarafından kabul görme, arkadaşlık, sevme ve sevilme gibi ihtiyaçlar insanlar için oldukça önemlidir. Birey sosyal olma ihtiyacını gidermediği takdirde aidiyet duygusundan yoksun, yalnız ve terk edilmiş hissedecektir. Ait olma isteği, bireyin sosyal ihtiyaçlarından kaynaklanmaktadır.

Saygınlık İhtiyacı: Maslow'un dördüncü basamakta ele aldığı saygınlık ihtiyacı çift yönlü bir ihtiyaçtır. Yani birey hem kendisine saygı ve güven duymak isterken hem de diğer insanlar tarafından böyle görülme ister. Başkaları tarafından değer görmek, kişinin de kendine güven göstergesi olarak kabul edilmektedir.

Toplumdaki tüm insanlar sağlam temellere dayalı ve istikrarlı saygıya ihtiyaç duyarlar. Benlik saygısına duyulan ihtiyacın karşılanması kendine güven, değer, güç ve yetkinlik gibi oldukça önemli olan duyguların ortaya çıkmasına vesile olur. Ancak bu ihtiyacın karşılanmaması durumunda bireylerde aşağılık kompleksi, zayıflık ve çaresizlik gibi zaaf hislerin oluşmasına sebebiyet verir.

Birey toplum içinde statüsüne başkalarının kendisine verdiği değer aracılığı ile kavuşur. Bu ihtiyaç kişinin sosyal ilişkilerinden doğmaktadır. Bir kimse, sevilip beğenildiğini hissettikten sonra hayran olunmayı, kendisini başkalarının erişmek üzere seçtikleri değerli bir kişi olmayı arzu eder (Eren, 2011).

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Maslow'a göre, kendini gerçekleştirme amacıyla olan bireyler, mükemmelliğe ulaşmak adına kendisini sürekli olarak geliştirir ve temel ihtiyaçlarını halihazırda gidermiş olduklarını ve buna göre diğer bireylerin eksik oldukları ihtiyaçların giderilmesi için bir gayret sarf ettiklerini öne sürmüştür. Yine Maslow'a göre kendini gerçekleştiren bireyler alışılmadık tutkulara sahiptirler. Bu gibi bireyler için motivasyon yalnızca kişiliğin olgunlaşması, kendini ifade etmesi yani kendini gerçekleştirmesidir. Bu bireyler genellikle şu özellikleri sergilemektedir:

- Gerçeği daha iyi ve yalın şekilde algılar ve gerçekle daha rahat ilişkiler kurarlar.
- Kendilerini, başkalarını ve doğayı olduğu gibi kabul ederler.
- Davranışlarında kendiliğindenlik, sadelik ve doğallık gösterirler.
- Sorunların kendisine odaklanırlar.
- Çevreden ayırırlar, yalnızlığa gereksinim duyarlar.
- Özerklik arzular, kültürden ve toplumdan bağımsızlık arzusu ve eylemi içindedirler.
- Yaşamı sürekli şekilde yeniden yaşarlar, hayata yönelik minnettarlık duygusu taşırlar.
- Kendilerini zirveye çıkararak mistik ve doruk deneyimler yaşarlar.
- İnsanlığa yönelik özdeşim, yakınlık ve ilgi duyarlar.
- Kişiler arası derin ve gerçek ilişkilere önem verirler.
- Demokratik kişilik yapısına sahiptirler.
- Amaçlarla araçları ayırabilme ve de ayrıca iyi ve kötü arasındaki ahlaki ayrımı tanımlama becerileri vardır.
- Şakayı kaldırır ve buna yönelik olumlu bir tutum sergilerler.
- Yaratıcıdır.
- Kültürel çerçeveye direnç gösterirler.

Hiyerarşinin en üst basamağında yer alan bu ihtiyaç, bireyin kendi potansiyelinin farkına varması ve bu potansiyel ile kendini kanıtlama ihtiyacına denmektedir. "Önceki dört ihtiyaçta, birey ihtiyacının karşılanmasından sonra davranışı üzerindeki etki sona ermesine rağmen, kendini gerçekleştirme ihtiyacında bu durum farklılık göstermektedir. Çünkü

gelişme ve yenilik sınırsız olduğu için, bu ihtiyaç davranış üzerindeki etkisi de sınırsızdır” (Koç, Topaloğlu, 2012, s. 75).

2.19.1.2. Herzberg’in Çift Faktör Teorisi

Motivasyon ile ilgili ele alınacak ikinci teori Herzberg tarafından ortaya atılmıştır. Maslow’un teorisinden sonra en çok bilinen motivasyon teorilerinin arasında yer almaktadır. Bu teoride temel olan iki etmen vardır; hijyen faktörleri ve motivasyonel faktörler.

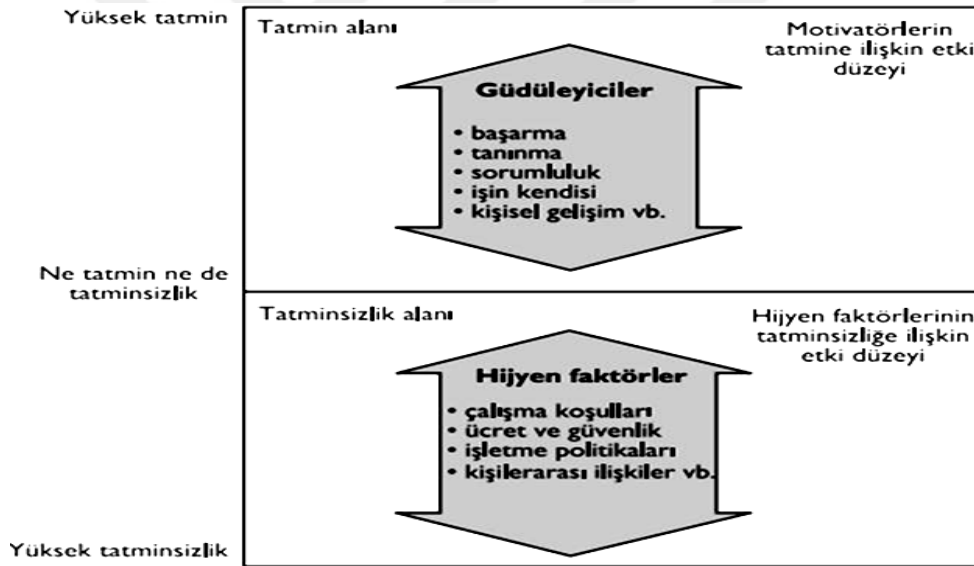
Hijyen faktörleri, olması durumunda bireyin motivasyonuna olumlu etki yapmayacağı gibi olmaması halinde olumsuz etkiye dönüşen faktörlerdir. Hijyen faktörleri çevreye ilişkin faktörler olmakla beraber, yapılan işin dışında kalan faktörlerdir. Bu faktörler genellikle bireylerin bağlı oldukları örgüt veya kurum tarafından belirlenmektedir. Herzberg’in “Çift Faktör Teoremi”nde, motivasyonel ve hijyen faktörlerini önem sırasına koymak gerekirse, hijyen faktörleri daha önde gelmektedir. Çünkü motivasyonel faktörlerin işgören açısından etkili olmasını sağlamak için öncelikle hijyen faktörleri olarak bahsi geçen ücret, iş güvenliği, örgüt politikası gibi unsurların eksiksiz olarak sağlanması gerekmektedir.

Motivasyonel faktörler ise bireye, var olması halinde olumlu etki sağlayan ancak eksikliği durumunda olumsuz etki uyandırmayan faktörlerdir. Herzberg’in görüşlerine göre motivasyonel faktörler bireye mutluluk hissi verir. Çalıştığı örgüte yönelik bağlılık duygusu kazanmasını sağlar. Bireyin yaptığı işe özen göstermesine, çalışma neticesinde tatmin duygusu kazandırır. Bir amaç taşıyan, anlamı olan ve zevk verici bir işte çalışmak, takdir edilmek, sorumluluk üstlenmek, terfi almak motivasyonel faktörler olarak gösterilebilir. Bu gibi faktörler, ortaya konulan başarının ödüllendirilmesi olduğu için doğrudan tatmin duygusunu yansıtmaktadır. Birey, yaptığı işte bu faktörleri bulamadığı takdirde iş tatminsizliği yaşayacaktır. Ancak bireyin bağlı olduğu örgütte bu olanaklar sağlanıyorsa yaptığı iş konusunda motive olması muhtemeldir.

İnsan doğası gereği değişken bir psikolojik yapıya sahiptir ve buna bağlı olarak her bireyin motivasyonel ve hijyen faktörleri birbirinden farklı olabilmektedir. Örgüt içerisinde popülasyon tamamına bakılarak istatistiksel olarak kesin yargılara ulaşmak mümkün değildir. Herzberg’in hijyen faktörlerini; ücret, çalışma koşulları, iş güvenliği, işletme yönetimi ve politikası, teknik gözetim, kişilerarası ilişkiler (astlar, nezaretçiler ve iş arkadaşları) gibi faktörler; güdüleyici faktörleri ise, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme

imkanları, statü, başarı ve tanınma gibi faktörler oluşturmaktadır. Herzberg'in çalışma koşulları ve ücret faktörü Maslow'un fizyolojik ihtiyaçlarına; işletme politikası ve yönetimi, iş güvenliği ve çalışma koşulları güvenlik ihtiyaçlarına; astlarla, gözetimciler ve iş arkadaşlarıyla ilişkiler ve teknik denetleme ait olma ve sevgi ihtiyacına; ilerleme, tanınma ve statü saygı ihtiyaçlarına; işin kendisi, başarı, ilerleme imkanları ve sorumluluk ise kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s. 56-58).

Herzberg, motivasyonel faktörlerin etki edebilmesi adına bireyin hijyen faktörlerinin var olması ve tatmin edilmesi gerektiğini savunmaktadır. Buna binayen, bireyin bağlı olduğu örgüt bünyesinde hijyen faktörlerinin tatmin edilmediği takdirde, motivasyonel faktörlerin herhangi bir olumlu etki uyandırmayacağını belirtmektedir. Bu bağlamda bakıldığında tıpkı Maslow'un teorisinde olduğu gibi giderilmesi gereken bazı öncelikler vardır.



Şekil 7. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Çift faktör teorisine yönelik literatürde bazı eleştirilerin olduğu görülmektedir. Öncelikle, bu teorinin evrensel olarak kabul edilmediği ve bununla ilgili olarak bir sonuca varmak için daha fazla çalışmanın yapılması gerektiği belirtilmiştir. Ayrıca bu teorinin, her türlü sosyo-kültürel ve ekonomik koşulda geçerli olamayacağı da ifade edilmiştir. Bununla birlikte, Herzberg'in kullandığı araştırma metodolojisinin güvenilirliği sorgulanmış ve önceki araştırmalarla tutarlı olmadığı düşünülmüştür (Keser, 2006, s. 28).

2.19.1.3. Alderfer'in ERG Teorisi

Alderfer'in, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisini temel alarak, Maslow'un teorisinin iş organizasyonlarına uyarlanmış biçimi olarak sayılabilen bir teoridir. Maslow'un teorisinde bazı eksiklikler olduğunu gözlemleyen Alderfer, bu teoriden yola çıkarak ve onu geliştirerek iş organizasyonlarına uygun bir teori oluşturmuştur. ERG harflerinin açılımı ise şöyledir: (E)istence, (R)elatedness, (G)rowth. Türkçe literatürde ise VİG olarak adlandırılan bir teoridir. Türkçe anlam olarak bakıldığında; var olma, ilişki kurma ve gelişme kelimelerinin baş harflerinin kullanılmasıyla oluşturulmuştur.

Bu teoriye göre örgüt bünyesindeki işgörenlerin bu üç ihtiyaçtan hangisine en çok önem verdiğine göre, yöneticiler açısından işgörenlerin motivasyon unsurlarının belirlenmesi kolay hale gelir. Oldukça öznel olarak yorumlanan bu teoriye göre, her bireyin farklı ihtiyaçları ve ihtiyaçlarının farklı önem sıraları olabilir. Kimisi için öncelikli olan varlığını sürdürebilmek iken, kimisi de gelişmeye önem vermektedir.

Erg teorisindeki üç temel ihtiyaç; varolma, ilişki kurma ve gelişme ihtiyacıdır. Varolma ihtiyacı, bireyin yiyecek, barınma ve güvenli çalışma koşulları gibi güvenlikle alakalı psikolojik ve fiziksel ihtiyaçlarını içerir. İlişki kurma ihtiyacı, bireyin başkalarıyla etkileşime girme, kamusal tanınma, takdir edilme ve insanlarla beraberken kendini güvende hissetme ihtiyaçlarını içerir. Gelişme ihtiyacı ise, Maslow'un modelinde sunulan kendini gerçekleştirme ve kişisel başarıdan alınan saygı ihtiyaçlarını kapsar.

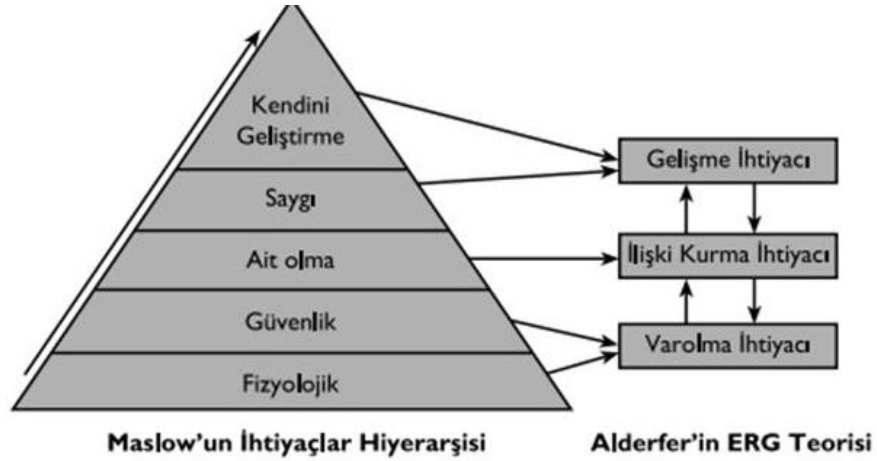
Clayton Alderfer, ERG teorisi yaklaşımında üç tür ihtiyaçtan bahsetmektedir (Eren, 2011):

- Var olma ihtiyaçları; bireyin yaşamını sürdürebilmesi ve soyunu devam ettirebilmesi için tehlikelerden uzakta ve güvence altında olmasını kapsamaktadır.
- İlişki kurma ihtiyaçları; bireyin sosyal hayat içerisinde ve çalışma ortamında bulunan diğer insanlarla iyi ilişkiler kurmasını ve bunu sürdürmesini içermektedir.
- Gelişme ihtiyacı; kişinin, bireysel olarak potansiyelini geliştirmesini ve bu gelişme aşamasında ihtiyacı olan konularda yardım almasına ilişkindir.

Alderfer tıpkı Maslow gibi bir ihtiyaçlar hiyerarşisi sistemi kurmuştur. Maslow'un kuramında, alt kademedeki ihtiyaçlar giderilmeden üst kademedeki ihtiyaçlara geçilemez. Ancak Alderfer'e göre birey, ihtiyaçlarını tatmin etme yetisine bağlı olarak hiyerarşi içerisinde alt kademeye inebileceği gibi üst kademeye de çıkabilir. ERG modelinde, vazgeçme ve hüsrana yaşama ilkesi de yer almaktadır. Yani bireyin üst kademedeki bir

ihtiyaçta yaşadığı başarısız tatmin duygusu, alt kademedeki başka ihtiyacını harekete geçirerek bireyi alt düzey ihtiyaçların tatminsizliğine götürebilmektedir.

Alderfer'in invarolma ihtiyacı Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına, ilişki kurma ihtiyacı ait olma ve sevmeye (sosyal) ihtiyacına, gelişme ihtiyacı ise saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacına karşılık gelmektedir. Aşağıda Şekil 3'de Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi ile Alderfer'in ERG Teorisi karşılaştırmalı bir şekilde gösterilmektedir:



Şekil 8. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Alderfer'in ERG Teorisinin Karşılaştırılması

2.19.1.4. McClelland Başarı Teorisi

David McClelland tarafından ortaya atılan başarıma ihtiyacı teorisi, kapsam teorileri arasında dikkat çekenlerden bir tanesidir. McClelland insan ihtiyaçlarını üç ana grupta toplamıştır. Bunlar, başarı, bağlılık ve güçlülük ihtiyaçlarıdır. Bu ihtiyaçlar her bireyde bulunmakla birlikte önem derecesi bireyden bireye farklılık göstermektedir. Başarı teorisi, Maslow'un teorisindeki üst düzey ihtiyaçlara benzerlik göstermektedir. Bu teoride, ismini de almış olduğu başarı ihtiyacı ön plandadır. Bireyin sorumlu olduğu işin üstesinden gelmesi, başarılı olma arzusu ve amaçlarına ulaşma dürtüsü önemli unsurlardır.

Başarı olgusu, genellikle ulaşılması güç olan hedefler belirleyip bunlara ulaşmak, daha öncesinde tecrübe edilmeyen konularda kendini göstermek olarak tanımlanmaktadır. Başarı arzusuna sahip bireyler, kendi imkanları ile şans faktörüne bağlı kalmadan hedeflerine ulaşmak için çaba göstermektedir. Başarı ihtiyacı, güçlü olma ihtiyacı ile kolaylıkla ilişkilendirilebilir. Sosyal hayat içerisinde her birey çeşitli konularda başkalarına karşı bağlılık duymaktadır. Güçlü olma arzusu ise bağlı olunan çevreye karşı egemen olma

isteğine dayanmaktadır. Bu ihtiyaca sahip olan bireyler bağlı oldukları örgütü her şeyden önde tutmaktadır. Aynı zamanda iş disiplinine önem vermektedirler.

Başarı güdüsü, büyük amaçlar edinmekte önemli bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda bireyler başarı elde etmek adına daha çok çalışıp, daha çok mutlu olurlar. Sosyolojik açıdan ele alındığında, refah düzeyi yüksek toplumların başarı güdüsünün fazla olduğu gözlemlenmiştir (Sevinç, 2015, s. 948).

İhtiyaçların sınıflandırılmasında da kullanılan bu teori; başarıma, ilişki kurma ve güç ihtiyaçları üzerine odaklanmaktadır. Bazıları bu ihtiyaçların öğrenilmiş ihtiyaçlar olduğunu kabul etmektedir çünkü bu ihtiyaçlar kültürel edinimlerden etkilenmekte ve eğitim sayesinde sonradan kazanılabilmektedir. Bu üç ihtiyaç birbirinden bağımsız olarak algılanır çünkü bir kişi bu üç ihtiyaçtan herhangi birine veya tümüne yüksek veya düşük şekilde ihtiyaç duyabilir. Her ne kadar diğerleri de önemli olsa da, başarıma ihtiyacı önemli örgütsel etkilerinden dolayı araştırmacıların en çok ilgisini çeken ihtiyaç türüdür (Özler ve Atalay, 2012). McClelland tarafından ortaya atılan üç ihtiyacı aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Koçel, 2011, s. 627):

Başarma İhtiyacı: Bu ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren anlamlı amaçlar seçecek, bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde edecek ve bunları kullanacak davranışı gösterecektir.

İlişki Kurma İhtiyacı: Başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirme ile ilgili ihtiyaçlardır. Bu ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi, kişilerarası ilişkiler kurma ve geliştirmeye önem verecektir.

Güç Kazanma İhtiyacı: Bu ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi ise, güç ve otorite kaynaklarını geliştirme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışlarını gösterecektir.

2.19.1.5. Douglas McGregor'un (X) ve (Y) Kuramı

Douglas McGregor bu teorisiyle yönetim bilimine önemli bir katkıda bulunmuştur. "X-Y" teorileri tarihi açısından iki farklı döneme denk gelmektedir. "X Teorisi", "Klasik Yönetim Yaklaşımı" döneminde ortaya konulmuştur. "Y Teorisi" ise "Neo-klasik Yönetim Yaklaşımı" döneminde geliştirilmeye başlanmıştır. "X-Y" teorileri içerik bakımından tamamen farklıdır.

Bu teorinin X modeli, klasik yönetim anlayışının içerisinde sınırlı olarak ele alınan insana bakış açısını içermektedir. “X Teorisi”nde ele alınan işgören, durağan ve çalışmaktan kaytaran bir çalışandır. Bu teoriye göre, birey çalışmaktan hoşlanmaz ve tembeldir. Çeşitli sorumluluklardan kaçır, hırslı değildir ve isteksizdir. “X Teorisi”nde söz konusu birey, çalışması için sıkı bir şekilde denetlenmesi gerekmektedir. Örgüt kültürüne bağlılığı olmayan ve çıkarlarını düşünmeyen, tamamen kendi istekleri doğrultusunda hareket eden bir bireydir.

McGregor, “Y Teorisi”nde işgörenler açısından olumlu bir değerlendirme ele almıştır. Bu teori yaklaşım olarak daha moderndir. “X Teorisi”nde söz konusu olan bireyin tam karşıtı bir birey varsayımında bulunulmuştur. Bu teoride insan tipik olarak tembel değildir ve çalışmaktan kaçınmak yerine zevk almaktadır. Bu birey için gerekli koşullar sağlandığı takdirde çalışmak ve öğrenmek eğlencelidir. Yine bu teoriye göre birey, kendini kontrol ederek bağlı bulunduğu örgütün çıkarları adına çalışabilmektedir.

2.19.2. Süreç Teorileri

Kapsam teorileri, motivasyona etki eden unsurları vurgularken süreç teorileri motivasyonu sağlamak için bu faktörlerin kendi içindeki bağlantıyı ve etkileşimi incelemektedir. Süreç teorilerine bakacak olduğumuzda herhangi bir davranışa yönelmesine etki eden unsurlardan birisi ihtiyaçlardır. Ancak ihtiyaç faktörüne ek olarak pek çok dışsal faktör bireyin güdülenmesine etki etmektedir.

2.19.2.1. Beklenti Teorileri

Süreç teorilerinde önemli bir yere sahip olan beklenti teorileri içerisinde V.Vroom Beklenti Kuramı ile Lawler ve Porter tarafından geliştirilmiş beklenti kuramı yer almaktadır. Bu teoriler, bekleyiş ya da ümit olarak da ele alınabilir.

2.19.2.1.1. Vroom’un Beklenti Kuramı

Victor H. Vroom tarafından ortaya atılan bu teorileri bireylerin beklentileri ile ilişkilidir. Bireylerin motivasyonuna etki eden temel unsur onların beklentileridir. Bu teori işgörenlerin yaptıkları işi başarı ile tamamladıkları takdirde ödül alacağını ümit etmesi ve

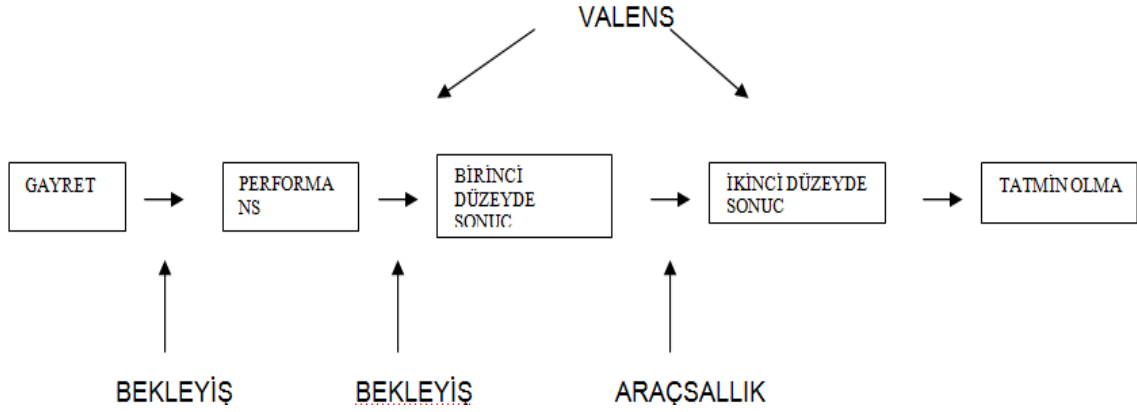
beklemesi ilkesine dayanmaktadır. İşgören gösterdiği çabayla doğru orantılı olarak ödüllendirileceğine inanmaktadır.

