

**T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER
ENSTİTÜSÜ**

**KURUMSAL İTİBAR İLE ÖRGÜTSEL KIVANÇ,
DUYGUSAL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ:**

BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

GÜLER DİNÇEL

ANABİLİM DALI : İŞLETME

PROGRAMI : YÖNETİM ORGANİZASYON

KOCAELİ - 2012

**T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER
ENSTİTÜSÜ**

**KURUMSAL İTİBAR İLE ÖRGÜTSEL KIVANÇ,
DUYGUSAL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ:
BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

GÜLER DİNÇEL

ANABİLİM DALI : İŞLETME

PROGRAMI : YÖNETİM ORGANİZASYON

DANIŞMAN : DOÇ. DR. HÜLYA G. ÇEKMECELİOĞLU

KOCAELİ 2012


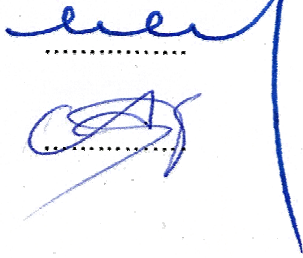
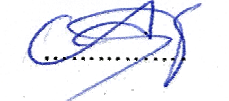
Doktora tezi olarak sunduğum “Kurumsal İtibar ile Örgütsel Kıvanç, Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Bir Araştırma” adlı tezin, tarafımca ve akademik etik kurallar çerçevesinde, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin dipnotlarda ve yararlanılan yayınlarda gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

6.1.2012

Güler Dinçel

Güler Dinçel tarafından hazırlanan "Kurumsal İtibar ile Örgütsel Kıvanç, Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Bir Araştırma" adlı bu çalışma jürimizce Yüksek Lisans Tezi/Yüksek Lisans Projesi/ Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyelerinin:

Ünvanı	Adı-Soyadı	Kurumu	İmzası
Prof. Dr.	Erol Eren	Beykent Üniversitesi	
Doç. Dr.	Hülya G. Çekmecelioglu	Kocaeli Üniversitesi	
Doç. Dr.	Sami Karacan	Kocaeli Üniversitesi	
Doç. Dr.	C. Gazi Uçkun	Kocaeli Üniversitesi	
Yard. Doç. Dr.	Ayşe Günsel	Kocaeli Üniversitesi	

Sınav Tarihi:6.1.2012

Enstitü Yönetim Kurulunun Onay Tarihi ve Karar No: 11.1.2012, 11012012-01

ÖNSÖZ

Günümüzün iş dünyasında, işletmelerin hayatta kalabilmeleri ve hedeflerine başarıyla ulaşabilmeleri için çalışanlar kilit rolde görülmektedir. Çalışanların performansları doğrudan doğruya örgüt performansını etkilemektedir. Bu çalışma hem örgütün hem de çalışanın performans ve gelişimine katkıda bulunduğu gerekçesiyle kurumsal itibar, örgütsel kıvanç, duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilerin incelenmesi üzerinde odaklanmaktadır.

Bu çalışmanın fikir aşamasından başlayarak gerçekleştirilme süreci boyunca yardımları ve destekleriyle her zaman yanımda olduğumu hissettiğim değerli hocam ve danışmanım, Sayın Doç. Dr.Hülya Gündüz Çekmecelioğlu'na, tez izleme komitesinde bulunan; verdikleri fikirler ve önerilerle yolumu aydınlatan komite üyeleri Sayın Prof. Dr. Nihat Erdoğan ile Sayın Doç. Dr. Sami Karacan'a; analizlerin gerçekleştirilmesi ve modelin geliştirilmesindeki katkı ve desteklerini esirgemeyen Sayın Yrd. Doç. Dr. Ayşe Günsel'e şükranlarımı sunarım.

Ayrıca her zaman yanımda olduklarını hissettiğim ve hiçbir zaman ben yalnız bırakmayan annem ve babam başta olmak üzere sevgili aileme, gösterdikleri anlayış için teşekkür ediyorum.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
KISALTMALAR LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	viii
GİRİŞ.....	1
1 KURAMSAL ÇERÇEVE.....	3
1.1 KURUMSAL İTİBAR.....	3
1.1.1 İtibar Kavramı.....	3
1.1.2 Kurumsal İtibar.....	7
1.1.3 Kurumsal İtibar İle İlişkili Kavramlar.....	10
1.1.3.1 Kurumsal İtibar Kurumsal İmaj İlişkisi.....	10
1.1.3.2 Kurumsal İtibar Kurumsal Kimlik İlişkisi.....	13
1.1.4 Kurumsal İtibarın Bileşenleri.....	17
1.1.4.1 Duygusal Cazibe.....	17
1.1.4.2 Mal ve Hizmetler.....	19
1.1.4.3 Finansal Performans.....	20
1.1.4.4 Liderlik & Vizyon.....	22
1.1.4.5 Çalışma Ortamı.....	23
1.1.4.6 Sosyal Sorumluluk.....	24
1.1.5 Kurumsal İtibarın Yaratılması.....	25
1.1.6 Kurumsal İtibar Yönetimi.....	26
1.1.7 Kurumsal İtibar Yazınında Yapılan Çalışmalar.....	31
1.2 ÖRGÜTSEL KIVANÇ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	35
1.2.1 Örgütsel Kıvanç.....	35
1.2.1.1 Kıvanç Kavramı.....	36
1.2.1.2 Kıvançın Oluşumu.....	36
1.2.1.3 Örgütsel Kıvanç ve Önemi.....	37
1.2.1.4 Örgütte Kıvançın Oluşturulması.....	38
1.2.2 Örgütsel Bağlılık.....	39
1.2.2.1 Örgütsel Bağlılık Kavramının Benzer Kavramlarla İlişkileri.....	42
1.2.2.1.1 Mesleğe Bağlılık.....	42
1.2.2.1.2 İşe Bağlılık.....	43
1.2.2.1.3 İş Tatmini.....	44
1.2.2.1.4 İtaat.....	44
1.2.2.1.5 Sadakat.....	45
1.2.2.2 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	45
1.2.2.3 Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	50
1.2.2.3.1 Tutumsal Bağlılık.....	52
1.2.2.3.1.1 Kanter'in Yaklaşımı.....	53
1.2.2.3.1.2 Etzioni'nin Yaklaşımı.....	54
1.2.2.3.1.3 O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı.....	55
1.2.2.3.1.4 Pentley ve Gould'un Yaklaşımı.....	56
1.2.2.3.1.5 Allen ve Meyer Yaklaşımı.....	57
1.2.2.3.2 Davranışsal Bağlılık.....	61
1.2.2.3.2.1 Becker'in Taraf Tutma (Yan Bahis) Yaklaşımı.....	62
1.2.2.3.2.2 Salancik'in Yaklaşımı.....	63
1.2.2.3.3 Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	63
1.2.2.4 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	64
1.3 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI.....	67
1.3.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı.....	67
1.3.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Temelleri.....	70

1.3.3	Örgütsel Vatandaşlık Davranışıyla İlişkili Kavramlar	72
1.3.3.1	Durumsal/Bağlamsal Performans	72
1.3.3.2	Sosyal Temelli Olumlu Davranışlar	73
1.3.3.3	Görev-Dışı Davranış	74
1.3.3.4	Örgütsel Spontanlık	75
1.3.4	Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülleri	77
1.3.5	Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları	78
1.3.5.1	Özgecilik	81
1.3.5.2	Nezaket	81
1.3.5.3	Vicdanlılık	82
1.3.5.4	Centilmenlik	83
1.3.5.5	Erdemlilik	83
1.3.6	Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Hedeflerine Göre Boyutları	84
1.3.7	Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgüt Performansı Ve Başarısına Etkisi	85
1.4	KURUMSAL İTİBAR İLE KIVANÇ, DUYGUSAL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ARASINDAKİ İLİŞKİLER	88
2	KURUMSAL İTİBAR İLE ÖRGÜTSEL KIVANÇ, DUYGUSAL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA VE DEĞERLENDİRME	91
2.1	ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI	91
2.2	ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ	92
2.3	ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	93
2.4	ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	94
2.5	ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI	96
2.6	ARAŞTIRMANIN SINIRLARI	96
2.7	ARAŞTIRMANIN MODELİ	96
2.8	ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	97
2.8.1	Araştırmanın Evreni	98
2.8.2	Araştırmanın Örneklemi	98
2.8.3	Veri Toplama Araçları	98
2.9	ARAŞTIRMA BULGULARI VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ	100
2.9.1	Demografik Bulgular	100
2.9.2	Güvenilirlik Ve Geçerlilik Analizleri	103
2.9.2.1	Faktör Analizi	103
2.9.2.1.1	Kurumsal İtibar Ölçeğinin Faktör Analizi	103
2.9.2.1.2	Örgütsel Kıvanç Ölçeğinin Faktör Analizi	106
2.9.2.1.3	Duygusal Bağlılık Ölçeğinin Faktör Analizi	107
2.9.2.1.4	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Faktör Analizi	108
2.9.2.2	Faktör Analizi Sonrası Araştırmanın Modeli Ve Hipotezlerin Yeniden Ele Alınması	109
2.9.2.2.1	Araştırmanın Modelinin Yeniden Ele Alınması	109
2.9.2.2.2	Araştırma Hipotezleri	110
2.9.2.3	Güvenilirlik Analizi	112
2.9.2.3.1	Kurumsal İtibar Güvenilirlik Analizi	113
2.9.2.3.2	Örgütsel Kıvanç Güvenilirlik Analizi	114
2.9.2.3.3	Duygusal Bağlılık Güvenilirlik Analizi	114
2.9.2.3.4	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Güvenilirlik Analizi	115
2.9.2.4	Korelasyon Analizi	115
2.9.3	Hipotez Analizleri	117
2.9.3.1	Kurumsal İtibarın Örgütsel Kıvanç Üzerindeki Etkileri	117
2.9.3.2	Kurumsal İtibar ve Örgütsel Kıvançın Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkileri	118
2.9.3.3	Kurumsal İtibarın, Örgütsel Kıvanç ve Duygusal Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkileri	120
2.9.4	Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi	122
SONUÇ	125	
EKLER	128	
EK-1	128	
YARARLANILAN KAYNAKLAR	132	
ÖZGEÇMİŞ	147	

ÖZET

Çalışmanın amacı kurumsal itibar ile örgütsel kıvanç, duygusal bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır. Bu amaçla Kocaeli Bölgesi'nde plastik ambalaj imalat sektöründe bulunan 4 orta ölçekli işletmenin çalışanlarına 300 anket dağıtılmış ve geri dönen 212 anket ile çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analizlerde sırasıyla kurumsal itibarın örgütsel kıvanç, duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi, örgütsel kıvancın duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi, son olarak da duygusal bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

Analiz sonuçlarına göre; kurumsal itibarın liderlik ve finansal performans boyutunun, örgütsel kıvancın ve duygusal bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Buna karşın kurumsal itibarın işletme ile mal ve hizmetin cazibesi, çalışma ortamı ve sosyal sorumluluk boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Kurumsal itibarın çalışma ortamı, sosyal sorumluluk boyutları ve örgütsel kıvancın duygusal bağlılık üzerinde anlamlı etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Kurumsal itibarın işletme ile mal ve hizmetin cazibesi, liderlik ve finansal performans boyutlarının duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Kurumsal itibarın çalışma ortamı, işletme ile mal ve hizmetin cazibesi, sosyal sorumluluk boyutlarının örgütsel kıvancı etkilediği ancak liderlik ve finansal performans boyutunun örgütsel kıvanç üzerinde bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Sonuç olarak kurumsal itibarın boyutlarının etkilerini ortaya koyan bu çalışma, çalışan performansının artırılmasına yardımcı olacak ve bundan sonraki çalışmalara ışık tutacaktır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal itibar, örgütsel kıvanç, duygusal bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı

ABSTRACT

The aim of the study is to identify the relationship between corporate reputation and pride, and affective commitment and also organizational citizenship behavior. 300 questionnaires were distributed to the employees of 4 medium-sized enterprises in plastic package manufacture sector in Kocaeli area. 212 questionnaires were returned from enterprises and multi regression analysis was done.

Effect of the corporate reputation on organizational pride, affective commitment, and organizational citizenship behavior, and effect of the organizational pride on affective commitment and organizational citizenship behavior, and finally effect of the affective commitment on organizational citizenship behavior were researched in the analysis respectively.

The results indicate significant effects of the leadership and financial performance dimension of corporate reputation, organizational pride and affective commitment on organizational citizenship behavior while there is not a significant effect of appeal of business and product and service, workplace environment and social responsibility dimensions.

It is concluded that there is a significant effect of workplace environment, social responsibility dimensions of corporate reputation and organizational pride on affective commitment. The effect of the appeal of business and product and service, and leadership and financial performance dimensions of corporate reputation on affective commitment was not significant.

Furthermore, the results also yield that the workplace environment, appeal of the business and product and service, and social responsibility dimensions of corporate reputation have effect on organizational pride but there is not any effect of leadership and financial performance dimension. Finally this study showed the important effects of corporate reputation on dimensional based and provides guidelines to help increasing the employee performance Furthermore, this study also provides conclusions and suggestions for future studies.

Key Words: corporate reputation, organizational pride, affective commitment, organizational citizenship behavior.

KISALTMALAR LİSTESİ

Kısaltma	Bibliyografik Bilgi
a.g.e.	Adı Geçen Eser
a.g.m.	Adı Geçen Makale
çev.	Çeviren
der.	Derleyen
s.	Sayfa
ss.	Sayfadan sayfaya
vb.	Ve benzeri
vol.	Volume
vs.	Vesaire
ÖVD	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL 1: DEĞER DENKLEMİNİN BİR PARÇASI OLARAK İTİBAR.....	4
ŞEKİL 2 : İTİBARIN ETKİ ALANI.....	6
ŞEKİL 3: KURUMSAL İTİBARIN ANLAMLILIK FAKTÖRLERİ.....	9
ŞEKİL 4: KURUMSAL İTİBARIN VE İMAJIN YÖNETİLMESİ İÇİN OPRESYONEL MODEL.....	16
ŞEKİL 5: İTİBARIN BİLEŞENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİYİ GÖSTEREN ANALİZİ	19
ŞEKİL 6: İTİBARIN FİNANSAL PERFORMANS MODELİ.....	21
ŞEKİL 7: ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI.....	51
ŞEKİL 8: TUTUMSAL BAĞLILIK YAKLAŞIMI.....	53
ŞEKİL 9: ÜÇ BOYUTLU ÖRGÜTSEL BAĞLILIK MODELİ.....	57
ŞEKİL 10: DAVRANIŞSAL BAĞLILIK YAKLAŞIMI.....	62
ŞEKİL 11 ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	97
ŞEKİL 12 ARAŞTIRMA MODELİ.....	110

TABLOLAR LİSTESİ

TABLO 1: LİTERATÜRDE KURUMSAL İTİBARIN SINIFLANDIRILMASI	8
TABLO 2: İMAJIN ŞEKİLLERİ	13
TABLO 3: SAĞLAM BİR KURUMSAL KİMLİĞİN FAYDALARI	15
TABLO 4: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TANIMLAMALARI	41
TABLO 5: ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	46
TABLO 6: BAĞLILIK DÜZEYİNİ OLASI SONUÇLARI	65
TABLO 7: ÖVD, ÖRGÜTSEL SPONTANLIK VE SOSYAL TEMELLİ ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN BOYUTLAR	76
TABLO 8: ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARININ BOYUTLARI	80
TABLO 9 KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ	102
TABLO 10. KURUMSAL İTİBAR ÖLÇEĞİNDE YER ALAN İFADELERİN FAKTÖR YÜKLERİ	105
TABLO 11. ÖRGÜTSEL KIVANÇ ÖLÇEĞİNDE YER ALAN İFADELERİN FAKTÖR YÜKLERİ.....	106
TABLO 12 DUYGUSAL BAĞLILIK ÖLÇEĞİNDE YER ALAN İFADELERİN FAKTÖR YÜKLERİ	107
TABLO 13 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİNDE YER ALAN İFADELERİN FAKTÖR YÜKLERİ	108
TABLO 14. KURUMSAL İTİBAR GÜVENİLİRLİK ANALİZİ SONUÇLARI.....	113
TABLO 15 ÖRGÜTSEL KIVANÇ GÜVENİLİRLİK ANALİZİ SONUÇLARI	114
TABLO 16 DUYGUSAL BAĞLILIK GÜVENİLİRLİK ANALİZİ SONUÇLARI.....	114
TABLO 17 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI GÜVENİLİRLİK ANALİZİ SONUÇLARI	115
TABLO 18 TÜM DEĞİŞKENLERE AİT ORTALAMA, STANDART SAPMA VE KORELASYON ANALİZİ	117
TABLO 19 KURUMSAL İTİBARIN ÖRGÜTSEL KIVANÇ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ.....	118
TABLO 20 KURUMSAL İTİBAR VE ÖRGÜTSEL KIVANCIN DUYGUSAL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ	120
TABLO 21 KURUMSAL İTİBARIN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ	121
TABLO 22 ÖRGÜTSEL KIVANÇ VE DUYGUSAL BAĞLILIĞIN ÖVD ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ.....	122

GİRİŞ

Teknolojik gelişmeler, küreselleşme ile artan rekabet, örgüt yapılarında, değişikliğe neden olmuş, küçülerek büyüme, adem-i merkeziyetçi bir yapılanma, sanal örgütler, katılımlı yönetim gibi yönetim tekniklerini ortaya çıkarmıştır. Bu bağlamda örgüt yapıları yalın, yenilik odaklı, çevreye duyarlı olacak şekilde biçimlenmeye başlamış, yönetsel etkililiği açıklayan bürokratik roller ve mekanik örgüt yapıları yerini bürokratik olmayan, esnek ve organik örgüt yapılarına bırakmıştır. Organik örgüt yapılarında yer alan çalışanların örgütsel pozisyonları sürekli değişmekte dolayısıyla rol belirsizliği ortaya çıkmaktadır.

Rekabetin artışı ve yönetim alanındaki değişimler nitelikli iş gücüne olan talebi arttırmış, çalışanları niteliklerini arttırmaları, donanımlı ve profesyonel olmaları hususunda zorlamıştır, bu durum çalışanların örgütten beklentisinin yükselmesine, örgüte ilişkin değer yargılarında, tutumlarında farklılıklar oluşmasına yol açmıştır. Çalışan örgüt ilişkisinde yaşanan bu değişimler, nitelikli çalışanın örgütler arası geçişinin hızlanmasına ve sonucunda da örgüt verimliliğinin düşmesine neden olmuştur. Örgütlerin nitelikli çalışanları kendilerine çekme ve örgüt içinde tutma öncelikli sorunları haline gelmiştir.

Sözü edilen sorunlar yönetim literatüründe de ilgi uyandırmış örgüt-birey ilişkisini inceleyen çok sayıda çalışma yapılmıştır. Çalışmalarda bireyin kendi istek ve arzuları ile örgüt üyeliğini istemeleri, üyelik sürecinde örgüte katkı sağlayan davranışlar sergilemeleri, örgüt yönetiminin bu süreci kolaylaştırma yönündeki çabaları ve sürece etki eden diğer değişkenler üzerinde durulmaktadır. Bu bağlamda örgütsel davranış konuları arasında yer alan duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı araştırma kapsamında incelenmektedir.

Bireyin kendi hedefleri ile örgütün hedeflerini uyumlaştırması, örgüte kendiliğinde katkı sağlaması ve örgütte kalma konusundaki istekliliği örgüte bağlılık hissettiğinin göstergesi olarak kabul edilmektedir. Çalışanını "istekli

ve arzulu” örgüte bağlılığı, duygusal bağlılık olarak isimlendirilmekte ve örgütsel bağlılığın en önemli boyutu sayılmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı bireyin çalışma ortamında kendisi için belirlenen standartların ve iş tanımlarının ötesinde gönüllü olarak çaba ve fazladan rol davranışı göstermesi olarak tanımlanmıştır. Örgütsel bağlılıkla dolayısıyla da duygusal bağlılıkla ilişkili olan örgütsel vatandaşlık davranışı bireyin örgütün belirlediği resmi görevlerinin ötesinde gönüllülük esasıyla çalışmasını performansının ötesine geçerek katma değer yaratmasını ifade etmektedir.

Çalışan performansının belirleyicisi olarak ifade edilen örgütsel kıvanç, çalışanın üyesi olduğu örgüte ilişkin olumlu tutumlar ve davranışlar sergilemesini sağlayan bir duygudur. Bu duyguyu etkileyen faktörlerden birini de kurumsal itibar olacağı düşünülmektedir.

Araştırmada ele alınan kurumsal itibar örgütün iç ve dış paydaşlar tarafından algılanışını ifade etmektedir. Kavramın işletme için bir değer oluşturmakta, işletmenin gayri maddi varlıkları içinde yer almaktadır. Kurumsal itibarın oluşturulmasında çalışanların önemli rolünün olduğu ileri sürülmektedir. Kurumsal itibarın örgütsel kıvanç, duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışının etkisi bu araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

Araştırmada kurumsal itibar, örgütsel kıvanç, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin yapılan çalışmalar derlenmiş işletmeler açısından taşıdığı önem, yazında yer alan tanımlamalar ve kavramlarla ilişkili olduğu düşünülen değişkenler incelenmiştir.

Çalışmanın uygulama bölümünde Kocaeli bölgesinde plastik ambalaj imalat sektöründe yer alan işletmelerde çalışanlardan oluşan örneklem üzerinde bir araştırma yürütülmüş ve elde edilen verilerle çalışanların algıladıkları kurumsal itibarın örgütsel kıvanç, duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri irdelenmiştir

1 KURAMSAL ÇERÇEVE

Bölümde araştırmanın konusu olan kurumsal itibar, örgüsel kıvanç, duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenlerine ilişkin literatür çalışmaları derlenmiştir.

1.1 KURUMSAL İTİBAR

İtibar işletmelerin hayatlarını sürdürmelerinde önemli bir faktördür. İşletme stratejileri her zaman değişebilmektedir. Fakat itibarlarının zedelenmesi halinde onarılması kesin olmamakla birlikte uzun dönem gerçekleşebilecek zor bir süreçtir. İtibarın zedelenmesi işletmelerin hayatta kalmalarını tehdit eden bir risktir¹.

Bu bölümde kurumsal itibar kavramına, ilişkili olduğu kavramlara, kurumsal itibarın bileşenlerine, ölçülmesine ve yönetimine değinilecek, kurumsal itibarın sınırları belirlenmeye çalışılacaktır.

1.1.1 İtibar Kavramı

İtibar; bir kişi ya da bir şey hakkında insanların genel düşünceleri, bir kişi ya da bir şeyin geçmiş davranışlarına ya da karakterine dayanarak takdir edilme ve beğenilme derecesi olarak tanımlanmaktadır².

Webster'ın "Yeni Dünya Sözlüğü"ise itibar³;

- Kamuoyu, toplum ya da benzeri gruplar tarafından, bir kişi ya da şeye gösterilen saygı,
- Lehte gösterilen saygı,
- Nam, farklılık

¹ Peter J. Firestein "Building and Protecting Corporate Reputation", **Strategy&Leadership**, Vol.34, No.4, 2006, ss.25-31, www.emeraldinsight.com, Erişim Tarihi: 01.06.2008.

² www.dictonary.cambrige.org, Erişim Tarihi:20 .06.2007.

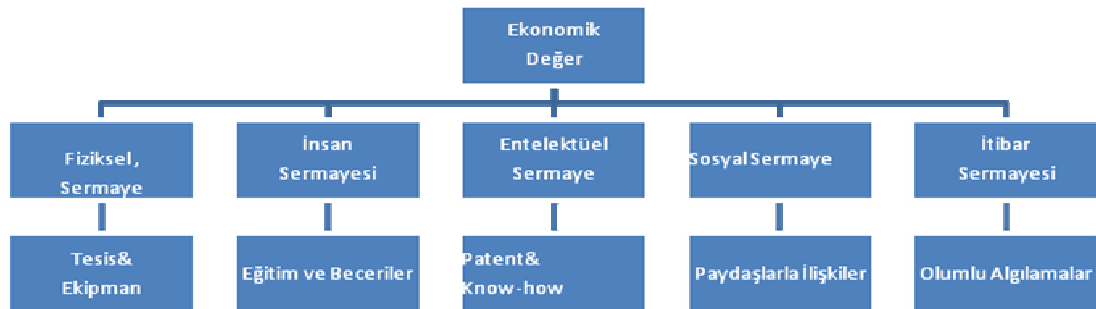
³ Sedef Seçkin Büyük, "Güçlü İtibarın 10 Kritik Yararı Var", **Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi** Aralık 2005.

olarak ifade edilmektedir.

İtibar kavramı kurumun, kamuoyu tarafından nasıl algılandığı diğer bir ifadeyle kendisine biçilen değerle ilgilidir. Bu durumda itibar kavramı için önemli olan iki gerçek söz konusudur. Bunlardan ilki kurumun çevresini oluşturan (daha sonraki bölümlerde paydaş olarak adlandıracağımız) tüm kitleler, diğeri ise bu kitlelerin kurumun itibarlı olduğuna inanmaları sonucu oluşan kurumun güvenilirliğidir. Bir kurum ancak itibarlı olduğu sürece satışlarını arttırabilir, yetenekli işgücü istihdam edebilir ve ileride oluşabilecek krizlere karşı dayanıklılık sağlayabilir⁴.

İtibarın etkisini gerçekler değil algılamalar belirlemektedir. Fombrun, işletmelerin itibarı için şunları önermektedir: “Mevcut itibarınızı ve rakiplerinizin itibarını kıyaslayın, itibarınızın geleceğini analiz edin ve gelecekle ilgili planlarınızı fonksiyonel biçimde düzenleyin. İtibarın temelleri; güvenilirlik, dürüstlük ve sorumluluk gibi değerlerden oluşmaktadır. Müşteriler ve yatırımcılar örgütün güvensiz olduğu, dürüst olmadığı ve sorumsuz davrandığı kanaatine vardıkları anda örgütle olan bağını koparacak, sonuçta örgütün itibarı zedeleneyecektir. Bu durum işletmenin bütünü ve geleceği için tehlikelidir. İşletmenin itibarı iyi bir şekilde korunmazsa sonuçta örgütsel yapının tamamı çökme tehlikesiyle karşı karşıya kalabilecektir”⁵.

Şekil 1: Değer Denkleminin Bir Parçası Olarak İtibar



⁴ Billur Ülger, **İşletmelerde İletişim ve Halkla İlişkileri**, Der Yayınları, 2003, s.94.

⁵ Turgut Karaköse, **Kurumların DNA'sı İtibar ve Yönetimi**, Nobel Yayın, No:1150, 2007, Ankara, s.7.

Kaynak: Charles J. Fombrun, "Reputation Management: A Framework For Measurement and Valuation" Reputation Institute, Henley Management College, 22.September.2005.

İşletmelerin malvarlıkları maddi ve gayri maddi unsurlar(elle tutulamayan varlıklar) olmak üzere iki başlıkta incelenmektedir. Şekil 1’de işletmenin gayri maddi unsurları belirtilmiş ve itibar sermayesi de bir kalem olarak gösterilmiştir. İtibar sermayesinin sayısallaştırılması güçlüğü söz konusudur. İşletmelerdeki tek basit ölçüm, kurumun “kayıtlı değeri”, pazar değeri ve bunların payları arasındaki farka bakmaktır. Bu fark, pazarın kuruma verdiği “elle tutulamayan varlıklarını” (intangible assets) ortaya koyar ve ortalama bir hesapla kurumun değerinin %55’ini oluşturmaktadır⁶.

Yazarlar yıllardan beri kurumsal itibarın; kuruluşun birim, departman, çalışan performansı ile doğru orantılı bir unsur olduğunu bu nedenle çalışanların iş çıktılarının kurumsal itibarı arttırabileceğini iddia etmişlerdir⁷.

İtibarın kurumlar açısından giderek öneminin artmasında etkili olan çevresel değişkenler Fombrun ve Van Riel tarafından şu şekilde sıralanmaktadır⁸:

- Globalleşme
- Bilgiye ulaşılabilirlik
- Ürün metalaşması
- İletişim araçlarının çeşitliliği
- Reklam doygunluğu (kirliliği)
- Paydaş aktivizmi

Susan Lewis, bir kuruluşun paydaşları kuruluş hakkında olumlu düşünceler hisseder ve akabinde davranışlar sergilerlerse o kuruluş için katkı yaratabileceklerini ifade etmektedir. Ekonomik ve sosyal katkılardan oluşan

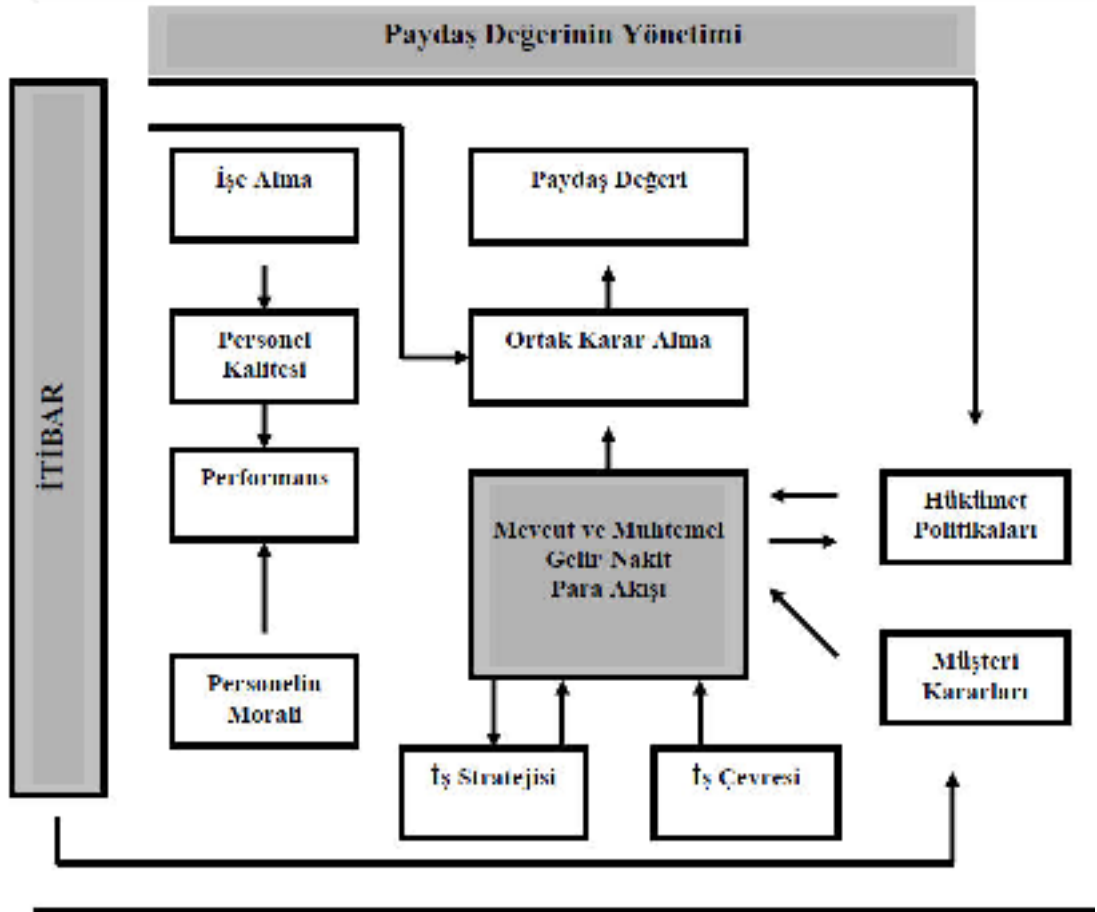
⁶ Gamze Nalan Koçer, “İtibar”, <http://www.patronlardunyasi.com/yazar/ITIBAR/3186>, Erişim Tarihi: 04.05. 2010.

⁷ Manto Gotsi, Alan Wilson “Corporate Reputation Management: Living the Brand”, **Management Decision** 2001, Vol:39, No:2, s.101.

⁸ Charles J Fombrun., Cees B.M. Van Riel, Fame& Fortune, **How Successful Companies Build Winning Reputations**, New Jersey, Prentice Hall, 2003, ss.6-7.

bu birleşim paydaşların artmasına dolayısıyla rekabet üstünlüğü elde edilmesine olanak sağlamaktadır⁹.

Şekil 2 : İtibarın Etki Alanı



Kaynak: Schultz, M., Hatch, M. J. & Larsen, M. H. (2000). **The Expressive Organization. Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand.** p. 81. First Published 2000. Published in the United States By Oxford University Pres INC. New York

Gerçekte olumlu etkiler atfedilen itibar paydaşların algıları, tutumları karar verme ve sonrasındaki davranışları tarafından oluşur. İtibar bir kuruluşun paydaşlarının algıları toplamıdır.

Şekil 2' de görüldüğü gibi, müşteri memnuniyeti performansı yüksek çalışanların varlığına, nitelikli çalışanların varlığı da işe alımda belirlenen standartlara bağlıdır. İyi bir itibar işletmenin tüm paydaşlarının memnuniyeti ve onların desteğinin sürekliliğini sağlamaktadır. Paydaş bağlılığının sürekliliği işletmeye rekabet avantajı sağlamaktadır.

⁹ Sabrina Helm, "One Reputation or Many? Comparing Stakeholders' Perceptions of Corporate Reputation", 2007, <http://www.emerald-library.com>, Erişim Tarihi: 06.09.2009, s.239.

1.1.2 Kurumsal İtibar

Araştırmacılar ve uygulamacılar arasında itibarın yapılandırılmasına olan ilgi artmaktadır. Bu ilgi literatürde kurumsal itibara ilişkin çok sayıda farklı tanımlanmaların ortaya çıkmasına yol açmıştır.

Çok sayıda yönetici kurumsal itibarın önemini benimsemekte, kurumsal itibarı iletişim ya da halkla ilişkilerle ilişkilendirmektedirler¹⁰.

Kurumsal itibar, bir kuruma yönelik her türlü algılamının bütünüdür, sosyal ortakların kuruluşla ilgili tüm görüş ve düşüncelerine verilen genel addır. Kurumsal imaj ve kimlikten farklı bir anlam ve önem içermektedir.

Reputation Institute'un Başkanı ve Yönetim Profesörü Chales J. Fombrun'a göre bir işletmenin yalnızca bir itibarı vardır. İtibar, kurumun çok sayıdaki sosyal paydaşının tüm imajlarının net değerlendirilmesidir¹¹.

Kadıbeşegil'e göre; kurumsal itibar, bir işletmenin toplam pazar değeri içinde güven unsurunun yarattığı katkı payıdır, işletmede elle tutulamayan değerlerinin karşılığıdır. Bu karşılığın bedelini hesaplayabilecek herhangi bir para birimi henüz icat edilmemiştir¹².

Fombrun ve Van Riel Fame&Fortune isimli yapıtlarında itibarı iki varsayım üzerine inşa etmektedirler; itibar paydaşların işletmeyi nasıl algıladıklarını yansıtmaktadır. İyi itibar önemlidir, işletmeyi rakiplerinden farklılaştıran ve işletmelerin ürün kampanyalarını destekler nitelikte belirgin bir kaynağın anahtarıdır.

Paydaşlar çalışanlar, müşteriler, yatırımcılar, tedarikçiler, hissedarlar, finansal analistler ve halktan oluşmaktadır. Paydaşların bir kuruluşla ilgili

¹⁰ Gary Davies, ve diğ..., "Corporate Reputation and Competitiveness", **Corporate Reputation Review**, Vol.5, No.4, 2003, ss.368-370.

¹¹ Charles J. Fombrun, "İtibar Aynadır", **Sabah Business**, No:1, Mart 2003, s.14.

¹² Salim Kadıbeşegil, **İtibar Yönetimi**, MediaCat Kitapları, İstanbul, 2006, s.55.

fikirleri geçmiş ve şimdiki eylemlerinin karşılaştırmasıyla gelişmektedir. Bu fikirler organizasyonun iç ve dış faktörlerinin duygusal tepkileri toplamıdır¹³.

Tablo 1: Literatürde Kurumsal İtibarın Sınıflandırılması

Disiplin	İtibar Sınıflandırması
Muhasebe	İtibar maddi olmayan duran varlıklar arasında mali bir değer olarak görülebilir.
Ekonomi	İtibar dış paydaşların organizasyonun algılamalarına yardımcı olan özellik veya ipuçları olarak görülmektedir.
Pazarlama	İtibar, tüketicinin ya da son kullanıcının bakış açısı ve odaklanması şeklinde oluşmaktadır.
Organizasyonel Davranış	Kuruluşun çalışanları ya da iç paydaşlarının edindikleri deneyimler ve organizasyonları algılayışları itibar olarak isimlendirilmektedir.
Sosyoloji	Bir kurumun normları ve beklentilerin nispetinde toplam performansı değerlendirilmesidir.
Strateji	İtibar algıya dayalı olması sebebiyle yönetimi zor görülmektedir.

Kaynak: Charles F.Fomburn, N. Gardberg, J. M. Sever, "The Reputation Quotient: A Multi-Stakeholder Measure of Corporate Reputation", **The Journal of Brand Management**, 7 (4) 2000

Tablo 1’de görüldüğü gibi kurumsal itibar çok sayıda disiplinde yerini bulmuş ve işletmenin önemli argümanı olarak görülmektedir.

Kurumsal itibar kavramı işletmenin dört temel faaliyet alanını kapsamaktadır. Bu dört alan¹⁴;

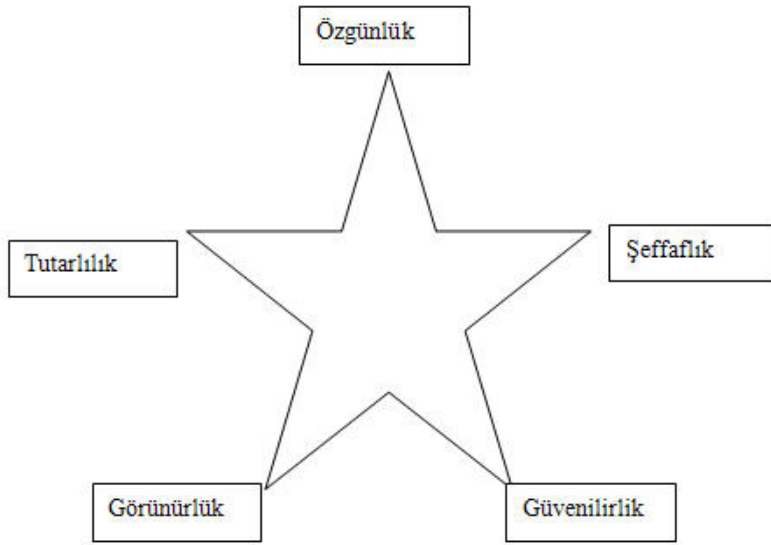
- İşletmenin sunduğu ürün ya da hizmet
- Üretim yaptığı çevre
- Faaliyetlerini kamuoyuna sunuş şekli
- Örgüt üyelerinin kendi aralarındaki ve örgüt dışında olanlara davranış şekilleri şeklinde sıralanmaktadır.

¹³ Charles J. Fombrun, **Reputation: Realizing Value From The Corporate Image**, Harvard Business School, Press, Boston Mass, 1996, s.441.

¹⁴ Halil Saylı, Özlem Yaşar Uğurlu, "Kurumsal İtibar ve Yönetmelik Etik İlişkinin Analizine Yönelik Bir Değerlendirme", Süleyman Demirel Üniversitesi, **İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2007, Sayı 3, Cilt 12, ss.75.

Kurumsal itibar ticaret, uyum ve sosyal sorumluluk gibi organizasyonlarda birbirini etkileyen unsurları ilişkilendiren bir değerdir. Etkileşim içinde bulunan bu unsurları verimli sonuçlar alınabilecek uzun dönemli stratejik planlara dönüştürmek yönetim kadrosunun görevleri arasında yer almaktadır.

Şekil 3: Kurumsal İtibarın Anlamlılık Faktörleri



Kaynak: Charles J. Fombrun, "Reputation Management: A Framework For Measurement and Valuation" Reputation Institute, Henley Management College, 22.September.2005

Şekil 3'e göre Kurumsal itibarın anlamlılık faktörleri özgünlük, şeffaflık, güvenilirlik, görünürlük, tutarlılık olarak sıralanmaktadır.

Özgünlük; işletmelerin sundukları ürün ve hizmetlerle fark yaratarak ekonomik değer yaratmalarıdır.

Şeffaflık; işletmelerin açıklık, hesap verebilirlik, katılımcılık, etkinlik gibi yönetim ilkelerine özen göstermeleridir.

Güvenilirlik; paydaşların işletmenin iş etiği kurallarına uyduğuna ilişkin inancını temsil etmektedir.

Görünürlük; işletmenin hedefe ulaşan ve etkili bir iletişim sağlamalarını ifade etmektedir. İşletmelerin ve onların mal ve hizmetlerinin farkında olan,

dış paydaşlarının sayısı ne kadar çok ise, görünürlük de o kadar yüksektir anlamı taşımaktadır¹⁵.