Bu başarının sonucunda beklenti içinde olduğu ödülleri arzulamalıdır. Beklenti teorisi örgütsel davranışların nedenleri hakkında bazı bilimsel varsayımlar geliştirmektedir. Bunları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Özler ve Atalay,2012).

- Bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörler, bireyin kişisel özellikleri ve çevresel koşulların etkisi ile birlikte belirlenir ve yönlendirilir.
- Her birey diğer insanlardan farklı ihtiyaç, arzu ve amaçlara sahiptir. Aynı şekilde her birey, arzuladığı ödül yapıları açısından da diğerlerinden farklıdır.
- Bireylerin, arzuladıkları ödüllere ulaştıracak alternatif davranış biçimleri arasında, algılarına göre seçim yapmak zorundadırlar.

Vroom'a göre bireyin bir iş için çaba göstermesi iki unsura bağlıdır. Bunların ilki, bireyin ödülü arzulama derecesi (valens), diğeri ise bekleyiş (ödüllendirilme) ihtimalidir. Valens diye tabir edilen kavram, bireyin ödülü arzulama derecesini ifade etmektedir. İnsan doğası gereği çeşitli ihtiyaçları farklı derecelerde arzulamaktadır. Kimisi bir ödülü çok arzu ederken kimisi ise söz konusu ödüle değer vermeyebilir. Valens +1 ile -1 arasında yer alan bir değişkendir. Bu teorinin diğeri kavramı ise bekleyiştir. Bireyin sarf ettiği çabanın karşılığında belirli bir ödül alacağı hakkındadır. Şayet birey gayret sarf etmekle ödül alacağı beklentisine sahipse, daha fazla gayret sarf edecektir. Bu bağlamda bekleyiş kavramı, 0 ile +1 arasında değişen bir değer ile ifade edilebilir. Teorinin bir diğeri kavramı araçsallıktır. Birey belirli bir çaba ile belirli düzeyde etkinliğini gösterebilir. Gösterdiği etkinliğin performansı da belirli ölçüde ödüllendirilmektedir.

Örneğin,kişinin maaşı artabilir. Esasında birinci kademe sonuçları, ikinci kademe sonuç olarak adlandırılacak örneğin, yüksek statü elde etmek, diğerlerince tanınmak vb. için bir araçtır. Araçsallık, birinci kademe sonuçların ikinci kademe sonuçlara ulaştıracığı konusunda kişinin sahip olduğu subjektif olasılığı ifade etmektedir. Vroom'un güdüleme modeli aşağıda Şekil 8'de görülmektedir (Özler ve Atalay,2012).



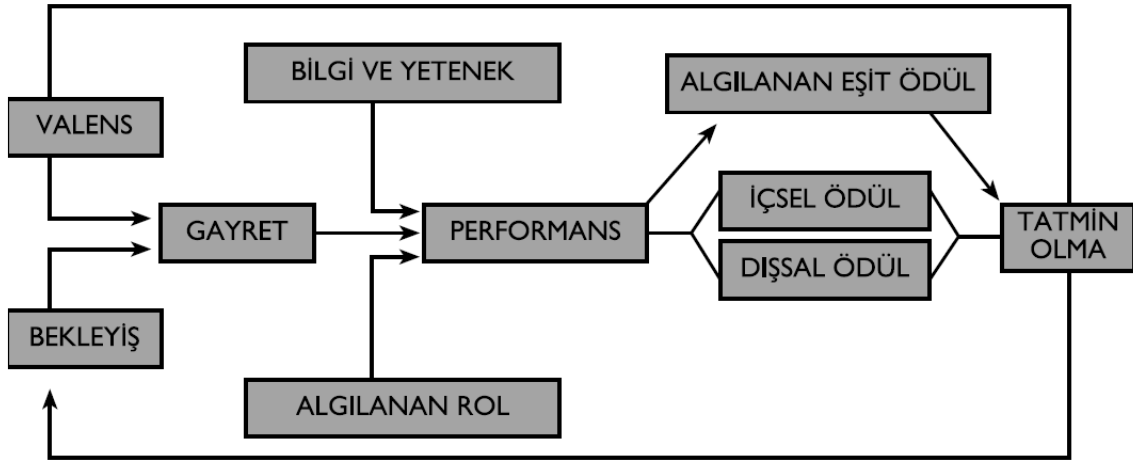
Şekil 9.Vroom'un Güdüleme Modeli

İşgörenlerin sarf ettikleri gayretin karşılığında beklentilerini karşılayacak bir ödül bulması ve yöneticilerin bu noktada adil davranması oldukça önemlidir. Örgüte duyulan bağlılık ve güven hususunda tatmin olmayan işgörenlerin motivasyonu bu bağlamda yüksek olacaktır.

2.19.2.1.2. Porter-LawlerGeliştirilmiş Beklenti Kuramı

Bu teoride Vroom'un modeli temel alınarak daha gelişmiş bir teori modeli ortaya konulmuştur. Beklenti kuramının bireyi motivasyonel yönden etkilediği kabul edilmekle birlikte yetenek ve niteliklerin de bireyin motivasyon ve performansına etki ettiği ortaya konulmaktadır. Bireyin sahip olduğu yetenek ve özellikler yetersiz ise ne kadar gayret ederse etsin başarı elde edemeyeceği düşünülmektedir. Bir diğer husus ise bireyin üstlendiği rol ile ilgilidir. Örgüt bünyesindeki her birey kendisine uygun bir rol üstlenmelidir. Aksi takdirde örgüt bünyesindeki bireyler arasında çeşitli rol çatışmaları ortaya çıkabilir ve bu durum neticesinde bireylerin performans düzeyleri olumsuz etkilenecektir (Ulukuş, 2016:252)

Herkes kendi performansı ile başkalarının performansını karşılaştırır ve kendi performansının nasıl bir ödülle ödüllendirilmesi gerektiği bir anlayışa ulaşır. Eğer kişinin fiilen aldığı içsel ya da dışsal ödül bu algılanan ödülün az ise kişi tatmin olmayacaktır. Tatmin olma derecesine göre valens ve beklenti etkilenecek ve süreç yeniden işleyecektir. Bu durum aşağıda Şekil 10'da görülmektedir (Özler ve Atalay,2012).



Şekil 10.Lawler ve Porter'in Güdüleme Modeli

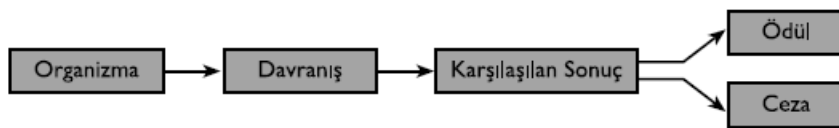
2.19.2.2. Skinner Sonuçsal Őartlanma Kuramı

Bu kurama göre, davranışlar karŐılaŐtıkları sonuçlar tarafından Őartlandırılır. Skinner'in teorisine göre bir canlı belirli bir davranışı sonucu ödüllendirilmiŐ ise o davranışı tekrar etmeye devam edecektir. Ancak bir canlı yaptığı davranışın neticesinde cezalandırılmıŐ ise aynı davranışı tekrar etmekten geri duracaktır. Bireyler dllendirilme olasılığının arttığı davranışları tekrar etme eğilimindedir. Bu kuram, çeşitli canlılar üzerinde yapılan deneyler ve araştırmalar sonucu gözlemlenmiştir. Davranış Őartlandırması teorisinin ilki, klasik Őartlandırmadır. Klasik Őartlandırmaya rnek olarak, "Pavlov'un Köpeği" deneyi verilebilir.



Şekil 11.Klasik Şartlandırma

Bu teorisinin ikincisi ise sonuçsal Őartlanmadır. Motivasyon teorisini olarak ele alınan sonuçsal Şartlandırma kuramında, canlının belirli bir davranışın sonucunda haz ve keyif almıŐsa bu davranışı sonucu acı hissetmiŐ ise davranışı tekrar etmek istemeyeceği düşüncesi ortaya konulmuştur.



Şekil 12.Sonuçsal Şartlandırma

Belirli bir olumlu davranış göstermek ve onları pekiştirmek adına dört farklı yöntemden söz edilmektedir. Bunlar, aşağıdaki gibi sıralanabilir (Eren, 2011):

Olumlu Pekiştirme: Belirli bir davranışta bulunan bireyin bu davranışı süreklilik içinde tekrar etmesi için teşvik edilmesidir. İçsel ya da dışsal ödüller çoğunlukla olumlu pekiştirme aracı olarak işlev görmektedir. Örneğin, işgörenin kendisinden beklenenin üstünde performans gösterdiği herhangi bir davranışının, yönetici tarafından övgüyle karşılanması ve takdir edilmesi gibi örnek vermek mümkündür.

Olumsuz Pekiştirme: Birey tarafından daha önceden tecrübe edilmiş istenilmeyen davranış veya tutumu önlemek için veya istenilen başka bir davranışa sevk etmek için izlenen yoldur. Teorinin bu kısmında, bireye herhangi bir cezai yaptırım uygulanmaz ancak istenilmeyen davranışa son vermesi anında, kendisine nezaret eden kişinin azarlama ve rahatsız etme davranışına son vermesi olumsuz pekiştirme için örnek oluşturmaktadır.

Son Verme: Yöntemin bu kısmı istenilmeyen herhangi bir davranışı ortadan kaldırma ve ortaya çıkışını tümüyle yok etme gibi önlemlerden oluşmaktadır. Böylece yapılmış olan fakat tekrar edilmesi arzu edilmeyen bir davranışın pekişmesi önlenecektir. Bir işletme, yürürlükte olan ödül sisteminin ortadan kaldırılması bu yönetime örnek olarak verilebilir.

Cezalandırma: İşgörenin bulunduğu istenilmeyen davranışı ortadan kaldırmak için cezalandırma yöntemi uygulanır. Bir yöneticinin, işgörenini görevini düzgün yapmadığı takdirde şiddetli olarak azarlayabileceği bu yönetime örnek olarak verilebilir.

2.19.2.3. Adams Eşitlik Kuramı

j. S. Adams, tarafından ortaya atılmış, süreç teorileri arasında önemli bir yere sahip olan eşitlik teorisidir. Kuramın isminden de anlaşıldığı üzere temelinde örgütlerdeki eşitlik algısı yatmaktadır. Adams'ın eşitlik teorisi, motivasyonun; kişinin girdileri (beceri, tecrübe gibi) karşılığında aldığı çıktılar veya ödüllerin (statü, ikramiye gibi) birbirine oranını, genellikle kendi iş ortamındaki diğer kişilerle mukayese ederek nasıl değerlendirdiği ile ilgili olduğunu savunmaktadır. Eşitlik diye ele alınan bu kavram, bireyin girdileri ve çıktılarının diğer bir bireyle aynı olması durumunda gerçekleşir. Eşitsizlik ise bu oranın sağlanamadığı durumdur. Bireylerin aynı girdilere sahip olmasına karşılık, birinin diğerinden daha fazla çıktı elde etmesine eşitsizlik denir. Bireyin başkaları ile mukayese içinde olması, genellikle bireyin sahip olduğu girdileri ve çıktılarını gösteren bir çeşit oran

oluşturmasıyla olur. Eşitsizlik ve eşitlik durumlarını aşağıdaki gibi orantısal olarak ifade etmek mümkündür.

$\frac{\text{Bireyin çıktıları}}{\text{Bireyin girdileri}} < \frac{\text{Diğerlerinin çıktıları}}{\text{Diğerlerinin girdileri}}$
$\frac{\text{Bireyin çıktıları}}{\text{Bireyin girdileri}} > \frac{\text{Diğerlerinin çıktıları}}{\text{Diğerlerinin girdileri}}$
$\frac{\text{Bireyin çıktıları}}{\text{Bireyin girdileri}} = \frac{\text{Diğerlerinin çıktıları}}{\text{Diğerlerinin girdileri}}$

Şekil 13. Eşitlik ve Eşitsizliğin Orantısal İfadesi

Kişilerin girdileri, çabaları, performansları, yetenek ve kabiliyetleri, eğitim düzeyleri, deneyimleri, yetiştirilmeleri ve kıdemdir. Çıktıları ise, ücretleri, kıdem tazminatı, sağlık desteği, statü sembolleri, nezaretçiden hoşnutlukları, ikramiyeler ve içsel ödüllerdir (Özler ve Atalay 2012). Çalışanlar genellikle kendisiyle aynı seviyede eğitim almış, aynı tecrübe ve kabiliyete sahip başka bir kişiyle kendi statüsünü, kıdemini vb. kıyaslama içine girdikleri zaman kendi aleyhinde bir eşitsizlik gördüğünde bağlı oldukları örgütün adalet anlayışına olan inancını yitirmektedir. Bu bağlamda işgörenlerin kendi üstlerine ve yöneticilerine duydukları inancın sarsılmasıyla birlikte yürüttükleri işle ilgili motivasyon kaybına yol açmaktadır. Ancak ilginç olan nokta, bireyin kendisini kıyaslama içine soktuğu diğer bireylerden fazla çıktı elde etmesi sonucunda adaletsizlik algılarının değişmesidir. Birey kendi lehine olan durumlarda herhangi bir adaletsizlik yapılmadığını düşünmektedir. Adams, bu teorisinde ortada yapılan bir adaletsizlik ya da eşitsizlik durumu söz konusu ise önemli olanın bunun ne tarafında bulunulduğunu ortaya atmıştır. Eşitsizlik, bireyin lehine ise motivasyonu artar ancak bireyin aleyhinde ise motivasyonu düşmektedir.

Bireyin maruz kaldığı eşitsizliği gidermek için gösterebileceği birtakım davranışları vardır. Bunları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Koçel, 2011, s. 637).

- Sarf edilen gayretin değiştirilmesi (ücretinin artırılması veya azaltılması, daha az etkin çalışma),
- Sonucun değiştirilmesi (daha yüksek ücret veya ödül talebi),

- Gayret ve sonuçların mantıki tanımlarının değiştirilmesi ve böylece eşitsizliğin azaltılması,
- Başkalarını sarf ettikleri gayreti azaltmaya zorlama,
- Karşılaştırmının dayandığı temel faktörleri değiştirme,
- İşi terk etme (istifa, işyeri içinde değişiklik talebi, devamsızlık)

2.19.2.4. Edwin Locke Amaç Kuramı

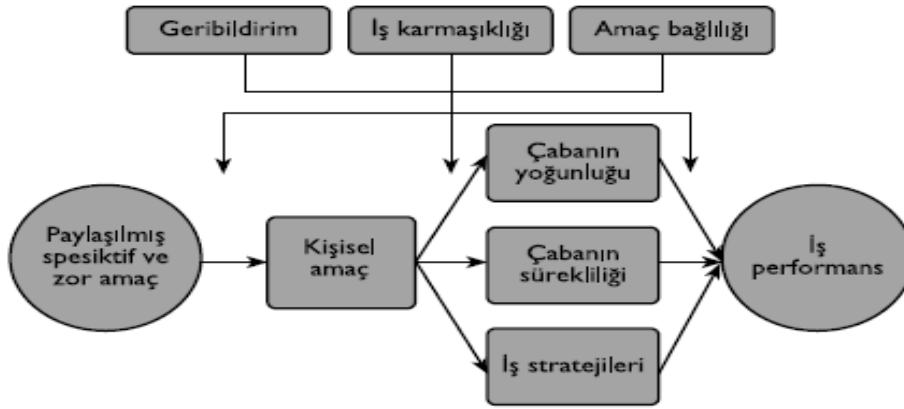
Edwin Locke'un bu kuramına göre, bireylerin gösterdikleri davranışların nedeni bilinçli olarak seçtikleri amaçlardır. Kuram, bireylerin bilinçli olarak seçtiği ve söz edilen amaca verdiği değer kadar motive olduğu varsayımına dayanmaktadır. Burada önemli olan husus, bireylerin kendilerini motive edebilecek amaçlar belirlemesi ve bu amaçlar için gayret sarf etmesidir.

Amaç Teorisi'nde liderlerin ve izleyicilerin belirli bir hedefin saptanması esasına dayanır. Bireysel amaçların saptanması motivasyon üzerinde yapıcı bir katkıda bulunduğu savunulmaktadır. Bu teoriye göre değer yargılarının insanların kazanılması doğrultusunda davranışlara yön verilmesidir (Önen ve Kanayran, 2015, s. 53-54).

Bu teoride, belirli amaçların kişilerin performans düzeyini artırdığı varsayılmaktadır. Çünkü bu tür spesifik amaçlar, gayretin ve davranışların yönlendirilmesini sağlamaktadır. Kişilerin amaçları uğruna kendilerini adanmaları ve amaçlarına ulaşınca dek gayret sarf etmeye devam etmeleri insanların doğasında vardır.

Örgütsel davranış alanındaki araştırmacılar, işteki çabayı ve performansı artıran özel bazı koşulların var olduğunu belirtmişlerdir. Bunlar; amaçların spesifik olması, amaçların konu ile ilgili olması, amaçların meydan okuyucu olması, amaca bağlılığın olması, amaçların belirlenme sürecine katılımın sağlanması ve amaçlarla ilgili geri bildirimlerde bulunulmasıdır (Özler ve Atalay,2012).

Bu koşulların yanı sıra; iş yoğunluğu, amaca ulaşmada sarf edilen gayret ve devamlılık ile işe yönelik stratejilerin de iş performansını etkileyen koşullar arasında yer aldığı düşünülmektedir. Amaçlar ile iş performansı arasındaki ilişki aşığıdaki şekildedir.



Şekil 14. Amaçlarla İş Performansı Arasındaki İlişki

Genel ifade ile amaç, bireyin ya da örgütün kavuşmayı diledikleri ve bunu gerçekleştirmek üzere gayret gösterdikleri olgudur. Bireysel amaçlar belirlenirken bağlı olunan örgütün durumu göz önünde bulundurulmalı ve örgütün amaçlarına ters düşmeyecek şekilde olmalıdır (Şimşek, 2003, s. 148-149).

BÖLÜM III

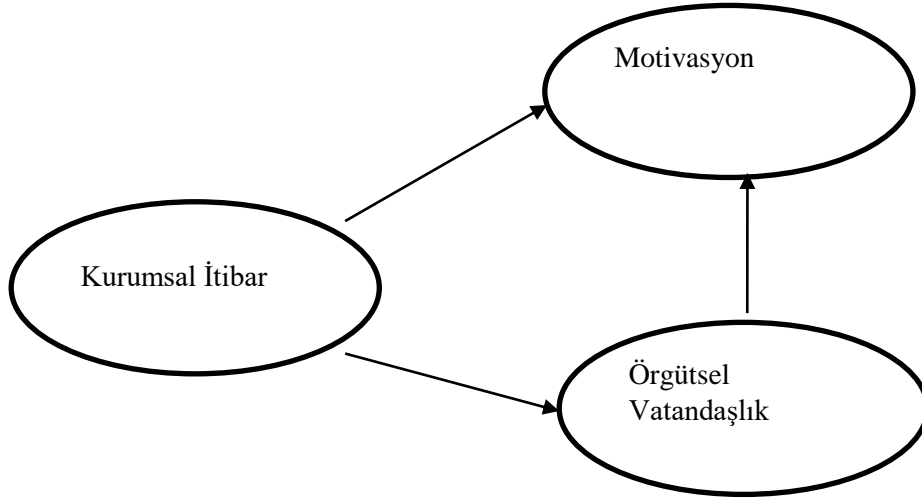
ÖRGÜTLERDE KURUMSAL İTİBAR ALGISI İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK VE MOTİVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİ: AMPRİK ANALİZ

Araştırmanın bu bölümünde uygulaması yapılan çalışmayla ilgili amaç, önem, evren ve örneklem, araştırmanın varsayımları ve hipotezleri, sınırlılıkları ve araştırma soruları açıklanmış daha sonra veri toplama tekniğinden bahsedilerek verilerin analizinde kullanılan yöntemler açıklanmıştır. Araştırmanın sonucunda elde edilen bulguların analiz edilmesiyle elde edilen sonuçlara yer verilmiş ve konuyla ilgili öneriler geliştirilmiştir.

3.1.Araştırma Modeli

Araştırma nicel bir araştırmadır. Araştırma tasarımı olarak hem betimsel hem de nedensel tasarım tercih edilmiştir. Betimsel araştırmalar, öz aktarım ve gözlem olmak üzere iki farklı şekilde yapılabilmektedir (Zikmund, 2003). Öz aktarım çalışmaları bir alan araştırması olup, araştırmaya konu olan kişiler üzerinde anket toplanarak gerçekleştirilmektedir. Gözlem araştırmaları ise, genel olarak araştırma problemine bağlı olarak ilgili konunun periyodik olarak gözlenmesi sonucu tamamlanmaktadır (Karasar, 1998). Nedensellik araştırmalar, araştırma problemine yönelik söz konusu iki konu hakkında neden sonuç ilişkisi arayan çalışmalardır. Bu araştırma bir alan araştırması şeklinde, anket tekniği kullanılarak ve aynı zamanda iki konu arasında neden sonuç ilişkisi arayan nedensel bir çalışmadır.

Araştırma amacına yönelik geliştirilen araştırma modeli Şekil 15’de gösterilmiştir.