Tutarlılık; işletmelerin söylemleriyle eylemleri arasındaki uyumu ifade etmektedir.

1.1.3 Kurumsal İtibar İle İlişkili Kavramlar

İtibar bir işletmenin güvenilirliği, sorumluluğu ve yeterliliği, gücü hakkında paydaşlarının yargılarından oluşmuş bir bütün ya da değer olarak ifade edilebilir bir kavramdır. İtibarın sınırları kesin olarak verilse de kimi zaman kimlik ya da imajla karıştırılmaktadır. Kurumsal itibar, imaj ve kimliği de içine alan ve ötesine geçen bir kavramdır.

1.1.3.1 Kurumsal İtibar Kurumsal İmaj İlişkisi

İmaj, zihinlerdeki çağrışımlar, hisler, tutumlar ve izlenimler ile bunların olumlu/olumsuz değerlendirmelerinden oluşmakta; akla gelen özet-resim ya da sembolik anlam bütünü olarak ifade edilmektedir. Bir ürünün teknik özellikleri ne olursa olsun, sembolik anlamı, teknik özelliklerinin nasıl algılandığını ve rakipleri arasındaki tercihlerini etkiler. Sembolik anlam, pek çok unsurdan ve bir nesnenin/kurumun benzerleriyle ya da rakipleriyle kıyaslanmasından oluşan bir bütündür¹⁶. Kurumsal imaj toplumun zihninde bir kurumun yarattığı izlenim, kanı olarak tanımlanmakta¹⁷ işletmenin; adı, mimarisi, ürün ya da hizmet çeşitliliği, gelenekleri, ideolojisi gibi fiziksel ve davranışsal özellikleriyle ilişkilendirilmektedir.

Kurumsal imaj, kurumsal görünüm, kurumsal iletişim ve kurumsal davranış unsurlarının toplamından oluşmakta ve işletmenin gerek iç gerekse

¹⁵ Yılmaz Argüden, **İtibar Yönetimi**, Ar-Ge Danışmanlık Yayınları, No.4 2003, s.16.

¹⁶ “İmaj ve Türkiye’nin Algılanması”, pr.atilim.edu.tr/yayinlar/imag.doc, Erişim Tarihi:16.10.2009.

¹⁷ Evangelos Christou, “ Guest Loyalty Likelihood in Relation to Hotels' Corporate Image and Reputation: A Study of Three Countries in Europe “<http://www.informaworld.com/smpp/title~content=t792306863>, Erişim Tarihi:15.10.2009.

dış hedef kitlesi üzerinde inandırıcılık ve güven yaratmak, bunu sürdürülebilir kılmak gibi önemli bir işlevi yerine getirmektedir¹⁸.

Keller'a göre kurum imajının belirleyicileri 10 ana grupta toplanmıştır¹⁹.

Bunlar;

- Kurumun Kendisi: Kurumun ünü, yenilikçiliği, finansal gücü, sektördeki yeri, yönetim kalitesi vb.
- Kurumun Sosyal Çevresi: Bulunduğu toplum, ülke, yaşam kalitesi vb.
- Kurumun Çalışanları: Saygınlık, maaş, terfi durumları vb.
- Kurumun Yardımları: Hayırseverliği, okulları, sanat örgütleri, spor kulüpleri vb.
- Kurumun Satış Gücü: Büyüklüğü, kapsama alanı, güvenilirliği, sorumlulukları, nezaketi vb.
- Kurumun Ürünleri: Kalite, performans, stil vb.
- Kurumun Fiyatı: Liste Fiyatı, ödeme kolaylıkları, indirimleri vb.
- Kurumun Satış Sonrası Hizmetleri: Yedek parça, montaj, bakım-onarım, danışmanlık vb.
- Kurumun Dağıtım Kanalları: Aracı sayısı, yeterlilik ve uzmanlıkları coğrafi dağılımı vb.
- Kurum İletişimi: Reklam, PR, satış promosyonu, doğrudan pazarlama vb.

Kurumsal imajın belirleyicilerini özetleyen başka bir anlatımda da kurumsal imajın fonksiyonel ve duygusal olmak üzere iki bileşeni vardır. İmajın fonksiyonel bileşeni kolayca ölçülebilir somut boyutu iken, duygusal bileşeni duyguları ve tutumları ortaya çıkaran psikolojik boyutu olarak belirlenmiştir. Bunlar paydaşların işletmeyle yaşadıkları tecrübeler ve işletmenin fonksiyonel göstergelerini oluşturan bilgi süreçleri sonucu

¹⁸ Oya Polat, "Konaklama İşletmelerinde Kurumsal İmaj Oluşturma Süreci", <http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c9s15/makale/c9s15m6.pdf>, s.109. Erişim Tarihi:20.10.2009

¹⁹ Mehmet Tıgılı, "Kurum İmajı Kavramı ve Sembolik Analoji Tekniği Yoluyla Marmara Üniversitesi'nin Kurum İmajının Belirlenmesine İlişkin Bir Uygulama", Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Yıl:2003, Cilt:XVIII, Sayı I, 2003, s. 248.

meydana gelmiştir. Bu nedenle kurumsal imaj, kamunun karşılaştırma yoluyla edindikleri çeşitli özellikleri toplamıdır²⁰.

İmajla itibar arasındaki geçiş Tablo 2’de verilmiştir. İmaj paydaşların işletmeleri algılarını oluşturmakta iken itibar bu algının yönünü ifade etmektedir.

İtibar, bir kurumun kamuoyunun saygınlığını kazanmasıdır. İtibar ve imaj kavramları benzer kavramlar olmasına rağmen farklı anlamlar içermektedirler. Tablo 2’de bu kavramların aralarındaki farklar verilmiştir. İmaj, bir kurumun markasını ya da kimliği ve adını özetleyen markası ile ilişkilidir. Buradan hareketle imaj bir kurumun nerde durduğunu belirtirken, itibar piyasada firmanın nasıl davrandığını yansıtmaktadır. Kurumun imajı konumuna göre değişkenlik gösterirken itibarı kolay kolay değişmemektedir²¹. Bir kurumun imajı toplumun her kesimi için çekici olmayabilir ancak o kurum toplumda itibarlı bir konumda bulunabilir. Örneğin Ferrari marka otomobiller lüks ve pahalı olduğu için herkese cazip gelmeyebilir ancak kurum itibarı yüksek işletmelerden biridir. Kurumsal itibar inanırlık, güvenilirlik, sorumluluk ve doğruluk gibi birbiri ile iç içe geçmiş temel ilke ve değerlerden oluşur²². Kurumların paydaş ilişkilerinde bu değerleri yaşatıyor olmaları itibarları üzerinde pozitif yönde katkı sağlamaktadır.

²⁰ Nha Nguryen, Gaston Leblanc. “Corporate image and Corporate Reputation in Customers retention Decisions in Servis “, **Journal of Retailing and Consumer Services**, 8, 2001, s.228.

²¹ Dallas Hanson “Failing the Reputation Management Test: The Case of BHP” **Corporate Review**, 4, 2, 2001, s.132.

²² Abraham Carmeli, Asher Tishler, “The Relationships Between Intangible Organizational Elements and Organizational Performance” **Stratejic Management Journal**,, Vol.25, 200, s. 1258.

Tablo 2: İmajın Şekilleri

Seviye	Literatürdeki Tanımlama	Temsilci Örnekleri
Yorumlanan dış görüntü	Kurum dışında olanların kurumu nasıl algıladıklarının kurum çalışanları tarafından algılanması.	Dutton & Dukerich (1991) Dutton, Dukerich, & Harquail (1994)
İstenilen gelecek imajı	Görünürde gerçeği temsil eden ya da etmeyen kurum bileşenlerinin paydaşlara iletilmesi.	Alvesson (1990) Bernstein (1984)
Gelecekte düşünülen imaj	Kurumun gelecekte sahip olmayı istediği iç ve dış paydaşları.	Gioia & Chittipeddi (1991) Gioia & Thomas (1996)
Kurumsal Kimlik	Kurumun kendini iç ve dış paydaşlarına, stratejik ve planlı olarak logo ve kurumsal sembol yönetimi yoluyla tutarlı ve hedeflenmiş temsilinin vurgulaması.	Olins (1989) Van Riel & Balmer (1997)
Geçici izlenim	Semboller ya da yalnızca gözlem sonucu oluşan kısa dönemli izlenim	Berg (1985) Grunig (1993)
İtibar	Kurumun faaliyet ve başarılarının uzun vadede kurum dışındakilerin zihinlerinde oluşan yargısı	Fombrun (1996) Fombrun & Shanley (1990)

Kaynak: Dennis Gioia, Majken Schultz, Kevin G. Corley, "Organizational Identity, Image, And Apative Instability", **Academy of Management Review**, Vol. 25, No.1, 2000, s.67.

1.1.3.2 Kurumsal İtibar Kurumsal Kimlik İlişkisi

Kurum kimliği ilk olarak Albert ve Whetten tarafından ortaya atılmış, kurum üyelerinin, kuruma ilişkin özgünlük, farklılık ve devamlılık tanımlamaları olarak ifade edilmiştir. Tanımlamada yer alan özgünlük, işletmeye ait öz nitelikleri, farklılık işletmeyi diğer işletmelerden ayıran farklı

kılan nitelikleri, devamlılık ise işletmenin zaman içerisinde benzerlik gösteren davranışlarına ilişkin özellikleri olarak tanımlanmaktadır²³.

Kurumsal kimlik bir işletmenin olmayı seçtiği ve ne olduğunu ifade ettiği bir kavramdır. Daha çok işletme yönetiminin vizyonu, kuruluşun iletmeyi arzuladığı temel amaçları, değerleri ve karakteristikleri tarafından biçimlendirilmektedir. Kısacası bir işletmenin kimliği, kendi tanımına göre kim olduğunu göstermektedir²⁴.

Kurumsal itibarın ve kurumsal imajın başlangıç noktası olarak kurum kimliği gösterilmektedir. Kurumsal kimlik organizasyonun kültürü stratejisi ve değerlerini kapsamaktadır. Kurumun iç-dış paydaşlarıyla iletişim şekli alınan geribildirimler ve kullanılan metotlar kurumsal kimliği etkilemektedir²⁵.

Kurum kimliği saptanmış bir kuruluş felsefesi, uzun vadeli olarak belirlenmiş bir kuruluş hedefi ve tanımlanmış bir istenen imaj temeline dayanmaktadır. Kurum bu temel üzerine hedeflerini stratejik planlayarak, işlevsel bir biçimde uygular ve davranış araçlarını tarzlarını da ortak bir çerçeve içerisinde şekillendirerek hedef grubuna yönlendirir. Bu şekilde kendini ifade eden bir kuruluş, olaylar karşısındaki davranış tarzını da ortaya koyar²⁶.

Bir kurumun eylemleri bölünemez: “Nasıl davranır”, “Ne söyler”, “İnsanlara nasıl davranır” ve “Ne yapar ne satar”, “ Ne yaptığını nasıl anlatır ve tanıtır “Nerde yapar ve satar” sorularının cevapları o kurumun kimliğine ilişkin bütünün parçalarını oluşturmaktadır. Bahsi geçen her bir parça diğer parçaları etkiler. Bu kurumsal kimliğin birbirleriyle çok yakın ilişkili olan

²³ Johan Van Rekom, “Deriving an Operational Measure of Corporate Identity”, **European Journal Of Marketing**, 31,5/6, 1997, s.413.

²⁴ “Kurumsal İtibar Araştırmaları”, Stratejik Fokus, <http://www.stratejikkfokus.com>, Erişim Tarihi: 14.10.2009.

²⁵ Karen S. Cravens, Elizabeth Goad Oliver, “Employess: The Key Link to Corporate Reputation Management”, www.sciencedirect.com, s.296, Erişim Tarihi: 14.10.2009.

²⁶ Ayla Okay, Aydemir Okay, **Halkla İlişkiler Kavram Strateji ve Uygulamaları**, Der Yayınları:349, 2. Basım, İstanbul, 2005, s.464.

örgütün fiziksel, operasyonel, insani özelliklerinden inşa edildiği anlamına gelmektedir²⁷.

Van Riel(1995) kurumsal kimliğin belirleyicilerinin simgecilik, iletişim, davranış olduğuna vurgu yapmış, güçlü bir kimlik oluşturabilmek için bu üç öğenin etkin kullanımının önemine değinmiştir²⁸. Simgecilik kurumun mesajını taşıyan bir tasarımı/görsel unsurları, iletişim kurumun kullandığı iletişim araçlarını ve bunlar arasındaki tutarlılığı davranış ise kurumda paylaşılan çalışanların dış paydaşlara yansıyan standartlaşmış tepkilerine atıf yapmaktadır.

Tablo 3: Sağlam Bir Kurumsal Kimliğin Faydaları

	Her kategori için verilen oyların ülkelere göre yüzdeleri		
	İngiltere	Fransa	Almanya
Tanınma	53	23	68
Müşteri ilişkilerinin işini kolaylaştırma / müşteri çekmek	30	10	3
Marka kimliğini desteklemesi	30	17	0
Görsel bütünlük sağlama	10	7	10
Finans dünyasında güven uyandırma	20	23	6
Kültürel değerleri ifade etme	30	3	3
Çalışanların motivasyonunu artırma	10	3	23
Reklam faaliyetlerine destek	13	3	0

Kaynak: Alison Theaker, Çev. Murat Yaz, **Halkla İlişkilerin El Kitabı**, MediaCat, 2. Baskı, İstanbul, 2008, s.136

1995 yılında yapılan bir araştırmaya göre Avrupa'nın önde gelen işletmelerinin kurumsal kimliklerini belirleyen yöneticilerinden sağlam bir kurum kimliğinin getirilerini puanlamaları istenmiş ve sonuçların bir bölümü Tablo 3'te belirtildiği gibi sıralanmıştır²⁹.

²⁷ Zeliha HEPKON, "Kurumsal Kimlik İnşasının Belirleyen Faktörler: Bir Literatür Taraması", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, s:4 Aralık 2003, s.179, <http://www.iticu.edu.tr/kutuphane/dergi/d4/M00059.pdf>, erişim tarihi, 10Ekim2009.

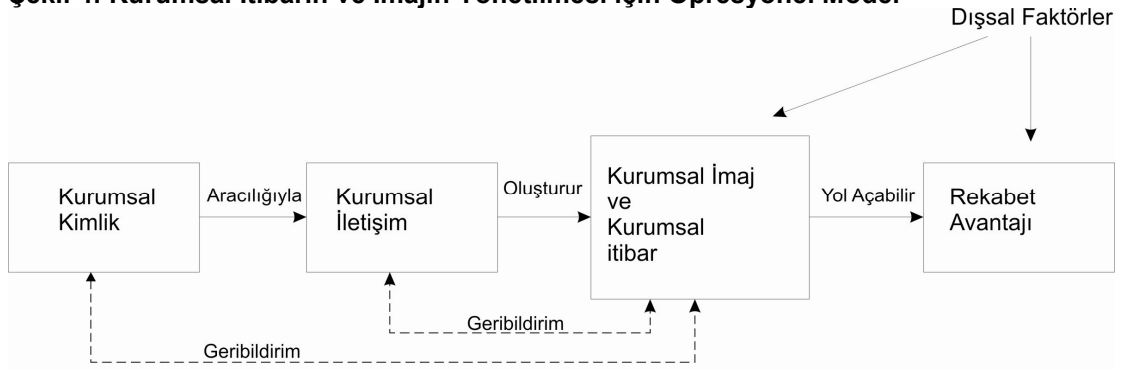
²⁸ Alison Theaker, Çev. Murat Yaz, **Halkla İlişkilerin El Kitabı**, MediaCat, 2. Baskı, İstanbul, 2008, s.137.

²⁹ Alison Theaker, Çev. Murat Yaz, a.g.e., s.136

Kurumsal kimlik ile kurumsal imaj sıkça karıştırılmaktadır. Kurumsal kimlik, işletmenin (bilerek ve bilmeyerek) verdiği mesajların bütünüdür ve alıcının zihninde oluşur. Halk işletmenin kimliğiyle ilgili mesajları yorumlar ve kafasında işletmeye ilişkin bir imaj üretir³⁰.

Kurumsal imaj kavramı, kendi hakkında söylediklerine dayalı olarak insanların işletmeyi nasıl gördüklerini ifade etmektedir. Reklam ve pazarlama iletişimi, bir firmaya ilişkin farkındalık yaratılması ve imaj oluşturulması üzerinde önemli ölçüde etkiye sahiptir³¹.

Şekil 4: Kurumsal İtibarın ve İmajın Yönetilmesi için Operasyonel Model



Kaynak: Edmund R. Gray and John M.T.Balmer “ Managing Corporate Image and Corporate Reputation, **Long Range Planning**, Vol.31 No:5 , pp.695-702, 1998

Şekil 4’te de görüleceği gibi kurumsal kimlik kurumsal iletişimin gerçekleşmesinde esaslı unsuru oluşturur, kurumsal iletişimle aracılığıyla da iç ve dış paydaşlarda kurumsal imaj ve kurum itibar oluşur. Güçlü bir kurumsal itibar işletmeye pazarda rekabet avantajı sağlar.

Kurumsal itibar hem imajı hem de kimliği ötesine geçmektedir. İç ve dış paydaşların işletmeye ilişkin zaman içinde oluşan kimlik, imaj, algılayış, inanç ve deneyimlerini yansıtmaktadır. Tek tek bireylerin itibarlarına benzer şekilde, kurumsal itibar da işletmenin karakteri niteliğindedir. Özünde kurumsal itibar, işletmenin iş paydaşlarının yargılarına dayalı olarak tüm

³⁰ Alison Theaker, Çev. Murat Yaz, a.g.e., s.137.

³¹ <http://stratejikfokus.com>, a.g.e., Erişim Tarihi: 14.10.2009.

aksiyonlarında ifade edilen değerler bütünüdür. Kurumsal itibarın rekabet avantajı sağlamasında kurumsal kimlik ve imaj örüntüsünde şekillenen kurumsal iletişimin ve geribildirimlerin etkisi söz konusu olmaktadır.

1.1.4 Kurumsal İtibarın Bileşenleri

Güçlü kurumsal itibar, kurumun pazardaki gerçek performansı ile kurumsal davranışların, tutumların ve değerlerin temel alıcıları arasındaki olumlu algılamaları besleyen çabaların sonucu oluşmaktadır³². Reputation Institute Global Pulse 2010 İtibar Araştırması Sonuçlarına göre tüketiciler işletmenin ürünleri ve hizmetleri ile birlikte diğer performans alanlarındaki durumlarını da dikkate almaktadırlar. İtibarda mükemmelliğe giden yol altı ana boyuta -"Ürün ve hizmetler, çalışma ortamı, liderlik, sosyal sorumluluk, işletmenin duygusal cazibesi finansal performans- bağlı olarak belirlenmektedir³³.

Kurumların güçlü itibara sahip olması hem iyi bir performans göstermesi hem de paydaşlarının kurumu olumlu olarak algılamaları ile ilişkilidir. Kurumların performans göstergeleri ele alınarak kurumsal itibarın unsurları oluşturulmuştur.

1.1.4.1 Duygusal Cazibe

Duygusal cazibe bir kurumun sevilme ve saygı görme derecesini olarak tanımlanabilir. Kurumu ile arasında duygusal bir bağ olan çalışan, kendini kurumla daha kolay özdeşirebilecek sonuçta güvenilir ve sadakatli bir birey haline gelerek kurumsal itibarın güçlenmesini olumlu yönde etkileyecektir³⁴. Kurumun fiziksel şartları, çalışma şartları, çalışanlarına ve

³² Paul Jorgensen, Erik Flyvholm, Maria Isaksson, "Building Credibility in International Banking and Financial Markets A Study of How Corporate Reputations are Managed Through Image Advertising", **Corporate Communications: An International Journal**, 13 (4), 2008, s.369.

³³ "Reputation Institute Global Pulse, 2010, İtibar Araştırması Sonuçları Açıklandı" <http://www.beyazgazete.com/haber/reputation-institute-global-pulse-2010-itibar-arastirmasi-sonuclari-aciklandi.html>, Erişim Tarihi: 08.06.2010.

³⁴ Turgut Karaköse, a.g.e., s:45.

paydaşlarına sağladığı eğitim fırsatları, kurumsal kültürü geliştirme çabaları gibi konular kurumsal itibarı etkilemektedir³⁵.

Kurumsal itibarın oluşturulmasında sosyal paydaşların algılamalarını tespit etmek önemlidir. Çalışanlar, müşteriler, kamuoyu, yatırımcılar, medya ve tüketici gibi grupların kurum hakkında ne düşündükleri ve sonrasında bağlılık dereceleri önem arz etmektedir. Örneğin dış paydaşlar arasında yer alan tüketicilerin aldıkları ürün ve hizmetlerle duygusal bağ kurmaları kurumu rakiplerinden farklılaştırır. Tüketicinin duygusal bağ kurmasına yol açan algıladığı değer kurumun örgüt kültürünün bir sonucudur³⁶.

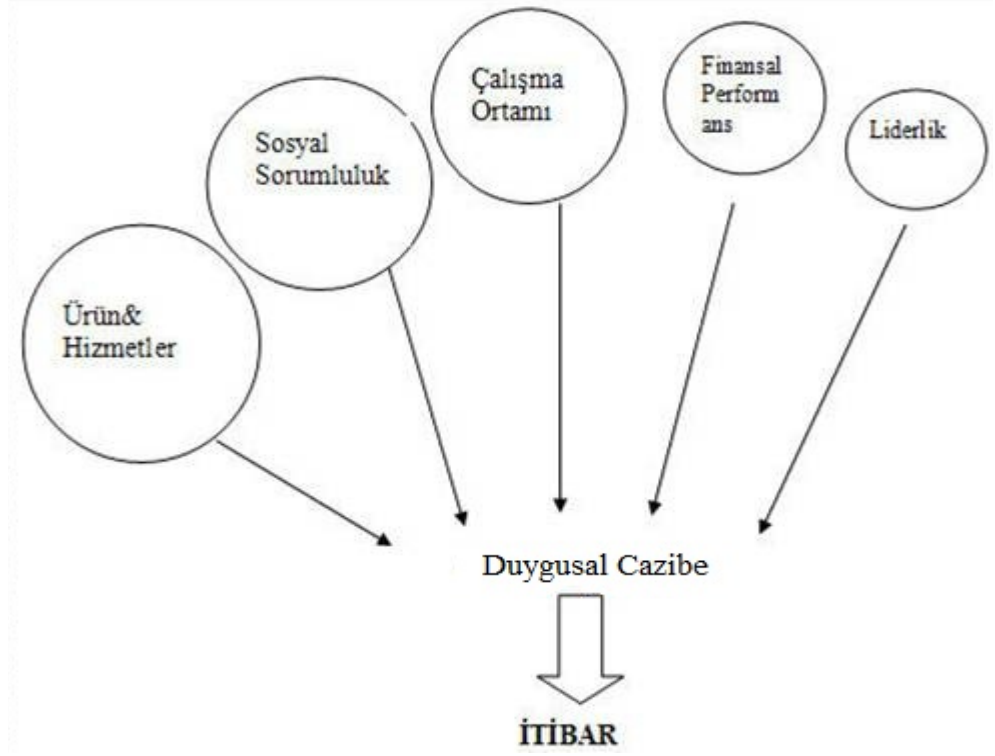
Şekil 5’de görüldüğü üzere duygusal cazibenin oluşması itibarın diğer bileşenlerinin varlığıyla gerçekleşebilir bir durumdur. Duygusal cazibenin kurumsal itibarın diğer bileşenlerinin bir sonucu olarak değerlendirmek mümkündür.

Kurumlar, felsefelerini ve değerlerini belirlemede iç paydaşlarına başvurmaları ve ortak anlayışı ürün ve hizmetleriyle ilgili mesajları hedef kitlelerine iletmelidirler. Bu noktada yaşanabilecek olası sorun, farklı paydaş topluluklarının kurumdan bekledikleri ve istediklerinin de farklılaşması, dolayısıyla tüm paydaşları tatmin etmenin zorluğu ve tutarlılık ilkesi ön plana çıkmaktadır. İtibarı kazanmak için kurumların birçok boyutta tutarlı davranış göstermeleri gerekmektedir. Öncelikle, işletmeler sundukları ürün ve hizmetlerle farklılık yaratmaları gerekmektedir. İtibarın özünde güven ve karşılıklı anlayış yatmaktadır. Karşılıklı anlayışın tesis edilmesi ve itibarın korunması için kurumun/firmanın; sosyal paydaşlar, çalışanlar, yatırımcılar, tedarikçiler ve çevresi arasında tutarlı sağlıklı bir ilişki geliştirmesi gerekmektedir.

³⁵ Yılmaz Argüden, a.g.e., s.11.

³⁶ Arlo Brady, “The Seven Elements of Reputation Management” <http://www.allbusiness.com/marketing/branding-brand-identity/1100958-1.html>, Erişim Tarihi:15.11.2009, s.17.

Şekil 5: İtibarın bileşenleri arasındaki ilişkiyi gösteren analizi



Kaynak: Charles J. Fombrun, "Reputation Management: A Framework for Measurement and Valuation", Reputation Institute, Henley Management College, 22 September 2005.

1.1.4.2 Mal ve Hizmetler

İyi bir itibar, firmaların ürün karması kalitesi ile müşteriler arasında iletişimi sağlar ve mal ve hizmetin fiyatlarının belirlenmesinde kurum için bir fırsat oluşturur. Olumlu itibar işletmenin satış ekibine müşterilere kolay ulaşmak konusunda hız kazandırır³⁷.

Piyasada iyi bir itibara sahip olabilmek, hedef kitleye sunulan ürün ve hizmetin kalitesi ve farklılaşmaya gidebilmesi ile doğru orantılıdır. Her işletme, müşteri potansiyeli arttırmak için ürün çeşitliliğini ve kalitesini geliştirme ve yenilik yaratma çabasına girişmektedir. Müşteriler açısından bakıldığında da algıladığı riskleri minimize eden, optimal fiyat kalite kısıtında ürün ve hizmetleri sunan işletmelere yönelmektedirler. Müşterinin ihtiyaçlarını giderdiği ürün ve hizmetleri sunan işletmelere karşı bir mağaza bağlılığı

³⁷ Robert J. Williams ve diğerleri, "The Impact of Corporate Strategy on a Firm's Reputation" *Corporate Reputation Review*, Volume 8, Number 3, 2005, s. 191.

gerçekleşmekte, müşteride olumlu bir itibar algısı oluşmaktadır. Bu bağlılık işletmenin güvenilirlik, tutarlılığıyla orantılı olarak sürmektedir³⁸.

1.1.4.3 Finansal Performans

Bir işletmenin finansal performansının itibar ile bağlantılı olup olmadığı, bağlantılı ise bunun niçin ve nasıl olduğu tartışmalı bir konudur ama finansal gücün itibar üzerindeki etkisi de yadsınmamaktadır. İtibarın görece gücünün finansal performans yaratmadığı, tersine itibarı yaratanın finansal performans olduğudur. Oysa sadece finansal performans, itibar için yetmemektedir³⁹.

Kurumsal itibarın bileşenlerinden biri olan finansal performans bir güvenilirlik ölçüsü olarak, rakiplere göre güçlü performans, güçlü kârlılık, düşük riskli yatırımlar ve büyüme sinyallerini gerektirmektedir⁴⁰.

Formbrun 2002 yılında İstanbul'da verdiği konferansta itibarın finansal değerle yakından ilgili olduğunu, iyi itibarın sermayeyi, kaliteli elemanları, müşterileri ve tüm iş ortaklarının desteğini mıknatıs gibi çekeceğini ifade etmiştir. Sonuçta iyi itibar; karlılık, potansiyel vaat eden bir gelecek ve artan piyasa değeri olarak işletmeye geri dönmektedir⁴¹.

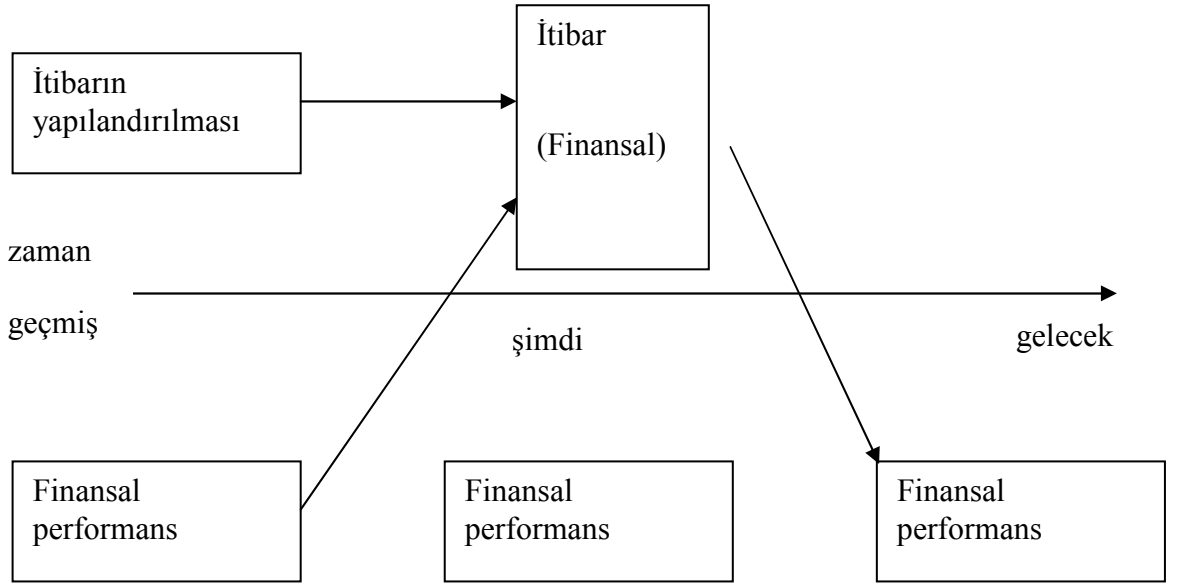
³⁸ Yılmaz Argüden, a.g.e., s.16

³⁹ Yılmaz Argüden, a.g.e., s.32.

⁴⁰ Burçin T.Tansala, "Yükselen Değer: Kurumsal İtibar", **Marketing Türkiye**, Yıl:3 Sayı:71, Mart 2005, s.30.

⁴¹ "Fombrun: İtibar müşteriyi çeker", <http://www.radikal.com.tr/haber.php?haberno=53005>, Erişim Tarihi: 22.10.2008.

Şekil 6: İtibarın finansal performans modeli



Kaynak: Peter W. Roberts, Grahame R. Dowlingstrategic, Management Journal Strat. Mgmt. J., 23: 1077–1093 (2002) , p. 1078.

Bir kurumun itibarı ile uzun vadeli finansal performansı arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır(Şekil 6). Yatırımcılar kurumun gelecekteki finansal başarıları hakkında yaptıkları tahminlerde kurumun itibarını da gözettiklerinden, daha saygın şirketlerin daha yüksek finansal getirilere sahip olacağı kanısı oluşmuştur⁴².

Burson- Marsteller ve Wirthlin Worldwide'ın 1998 yılında Kurumsal itibar çalışmasında yer alan kurumsal itibar çarpanında kurumsal itibarın iş sonuçlarına ne ölçüde yansıdığı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu araştırmaya göre itibarı en yüksek olarak nitelendirilen ilk 10 işletme ile itibarı en düşük olan son 10 işletme kıyaslandığında itibarı iyi olan işletme hisseleri 5 kat daha fazla tercih edilmektedir⁴³.

⁴² "İtibar Yönetimi ile Rekabette Avantaj Yaratma Konferansı", PRCI-Capital –Adecco tarafından düzenlenen, 11 Ekim 2002, Borusan İstinye Tesisleri.

⁴³ "Maximizing Corporate Reputation", Report of The Study on Corporate Reputation, Burson-Marsteller by Wirthlin Worldwide, 1998, <http://www.burson-marsteller.com>, Erişim Tarihi: 21.04.2010.

1.1.4.4 Liderlik & Vizyon

Liderlik, yönetim alanının en önemli konularından biridir. Kavram bir sürece işaret etmekte; bir örgütün ihtiyaç ve isteklerini fark ederek, onların düşünce ve faaliyetlerini etkileme doğrultusunda güç kullanımı⁴⁴ olarak tanımlanmaktadır.

Kurumsal itibarın yönetilmesinde liderler söyledikleri ve yaptıklarıyla önemli semboldür, örneğin kriz anında liderin davranışlar itibar üzerinde etkilidir⁴⁵. İnsanlar kendilerini soyut bir kurumdansa, somut olan bir varlıkla yani liderle daha kolay özdeşleştirirler. Liderlerin öncelikli görevlerinden biri de kurumların itibarını korumaktır⁴⁶.

İtibar, hükümlerin/emirlerin sonucu değildir; itibar yönetimi liderliğin ve kurumdaki herkes tarafından kararlaştırılan/birlikte hareket edilen çabaların yönetiminin bir sonucudur⁴⁷. İtibar liderin sorumluluğundadır. Özellikle kötü itibarın oluşmasında sorumluluk %68 oranında liderlere %32 oranında yönetim kuruluna atfedilmektedir⁴⁸.

Bir varlık değeri olarak görülen itibarın kurumun görünürdeki faaliyetleri ve olaylara verdikleri tepkilerin bir sonucu olduğu iddia edilmektedir. Kaliteli ürün yönetimi, insan kaynağını kullanması ve finansal performansının sonuçları varlık kurum itibarının varlık değerinin belirlenmesinde önemli göstergelerdir. Liderin bahsedilen kurum faaliyetlerini kamuoyuna iletmesi kurum itibarının değerini etkilemektedir⁴⁹.

⁴⁴ Turgut Karaköse, a.g.e. s.48.

⁴⁵ Deborah Vidaver-Chen, "Management, Meaning and a Meeting of the Minds: How Symbolic Preserves Reputation in Times of Corporate Crisis," Journal of Business Ethics, 87, 2004, s.94.

⁴⁶ Charles J.Fombrun, a.g.e., Mart 2003, ss. 14-15.

⁴⁷ Karen S. Cravens, Elizabeth Goad Oliver, a.g.m. s.293.

⁴⁸ http://www.burson-marsteller.com/Newsroom/Pages/BM_ViewByYear.aspx?nodename=B-M in the News, Erişim Tarihi:13.02.2010.

⁴⁹ John Geppert, Janice E. Lawrence "Predicting Firm Reputation Through Content Analysis of Shareholders' Letter" **Corporate Reputation Review**, Vol.11, No.4, 2008, s.286.

Kurumun göz önündeki liderleri, kurum kültürünü ve vizyonunu belirlemekte, başta yatırımcılar olmak üzere pay sahiplerini etkilemektedirler. Liderler tüm çalışanlar için model oluştururlar, kuruluşun değerlerini yansıtırılar. Hedef kitle üzerinde olumlu izlenim yaratıp bunu yönetmektedirler⁵⁰.

1.1.4.5 Çalışma Ortamı

Kurumsal itibarın yaratılması ve korunmasında çalışanların rolü esastır. Kurumlarda insan sermayesi ve çalışan bilgisi taklit edilmesi güç bir değer olarak görülmektedir. Maddi olmayan bu varlıklar güçlü ve benzersiz olmalarından ötürü sürdürülebilir rekabet avantajı yaratma yeteneğine sahiptirler. İnsan sermayesi ve yönetsel yeteneklerin organizasyonel performansa etkileri kurum itibarının algılanmasında önemli bir yer tutmaktadır⁵¹.

Kadıbeşgil'e göre "itibarın yönetilmesi ile ilgili temel politikalar yönetim tarafından geliştirilir ancak itibarın korunması tüm çalışanların işidir"⁵². Gotsi ve Wilson kurumsal varlıklar içinde sayılan kurumsal imajın gelişiminde çalışanların önemine değinmektedirler. Bu ilişkide çalışanların kurumsal imaj algısı organizasyon kültüründen etkilenmektedir. Kurum kültüründeki değerlerin çalışanlar tarafından paylaşılması kurumun imajını ve sonrasında itibarını etkilemektedir. Öncelikle kurum kimliği oluşturulmakta, kurumsal imaj şekillenmekte ve kurumsal itibar etkileri oluşmaktadır⁵³.

Çalışanların kurumsal itibarı koruma işini bir görev olarak kabul etmesi ise kurumsal itibarın öneminin anlaşılması, paylaşılması ve bu süreçte yönetimin çalışanlara rollerini ve sorumluluklarını aktarması ile mümkün olabilmektedir. Güçlü bir kurumsal itibarın varlığı iç paydaşların sürece

⁵⁰ "Kurumsal İtibar Yönetimi" http://www.kalder.org/genel/izmir/8MAS/Haluk_Gurgen.pdf, Erişim Tarihi: 14.08.2009.

⁵¹ Karen S. Cravens, Elizabeth Goad Oliver, a.g.m., s.294..

⁵² Salim Kadıbeşgil, a.g.e., s. 252.

⁵³ Manto Gotsi ve diğ., a.g.e., s.101.

katılmalarıyla gerçekleşmektedir. Aksi durumda kurumsal amaçlardan habersiz ve kurumsal aidiyeti olmayan çalışanlar paydaşlara yönelik yanlış bir davranışla ve yanlış sözlerle kurumsal itibara zarar verebilirler.

1.1.4.6 Sosyal Sorumluluk

Sosyal sorumluluk Friedman'a göre şüphelilik iken, pek çok yazar özellikle Drucker, Porter ve Kramer pazar fırsatları, çalışan yetkinliği rekabetin iyileştirilmesi gibi konularda sosyal sorumluluk ve kurumun fırsatlar arasında pozitif ilişkilere vurgu yapmaktadır. Kurumun faaliyette bulunduğu yer ya da yerlerdeki iş çevresi kalitesi ile sosyal sorumluluğu olarak değerlendirmektedir⁵⁴.

Sosyal Sorumluluk olgusuna üç farklı açıdan yaklaşılabilir⁵⁵:

- zorunluluk
- ilkeli olmak
- fırsatçılık

Zorunluluk yaklaşımına göre, sorumlu davranma baskısı piyasadan gelmekte; diğer bir deyişle, tüketiciler kurumları daha sorumlu olmaya zorlamaktadırlar. İlkeli olma yaklaşımına göre, kurumlar gerçekten dürüst ve iyi niyetlidir. Bu tür kurumlar, liderlik kültürlerinde yüksek ahlaki değerlere sadık kalmaya söz verirler ve aynısını karşılarındakilerden de beklerler. Fırsatçılık yaklaşımına göre, kurumlar sorumluluğu yeni ve önemli bir pazarlama taktiği olarak görürler. Günümüzde kurumsal sosyal sorumluluk önemli bir konu olduğundan, bütün platformlarda gündeme gelmesi önem taşımakta ve kurumun itibarı üzerinde etki yaratmaktadır⁵⁶.

⁵⁴ Antonio Tencati ve diğ. "New Tools to Foster Corporate Socially Responsible Behavior" **Journal of Business Ethics**, 2004, s.178,.

⁵⁵ Jouni Heinonen, "Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Paneli", İstanbul, 1 Haziran 2006, <http://www.goodprogram.org/docs/Jouni%20Heinonen%20tr.pdf>, Erişim Tarihi: 07.10.2008.

⁵⁶ Jouni Heinonen, a.g.y.

Kurumların sosyal sorumluluk ekseninde yapacağı girişimlerin sağlayacağı avantajlar sırasıyla⁵⁷:

- Kurumsal itibar düzeyinde ve kuruma duyulan güven düzeyinde artış,
- Farklı paydaş kategorilerinde ilişkileri iyileştirmek,
- Etik ürünlere olan talebin artmasıyla ilişkili olarak iyi pazar pozisyonu elde etmek,
- Finansal pazarlara daha kolay erişmek,
- Sosyal sorumluluk çerçevesinde gerçekleştirilen uygulamaların mali, sosyal ve yönetsel fayda sağlamak olarak ifade edilmektedir.

Sosyal sorumluluk; kurumların ticari getiriler elde ederken, etik değerlere bağlı kalmalarını, bireylerin, toplumun ve çevrenin zarar görmemesini garanti etmelerini, daha iyi toplum ve daha iyi bir çevre için gönüllü katkılarını, faaliyetlerinin ve sosyal paydaşları ile olan ilişkilerinin ayrılmaz bir parçası haline getirmeleridir. Bu anlayışa sahip şirketler, sosyal paydaşlarına karşı olan sorumluluklarını iş ahlakının bir gereği ve iş stratejilerinin bir parçası olarak görmektedirler⁵⁸.

1.1.5 Kurumsal İtibarın Yaratılması

Fombrun işletmelerin güçlü ve olumlu yaratmalarına yardımcı olacak faktörleri, kredibilite, güvenilirlik, dürüstlük ve sorumluluk olarak belirlemiştir. Fombrun farklı hedef kitleler üzerinde güçlü bir itibara sahip olmak için gerekli özellikleri şu şekilde sıralamıştır⁵⁹:

Çalışanlar üzerinde güçlü bir itibara sahip olabilmek için gerekli özellikler;

- Dürüstlüğün ilke olarak kabul edilmesi

⁵⁷ Antonio Tencanti ve diğerleri, a.g.m.

⁵⁸ Doğan Cansızlar “Sermayenin Tabana Yayılması ve Kurumsal İtibar Paneli” 07.Mart 2005, İstanbul, <http://www.goodprogram.org/docs/CVs/speech%20Dogan%20Cansizlar.pdf>, Erişim Tarihi: 07.10.2008.

⁵⁹ Ebru Güzelcik Ural, **Stratejik Halkla İlişkiler Uygulamaları**, Birsen Yayınevi, İstanbul, 2006, s.179.

- Çalışanların yetkilendirilmesi

Yatırımcılar üzerinde itibar yaratıcı özellikler;

- İşletmenin yapılan yatırımlardan iyi kazanç sağlanması
- İşletmenin istikrarlı olması
- İşletmenin büyüme sinyalleri vermesi

Müşteriler üzerinde itibar yaratıcı özellikler;

- Müşteri odaklı olduğu mesajını hem ürün ve hizmetleriyle de hem de müşteriye sağladığı olanaklarla iletmek
- Kalitede iddialı olmak

Toplum üzerinde itibar yaratıcı özellikler;

- İşletme faaliyetlerini gerçekleştirirken çevreye duyarlı olmak
- İşletme faaliyetleri dışında da topluma hizmet vermek

Kurumsal itibarın yaratılması, korunması ve yönetilmesine yönelik yatırım değeri oldukça yüksektir. Bunun nedeni kurumların sorumlu oldukları paydaşların değer bilincinin artmasıdır. Bu nedenle günümüzde işletmelerin iletişim faaliyetlerinin en önemli amaçlarından biri, güçlü bir itibar yaratılması, yönetilmesi ve korunması olmaktadır. İtibar yönetimi çok büyük yatırımların döndüğü bir endüstri haline gelmiştir. Bir endüstri haline gelmiş olan ve işletme açısından büyük değeri olan itibar yönetiminin; işletmenin pazarlama, üretim, yasal, finansal ve satış fonksiyonlarıyla aynı öneme sahip hale gelmesi gerekmektedir⁶⁰.

1.1.6 Kurumsal İtibar Yönetimi

Kurum itibarı, bir şirketin bütün pay sahipleri ile geliştirdiği hem rasyonel, hem de duygusal “net algının” tanımıdır. Kurum itibarını yaratmak ve korumak geniş stratejik bir yönetim gerektirmektedir. Çünkü kurum itibar çeşitli grupların algılama ve beklentilerinden oluşmaktadır. Bu nedenle

⁶⁰ Gamze Nalan Koçer, a.g.m.

itibarın bileşenlerinin önem sırası her paydaş türüne göre değişkenlik göstermektedir. İtibar değerini ve kriterlerini kendi değer ve kriterlerine göre yorumlayan paydaş grupları önemli etkilere sahip olabilir. Bu nedenle bir kurumun itibarını yönetmek, o kurumun fiziksel olmayan değerli varlıklarının başarısı için gerekli bir faaliyettir⁶¹.

Günümüzde, bilinçli işletmeler itibarın yönetilmesi gereken bir değer olduğunun farkına varmışlardır. Kurumsal itibarın yönetimi için stratejik plan ve programların gerekliliği ortaya konmuştur⁶². İtibar yönetimi stratejisi diğer hizmet sektörüne nazaran daha yeni olup; örgütlere yardımcı olan ve onları destekleyen profesyonel bir hizmettir.

Kurumsal itibar yönetimine ilgi ilk olarak 1990 yılında ABD’de görülmüştür. Fortune Magazine’nin yapmış olduğu “Most Admired Corporations” yani “En Beğenilen Şirketler” araştırmasıyla, itibar yönetimi konusu küresel piyasada dikkatleri üzerine çekmeye başlamıştır. Türkiye’de ilk kez 1999 yılında Capital dergisi öne çıkarmış, “Türkiye’nin En Beğenilen Şirketleri” araştırmasını yaparak bu konuyu gündeme getirmiştir. Bu gelişmelerden sonra, işletme yöneticileri kurumsal itibara daha fazla önem vermeye başlamışlardır⁶³.

Kurumsal itibar yönetimi bir işletmenin itibarını, artan hissedar desteği, gelişen iş performansı ve işletmenin amaçlarıyla bağlama yeteneğidir. Bu işletmeye araştırma, strateji, program geliştirme yoluyla paydaşlarda itibarı oluşturma, koruma, ve savunma imkanını vermektedir⁶⁴. Kurumsal itibar yönetimi paydaşların işletmeye ilişkin algılarının oluşturulması, kontrol edilmesi ve yönlendirilmesi süreci olarak tanımlanabilir.

Çok yakın bir geçmişe kadar “kurumsal itibarın yönetilebileceği” gibi bir konunun gündemde olacağı düşünülmemiştir. İtibar kavramının “kredibilite”

⁶¹ Gamze Nalan Koçer, a.g.m.

⁶² HB Schultz and A Werner “Reputation Management”, <http://fds.oup.com/www.oup.com/pdf/za/Reputation.pdf>, Erişim Tarihi: 03.03.2010.

⁶³ Turgut Karaköse, a.g.e. s.89.

⁶⁴ Ayla Okay, Aydemir Okay, a.g.e., s.351.

ile ilişkili olduğu ve yatırımlar için başvuru bankaların finans desteği sağlaması halinde de yeterli itibarın olduğu düşüncesi içinde davranılmıştır. Ama rekabet öyle bir noktaya gelmiştir ki, kaliteli ürün ve hizmet üretmenin ve bunu duyurmanın dışında başka faktörlerin “yarını güvence altına” alabilmek için gerekli olduğu gerçeği ile karşılaşmıştır. Bunlardan biri de kurumsal itibarın yönetimidir. Konunun derinliklerine doğru gidildiğinde “Kurumsal itibarımızı yönetmekten daha önemli bir işimizin olamayacağı” anlaşılmıştır⁶⁵.

Kurumsal itibar yönetiminin amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir⁶⁶:

- İşletmenin itibarını ve ismini inşasını yapmak ve geliştirmek,
- Kurumsal itibar yönetimi için bir takım oluşturmak ve bu takıma sorumluluklar vermek,
- Çalışma yeri ve pazarda itibarını devamlılığını sağlamak,
- İşletmenin itibarı için risk taşıyan durumları tespit etmek,
- İşletmenin itibarına zarar verecek olası tehlikeleri önlemek amacıyla; etkili, güvenilir faaliyetler, politikalar, yöntemler, sistemler ve standartlar oluşturmak ve geliştirmektir.

Bir işletmenin paydaşlarının genel bir değerlendirilmesi ya da bilişsel ve duygusal boyutların birleşmesi sonucu tutum olarak görülen itibar, doğrudan deneyimlerin yanı sıra işlenmiş iletişim mesajları olarak ele alınmaktadır. Her ne kadar itibar ürün ve hizmetler, kalite, strateji, yönetim gibi kurumsal gerçeklerin üzerine kurulmuşsa da kurumsal iletişim itibarın yönetilmesine önemli rol oynamaktadır⁶⁷.

İşletmeler olumlu ve uzun süreli bir itibar için⁶⁸;

⁶⁵ Salim Kadıbeşegil, “İtibarınızı Yönetmekten Daha Önemli Bir İşiniz mi Var?”, <http://www.orsa.com.tr/cgi-bin/asp/content.asp?type=normal&lang=TR&id=175>, Erişim Tarihi: 16.12.2009.

⁶⁶ HB Schultz and A Werner, a.g.m.

⁶⁷ Manfred Schwaiger, Sascha Raithe, Matthias Schloderer, “Recognition or Rejection- How Company’s Reputation Influences Stakeholders Behaviour”, <http://www.springerlink.com/content/qq65605k22572243/>, Erişim Tarihi: 10.10.2009.

⁶⁸ Yılmaz Argüden, a.g.e., s.12.

- İşletme içinde ve dışında açık bir şekilde paylaşılan net bir vizyon belirlenmeli ve işletmenin tüm davranışlarında bu vizyonla uyumlu hareket etmesi sağlanmalı,
- Etik standartlara önem verilmeli,
- Üst yönetimi ve çalışanlarının yüksek nitelikli kişilerden oluşuyor olması,
- Başta müşteriler olmak üzere tüm paydaşların çıkarlarını gözetiyor olması,
- Kurumsal sosyal sorumluluğa önem verilmesi,
- İtibar oluşturmak için kurumsal iletişim araçlarının da etkin ve tutarlı olarak kullanılması,
- İtibarı oluşturmak kadar onu korumak da önemli olduğu için itibar yönetimi için kriz yönetimi konusunda da hazırlıklı olmak gereklidir.

İşletmenin etkin kurumsal yönetimi için kendi sınırlarının ötesine bakması gerekmektedir. İşletmenin kendi gösterdikleri performans ile itibarları arasındaki karşılıklı bağımlılık ilişkisini anlaması ve bunu yönetebilmesi işletme çevresini iyi analiz etmesiyle ilişkilidir⁶⁹.

Kurumsal itibarı yönetebilen işletmeler, önemli stratejik avantajlar elde etmektedir. Bunlardan ilki işletmelerin, sektördeki işletmeler arasında itibarı yüksek olan işletme ile çalışmak istemeleridir. İkincisi, kriz dönemlerinde güçlü itibara sahip işletmeler, krizden daha az etkilenmeleridir. Başka bir avantaj ise, itibarı yüksek işletmeler finansal ihtiyaçlarını daha kolay sağlayabilmeleridir. Araştırma bulguları işletmelerde finansal döngünün sağlanmasında güçlü bir itibarın etkisi olduğunu göstermektedir. Kurumsal itibarın örgütün strateji, kültür ve değerlerini yansıtması bir tarafa, bazı kuruluşlar için temel rekabet unsurudur. Bu durumlarda kurumsal itibar stratejik araç olarak kullanılmakta, itibarın stratejik varlık olarak rolü iş başarısında geniş etkiye sahip olmaktadır⁷⁰.

⁶⁹ Guest Editorial. "Beyond Corporate Reputation: Managing Reputational Interdependence", **Corporate Reputation Review**, 2008, Vol.11, No.1, s.2.

⁷⁰ Karen S. Cravens, Elizabeth Goad Oliver, a.g.m., s. 295.

Araştırmalar iyi bir itibar yönetimi sonucunda oluşan güçlü bir itibara sahip bir iřletmelerin⁷¹:

- Finansal risk yatırımcılarının kendisine yönelimini artırdığını,
- Yatırımcıların başka firmalara kaçış oranını düşürdüğünü,
- Daha zayıf itibara sahip firmalara göre kriz ortamından daha az etkilendiğini,
- Projeleri ve programları için hkmet desteğinin arttığını,
- Sektör ortalamasının üzerinde kar elde edebildiğini,
- Normal dönemlerde hisse senedi piyasasında daha zayıf itibara sahip firmalara göre daha yüksek performans gösterdiğini,
- alışan sadakatinin ve verimliliğinin arttığını,
- Satışlarının, müşteri sadakatinin ve tavsiye edilirliliğinin yukarıya doğru ivme kazandığını,
- Projeleri ve programları için hkmet desteğinin arttığını ortaya koymaktadır.

Brady 2005 yılında yayınlanan makalesinde itibar yönetiminin 8 bileşeni olduğunu ifade etmiş bunları bilgi beceri, duygusal bağlılık, liderlik vizyon&istek, kalite, finansal güvenilirlik, sosyal güvenilirlik, çevresel güvenilirlik olarak sıralamıştır. Brady'e göre bir işletmenin şimdiki ve gelecekteki başarılarının ana belirleyicisi çalışanlarının bilgi ve becerileridir. Yeniliklerin ortaya çıkmasında olduğu gibi, işletmenin büyümesi de çalışanların yeteneklerinin optimum kullanımına bağlıdır. Tüketicilerin, işletmenin mal ve hizmetlerine olan duygusal bağlılığı işletmeyi benzer diğer işletmelerden ayırır. Bu duygusal bağ işletmenin organizasyon kültürünü ve algılanan değerlerini de içerir. İşletme alışanlarının vizyon ve istek sahibi bir lider tarafından yönetildiği algısı paydaşların işletmeye bir değer yüklemesini sağlamaktadır. Vizyon sahibi olmanın ötesinde bu vizyonu gerçekleştirecek güce sahip olmak da gerekmektedir. Liderlik, vizyon&istek bileşeni vizyoner liderliğin yanında, motivasyona atıf yapmaktadır. Katılımlı bir yönetim tarzı

⁷¹ "Kurumsal İtibar Bilanonuzun Aktif Hanesinde mi? Pasif Hanesinde mi?"
<http://www.stratejifokus.com/images/doc/kurumsalitibar.pdf>, Erişim Tarihi:17.11.2009.

benimsenmesi ve uygulanmasından söz etmektedir. Kalite bileşeni işletme ürün kalitesinin sürekliliğinin sağlanıp sağlanmadığını incelenmesine ilişkindir. Finansal güvenilirlik bileşeni hissedarların ortalama getirilerini oluşturulması için işletmenin geçmiş ve şimdiki kayıtlarının tutulmasını ifade etmektedir. Sosyal güvenilirlik işletmenin toplum içindeki konumlanmasıyla ilgili olup, toplumun değerli bir aktörü olarak algılanıp algılanmamasını incelemektedir. İşletmenin faaliyetlerinin toplum nezdinde onaylanması işletmenin güvenilirliğin göstergesidir. Çevresel güvenilirlik bileşeni işletmenin maksimum değer yaratmasının yanında çevresel değer yaratma çabasının olması gerektiğini ifade etmektedir. İşletmenin gelecek nesillere kötü miraslar bırakmaması gerekmektedir⁷².

1.1.7 Kurumsal İtibar Yazınında Yapılan Çalışmalar

Kurumsal itibar konusunda yapılan çalışmalar arasında ilk göze çarpan çalışmalardan biri Reputation Institute 'te C. Fombrun & Cees Van Riel' tarafından gerçekleştirilen "**Reputation Management**" adlı bir itibar araştırmasıdır. Reputation Institute, kurumsal itibar (algılamalar... v.b.) ile finansal faaliyetlerin (satın alma, yatırım tarzları...v.b.) örgütlerin etkililiğine ve verimliliğine katkısını belirlemeye çalışmıştır. Sonuçta örgüt itibarı ile örgütlerin finansal yapısı arasında bir bağ olduğu yargısına ulaşılmıştır.

Dennis Basil Bromley 1993 yılında İngiltere'de "**Reputation, Image and Impression Management**" isimli bir kitap çalışmasında, itibarı sosyal psikoloji perspektifinde ele almış, itibarın oluşumu ve geliştirilmesine ilişkin bir model sunmuştur.

Amerika'da 2000 yılında Majken Schultz'un editörlüğünde "**The Expressive Organization**" isimli bir kitap çalışması yapılmıştır. Eserde kimlik, marka ve itibarının çerçevesi çizilerek stratejik bir unsur olarak sunulmuştur.

⁷² Arlo Brady, a.g.m, s.18.

Abraham Carmeli(2005) “**Perceived External Prestige, Affective Commitment, and Citizenship Behaviors**” çalışmasında, işletmelerin dış paydaşlarının itibar algısının duygusal bağlılığı ve vatandaşlık davranışı etkilerini incelemiştir. dış paydaşlarca algılanan sosyal prestijin duygusal bağlılık üzerinde etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Sabrina Helm(2011) “**Employees' awareness of their impact on corporate reputation**” çalışmasında çalışanın algıladığı kurumsal itibarın örgütsel kıvanç, iş tatmini, duygusal bağlılık ve kurumsal itibar etkisinin bilinci arasındaki etki ilişkisini ortaya koymuştur. Kurumsal itibar ile duygusal bağlılık arasında, bunun yanı sıra iş tatmini ile duygusal bağlılık ve kurumsal itibar etkisi arasında bir etkinin olmadığı sonucuna varmıştır.

Kurumsal itibarın ölçülmesine ilişkin yapılan araştırmalarda öne çıkanlar⁷³:

- Fortune AMAC
- Manager Magazin(MM)
- Management Today(MT)
- Far Eastern Economic Review(FEER)
- Fortune GMAC(Global Most Admired Companies)
- Financial Times(FT)

Fortune AMAC, kendi sektörleri ve tüm sektörler içinde en yüksek itibar ve en güçlü saygınlığa sahip olan şirketleri belirlemek amacıyla seçilme kriterlerine uygun şirketlerin üst düzey yöneticileri, şirket idare kurulu üyeleri ve finansal analistlere yönelik yapılan bir anket çalışması sonucu belirlenmektedir. Bu araştırmada baz alınan kriterler; yetenekli kişileri şirkete çekme ve bu kişilerin ayrılmadan şirkette kalmalarını sağlama kabiliyeti, yönetim kalitesi, toplum ve çevreye karşı sosyal sorumluluk, yaratıcılık ve yeniliklere açık olma, ürünlerin veya hizmetlerin kalitesi, işletme varlıklarının

⁷³ Charles J. Fombrun, Naomi A Gardberg, Joy M. Sever, “The Reputation Quotient: A Multistakeholder Measure of Corporate Reputation”, **The Journal Brand Management**, Vol:7, No:4, 2000, s.243.

akılcı kullanımı, finansal güç ve sağlamlık, uzun vadeli yatırım değeri, global pazar ve piyasalarda etkin bir şekilde iş yapma becerisi şeklinde sıralanmaktadır. Fortune GMAC yine aynı araştırmanın dünya çapında yapılmasıdır⁷⁴.

German Manager Magazin araştırmasında kurumsal itibar ölçümünde iletişim kabiliyeti ve yeniliği esas almıştır⁷⁵.

İngiliz Management Today de; yönetim kalitesi, finans gücü, cezbetme kabiliyeti, ürün hizmet kalitesi, uzun dönem yatırım değeri, yenilikçilik, pazarlama kalitesi, toplum ve çevre sorumluluğu, kurumsal varlıkların kullanımı kriterleri esas alarak Britanya'daki en büyük 10 şirketi belirlemektedir.

Far Eastern Economic Review itibar araştırmasında liderlik, kurumsal farkındalık, yüksek kalitede ürün ve hizmet, yenilikçilik, uzun vadeli finans gücü kriterlerini kullanarak gerçekleştirmektedir⁷⁶.

Financial Times itibar araştırmalarında güçlü strateji, müşteri tatmini ve sadakatinin maksimize edilmesi, liderlik, ürün hizmet kalitesi, güçlü ve kalıcı kar performansı, güç ve insan odaklı kurum kültürü, başarılı değişim yönetimi, işe yönelik küreselleşme kriterlerini kullanmaktadır⁷⁷.

Türkiye'de kurumsal itibara ilişkin çalışmalar 1999 yılında itibaren yapılmaya başlamıştır. Capital dergisi 1999 yılında "Türkiye'nin en beğenilen Şirketleri" araştırması ile kurumsal itibarı gündeme getirmiştir. Dergi her yıl düzenli olarak ürün kalitesi, ürün geliştirme, müşteri memnuniyeti, çalışana

⁷⁴ "Fortune En Çok Takdir Edilen Şirketler" http://www.haygroup.com/tr/Best_Companies/index.aspx?ID=6419, Erişim Tarihi: 10.06.2010.

⁷⁵ Çiğdem Şatır, Fulya Erendağ Sümer, "Kurumsal İtibarın Bileşenleri Üzerine Bir Araştırma: Sağlık Hizmeti Üreten Bir Kamu Kurumunda İç Paydaşlar İtibarı Nasıl Algılıyor?", **II. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu**, Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi, 27-28 Nisan 2006, s.4.

⁷⁶"Far Eastern Economic Review", http://en.wikipedia.org/wiki/Far_Eastern_Economic_Review, Erişim Tarihi: 21.10.2009.

⁷⁷"Fortune 500", [http://en.wikipedia.org/wiki/Fortune_\(magazine\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Fortune_(magazine)), Erişim Tarihi: 21.10.2009.

verilen değer, finansal sağlamlık gibi kriterlere göre iş dünyasındaki profesyonel yöneticilerin beğendiği şirketleri sıralamaktadır.

Kurumsal itibar konusunda yapılan çalışmalar yüksek lisans doktora tezleri ağırlıkla halkla ilişkiler, pazarlama ve yönetim alanında gerçekleşmiştir. Yönetim alanında paydaş algıları, kurum imaj kurumsal itibar oluşumu, kurumsal itibar yönetiminde liderin rolüne ilişkin çalışmalar dikkati çekmiştir. Ancak bu çalışmalarda kurumsal itibarın diğer değişkenlerle ilişki ve etkisinin lmesinde bir bütün olarak ele alındığı ve boyutlarının etkilerine bakılmadığı görülmüştür.

Kurumsal itibar, boyutları bazında ele alarak etki ilişkisini inceleyen bir çalışma olarak 2006 yılında Turgut Köse'nin "**Eğitim rgtlerindeki İ ve Dış Paydaşların Kurumsal İtibara İlişkin Algılamaları**" yaptığı doktora tezi bulunmaktadır. Karaköse çalışmasını eğitim alanında yapmış, demografik özelliklerle kurumsal itibarın boyutlarını ilişkilendirmiştir, devlet okullarına ilişkin itibar algısı ile özel okullar itibar algısını karşılaştırarak itibar algı farkını ortaya koymuştur.

Arın Dörtok 2004 yılında, yüksek lisans tez çalışmasını kitaplaştırdığ "**Kurumsal İtibarınızdan Kaç Sıfır Atabilirsiniz?**" isimli eserinde i iletişimin kurumsal itibara etkisini, kurumsal itibarın iş sonuçlarına olan etki ilişkisini incelemiştir.

Yılmaz Argüden 2003 yılında, "**İtibar Yönetimi**" başlığı altında bir kitap içinde bölüm yazmıştır. Bu kaynakta kurumsal itibar üzerinde durarak, kurumlarda başarılı olabilmek için etkin bir itibar yönetiminin gerekli olduğu vurgulamıştır.

Salim Kadıbeşegil 2006 yılında yayınladığı "**Kurumsal İtibar**" adlı eserinde Kurumsal itibar Yönetiminin etkin olarak gerçekleşmesinin gerekliliği üzerinde durmuştur.

Başak Aydem Çiftçioğlu 2009 yılında doktora tezini kitaplaştırdığı “**Kurumsal İtibar Yönetimi**” isimli çalışmasında kurumsal itibarın örgütsel bağlılıkla ilişkisini ele almış, kurumsal itibarın örgütsel bağlılığı etkilediği yargısına ulaşmıştır.

Nurhan Şakır, 2011 yılında “**Kurumsal İtibar ve Paradigmalar**” adlı çalışmasında Türkiye’de kurumsal itibarın finansal performansla ilişkilendirildiği ancak bunun yeterli olmadığı düşüncesinden hareketle kurumsal itibarın tespitinde önemli olan değişkenlere(sürdürülebilir rekabet, halkla ilişkiler, sosyal sorumluluk, çalışan ve finansal performans) ilişkin bir çalışma yapmıştır.

1.2 ÖRGÜTSEL KIVANÇ ve ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

İş yaşamında karşılaşılan en önemli problemlerden birisi çalışanların işlerinden ve işyerlerinden memnun olmamasıdır. Çalışanların işinden memnun olmalarının sağlanması, modern sonrası organizasyon yapılarında insana verilen değer sebebiyle organizasyon için temel amaçlarından biri olarak görölmektedir. Bu amacın gerçekleştirilmesinde çalışanın çalıştığı organizasyon amaçlarını benimsemesi ve o örgüt içinde varlığını sürdürmeyi istemesi anlamına gelen örgütsel bağlılık, bunun yanı sıra çalışanın bağlı olduğu örgütten memnuniyetinin bir sonucu olan örgütsel kıvanç ön plana çıkmaktadır.

1.2.1 Örgütsel Kıvanç

Kıvanç çekingen, kompleks bir değerlendirme sürecini gerektiren insani bir duygudur. Son araştırmalar kıvancın doğasına ve fonksiyonlarına yeni yaklaşımlar kazandırmıştır. Kıvanç psikolojik bir kavram olması itibariyle çalışanların bu duyguyu örgütlerinden ötürü yaşamaları ile örgütlerine duyduklarına duygusal bağlılık arasında bir doğru orantılı bir ilişki olduğu gözlemlenmektedir.

1.2.1.1 Kıvanç Kavramı

Kıvanç evrensel olarak tanınan sözsüz ifadelerden oluşan temel duygulardan biridir, öz değerlendirme ve kompleks yapıdan ortaya çıkar, bu durum kıvanç kavramsal ve teorik olarak diğer temel duygulardan farklılaştırır. Kıvanç motive edici sosyal davranışların oluşumundaki en önemli insani duygudur⁷⁸. Kıvanç kişisel tatmini ve özsaygıyı içeren bir yapıya sahiptir.

Duygular hayatta kalma başarısı ve üretken olma becerisine hizmet eden yapıya sahiptir. Hayatta kalma başarısı sosyal amaçların gerçekleşmesine sağlayıcı bir fonksiyondur. Temel duygular açık bir şekilde hayatta kalmaya ve sosyal fonksiyonlara açık şekilde hizmet ederken, içine kapalı duygular daha dar hazırlanmış sosyal fonksiyonlara yönlendirir⁷⁹.

1.2.1.2 Kıvancın Oluşumu

Kıvanç insan davranışını anlamada en kritik konulardan biridir. Kıvanç içseldir ancak başkalarının görüşleri sonucunda oluşur⁸⁰. Kıvanç bireyin sosyal statüsünün kabul edilmesi ve bunun birey tarafından fark edilmesini sağlayan bilgiyi içerir (Örneğin; ben kıvanç duyabilirim; başkalarının seveceği ve saygı duyacağı bir işim var). Özsaygı, bu sürecin bir parçası olarak düşünülmektedir. Birey elde ettiği başarılarından sonra kıvanç duyar, zamanla bu duygular pozitif davranışları arttırabilir. Kıvanç duygusu sosyal değeri olan davranışların motivasyonu ve güçlenmesinde etkili bir araçtır. “Ben kimim?” ve “Bşkalarının saygısını kazandım mı?” sorularının pozitif cevaplarının sonucudur⁸¹. Kıvanç içsel kontrolü teşvik eder ve kişilerin normlarla ilişkili davranışlarında etkili ve sorunludur⁸².

⁷⁸ Jessica L. Tracy, Richard W. Robins, “Emerging Insights Into the Nature and Function of Pride”, **Current Directions in Psychological Science**, Vol.16, No. 3, 2007, s.147.

⁷⁹ Jessica L. Tracy, Richard W. Robins, a.g.m., s.149.

⁸⁰ Dennis B. Arnett, Debra A. Laverie, Charlie McLane, “Using Job Satisfaction and Pride as Internal-Marketing Tools”, **Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly**, 2002, s.3.

⁸¹ Jessica L. Tracy, Richard W. Robins, a.g.m., s.149

⁸² Dennis B. Arnett, Debra A. Laverie, Charlie McLane, a.g.m., s.3.

İnsanların iyi bireyler olmaya çalışmaları, başkalarına iyi davranmaları kıvanç duygusunu besler. Bunun sonucunda kıvanç psikolojik açıdan güçlü olma hissini ortaya çıkarır ve bu tip bir sosyal değere sahip durum sergileyen bireyler, sosyal statü ve kabul görme ile ödüllendirilir⁸³.

Gerçekte kıvançın gelişmesi özsaygının gelişmesi ile yakından ilişkilidir. Çocuklar kıvançlı ilk olarak 2.5 yaş civarı deneyimler; 4 yaşında dış etkisini hisseder, 7-9 yaş arası kıvançlı anlar. Yapılan araştırmalarda insanların %47'sinin kıvançlı deneyimlediği, %39'unun buna ulaşmaya çalıştığı bulgularına ulaşılmıştır⁸⁴.

1.2.1.3 Örgütsel Kıvanç ve Önemi

Örgütsel düzeyde bakıldığında çalışanın görevini tamamlamasından sonra tecrübe edilen kıvanç, sonraki görevlerinde de motive edici bir etki yaratmakta ve çalışanın performansını arttırmakta⁸⁵ ve kimi zaman bir fedakârlık aktivitesi olarak deneyimlenen kıvanç gönüllük esasına göre çalışmayı da beraberinde getirmektedir⁸⁶.

Bireyin bulunduğu örgütten duyduğu kıvanç ise kendi algı ve deneyimleri sonucunda oluşur. Çalışanların kıvanç duydukları örgütlerinin toplumun anlamlı, önemli, etkili ve değerli bir parçası olduğu algısına sahiptirler. Bu algıya sahip çalışanlar örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için gerekli olan her türlü faaliyete istekli olarak katılmaktadırlar⁸⁷.

⁸³ Charlie L. Hardy, Mark Van Vugt, Nice Guys Finish First: The Competitive Altruism Hypothesis”, **Personality and Social Psychology Bulletin**, 32, 2006, s.1404.

⁸⁴ Jessica L. Tracy, Richard W. Robins, a.g.m., s.149.

⁸⁵ Mary M. Hermal, Joe Tomaka, “Patterns of Emotion-Specific Appraisal, Coping, and Cardiovascular Reactivity During an Ongoing Emotional Episode”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 83, 2002, s.435

⁸⁶ Daniel Hart, M. Kyle Matsuba, “The development of pride in moral life”, In J.L. Tracy, R.W. Robins, & J.P. Tangney (Eds.), **The selfconscious emotions: Theory and Research** New York: Guilford, 2007, s.117.

⁸⁷ Dennis B. Arnett, Debra A. Laverie, Charlie McLane, a.g.m., s.3.

Kıvanç gibi duygular yüksek kalitede hizmet kalitesiyle ilişkilendirilmektedir. Çünkü çalışanların ekstra rol davranışına girmekte görev gereklerini dışına çıkılmaktadırlar. Örneğin, Harvard Johnson Franchising Zincirleri 1990 yıllarının ortalarında meydana gelen büyük krizi çalışanlarının memnuniyeti sayesinde rahatlıkla üstesinden gelmiş, bunda çalışan kıvancının etkili rol oynadığı görülmüştür⁸⁸. Bu nedenle örgütte kıvanç ile çalışanın olumlu davranışı arasında bunun yanı sıra iş tatmini ile guru arasında da pozitif yönlü bir ilişkiden söz edilebilir.

1.2.1.4 Örgütte Kıvancın Oluşturulması

Kıvanç çalışanın bir örgüte üyeliğinden duyduğu memnuniyet olarak anlaşılabilir. Bu memnuniyette işletmenin dış paydaşlarının itibar algılarının etkisi bulunmaktadır. Çünkü çalışanlar işletmenin sosyal pozisyonunun “güneş gibi öne çıkması” beklentisindedirler⁸⁹. Organizasyonda kıvancın iş tatmini, yöneticilerin değerlendirilmesi ve örgütsel performans olmak üzere üç faktörün etkisinde olduğuna ilişkin çalışmalar yapılmıştır⁹⁰.

Arnett ve arkadaşlarının(2002) yapmış olduğu çalışmada işlerinden tatmin olan çalışanların kendi organizasyonlarından da kıvanç duyduklarına ilişkin bulgular elde edilmiştir. Ayrıca çalışan davranışının iş tatmininden etkilendiğini iş tatmininin de kıvanç üzerinde etkileri gözlemlenmiştir⁹¹. İş tatmini çalışanın işini ilişkin memnuniyetinin genel değerlendirilmesini ifade etmektedir. İş memnuniyetine sahip çalışanlar tüketicilerin memnuniyetine de direkt ya da dolaylı etki etmektedir. Özellikle hizmet sektöründe çalışanların müşteri ilişkilerinin geliştirilmesinde önemli bir rolü bulunmakta, çalışan memnuniyeti müşteri memnuniyetini de beraberinde getirmektedir.

⁸⁸ Robert Nozar, “Pride Pushes HoJo’s Success”, **Hotel and Motel Management**, Vol.210, No.3, 1995, s.6.

⁸⁹ Sabrina Helm, “Employees Awareness of Their Impact on Corporate Reputation”, **Journal of Business Research**, Vol.64, Issue 7, 2011, s. 2.

⁹⁰ Dennis B. Arnett, Debra A. Laverie, Charlie McLane, a.g.m., s.6.

⁹¹ Dennis B. Arnett, Debra A. Laverie, Charlie McLane, a.g.m., s.3.

Yöneticilerin çalışanlarına karşı tutumu, onların gelişimine katkıları insiyatif kullanımına izin verme dereceleri önemlidir. Çalışanlardaki yönetici algısının yönünü, iş yükü ve ödüllerin adil dağıtımını belirlemektedir. Adil ve iş prosedürlerine uygun yönetici davranışları çalışanların işbirliği yapmalarını müşteriye memnun etme konusundaki performansının arttırılmasında teşvik edici bir rol oynamaktadır.

Örgütsel performans çalışanların ve örgütün faaliyetlerini değerlendirmesi süreci elde edilen sonuçtur. Örgütsel performans kıvanç nedeni olabilir. Çalışanlar özsaygılarını korumak ve arttırmak için başarılı grupların içersinde yer almak, ait oldukları gruptan kıvanç duymak isteler aksi durumda yani başarısız bir örgüte mensup çalışan özsaygısını korumak için söz konusu gruptan ayrılma yoluna gidebilir⁹².

1.2.2 Örgütsel Bağlılık

Türk Dil Kurumu sözlüğü “bağlılığı”; “birine bağlı olma durumu, mecburiyet, birine karşı sevgi ve saygı yakınlık duyma ve gösterme, sadakat”⁹³, Webster ise bağlılığı, “politik, sosyal ya da dinsel bir teoriye veya uygulamaya zihinsel ve duygusal aidiyet hissetmek”⁹⁴ olarak tanımlanmıştır. Bağlılık kavramı “ait olma duygusu” , örgüt ile birey arasında bir çeşit bağ oluşmasına neden olmakta ve örgütte çalışan bireylerin ortak amaç, değer, norm ve kültür etrafında toplanmalarına yol açmaktadır.

Örgütsel bağlılık örgütsel davranışın önemli konularından biridir. İşyerindeki tutum ve davranışlar ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ile ilgili çok sayıda çalışmada yapılmıştır⁹⁵.

⁹² Dennis B. Arnett, Debra A. Laverie, Charlie McLane, a.g.m., s.4.

⁹³ www.tdk.gov.tr, Erişim Tarihi: 25.11.2011.

⁹⁴ Pentti Javri, “Commitment and Occupational Image”, <http://www.sba.muohio.edu/abas/1999/j%C3%A4rvipe.pdf>, Erişim Tarihi: 22.01.2011, s.2.

⁹⁵ Majken Shultz, “Organizational Commitment”, <http://userwww.sfsu.edu/~nschultz/documents/knowledge/organizational.commitment.pdf>, Erişim Tarihi: 9.01.2011, s.2.

Örgütsel bağlılık ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmış, daha sonra başta Porter olmak üzere Mowday, Steers, Allen Meyer, Becker gibi pek çok araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. 1956 yılından günümüze gelen araştırmalar, bağlılık konusunda çok sayıda ve birbirinden farklı kavramın bulunduğunu ortaya koymaktadır⁹⁶. Bunun en önemli nedeni, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuyu kendi uzmanlık alanları temelinde ele almalarıdır. Bu nedenle örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde birbirinden farklı birçok bağlılık tanımına rastlamak mümkündür⁹⁷. Bunlardan en çok dikkati çekenleri, Hıristiyan inancına dayalı olarak Protestan iş ahlakı; mesleğe değer ve önem verme; örgütsel bağlılık ve işe sarılma olarak sıralanmaktadır. Bu kavramlar birbirine denk kavramlar olmayıp, önemli ölçüde farklılıklar içermektedir⁹⁸.

Örgütsel bağlılık işyerlerinde görev ve meslekler, takımlar ve liderler, sendikalar ve kişisel kariyere göre farklı formlarda farklı şekillerde bulunmaktadır. Bağlılık için ortaya atılmış çeşitli kavramsal çerçeveler de vardır. Bağlılık tek boyutlu ya da çok boyutlu olarak kavramsallaştırılmıştır. Bununla beraber araştırmacılar çok boyutlu yapıların bağlılığın öncülleri ve sonuçları arasında farklılık yarattığını kabul edilmektedir⁹⁹.

Örgütsel bağlılık bireyin; örgütün hedeflerine ve değerlerine olan inancı, örgütün amaçlarını başarabilmesi için çaba sarf etmeye olan istekliliği, örgüt üyesi olarak kalmak için duyduğu arzu olarak ifade edilmektedir¹⁰⁰. Örgütsel bağlılığın çalışanların organizasyondaki tasarrufları ve onların tecrübeleriyle oluşan güçlü duygusal bağ olduğu anlaşılmıştır. Bu sebeple çalışanlar

⁹⁶ Hasan Gül, “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_1/C2-S1-M4.pdf, Erişim Tarihi:14.01. 2011, s.3.

⁹⁷ Güner Çöl, Hasan Gül, “Kişisel Özelliklerinin Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”, e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/IIBD/article/view/3631/3460, s.92, Erişim Tarihi: 19.01.2011.

⁹⁸ Hasan Gül, a.g.m., s.4.

⁹⁹ Stacey D. Mc Croskey, “The Relationship Between Leadership Practices And The Three Component Model of Organizational Commitment: An Empirical Analysis, PhD. Thesis, Capella University, 2007, s.15.

¹⁰⁰ Shelby D. Hunt, Robert M. Morgan, “ Organizational Commitment: One of Many Commitments or Key Mediating Construct?”, **Academy Of Management Journal**, 1994, Vol.37, s.1568.

buldukları organizasyonda kalmayı ve onun amaçlarına katkıda bulunmayı hedeflerler¹⁰¹.

Örgütsel bağlılık çalışmaları sonucu yapılan tanımlamalardan bazıları Tablo 4'te verilmiştir:

Tablo 4: Örgütsel Bağlılık Tanımlamaları

Araştırmacılar	Tanımlamalar
Hall, Schneider& Nygren(1970)	Örgütün ve bireyin amaçlarının uyumlu ve entegre bir hale girmesi sürecidir.
Sheldon(1971)	Bireyin kimliğini örgüte iliştiren, örgüte karşı takınılan bir tutum veya yönelimdir.
Lee(1971)	Bireyin kişisel kimliğiyle organizasyonun uyumlaşmasıdır.
Hrebiniak&Alutto(1972)	Birey-örgüt etkileşiminin zaman içerisindeki yatırımlarının bir sonucu olarak ortaya çıkan yapısal bir olgudur.
Buchanan(1974)	Bireyin kendi kişisel değerinden ayrı olarak örgütün değer ve hedefleri ile örgüt içindeki bireylerin bu değer ve hedeflerle ilişkili rollerine bağlılığıdır.
Porter, Steers, Mowday,&Boulian (1974)	Bireyler örgütle özdeşleştiklerinde ve örgütsel amaç ve değerler yönünde çaba sarf ettiklerinde ortaya çıkan bağlılıktır.
Marsh&Mannari(1977)	Örgüte bağlı çalışan, örgüt zaman içerisinde ne tip bir statü veya tatmin sağlarsa sağlasın, ahlaki olarak örgütte kalmanın doğru olduğunu düşünmektedir.
Salancik(1977)	Kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumudur.
Wiener(1982)	Örgütsel çıkarları karşılayacak bir tarzda davranmak için içselleştirilmiş baskılar bütünüdür.
O'Reilly&Chatman(1986)	Birey tarafından örgüte duyulan psikolojik bağlılıktır.
Oliver(1990)	Örgüt tarafından sunulan ödüller birleşimi, üyeler tarafından yapılan yatırımlar, üyelere açık alternatif istihdam fırsatlarıdır.

Kaynak: Stacey D. McCroskey, "The Relationship Between Leadership Practices And The Three-Component Model of Organizational Commitment: An Empirical Analysis", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Capella University, May 2007, s.16.

¹⁰¹ Idriss Djibo, Katie P.Desiderio, Noriece M. Price, "Examining the Role of Perceived Leader Behavior on Employees' Organizational Commitment an Citizenship Behavior", **Human Resource Development Quarterly**, Vol.21, no.4, Winter 2010, s.324.

1.2.2.1 Örgütsel Bağlılık Kavramının Benzer Kavramlarla İlişkileri

1.2.2.1.1 Mesleğe Bağlılık

Örgütlerde sıklıkla karşılaşılan bağlılık türlerinde biri de mesleki bağlılıktır. Çalışanlar farklı derecelerde mesleki bağlılık gösterebilir. Bu bağlılık türü ayrıca profesyonel bağlılık olarak da adlandırılmaktadır. Belirgin ya da özel bir alana yönelik bireysel sadakat olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanımla mesleki bağlılık bireyin mesleği ile ilgili duygusal tepkileridir¹⁰².

Mesleğe bağlılık, bireyin sahip olduğu beceri ve uzmanlık sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini anlaması ile ilgilidir. Örgüte bağlılıktan farklı olarak mesleğe bağlılık, bireyin belirli bir dalda beceri ve uzmanlık kazanmak üzere yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğunu algılamasıdır.