Şekil 15. Araştırma modeli

Araştırma modeli kapsamında araştırma amacına bağlı olarak geliştirilen araştırma hipotezleri ise aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

H1: Çalışanların örgütsel vatandaşlık algıları demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

H1a: Çalışanların örgütsel vatandaşlık algıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H1b: Çalışanların örgütsel vatandaşlık algıları yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H1c: Çalışanların örgütsel vatandaşlık algıları öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H1d: Çalışanların örgütsel vatandaşlık algıları çalışılan sektöre göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H1e: Çalışanların örgütsel vatandaşlık algıları kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H1f: Çalışanların örgütsel vatandaşlık algıları sektördeki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H1g: Çalışanların örgütsel vatandaşlık algıları pozisyon durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H1h: Çalışanların örgütsel vatandaşlık algıları medeni durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H1i: Çalışanların örgütsel vatandaşlık algıları sahip olunan çocuk sayısına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H1j: Çalışanların örgütsel vatandaşlık algıları gelir değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H2: Çalışanların motivasyon algıları demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

- H_{2a}**:Çalışanların motivasyon algıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H_{2b}**:Çalışanların motivasyon algıları yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H_{2c}**:Çalışanların motivasyon algıları öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H_{2d}**:Çalışanların motivasyon algıları çalışılan sektöre göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H_{2e}**:Çalışanların motivasyon algıları kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H_{2f}**:Çalışanların motivasyon algıları sektördeki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H_{2g}**:Çalışanların motivasyon algıları pozisyon durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H_{2h}**:Çalışanların motivasyon algıları medeni durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H_{2i}**:Çalışanların motivasyon algıları sahip olunan çocuk sayısına göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H_{2i}**:Çalışanların motivasyon algıları gelir değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H₃**: Çalışanların kurumsal itibar algıları demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.
- H_{3a}**:Çalışanların kurumsal itibar algıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H_{3b}**:Çalışanların kurumsal itibar algıları yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H_{3c}**:Çalışanların kurumsal itibar algıları öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H_{3d}**:Çalışanların kurumsal itibar algıları çalışılan sektöre göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H_{3e}**:Çalışanların kurumsal itibar algıları kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H_{3f}**:Çalışanların kurumsal itibar algıları sektördeki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H_{3g}**:Çalışanların kurumsal itibar algıları pozisyon durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H_{3h}**:Çalışanların kurumsal itibar algıları medeni durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H_{3i}**:Çalışanların kurumsal itibar algıları sahip olunan çocuk sayısına göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H_{3i}**:Çalışanların kurumsal itibar algıları gelir değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterir
- H₄**: Kurumsal itibar algısı ile motivasyon algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H₅**: Kurumsal itibar algısı ile örgütsel vatandaşlık algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H₆**: Örgütsel vatandaşlık algısı ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.2.Evren Örneklem

Bir araştırma için evren, araştırma kapsamında konuyu oluşturan unsurların tümünü kapsamaktadır (Arık, 1992). Bir diğer ifade ile araştırma sonuçlarının genellemesinin istendiği elemanlar bütünüdür. Karasar (1998)'a göre iki farklı tür evren bulunmaktadır. Araştırma evreni olarak da adlandırılan genel evren, tanımlanması kolay ama ulaşılmasının güç hatta imkansız olan evrendir. Örneğin, insanların tüketim davranışlarını incelemek isteyen bir araştırmacı için genel evren tüm insanlardır. Bu nedenle kavramların doğru tanımlamalarının yapılabilmesi için çalışma evreninden söz edilmektedir (Özen ve Gül, 2007, s. 395). Çalışma evreni, araştırma evreninin bütün niteliklerini temsil eden ve ulaşılabilirliği mümkün olan, genel evrenin küçük bir modelidir (Miles ve Huberman, 1994).

Araştırmanın evrenini Van'da ikamet eden ve Sosyal Güvenlik Kurumuna kayıtlı olan 161.287 birey oluşturmaktadır (<http://www.sgk.gov.tr>). Fakat, araştırmanın bu kadar geniş bir alanı kapsamaması söz konusu çalışanların tamamına ulaşmada bir takım güçlükleri beraberinde getirmektedir. Bu sebeple çalışmada belirlenen evren üzerinden örneklem alma yoluna gidilmiştir. Araştırmacılara kolaylık olması bakımından $\alpha= 0,05$ için örnekleme hataları için farklı evren büyüklüklerinden çekilmesi gereken örneklem büyüklükleri hesaplanarak aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 6.

Farklı Sapma Miktarları İçin Örneklem Büyüklükleri

Evren büyüklüğü	Sapma Miktarı				
	+1%	+2%	+3%	+4%	+5%
500					218
1.000	**	**	**	375	278
2.000	**	**	696	462	322
3.000	**	1334	787	500	341
4.000	**	1500	842	522	350
5.000	**	1622	879	536	357
6.000		1715	906	546	361

8.000		1847	942	558	367
10.000	4899	1936	964	566	370
20.000	6489	2144	1013	583	377
30.000	7275	2223	1031	589	379
40.000	7745	2265	1039	591	381
50.000	8057	2291	1045	593	381
100.000	8763	2345	1056	597	383
500.000 ∞	to 9423	2390	1065	600	384

Kaynak: Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., Demirel, F. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri (13. Baskı)*. Ankara: Pegem.

Örneklemin tespit edilmesinde kullanılan işlem aşağıda gösterilmiştir (Yamane, 2001, s. 116):

N: yığındaki birey sayısı

n: örneklemdaki birey sayısı

z: istenilen güvenirlilik düzeyi için standart normal dağılım tablo değeri

d: duyarlılık

p: yığında istenilen özelliği taşıyan bireylerin oranı (p+q=1)

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot p \cdot q}{N \cdot d^2 + z^2 \cdot p \cdot q}$$

Örnekleme 0.05 hata payı ile n>383 olarak hesaplanmıştır. Araştırma kapsamında 527 örgüt çalışanına ulaşılmıştır. Ancak bazı anketlerin eksik doldurulması nedeniyle analiz dışında bırakılmış ve toplamda 501 kişiye ulaşılmıştır. Böylece araştırmanın örneklemini oluşturan 501 kişiye anket uygulanmıştır. Araştırma, Van ili, Tuşba ve İpekyolu ilçesi içerisinde bulunan kamu, özel sektör, yerel yönetimler ve sivil toplum kuruluşlarındaki çalışanlar üzerinde uygulanmıştır. Araştırma, 2019 yılının Nisan-Mayıs ayları arasında örgütlerde çalışan bireylerle sınırlı kalmıştır. Elde edilen veriler, geliştirilen veri toplama formundaki ifadelerle verilen cevaplarla sınırlıdır.

3.3. Ölçme Araçları

Bu çalışmada ölçme aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formu dört bölümden oluşacak şekilde düzenlenmiştir. Anketin birinci bölümünde Van'da bulunan örgüt

çalışanlarının demografik özelliklerini (cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sayısı, hane halkı geliri vs.) belirlemeye yönelik sorular hazırlanmıştır.

Anketin ikinci bölümünde ise 23 ifadeden oluşan örgütsel vatandaşlığa yönelik çalışanların tutumları, üçüncü bölümde ise 29 ifadeden oluşan işgören motivasyonuna yönelik çalışanların tutumları, dördüncü bölümde ise 36 ifadeden oluşan kurumsal itibara yönelik çalışanların tutumları sınanmıştır.

3.3.1. Ölçeklerin Güvenirlikleri

Güvenirlik ise bir ölçme aracının farklı zamanlarda ve farklı alanlarda yapılan ölçümler arasındaki tutarlılığı ifade etmektedir (Gay, 1985; Ercan ve Kan, 2004, s. 212). Güvenirliğini tespit etmek amacıyla söz konusu ölçeklerin Cronbach Alpha değerleri incelenmiştir.

Tablo 7.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Cronbach Alpha Değeri

Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Tutum Cronbach Alpha Ölçeği

23 İfade	0,909
----------	-------

Güvenilirliğin incelenmesinde en yaygın kullanılan değerlendirme kriteri; (Özdamar, 2004, s. 633) Cronbach Alpha Katsayısıdır. Cronbach (1951) tarafından geliştirilen alfa katsayısı yöntemi, maddeler doğru-yanlış olacak şekilde puanlanmadığında, 1-3, 1-4, 1-5 gibi puanlandığında, kullanılması uygun olan bir iç tutarlılık tahmin yöntemidir. Cronbach Alfa Katsayısı, ölçekte yer alan k maddenin varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır(Ercan ve Kan, 2004).

Cronbach's Alpha Katsayısının değerlendirilmesinde katsayı;

$0,00 \leq \alpha < 0,20$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,20 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek orta güvenilirlidir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek güvenilir bir ölçektir.

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

Örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin tutumu ölçmek amacıyla kullanılan beşli likert tipi ölçeğin Cronbach's Alpha değerinin 0,909 olduğu tespit edilmiş ve ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 7.

İşgören Motivasyon Ölçeği Cronbach Alpha Değeri

İşgören Motivasyon Ölçeği	Cronbach Alpha
29 İfade	0,830

İşgören motivasyonunu ölçmek amacıyla kullanılan beşli likert tipi ölçeğin Cronbach Alpha değerinin 0,830 olduğu tespit edilmiştir. Değerin 0,80'ten büyük olması nedeniyle ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir(Hair, vd., 2011).

Tablo 8.

Kurumsal İtibar Ölçeği Cronbach Alpha Değeri

Kurumsal İtibar Ölçeği	Cronbach Alpha
36 İfade	0,958

Kurumsal itibarı ölçmek amacıyla kullanılan beşli likert tipi ölçeğin Cronbach Alpha değerinin 0,958 olduğu tespit edilmiştir. Değerin 0,80'ten büyük olması nedeniyle ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

3.4.Verilerin Toplanması

Araştırma amacına bağlı olarak kullanılan ölçek Van'daki kamu, özel sektör çalışanları ile yerel yönetim ve sivil toplum kuruluşunda çalışan işgörenlere ve yöneticilere uygulanmıştır. Verilerin toplanması, mesai saatleri, tatiller, otel doluluk oranları vb., sebepler de göz önünde bulundurularak, 2019 Nisan – Mayıs dönemleri arasında toplam 1 ayda gerçekleştirilmiştir. Araştırmada toplamda 527 anket formu toplanmış, toplanan anketlerden hatalı ve eksik bilgi içeren anketler çıkartılarak 501 anket formu elde edilmiştir.

3.5. Verilerin Analizi

Elde edilen veriler SPSS 20TR paket programına aktarımı gerçekleştirilerek analiz edilmiş, değişken yapısına dayalı olarak yüzde ve frekans tablolarından faydalanılmıştır. Ölçeklerin güvenilirliklerini belirlemek amacıyla Cronbach Alpha değerleri incelenmiştir. Değişkenler arasındaki farklılıkları ölçmek amacıyla t testi ve ANOVA testinden faydalanılmıştır. Bunun yanında kurumsal itibar ile örgütsel vatandaşlık ve motivasyon arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla basit doğrusal regresyon testi ve korelasyon testi uygulanmıştır.

Bu bölümde ankete katılan işgören ve yöneticilerin demografik özellikleri incelenmiş, kurumsal itibar, örgütsel vatandaşlık algıları ve motivasyona ilişkin verdikleri cevaplar değerlendirilerek elde edilen bulgulara dayalı yorumlar yapılmıştır.

Tablo 9.

Araştırmaya Katılan Çalışanların Cinsiyetlerine İlişkin Dağılımları

Cinsiyet	Sayı	Yüzde(%)
Erkek	294	58,7
Kadın	207	41,3
Toplam	501	100,0

Tablo 9 'da ankete katılan çalışanların cinsiyet dağılımı görülmektedir. Dağılımın 207 'si kadın, 294'ü de erkekler oluşturmaktadır. Yüzdeler kısmında ise %41,3'lük kısmı kadınlardan, %58,7'i ise erkeklerden oluşmaktadır.

Tablo 10.

Araştırmaya Katılan Çalışanların Yaşlarına İlişkin Dağılımları

Yaş	Sayı	Yüzde(%)
18-24 yaş	91	18,2
25-31	125	25
32-38	179	35,7
39 -45	77	15,4
46 ve üzeri	29	5,8
Toplam	501	100,0

Tablo 10'da ankete katılan çalışanların yaş dağılımı görülmektedir. Belirlenen yaş aralığındaki dağılım incelendiğinde, 18-24 yaş aralığında 91 kişi, 25-31yaş aralığında 125

kişi, 32-38 yaş aralığında 179 kişi, 39-45 yaş aralığında 77 kişi, 46 ve üzeri yaş aralığında 29 kişi oluğu görülmektedir. Yüzelik oranda ise, 18,2'lik kısmı 18-24 yaş aralığında, %25'lik kısmı 25-31 yaş aralığı, %35,7'lik kısmı 32-38 yaş aralığı, %15,1'lük kısmı 39-45 yaş aralığı, %5,8'lik kısmı 46 ve üzeri yaş aralığı dağılımı olmuştur. Bu sonuca göre araştırmaya katılan çalışanların büyük çoğunluğunun genç ve dinamik nüfustan oluştuğu söylenebilir.

Tablo 11.

Araştırmaya Katılan Çalışanların Öğrenim Durumlarına İlişkin Dağılımları

Öğrenim Durumu	Sayı	Yüzde(%)
Ortaöğretim	217	43,3
Önlisans	77	15,4
Lisans	145	28,9
Lisansüstü	62	12,4
Toplam	501	100,0

Tablo 11'de ankete katılan çalışanların eğitim düzeyi dağılımı görülmektedir. Buna göre ortaöğretim düzeyinde eğitimli 217 çalışan, ön lisans düzeyinde eğitimli 77 çalışan, lisans düzeyinde eğitimli 145 çalışan, lisansüstü düzeyinde eğitimli 62 çalışan olduğu sonucuna varılmıştır. Yüzelik dağılım ise; ortaöğretim %43,3, ön lisans %15,4, lisans %28,9, lisansüstü %12,4'lük kısımdan oluşmuştur. Çalışanların büyük çoğunluğunu ortaöğretim seviyesinde olduğu görülmektedir.

Tablo 12.

Araştırmaya Katılan Çalışanların Çalıştığı Kuruma İlişkin Dağılımı

Çalışılan Kurum	Sayı	Yüzde(%)
Kamu	103	20,6
Özel	327	65,3
Yerel Yönetimler	39	7,8
Sivil Toplum Kuruluşları	32	6,4
Toplam	501	100,0

Tablo 12'de ankete katılan çalışanların çalıştığı kuruma ilişki dağılımı görülmektedir. Buna göre çalışanların 103'ü kamu, 327'si özel, 39'u yerel yönetimlerde,32'i ise sivil toplum

kuruluşlarında çalışmaktadır. Yüzdeler dağılıma bakıldığında %20,6'sı kamu, %65,3'ü özel sektörde, %7,8'i yerel yönetimlerde, %6,4'ü sivil toplum kuruluşlarında çalışmaktadır.

Tablo 13.

Araştırmaya Katılan Çalışanların Çalışmakta Olduğu Kurumdaki Süresine İlişkin Dağılımı

Kurumdaki Çalışma Süresi	Sayı	Yüzde(%)
0 -3 yıl	117	23,4
4-6 Yıl	173	34,5
7-10 Yıl	104	20,8
11-15 yıl	56	11,2
16 yaş ve üzeri	51	10,2
Toplam	501	100,0

Tablo 13'de ankete katılan çalışanların çalışmakta olduğu kurumdaki çalışma süresine göre dağılımı görülmektedir. Tabloya göre, 0-5 yıl arası 117 çalışan, 4-6 yıl arası 173 çalışan, 7-10 yıl arası 104 çalışan, 11-15 yıl arası 56 çalışan ve 16 yıl ve üzeri 51 çalışan olduğu görülmektedir. Yüzdeler dağılımında ise: %23,4'ü 0-3 yıl, %34,5'i 4-6 yıl, %20,8'i 7-10 yıl, %11,2'si 11-15 yıl, %10,2'si 16 yıl ve üzeri çalışmaktadır.

Tablo 14.

Araştırmaya Katılan Çalışanların Sektördeki Deneyim Süresine İlişkin Dağılımı

Sektördeki deneyim süresi	Sayı	Yüzde(%)
0 -5 yıl	190	37,9
6-10 Yıl	127	25,3
11-15 Yıl	102	20,4
16-20 yıl	44	8,8
21 ve üzeri	38	7,6
Toplam	501	100,0

Tablo 14'de ankete katılan çalışanların toplam sektör deneyim süresine göre dağılımı görülmektedir. Tabloya göre, 0-5 yıl arası 190 çalışan, 6-10 yıl arası 127 çalışan, 11-15 yıl

arası 102 çalışan, 16-20 yıl arası 44 çalışan ve 21 yıl ve üzeri 38 çalışan olduğu görülmektedir. Yüzdeleri dağılımda ise: %37,9'u 0-5 yıl, %25,3'ü 6-10 yıl, %20,4'ü 11-15 yıl, %8,8'i 16-20 yıl, %7,6'sı 21 yıl ve üzeri çalışmaktadır.

Tablo 15.

Araştırmaya Katılan Çalışanların Pozisyon Durumuna İlişkin Dağılımı

Pozisyon Durumu	Sayı	Yüzde(%)
Çalışan	316	63,1
Alt Kademe Yönetici	57	11,4
Orta Kademe Yönetici	63	12,6
Üst Kademe Yönetici	65	13,0
Toplam	501	100,0

Tablo 15'de ankete katılan çalışanları işletmedeki pozisyonlarındaki dağılım görülmektedir. Buna göre çalışanların 316'sı çalışan, 57'si alt kademe yöneticisi, 63'ü orta kademe yöneticisi 65'i üst kademe yöneticisi olarak çalışmaktadır. Yüzdeleri dağılıma bakıldığında %63,1 çalışan, %11,4'ü alt kademe yöneticisi, %12,6'sı orta kademe yöneticisi, %13'ü üst kademe yöneticisi olarak çalışmaktadır.

Tablo 16.

Araştırmaya Katılan Çalışanların Medeni Durumlarına İlişkin Dağılımları

Medeni Durum	Sayı	Yüzde(%)
Bekar	216	43,1
Evli	285	56,9
Toplam	501	100,0

Tablo 16'da ankete katılan çalışanların medeni durum dağılımı görülmektedir. Buna göre 216 kişinin bekar, 285 kişinin evli olduğu görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılanların %43,1'i bekar, %56,9'u evli olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 17.

Araştırmaya Katılan Çalışanların Çocuk sayısına İlişkin Dağılımları

Çocuk Sayısı	Sayı	Yüzde(%)
Çocuk sahibi değilim	225	44,9
1 çocuk	94	18,8
2 çocuk	101	20,2
3 çocuk ve üstü	81	16,2
Toplam	501	100,0

Tablo 17’de ankete katılan çalışanların çocuk sayısına göre dağılımı görülmektedir. Buna göre çocuk sahibi olmayan 225 çalışan, 1 çocuğu olan 94 çalışan, 2 çocuğu olan 101 çalışan, 3 çocuk ve üzeri olan 81 çalışan olduğu sonucuna varılmıştır. Yüzdeleri dağılım ise; %44,9’unda çocuk yoktur, %18,8’inde 1 çocuk, %20,2’sinde 2 çocuk, %16,2’sinde 3 çocuk ve üzeri çocuk vardır. Çalışanların büyük çoğunluğunu çocuk sahibi olmadığı görülmektedir.

Tablo 18.

Araştırmaya Katılan Çalışanların Aylık Ortalama Gelirlerine İlişkin Dağılımı

Gelir Düzeyi	Sayı	Yüzde(%)
2020-3000 TL	221	44,1
3050-4000 TL	101	20,2
4050-4950 TL	73	14,6
5000 TL ve üzeri	106	21,2
Toplam	501	100,0

Tablo 18’de ankete katılan çalışanların gelir düzeyi dağılımı görülmektedir. Tabloya göre 2020-3000 TL arası gelire sahip çalışan sayısı 221, 3050-4000 TL arası gelire sahip çalışan sayısı 101, 4050-4950 TL gelire sahip çalışan sayısı 73, 5000 TL ve üzeri gelire sahip çalışan sayısı ise 106 olarak belirlenmiştir. Buna göre yüzdeleri dağılım ise çalışanların %44,1’i 2020-3000 TL, %20,2’si 3050-4000 TL, %14,6’sı 4050-4950 TL, %21,2’si 5000 TL ve üzeri gelire sahiptir. Araştırmaya katılan çalışanların büyük çoğunluğu asgari ücret düzeyinden yüksek gelir sahibi oldukları görülmektedir.

Tablo 19.

Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Bulgular(n: 501)

İfadeler	İfade Ort.	s.s.
Yorucu bir iş yaparken veya özel bir sorunum olsa dahi çalışma arkadaşlarıma içten ilgi ve nezaket gösteririm.	3,85	1,08
Genellikle işimle ilgili problemlerden yakınmam.	3,54	1,15
Ciddi sonuçlar doğurabilecek konularda diğerleri benimle aynı düşüncede olmasa bile fikirlerimi ifade ederim.	3,86	1,05
İş arkadaşlarımı işlerini yaparken yeni ve daha etkin yöntemler denemesi konusunda cesaretlendiririm.	3,97	1,01
İşim ile ilgili önemli bir adım atmadan önce üstlerime mutlaka bildiririm.	4,05	0,97
İşe zamanında gelirim.	4,08	1,02
Olaylara olumlu bakmam.	3,56	1,35
Görevlerimi hatasız yapmaya çalışırım..	4,13	0,91
Kurum hakkında yapılan eleştirilerde kurumu savunurum.	3,83	1,03
Kurumumuzu dışarıda gururla temsil ederim.	4,11	0,93
Birlikte yapılan işlerde diğer çalışma arkadaşlarımdan önerilerini almak için iş arkadaşlarımla sürekli iletişim halinde olurum.	4,04	0,91
Fikirlerimi beyan etme konusunda çekingen davranan çalışma arkadaşlarımla konuşmaları için cesaretlendiririm.	4,01	0,92
Herhangi bir karar alırken bu karardan etkileneceği düşünülen herkesin fikrini alır ve danışırım.	3,98	0,93
Çay, kahve ve yemek aralarını uzatmam.	3,91	0,93
İş arkadaşlarımla izine ayrıldıklarında onların yerini alacak şekilde kendi iş programımı düzenlerim.	3,95	0,99
Kurumda, değişimleri izler ve diğerlerinin değişimi kabul etmesinde aktif rol oynarım.	3,84	0,98
İş arkadaşlarımdan hakkını yemem.	4,28	0,93
İşe gelmemek konusunda geçerli sebeplerimin olduğu günlerde bile devamsızlık yapmam.	3,28	1,43
Kurumumuza yeni katılan iş görenin işine intibakı konusunda yardımcı olurum.	4,10	0,91
Görevim ile ilgili toplantılarda düzenli olarak yer alırım.	4,16	0,86
Herhangi bir sebeple işinin başında olmayan arkadaşlarımdan görevlerini gönüllü olarak yaparım.	3,81	1,01
İşlerimi zamanında tamamlamaya çalışırım.	4,21	0,89

Hiçbir karşılık gözetmeden işlerini yetiştiremeyen arkadaşlarıma yardımcı olurum.	4,01	0,95
---	------	------

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin tutumları incelenmiş ve sonuçları Tablo 19’da gösterilmiştir. Tablo 19 incelendiğinde en düşük ortalamaya sahip ifade İşe gelmemek konusunda geçerli sebeplerimin olduğu günlerde bile devamsızlık yapmam ifadesi olduğu tespit edilmiştir(İfade ort: 3,28). Öte yandan, diğer ifadelere göre en yüksek ortalamaya sahip ifade ise İş arkadaşlarımla hakkımı yemem ifadesi olarak tespit edilmiştir(İfade ort: 4,28).

Tablo 20.

Çalışanların Motivasyon Algularına İlişkin Bulgular(n: 501)

İfadeler	İfade Ort.	s.s.
Maaşıma yapılacak yıllık artışlar motivasyonumu olumlu yönde etkiler.	4,27	1,03
Başarılarım dolayısıyla parasal nitelikli ödüller almak motivasyonumu olumlu yönde etkiler.	4,11	1,03
Çalıştığım firma tarafından sağlanan istihdam güvencesi motivasyonumu olumlu yönde etkiler.	4,13	1,02
Daha verimli çalışmayı sağlamak amacıyla prim uygulaması yapılması motivasyonumu olumlu yönde etkilemez.	3,34	1,45
İşten atılma korkusuyla çalışmak motivasyonumu olumsuz yönde etkiler.	2,14	1,19
Bir yıllık dönem sonunda çalıştığım firmanın elde ettiği karın bir bölümünü çalışanlarına dağıtması, motivasyonumu olumlu yönde etkiler.	4,05	1,02
Aynı işi yapan diğer çalışma arkadaşlarımla aynı ücreti almam (ücret adaleti) motivasyonumu olumlu yönde etkiler	4,00	1,08
İşletme içinde çalışırken kendimi belli ölçülerde bağımsız hissetmem motivasyonumu olumlu yönde etkiler.	4,04	0,98
İş arkadaşlarımla ve dahil olduğum informel gruplarla olan ilişkilerim motivasyonumu olumlu yönde etkiler.	3,93	1,00
Yöneticiler ve grup üyeleri tarafından takdir edilmem ve yapıcı eleştiriler almam motivasyonumu olumlu yönde etkilemez.	3,32	1,43
Başarılarım karşılığında terfi etme ve yükselme olanağını tanınması motivasyonumu olumlu yönde etkiler.	4,06	1,02
İşyerinde kendimi değerli hissetmek motivasyonumu olumlu yönde etkiler.	4,14	0,95
Önerilerimin üst yönetim tarafından değerlendirilerek etkin bir biçimde uygulamaya konulması motivasyonumu olumlu yönde etkiler.	4,09	0,99

İşletme içerisindeki aydınlatma, ısı, gürültü, araç ve gereçler, işyerinin eve yakınlığı gibi fiziksel şartlar ve çalışma koşulları motivasyonumu olumsuz yönde etkiler.	2,47	1,24
İşletme tarafından düzenlenen piknik, spor faaliyetleri v.b. faaliyetler motivasyonumu olumlu yönde etkiler.	3,93	1,06
Çalışma arkadaşlarımla olan bireysel ilişkilerim motivasyonumu olumsuz yönde etkiler.	2,79	1,30
İşletme amaçlarının bireysel amaçlarımla örtüşmesi motivasyonumu olumlu yönde etkiler.	3,68	1,16
İşletme içerisindeki sosyal etkinlikler motivasyonumu olumlu yönde etkilemez.	3,38	1,43
Yönetim tarafından, sahip olduğum niteliklere uygun yetkiler verilmesi motivasyonumu olumlu yönde etkiler.	3,98	1,03
Bir takım kararların alınmasında söz sahibi olmak motivasyonumu olumlu yönde etkiler.	4,07	0,95
İşletme içerisinde sağlıklı ve etkin bir iletişim sisteminin olması motivasyonumu olumlu yönde etkiler.	4,03	1,01
Niteliklerimin, iş alışkanlıklarımın v.b. özelliklerimin sistematik bir şekilde ölçülmesi motivasyonumu olumlu yönde etkiler.	3,77	1,06
Bireysel ya da grupsal rekabet motivasyonumu olumsuz yönde etkiler.	2,67	1,16
İşletme içerisindeki performans değerlendirme sisteminin olması ve bunun doğrultusunda ödül ve ceza uygulamalarının yapılması motivasyonumu olumsuz yönde etkiler.	2,74	1,20
Görev ve sorumluluklarımın artırılması (iş genişletme) motivasyonumu olumsuz yönde etkiler.	2,87	1,25
Daha çok sayıda iş verilmesi (iş zenginleştirme) motivasyonumu olumlu yönde etkiler.	3,06	1,33
Çalışma arkadaşlarımla bilgi alışverişi içinde olmak ve işbirliği sağlamak motivasyonumu olumlu yönde etkiler.	3,83	1,02
İşletme içinde kendi alanlarını ilgilendiren konularda, çalışma arkadaşlarımla çeşitli sorunları belirlemek, incelemek ve çözümler sunmak için bir grup oluşturması (Kalite kontrol çemberleri) motivasyonumu olumlu yönde etkiler.	3,83	1,02
Mesai saatlerinde çay saati gibi kısa molalar verilmesi motivasyonumu olumlu yönde etkiler.	3,83	1,08

Çalışanların motivasyon algıları algılarına ilişkin ifade ortalamaları incelenmiş ve sonuçları Tablo 20'de gösterilmiştir. Tablo 20 incelendiğinde en düşük ortalamaya sahip ifade, İşten atılma korkusuyla çalışmak motivasyonunu olumsuz yönde etkiler ifadesi olduğu tespit edilmiştir (İfade ort: 2,14). Öte yandan, diğer ifadelerle göre en yüksek ortalamaya sahip ifade ise Maaşıma yapılacak yıllık artışlar motivasyonunu olumlu yönde etkiler ifadesi olarak tespit edilmiştir (İfade ort: 4,50).

Tablo 21.

Çalışanların Kurumsal İtibar Algılarına İlişkin Bulgular(n: 501)

İfadeler	İfade Ort.	s.s.
Ürün ve /veya hizmetleri kaliteli olan	5,11	2,34
Ürün ve/veya hizmetleri başkaları tarafından da beğenilen	5,07	2,30
Ürün ve/veya hizmetlerinde çeşitlilik sunan	5,10	2,28
Garanti veren, sattığı ürün ve/veya hizmetin arkasında olan	5,45	2,16
Fahiş (abartlı) fiyat uygulamayan	4,90	2,22
Kuşku duyulacak kadar ucuz fiyat uygulamayan	5,00	2,15
Yenilikçi olan: Ürün ve /veya hizmetlerinde yenilikler yapan	5,58	2,05
Ürün ve/veya hizmetleri rakipleri tarafından taklit edilen	5,12	2,19
Dağıtım sistemi iyi olan: Ürünlerine kolay ulaşılabilen	5,39	2,01
Finansal olarak güçlü (zengin)	5,17	2,07
Uluslar arası iş yapan	5,01	2,21
Rakipleri ile karşılaştırıldığında önde olan	5,25	2,10
Müşteri hizmetleri birimi olan	5,78	1,83
Müşteri ile doğrudan ilişki kuran görevlileri düzgün davranışlar sergileyen (saygılı, yardımcı, güler yüzlü vs. olan)	5,91	1,75
Tüketici haklarına saygılı olan	6,10	1,95
Vaadlerini yerine getiren	5,98	1,75
Güvenilir olan	6,07	1,68
Saygın olan	5,91	1,75
Siyasi görüşüme yakın olan.	4,46	2,58
Üretimde ve hizmette Türkiye'nin öz kaynaklarını kullanan	5,14	2,25
Türk menşeli (kökenli) olan	4,94	2,24
Yabancı menşeli (kökeni) olan	4,45	2,24
Eğitimli, kalifiye çalışanlara sahip olan	5,81	1,83
Çalışanlarını eğiten, onlara yatırım yapan	6,03	1,68
Çalışanlarının o şirketin bir parçası olmaktan mutlu olduğu	5,95	1,69
Terfi mekanizması iyi ve adaletli olan	5,91	1,76
Devletin yeterli olmadığı konularda toplumdaki açıkları kapatmaya çalışır.	5,71	1,90
Vergilerini ödeyen	6,04	1,71
Çevreyi kirletmeyen	6,00	1,69

Sivil toplum örgütleri ile, yardım dernekleri ile iş birliği yapan	5,77	1,85
Yoksullara yardım eden	5,50	2,17
Ürettiklerinin bir kısmını satmak yerine ihtiyacı olanlara dağıtan	5,52	2,13
Sahibinin kim olduğu bilinen	4,95	2,43
Kampanya –Promosyon yapan	4,39	2,58
Reklam yapan	4,45	2,52
Uzun süredir var olan, köklü olan	5,62	1,90

Çalışanların kurumsal itibar algıları algılarına ilişkin ifade ortalamaları incelenmiş ve sonuçları Tablo 21’de gösterilmiştir. Tablo 21 incelendiğinde en düşük ortalamaya sahip ifade, Kampanya –Promosyon yapan ifadesi olduğu tespit edilmiştir (İfade ort: 4,39). Öte yandan, diğer ifadelerle göre en yüksek ortalamaya sahip ifade ise Tüketici haklarına saygılı olan olumlu yönde etkiler ifadesi olarak tespit edilmiştir (İfade ort: 610).

Tablo 22.

Çalışanların Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki Farkların Algılanmasında Bağımsız T Testi sonuçları

	Grup İstatistiği			Test İstatistiği	
	n	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Erkek	294	3,94	0,61	,217	,829
Kadın	207	3,93	0,55		

H_{1a}: Çalışanların örgütsel vatandaşlığı algıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Ankete katılan çalışanların cinsiyetlerine göre örgütsel vatandaşlığa ilişkin algılarının farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere bağımsız t testi uygulanmış ve sonuçları Tablo 22’de verilmiştir. Bu sonuca göre 0,829 önem düzeyi ile H_{1a} hipotezi reddedilmiştir. Bir diğer ifade ile çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel vatandaşlık algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık yoktur (p>0,05).

Tablo 23.

Çalışanların Yaş ile Örgütsel Vatandaşlık İlişkin Algıları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi

Yaş	N	\bar{X}	s.s.	F	p	Tukey
18-24 yaş ⁽¹⁾	91	3,67	0,65			
25-31 yaş ⁽²⁾	125	3,98	0,59			(1-2)
32-38 yaş ⁽³⁾	179	3,98	0,48	6,116	0,000*	(1-3)
39-45 yaş ⁽⁴⁾	77	3,98	0,63			(1-4)
46 yaş ve üzeri ⁽⁵⁾	29	4,11	0,58			(1-5)

H_{1b}:Çalışanların örgütsel vatandaşlık algıları yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Ankete katılan çalışanların yaşlarına göre örgütsel vatandaşlığa ilişkin algılarının farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi uygulanmış ve sonuçları Tablo 23’de verilmiştir. Örgütsel vatandaşlık algıları yaş değişkenine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur(F=6,116; p<0,01).Çalışanların örgütsel vatandaşlık algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunduğundan farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Tukey testi kullanılmıştır. Tukey testi sonucunda 18-24 yaş ile 25-31 yaş, 32-38 yaş, 39-45 yaş, 46 yaş ve üzeri çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. 18-24 yaş arasında (\bar{X} =3,67) olanların örgütsel vatandaşlık algıları 25-31 yaş(\bar{X} =3,98) olanlara, 32-38 yaş (\bar{X} =3,98), 39-45yaş (\bar{X} =3,98) ve 46 yaş üzeri (\bar{X} =4,11) olanlara göre olanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre 0,000 önem düzeyi ile H_{1b} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 24.

Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Algı Düzeylerinin Öğrenim Durumuna Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

Öğrenim durumu	n	\bar{X}	s.s.	F	p	Scheffe
Ortaöğretim ⁽¹⁾	217	3,80	0,60			
Önlisans ⁽²⁾	77	3,94	0,62	9,136	0,000*	(1-3)
Lisans ⁽³⁾	145	4,05	0,56			(1-4)
Lisansüstü ⁽⁴⁾	62	4,15	0,40			

H_{1c}:Çalışanların örgütsel vatandaşlık algıları öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Çalışanların örgütsel vatandaşlık algıları öğrenim durumu gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü anova testi sonucunda; örgütsel vatandaşlık algıları öğrenim durumuna göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=9,136$; $p<0,01$). Çalışanların örgütsel vatandaşlık algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunduğundan farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Scheffe testi kullanılmıştır. Scheffe testi sonucunda ortaöğretim ile lisans ve lisansüstü eğitim gören çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Ortaöğretim mezunu olanların ($\bar{X}=3,80$) olanların örgütsel vatandaşlık algıları lisans ($\bar{X}=3,94$) ve lisansüstü ($\bar{X}=4,05$) olanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre 0,000 önem düzeyi ile H_{1c} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 25.

Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Algı Düzeylerinin Çalışılan Sektöre Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

Çalışılan Sektör	n	\bar{X}	s.s.	F	p
Kamu	103	4,01	0,55	2,424	0,06
Özel	327	3,91	0,57		
Yerel Yönetimler	39	3,80	0,59		
Sivil Toplum Kuruluşu	32	4,11	0,74		

H_{1d} : Çalışanların örgütsel vatandaşlık algıları çalışılan sektöre göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Çalışanların örgütsel vatandaşlık algıları çalışılan sektöre göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü anova testi sonucunda; örgütsel vatandaşlık algıları çalışılan sektöre göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F=2,424$; $p>0,05$). Bu sonuca göre 0,06 önem düzeyi ile H_{1d} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 26.

Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Algı Düzeylerinin Şuan ki Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

	n	\bar{X}	s.s.	F	p	Tamhane
0-3 yıl ⁽¹⁾	117	3,92	0,59			
4-6 yıl ⁽²⁾	173	3,83	0,61			
7-10 yıl ⁽³⁾	104	4,01	0,55	3,064	0,016*	(2-4)
11-15 yıl ⁽⁴⁾	56	4,04	0,40			
16 yıl ve üzeri ⁽⁵⁾	51	4,07	0,65			

H_{1e}:Çalışanların örgütsel vatandaşlık algıları kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Örgütsel vatandaşlık algıları kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=3,064; p<0,01). Çalışanların örgütsel vatandaşlık algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunmadığından (p=0,005); p<0,05) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Tamhane testi kullanılmıştır. Tamhane testi sonucunda 4-6 yıl ile 11-15 yıl kurumda çalışma süresine sahip olan çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Kurumda 4-6 yıl deneyimi (\bar{X} =3,83) olanların örgütsel vatandaşlık algıları 11-15 yıl (\bar{X} =4,04) olanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre 0,016 önem düzeyi ile H_{1e} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 27.

Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Algı Düzeylerinin Şuan ki Sektördeki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

	n	\bar{X}	s.s.	F	p	Tamhane
0-5 yıl ⁽¹⁾	190	3,83	0,63			
6-10 yıl ⁽²⁾	127	3,99	0,58			
11-15 yıl ⁽³⁾	102	3,96	0,47	2,655	0,032*	1-4)
16-20 yıl ⁽⁴⁾	44	4,08	0,35			
21 yıl ve üzeri ⁽⁵⁾	38	4,03	0,80			

H_{1f}:Çalışanların örgütsel vatandaşlık algıları sektördeki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Örgütsel vatandaşlık algıları sektördeki çalışma süresi değişkenine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=2,655$; $p<0,05$). Çalışanların örgütsel vatandaşlık algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunmadığından ($p=0,005$); $p<0,05$) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Tamhane testi kullanılmıştır. Tamhane testi sonucunda 0-5 yıl ile 16-20 yıl sektörde çalışma süresine sahip olan çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Sektörde 0-5 yıl deneyimi ($\bar{X}=3,83$) olanların örgütsel vatandaşlık algıları 16-20 yıl ($\bar{X}=4,08$) olanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre 0,032 önem düzeyi ile H_{1f} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 28.

Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Algı Düzeylerinin Pozisyon Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

Pozisyon	n	\bar{X}	s.s.	F	p	Scheffe
İşgören ⁽¹⁾	316	3,87	0,59	6,237	0,000*	(1-3)
Alt kademe yönetici ⁽²⁾	57	3,89	0,43			(1-4)
Orta kademe yönetici ⁽³⁾	63	4,13	0,51			
Üst kademe yönetici ⁽⁴⁾	65	4,12	0,68			

H_{1g} :Çalışanların örgütsel vatandaşlık algıları pozisyon durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Çalışanların örgütsel vatandaşlık algıları pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü anova testi sonucunda; örgütsel vatandaşlık algıları pozisyon değişkenine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=6,237$; $p<0,01$). Çalışanların örgütsel vatandaşlık algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunduğundan farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Scheffe testi kullanılmıştır. Scheffe testi sonucunda işgören ile orta kademe yönetici ve üst düzey yönetici olan çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. İşgören ($\bar{X}=3,87$) olanların örgütsel vatandaşlık algıları orta kademe yönetici ($\bar{X}=4,13$) ve üst kademe yönetici ($\bar{X}=4,12$) olanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre 0,000 önem düzeyi ile H_{1g} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 29.

Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Algı Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Medeni Durum	N	\bar{X}	s.s.	t	p
Evli	285	3,98	0,58	1,928	0,054*
Bekar	216	3,88	0,59		

H_{1h}:Çalışanların örgütsel vatandaşlık algıları medeni durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Çalışanların örgütsel vatandaşlık algıları medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda, örgütsel vatandaşlık algılarının medeni duruma göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (t=1,928; p>0,05). Bu sonuca göre 0,054 önem düzeyi ile H_{1h} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 30.

Çalışanların Sahip Olduğu Çocuk Sayısına ile Örgütsel Vatandaşlık Algıları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi

Çocuk Sayısı	n	\bar{X}	s.s.	F	p
Yok	225	3,88	0,59	1,614	0,185
1 çocuk	94	3,97	0,58		
2 çocuk	101	4,02	0,58		
3 çocuk ve üzeri	81	3,96	0,57		

H_{1i}:Çalışanların örgütsel vatandaşlık algıları sahip olunan çocuk sayısına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Ankete katılan çalışanların sahip olduğu çocuk sayısına göre örgütsel vatandaşlığa ilişkin algılarının farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi uygulanmış ve sonuçları Tablo 30'da verilmiştir. Bu sonuca göre 0,185 önem düzeyi ile H_{1i} hipotezi reddedilmiştir. Bir diğer ifade ile çalışanların sahip olduğu çocuk sayısı ile örgütsel vatandaşlığa ilişkin algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık yoktur(p>0,05). Bu sonuca göre 0,185 önem düzeyi ile H_{1i} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 31.

Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Algı Düzeylerinin Gelir Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

Gelir	n	\bar{X}	s.s.	F	p	Tamhane
2020-3000 TL ⁽¹⁾	221	3,83	0,63	5,796	0,001*	(1-4)
3050-4000 TL ⁽²⁾	101	3,96	0,44			
4050-4950 TL ⁽³⁾	73	3,99	0,53			
5000TL ve üstü ⁽⁴⁾	106	4,10	0,59			

H_{1i}:Çalışanların örgütsel vatandaşlık algıları gelir değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Çalışanların örgütsel vatandaşlık algıları gelir değişkeni gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü anova testi sonucunda örgütsel vatandaşlık algıları gelir değişkenine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=5,796, p<0,01). Çalışanların örgütsel vatandaşlık algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunmadığından farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Tamhane testi kullanılmıştır. Tamhane testi sonucunda 2020-3000 TL ile 5000TL ve üstügeliri olan çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. 2020-3000 TL geliri (\bar{X} =3,83) olanların örgütsel vatandaşlık algıları 5000TL ve üstü geliri olanlara (\bar{X} =4,10) göre daha düşük olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre 0,001 önem düzeyi ile H_{1i} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 32.

Çalışanların Cinsiyet Değişkenine Göre İşgören Motivasyonu Arasındaki Farkların Algılanmasında Bağımsız T Testi sonuçları

	Grup İstatistiği			Test İstatistiği	
	n	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Erkek	294	3,58	0,51	-1,219	,223
Kadın	207	3,63	0,39		

H_{2a}:Çalışanların motivasyon algıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Ankete katılan çalışanların cinsiyetlerine göre motivasyon algılarının farklılık gösterip göstermediğini incelenmek üzere bağımsız t testi uygulanmış ve sonuçları Tablo 32'de

verilmiştir. Bu sonuca göre 0,223 önem düzeyi ile H_{2a} hipotezi reddedilmiştir. Bir diğer ifade ile çalışanların cinsiyetleri ile motivasyon algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık yoktur (p>0,05).

Tablo 33.

Çalışanların Yaş ile İşgören Motivasyonuna İlişkin Algıları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi

Yaş	n	\bar{X}	s.s.	F	p	Tukey
18-24 yaş ⁽¹⁾	91	3,48	0,44			
25-31 yaş ⁽²⁾	125	3,60	0,50			
32-38 yaş ⁽³⁾	179	3,63	0,47	2,941	0,020*	(1-5)
39-45 yaş ⁽⁴⁾	77	3,65	0,44			
46 yaş ve üzeri ⁽⁵⁾	29	3,78	0,38			

H_{2b}:Çalışanların motivasyon algıları yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Ankete katılan çalışanların yaşlarına göre işgören motivasyonuna ilişkin algılarının farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi uygulanmış ve sonuçları Tablo 33’de verilmiştir. İşgören motivasyon algıları yaş değişkenine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur(F=2,941; p<0,05).Çalışanların motivasyon algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunduğundan farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Tukey testi kullanılmıştır. Tukey testi sonucunda 18-24 yaş ile 46 yaş ve üzeri çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. 18-24 yaş arasında (\bar{X} =3,48) olanların işgören motivasyon algıları 46 yaş üzeri (\bar{X} =3,78) olanlara göre olanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre 0,020 önem düzeyi ile H_{2b} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 34.

Çalışanların Motivasyon Algı Düzeylerinin Öğrenim Durumuna Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

Öğrenim durumu	n	\bar{X}	s.s.	F	p	Tamhane
Ortaöğretim ⁽¹⁾	217	3,41	0,47			(1-2) (1-3)
Önlisans ⁽²⁾	77	3,67	0,41	29,228	0,000*	(1-4)
Lisans ⁽³⁾	145	3,73	0,42			(2-4)

Lisansüstü ⁽⁴⁾	62	3,90	0,34	(3-4)
---------------------------	----	------	------	-------

H_{2c}:Çalışanların motivasyon algıları öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Çalışanların motivasyon algıları öğrenim durumu gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü anova testi sonucunda; motivasyon öğrenim durumuna göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur(F=29,228; p<0,01). Çalışanların motivasyon algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunmadığından(p<0,05) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Tamhane testi kullanılmıştır. Tamhane testi sonucunda ortaöğretim ile önlisans lisans ve lisansüstü eğitim gören çalışanlar, lisansüstü ile ortaöğretim, önlisans, lisans eğitim gören çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Ortaöğretim mezunu olanların (\bar{X} =3,41) motivasyon algıları önlisans (\bar{X} =3,67) lisans (\bar{X} =3,73) ve lisansüstü (\bar{X} =3,90) olanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir. Aynı zamanda lisansüstü eğitim görenlerin motivasyon algıları önlisans (\bar{X} =3,67) ve lisans (\bar{X} =3,73) olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre 0,000 önem düzeyi ile H_{2c} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 35.

Çalışanların Motivasyon Algı Düzeylerinin Çalışılan Sektöre Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

Çalışılan Sektör	n	\bar{X}	s.s.	F	p	Tukey
Kamu ⁽¹⁾	103	3,68	0,39			
Özel ⁽²⁾	327	3,55	0,49			
Yerel Yönetimler ⁽³⁾	39	3,68	0,29	4,470	0,004*	(2-4)
Sivil Toplum Kuruluşu ⁽⁴⁾	32	3,81	0,58			

H_{2d}:Çalışanların motivasyon algıları çalışılan sektöre göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Çalışanların motivasyon algıları çalışılan sektöre göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü anova testi sonucunda; motivasyon algıları çalışılan sektöre göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur(F=4,470; p<0,05). Çalışanların motivasyon algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunmadığından(p>0,05) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Tukey testi kullanılmıştır. Tukey testi sonucunda özel sektörde çalışanlar ile sivil toplum kuruluşunda çalışanlar arasında

anlamli bir farklılık görülmektedir. Özel sektörde çalışanların ($\bar{X}=3,55$) motivasyon algıları sivil toplum kuruluşunda çalışanlara ($\bar{X}=3,81$) göre daha düşük olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre 0,004 önem düzeyi ile H_{2d} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 36.