Morrow da mesleğe bağlılığı benzer bir şekilde mesleğin kişinin yaşamında önemli hale gelmesi olarak tanımlamıştır. Bir kimse mesleği için uzun yıllar harcaıyıp, mesleği kendisi için giderek daha önemli olmaya başladığında o kişi, mesleğinin değer ve ideolojisini içselleştirmeye başlamaktadır. Bu şekilde gelişen mesleğe bağlılık üç alt düzeyde ele alınmaktadır¹⁰³:

İşe yönelik genel tutum: İşe yönelik değer yargılarını içerir. Bu durumda kişi iş ile hayatını özdeşleştirir. Örneğin, “işten veya meslekten memnun olmadan yaşamdan haz alınmayacağı” gibi söylemler geliştirir.

¹⁰² Mahmut Özdevecioğlu, Aylin Aktaş, “Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılığı ev Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü” **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 28, Ocak-Haziran 2007, s.4.

¹⁰³ Paula C. Morrow, “Concept Redundancy In Organizational Research: The Case of Work Commitment”, **Academy of Management Review**, 1983, Vol. 8, No. 3, s.489.

Mesleki planlama düşüncesi: Bu düzeyde kişi mesleği ile ilgili olarak gelecek için çeşitli yatırımlar yapmaktadır. Kişi kendisini yetiştirmek ve mesleğinde ilerleyebilmek için uzun vadeli fikir ve planlar geliştirmektedir.

İşin Nispi Önemi: İş ile iş dışı faaliyetler arasındaki tercihlerin ortaya konulmasıdır.

Örgüte bağlılığı ve iş tatmini yüksek olan bireyler mesleklerine de daha fazla bağlı olabilmekte, bu durumda olan çalışanın mesleki hedeflerini gerçekleştirmesini sağlayan bir örgütte daha yüksek düzeyde mesleki bağlılık ortaya çıkabilmektedir.

1.2.2.1.2 İşe Bağlılık

İşe ya da göreve bağlılık, kişinin örgütte yapmakta olduğu işe yönelik olarak edindiği duygusal bir bağ ve inançtır. Lodahl ve Kejner(1965) işe bağlılığı çalışanın gözünde işin değeri ve önemi hakkındaki algılamaların içselleştirilmesi ve bireyin kimliğini işine bağlı kılan işe yönelik tutum ve eğilimler, olarak ifade etmişlerdir¹⁰⁴.

İşe bağlılığın özellikleri; kişinin kendisi ile ilgili sahip olduğu imaj ve iş arasındaki ilişki, kişinin işe sarılma derecesi, kişinin kendine verdiği değer, algıladığı performans düzeyinden etkilenme derecesi, kişinin psikolojik olarak kendini işiyle özdeşleştirme derecesi olarak sıralanmaktadır¹⁰⁵.

İşe bağlılığın ve örgütsel bağlılığın yaş, cinsiyet ve kontrol alanı gibi kişisel farklılıkların ve kararlara katılım, işe özendirme ve kariyer imkânı gibi iş koşullarının bir fonksiyonu olduğu ileri sürülmektedir¹⁰⁶.

¹⁰⁴ Aamir Ali Chughtai, "Impact of Job Involvement on In-Role Job Performance and Organizational Citizenship Behaviour", http://www.ibam.com/pubs/jbam/articles/vol9/no2/JBAM_9_2_4.pdf, s.1. Erişim Tarihi: 3.02.2011.

¹⁰⁵ Paula C. Morrow, a.g.m., s.491

¹⁰⁶ Paula C. Morrow, a.g.m., s.493

1.2.2.1.3 İş Tatmini

İş tatmini bireylerin işlerinin ve iş deneyimlerinin değerlendirilmesinden kaynaklanan haz verici veya olumlu bir duygu durumudur¹⁰⁷. İş tatmini çalışanın işe ya da işin belirli yönlerine olan tepkisini yansıtır. Çalışanların çalışma yaşamında gerçekleşmesini arzuladıkları istekler ile iş çevresinden edindikleri izlenimler birbirine uyduğu zaman tatmin oluşmaktadır. Bir diğer anlatımla çalışanın ihtiyaçları ve sahip olduğu değer yargıları yaptığı iş ile uyumlu ise iş tatmini oluşacaktır¹⁰⁸.

İş tatmini beraberinde, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluk getirmektedir. Çalışanın çabası sonucunda ortaya koyduğu eseri somut olarak görebiliyorsa, bundan duyacağı kıvanç onun için büyük tatmin kaynağını oluşturmaktadır¹⁰⁹.

1.2.2.1.4 İtaat

İtaat, bir kimsenin diğer bir kimsenin emir ve isteklerine incelemeyen, sorgulamadan, sorgulamadan ve tartışmadan uyma davranışı göstermesidir ve otorite konumundaki kişinin yaptırım gücüne sahip olduğunun uygulayıcı tarafından kabul edilmesine dayanır¹¹⁰.

Genellikle insanlar itaatkârlığı bağlılık davranışının bileşenlerinden biri olarak görmektedirler. Ancak bağlılığı itaatkârlığın kapsamı dâhilinde görmek mümkün değildir. Örneğin bir mahkûm itaatkâr olabilir, fakat buradan onun

¹⁰⁷ Arthur P. Brief, *Attitudes In and Around Organizations*, A Sage Publications Series, 1998, s.86.

¹⁰⁸ Zekeriye Çalışkan, “İş Tatmini: Malatya’da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama”, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları, 2005, s.9.

¹⁰⁹ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 7. Baskı, İstanbul, 2001, s.202.

¹¹⁰ Zübeyir Bağcı, “Örgütlerde Çalışanların Algıladıkları Güç Kaynaklarının Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009, s.40.

hapishaneye bağıllık duyduğu sonucu çıkarılamamaktadır. İtaat olmaksızın duyulan bağıllık anarşi getirir, çünkü bireylerin bağıllık duydukları örgütün yararına olduğuuna inanarak yapacakları fiiller önemli ölçüde farklılık gösterir. Bağıllık olmadan gösterilen itaat ise, örgütün ilerlemesini hızlandıracak önemli adımların atılmasını sağlamakta yetersiz kalır. Çünkü sadece itaat duygusuna sahip bireyler örgüt yararına daha ne gibi katkılar sağlayabileceklerini düşünmeye ihtiyaç hissetmezler ve sonuç olarak yenilikçi fikirlerini ortaya koyamazlar ¹¹¹.

1.2.2.1.5 Sadakat

Örgütsel bağıllık ile birlikte ya da yerine kullanılan kavramlardan biri de örgütsel sadakattir. Sadakat, görev ve sorumluluk duygusuna dayanan, bir örgütle özdeşleşme ve duygusal sorumluluk duyma anlamına gelir. Çalışanın değer ve beklentileri ile örgütte kalma ya da ayrılma kararları arasındaki ilişkide önemli bir değişken olarak ortaya çıkar¹¹².

Örgütsel bağıllığın temelinde sadakat kavramı örgütsel bağıllığın temelini oluşturan unsurlardan biridir. Buna göre sadakat, örgütten ayrılma ile azalma gösterirken, olumlu ve ödüllendirici bir ortamda artma gösterir¹¹³.

1.2.2.2 Örgütsel Bağıllığı Etkileyen Faktörler

Çalışanların örgüte bağıllık hissetmesi, kendi iş verimlerini arttırarak örgüt için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Dolayısıyla bir örgütün, çalışanların örgüte bağıllığını arttırabilecek ya da azaltabilecek faktörlerin farkında olması

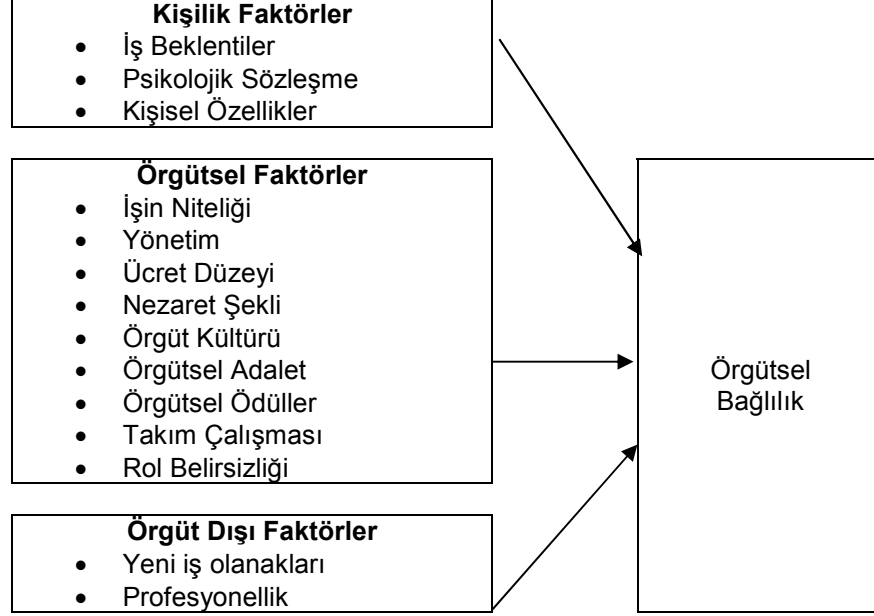
¹¹¹ Demet Varoğlu, “Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağıllıkları ve Değerleri”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1993, s.29.

¹¹² Uygur Akyay, “Örgütsel Bağıllık İle İşgören Performansı İlişisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 1, 2007, s.73

¹¹³ Charles W. Mueller ve diğ, “Employee Commitment Resolving Some Issues”, **Work and Occupations**, 19, August 1992, s.214.

önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır¹¹⁴. Tablo 5'te Örgütsel bağlılığa etki eden faktörler şematik olarak gösterilmiştir.

Tablo 5: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler



Kaynak:Abubakr M.T. Suliman, "Is it really a mediating construct? The mediating role of organizational commitment in work climate-performance relationship", Journal Of Management Development, Vol. 21, No.3, 2002, s.172'den uyarlanmıştır.

Tablo 5'te de görüldüğü gibi örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üç ana başlıkta incelenmektedir. Kişisel Faktörler iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve kişisel özelliklerden oluşmaktadır.

İş beklentileri: İyi tanımlanmış, çerçevesi belirlenmiş ve net olarak ortaya konulmuş örgütsel beklentiler ile kişisel beklentiler birbiriyle uyumlu oldukları takdirde örgütsel bağlılık olumlu etkilenmektedir¹¹⁵.

Psikolojik Sözleşme: Psikolojik sözleşmeler, bireyin örgütte iş olanağı bulduğu ilk günden itibaren başlar, beklentilerin oluşması tarafları sorumluluk atına sokar ve birbirine bağımlı hale getirir. Çalışanların karşılıklı taahhütleri

¹¹⁴ Aydan Yüceler, "Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 22, 2009, s.499.

¹¹⁵ Aaron Cohen, "Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis, Journal of Organizational Behavior, Vol.13, 1992, s.541.

doğru algılamaları ve psikolojik sözleşmeyi oluşturmaları ortaya konan bilgilerin doğruluğuyla ilişkilidir¹¹⁶.

Kişisel Özellikler: Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel özellikler; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, meslek, mesleki deneyim, kıdem, psiko-sosyal özellikler, başarı güdüsü, çalışma değerleri şeklinde sıralanmaktadır¹¹⁷.

İşin niteliği, yönetim, ücret düzeyi, nezaret şekli, örgüt kültürü, örgütsel adalet, örgütsel ödüller, takım çalışması, rol belirsizliği örgütsel bağlılığa etki eden örgütsel faktörlerdir.

İşin niteliği: İşin niteliği, örgütsel bağlılık ile ilgili ilk çalışmalardan bugüne geçerliliğini ve önemini korumuştur. Genellikle bu konuda yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık ve örgütsel özellikler ilişkisi çok güçlü çıkmaktadır. Düşük seviyede çalışanlar için yaş, medeni durum, eğitim gibi kişisel faktörler örgütsel bağlılığı daha çok etkilerken, yüksek statülü çalışanlar için kararlara katılma, rol belirsizliği ve otonomi gibi değişkenler, bağlılık açısından daha önemli bir etken olarak ortaya çıkmaktadır¹¹⁸.

Yönetim: Örgütsel bağlılık ile yönetim tarzı arasında bir ilişkinin olduğu Williams ve Hazer tarafından ortaya atılmıştır. Örgütlerde yöneticilerin sergiledikleri yönetim tarzları çalışanlarda örgütsel amaç ve değerlere olan bağlılığı etkilemektedir¹¹⁹.

Ücret düzeyi: Örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli özelliklerden biri de çalışanların ücret düzeyidir. Kar amacı gütmeyen örgütler dışında, hemen hemen örgütlerin tamamında çalışanların belirli bir ücret karşılığı çalıştıkları için, işi bırakıp bırakmama kararının alınmasında en belirleyici faktörlerden

¹¹⁶ Tamer Gündoğan, “Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması” Yayınlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara, Eylül 2009, s.20.

¹¹⁷ Melih Topaloğlu ve arkadaşları, “Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bazı Temel Faktörler Açısından Analizi”, **Kamu-İş**, C:9, S:4, 2008, s.6.

¹¹⁸ Aaron Cohen, a.g.m., ss:539-554.

¹¹⁹ Tamer Gündoğan, a.g.m., s.29.

birinin ücret olduğu öne sürülmektedir. Dolayısıyla çalışanların ücret düzeyleri ile bağlılıkları arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır¹²⁰.

Nezaret şekli: Örgütsel bağlılığı etkileyen, örgütsel faktörlerden arasında yönetimin çalışanları nezaret şeklidir. Otoriter bir yönetim tarzını benimseyen yöneticiler, çalışanlarının sorumluluk almaması için ortam oluşturmaktadırlar. Bu durumda çalışan, işle ilgili sorun veya zorluklarla karşılandığında, mücadele etme yerine kaçmayı tercih etmekte ve bunun nedenini yöneticilerinin tavrı ve baskısına yüklemektedir¹²¹.

Örgüt kültürü: Çalışanların öncelikleriyle örgüt hedefleri arasında bir bağa ihtiyaç vardır. Bu bağı örgüt kültürü oluşturmaktadır. Örgüt kültürü, çalışanlar arasında bir kimlik duygusu oluşmasını sağlamakta ve örgütsel amaçlara katılımı teşvik ederek örgütsel bağlılığın gelişmesine etki etmektedir¹²².

Örgütsel adalet: Çalışanların adalet algılarının onların bağlılıkları üzerine olan etkisinin belirlenmesi örgütler için büyük önem arz etmektedir. Çalışanların adil olunmadığını düşündüğü bir örgüte kendisini bağlı hissetmesi kendisini örgütle özdeşleştirmesi mümkün olmayacaktır. Bağlılığın düşük olması örgütü her an terk etmeye hazır bireyleri ifade etmektedir. Bu durum örgütte çalışan devrinin artmasına dolayısı ile verimliliğin düşmesine neden olmaktadır¹²³.

Örgütsel ödüller: Örgüte bağlılık, bireyle örgüt arasındaki karşılıklı değişim sürecinde içersinde oluşmaktadır. Birey örgütten belli ödül ya da çıktılar sağlarsa karşılığında kendini örgüte adanmaktadır. Buna göre birey ve örgüt arasındaki değişimde, birey kendisini örgüte adanması karşılığında belli

¹²⁰ Güner Çöl, Hasan Gül, a.g.m., s.296.

¹²¹ Demet Varoğlu, a.g.e., s.31.

¹²² Thomas A. DeCotiis, Timothy P. Summers, "A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment", **Human Relations**, 40, 7, 1987, s.447.

¹²³ İrfan Yazıcıoğlu, Işıl Gökçe Topaloğlu, "Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama" **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 1/1, 2009, s.7.

ödül ve/veya çıktılar beklemekte¹²⁴ ve elde ettiği kazanımlar ölçüsünde örgüte bağlanmaktadır.

Takım çalışması: Bir takım içerisinde kararlar ne kadar ortaklaşa alınır, üyelerin örgütsel bağlılığı da o denli yüksek olacaktır. Takım çalışması açısından olduğu kadar bireysel açıdan da çalışanların karar sürecine aktif olarak katılımlarının sağlanması, yönetimin kendilerine değer verdiğinin göstergesi olarak algılanacaktır. Bu durum örgütsel bağlılığın güçlenmesini sağlayacaktır¹²⁵.

Rol belirsizliği: Bir örgüt içerisinde örgütsel rollerin yerine getirilmesinde, belirsizliğin ve stresin yaşanmaması “örgütsel kabul”, rol gerilimi ve belirsizliğin yaşanması da “örgütsel uyumsuzluk olarak değerlendirilmektedir. Bu da örgüt alternatiflerinin cazibesini arttırmakta ve örgütsel bağlılığı azaltmaktadır¹²⁶.

Tablo 5'e göre örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörler ise yeni iş olanakları ve profesyonellik olarak sıralanmaktadır.

Yeni iş olanakları: Çalışanlarda yeni iş bulma olanağının kısıtlı olduğu algısının örgütsel bağlılıkla sonuçlandığını, daha az seçeneği olan çalışanların, örgütlerine olan bağlılığının daha da arttığı belirtilmektedir¹²⁷.

Profesyonellik: Profesyonellik çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramı ortaya çıkarmaktadır. Hukuk mühendislik ve tıp gibi teknik alanlardaki profesyoneller için mesleğe örgüte bağlılığı oluşturmak bir ikilem yaratmaktadır. Profesyonellerin çalıştıkları örgütler, mesleki gelişimlerine

¹²⁴ Levent Bayram, a.g.m., s.127.

¹²⁵ M. Audrey Korsgaard ve Arkadaşları, “Building Commitment, Attachment, And Trust in Strategic Decision-Making Teams: The Role of Procedural Justice”, **Academy of Management Journal**, Vol.38, No.1, 1995, s.61.

¹²⁶ Lawrence G. Hrebiniak, Joseph A. Alutto, “Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment”, **Administrative Science Quarterly**, 17, 1972, s.567.

¹²⁷ Refik Balay, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, s. 67.

destek olunuyorsa, bu durumda çalışanların mesleki bağlılıkları olumsuz etkilenirken, örgütsel bağlılıkları olumlu yönde etkilenmektedir¹²⁸.

1.2.2.3 Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Bağlılığa ilişkin tanımlar çeşitliliğine rağmen tanımların hemen hepsi davranışsal ve tutumsal olmak üzere iki temel yaklaşım altında toplanmaktadır. Örgütsel bağlılığın tutumsal ve davranışsal olmak olarak iki boyutta incelenmesinin sebebi, örgütsel davranışçıların ve sosyal psikologların konuya farklı açılardan yaklaşmış olmalarıdır. Örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılık üzerinde yoğun olarak durmakta iken, sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmışlardır¹²⁹.

Salancik, davranış olarak bağlılığın öncelikle çalışanın örgütten ayrılması durumunda algılanmış sınırlılıklar ile bireyi örgüte bağlı duruma getiren koşullardan kaynaklandığını ortaya koymuştur. Buna karşılık, tutumsal bağlılığın paylaşılan değerler ve amaçlardan kaynaklandığını ifade etmiştir¹³⁰.

Tutumsal yaklaşımı benimseyerek tutumsal bağlılık üzerinde yoğunlaşan araştırmacılar ağırlıklı olarak örgütsel davranış alanında çalışmaktadır. Bu yaklaşıma göre bağlılık; bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Diğer bir ifadeyle bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının nisbi gücüdür¹³¹.

Davranışsal yaklaşım sosyal psikoloji alanında yoğunlaşan araştırmalardan doğmuş¹³², yaklaşım örgütten ziyade bireyin davranışlarına

¹²⁸ Hugh P Gunz, Sarah P.Gunz, "Professional/Organizational Commitment and Job Satisfaction for Employed Lawyers", **Human Relations**. Vol. 47, Iss. 7, Jul 1994, s.802.

¹²⁹ Hasan Gül, a.g.m. 292.

¹³⁰ Refik Bayal, a.g.e., s.25.

¹³¹ Güner Çöl, Hasan Gül, a.g.m., s.292

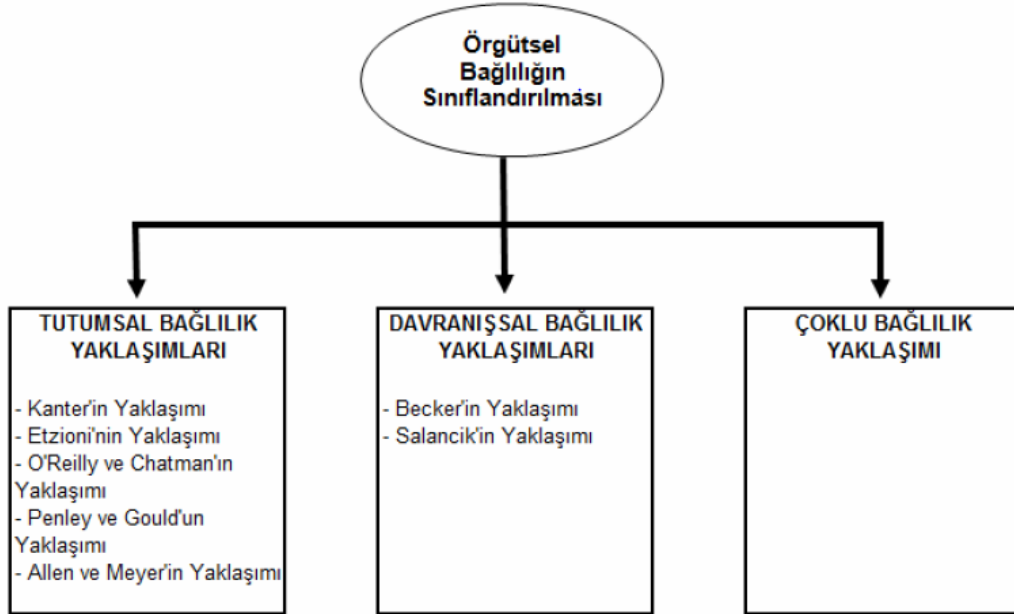
¹³² Clifford J. Mottaz, "An Analysis of The Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment", <http://www.jstor.org/stable/4121457?seq=2>, Erişim Tarihi:19.01.2011, s.144.

yönelik olarak geliştirilmiştir. Örneğin, birey bir davranışta bulunduktan sonra bazı faktörlerin etkisiyle o davranışı sürdürmekte ve ona uygun veya onu haklı gösteren tutumlar benimsemektedir. Bu tutumlar da davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir¹³³.

Tutumsal bağlılık yaklaşımları bireysel hedef ve değerlerle, örgütsel hedef ve değerlerin uyumuna dayanmaktadır. Davranışsal bağlılık yaklaşımları ise kişilerin Örgüt üyeliklerini sürdürmek için nasıl çaba sarf etmesi ve nasıl davranışlar sergilemeleri gerektiği ile ilgili sürece dayanmaktadır. Bu özellik tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılığın temel farkıdır¹³⁴.

Tutumsal ve davranışsal bağlılık arasında anlamlı bir fark olmasına rağmen iki yaklaşım birbiriyle açıkça ilgilidir. Bir yaklaşım davranışlardaki tutumların bağlılığa etkileri üzerine odaklanırken, diğeri tutumlardaki davranışların bağlılığa etkileri ile ilgilenmektedir¹³⁵.

Şekil 7: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması



Kaynak: Hasan Gül, “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_1/C2-S1-M4.pdf, Erişim Tarihi:14.Ocak. 2011

¹³³ Güner Çöl, Hasan Gül, a.g.m. s.292

¹³⁴ Gonca Kılıç, Yüksel Öztürk, “Kariyer Yönetim Sistemi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Ege Akademik Bakış**, 10(3), 2010, s.987.

¹³⁵ Clifford J. Mottaz,, a.g.m., s.145.

Şekil.7’de örgütsel bağlılık çalışmaları tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılık yaklaşımı olarak sınıflandırılmıştır.

1.2.2.3.1 Tutumsal Bağlılık

Tutum kelime anlamı itibariyle kişiyi belirli bir davranışa yönlendiren eğilimi ifade eder. Tutum bir insana atfedilen, onun psikolojik bir nesne ile ilgili düşünce duygu davranışlarını bir düzen içinde oluşturan eğilimdir¹³⁶. Tanımdan hareketle tutum duygusal, bilişsel ve davranışsal olmak üzere üç öğeden oluşmaktadır. Duygusal öge; tutum nesnesiyle güdülen duygusal davranımlar diğer bir ifadeyle tutumun kişide oluşturduğu duygusal tepkilerdir. Bilişsel öge; bireyin bir nesne, olay ya da diğer kişiler hakkındaki inançlarıdır. Davranışsal öge ise tutum doğrultusunda harekete geçmeyi belirtir¹³⁷. Buna göre tutumsal bağlılık kişi ve örgüt arasındaki bağın bir değerlendirmeye tabi tutulması sonucunda oluşan örgütle ilgili bir bakış açısı veya örgüte duygusal bir bağ kurmasıdır¹³⁸.

Tutumsal bağlılık kavramı çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerine odaklandığını ifade etmektedir. Tutumsal bağlılık yaklaşımı şekil 8’de özetlenmiştir. Bu bağlılık türünde çalışanın kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyum göstermesi gerekmektedir. Tutumsal bağlılık, üç bileşenden oluşmaktadır. Bunlar; ¹³⁹

- Örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşme,
- İşle ilgili faaliyetlere yüksek katılım
- Yüksek katılım ve örgüte sadakatle bağlanma şeklinde ifade edilmektedir.

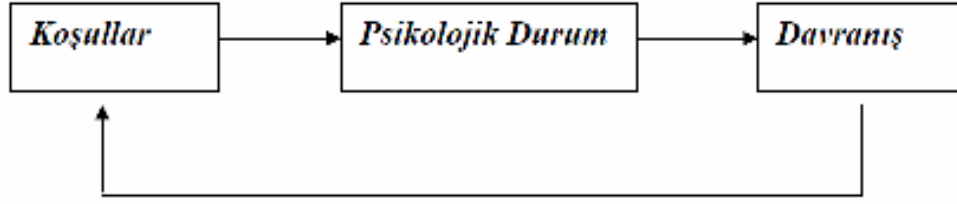
¹³⁶ Sibel Arkonaç, **Sosyal Psikoloji**, Alfa Basım Dağıtım, İstanbul, 3. Basım: Eylül 2005, s.159.

¹³⁷ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitapevi, Ankara, 4. Basım: 1997, s.151.

¹³⁸ Clifford J. Mottaz, a.g.m., s.145.

¹³⁹ Levent Bayram, “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık” **Sayıştay Dergisi**, Sayı.59, 2006, s.129.

Şekil 8: Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı



Kaynak: A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, **Human Resources Management Review**, 1,1, s.63.

Tutumsal Bağlılık çalışmaları Kanter, Etzioni, O'Reilly ve Chatman, Pentley ve Gould, Allen ve Meyer tarafından yapılmış, bu çalışmalar aşağıda özetlenmiştir.

1.2.2.3.1.1 Kanter'in Yaklaşımı

Kanter örgütsel bağlılığı, bireylerin sadakatlerini ve enerjilerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, arzu ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleri olarak ifade etmektedir. Bağlılık Kanter'e göre iki farklı sistem içerisinde ortaya çıkar. Bunlar sosyal sistem ve kişilik sistemidir. Sosyal sistemlerde kişilerin bağlılıkları üç temel alandan oluşmaktadır. Bunlar sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığıdır. Kişilik sistemi ise bilişsel, duygusal ve normatif yönelimlerin toplamıdır. Kanter, örgüt tarafından paylaşılan davranışsal normların farklı bağlılık türlerinin ortaya çıkmasına sebep olduğunu savunmaktadır. Bunlar, devamlılık bağlılığı, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı tasnifiyle literatürdeki yerini almaktadır¹⁴⁰.

- Örgütlerdeki "devamlılık bağlılığını", üyenin örgütün kalıcılığını sağlamaya kendini adanması olarak tanımlamaktadır. Başka bir deyişle bir üyenin örgütün kalıcılığını sağlamaya kendini vakfetmesi, ayrılmanın maliyetinin, kalmanın maliyetinden daha büyük olduğu fikrine dayanmaktadır.

¹⁴⁰ Rosabeth Moss Kanter, "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities", **American Sociological Review**, Vol.33, No.4, 1968, s. 504.

- “Kenetlenme bağıllığı” üyelerin örgütteki grup üyeleri arasındaki bağıllıklarla örgütlerine bağlanmalarınıdır. Örgüt üyesinin önceki sosyal ilişkilerinden vazgeçmesi ya da grubun kenetlenmesini kolaylaştırıcı simge, sembol ve törenlere katılım gibi vasıtalar aracılığıyla bir örgütteki sosyal ilişkilere bağlanma olarak tanımlanmaktadır. Kenetlenme bağıllığı gruba karşı olumlu duygusal yaklaşımları içerir. Grubun her üyesiyle ilgilenmek, ilişkide bulunmak ve gruba ait olduğunu hissetmek kişiye duygusal açıdan bir tatmini sağlayacaktır.
- “Kontrol bağıllığı” ise kişisel davranışın örgütün istediği doğrultuda şekillendirdiği ve üyenin örgüt normlarına bağılı olarak görüldüğü bir bağıllıktır¹⁴¹. Kanter, kişisel davranışı örgütün istediği doğrultuda şekillendiren örgüt normlarına üyenin bağılı olarak gördüğü bağıllığa kontrol bağıllığı adını vermiştir. Kontrol bağıllığı, üyenin örgütün norm, amaç, ve değerlerinin olumlu davranışlar için önemli birer rehber olduğuna inanması halinde gerçekleşmektedir.

1.2.2.3.1.2 Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni'ye göre, örgütün çalışanlar üzerindeki “otoritesi ve gücü”, örgütsel bağıllığın temel nedenidir. Etzioni örgütsel bağıllığa, bireylerin örgütün direktiflerine uyumu düşüncesine dayalı bir açıklama getirmiştir¹⁴². Örgütsel bağıllığı sınıflandırma ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan biri Etzioni'ye aittir. Etzioni, üç tür bağıllık sınıflandırılması yapmıştır¹⁴³:

- Ahlaki bağıllık: örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirilme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. Bireyler, toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanmaktadır.

¹⁴¹ Ünsal Sığırı, “İş Görenlerin Örgütsel Bağıllıklarının Meye ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:7, Sayı:2, 2007, s.263.

¹⁴² Ünsal Sığırı, a.g.m., s.263.

¹⁴³ Levent Bayram, a.g.m., s.129.

- Hesapçı bağıllık: Örgüt ile üyeleri arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. Üyeler, örgütlerine katkıları karşılığında elde edebilecekleri ödüllere dolaylı bağıllık duymaktadırlar.
- Yabancılaştırıcı bağıllık: Bireyler, davranışlarının sınırlandırıldığı durumlarda oluşan ve örgüte doğru olumsuz bir yönelimi ifade etmektedir. Birey, psikolojik olarak örgüte bağıllık duymamakta fakat üyeliğine devam ettirmektedir.

1.2.2.3.1.3 O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağıllığı, kişinin örgüte psikolojik olarak bağlanması şeklinde ifade etmişlerdir. Onlara göre, örgütsel bağıllığın üç boyutu bulunmaktadır¹⁴⁴:

- *Uyum*: Örgütsel bağıllığın ilk boyutunu oluşturan uyum boyutunda temel amaç, belirli dış ödüllere kavuşmaktır. Üyelerin bağıllık göstermelerinin ve bu amaçla sergiledikleri tutum ve davranışların temel amacı belli ödülleri elde etme ve belli cezaları bertaraf etmektir. Bu bağıllıkta ödülün çekiciliği cezanın iticiliği söz konusudur¹⁴⁵.
- *Özdeşleşme*: Çalışanın örgütün bir parçası olarak kalma isteği özdeşleşme boyutuyla ilişkilendirilmektedir. Üyeler arası yakın ilişkiler geliştirmekte, bireyler, tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek ve tatmin sağlamak için diğer üye ve gruplarla iletişime geçtiğinde özdeşleşme gerçekleşmektedir. Özdeşleşmenin meydana gelmesi ile birey bulunduğu örgütle kıvanç duymakta ve başkalarının etkisini kabul ederek tatmin edici ilişkiler kurmaktadır.
- *İçselleştirme*: Bireyin ve örgütün değerlerinin uyuşmasıdır. Çalışanın bireysel değerleriyle örgütün değerlerini uyumlaştırması ve örgütün değerlerinin kendisine içsel ödül sağlandığını algılamasıdır.

¹⁴⁴ Hasan Gül, a.g.m., s.43.

¹⁴⁵ Tamer Gündoğan, a.g.e., s.45.

1.2.2.3.1.4 Pentley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould'un yaklaşımı Etzioni'nin örgüte katılım modeline dayanmaktadır. Penley ve Gould de Etzioni'nin modelinin temel olarak örgütsel bağlılığın üç boyutu olduğunu belirtmektedirler. Buna göre örgütsel bağlılığın boyutları; ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak sıralanmıştır¹⁴⁶:

Ahlaki bağlılık, örgütsel amaçları kabullenme ve onları benimsemeye dayanmaktadır. Ahlaki bağlılık bireyin kendisini örgüte adanmakta, örgütün performansından kendisini sorumlu tutmaktadır.

Çıkarıcı bağlılık, Çalışanların ortaya koydukları katkılar karşılığında ödül ve teşvikler beklemeleri diğer bir ifadeyle takas ilişkisi esasına dayanmaktadır.

Yabancılaştırıcı bağlılık, bireyin örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün bulunmadığı veya alternatif iş imkânlarının bulunmadığı konusundaki algılamalarına dayanmaktadır. Dolayısıyla örgütüne karşı yabancılaştırıcı bir bağlılık hissi ile bağlı olan bir birey, örgüt tarafından sunulan ödül ve cezaların performansı ile orantılı olarak değil rastgele verildiğini düşünmektedir.

Kavramsal olarak Penley ve Gould'un yaklaşımı Allen ve Meyer tarafından tanımlanan duygusal ve devam bağlılığına benzer görünmekte, ancak yabancılaştırıcı bağlılık Allen ve Meyer ortaya attığı bağlılık boyutlarıyla örtüşmemektedir¹⁴⁷.

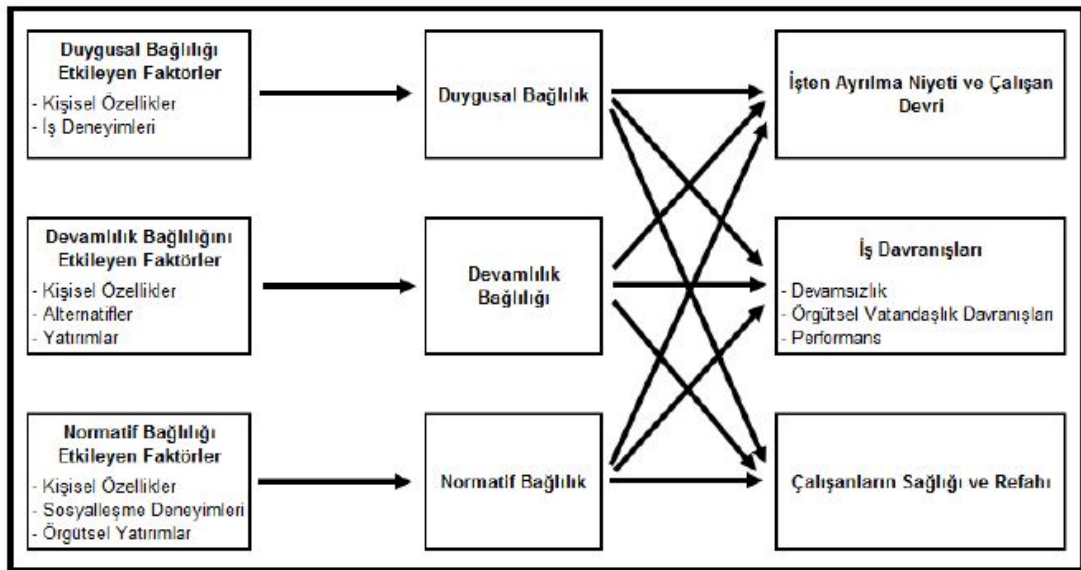
¹⁴⁶ I.E. Jernigan ve diğ., "Dimensions of Work Satisfaction as Predictors of Commitment Type" *Journal of Managerial Psychology*, Vol.17, No.7, 2002, s.565-566.

¹⁴⁷ I.E. Jernigan ve diğ., a.g.m., s.566.

1.2.2.3.1.5 Allen ve Meyer Yaklaşımı

Tutumsal bağlılıkla ilgili en önemli çalışmalardan biri Allen ve Meyer yapmıştır. Allen ve Meyer'e göre tutumsal bağlılık, çalışanların örgütle aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumdur. Bu durum, bireylerin davranışlarıyla, açıklanmaktadır. Belirtileri ise, bireyin örgütte kalmaya devam etmesidir.

Şekil 9: Üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli



Kaynak: John P. Meyer ve arkadaşları, "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", *Journal of Vocational Behavior*, 61, 2002, s.22.

Şekil.9'da da görüldüğü gibi Allen ve Meyer Örgütsel bağlılığı "Üç boyutlu örgüte bağlılık modeli" olarak değerlendirmektedir. Bu modele göre "duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık" olmak üzere üç farklı şekilde ortaya çıkan örgüte bağlılık boyutlarının dört ortak özelliği vardır¹⁴⁸;

- Psikolojik durumu yansıtır.
- Birey ile örgüt arasındaki ilişkileri gösterirler.
- Örgüt üyeliğini sürdürme kararı ile ilgilidirler.
- İşgücü devrini azaltıcı yönde etkileri vardır.

¹⁴⁸ Nermin Uyguç, Dilek Çımrın, "DEÜ, Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler", *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:19, Sayı:1, Yıl:2004, s.91.

Duygusal Bağlılık

Çalışanların duygusal bağlılığı, örgüte sarılması ve özdeşleşmesini ifade etmektedir¹⁴⁹.

Meyer ve Allen, duygusal bağlılıkla en tutarlı ve en güçlü ilişkinin, iş deneyimleriyle ilgili olduğunu iddia etmektedirler. Çalışanların örgüt içindeki deneyimleri kendilerinin beklentileriyle tutarlıdır. Ayrıca çalışanlar, temel ihtiyaçlarını gidermek için daha az doyum sağlayıcı deneyimlerden çok, örgüte daha güçlü bir şekilde duygusal bağlılık geliştirmelerini sağlayıcı deneyimlere yönelimlidirler. Çalışanın örgütle kurduğu güçlü bir bağlılık örgütte kalma isteğinin ve örgütün amaç ve değerlerini kabullendiğinin göstergesi olarak yorumlanmaktadır¹⁵⁰.

Allen ve Meyer, duygusal bağlılığı etkileyen faktörleri aşağıdaki şekilde sıralamamıştır. Buna göre¹⁵¹,

- *İşin zorluğu*: Örgütte çalışanın yaptığı işin zor ve çaba gerektiren bir iş olması,
- *Rolün açıklığı*: Örgütte çalışanın kendisinden ne beklediğinin açıkça ortaya konulması,
- *Örgüt amacının açıklığı*: Çalışanların, örgütte yaptıkları görevlerin ve işlerin nedenleri konusunda açık bir fikre sahip olması,
- *Yönetimin öneriye açıklığı ve katılım*: Üst yönetimdeki kişilerin, astlarından gelen her türlü öneriye açık olması ve onlara değer vermesi, çalışanların örgüt ve yapılan işle ilgili her türlü konu ve karara katılımının sağlanması,

¹⁴⁹ Zhen Xiong Chen, Anne Marie Francesco, "The Relationship Between The Three Componentes of Commitment and Employee Performance in China", **Journal of Vocational Behavior**, 62, 2003, s.491.

¹⁵⁰ John P. Meyer, Natalie J. Allen, "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment" **Human Resources Management Review**, 1,1, 1991, s.70.

¹⁵¹ Natalie J. Allen, John P. Meyer, "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization", **Journal of Occupational Psychology**, 63, 1990, s.17.

- *Eşitlik ve adalet*: Örgütsel görev ve kaynakların dağıtımında adaletin olması,
- *Geribildirim*: Çalışan performansı ile ilgili bilgi verilmesi,
- *Arkadaş bağlılığı*: Örgüt çalışanları arasında samimi ilişkilerin olması,
- *Kişisel önem*: Çalışan tarafından yapılan işin, örgütün amaçlarına önemli katkıları bulunduğu yönündeki duyguların güçlenmesinin sağlanması olarak sıralanmaktadır.

Devamlılık Bağlılığı

Literatürde, “rasyonel bağlılık” veya “algılanan maliyet” olarak da adlandırılan devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olma anlamına gelmektedir. Devamlılık bağlılığı Becker’in Taraf Tutma kuramından geliştirilmiştir¹⁵².

Devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmanın getireceği yüksek maliyetlerden dolayı bireyin o örgütte kalma zorunluluğu hissetmesini ifade etmektedir. Bu maliyetler iki farklı şekilde ortaya çıkmaktadır. Birincisi, bireylerin belirli bir örgütte çalıştıkları süre ne kadar uzun olursa, örgütten ayrılma durumunda feda edilecek olan bireysel yatırımlar da (emeklilik planlarına yapılan katkıları teşvik edici ödüller, kıdeme dayanan ödüller, vb.) o derece fazla olmaktadır. Alternatif iş olanaklarının bulunmaması ise, örgütten ayrılmanın maliyetini arttıran ikinci faktördür. Çalışanlar, kendileri için uygun iş alternatiflerinin az olduğuna inandıkları takdirde, mevcut örgütlerine olan bağlılıkları çok daha yüksek olacaktır¹⁵³.

Duygusal bağlılık ile devamlılık bağlılığı arasındaki ilişkiler bazı araştırmacılar tarafından incelenmiş ve devamlılık bağlılığının duygusal bağlılığı arttırdığı; duygusal bağlılığın ise devamlılık bağlılığını azalttığı ileri sürmüşlerdir. Buna göre bireyleri örgüte bağlayan önemli yatırımlar, birey ile

¹⁵² Zhen Xiong Chen, Anne Marie Francesco, a.g.m., s.491.

¹⁵³ Natalie J. Allen, John P. Meyer, 1990, a.g.m. , s.4.

örgüt arasındaki uyumsuzluğu azaltarak yüksek düzeyde bir duygusal bağlılığa neden olabilmektedir¹⁵⁴.

Allen ve Meyer devamlılık bağlılığına etki eden nedenleri şu şekilde sıralamıştır:

- *Yetenekler*: Çalışanın sahip olduğu yetenek ve deneyimleri, bir başka örgüte transfer edebilme durumu
- *Eğitim*: Çalışanın sahip olduğu eğitimin başka örgütler için fayda sağlayıp sağlamadığı
- *Kendine Yatırım*: Çalışanın çaba ve zamanının büyük bir bölümünü mevcut örgütüne vermiş olması
- *Emeklilik Primi*: Çalışanın, örgütten ayrılması durumunda başta emeklilik primi olmak üzere hak ettiği çeşitli kazanımları kaybetme korkusu
- *Alternatif iş olanakları*: çalışanın örgütte ayrılması durumunda, benzer ya da daha iyi bir iş bulma durumu.

Normatif Bağlılık

Normatif Bağlılık Meyer ve Allen 1984 yılında duygusal ve devamlılık bağlılığına ek olarak Weiner ve Vardi (1980) tarafından önerilmiş ve Weiner (1982) tarafından geliştirilmiştir¹⁵⁵. Normatif bağlılık, ahlaki değerleri, inançları içermekte olup organizasyonda kalmanın ahlaki bir zorunluluk olarak algılanmasından kaynaklanmaktadır. Çalışan, sadakat, görev, yükümlülük gibi hislerinden dolayı organizasyonda kalmayı tercih etmektedir¹⁵⁶.

Bu bağlılık türü zorunluluk unsuru içermektedir. Çalışanların bağlılık duymaları, kişisel yararları için bu şekilde davranmaları istendiğinden değil, fakat yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmalarından kaynaklanmaktadır. Normatif bağlılık, kişinin örgüte karşı sorumluluğu ve

¹⁵⁴ Natalie J. Allen, John P. Meyer, 1990, a.g.m., s.4.

¹⁵⁵ Hasan Gül, a.g.m., s.45.

¹⁵⁶ Hülya Çekmecelioğlu, "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma", **İŞ,GÜÇ- Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:8 Sayı:2, Haziran 2006, s.156.

yükümlülüğü olduğuna inanması dolayısıyla kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bağlılıktır. Normatif bağlılığındaki zorunluluk devamlılık bağlılığında olduğu gibi çıkara değil, erdemlilik ve ahlaki duygulara dayanmaktadır¹⁵⁷.

Kişinin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermenin doğru olduğunu hissetmesi olup, örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıpların hesaplanmasından etkilenmemektedir. Kişiler, bir minnettarlık duygusu sonucu örgütte kalırlar. Bunun sebebi, işverenlerin onları gerçekten çok ihtiyaçları olduğu bir zamanda işe alması ya da işverenleriyle kalmalarının en doğru şey olacağı yolunda değer yargılarına sahip olmalarıdır. Böyle kişiler, örgütün kendilerine iyi davrandığını ve bundan dolayı da kendilerinin örgütte bir süre çalışmalarının örgüte karşı borçları olduğu kanısındadırlar. Sonuçta her bağlılık türü, bireyi bir şekilde örgüte bağlamaktadır. Özellikle yoğun duygusal bağlılığı olan işgörenler istedikleri için, güçlü normatif bağlılığa sahip olan işgörenler zorunlu oldukları için, devamlılık bağlılığı güçlü olan işgörenler ise ihtiyaç duydukları için işlerinde kalırlar. Nedenleri farklı olduğundan her bağlılığın farklı etkisi ve sonucu ortaya çıkmaktadır¹⁵⁸.

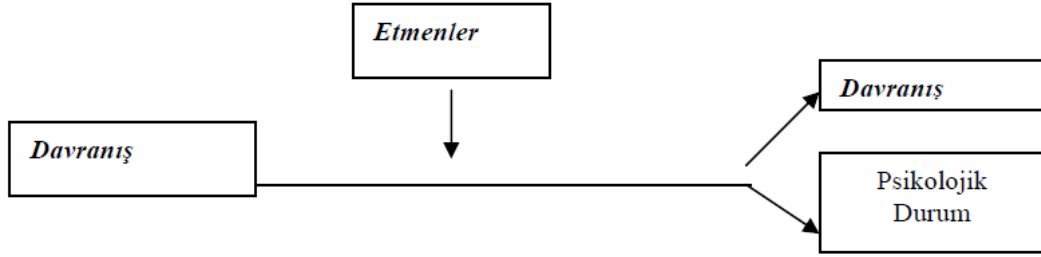
1.2.2.3.2 Davranışsal Bağlılık

Davranışsal yaklaşım bireyin örgüte katılmak için özveride bulunması gereğini, örgüte bağlılığın başlangıç noktası olarak ele almaktadır. Davranışsal bağlılık, örgütten ziyade kişinin kendi davranışlarına karşı gelişir. Kişi belli bir davranışta bulunduktan sonra bu davranışlarını devam ettirmekte, davranışlarına bu şekilde bir bağlılık gösterdikten sonra ona uygun tutumlar geliştirmektedir.

¹⁵⁷ Hasan Gül, a.g.m., s.46

¹⁵⁸ Levent Bayram, a.g.m., s.133.

Şekil 10: Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı



Kaynak: A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, Human Resources Management Review, 1,1, s.63.

Davranışsal bağlılık süreci Şekil.10'da gösterilmektedir. Davranışsal bağlılığa ilişkin çalışmalar Becker'in Taraf Tutma(Yan Bahis) ve Salancik'in yaklaşımından oluşmaktadır.

1.2.2.3.2.1 Becker'in Taraf Tutma (Yan Bahis) Yaklaşımı

Becker örgütsel bağlılığı, üyenin taraf tutma konusundaki tutarlı davranışları, o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile ilişkisi olarak ifade etmiştir¹⁵⁹.

Becker, bireyin davranışlarına bağlılık göstermesinin sebebinin tutarlı davranışlarda bulunması ile ilgili olduğunu kabul etmektedir. Tutarlı davranışlar uzun bir zaman içerisinde tekrarlanan ve belli bir amacı sağlamaya yönelik davranışlardır. Birey bu davranışları amaçlarına ulaşmada bir araç olarak gördüğü için tekrarlama eğilimi göstermektedir¹⁶⁰.

Bireylerin elde ettikleri ödüller, harcadıkları zaman ve çaba gibi yatırımlar aracılığı ile örgüte bağlandıklarını savunmuştur. Becker; bir organizasyon, faaliyet ya da kişiye bağlı olan bireylerin, anılan organizasyon, faaliyet ya da kişiyle özdeşleşen tutumlar sergilediklerini belirtmiş, değişiklik yapmanın, bedeli sebebiyle imkânsız olduğunu vurgulamış ve bağlılık kavramına, "bilinçli bir taraf tutma davranışı" şeklinde yaklaşmıştır¹⁶¹.

¹⁵⁹ Howard S. Becker, "Notes On The Concept of Commitment", The American Journal of Sociology, Vol.66, No.1. Jul., 1960, <http://www.jstor.org/stable/2773219>, Erişim Tarihi: 19.01.2011, s.32.

¹⁶⁰ Howard S. Becker, a.g.m., s. 32.

¹⁶¹ Howard S. Becker, a.g.m., ss.32-33.

Taraf tutma davranışı ile ifade edilmek istenilen, bir davranışla ilgili kararın o davranışla çok da ilgisi olmayan menfaatleri etkilemesidir. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle karşılıklı iki taraf olarak yatırım yaptıkları bir süreçtir. Bağlılığın “taraf tutma” kavramına göre çalışan değer verdiği bir şeyi ortaya koyarak örgütüne yatırım yapar, ortaya koydukları kendisi için önemli ise bağlılığı da artar. Kişinin örgüte yatırımı arttıkça alternatif iş olanakları çekiciliğini kaybeder¹⁶².

1.2.2.3.2.2 Salancik’in Yaklaşımı

Salancik ve diğerleri bağlılığı bireyin kişisel davranışlarına bağlayıcı olarak açıklamışlardır¹⁶³. Bu yaklaşıma göre kişi, önceki davranışlarına bağlanarak bunlarla tutarlı olan davranışlar sergilemektedir Salancik bağlılığı tanımlarken; “bağlılık, kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumudur.” şeklinde ifade etmiştir¹⁶⁴.

Salancik'e göre, davranışa yönelik bağlılığın oluşabilmesi için, kişi ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik durumun, davranışı devam ettirme isteği olması gerekmektedir. Bu istek de, davranışı bağlayıcı kılan özelliklerin varlığı halinde oluşmaktadır. Davranışın geri dönülemez olması veya davranışta bulunma ile ilgili kararın herhangi bir baskı altında olmadan verilmesi gibi etmenler, kişinin örgütte çalışma kararını verdikten sonra örgüt üyeliğini sürdürme konusunda istek duymasına neden olacaktır¹⁶⁵.

1.2.2.3.3 Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Reichers, tutumsal bağlılığı biraz daha geliştirerek çoklu bağlılık yaklaşımını ortaya atmıştır. Reichers'e göre örgütler homojen bir bütün değil,

¹⁶² Howard S. Becker, a.g.m., s. 33

¹⁶³ Mottaz, a.g.m., s.144

¹⁶⁴ Muharrem Bülbül, “Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma” Kahraman Maraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2007, s.13-14.

¹⁶⁵ Tamer Gündoğan, a.g.e., s.58-59.

tam aksine her biri farklı amaç ve değerler setine sahip koalisyonlardan oluşmaktadır¹⁶⁶. Buna göre çoklu bağlılık yaklaşımı, örgüt içinde bulunan farklı unsurların, farklı düzeylerde bağlılık türlerinin ortaya çıkabilmesine yol açmayı ileri sürdüğünden diğer iki bağlılık türünden ayrı olarak ele alınmaktadır¹⁶⁷.

Çoklu bağlılık yaklaşımında, bir kişi tarafından duyulan bağlılığın bir başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceğini ileri sürülmektedir. Bu sebeple, bir kişinin örgüte bağlılığının kaynağı, kaliteli ürünlerin uygun bir fiyatla piyasaya sunulması olabilirken, bir başkasının bağlılık kaynağı ise örgütün çalışanlarına gösterdiği yakın ilgi alaka olabilmektedir¹⁶⁸.

1.2.2.4 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin olarak, davranışsal sonuçların bağlılıkla en güçlü ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur. Bunlardan özellikle iş doyumu, güdülenme, katılım ve örgütte kalma arzusu örgütsel bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz bir ilişki içerisindedir¹⁶⁹.

Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yaptığı çalışmada Randall (1987), bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin çalışanlara ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını irdelemiştir. Bu bağlamda ortaya çıkan düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık kavramları Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6'ya göre örgütsel bağlılık düzeyleri düşük örgütsel bağlılık, ılımlı örgütsel bağlılık ve yüksek örgütsel bağlılık olmak üzere üç seviyede incelenmiştir.

¹⁶⁶ Demet Varoğlu, a.g.e., s.9.

¹⁶⁷ Refik Balay, a.g.e., s.25.

¹⁶⁸ Arnon E. Reichers, "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", *Academy of Management Review*, Vol.10, No.3, 1985, s.467.

¹⁶⁹ Refik Balay, a.g.e., s.83.

Düşük örgütsel bağlılık: Düşük düzeyde örgütsel bağlılıkta çalışan, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksun olmakla birlikte, çalışanın yaratıcılığı ve gelişmeye açıklığı ortaya çıkabilmektedir. Çalışan, örgüte düşük düzeyde bağlılık duyduğu için alternatif iş olanaklarını araştıracaktır¹⁷⁰.

Tablo 6: Bağlılık Düzeyini Olası sonuçları

	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük Bağlılık Düzeyi	Bireysel kabiliyet, yenileşme ve özgünlük, irsan kaynaklarının daha etkin kullanımı	Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme, dedikodu sonuçlu kişisel maliyetler, olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma	İş devri/ düşük Performansın engellenmesi, işgörenin zararını sınırlama, morali yükseltme, yeniden yerleştirme, söylentilerin örgüt için yararlı sonuçları	Yüksek iş devri, gecikme, devamsızlık, kalma isteksizliği, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasal olmayan faaliyetler, sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, işgören üzerinde sınırlı örgütsel kontrol
Orta Bağlılık Düzeyi	İleri bağlılık duygusu, güvenlik, yeterlik, sadakat ve görev, etkin bireycilik, kimliğin korunması	Mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları sınırlı olabilir. Parçalı bağlılıklar arasında kolay olmayan uzlaşma	Artan işgören kıdemi, sınırlı ayrılma isteği, sınırlı iş devri, yüksek iş doyumu	İşgörenin rol üstü ve üyelik davranışlarının sınırlanması, örgütsel istemlerle iş dışı istemlerin dengelenmesi, örgütsel etkililikte düşüş
Yüksek Bağlılık Düzeyi	Bireysel mesleki gelişme ve beklentileri karşılama, davranışın örgüte ödüllendirilmesi, bireyin iş yapma tutkusu	Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenileşme ve hareketlilik fırsatlarının boğulması, değişmeye karşı direnç, sosyal ilişkilerde gerilim, arkadaş dayanışması yoksunluğu, iş dışı örgütler için sınırlı zaman ve enerji	Güvenli ve dengeli işgücü için işgören, daha yüksek üretim için örgütün istemlerini kabul eder, yüksek düzeyde görev yarışı ve performans, örgütsel amaçların karşılanabilmesi	İnsan kaynaklarının yerinde kullanılmaması, örgütsel esneklik, yenileşme ve uyum yoksunluğu, geçmişteki politika ve süreçlere tam güven, gayretli işgörenden öfke ve düşmanlık, örgüt adına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme

Kaynak: Donna M. Randall, "Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited", *Academy of Management Review*, Vol.12, No.3, 1987, s.462.

Örgüte düşük düzeyde bağlılık gösteren çalışanlar, bireysel görevle ilişkili çabalarda geri oldukları gibi, grup bağlılığının sağlanmasında da en az çaba göstermektedirler. Bu sebeple söz konusu çalışanlar, örgütte "duygusuz çalışanlar" olarak adlandırılmaktadırlar. Düşük örgütsel bağlılık; itirazlar ve şikâyetleri beraberinde getirmekte, örgüte zarar vermekte, müşteri nazarında

¹⁷⁰ Donna M. Randall, "Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited", *Academy of Management Review*, Vol.12, No.3, 1987, s.461.

güven kaybına neden olmaktadır. Örgütte yayılan biçimsel olmayan zararlı iletişim, örgütün otorite yapısını tehdit etmektedir¹⁷¹.

İlimli örgütsel bağlılık: Birey deneyiminin güçlü, fakat örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir. İlimli bağlılık düzeyinde yer alan çalışanlar, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler¹⁷². Bu düzeydeki çalışanlar, örgütün bütün değil ancak bazı değerlerini kabul etme eğiliminde kalmakta, örgütün beklentilerini karşılarken, bir yandan örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler. Bunun yanında örgüte ılımlı düzeyde bağlılık, her zaman olumlu sonuçlar ortaya çıkarmayabilir. Bu düzeydeki çalışanlar, topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama ya da çatışma yaşarlar. Bu durum, kararsızlığa ve örgütün verimsiz işleyişine yol açabilecektir¹⁷³.

Yüksek örgütsel bağlılık: Yüksek örgütsel bağlılık duygusuna sahip çalışanların; işin kendisinden, örgütteki geleceklerinden, denetimden, iş arkadaşlarından tatminleri yüksek düzeydedir. Bu çalışanların örgütten ayrılmaları; mutsuzluk, hayal kırıklığı, örgüt amaç ve kültürünün değişmesi, işten memnun olmama ve az ödülleniş veya mahrum bırakılmış hissine kapılmaları durumlarında gerçekleşmektedir¹⁷⁴.

Yüksek örgütsel bağlılık bazen, çalışanın gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarını sınırlamaktadır. Bu durum, aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırmakta, gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır. Yüksek bağlılık düzeyi, bazen de yaratıcılığın yok olması, iş dışı ilişkilerde fazla stres ve gerilim, zorlamayla sağlanan uyum, insan kaynaklarının etkisiz kullanımı gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir¹⁷⁵.

¹⁷¹ Donna M. Randall, a.g.m., s.463.

¹⁷² Donna M. Randall, a.g.m., s.463.

¹⁷³ Levent Bayram, a.g.m., s.136.

¹⁷⁴ Levent Bayram, a.g.m., s.136.

¹⁷⁵ Donna M. Randall , a.g.m., s.466.

1.3 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Örgütsel etkililik, örgütlerin maddi kaynaklarının çokluğundan ziyade, insan kaynaklarının niteliğine bağlıdır. Örgütsel etkililiği arttırmak için örgütsel davranış ve insan kaynakları alanlarında yapılan çalışmalarda önem kazanan konulardan biri de örgütsel vatandaşlık davranışıdır(ÖVD).

Bu kavram, çalışanların formal iş tanımlarının ötesindeki gönüllü olarak yaptıkları ekstra rol davranışlarını ifade eder. Aşağıda ÖVD'nin kavramsal çerçevesi verilmektedir.

1.3.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı

Günümüzde örgütler katı hiyerarşik yapılardan giderek uzaklaşarak takım çalışmasına dayalı görev yapılarının benimsendiği ve bunun sonucunda da çalışanların bireysel inisiyatiflerinin arttırıldığı görülmüştür. Örgütlerdeki bu değişimin bir sonucu olarak sosyal sistemin sürdürülmesinde etkili olacak davranışlara olan ihtiyaç giderek artmaktadır¹⁷⁶. ÖVD olarak isimlendirilen söz konusu davranışlar örgütsel performansın arttırılmasında önemli rol oynayarak örgütün sosyal ve psikolojik iç çevresine olumlu katkıda bulunmaktadır¹⁷⁷.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ilk olarak 1930'lu yıllarda Chester Barnard tarafından ele alınmış ve Bernard biçimsel rol davranışı dışında "ekstra rol davranışları" kavramını ilk kez kullanmıştır. Barnard "bir örgütün sorunsuz biçimde varlığını devam ettirebilmesi için bilgi paylaşmada içindeki çalışanlar arasındaki koordinasyonun gerekli olduğu" bu bakımdan "ekstra rol davranışı" olarak ifade edilen rol fazlası davranışların gerekliliğini ifade

¹⁷⁶ Dennis Organ, "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time", **Human Performance**, Vol.10 No.2, 1997, s.86.

¹⁷⁷ James B. Avey, Fred Luthans, Carolyn M. Youssef, "The Additive Value of Positive Psychological Capital in Predicting Work Attitudes and Behaviors", **Journal of Management**, Vol.36, No.2, March 2010, s.431.

etmiştir¹⁷⁸. Barnard'ın çalışmalarını Katz ve Kahn'ın 1966'da yapmış olduğu çalışmalar da ÖVD'nin kavramsallaşmasının temellerini oluşturmuştur. Katz ve Kahn'a göre verilen görevler için istenmeyen rol üstü davranışlara dayanan birkaç durum belirlemiştir. Bu davranışlar, örgütün sosyal mekanizmasının işleyişini kolaylaştıran ama görevin geneline doğrudan bağlı olmayan davranışlardır¹⁷⁹. ÖVD kavramı 1982 yılında Dennis W. Organ'ın Thomas S. Bateman ile birlikte 42. Ulusal Yönetim Konferansı'nda bildiri olarak sunup, 1983 yılında makale olarak yayınladıkları "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship" başlıklı çalışmada bir kavram olarak ortaya atılmıştır¹⁸⁰.

ÖVD'nin literatürde sıklıkla işlenmesinin sebepleri; (1) bu davranış sonucunda ortaya çıkan performansın çalışanların performans değerlendirmelerinde, dolayısıyla ücret ve terfi uygulamalarında göz önüne alınması,(2) örgütsel etkililik ve başarı üzerinde bir etkisi olduğunun tespit edilmesi (3) iş davranışları, rol algılamaları ve işten çıkma niyetiyle ilişkisi olarak sıralanmıştır¹⁸¹.

ÖVD'nin kaynağı, kişilerin yardım etme isteklerinin bir sonucu olarak görülmekte; bireyin sosyal durumuna veya kişiliğine bağlı olarak örgüte ya da iş yerindeki çalışanlara yardım etme isteğinin sonucunda ortaya çıkan davranışlar olarak tanımlanmaktadır¹⁸².

Graham ise ÖVD'yi "örgütün tüm üyelerinin örgütle ilgili tüm pozitif davranışları" olarak tanımlanmakta, örgüt içerisinde yapılan olumlu

¹⁷⁸ Mazlum Çelik, "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Bir Uygulama", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2007, s.88.

¹⁷⁹ Thomas S.Bateman, Dennis W. Organ, "Job Satisfaction and The Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship, **The Academy of Management Journal**, Vol:26, No:4, Dec. 1983, s.588.

¹⁸⁰ Philip M. Podsakoff, Scott B. Mackenzie ve diğ., "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research", **Journal of Management**, Vol.6, No. 3, 2000, s.513.

¹⁸¹ Scott B. MacKenzie, Philip M. Podsakoff, Michael Ahearne," Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role Salesperson Performance" **Journal of Marketing**, Jul 1998, 62, 3, s.87.

¹⁸² Philip M. Podsakoff, Scott B. Mackenzie ve diğ., a.g.m. s.516.

davranışlara dikkat çekmektedir. Graham; sözleşmelere dayanan resmi davranışları da kapsayacak şekilde ÖVD'nin sınırlarını genişletmiştir¹⁸³.

ÖVD'nin gönüllülük esasına dayanan bir davranış türüdür. Bu nedenle çalışanın iş tanımının gerektirmediği ve örgütle sözleşmesinde açıkça belirtilmemiş, bireysel seçime bağlı olan ve uygulamalarında herhangi bir ceza uygulandığında herhangi bir ceza, ise ödül gerektirmeyen davranışlar anlaşılmaktadır¹⁸⁴. Organ, ÖVD'nin ödüllendirme ve cezalandırma sisteminden etkilenmediğini vurgulamakta, ÖVD'nin yöneticiler tarafından değerlendirildiğini kabul etmekte, fakat bu ödüllerin sözleşmelerle garanti edilmediğini iddia etmektedir¹⁸⁵.

Organ'a göre ÖVD ödül ceza sisteminden bağımsız olarak düşünülürken, Morrison çalışanların iş sınırlarını farklı algıladıklarını düşünmektedir. Morrison'a göre çalışanlardan bazıları sözleşme metnine bakarak nelerin yapılacağına karar verirken, bazıları örgütün yaşamını devam ettirebilmesi için gereken her türlü faaliyeti iş tanımı içinde görmektedir¹⁸⁶.

Organ tarafından "iyi asker davranışı" olarak tanımlanan ÖVD, çalışanın görevi zamanında tamamlama, iş arkadaşlarına yardım etme, yeniliklere açık olma, gönüllük esasıyla çalışma ve sosyal anlamdaki davranışları gerçekleştirmenin yanı sıra, iş arkadaşlarıyla gereksiz çatışmaya girme, onlarla kişisel anlaşmazlıklar yaşama gibi arzulanmayan davranışları gerçekleştirmekten kaçınmayı da kapsamaktadır¹⁸⁷.

¹⁸³ Jill W. Graham, "Promoting Civic Virtue Organizational Citizenship Behavior: Contemporary Questions Rooted in Classical Quandaries from Political Philosophy" **Human Resource Management Review**, Vol.10, No:1, 2000, s.70.

¹⁸⁴ David L. Turnipseed, "Are you good soldiers good? Exploring The Link Between Organization Citizenship Behavior and Personal Ethics" **Journal of Business Research**, Vol.55, No.1, 2002, s.2.

¹⁸⁵ Dennis Organ, 1997, a.g.m., s.86.

¹⁸⁶ Meredith Vey, John P. Campbell, "In-Role or Extra-Role Organizational Citizenship Behavior: Which Are We Measuring?", **Human Performance**, Vol.17, No: 1, 2004, s.120.

¹⁸⁷ David L. Turnipseed, a.g.e., s.3.

ÖVD, çalışanların resmi iş gereksiniminin parçası olmayan, biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve tam olarak dikkate alınmayan, bununla birlikte örgütün etkin şekilde faaliyet göstermesine yardımcı olan ve gönüllü olarak yerine getirilen davranışlardan oluşmaktadır. ÖVD, örgütün ödül ve ceza sisteminde biçimsel ve doğrudan yer almayan ancak, dolaylı ve biçimsel olmayan yollarla değerlendirilebilen bir davranıştır¹⁸⁸.

1.3.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Temelleri

Örgütsel vatandaşlık davranışının kavramsallaştırılma çalışmalarının başlıcaları, Chester I. Barnard'ın görüşleri ile Hawthorne Araştırmaları'nın sonuçları üzerinde değerlendirmeler yapan ve Barnard'ın çalışmalarına da atıfta bulunan Fritz J. Roethlisberger ile William J. Dickson'un birlikte yürüttükleri araştırmalar sayılabilir. Daniel Katz ile Robert L. Kahn'ın "The Social Psychology of Organizations" isimli eserde belirttikleri görüşler, açık sisteme dayalı örgüt modeli ile örgütsel vatandaşlık davranışı düşüncesinin temellerini oluşturmaktadır. Peter Blau'nun sosyal düşüncesinin grupları ve örgütleri farklı dinamiklerle analiz ettiği mübadele(değişim) yaklaşımı, lider-yönetici ile grubun diğer üyeleri arasında meydana gelen ilişkileri içermesi bakımından önemli görülmektedir. Dansereau&Graen ve Haga, Mübadele Teorisini yönetici ile çalışan açısından ast ve üst konumundaki bireyler arasındaki ekonomik gereklilikler ve sosyal mübadele yaklaşımıyla ele almaktadır. Mübadele teorisi, özellikle Oliver Williamson olmak üzere bazı ekonomistler ile William Ouchi gibi örgüt teorisyenleri tarafından, çağdaş yaklaşımlar ışığında ele alınmaktadır. Örgüt teorisine katkı sağlayarak belli kavramların ve varsayımların belirtildiği bu çalışmalar, aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışının da arka planını oluşturmaktadır¹⁸⁹.

Karşılıklılık Norm Teorisi de ÖVD'nin kuramsal temelini oluşturan bir teorilerden birisidir. Teori Mübadele teorisiyle benzerlik gösteren karşılıklılık teorisinde de insanların elde ettikleri yararlar karşılık olumlu davranışlar

¹⁸⁸ Mazlum Çelik, a.g.e., s.85.

¹⁸⁹ Dennis W. Organ ve diğ., "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents and Consequences", **Sage Publications**, 2006, s.43-44.

esastır. Gouldner tarafından geliştirilen teoride kişilerin kendilerine yardım edenlere yardım etmeleri ve kendilerine yardım edenlere zarar vermemeleri varsayımından hareket edilmektedir. Kişiyeye yapılan bir yardım sonucunda, elde edilen getirinin değeri kişinin o andaki ihtiyaç şiddetine bağlıdır. Bunun yanında kişiyeye yardım eden vericinin kaynakları ve güdüleri de karşılıklılık norm teorisini etkileyebilmektedir¹⁹⁰.

Karşılıklılık Norm Teorisine göre kişiler kendilerine yardım edene aynı davranışlar karşılık verecektir. Örgütlerde çalışanlar, yöneticilerin yönetim tarzını adalet anlayışlarını algıladıkları şekilde karşılık verme ihtiyacına gireceklerdir. Karşılıklılık norm teorisi gereği çalışanların karşılık verme ihtiyacı ÖVD göstermelerini sağlayacaktır¹⁹¹.

ÖVD'nin açıklanmasında ve kuramsal gelişiminde kullanılan temel teoriler göz önüne alındığında bireylerin ÖVD sergileme nedenleri¹⁹²;

- Çalışanlar, çalışma ortamında mevcut uygulama ve süreçlerden tatmin, üstlerinden adalet ve eşitlik algıladıklarında, örgüte ve yöneticilerine adalet ve eşitlik algıladıklarında, örgüte ve yöneticilerine karşı olumlu tutum geliştirecekler ve ÖVD gösterme eğilimine gireceklerdir.
- Psikolojik sözleşme gereği çalışan örgütte olumlu ilişki kurar ve örgütün yararına -örgütsel sadakat, üstlerine itaat ve işbirliği gibi- davranış sergiler. Buna göre, çalışan psikolojik sözleşmeyi olumlu yönde algılıyorsa yüksek düzeyde ÖVD sergilemesi beklenebilmektedir.
- Çalışan sergilediği davranışlara sosyal onayı verileceğine ve kendini kabul ettireceğine inanıyorsa ÖVD gösterebilecektir.

¹⁹⁰ Alvin W. Gouldner, "The Norm of Reciprocity A preelminary Statment", American Sociological Review, 25,1960, s.171-173.

¹⁹¹ C. Ann Smith, Dennis W. Organ, Janet P. Near, "Organizational Citizenship Behavior: Its nature and Anceteds" **Journal Applied Psychology**, Vol68(4), Nov. 1983, s.658.

¹⁹² Sait Gürbüz, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt:3, Yıl:2, Sayı:1, Bahar 2006, s.54.

- Çalışan iş tanımını tam olarak bilmiyorsa veya ÖVD'yi iş tanımlarında yerine getirmesi gereken görev ve sorumluluklardan biri olarak algılıyorsa ÖVD sergileyecektir.
- Çalışan sahip olduğu kültür, değer yargıları ve inançlardan dolayı içinden geldiği için, karşılıksız olarak ÖVD içinde bulunabilir.

1.3.3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışıyla İlişkili Kavramlar

1.3.3.1 Durumsal/Bağlamsal Performans

Geleneksel yönetim anlayışına sahip araştırmacılar kişiliğin çalışan performansını etkileyen bir değişken olduğunu savunmalarına rağmen, birçok araştırmacı kişilik özelliklerinin performansı etkilediğini kanıtlayamamıştır. Bunun üzerine bir grup araştırmacı Amerikan Ordusunda bir çalışma başlatmıştır. Bu çalışma görev performansı ile görev dışı yani durumsal performansı ayırt etmeyi amaçlamıştır. Araştırmalarının sonucunda görev performansını etkileyen değişkenlerin bilgi, yetenek ve kabiliyet olduğunu belirlenirken, durumsal performansı kişilik değişkeninin etkilediği bulunmuştur. Bunun sonucunda, durumsal performans “ grubun işbirliği ve destekçi niteliklerini sürdürmesine katkıda bulunan performans türü” olarak ifade edilmiştir¹⁹³.

Durumsal/bağlamsal performansın üç açıdan görev performansından ayrılmaktadır¹⁹⁴. İlk olarak durumsal/bağlamsal davranışlar tutarlılık gösterirken, görev davranışları geniş ölçüde farklılıklar gösterebilir. İkinci farklılık görev davranışları önceden belirlenmiş tipik davranışlar dizisi şeklinde iken, durumsal/bağlamsal davranışlar tipik değildir. Son olarak da görev performansın öncülleri bilişsel yetenek iken durumsal/bağlamsal performansın öncülleri kişiliktir.

¹⁹³ S.Özgür Öztürk, “Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, 2010, s.45.

¹⁹⁴ Walter Borman, Stephan J. Motowidlo, “Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research” **Human Performance**, 10(2), 1997, s.102.

Durumsal/bağlamsal performans teknik işlerin yerine getirilmesi gereken örgütsel, sosyal ve psikolojik çevreyi desteklemektedir: birçok veya bütün işler için ortaktır: rol tanımlanmamıştır; ayrıca resmi sorumlulukların ve zorunlulukların bir parçası değildir ve bağlamsal performanstaki değişimin ana kaynağı ustalık değil, irade ve yatkınlıktır¹⁹⁵.

Kurumsal performans, vatandaşlık performansı isimleriyle de anılan durumsal/bağlamsal performans ÖVD gibi iş tanımında yer alamayan, gönüllülüğe dayanan fazladan rol davranışlarını içermektedir. Ancak farklı olarak ÖVD karşılık beklemeden kendiliğinden yapılmaktadır¹⁹⁶.

1.3.3.2 Sosyal Temelli Olumlu Davranışlar

Sosyal temelli olumlu davranışlar, örgüt üyelerinin, örgütsel rollerini yerine getirirken etkileşim içinde oldukları birey, grup ya da örgüt huzurunu sağlamaya yönelik davranışlardır. Sosyal temelli davranışlar çok geniş bir kapsama sahip olup bu kapsam içinde örgütsel işlevselliği olan sosyal temelli davranışlar fazladan rol davranışı ile tanımlanmış rol davranışı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ekstra rol davranışları kapsamında yer almaktadır¹⁹⁷.

Brief ve Motowidlo sosyal temelli olumlu davranışları¹⁹⁸;

- Örgüt tarafından sergilenen,
- Üyelerin birbirini etkilemesiyle kişilere, gruba ve örgüte malolan,
- Başkaları ile barış içinde çalışmayı desteklemek amacıyla gösterilen davranışlar tanımlanmaktadır.

¹⁹⁵ Mahmut Özdevecioğlu, Sevgi Kanıgür, “Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri”, *KMU İİBF Dergisi* Yılı:11 Sayı:16, Haziran 2009, s.58.

¹⁹⁶ Mahmut Devecioğlu, Sevgi Kanıgür, a.g.m., s.61.

¹⁹⁷ Sabiha Sevinç Altaş, Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, “İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma”, *Öneri Dergisi*, Sayı:28, Yıl:14, Cilt:7, Haziran 2007, s.48.

¹⁹⁸ Walter C. Borman, Stephan J. Motowidlo, “Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research”, *Human Performance*, Vol. 10, No:2, 1997, s.100.

Sosyal temelli olumlu davranışların, çalışanların formal rol davranışlarını yerine getirirken örgüt ile kişiler ve gruplar arasındaki uyuma etki eden gönüllü katkılar ifade edilmektedir. sosyal temelli davranışlar, daha çok ÖVD'nin yardımcı olma boyutuyla yakından ilişkilidir. Çalışanlar, bu tip davranışlar sayesinde yöneticileri ve iş arkadaşları ile uyumlu bir çalışma ortamı sağlayabilmektedir¹⁹⁹.

Katz ve Kahn, sosyal temelli olumlu davranışların yalnızca örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunan işlevsel davranışlar olmadığını bunların yanı sıra örgütsel işlevselliği olmayan sosyal temelli olumlu davranışların da var olduğunu ifade etmektedirler. Örgüt üyelerinin işbirliği içinde olmaları olağanüstü durumlara karşı örgütü korumaya ve örgütün çevrede iyi bir izleniminin yaratılmasına yönelik davranışları, örgütün gelişiminde ve sürekliliğinin korumasında etkili olacağından bu davranış şekilleri işlevsel sosyal temelli olumlu davranış şekillerine örnek teşkil etmektedir²⁰⁰.

1.3.3.3 Görev-Dışı Davranış

Örgütsel vatandaşlık davranışına temel oluşturan kavramlardan biri olan “görev-dışı davranış”, biçimsel rol davranışının tersine gerçekleştirilmesi zorunlu olmayan, ancak; çalışanların gönüllü olarak örgüt yararına sergiledikleri olumlu sosyal davranışlar olarak ifade edilmektedir. Katz ve Kahn görev dışı davranışları, biçimsel rol tanımlarında yer almayan ve biçimsel rol gereklerinin ötesinde gerçekleştirilen davranış biçimleri olarak tanımlamaktadır²⁰¹. Görev dışı davranışlar, çalışanın kendisinden beklenen davranışların ötesine geçmesi ve gösterdiği ekstra davranışların örgüt için olumlu sonuçlar doğurması olarak görülmektedir.

¹⁹⁹ Arthur A. Brief, Stephan J. Motowidlo, “Prosocial Organizational Behavior”, **Academy of Management Review**, Vol. 11, No.4, 1986, s.711.

²⁰⁰ Arthur A. Brief, Stephan J. Motowidlo, a.g.m., 712.

²⁰¹ David L. Turnipseed, a.g.m., s.3.

Görev dışı davranışlar, formal rol davranışlarından farklı olarak ödüllendirmenin dışında gerçekleşen ve yerine getirilmemesi halinde herhangi bir cezanın gündeme gelmediği davranışlardır. Bu davranışlar aynı zamanda örgütsel etkinliği arttıran ve kolaylaştıran formal olmayan ortak faaliyetleri, gönüllü davranışları ve çalışanların yardımseverliğini içermektedir. Çalışanların örgüt adına katıldıkları ve katılırken örgüt yararını gözettikleri bu gönüllü davranışlar örgütsel vatandaşlık duygularından kaynaklanmaktadır²⁰².

1.3.3.4 Örgütsel Spontanlık

Örgütsel spontanlık davranışı Katz'ın (1964) çalışmalarına dayanmaktadır. Katz örgütsel spontanlık davranışının beş formda görülebileceğini, buna göre iş arkadaşlarına yardım etme, örgüte sahip çıkma, örgüt için yapıcı önerilerde bulunma, çalışanın kendini geliştirmesi, iyi niyetli davranışlar gösterme şeklinde sıranabileceğini ifade etmiştir²⁰³.

Örgütsel spontanlık ve ÖVD gönüllülük ve örgütün fonksiyonel işleyişine katkıda bulunmak felsefesinde ortaklık göstermektedir. Örgütsel spontanlık ile örgütsel vatandaşlık davranışı farklarını George&Brief şu şekilde ortaya koymuştur²⁰⁴:

- Örgütsel spontanlık sadece ekstra rol davranışları içerir. ÖVD ise hem rol hem ekstra davranışları kapsamaktadır. Organ'ın iç tutarlılık boyutundaki davranışların, rol performansından daha sık ve daha yüksek seviyede gösterdiğini ifade etmektedir. Buna karşın George & Brief, iç tutarlılık davranışlarını gönüllü davranışlar olarak değil, iş performansının yüksek seviyesi olarak ele almaktadır.
- Örgütsel spontanlık ödüllendirilebilir davranışlar iken, ÖVD örgütün formal ödül ve ceza sistemi dışındaki davranışlardan

²⁰² Dennis Organ, a.g.m., 1997, s.86.

²⁰³ Jennifer M. George, Arthur P. Brief, "Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship", **Psychological Bulletin**, Vol112(2), Sep 1992, s.311.

²⁰⁴ Jennifer M. George, Arthur P. Brief, a.g.m., s.311-312.

oluşmaktadır. Sözelimi çalışanların yeni fikirler için maddi ödüller almaları durumunda bu davranışlar ÖVD olarak değil, örgütsel spontanlık olarak nitelendirilmektedir.

- Örgütsel spontanlık davranışları aktif davranışlarını ÖVD hem aktif hem pasif davranışları içermektedir. ÖVD'nin centilmenlik boyutu gönüllü bir takım fonksiyonel davranışların gösterilmesinden çok fonksiyonel olmayan davranışların gösterilmemesiyle örgütün etkinliğine katkıda bulunur.

Tablo 7'de ÖVD, sosyal temelli olumlu davranışlar ve örgütsel spontanlık davranışının davranışsal boyutlarının karşılaştırması yapılmıştır.

Tablo 7: ÖVD, Örgütsel Spontanlık ve Sosyal Temelli Örgütsel Davranışın Boyutlar

Davranışsal Boyutlar	Davranışsal Yapılar		
	ÖVD	Örgütsel Spontanlık	Sosyal Temelli Olumlu Davranışlar
Örgüt için fonksiyonel olan-fonksiyonel olmayan	Fonksiyonel davranışları içerir	Fonksiyonel davranışları içerir.	Fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan davranışları içerir
Belirlenmiş rol-ekstra rol	Belirlenmiş ve ekstra rol davranışları içerir.	Ekstra rol davranışları içerir.	Belirlenmiş ve ekstra rol davranışları içerir.
Örgütün ödül sistemince tanınması	Ödül sistemince tanınmaz.	Ödül sistemince tanınabilir.	Ödül sistemince tanınabilir.
Aktif-pasif	Aktif-pasif davranışları içerir	Aktif davranışları içerir.	Aktif-pasif davranışları içerir.