Çalışanların Motivasyon Algı Düzeylerinin Şuan ki Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

	n	\bar{X}	s.s.	F	p	Tamhane
0-3 yıl ⁽¹⁾	117	3,64	0,47			
4-6 yıl ⁽²⁾	173	3,52	0,49			
7-10 yıl ⁽³⁾	104	3,61	0,41	3,649	0,006*	(2-4)
11-15 yıl ⁽⁴⁾	56	3,65	0,44			
16 yıl ve üzeri ⁽⁵⁾	51	3,78	0,46			

H_{2e} :Çalışanların motivasyon algıları kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Çalışanların motivasyon algıları kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=3,649$; $p<0,01$).Çalışanların motivasyon algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen olduğundan farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Tamhane testi kullanılmıştır. Tamhane testi sonucunda 4-6 yıl ile 16 yıl ve üzeri kurumda çalışma süresine sahip olan çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Kurumda 4-6 yıl deneyimi($\bar{X}=3,52$) olanların motivasyon algıları 16 yıl ve üzeri deneyimi ($\bar{X}=3,78$) olanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre 0,006 önem düzeyi ile H_{2e} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 37.

Çalışanların Motivasyon Algı Düzeylerinin Şuan ki Sektördeki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

	n	\bar{X}	s.s.	F	p	Tamhane
0-5 yıl ⁽¹⁾	190	3,57	0,48			
6-10 yıl ⁽²⁾	127	3,52	0,54	3,353	0,010*	
11-15 yıl ⁽³⁾	102	3,65	0,35			(2-4)

16-20 yıl ⁽⁴⁾	44	3,72	0,31
21 yıl ve üzeri ⁽⁵⁾	38	3,77	0,52

H_{2f}:Çalışanların motivasyon algıları sektördeki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Motivasyon algıları sektördeki çalışma süresi değişkenine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=3,353; p<0,05). Çalışanların motivasyon algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunmadığından (p=0,005); p<0,05) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Tamhane testi kullanılmıştır. Tamhane testi sonucunda 6-10 yıl ile 16-20 yıl sektörde çalışma süresine sahip olan çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Sektörde 6-10 yıl deneyimi(\bar{X} =3,52) olanların motivasyon algıları 16-20 yıl (\bar{X} =3,72) olanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre 0,010 önem düzeyi ile H_{2f} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 38.

Çalışanların Motivasyon Algı Düzeylerinin Pozisyon Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

Pozisyon	n	\bar{X}	s.s.	F	p	Tamhane
İşgören ⁽¹⁾	316	3,53	0,47	11,012	0,000*	(1-3)
Alt kademe yönetici ⁽²⁾	57	3,62	0,29			(1-4)
Orta kademe yönetici ⁽³⁾	63	3,77	0,49			(2-4)
Üst kademe yönetici ⁽⁴⁾	65	3,82	0,47			

H_{2g}:Çalışanların motivasyon algıları pozisyon durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Çalışanların motivasyon algıları pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü anova testi sonucunda; motivasyon algıları pozisyon değişkenine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=11,012; p<0,01). Çalışanların motivasyon algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunmadığından farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Tamhane testi kullanılmıştır. Tamhane testi sonucunda işgören ile orta kademe yönetici ve üst düzey yönetici olan çalışanlar, alt kademe yönetici ile üst düzey yönetici olan çalışanlar arasında anlamlı bir

farklılık görülmektedir. İşgören ($\bar{X}=3,53$) olanların motivasyon algıları orta kademe yönetici ($\bar{X}=3,77$) ve üst kademe yönetici ($\bar{X}=3,82$) olanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir. Aynı zamanda alt kademe yönetici ($\bar{X}=3,62$) olanların motivasyon algıları üst kademe yönetici ($\bar{X}=3,82$) olanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre 0,000 önem düzeyi ile H_{2g} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 39.

Çalışanların Motivasyon Algı Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Medeni Durum	n	\bar{X}	s.s.	t	p
Evli	285	3,62	0,48	0,662	0,509
Bekar	216	3,59	0,45		

H_{2h} :Çalışanların motivasyonalgıları medeni durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Çalışanların motivasyonalgıları medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda, motivasyon algılarının medeni duruma göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=0,662$; $p>0,05$). Bu sonuca göre 0,0509 önem düzeyi ile H_{2h} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 40.

Çalışanların Sahip Olduğu Çocuk Sayısına ile Motivasyon Algıları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi

Çocuk Sayısı	n	\bar{X}	s.s.	F	p
Yok	225	3,59	0,45	1,818	0,143
1 çocuk	94	3,70	0,50		
2 çocuk	101	3,58	0,47		
3 çocuk ve üzeri	81	3,56	0,48		

H_{2i} :Çalışanların motivasyonalgıları sahip olunan çocuk sayısına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Ankete katılan çalışanların sahip olduğu çocuk sayısına göre motivasyona ilişkin algılarının farklılık gösterip göstermediğini incelenmek üzere tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi uygulanmış ve sonuçları Tablo 40'da verilmiştir. Bu sonuca göre 0,143 önem düzeyi ile H_{2i} hipotezi reddedilmiştir. Bir diğer ifade ile çalışanların sahip olduğu çocuk sayısı ile işgören motivasyonuna ilişkin algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı

bir farklılık yoktur($p>0,05$). Bu sonuca göre 0,143 önem düzeyi ile H_{21} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 41.

Çalışanların Motivasyon Algı Düzeylerinin Gelir Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

Gelir	n	\bar{X}	s.s.	F	p	Tukey
2020-3000 TL ⁽¹⁾	221	3,47	0,54	13,269	0,000*	(1-2)
3050-4000 TL ⁽²⁾	101	3,69	0,32			(1-3)
4050-4950 TL ⁽³⁾	73	3,66	0,32			(1-4)
5000TL ve üstü ⁽⁴⁾	106	3,77	0,42			

H_{21} :Çalışanların motivasyon algıları gelir değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Çalışanların motivasyon algıları gelir değişkeni gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü anova testi sonucunda motivasyon algıları gelir değişkenine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=13,269$, $p<0,01$). Çalışanların motivasyon algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunduğundan farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Tukey testi kullanılmıştır. Tukey testi sonucunda 2020-3000 TL ile 3050-4000 TL, 4050-4950 TL, 5000TL ve üstü geliri olan çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. 2020-3000 TL geliri ($\bar{X}=3,47$) olanların motivasyon algıları 3050-4000 TL geliri olan ($\bar{X}=3,69$), 4050-4950 TL olan($\bar{X}=3,66$), 5000TL ve üstü geliri olanlara ($\bar{X}=3,77$) göre daha düşük olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre 0,000 önem düzeyi ile H_{21} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 42.

Çalışanların Kurumsal İtibar Algılarının Cinsiyet Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Kurumsal İtibar	Cinsiyet	n	\bar{X}	s.s.	t	P
Güven	Erkek	294	5,80	1,56	0,422	0,673
	Kadın	207	5,74	1,50		
İş Ortamı	Erkek	294	5,92	1,50	-0,109	0,913
	Kadın	207	5,94	1,61		
Sosyal Sorumluluk	Erkek	294	5,70	1,56	-1,114	0,226
	Kadın	207	5,85	1,59		

Yenilikçilik ve Liderlik	Erkek	294	5,35	1,70	1,937	0,053
	Kadın	207	5,03	2,00		
Bilinirlik	Erkek	294	5,19	1,92	4,990	0,000*
	Kadın	207	4,29	2,07		
Hedef Kitleye Yakınlık	Erkek	294	4,98	1,73	2,001	0,046*
	Kadın	207	4,64	2,11		
Kurumsal İtibar	Erkek	294	5,48	1,29	1,512	0,131
	Kadın	207	5,29	1,34		

*p<0,01 **p<0,05

H_{3a}:Çalışanların kurumsal itibar alt boyut algıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Çalışanların kurumsal itibar alt boyut algıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda, bilinirlik alt boyut algılarının cinsiyete göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. (t=-4,990; p<0,01). Erkek (\bar{X} =5,19) olanların bilinirlik alt boyut algıları kadın (\bar{X} =4,29) olanlardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Hedef kitleye yakınlık alt boyut algılarının cinsiyete göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. (t=-2,001; p<0,05). Erkek (\bar{X} =4,98) olanların hedef kitleye yakınlık alt boyut algıları kadın (\bar{X} =4,64) olanlardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Kurumsal itibar algılarının cinsiyete göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (t=1,512; p>0,05).

Tablo 43.

Çalışanların Kurumsal İtibar Algı Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

	Yaş	n	\bar{X}	s.s.	F	p	Tukey
Güven	18-24	91	5,81	1,63	0,678	0,607	
	25-31	125	5,70	1,67			
	32-38	179	5,70	1,42			
	39-45	77	6,02	1,36			
	46 ve üzeri	29	5,72	1,78			
İş Ortamı	18-24	91	5,95	1,72	9,623	0,582	
	25-31	125	5,85	1,54			
	32-38	179	6,01	1,41			
	39-45	77	5,97	1,56			
	46 ve üzeri	29	5,52	1,77			
Sosyal	18-24	91	5,88	1,66	0,406	0,804	

Sorumluluk	25-31	125	5,70	1,62			
	32-38	179	5,74	1,49			
	39-45	77	5,83	1,56			
	46 ve üzeri	29	5,50	1,75			
Yenilikçilik ve Liderlik	18-24 ⁽¹⁾	91	5,71	1,83			
	25-31 ⁽²⁾	125	5,48	1,70			
	32-38 ⁽³⁾	179	4,82	1,94	4,487	0,001*	(1-3)
	39-45 ⁽⁴⁾	77	5,17	1,75			(2-3)
	46 ve üzeri ⁽⁵⁾	29	5,12	1,51			
Bilinirlik	18-24 ⁽¹⁾	91	5,45	2,01			
	25-31 ⁽²⁾	125	5,16	1,92			
	32-38 ⁽³⁾	179	4,59	2,11	5,769	0,000*	(1-3)
	39-45 ⁽⁴⁾	77	4,23	1,85			(1-4)
	46 ve üzeri ⁽⁵⁾	29	4,41	1,89			(2-4)
Hedef Kitleye Yakınlık	18-24	91	5,19	2,12			
	25-31	125	4,94	1,99			
	32-38	179	4,74	1,78	1,487	0,205	
	39-45	77	4,62	1,87			
Kurumsal İtibar	46 ve üzeri	29	4,48	1,57			
	18-24	91	5,66	1,56			
	25-31	125	5,48	1,35			
	32-38	179	5,27	1,17	1,691	0,151	
	39-45	77	5,39	1,20			
	46 ve üzeri	29	5,17	1,44			

H_{3b}: Çalışanların kurumsal İtibar alt boyut algıları yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Çalışanların kurumsal İtibar alt boyut algıları yaş değişkeni gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü anova testi sonucunda yenilikçilik ve liderlik alt boyut algıları yaş değişkenine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=4,487, p<0,01). Çalışanların yenilikçilik ve liderlik algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunduğundan farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Tukey testi kullanılmıştır. Tukey testi sonucunda 18-24 yaş ile 32-38 yaş, 25-31 yaş ile 32-38 yaş olan çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. 18-24 yaş arasında olanların (\bar{X} =5,71) olanların yenilikçilik ve liderlik algıları 32-38 yaş (\bar{X} =4,82), olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Aynı zamanda 25-31 yaş arasında olanların (\bar{X} =5,48) olanların yenilikçilik ve liderlik algıları 32-38 yaş (\bar{X} =4,82), olanlara göre daha

yüksek olduğu görülmektedir. Bilinirlik alt boyut algıları yaş değişkenine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=5,769; p<0,01). Çalışanların bilinirlik algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunduğundan farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Tukey testi kullanılmıştır. Tukey testi sonucunda 18-24 yaş ile 32-38 ve 39-45 yaş ve 25-31 yaş ile 39-45 yaş olan çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. 18-24 yaş arasında olanların (\bar{X} =5,45) bilinirlik algıları 32-38 yaş (\bar{X} =4,59) ve 46 yaş ve üzeri (\bar{X} =4,23) olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Aynı zamanda 25-31 yaş arasında olanların (\bar{X} =5,16) olanların bilinirlik algıları 39-45 yaş (\bar{X} =4,23) olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 44.

Çalışanların Kurumsal İtibar Algı Düzeylerinin Öğrenim Durumuna Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

	Öğrenim Durumu	n	\bar{X}	s.s.	F	p	Tukey
Güven	Ortaöğretim ⁽¹⁾	217	5,61	1,58	2,700	0,045*	(1-4)
	Önlisans ⁽²⁾	77	5,81	1,53			
	Lisans ⁽³⁾	145	5,79	1,53			
	Lisansüstü ⁽⁴⁾	62	6,23	1,32			
İş Ortamı	Ortaöğretim	217	5,91	1,58	9,623	0,425	
	Önlisans	77	5,91	1,68			
	Lisans	145	5,84	1,51			
	Lisansüstü	62	6,22	1,31			
Sosyal Sorumluluk	Ortaöğretim	217	5,75	1,63	0,406	0,430	
	Önlisans	77	5,59	1,62			
	Lisans	145	5,73	1,61			
	Lisansüstü	62	6,03	1,51			
Yenilikçilik ve Liderlik	Ortaöğretim	217	5,03	1,92	2,191	0,088	
	Önlisans	77	5,22	1,84			
	Lisans	145	5,31	1,76			
	Lisansüstü	62	5,67	1,66			
Bilinirlik	Ortaöğretim ⁽¹⁾	217	5,17	2,01	4,345	0,005*	(1-3)
	Önlisans ⁽²⁾	77	4,68	2,01			
	Lisans ⁽³⁾	145	4,42	2,00			
	Lisansüstü ⁽⁴⁾	62	4,68	2,03			
Hedef Yakınlık Kitleye	Ortaöğretim	217	5,08	1,88	2,225	0,084	
	Önlisans	77	4,77	1,97			
	Lisans	145	4,65	1,93			
	Lisansüstü	62	4,54	1,77			

Kurumsal İtibar	Ortaöğretim	217	5,41	1,43	0,714	0,544
	Önlisans	77	5,34	1,30		
	Lisans	145	5,34	1,23		
	Lisansüstü	62	5,62	1,10		

H_{3c}:Çalışanların kurumsal itibar alt boyut algıları öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Çalışanların kurumsal itibar alt boyut algıları öğrenim durumu gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü anova testi sonucunda; güven alt boyut algıları öğrenim durumuna göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=2,700; p<0,05). Çalışanların güven algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunduğundan farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Tukey testi kullanılmıştır. Tukey testi sonucunda ortaöğretim ile lisansüstü eğitim gören çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Ortaöğretim (\bar{X} =5,61) olanların güven algıları lisansüstü (\bar{X} =6,23) olanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir.

Aynı zamanda bilinirlik alt boyut algıları öğrenim durumuna göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=4,345; p<0,05). Çalışanların güven algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunduğundan farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Tukey testi kullanılmıştır. Tukey testi sonucunda ortaöğretim ile lisans eğitim gören çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Ortaöğretim (\bar{X} =5,17) olanların bilinirlik algıları lisansüstü (\bar{X} =4,42) olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 45.

Çalışanların Kurumsal İtibar Algı Düzeylerinin Çalışılan Sektöre Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

	Çalışılan Sektör	n	\bar{X}	s.s.	F	P	Tukey
Güven	Kamu	103	5,75	1,84	0,461	0,709	
	Özel	327	5,76	1,52			
	Yerel Yönetimler	39	5,65	1,11			
	Sivil Toplum Kuruluşu	32	6,06	0,95			
İş Ortamı	Kamu	103	5,64	1,83	2,053	0,106	
	Özel	327	5,96	1,49			
	Yerel Yönetimler	39	6,15	1,28			
	Sivil Toplum Kuruluşu	32	6,28	1,25			
Sosyal Sorumluluk	Kamu ⁽¹⁾	103	5,57	1,82	0,649	0,048	(1-4)

	Özel ⁽²⁾	327	5,72	1,54			
	Yerel Yönetimler ⁽³⁾	39	6,17	1,42			
	Sivil Toplum Kuruluşu ⁽⁴⁾	32	6,28	1,11			
Yenilikçilik ve Liderlik	Kamu ⁽¹⁾	103	5,47	1,62	6,605	0,000*	(1-3) (2-3)
	Özel ⁽²⁾	327	5,32	1,86			
	Yerel Yönetimler ⁽³⁾	39	4,13	1,87			
	Sivil Toplum Kuruluşu ⁽⁴⁾	32	4,69	1,69			
Bilinirlik	Kamu ⁽¹⁾	103	5,45	1,91	11,628	0,000*	(1-2) (1-3) (1-4) (2-3)
	Özel ⁽²⁾	327	4,85	2,03			
	Yerel Yönetimler ⁽³⁾	39	3,34	1,61			
	Sivil Toplum Kuruluşu ⁽⁴⁾	32	4,28	1,93			
Hedef Kitleye Yakınlık	Kamu	103	5,00	1,86	2,392	0,068	
	Özel	327	4,89	1,97			
	Yerel Yönetimler	39	4,08	1,44			
	Sivil Toplum Kuruluşu	32	4,80	1,72			
Kurumsal İtibar	Kamu	103	5,47	1,48	1,255	0,289	
	Özel	327	5,43	1,33			
	Yerel Yönetimler	39	5,02	0,97			
	Sivil Toplum Kuruluşu	32	5,41	0,94			

H_{3d}:Çalışanların kurumsal itibar alt boyut algıları çalışılan sektöre göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Çalışanların kurumsal itibar alt boyut algıları çalışılan sektöre göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü anova testi sonucunda; sosyal sorumluluk alt boyut algıları çalışılan sektöre göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=0,649; p<0,05). Çalışanların sosyal sorumluluk algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunmadığından farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Tukey testi kullanılmıştır. Tukey testi sonucunda kamu ile sivil toplum kuruluşunda çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Kamu sektöründe (\bar{X} =5,57) olanların sosyal sorumluluk algıları sivil toplum kuruluşunda (\bar{X} =6,28) olanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir.

Bunun yanı sıra yenilikçilik ve liderlik alt boyut algıları çalışılan sektöre göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=6,605; p<0,01). Çalışanların yenilikçilik ve liderlik algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunduğundan farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc

testlerinden Tukey testi kullanılmıştır. Tukey testi sonucunda kamu ile yerel yönetimler ve özel ile yerel yönetimde çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Kamu sektöründe ($\bar{X}=5,47$) olanların yenilikçilik ve liderlik algıları yerel yönetimde ($\bar{X}=4,13$) olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Aynı zamanda özel sektörde ($\bar{X}=5,32$) olanların yenilikçilik ve liderlik algıları yerel yönetimde ($\bar{X}=4,13$) olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Aynı zamanda bilinirlik alt boyut algıları çalışılan sektöre göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=11,628$; $p<0,01$). Çalışanların yenilikçilik ve liderlik algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunduğundan farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Tukey testi kullanılmıştır. Tukey testi sonucunda kamu ile özel, yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşundan çalışanlar ve özel ile yerel yönetimde çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Kamu sektöründe ($\bar{X}=5,45$) olanların bilinirlik algıları özel sektörde ($\bar{X}=4,85$), yerel yönetimde ($\bar{X}=3,34$), sivil toplum kuruluşunda ($\bar{X}=4,28$) olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Aynı zamanda özel sektörde ($\bar{X}=4,85$) olanların bilinirlik algıları yerel yönetimde ($\bar{X}=3,34$) olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 46.

Çalışanların Kurumsal İtibar Algı Düzeylerinin Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

	Kurumdaki Çalışma Süresi	n	\bar{X}	s.s.	F	p	Tukey
Güven	0-3 yıl	117	5,48	1,84	2,255	0,062	
	4-6 yıl	173	5,73	1,44			
	7-10 yıl	104	6,07	1,25			
	11-15 yıl	56	5,83	1,44			
	16 yıl ve üstü	51	5,93	1,63			
İş Ortamı	0-3 yıl ⁽¹⁾	117	5,65	1,79	3,931	0,004*	(1-3)
	4-6 yıl ⁽²⁾	173	6,06	1,46			
	7-10 yıl ⁽³⁾	104	6,31	1,15			
	11-15 yıl ⁽⁴⁾	56	5,67	1,53			
	16 yıl ve üstü ⁽⁵⁾	51	5,61	1,77			
Sosyal Sorumluluk	0-3 yıl	117	5,52	1,73	2,215	0,066	
	4-6 yıl	173	5,86	1,54			
	7-10 yıl	104	6,05	1,35			
	11-15 yıl	56	5,54	1,45			
	16 yıl ve üstü	51	5,57	1,83			

Yenilikçilik ve Liderlik	0-3 yıl	117	5,31	1,90	1,358	0,248	
	4-6 yıl	173	4,96	1,99			
	7-10 yıl	104	5,41	1,79			
	11-15 yıl	56	5,38	1,50			
	16 yıl ve üstü	51	5,32	1,51			
Bilinirlik	0-3 yıl ⁽¹⁾	117	4,96	1,96	3,182	0,013*	(2-4)
	4-6 yıl ⁽²⁾	173	4,40	2,13			
	7-10 yıl ⁽³⁾	104	4,95	2,03			
	11-15 yıl ⁽⁴⁾	56	5,27	1,87			
	16 yıl ve üstü ⁽⁵⁾	51	5,16	1,80			
Hedef Kitleye Yakınlık	0-3 yıl	117	4,53	1,99	1,582	0,178	
	4-6 yıl	173	4,78	1,92			
	7-10 yıl	104	5,00	1,97			
	11-15 yıl	56	5,16	1,69			
	16 yıl ve üstü	51	5,08	1,67			
Kurumsal İtibar	0-3 yıl	117	5,27	1,46	1,667	0,156	
	4-6 yıl	173	5,30	1,30			
	7-10 yıl	104	5,68	1,15			
	11-15 yıl	56	5,46	1,24			
	16 yıl ve üstü	51	5,47	1,38			

H_{3e}:Çalışanların kurumsal itibar alt boyut algıları kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Çalışanların kurumsal itibar alt boyut algıları kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü anova testi sonucunda; iş ortamı alt boyut algıları çalışılan sektöre göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=3,931; p<0,01). Çalışanların iş ortamı algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunduğundan farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Tukey testi kullanılmıştır. Tukey testi sonucunda kurumda 0-3 yıl çalışanlar ile 7-10 yıl çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Kurumda 0-3 yıl çalışanların (\bar{X} =5,65) iş ortamı algıları kurumda 7-10 yıl çalışanlara (\bar{X} =6,31) göre daha düşük olduğu görülmektedir.

Bunun yanı sıra çalışanların bilinirlik alt boyut algıları kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü anova testi sonucunda; bilinirlik alt boyut algıları çalışılan sektöre göre gruplar arasındaki fark

istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=3,182$; $p<0,01$). Çalışanların bilinirlik algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunduğundan farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Tukey testi kullanılmıştır. Tukey testi sonucunda kurumda 4-6 yıl çalışanlar ile 11-15 yıl çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Kurumda 4-6 yıl çalışanların ($\bar{X}=4,40$) bilinirlik algıları kurumda 11-15 yıl çalışanlara ($\bar{X}=5,27$) göre daha düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 47.