Kaynak: Jennifer M. George, Arthur P. Brief, "Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship", **Psychological Bulletin**, Vol112(2), Sep 1992, s.313'ten uyarlanmıştır.

1.3.4 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülleri

Araştırmalara göre ÖVD'nin öncülleri dört ana kategoride toplanmaktadır. Bunlar; Çalışan özellikleri, işin özellikleri örgütün özellikleri, lider davranışlarıdır²⁰⁵.

Çalışan özellikleri: ÖVD Çalışanın özellikleri kapsamında çalışanın tutumları, kişiliği, rol algısı, demografik özellikleri, yetenek ve farklılıkları çalışan özellikleri arasında sayılmaktadır.

Çalışan özelliklerinde ilki genel duygusal "moral" faktörlerdir. Organ&Ryan bunu, çalışanların tatmininin, örgüte duyulan bağlılığın, örgütsel adalet ve lider desteğiyle ilgili algılamaların altında yatan neden olarak görmektedir²⁰⁶.

Çalışan özelliklerinin ikinci faktörü olan kişiliktir. İç tutarlılığı yüksek, dışa dönük, takım çalışmasına yatkın, yardım sever çalışanların işlerini diğerlerine göre daha geniş tanımlama eğiliminde oldukları ve daha çok ÖVD gösterdikleri ortaya çıkmıştır.

Üçüncü faktör çalışanın algısı olarak ortaya konmuş, rol belirsizliği ve rol çatışmasının yardım etme, nezaket ve centilmenlik gibi davranışları olumsuz etkilediği görülmektedir.

Podsakoff ve arkadaşları (2000) çalışanın demografik yaş cinsiyet, kıdemi gibi demografik değişkenlerin ÖVD ile ilişkisinin olmadığını ortaya koyarken; Kidder ve arkadaşları(2001) çalışmalarında, cinsiyetin çalışanların iş tanımlarını etkileyebildiğini ve bunu ÖVD'yi etkileyebildiğini öne sürmüşlerdir.

²⁰⁵ Philip M. Podsakoff, Scott B. Mackenzie ve diğ., a.g.m., s.526.

²⁰⁶ Philip M. Podsakoff, Scott B. Mackenzie ve diğ., a.g.m.,s.530.

İşin Özellikleri: İşin özellikleri, işle ilgili geri bildirimler olması ve işin çalışanı tatmin etmesi boyutu ÖVD'nin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Buna karşın işin rutin hale gelmesi ÖVD'yi olumsuz yönden etkilemektedir²⁰⁷.

Örgütün özellikleri: Örgütün formalleşme derecesi, esnekliği, grup bağlılığı ve algılanan organizasyonel destek örgütün özelliklerini oluşturmaktadır²⁰⁸. Çalışma grubunun iş birliği ve koordinasyon içinde olması ÖVD'nin oluşmasını sağlamaktadır²⁰⁹. Algılanan örgütsel destek ile ÖVD arasında güçlü bir bağ bulunmaktadır.

Lider davranışları:

Liderin ÖVD'nin ortaya çıkmasında kilit rolü sözkonusudur. Özellikle etkileşimli liderlik davranışı, lider-çalışan ilişkisi ve dönüştürücü liderlik davranışının ÖVD üzerinde belirleyici etkisi bulunmaktadır.

ÖVD ile ilgili araştırmaların çoğu, örgütlerde çalışanların idare edilmesinde yönetimin biçimi, yönetim fonksiyonlarından yürütme fonksiyonu içerisinde yer almaktadır. Yöneticiler, çalışanların kendilerine itaat etmeleri için formal ve informal yetkilere sahiptir. Kanun ve yönetmenlik, yönetimin yasal gücüdür. Bu güç, tek başına çalışanların idaresinde yetersiz kalmaktadır. Çalışanların daha verimli çalışmaları için onlara daha insani yaklaşılmalı ve rahatsız etmeden yönetilmelidir. Yöneticilerin liderlik çalışanların itaat etmelerini sağlamaları, çalışanların motivasyonları üzerinde olumlu etki sağlamaktadır²¹⁰.

1.3.5 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

ÖVD 'nin boyutları çok sayıda araştırmacı tarafından çalışılmış. Araştırmacılar ve çalışma sonuçları ortaya çıkardıkları boyutlar Tablo 7'de verilmiştir. Buna karşılık Organ; 1988 yılında yayımlanmış olduğu

²⁰⁷ Philip M. Podsakoff, Scott B. Mackenzie ve diğ., a.g.m.,s.531.

²⁰⁸ Dennis W. Organ ve Diğerleri, a.g.e., s.122.

²⁰⁹ Philip M. Podsakoff, Scott B. Mackenzie ve diğ., a.g.m.,s.531.

²¹⁰ Philip M. Podsakoff, Scott B. Mackenzie ve diğ., a.g.m., s.552.

“Organizational Citizenship Behavior: The Good Solider Syndrome” eserinde ÖDV’yi beş boyutta incelemektedir. Bunlar; Özgecılık, Vicdanlılık, Nezaket, Sivil Erdem ve Centilmenlik boyutlarıdır. Aşağıda ÖVD’nin boyutları sırasıyla incelenmektedir.

Tablo 8: Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Boyutları

Podsakoff ve diğerleri (2000)	Smith, Organ ve Near (1983)	Organ (1988, 1990)	Graham (1989), Moorman ve Blakely (1995)	Graham (1991)	Williams ve Anderson (1991)	George ve Brief (1992); George ve Jones (1997)	Borman ve Motowidlo (1993, 1997)	Van Scotter ve Motowidlo (1996)
Yardım etme	Özgecilik	Özgecilik Nezakat Uzlaştırma Moral verme	Kişiler arası yardımlaşma		Kişilere yönelik vatandaşlık davranışı	Yardım etmek	Yardım etmek ve işbirliği yapmak	İş kolaylaştırmak
Sportmenlik		Sportmenlik						
Örgütsel sadakat			Kurumu desteklemek	Örgütsel sadakat		Örgüt itibarını yaymak	Örgütsel hedefleri onaylamak, desteklemek ve korumak	
Örgütsel uyum	Genel uyum			Örgütsel itaat	Örgüte yönelik vatandaşlık davranışı		Örgüt kural ve prosedürlerini takip etmek	İşe adanma
Bireysel inisiyatif		Vicdanlılık	Kişisel gayret, bireysel inisiyatif			Yapıcı önerilerde bulunmak	İşlerini şevk ve ek çaba ile sürdürmek, iş aktivitelerinde gönüllü olmak	
Sivil erdem		Sivil erdem		Örgütsel katılım		Örgütü korumak		
Kendini geliştirme						Kişisel gelişim		

Kaynak: Philip M. Podsakoff, Scott B. Mackenzie ve Arkadaşları, "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research", **Journal of Management**, Vol.6, No. 3, 2000, s.518-524'ten uyarlanmıştır.

1.3.5.1 Özgecilik

Organ “özgecilik” kavramını, çalışanın örgütle ilgili görevlerde ve karşılaşılan sorunlarda diğer örgüt çalışanlarına yardım etmek şeklindeki davranışları olarak tanımlamıştır. Bu davranışın temelinde çalışanların birbirlerine yardım duygusu yatmaktadır. Ancak yardım etmeyi gerektiren konunun örgütle ilgili olması gerekmektedir²¹¹. Çalışanların işe yeni giren ya da, daha az kalifiye olan veya işyükleri ağır olan çalışma arkadaşlarına birikmiş işlerini yetiştirmeleri konusunda gönüllü olarak yardımcı olmaları, en sık rastlanan özgecilik davranışı olarak ifade edilmektedir²¹².

Özgecilik, yeni işe giren birine iş aletlerinin nasıl kullanılacağı konusunda bilgi verme, bir iş arkadaşına işin ağır kısmını geçirmede yardımcı olma, bir meslektaşına ihtiyacı olduğu ama ulaşamadığı malzemeyi sağlama şeklinde örneklendirilebilir²¹³.

1.3.5.2 Nezaket

Nezaket boyutu bilgilendirme, problemleri önceden yatıştırıcı bir adım atmaya ya da problemi önceden önlemek için birine yardım etmeyi ifade etmektedir.²¹⁴ Bu boyutta yer alan davranışların ortak özelliği herhangi bir problem veya sorun ortaya çıkmadan önce örgüt üyelerini uyarmak için sergilenen davranışlar olmasıdır²¹⁵.

Podsakoff ve arkadaşları 2000 yılında yaptıkları çalışmada nezaket kavramını farklı açıdan değerlendirmiştir. Çalışmada nezaket kavramı, çalışanın örgüt içerisinde gelecekte ortaya çıkacağını öngördüğü sorunları, diğer çalışanlarla paylaşarak çözüm üretmesi olarak belirtilmiştir. Üretim sırasında makinenin herhangi bir yerinden alışılmamış sesler gelmesi söz

²¹¹ Philip M. Podsakoff, Scott B. MacKenzie, “Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness” **Journal of Marketing Research**, Vol.31, No:3, Aug.1994, s.351.

²¹² Philip M. Podsakoff, Scott B. Mackenzie ve Arkadaşları, a.g.m., s.516.

²¹³ Sabiha Sevinç Altaş, Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, a.g.m., s.48.

²¹⁴ Dennis W. Organ, a.g.e. s.12.

²¹⁵ Philip M. Podsakoff, Scott B. Mackenzie ve diğ., a.g.m., s.513.

konusu olduğunda; çalışanın makinenin üretim dışı kalmasını beklemeden yönetime veya bakım ekibine haber vermesi, ertesi gün bakım nedeniyle su kesintisinin tüm çalışanlara duyurulması çalışanların sağlığını etkileyen olumsuzlukların ortadan kaldırılması konusunda tekliflerde bulunulması ve koruma tedbirleri hakkında çalışanların bilgilendirilmesi nezaket davranışlarına birer örnek niteliğindedir²¹⁶.

ÖVD'de nezaket boyutu, örgüt içinde görevleri ve verecekleri kararları itibariyle birbirleriyle iletişim ve etkileşim içinde olmaları gereken bireylerin uyarma, danışma ve hatırlatma gibi davranışlar göstermeleri olarak nitelendirilmektedir²¹⁷.

1.3.5.3 Vicdanlılık

Organ, ileri görev bilinci olarak da isimlendirilen vicdanlılık, bir çalışanın biçimsel rol davranışlarına ilişkin performansının beklenenin daha üzerine çıkması olarak tanımlanmaktadır²¹⁸.

Vicdanlılık, Organ tarafından bir bireye değil, bir gruba, bölüme veya genel olarak örgütün yararına yönelik sergilenen davranışlar olarak ifade edilmiştir. Devamlılık, dakiklik, düzenlilik, örgütün açık ve yazılı olmayan politika ve kurallarına uyum sağlamak olarak tanımlanan²¹⁹ vicdanlılık, işe devam etme, çalışma zamanını etkili kullanma ve iş ortamında belirlenen çeşitli kurallara bağlılık gibi davranışlara öncelik vermeyi esas almaktadır²²⁰.

²¹⁶ Philip M. Podsakoff, Scott B. Mackenzie ve Arkadaşları, a.g.m., s.514

²¹⁷ Dennis Organ, a.g.e., s.47.

²¹⁸ Dennis Organ, a.g.e., s.12.

²¹⁹ Sabiha Sevinç Altaş, Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, a.g.m., s.48.

²²⁰ Dennis W. Organ, Anderas Lingl, "Personality, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior", The Journal of Social Psychology, 135(3), 1995, s.341.

1.3.5.4 Centilmenlik

Centilmenlik boyutu, çalışanların çalışma ortamında gerginliğe ve çatışmaya sebep olabilecek olumsuz davranışlardan kaçınmaları ve önemsiz sorunlardan dolayı şikâyetle bulunmamayı öngören davranışlardır²²¹.

Çalışanların örgüt içerisinde küçük sorunları büyütmeden, sorun üretmeden ya da zamanını bir kısmını sorunlarla yakınlıkla geçirmek yerine işle ilgili faaliyetlere harcayarak geçirmeleri, örgüt içindeki huzuru sağlamaya ve korumaya çalışmaları, çalışma arkadaşlarına karşı hoşgörülü davranmaları centilmenlik boyutuna verilebilecek örneklerdendir²²².

Araştırmalar sonucunda edinilen bulgular, centilmenlik davranışlarının huzur ortamı sağladığını bunun tüketicilere yansıdığını ve bunun sonucunda tüketicilerin kendilerini daha rahat hissettiklerini göstermektedir. Bu durum söz konusu örgütleri hem tüketiciler hem iş arayanlar nazarında daha cazip hale getirmektedir²²³.

1.3.5.5 Erdemlilik

ÖVD'nin erdemlilik boyutu çalışanın örgütün politik hayatına aktif ve sorumlu olarak katılmasını ifade etmektedir²²⁴. Erdemlilik boyutunun temelini politik sosyoloji oluşturmaktadır. Organizasyonun gelişimine destek verme davranışı anlamında kullanılan erdemlilik boyutu, bireysel inisiyatif gerektirmekte, bireyin örgütle ilgili konularda fikir ileri sürmesi, sorunlara çözüm üretmesi ve alınan kararlara katılımı içermektedir.

Erdemlilik boyutu altında gösterilen davranışlar örgüt içinde yapılan toplantılara düzenli olarak katılma, örgütün amaçlarına uygun olarak alınan

²²¹ Dennis W. Organ, "The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior", **Research In Organizational Behavior**, Vol.12, 1990, s.46.

²²² Anna-Lena Ackfeldt, Leonard V. Coote, "A Study Organizational Citizenship Behaviors in A Retail Setting" **Journal of Business Research**, 2005, s.152.

²²³ Mahn Hee Yoon, Jaebeom Suh, "Organizational Citizenship Behaviors and Service Quality as External Effectiveness of Contact Employees" **Journal of Business Research**, 56, 2003, s.600.

²²⁴ Philip M. Podsakoff, Scott B. Mackenzie, a.g.m., s.351.

kararlara destek olma, örgüt içindeki değişimlerin diğer çalışanlar tarafından benimsenmesinde etkin rol oynamak, yönetim tarafından zorunlu tutulmadığı halde mesleki eğitimlere katılmak olarak sıralamak mümkündür²²⁵.

1.3.6 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Hedeflerine Göre Boyutları

ÖVD'nin kaynağının ve uygulayıcısının birey olması, bireysel ve bireyler arasında örgütün ortamında gerçekleşmesi ve örgüte katkı sağlamasından dolayı birey ve örgüt ÖVD'nin iki temel unsurunu oluşturmaktadır. Buna göre ÖVD iki başlık altında incelenebilir²²⁶:

- **Bireye Yönelik ÖVD:** Bireysel özellikler kişilik yapısı, çevre ile uyum, örgütün sosyal imkânları, yürütülen faaliyetlerin niteliği gibi unsurların etkisiyle oluşan ve sonuçları itibariyle bireyler arasındaki etkileşimi de içeren ÖVD'dir.
- **Örgüte Yönelik ÖVD:** Örgüte yönelik herhangi bir olumsuz durumun önlenmesi ve örgüte katkısı olabileceği düşünülen bir fikrin dile getirilmesi, uygulanması, paylaşılması ve bireyin örgüte aktif katılımının sağlanması gibi davranışları içeren, sonuçları itibariyle bireyler ile örgüt arasındaki etkileşimi içeren ÖVD'dir.

Williams&Anderson'a göre bireye yönelik ÖVD ödül beklemezsizin yapılan davranışlarken, örgüte yönelik ÖVD genellikle ödül beklentisi ya da cezadan kaçınmak için yapılan davranışlar olarak ortaya çıkmaktadır.

²²⁵ Dennis W. Organ, a.g.e., s.11.

²²⁶ Larry J. Williams, Stella E. Anderson, "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors", **Journal of Management**, Vol.17, No.3, 1991, s.612-613.

1.3.7 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgüt Performansı Ve Başarısına Etkisi

ÖVD'nin örgüt yaşamını etkili olması çeşitli nedenlere dayandırılmaktadır. Bunlardan ilki; çalışanların vatandaşlık davranışlarının örgüt içindeki yardımlaşma eğilimini arttırması, ikincisi; ÖVD'nin çalışanların sorumluluk duygularını geliştirmesi, üçüncüsü ise; çalışanların pozitif tutumları ile ilgilidir²²⁷.

ÖVD'nin uygulamadaki önemi örgütün uyumu, yenilikçiliği, kaynak transferi konusunda etkililiği ve etkinliği²²⁸, mevcut kaynakların etkin kullanımı, örgütün problem çözme, zamanlama başarısı, çalışma gruplarında verimliliğinden kaynaklanmaktadır²²⁹.

ÖVD'nin hem yöneticilerin değerlemeleri hem de örgüt başarısı üzerindeki etkileri sözkonusudur. ÖVD'nin yöneticilerin değerlemelerini etkileme nedenleri şu şekilde sıralanmıştır²³⁰.

- **Karşılıklılık Adalet İlkesi:** Goulter(1960), Homans(1961)ve Blau(1964) çalışanların kendilerine yardım eden kişilere aynı şekilde davranarak karşılık verdiklerini belirtmişlerdir. Bu sebeple yöneticiler ÖVD gösteren çalışanlarına daha yüksek performans değerlendirmesi raporu vererek karşılık verebilirler.
- **Performans Teorileri:** Berman & Kenny(1976) ve Bruner&Tagiuri(1954) performans teorilerine göre yönetici içsel olarak vatandaşlık davranışıyla genel performansın ilişkili olduğuna inanıyorsa, daha çok vatandaşlık davranışı gösteren çalışanın performansının da yüksek olduğu inancına sahip olabilir.

²²⁷ Mahmut Özdevecioğlu, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma" **Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı:20, Ocak-Haziran 2003, s.118-119.

²²⁸ Larry J. Williams, Stella E. Anderson, a.g.m., s.601.

²²⁹ Sandra M.Walz, Brain P. Neihoff, "Organizational Citizenship Behaviors: Their Relationship to Organizational Effectiveness", **Journal of Hospitality&Tourism Research**, Vol.24, No.3, August, 2000, 302.

²³⁰ Philip M. Podsakoff, Scott B. Mackenzie ve diğ., a.g.m., s.535.

- **Zihinsel Şemalar:** Fiske(1981-82) ve Fiske&Pavelchak(1986)'a göre yöneticiler “iyi çalışan” kavramındaki yüksek performans kriterinde vatandaşlık davranışını da dikkate alıyorsa, ÖVD gösteren çalışanlar yönetici üzerinde pozitif etki bırakacak ve performans değerlemede dikkate alacaktır.
- **Davranışsal Ayırtedicilik:** DeNisi, Cafferty ve Meglino(1984) yöneticilerden çalışanlar hakkında değerlendirme yapmaları istendiğinde, değerlendirmelerinde ayırt edici bilgilere önem verdikleri ileri sürmüştür. ÖVD genel olarak örgüt tarafından formal olarak beklenen davranışlar olarak görülmemekte, bu noktada yöneticilerin değerlendirmelerinde dikkate aldıkları ayırtedici davranışlar olarak ortaya görülmektedir.
- **Katılımcı Süreçler:** DeNisi, Cafferty ve Meglino(1984) içsel, süreklilik gösteren sebeplere atfedilen beklenen performansın daha çok akılda kaldığı veya hatırlandığını, bu nedenle yöneticilerin nihai değerlendirmelerinde önemli olduğunu ifade etmişlerdir. ÖVD, çalışanın işi tanımında yer alamayan davranışları içerdiği için yöneticiler bu davranışları çalışanlarının karakterine atfetmekte , bu da performans değerlemede etki yapmaktadır.
- **Hayali Bağlantılar:** Chapman(1967) değerlendirme sürecinde hayali bağlantıları olabileceğini ileri sürmüştür. Söz konusu hayali bağlantılar yöneticilerin değerlendirmelerinde ÖVD'yi dikkate alma nedenlerini oluşturmaktadır:

ÖVD'nin örgüt etkinliği ve başarısına etkileri ise aşağıdaki şekilde sıralanmıştır²³¹:

- ÖVD iş arkadaşları verimliliğini arttırabilir.
 - Çalışanın arkadaşlarına iş yapma usullerini öğretmesi onların daha hızlı ve daha verimli çalışmalarını sağlayabilir.
- ÖVD yönetsel verimliliği arttırabilir.

²³¹ Philip M. Podsakoff, Scott B. Mackenzie, “Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research”, **Human Performance**, 10:2, 1997, s.136-137

- Çalışanın sivil erdemliliği sayesinde yönetici geliştirme biriminin etkinliği için gerekli geri besleme ve önerileri alabilir.
- Nezaket sahibi çalışanlar çalışma arkadaşlarıyla problem yaşamaktan kaçınma eğilimindedirler, bu durum yöneticilerin çatışmalarla meşgul olmamalarına yol açabilir.
- ÖVD işletmenin atıl kaynaklarının üretkenlik amacı için kullanımını sağlayabilir.
 - Vicdanlılık davranışı gösteren sahip çalışanlar yöneticinin az denetim yapmasını ve onlara daha fazla sorumluluk vermesini sağlayabilirler.
- ÖVD ile işletmelerde idame faaliyetleri için ayrılan kıt kaynakları azalmasını sağlayabilir.
 - Nezaket davranışı sergileyen çalışanlar gruplar arası çatışmaların azalmasını sağlar, böylelikle çatışma yönetimi için ayrılan zaman azalır.
- ÖVD takım üyeleri çalışma grupları arasında etkili bir koordinasyon aracı olarak hizmet verebilir.
 - Gönüllülük esasıyla aktif bir şekilde çalışma gruplarına katılmak takım üyeleri arasında koordinasyonu sağlamak için çaba sarf etmek sivil erdemliliğe bir örnek oluşturmakta, etkinliği ve verimliliği arttırmaktadır.
- ÖVD, örgütlerin; iyi çalışanların çalışmak ve kalmak isteyeceği bir yer olma yeteneğini arttırabilir.
 - Yardım etme davranışları çalışanlar arasında kaynaşmayı, çalışanlarda aidiyet duygusunun oluşmasını ve dolayısıyla örgüt performansı üzerinde olumlu etkiyi sağlayabilir.
- ÖVD örgütün çevresel değişimlere uyum kabiliyetini arttırabilir.
 - Centilmenlik davranışı gösteren çalışanlar, sergiledikleri gönüllükle yeni sorumluluklar alarak veya yeni beceriler kazanarak örgütün değişen çevre şartlarında uyumuna yardımcı olabilirler.

1.4 KURUMSAL İTİBAR İLE KIVANÇ, DUYGUSAL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Araştırmacılar tarafından örgütün kalitesinin temelini kurumsal itibarın yansıttığı görüşü sık sık ortaya konmaktadır. Organizasyon kalitesi yönetimin kalitesi, ürünün kalitesi vs. gibi geniş kapsamlı özellikler dizisinden oluşmaktadır. Organizasyonun çekiciliğini arttırmak için örgüt itibarında etkili olan bu özellikler üzerinde kapsamlı olarak durulmaktadır. Çalışanın örgüt ile güçlü bir bağ geliştirme olasılığının oluşması örgütün bir parçası olması ve ötesinde örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirmesi, örgütün olumlu itibarıyla ilişkilendirilmektedir²³².

Bir örgütün davranışları sahip olduğu –işveren, çalışan, yatırımcı, müşteri, çok sayıda paydaşı ilgilendirir. Açıktır ki işletme ile iletişime geçen her paydaş için işletmenin kimliği ve işletmeden duyulan memnuniyete ilişkin algı önemli olacaktır. Bu nedenle örgütsel faaliyetlerin temel amaçlarından biri de örgütsel kimliğin oluşumunu sağlamaktır²³³.

Kurumsal itibar ile çalışanlar arasında iki yönlü bir ilişki bulunmaktadır. İşletme itibarının inşasında çalışanlar önemli bir role sahipken ²³⁴ itibarı oluşturan birçok faktör de çalışanların örgüt içi tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Bu nedenle örgütün itibarını ekonomik ve sosyal itibar olarak ayırmak gerekmektedir. Sosyal itibar örgütleri rakiplerinden ayıran stratejik unsurları –ürün hizmet kalitesi, toplumsal duyarlılık gibi- içermekte, ekonomik itibar örgütün ekonomik sağlamlığını (uzun dönemli yatırım değeri gibi) göstermektedir. Örgütün bu süreçleri çalışanların duygusal olarak ona bağlanmasını sağlayabilir. Ekonomik ve toplumsal sorumlulukları içeren itibar, çalışanın potansiyel duygusal bağlılığına katkı sağlamasının yanında çalışanın başarıya ihtiyacını da tetiklemektedir²³⁵. İyi bir itibar algısına sahip

²³² Abraham Carmeli, a.g.m., s.443

²³³ Abraham Carmeli, a.g.m., s.447.

²³⁴ Sabrina Helm, “The Role of Corporate Reputation in Propelling Employee Pride and Commitment”, Organizational Behavior Conference Paper Abstracts, 2006, s.61.

²³⁵ Carmeli, a.g.e., s.448.

işletme, çalışanın kıvanç kaynağı olmaktadır. Kıvancın çalışan performansının öncüllerinden biri olması²³⁶, kurumsal itibarın çalışan performansına etkisini olduğu sonucunu doğurmaktadır.

Kurumsal itibar ve örgütsel bağlılık ilişkisini ele alan araştırmalar motivasyon yaklaşımı üzerinde durmuşlardır. Bağlılık ve motivasyon yaklaşımlarının bütünleşmesi konusunda yapılan çalışmalarda, bireylerin toplum tarafından kabul gören davranışları sergiledikleri ve yine toplum tarafından kabul gören örgütlere üyelik etmek istedikleri tespit edilmiştir. Başkaları tarafından onaylanmak, endişe ve gerginliğin birey üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmakta; toplum tarafından kabul görme, motivasyonu ve bağlılığı sağlamaktadır²³⁷. Bu bağlamda toplum tarafından kabul görmüş olumlu itibara sahip bir işletmede çalışmak bireyin onaylanma ihtiyacını karşılamakta çalışanın örgüte bağlanmasına yol açmaktadır.

Sosyal kimlik teorisi de itibar bağlılık ilişkisini destekler niteliktedir. Teoriye göre bireylerin öz saygılarında, çalıştıkları işletmeye ait itibarın da etkisi mevcuttur²³⁸. Bireyler başarılı bir takımın parçası olmayı ya da zafer duygusunu deneyimlemeyi istemektedirler. Bireylerin öz saygılarında algıladıkları sosyal kategoriler önem kazanmaktadır, benlikleri ve kimliklerinin oluşumu ve uyumlaştırmasında çalıştıkları örgütü başkalarının nasıl gördüklerini önemsemektedirler. Çalışanlar yüksek motivasyon ve aidiyet kimliğinin gelişmesi, özdeğer ve öz saygılarının arttırması için çalıştıkları örgütün olumlu bir itibara sahip olmaları gerektiğini de düşünmektedirler²³⁹.

Çalışanlar yalnızca mesleği ya da işiyle değil üye olduğu örgütle de ilgilidirler, örgütün yalnızca temel gereksinimlerini karşılanması ile yetinmemekte, üyesi olduğu örgütün toplumda neyi temsil ettiğini de

²³⁶ Sabrina Helm, a.g.e., s.61.

²³⁷ John Meyer, Thomas Becker , Christian Vandenberg, Employee Commitment And Motivation, A Conceptual Analysis And Integrative Model, **Journal Of Applied Psychology** , 2004, Vol 89, No 6, s.995.

²³⁸ Sabrina Helm, a.g.m., s.61.

²³⁹ Jane Dutton, Janet M. Dukerich, "Keeping An Eye On The Mirror: Image And Identity In Organizational Adaptation" **Academy of Management Journal**, Vol.34, No:3, 1991, s.518.

önemsemektedirler. Çünkü çalışanlar özdeğerleriyle örtüşen sosyal değerlere sahip bir örgüte üye olamayı istemektedirler. Örgütün beklentilerini karşılamaması ya da çevresine adapte olmaması halinde geri çekilme davranışı geliştirmekte, örgütün beklentilerine cevap veren bir iyi vatandaşlık davranışı gösterememektedirler²⁴⁰. İyi sosyal değerlere ve normalar sahip olduğu bilinen bir işletme kendi çalışanı ile uyumlu hale gelebilmekte ve yüksek duygusal bağlılık bekleyebilmektedir.

Güçlü bir organizasyonel kimlik örgüt içi işbirliği ya da vatandaşlık davranışı gibi arzu edilen sonuçlar doğurmaktadır²⁴¹. Çalışanların örgütün belirlediği formal görev gereklerinin dışında rol fazlası davranışlar göstermesini ifade eden örgütsel vatandaşlık davranışının duygusal bağlılıkla bir ilişkisi olduğuna ilişkin bulgular elde edilmiştir. Buna göre güçlü duygusal bağlılığa sahip çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri, zayıf duygusal bağlılığa sahip çalışanlara göre daha olası görülmektedir²⁴².

Çalışanının örgüt itibarı algısı kıvanç ve bağlılığı dolayısıyla çalışan performansını etkilemekte ve sergileyeceği örgütsel vatandaşlık davranışında dolaylı olarak belirleyici olmaktadır.

²⁴⁰ Benjamin Schneider, "The People Make The Place" **Personel Psychology**, 40, 1987, s.448.

²⁴¹ Jane E. Dutton ve diğerleri "Organizational Images and Member Identification" **Science Quarterly**, 39/2, 1994, s.240.

²⁴² Carmeli, a.g.e., s.450.

2 KURUMSAL İTİBAR İLE ÖRGÜTSEL KIVANÇ, DUYGUSAL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA VE DEĞERLENDİRME

2.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Araştırmanın amacı, çalışanlarca algılanan kurumsal itibar, örgütsel kıvanç, çalışanın örgüte yönelik duygusal bağlılığı ve sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır. Çalışmada algılanan kurumsal itibar, yalnızca iç paydaşlarla sınırlandırılarak ölçümlenmiştir. Buradan hareketle araştırmanın kapsamı şu şekilde belirlenmiştir:

- Araştırma plastik ambalaj imalatı sektöründe çalışanlar tarafından algılanan kurumsal itibar ile örgütsel kıvanç, duygusal bağlılık ve ÖVD arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik ampirik nitelikli bir çalışmadır.
- “Duygusal cazibe”, “mal&hizmetler”, “finansal performans”, “liderlik&vizyon”, “çalışma ortamı” ve “sosyal sorumluluk” kurumsal itibarın alt boyutlarını oluşturmaktadır. Kurumsal itibar değişkeni altı boyutuyla ölçülmüştür.
- Örgütsel kıvanç tek boyutta ele alınmıştır.
- Örgütsel bağlılık sınıflandırması çok sayıda araştırmacı tarafından yapılmış, çalışmada Allen-meyer’in sınıflandırması dikkate alınarak örgütsel bağlılık sınıflandırılmıştır. Buna göre, örgütsel bağlılığın “duygusal bağlılık”, “devam bağlılığı” ve “normatif bağlılık” olmak üzere üç bileşeni bulunmaktadır. Araştırmada “duygusal bağlılık” bileşeni incelenmiştir.
- ÖVD sınıflandırılmasına ilişkin yapılan çalışmalardan hedeflerine göre ÖVD sınıflandırılması araştırma için uygun görülmüştür. Bu

sınıflandırmada; ÖVD hedeflerine göre örgüte yönelik ÖVD ve bireye yönelik ÖVD olmak üzere iki boyutta ele alınan bir kavramdır. Çalışmada örgüte yönelik ÖVD boyutu ele alınmaktadır.

2.2 ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Araştırmanın problemi kurumsal itibarın; örgütsel kıvanç, duygusal bağlılık 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 kıvanç etkiler mi?
 - İşletmenin duygusal cazibesi çalışanın örgütsel kıvançını etkiler mi?
 - İşletmenin ürettiği mal ve hizmet çalışanın örgütsel kıvançını etkiler mi?
 - İşletmenin finansal performansı çalışanın örgütsel kıvançını etkiler mi?
 - İşletmenin lideri ve vizyonu çalışanın örgütsel kıvançını etkiler mi?
 - İşletmenin çalışma ortamının yapısı çalışanın örgütsel kıvançını etkiler mi?
 - İşletmenin sosyal sorumluluk çalışmaları çalışanın örgütsel kıvançını etkiler mi?
- Çalışanın algıladığı kurumsal itibar, örgüte olan duygusal bağlılığını etkiler mi?
 - İşletmenin duygusal cazibesi çalışanın duygusal bağlılığını etkiler mi?
 - İşletmenin ürettiği mal ve hizmet çalışanın duygusal bağlılığını etkiler mi?
 - İşletmenin finansal performansı çalışanın duygusal bağlılığını etkiler mi?

- İşletmenin lideri ve vizyonu çalışanın duygusal bağlılığını etkiler mi?
- İşletmenin çalışma ortamının yapısı çalışanın duygusal bağlılığını etkiler mi?
- İşletmenin sosyal sorumluluk çalışmaları çalışanın duygusal bağlılığını etkiler mi?
- Çalışanın algıladığı kurumsal itibar, sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler mi?
 - İşletmenin duygusal cazibesi çalışanın sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler mi?
 - İşletmenin ürettiği mal ve hizmet çalışanın sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler mi?
 - İşletmenin finansal performansı çalışanın sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler mi?
 - İşletmenin lideri ve vizyonu çalışanın sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler mi?
 - İşletmenin çalışma ortamının yapısı çalışanın sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler mi?
 - İşletmenin sosyal sorumluluk çalışmaları çalışanın sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler mi?
- Çalışanın örgütsel kıvancı, duygusal bağlılığını etkiler mi?
- Çalışanın örgütsel kıvancı, sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler mi?
- Çalışanın duygusal bağlılığı sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler mi?

2.3 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Küreselleşme ile birlikte artan rekabet koşulları işletme verimliliğinin maksimize edilmesini zorunlu kılmıştır. Kurumsal itibar sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için stratejik bir unsur olarak benimsenmiştir. Kurumsal itibarın hem müşteri satın alma davranışlarını hem de çalışan bağlılığını

etkileyen bir kavram olarak değerlendirilmesi, işletmeler için önemini arttırmıştır.

İşletmenin rekabet şartlarına uyum sağlaması konusunda insan kaynağı stratejik bir öneme sahiptir. Günümüzde işletme başarısının artırılması için çalışanın belirlenen performansın ötesine geçmesi, diğer bir ifade ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi beklenmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesinde çalışanların örgüte karşı geliştirdiği tutum ve davranışlar önem kazanmaktadır. Çalışanın işletmesini konumlandırmasının diğer bir ifade ile kurumsal itibar algısının, örgüte karşı geliştirdiği tutum ve davranışlarda etkisinin olacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla araştırma çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesinde duygusal bağlılığın, örgütsel kıvançın ve kurumsal itibarın etkisinin belirlenmesi açısından önemlidir.

Plastik-ambalaj imalat sektöründe gerçekleştirilen araştırmada, çalışanların kurumsal itibar algısının örgütsel kıvanç, duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi, kurumsal itibarın boyutları bazında ortaya konulmaya ve boyutların etki sıralamasının belirlenmesine çalışılmıştır. Ayrıca kurumsal itibarın boyutlarıyla örgütsel kıvanç ve duygusal bağlılık arasındaki ilişki de incelenmiştir. Bu bakış açısının literatüre katkı sunacağı düşünülmektedir.

2.4 ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Kurumsal itibar ile örgütsel kıvanç, duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

H1: İşletmenin kurumsal itibarının;

H1(a) İşletmenin duygusal cazibesinin, çalışanların örgütsel kıvanç duymaları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H1(b) İşletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin, çalışanların örgütsel kıvanç duymaları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H1(c) İşletmenin finansal performansının, çalışanların örgütsel kıvanç duymaları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H1(d) İşletmenin lideri ve vizyonunun, çalışanların örgütsel kıvanç duymaları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H1(e) İşletmenin çalışma ortamının, çalışanların örgütsel kıvanç duymaları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H1(f) İşletmenin sosyal sorumluluk çalışmalarının, örgütsel kıvanç duymaları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H2: İşletmenin kurumsal itibarının;

H2(a) İşletmenin duygusal cazibesinin, çalışanların duygusal bağlılığı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H2(b) İşletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin, çalışanların duygusal bağlılığı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H2(c) İşletmenin finansal performansının, çalışanların duygusal bağlılığı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H2(d) İşletmenin lideri ve vizyonunun, çalışanların duygusal bağlılığı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H2(e) İşletmenin çalışma ortamının, çalışanların duygusal bağlılığı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H2(f) İşletmenin sosyal sorumluluk çalışmalarının, çalışanların duygusal bağlılığı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H3: İşletmenin kurumsal itibarının;

H3(a) İşletmenin duygusal cazibesinin, çalışanların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H3(b) İşletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin, çalışanların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H3(c) İşletmenin finansal performansının, çalışanların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H3(d) İşletmenin lideri ve vizyonunun çalışanların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H3(e) İşletmenin çalışma ortamının, çalışanların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H3(f) İşletmenin sosyal sorumluluk çalışmalarının, çalışanların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H4: Çalışanların işletmelerinden örgütsel kıvanç duymalarının çalışanların duygusal bağlılığı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H5 Çalışanların işletmelerinden örgütsel kıvanç duymalarının sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H6: Çalışanların örgütlerine olan duygusal bağlılığının sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

2.5 ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

1. Araştırmada kullanılan ölçme araçları, elde edilecek bilgileri ölçmek için yeterlidir.
2. Anket yoluyla toplanan veriler, örneklem içinde bulunan çalışanların görüşlerini tam olarak yansıtmaktadır.

2.6 ARAŞTIRMANIN SINIRLARI

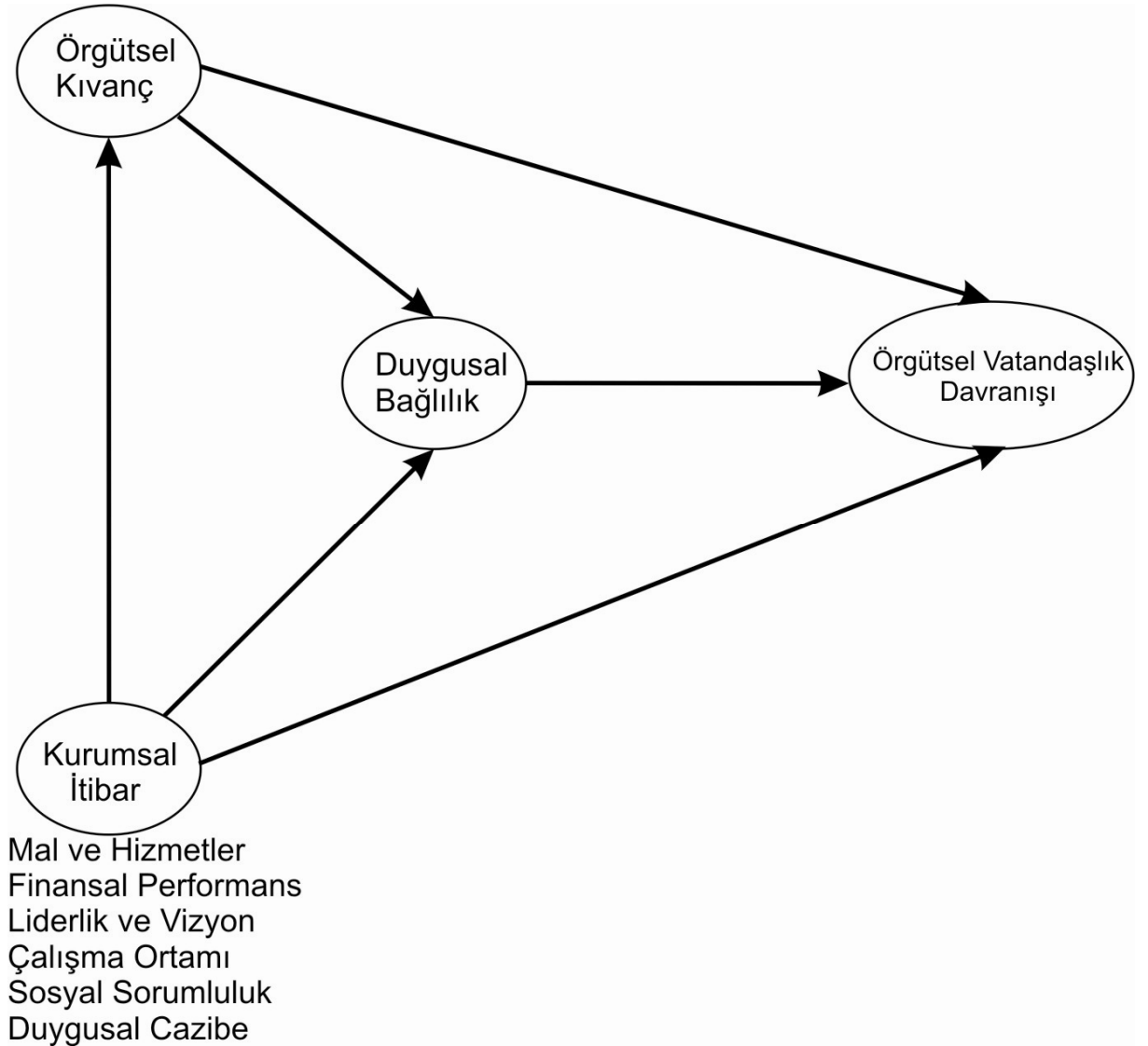
Araştırmada, 2011 yılında Kocaeli bölgesinde faaliyet gösteren plastik ambalaj imalat sektöründe bulunan işletmelerden alınan anket cevaplarından yola çıkılarak bulgular yorumlanmıştır. Araştırma örnekleminin küçük bir kesitten oluşması araştırmanın önemli bir sınırlılığını oluşturmaktadır. Araştırmanın farklı sektörlere uygulanması yoluyla genel yargılara ulaşılabileceği düşünülmektedir.

2.7 ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırmanın amacı doğrultusunda, Şekil 11'de bulunan model test edilecektir. Buna göre modelde ilk etapta kurumsal itibar bağımsız değişken, örgütsel kıvanç, duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı bağımlı

değişkenler olarak alınmış, kurumsal itibarın, örgütsel kıvanç, duygusal bağlılık ve ÖVD üzerindeki etkisi incelenmiştir. Akabinde örgütsel kıvanç bağımsız değişken olarak belirlenmiş; duygusal bağlılık ve ÖVD üzerindeki etkisi tespit edilmeye çalışılacaktır. Son olarak duygusal bağlılık bağımsız değişken ele alınarak ÖVD üzerindeki etkisi irdelenmiştir.

Şekil 11 Araştırmanın Modeli



2.8 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın yöntemi bir anket çalışmasına dayanmaktadır. Anket formunda ilgili literatürde kullanılan genel kabul görmüş soru formları

kullanılmaktadır. İlgili form ekte verilmiştir. Soru formları işletme çalışanlarına uygulanmıştır.

2.8.1 Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evreni Kocaeli Bölgesinde bulunan plastik ambalaj imalat sektöründe yer alan işletmeler olarak belirlenmiştir. Araştırmanın çalışma evreni Kocaeli Sanayi Odası'ndan alınan bilgiler doğrultusunda belirlenen orta ve büyük ölçekte 8 plastik ambalaj imalatı işletmesinden oluşmaktadır.

2.8.2 Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın çalışma evrenini oluşturan 8 plastik ambalaj imalat işletmesine anket uygulaması için başvuruda bulunulmuş ancak 4 işletmeden olumlu yanıt alınmıştır. Araştırmanın örnekleme dört işletmenin personel listesinden rastlantısal olarak seçilen denekler tarafından oluşturulmuş, bu yöntemle her işletmenin %40 çalışanına ulaşılarak anket uygulaması gerçekleştirilmiştir.

Uygulama kapsamında dağıtılan 300 adet anket formundan 234 adet geri dönüş alınmıştır. Geri dönen anketlerden 22'si eksik doldurulduğu için değerlendirmeye tabi tutulmamıştır. Anketler işletmelerin çalışanları tarafından doldurulmuştur.

2.8.3 Veri Toplama Araçları

Kurumsal itibar ile örgütsel kıvanç, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi için geliştirilen hipotezlerin test edilebilmesi için anket formu oluşturulmuştur. Anket formunun oluşturulmasında daha önce geliştirilmiş ve geçerlilikleri ispatlanmış ölçekler incelenerek, araştırmanın yapısına uygun olduğu düşünülen ölçekler anket formunda kullanılmak üzere belirlenmiştir.

Anket formunda anketin amacı anlatılmış, katılımcıların cevaplarının gizli kalacağı belirtilmiştir.

Demografik sorular sırasıyla, katılımcının cinsiyeti, medeni hali, yaşı, eğitimi, işletmedeki pozisyonu, çalışma süresi ve mesleki deneyim süresini içermektedir. Bir sonraki bölümde kurumsal itibar, örgütsel kıvanç, duygusal bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışını ölçen sorular vardır.

Kurumsal İtibar(Kİ)

Çalışanların algıladıkları kurumsal itibarı ölçmek için Charles J. Fombrun ve Reputation Institute(2000) tarafından geliştirilen 20 maddelik kurumsal itibar ölçeği esas alınmış bunun yanısıra Walsh ve Beatty'nin(2007) müşteri temelli kurumsal itibar ölçeğinden faydalanılmıştır. Araştırmada kullanılan Kİ ölçeği 25 maddeden oluşturulmuştur. Ölçek "kesinlikle katılmıyorum" (1) "kesinlikle katılıyorum"a (5) uzanan 5 basamaktan oluşmaktadır. Fombrun'un ve Walsh&Beatty'nin testleri araştırmacı tarafından Türkçeye çevrilmiş, ön çalışma ile anlam ve anlaşılma bakımından test edilmiştir.

Örgütsel Kıvanç

Çalışanların örgütsel kıvancını ölçmek için Cable ve Turban(2003) tarafından geliştirilen 3 maddelik ölçek araştırmacı tarafından Türkçeye çevrilmiş, katılımcıların ölçeği kesinlikle katılmıyorum" (1) "kesinlikle katılıyorum" (5) arasında derecelendirilmiştir.

Duygusal Bağlılık

Çalışanların duygusal bağlılığını ölçmek için Allen&Meyer(1990) tarafından geliştirilen 8 maddelik anket orijinalinden Türkçeye çevrilmiş, kesinlikle katılmıyorum" (1)'den "kesinlikle katılıyorum" (5)'e doğru sıralandırılmıştır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Dyne, Graham ve Dienesch(1994) tarafından geliştirilen “örgütsel itaat” ve “işlevsel katılım” bölümlerinin ele alındığı 13 maddeden oluşan ölçeğin 12 maddesinin kullanımının örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışının ölçülmesi için uygun olacağına karar verilmiştir. Ölçeğin Türkçeye çevrilmiş hali araştırmaya uygun olduğu gerekçesiyle S.Özgür Öztürk'ün 2010 yılında Kocaeli Üniversitesi'nde çalışmış olduğu “Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri” konulu Yüksek Lisans Tezi'nden alınarak aynen uygulanmıştır. Ölçek kesinlikle katılmıyorum” (1)'den “kesinlikle katılıyorum” (5)'e şeklinde derecelendirilmiştir.

2.9 ARAŞTIRMA BULGULARI VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu bölümde, araştırmanın analizleri yapılarak, sırasıyla; katılımcıların demografik özellikleri belirlenmiş, verilerin güvenilirlik ve faktör analizlerinin sonuçları irdelenmiştir. Ardından, araştırmanın hipotezlerinin incelenmesi için yapılan analizlerin sonuçlarına yer verilmiştir.

2.9.1 Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri Tablo 9'da verilmiştir.

Katılımcıların %27,4'ü 22-29, %42'si 30-39, %25,9'u 40-49, %4,7'si 50-59 yaş aralığında bulunmaktadır. Cinsiyetlere göre dağılımının %63,2 erkek, %36,8 kadın olarak gerçekleştiği görülmektedir. Ankete katılan çalışanların %65,6'sı mavi yakalı, %34,4'ü beyaz yakalı olduğu belirlenmiştir. Eğitim durumlarının dağılımı %26,9 ilköğretim, %43,4 orta öğretim, %13,7 önlisans, %12,7 lisans, %3,3 lisansüstü olarak saptanmıştır. Katılımcıların işyerlerindeki pozisyonları %65,6'sı işçi, %6,1'i uzman, %16'sı idari personel,

%5,2'si Şef, %5,7'si orta düzey yönetici, %1,4' üst düzey yönetici olarak sıralanmaktadır. Mesleki deneyimleri %24,5' 1-5 yıl arası, %28,8'i 6-10 yıl, %21,2'si, 11-15 yıl, %14,6'sı 16-20 yıl, %9'u 21-25 yıl, %1,9'u 26 ve üzeri yıllık deneyime sahiptir. Çalışanların işyerlerindeki çalışma süreleri; %41'i 1-5 yıl, %29,2'si 6-10 yıl, %19,3' 11-15 yıl, %8,5'i 16-20 yıl, %0,9'u 21-25 yıl, %0,9'u 26 ve üzeri yıl olduğu görülmektedir.

Tablo 9 Katılımcıların Demografik Özellikleri

Özellikler	Şıklar	Sıklık	%
Yaş	22-29	58	27,4
	30-39	89	42,0
	40-49	55	25,9
	50-59	10	4,7
	60 - +	0	0,0
			100,0
Cinsiyet	Kadın	78	36,8
	Erkek	134	63,2
			100,0
Mavi/Beyaz Yaka	Mavi Yakalı	139	65,6
	Beyaz Yakalı	73	34,4
			100,0
Eğitim Durumu	İlköğretim	57	26,9
	Orta Öğretim	92	43,4
	Ön Lisans	29	13,7
	Lisans	27	12,7
	Lisansüstü	7	3,3
			100,0
Pozisyonu	İşçi	139	65,6
	Uzman	13	6,1
	İdari Personel	34	16,0
	Şef	11	5,2
	Orta Düzey Yönetici	12	5,7
	Üst Düzey Yönetici	3	1,4
			100,0
Mesleki Deneyim	1-5 Yıl	52	24,5
	6-10 Yıl	61	28,8
	11-15 Yıl	45	21,2
	16-20 Yıl	31	14,6
	21-25 Yıl	19	9,0
	26 - + Yıl	4	1,9
			100,0
İşletmedeki Deneyim	1-5 Yıl	87	41,0
	6-10 Yıl	62	29,2
	11-15 Yıl	41	19,3
	16-20 Yıl	18	8,5
	21-25 Yıl	2	0,9
	26 - + Yıl	2	0,9
			100,0

2.9.2 Güvenilirlik Ve Geçerlilik Analizleri

Araştırmanın modelindeki değişkenlerin analizinde SPSS 16 paket programı kullanılmıştır. Testlerin yapılarını belirlemek için yapılan faktör analizlerinde, temel bileşenler (principle components) yöntemi ve varimax döndürme(rotation) tekniği kullanılmıştır. Ölçüm araçlarının güvenilirliğini belirlemek için Cronbach Alpha güvenilirlik analizi yapılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiler çoklu regresyon yöntemiyle incelenmiş ve sonuçlar yorumlanmıştır.

2.9.2.1 Faktör Analizi

Çalışmanın literatür incelemesinde yer alan değişkenleri ölçen ifadelerin faktör yapılarını ortaya koymak için keşifsel faktör analizi yapılmış ve aşağıda sonuçları verilmiştir.

2.9.2.1.1 Kurumsal İtibar Ölçeğinin Faktör Analizi

Kurumsal itibar yazınına ilişkin literatür çalışmasında alt boyutların; duygusal cazibe, mal ve hizmetler, finansal performans, liderlik&vizyon, çalışma ortamı, sosyal sorumluluk olduğu belirtilmişti. Tablo 10'da verilen faktör analizinde. Kurumsal itibar ölçeği (Kİ) KMO= 0,929 ve Bartlett testi 0,000 seviyesinde anlamlı olup, toplam varyansın 0,952'si 4 boyut ile açıklamaktadır:

Faktör-1: Uygulamada duygusal cazibeyi ölçmeye yönelik 3 ifade(1, 2 ve 3. ifade) ve mal ve hizmetleri ölçmeye yönelik 3 ifade (4,5 ve 6. ifade) kullanılmıştır. Faktör analizi sonucunda duygusal cazibe ile mal ve hizmetlerin bir faktöre yüklendiği görülmüştür. İşletme ile mal ve hizmetin cazibesi olarak isimlendirilen bu faktörün alfa değeri 0,926 olarak saptanmıştır, toplam varyansın %51,255'ini açıklamaktadır. Duygusal cazibe ile mal ve hizmetin tek bir faktörde toplanması; katılımcıların işletmelerini sevme, saygı gösterme nedeninin işletmenin mal ve hizmet kalitesi ile yenilikçilik düzeyi olduğunu göstermektedir.

Faktör–2: Kurumsal itibarın alt boyutları arasında yer alan sosyal sorumluluk boyutunu analiz etmek için 5 ifade(21, 22, 23, 24 ve 25. madde) kullanılmıştır. Toplam varyansın %9,615'ini açıklayan sosyal sorumluluk faktörünün alfa değeri 0,875'tir.

Faktör–3: Ankette kullanılan kurumsal itibara ilişkin ifadelerden 7, 8, 9, 10, 11 ve 12. maddeler finansal performansı içermektedir. Finansal performansı içeren ifadelerden 8. madde(çalıştığım işyeri yüksek karlılığa sahiptir.) cronbach alfa değerini düşürdüğü için ankette çıkarılmıştır. 13, 14 ve 15. maddeler liderlik ve vizyonu ölçmeye yönelik ifadeleri kapsamaktadır. Faktör analizi sonuçları iki boyuta ilişkin ifadelerin tek faktörde toplandığını göstermektedir. Düşük faktör yüküne sahip 7, 8, 9 ve 11. maddeler ankette çıkarılmıştır. Liderlik ve finansal performans adı verilen faktör toplam varyansın %6,192'sini açıklamaktadır, alfa katsayısı 0,892 olarak belirlenmiştir. Liderlik ve vizyon ile finansal performansın aynı faktörde toplanması katılımcıların liderin performansını işletmenin finansal göstergeleriyle ilişkilendirerek değerlendirdiklerini göstermektedir.

Faktör–4: Kurumsal itibarın bir başka boyutu olan çalışma ortamını ölçmek için ankette yer alan 16, 17, 18, 19 ve 20. maddeler kullanılmıştır. Toplam varyansın %4,859'unu açıklayan çalışma ortamı faktörünün alfa değeri 0,881 olarak belirlenmiştir.

Tablo 10. Kurumsal İtibar Ölçeğinde Yer Alan İfadelerin Faktör Yükleri

Sorular	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4
İMHC1	0,852			
İMHC2	0,837			
İMHC3	0,774			
İMHC4	0,768			
İMHC5	0,745			
İMHC6	0,694			
SS3		0,773		
SS2		0,705		
SS1		0,700		
SS4		0,663		
SS5		0,614		
LFP2			0,771	
LFP5			0,770	
LFP4			0,699	
LFP3			0,621	
LFP1			0,517	
CO4				0,802
CO3				0,755
CO5				0,703
CO1				0,651
CO2				0,575

İMHC: İşletme ile Mal ve Hizmetin Cazibesi

SS: Sosyal Sorumluluk

LFP: Lider ve Finansal Performans

CO: Çalışma Ortamı

2.9.2.1.2 Örgütsel Kıvanç Ölçeğinin Faktör Analizi

26, 27 ve 28. ifadeleri kapsayan örgütsel kıvanç değişkeni tek faktörde (KMO=.722 ve Bartlett testi 0,000 seviyesinde) toplanmıştır. Yapılan analizde örgütsel kıvanç faktörünün toplam varyansın %85,891'ini açıkladığı, alfa değerinin 0,918 olduğu görülmüştür. Tablo 11'de örgütsel kıvanç faktörünün yükleri gösterilmiştir.

Tablo 11. Örgütsel Kıvanç Ölçeğinde Yer Alan İfadelerin Faktör Yükleri

Sorular	Faktör 1
ÖK2	0,955
ÖK3	0,916
ÖK1	0,909

ÖK:Örgütsel Kıvanç

2.9.2.1.3 Duygusal Bağlılık Ölçeğinin Faktör Analizi

Araştırmada örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık bileşeni ölçülmüş, duygusal bağlılık bir faktör altında toplanmıştır. Faktörün (KMO=,881 ve Bartlett testi 0,000 seviyesinde) alfa değeri 0,924'tür, toplam varyansın 65,695'ini açıklamaktadır. Tablo 12'de duygusal bağlılık faktörünün yükleri verilmiştir.

Tablo 12 Duygusal Bağlılık Ölçeğinde Yer Alan İfadelerin Faktör Yükleri

Sorular	Faktör 1
DB6	0,883
DB5	0,868
DB3	0,848
DB2	0,827
DB4	0,802
DB1	0,760
DB8	0,744
DB7	0,734

DB:Duygusal Bağlılık

2.9.2.1.4 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Faktör Analizi

Örgütsel vatandaşlık davranışı anket formunda 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39 ve 40 ifadeleri kapsamaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışını içeren ifadelerden düşük faktör yüküne sahip olanların çıkarılması uygun görülmüş, buna göre; 29, 33, 35, 37, 38 ve 39 ifadeleri ankette çıkarılmıştır. Yapılan düzenleme sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışı bir faktörde toplanmış(KMO=0,863 Bartlett testi 0,000 seviyesinde), alfa değeri 0,916, toplam varyansın 70,69'nu açıklamaktadır. Tablo 13'te örgütsel vatandaşlık davranışının faktör yükleri yer almaktadır.

Tablo 13 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinde Yer Alan İfadelerin Faktör Yükleri

Sorular	Faktör 1
ÖVD2	0,882
ÖVD3	0,877
ÖVD1	0,864
ÖVD5	0,841
ÖVD6	0,794
ÖVD4	0,778

ÖVD: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

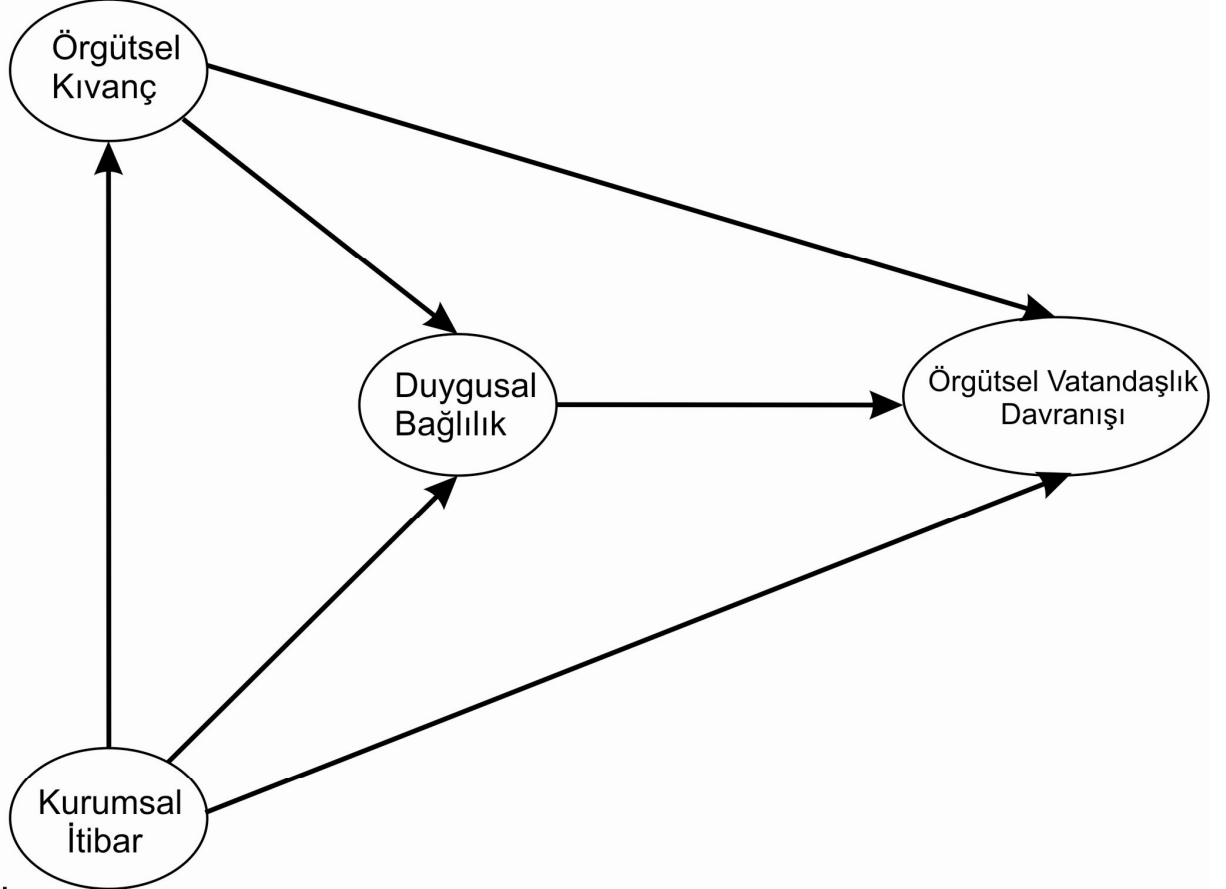
2.9.2.2 Faktör Analizi Sonrası Araştırmanın Modeli Ve Hipotezlerin Yeniden Ele Alınması

Araştırmada ele alınan değişkenlere faktör analizi yapılmıştır. Literatür çalışmasında altı boyut olarak ele alınan kurumsal itibar, faktör analizi sonuçlarında dört boyutlu bir yapı göstermiştir. Bu durum araştırma modelinin ve varsayımlarının yeniden ele alınması gereğini doğurmuştur.

2.9.2.2.1 Araştırmanın Modelinin Yeniden Ele Alınması

Araştırmanın modeli Şekil 11'de verilmiştir. Ancak Şekil 11'deki modelde Kurumsal İtibarın altı boyutlu olarak tasarlandığı buna karşın Tablo 10'da kurumsal itibarın dört boyutlu bir yapı gösterdiği görülmüştür. Kurumsal itibarın yeni yapısı doğrultusunda araştırmanın modeli aşağıdaki şekilde düzenlenmiştir:

Şekil 12 Araştırma Modeli



İşletme ile Mal ve Hizmetin Cazibesi
Sosyal Sorumluluk
Liderlik ve Finansal Performans
Çalışma Ortamı

2.9.2.2.2 Araştırma Hipotezleri

Kurumsal itibar ile örgütsel kıvanç, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

H1: İşletmenin kurumsal itibarının:

H1(a) İşletme ile ürettiği mal ve hizmetin cazibesinin, çalışanların örgütsel kıvanç duymaları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H1(b) işletmenin sosyal sorumluluk çalışmalarının, çalışanların örgütsel kıvanç duymaları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H1(c) işletme lideri ve finansal performansının, çalışanların örgütsel kıvanç duymaları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H1(d) işletmenin çalışma ortamının, çalışanların örgütsel kıvanç duymaları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H2: İşletmenin kurumsal itibarının:

H2(a) işletme ile ürettiği mal ve hizmetin cazibesinin, çalışanların duygusal bağlılığı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H2(b) işletmenin sosyal sorumluluk çalışmalarının, çalışanların duygusal bağlılığı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H2(c) işletme lideri ve finansal performansının, çalışanların duygusal bağlılığı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H2(d) işletmenin çalışma ortamının, çalışanların duygusal bağlılığı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H3: İşletmenin kurumsal itibarının:

H3(a) işletme ile ürettiği mal ve hizmetin cazibesinin, çalışanların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H3(b) işletmenin sosyal sorumluluk çalışmalarının, çalışanların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H3(c) işletme lideri ve finansal performansının, çalışanların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H3(d) işletmenin çalışma ortamının, çalışanların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H4: Çalışanların işletmelerinden örgütsel kıvanç duymalarının, duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H5 Çalışanların işletmelerinden örgütsel kıvanç duymalarının, sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H6: Çalışanların örgütlerine olan duygusal bağlılığının sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

2.9.2.3 Güvenilirlik Analizi

Araştırma kapsamındaki ölçeklerin güvenilirlik analizlerinin sonuçları değişkenler bazında verilmiştir. Değişkenlere ait ölçeklerde güvenilirliği azaltan ifadeler anketten çıkarılmıştır. Her bir değişken ölçeğine ait sonucun $\alpha > 0,8$ 'den büyük olması ölçeklerin yüksek derecede güvenilirliğe ve homojen bir bütünlüğe sahip olduğunu göstermektedir.

2.9.2.3.1 Kurumsal İtibar Güvenilirlik Analizi

Kurumsal itibar ölçeğinde yer alan boyutların değişkenlerine ilişkin Cronbach Alfa değerleri Tablo 14’de verilmiştir. Buna göre işletme ile mal ve hizmetin cazibesinin Cronbach Alfa değeri 0,926, sosyal sorumluluk boyutunun Cronbach Alfa değeri 0,875, liderlik ve finansal performansın Cronbach Alfa değeri 0,892, çalışma ortamının Cronbach Alfa değeri 0,881 olarak belirlenmiştir. Kurumsal itibar ölçeğinde herhangi bir ifadenin çıkarılması güvenilirlik analizleri sonuçlarını değiştirmemektedir.

Tablo 14. Kurumsal İtibar Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
İMHC1	18,651	24,645	0,748	0,918
İMHC2	18,651	24,465	0,831	0,907
İMHC3	18,679	24,371	0,821	0,908
İMHC4	18,321	25,840	0,744	0,918
İMHC5	18,538	24,553	0,807	0,910
İMHC6	18,434	25,299	0,770	0,915
				0,926
SS1	14,193	15,019	0,643	0,863
SS2	14,245	14,233	0,767	0,834
SS3	14,425	13,923	0,749	0,837
SS4	14,429	14,104	0,724	0,844
SS5	14,575	14,862	0,641	0,863
				0,875
LFP1	13,410	16,272	0,736	0,869
LFP2	13,231	16,965	0,686	0,880
LFP3	13,208	16,260	0,736	0,869
LFP4	13,505	16,232	0,767	0,862
LFP5	13,382	16,123	0,757	0,864
				0,892
CO1	13,712	14,727	0,763	0,845
CO2	13,656	15,298	0,709	0,857
CO3	13,675	14,732	0,719	0,855
CO4	13,429	15,232	0,734	0,852
CO5	13,868	15,101	0,657	0,870
				0,881

2.9.2.3.2 Örgütsel Kıvanç Güvenilirlik Analizi

Örgütsel kıvanç ölçeğinde yer alan 3 adet ifade incelendiğinde, bu değişkene ait Cronbach Alfa değerinin 0,918 olduğu Tablo 15'te görülmektedir. Örgütsel kıvanç değişkenine ait ifadelerden herhangi birinin çıkartılması Cronbach Alfa değerinde bir artış yaratmayacağından ölçek 3 ifade olarak alınmıştır.

Tablo 15 Örgütsel Kıvanç güvenilirlik analizi sonuçları

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
G1	6,976	5,066	0,800	0,909
G2	7,000	4,521	0,891	0,833
G3	7,080	4,813	0,813	0,899
				0,918

2.9.2.3.3 Duygusal Bağlılık Güvenilirlik Analizi

Duygusal bağlılık ölçeğinde yer alan 8 adet ifade incelendiğinde, bu değişkene ait Cronbach Alfa değerinin 0,924 olduğu Tablo 16'da görülmektedir. Duygusal bağlılık değişkenine ait ifadelerden herhangi birinin çıkartılması Cronbach alfa değerinde bir fark yaratmayacağından ölçek 8 ifade olarak alınmıştır.

Tablo 16 Duygusal Bağlılık Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DB1	24,854	41,073	0,682	0,919
DB2	24,755	40,053	0,762	0,912
DB3	25,151	39,219	0,792	0,910
DB4	25,264	39,115	0,731	0,915
DB5	25,170	38,957	0,817	0,908
DB6	25,175	38,723	0,836	0,906
DB7	25,052	41,405	0,659	0,920
DB8	25,368	40,186	0,670	0,920
				0,924

2.9.2.3.4 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Güvenilirlik Analizi

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçeğinde yer alan ifadeler incelendiğinde, bu değişkene ait Cronbach Alfa değerinin 0,916 olduğu Tablo 17’de görülmektedir. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı değişkenine ait ifadelerden herhangi birinin çıkartılması Cronbach alfa değerinde bir değişiklik yaratmayacağından ölçek aynı şekliyle alınmıştır.

Tablo 17 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ÖVD1	19,099	25,938	0,792	0,896
ÖVD2	19,146	25,746	0,816	0,893
ÖVD3	19,085	25,993	0,811	0,894
ÖVD4	19,349	27,432	0,688	0,911
ÖVD5	19,142	27,260	0,767	0,900
ÖVD6	19,368	26,736	0,706	0,909
				0,916

2.9.2.4 Korelasyon Analizi

Yapılan korelasyon analizi ve tanımlayıcı istatistik analizi sonucunda değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Tüm değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler, değişkenler arası korelasyon analizi Tablo 18’de verilmiştir. Tanımlayıcı istatistik ortalamalarına bakıldığında çalışma ortamı dışındaki her değişkene ait aritmetik ortalamanın “Katılıyorum” düzeyinde(3,41-4,20 aralığının) olduğu görülmektedir. Değişkenler arasında ÖVD’nin en yüksek ortalamaya sahip olduğu, cevaplayıcıların gönüllülük esasıyla görevlerini yerine getirdikleri düşüncesinde oldukları sonucuna varılmaktadır. Kurumsal itibar değişkenleri içerisinde işletme ile mal ve hizmetin cazibesinin yüksek bir ortalamaya sahip olduğu, bunu liderlik ve finansal performans değişkeninin takip ettiği, verilen cevaplarda en düşük ortalamanın, çalışma ortamı değişkenine ait olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmanın hipotezlerini test etmek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında;

İşletme ile mal ve hizmetin cazibesi değişkeni; sosyal sorumluluk, liderlik ve finansal performans, çalışma ortamı, örgütsel kıvanç değişkenleriyle pozitif yönde $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı olduğu bunun yanı sıra işletme ile mal ve hizmetin cazibesi değişkeninin duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif yönde $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir.

Sosyal sorumluluk değişkenin; liderlik ve finansal performans, çalışma ortamı, örgütsel kıvanç ve duygusal bağlılık değişkenleriyle pozitif yönde $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı olduğu saptanırken, örgütsel vatandaşlık davranışı ile $p < 0,05$ seviyesinde pozitif yönde anlamlı bir ilişkide olduğu belirlenmiştir.

Liderlik ve finansal performans değişkeni ile çalışma ortamı, örgütsel kıvanç, duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında birebir pozitif yönde $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı ilişkileri olduğu saptanmıştır.

Çalışma ortamı değişkeni ile örgütsel kıvanç ve duygusal bağlılık değişkenleri $p < 0,01$ düzeyinde pozitif yönlü anlamlı ilişkide olduğu, örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenleri $p < 0,05$ düzeyinde pozitif yönlü ilişkide olduğu görülmektedir.

Örgütsel kıvanç değişkeni, duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile değişkenleri $p < 0,01$ düzeyinde pozitif yönlü anlamlı ilişkidir.

Duygusal bağlılık değişkenin örgütsel bağlılık değişkeni ile $p < 0,01$ düzeyinde pozitif yönlü anlamlı ilişkide olduğu saptanmıştır.

Tablo 18 Tüm Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Analizi

DEĞİŞKENLER		Ort.	Std. Spm	1	2	3	4	5	6	7
İşletme ile Mal Ve Hizmetin Cazibesi	1	3,71	0,99	1						
Sosyal Sorumluluk	2	3,42	0,95	0,58*	1					
Liderlik ve Finansal Performans	3	3,60	0,94	0,66*	0,66*	1				
Çalışma Ortamı	4	3,33	0,99	0,57*	0,74*	0,68*	1			
Örgütsel kıvanç	5	3,51	1,07	0,55*	0,66*	0,57*	0,60*	1		
Duygusal Bağlılık	6	3,59	0,90	0,40**	0,63*	0,54*	0,62*	0,59*	1	
ÖVD	7	3,84	1,02	0,45**	0,48**	0,58*	0,45**	0,64*	0,56*	1

*,01 seviyesinde anlamlı, **,05 seviyesinde anlamlıdır(çift taraflı).

2.9.3 Hipotez Analizleri

Araştırma modelinde bulunan hipotezlerin geçerliliğini ortaya koymak için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Analizde bağımsız değişkenlerin kademeli olarak bağımlı değişken üzerindeki etkisi incelenmiştir.

2.9.3.1 Kurumsal İtibarın Örgütsel Kıvanç Üzerindeki Etkileri

Kurumsal itibarın bağımsız, örgütsel kıvançın bağımlı değişken olarak ele alındığı Tablo 19'da kurumsal itibarın boyutlarının örgütsel kıvanç üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Buna göre kurumsal itibarın İşletme ile mal ve hizmetin cazibesi boyutu $\beta=0,183$, çalışma ortamı boyutu $\beta=0,156$, sosyal sorumluluk boyutu $\beta=0,368$ seviyesinde örgütsel kıvanç üzerinde etkilidir. Buna karşın liderlik ve finansal performans boyut ile örgütsel kıvanç arasında anlamlı bir ilişki bulunamadığı sonucuna varılmıştır. Analiz sonuçlarına göre;

H1: İşletmenin kurumsal itibarının;

H1(a) İşletme ile ürettiği mal ve hizmetin cazibesinin, çalışanların örgütsel kıvanç duymaları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır. Hipotezi doğrulanmaktadır.

H1(b) işletmenin sosyal sorumluluk çalışmalarının, çalışanların örgütsel kıvanç duymaları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır. Hipotezi doğrulamaktadır.

H1(c) işletme lideri ve finansal performansının, çalışanların örgütsel kıvanç duymaları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır. Hipotezi reddedilmektedir.

H1(d) işletmenin çalışma ortamının, çalışanların örgütsel kıvanç duymaları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır. Hipotezi doğrulanmaktadır.

Tablo 19 Kurumsal İtibarın Örgütsel Kıvanç Üzerindeki Etkileri

Bağımsız Değişkenler	Örgütsel Kıvanç Model	
	β	t
İşletme ile mal ve hizmetin cazibesi	0,183	2,682**
Liderlik ve finansal performans	0,099	1,282
Çalışma ortamı	0,156	1,951**
Sosyal sorumluluk	0,368	4,695*
Model F	50,216	
Model R ²	0,483	

Bağımsız Değişkenler: İşletme ile Mal ve Hizmetin Cazibesi, Liderlik ve Finansal Performans, Çalışma Ortamı, Sosyal Sorumluluk

Bağımlı Değişken: Örgütsel Kıvanç

* p<0,01, **p<0,05 (çift taraflı)

2.9.3.2 Kurumsal İtibar ve Örgütsel Kıvançın Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkileri

Kurumsal itibar ve örgütsel kıvançın duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin ele alındığı çoklu regresyon analizi Tablo 20’de verilmiştir. Model 1’e göre kurumsal itibarın sosyal sorumluluk boyutu $\beta=0,342$, çalışma ortamı boyutu $\beta=0,313$ ve liderlik ve finansal performans boyutu $\beta=0,146$ seviyesinde pozitif yönde duygusal bağlılık üzerinde etkilidir. Kurumsal itibarın bu üç boyutunun duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu çalışma ortamı boyutunun en yüksek etki derecesini gösterdiği görülmektedir. Kurumsal itibarın işletme ile mal ve hizmetin cazibesi boyutunun duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır.

Model 2'de örgütsel kıvanç analize dâhil edilmiş, örgütsel kıvancın duygusal bağlılık üzerinde $\beta=0,277$ seviyesinde olumlu bir etkisi olduğu gözlemlenirken, bunun yanı sıra kurumsal itibarın çalışma ortamı boyutu $\beta=0,270$ ve sosyal sorumluluk boyutu $\beta=0,240$ düzeyinde duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir. İşletme ile mal ve hizmetin cazibesi, liderlik ve finansal performans boyutlarının duygusal bağlılık üzerinde etkilerine rastalanmamıştır.

Duygusal bağlılık çoklu regresyon analizi sonuçları;

H2: İşletmenin kurumsal itibarının:

H2(a) işletme ile ürettiği mal ve hizmetin cazibesinin, çalışanların duygusal bağlılığı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır. Hipotezi reddedilmektedir.

H2(b) işletmenin sosyal sorumluluk çalışmalarının, çalışanların duygusal bağlılığı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır. Hipotezi doğrulanmaktadır.

H2(c) işletme lideri ve finansal performansının, çalışanların duygusal bağlılığı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır. Hipotezi reddedilmektedir.

H2(d) işletmenin çalışma ortamının, çalışanların duygusal bağlılığı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır. Hipotezi doğrulanmaktadır.

H4: Çalışanların işletmelerinden örgütsel kıvanç duymalarının, duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır. Hipotezi doğrulanmaktadır.

Tablo 20 Kurumsal İtibar ve Örgütsel Kıvançın Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkileri

Bağımsız Değişkenler	Duygusal Bağlılık Model 1		Duygusal Bağlılık Model 2	
	β	T	β	T
İşletme ile mal ve hizmetin cazibesi	-0,074	-1,048	-0,125	-1,796
Liderlik ve finansal performans	0,146	1,822**	0,119	1,526
Çalışma ortamı	0,313	3,795*	0,270	3,358*
Sosyal sorumluluk	0,342	4,215*	0,240	2,912**
Örgütsel Kıvanç			0,277	3,985*
Model F	43,638		40,597	
Model R ²	0,447		0,484	

Bağımsız Değişkenler: İşletme ile Mal ve Hizmetin Cazibesi, Liderlik ve Finansal Performans, Çalışma Ortamı, Sosyal Sorumluluk, Örgütsel Kıvanç

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık

* $p < 0,01$, ** $p < 0,05$ (çift taraflı)

2.9.3.3 Kurumsal İtibarın, Örgütsel Kıvanç ve Duygusal Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkileri

Kurumsal İtibarın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri Tablo 21’de verilmiştir. Kurumsal itibarın liderlik ve finansal performans boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışını $\beta=0,418$ seviyesinde anlamlı ve pozitif yönde etkisinin olduğu buna karşın işletme ile mal ve hizmetin cazibesi, çalışma ortamı ve sosyal sorumluluk boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

Kurumsal itibarın alt boyutları ile ÖVD arasındaki korelasyon ilişkisini gösteren Tablo 18’de her bir alt boyutun ÖVD ile birebir anlamlı ilişkisinin olduğu, değişkenlerin düzgün dağıldığı multicollinearity olmadığı sonucuna varılmıştır. Kurumsal itibarın her bir boyutunun ÖVD ile ilişkisi olmasına rağmen etki ilişkisinde boyutlar birbirini perdelemektedir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı regresyon analizi sonuçları;

H3: İşletmenin kurumsal itibarının:

H3(a) işletme ile ürettiği mal ve hizmetin cazibesinin, çalışanların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır. Hipotezi reddedilmektedir.

H3(b) işletmenin sosyal sorumluluk çalışmalarının, çalışanların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır. Hipotezi reddedilmektedir.

H3(c) işletme lideri ve finansal performansının, çalışanların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır. Hipotezi doğrulanmaktadır.

H3(d) işletmenin çalışma ortamının, çalışanların örgütsel vatandaşlık sergiledikleri davranışı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır. Hipotezi reddedilmektedir.

Tablo 21 Kurumsal İtibarın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkileri

Bağımsız Değişkenler	ÖVD Model	
	β	t
İşletme ile mal ve hizmetin cazibesi	0,091	1,174
Liderlik ve finansal performans	0,418	4,773*
Çalışma ortamı	0,006	0,072
Sosyal sorumluluk	0,144	1,621
Model F	28,269	
Model R ²	0,341	

Bağımsız Değişkenler: İşletme ile Mal ve Hizmetin Cazibesi, Liderlik ve Finansal Performans, Çalışma Ortamı, Sosyal Sorumluluk

Bağımlı Değişken: ÖVD

* p<0,01, **p<0,05 (çift taraflı)

ÖVD'yi yordayan regresyon analizinde, örgütsel kıvanç ve duygusal bağlılık değişkenlerinin ÖVD'ye etkisi Tablo 22'de ortaya konmuştur. Örgütsel kıvanç değişkeninin $\beta=0,474$ ve duygusal bağlılık değişkeninin $\beta=0,280$ ÖVD üzerinde anlamlı bir katkısının olduğu görülmüştür.

Tablo 22 Örgütsel Kıvanç ve Duygusal Bağlılığın ÖVD Üzerindeki Etkileri

Bağımsız Değişkenler	ÖVD Model	
	β	T
Örgütsel Kıvanç	0,474	7,519*
Duygusal Bağlılık	0,280	4,441*
Model F	89,651	
Model R ²	0,457	

Bağımsız Değişkenler: Örgütsel Kıvanç, Duygusal Bağlılık

Bağımlı Değişken: ÖVD

* p<0,01, **p<0,05 (çift taraflı)

Yapılan regresyon analizi sonuçları;

H5: Çalışanların işletmelerinden örgütsel kıvanç duymalarının, sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır. Hipotezi doğrulanmaktadır.

H6: Çalışanların örgütlerine olan duygusal bağlılığın sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır. Hipotezi doğrulanmaktadır.