Çalışanların Kurumsal İtibar Algı Düzeylerinin Sektördeki Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

	Sektördeki Çalışma Süresi	n	\bar{X}	s.s.	F	P	Tukey
Güven	0-5 yıl	19	5,8	1,6	1,181	0,318	
		0	1	8			
	6-10 yıl	12	5,6	1,5			
		7	2	5			
	11-15 yıl	10	5,6	1,2			
	2	9	6				
	16-20 yıl	44	6,1	1,2			
			8	2			
	21 yıl ve üstü	38	5,8	1,7			
			3	1			
İş Ortamı	0-5 yıl ⁽¹⁾	19	5,8	1,6	3,180	0,013*	(3-5)
		0	5	6			
	6-10 yıl ⁽²⁾	12	5,9	1,4			
		7	1	9			
	11-15 yıl ⁽³⁾	10	6,1	1,3			
	2	2	5				
	16-20 yıl ⁽⁴⁾	44	6,4	1,2			
			0	2			
	21 yıl ve üstü ⁽⁵⁾	38	5,2	1,7			
			9	8			
Sosyal Sorumluluk	0-5 yıl	19	5,7	1,6	0,905	0,461	
		0	4	8			
	6-10 yıl	12	5,7	1,5			
		7	4	4			
	11-15 yıl	10	5,8	1,3			
	2	0	8				
	16-20 yıl	44	6,0	1,4			
			7	0			
	21 yıl ve üstü	38	5,4	1,7			
			2	9			
Yenilikçilik ve Liderlik	0-5 yıl ⁽¹⁾	19	5,6	1,8	7,450	0,000*	(1-3)
		0	2	0			
	6-10 yıl ⁽²⁾	12	5,3	1,6			(2-3)
		7	0	6			

		11-15 yıl ⁽³⁾	10 2	4,4 4	2,0 4			
		16-20 yıl ⁽⁴⁾	44	5,0 0	1,7 4			
		21 yıl ve üstü ⁽⁵⁾	38	5,2 3	1,4 8			
Bilinirlik	Kitleye	0-5 yıl ⁽¹⁾	19 0	5,2 9	2,0 0	10,38 3	0,000*	
		6-10 yıl ⁽²⁾	12 7	5,1 2	1,8 8			(1-3)
		11-15 yıl ⁽³⁾	10 2	3,8 7	2,0 2			(1-4)
		16-20 yıl ⁽⁴⁾	44	4,2 8	2,0 3			(2-4)
		21 yıl ve üstü ⁽⁵⁾	38	4,6 7	1,7 2			
Hedef Yakınlık	Kitleye	0-5 yıl ⁽¹⁾	19 0	4,9 7	2,0 1	2,936	0,020*	
		6-10 yıl ⁽²⁾	12 7	5,0 8	1,7 4			
		11-15 yıl ⁽³⁾	10 2	4,3 4	1,9 3			(2-3)
		16-20 yıl ⁽⁴⁾	44	5,0 5	2,0 3			
		21 yıl ve üstü ⁽⁵⁾	38	4,5 0	1,4 5			
Kurumsal İtibar	Kitleye	0-5 yıl ⁽¹⁾	19 0	5,5 6	1,4 8	2,702	0,030*	
		6-10 yıl ⁽²⁾	12 7	5,4 8	1,1 9			
		11-15 yıl ⁽³⁾	10 2	5,0 5	1,1 8			(1-3)
		16-20 yıl ⁽⁴⁾	44	5,4 6	1,0 9			
		21 yıl ve üstü ⁽⁵⁾	38	5,2 7	1,3 4			

H_{3f}: Çalışanların kurumsal itibar alt boyut algıları sektördeki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Çalışanların kurumsal itibar alt boyut algıları sektördeki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü anova testi sonucunda; iş ortamı alt boyut algıları sektördeki çalışma göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=3,180; p<0,01). Çalışanların iş ortamı algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunduğundan farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Tukey testi kullanılmıştır. Tukey testi sonucunda sektörde 11-15 yıl çalışanlar ile 21 yıl ve üzeri

çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Sektörde 11-15 yıl çalışanların ($\bar{X}=6,12$) iş ortamı algıları sektörde 21 yıl ve üzeri çalışanlara ($\bar{X}=5,29$) göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Bunun yanı sıra çalışanların yenilikçilik ve liderlik alt boyut algıları sektördeki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü anova testi sonucunda; yenilikçilik ve liderlik alt boyut algıları çalışılan sektöre göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=7,450$; $p<0,01$). Çalışanların yenilikçilik ve liderlik algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunduğundan farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Tukey testi kullanılmıştır. Tukey testi sonucunda sektörde 0-5 yıl çalışanlar ile 11-15 yıl çalışanlar ve 6-10 yıl çalışanlar ile 11-15 yıl çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Sektörde 0-5 yıl çalışanların ($\bar{X}=5,62$) yenilikçilik ve liderlik algıları sektörde 11-15 yıl çalışanlara ($\bar{X}=4,44$) göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Öte yandan sektörde 6-10 yıl çalışanların ($\bar{X}=5,30$) yenilikçilik ve liderlik algıları sektörde 11-15 yıl çalışanlara ($\bar{X}=4,44$) göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Çalışanların bilinirlik alt boyut algıları sektördeki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü anova testi sonucunda; bilinirlik alt boyut algıları çalışılan sektöre göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=10,383$; $p<0,01$). Çalışanların bilinirlik algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunduğundan farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Tukey testi kullanılmıştır. Tukey testi sonucunda sektörde 0-5 yıl çalışanlar ile 11-15 yıl, 16-20 yıl çalışanlar ve 6-10 yıl çalışanlar ile 16-20 yıl çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Sektörde 0-5 yıl çalışanların ($\bar{X}=5,29$) bilinirlik algıları sektörde 11-15 yıl çalışanlara ($\bar{X}=3,87$), 16-20 yıl çalışanlara ($\bar{X}=4,28$) göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Öte yandan sektörde 6-10 yıl çalışanların ($\bar{X}=5,12$) bilinirlik algıları sektörde 16-20 yıl çalışanlara ($\bar{X}=4,28$) göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Çalışanların hedef kitleye yakınlık alt boyut algıları sektördeki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü anova testi sonucunda; hedef kitleye yakınlık alt boyut algıları çalışılan sektöre göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=2,936$; $p<0,01$). Çalışanların hedef kitleye yakınlık algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar

homojen bulunduğundan farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Tukey testi kullanılmıştır. Tukey testi sonucunda sektörde 6-10 yıl ile 11-15 yıl çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Sektörde 6-10 yıl çalışanların ($\bar{X}=5,08$) hedef kitleye yakınlık algıları sektörde 11-15 yıl çalışanlara ($\bar{X}=4,34$) göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Çalışanların kurumsal itibar algıları sektördeki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü anova testi sonucunda; kurumsal itibar algıları çalışılan sektöre göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=2,936$; $p<0,01$). Çalışanların kurumsal itibar algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunduğundan farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Tukey testi kullanılmıştır. Tukey testi sonucunda sektörde 0-5 yıl ile 11-15 yıl çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Sektörde 0-5 yıl çalışanların ($\bar{X}=5,56$) kurumsal itibar algıları sektörde 11-15 yıl çalışanlara ($\bar{X}=5,05$) göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 48.

Çalışanların Kurumsal İtibar Algı Düzeylerinin Pozisyon Durumuna Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

	Pozisyon Durumu	n	\bar{X}	s.s.	F	p	Tukey
Güven	Çalışan	316	5,71	1,55	1,410	0,239	
	Alt Kademe Yönetici	57	5,72	1,38			
	Orta Kademe Yönetici	63	5,75	1,62			
	Üst Kademe Yönetici	65	6,13	1,49			
İş Ortamı	Çalışan	316	6,01	1,49	1,531	0,206	
	Alt Kademe Yönetici	57	5,87	1,43			
	Orta Kademe Yönetici	63	5,56	1,74			
	Üst Kademe Yönetici	65	5,92	1,69			
Sosyal Sorumluluk	Çalışan	316	5,86	1,53	1,646	0,178	
	Alt Kademe Yönetici	57	5,45	1,48			
	Orta Kademe Yönetici	63	5,52	1,85			
	Üst Kademe Yönetici	65	5,74	1,55			
Yenilikçilik ve Liderlik	Çalışan	316	5,14	1,91	2,398	0,067	
	Alt Kademe Yönetici	57	4,96	1,93			
	Orta Kademe Yönetici	63	5,33	1,59			
	Üst Kademe Yönetici	65	5,74	1,51			
Bilinirlik	Çalışan ⁽¹⁾	316	4,89	2,07	3,885	0,009*	(1-2)
	Alt Kademe Yönetici ⁽²⁾	57	3,99	1,78			(2-3)

	Orta Kademe Yönetici ⁽³⁾	63	4,94	1,97			(2-4)
	Üst Kademe Yönetici ⁽⁴⁾	65	5,11	1,94			
Hedef Kitleye Yakınlık	Çalışan	316	4,90	2,00	1,544	0,202	
	Alt Kademe Yönetici	57	4,37	1,79			
	Orta Kademe Yönetici	63	4,77	1,69			
	Üst Kademe Yönetici	65	5,04	1,68			
	Çalışan	316	5,42	1,33			
Kurumsal İtibar	Alt Kademe Yönetici	57	5,16	1,21	1,307	0,271	
	Orta Kademe Yönetici	63	5,33	1,35			
	Üst Kademe Yönetici	65	5,62	1,28			
	Çalışan	316	5,42	1,33			

H_{3g}:Çalışanların kurumsal itibar alt boyut algıları pozisyon durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Çalışanların bilinirlik alt boyut algıları sektördeki pozisyon durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü anova testi sonucunda; bilinirlik alt boyut algıları pozisyon durumuna göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=3,885; p<0,01). Çalışanların bilinirlik algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunduğundan farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Tukey testi kullanılmıştır. Tukey testi sonucunda işgören olarak çalışanlar ile alt kademe yöneticisi olarak çalışanlar arasında ve alt kademe yöneticisi olarak çalışanlar ile orta ve üst kademe yöneticisi olarak çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. İşgören olarak çalışanların (\bar{X} =4,89) bilinirlik algıları alt kademe yöneticisi olanlara(\bar{X} =3,99) göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Öte yandan alt kademe yöneticisi olanların(\bar{X} =3,99) bilinirlik algıları orta(\bar{X} =4,94) ve üst kademe yöneticisi olanlara(\bar{X} =5,11) göre daha düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 49.

Çalışanların Kurumsal İtibar Algı Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü T Testi Sonuçları

	Medeni Durum	n	\bar{X}	s.s.	F	p
Güven	Evli	285	5,76	1,44	4,570	0,818
	Bekar	216	5,79	1,66		
İş Ortamı	Evli	285	5,98	1,24	7,723	0,344
	Bekar	216	5,85	1,69		
Sosyal Sorumluluk	Evli	285	5,73	1,53	1,921	0,636
	Bekar	216	5,79	1,63		

Yenilikçilik ve Liderlik	Evli ⁽¹⁾	285	5,00	1,84	2,362	0,002*
	Bekar ⁽²⁾	216	5,51	1,80		
Bilinirlik	Evli ⁽¹⁾	285	4,61	2,00	0,037	0,008*
	Bekar ⁽²⁾	216	5,10	2,03		
Hedef Kitleye Yakınlık	Evli ⁽¹⁾	285	4,61	2,00	5,183	0,002*
	Bekar ⁽²⁾	216	5,14	1,68		
Kurumsal İtibar	Evli	285	5,30	1,22	2,336	0,051
	Bekar	216	5,54	1,43		

H_{3h}:Çalışanların kurumsal itibar alt boyut algıları medeni durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Çalışanların yenilikçilik ve liderlik alt boyut algıları medeni durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t testi sonucunda; yenilikçilik ve liderlik alt boyut algıları medeni durumuna göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=2,362; p<0,01). T testi sonucunda evli olanların (\bar{X} =5,00) yenilikçilik ve liderlik algıları bekar olanlara (\bar{X} =5,51) göre daha düşük olduğu görülmektedir.

Çalışanların bilinirlik alt boyut algıları medeni durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t testi sonucunda; bilinirlik alt boyut algıları medeni durumuna göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=5,183; p<0,01). T testi sonucunda evli olanların (\bar{X} =4,61) bilinirlik algıları bekar olanlara (\bar{X} =5,14) göre daha düşük olduğu görülmektedir.

Çalışanların hedef kitleye yakınlık algıları medeni durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t testi sonucunda; hedef kitleye yakınlık alt boyut algıları medeni durumuna göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=0,037; p<0,01). T testi sonucunda evli olanların (\bar{X} =4,61) hedef kitleye yakınlık algıları bekar olanlara (\bar{X} =5,10) göre daha düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 50.

Çalışanların Kurumsal İtibar Algı Düzeylerinin Sahip Olunan Çocuk Sayısına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

	Çocuk Sayısı	n	\bar{X}	s.s.	F	p	Tukey
Güven	Yok	225	5,84	1,61	0,696	0,555	
	1 çocuk	94	5,65	1,42			
	2 çocuk	101	5,65	1,50			
	3 çocuk ve üzeri	81	5,88	1,50			

İş Ortamı	Yok	225	5,82	1,70	0,723	0,539	
	1 çocuk	94	6,03	1,45			
	2 çocuk	101	6,04	1,30			
	3 çocuk ve üzeri	81	5,96	1,50			
Sosyal Sorumluluk	Yok	225	5,77	1,53	0,014	0,998	
	1 çocuk	94	5,76	1,62			
	2 çocuk	101	5,74	1,58			
	3 çocuk ve üzeri	81	5,74	1,43			
Yenilikçilik ve Liderlik	Yok ⁽¹⁾	225	5,59	1,72	5,996	0,001*	(1-2)
	1 çocuk ⁽²⁾	94	4,78	2,00			(1-3)
	2 çocuk ⁽³⁾	101	4,94	1,89			
	3 çocuk ve üzeri ⁽⁴⁾	81	5,04	1,73			
Bilinirlik	Yok ⁽¹⁾	225	5,15	2,00	4,462	0,004*	(1-2)
	1 çocuk ⁽²⁾	94	4,30	2,05			
	2 çocuk ⁽³⁾	101	4,70	2,11			
	3 çocuk ve üzeri ⁽⁴⁾	81	4,65	1,87			
Hedef Kitleye Yakınlık	Yok ⁽¹⁾	225	5,09	2,01	3,749	0,011*	(1-2)
	1 çocuk ⁽²⁾	94	4,33	1,82			
	2 çocuk ⁽³⁾	101	4,77	1,86			
	3 çocuk ve üzeri ⁽⁴⁾	81	4,84	1,66			
Kurumsal İtibar	Yok	225	5,56	1,43	2,325	0,074	
	1 çocuk	94	5,15	1,16			
	2 çocuk	101	5,34	1,17			
	3 çocuk ve üzeri	81	5,35	1,30			

H₃₁:Çalışanların kurumsal itibar alt boyut algıları sahip olunan çocuk sayısına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Çalışanların yenilikçilik ve liderlik alt boyut algıları sahip olunan çocuk sayısına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan anova testi sonucunda; yenilikçilik ve liderlik alt boyut algıları sahip olunan çocuk sayısına göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=5,996; p<0,01). Tukey testi sonucunda hiç çocuğu olmayanların (\bar{X} =5,59) yenilikçilik ve liderlik algıları 1 çocuğu (\bar{X} =4,78) ve 2 çocuğu olanlara (\bar{X} =4,94) göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Çalışanların bilinirlik alt boyut algıları sahip olunan çocuk sayısına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü anova testi sonucunda; bilinirlik alt boyut algıları sahip olunan çocuk sayısına gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=4,462; p<0,01). Çalışanların bilinirlik algılarına

ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunduğundan farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Tukey testi kullanılmıştır. Tukey testi sonucunda hiç çocuğu olmayanların ($\bar{X}=5,15$) yenilikçilik ve liderlik algıları 1 çocuğu ($\bar{X}=4,30$) olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Çalışanların hedef kitleye yakınlık alt boyut algıları sahip olunan çocuk sayısına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü anova testi sonucunda; hedef kitleye yakınlık alt boyut algıları sahip olunan çocuk sayısına gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=3,749$; $p<0,01$). Çalışanların hedef kitleye yakınlık algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunduğundan farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Tukey testi kullanılmıştır. Tukey testi sonucunda hiç çocuğu olmayanların ($\bar{X}=5,09$) hedef kitleye yakınlık algıları 1 çocuğu ($\bar{X}=4,33$) olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 51.

Çalışanların Kurumsal İtibar Algı Düzeylerinin Gelir Durumuna Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

	Gelir Durumu	n	\bar{X}	s.s.	F	P	Tukey
Güven	2020-3000 TL	221	5,66	1,64	2,361	0,071	
	3050-4000 TL	101	5,68	1,42			
	4050-4950 TL	73	5,74	1,47			
	5000 TL ve üzeri	106	6,12	1,43			
İş Ortamı	2020-3000 TL	221	5,82	1,62	1,123	0,339	
	3050-4000 TL	101	6,08	1,36			
	4050-4950 TL	73	6,12	1,46			
	5000 TL ve üzeri	106	5,87	1,62			
Sosyal Sorumluluk	2020-3000 TL	221	5,73	1,56	0,228	0,877	
	3050-4000 TL	101	5,87	1,58			
	4050-4950 TL	73	5,75	1,60			
	5000 TL ve üzeri	106	5,74	1,60			
Yenilikçilik ve Liderlik	2020-3000 TL ⁽¹⁾	221	5,29	1,90	3,623	0,013*	(3-4)
	3050-4000 TL ⁽²⁾	101	5,06	1,86			
	4050-4950 TL ⁽³⁾	73	4,70	1,91			
	5000 TL ve üzeri ⁽⁴⁾	106	5,57	1,53			
Bilinirlik	2020-3000 TL ⁽¹⁾	221	5,19	1,95	7,638	0,000*	(1-2)
	3050-4000 TL ⁽²⁾	101	4,42	2,00			(1-3)
	4050-4950 TL ⁽³⁾	73	4,06	2,16			(3-4)
	5000 TL ve üzeri ⁽⁴⁾	106	4,95	1,95			

Hedef Kitleye Yakınlık	2020-3000 TL	221	4,96	1,99	1,551	0,201	(1-2)
	3050-4000 TL	101	4,74	1,82			
	4050-4950 TL	73	4,45	1,89			
	5000 TL ve üzeri	106	4,95	1,78			
Kurumsal İtibar	2020-3000 TL	221	5,44	1,42	1,590	0,191	
	3050-4000 TL	101	5,32	1,20			
	4050-4950 TL	73	5,17	1,25			
	5000 TL ve üzeri	106	5,58	1,23			

H₃:Çalışanların kurumsal itibar alt boyut algıları gelir durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Çalışanların yenilikçilik ve liderlik alt boyut algıları gelir durumuna sayısına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan anova testi sonucunda; yenilikçilik ve liderlik alt boyut algıları gelir durumuna göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=3,623; p<0,01). Tukey testi sonucunda 4050-4950 TL geliri olanların (\bar{X} =4,70) yenilikçilik ve liderlik algıları 5000 TL geliri (\bar{X} =5,57) olanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir.

Çalışanların bilinirlik alt boyut algıları gelir durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü anova testi sonucunda; bilinirlik alt boyut algıları gelir durumuna göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=7,638; p<0,01). Çalışanların bilinirlik algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunduğundan farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Tukey testi kullanılmıştır. Tukey testi sonucunda 2020-3000 TL gelire sahip olanların(\bar{X} =5,19) bilinirlik algıları 3050-4000TL geliri olan (\bar{X} =4,42) ve 4050-4950 TL geliri(\bar{X} =4,06) olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca 4050-4950 TL gelire sahip olanların(\bar{X} =4,06) bilinirlik algıları 5000 TL ve üzeri geliri(\bar{X} =4,95) olanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir.

Çalışanların hedef kitleye yakınlık alt boyut algıları gelir durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü anova testi sonucunda; hedef kitleye yakınlık alt boyut algıları sahip olunan gelir durumuna göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=3,749; p<0,01). Çalışanların hedef kitleye yakınlık algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunduğundan farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Tukey testi kullanılmıştır. Tukey testi sonucunda 2020-3000

TL gelire sahip olanların($\bar{X}=4,96$) hedef kitleye yakınlık algıları 3050-4000TL geliri olan ($\bar{X}=4,74$) olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 52.

Kurumsal İtibar Algısı ile İşgören Motivasyon İlişkisi (Korelasyon Analizi)

Korelasyon Matrisi		Kurumsal İtibar Algısı	İşgören Motivasyon Algısı
Kurumsal İtibar Algısı	R	1	0,139
	P		,027
	N	501	501
İşgören Motivasyon Algısı	R	0,139	1
	P	,027**	
	N	501	501

Tablo 52'e göre Korelasyon katsayısı r değerinin 0,139 çıktığı görülmektedir. Bu değer 0,00 ($p<0,050$) anlamlılık düzeyinde kurumsal itibar algısı ile işgören motivasyonu arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığına işaret etmektedir. Kurumsal itibar algısı arttıkça işgören motivasyon algısı da artmaktadır.

Tablo 53.

Kurumsal İtibar Algılarının İşgören Motivasyonu Üzerine Etkisi (Regresyon Analizi)

	R	R ²	B	s.s.	T	F	Beta	p
Güven			3,312	0,080	41,248			
İşgören Motivasyon Algısı	0,168	0,028	0,051	0,013	3,797	14,421	0,168	0,000*
İş Ortamı	0,059	0,004	3,500	0,083	42,266		0,059	0,184
İşgören Motivasyon Algısı			0,018	0,014	1,329	14,421		
Sosyal Sorumluluk	0,045	0,002	3,529	0,079	44,565		0,310	0,310
İşgören Motivasyon Algısı			0,013	0,013	1,016	1,032		
Yenilikçilik ve Liderlik	0,095	0,009	3,481	0,0063	55,475		0,095	0,034*

İşgören Motivasyon Algısı			0,024	0,011	2,121	4,498		
Bilinirlik	0,099	0,010	3,716	0,054	69,235		0,099	0,027*
İşgören Motivasyon Algısı			-0,023	0,010	-2,219	4,925		
Hedef Kitleye Yakınlık	0,099	0,010	3,724	0,057	65,429		0,099	0,026*
İşgören Motivasyon Algısı			-0,024	0,011	-2,229	4,968		
Kurumsal İtibar	0,043	0,002	3,523	0,088	39,889		0,043	0,333
İşgören Motivasyon Algısı			0,015	0,016	0,970	0,941		

Basit doğrusal regresyon analizi sonucunda kurumsal itibar algısının güven, yenilikçilik ve liderlik, bilinirlik ve hedef kitleye yakınlık alt boyut algılarının motivasyon üzerindeki etkisinin olumlu olduğu görülmüştür ($p < 0.050$). Kurumsal itibar algısının güven, yenilikçilik ve liderlik, bilinirlik ve hedef kitleye yakınlık alt boyut algılarına yönelik olumlu tutumlar arttıkça motivasyon algısının da artacağı anlaşılmaktadır.