2.9.4 Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Çalışma modelinde kurumsal itibarın boyutları bazında dikkate alınarak örgütsel kıvanç, duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi ve etkisinin incelendiği emsal bir çalışma ile karşılaşılmamıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının bağımlı değişken olarak ele alındığı Tablo 21’de kurumsal itibar bağımsız değişken olarak belirlenmiş, boyutları bazında çoklu regresyona alınmış, yalnızca liderlik ve finansal performans boyutunun ÖVD’yi etkilediği görülmüştür. İlgili yazında Barbuto 2005’te yapmış olduğu çalışmada, çalışanların liderlerine karşı duyduğu güven, hayranlık, bağlılık ve saygı duymalarının ekstra rol davranışı göstermelerine yol açtığını ileri sürmüştür²⁴³. Liderlikle ÖVD arasındaki ilişki desteklenmekte, ancak finansal performans ile ÖVD arasındaki ilişkiye ilişkin bir bulguya rastlanmamıştır. Tablo 18’de verilen korelasyon analizinde kurumsal itibarın boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı anlamlı ve pozitif yönlü bire bir

²⁴³ John E. Barbuto JR. “Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents”, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(4), 2005, ss.26-27

ilişkinin var olduğu görülmekte, basit regresyon analizi sonuçlarında kurumsal itibarın her bir boyutunun ÖVD ilişkisi pozitif yönlü olmakta iken çoklu regresyon analizinde aynı sonuçlara varılmaması kurumsal itibarın boyutlarının birbirleriyle olan ilişkilerinin açıklanması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Duygusal bağlılığın bağımlı değişken olarak ele alındığı Tablo 20’de kurumsal itibarın çalışma ortamı ve sosyal sorumluluk boyutlarının duygusal bağlılığı etkilediği sonucuna varılmıştır. Çiftçioğlu’nun²⁴⁴ 2008’de hazırlamış olduğu doktora tezinde kurumsal itibar tek boyutta ele alınmış, duygusal örgütsel bağlılık ile arasında pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu, Wasti²⁴⁵’nin 2002’de yapmış olduğu çalışmada da çalışma ortamının duygusal bağlılığı etkilediği tespit edilmiştir. Belirtilen çalışmalar çalışmanın bulgularını destekler niteliktedir. Yazında çalışanların beklentilerini karşılayan sosyal sorumluluk uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında, motivasyona dayanan pozitif bir ilişkinin olacağını yönünde sonuçlara rastlanmaktadır²⁴⁶. Dolayısıyla örgütün toplumsal olaylara duyarlılığı çalışanlarda pozitif yönde bir itibar algısı oluşmasını sağlamakta ve bireyin örgüte duygusal bağlılığını güçlendirmektedir.

Helm²⁴⁷’in 2011’de yapmış olduğu çalışma, kurumsal itibarın örgütsel kıvancı pozitif yönde etkilediğine ilişkin bulguları desteklemektedir. Ancak yazında kurumsal itibarın örgütsel kıvancı hangi boyutları ile etkilediğine ilişkin bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Çalışmada kurumsal itibarın önceliklerine göre sosyal sorumluluk, işletme ve mal ve hizmetin cazibesi ve çalışma ortamı boyutları örgütsel

²⁴⁴ Başak Aydem Çiftçioğlu, Kurumsal İtibarın Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2008, s.225.

²⁴⁵ Arzu S. Wasti. “Affective and Continuance Commitment to The Organization: Test ok an Integrated Model in The Turkish Context” **International Journal of Intercultural Relations**, 26, 2002, s.544

²⁴⁶ Frank Tuzzolino, Barry R. Armandi, “A need-Hierarchy Framework for Assessing Corporate Social Responsibility”, **Academy of Management Review**, Vol.6, No.1, 1981, s. 22.

²⁴⁷ Sabrina Helm, a.g.e., s.661.

kıvancı pozitif yönde etkilemektedir. Çalışanların sosyal sorumluluklarını yerine getiren, müşteri memnuniyetini sağlayan mal ve hizmete sahip, iş süreç ve ilişkileri çalışan tatmini yaratan bir örgüt ile anılmaktan kıvanç duyacakları sonucuna varılabilir.

Çalışmada yer alan örgütsel kıvancın duygusal bağlılık ve ÖVD'yi güçlü bir şekilde etkilediği Helm(2011)'in çalışmasının sonuçlarıyla da örtüşmektedir²⁴⁸.

Örgütsel kıvancın çalışanların örgüte bağlılığını arttırmak ve ÖVD sergilemeleri için gerekli bir duygu olduğu, bireyin örgüte katkı sağlamak için alışılmış düşünceleri ve davranışlarının ötesine geçmesi konusunda tetikleyici bir etki yarattığı kanısına varılabilir.

Duygusal bağlılıkla ÖVD arasında bir ilişkinin olduğu, duygusal bağlılığın ÖVD'yi pozitif yönde etkilediğine ilişkin çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerinin olası olduğunu ifade etmektedir²⁴⁹. Schappe yaptığı incelemede iş tatmini, algılanan adalet ve örgütsel bağlılığın ÖVD'nin öncülleri olduğunu ileri sürmektedir²⁵⁰. Tablo 22'de duygusal bağlılığın ÖVD üzerindeki pozitif yönlü etkisinin olduğu yönündeki bulgu bu alanda yapılan çalışmalar tarafından desteklenmektedir.

Yapılan araştırmalar örgüt açısından duygusal bağlılığın en önemli bağlılık türü olduğu yönündedir. Duygusal bağlılık bireyin örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için istekli ve içten bir gayret göstermesini, örgütün varlık ve kaynaklarının kullanması ve korunması hususunda daha duyarlı davranmasını sağlamaktadır. Bu bağlamda bireyin duygusal bağlılığını artırmak daha fazla ÖVD sergilemesini sağlayacaktır.

²⁴⁸ Helm, a.g.m., s.661.

²⁴⁹ Joan E. Finegan, "The impact of person and organizational values on organizational commitment" **Journal of Occupational and Organizational Psychology** (2000), 73, s.151.

²⁵⁰ Stephan S. Schappe, "The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior", **Journal of Psychology**, 132, 1998, ss.278-281.

SONUÇ

Çalışmada, kurumsal itibarın, örgütsel kıvanç, duygusal bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki olumlu etkisi, akabinde örgütsel kıvancın, duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki olumlu etkisi, son olarak da duygusal bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki olumlu etkisi önermelerinden hareket edilmiştir.

Araştırma örneklemini plastik imalat ambalaj sektöründe yer alan 8 işletmeden 4 ü oluşturmaktadır. Örnekleme yer alan işletmeler fason üretim gerçekleştiren işletmelerdir. Bu işletmelerden alınan verilerden yola çıkılarak yapılan analizde fason işletmelerin kurumsal itibarı dört boyutta algıladıkları görülmüştür. Buna göre kurumsal itibarın duygusal cazibe boyutu ile mal ve hizmet boyutu birleşmiş işletme ile mal ve hizmetin cazibesi olarak isimlendirilmiştir. Liderlik ve vizyon boyutu ile finansal performans boyutu birleşmiş liderlik ve finansal performans boyutu olarak ele alınmıştır. Yapılan faktör analizi sonucu kurumsal itibar 4 boyutta, örgütsel bağlılık yalnızca duygusal bağlılık boyutu ile örgütsel kıvanç tek boyutta ve örgütsel vatandaşlık davranışı da örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu ile ele alınmıştır. Buradan hareketle ilgili değişkenler ve aralarındaki ilişkiyi öngören akademik çalışmalar, gerekçeleri ile çalışmanın birinci bölümünde incelenmiş ve değişkenler arasındaki ilişki çalışmanın ikinci bölümünde ampirik verilerle bir model vasıtasıyla ortaya konulmuştur.

Araştırmanın bulguları, bireylerin algıladığı kurumsal itibarın, örgütlerine ilişkin tutum geliştirmelerinde etkili olduğunu göstermekte, alan araştırması sonunda elde edilen nihai modele göre, çalışanların örgütlerine ilişkin itibar algılamaları pozitif yönlü ise bu bir kıvanç kaynağı oluşturmakta, duygusal bağlılık yaratmakta bireylerin örgüte fazladan katkı sağlayan örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini sağlamaktadır.

Çalışmada yapılan analizler sonucu algılanan kurumsal itibarın üç boyutu olan, işletme ile mal ve hizmetin cazibesi, çalışma ortamı, sosyal

sorumluluğun örgütsel kıvancı etkilediği buna karşın liderlik ve finansal performans boyutunun örgütsel kıvanca etkisi olmadığı görülmüştür. İşletmenin ürettiği mal ve hizmetin kalitesi, özgünlüğü, ihtiyaçları karşılama ve talep düzeyi çalışanın en çok kıvanç duyduğu unsur olarak belirlenmiştir. Çalışanın işletmenin; örgüt kültürü ve iklimini yansıtan iş atmosferi ile çalışma ortamı ilişkilerinden memnuniyeti, ayrıca toplumsal olaylara duyarlılığı diğer örgütsel kıvanç kaynaklarını oluşturmaktadır. Örgüt liderinin yönetim şekli ve vizyonu, işletmenin finansal performansı kurumsal itibarın diğer 3 boyutunu şekillendirmesine rağmen liderlik ve finansal performans boyutunun örgütsel kıvanç üzerinde anlamlı etkisi tespit edilememiştir.

Araştırma bulgularına göre; algılanan kurumsal itibar ile duygusal bağlılık ilişkisinde etki yaratan boyutlar çalışma ortamı ve sosyal sorumluluktur. Duygusal bağlılık örgütün sosyal yapısı üzerinde gelişen bir bağlılık türü olduğu için çalışma ortamı ve sosyal sorumluluk boyutlarının ağırlıklı etkisinin olması doğal bir sonuç olarak karşılanmaktadır. Kurumsal itibarın liderlik ve finansal performans, işletme ile mal ve hizmetin cazibesi boyutlarının duygusal bağlılık üzerinde etkisi bulunmamaktadır.

Literatürde duygusal bağlılığın ÖVD nin öncülü olarak kabul edildiği çalışmalar göze çarpmaktadır. Buna göre, örgüt çalışanınin severek isteyerek örgütüne bağlanması olan duygusal bağlılık; çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesinde rol oynamaktadır. Buradan hareketle kurumsal itibarın duygusal bağlılığı etkileyen boyutlarının ÖVD'yi de etkileyebileceği beklentisi doğmaktadır. Ancak çalışmada kurumsal itibarın liderlik ve finansal performans boyutunun ÖVD'de üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Buna karşın işletme ile mal ve hizmetin cazibesi, çalışma ortamı ve sosyal sorumluluk boyutlarının ÖVD üzerinde anlamlı bir etki ilişkisi tespit edilememiştir.

Çalışmanın sonuçlarından biri de çalışanların üyesi olduğu örgütsel kıvancın duygusal bağlılık ve ÖVD üzerinde etkili olduğudur. Örgütsel kıvanç çalışan davranışlarında dışsal bir motivasyon aracı işlevi görmektedir.

İşletmenin sağladığı bu motivasyon aracı çalışanın işletmeye bakışında belirleyici faktörlerden biri haline gelmektedir. Örgütsel kıvanca sahip çalışanın örgüte duygusal bağlılık duyacağı ve ÖVD sergileyeceği kanısına ulaşılmıştır.

Literatürde duygusal bağlılığın ÖVD'yi etkilediğini gösteren çok sayıda çalışmaya rastlanmaktadır. Bu çalışma sonuçları da yapılan çalışmaları destekler nitelikte olup, duygusal bağlılığın ÖVD üzerinde etkisi olduğu sonucuna varılmış.

Sonuç olarak kurumsal itibar, çalışanı örgütte tutma ve çalışanın örgütsel performansa katkısını artırma konusunda oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Çalışmada değinildiği üzere, kurumsal itibar işletme için bir stratejik varlıktır ve iyi yönetilip yönlendirilmesi, örgütte istenilen olumlu sonuçların elde edilmesinde katkı sağlayacaktır.

EKLER

EK-1

KURUMSAL İTİBAR; ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, ÖRGÜTSEL KIVANÇ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİNE YÖNELİK ANKET

Değerli Katılımcı,

Kurumsal itibar; örgütsel bağlılık, örgütsel kıvanç, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla yapılan bu anket bilimsel bir çalışmada kullanılacaktır. Anket sorularına verilen cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır.

Elinizdeki anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kişisel bilgilerinize ilişkin sorular, ikinci bölümde ise kurumsal itibar, örgütsel bağlılık, örgütsel kıvanç ve örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin ifadeler yer almaktadır. Değerlendirmenin sağlıklı olabilmesi için bütün soru ve ifadelerin mümkün olduğu kadar açık ve samimi bir şekilde cevaplandırılması gerekmektedir. Anket çalışmasına katılımınızdan ötürü şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda kolaylıklar dileriz.

Ankete isim yazılmaması gerekmektedir.

Araştırma Danışmanı

Doç. Dr. Hülya Gündüz Çekmecelioğlu

Araştırma Sorumlusu

Güler Dinçel
gulerd@kocaeli.edu.tr

BÖLÜM I

1. Cinsiyetiniz

Kadın Erkek

2. Medeni Haliniz

Evli Bekar

3. Yaşınız

22-29 yaş 30-39 yaş 40-49 yaş 50-59 yaş 60 ve üzeri yaş

4. Eğitiminiz

İlköğretim Ortaöğretim Önlisans Lisans Lisans Üstü

5. Pozisyonunuz

İşçi Uzman İdari Personel Şef Orta Düzey Yönetici Üst Düzey Yönetici

6. Şu an çalıştığınız iş yerinizdeki çalışma süreniz

1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16-20 yıl 21-25 yıl 26 ve üzeri yıl

7. Mesleki deneyiminiz süreniz

1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16-20 yıl 21-25 yıl 26 ve üzeri yıl

BÖLÜM II

İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Çalıştığım işyeri hakkında iyi duygulara sahibim.					
2.Çalıştığım işyerine hayranlık ve saygı duyuyorum.					
3.Çalıştığım işyerine büyük bir güven duyuyorum.					
4.Çalıştığım işyeri ürettiği mal ve hizmetlerine sahip çıkar.					
5.Çalıştığım işyeri yenilikçi mal ve hizmetler geliştirir.					
6.Çalıştığım işyeri yüksek kalitede mal ve hizmetler sunar.					
7.Çalıştığım işyeri yüksek karlılığa sahiptir.					
8.Çalıştığım işyeri düşük riskli bir yatırım aracıdır.					
9.Çalıştığım işyerinin gelecekte büyüme olasılığı yüksektir.					
10.Çalıştığım işyeri rakiplerinden daha güçlü bir performans gösterme eğilimindedir.					
11.Çalıştığım işyerinin mali durumu iyidir.					
12.Çalıştığım işyeri doğru mali kararlar alır.					
13.Çalıştığım işyeri mükemmel bir lidere sahiptir.					
14.Çalıştığım işyerinin gelecek için açık bir vizyonu vardır.					
15.İşyerim Pazar fırsat ve avantajlarını fark eder ve kullanır.					
16.Çalıştığım işyeri iyi yönetilir.					
17.İşyerim çalışmak için ideal bir yerdir.					
18.Çalıştığım işyeri iyi çalışanlara sahiptir.					
19.İşyerim çalışanlarının ihtiyaçlarına cevap veren bir yönetime sahiptir.					
20.İşyerim çalışanlarına davranışlarında insani değerleri önemser.					
21.Çalıştığım işyeri toplumsal yararı olan projeleri destekler.					
22.Çalıştığım işyeri yeni iş fırsatları yaratma çabasıdadır.					
23.Çalıştığım işyeri çevre kirliliğini önlemek için kârını azaltabilir.					
24.Çalıştığım işyeri çevreye karşı duyarlıdır.					
25.Çalıştığım işyeri insanlara, yüksek standartları dikkate alacak şekilde davranır.					
26.İşyerimin bir parçası olmaktan gurur duyuyorum.					
27.Başkalarının beni işyerim ile birlikte anmasından gurur duyarım.					
28.İşyerimi başkalarına anlatmaktan gurur duyarım.					
29.İş yerinde nadiren zamanımı boşa harcarım.					
30.İşte her zaman elimden geleni yaparım.					
31.İşe her zaman vaktinde gelirim.					
32.Şartlar ne olursa olsun işimi en iyi şekilde yapmaya çalışırım.					
33.Yöneticim tarafından bana verilen işleri zamanında yetiştiremiyorum.					
34.İşe, zihinsel olarak uyanık ve çalışmaya hazır şekilde gelirim.					
35.Bazen işyerime ait kaynakları gereksiz yere kullanırım.					
36.Çalışma alanımı temiz ve düzenli tutarım.					

37.Bazen önemsiz mazeretler nedeniyle işe geç kaldığım ya da gitmediğim günler olur.					
38.İşimde ek görev ve sorumluluk almaktan kaçınırım.					
39.İşimde gerekenden fazla çalışmam.					
40.Gerekli olduğunda gönüllü olarak fazla mesaiye kalırım.					
41.İşyerimin başarılı olması için çalışmak benim için önemlidir.					
42.Çalışma hayatımın geri kalanını işyerimde geçirmek beni mutlu eder.					
43.Çalıştığım işyeri, çalışma olasılığımın olduğu yerler içinde en iyisidir.					
44.İşyerime güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.					
45.İşyerimin benim için çok büyük bir anlamı var.					
46.İşyerimin başarılı olması için ne gerekiyorsa yapmaya, fazladan çalışmaya istekliyim.					
47.Benim değerlerim ile işyerimin değerlerinin benzer olduğunu düşünüyorum.					

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Ackfeldt, Anna-Lena, Leonard V. Coote, "A Study Organizational Citizenship Behaviors in A Retail Setting" **Journal of Business Research**, 2005.
- Akyay, Uygur, "Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması", **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 1, 2007.
- Allen, Natalie J. John P. Meyer, "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization", **Journal of Occupational Psychology**, 63, 1990.
- Altaş, Sabiha Sevinç, ve Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, "İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma, **Öneri Dergisi**, Sayı:28, Yıl:14, Cilt:7, Haziran 2007.
- Argüden, Yılmaz, **İtibar Yönetimi**, Ar-Ge Danışmanlık Yayınları, No.4 2003.
- Arkonaç, Sibel **Sosyal Psikoloji**, Alfa Basım Dağıtım, İstanbul, 3. Basım: Eylül 2005.
- Arnett, Dennis B., Debra A. Laverie, Charlie McLane, "Using Job Satisfaction and Pride as Internal-Marketing Tools", **Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly**, 2002.
- Avey, James B. ve Fred Luthans, Carolyn M. Youssef, "The Additive Value of Positive Psychological Capital in Prediciting Work Attitudes and Behaviors", **Journal of Management**, Vol.36, No.2, March 2010.
- Bağcı, Zübeyir ve "Örgütlerde Çalışanların Algıladıkları Güç Kaynaklarının Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Bir Araştırma", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.
- Balay, Refik **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.

- Barbuto, John E. JR. "Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents", **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 11(4), 2005.
- Bateman, Thomas S. ve Dennis W. Organ, "Job Satisfaction and The Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship", **The Academy of Management Journal**, Vol:26, No:4, Dec. 1983.
- Bayram, Levent, "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık" **Sayıştay Dergisi**, Sayı.59, 2006.
- Becker, Howard S., "Notes On The Concept of Commitment", *The American Journal of Sociology*, Vol.66, No.1. Jul., 1960, <http://www.jstor.org/stable/2773219>, Erişim Tarihi: 19.01.2011.
- Borman, Walter C. ve Stephan J. Motowidlo, "Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research" , **Human Performance**, Vol. 10, No:2, 1997.
- Borman, Walter ve Stephan J. Motowidlo, "Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research" **Human Performance**, 10(2), 1997.
- Brady, Arlo, "The Seven Elements of Reputation Management" <http://www.allbusiness.com/marketing/branding-brand-identity/1100958-1.html>, Erişim Tarihi:15.11.2009.
- Brief, Arthur A, Stephan J. Motowidlo, "Prosocial Organizational Behavior", **Academy of Management Review**, Vol. 11, No.4, 1986.
- Brief, Arthur P., **Attitudes In and Around Organizations**, A Sage Publications Series, 1998.
- Bülbül, Muharrem "Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma" Kahraman Maraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2007.

- Büyük, Sedef Seçkin, “Güçlü İtibarın 10 Kritik Yararı Var”, **Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi** Aralık 2005.
- Can, Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitapevi, Ankara, 4. Basım: 1997.
- Cansızlar, Doğan, “Sermayenin Tabana Yayılması ve Kurumsal İtibar Paneli” 07.Mart 2005, İstanbul, <http://www.goodprogram.org/docs/CVs/speech%20Dogan%20Cansizlar.pdf>, Erişim Tarihi: 07.10.2008.
- Carmeli, Abraham, “Perceived external prestige, affective commitment, and citizenship behaviors”, **Organization Studies**, Vol.26(3) 443-464, 2005.
- Carmeli, Abraham ve Ashler, Tishler "The Relationships Between Intangible Organizational Elements and Organizational Performance" **Stratejic Management Journal**, Vol.25, 2004.
- Chen, Zhen Xiong Anne Marie Francesco, “The Relationship Between The Three Componenets of Commitment and Employee Performance in China”, **Journal of Vocational Behavior**, 62, 2003.
- Chughtai, Aamir Ali, “Impact of Job Involvement on In-Role Job Performance and Organizational Citizenship Behaviour”, [http://www.ibam.com/pubs/jbam/articles/vol9/no2/JBAM_9_2_4 .pdf](http://www.ibam.com/pubs/jbam/articles/vol9/no2/JBAM_9_2_4.pdf), s.1. Erişim Tarihi: 3.02.2011.
- Cohen, Aaron, “Antecedents of Organizational Commitment Across Occuptional Groups: A Meta-Analysis, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.13, 1992.
- Cravens, Karen S. ve Elizabeth Goad Oliver, “Employess: The Key Link to Corporate Reputation Management”, www.sciencedirect.com, s.296, Erişim Tarihi: 14.10.2009.
- Çalışkan, Zekeriye “İş Tatmini: Malatya’da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama”, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları, 2005.

- Çekmecelioğlu, Hülya, “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”, **İŞ GÜÇ- Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:8 Sayı:2, Haziran 2006.
- Çelik, Mazlum, “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Entitüsü, Erzurum, 2007.
- Çöl, Güner ve Hasan Gül, “Kişisel Özelliklerinin Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”, e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/IIBD/article/view/3631/3460, s.92, Erişim Tarihi: 19.01.2011.
- Davies, Gary ve diğ., “Corporate Reputation and Competitiveness”, **Corporate Reputation Review**, Vol.5, No.4, 2003.
- DeCotiis, Thomas A. ve Timothy P. Summers, “A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment”, **Human Relations**, 40, 7, 1987.
- Djibo, Idriss ve Katie P.Desiderio, Noriece M. Price, “Examining the Role of Perceived Leader Behavior on Employees’ Organizational Commitment an Citizenship Behavior”, **Human Resource Development Quarterly**, Vol.21, no.4, Winter 2010.
- Dutton, Jane E. ve diğ.leri “Organizational Images and Member Identification” **Science Quarterly**, 39/2, 1994.
- Dutton, Jane ve Janet M. Dukerich, “Keeping An Eye On The Mirror: Image And Identity In Organizational Adaptation” **Academy of Management Journal**, Vol.34, No:3, 1991.
- Eren, Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.,7. Baskı, İstanbul, 2001.

- Evangelos, Christou, “ Guest Loyalty Likelihood in Relation to Hotels' Corporate Image and Reputation: A Study of Three Countries in Europe ”
“<http://www.informaworld.com/smpp/title ~ content = t792306863>, Erişim Tarihi: 15.10.2009.
- Finegan, Joan E., “The impact of person and organizational values on organizational commitment” **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 73, 2000.
- Firestein, Peter J., “Building and Protecting Corporate Reputation”, **Strategy&Leadership**, Vol.34, No.4, 2006, www.emeraldinsight.com, Erişim Tarihi: 01.06.2008.
- Fombrun, Charles J., “İtibar Aynadır”, **Sabah Business Dergisi**, No:1, Mart 2003.
- Fombrun, Charles J., Cees B.M. Van Riel, Fame& Fortune, **How Successful Companies Build Winning Reputations**, New Jersey, Prentice Hall, 2003.
- Fombrun, Charles J., Naomi A Gardberg, Joy M. Sever, “The Reputation Quotient: A Multistakeholder Measure of Corporate Reputation”, **The Journal Brand Management**, Vol:7, No:4, 2000.
- Fombrun, Charles J., **Reputation: Realizing Value From The Corporate Image**, Harvard Business School, Press, Boston Mass, 1996.
- George, Jennifer M. ve Arthur P. Brief, “Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship”, **Psychological Bulletin**, Vol112(2), Sep 1992.
- Geppert, John ve Janice E. Lawrence “Predicting Firm Reputation Through Content Analysis of Shareholders' Letter” **Corporate Reputation Review**, Vol.11, No.4, 2008.
- Gotsi, Manto ve diğ, “Corporate Reputation Managment: Living The Brand”, **Managment Decision**, Vol:39, No:2, 2001.

- Gouldner, Alvin W., "The Norm of Reciprocity A preelminary Statment", *American Sociological Review*, 25,1960.
- Graham, Jill W., "Promoting Civic Virtue Organizational Citizenship Behavior: Comtemporary Questions Rooted in Classical Quandaries from Political Philosophy" **Human Resource Management Review**, Vol.10, No:1, 2000.
- Guest Editorial "Beyond Corporate Reputation: Managing Reputational Interdependence", **Corporate Reputation Review**, Vol.11, No.1, 2008.
- Gunz, Hugh P ve Sarah P.Gunz, "Professional/Organizational Commitment and Job Satisfaction for Employed Lawyers", **Human Relations**. Vol. 47, Iss. 7, Jul 1994.
- Gül, Hasan, "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi", http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_1/C2-S1-M4.pdf, Erişim Tarihi:14.01. 2011.
- Gündoğan, Tamer, "Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması" Yayınlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara, Eylül 2009.
- Gürbüz, Sait, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt:3, Yıl:2, Sayı:1, Bahar 2006.
- Güzelcik Ural, Ebru, **Stratejik Halkla İlişkiler Uygulamaları**, Birsen Yayınevi, İstanbul, 2006.
- Hanson, Dallas, "Failing the Reputation Management Test: The Case of BHP" **Corporate Review**, 4, 2, 2001.
- Hardy, Charlie L., Mark Van Vugt, Nice Guys Finish First: The Competitive Altruism Hypothesis", **Personality and Social Psychology Bulletin**, 32, 2006.
- Hart, Daniel, M. Kyle Matsuba, "The development of pride in moral life", In J.L. Tracy, R.W. Robins, & J.P. Tangney (Eds.), **The selfconscious emotions: Theory and Research** New York: Guilford, 2007.

- Heinonen, Jouni, “Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Paneli”, İstanbul, 1 Haziran 2006, <http://www.goodprogram.org/docs/Jouni%20Heinonen%20tr.pdf>, Erişim Tarihi: 07.10.2008.
- Helm, Sabrina, “ Designing a Formative Measure for Corporate Reputation”, **Corporate Reputation Review**, Vol.8, No.2, 2005.
- Helm, Sabrina, “Employees Awareness of Their Impact on Corporate Reputation”, **Journal of Business Research**, Vol.64, Issue 7, 2011.
- Helm, Sabrina, “One Reputation or Many? Comparing Stakeholders’ Perceptions of Corporate Reputation”, 2007, <http://www.emerald-library.com>, Erişim Tarihi: 06.09.2009.
- Helm, Sabrina, “The Role of Corporate Reputation in Propelling Employee Pride and Commitment”, Organizational Behavior Conference Paper Abstracts, 2006.
- Hepkon, Zeliha, “Kurumsal Kimlik İnşasının Belirleyen Faktörler: Bir Literatür Taraması”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, s:4 Aralık 2003.
- Herrald, Mary M. ve Joe Tomaka, “Patterns of Emotion-Specific Appraisal, Coping, and Cardiovascular Reactivity During an Ongoing Emotional Episode”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 83, 2002.
- Hrebiniak, Lawrence G. ve Joseph A. Alutto, “Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment”, **Administrative Science Quarterly**, 17, 1972.
- Hunt, Shelby D. ve Robert M. Morgan, “ Organizational Commitment: One of Many Commitments or Key Mediating Construct?”, **Academy Of Management Journal**, Vol.37, 1994.
- Javri, Pentti, “Commitment and Occupational Image”, <http://www.sba.muohio.edu/abas/1999/j%C3%A4rvipe.pdf>, Erişim Tarihi: 22.01.2011.
- Jernigan, I.E. ve diğ., “Dimensions of Work Satisfaction as Predictors of Commitment Type” **Journal of Managerial Psychology**, Vol.17, No.7, 2002.

Jorgensen, Paul ve Erik Flyvholm, Maria Isaksson, "Building Credibility in International Banking and Financial Markets A Study of How Corporate Reputations are Managed Through Image Advertising", **Corporate Communications: An International Journal**, 13 (4), 2008.

Kadıbeşegil, Salim, "İtibarınızı Yönetmekten Daha Önemli Bir İşiniz mi Var?", <http://www.orsa.com.tr/cgibin/asp/content.asp?type=normal&lang=TR&id=175>, Erişim Tarihi: 16.12.2009.

Kadıbeşegil, Salim, **İtibar Yönetimi**, MediaCat Kitapları, İstanbul, 2006.

Kanter, Rosabeth Moss, "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities", **American Sociological Review**, Vol.33, No.4, 1968.

Karaköse, Turgut, **Kurumların DNA'sı İtibar ve Yönetimi**, Nobel Yayın, No:1150, Ankara, 2007.

Kılıç, Gonca ve Yüksel Öztürk," Kariyer Yönetim Sistemi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", **Ege Akademik Bakış**, 10(3), 2010.

Koçer, Gamze Nalan, "İtibar", <http://www.patronlardunyasi.com/yazar/ITIBAR/3186>, Erişim Tarihi: 04.05. 2010.

Korsgaard, M. Audrey ve Arkadaşları, "Building Commitment, Attachment, And Trust in Strategic Decision-Making Teams: The Role of Procedural Justice", **Academy of Management Journal**, Vol.38, No.1, 1995.

MacKenzie, Scott B. ve Philip M. Podsakoff, Michael Ahearne," Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role Salesperson Performance" **Journal of Marketing**, 62, 3, Jul 1998.

Mc Croskey, Stacey D., "The Relationship Between Leadership Practices And The Three Component Model of Organizational Commitment: An Empirical Analysis, PhD. Thesis, Capella University, 2007.

- Meyer, John P. ve Natalie J. Allen, "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment" **Human Resources Management Review**, 1,1, 1991.
- Morrow, Paula C., "Concept Redundancy In Organizational Research: The Case of Work Commitment", **Academy of Management Review**, Vol. 8, No.3, 1983.
- Mottaz, Clifford J., "An Analysis of The Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment", <http://www.jstor.org/stable/4121457?seq=2>, Erişim Tarihi:19.01.2011.
- Mueller, Charles W. ve diğ, "Employee Commitment Resolving Some Issues", **Work and Occupations**, 19, August 1992.
- Nguryen, Nha ve Gaston Leblanc. "Corporate image and Corporate Reputation in Customers retention Decisions in Servis ", **Journal of Retailing and Consumer Services**, 8, 2001.
- Nozar, Robert, "Pride Pushes HoJo's Success", **Hotel and Motel Management**, Vol.210, No.3, 1995.
- Okay, Ayla, ve Aydemir Okay, **Halkla İlişkiler Kavram Strateji ve Uygulamaları**, Der Yayınları:349, 2. Basım, İstanbul, 2005.
- Organ, Dennis W. ve diğ., "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents and Consequences", **Sage Publications**, 2006.
- Organ, Dennis W., "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time", **Human Performance**, Vol.10 No.2, 1997.
- Organ, Dennis W., "The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior", **Research In Organizational Behavior**, Vol.12, 1990.
- Organ, Dennis W., Anderas Lingl, "Personality, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior", *The Journal of Social Psychology*, 135(3), 1995.

Organ, Dennis, **Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome**, Lexington, MA: Lexington Books, 1988.

Özdevecioğlu, Mahmut ve Aylin Aktaş, “Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılığı ev Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü” **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 28, Ocak-Haziran 2007.

Özdevecioğlu, Mahmut ve Sevgi Kanıgür, “Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri”, **KMU İİBF Dergisi** Yılı:11 Sayı:16, Haziran 2009.

Özdevecioğlu, Mahmut, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” **Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı:20, Ocak-Haziran 2003.

Öztürk, S.Özgür, “Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, 2010.

Podsakoff, Philip M. Ve Scott B. Mackenzie ve diğ, “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research”, **Journal of Management**, Vol.6, No.3, 2000.

Podsakoff, Philip M. ve Scott B. Mackenzie, “Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research”, **Human Performance**, 10:2, 1997.

Podsakoff, Philip M. ve Scott B. MacKenzie, “Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness” **Journal of Marketing Research**, Vol.31, No:3, Aug.1994.

Polat, Oya, “Konaklama İşletmelerinde Kurumsal İmaj Oluşturma Süreci”, <http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c9s15/makale/c9s15m6.pdf>, , s.109. Erişim Tarihi:20.10.2009.

- Reichers, Arnon E., "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", **Academy of Management Review**, Vol.10, No.3, 1985.
- Sayılı, Halil, Özlem Yaşar Uğurlu, "Kurumsal İtibar ve Yönetmelik İlişkinin Analizine Yönelik Bir Değerlendirme", Süleyman Demirel Üniversitesi, **İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 3, Cilt 12, 2007.
- Schappe, Stephan S., "The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior", **Journal of Psychology**, 132, 1998.
- Schultz, HB and A. Werner "Reputation Management", <http://fds.oup.com/www.oup.com/pdf/za/Reputation.pdf>, Erişim Tarihi: 03.03.2010.
- Schwaiger, Manfred ve Sascha Raithel, Matthias Schloderer, "Recognition or Rejection- How Company's Reputation Influences Stakeholders Behaviour", <http://www.springerlink.com/content/qg65605k22572243/>, Erişim Tarihi: 10.10.2009.
- Shultz, Majken, "Organizational Commitment", <http://userwww.sfsu.edu/~nschultz/documents/knowledge/organizational.commitment.pdf>, Erişim Tarihi: 9.01.2011.
- Sığırı, Ünsal, "İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:7, Sayı:2, 2007.
- Smith C., Ann, Dennis W. Organ, Janet P. Near, "Organizational Citizenship Behavior: Its nature and Antecedents" **Journal Applied Psychology**, Vol68(4), Nov. 1983.
- Swales, Stephen, "Organizational commitment: a critique of the construct and measures", **International Journal of Management Reviews**, Vol.4, Iss.2, 2002.
- Şatır, Çiğdem, Fulya Erendağ Sümer, "Kurumsal İtibarın Bileşenleri Üzerine Bir Araştırma: Sağlık Hizmeti Üreten Bir Kamu Kurumunda İç Paydaşlar İtibarı

Nasıl Algılıyor?”, **II. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu**, Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi, 27-28 Nisan 2006.

Tansala, Burçin T., “Yükselen Değer: Kurumsal İtibar”, **Marketing Türkiye**, Yıl:3 Sayı:71, Mart 2005.

Tencati, Antonio ve diğ. “New Tools to Foster Corporate Socially Responsible Behavior” **Journal of Business Ethics**, 2004.

Tıgılı, Mehmet “Kurum İmajı Kavramı ve Sembolik Analoji Tekniği Yoluyla Marmara Üniversitesi'nin Kurum İmajının Belirlenmesine İlişkin Bir Uygulama”, Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Yıl:2003, Cilt:XVIII, Sayı I, 2003.

Topaloğlu, Melih ve arkadaşları, “Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığın Bazı Temel Faktörler Açısından Analizi”, **Kamu-İş**, C:9, S:4, 2008.

Tracy, Jessica L. ve Richard W. Robins, “Emerging Insights Into the Nature and Function of Pride”, **Current Directions in Psychological Science**, Vol.16, No. 3, 2007.

Turnipseed, David L., “Are you good soldiers good? Exploring The Link Between Organization Citizenship Behavior and Personal Ethics” **Journal of Business Research**, Vol.55, No.1, 2002.

Uyguç, Nermin ve Dilek Çımrın, “DEÜ, Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışmalarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”, **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:19, Sayı:1, Yıl:2004.

Ülger, Billur, **İşletmelerde İletişim ve Halkla İlişkileri**, Der Yayınları, 2003.

Van Rekom, Johan, “Derivinig an Operatioanl Measure of Corporate Identity, European Journal Of Marketing, 31,5/6, 1997.

Varoğlu, Demet, “Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1993.

- Vey, Meredith ve John P. Campbell, "In-Role or Extra-Role Organizational Citizenship Behavior: Which Are We Measuring?", **Human Performance**, Vol.17, No: 1, 2004.
- Vidaver-Chen, Deborah, "Management, Meaning and a Meeting of the Minds: How Symbolic Preserves Reputation in Times of Corporate Crisis," **Journal of Business Ethics**, 87, 2004.
- Walz, Sandra M. ve Brain P. Neihoff, "Organizational Citizenship Behaviors: Their Relationship to Organizational Effectiveness", **Journal of Hospitality&Tourism Research**, Vol.24, No.3, August, 2000.
- Williams, Larry J. ve Stella E. Anderson, "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors", **Journal of Management**, Vol.17, No.3, 1991.
- Williams, Robert J. ve diğlerleri, "The Impact of Corporate Strategy on a Firm's Reputation" **Corporate Reputation Review**, Volume 8, Number 3, 2005.
- Yazıcıoğlu, İrfan ve Işıl Gökçe Topaloğlu, "Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama" **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 1/1, 2009.
- Yoon, Mahn Hee ve Jaebeom Suh, "Organizational Citizenship Behaviors and Service Quality as External Effectiveness of Contact Employees" **Journal of Business Research**, 56, 2003.
- Yüceler, Aydan, "Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 22, 2009.

DİĞER KAYNAKLARI

“Far Eastern Economic Review”, http://en.wikipedia.org/wiki/Far_Eastern_Economic_Review, Erişim Tarihi: 21.10.2009.

“Fombrun: İtibar müşteriye çeker”, <http://www.radikal.com.tr/haber.php?haberno=53005>, Erişim Tarihi: 22.10.2008.

“Fortune 500”, [http://en.wikipedia.org/wiki/Fortune_\(magazine\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Fortune_(magazine)), Erişim Tarihi: 21.10.2009.

“Fortune En Çok Takdir Edilen Şirketler” http://www.haygroup.com/tr/Best_Companies/index.aspx?ID=6419, Erişim Tarihi: 10.06.2010.

“Kurumsal İtibar Araştırmaları”, Stratejik Fokus, <http://www.stratejifokus.com>, Erişim Tarihi: 14.10.2009.

“Kurumsal İtibar Bilançonuzun Aktif Hanesinde mi? Pasif Hanesinde mi?” <http://www.stratejifokus.com/images/doc/kurumsalitibar.pdf>, Erişim Tarihi: 17.11.2009.

“Kurumsal İtibar Yönetimi” http://www.kalder.org/genel/izmir/8MAS/Haluk_Gurgen.pdf, Erişim Tarihi: 14.08.2009.

İtibar Yönetimi ile Rekabette Avantaj Yaratma Konferansı”, PRCI-Capital –Adecco tarafından düzenlenen, Borusan İstinye Tesisleri, 11 Ekim 2002.

Leadership: A Test of Antecedents”, **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 11(4), 2005.

“Reputation Institute Global Pulse, 2010, İtibar Araştırması Sonuçları Açıklandı” <http://www.beyazgazete.com/haber/reputation-institute-global-pulse-2010-itibar-arastirmasi-sonuclari-aciklandi.html>, Erişim Tarihi: 08.06.2010.

“Maximizing Corporate Reputation”, Report of The Study on Corporate Reputation, Burson-Marsteller by Wirthlin Worldwide, 1998, <http://www.burson-marsteller.com>, Erişim Tarihi: 21.04.2010.

http://www.bursonmarsteller.com/Newsroom/Pages/BM_ViewByYear.aspx?nodename=B-M in the News, Erişim Tarihi:13.02.2010.

<http://www.iticu.edu.tr/kutuphane/dergi/d4/M00059.pdf>, erişim tarihi, 10 Ekim 2009.
Alison Theaker, ev. Murat Yaz, **Halkla İlişkilerin El Kitabı**, MediaCat, 2. Baskı, İstanbul, 2008.

İmaj ve Türkiye'nin Algılanması", pr.atilim.edu.tr/yayinlar/imag.doc, Erişim Tarihi:16.10.2009.

www.dictonary.cambrige.org, Erişim Tarihi:20.06.2007.

www.tdk.gov.tr, Erişim Tarihi: 25.11.2011.

ÖZGEÇMİŞ

Güler Dinçel 1975'te Sivas'ta doğdu. 1993 yılında Adana Paksoy Kız Lisesini bitirdi. 1993-1999 yılları arasında Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme Bölümü'nde lisans öğrenimini tamamladı. 2001 yılında Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme A.B.D. Yönetim Organizasyon Programı'nda yüksek lisansa başladı. 2004 yılında "Bilgi Yönetimi, Yaratıcılık Yönetimi ve İletişim Bağlantısı" adlı teziyle yüksek lisansını tamamladı.

2005 - 2006 eğitim-öğretim yılında başladığı Yönetim Organizasyon doktora programında öğrenimiyle ilgili olarak "Kurumsal İtibar İle Örgütsel Kıvanç, Duygusal Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Bir Araştırma" konulu doktora tez çalışmasını sürdürmekte, aynı zamanda Kocaeli Üniversitesi'nde öğretim görevlisi olarak çalışmaktadır.