Tablo 54.

Kurumsal İtibar Algısı ile Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki (Korelasyon Analizi)

Korelasyon Matrisi		Kurumsal İtibar Algısı	İşgören Motivasyon Algısı
Kurumsal İtibar Algısı	R	1	0,145
	P		,001
	N	501	501
Örgütsel Vatandaşlık Algısı	R	0,145	1
	P	,001	.
	N	501	501

Tablo 3.54.'ye göre Korelasyon katsayısı r değerinin 0,145 çıktığı görülmektedir. Bu değer 0,00 ($p < 0,050$) anlamlılık düzeyinde kurumsal itibar algısı ile örgütsel vatandaşlık arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığına işaret etmektedir. Kurumsal itibar algısı arttıkça örgütsel vatandaşlık algısı da artmaktadır.

Tablo 55.

Kurumsal İtibar Algularının Örgütsel Vatandaşlık Üzerine Etkisi (Regresyon Analizi)

	R	R ²	B	s.s.	t	F	Beta	p
Güven			3,643	0,101	36,127			
Örgütsel Vatandaşlık Algısı	0,134	0,018	0,51	0,017	3,018	9,110	0,134	0,003*
İş Ortamı	0,032	0,001	3,865	0,104	37,312		0,032	0,474
Örgütsel Vatandaşlık Algısı			0,012	0,017	0,717	0,515		
Sosyal Sorumluluk	0,035	0,001	4,013	0,099	40,544		-0,035	0,428
Örgütsel Vatandaşlık Algısı			-0,013	0,017	-0,793	0,629		
Yenilikçilik ve Liderlik	0,105	0,011	3,762	0,063	48,042		0,105	0,018*
Örgütsel Vatandaşlık Algısı			0,033	0,011	2,366	5,599		
Bilinirlik	0,015	0,000	3,957	0,067	58,730		-0,015	0,742
Örgütsel Vatandaşlık Algısı			-0,004	0,013	-0,330	0,109		
Hedef Kitleye Yakınlık	0,044	0,002	4,002	0,071	56,048		-0,044	0,327
Örgütsel Vatandaşlık Algısı			-0,013	0,014	-0,980	0,961		
Kurumsal İtibar	0,048	0,002	3,822	0,110	34,641		0,048	0,284
Örgütsel Vatandaşlık Algısı			0,020	0,016	1,074	1,152		

Basit doğrusal regresyon analizi sonucunda kurumsal itibar algısının güven, yenilikçilik ve liderlik alt boyut algularının örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisinin olumlu olduğu görülmüştür ($p < 0.050$). Kurumsal itibar algısının güven, yenilikçilik ve liderlik, alt boyut algularına yönelik olumlu tutumlar arttıkça örgütsel vatandaşlık algısının da artacağı anlaşılmaktadır.

Tablo 56.

Örgütsel Vatandaşlık Algısı ile İşgören Motivasyon İlişkisi (Korelasyon Analizi)

Korelasyon Matrisi

Kurumsal

İşgören

		İtibar Algısı	Motivasyon Algısı
Örgütsel Vatandaşlık Algısı	R	1	0,557
	P		,000
	N	501	501
İşgören Motivasyon Algısı	R	0,557	1
	P	,000	.
	N	501	501

Tablo 56'ye göre Korelasyon katsayısı r değerinin 0,557 çıktığı görülmektedir. Bu değer 0,00 ($p < 0,050$) anlamlılık düzeyinde örgütsel vatandaşlık algısı ile işgören motivasyonu arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığına işaret etmektedir. Örgütsel vatandaşlık algısı arttıkça işgören motivasyon algısı da artmaktadır.

Tablo 57.

İşgören Motivasyon Algularının Örgütsel Vatandaşlık Üzerine Etkisi (Regresyon Analizi)

	R	R ²	B	s.s.	T	F	Beta	p
İşgören Motivasyonu	0,55	0,31	1,418	0,169	8,410	226,76		
Örgütsel Vatandaşlık Algısı	9	2	0,698	0,046	15,059	3	0,559	0,000*

Basit doğrusal regresyon analizi sonucunda işgören motivasyon algularının örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisinin olumlu olduğu görülmüştür ($p < 0,050$). Örgütsel vatandaşlık algısındaki değişimin % 5'i işgören motivasyonuna bağlı olmaktadır. ($R = 0,559$, $R^2 = 0,312$, $F = 226,763$, $p = 0,000*$). Motivasyon algısına yönelik olumlu tutumlar arttıkça örgütsel vatandaşlık algısının da artacağı anlaşılmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada kurumsal itibar ile örgütsel vatandaşlık ve motivasyon arasındaki ilişkinin örgüt çalışanları ve yöneticileri açısından belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda mevcut çalışmada, Van'daki kamu ve özel sektör ile yerel yönetim ve sivil toplum kuruluşlarında çalışanların ve yöneticilerin kurumsal itibar ile örgütsel vatandaşlık ve motivasyon arasındaki etkileşimin ortaya konulmasına yönelik analizler yapılmıştır. Ayrıca yapılan bu analizlerde söz konusu kurumsal itibar, örgütsel vatandaşlık ve motivasyon değişkenlerinin çeşitli demografik faktörler açısından farklılaşım farklılaşmadığına bakılmasının yanı sıra kurumsal itibar algısı ile örgütsel vatandaşlık ve motivasyon arasında bir ilişkinin olup olmadığına da bakılmıştır.

Bu doğrultuda, söz konusu sektörde çalışan toplam 501 kişi üzerinde anket yöntemine başvurulmuştur.

Çalışma sonucunda yapılan testler ve testlerin analizi sonrası aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- i. Araştırmaya katılanların % 41,3'ü kadın, % 58,7'si erkek olduğu görülmüştür.
- ii. Katılımcıların % 18,2'si 18-24 yaş arasındayken, % 12,5'i 25-31, %35,7'si 32-38, % 15,4'ü 39-45, % 5,8'i ise 46 yaş ve üzeri yaş aralığında olduğu görülmüştür.
- iii. Katılımcıların genel olarak ortaöğretim (%43,3) ve lisans (%28,9) mezunu oldukları görülmektedir. Bunun yanında % 15,4'ünün ön lisans, % 12,4'ünün ise lisansüstü eğitime sahip olduğu anlaşılmaktadır.
- iv. Araştırma anketini cevaplayan çalışanların % 56,9'u evli % 43,'i ise bekar çalışanlardan oluşmaktadır.
- v. Aylık gelirleri açısından değerlendirildiğinde %44,1'inin 2020-3000 TL, % 20,2'sinin 3050-4000 TL, %14,6'sının 4050-4950 TL, %21,2'sinin 5000 TL ve üzeri bir gelire sahip olduğu görülmektedir.
- vi. Çalışanların büyük bir kısmının çocuğu yokken (% 44,9), % 18,8'i bir, % 20,2'si iki, % 16,2'si üç ve üzeri çocuğa sahiptir.

- vii. Çalışanların toplam sektör deneyimleri değerlendirildiğinde genel olarak 0-5 yıl (% 37,9) ve 6-10 yıl (% 25,3) arasında değiştiği görülmektedir. Öte yandan çalışanların %20,4'ü 11-15 yıl deneyime sahipken, % 8,8', 16-20 yıl ve % 7,6'sı 21 yıl ve üzeri deneyime sahiptir.
- viii. Katılımcıların % 23,4'ünün 0-3 yıl, % 34,5'inin 4-6 yıl, % 20,8'inin 7-10 yıl, % 11,2'sinin 11-15 yıl ve % 20,2'sinin 16 yıldan fazla süredir kurumda çalıştıkları görülmüştür.
- ix. Çalıştıkları çalıştığı kurum incelendiğinde ise çalışanların % 20,6'sı kamu da, %65,3'ü özelde, %7,8 yerel yönetimlerde, %6,4'ü sivil toplum kuruluşlarında çalışmakta olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanların % 63,1'i işgören, % 11,4'ü alt kademe yöneticisi, % 12,6'sı orta kademe yöneticisi ve % 13'ü üst kademe yöneticisi olarak görev yapmaktadır.

Araştırma kapsamında değişkenler arasındaki farklılıkları ölçmek amacıyla T- Testi ve ANOVA testinden faydalanılmıştır. Bunun yanında kurumsal itibar, örgütsel vatandaşlık ve motivasyon arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla basit doğrusal regresyon testi korelasyon analizi uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda bu çalışmada çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel vatandaşlık algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir($p>0,05$). Fakat Ölçüm-Çetin (2004) tarafından öğretmenler üzerine yapılan araştırmada, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algıları ile cinsiyet arasında anlamlı farklar bulunmuştur.

Polat ve Ceep(2008) tarafından yapılan çalışmada ise örgütsel vatandaşlık algıları ile yaş değişkeni arasında herhangi bir farklılık gözlenmezken, bu çalışmada ise çalışanların yaşları ile örgütsel vatandaşlık algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle çalışanların yaşı arttıkça örgütsel vatandaşlık algısı da olumlu yönde gelişmektedir. Ayrıca bu çalışmada ise çalışanların medeni durumları ile örgütsel vatandaşlık algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Arslantaş ve Pekdemir(2007) tarafından bir üretim firmasında farklı departmanlarda çalışan 233 mavi yakalı üzerinde yapılan çalışmada eğitim durumundaki farklılıkların çalışanların örgütsel vatandaşlık algılarında anlamlı bir farklılık yaratmadığı görülmektedir. Bu çalışmada ise çalışanların eğitim durumları ile örgütsel vatandaşlık algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur($p<0,05$). Başka bir

deyişle ortaöğretim mezunu olanların ($\bar{X}=3,80$) örgütsel vatandaşlık algıları lisans ($\bar{X}=3,94$) ve lisansüstü ($\bar{X}=4,05$) olanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir. Öte yandan çalışmada çalışanların çocuk sayıları ile örgütsel vatandaşlık algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur ($p>0,05$).

Baş ve Şentürk'ün (2011) öğretmenler üzerine yaptığı bir çalışmada öğretmenlerin mesleki kıdem değişkeni açısından örgütsel vatandaşlık davranışları algılarında anlamlı farklılık saptanmıştır. Bu çalışmada da çalışanların mesleki kıdem süreleri ile örgütsel vatandaşlık algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık vardır ($p<0,05$). 0-5 yıl ile 16-20 yıl sektörde çalışma süresine sahip olan çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Sektörde 0-5 yıl deneyimi ($\bar{X}=3,83$) olanların örgütsel vatandaşlık algıları 16-20 yıl ($\bar{X}=4,08$) olanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir. Ayrıca çalışma sonuçları incelendiğinde çalışanların sektörel deneyimi arttıkça örgütsel vatandaşlık algılarının da olumlu yönde değiştiği gözlemlenmiştir.

Bu çalışmada çalışanların aylık gelirleri ile örgütsel vatandaşlık arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur. ($p<0,05$). Ayrıca çalışma sonuçları incelendiğinde 2020-3000 TL geliri ($\bar{X}=3,83$) olanların örgütsel vatandaşlık algıları 5000TL ve üstü geliri olanlara ($\bar{X}=4,10$) göre daha düşük olduğu görülmektedir.

Öte yandan çalışanların kurumdaki çalışma süreleri ile örgütsel vatandaşlık algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p<0,05$). Ayrıca çalışma sonuçları incelendiğinde kurumda 4-6 yıl deneyimi ($\bar{X}=3,83$) olanların örgütsel vatandaşlık algıları 11-15 yıl ($\bar{X}=4,04$) olanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir. Buna ek olarak, çalışanların örgütteki pozisyon durumu ile örgütsel adalet algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). İşgören ($\bar{X}=3,87$) olanların örgütsel vatandaşlık algıları orta kademe yönetici ($\bar{X}=4,13$) ve üst kademe yönetici ($\bar{X}=4,12$) olanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra çalıştığı ile örgütsel vatandaşlık algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Bu çalışmada çalışanların cinsiyetleri ile motivasyon algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Bunun yanı sıra bu çalışmada çalışanların yaşları ile motivasyon algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur. 18-24 yaş arasında ($\bar{X}=3,48$) olanların işgören motivasyon algıları 46

yaş üzeri ($\bar{X}=3,78$) olanlara göre olanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle çalışanların yaşı arttıkça motivasyon algısı da olumlu yönde gelişmektedir. Ayrıca bu çalışmada ise çalışanların medeni durumları ile motivasyon algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Çalışmada çalışanların eğitim durumları ile motivasyon algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur($p<0,05$). Başka bir deyişle Ortaöğretim mezunu olanların ($\bar{X}=3,41$) motivasyon algıları önlisans ($\bar{X}=3,67$) lisans ($\bar{X}=3,73$) ve lisansüstü ($\bar{X}=3,90$) olanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir. Aynı zamanda lisansüstü eğitim görenlerin motivasyon algıları önlisans ($\bar{X}=3,67$) ve lisans ($\bar{X}=3,73$) olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Öte yandan çalışmada çalışanların çocuk sayıları ile motivasyon algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur ($p>0,05$).

Çalışmada çalışanların mesleki kıdem süreleri ile motivasyon algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık vardır ($p<0,05$). Sektörde 6-10 yıl deneyimi($\bar{X}=3,52$) olanların motivasyon algıları 16-20 yıl ($\bar{X}=3,72$) olanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir. Ayrıca çalışma sonuçları incelendiğinde çalışanların sektörel deneyimi arttıkça motivasyon algılarının da olumlu yönde değiştiği gözlemlenmiştir. Bu çalışmada çalışanların aylık gelirleri ile motivasyon algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur. ($p<0,05$). Ayrıca çalışma sonuçları incelendiğinde 2020-3000 TL geliri ($\bar{X}=3,47$) olanların motivasyon algıları 3050-4000 TL geliri olan ($\bar{X}=3,69$), 4050-4950 TL olan($\bar{X}=3,66$), 5000TL ve üstügeliri olanlara ($\bar{X}=3,77$) göre daha düşük olduğu görülmektedir. Öte yandan çalışanların kurumdaki çalışma süreleri ile örgütsel vatandaşlık algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir($p<0,05$). Ayrıca çalışma sonuçları incelendiğinde kurumda 4-6 yıl deneyimi($\bar{X}=3,52$) olanların motivasyon algıları 16 yıl ve üzeri deneyimi ($\bar{X}=3,78$) olanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir. Buna ek olarak, çalışanların örgütteki pozisyon durumu ile motivasyon algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). İşgören ($\bar{X}=3,53$) olanların motivasyon algıları orta kademe yönetici ($\bar{X}=3,77$) ve üst kademe yönetici ($\bar{X}=3,82$) olanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir. Aynı zamanda alt kademe yönetici ($\bar{X}=3,62$) olanların motivasyon algıları üst kademe yönetici ($\bar{X}=3,82$) olanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir.

Çalışanların cinsiyetleri ile kurumsal itibar alt boyut algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Erkek ($\bar{X} = 5,19$) olanların bilinirlik alt boyut algıları kadın ($\bar{X} = 4,29$) olanlardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Hedef kitleye yakınlık alt boyut algılarının cinsiyete göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($t = -2,001$; $p < 0,05$). Erkek ($\bar{X} = 4,98$) olanların hedef kitleye yakınlık alt boyut algıları kadın ($\bar{X} = 4,64$) olanlardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Çalışanların yaşları ile kurumsal itibar alt boyut algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur. 18-24 yaş arasında olanların ($\bar{X} = 5,71$) olanların yenilikçilik ve liderlik algıları 32-38 yaş ($\bar{X} = 4,82$), olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Aynı zamanda 25-31 yaş arasında olanların ($\bar{X} = 5,48$) olanların yenilikçilik ve liderlik algıları 32-38 yaş ($\bar{X} = 4,82$), olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca 18-24 yaş arasında olanların ($\bar{X} = 5,45$) bilinirlik algıları 32-38 yaş ($\bar{X} = 4,59$) ve 46 yaş ve üzeri ($\bar{X} = 4,23$) olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Aynı zamanda 25-31 yaş arasında olanların ($\bar{X} = 5,16$) olanların bilinirlik algıları 39-45 yaş ($\bar{X} = 4,23$) olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra bu çalışmada çalışanların medeni durumları ile kurumsal itibar alt boyut algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Evli olanların yenilikçilik ve liderlik, bilinirlik ve hedef kitleye yakınlık algıları bekar olanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir.

Çalışanların eğitim durumları ile kurumsal itibar alt boyut algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p < 0,05$). Başka bir deyişle ortaöğretim ($\bar{X} = 5,61$) olanların güven algıları lisansüstü ($\bar{X} = 6,23$) olanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir. Ortaöğretim ($\bar{X} = 5,17$) olanların bilinirlik algıları da lisansüstü ($\bar{X} = 4,42$) olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Öte yandan çalışmada çalışanların çocuk sayıları ile kurumsal itibar alt boyut algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur ($p < 0,05$). Hiç çocuğu olmayanların ($\bar{X} = 5,59$) yenilikçilik ve liderlik algıları 1 çocuğu ($\bar{X} = 4,78$) ve 2 çocuğu olanlara ($\bar{X} = 4,94$) göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca hiç çocuğu olmayanların ($\bar{X} = 5,15$) yenilikçilik ve liderlik algıları 1 çocuğu ($\bar{X} = 4,30$) olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Çalışanların mesleki kıdem süreleri ile kurumsal itibar alt boyut algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık vardır ($p < 0,05$). Sektörde 0-5 yıl çalışanların ($\bar{X} = 5,62$) yenilikçilik ve liderlik algıları sektörde 11-15 yıl çalışanlara ($\bar{X} = 4,44$) göre daha

yüksek olduğu görülmektedir. Öte yandan sektörde 6-10 yıl çalışanların ($\bar{X}=5,30$) yenilikçilik ve liderlik algıları sektörde 11-15 yıl çalışanlara ($\bar{X}=4,44$) göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Sektörde 0-5 yıl çalışanların ($\bar{X}=5,29$) bilinirlik algıları sektörde 11-15 yıl çalışanlara ($\bar{X}=3,87$), 16-20 yıl çalışanlara ($\bar{X}=4,28$) göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Öte yandan sektörde 6-10 yıl çalışanların ($\bar{X}=5,12$) bilinirlik algıları sektörde 16-20 yıl çalışanlara ($\bar{X}=4,28$) göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Sektörde 6-10 yıl çalışanların ($\bar{X}=5,08$) hedef kitleye yakınlık algıları sektörde 11-15 yıl çalışanlara ($\bar{X}=4,34$) göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Sektörde 0-5 yıl çalışanların ($\bar{X}=5,56$) kurumsal itibar algıları sektörde 11-15 yıl çalışanlara ($\bar{X}=5,05$) göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Çalışanların aylık gelirleri ile kurumsal itibar alt boyut arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Ayrıca çalışma sonuçları incelendiğinde 4050-4950 TL geliri olanların ($\bar{X}=4,70$) yenilikçilik ve liderlik algıları 5000 TL geliri ($\bar{X}=5,57$) olanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir. 2020-3000 TL gelire sahip olanların ($\bar{X}=5,19$) bilinirlik algıları 3050-4000 TL geliri olan ($\bar{X}=4,42$) ve 4050-4950 TL geliri ($\bar{X}=4,06$) olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca 4050-4950 TL gelire sahip olanların ($\bar{X}=4,06$) bilinirlik algıları 5000 TL ve üzeri geliri ($\bar{X}=4,95$) olanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir. 2020-3000 TL gelire sahip olanların ($\bar{X}=4,96$) hedef kitleye yakınlık algıları 3050-4000 TL geliri olan ($\bar{X}=4,74$) olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Öte yandan çalışanların kurumdaki çalışma süreleri ile kurumsal itibar alt boyut algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p<0,05$). Ayrıca çalışma sonuçları incelendiğinde kurumda 0-3 yıl çalışanların ($\bar{X}=5,65$) iş ortamı algıları kurumda 7-10 yıl çalışanlara ($\bar{X}=6,31$) göre daha düşük olduğu görülmektedir. Kurumda 4-6 yıl çalışanların ($\bar{X}=4,40$) bilinirlik algıları kurumda 11-15 yıl çalışanlara ($\bar{X}=5,27$) göre daha düşük olduğu görülmektedir.

Buna ek olarak, çalışanların örgütteki pozisyon durumu ile kurumsal itibar alt boyut algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). İşgören olarak çalışanların ($\bar{X}=4,89$) bilinirlik algıları alt kademe yöneticisi olanlara ($\bar{X}=3,99$) göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Öte yandan alt kademe yöneticisi olanların ($\bar{X}=3,99$) bilinirlik algıları orta ($\bar{X}=4,94$) ve üst kademe yöneticisi olanlara ($\bar{X}=5,11$) göre daha düşük olduğu görülmektedir.

Bunun yanı sıra çalıştığı sektör ile kurumsal itibar alt boyut algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p>0,05$). Kamu sektöründe ($\bar{X}=5,57$) olanların sosyal sorumluluk algıları sivil toplum kuruluşunda ($\bar{X}=6,28$) olanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir. Kamu sektöründe ($\bar{X}=5,57$) olanların sosyal sorumluluk algıları sivil toplum kuruluşunda ($\bar{X}=6,28$) olanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir.

Kurumsal itibar algısının alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık ve motivasyon arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmuştur. Diğer bir deyişle kurumsal itibar algısı arttıkça örgütsel vatandaşlık algısı ve motivasyon algısı artar. Kurumsal itibar algısı yüksek olan çalışanlarda örgüte bağlılık, motivasyon, örgüt ve örgüt çalışanlarına güven, iş memnuniyeti artmaktadır. Bu çalışmada ise çalışanların kurumsal itibar algılarının olumlu olarak değişmesi örgütsel vatandaşlık ve motivasyon algılarının artmasına, öte yandan; kurumsal itibar algılarının olumsuz olarak değişmesi ise örgütsel vatandaşlık ve motivasyon algılarının azalmasına neden olmaktadır. Algılanan kurumsal itibar, çalışanların örgüte yönelik olumlu tutumlar sergilemesine yardımcı olabilir. Bu tutumlar örgütte çalışan bireylerin örgüt içerisinde kendilerini iyi hissetmelerine, örgüt kültürünü benimsemelerine, diğer çalışanlar ile işbirliği kurmalarına, takım ruhunun gelişmesine ve örgütsel verimliliğin ve işgören motivasyonunun artmasını sağlayabilir. Bu sayede örgütsel amaçlara daha kolay ve hızlı bir şekilde ulaşılabilir. Belirtilen bu nedenlerle çalışanların kurumsal itibar algısının örgütsel vatandaşlık davranışı ve motivasyon üzerindeki etkisi hem çalışanın kendisine hem de örgütte olumlu katkılar sağlayabilir.

Kurumsal itibar birkaç farklı boyuttan meydana gelmektedir. Stratejik bir varlık olan kurumsal itibara örgütlerden tarafından gerekli önem ve yatırım yapılırsa örgüt içerisinde bulunan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ve motivasyonu artabilir. Bu örgüt yararına olan bir durumdur. Gelecekteki araştırmacılar kötü kurumsal itibarın örgütsel vatandaşlık davranışını ve motivasyonu nasıl olumsuz etkilediğini de inceleyebilir. Bununla birlikte, “Eğer bir örgüt yönetimi alınacak tedbirleri arttırdığında algılanan kurumsal itibar algısı, örgütsel vatandaşlık davranışını ve işgören motivasyonunu nasıl etkileyebilir?” sorusunun cevabı da araştırılabilir.

KAYNAKLAR

- Abratt, R., Mofokeng, T. N.(2001). Development and management of corporate image in South Africa. *European Journal of Marketing*, 35 (3/4), 368-386.
- Almıaçık, E.(2011). *Kurumsal itibarın paydaş davranışları üzerindeki etkisi: ampirik bir araştırma*, Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli
- Almıaçık, E., Almıaçık, Ü., Genç, N. (2010). Kurumsal itibar bileşenlerinin algılanan önemi demografik özelliklerden etkilenmekte midir?,*Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,13 (23), 93-114.
- Altay, A. (2015) *Örgütsel vatandaşlık davranışı ile kişilik arasındaki ilişki üzerine bir araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Altay, M. (2011) *Hastane çalışanlarının işyerindeki duyguları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: özel sağlık kurumlarına yönelik bir araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Arslantaş, C. C., Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*,1, 261-286.
- Avcı, A.(2015). Örgütsel vatandaşlık davranışları: kavramsal gelişimi ve eğitim örgütleri açısından etkileri. *Hasan Âli Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24,(12-2),11-26.
- Barnett, M.L., Jermier, J.M., Lafferty, B.A. (2006). Corporate reputation: the definitional landscape.*Corporate Reputation Review*, 9 (1), 26-38.
- Baş, G., Şentürk, C. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları. *Educational Administration: Theory and Practice*, 17(1), 29-62.
- Croft, S., Dalton, J. (2007). *Managing corporate reputation*. London:İnfibeam-Thorogood.
- Çiftçiöğlü, A. (2009). *Kurumsal İtibar Yönetimi*. Bursa : Dora

- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Connolly, C., M. Kelly(2011). Understanding accountability in social enterprise organizations: a framework. *Social Enterprise Journal*, 7 (3), 224-237.
- Donaldson, T., Preston, L.E., (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *The Academy of Management Review*, 20 (1), 65-91.
- Dörtok, A. (2004). *Kurumsal itibarınızdan kaç sıfır atabilirsiniz?* İstanbul: Rota.
- Ercan, İ., Kan, İ. (2004). Ölçeklerde güvenirlik ve geçerlik. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30 (3), 211-216.
- Erdem, F.S. (2008). *Organizasyonlarda lider-üye etkileşiminin güzel vatandaş davranış üzerindeki etkilerinde, izlenim yönetimi davranışının rolü: kayseri’de hizmet sektöründe bir araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Eren, E. (2011). *Yönetim ve organizasyon (Çağdaş ve küresel yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta.
- Erok, M. (2018) *Örgütsel vatandaş davranışı ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi: Karaman ili örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Ersöz, H. Y. (2007). *Türkiye’de kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının gelişiminde meslek ve sivil toplum kuruluşları*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.
- Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetim*. İstanbul: Alfa
- Fombrun, C. Van Riel, C. (1997). The reputational landscape. *Corporate Reputation Review*, 1 (1-2), 5-13.
- Gay, L. R. (1985). *Educational evaluation and measurement* (2nd Edition). London: ABell & Howell Company.
- Gemlik, N., Sığırı, Ü. (2007). Kurum imajı analizi ve bir belediye üzerindeki uygulamanın değerlendirilmesi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11, 267-282.
- Güler, N. (2013) *Üniversite çalışanlarında örgütsel vatandaşlık davranışı: gazi üniversitesinde bir araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Gümüş, M., Öksüz, B. (2009). çalışanların kurumsal itibar sürecine katılımlarında içsel iletişimin rolü. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 4 (16), 2637-2660.
- Güney, S. (2001). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel.
- Hair, F. J., Celsi, M. W., Money, A. H., Samouel, P., Page, M. J. (2011). *Essentials of business research methods* (2nd edition). USA: Routledge.
- Hanks, K. (1999). *İnsanları motive etme sanatı* (Çev.C. İkizler). İstanbul: Alfa.
- Hatch, M.J., Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356-368.
- İpek, M. (2016) *Örgütsel vatandaşlık algısı: kamu ve vakıf üniversitelerinde bir uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kadıbeşegil, S. (2013). *İtibar yönetimi* (Yedinci Baskı). İstanbul: Mediacat.
- Kalkan, A. (2013) *Algılanan örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: kuramsal ve görgül bir araştırma*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Karaman, A. ve Aylan, S. (2012). Örgütsel vatandaşlık davranışı. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (1), 35-48.
- Karaköse, T. (2007). *Kurumların DNA'sı itibar yönetimi*. Ankara: Nobel.
- Karasar, N. (1998). *Bilimsel araştırma yöntemi* (Sekizinci Basım). Ankara: Nobel.
- Karatepe, S. (2008). İtibar yönetimi: halkla ilişkilerde güven yaratma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi İnönü Üniversitesi*, 7(23), 77-97.
- Kaya, Ş.D. (2013) Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Türk İdari Dergisi*, 476, 265-275.
- Keleş, Y. Pelit E. (2009). Otel işletmesi iş görenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları: İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (5-2), 24-45.
- Keser, A. (2006). *Çalışma yaşamında motivasyon*. Bursa: Alfa Aktüel.
- Koç, H., Topaloğlu, M. (2012). *İşletmeciler için yönetim bilimi*. Ankara: Seçkin.
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta.
- Kuyucu, B. A. (2003). *İtibar yönetimi* (Birinci Baskı). İstanbul: ARGE Danışmanlık.

- Maslow, A. H. (1943). Conflict, frustration, and the theory of threat. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 38(1), 81-86.
- Miles, M.B., Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: a sourcebook for new methods* (2nd edition). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Okay, A., Okay, A. (2001). *Halkla ilişkiler kavram, strateji ve uygulamalar*. İstanbul: Der.
- Oluç, M. (1959). *İşletme organizasyonu ve sevki idare*. İstanbul: Sermet.
- Ölçüm-Çetin. M. (2004). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Ankara: Nobel.
- Önen, S. M., Kanayran H. S. (2015). Liderlik ve motivasyon kuramsal bir değerlendirme. *Birey ve Toplum*, 5 (10), 55.
- Özcan, G.T. (2015). *Örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Özden, Ö. (2015). *Okul yöneticilerinin otantik liderlik özellikleri ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*, Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile üniversite öğrencilerinin bazı demografik özellikleri ve akademik başarıları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi ne yönelik bir araştırma. *Erciyes Bir Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20-117-135.
- Özen, Y., Gül, A. (2007). Sosyal ve eğitim bilimleri araştırmalarında evren-örneklem sorunu. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15, 394-422.
- Özler E.D., Atalay, C.G. (2012). A research to determine the relationship between organizational cynicism and organizational citizenship behavior in health sector. business and management review. *European Journal of Social Sciences*, 34(3), 416-429.
- Polat, S., Ceep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Educational Administration: Theory and Practice*, 54, 307-331.
- Sabuncuoğlu, Z. (2008). *İşletmelerde halkla ilişkiler* (Dokuzuncu Basım). Bursa: Alfa.

- Sabuncuoğlu, Z.,Tüz, M. (2001). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Ezgi.
- Sevinç, H. (2015). Kamu çalışanlarının motivasyonunda kullanılan araçlar. *Uluslar arası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8 (39), 948.
- Sezgin, F. (2005).Örgütsel vatandaşlık davranışları: kavramsal bir çözümleme ve okul açısından bazı çıkarımlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 317-339.
- Şahin, A. (2004).Yönetim kuramları ve motivasyon ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 523-547.
- Şimşek, M. (2003). *İşletme bilimine giriş*. Konya: Damla.
- Taşdemir, S. (2013). *Motivasyon kavramına genele bir bakış, motivasyon araçları ve bilgi teknolojileri ve iletişim kurumu ölçeğinde bir model önerisi*, Doktora Tezi, Bilgi Teknolojiler ve İletişim Kurumu, Ankara.
- Ulukuş, S. (2016). Motivasyon teorileri ve lider yöneticilik unsurlarının bireylerin motivasyonuna etkisi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4 (25), 247,262.
- Ural, E.G. (2002). Değer yaratan bir halkla ilişkiler çalışması olarak itibar yönetimi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi*, 2, 83-93.
- Usta, M. (2006).*Örgüt kültüründe halkla ilişkiler ve itibar yönetimi ege akdeniz bölgelerindeki turizm işletmeleri örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Ülgen, H., Mirze, S. K. (2006). *İşletmelerde stratejik yönetim*(Üçüncü Baskı). İstanbul:Literatür.
- Van Riel, C. B. M. (1995).*Principles of corporate communication*.United States: Prentice Hall.
- Zikmund, W. G. (2003). *Business research methods* (8th edition.). Mason, OH: South Western.



EKLER

EK1.Anket Formu

Bu araştırma, bilimsel bir çalışmaya veri tabanı oluşturmak için yapılmaktadır. Araştırma esnasında etik kurallara riayet edilecektir. Araştırma ile ilgili veriler başka bir amaç için kullanılmayacak ve paylaşılmayacaktır. Sizden ricamız anket sorularını eksiksiz ve görüşlerinize uygun olarak doldurmanızdır. Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Dr. Öğr. Üyesi Ercan YAVUZ

Yasemin YETKİN

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Turizm Fakültesi
yetkinyasemin@gmail.com

E-Mail:

Rekreasyon Yönetimi Bölümü (Danışman)

1- LÜTFEN SİZE UYGUN CEVABI İŞARETLEYİNİZ.

Demografik Bilgiler							
1	Cinsiyetiniz	Erkek ()			Kadın ()		
2	Yaşınız	18-24 ()	25-31 ()	32-38 ()	39-45 ()	46 Ve Üstü ()	
3	Öğrenim Durumunuz	İlköğretim ()	Ortaöğretim ()	Lise ()	Önlisans ()	Lisans ()	Lisans Üstü ()
4	Çalıştığınız Kurum	Kamu ()	Özel ()	Yerel Yönetimler ()		Sivil Toplum Kuruluşu ()	
5	Kurumdaki Çalışma Süreniz	0-3 ()	3-6 ()	7-10 ()	10-15 ()	15 Ve Üstü ()	
6	Mesleki Kıdem	0-5 Yıl ()	6-10 Yıl ()	11-15 Yıl ()	16-20 Yıl ()	+20 Yıl ()	
7	Pozisyon-Mevki	Çalışan ()	Alt Kademe Yönetici ()	Orta Kademe Yönetici ()		Üst Kademe Yönetici ()	
8	Medeni Haliniz	Evli ()			Bekar ()		
9	Çocuk Sayısı	Yok ()	1 ()	2 ()	3 ()	4 Ve Üstü ()	
10	Aylık Gelir Durumunuz(TL)	2020-3000 TL ()		3050-4000 TL ()	4050-4950 TL ()	5000 TL'den Fazla ()	

A.ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ

SORU NO	İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yorucu bir iş yaparken veya özel bir sorunum olsa dahi çalışma arkadaşlarıma içten ilgi ve nezaket gösteririm.				
2	Genellikle işimle ilgili problemlerden yakınmam.				
3	Ciddi sonuçlar doğurabilecek konularda diğerleri benimle aynı düşüncede olmasa bile fikirlerimi ifade ederim.				
4	İş arkadaşlarımı işlerini yaparken yeni ve daha etkin yöntemler denemesi konusunda cesaretlendiririm.				
5	İşim ile ilgili önemli bir adım atmadan önce üstlerime mutlaka bildiririm.				
6	İşe zamanında gelirim.				
7	Olaylara olumlu bakmam.				
8	Görevlerimi hatasız yapmaya çalışırım.				
9	Kurum hakkında yapılan eleştirilerde kurumu savunurum.				
10	Kurumumuzu dışarıda gururla temsil ederim.				
11	Birlikte yapılan işlerde diğer çalışma arkadaşlarımla önerilerini almak için iş arkadaşlarımla sürekli iletişim halinde olurum.				
12	Fikirlerini beyan etme konusunda çekingen davranan çalışma arkadaşlarımla konuşmaları için cesaretlendiririm.				
13	Herhangi bir karar alırken bu karardan etkileneceği düşünülen herkesin fikrini alır ve danışırım.				
14	Çay, kahve ve yemek aralarını uzatmam.				
15	İş arkadaşlarımla izine ayrıldıklarında onların yerini alacak şekilde kendi iş programımı düzenlerim.				
16	Kurumda, değişimleri izler ve diğerlerinin değişimi kabul etmesinde aktif rol oynarım.				
17	İş arkadaşlarımla hakkını yemem.				
18	İşe gelmemek konusunda geçerli sebeplerimin olduğu günlerde bile devamsızlık yapmam.				
19	Kurumumuza yeni katılan işgörenin işine intibakı konusunda yardımcı olurum.				
20	Görevim ile ilgili toplantılarda düzenli olarak yer alırım.				
21	Herhangi bir sebeple işinin başında olmayan arkadaşlarımla görevlerini gönüllü olarak yaparım.				
22	İşlerimi zamanında tamamlamaya çalışırım.				
23	Hiçbir karşılık gözetmeden işlerini yetiştiremeyen arkadaşlarımla yardımcı olurum.				

B. İŞGÖREN MOTİVASYONU ÖLÇEĞİ

SORU NO	İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Maaşıma yapılacak yıllık artışlar motivasyonumu olumlu yönde etkiler.					
2	Başarılarım dolayısıyla parasal nitelikli ödüller almak motivasyonumu olumlu yönde etkiler.					
3	Çalıştığım firma tarafından sağlanan istihdam güvencesi motivasyonumu olumlu yönde etkiler.					
4	Daha verimli çalışmayı sağlamak amacıyla prim uygulaması yapılması motivasyonumu olumlu yönde etkilemez.					
5	İşten atılma korkusuyla çalışmak motivasyonumu olumsuz yönde etkiler.					
6	Bir yıllık dönem sonunda çalıştığım firmanın elde ettiği karın bir bölümünü çalışanlarına dağıtması, motivasyonumu olumlu yönde etkiler.					
7	Aynı işi yapan diğer çalışma arkadaşlarımla aynı ücreti almam (ücret adaleti) motivasyonumu olumlu yönde etkiler.					
8	İşletme içinde çalışırken kendimi belli ölçülerde bağımsız hissetmem motivasyonumu olumlu yönde etkiler.					
9	İş arkadaşlarım ve dahil olduğum informel gruplarla olan ilişkilerim motivasyonumu olumlu yönde etkiler.					
10	Yöneticiler ve grup üyeleri tarafından takdir edilmem ve yapıcı eleştiriler almam motivasyonumu olumluyönde etkilemez.					
11	Başarılarım karşılığında terfi etme ve yükselme olanağımı tanınması motivasyonumu olumlu yönde etkiler.					
12	İşyerinde kendimi değerli hissetmek motivasyonumu olumlu yönde etkiler.					
13	Önerilerimin üst yönetim tarafından değerlendirilerek etkin bir biçimde uygulamaya konulması motivasyonumu olumlu yönde etkiler.					
14	İşletme içerisindeki aydınlatma, ısı, gürültü, araç ve gereçler, işyerinin eve yakınlığı gibi fiziksel şartlar ve çalışma koşulları motivasyonumu olumsuz yönde etkiler.					
15	İşletme tarafından düzenlenen piknik, spor faaliyetleri v.b. faaliyetler motivasyonumu olumlu yönde etkiler.					

16	Çalışma arkadaşlarımla olan bireysel ilişkilerim motivasyonumu olumsuz yönde etkiler.					
17	İşletme amaçlarının bireysel amaçlarımla örtüşmesi motivasyonumu olumlu yönde etkiler.					
18	İşletme içerisindeki sosyal etkinlikler motivasyonumu olumlu yönde etkilemez.					
19	Yönetim tarafından, sahip olduğum niteliklere uygun yetkiler verilmesi motivasyonumu olumlu yönde etkiler.					
20	Bir takım kararların alınmasında söz sahibi olmak motivasyonumu olumlu yönde etkiler.					
21	İşletme içerisinde sağlıklı ve etkin bir iletişim sisteminin olması motivasyonumu olumlu yönde etkiler.					
22	Niteliklerimin, iş alışkanlıklarımın v.b. özelliklerimin sistematik bir şekilde ölçülmesi motivasyonumu olumlu yönde etkiler.					
23	Bireysel ya da grupsal rekabet motivasyonumu olumsuz yönde etkiler.					
24	İşletme içerisindeki performans değerlendirme sisteminin olması ve bunun doğrultusunda ödül ve ceza uygulamalarının yapılması motivasyonumu olumsuz yönde etkiler.					
25	Görev ve sorumluluklarımın artırılması (iş genişletme) motivasyonumu olumsuz yönde etkiler.					
26	Daha çok sayıda iş verilmesi (iş zenginleştirme) motivasyonumu olumlu yönde etkiler.					
27	Çalışma arkadaşlarımla bilgi alışverişi içinde olmak ve işbirliği sağlamak motivasyonumu olumlu yönde etkiler.					
28	İşletme içinde kendi alanlarını ilgilendiren konularda, çalışma arkadaşlarımla çeşitli sorunları belirlemek, incelemek ve çözümler sunmak için bir grup oluşturması (Kalitekontrol çemberleri) motivasyonumu olumlu yönde etkiler.					
29	Mesai saatlerinde çay saati gibi kısa molalar verilmesi motivasyonumu olumlu yönde etkiler.					

C. KURUMSAL İTİBAR ÖLÇEĞİ

	İFADELER	İtibarlı Bir Şirketi Kesinlikle Tanımlamıyor							İtibarlı Bir Şirketi Kesinlikle Tanımlıyor	Fikrim Yok
1	Ürün ve /veya hizmetleri kaliteli olan	1	2	3	4	5	6	7		
2	Ürün ve/veya hizmetleri başkaları tarafından da beğenilen	1	2	3	4	5	6	7		
3	Ürün ve/veya hizmetlerinde çeşitlilik sunan	1	2	3	4	5	6	7		
4	Garanti veren, sattığı ürün ve/veya hizmetin arkasında olan	1	2	3	4	5	6	7		
5	Fahiş (abartlı) fiyat uygulamayan	1	2	3	4	5	6	7		
6	Kuşku duyulacak kadar ucuz fiyat uygulamayan	1	2	3	4	5	6	7		
7	Yenilikçi olan: Ürün ve /veya hizmetlerinde yenilikler yapan	1	2	3	4	5	6	7		
8	Ürün ve/veya hizmetleri rakipleri tarafından taklit edilen	1	2	3	4	5	6	7		
9	Dağıtım sistemi iyi olan: Ürünlerine kolay ulaşılabilen	1	2	3	4	5	6	7		
10	Finansal olarak güçlü (zengin)	1	2	3	4	5	6	7		
11	Uluslar arası iş yapan	1	2	3	4	5	6	7		
12	Rakipleri ile karşılaştırıldığında önde olan	1	2	3	4	5	6	7		
13	Müşteri hizmetleri birimi olan	1	2	3	4	5	6	7		
14	Müşteri ile doğrudan ilişki kuran görevlileri düzgün davranışlar sergileyen (saygılı, yardımcı, güler yüzlü vs. olan)	1	2	3	4	5	6	7		
15	Tüketici haklarına saygılı olan	1	2	3	4	5	6	7		
16	Vaadlerini yerine getiren	1	2	3	4	5	6	7		
17	Güvenilir olan	1	2	3	4	5	6	7		
18	Saygın olan	1	2	3	4	5	6	7		

19	Siyasi görüşüme yakın olan	1	2	3	4	5	6	7	
20	Üretimde ve hizmette Türkiye'nin öz kaynaklarını kullanan	1	2	3	4	5	6	7	
21	Türk menşeli (kökenli) olan	1	2	3	4	5	6	7	
22	Yabancı menşeli (kökeni) olan	1	2	3	4	5	6	7	
23	Eğitilmiş, kalifiye çalışanlara sahip olan	1	2	3	4	5	6	7	
24	Çalışanlarını eğiten, onlara yatırım yapan	1	2	3	4	5	6	7	
25	Çalışanlarının o şirketin bir parçası olmaktan mutlu olduğu	1	2	3	4	5	6	7	
26	Terfi mekanizması iyi ve adaletli olan	1	2	3	4	5	6	7	
27	Devletin yeterli olmadığı konularda toplumdaki açıkları kapatmaya çalışır	1	2	3	4	5	6	7	
28	Vergilerini ödeyen	1	2	3	4	5	6	7	
29	Çevreyi kirletmeyen	1	2	3	4	5	6	7	
30	Sivil toplum örgütleri ile, yardım dernekleri ile iş birliği yapan	1	2	3	4	5	6	7	
31	Yoksullara yardım eden	1	2	3	4	5	6	7	
32	Ürettiklerinin bir kısmını satmak yerine ihtiyacı olanlara dağıtan	1	2	3	4	5	6	7	
33	Sahibinin kim olduğu bilinen	1	2	3	4	5	6	7	
34	Kampanya –Promosyon yapan	1	2	3	4	5	6	7	
35	Reklam yapan	1	2	3	4	5	6	7	
36	Uzun süredir var olan, köklü olan	1	2	3	4	5	6	7	

EK 2. Özgeçmiş
Kişisel Bilgiler



Soyadı, Adı	YETKİN, Yasemin
Uyruğu	Uyruğu
Doğum tarihi ve yeri	08/02/1984 & Van
Medeni hali	Bekar
Telefon	+90432 225 15 00
Fax	+90 432 225 15 01
e-posta	yetkinyazemin@gmail.com

Eğitim Derecesi	Okul/ Program	Mezuniyet Yılı
Lise	Van Anadolu Turizm Meslek Lisesi/Seyahat İşletmeciliği	2001
Üniversite	Gazi Üniversitesi/ Seyahat İşletmeciliği	2005
Yüksek Lisans	Gazi Üniversitesi/ Seyahat İşletmeciliği ve Turizm Rehberliği Öğretmenliği	Devam Ediyor

İş Deneyimi, Yıl	Çalıştığı Yer	Görev
2005	Konya Rixos Otelleri	Resepsiyonist
2006-2015	Van Ticaret ve Sanayi Odası	Dış İlişkiler Memurluğu Avrupa Birliği Merkez Koordinatörlüğü Yazı İşeri Memuru Proje Uzmanı
2015- Devam Ediyor	Yüzüncü Yıl Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	İş Geliştirme Uzmanı

Yabancı Dil	İngilizce
-------------	-----------

Yayınlar

YETKİN, Y., TARAKÇIOĞLU, S. ve YETKİN, Y. (2017). *Green Tourism: Attraction and Initiatives of Cittaslow Network in Eco Tourism: The case of Gevaş*.4. Avrupa Eko Turizm Konferansı.

YETKİN, Y., CİHANGİR, E. Ve YETKİN, Y. (2017). *Digitalization in Tourism and Hospitality Industry: The Case Of Van Hotels*. Uluslararası Batı Asya Turizm Araştırmaları Kongresi.

CİHANGİR, E., YETKİN, Y., METİN, D. ve SUBAŞI, A.(2017). *Turizmde Kent Markalaşmasında Sivil Toplum Örgütlerinin (STÖ) Rolü : Van Sivil Toplum Örgütleri*. Uluslararası Batı Asya Turizm Araştırmaları Kongresi.



GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR..