

**T.C.  
GEDİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**İTİBAR YÖNETİMİ, İŞ MEMNUNİYETİ VE  
ÖRGÜTSEL PERFORMANS ARASINDAKİ  
İLİŞKİNİN ANALİZİ: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR  
UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Kadir AKTAŞ**

**Tez Danışmanı  
Yrd.Doç.Dr.Vener GARAYEV**

**İZMİR 2014**

**T.C.  
GEDİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**İTİBAR YÖNETİMİ, İŞ MEMNUNİYETİ VE  
ÖRGÜTSEL PERFORMANS ARASINDAKİ  
İLİŞKİNİN ANALİZİ:  
SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Kadir AKTAŞ**

**Tez Danışmanı  
Yrd.Doç.Dr.Vener GARAYEV**

**İZMİR 2014**

Kadir AKTAŞ tarafından İşletme ABD Yüksek Lisans tezi olarak sunulan “İtibar Yönetimi, İş Memnuniyeti ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişkinin Analizi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama” başlıklı bu çalışma Gediz Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği ile Gediz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim ve Öğretim Yönergesi'nin ilgili hükümleri uyarınca tarafımızdan değerlendirilerek savunmaya değer bulunmuş ve .....tarihinde yapılan tez savunma sınavında aday oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunmuştur.

**Jüri Üyeleri :**

**İmza**

**Jüri Başkanı**

:.....

.....

**Raportör Üye**

:.....

.....

**Üye**

:.....

.....



## ÖZET

# İTİBAR YÖNETİMİ, İŞ MEMNUNİYETİ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

**AKTAŞ, Kadir**

**Yüksek Lisans Tezi, İşletme A.B.D.**

**Tez Danışmanı: Yrd.Doç.Dr.Vener GARAYEV**

**Şubat 2014, 92 Sayfa**

Bu çalışmada, sağlık sektöründeki çalışanların itibar algısının ve iş memnuniyeti algısının örgütsel performans üzerindeki etkilerinin ortaya konulması amaçlanmıştır.

Modeli test etmek amacıyla demografik değişkenler dışında 31 soruluk bir anket kullanılmıştır. Bu anketler Diyarbakır'da devlet ve özel sağlık sektöründe çalışan personele dağıtılmış ve 153 anket analiz için kullanılmıştır.

Sonuçta, itibar algısı, iş memnuniyeti algısı ve örgütsel performans arasında pozitif doğrusal bir ilişki tespit edilmiştir. Özel sağlık kurumlarında çalışanlarının itibar algısı, iş memnuniyeti algısı ve örgütsel performans skorlarının devlete bağlı sağlık kurumlarında çalışan personele göre her hangi bir fark görülmemiştir. Ayrıca demografik değişkenler açısından tecrübe hariç, fark tespit edilmemiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İtibar Yönetimi, İş Memnuniyeti, Örgütsel Performans ve Sağlık Sektörü

## **ABSTRACT**

### **ANALYSIS OF RELATIONSHIP AMONG REPUTATION MANAGEMENT, JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: AN APPLICATION IN THE HEALTH SECTOR.**

**AKTAŞ, Kadir**

**MSc In MBA**

**Supervisor: Assistant Prof.Dr.Vener GARAYEV**

**February 2014, 92 pages**

This study aims to introduce the effects of relationship among; Reputation Management, Job Satisfaction and Organizational Performance within the health sector.

A 31-items questionnaire except demographic questions was used to test the model. The survey was delivered to government and private health sector employees in Diyarbakır. A total of 153 completed questionnaires were used for analysis.

A positive relationship was found between Reputation, Job Satisfaction and Organizational Performance. In addition, there have was found no difference between private and government health sector's perceptions of employees about Reputation, Job Satisfaction and Organizational Performance. In addition, there was found no differences in terms of demographic features, except experience.

**Keywords:** Reputation Management, Job Satisfaction and Organizational Performance and Health Sector

## TEŞEKKÜR

Bu alıőmamda gerekli verilerin sağlanmasında kolaylık gösteren Hemşire Sinem Aydemir'e ve Diyarbakır Kadın ve ocuk Hastalıkları Hastanesi ile zel Genesis Hastanesi çalışanlarına, çalıőmam boyunca benden desteğini esirgemeyen değerli eőim Ayőe'ye, kızlarım Zeynep Betül'e ve Melike Begüm'e, ayrıca özellikle kıymetli görüşlerinden yararlandığım, yakın ilgisini esirgemeyen ve tezin biçimlenmesinde değerli katkılarını aldığım sayın Doç.Dr.Abdurrahim EMHAN'a ve Yrd.Doç.Dr.Vener GARAYEV'e teőekkürü bir borç bilirim.

# İÇİNDEKİLER

## Sayfa

ÖZET.....	v
ABSTRACT .....	vi
TEŞEKKÜR.....	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xi
TABLolar DİZİNİ.....	xii
KISALTMALAR.....	xiii
EKLER.....	xiv
GİRİŞ.....	1
1. İTİBAR YÖNETİMİ.....	4
1.1. Kurumsal İtibarı Açıklamaya Yönelik Kavramlar.....	12
1.1.1. Kurum Kültürü.....	12
1.1.2. Kurumsal İtibarı Oluşturan Unsurlar.....	14
1.2. Kurumsal İtibar Modelleri.....	15
1.2.1. Argenti Modeli.....	16
1.2.2. Barnett, Jermier ve Lafferty Modeli.....	17
1.2.3. Gotsi ve Wilson Modeli.....	18
1.2.4. Van Riel ve Balmer Modeli.....	19
1.2.5. RepTrak Modeli.....	20
1.2.6. Formbrun Modeli.....	22
1.3. Kurumsal İtibarın Ölçümü.....	24
1.4. Kurum İtibar Araştırmasının Önemi.....	24
1.5. İtibar Yönetiminde Olmazsa Olmazlar.....	25
1.6. Zayıf Bir İtibarın Göstergesi.....	26
1.7. Güçlü Bir İtibarın İşletmeler Açısından Avantajları.....	27
1.8. İtibarı Kötü Yönetiminin Zararları.....	28
1.9. İtibarsızlaştırma Yönetimi (Kampanyası).....	30



2. İŞ MEMNUNİYETİ.....	33
2.1. İş Memnuniyetinin Önemi.....	36
2.2. İş Memnuniyetini Etkileyen Etkenler.....	40
2.2.1. Çalışanın Kişisel Etkenleri.....	43
2.2.1.1. Yaş.....	43
2.2.1.2. Eğitim.....	44
2.2.1.3. Cinsiyet .....	45
2.2.1.4. Kişilik.....	46
2.2.1.5. Tecrübe ve Hizmet süresi.....	46
2.2.1.6. Etnik Köken.....	47
2.2.1.7. Evlilik.....	47
2.2.2. İşle İlgili Etkenler.....	47
2.2.2.1. Maaş.....	47
2.2.2.2. Terfi/Makam.....	48
2.2.2.3. İşin Niteliği.....	49
2.2.2.4. Çalışma Koşulları.....	49
2.2.2.5. İş Güvenliği.....	49
2.2.2.6. Ödüllendirme.....	49
2.2.2.7. Beşeri İlişkiler.....	50
2.2.2.8. İş Yükü.....	50
2.2.2.9. Sosyal Haklar.....	51
2.2.2.10. Kararlara Katılım.....	51
2.2.2.11. Çalışmada Bağımsızlık.....	52
2.2.2.12. Yönetim Tarzı.....	52
2.2.3. Çevresel Etkenler.....	52
2.2.4. İş Memnuniyetsizliği.....	53
3. PERFORMANSIN TANIMI VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS.....	55
3.1. Örgütsel Performansın Ölçme ve Değerlendime Süreci.....	56
3.1.1. Mevcut Durum Tespiti.....	58
3.1.2. Misyona Tespiti.....	59
3.1.3. Vizyonun Tespiti.....	59
3.1.4. Performans Standartlarını Oluşturma.....	60
3.1.5. Performans Ölçme ve Değerlendirme Faaliyetleri.....	61
3.1.6. Örgütsel Performansın Ölçümünün Faydaları.....	62

3.2. Performans Ölçümünün Tarihi Süreci.....	66
3.3. Performans Değerlendirme Hataları.....	70
3.3.1. Hale ve Boynuz Etkisi.....	70
3.3.2. Yüksek Değerlendirme Hatası.....	71
3.3.3. Düşük Değerlendirme Hatası.....	71
3.3.4. Geçmişte Meydana Gelen Olaylardan Etkilenme.....	72
3.3.5. Pozisyondan Etkilenme.....	72
3.4. İşletmelerde Performans Artırma Faaliyetleri.....	72
3.5. İtibar Yönetimi, İş Memnuniyeti ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişki.....	73
4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	77
4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	77
4.2. Veri Toplama Araçları.....	77
4.3. Verilerin Analizi.....	78
4.4. Ankete Katılan Kişilere Ait Bilgiler.....	79
5. TARTIŞMA VE SONUÇ.....	84
KAYNAKLAR .....	87
ÖZGEÇMİŞ .....	92
EKLER .....	Ek A.1

## ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Şekiller</u>	<u>Sayfa</u>
1.1. Kurum Kültürünün Oluşum Süreci.....	13
1.2. Kurum Kültürü, Kurum Kimliği ve Kurumsal İmaj İlişkisi.....	14
1.3. İtibar Oluşumu.....	16
1.4. Kurumsal Kimlik-İmaj-İtibar ve İtibar Sermayesi İlişkisi.....	17
1.5. Kurumsal Kimlik, İmaj ve Kültür İlişkisi Modeli.....	18
1.6. Kurumsal Kimlik, İtibar ve Kurumsal Performans Etkileşimi.....	19
3.1. Performans Ölçüm Döngüsü.....	57
3.2. Performans Değerlendirme Sistemi.....	61
3.3. Örgütsel Performans Ölçümü Süreci.....	63
4.1. İtibar Yönetimi, İş Memnuniyeti ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişki.....	75

## TABLULAR DİZİNİ

<u>Tablolar</u>	<u>Sayfa No</u>
4.1. Cinsiyete Göre Dağılım .....	79
4.2. Yaşa Göre Dağılım.....	79
4.3. Medeni Durum.....	80
4.4. Öğrenim Durumu.....	80
4.5. İş Tecrübesi.....	80
4.6. Görev Dağılımı.....	81
4.7. Birimi.....	81
4.8. Performans, İtibar Algısı ve İş Memnuniyet arasındaki İlişki.....	82
4.9. İtibar Algısı, İş Memnuniyeti ve Performans Regresyon Analizi.....	82

## KISALTMALAR DİZİNİ

### Kısaltmalar

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
İÖÖ	İlk Öğretim Okulu
SPSS	Statistical Package For Social Science
TDK	Türk Dil Kurumu
TKY	Toplam Kalite Yönetimi

## **EKLER**

Ek A İtibar Algısı, İş Memnuniyeti ve Performans İlişkisinin Ölçümünde  
Kullanılan 31 Soruluk Anket Formu

## GİRİŞ

Günümüz işletmeciliğinde yönetim faaliyetleri başta olmak üzere, her faaliyet bilimsel temellere dayandırılarak uygulanmaya ve faaliyetlere ait sonuçlarda doğal olarak sayısal verilerle ifadeye çalışılmaktadır. Bu analizler sonucunda işletmenin girdilerine ve çıktıklarına etki eden her türlü faktör bilim adamlarınca ayrıştırılarak incelenmekte ve literatüre yeni terimler kazandırılmaktadır. Bahse konu terimlerden “örgütsel performans”, hakkında en köklü ve en çok araştırma yapılan husus olmuştur. Performans terimi, başta Taylor olmak üzere birçok işletmeci ve bilim adamı tarafından üzerinde araştırmalar ve bilimsel olarak nasıl artırılabilirliği hususunda pek çok deneyler yapılmış en köklü terimlerden birisidir. İş memnuniyeti terimi ise neo-klasik yönetim (beşeri ilişkiler) döneminde, Mayo’nun öncülüğünü yaptığı bilim adamlarınca yönetimde en başta insana ait duyguların ve özelliklerin dikkate alınması gerektiği ifade edildiği bir dönemde ortaya çıkmıştır. Bu dönemde Hawthorne ve Harwood deneyleriyle çalışanların duygusal boyutlarının incelenme fırsatı bulunmuştur. İtibar yönetimi konusu ise 90’lı yıllarda işletme literatürüne giren bir terim olup; üzerinde araştırmaların devam ettiği bir kavramdır.

**Çalışmanın Konusu ve Önemi:** Yapılan bu araştırma, itibar yönetimi, iş memnuniyeti ve örgütsel performans ilişkisini araştırmak için Türkiye’de sağlık sektöründe bir uygulama ile ortaya koymaya çalışan özgün sayılabilecek bir çalışmadır.

**Çalışmanın Amacı:** Yapılan bu araştırma, Türkiye’de sağlık sektöründe bir uygulama ile “itibar yönetimi, iş memnuniyeti ve örgütsel performans” ilişkisini ortaya koymayı amaçlamıştır.

Sağlık sektöründe itibar yönetimi, iş memnuniyeti ve örgütsel performans ilişkisi ile ilgili olarak yapılan bu çalışmanın amaçlarını şöyle sıralayabiliriz;

1. İtibar yönetimi, iş memnuniyeti ve örgütsel performans kavramlarıyla ilintili kavramların etkileşimlerinin ortaya konulması, ayrıştırılması ve irdelenmesi,
2. Kuramsal ve uygulamalı araştırmamıza dayanarak sağlık kurumlarının itibar yönetimi, iş memnuniyeti ve örgütsel performans ilişkisine ait temel özelliklerinin sıralanması,

3. Sağlık kurumlarında gerçekleştirdiğimiz araştırma bilgilerine dayanarak reel sektöre, itibar yönetimi, iş memnuniyeti ve örgütsel performans ilişkisine yönelik önerilerde bulunulması amaçlanmıştır.

**Çalışmanın Yöntemi ve Değerlendirme:** Kuramsal ve uygulamalı (ampirik) olmak üzere iki temel araştırma yöntemi kullanılarak hazırlanan bu çalışma, sağlık sektöründe itibar yönetimi, iş memnuniyeti ve örgütsel performans ilişkisini incelemektedir. Çalışmanın hazırlanması sürecinde, öncelikle literatür taraması (secondary data analysis) yöntemi kullanılmıştır. Bu bağlamda, bilimsel kitaplar, uluslararası ve ulusal süreli yayınlar, temel ansiklopediler ve internetten elde edilen dokümanlardan yararlanılmıştır. Çalışmanın uygulama bölümünde ise; Diyarbakır Kadın ve Çocuk Hastalıkları Hastanesinden ve Özel Genesis Hastanesinden faydalanılmış, değerlendirilmesinde ise SPSS 10.00 istatistik paket programında frekans ve faktör analizleriyle test edilmiştir. Ayrıca anket formundaki soruların derecelendirilmesinde beşli Likert ölçeği kullanılmıştır.

Uygulama bölümünde, uygulama alanına bağlı olarak sağlık ölçütlerinin belirlenmesi için tanımlayıcı (descriptive research model) bir araştırma modeli kullanılmıştır.

**Araştırma Sorusu:** Bu çalışmada, Diyarbakır'daki sağlık sektöründe çalışanların örgütsel itibar algısı, iş memnuniyeti ve örgütsel performansları ne düzeydedir? sorusuna cevap aranmıştır.

**Çalışmanın Sınırlılıkları:** Araştırmanın konusu, alanı, değerlendirme tekniğine ve kapsamına ilişkin olarak tespit edilen sınırlılıklar şunlardır:

1. Konu açısından: Literatür incelemesi sonucunda; itibar yönetimi, iş memnuniyeti ve örgütsel performans terimlerinin her yazarın ilgi alanına göre farklılıklar arz etmesi ve özellikle itibar yönetimi ile ilgili olarak ülkemizde kapsamlı çalışmaların yapılmamış olması konu açısından başlıca sınırlılıklardır.

2. Alan ve değerlendirmeye ilgili sınırlılıklar: Araştırma kapsamına alınan firma sayısının zaman ve mekân kısıtlaması nedeniyle sınırlı olması. Ayrıca verilerin elde edilmesinde salt anket metodunun kullanılması çalışmanın başlıca sınırlılıkları arasındadır.



3. Kapsam açısından sınırlılıklar: Araştırma yapılan işletmelerde, ankete cevap veren kişiler çalışanlardan olmuştur. Dolayısıyla yöneticiler ve müşteriler araştırma kapsamına alınmamıştır.

**Çalışmanın Kapsamı:** Bu çalışma giriş ve sonuç bölümleri dışında dört temel bölümden oluşmaktadır:

Birinci bölümde; itibarın tanımı yapılmış ve buna bağlı olarak itibar yönetimi inceleme konusu yapılmıştır.

İkinci bölümde; İş memnuniyeti kavramının tarihsel gelişimi ve iş memnuniyeti ile çalışanın demografik özellikleri, iş yeri ve çevresel etkenlerin ilişkisi inceleme konusu yapılmıştır.

Üçüncü bölümde; Örgütsel performans kavramının ilişkili olduğu; etkinlik, verimlilik, kârlılık ve yeterlilik gibi kavramlar ile performans ölçme ve değerlendirmeye ait kavramlar inceleme konusu yapılmıştır.

Dördüncü bölümde ise, kuramsal bölümde açıklanan modellerden Diyarbakır Kadın ve Çocuk Hastalıkları Hastanesinden ve Özel Genesis Hastanesinden uygulaması yapılarak elde edilen bulguların tartışması ve değerlendirmesi yapılmıştır.

# BÖLÜM I

## İTİBAR YÖNETİMİ

### 1.İtibar Yönetimi

Literatür taramasında “itibar yönetimi”nin 1950’lerden sonra ortaya çıkan bir kavram olduğu ağırlıklı olarak ifade edilmektedir. Ancak “itibar yönetimi” yeni bir kavram olsa da, aslında bu terimin toplumumuza çokta yabancı olmadığı basit bir araştırma ile bulunabilir. Aşağıda örneklerle açıklanacak bu terimlerin ülkemizde derin bir tarihi kökeni bulunmaktadır. Bunlardan ilki daha çok “Kalite” kavramını açıklamak amacıyla kullanılan ve günümüzde de oldukça yaygın olarak kullanılan “Pabucunu dama atmak” terimi, belkide dünyada “Kalite kavramı” bilinmezken; ülkemizde kalitesiz mamul üreten firmaları ifşa etmek, ayıbını izhar etmek ve halk içinde itibarını sarsmak anlamında kullanılmıştır. Bugünkü tabirle esnaf teşkilatı olarak görev yapan Ahilik teşkilatı; kusurlu kundura imal eden, hileli mal satan esnafı ifşa ederek, kusurlu mamulü hatalı esnafın damına, esnafı linç edencesine atarlar ve halka bu esnafın ne kadar hatalı mamul ürettiğini sergilerlermiş. Dükkânın damında hatalı mamulleri gören müşteri, esnafın ne kadar “güvenilmez” olduğunu burada sergilenen pabuçlardan açıkça görebilirlermiş.

İtibarla ilgili tarihten bir örnek daha verecek olursak, Şeyh Edebalı’nın Osman Gaziye, Bey olurken verdiği şu öğütte itibarın ne kadar önemli olduğunu, tarihi bir şekilde vurgulamıştır;

*“Ey oğul! Üç kişiye acı: Cahil arasındaki âlime, zenginken fakir düşene ve hatırlı iken itibarını kaybedene.” (Durmuş, 2006)*

Şeyh Edebalı itibarını kaybeden kişinin acınası bir durumda olduğunu açıkça söylemiştir. Yine aynı nasihat içinde; “Sevildiğin yere sık gidip gelme; muhabbet ve itibarın zedelenir...” ifadeleriyle; Osman Beyin şahsında, tüm insanlığa ve yöneticilere ders vermiştir. Buradan anlaşılacağı gibi aslında adı konulmasa da, itibar dediğimiz değerın hem işletmeler, hem de kişiler için ne

kadar önemli olduğu ifade edilmekte, itibar kaybedildiğinde aslında çok şeyin, “en önemli değer” kaybedileceği ifade edilmektedir (Durmuş, 2006).

İtibar yönetimini temelde özel ve tüzel kişilik olarak ikiye ayırabiliriz. Özel kişileri ilgilendiren itibar: şeref ve haysiyet hususlarını ifade etmekten, diğer bir kişilik olarak kabul ettiğimiz tüzel kişilik ise, kurumsal kimliği, güvenilirliği ve kurumun saygınlığını ifade etmektedir. Kurum denildiğinde ilk akla gelen ve en büyük kurum “devlettir”. Uluslararası kamuoyunu göz önüne alındığında her devlet bu alanda, kişilerde olduğu gibi itibarlı görülme istemekte ve bu itibarını muhafaza için büyük masraflardan kaçınmamaktadır. Büyük devletler, büyük olmanın gereği olarak, dünyanın her yerinde lobi faaliyeti şeklinde veya büyük şirketler vasıtasıyla olumlu izlenim bırakacak haberlerin yayılmasını destekleyen, olumsuz haberlerin çıkmasını engelleyen “itibar yönetimi” faaliyetleri yürütürler. Büyük devletlerin ve büyük şirketlerin, ileride de bahsedeceğimiz gibi, mutlaka medya uzantıları bulunmaktadır. Ülkemizdeki TV kanalları incelendiğinde çok rahat bu uzantılar görülecektir.

İtibar yönetimi teriminin kişiye, kuruma, işletmeye ve hatta devlet yönetimine göre anlamları “güvenilir hizmet/ürün sunmak” olarak anlaşılabilir, takdir edilecektir ki bir elektronik ürün pazarlayan bir işletmeden kullanımı kolay, programı güncel ve en son teknolojiye sahip ürünleri sunan ve her zaman ürününü müşteri lehine destekleyen firma ifade edildiği anlaşılacaktır. Bir üniversite için “itibar” terimi başta en yüksek puanlı öğrencilerin başvurduğu, genelde mezunlarının yüksek kariyerlere sahip olduğu, öğretim elemanlarının alanında tanınmış kişiler olduğu bir üniversite akla gelecektir. Bu örneklerden de anlaşılacağı gibi “itibar” terimi her sektör için bir çok değişkenden oluşmaktadır. Dolayısıyla yönetim, pazarlama, üretim ve finans gibi bir çok temel fonksiyonu olan işletmelerin tek bir fonksiyonla itibar sağlamaları pek mümkün görülmemektedir. Unutmamalıdır ki, mükemmel bir eseri oluşturan unsurlar tek tek ele alındığında, bu parçalar münferit olarak mükemmel olmayacaklardır ve eserin son halindeki değerine yaklaşamayacaktır. Ancak bu unsurlar düzgün bir şekilde bir araya geldiğinde mükemmel bir eser çıkabilecektir. İtibar içinde; bir işletmenin, kişinin veya kurumun kimliğini oluşturan vasıfların en azından vasat ve üzeri seviyede, hatta çoğu vasfının üst seviyelerde olmasıyla itibarın “yüksek” olduğundan bahsedilebilir.

İtibar hususu insanoğlu için ele alındığında da, kurumların itibar terimine benzer tarzda, “sadece bir tek hususta çok iyi olmak”, kişiyi elbette itibar sahibi yapmaya yetmeyecektir. İnsanların saygı gösterdiği değerleri ele alırsak; para, fiziki güzellik, makam ve bilgi gibi değerler her insanın kolay ulaşamayacağı değerler olup; insanların çoğunun nihai hedefleri bu değerleri elde etmek ve itibara kavuşmaktır. Bu değerlerin bir tanesinin bir insanda olması, örneğin parasının olması, kişiyi tek başına itibar sahibi yapmaya yetmemektedir, belki meşhur yapabilir, ancak itibar sahibi yapmak için yeterli değildir. Ülkemizin de dahil olduğu doğu kültürünün hakim olduğu toplumlarda “para” ve “güç” itibar için en önemli aktörlerden sayılabilir. Aslında herkesin bildiği Nasrettin Hoca fıkrasında bu konu trajikomik bir şekilde ele alınmıştır. Malum Hoca bir davete eski kürküyle gittiğinde yüzüne bakan olmaz, hemen eve gidip yeni kürkünü giydiğinde ise aynı insanlar hocamızı yere göğe sığdıramamışlardır. Bunun üzerine Nasrettin Hoca meşhur sözünü söylemiştir “Ye kürküm, ye”.

Yukarıda kısaca değilmıştır, ama açıklamakta fayda olacaktır. Para itibar için bir kriter olsa da, tek başına yeterli bir kriter değildir. Şöyle ki ileride bahsedeceğimiz, çok kolay para kazanan “mafya” olarak tabir ettiğimiz kötü itibarlı kimseler, bu itibarlarını “İyi itibara” çevirebilmek için birçok hayır işleri yapmakta ve bunuda medya vasıtasıyla duyurmaktadırlar. Sonuç olarak çevrede “faydalı/hayırlı/itibarlı insan imajı” oluşması beklenmektedir. Buradan da çıkacak sonuç; “paranın, bilginin veya gücün” tek başına sadece şöhret yapabileceği, ama itibar için yeterli olmadığıdır. Bu konuyu yine tarihten bir örnekle açıklayacak olursak, Arabistan yarımadasında bir adam herkes tarafından tanınan meşhur bir insan olmak istiyormuş, ancak ne yapsa bir türlü muvaffak olamamış. Artık gözünü o kadar karartmış ki, insanların hac için toplandığı bir zamanda Zemzem kuyusuna küçük abdestini yapmış. Çevredekiler çok kızmışlar ama engel de olamamışlar. O tarihten sonra her nereye gitse “parmakla gösterilir” olmuş, ama lanetlenerek. Bu olay “Bevvâl-ı çeh-i Zemzem” olarak tarihe geçmiştir. Dolayısıyla meşhur olmakla, itibar sahibi olmak aynı şey değildir. Nitekim toplumun değerlerine saygı gösterilmediği sürece, şöhret tek başına itibar için yeterli bir değer değildir (Yılmaz, 2005).

Toplum yapısı incelendiğinde; insanlar farklı, farklı meslekler yaparak hayatını idame ettirmektedirler. Ancak bazı meslek dalları, geçmişten günümüze hep saygı görmüş ve halen görmektedir. Bu mesleklerden örnek verecek olursak;

doktorluk, askerlik, avukatlık ve öğretmelik geçmişte de, günümüzde de diğer mesleklere göre saygı duyulan meslekler olmuşlardır. Yukarıda saydığımız meslek dalları saygın olmakla beraber, mesleği icra eden şahısların kişilik ve uzmanlıklarına bağlı olarak itibarlarıda değişmektedir. Gerçekte yukarıda sayılan meslek gruplarında itibarlı meslek, icracısına doğal olarak itibar sağlarken, işletmelerde ise işini iyi yapan esnaf ve zanaatkâr, emsallerine göre itibar yönüyle bir adım ileri çıkmaktadırlar ve her yerde aranan marka olmaktadır. Bunlara birkaç örnek verecek olursak; Sultan Ahmet Köftecisi, Hacıbaba Baklavaları, Levent Usta Kadayıfları ve Bolulu Hasan Usta Tatlıları gibi örnekler çoğaltılabilir.

Siyasetnamelerde anlatılan şu anektoddan da anlaşılabilceği gibi “itibar” her şey olmamakla beraber dosta güven, düşmana korku veren bir değer olduğu için önemlidir.

*“Fars Meliki Şahpur, sarayının dış sütunlarını altından yaptırmıştı. Bu durum, halkın ve düşmanların gözünde hükümdarın şanının artmasına sebep olmuştu. Şahpur ölüp oğlu başa geçince, israf olarak gördüğü bu sütunları eritmek istedi. Ancak eritileceği zaman sütunların içinin kum dolu olduğu görüldü. Sütunların sırrı yayılınca, hükümdar halkın gözünden düştü. Düşmanları üzerine saldırmak hususunda cesaretlendirdi. Demek ki devletin gücü ve hükümdarın şanı, hazineyle artmaktadır.”*  
(Ekinci, 2011)

İtibarı özel ve tüzel kişilik olarak basitçe ikiye ayrılabilceği ifade edilmişti. Ancak zaman zaman özel ve tüzel kişiliği birbirinden kesin çizgilerle ayırmak mümkün olmamaktadır. Neticede kurumları da temsil edenler insanoglu olup; kurumların kıymeti istihdam ettiği personelin nitelikleriyle doğru orantılıdır. Özellikle tepe yönetiminin her hal ve harekât tarzı kurumla bütünleştiğinden, bu tür göz önünde bulunan personelin doğru veya yanlış faaliyetleri, temsil ettiği kurumuna mal edilecektir. Bu nedenledir ki kurumlar personel seçerken azami ihtimam göstermektedirler. Nitekim bir kurum ne kadar kıymetli olursa olsun, o kurumun kıymeti “bir zincir en zayıf halkası kadar güçlüdür” sözünde anlatılmak istendiği gibi, personeli ile ölçülmektedir.

Esnafların ve küçük işletmelerin teşkilatlanmaya ve kurumsallaşmaya başlamalarından itibaren, yukarıda “pabucunu dama atmak” deyiminde de anlatıldığı gibi, “itibar”ın görülmeyen, aslında doğal olarak kurumda olması

gereken, kaybedildiğinde kurum için hayati sonuçları olan bir değer olduğu anlaşılmaktadır.

Dolayısıyla böylesine önemli bir değer de korunması, artırılması ve yönetilmesi bir kavram olarak günümüzde yerini almış, konuyla alakalı bir çok araştırmalar yapılmış ve yazılar yazılmıştır.

Yapılan literatür taramasında “itibar yönetimi” son dönemde literatüre giren terimlerden biri olan “imaj maker” ile benzer anlamda kullanılmaktadır. Bazı araştırmacılara göre farklı anlamlara geldiği iddia edilse de, aslında aynı anlama geldiğini görülmektedir. Yalnız “imaj” kısa süreli dönemler için kullanılırken, “itibar” daha uzun dönemi kapsamaktadır.

Kurumsal imaj, işletmenin ilişkide bulunduğu iç ve dış paydaşlarla bulunduğu etkileşimler sonucunda; paydaşların işletme hakkında algılamalarını, tanımlamalarını ve değerlendirmelerini kapsayan düşünceler bütünüdür şeklinde ifade edilebilir.

*“Kurumsal imaj kavramı ‘Reklam Terimleri ve Kavramları Sözlüğü’nde şu şekilde açıklanmıştır; Bir işletme, kurum ya da kuruluş ile ilgili tüm hedef kitlelerin (halk, tüketiciler, müşteriler, rakipler, birlikte iş yaptığı kurumlar, kitle iletişim araçları vb.) edinmiş olduğu genel izlenim ve kuruluşun bu kesimlerce yansıtmak istediği izlenimdir.” (Alkibay ve Ayar, 2013)*

Kurumsal itibar tanımı da araştırmacılara göre değişiklik arz etmekte olup; bir kaç farklı araştırmacının kurumsal itibar tanımı aşağıda ifade edilmiştir.

Dunbar ve Schwalbach (2000); Almanya ile ilgili bir araştırmalarında; geleneksel olarak üst yöneticilerin kurumsal itibarı pek önemsemediklerini ve işletmelerde yöneticilerin başarısının, genelde finansal performans ile değerlendirildiğini belirtmişlerdir. Bu işletmecilerin, “yönetici pazarında” diğer işletme yöneticilerini nasıl kıymetlendirebilecekleriyle ilgili bağlantı kuruncaya kadar, kurumsal itibarı yok hükmünde kabul ettiklerini, ancak son zamanlarda pek çok Alman yönetici kurumsal itibarı farklı ve önemli, hatta görülmeyen bir değer olarak tanımaya başladığını ifade etmektedirler (Dunbar ve Schwalbach, 2000).

Post’a ve Griffin’e göre (1997) kurumsal itibar; bir kurumun ortaklarının, işçilerin, müşterilerin, malzeme sağlayanların, yatırımcıların ve toplumunda dahil olduğu paydaşların kurum hakkındaki düşünce, algı ve tutumlarından oluşan sentezdir.

Fombrun'a göre (1996) kurumsal itibar; bir kurumun geçmiş faaliyetlerinin ve gelecek beklentilerinin oluşturduğu algıyı temsil eden ve rakiplerle karşılaştırıldığında, kurumun bütün kilit unsurlarına yansıyan kurumsal cazibedir (Chun, 2005).

Highhouse ve arkadaşlarına göre (2009) kurumsal itibar: paydaşların her birinin algılarının ve tutumlarının fonksiyonel kazanımıdır. Bir kurumsal itibar, dış paydaşların kurum hakkındaki değerlendirmelerine dayanır.

Zyglidoupoulos'a göre (2001) kurumsal itibar; değişik ortaklar tarafından bir kurumun görünüşünü ve faaliyetlerini ilgilendiren yönlerine ait bilgi ve duygu setinin kazanımıdır (Burke ve diğerleri, 2011).

*“Kurum itibarı ile en çok aynı anlamda kullanılan kavramın ise kurum imajı olduğu görülmektedir. Kurum imajı; insanlar işletme hakkında ne düşünüyorlar? Sorusunun cevabını verir.” (Bozkurt, 2011)*

Buraya kadar olan kısım toparlanırsa; itibar ve imaj terimi “paydaşların kurumu algılayış biçimidir” denilebilir. Paydaş terimi ise kısaca; işletmeyi etkileyen ve işletmeden etkilenen tüm tarafları kapsamaktadır. Dolayısıyla paydaşlara ve çevreye iyi bir izlenim bırakmak için harcanan gayretlerin organize olmuş şekline “itibar yönetimi” denilebilir. Öyleyse itibar yönetiminden bahsedebilmek için bir kişiliğin ve kimliğin olması gerekmektedir. Eğer konu tüzel kişilik ve kurum ise, mutlaka kurumsal kimliğin ve bu kimliğe ait kültürün tanımlanmış, iç ve dış müşterilerce biliniyor olması gerekmektedir.

Özellikle son yıllarda kâr amacı güden ya da gütmeyen bütün kuruluşların yöneticilerinin, olumlu bir kurumsal imaj ve itibara sahip olma yoluyla toplumda “iyi” ve “yararlı” bir kuruluş olarak algılanmaya verdikleri önemin artması, bu alanda yapılan akademik çalışmaların sayısında da önemli bir artışa sebep olmuştur. Alanda kurumsal itibar kavramına yönelik olarak gerçekleştirilen çalışmaların tarihsel gelişimine bakıldığında, 1950’lerde ve 1960’larda yapılan çalışmaların genellikle dış kurumsal itibar olarak kabul edilen kurumsal imaj yaklaşımı ile sınırlı kaldığı; bu çalışmaların tüketicilerin kuruma genel bakışını esas aldığı görülmektedir. 1970 sonrası dönemde ise araştırmacıların bakış açıları yavaş yavaş kurum içine yönelmeye başlamıştır. Ancak yine de yapılan çalışmalar kurum kimliğinden çok, kurumsal imaja yönelik olarak değerlendirilmiş ve kurum

içine yönelik birer kurumsal imaj çalışması olarak nitelendirilmiştir. 1990'ların ikinci yarısından itibaren ise kurumsal itibar kavramı literatürdeki yerini almış ve itibarın, kuruluşların başarısını artırabilmek için, yönetilebilecek bir unsur olduğuna yönelik ilk çalışmalar gerçekleştirilmiş, bu çalışmalar da “kurumsal itibar yönetimi” kavramına yönelik olarak gerçekleştirilen çalışmaların temelini oluşturmuştur.

İtibar yönetimi teriminin ülkemizde literatüre girişi, ilk defa 1999 yılında Capital Dergisi tarafından, “Türkiye'nin en beğenilen şirketleri” araştırması vasıtasıyla olmuştur. Bu gelişmelerden sonra örgüt yöneticileri kendi kurumsal itibarlarına daha fazla önem vermeye başlamışlar; bu alanda yapılan araştırmalarda, kurumsal itibarın örgütün finansal performansını geliştirebilecek stratejik bir değer olup olmadığı konusu işlenmiştir (Altıntaş, 2005).

Son dönemlerde gerek yerli, gerekse yabancı basından kişisel ve kurumsal itibarı ve imajı, iç ve dış müşterilere pazarlanabilecek bir ürün şekline sokan ve pazarlayan firmaların “imaj maker” sıfatıyla ortaya çıktıkları izlenmektedir. Özellikle seçim dönemlerinde kendini gösteren bu firmaların aslında en önemli fonksiyonu; müşterisinin itibarını öne çıkararak, seçimlerde oy almalarını sağlamak olup; aslında “itibar yönetiminin” en önemli işlevini yerine getirmektedirler. İmaj yönetiminin en önemli örneklerinden birisi 1960 yılında ABD'de başkanlık seçimi için Nixon ve Kennedy arasında yapılan TV açık oturum programındaki, Kennedy'nin gerek kılık ve kıyafet, gerekse beden dili ile halk üzerinde bıraktığı izlenimin, onun kıl payıda (% 49,7 Kennedy ve % 49,5 Nixon) olsa seçimi kazanmasına katkısı olduğu araştırmacılarca ileri sürülmektedir. Nixon'u radyoda dinleyenlerin konuşmasını daha çok beğenmeleri, ancak tartışmayı TV'de seyredenlerin (Bahse konu dönemde 70 milyon TV seyircisinden bahsedilmektedir.) Kennedy'yi beğenmeleri, görsel imajın seyirci üzerindeki etkisinin ilk ve en önemli göstergesidir (Smith, 2008).

İtibar ve imaj yönetimi ile ilgili en yakın ve en somut örneklerden biride ülkemizde yaşanan 03 Kasım 2002 seçimlerinde Genç Parti ve parti lideri Cem Uzan'ın Ali Taran ile birlikte yürüttüğü seçim kampanyası gösterilebilir.

Bu konuyla ilgili yapılan bir araştırmada itibar yönetimi ile ilgili ülkemizde, belkide dünya itibar yönetimi açısından sıra dışı sonuçlar çıkmıştır. Her şeyin pazarlanabilir bir malzeme olarak sunulmaya çalışıldığı günümüzde, liderler ve kitle iletişim araçları arasındaki ilişkilerde doğal olarak pazarlama



mantığı içinde değerlendirilmektedir. Görsel araçların gelişimiyle birlikte; imaj yönetimi olarak nitelendirilen, neredeyse tamamıyla kitlelere ve görsel sunumlara odaklanan politik kampanyalar, ülkemizde ve dünyada, seçim kampanyalarının önemli bir unsurunu oluşturmaktadır.

Bu kapsamda cumhuriyet tarihinin ülkemizde en çarpıcı örneği Genç Parti'nin 3 Kasım 2002 genel seçimlerinde yürüttüğü siyasi seçim kampanyası ve seçmen nezdinde oluşturulmaya çalışılan Cem Uzan imajıdır. Öyle ki, girdiği ilk seçimde % 7 gibi beklenmedik bir oy oranına ulaşan Genç Parti'nin seçim kampanyası neredeyse tamamen “lider odaklı yürütülmüş olup, adeta Cem Uzan'ın hemen alınıp tüketilmeye yönelik bir ürünmüş gibi tasarlanması ve sunulması” dikkat çekicidir. Türk siyasi tarihinde ilk defa Turgut Özal ile başlayan bu imaj yönetim faaliyeti, Cem Uzan ile adeta zirve yapmıştır.

Yıldız'ın (2003) ifadesiyle; kısa bir süre önce kurulmuş bir partinin bu şekilde bir kampanya ile % 7'lik bir oy almasını bırakın, % 2-3'ün üzerinde aldığı her oran bile, imaj kampanyasının işe yaradığını göstermesi açısından geçerli bir tablodur. Ayrıca günümüzde siyasi faaliyetlerin, “imaj çalışması” odaklı bir girişim haline geldiğini göstermesi bakımından da önemli bir emsal oluşturduğundan ayrıca değerlendirilmelidir (Balcı, 2002).

Aslında Ali Tarhan'ın, Cem Uzan'ın ve Genç Partinin yaptığı faaliyet; marka imajı oluşturmak ve bu imajı artırarak, topluma pazarlamak olmuştur. Yani Ali Tarhan; toplum nezdinde Cem Uzan'ın itibarını artırarak veya abartarak, onun ülkeyi yönetebilecek nitelikte bir kişi olduğu algısını ve seçmenin önemli bir kısmında Cem Uzan'ın ülke yönetici namzetleri içinde en değerli aday imajını oluşturmuştur. Tabi ki burada medyanın rolünü unutmamak gerekir. Burada bahsi geçen şahsın, o dönemin önemli medya patronlarından biri olması, TV Kanalına, Gazeteye ve GSM şirketine sahip olmasının, imaj ve itibar yönetimi konusunda işini oldukça kolaylaştırdığı yadsınamaz bir gerçektir. Nitekim daha sonra bu medya enstrümanlarını kaybetmesinin akabinde, eski imajından veya itibarından ne kaldığının incelenmesi ayrı bir araştırma konusu olmalıdır.

Türkiye'de işletmelerde “itibar yönetimi” konusunda yapılan araştırmalarla konuyu biraz daha açacak olursak, Karakılıç (2005) tarafından Afyon'da perakende sektöründe hizmet veren işletmelerin “Kurumsal İtibarları” ile müşteri tercihleri arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırma yapılmıştır. Özdilek, TANSAS, YİMPAŞ, Seçkin, BİM ve AVM mağaza sektöründe en

beğendikleri işletmelere verdikleri puanlara ve müşterilerin tercihlerine göre ilk sırada Özdilek ve ikinci sırada TANSAS olmak üzere bu mağazalarda kurumsal itibarlarının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırma sonucuna göre kurumsal itibarın müşteri tercihlerini etkilediği sonucuna varılmıştır. Araştırmanın devamında Seçkin, AVM, YİMPAŞ ve BİM mağazalarında müşteri tercih nedenleri arasında fiyatların uygunluğu ilk başta yer alırken, eve-işyerine yakınlık, alışkanlık ve ürün yelpazelerinin genişliği gibi nedenlerde sıralanmaktadır (Karakılıç, 2005).

Buraya kadar genel anlamda itibar yönetimi terimi örnekleriyle açıklanmaya çalışılmış, bundan sonra itibar yönetiminin tüzel kişiliklerle, yani “kurumsal itibarla” ilgili olan kavramları açıklanacaktır.

## **1.1. Kurumsal İtibarı Açıklamaya Yönelik Kavramlar**

Yukarıda tanım kısmında “itibar”dan bahsedebilmek için öncelikle kimlik ve kişilik olması gerektiği ifade edilmişti. Eğer konu tüzel kişilik veya kurum ise o zaman kurumsal kimlik ve kültürden bahsetmek gereklidir. Bu nedenle kurumsal kültürü tanımlamaya başlamadan önce konuyla ilgili kavramlardan bahsetmek uygun olacaktır.

### **1.1.1. Kurum Kültürü**

Bir kurumda, geçmişten gelen ve iç paydaşların geneli tarafından paylaşılan tarih, jargon, görüş, inanç, tutum, değer, beklenti ve davranışların tümüne kurumsal kültür adı verilmektedir. Yukarıdaki tanımdan da anlaşılacağı gibi kurumsal kültür, örgütsel değerlerin tümünü kapsayan, görülmeyen fakat hissedilen davranışsal birikimden oluşur. Daha açık bir biçimde ifade edilecek olursa, kurumsal kültür aşağıdaki hususları kapsamaktadır;

- Kurumsal **tarih**,
- Mesleki **jargonlar**,
- Kurumsal kültürü oluşturan **kurallar**,
- Tecrübeler sonucu oluşagelen **normlar**,
- Kurumun geçmişinden gelen ve kurumda kabul gören **rutin davranışlar**,
- Kurumun var olmasının temelindeki **felsefe**,

- İç paydaşların davranışını etkileyen **örgüt iklimi**.

Ancak bu unsurlardan hiçbiri tek başına kurumsal kültürü ifade etmek için yeterli kavramlar değildir. Kurum kültürünü tüm bu unsurların yani; kurallar, normlar, kurumsal tarih ve jargonlar gibi uzun sürede oluşmuş birikimin bileşimiyle ortaya çıkmaktadır.

İşletmelerden bu konulara örnek verecek olursak; tıp sektörünün kültürü, normları ve jargon olarak ifade ettiğimiz terimler, kısaltmalar v.b. ifadeler kendine özgü ifadeler olup; bu kültür alt bilim dallarına bile değişebilmektedir. Benzer kültür askerlik, eğitim, havacılık gibi sektörlerde de değişiklik arz etmektedir. Hatta şu da rahatlıkla ifade edilebilir ki, lisan öğrenirken bile insanlar ister istemez diğer kültürün etkisinde nasıl kalıyorlarsa, sektörlerde ne kadar yurt dışı kaynaklıysa o kadar bahse konu sektör ve kurumsal kültür, bu kültürün ithal edildiği orijinal kültürden etkilenmektedir.

Hellriegel ve arkadaşlarına göre (1995), kurumsal kültürün oluşum evreleri Şekil 1.1’de sunulmuştur. Bu tabloya göre; üst yönetim misyon, vizyon, kurumsal politika ve stratejileri belirledikten sonra; kurum çalışanları bu çerçevede davranmaya başlarlar. Dönemsel analizlerde uygulama sonuçları değerlendirilir. Değerlendirme sonuçlarına göre ilave revizeler yapılmalıdır. Tüm paydaşlara misyon, vizyon, kurumsal politika ve stratejiyi yansıtan kurum kültürü süreç sonunda doğal olarak oluşacaktır (Altıntaş, 2005).

**Şekil 1.1.** Kurum Kültürünün Oluşum Süreci



**Kaynak:** Altıntaş, 2005, 5s.

Bu konuyla ilgili Hatch ve Schultz (1997), yaptıkları araştırmalarda kurumsal kültürün, yönetici ve çalışanların tamamını kapsadığını, hatta kuruluşun

adı, amblemi, ürünleri, sahip olduğu binalar, kurumun tarihi ve kurumun kurucu başkanı gibi bütün unsurları da kapsadığını ifade etmişlerdir. Ancak kurum kimliği çalışmaları, görsel unsurların kurumun ana fikirlerini dış müşterilere nasıl açıklayacağı çalışmalarına odaklanmışken, kurumsal kültür; kurum üyelerinin bu unsurları nasıl algıladığını ifade etmektedir. Scultz'un bu ifadelerinden, işletme literatüründe kurum kimliğiyle özdeşleştirilen kurumun görsel ifadelerinin ilgili unsurları da bünyesinde barındırdığı sonucuna ulaşılmaktadır (Hatch ve Schultz, 1997).

“Kurumsal Kültürü Anlamak” isimli kitabında Alvesson (2002) ise kurum kültürünün çok muazzam sayıda ve çeşitlilikte tanımı olduğunu ifade ettikten sonra aşağıdaki tanımı yapmıştır.

*“Ancak kültür her şeyi kapsayan hileli bir ifade olarak kullanıldığında; anlamsızdır. Kurumsal kültür; kültürel ve sembolik olaylardan, ciddi şekilde ilgi çekici düşünce yöntemini kapsayan kavramlar şemsiyesidir olarak tanımlanabilir.” (Alvesson, 2002)*

Kurum kültürünü oluşturan unsurlar; kurum imajını ve kurum kimliğini meydana getiren unsurların oluşmasında en önemli etkenlerdir. Kurum kültürü; kurumsal kimliğini oluşturan kurumsal görünüm, iletişim ve davranış faktörlerini etkilediği oranda kurum kimliği gelişmekte, kurum kimliği ile paralel oranda kurumsal imaj şekillenmektedir. Bu etkileşimi gösteren tablo Şekil 1.2’de sunulmuştur (Alkibay ve Ayar, 2013).

**Şekil 1.2.**Kurum Kültürü, Kurum Kimliği ve Kurumsal İmaj İlişkisi



**Kaynak:** Alkibay ve Ayar, 2013, 35s.

### **1.1.2. Kurumsal İtibarı Oluşturan Unsurlar**

Kurumsal itibar araştırması çalışmaları yapmış olan Charles J. Fombrun ve arkadaşları (2002) tarafından yedi temel faktör doğrultusunda paydaşların kurumsal itibarı hangi düzeyde algıladıklarının değerlendirilmesi, yapılabilmektedir (Altıntaş, 2005).

Bunlar:

- Duygusal Çekim
- Vizyon ve Liderlik
- Kalite
- Finansal Güvenilirlik
- Sosyal Sorumluluk
- Çevresel Sorumluluk
- Bilgi ve Yetenek

Yukarıda sıraladığımız yedi maddelik liste, bir işletmenin itibar sahibi olması ve itibarını idame için olmazsa olmaz kriterlerdir. İtibar ve imaj yönetiminin, aslında iç ve dış müşterilerce nasıl algılandığı ile ilgili bir konu olduğu ifade edilmişti, Tabi ki bu sıralanmış maddeler bir işletmenin normal şartlar altında sağlanması gereken kriterler olup; medya ve reklam firmalarıyla olan ilişkileri ile rakip firmaların medya ve reklam firmalarıyla olan ilişkileri, günümüzde iletişimin baş döndürücü hızı ve kapsadığı etki alanı göz önüne alındığında, sanılandan daha fazla önem kazanmaktadır. İmaj ve itibar kavramı, beraberinde tüm paydaşlara karşı, bu itibara haiz olmak isteyen kurum ve şahıslarda sosyal sorumluluk, çevresel sorumluluk, bilgi ve yetenek ile kalite anlayışını geliştirmiştir.

### **1.2. Kurumsal İtibar Modelleri**

Kurumsal itibar; dünya literatüründe bir çok araştırma yapılmış ve son yıllarda ülkemizde de üzerinde araştırmacılar tarafından çalışılan bir konudur. Bu konuda yapılagelmiş kurumsal itibar araştırma modellerinden ve şekillerinden beş adedi aşağıda sunulmuştur (Bozkurt, 2011).

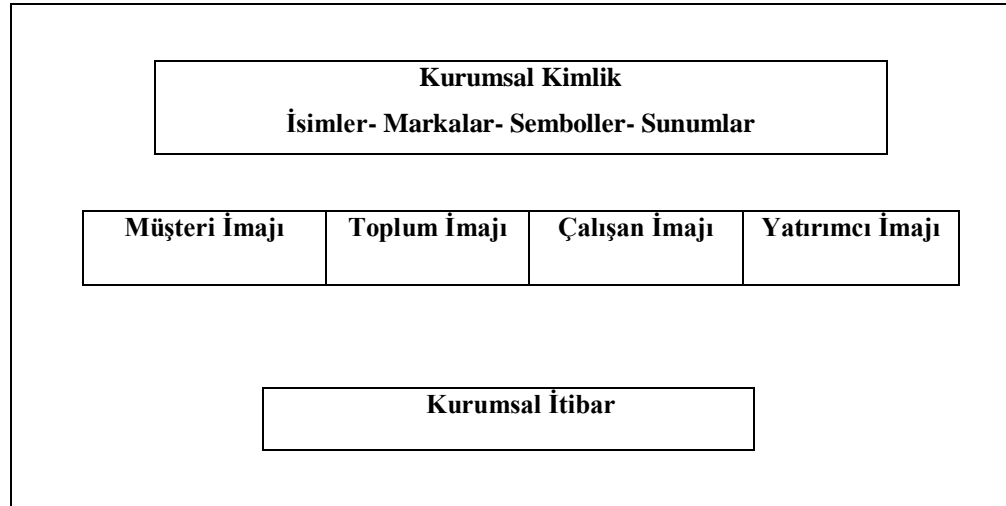
### 1.2.1. Argenti Modeli

Argenti modelinde kurumsal kimlik unsurlarıyla etkileşim içinde bulunan müşteri imajı, toplum imajı, yatırımcı imajı, çalışan imajını geliştikçe ve büyüdükçe, kurumsal itibarında paralel olarak gelişim sağlamakta olduğu ifade edilmektedir. Bu model kurumsal itibar kavramıyla ilgili önemli bir model olup, kurumsal itibar döngüsü Şekil 1.3'te gösterilmiştir (Bozkurt, 2011).

Argenti modeline göre kurumsal itibar iç ve dış müşterilerin imajlarından oluşmaktadır. Bahse konu kurumsal itibar, kurumsal kimliğin yansıttığı imajlardan, iç ve dış müşterilerin (isimler, markalar, sunumlar ve semboller v.b.) etkilenip, kuruma ve ürüne karşı oluşan güven ve saygı değerleriyle birlikte, kurumsal itibar da geliştiği ifade edilmektedir.

Bu modele göre kurumsal itibarı oluşturan değerler bütünü, aslında kısaca paydaşlar olarak tabir edilen, işletmeden etkilenen ve işletmeyi etkileyen grupların oluşturduğu algı ve imajlardan, yani müşteri imajı, toplum imajı, çalışan imajı ve yatırımcı imajından oluşmaktadır.

**Şekil 1.3.**İtibar Oluşumu

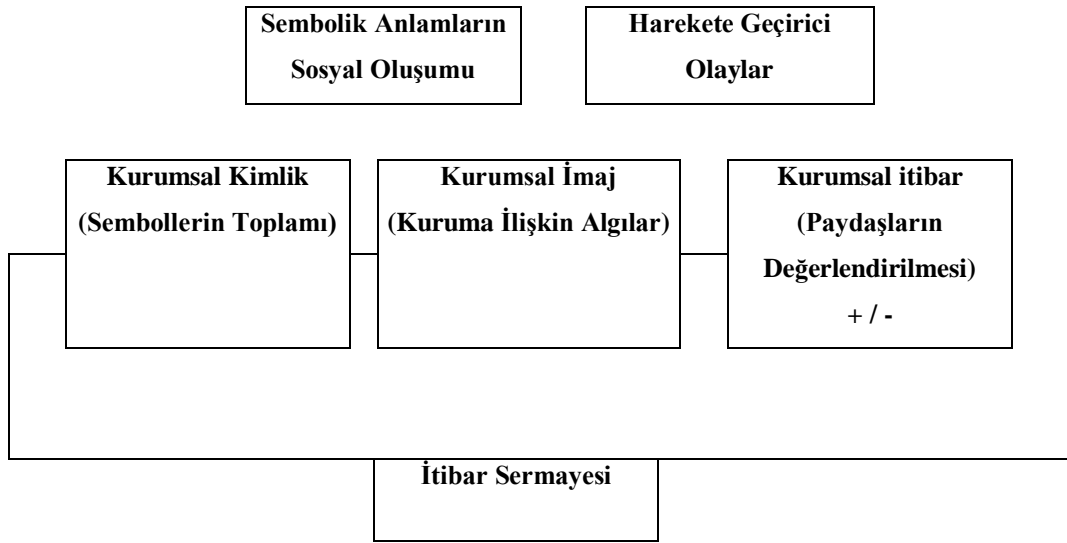


**Kaynak:** Bozkurt, 2011, 47s.

## 1.2.2. Barnett, Jermier ve Lafferty Modeli

Bu modelle ilgili döngü Şekil 1.4'te gösterilmiştir. Buna göre kurumsal kimliği oluşturan kurumsal öğelerin, (isimler, markalar, sunumlar ve semboller v.b.) toplumda karşılık bulmasıyla oluşan etkileşimle, kurumsal imaja ve kurumsal itibara dönüşümünü ve bu dönüşümün de sonuçta itibar sermayesi olarak kuruma yansması ifade edilmektedir (Bozkurt, 2011).

**Şekil 1.4.** Kurumsal Kimlik-İmaj-İtibar ve İtibar Sermayesi İlişkisi



**Kaynak:** Bozkurt, 2011, 46s.

Ferrari, Mercedes, Vakko ve Swatch gibi ürünlerin, ortalama emsal ürünlere kıyasla, oldukça yüksek fiyatlarına rağmen, hala müşteri bulabilmeleri durumu, bu tabloyla açıklanabilir. Bu ürünlerin yakaladıkları kalite ve fiyat çıtası, marka itibarının getirisi olarak değerlendirilmektedir. Örneğin Ferrari arabaları alabilmek için bu bedeli ödeyerek, ürünü alabilmek için sıra beklediği bilinmektedir. Ferrari ile ilgili haberleri incelediğimizde; bu ürünler mahdut seviyede üretildiğinden her müşteriye, her zaman verilemeyeceğinden, sadece bu işletmenin belirlediği kriterlere uyan müşterilere verileceği deklare edilmektedir.

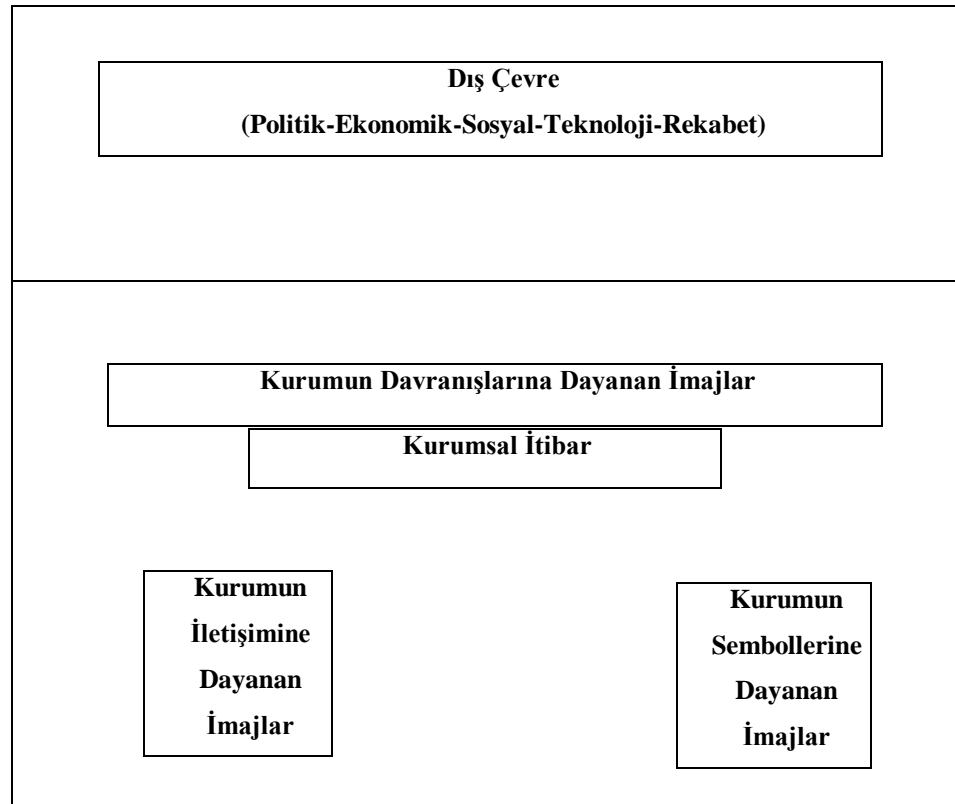
Mesela 2007 yılındaki bir habere göre; fiyatı 750.000 € olan 612 Scaglietti modeli ülkemizdeki kullanıcıların CV'leri beğenilmediği için tahsisi yapılmamıştır. 2013 yılında üretilen fiyatı 2.7 milyon €'yu geçen F150 modelin tanıtımı için yalnızca iki vatandaşımız davet edilmiştir (Tansu, 2013).

Bu tür firmalar için itibarın çok önemli olduğunu bilmekteyiz, zira 2004 yılında Ferrari arabasına fabrika modifikasyonuna aykırı olarak LPG yakıt tankı taktıran bir kullanıcıdan, bahse konu firmanın, aracın sahibinin aracı alırken ödemiş olduğu 145.000 €'ya geri satın alarak, markanın itibarını koruduğu haberlerden öğrenilebilmektedir (Aydemir, 2004).

### 1.2.3. Gotsi ve Wilson Modeli

Bu modelde Şekil 1.5'te gösterildiği gibi kurumun dış müşterilerle uzun vadede oluşan politik, ekonomik, sosyal, teknolojik ve rekabete dayalı ilişkilerinin, kurumsal iletişime, sembole ve davranışa dayanan imajlarına etkileri sonucu oluşan kurumsal itibarı ifade etmektedir. Bu tür kurumlarda dış çevre elemanlarıyla ilişkiler kritik öneme haiz olup; kurumun dış çevreyle ilişkilerinin yanısıra, rakip firmalarla olan ilişkilerinde kurumun itibarını etkileme potansiyeli olduğu görsel olarak ifade edilmektedir.

**Şekil 1.5.** Kurumsal Kimlik, İmaj ve Kültür İlişkisi Modeli



**Kaynak:** Bozkurt, 2011, 47s.

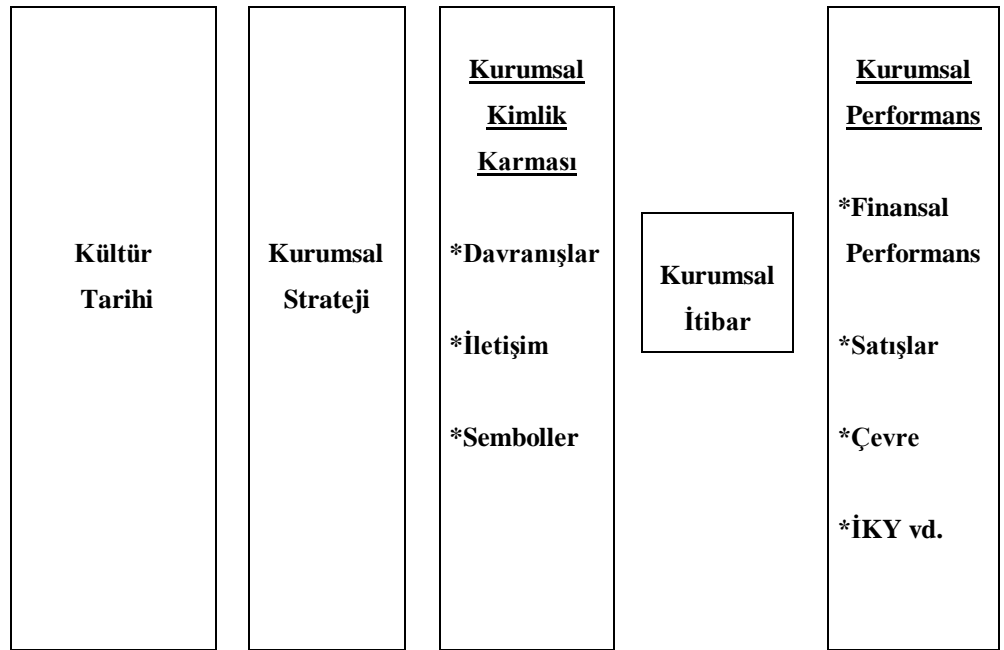


Ayrıca bu modele göre; işletmelerde profesyonelce yapılan Halkla İlişkiler ve Müşteri İlişkileri departmanlarına imaj oluşumu açısından büyük işler düşmektedir. Çünkü bu birimler işletmelerin dışa açılan yüzü olup; bu birimlerin yapmış olduğu iyi veya kötü her türlü faaliyet, işletmenin itibarına, güvenine ve değerine olumlu veya olumsuz yansıtacaktır.

#### 1.2.4. Van Riel ve Balmer Modeli

Bu modelde Şekil 1.6'da gösterildiği gibi, kurumsal itibarın, hem kurumsal kimlik unsurlarıyla, hemde kurumsal performans unsurlarıyla etkileşim içindeyken, aynı zamanda dış çevreden de bütün kurumsal kimlik unsurlarıyla beraber etkilenmekte olduğu ifade edilmektedir.

**Şekil 1.6.** Kurumsal Kimlik, İtibar ve Kurumsal Performans Etkileşimi



**Kaynak:** Bozkurt, 2011, 48s.

Ayrıca bu modelde iç dinamiklerden olan kurumsal kültür tarihinin, kurumsal stratejinin, kurumsal kimlik öğelerinin ve kurumsal performans

öğelerinin birbirleriyle olan ilişkileri ifade edilmekte ve kurumsal itibara olan etkileri gösterilmektedir. Tüm kurumsal etkenler, dış çevreden etkilenmekte olup, kurumsal kimlik karmasını oluşturan davranışların, iletişimin ve sembollerin kurumsal itibarı ve sonuçta kurumsal performansı oluşturan finansal performansın, satışların, çevrenin ve insan kaynakları yönetiminin “kurumsal itibarı” etkilemekte olduğu ifade edilmektedir. Sonuç olarak bu tabloda; kurum itibarının olumlu yönde artmasıyla satışların ve kârın artması, kâr ve satışların artmasıyla da “kurum itibarının” olumlu yönde arttığı ifade edilmektedir.

### **1.2.5. RepTrak Modeli**

Kurumlar varlığını devam ettirebilmek için; iç ve dış paydaşlar tarafından nasıl algılandıklarını, itibarlarını oluşturan unsurların neler olduğunu, avantajlı ve dezavantajlı yönlerini, hem kendi açısından, hem rakip işletmeler açısından belli periyotlarda araştırmak ve gerekli tedbirleri almak zorundadır. Yukarıda kurumsal itibarı ölçmek amacıyla birçok modelin geliştirildiği ifade edilmişti. Bu modellerden farklı biriside Fortune Dergisi'nin uyguladığı “Amerika'nın En İtibarlı Şirketleri” araştırması ile Reputation Institute'un hazırladığı RepTrak Modelidir.

Fortune Dergisi'nin yaptığı kurumsal itibar araştırmasında temel kriterler olarak; yönetim, ürün ve hizmetler, yenilikçilik, performans, insan kaynakları yönetimi, sosyal sorumluluk bilinci, uzun dönemli yatırımlar ve öz kaynaklarının kullanımı gibi kriterler belirlenmiştir.

Ural'ın yaptığı incelemede (2012): Amerika'nın En İtibarlı Şirketleri araştırmasına bazı eleştiriler gelmiş olup, bunlardan biri; kurumsal itibar teriminin kurumun tüm paydaşlarının kurum hakkındaki genel kanaatlerini ifade etmesine rağmen Fortune'un yaptığı araştırmanın sadece iş liderlerinin değerlendirmelerini içerdiğidir. İkinci eleştiri ise Fortune'un araştırmasının finansal performansı ölçtüğü ile ilgilidir. Halbuki performansın finansal performans olarak nitelendirilen “kâr” kriterinden başka, üretkenlik, verim, etkinlik ve yeterlilik gibi kriterlerle de değerlendirilmesinin, ayrıca manevi unsurları da dikkate almasının daha uygun olacağı ile ilgilidir. Bu nedenle kurumsal itibar ölçümlerinde farklı hedef kitlelerini ölçen, aynı zamanda kurumun finansal performansı dışında diğer

kriterlerini ve manevi varlıklarını da dikkate alan farklı ölçme yöntemlerine ihtiyaç bulunmaktadır (Ural, 2012).

Kapsamlı bir kurumsal itibar ölçme modeli olan RepTrak modeli alanında geliştirilmiş en önemli modellerden biridir. RepTrak modelinde her bir unsurun paydaşlar ile kurum arasındaki duygusal bağı ne oranda etkilediği değerlendirilmektedir.

RepTrak modeli kurumların itibarını en çok etkilediği değerlendirilen faktörleri yedi grupta, 23 alt grupta hedef kitlelerin saygı, güven, takdir ve kanaat duygularını ölçmektedir. Bahse konu yedi grup; ürünler ve hizmetler, yenilikçilik, yönetim, performans, liderlik, çalışma ortamı ve vatandaşlıktır. RepTrak modelinde yedi grup ve 23 alt grup performans göstergesi ise şöyle ifade edilmektedir (Ural, 2012):

• **Ürün ve Hizmetler:** İşletmenin yüksek kaliteli ürün ve hizmet sunmasını ifade etmekte ve bu kalite anlayışı hem ürünün, hem satış sonrası hizmetin devamlılığını gerektirmektedir.

- Kaliteli
- Fiyatı Uygun
- Satış Sonrası Destek
- Amaca Uygunluk

• **Yenilikçilik:** İşletme yenilikçi bir kurum olmalı, mümkünse alanında yeniliklerde öncü bir kurum olmalı veya işletme faaliyet alanında yenilikçi özelliğiyle imaj oluşturmalıdır.

- Yeniliklerde Öncü
- Değişime Kurumsal Uyum
- Yenilikleri Pazarlayabilen

• **Çalışma Ortamı:** İşletme çalışmak için çekici bir iş yeri olmalı, yönetim çalışanlarına adil, pozitif ve destekleyici şekilde davranmalıdır.

- Ödülde Adalet
- Memnuniyet
- Fırsat Eşitliği

- **Yönetim:** Yönetim faaliyetleri yürütmekten sorumludur. Yönetim faaliyetlerinde ahlâki, mümkün olduğu kadar açık ve şeffaf olmalıdır.
  - Şeffaf Yönetim
  - Ahlaklı Yönetim
  - Adil Yönetim
  
- **Vatandaşlık:** İşletme bulunduğu ülkenin mevzuatına uyan iyi bir tüzel vatandaşdır. Olumlu toplumsal faaliyetleri desteklemeli ve çevreyi koruma hususunda da önemli bir evrensel vatandaş olarak örnek olmalıdır.
  - Çevresel Sorumluluk
  - Toplumsal Sorumluluk
  - Pozitif Davranışlar
  - Vizyoner Öngörü
  
- **Liderlik:** İşletmenin güçlü bir liderlik ihtiyacı vardır. İşletme faaliyetlerini öngörülü ve etkin bir şekilde yerine getirebilmek için seçkin bir liderleri ve etkin bir yönetimi olmalıdır.
  - Teşkilatçılık
  - Yönetim
  - Liderlik
  
- **Performans:** İşletmenin büyüebilmesi ve hayatını idame edebilmesi için performansı yüksek olmalıdır.
  - Kârlı
  - Verimli
  - Büyüme Beklentisi

### 1.2.6. Fombrun Modeli

Fombrun (1996) itibar değerinin sadece finansal değerinin hesaplanmasını bulmuştur. Fombrun, itibarın maddi değerinin “bir kurumun itibar sermayesi öğretisi” olarak isimlendirdiği yöntemle kıymetlendirilebileceğini, ifade etmiştir.

“İtibar sermayesi” kurumun pazar fiyatının, piyasa karşılığını aşan kısmına denir. Fombrun’a göre (1996) bu metod uzun süreli piyasada olan kurumlar için

ortalama bazı haklar kazandırır ve bu itibarı “beklenmedik olaylarda kurumsal itibar zedelenmesinden” koruma maliyeti olarak açıklanabilir.

Fombrun’un (2000) araştırmasında altı grup ve 20 alt grup şeklinde paydaşların algıları ölçülmektedir (Bowd ve Bowd, 2006).

- **Duygusal Cazibe**
  - İyi Hissetmek
  - Takdir ve Saygı
  - Güven
  
- **Ürünler ve Servisler**
  - Yüksek Kalite
  - Yenilikçi
  - Parasal Değeri
  - Ürünün/Servisin Satış Sonrası Desteği
  
- **Vizyon ve Liderlik**
  - Pazar Fırsatlarından Faydalanma
  - Mükemmel Liderlik
  - Geleceği Öngörü
  
- **İş Yeri Çevresi**
  - İyi Yönetilen
  - Çekici İş Yeri
  - Çalışanların Kabiliyeti
  
- **Finansal Performans**
  - Rakiplerini Geçme
  - Kârlılık Kayıtları
  - Düşük Riskli Yatırımlar
  - Büyüme Beklentisi

- **Sosyal Sorumluluk**
  - İyilikleri Destekleme
  - Çevre Yönetimi
  - İnsanlara İyi Davranma

### **1.3. Kurumsal İtibarın Ölçümü**

Konu itibar gibi soyut bir kavram olduğunda, elbette ölçülmesi de duyguların ve düşüncelerin anket sorularıyla somutlaştırılması şeklinde olacaktır. İşletmelerde yönetilen her faaliyetin kıymetlendirilebilmesi için ölçülmesi gerekmektedir. Aksi halde ölçülemeyen hiçbir faaliyet kontrol edilemez ve yönetilemez. Dolayısıyla itibar yönetiminden bahsediliyorsa, doğal olarak bu faaliyeti ölçüp, alınan geri dönüşlere göre süreçler tekrar gözden geçirilmelidir.

### **1.4. Kurum İtibar Araştırmasının Önemi**

Kurumsal itibar araştırması aslında yönetimin fonksiyonlarından biri olan “Kontrol” faaliyetinin gereği olarak yapılmalıdır. Kontrolün amacı; planlanan işin faaliyet tamamlandıktan sonra, planlanan çıktısı ile gerçek çıktısı arasındaki farkın tespit edilmesi ve gerekli tedbirler alınarak performansı artırmaktır. Bundan sonraki aşama, analiz aşaması olarak nitelendirdiğimiz aşama olup, bahse konu fark tespit edildikten sonra, detaylı bir analizle kök nedenlerin tespit edilmesi ve gerekli geri besleme ve düzeltici faaliyetlerin yapılmasıyla süreç tamamlanır. Bu süreç sonunda; beklenen verim veya performans değerlerine ulaşılmaya çalışılır. Yapılan analizlerde de verim kaybının hangi (yönetim, insan, malzeme, çevre, yöntem) fonksiyonda, ne oranda olduğu tespit edilerek, düzeltici işlemler yapılır. Nihayetinde verim kaybı azaltılarak performans artırılır.

İtibar yönetimini de bir yönetim faaliyeti olarak değerlendirerek bu süreç incelendiğinde, aşağıdaki faydalar elde edilir.

- Bu analizler sonucunda itibar açığının olduğu alanlar hakkında geri bildirim alan kurumlar, eksiklik tespit ettikleri alanlarda kendilerini geliştirerek, kurumsal itibarlarını daha etkin yönetebilecek ve böylece itibar yönetiminde avantaj sağlayarak, rekabet güçlerini arttırabileceklerdir.

- Kurumlar kendilerinin ve rakiplerinin itibar göstergelerini görerak kurumun avantajlarını ve dezavantajlarını değerlendirecek, gelecek dönem için fırsat ve tehditleri öngörerek stratejik iş planlarını daha fazla veriye dayanarak hazırlayabileceklerdir.
- İtibar artışı ile maddi değerden daha ziyade manevi değer yaratma ihtiyacı karşılanmış olacak ve sonuçta kurumsal güven ve müşteri bağılılığı sağlanacaktır.
- Eğer elde edilen sonuçlar aynı sektörde kurumsal itibarına katkıda bulunacaksa; sektörel bazda itibar artırıcı önlemler alınarak, sektör halinde itibar avantajı sağlanabilecektir (Ural, 2012).

### **1.5. İtibar Yönetiminde Olmazsa Olmazlar**

İtibar yalnızca kurumdan çevreye verilen görsel mesajlardan ibaret değildir. Ancak, itibarı oluşturan diğer unsurlar gibi görsel ifadelerde önemlidir. Çünkü itibar uzun vadede kurumsal itibarı sağlamak ve muhafaza etmek için; iç ve dış çevreye karşı pozitif davranışlar, kısa vadeli çıkar hesaplarından ziyade, uzun vadeli müşteri bağılılığını sağlayacak kurumsal davranışlar sergilenmelidir. Öncelikle iç paydaşların itibarı oluşturan unsurları anlamaları ve davranışlarında bu unsurları göz önünde bulundurmaları sağlanmalıdır.

İtibar yönetimindeki olmazsa olmazları şöyle sıralayabiliriz:

- İtibar unsurları özellikle iç paydaşlarca anlaşılır olmalıdır.
- Paydaşların itibar algıları anlaşılmalıdır.
- İtibar yönetimi analizlerinde elde edilen bilgiler ve geribildirim sonucu alınan tedbirler karar mekanizmasında kullanılmalıdır.
- Yeni durumlara karşı harekât tarzı geliştirilmeli, değişik durum senaryolarına karşı hazırlıklı olunmalı, ani gelişen olaylara karşı profesyonelce ve proaktif davranmalı,

Yukarıdaki maddelerden de anlaşılacağı gibi itibar yönetimi, diğer yönetim faaliyetleri gibi bilimsel enstrümanlara dayandırılarak yönetilmelidir. İtibar değeri daha öncede ifade ettiğimiz gibi paydaşların algılarının toplam değerini etmektedir. Bahse konu algıları doğru anlamak ve değerlendirmek için tüm paydaşların hassasiyetleri incelenmeli ve kıymetlendirmelidir.

Kurumların davranışları hakkında paydaşların algılamaları ve yorumları da itibarı oluşturmaktadır. Normal ve olağanüstü durumlarda paydaşlara iletilmek

istenen mesajın doğru algılanmasını sağlamak için, her duruma karşı alınabilecek önlemler önceden belirlenmeli ve belli periyotlarda bu tedbirler güncellenmelidir. Bu nedenle kurumun vitrini sayılan müşteri ilişkileri ve halkla ilişkiler gibi temsil kabiliyeti yüksek birimlerin çalışanlarının seçiminde ve faaliyetlerinde gereken ihtimam gösterilmelidir. Aynı zamanda her durumda tüm paydaşlarına ulaşabilecek ve doğru algıyı iletebilecek şekilde bu departmanların yapılanması başarıyı artıracaktır.

İyi itibar kazanmanın ve bu itibarı idame ettirmenin her zaman kolay olmadığı, değişik örneklerle ifade edilmişti. Özellikle kurumun faaliyet alanları genişliğine ve personel sayısına bağlı olarak, kurumun itibarıda risk altındadır. Faaliyetlerde veya personel kaynaklı bir hatanın; kurumun itibarına bir tehdit oluşturduğu unutulmamalıdır. Böyle durumlarda en seri şekilde kurumsal hata varsa derhal düzeltilerek; çevreye yansıdığı şekilde düzeltme işlemi duyurulmalıdır.

Brujns'e (2006) göre 30 yılda elde edilen bir itibar sadece 30 saniyede yıkılabilmektedir (Uzunoğlu ve Öksüz, 2008).

Benzer şekilde Davies ve arkadaşları (2003) itibarın uzun zamanda oluşturulabildiğini ve geliştirildiğini, yanlış bir davranış ya da tek bir sözcükle dakikalarda kaybedilebildiğini vurgulamaktadır (Uzunoğlu ve Öksüz, 2008).

Buraya kadar yazılan ifadelerden de anlaşılmaktadır ki, kurumsal itibar kurum için kazanılması yılları bulan, ancak kaybetmesi çok kısa süren kıymetli bir değerdir. Böyle bir değerinde, diğer kıymetler gibi iyi yönetilmesi gerekmektedir ki, bu değer korunabilsin (Uzunoğlu ve Öksüz, 2008).

## **1.6. Zayıf Bir İtibarın Göstergesi**

İşletmeler açısından genel anlamda itibar demek, güven, müşteri bağlılığı ve iyi bir finansal performans demektir. Özellikle kararsız müşterilerin ve medya haberleriyle hareket eden müşterilerin güveninin kazanılabilmesi için ve paydaşların sinerjisini artırılabilmesi için kurumsal itibar önemlidir. İşletmelerde olumsuz itibarın göstergeleri hakkında yapılan bir araştırmada Nekra (2000), olumsuz itibarın kurumlardaki semptomlarını şöyle sıralamaktadır (Bowd ve Bowd, 2006):

- Çalışanlar iyileştirme önerisinde bulunmaz,



- Yüksek personel devir oranı,
- Zayıf satıcı güvenilirliği,
- Müşterilerin çoğunun görülmemesi,
- Borsa/ hisse değerinde ani düşüş,
- Devlet ile zayıf ilişki,
- Medyanın çok nadir görüş için araması,
- Kurumun iş çevresince çok seyrek olarak referans verilmesi.

Kurumun bu analizleri çok iyi irdelemesi ve düzeltici tedbirleri alması işletme açısından hayati öneme haizdir (Uzunoğlu ve Öksüz, 2008).

### **1.7. Güçlü Bir İtibarın İşletmeler Açısından Avantajları**

Kurumsal itibarın neden bu kadar önemli olduğunu bilim adamları aşağıdaki gibi ifade etmektedir.

Prema Nekra (2000) bir kurumun itibarının, o kurumun ürünlerini ve hizmetlerini pazarlayabilmesini, yatırımcıları çekmesini, kabiliyetli personel istihdamını, devlet nazarında nüfuz sahibi olmasını sağladığını ifade eder (Bowd ve Bowd, 2001).

Charles Fombrun'da (1996) kurumsal itibarda taban hattı etkisi olduğunu belirterek, iyi bir itibarın kârlılığı artırdığını ifade eder (Bowd ve Bowd, 2001).

Fombrun'a (1996) göre iyi bir kurumsal itibarın, paydaşların kurumu inanılır, güvenilir ve sorumluluk sahibi olarak algılamasını sağlaması yanında kuruma şu faydaları vardır;

- Kurumun ürün fiyatlarını yönetme şansını sağlar,
- Malzeme alımlarını daha ucuza getirir,
- En iyi yöneticilerin kuruma müracaatını sağlar,
- Çalışanların ve müşterilerin daha fazla sadakatini sağlar,
- Daha istikrarlı kar sağlar,
- Daha az kriz riski sağlar,
- Sonuçlara göre daha büyük zeminde hareket avantajı sağlar.

Bu nedenlerden dolayı iyi bir itibar yönetimi, kurum hakkındaki olumlu algıları finansal avantaja çevirebilir. Bu durum itibarın oldukça pozitif bir katma değer olduğu anlamına gelmektedir (Bowd ve Bowd, 2006).

Burada verilen faydalar normal şartlar altında çalışan işletmeleri kapsamaktadır. Normal şartların dışında, yani itibar yönetimini tersinden okuduğumuzda, “itibar yönetimi” kötü itibarlı işletmelerin ve organize suç örgütlerinin sık sık başvurdukları bir yönetim olup, bu yöntemle “itibar” avantajı sağlamak amaçladıkları. Bu mahiyetteki örgütlerin incelemesinde; örgüt liderlerinin “iş adamı” kimliği taşımaya oldukça özen gösterdikleri, bu tür işletmelerin her fırsatta hayır kurumlarına “medyanın ve halkın görebileceği şekillerde” hayır faaliyetlerinde buldukları ve bunu da duyurmaya özen gösterdikleri görülmektedir. Ayrıca bu gruplar her fırsatta halk tarafından sevilen ve sayılan sanatçılarla, üst düzey yöneticilerle ve bürokratlarla bir araya gelip, medya tarafından görüntülenmeye de özen göstermektedirler.

Aslında tüm bu yapılanların amacı konumuz olan “itibar yönetimi”nin etkin bir şekilde kullanılmasıdır. Amaç halk nazarında itibar sağlamak olup, yapılagelen yer altı faaliyetlerinden ziyade, hayır işleriyle ve örnek alınan muteber insanlarla imaj oluşturmaktır (Taşcıoğlu, 2010).

## **1.8. İtibarı Kötü Yönetmenin Zararları**

İtibar yönetimi araştırmaları sonuçlarını incelediğimizde bir işletmenin itibarının sarsılması, öngörülenden daha yıkıcı olabilmektedir. Dünyanın sayılı zenginlerinden Warren Buffet itibar konusunda “Bir işletme için itibarın oluşması, 20 yıl sürerken, tahrip etmek beş dakikada sürecektir.” ifadesiyle “itibar yönetimindeki” hassasiyeti vurgulamıştır. Ural’ın (2012) elektronik sektörünün itibar parametrelerini incelesinden anlaşılmaktadır ki, müşterilerin hemen hemen yarısı işletmeye sadık kalmakta, diğer yarısı kalite, fiyat, güven, medya etkisiyle alternatif işletmeleri tercih edebilmektedir. İşletmelerin itibar yönetimiyle ilgili nihai hedefleri; işletmeyi tanımayan, güvenmeyen, pahalı bulan veya ürünleri kalitesiz bulan müşterileri kazanırken, mevcut müşteri potansiyelini de kaybetmemektir. Tabi ki bazı tehditler yönetilemeyecek şekilde gelebilirken, bazı tehditlere de zamanında ve etkili bir itibar yönetimiyle, tehditten kurtulmanın, hatta ondan avantaj sağlamanın yolu bulunabilmelidir.

İtibar kaybetme riskiyle ilgili birkaç örnek verecek olursak; Çek Cumhuriyeti’nin patentli arabası olan “Skoda”nın kaybolan itibarını nasıl yükselttiği ile ilgilidir. “Oldukça ucuz ve güvenilmeyen otomobiller” olarak geçen

ve arka camları ısıtmalı olan araçlar 80'li yıllarda Avrupa'da özellikle İngiltere'de oldukça alay konusu olmuştur (Soru: Skoda'nın neden ısıtmalı arka camı var? Cevap: Aracı ittiren ellerini ısıtmak için. Soru: Skoda'yı nasıl iki katına satabilirim? Cevap: Deposunu ful yakıtla doldurarak. Soru: Skoda ile nezlenin farkı nedir? Cevap: Nezleden kurtulabilirsin gibi bir çok esprilerle Skoda aşağılanmıştır). Aynı otomobil şirketini, 1990'lı yılların başında Volkswagen şirketinin bünyesine katması sonucunda yedi yıl içinde "güven" ile Skoda aynı cümlede kullanılmaya başlamıştır. Dokuz yıl içinde Volkswagen ile yarışır hale gelmiştir. 2005 yılında yapılan, 159 otomobilin katıldığı "en iyiler" oylamasında Skoda Avrupa'da ilk üç, dünyada ilk 10 sıralamasına girmiştir (Burgen, 2010; Both, 2000).

Benzer bir örnek ise, dünyanın en itibarlı firmalarından biri olan Toyota otomobil firmasının Amerika'da ve Avrupa'da "Fren sistem ve pedal sistem kaynaklı arızalarından" dolayı binlerce aracın geri çağrılarak, modifikasyon yapılması olayıdır. Bu güne kadar bu faaliyetler Toyota'nın, ürünlerinin sürekli gelişimini tasarlayan ve tam zamanında ve dayanıklı üretim felsefesini en iyi uygulayan firma olarak düşünülmesine sebep olmuştur.

Alumni Magazine Dergisi yazarlarından Phillip Moscosso (2005) "Bu konsept, araba firmasının çok ötesinde bir etki oluşturdu, şimdi beklemedikleri problemlerle karşılaştılar. Toyota günümüze kadar güven kazanmaya odaklandı, fakat son zamanlarda dünyanın en büyük oto üreticisi olmaya karar verdiler. Toyota bu hızlı büyümeye ayak uydurmak amacıyla, meşhur kalite kontrol geleneğini sarsan, alt yüklenicilerle artan bir şekilde anlaşmaya girmeye başladılar. Olayın kök nedeni incelendiğinde, gerçekte problem teknik değildi, problem Japonların kültüründen gelen rezil olmak korkusuydu. Problemler çalışanlar tarafından bilindiği halde "rezil veya mahcup olmamak" amacıyla yöneticilere söylememeleri, hatalarını düzeltmek için hızlarının giderek azalmasına ve gecikmelerine sebep oldu. Bu olay Toyota'nın kısa sürede itibarlarının kaybolmasına sebep oldu." demiştir (Burgen, 2010).

Başka bir olayda Belçika'da 1999 yılında 31 çocuğun CocaCola'dan zehirlenmesinden sonra ülkede CocaCola firmasının ürünlerinin satışı yasaklanmıştır. Müteakiben bazı Avrupa ülkelerinde de aynı yasakların gelmesi üzerine, bahse konu firma itibarını düzeltmek amacıyla milyonlarca dolar harcamak zorunda kalmıştır (Uzunoğlu ve Öksüz, 2008).

Yukarıdaki örnekleri çoğaltmak pekâlâ mümkündür, ancak sonuç olarak itibar yönetimi, bir şirketin zirveyi yakaladığı seviyede başlar. Zirve seviyesinden kastedilen, bir şirketin ürünlerini en kaliteli ve en ucuza imal ettiği zaman aralığı olarak düşünebiliriz. Bu noktada ürünün marka itibarı, paydaşların ürüne bağlanmalarına, diğerlerine tavsiye etmelerine, adeta sizin için gönüllü elçi olmalarına sebep olacaktır. Şirketinizin itibarı arttıkça, elbette sizin için çalışan bulmak ve seçmekte kolay olacaktır. Dolayısıyla bu konular itibarın endirekt faydaları olup; itibar iyi yönetilemediğinde bu avantajlar, ardından da bağlı müşteriler kaybedilecektir. Günümüzde iletişim hızı dikkate alındığında, daha fazla geri gitmeye gerek yok, 10 yıl öncesine göre haberler ve yorumlar ışık hızıyla ve anında binlerce kişiye yayılmaktadır. İnsanlar bu haberlerden az veya çok etkilenmektedir. Henüz ülkemizde internet haberleşme mevzuatı oluşturulmadığı için, yanlış ve taraflı haberlerde kolayca yayılmakta, kazanılması yıllar süren emekler büyük zararlar görmektedir (Burgen, 2010).

Dolayısıyla günümüzde itibar yönetiminin en önemli ayağını oluştururken, medyanın giderek artan etkisi de mutlaka göz önüne alınmalıdır.

### **1.9. İtibarsızlaştırma Yönetimi (Kampanyası)**

İtibar yönetimiyle ilgili bu kadar literatür incelemesi yaptıktan sonra; dönem dönem rakipleri tezyif ve bertaraf etmek için kullanılan, “karalama kampanyası” olarak ta ifade edilen “itibarsızlaştırma kampanyası” aslında belli bir hedefe ulaşmak için, itibarı zedelemeye yönelik faaliyetlerin organize bir şekilde icra edilmesidir diyebiliriz.

İtibarsızlaştırma faaliyeti; çıkar gruplarının menfaatlerine ters düşen liderlerin veya gelecek vadeden kişilerin, toplum değerlerine, kanunlara ve geleneklere aykırı hal ve hareket tarzlarının belgelenerek, medyaya zamanı gelince servis edilmesi şeklinde icra edilmektedir. Bir kampanyadan veya organizasyondan bahsedebilmek için aşağıdaki şartların oluşması gerekmektedir.

- Amacın açık bir şekilde belirlenmesi,
- Organize eden bir merkezin olması,
- Mümkünse hedefe ulaşmak için parlamentodan destek alınması,
- Aynı amaç için çalışan birey ve gruplarla iletişim sağlanması,

- Kampanyanın çapına bağlı olarak medyanın internet boyutundan, televizyon boyutuna kadar kullanılabilir araçların belirlenmesi,
- Kampanya mevzuata ve geleneklere uygun ve dürüst olmalı; aksi takdirde antipati toplayabilecek ve amacına ulaşmayacaktır (Balcı, 2003; Foreman ve diğerleri, 2013).

İtibarsızlaştırma faaliyetleri; zaman zaman “dezenformasyon veya karalama kampanyası” olarak ta karşımıza çıkmaktadır. Tarihi gelişim olarak çok derinlere giden bir terim olsa da, “itibarsızlaştırma yönetimi” medya gücünün de olanca etkisiyle geçmişe nazaran daha etkili ve sonuç alıcı olmaktadır. Bu konuya örneklerden biri yine Amerika’da Watergate olarak bilinen skandalın medyaya yansısıyla başlayan kampanya, dönemde ABD Başkanı olan Nixon’un istifasına kadar giden bir itibarsızlaştırma süreci olarak tarihe geçmiştir.

Gazeteci David Frost (2007), Nixon’un makamını kullanarak mahkemeyi engellediğini düşündüğünden, ona televizyonda 90 dakikalık röportajlar serisi yapmayı önerdi, ancak başkan bu öneriyi kabul etmeyince, bu sefer ona 600.000 \$ ve röportaj reyting gelirinin % 20’sini vermeyi teklif etti. Nixon ve yardımcı ekibi, yıpranan itibarlarını tekrar düzeltmek amacıyla bu öneriyi kabul etti. Ancak Frost son mülakata çok daha hazırlıklı gelmiş, olayla ilgili Nixon’u zorda bırakacak ilave deliller toplamıştı. Toplam 29 saat süren röportaj sonunda Nixon “Arkadaşlarını, Amerikan halkını ve Amerikan sistemini aştığı” itiraf etmek zorunda kalmış ve itibarını kaybederek, yani bir gazeteci olan Frost tarafından “itibarsızlaştırılarak” istifa etmek zorunda kalmıştır. Bu olay her ikisinin de tarihe geçmesine sebep olmuştur. Ancak Nixon hiçbir zaman bu olaydan dolayı mahkeme önünde yargılanmış değildir, sadece mülakat sonucu değerlendirmesine göre halkın gözünde itibarını yitirmiştir (Frost, 2007).

İtibarsızlaşma faaliyetini kurumsal ve bireysel itibarsızlaştırma faaliyeti olarak ele alabiliriz. Birey için ele alırsak, kişinin şeref ve namusuna müteallik hususlarda hedef alınarak, doğru, yanlış veya yalan bilgi ve belgelerle zarara uğratılması faaliyetidir. Aslında daha öncede ifade ettiğimiz gibi, bireylerin hedef alındığı durumda, bireyin pozisyonu ve temsil ettiği makamı, kurumu ve ailesi asıl hedef niteliği taşıyabilir. Bu duruma verilebilecek pek çok örnek mevcut olup itibarsızlaştırma yönetimi açısından ayrıca araştırılabilir bir tez konusudur.

İşletmelerin faaliyetlerinde “itibarsızlaşma yönetimine” maruz kalmamak amacıyla; öncelikle mevzuat, gelenek ve inançlara saygılı bir harekât tarzı

sergilemeleri, faaliyetlerinde şeffaf olmaları, şaibelerden kaçınmaları gerekmektedir. Buna ilave olarak medyayla olan ilişkiler kontrollü olmalı, medyada çıkan her türlü haber, mutlaka değerlendirilmeli, gerekirse ivedilikle düzeltilmeli, aksi takdirde zararları öngörülenden çok fazla olabilecektir.

Sonuç olarak sadece işletmenizin medya ile olan ilişkileri önemli değil, rakiplerin ilişkileride çok önemlidir, dolayısıyla mümkünse rakiplerin medya faaliyetleri de yakından izlenmelidir. Aleyhe gelişen medya faaliyetlerini mümkünse başlamadan engellenmeli veya aynı yöntemle ve en etkili şekilde cevaplanmalıdır. Unutulmamalıdır ki rakipleri saf dışı bırakmanın en kolay ve en etkili yolundan biri “itibarsızlaşma yönetimi”dir. Rakiplerin hatalarını medya yoluyla halka duyurup, onları itibarsızlaştırma metodu; uygulamanın dozajı ve hak ihlali açısından değerlendirilmeye muhtaç bir konu olarak görülmektedir. Aksi takdirde mevzuata ve hukuka uygun olarak rakiplerle mücadele süreci daha uzun ve sonuç alması zor bir süreçtir.

## BÖLÜM II

### İŞ MEMNUNİYETİ

#### 2. İş Memnuniyeti

1930'lu yıllardan itibaren işçilerin işe karşı tutumu, özellikle “iş memnuniyeti” alanlarında öncülüğünü yaptığı araştırmaların katkıları sonucunda “insanları çalışma hayatında, onları memnun eden veya üzen” etkenlere dair büyük bir bilgi birikimi olmuştur. Locke (1976) bu araştırmaların sayısının 1972 yılına kadar 3.350, araştırmasını 1987 yılına kadar yaydığına ise 4.793 rakamını bulmuştur (Spector, 1997; Evens, 1998).

“İş memnuniyeti” araştırması; çalışanların 25-65 yaş arası hayat diliminin, yani en verimli çağlarının ve gününün 08:00-18:00 arası en verimli saatlerinin geçtiği iş yerlerinde ve iş ortamında çalışanların, en kıdemsiz işçiden, en kıdemli yöneticiye kadar optimal seviyede haz almasının sağlanarak, çalışanların motivasyonunun ve nihayet veriminin artırılmasını hedefleyen bir alan araştırmasıdır.

Bu konuyu araştırırken bu alanda bir çok araştırma yapılmış olduğu ifade edilmişti. Bu kadar çok çalışma olmasının kök nedeninde de “iş memnuniyeti”nin terim olarak; çalışanlar, yöneticiler, iş verenler ve bunların aileleri de dahil edildiğinde, toplumun önemli bir kısmını ilgilendiren geniş kapsamlı bir konu olduğu gerçeğinden kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Neden “İş memnuniyeti” bu kadar önemlidir? sorusunu Spector (1997) şu şekilde cevaplamıştır.

*“Birinci neden: İnsani bakış açısından bakıldığında “İnsanoğlu adil ve saygıdeğer bir şekilde davranılmayı hak etmektedir. İş memnuniyeti ise önemli bir oranda bu iyi davranışın yansıması ve aynı zamanda duygusal ve psikolojik sağlığın iyi olduğunun bir göstergesidir.*

*İkinci neden ise: Verim açısından bakıldığında işçileri, kurumun işlevselliğini etkileyecek davranışlar sergilemeye yöneltir. İşçilerin duygularının, onların pozitif ve negatif davranış sergilemelerine sebep olabileceğini gösteren önemli ipuçları bulunmaktadır. Ayrıca “iş memnuniyeti” kurumsal işlevselliğin bir yansıması olarak değerlendirilebilir.” (Spector, 1997, s. 2)*

İşletme Ana Bilim Dalının en önemli enstrümanı olarak insanı ele aldığımızda; yukarıda ifade edildiği gibi hayatının en önemli ve kıymetli bir sürecini geçirdiği iş ortamında, insanoğlu yaptığı iş karşılığında sadece para, terfi, prim v.b. gibi maddi motivasyon unsurlarını değil, bu unsurlarının yanı sıra, adil davranış, güler yüz, güven gibi parayla ölçülemeyen, motivasyon artırıcı değerleri de aramaktadır. Beklediği manevi hazı alamayan işçilerin maliyeti de; performans düşüklüğü, aşırı personel devir oranı, eğitim tekrarı, oryantasyon süreçleri, fiziki ve ruhsal yönden problemlili çalışanlar ve yöneticiler olarak performansla yansımaktadır.

Çalışanlar açısından memnuniyet terimi çok farklı algıları ifade etmekte olup, aynı iş yerinde, farklı statüde çalışanların memnuniyet algısı bile, çalışan kişinin tecrübesi, pozisyonu, medeni durumu, eğitim durumu ve yaşına göre değişkenlik arz etmektedir.

İş memnuniyeti ile ilgili olarak yaptığımız literatür taramasında; Türkçede farklı başlıklar altında, benzeri alanda üç ayrı isim altında çalışma yapılmış olduğu tespit edilmiştir. İngilizce terim karşılığı “Job satisfaction” olan bu terimler; dilimize “iş memnuniyeti, iş doyumunu ve iş tatmini” olarak geçmiş ve bu konularda araştırmalar yapılmıştır.

İş memnuniyetinin literatür taramasından çıkarılan genel anlam “Yapılan işten, beklenen maddi ve manevi karşılığın alınması” şeklinde ifade edilebilmektedir.”

Literatürde en çok kullanılan tanımlardan bazıları;

Locke (1969) iş memnuniyetini; kişinin iş başarısından veya işi kolaylaştırıcı başarılarından ve tecrübelerinden kaynaklanan pozitif davranış ve mutluluk gibi duygusal ifadeler olarak tanımlamıştır.

Paul Spector (1985 ve 1997): “İnsanların işlerinden kaynaklanan memnuniyeti ve memnuniyetsizliği arasındaki mesafeyi “iş memnuniyeti” olarak ifade etmiştir (Astrauskaitė, 2011).

İş memnuniyeti ile ilgili araştırmalarda iki problemlili alan olduğu tespit edilmiştir. Bunlardan birincisi “iş memnuniyeti” ile ilgili bir çok tanımın mevcut olmasına rağmen, hiçbir tanımın iş memnuniyetini tamamen kapsayacak şekilde yapılmadığıdır. Ayrıca bu aktarılan tanımların da hepsinin tamamen gerçeği yansıtmadığı görülmektedir. Bu tanımlardan bazıları iş memnuniyetinin muhtemel sonuçlarını veya özelliklerini açıklar. İkinci problem sahası ise “iş memnuniyeti”



konusunda her hangi bir mutabakatın oluşmamasından kaynaklanan metodoloji problemidir. Bu bir yapısal geçerlilik problemidir. Yapısal geçerlilik problemi, bazı teknik terimlerin mutabakatla kabulünü ve anlaşılmasını kapsamaktadır. Konumuz olan “iş memnuniyeti” gibi karmaşık konularda, araştırmacıların ve konuların, önceden yorumlanmış ve mütabakata varılmış bir yapı olmadığında, çalışmanın tehlikeye girme riski bulunmaktadır.

Locke (1969) “iş memnuniyeti” alanında yığınla çalışmasına rağmen, oldukça az tanım ve mutabakat girişimi olduğundan, bu konuyu ölçebilmek ve bu alanda çalışabilmek için önce iş memnuniyetini tanımlamak ve anlamak ihtiyacı olduğunu ifade eder (Evens, 1998).

İş alanlarının genişliği ve çeşitliliği göz önüne alındığında, özellikle bilişim alanında çok değil 10-15 yıl öncesinde günümüzde olmayan bir çok iş alanının daha meydana çıktığını hesaba katarsak, yazarın iddia ettiği gibi iş memnuniyetinin net ve tek bir tarifini ortaya koymak elbette kolay olmayacaktır. Bilinmektedir ki, sosyal bilim konuları, fen bilim dalları gibi her varlığın uygun bir şekilde ölçülerek ifade edildiği bir alan değildir. Basitçe bir örnekle ifade edersek, inceleme konumuzdan “iş” kısmını bırakıp, sadece “memnuniyet” gibi göreceli, kişiden kişiye ve beklentilere göre değişen bir kavramın bile ölçülerek somutlaştırılması, aslında çok kolay bir araştırma değildir. Konuyu bir örnekle daha da basitleştirirsek, Diyarbakır’da bir çay bahçesinde çay içmekte olan iki kişiyi ele aldığımızda; bu ikisinin bulunduğu ortamdan aynı derece memnun olmaları mümkün olmayacaktır. Her nasıl bu iki kişinin eğitimleri, yaşları, maddi durumları, sağlık durumları, tecrübeleri, aile yapıları ve zevkleri gibi unsurların eşit olması mümkün değilse, aynı ortamdan, aynı üründen, aynı hizmetten aynı derece memnun olmaları da imkânsızdır. Ancak burada yapılacak bir memnuniyet araştırmasında her bir anket sorusuyla ilgili onlarca seçenek sunulmalıdır ki, gerçek sonuca en yakın değer tespit edilsin. Araştırmalarda her bir anket sorusu için genelde beşli Likert tipi ölçekleme (Çok Memnunum, Memnunum, Kararsızım, Memnun değilim, Hiç Memnun Değilim gibi) metodu sunulmaktadır. Aslında bu şekilde bir tespit, örneklem sayısının artırılmasıyla bir nebze izale edilebilecektir, ancak tam sonuç almak mümkün olmayacaktır. Bu durum ise yukarıda da belirtildiği gibi sosyal bilimlerde araştırmacılığın en zor yönlerinden birisidir.

Yukarıda verdiğimiz örneği farklı bir boyutta, yani “iş” değişkenini ele alsak. Çalışanlar işyerinde eğitimine, tecrübesine, yaşına, cinsiyetine, becerisine v.b. özelliklerine göre tasnif ve istihdam edilmektedir. Aynı ortamda, aynı işte, aynı vasıflara sahip iki çalışmanı ele aldığımızda bile, bu iki işçinin medeni durumu, zekası ve beklentileri gibi ilk etapta göze çarpmayan unsurlar, çalışanın memnuniyetini önemli derecede etkilemektedirler. Dolayısıyla yukarıda Evens’in (1998) kitabında ifade ettiği gibi, “iş memnuniyeti” kapsadığı alanın genişliği ve değişkenlerinin çeşitliliği bakımından tek bir kavram üzerine oturtulması ve standart bir ölçükle ölçülmesi zor bir kavramdır.

- İş memnuniyeti, çalışanın işe ilişkin kişisel duygularını ifade eder, duyguların ilk etapta anlaşılması zordur, ancak davranışların gözlemlenmesiyle anlaşılabilir.
- İş memnuniyeti, çalışanın iş ortamından beklediği maddi ve manevi karşılığı aldığı anda yaşanır.
- İş memnuniyeti, kişilere göre farklı tutumlara yol açabilir.

Maslow’un “İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi”nde insan ihtiyaçlarının belli bir sıralandırmaya göre çıktığını, ancak bu sıralandırmayla beraber her bir ihtiyacın önemli olduğunu tespit etmiş olup; her ihtiyacın öncelik sırasına göre ve belli bir ölçüde karşılanması gerektiğini, bu ihtiyaçlar karşılandığında ise memnuniyetin yaşandığını açıklamaktadır. Eğinli araştırmasında (2009) Wroom’un iş memnuniyetini sağlamak için eğitim, beceri, tecrübe, yaş ve üretkenlik gibi kişisel özelliklerin göz önünde bulundurulması gerektiği görüşünü ifade etmektedir. Örgütsel memnuniyetin en önemli unsurlarından biri olan “örgütsel adalet” ile ilgili araştırmalar yapan ve “eşitlik teorisi” kavramını geliştiren Adams ise çalışanların kendilerini, diğer eşit şartlarda çalışanlarla; ücret ve diğer olanaklar açısından kıyasladıklarını, buna bağlı olarak iş memnuniyetinin artabildiğini veya azalabildiğini ifade etmektedir (Eğinli, 2009).

## **2.1. İş Memnuniyetinin Önemi**

“İş Memnuniyeti” kavramı neo-klasik kuramının gelişmesiyle, yayılmasıyla ve insanın makinadan farklı “sosyal bir varlık olduğu” görüşünün işletmecilikte hakim olmasıyla birlikte araştırılmaya başlayan bir konudur. Bu nedendir ki neo-klasik yaklaşım dönemi beşeri ilişkiler dönemi olarak da

adlandırılmıştır. Bu dönemde insan davranışları ve nedenleri incelenerek, işletmeyle insan davranışları arasındaki ilişkiler deneylerle araştırılmıştır.

Unutulmamalıdır ki işçi yönetiminde ve endüstri ilişkilerinde köklü değişikliklere, endüstri yönetiminin sosyal bilimcilerin fikrine daha duyarlı olmaları sayesinde ulaşılmıştır. 1910'lu ve 1920'li yıllarda büyük endüstri kuruluşları, mevcut sistemin güce ve kaprise dayanan yönetiminin ve zor şartlarının, yüksek seviyede üretim veya sadık iş gücü yaratmada, başarılı yönetim araçları olmadığını görmüşlerdir. Bu durumu atlatmaya yönelik olarak; iş gücünü elde tutmak için bir çok avantajlar sunmanın yanı sıra, işçilerin istihdamından, maaşına kadar bir çok hususta yetkilendirilmiş çok fonksiyonlu personel ve işçi yöneticileri transfer edilmiştir.

Günlük faaliyetlerde pratik uygulamalar geliştirmede istekli olan yöneticiler, yönetim hiyerarşisindeki pozisyonunu güçlendirmeye çalışan idealist bir profesyonel olarak da; üretimi artırmak ve daha mutlu işgücü meydana getirmek hususunda sosyal bilimcilere yönelmişlerdir. Bu araştırma konularının önemi 1930'lu ve 1940'lı yıllarda; özellikle yöneticilerin, işçilerinin sadakatini, işçi hareketlerine kaptırdığı ve işgücünün atölyelerde yönetimle karşı durmaya hazır hale geldiği günlerde, yani işçi sendikalarının dramatik bir şekilde yükselişe geçtiği dönemlerde, daha da artmıştır.

Yönetim kademesi böyle çatışmalı durumların ancak; eğer yöneticiler uygun yönetim teknikleriyle otoriterlerini uygularlarsa, işçilerin güvenini kazanırlarsa ve sosyal bilimcilerden yardım alınırsa, kazanılabileceğine ikna olmuşlardır. Hawthorne deneyleri bu aşamada yöneticiler ve sosyal bilimciler arasındaki en önemli iş birliğinin olduğu araştırmalar dizisidir ve bu çalışmalar ihtimamla hazırlanmış personel yönetimi ideolojisine ve 2'nci Dünya savaşı sonrasında uygulanan personel yönetim tekniklerine, ciddi anlamda bilimsel katkılarda bulunmuştur (Gillespie, 1991).

Sonuç olarak Hawthorne deneyleri 1924-1933 yılları arasında sürmüş deneyler dizisidir. Bu deneyler sonunda insan davranışlarını etkileyen unsurlar tespit edilmeye ve anlamlandırılmaya çalışılmış, bu çalışmaların nihayetinde işgücünden daha fazla verim alma teknikleri tespit edilerek, bu tespitlerden yararlanılmış ve gelecek iş dünyasının faydalanması için yayımlanmıştır. Bu deneylerin sonucunda tespit edilen en önemli sonuçlardan biriside; ışık deneyleri uygulaması esnasında çalışanların ışık artırıldığında da, azaltıldığında da iş

veriminin arttığını, işçilerle yapılan mülakatlarda da verimin artmasının esas nedeninin ise bilim adamlarının kendilerini takip ettiğinin, işçiler tarafından bilinmesi sonucu oluşan psiko-sosyal etkileri ifade eden, “Hawthorne etkisi” olarak ta nitelendirilen bu durum, yani insanların “kendilerine ilgi gösterildiğini bilirlerse daha verimli oldukları” bulgusudur. Özet olarak bu araştırmalar, insanın veriminin, yönetimin ve iş arkadaşlarının pozitif davranışlarıyla artırılabilceğini ispatlaması açısından bilinen ilk çalışmalar olduğundan, endüstri dünyası için bir dönüm noktası olmuştur.

Kısaca insani ilişkiler okulunda tespit edilen diğer bulgular şöyledir;

- İnsan veriminde fiziki kapasitesinin yanı sıra, sosyolojik ve psikolojik kapasitesinde etkili olduğu,
- Yöneticiler, çalışanlarının özelliklerini ve kapasitesini ne kadar iyi bilirse, onları o derece kolay ve etkili yöneteceği,
- Verim için soysa-psikolojik etkilerin (moral, motivasyon ve aidiyet duygusu gibi) ekonomik ödüllerden daha etkili olduğu,
- Verim sağlamada grup etkisinin, münferit çalışmalara göre daha etkili olduğu,
- İş bölümünün ve uzmanlaşmanın, verimi artırmak yerine, çalışanları körelttiği ve meslek hastalıklarına sebebiyet verdiği gibi bulgular elde edilmiştir (Şimşek ve Çelik, 2011).

Elton Mayo ve arkadaşları bu araştırmaları ile aslında; iş yerlerinde verim için çalışan memnuniyetinin ve motivasyonun önemini ortaya koyan ilk çalışmaları yapmışlardır. Bu çalışmalarla Mayo, Taylor felsefesinin tersine, insanların birer makine olmadıklarını, bu nedenle de hareketlerini birtakım ilkelere bağlamak suretiyle verimliliklerinin daha fazla artırılamayacağını, insanlardan verim almanın öncelikle onların motivasyonunu sağlamaktan, çalışanlar arasında kurumsal bağ oluşturmaktan geçtiği ve kurumsal verimliliğin artması için de, çalışanlara değer verilmesi gerektiği ve bu değerın çalışanlara hissettirilmesinin önemli olduğu ifade edilmiştir.

Bu konuda işçilerin memnuniyeti ile verimlerinin arttığını gösteren bir çalışmada “Harwood araştırmaları” adı verilen deney dizisidir. Harwood işletmesi bir pijama üretim fabrikasıdır. Bu fabrikanın en büyük sorunu, sık yapılan model değişikliklerinin, işçiler üzerinde motivasyonsuzluğa neden olmasıdır. Bu mezuniyetsizlik durumu işçilerin, işe olan sadakatının azalmasına sebep olmuş;

dolayısıyla işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi vakalarda artma ve işgücü devir hızında yükseltme olmaktadır. Şirket için ise model değişikliği hayati derece önemlidir ve yönetim bu durumu bildiğinden, bu söz konusu değişikliğin etkilerini en aza indirebilmek için bazı araştırmalar yapmaya karar vermiştir. Bu deneyleri uygulamak amacıyla üç ayrı gruptan oluşturulan deneme işçilerine üç ayrı yöntem uygulanmasına karar verilmiştir.

Harwood deneyleri sonucunda elde edilen tecrübeleri şöyle sıralamak mümkündür; önce, kontrol grubunu oluşturan ve eski yöntemi uygulamaya devam eden birinci grubun olduğu bölümde her model değişikliğinin gerçekleşmesinden sonra, üretim miktarı yine eskisi gibi azaldığı gözlemlenmiştir. Ayrıca sadakatsizlik ve iş gücü devir oranının artmaya devam ettiği belirtilmiştir.

İkinci grupta ise çalışanların kararlara katılımı için bir komite oluşturularak, işçilerin komite vasıtasıyla karar mekanizmasına katılımı sağlanmıştır. Üretimin ilk başlarda düşmesine rağmen, daha sonra eski seviyesine yükseldiği gözlemlenmiştir. İşçilerin maaşına iyileştirme yapılmasıyla ve işçilerin yeni sisteme alışmalarıyla, olumsuz durumlar olarak nitelendirilen devamsızlık, işten ayrılma ve iş gücü devir hızında azalmalar gözlemlenmiştir.

Üçüncü grupta ise tam yönetime katılma hakkı verilen işçilerin çalıştığı bölümde, her model değişikliğinin uygulandığında başta üretim bir miktar düşmüştür. Fakat üretim kısa sürede yeniden eski seviyesine yükselmiştir. Ayrıca kısa bir sürede üretimin artması sayesinde, işçi maaşlarında % 3 civarında artış meydana gelmiştir. İşçilerin memnuniyeti kuruma ve verime o derece yansımıştır ki; işlerine ve yöneticilerine karşı olan davranışlarında bile köklü bir değişim tespit edilmiştir (Ertürk, 2006).

Bu deneylerden çıkan en önemli sonuçlardan birisi çalışanlarda memnuniyetin verimle doğru orantılı olduğunun tespitidir. Ayrıca çalışanların karar mekanizmasına katılma oranlarıyla, iş yerinde özveride bulunma oranları arasında da doğru orantı olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla çalışanın ilgi gördüğü oranda veriminin arttığını araştırmalardan çıkarmak mümkündür.

Ayrıca bu konuyla ilgili yapılan değişik araştırmalarda iş memnuniyeti ve iş performansı arasında her etken göz önüne alındığında yaklaşık pozitif olarak % 15 fark olduğunun tespit edildiği ifade edilmiştir. Ancak bu ilişkinin sebepleri hakkında pek fazla bir şey bilinmediği de ilave edilmiştir. İş devamsızlıkla ilgili

iş memnuniyetinin doğru orantılı olduğunu, bu orantının izin kullanım oranında daha fazla etkili olduğunda belirtilmiştir (Argyle, 1989).

## 2.2. İş Memnuniyetini Etkileyen Etkenler

İnsanların bir işe girmelerindeki temel amaç; Maslow'un "temel ihtiyaçlar" hiyerarşisinde belirtilen ihtiyaçları karşılamaktır. Bu nedenle kısaca bu ihtiyaçlardan bahsetmenin faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

- **Fizyolojik Gereksinimler:** Bu ihtiyaçlar bireyin yaşamının devamlılığı açısından karşılanması zorunlu ihtiyaçlardır. Yemek, içmek ve uyumak gibi hayatın devamı için zorunlu olan ihtiyaçlardır.
- **Güvenlik Gereksinimi:** İnsanın kendisini güvencede görme ihtiyacıdır. Can, mal güvenliği, sağlık güvenliği ve ekonomik güvenlik gibi ihtiyaçlardır. Günümüzde sigortacılık sektörünün gelişmesiyle ve devlet teşvikleriyle bazı güvenlik hususları sigorta ile kısmen veya tamamen garanti altına alınabilmekte ve muhtemel riskler elimine edilebilmektedir. Örneğin: Sağlık sigortası, Kasko sigortası, Trafik sigortası, İşsizlik sigortası ve Hayat sigortası gibi sigortaları sıralamak mümkündür.
- **Bağlanma, Aidiyet ve Sevgi Gereksinimi:** Aidiyet ve sevgi ihtiyacı, insanın sosyal bir varlık olmasının doğal sonucu ortaya çıkan bir durumdur. İnsan toplumunda değişik şekilde ilişkiler kurarak, bu duygusal ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Bu ilişkiler kişinin sevme, sevilme, bir gruba bağlanma, güvenme ve arkadaş edinme gibi sosyal ihtiyaçlarını kapsar. Bu ilişkiler insanın psikolojik dengesinin kurulmasına ve idame edilmesine olanak vermektedir. Gelişmiş ülkelerde ilk üç ihtiyaç büyük oranda karşılanmakta olduğundan, bu toplumlarda aidiyet ve sevgi ihtiyacının karşılanması önemli yer tutmaktadır.
- **Saygı Görme Gereksinimi:** Hiyerarşinin ilk üç ihtiyacı karşılandıktan sonra insanların en önemli ihtiyacı; toplumda saygı ve statü kazanma ihtiyacıdır. Bu kapsamda özgüven, başarıyla övünme ve başarılarından dolayı takdir görme gibi hususlar sayılabilir.
- **Kendini Gerçekleştirme Gereksinimi:** Hiyerarşinin en üst noktasında olan bu ihtiyaç, kişinin yetenekleri çerçevesinde elde edebileceği her şeye ulaşması anlamına gelmektedir. Bu pozisyonda olan kişinin mesleki birikiminin zirvesine gelmiş olması beklenir ve toplumun da bu tür kişilerden beklentisi yüksektir.

Ancak beklenen faaliyet mükemmel bir şekilde tamamlandığında toplum ve kişi amacına ulaşmış olur (Şimşek ve Çelik, 2012).

Kendini gerçekleştirme ile ilgili bir örnekte Mimar Sinan'dan vermek mümkündür. Mimar Sinan yüzlerce eser bırakarak hayata veda etmiştir. Bunlarda “çıraklık eserim” diye nitelendirdiği Şehzade camii, “ustalık eserim” diye nitelendirdiği Süleymaniye camii ve nihayet “ustalık eserim” diyerek nitelendirdiği ve her bakımdan eşsiz bir eser olan Selimiye camisidir. Mimar Sinan bu eseri ile hem bu döneme kadar üzerinde çalıştığı kubbe altı mekân birliğini tam olarak çözmüş, bu yapısında cemaati aynı kubbe altında toplamayı başarmış, hem de yaşının ve tecrübesinin zirvesinde halkın beklentisinin üzerinde bir eser meydana getirmenin haklı gururunu yaşamıştır (Benian, 2011).

Maslow'un teorisinde belirttiği ihtiyaçların bir kısmı gerçekten birincil derece önem arz ederken, bazıları ise ikincil derece önemli, yani kişiden kişiye ihtiyacın şiddeti değişmekte olan kavramlar olup insanların beklentisi ve tutumları ile alakalı kavramlardır. İş memnuniyeti ise burada çoğu zaman ikincil ihtiyaçlar kavramları olarak nitelendirdiğimiz kavramlar olarak karşımıza çıkmakta, yani duygusal tatmini ifade eden kavramlardır.

İş memnuniyeti; çalışan şahısların iş yapmadaki istekliliklerini, fedakârlıklarını ve ilgisini ifade eden çok geniş kapsamlı bir terimdir. Çalışanlar bir işe başlarken, işletmenin kendisine sağlayacağı şartlarla ve imkânlarla alâkalı bir mutabakata varmakta ve iş sözleşmesi imzalamaktadırlar. Ancak bu anlaşmaların dışında, çalışanın başka kurum çalışanlarından da gözlemlediği işten beklentilerini artıran psikolojik unsurlar vardır, işyerinin de benzer şekilde çalışandan beklentilerini kapsayan psikolojik unsurlar olup; bu psikolojik unsurların belli oranda örtüştüğü “psikolojik anlaşma” olarak nitelenebilecek çevrede de genel kabul görmüş bir anlaşma vardır.

Bu psikolojik anlaşma taraflardan her hangi biri tarafından aşıldığında veya zorlanıldığında taraflardan birinin psikolojik olarak kendini ifadesiyle sonuçlanacaktır. Bu psikolojik sonuçlar aslında uzlaşıldığı düşünülen bir hususun yanlış anlaşılması veya yerine getirilmemesi nedeniyle memnuniyetsizliğin psikolojik yansıması olarak adlandırılabilir (Eğinli, 2009).

Yapılan araştırmalar sonucunda iş yerinin sağladığı imkanlar oranında iş memnuniyetinin arttığı gözlemlenmiştir. Bu imkânlar; sosyal kolaylıklar, prim, servis, yemek, kreş ve eğitim gibi bir çok değişkeni kapsayabilecektir. Genelde

bahse konu imkânlar işin icabı ve ortamı ile ilişkilidir. Çalışan çiftler için kreş gibi bir imkan zorunluluk iken, uzak mesafelerde çalışanlar için servisleri eşsiz bir kolaylık olarak değerlendirilebilir. Ayrıca bir imkan olarakta eğitim ve yetenek kazanımına değinirsek; teknolojinin gelişmesiyle beraber havacılık ve ileri teknoloji gerektiren iş sektörlerinde istihdam edilen personelin okulda aldığı eğitimler, bahse konu işlerin yapılması için yeterli gelmemektedir. Bu nedenle bahse konu sektörler yurt içinde ve yurt dışında ilgili işi yapacak personelin eğitilmesini sağlayarak, personelin eğitim ve yeteneğini artırmaktadırlar. Personelin yeteneği artırılarak donanım kazandırılması; hem kurum için donanımlı personele sahip olmak açısından, hem de personel için ilave yetenek kazanmak açısından avantajlıdır. Sonuç olarak, kurum üstün vasıflı personele sahip olduğu için, personelde güncel ve geçerli bir eğitim kazandığı için memnuniyeti artacaktır. Ancak, çalışanlara kurumsal imkanların sağlanması, zorunlu olarak iş memnuniyetinin garantisini vermemektedir. Takdir edilmelidir ki çalışanların kişisel özellikleri, becerileri ve beklentileri farklılık arz etmektedir. Öyle ise çalışanların kurumsal ortam ve imkânlardan ne şekilde etkileneceği ve nasıl tepki verecekleri tamamen kişisel faktörlere bağlıdır diyebiliriz (Eğinli, 2009).

İş memnuniyetin en üst seviyeye çıkması sonucunda ise; işçinin işle ilgili sadakati meydana gelmektedir ki, çalışanın en üst seviyede verim sağladığı konumdur. Bu durumdaki bir çalışan, işi ve yöneticileri için özveride bulunmaya hazırdır ve aldığı ücretin karşılığını vermek için azami derece özen göstermesi beklenebilir. Bu durumun tersi durumda ise, yani psikolojik olarak haklarının ihlal edildiğini düşünen, işletmeden veya yöneticilerden memnun olmayan işçiler; işletme hakkındaki olumsuz düşüncelerini dedikodu, devamsızlık, sadakatsizlik, işi ciddiye almama ve benzeri şekilde davranışlar sergileyerek, sonuçta adam saat kaybına, iş gücü devir oranının artmasına ve verimin düşmesine sebep olması beklenebilir.

İş memnuniyetinin yetersiz olduğu, yani iş memnuniyetsizliğinin zuhur ettiği iş ortamları bir araştırmaya göre işgören için elem verici ortamlar olup; çalışanı olumsuz duygulara yöneltebilmektedir. İş memnuniyetsizliğinin psikolojik açıdan çalışanda kaygı oluşturması ve bu kaygının yoğun ve sürekli olması sonucu, çalışanlarda sık sık anksiyete bozukluğu adı verilen (endişe bozukluğu) psikolojik rahatsızlık meydana gelebilmektedir. Ayrıca, bunun yanı



sıra iş görende bıkkınlık, işi bırakma, devamsızlık, kavgacılık gibi örgüt içi istenmeyen davranışlar görülebilmektedir. İş memnuniyetsizliği yukarıda sayılan psikolojik rahatsızlıkların yanı sıra, iş görenin beden sağlığını etkileyerek psikosomatik kökenli hastalıklara (ülser, kalp hastalığı, cilt hastalıkları ve kanser) yol açabilmektedir (Yılmaz ve diğerleri, 2010).

Yukarıda da ifade edildiği gibi, memnuniyet; işyerinde maddi ve manevi ihtiyaçların ve beklentilerin karşılanması durumunu ifade etmekte olup bu duruma sebep olabilecek bir çok etken vardır. Ancak iş memnuniyetine veya memnuniyetsizliğine sebep olan davranışları üç temel etken üzerinden incelenecektir. Bunlar; Çalışanın kişisel etkenleri, çevreye ait etkenler ve iş yerine ait etkenler olarak sıralanmaktadır.

### **2.2.1. Çalışanın Kişisel Etkenleri**

Çalışan bireyin demografik özelliklerini kapsayan özelliklerdir genelde. Bu etkenleri şöyle sıralayabiliriz.

#### **2.2.1.1. Yaş**

Yapılan araştırmalarda, Herzberg ve arkadaşları (1957), yaş ile iş memnuniyeti arasında U şeklinde kuvvetli bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. Aslında benzer ilişki “görev yılı” ile iş memnuniyeti arasında da vardır. Bu iki özellik ile memnuniyet arasındaki ilişki birlikte belli bir yıla kadar azaldıktan sonra tekrar artışa geçmektedir. Yaş ve iş memnuniyeti arasındaki ilişki, kişinin beklentileri ile eğitim ve beceri düzeyi ile ilgilidir. Saleh ve Otis (1964) yaptıkları araştırmada; emeklilik öncesine kadar çalışanlarda iş memnuniyetinin arttığını tespit etmişlerdir. Daha sonra Saleh ve Otis emekliliği hak eden personelin kendini gerçekleştirmesini sağlayacak kritik görevlerin genç çalışanlara verilmesiyle de bu sürecin hızlandığı çıkarımında bulunmuşlardır (Gibson ve Klein, 1970; Eğinli, 2009).

Eğinli'nin araştırmasında (2009); Glenn ve arkadaşları (1977) yaş ile iş memnuniyeti arasında doğrusal bir ilişki olduğu, bunun temel nedenininde gençlerin eğitim düzeyinin ve beklentilerinin daha yüksek olduğunu; dolayısıyla beklentileri karşılanmadığında memnuniyetsizliğin ortaya çıktığını ifade

etmektedirler. Aynı araştırmada Mottaz'ın (1987) farklı yaş grupları ve iş memnuniyeti arasındaki ilişkileri incelemesinde; genç çalışanların işsel motivasyona yaşlı çalışanlardan daha fazla önem verdiğinden dolayı, genç çalışanların iş beklentilerinin karşılanmadıklarını hissettiklerinde veya daha iyi bir iş bulduklarında iş değiştirmeyi daha kolay ve eğlenceli buldukları tespit edilmiştir. Yaşı daha büyük olan çalışanların ise, çevresel motivasyonlar ve ödüllendirilmek gibi dışsal motivasyon unsurlarına daha fazla önem verdikleri, dolayısıyla yönetim tarafından bu beklentileri karşılandığında iş doyumunun arttığı belirtilmektedir. Bununla birlikte, yukarıda ifade edildiği gibi; emeklilik zamanı yaklaşan çalışanların iş memnuniyetinde azalma olduğu tespit edilmiştir. Ancak, bu araştırmada bu durumun kişinin emekli olduğunda ne yapacağı endişesi ile ilgili bir duygu olduğu değerlendirilmektedir.

Aynı konuda Luthans ve Thomas (1987) yaptıkları incelemede; yaşı büyük çalışanların iş memnuniyetini azaltan faktörlerin başındaki etkenlerin teknolojiadaki hızlı değişim, performans ölçümleri ve aşırı iş yükü olarak sıralanabileceğini ifade etmişlerdir. Yaşlı alışanların genç çalışanlara nazaran teknolojiye daha zor uyum sağlaması ve teknolojik değişime direnç göstermesi gibi faktörlerin iş memnuniyetini azaltmakta olduğu ifade edilmektedir (Aşık, 2010).

### **2.2.1.2. Eğitim**

İş memnuniyeti ve eğitim arasındaki ilişkiyi Avrupa'da inceleyen bir çalışmada; Danimarka, Finlandiya ve İtalya araştırmasında kısmi bir ilişki tespit edilirken, Avusturya, ek Cumhuriyeti, Almanya, İspanya, Hollanda, Portekiz, Romanya ve İspanya araştırmalarında net bir ilişki tespit edilmiştir (Cabrita ve Perista, 2007).

Ancak Burris (1983) ve Tsang ve arkadaşlarının (1991) yaptıkları araştırmada; çalışanların eğitim düzeyi ile iş memnuniyeti arasında negatif ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Bu durumun kurumun imknları, kişinin beklentisi ve iş çevresine göre değişebildiği değerlendirilmektedir. Glen ve Weaver (1982) yaptıkları başka bir araştırmada bu duruma etken olarak; işin prestiji, bağımsız çalışabilme imknı ve maaşın olumlu bir etkisi olduğunu bulmuştur (Ganzach, 2003).

Eđitim seviyesindeki ve yeteneklerdeki beklentilerini iřletmeden alamadığını dūřünen çalıřanın, dođal olarak iř memnuniyeti dūzeyinde bir azalma meydana gelebilmektedir. Genel olarak arařtırma sonuçları deđerlendirildiđinde, eđitim dūzeyi yūysek çalıřanların uygun pozisyonlarda çalıřtırıldıđında genel iř memnuniyetlerinin, eđitim dūzeyi daha dūřūk çalıřanlara gōre daha yūysek olduđu gōrūlmektedir. Çalıřanlar eđitim dūzeyi ve deneyimlerine uygun pozisyonlarda yer alamadıklarında mutsuz olmakta ve iř memnuniyeti azalmaktadır. Bununla birlikte, sahip olduđu yeterliliklerden beklentilerinin ūstūnde bir pozisyonda yer alan çalıřanlarda ise, pozisyonunu kaybetme riski nedeniyle yūysek dūzeyde endiře ve stres yařanması durumunun, ayrıca iř doyumunun azalmasına neden olduđu ifade edilmektedir (Eđinli, 2009).

### **2.2.1.3. Cinsiyet**

Bu konuda yapılan araştırmalarda kurumlara, mesleklere ve bōlgelere gōre farklı sonuçlar çıkabilmektedir, sonuç olarak; cinsiyet ile iş memnuniyeti arasında anlamlı ilişki tespit edilmemiştir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008).

Ancak Clark (1993), kadın ve erkeklerin iř memnuniyeti arasındaki ilişkiyi incelediği araştırması sonucunda; kadınların iř doyumunun erkeklere gōre daha fazla olduğunu ifade etmektedir. Bunu destekleyen Centres'in ve Bugental'in (1966) yaptıkları incelemede de kadınların iř memnuniyetinin erkeklerden daha yūysek olduğunu, bunun da kōk nedeninde ise kadınların iřle ilgili sosyal faktōrlere daha fazla ōnem vermeleri ile ilgili faktōrlerin etkili olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca yapılan araştırmaların geneli değerlendirildiğinde ise kadınların iř memnuniyetinin azalmasının temelinde; kadın olmalarından dolayı karşılarına çıkan engellemeler ve ev-aile arasında yaşadıkları ikilemlerin yattığı bildirilmektedir (Eđinli, 2009).

Bununla birlikte, bazı araştırma sonuçları ise erkeklerin kadınlardan daha fazla iř memnuniyeti sağladığını gōstermektedir. Bunun altında yatan nedenlerin ise; erkeklerin iř hayatında ağırlıklı olarak yer alması dolayısıyla daha fazla sōz sahibi olmaları, her iře daha rahat atılabilmeleri ve daha uzun sūre mesai yapabilmeleri olarak sıralanabilir. Dođal olarak iř yerinde bu fedakarlığın sonucunda daha fazla takdir gōrme ve diğer kazanımların, erkekler için ōnemli

memnuniyet kaynağı olduğunu ifade etmekte faydalı olacaktır (Yılmaz ve diğerleri, 2010).

#### **2.2.1.4. Kişilik**

Kişilik yapılarının işe uygunluğu da iş memnuniyetinde etken bir başka faktör olarak ele alınmaktadır. Araştırmalara göre; işle ilgili beceriler kazandırılabilir ve yetkinlikler geliştirilebilir, ancak duygusal olgunluğu yeterli ve gelişime açık olmayan çalışanlar, ne kadar eğitilmiş ve zeki olursa olsun, kurumlarına ve sağlıklarına yarardan çok zarar getirecekleri ifade edilmektedir. Olgun ve dengeli kişiliğe sahip olan çalışanların, gayretli ve sabırlı bir şekilde davranmalarıyla iş memnuniyetinin daha yüksek olacağı ifade edilmektedir (Aşık, 2010).

Ayrıca dışsal kontrol odağına sahip, kendini beğenen ve rekabetçi çalışanların iş memnuniyetinin daha yüksek olduğu ifade edilmektedir. Agresif kişilik ile iş doyumunu arasında negatif bir ilişki tespit edilirken, yüksek başarı güdüsü ile iş memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir (Yılmaz ve diğerleri, 2010).

#### **2.2.1.5. Tecrübe ve Hizmet Süresi**

Hizmet süresinin artmasıyla, iş görenlerin tecrübesinin de artması; doğal olarak çalışanların gelirlerinde, pozisyonlarında ve sorumluluklarında da bir yükselme beklentisini getirmektedir. Bu beklentiler karşılanmadığında ise çalışanın beklentisi oranında memnuniyetsizliğe yol açmaktadır.

Sağlık kurumları üzerine yapılan bir araştırmada çalışanların memnuniyeti ve hizmet süresi arasındaki ilişkinin sağlık görevlilerinde negatif bir ilişki tespit edilirken, Türk Silahlı Kuvvetleri sağlık kurumlarında ise pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Bu durum, çalışma süresi arttıkça sağlık personelinde iş memnuniyetsizliğinin tükenme sendromuna bağlı olarak gelişmesinden ve iş heyecanını, meslek heyecanını ve şevkini kaybetmiş olmalarından kaynaklanmasından olabileceği değerlendirilmektedir. Aynı araştırmada Türk Silahlı Kuvvetlerinde çalışan sağlık personelinin çalışma süresi arttıkça iş memnuniyetinin de artıyor olmasının nedeninin ise, çalışma süresi arttıkça

rütbenin de paralel olarak artmasının oluşturduğu motivasyondan kaynaklandığı değerlendirilmektedir (Güneri ve diğerleri, 2011).

#### **2.2.1.6. Etnik Köken**

Yapılan araştırma sonucunda, iş memnuniyeti ile etnik köken arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir (Scott ve diğerleri, 2005).

#### **2.2.1.7. Medeni Durum**

Herzberg'e göre (1957) iş memnuniyeti ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ifade edilmiştir. Ancak Boven (1994) ve Fetsch ve Kennington (1997) tarafından yapılan araştırmalarda evli veya boşanmış çalışanların iş memnuniyetinin birden fazla sayıda boşanıp evlenen, hiç evlenmemiş ve dul çalışanlara göre daha fazla olduğunu tespit etmişlerdir (Scott ve diğerleri, 2005).

Evlilik konusu ve iş memnuniyeti konusunda araştırma yapılırken; eşin çalışıp çalışmaması, çocuk sayısı, çalışan eşin statüsü, eşin geliri gibi faktörlerin detaylı olarak incelenmeye ihtiyacı vardır. Dolayısıyla günümüz şartları göz önüne alındığında yukarıda ifade edilen faktörler göz önüne alınmadan yapılacak bir araştırmanın yetersiz olacağı değerlendirilmektedir.

### **2.2.2. İşle İlgili Etkenler**

İşle ilgili faktörler iş memnuniyetini sağlamada, en önemli etkenleri oluşturmaktadır. Bu etkenlerin başında maaş, terfi/makam, iş ortamı, adalet, yönetim tarzı, mesai süresi ve işyerinin sosyal kolaylıkları, iş arkadaşları ile ilişkiler, bağımsız karar verebilme yetisi ve iş/aile arasındaki ikilemler gibi aşağıda açıklayacağımız faktörler gelmektedir ve bu faktörler iş memnuniyetini belli oranda etkilemektedir.

#### **2.2.2.1. Maaş**

Maaş veya ücret olarak nitelendirdiğimiz emeğin karşılığı olarak ele geçen maddi faktörün, iş memnuniyeti konusunda en belirleyici faktörlerden olduğu

ifade edilebilir. Çalışanlar açısından özveride bulunma ve risk alma oranı ile elde edilen maaş oranında bir ilişki olduğu değerlendirilmektedir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki birincil ihtiyaçları gidermedeki etkisi ve daha sonraki ihtiyaçların giderilmesinde kolaylıklar sağlayan rolünden kaynaklanan etkisinden dolayı, para iş memnuniyeti açısından en önemli faktörlerden biridir denilebilir.

#### **2.2.2.2. Terfi/Makam**

Terfi fırsatları, 'herhangi bir örgüt içinde iş görenlerin mesleki açıdan işlerinde yukarı doğru ilerleme potansiyelini ifade etmektedir (Kuşlivan ve Kuşlivan, 2005).

Terfi ve makam sisteminin görsel ve mevzuatlarla uygulandığı alanlar olarak; asker ve polis teşkilatları öne çıkmaktadır. Terfi sistemi, aslında işyerinin kariyer planlamasının bir parçası olarak sisteme adapte edilmektedir. Hizmet yılıyla, artan tecrübeyle birlikte personelin, kurumsal kariyer planlaması kapsamında terfi edilmesi ve makamın yükselmesi sistemi, aslında personelin motivasyonu artırmak ve yönetici yetiştirmek açısından olumlu bir sistemdir. Bu sistemde en çok dikkat edilmesi gereken husus, terfi sistemiyle ilgili açık bir mevzuatın olması ve bu mevzuatında şeffaf ve adaletli bir şekilde uygulanmasıdır. Aksi takdirde memnuniyetsizlikler, dedikodular ve pasif direnişler boy gösterecektir.

Yapılan bir araştırmada ABD'deki polis teşkilatlarında iş tatmini ile rütbe ve terfi sistemi arasındaki ilişki daha düşük çıkarken, bu ilişki diğer ulus ülkelerde daha yüksek çıkmaktadır. Bunun nedenininse ABD'deki teşkilatların yerel ve personel yönünden de daha küçük teşkilatlar olmasına bağlanmıştır. Ulusal polis teşkilatları genelde ulusal devletlerde bulunmakta ve bu teşkilatlar personel yönünden daha fazla personel istihdam etmektedir. Aynı zamanda ulusal polis teşkilatları merkezîyetçi bir yapıya sahip ve genellikle yarı askeri bir örgütlenme modeli sergilemektedirler. Dolayısıyla sayının ve disiplin mekanizmasının kuvvetli olduğu teşkilatlarda ise, bir güç unsuru olan rütbe ve terfi sisteminin önem kazandığı değerlendirilmektedir (Akdoğan ve Köse, 2012).

### **2.2.2.3. İşin Niteliği**

İşin niteliği, iş memnuniyeti açısından önemli hususlardan birisidir. İşin masa başı olması, bedeni iş gücü gerektirmesi, teknik alt yapı gerektirmesi; arazide olması ve seyahat gerektirmesi gibi hususlar çalışanın mizacına ve demografik durumuna göre iş memnuniyetini etkileyen faktörlerdir.

### **2.2.2.4. Çalışma Koşulları**

Çalışma ortamının fiziksel ve psikolojik şartlarının çalışanın memnuniyetini direkt etkileyen hususlardan olduğu araştırmalardan öğrenilmektedir. Çalışma ortamının sıcak, soğuk, gürültülü, ulaşımının uzak olmasını veya işin riskli olmasını bu kapsamda sıralayabiliriz. Özellikle Hawthorne deneylerinde fiziksel çalışma koşullarının çalışana etkileri ile performansa etkileri araştırılarak; çalışanların verimini artırmak için en uygun ortam araştırılmaya çalışılmıştır (Eğinli, 2009; Akpınar, 2011).

### **2.2.2.5. İş Güvenliği**

Çalışanın iş yerinde, iş devamlılığını güvende görmesi anlamına gelen iş güvenliği kavramı, özellikle günümüzde globalleşme, artan rekabet, ekonomik krizler, artan işsizlik ve esnek çalışma sistemlerinin yaygınlaşması, “iş güvencesini” geniş bir çalışan kesimini ilgilendiren ve giderek artan düzeyde önemli bir konu haline getirmiştir.

Bu kapsamında elde edilen sonuçlar, iş güvencesi ile iş memnuniyetinin ilişkili faktörler olduğu değerlendirilmiştir (Dığın ve Ünsar, 2010).

### **2.2.2.6. Ödüllendirme**

Ödüllendirme sistemi, yönetimin personel memnuniyetini ve motivasyonunu artırarak verim artışını sağlamaya yönelik önemli enstrümanlardan biridir. Etkili olması ve emsal teşkil etmesi açısından, ödüllendirmenin adil bir şekilde yerinde ve zamanında yapılması çalışanlar açısından ayrı bir önem arz etmektedir.

Çalışanların performansı mukabilince takdir ve taltif edilmesi, kıymetlendirilmesi, ödüllendirilmesi ve kariyerinde ilerlemesinin sağlanması gibi ödül mekanizması çalışanların yaptığı işlerden gurur duymasını sağlayacağından iş tatminini olumlu yönde etkilemekte olduğu değerlendirilmektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008).

### **2.2.2.7. Beşeri İlişkiler**

İş yerinde beşeri ilişkilerin temelinde karşılıklı saygı ve güven duygusu vardır. Aslında günümüzün en verimli zamanını birlikte geçirdiğimiz iş arkadaşlarımızla ve yöneticilerimizle huzurlu ve ahenkli bir mesai süreci mutlaka iş memnuniyetine olumlu katkıda bulunacaktır.

Yapılan araştırmalarda çalışanların başarılı bir ekip içinde yer alması ve görüşlerinin kendine uygun çalışanlarla birlikte çalışmasının iş memnuniyetini artıracığı değerlendirilmektedir. Daha öncede ifade edildiği gibi çalışanlar, yaptıkları işten sadece maddi sonuçlar beklememektedirler. Günlük yaşantısının hemen hemen yarısından fazlasını çalışarak geçiren çalışanlar, mesai arkadaşlarıyla sosyalleşme içerisindedir. Bu nedenle kurumlar çalışanlarına aile benzetmesi yapmaktadırlar. Çünkü çalışanlar işletmede dostlar ve iş arkadaşları bulmakta, çalışma hayatını aynı zamanda sosyal bir mekan haline getirerek iş memnuniyetinin artmasını sağlamaktadır.

Özellikle ekip çalışmasının gerektiği kurumlarda sosyal ilişkiler daha da önem kazanmaktadır. Ekiplerin başarısında; üyelerinin birbirlerini tanımaları, birbirlerine kaynaşmaları ve güvenmeleri çok büyük önem arz etmektedir. Sonuç olarak yönetimin çalışanların sosyal ihtiyaçlarını karşılamak için iş yerindeki sosyal ilişkileri güçlendirmeye yönelik faaliyetler iş memnuniyetini artırmada yararlı bir uygulama olacaktır.

### **2.2.2.8. İş Yükü**

Çalışanın işyerinde kendisine yüklenen işin psikolojik veya fiziki olarak normalin üzerinde olduğuna yönelik algısıdır. İş yükü bazı araştırmacılarca niteliksel ve niceliksel olarak ikiye ayrılmaktadır. Nicel iş yükü genelde zaman gibi kavramları ifade eder, niteliksel iş yükü ise işin gerektirdiği nitelikler olan



bilgi, beceri ve eğitim gibi faktörleri kapsamaktadır. (Örneğin haftalık ortalama 40 çalışma saatinin üzerindeki çalışma saatleri fazla iş yüküne bir örnek olarak verilebilir.) Eğer matematiksel olarak bir işin fiziksel yükü hesaplanmamış ise, bu işle ilgili iş yükü kavramının algıya dayalı olduğu ifade edilebilir. Ancak her meslek veya görev için bunu söylemek doğru olmayacaktır. Örneğin çağrı merkezinde çalışanlarla ilgili araştırmada; çalışanların kaç görüşme yapacakları hesaplanmakta, kurumun bu standardı kimi zaman bireyler tarafından yüksek bulunmakta ve çalışanlar iş yükünden dolayı memnuniyetsiz olabilmektedirler (Soysal, 2009).

Yapılan araştırmalarda iş yüküne bağlı etkenler fiziksel veya psikolojik her ne şekilde olursa olsun; çalışanın sağlığına ve performansına zarar verdiği ve bazı psikosomatik rahatsızlıklara sebep olduğu öğrenilmiştir. Özellikle son zamanlarda gündeme gelen “tükenmişlik sendromu” aşırı iş yükünün bir sonucu olarak değerlendirilmektedir. Aşırı iş yükü gibi, çalışanın kapasitesinin altında bir işle meşgul olmasının da, çalışana strese soktuğu tespit edilmiştir.

İş yükünün çalışana olumsuz etkilediği diğer alanlardan görevdeki belirsizlik ve zaman baskısı gibi hususlar sayılabilir (Keser, 2006).

#### **2.2.2.9. Sosyal Haklar**

Sosyal haklar, çalışanların iş karşılığı elde ettiği para dışındaki menfaatleri ve hakları ifade etmektedir. Bu çerçevede lojman, yazlık ve kışlık tatil merkezleri, orduevi, polisevi, öğretmenevi, kurumsal kantinler, iş yeri servisi, iş yeri kreşi ve sağlık kolaylıkları gibi hususları sayabiliriz. Günümüzde kreş sayısının, toplu taşımacılığın ve servisçiliğın, yazlık ve kışlık tatil mekânlarının, site tarzında binaların sayılarının artmasıyla, büyük alışveriş merkezlerinin ve özel sağlık kurumlarının yaygınlaşmasıyla bu sosyal desteklerin çok fazla cazibesi kalmadığı değerlendirilmektedir.

#### **2.2.2.10. Kararlara Katılım**

Çalışanların kendilerini ve işlerini ilgilendiren kararları etkileme gücü ile ilgili algılamalarını ifade etmektedir (Kuşluyan ve Kuşluyan, 2005).

Yapılan araştırmalarda personel “alınmasında rol aldığı kararları” özveriyle desteklemektedir. Bu durumda personelinin kararlara katılımını sağlamanın; hem personelin motivasyonunu, hem özverisini, hem de verimini artıracadığı değerlendirilmektedir (Akpınar, 2011).

#### **2.2.2.11. Çalışmada Bağımsızlık**

Çalışanların kendi iradeleriyle inisiyatif kullanabilmeleri, onların rutin olmayan farklı yeteneklerinin ortaya çıkmasına yol açabileceği ifade edilmektedir. Yönetim tarafından iş saatlerinden daha fazla işin tamamlanmasına önem verilmesini gerektiren durumların değerlendirilerek, çalışma yöntemlerine çalışanın kendilerinin karar verebilmesinin sağlandığı bir sistemde; çalışanın iş tatminini artıracadığı kabul edilmektedir (Akpınar, 2011).

#### **2.2.2.12. Yönetim Tarzı**

Yönetici, bireyin iş memnuniyeti sağlamasında veya sağlamamasında en etken faktörlerden birisidir. Yapılan araştırmalara göre, ücret gibi çok önemli bir memnuniyet faktörünün yetersiz olduğu iş ortamlarında bile, yönetim şeklinin iyi olmasından dolayı çalışanların iş memnuniyetinde artış görülebilmektedir. Bu durumda göstermektedir ki, yönetim yönteminin iş memnuniyetine ne derecede önemli bir katkı yapmaktadır (Bozkurt ve Bozkurt, 2007).

#### **2.2.3. Çevresel Etkenler**

Çevresel faktörler iş memnuniyetini etkileyen diğer önemli etkenlerdendir. Bunları kısaca sıralarsak; iş yerinin eve uzaklığı, iş yeri çevresinin güvenliği, ulaşım kolaylıkları, alternatif iş olanakları, merkeze uzaklığı bu etkenler arasında yer almaktadır. Bu faktörleri tek tek incelediğimizde her biri az veya çok memnuniyeti etkileyen faktörlerdir.

Özellikle büyük şehirlerde ulaşımın en büyük sorun olduğu bilinen bir durum olup mesaiye geliş-gidiş sürecinin çalışanların en büyük stres kaynağını oluşturduğu değerlendirilmektedir. Bu sorun günümüzde servisilik sisteminin ve toplu ulaşım vasıtalarının gelişmesiyle bir nebze rahatlamıştır. Ancak yeni yapılan

bir çok yol ve ulaşım sistemine rağmen, devamlı artan araç sayısı ile birlikte trafiğin şehir içinde gittikçe büyüyen bir problem olarak devam edeceği tahmin edilmektedir. Dolayısıyla çevresel faktörlerin iş memnuniyetiyle ilişkisi olduğu değerlendirilmektedir.

#### **2.2.4. İş Memnuniyetsizliği**

İş memnuniyetsizliği, çalışanların yaptıkları işten bir doyum ya da tatmin duygusu elde edememesi sonucu, işe karşı antipatik duygu ve tutum sergilemesi olarak ifade edilmektedir.

Çalışanların işinden memnun olmamalarının sonucu sadece bireyi değil; işletmeyi de olumsuz yönde etkilemektedir. İş memnuniyetsizliği, verim ve üretkenlik gibi performans unsurlarını etkileyerek, işletmenin zararına; ayrıca işgücü devir oranının, iş kazalarının ve işle ilgili şikayetlerin artmasına neden olarak iş yerinde huzursuzluğa sebep olmaktadır. İş memnuniyetsizliği, işletmede çalışan herhangi bir iş görenin işi ya da iş ortamı ile ilgili beklentilerinin yeterince karşılanmadığını değerlendirdiği durumlarda ortaya çıkmakta ve işinden memnun olmayan çalışanın işletmeye karşı olumsuz duygu ve tutumlar sergilemesine sebep olmaktadır.

İş memnuniyetsizliği ile çalışanların olumsuz davranışlar sergilemesi arasında negatif yönde ilişki olduğunu destekleyici bulgular elde edilmiştir. Nerden kaynaklanırsa kaynaklansın iş memnuniyetini sağlayamayan kurumların birçok problemle karşılaşabilecekleri değerlendirilmektedir. Bu problemlerden bazıları:

- Yüksek personel devir oranı,
- Yüksek oranda işe devamsızlık,
- Sadakatsizlik,
- Kurum içi gerilimler,
- Grevler ve iş bırakma eylemleri,
- Sabotaj,
- Sağlıksız çalışanlar.

Çalışanların küçük şikâyetleriyle başlayan iş memnuniyetsizliği, yukarıda da ifade edildiği gibi çalışanlara ve kuruma bir çok zararlı sonuçlanabilecektir. Çalışanların işlerinden memnun olmamalarının sonuçları, sadece kuruma ve

alışana yansımamakta, bunların yanı sıra başta aile fertleri ve arkadaş çevresi olmak üzere bireylerin özel yaşamına ve sosyal çevresine de yansımakta olduğu ifade edilmektedir (Gavcar ve Topaloğlu, 2008).

## BÖLÜM III

### ÖRGÜTSEL PERFORMANS

#### 3. Performansın Tanımı ve Örgütsel Performans

Performans terimi köken olarak İngilizce bir kelime olup; yapma, icra etme, başarı gibi anlamları vardır. Performans kelimesinin TDK sözlüğünde ise karşılığı “başarım” olarak verilmektedir (TDK, 2013).

Performans terimi, hakkında pek çok araştırmalar yapılmış, yönetim alanında sıklıkla kullanılan ve çok geniş kullanım alanı olan bir kavramdır.

Erdoğan (1991) performans; “Çalışanın, kendisi için tanımlanan özelliklerde ve yeteneklerine uygun olan bir işi, kabul edilebilir standartlar içerisinde yapmasıdır” şeklinde tanımlamıştır (Bayram, 2006).

H. Mehmet Songur (1995), “Performans genel anlamda belirli bir amaca yönelik olarak yapılan planlar doğrultusunda ulaşılan noktayı, bir başka deyişle elde edilenleri kalite ve kantite yönleri ile belirleyen bir kavramdır” şeklinde tanımlamıştır (Akçakaya, 2012).

Başarımdan bahsetmek için ise ortada başarılması gereken bir faaliyetin veya bir hedefin olması gerekmektedir. İşletmelerde ise performans veya başarımla ifade ettiğimiz terim ise, bahse konu hedefe ulaşmada veya faaliyette “belirlenen kriterlerde başarılı olma derecesidir” denilebilir. Eğer hedefe ulaşılmış ise veya faaliyet başarıyla tamamlanmış ise “yüksek performanstan”, aksi durumlarda ise “düşük performanstan” bahsedilmektedir.

Modern Sosyal Bilimlerin öncülerinden olan İbn-i Haldun “Servet sahibi olmanın yolunun, işleri düşük ücretle gördürmekten ve işleri için sarf edecekleri paraların tasarruf edecek bir biçimde insan çalıştırmakla mümkün olabileceğini” ifadesiyle; bireysel performans ve üretim ilişkilerini açıklayan ilk düşünür olmuştur (Erturgut ve Keskin, 2012).

İşletmecilikte genelde yönetimin en önemli fonksiyonlarından “kontrol ve değerlendirme” faaliyetlerinin amacını açıklamaya yönelik kullanılan bir ifade şöyledir: “ölçülemeyen hiçbir şey yönetilemez”. Dolayısıyla ortada yapılan bir faaliyet varsa mutlaka bir ölçüm yöntemi bulunmalıdır ki, bahse konu faaliyetler ölçülebilsin, kıymetlendirilebilsin ve geçmiş yılların faaliyetleriyle veya rakiplerin

faaliyetleriyle kıyaslanabilsin. Kontrol ve değerlendirmeler sonucu yapılacak en önemli faaliyet ise, geri besleme yöntemiyle ve Ar-Ge faaliyetleriyle ilave önlemler alarak, faydalı çıktılarının oranını artırma yöntemlerini araştırmaktır.

İşletmeler yaptıkları bütün faaliyetlerin sonucunu; kâr, verim veya etkinlik gibi performans göstergeleri olarak nitelendirilen çıktılarla değerlendirilmektedirler. İşletmelerin yaptığı analizler sonucunda, belli bir dönem aralığı için çıktılar-girdilerden fazla ise, kâr, verim veya etkinlik yönüyle performans artışı olarak değerlendirilmekte, eğer girdi-çıktıdan fazla ise zarar, verimsizlik veya performans düşüklüğü olarak ifade edilir.

Yapılan literatür taramasında “performans” terimi “verim veya kâr” terimini de kapsayan bir ifade olup; “belli bir faaliyetin önceden belirlenmiş standartlar çerçevesinde gerçekleştirilebilme düzeyi” şeklinde genel bir tanım yapılabilir.

Başka bir araştırmacı Wheelen ve Hunger (2000) örgütsel performansı, “ölçülmesi gereken kurumsal bir faaliyetin veya gerçekleştirilmesi gereken faaliyetlerin kıymetlendirilmesi ile ilgili uygulamalar” şeklinde tanımlamaktadır.

Diğer bir araştırmacı Khandawalla (1977) örgütsel performansı; kurumun bir faaliyeti gerçekleştirme başarısı olarak ifade etmektedir. Burada ifade edilen performans tanımı örgütsel performansı açıklamakta olup bir bireyin ya da grubun tek başına başarısını ya da performansını değil, tüm bireylerin ve grupların ortak başarısını ve performansını ifade etmektedir (Özşahin ve Zehir, 2011).

### **3.1. Örgütsel Performansın Ölçme ve Değerlendirme Süreci**

Performans değerlendirme; çalışanın başarı derecesi hakkında yargıya varma olarak ifade edilebilir (Bilecen, 2007; Akçakaya, 2012).

Performans değerlendirme; bireylerin kurumda görevi ne olursa olsun çalışmalarının, etkinliklerinin, eksikliklerinin, yeterliliklerinin, yetersizliklerinin kısacası bir bütün olarak tüm faaliyetlerinin kıymetlendirilmesidir.

Örgütsel performans değerlendirme süreci: “örgütsel faaliyetlerin, örgüt performans standartlarına göre analiz edilmesi faaliyetlerinin bütünüdür” şeklinde tanımlanmaktadır. Performans ölçme ve değerlendirme sisteminin asıl amacı: maaş/ücret, terfi, işe son verme, deneme, transfer ve diğer iş aşamalarında yönetimin karar vermesine temel oluşturmaktadır.

Diğer bir ifade ile örgütsel performans ölçüm süreci: işletmenin kuruluş amacı yönünde ulaşmak istenilen hedefe ne kadar yakın veya uzak olduğunun tespitidir.

Performans ölçümü: işlerin yapılmasından sonra, görevlerin nasıl gerçekleştiğinin bir standart dahilinde tarafsız olarak ölçülmesi işlemleridir şeklinde ifade edilebilir (Celep, 2010).

### Şekil 3.1. Performans Ölçüm Döngüsü

**Kaynak:** Celep, 2010,79s.

Örgütsel performans ölçme ve değerlendirme döngüsü, Şekil 3.1’de gösterilediği gibi uzun vadeli planlama olan stratejik planlamanın temelini oluşturmaktadır. Bu değerlendirme örgütsel sağlığın bir nevi göstergesi olduğu için önemli bir süreçtir. Bu süreçte yapılan periyodik analizler ve kıymetlendirmeler çok iyi irdelenmelidir ve sürecin sonunda mutlaka geri besleme yapılmalıdır. İşletmenin kaynak dağıtım planları ile beklenen ve alınan sonuçlar mümkünse rakamsal ifadelerle ortaya konmalıdır. Performans değerlendirme faaliyetlerinin aylık, üçer aylık ve yıllık olarak yapılmasında, kıyaslama yapabilmek ve proaktif davranabilmek açısından fayda olduğu değerlendirilmektedir.

Performans ölçme ve değerlendirme sürecinde beş yıllık performans analizleri, işletmenin performans tablosunu daha net ortaya çıkaracağından; kurumsal politika ve strateji revizyonundan önce mutlaka bu değerlerin iyi

kıymetlendirilmesi faydalı olacaktır. Bu değerlemelere ve gelişen teknolojik sistemlere göre iş standartları da belli periyotlarla güncellenmelidir.

İyi bir performans faaliyetinin başında doğal olarak kaynakların doğru olarak planlanması gelmektedir. Kaynakların planlanması; planlanan işin kim tarafından, ne zaman, nerede ve nasıl yapılacağı gibi soruların önceden planlanması ve uygun bir şekilde cevaplanmasıdır. Bu planlama faaliyeti iş sürecinde zaman kaybını engelleyecek ve bize performans ölçme ve değerlendirme sürecinde kolaylık sağlayacaktır. İyi tasarlanmış bir performans değerlendirmesinin planlama süreci beş basamaktan oluşmaktadır (Çakmak ve Ocaklı, 2006).

- Mevcut durum tespiti,
- Misyonun tespiti,
- Vizyon tespiti,
- Performans standartlarını oluşturma,
- Performans ölçme ve değerlendirme işlemleri.

### **3.1.1. Mevcut Durum Tespiti**

İlk madde yöneticilerin karar mekanizmasını doğru oluşturabilmesi için en önemli maddedir. Bu madde tarihimizden acı bir gerçekle de açıklana bilir. Bazı rivayetlere göre hiç savaşmadan 12 bin ila 90 bin arasında şehit verdiğimiz Rus harbinde bu acı kaybın en önemli sebebi, belki bir çoğumuzun bildiği gibi Komuta kademesine; ordunun tam teçhizatlı bir şekilde kışa hazır olmadığı halde, hazırmış gibi gösterilerek harp için yanlış bir yönetim kararının alınmasının sağlanmasıdır. Mevcut durum ise ordunun o dönemde kışlık kıyafetinin olmadığıdır. Belki daha bir çok eksik vardır, ama o dönemde Kafkasya'da savaşacak bir ordu için silah kadar kışlık kıyafette önemlidir ve sonucu ölümcüldür.

Yukarıdaki bahsettiğimiz konu her ne kadar devletin en önemli kurumlarından biri olan ordu yönetimiyle ilgili bir konu olsa da, işletme ve kurumlar için durum aslında çok farklı değildir. Mevcut durumu yönetime olduğundan farklı göstermek, yanlış karar alınmasıyla ve tüm parametrelerin yanlış değerlendirilmesiyle sonuçlanacağından, performans sonuçlarında hedeflenen farklı çıkacaktır. Bu tür sürpriz sonuçlarla karşılaşmamak için,



performans ölçme ve değerlendirme faaliyetlerinden önce, mevcut durum tespiti hassas bir şekilde yapılmalıdır.

### **3.1.2. Misyonun Tespiti**

Misyon kelimesi İngilizce “görev” anlamında kullanılan “mission” kelimesinden gelmektedir. Kurum ve işletmelerin politikalarının ve stratejilerinin temelini oluşturan, amacını ve varlık sebebini açıklayan ifadeye “misyon” denilmektedir. Kurumsal misyon ifadesinin, işletmelerde her personel tarafından bilinmesi uygun olacaktır. Örneğin, bir kurumu ele alalım, hastane, üniversite, banka veya fabrika. Bu kurum onlarca, yüzlerce hatta binlerce kişiden oluşabilir, kurumda çalışanın sayısı önemli değildir. Önemli olan bu kurumda çalışan hizmetlisinden, genel müdürüne kadar herkesin kurumun misyonunu ve bu misyon içinde kendi rolünü iyi bilmesi ve maksimum seviyede bu amaca katkıda bulunabilmesidir.

Bu konuda aslında çok şey söylenebilir, ancak kurumda olan her personelin görevinin önemini bir atasözle açıklayacağım “bir mih bir nalı, bir nal bir atı, bir at bir komutanı, bir komutan bir vatani kurtarabilir”. Dolayısıyla, bu atasözünde de ifade edildiği gibi sıradan işçi olarak baktığımız nal çakan görevli, görevini standartlarına uygun yapmazsa, en kritik anlarda beklenmedik, basit nedenlerden dolayı ölümcül sonuçlar doğabilir ve ordunun lideri konumunda olan komutanın safdışı kalmasıyla mağlubiyet kaçınılmaz olabilir. Bunun içindir ki işletme ve kurumlar misyonlarını her personelin anlayacağı sade bir ifade ile oluşturmalı ve herkesin misyonu bilmesi sağlamalıdır. Yani her personel kapasitesine göre büyük resmi görmeli ve bu doğrultuda faaliyetini icra etmelidir.

### **3.1.3. Vizyon Tespiti**

Amaç ve hedefleri saptama faaliyetleri kapsamında; kurum veya işletme stratejisi ve politikası oluştururken, kurumun uzun vadede varmak istediği hedefleri açıklayan ifadeler “vizyon” denir.

İngilizce “vision” olarak kullanılan kelime, dilimize “ileriye görmek” anlamında “vizyon” olarak geçmiştir. Vizyon, kısaca işletmelerin uzun vadede nerede olmak istediğini belirten ifadedir, kurumsal stratejinin ve politikanın en

önemli dayanaklarından birisidir. Gerçekte vizyon, işletmenin veya kurumun kısa vadede ulaşamayacağı hedefler olmalıdır, aksi takdirde bütün hedeflerine ulaşmış bir kurum görevini tamamlayacağından, kurumun varlık sebebi ortadan kalkacaktır. Halbuki kurumların ve işletmelerin kuruluş amacı mümkün olduğu kadar yaşamak ve gelişmektir. Bu nedenle yıllık, üç yıllık veya beş yıllık gibi belli aralıklarla yapılan performans kıymetlendirmesinde kurumun vizyonu ve misyonu daima gözden geçirilmeli, eğer revize etmek gerekiyorsa derhal revize etmelidir ve bu yenilenen vizyonu veya misyonu her personelin bilmesi ve anlaması sağlanmalıdır ki, her kademedен personel misyonu ve vizyona giden hedefte katkıda bulunabilsin.

### **3.1.4. Performans Standartlarını Oluşturma**

Performans değerlendirme sürecinin dördüncü basamağı olan performans standartlarını, kriterlerini ve göstergelerini oluşturma faaliyeti; performans ölçümünün en önemli faaliyetlerindedir. İşletmenin yönetiminin mevcut durumu tespit edip, misyonunu ve vizyonunu belirledikten sonra yapacağı en önemli faaliyet performans standartlarını, kriterlerini ve göstergelerini oluşturmaktır.

Kurumsal performansın belirlenmesi veya ölçülmesi için temel alınan standartlar; icra edilen faaliyetler açısından, yada yer ve zamana göre farklı öncelikler göstermektedir. Bu kapsamda bir araba fabrikasının performans standartları ile bir bankanın standartları aynı olmadığı gibi, bir işletmenin 20 yıl önceki standartları ile şimdiki standartlarında aynı olması beklenmemelidir. Örneğin, Sanayi devriminin ilk zamanlarında performans kriterleri daha çok maliyet-kâr ilişkisi içinde değerlendirilirken, daha sonraki dönemlerde verimlilik-maliyet-kâr ilişkisi kapsamında, daha sonraki dönemlerde bu kriterlere etkenlik-yeterlilik-kalite-müşteri memnuniyeti gibi kriterlerde dahil olmuştur. Bahse konu kriterlerden kalite ve müşteri memnuniyeti gibi bazı kriterler göreceli değerlendirme kriterleri olup ölçülmesi kolay olmayan kriterlerdir, ancak değişik sektörlerce kabul gören ve nispeten daha objektif bir biçimde ölçülebilen verimlilik, üretkenlik, yeterlilik ve kârlılık gibi kriterlerin ölçümü daha kolay ifade edilebilmektedir (Şimşek ve Çelik, 2012).

### 3.1.5. Performans Ölçme ve Değerlendirme Faaliyetleri

Performans planlama sürecinin son basamağı ölçme ve değerlendirme faaliyetleridir. Performans ölçme sistemi: kurum içerisinde, karar almak ve bu kararları uygulama sürecine destek ve koordine sağlamak maksadıyla bilgi toplanması ve bilginin anlaşılır biçimde analiz edilmesi faaliyetleridir (Çakmak ve Ocaklı, 2006).

Daha önceki konularımızda da ifade edildiği gibi, ölçme ve değerlendirme faaliyetleri, yönetimin faaliyetlerin sonuç analiz ve göstergelerini doğru okuyabilmeleri ve kıymetlendirme yapabilmeleri açısından en önemli süreçtir.

Yönetim açısından ölçme ve değerlendirme sistemleri Şekil 3.2’de gösterildiği gibi, örgütlerde performansın geliştirilmesi amacıyla stratejik planlar çerçevesinde yönetimin, birimlerin, çalışma gruplarının ve bireylerin performanslarının tespit edildiği, değerlendirildiği ve geri bildirimle performansın gelişimine katkıda bulunan oldukça önemli yönetim destek sistemleridir (Çakmak ve Ocaklı, 2006).

#### Şekil 3.2. Performans Değerlendirme Sistemi

Bilgi Akışı

Düzeltilici Faaliyet

**Kaynak:** Bilecen, 2007, 10s.

Büyük işletmelerde, lojistik ve üretim sektörlerinde; ölçme ve değerlendirme faaliyetlerini yürütmek amacıyla analiz birimleri Kalite Kontrol, Kalite Analiz veya farklı isimler altında kurulabilmektedir. Özellikle üretim ve bakım sektörlerinde her bir bakım, üretim veya arızacılık işlemlerinin, ilgili iş standartları kartında gösterilen kadar personel ve teçhizat ile icra edilmesi

gerekmektedir. Ayrıca yapılan işlemler bilgisayar ortamına, ilgili aracın sicil formuna ve ilgili işletmenin yazılı kayıtlarında da muhafaza edilmektedir. Bu kayıtlar periyodik performans kıymetlendirmesinde kullanılmaktadır.

Analiz veya ölçme işleminden sorumlu kısımların haftalık, aylık, üçer aylık ve yıllık gibi belli periyotlarda analizler yapması görev icabıdır. Bu analizlerde mevcut işçi sayısını günlük aktif çalışma saati sayılan sekiz saatin çarpımı ile tespit edilen adam/işçilik süresinden, analizde çıkan gerçekleştirilmiş adam/işçilik süresinin çıkarılması sonucu; kayıp işçilik saatini (eğitim, hastane, yıllık izin gibi durumlar burada gösterilir) tespit eder. Analizler sonucunda çıkan gerçek faaliyet süreci, toplam faaliyet süresinin % 70'inin altında kaldığında bu işletmenin performansı gözden geçirilmelidir.

**Örnek:** Bir işletmede 20 işçi çalışmaktadır, 1 personel 10 gün yıllık izinde, 1 personel 6 gün iş eğitiminde, 1 personelde 15 gün doktor istirahatlıdır. Aylık işçi performansını bulunuz?

**Not: İşletmelerde 1 ayda ortalama 20 iş günü ve 8 çalışma saati baz alınmaktadır.**

**Toplam Aylık İşçi Performansı**=20 işçi x 20 gün x 8 saat = 3200 saat.

**Kayıp İşçi Saati**= 1 personel x 10 gün x 8 saat + 1 personel x 6 gün x 8 saat + 1 personel x 15 gün x 8 saat= 80 + 48 + 120 = 248 saat.

**Gerçek İşçi Performansı** = 3200 – 248 =2952 saat veya % 92,25'dir.

### 3.1.6. Örgütsel Performans Ölçümünün Faydaları

Performans ölçümü, örgütlerin kullandığı kaynakları, ürettiği ürünleri ve elde ettiği sonuçları takip edebilmesi için düzenli ve sistematik biçimde veri toplanması ve bu verilerin analiz edilmesi ve raporlanması süreci olarak ifade edilmiştir. Performans ölçümü, Şekil 3.3'te gösterildiği gibi kurumun önceden belirlenen standartlar doğrultusunda, stratejik planlar düzleminde ne kadar ilerleme gösterdiğinin, kurumun güçlü ve zayıf yönlerinin ve kurumun gelecekteki önceliklerinin belirlenmesine yardımcı olan bir döngü sistemi şeklinde yapılmaktadır (Yenice, 2006).

### Şekil 3.3. Örgütsel Performans Ölçümü Süreci

**Kaynak:** Celep, 2010, 61s.

İşletmelerin genel ya da özel performansın belirlenebilmesi; işletmelerin çalışması sırasında yapılan faaliyetlerin ölçülebilmesi, bunun içinde çok çeşitli performans ölçüm kriterlerinin tespit edilmesi gerekmektedir. Bu ölçümler sonunda işletmenin hedeflerine ne kadar yakın olduğu kıymetlendirilebilecektir. Günümüzde işletmelerin global pazarlarda rekabeti için, ürünlerini daha fazla çeşitlilikle birlikte, daha yüksek kalite, daha düşük maliyet ve daha kısa sürede üretmesi ve pazarlaması kaçınılmaz hale gelmiştir. Böyle bir ortamda doğru zamanda, doğru kararlar alabilmek ve rakiplerin gerisinde kalmamak için; yöneticilerin kontrolü altındaki faaliyetleri ölçmesi ve analiz ederek iyileştirmelere gitmesi hayati bir faaliyettir (Zerenler, 2005).

Kısaca işletmeler bu şartlarda hayatlarını idame için, hatta büyümek için yaptıkları faaliyetler neticesinde optimum seviyede kâr etmek ve verim almak zorundadırlar. Kâr dengesini sağlamak isteyen işletmeler performans parametrelerini çok iyi analiz ederek, hizmetlerinden tüm paydaşların faydalanacağı şekilde faaliyetlerini yürütmelidir.

Üretim sektöründe her bir faaliyetin ölçülebilmesi için bahse konu faaliyetin standart birimi oluşturulmalıdır. İşletmeler ve üretim sektörleri için iş standartları oluşturulmasının temel amacı sürekli tekrarlanan her bir faaliyeti, her seferinde aynı derecede kalitede yapmak için; lazım olan tüm işlem basamaklarının, teçhizatın ve sürenin optimum düzeyinin tespit edilerek, bahse konu faaliyetin tekrarında kaynak kullanımını öngörülebilir hale getirmek ve bu

işini ilk defa yapacak işçinin bile minimum hatayla, bir defada ve kaliteli bir üretim yapabilmesini sağlamaktır.

Günümüzde üretim faaliyetleri başta olmak üzere, teknik faaliyetlerde bahse konu iş standartları kullanılmaktadır. Bu iş standartlarında bir faaliyet daha başlamadan; hangi teçhizatın, hangi basamakta, ne kadar lazım olduğu ve bu iş için ne kadar süre gerektiği gibi tüm kaynak kullanım planı hassas bir şekilde açıklanmış olup; kaynak kullanım açısından süreç öngörülebilir hale getirilmiştir. Dolayısıyla bahse konu standartlar, özellikle planlayıcılar ve yöneticiler için aylık, üç aylık ve yıllık faaliyetlerin ve buna uygun olarak kaynak kullanım planlarının öngörülmesini sağlayarak, kaynak israfının önüne geçebilmesini amaçlamaktadır.

Bunun yanında bahse konu standartlar “statik” yapıya kuralları dizini değildir. Bilakis oldukça dinamik yapıda olması gerekmektedir ki; teknolojik ilerlemeler sonucu, Toplam Kalite Yönetimi faaliyetleri kapsamında yapılan süreç iyileştirme faaliyetleri ve kalite çemberleri çalışmaları sonucunda meydana gelen “iyileştirmelerle” beraber, malzemede veya iş süreçlerinde her hangi bir kısalma meydana geldiğinde, bu gelişme en kısa sürede iş standartlarının ilgili faaliyetine yansıtılmalı ve herhangi bir kaynak israfının önüne geçilmesi gerekmektedir . Bu iyileştirme faaliyetleri, aynı zamanda performansa direkt etki eden bir faaliyettir.

Bazı durumlarda da süreç iyileştirme çalışmaları neticesinde “emniyetsiz” bir durum tespit edildiğinde; bu aksaklığın tekrarrünü önlemek için veya emniyetsiz durumu ortadan kaldırmak için iş standartlarına işlem maddesi veya kontrol noktası ilave edilebilir. Bu durumda da işçilik süresi ve diğer maliyetler artacağından iş standartlarına yine bu durumun yansıtılması gerekmektedir. İş standartlarına ilave işlem maddesi koymak kısa vadede performansın veya kârın düşmesi gibi görünse de; zamansız bir arızanın yaratacağı emniyetsiz bir durum ortadan kaldırılması ve adam saat kaybının önlenmesi gibi çıktılarla birlikte, dolaylı da olsa performans artışı sağlanacaktır.

Günümüz işletmelerinde büyük bir öneme sahip olan performans ölçümünün yararlarını; yönetim, yönetilen ve organizasyon açısından aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Öztürk, 2008):

## **Yönetim Açısından Yararları**

Örgütsel performansı değerlendirmenin yöneticiler açısından faydaları aşağıda belirtilmiştir.

- Çalışanların ve örgütün performansının iyileştirilmesi,
- Ast-Üst iletişimin ve ilişkilerin iyileştirilmesi,
- Çalışanların zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesi,
- Sorunların ortaya konması,
- Eğitim ihtiyaçlarının ortaya konması,
- Geri besleme fırsatı,
- Yöneticiler yeteneğini geliştirme imkanı kazanır.

## **Yönetilenler Açısından Yararları**

Örgütsel performansı değerlendirmenin ve geri dönüt yapmanın çalışanlar açısından faydaları aşağıda belirtilmiştir.

- Çalışanların rolünü belirleme ve açıklık kazandırma,
- Personel ilişkilerinin iyileştirilmesi,
- İş memnuniyetinin artması,
- Çalışanların özgüven duygusunun artması,
- Çalışanlara güçlü ve zayıf yönleri öğrenme olanağı,
- Kurumsal hedeflerini tanıma ve tartışma olanağı,
- Bireysel bazda psikolojik bir ihtiyacın görülmesi.

## **Örgüte Sağladığı Yararlar**

Örgütsel performansı değerlendirmenin ve geri dönüt yapmanın çalışanlar açısından faydaları aşağıda belirtilmiştir.

- Örgütsel performansın iyileştirilmesi,
- Kurumsal kalitesinin iyileştirilmesi,
- Eğitim etkinliklerinin daha kolay değerlendirilmesi,
- İş ünitelerinin potansiyelinin daha sağlıklı biçimde değerlendirilmesi,
- Kısa vadeli ihtiyaçları tespit yeteneği artar,

- Ücret dağılımda denge sağlamak açısından daha yetenekli hale gelinmesi,
- Kurumsal motivasyon ihtiyacının görülmesi.

### **3.2. Performans Ölçümünün Tarihi Süreci**

Performans ölçümü ve standart oluşturmakla ilgili tarihi süreci incelersek; ilk çalışmaları 19'uncu yüzyılın sonlarına doğru F.W.Taylor yapmıştır. Taylor, yönetim ile ilgili araştırmalarını, ilk defa 1885 yılında kaleme almış, daha sonra 1903 yılında Atölye Yönetimi ve 1911 yılında da Bilimsel Yönetimin Temel İlkeleri kitaplarını yayınlamıştır. Taylor'un bu iki yayını, daha sonra gerçekleştirdiği çalışmalar ile birlikte, 1947 yılında Bilimsel Yönetim adlı kitapta toplanıp yayınlanmıştır (Sucu, 2000).

Taylor'un aslında en kayda değer tespiti; performansı artırmanın en önemli yolunun, yönetim sistemini değiştirmekten geçtiğini ifade etmesidir. Daha başka bir ifadeyle, performansın bilimsel ve teknolojik yöntemlerle artırılabileceğini savunmuş ve bu savlarını ispat için uzun yıllar aralıksız olarak, çok hassas bir şekilde çalışmıştır. Bu çalışmalar sonucunda çoğu kısa zamanda teknolojinin gerisinde kalsa da, 40 civarında makinanın patentini almıştır.

Taylor zamanında da üretim ve dağıtım, bu günkü gibi endüstrinin en önemli uzuvlarıydı. Yönetime Taylor'un kazandırdığı en büyük yeniliklerden birisi sayısal motodları, bilimsel yönetimle tanıştırmak ve yöneticilik ile endüstri mühendisliğinin temeline, bilimi almak olmuştur. Taylor sayısal verileri tespit için o kadar hassas davranmıştır ki; bazı bilim adamları tarafından "takıntılı" olarak değerlendirilmiş; ancak 1930'lu yıllarda seri üretimlerin yaygınlaşmasıyla ona destek artmıştır.

Taylor işçilerin ve iş verenlerin neden işletme ortamında olduklarını çok iyi analiz etmiş; hem çalışanların, hem yöneticilerin ve hem de patronların amacının daha fazla gelir elde etmek olduğunu saptamış ve bunu savunmuştur. İşçileri eğiterek ve daha verimli çalıştırarak hem patronların, hem de işçilerin daha fazla gelir elde edeceğini ifade etmiştir. Ayrıca iş yerlerinde klişeleşmiş düzensizliklerden dolayı bir başı boşluk olduğunu, bu başı boşluğun ise işçilerin yeterince haklarını alamadıklarına inandıklarından, bilinçli olarak pasif direniş gösterdiklerinden veya bilinçsizce iş yaparak hem zaman, hem de malzeme israfı yaptıklarını savunmuştur. Bu problemin ise ancak işlerde standartlaşmaya



gidilerek, işçiler iş üzerinde eğitilerek ve belli bir düzeyin üzerinde iş çıkaran işçilere prim ödenerek çözülebileceğini ileri sürmüş ve bu konular üzerinde çalışmaları olmuştur.

Taylor aşağıdaki yönetim ilkelerine temel oluşturan dört konu üzerinde ciddi çalışmalar yapmış ve bu çalışmalarını da yazılarında ve konferanslarında paylaşmıştır.

- Çalışma biliminin geliştirilmesi,
- Çalışanların bilimsel olarak seçiminin ve gelişiminin sağlanması,
- Bilimsel olarak seçilmiş ve eğitilmiş çalışanların bir araya getirilmesi,
- Yönetim ve çalışanların sürekli ve samimi işbirliğinin sağlanması. Taylor bu dört ilkenin, hangi iş alanında uygulanırsa uygulansın, eskisinden daha iyi sonuçlara yol açacağını savunmaktadır.

Taylor'un çalışmaları gerçekte 1880'lerin ilk yıllarında Philadelphia'da Midvale Çelik Şirketinde iş ölçümlerini geliştirmesiyle başlamış ve 1899'da yüksek hızlı çeliği geliştirmesiyle sona ermiştir. Ancak bu tecrübelerini üniversitelerde ve çeşitli şirketlerde danışman olarak devam ettirmiştir.

Taylor'un en önemli prensiplerinden biri olan iş ölçümü, bilimsel yönetimin temeli olduğu kadar, yönetim biliminin en önemli aksesuarıdır. Endüstriyel devrimin ilk gününden itibaren formeninden müdürüne kadar, yöneticiler yönettiği her teçhizatın üretim kapasitesini bilmesi ihtiyacı olduğunu savunmuştur ki, optimum verim alınabilinsin; aynı şekilde yöneticilerin çalışanlarının kapasitesini de bilmesi gerektiğinin de savunmuştur ki en iyi performans alınabilinsin (Flynn, 1998).

Taylor döneminde de günümüzdeki gibi, işçileri gözetmek için formenler kullanılırdı. Bu formenler işçilere çalışmaları esnasında nezaret ederler, adeta göz açtırmazlardı. Ancak Taylor şu soruların cevaplarını aradı; Formenlerin her şeye aynı anda dikkat edebilmeleri mümkün müydü? Formenler uzaklaşırsa işçiler kaytarır mıydı? Ne kadar formen çalıştırmalı? İşçilerin başına formen dikmek yerine, ürettikleri fazla parça için prim ödeyerek daha fazla performans sağlanabilir miydi? Dolayısıyla bu sorulara cevap olacak tarzda her iş için ortalama bir standardının çıkarılarak, çalışanların bu standartlara göre çalıştırmakla otokontrol mekanizması devreye girecektir.

Taylor'un gözlemlene ve zaman etüdü metodu, bilimsel bütün tuzakları kapsamaktaydı. Pahalı aletler ve önceden basılmış dokumanlar kullanıldı. Gözlemler şaşırtıcı bir hassasiyetle yapıldı. Hatta bazı durumlarda dakikanın binde biri hassasiyetle hesaplandı. Analizciler üniversite mezunu, alanında uzman kişilerdi. Bu analizciler gerçekte işçilerin üretim zeminine konsantre oldular, bazen metotları bile sorguladılar, ama değıştirmediler. Bu analizciler o kadar uzmanlaştılar ki, sadece işçileri seyrederek bu şekilde bir standart olup olmayacağını ifade ediyorlardı. İşçilerin ise neler olduğuna dair çok az yorum yapma şansının olduğu, sadece bedenleri konuştuğu ayrıca ifade edilmektedir.

İkinci yılın sonunda Midvale'de şirket süreçleri olarak Taylor'un zaman etüdü çalışmaları bu güne temel teşkil edecek şekilde uygulandı. Analistler zaman etüdü çalışmasında her bir ünite elemanı için temsili zaman tayin ederek gözlemladiler. Analizciler bu karara varırken birinci sınıf üretim yapabilecek operatörleri seçmekte özen göstererek, o işin yapılabileceği en kısa süreyi tespit ettiler. Sonuçta süreçler toplandığında bir ünitenin üretimi için en verimli ve becerikli operatörün yapabileceği iş standardı oluşturuluyordu. Analizciler standart tecrübeli iyi becerili ve gayretli bir operatörün kabul görmüş zamanlamasından % 150'den fazla daha büyük oranda bir atama yapmaya zorlanmışlardı. Ancak Taylor bu konuyu ise üretimi kategoriye ayırarak sadece birinci seviye olarak belirtilen oranda üretim yapan işçilere % 150 oranında prim vererek çözmek idi. Birinci seviyeden bir adet eksik eleman üreten işçi bile primden faydalanmayacaktı. Bu sistem verimi belki iki katına kadar çıkaracaktı, ama pek adaletli görülmediği için eleştiriliyordu. Taylor ise bu sistemde hem işçinin hem de işletmenin kârlı çıkacağını öngörmüştü (Flynn, 1998).

Taylor başka bir çalışmasında çalışanların eve gidişlerinde 3.4 mil/saat hızla, ancak işe gelirken ise daha yavaş olduğunu deneyerek ispatlamıştır. Böylece ortalamasının altındaki işçilerin işe gelirken ne kadar kaydardıklarını, yani "verimsizliğini" hesaplamak için bir standart oluşturmuştur. Bu standartları oluşturarak her iş hareketini optimum bir zemine oturtmuştur.

Taylor'un işe yaklaşım felsefesi % 75 bilimsel çalışma, % 25 sağduyu şeklinde olmuştur. Çalışmalarında bu felsefeyi önde tutmuş ve performansı sürekli artırmıştır. Başka bir çalışmasında ağır zekâlı bir işçiden bile uygun yöntemle çok daha fazla verim alınabileceğini göstermiştir. Kendi seçtiği bir grup işçiye, 1.15 Dolar yerine, 1.85 Dolar teklif etmiş ve kendi yöntemiyle günlük 12.5 ton pik

demir taşıma kapasitesini, matematiksel olarak hesapladığı değerin üzerinde (47 ton hesaplamış) 47.5 tona çıkartmayı başarmıştır. Bu şekilde hem yönetimin, hem işçilerin daha fazla kazandığını iddia etmiştir. Bu hareketiyle bir çok sendika ve bilim adamı tarafından da “işçi düşmanı” ilan edilmekten kurtulamamıştır (Erturgut ve Soyşekerci, 2010).

Taylor’un toplumsal açıdan bakıldığında, öncülük yaptığı performans artışı ile gerçekte toplumsal kalkınmada Amerikan halkına öncülük ettiği ifade edilmektedir. Drucker Taylor’un bu başarısını şöyle ifade etmektedir: İkinci dünya savaşında Amerika kısa süre içinde Taylor’un fikirlerini uyguladı ve çok kısa sürede daha önce ifade edilmiş olan birinci sınıf üretim yapan insanlar yetiştirmeye başladı. Amerika’nın Almanya ve Japonya gibi iki güçlü dünya devini dize getirmesinde, her etkenden ziyade bu etken incelenmelidir. Drucker daha da ileri giderek, Asya’nın beş kaplanı olarak nitelendirilen Japonya, G.kore, Singapur, Tayvan ve Honkong gibi üretim devlerinin, Taylor’un işçileri eğitmek felsefesinden esinlenerek bu performansı yakaladıklarını ifade etmiştir (Yüksel ve Aykaç, 1994).

Başka bir Amerikalı performans öncüsü olarak ta Ford şirketi örnek verilebilir. Ford seri üretim hattı sistemini geliştirmesiyle, hem üretim hat sisteminin öncülüğünü yapmış, hemde üretimini neredeyse bir yılda ikiye katlamış (200.000 olarak) ve aynı zamanda işçi sayısını 14,336’ten 12,880’e düşürerek performansında mükemmel bir gelişim sağlamıştır (Stewart, 1999).

Bir başka araştırmacı olan Frank B.Gilberth, Massachusetts Institute of Technology Üniversite sınavından geçtiği halde, üniversiteye gitmemiş, ticarete atılmıştır. Bilimsel yönetim üzerine çalışmalar yapmıştır.

Gilbreth ve eşi, hareket ve zaman etütlerini çalışmışlar, işi ana unsurlarına ayırarak iş basitleştirmişlerdir (hareketleri filme alarak incelemişler ve zaman hassasiyeti için mikro kronometreyi icat etmişlerdir). En önemli çalışmalarından biri Gilbreth’ler tuğla örme işinde bilimsel yönetimle, 18 hareketle yapılan normal tuğla yerleştirme işini beş harekete indirmişler ve tespit ettikleri en uygun süreyi ve hareketi, iş standardı oluşturmak için kullanmışlardır.

Gannt, Taylor ile Midvale ve Betlehem şirketinde çalışmış bir bilim adamıdır. Gannt’ın bilimsel yönetime etkisi, daha insancıl bulunduğundan işçiler açısından daha makul görüldüğü ifade edilmektedir. Taylor’dan farklı olarak çalışanlara “görev ve prim” sistemini geliştirmiştir. Taylor’un prim sistemine göre

birinci seviyenin dışında kalan işçilere aynı seviyede ücret vermenin adil olmadığı ifade edilmişti, Gannt'ın görev ve prim" sisteminde bu adaletsizlik giderilmiş oluyordu. Ayrıca Gannt, işçilerin eğitilerek ve ödüllendirilerek verimin artırılabilceğini savunmuştur.

Başka bir bilim adamı Emerson, bilimsel yönetim düşüncesini demiryolu sistemlerinde yaptığı çalışmalarını "verimlilik mühendisliği" olarak isimlendirmektedir. Verimlilik mühendisliğinin amacının arazi, insan, sermaye israfının önüne geçerek performans artışının sağlanabileceğini belirtmektedir.

20'nci yüzyılın ilk yarısında Pearson, Hoxie ve Drury gibi bir çok bilim adamı performans konusunda araştırmalar yapmışlar ve bu günkü iş hayatı standartlarının oluşmasına ışık tutmuşlardır.

### **3.3. Performans Değerlendirme Hataları**

Performans değerlendirme sistemleri ne kadar mükemmel şekilde tasarlanırsa tasarlansın yöneticiler tarafından uygulamada birçok hataya sıkça düşülebilmektedir. Ancak yapılacak kayıtların düzgün ve hassas yapılmasıyla, belli periyotlarda yapılan analizler doğru sonuç verecektir. Örneğin kullanılan malzemenin adedi, fiyatı veya iş üzerinde sarf edilen gerçek işçilik süresi yanlış girildiğinde analiz sonuçlarının doğru çıkması mümkün olmayacaktır. Dolayısıyla işletmelerde analiz, ölçme ve değerlendirme faaliyeti icra eden personelin ne kadar hassas iş yaptığının önemi burada ortaya çıkmaktadır. Bu hataları yok etmenin önemli bir yolu da, bu hatalarla ilgili olarak yöneticilerin eğitilmesini sağlamaktır. Sıkça karşılaşılan performans değerlendirme hatalarından bazıları aşağıda sunulmuştur (Özmen ve Üzmez, 2007).

#### **3.3.1. Hale ve Boynuz Etkisi**

Hale ve Boynuz etkisi performans değerlendirme sürecinde sıkça düşülen hata türlerinden birisidir. Hale etkisi çalışanın, belirli bir özelliği veya belirli bir konudaki başarısı sebebiyle, genel olarak "olumlu" nitelendirilmesidir. Boynuz etkisi ise, hale etkisinin tersi olarak, çalışanın, yetersiz bir özelliği veya belirli bir konudaki başarısızlığı nedeniyle, genel olarak "olumsuz" nitelendirilmesidir. Hale etkisiyle yapılan değerlendirme sonucunda çalışan daha "iyi"; boynuz etkisiyle

yapılan değerlendirme sonucunda ise daha “kötü” değerlendirilerek hataya düşülme durumu söz konusudur.

“Çok iyi sosyal ilişkileri olan, fakat alan bilgisi bakımından yetersiz olan bir öğretmenin, sadece sosyal ilişkilerde göstermiş olduğu başarı nedeniyle, alan bilgisi konusundaki yetersizliği dikkate alınmadan ‘başarılı’ olarak değerlendirmesi, hale etkisine bir örnek olarak verilebilir. Diğer yandan, çok iyi düzeyde alan bilgisine sahip olan, anca arkadaşlarıyla iyi geçinemediği için tepki çeken bir öğretmenin, ‘başarısız’ ilan edilmesi boynuz etkisine bir örnek olarak verilebilir.” (Özmen ve Üzmez, 2007)

### **3.3.2. Yüksek Değerlendirme Hatası**

Yüksek değerlendirme hatası; aslında değerlendiricinin planlı olarak değerlendirilenin performansının olduğundan daha “yüksek” değerlendirmesidir. Buradaki hata ise değerlendirmenin taraflı oluşu ve performans ölçüm amaçlarına hizmet etmemesi, hatta yanlış değerlendirmeye sebep olmasıdır (Özmen ve Üzmez, 2007).

Yüksek değerlendirme hatasına götüren nedeler aşağıda sıralanmaktadır:

- Değerlendiricinin, duygusal davranması,
- Değerlendiricinin, kendi birimini daha başarılı göstermek ve korumak istemesi;
- Personeli motive etmek istemesi;
- Kurum standartlarının çok düşük olması.

### **3.3.3. Düşük Değerlendirme Hatası**

Düşük değerlendirme hatasındaki durum ise yüksek değerlendirme hatasındaki açıklanan durumun tam tersidir. Değerlendirici, çalışanların gerçek başarı düzeyini göz önüne almaksızın, gerçek durumlarından, daha düşük puanla değerlendirmektedir (Özmen ve Üzmez, 2007).

Bu eğilimin başlıca sebepleri şöyle sıralanmaktadır:

- Genellikle, tecrübesiz, güvensiz ve zayıf nitelikli değerlendiricilerde bu eğilim görülür,
- Mükemmeliyetçi olarak kendini gösterme arzusuna sahip yöneticiler de görülür,

- Değerlendirme sonucunun pozisyonda yükselmeye ve düşmeye sebep olabileceği gibi duyguların etkisi,
- Kurumdan olduğundan, çok daha yüksek standartların beklenmesi halinde bu durumlarla karşılaşılabilir.

### **3.3.4. Geçmişte Meydana Gelen Olaylardan Etkilenme**

Değerlendiricinin, performans değerlendirme sürecinin öncesinde, başlarında veya sonlarında olmuş bir olayı dikkate alarak, çalışanın genel performansını, sadece bu olaydaki başarısı ya da başarısızlığını temel alarak değerlendirmesidir (Özmen ve Üzmez, 2007).

### **3.3.5. Pozisyondan Etkilenme**

Değerlendiricinin, değerlendirildiği kişinin pozisyonundan etkilenecek; örgütte çok önemli değerlendirilen bir pozisyondaki çalışanları yüksek değerlendirme veya daha önemsiz kabul edilen pozisyondaki çalışanları düşük değerlendirme eğilimde olmasıdır. Bu tür değerlendirme hatalarından kurtulmak için; değerlendirme sisteminin, her işten beklenenlerin ve değerlendirme ölçütlerinin açık olarak ifade edilmesi gereklidir (Özmen ve Üzmez, 2007).

## **3.4. İşletmelerde Performans Artırma Faaliyetleri**

İşletmelerde performans artırmak için öncelikle; verimlilik, üretkenlik, etkenlik, yeterlilik ve kârlılık gibi performans kriterlerinden hangi tür performansda artış beklendiğinin tespit edilmesi ve personele yayımlanması gerekmektedir. Bu performans değerleri yönetimin ve çalışanların işbirliği ile artırılacak değerlerdir. Bu değerlerin artırılması;

- Yetenekli personel temini,
- Mevcut personelin eğitilerek yeteneklerinin artırılması,
- Modern teçhizatların temini,
- Mevcut teçhizatın modernize edilmesi,
- Yönetim sisteminin kararlılığı,
- Malzeme temininin uzman bir ekip tarafından şeffaf bir şekilde yapılmasıyla,

- Kullanılan enerji kaynaklarının en ekonomik olanlarının tercih edilmesiyle,
- Faaliyetlerde tasarruf ederken, kaliteden asla taviz verilmemesiyle mümkün olabilecektir.

### **3.5. İtibar Yönetimi, İş Memnuniyeti ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişki**

İtibar yönetimi iş memnuniyeti ve örgütsel performans arasındaki ilişkinin incelenmesinde yapılan literatür taramasında; kurumsal itibarın iç ve dış paydaşlarca kurumun algılanış biçimi ve paydaşların nazarında oluşturduğu değer olduğunu ifade edilmiştir.

Kurumsal itibarın getirileriyle ilgili yapılan araştırmalardan bazı örnekler sunacağız; Fombrun ve Shanley (1990)'e göre yüksek itibarın örgüte getirileri şöyledir; rakiplerine kıyasla ürünlerini emsallerine göre daha yüksek fiyat biçebilme imkanı, sermaye piyasalarında daha rahat ve daha yüksek kredibilite imkanı, yatırımcıları ikna edebilme ve daha kaliteli çalışanları kendisine çekebilme imkânları sunacaktır.

Başka bir araştırmada, Barney (1991), kurumsal itibarın, sadece güven ve memnuniyet gibi manevi unsurları değil, beraberinde kârlılığı da getireceğini ifade etmektedir.

Srivastava ve arkadaşları (1997), kurum itibarının yatırımcıların kuruma ilişkin algılarını etkileyerek, firmanın pazar değerini yükselttiğini ifade etmişlerdir.

Turban ve Greening (1997), kurumların toplumsal sorumluluğa ilişkin itibar algısının, işçi adaylarının ilgili kuruma yönelme niyetlerini olumlu yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.

Waddock ve Gaves araştırmaları sonucunda (1997); toplam kalite yönetimi kapsamında sosyal sorumluluk performansı ile finansal performans arasında pozitif bir ilişkinin varlığını tespit etmişlerdir.

Van Riel ve Balmer modeline göre; Kurumsal kimlik bileşenleri kurumsal itibarı etkilemekte, kurumsal itibarda sonuçta kurumsal performansı etkilemektedir. Kurumsal itibar ile kurumsal performans bileşenleri arasında anlamlı bir pozitif ilişki vardır.

Müşteri memnuniyeti “itibar”ın getirisi olarak ürüne, hizmete veya kuruma güven ve memnuniyet algısı olarak yansırken; iç paydaş olan ortak ve çalışanlara ise müşterinin duygusal çekimi ve müşterinin reklamı ile artan satış oranı ve kâr olarak maddi avantajları, ayrıca aldıkları pozitif dönütlerin mutluluğu ve vicdani rahatlığı yansımaktadır. Buradan hareketle araştırmanın birinci hipotezini şu şekilde geliştirebiliriz;

**H<sub>1</sub>:** Örgütlerde itibarın örgütsel performansla pozitif bir ilişkisi vardır.

İş memnuniyetinin performansa yansımaları konusunda birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalardan en kapsamlı çalışmalardan biri olan Michael Argyle'nin araştırmasına göre: Brayfield ve Crockett 1955 yılında yaptıkları incelemede, o zamana kadar yapılmış 26 adet çalışma sonucunda pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Başka bir çalışmada 1985 yılında Laffaldano ve Muchinsky yaptıkları 217 ayrı analizde (74 çalışmada) iş memnuniyetinin, performansa pozitif katkılarının olduğu sonucunu bulmuşlardır.

Yapılan araştırmalarda doğal olarak memnuniyet algılamasının kurumda pozisyon, ücret ve demografik özellikler gibi özelliklere bağlı olarak değişebildiği tespit edilmiştir.

Bu araştırmalardan birinde, Petty'nin 1984 yılında yaptığı bir araştırmada iş memnuniyetinin performansı pozitif yönde etkilediğini tespit ederken, araştırmanın ayrıntısında yönetim kademesi için memnuniyet performans ilişkisinin daha yüksek, alt kademe çalışanlarda için ise daha düşük bir pozitif değer tespit edilmiştir.

Bhagat'ın 1982'de yaptığı bir araştırmada iş memnuniyeti performansı arasında pozitif bir değer tespit edilirken, hafif tatlı bir zorlamayla, örneğin çalışkan gönüllülerin desteğiyle, bu oranın çarpıcı bir şekilde artabileceğini tespit etmiştir.

Ayrıca şunu da ifade etmekte fayda vardır ki, psikolojik analizler yapılan laboratuvar araştırmalarında; iyi ruh halinin, kişileri daha fazla ve daha iyi problem çözücü bir kişiliğe soktuğu, daha cömert ve yardımsever olmasını sağladığı ve diğer insanlara karşı daha pozitif bir tutum sergilemesini sağlamakta olduğu tespit edilmiştir. İşletmelerde motivasyon bozucu unsurların başında gelen ve günümüzde araştırmalara konu olan “mobbing” yani psikolojik baskı ve adaletsiz



uygulamalar, empati yapıldığında ve iyi bir ruh haliyle doğal olarak çözülebilecektir.

Başka bir dizi araştırmada iş memnuniyeti ile işe devamsızlık arasında negatif ilişki bulunmuştur (Mobley, 1982; McShane, 1983; Hackett and Guion, 1985).

Ayrıca iş memnuniyeti sonucu oluşan pozitif ortamda işyerinde kasıtlı davranışlardan olan; sabotaj, hırsızlık, kasıtlı kötü iş yapma, söylentiler ve dedikodular gibi davranışların azaldığı tespit edilmiştir (Mangoine and Quinn, 1975).

Benzer analizlerde iş memnuniyeti ve personel devir oranı arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir (Mobley, 1982; Carsten and Spector, 1987).

Diğer bir araştırmada iş memnuniyetinin düşünce sağlığını etkilediğine dair faydalı nedensel analizler yapılmıştır. Düşük iş memnuniyetinin yüksek düzeyde endişe bozukluğu, depresyon, psikolojik kaynaklı belirtiler, kalp-damar hastalıkları gibi hastalıklarla bağıntılı olduğu tespit edilmiş olup, bu durum çalışan açısından düşük performansa neden olmaktadır (Wall ve diğerleri, 1978).

Bu açıklamalardan sonra araştırmanın ikinci hipotezlerini şöyle formüle edilebilir;

**H<sub>2</sub>:** İş memnuniyeti ve örgütsel performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

Böylece Şekil 3.4'te olduğu gibi örgütsel itibarın ve iş memnuniyetinin performans ile ilişkisini görselleştirebiliriz.

**Şekil 3.4.** İtibar Yönetimi, İş Memnuniyeti ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişki

+

+

Charles J. Fombrun ve arkadaşları (2002) tarafından geliştirilen kurumsal itibar kuramının; duygusal çekim, vizyon, liderlik, kalite, finansal güvenilirlik, sosyal sorumluluk, çevresel sorumluluk, bilgi ve yetenek vasıfları ile ilişkisinin

olduğunu tespit etmişlerdir. Bu vasıflardan bazılarını belli bir seviyede, bazılarını da hedeflediği itibar değerincede taşıması gerekli olan vasıflardır. Mesela kalite ve finansal güvenilirlik bir kurum için hayati vasıflar iken, çevresel sorumluluk ve sosyal sorumluluk ikinci derece hayati vasıflardır (Altıntaş, 2005).

Van Riel ve Balmer (1997), kuruma ait kültürden ve stratejiden beslenen kurumsal kimlik karması ile kurumsal itibarın yönetimine ilişkin geliştirdiği modelde; kurum itibarının olumlu yönde artmasıyla satışların ve kârın artması, kâr ve satışların artmasıyla da “kurum itibarının” olumlu yönde arttığı döngülü bir sistem ifade edilmektedir (Bozkurt, 2011).

## BÖLÜM IV

### ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

#### 4. Araştırma Yöntemi

##### 4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Hipotezleri ve modeli test etmek amacıyla demografik değişkenler dışında 31 soruluk bir anket kullanılmıştır. Bu ölçekler, Diyarbakır ilinde faaliyet gösteren sağlık kurumlarına katmanlı ve rastgele dağıtılmış olup, analizler için toplamda 153 ölçek kullanılmıştır.

##### 4.2. Veri Toplama Araçları

Verilerin toplanmasında, demografik bilgiler formu dışında, çalışanların itibar yönetimi, iş memnuniyeti ve örgütsel performans düzeylerini belirlemek amacıyla üç ayrı ölçek'ten yararlanılmıştır.

###### a) Demografik Bilgiler Formu

Kurum çalışanlarına ait demografik bilgileri toplamaya yönelik olan bu ankette; yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, medeni durum, iş tecrübesi, çalışılan birim ve iş ünvanı gibi özellikler yer almaktadır.

###### b) İtibar Ölçeği

Bu ölçek, örgütsel itibar kapasitesi ölçmek için Fombrun ve arkadaşları (2000) tarafından geliştirilen ve Savaşır tarafından Türkçeye çevrilen, 10 sorudan oluşan bu ölçekte beşli Likert tipi derecelendirme kullanılmıştır. Ölçek için yapılan güvenirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı 0.90 olarak bulunmuştur. Kolmogorov Simirnov p değeri (.791) 0.05 ten büyük olduğu için, ayrıca çarpıklık ve basıklık oranı (skewness ve kurtosis oranı) -1 ile +1 arasında olduğu için dağılım normaldir.

### ***c) İş Memnuniyeti Ölçeği***

Bu ölçek çalışanların iş memnuniyet düzeylerini belirlemek için Spector (1985) tarafından geliştirilmiştir. Türkçe'ye Kula (2011) tarafından uyarlanan 10 soruluk bu ölçeğin derecelendirilmesinde beşli Likert kullanılmıştır. Anket için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı 0.86 olarak bulunmuştur. Kolmogorov Simirnov p değeri (.726) 0.05 ten büyük olduğu için, ayrıca çarpıklık ve basıklık oranı (skewness ve kurtosis oranı) -1 ile +1 arasında olduğu için dağılım normaldir.

### ***d) Örgütsel performans Ölçeği***

Brewer ve Selden (2000) tarafından geliştirilmiş, Park tarafından (2001) güncellenmiştir. Bu anket birçok araştırmacı tarafından devlet kurumlarının performansını ölçmek için kullanılmış ve yüksek bir güvenilirlik katsayısı vermiştir (Şahin, 2010).

11 sorudan oluşan bu ölçekte, beşli Likert tipi derecelendirme kullanılmıştır. Ölçek için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı 0.85 olarak bulunmuştur. Kolmogorov Simirnov p değeri (.939) 0.05 ten büyük olduğu için, ayrıca çarpıklık ve basıklık oranı (skewness ve kurtosis oranı) -1 ile +1 arasında olduğu için dağılım normaldir.

### ***4.3. Verilerin Analizi***

Verilerin değerlendirilmesinde SPSS 10.0 istatistik programı kullanılmıştır. Elde edilen verilerin analizinde parametrik (t-testi, ANOVA), korelasyon ve regresyon testleri kullanılmıştır. Verilerin değerlendirilmesi, katılımcıların her bir soruya verdikleri cevapların toplam puanları üzerinden yapılmıştır. İstatistiki anlamlılık düzeyi  $p < 0.05$  olarak kabul edilmiştir.

#### 4.4. Ankete Katılan Kişilere Ait Bilgiler

Araştırma hipotezlerini test etmek için demografik değişkenler, korelasyon testi ve regresyon analizi kullanılmıştır.

Ankete katılan kişilere ait bilgiler ilerleyen tablolarda gösterilmiştir. Bu tabloda görüldüğü gibi, devlet sağlık kurumundan 98 ve özel sağlık kurumundan 55 kişi olmak üzere araştırmaya 153 kişi katılmıştır.

Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre dağılım Tablo 4.1’de gösterilmiştir. Bu tabloda görüldüğü gibi, katılımcıların % 77,9’u bayan, % 22,1’i bay olarak dağılmaktadır.

**Tablo 4.1.** Cinsiyete Göre Dağılım

<b>Cinsiyet</b>	Bayan	Bay	Belirtmeyen	<b>Toplam</b>
Frekans	113	32	8	153
Yüzde (%)	73,9	20,9	5,2	100
Geçerli Yüzde (%)	77,9	22,1	-	100

Araştırmaya katılanların yaşa göre dağılım Tablo 4.2’de gösterilmiştir. Bu tabloda görüldüğü gibi, katılımcıların % 47,1’i 20-30 yaş aralığı, % 37,3’ü 30-40 yaş aralığı ve % 15,7’si 41-50 yaş aralığı olarak dağılım gerçekleşmiştir.

**Tablo 4.2.** Yaşa Göre Dağılım

<b>Yaş</b>	20-30 Arası	31-40 Arası	41-50 Arası	<b>Toplam</b>
Frekans	72	57	24	153
Yüzde (%)	47,1	37,3	15,7	100

Araştırmaya katılanların medeni durumu ile ilgili bilgiler Tablo 4.3’te gösterilmiştir. Bu tabloda görüldüğü gibi, katılımcıların % 65,5’i evli ve % 34,5’i bekar olarak dağılım gerçekleşmiştir.

**Tablo 4.3. Medeni Durum**

<b>Medeni Durum</b>	Evli	Bekar	Belirtmeyen	<b>Toplam</b>
Frekans	93	49	11	153
Yüzde (%)	60,8	32	7,2	100
Geçerli Yüzde (%)	65,5	34,5	-	100

Araştırmaya katılanların öğrenim durumu ile ilgili bilgiler Tablo 4.4'te gösterilmiştir. Bu tabloda görüldüğü gibi, katılımcıların % 7,4'ü lisansüstü, % 56,4'ü lisans düzeyi, % 34,2'si lise ve % 2'si ilköğretimokulu mezunu olarak dağılım gerçekleşmiştir.

**Tablo 4.4. Öğrenim Durumu**

<b>Öğrenim Durumu</b>	İÖÖ	Lise	Lisans	Yüksek Lisans	Belirtmeyen	<b>Toplam</b>
Frekans	3	51	84	11	4	153
Yüzde (%)	2	33,3	54,9	7,2	2,6	100
Geçerli Yüzde(%)	2	34,2	56,4	7,4	-	100

Araştırmaya katılanların iş tecrübesi ile ilgili bilgiler Tablo 4.5'te gösterilmiştir. Bu tabloda görüldüğü gibi, katılımcıların % 29,1'i 1-5 yıl arası, % 31,1'i 6-10 yıl arası, % 16,2'si 11-15 yıl arası, % 10,8'i 16-20 yıl arası ve % 12,8'i 20 yıl üzeri olarak dağılım gerçekleşmiştir.

**Tablo 4.5. İş Tecrübesi**

<b>İş Tecrübesi</b>	1-5	6-10	11-15	16-20	20'den fazla	Belirtmeyen	<b>Toplam</b>
Frekans	43	46	24	16	19	5	153
Yüzde (%)	28,1	30,1	15,7	10,5	12,4	3,3	100
Geçerli Yüzde(%)	29,1	31,1	16,2	10,8	12,8	-	100

Araştırmaya katılanların görev dağılımı ile ilgili bilgiler Tablo 4.6'da gösterilmiştir. Bu tabloda görüldüğü gibi, katılımcıların % 7,4'ü doktor, % 47,4'ü hemşire/ebe, % 8,1'i laborant/teknisyen, % 16,3'ü sekreter ve % 20,7'si diğerleri olarak dağılım gerçekleşmiştir.

**Tablo 4.6. Görev Dağılımı**

<b>Görev Dağılımı</b>	Doktor	Hemşire Ebe	Laborant Teknisyen	Sekreter	Diğer	Belirtmeyen	<b>Toplam</b>
Frekans	10	64	11	22	28	18	153
Yüzde (%)	6,5	41,8	7,2	14,4	18,3	11,8	100
Geçerli Yüzde(%)	7,4	47,4	8,2	16,3	20,7	-	100

Araştırmaya katılanların birimi ile ilgili bilgiler Tablo 4.7'de gösterilmiştir. Bu tabloda görüldüğü gibi, katılımcıların % 64,1'i devlet ve % 35,9'u özel sağlık kurumları olarak dağılım gerçekleşmiştir.

**Tablo 4.7. Birimi**

<b>Birimi</b>	Devlet	Özel	<b>Toplam</b>
Frekans	98	55	153
Geçerli Yüzde(%)	64,1	35,9	100

Tablo 4.8'de katılımcılara ait örgütsel itibar ile iş memnuniyeti ilişkisi % 76,7 olarak ve örgütsel itibar ile performans ilişkisi % 77,5 olarak; iş memnuniyeti ile performans ilişkisi % 79,8 olarak tespit edilmiştir. Bu tabloda görüldüğü gibi, performans, itibar algısı ve iş memnuniyet arasında güçlü pozitif bir doğrusal ilişki mevcuttur ( $p < 0.001$ ). Dolayısıyla araştırma hipotezleri kabul edilmiştir.

**Tablo 4.8.** Performans, İtibar Algısı ve İş Memnuniyet Arasındaki İlişki

			1	2	3
1	İtibar Algısı	Spearman Correlation Coefficient	1		
2	İş Memnuniyeti		,767**	1	
3	Performans		,775**	,798**	1

\*\*p< 0.01

Tablo 4.9’da görüldüğü gibi örgütsel performanstaki, itibar algısı ve görev değişkenleri toplam varyansın % 71’ini açıklamaktadır.

**Tablo 4.9.** İtibar Algısı, İş Memnuniyeti ve Performans Regresyon Analiz Sonuçları

Bağımlı Değişken	R <sup>2</sup>	Bağımsız Değişken	B	β	t	P	VIF
Performans	0,71	İtibar Algısı	,449	,431	6,21	0.000	2,51
		İş Memnuniyeti	,585	,464	6,69	0.000	2,51

Regrasyon modelinin anlamlı olup olmadığını gösteren ANOVA<sup>B</sup> tablosundaki p<0.001 (p=0.000) olduğundan model anlamlı ve geçerlidir.

Durbin Watson: 1,5<d=1.85>4 olduğu için otokorelasyon yoktur.

$$T= 1-R^2$$

$$T= 1- 0,71= 0,29$$

$$VIF= 1/T = 1/0,29= 3,34$$

$$VIF= 3,34$$

VIF<10 olduğu için çoklu bağlantı yoktur.

Bazı demografik değişkenlere göre analiz sonuçları:

- Performans, itibar algısı ve iş memnuniyeti bakımından devlet ve özel sektör arasında herhangi bir fark yoktur (p>0.05).

Devlet veya özel sağlık kurumlarında çalışanların itibar ve iş memnuniyeti algılarında anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Bunun temelinde ise farklı kurumlarda çalışmalarına rağmen, çalışanların kurumlarından beklentilerinin karşılanma oranlarının çalışanların beklentileri seviyede olmasından kaynaklanabileceği değerlendirilmektedir.



- Tecrübesi 1-5 yıl ve 20 yıldan fazla tecrübeye sahip olanlar, tecrübesi 11-15 yıl olanlara göre daha az performans algısı bildirmişlerdir (F=2.95, P=0.02).

Bunun nedeninin ise 1-5 yıl arası tecrübesi olanların daha meslek hayatlarının başında olduklarından; çalışma ve öğrenme süreçleri birlikte devam etmektedir. Dolayısıyla bu grubun mesleğinde gelişimini sağlayabilmek için daha kıdemlilerin yanında bir nevi asistanlık yapmaları gerekmektedir. Öğrenme sürecinde olan çalışanların ise düşük performans algısının normal olabileceği değerlendirilmektedir.

20 yıl üzeri mesleki tecrübesi olan çalışanların düşük performans algısının ise, sağlık sektörü gibi hareketli bir iş alanında 20 yıl üzeri görev yapmış çalışanların, 11-15 yıl gibi orta seviyede tecrübe ve yaşta olanlara nazaran, çalışma süresi arttıkça tükenme sendromuna bağlı olarak geliştiği ve zamana bağlı olarak bu çalışanların iş heyecanını, meslek heyecanını ve şevkini kaybetmiş olmalarından kaynaklanabileceği değerlendirilmektedir.

- Doktorların ve hemşirelerin itibar ve performans algıları diğer çalışanlara göre daha az olmuştur (F=2.8, p=0.028; F= 2.9, p=0.024).

Doktor ve hemşirelerin performans konusunda algılarının düşük olmasının kök nedeninin bu iki gruba düşen aşırı iş yükünün olabileceği değerlendirilirken, itibar algısının neden düşük olduğun dair bir yargıya varılamamıştır. Ancak performans algısının ve itibar algısının düşüklüğünün nedeni konusunda net bir değerlendirme için ayrı bir araştırmaya ihtiyaç duyulduğu değerlendirilmektedir.

## BÖLÜM V

### TARTIŞMA VE SONUÇ

#### 5. Tartışma ve Sonuç

Van Riel ve Balmer, (1997) ile Waddock ve Gaves (1997) kurumsal itibarın, kurumsal performansı pozitif olarak anlamlı bir şekilde etkilediğini tespit etmiştir.

Argyle'nin araştırmasına göre (1989) iş memnuniyeti ve performans hakkında yapılan ilk araştırmalardan birinde Brayfield ve Crockett 1955 yılında yaptıkları kapsamlı araştırmada ve daha sonra Laffaldano ve Muchinsky 1985 yılında o zamana kadar yapılan araştırmaları derlemeleri sonucunda iş memnuniyetinin, performansa pozitif katkılarının olduğunu tespit etmişlerdir.

Yapılan araştırmada da Tablo 4.8'de ve 4.9'da görüldüğü gibi itibar algısı ve performans arasındaki ilişki ile iş memnuniyeti ve örgütsel performans arasında ilişkilerin istatistiki olarak anlamlı olduğu sonuçları elde edilmiştir. Bu sonuçların; itibar algısı, iş memnuniyeti ile örgütsel performans arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalarla karşılaştırıldığında; itibar yönetimi, örgütsel performans ile iş memnuniyeti, örgütsel performans sonuçlarının birbirini desteklediği zaten araştırmalarda da görülmüştü ve aşağıda verilen iki hipotez kabul edilmiştir.

**H<sub>1</sub>:** Örgütlerde itibarın örgütsel performansla pozitif bir ilişkisi vardır.

**H<sub>2</sub>:** İş memnuniyeti ve örgütsel performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

Ancak literatür taramasında itibar algısı ve iş memnuniyeti ile ilgili her hangi bir değerlendirme bulunamamıştı; araştırmamız sonucunda bu algıların birbirini desteklediği görülmektedir.

Yapılan araştırmalarda işe ait memnuniyet algılamasının kurumda pozisyon, ücret ve demografik özellikler gibi özelliklere bağlı olarak değişebildiği tespit edilmiştir. Bu konuyu destekler nitelikte bulgulardan biriside Argyle'nin araştırmasında; kurumlarda yöneticilerin, diğer çalışanlara göre daha yüksek performans gösterme eğiliminde olduklarının tespitidir.

Ayrıca incelemelerden itibar yönetimi faaliyetlerinin, şirket imajını ve itibar algısını geliştirerek; paydaşlar nezdinde güven ve özümseme algısı

oluşturarak, dolaylı da olsa müşterilerin karar verme sürecini etkilediğini söylemek mümkündür. Bozkurt (2011)'un araştırmasının bulguları, işletmelerin itibar yönetimi faaliyetlerine dayalı olarak; pozitif şirket itibar göstergelerini ve müşteri güvenini artırarak, müşterilerce algılanan riskin azaltılabileceğini ifade etmektedir.

Bu kapsamda işletmenin itibar yönetimi faaliyetlerinin müşteri algısına etkisi yanın da, müşterinin daha önce işletmeyi tercih etmiş olmasında etkisinin yüksek olduğu söylenebilir. Araştırmalarda işletmeyi daha önce tercih etmiş olan müşteriler, işletme hakkında daha olumlu algıya sahip olmakta, işletmeye olan güveninin ve müşteri olma eğiliminin, ilk defa müşteri olacaklara nazaran, daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Bu tespiti destekleyen diğer bir araştırmada ise; müşterilere ürün tercihlerinde en önemli faktörün ne olduğunun sorulduğunda, çok yüksek oranda “tecrübeleri ve deneyimleri” olduğu öğrenilmiştir. Başka bir araştırmada ise müşterilerden, bir dizi işletmeden birine bir puan vermeleri istendiğinde, işletmeye puan verenlerin daha önce işletmeyi tercih etmiş müşteriler olduğu tespit edilmiştir. Tecrübe haricinde müşterilerin en çok etkilendikleri diğer bir etken ise reklam ve medya faaliyetleri olduğu ifade edilmiştir.

Araştırmamızda; performans, itibar algısı ve iş memnuniyet bakımından devlet ve özel sektör arasında herhangi bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Bu araştırma sadece çalışanların algısına özgü bir araştırma olduğundan, özel ve devlet kurumu çalışanlarına aynı anket soruları yöneltilmiş olup; anket sonuçlarının kıymetlendirmesinde çalışanlar nezdinde performans, örgütsel itibar ve iş memnuniyet algısı açısından her iki kurum çalışanlarının algıları arasında farklılık olmadığı görülmüştür. Bu algının temelinde ise çalışanlar farklı kurumlarda çalışmalarına rağmen, kurumlarından beklentilerinin karşılanma oranlarının çalışanların beklentileri seviyede olmasından, yani itibar ve iş memnuniyeti algısının aynı seviyede olmasından kaynaklanabileceği değerlendirilmektedir.

Ayrıca bu çalışmada demografik değişkenler incelendiğinde; çalışanların tecrübeleri 1-5 yıl ve 20 yıl üzeri mesleki tecrübesi olan çalışanların, 11-15 yıl mesleki tecrübesi olan çalışanlara nazaran performans algılarının daha düşük olduğu görülmüştür. Bunun nedeninin ise 1-5 yıl arası tecrübesi olanların daha meslek hayatlarının başında olduklarından öğrenme süreçlerinin devam ettiği, tam

performans verebilmek için beceri anlamında gelişimlerini tamamlamalarının gerektiği değerlendirilmektedir.

20 yıl üzeri mesleki tecrübesi olan çalışanların düşük performans algısının ise, sağlık sektörü gibi hareketli bir iş alanında 20 yıl üzeri görev yapmış çalışanların, 11-15 yıl gibi orta seviyede tecrübe ve yaşta olanlara nazaran performanslarının azalmaya başlaması algısının temelinde ise daha önce ifade edildiği gibi, çalışma süresi arttıkça sağlık personelinde iş memnuniyetsizliğinin tükenme sendromuna bağlı olarak gelişmesinden ve çalışanların iş heyecanını, meslek heyecanını ve şevkini zamana bağlı olarak kaybetmiş olmalarından kaynaklanabileceği değerlendirilmektedir. Daha önceki çalışmalarda olduğu gibi bu çalışmada “U” şeklinde (curvilar) bir ilişki vardır (Gibson ve Klein, 1970; Eğinli, 2009; Güneri ve diğerleri, 2011).

Araştırmamızda doktorların ve hemşirelerin itibar ve performans algılarının diğer çalışanlara göre daha az olduğu saptanmıştır. Performans konusunda algının düşük olmasının sebebi olarak ise; sağlık sektörünün en yoğun çalışan grubu olarak, doktorların ve hemşirelerin ağır iş temposu kaynaklı bir algı olarak değerlendirilmelidir. Doktorların ve hemşirelerin itibar algısının düşüklüğünün nedeni konusunda bir değerlendirme için ayrı bir araştırmaya ihtiyaç duyulduğu değerlendirilmiştir.

Sonuç olarak örgütsel itibar, iş memnuniyeti ve örgütsel performans arasında önemli derecede ilişki tespit edilmiş olup, örgütsel itibar ve iş memnuniyetinin örgütsel performans üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca özel ve devlet kurumları çalışanları arasında; örgütsel itibar, iş memnuniyeti ve örgütsel performans algısında her hangi bir farklılık tespit edilmemiştir.

Bu çalışmanın Diyarbakır ili ile sınırlı kalması, sınırlı sayıda anket uygulanmış olması, araştırma kapsamına alınan firmaların zaman ve mekân kısıtlamaları temel kısıtlardan sayılabilir. Ayrıca itibar ve iş memnuniyeti gibi terimlerinin değerlendirmesinin diğer anket çalışmalarında olduğu gibi objektif değerlemelerden ziyade çalışanların algısına dayanması ve literatür terimlerinde belli bir mutabakatın oluşmamış olması diğer bir kısıttır.

## KAYNAKLAR DİZİNİ

- Akçakaya, Murat**, 2012, Sayı:32, Karadeniz Araştırmaları, Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar, 171-202s.
- Akdoğan, Hüseyin ve Köse, Yasin**, 2012, Cilt:14 (2), Polis Bilimleri Dergisi, 2012, Polislerin İş Tatmininde Terfi Sistemleri ve Rütbenin Rolü Üzerine Bir Meta Analiz, 51-74s.
- Akpınar, Rasim**, 2011, 24 (6), Journal of Yaşar University, Kamu Yönetimi Taşra Teşkilatlarında Çalışan Memnuniyetlerinin İnsan Kaynakları Politikası Bağlamında Değerlendirilmesi, 3648-3665s.
- Alkibay, Sanem ve Ayar, Candan Özgün**, 2013, Amme İdaresi Dergisi, 46 (1), Mart 2013, s. 29-55, Kurumsal İmaj Yönetimi: Türkiye İş Kurumu Örneği, 30s.
- Altıntaş, Erkan**, 2005, Kurumsal İtibar ve Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Örneği, Eskişehir, 1s.
- Alvesson, Mats**, 2002, Understanding Organizational Culture, Sage Publications Ltd., London, England, 3p.
- Argyle, Micheal**, 1989, Chapter: 9, Do Happy Workers Work Harder? The effect of job satisfaction on work performance, Universitaire Pers Rotterdam, The Netherlands, 3p.
- Astrauskaitė, Milda**, 2011, Volume 6 (5), International Journal of Business and Management Job Satisfaction Survey: A Confirmatory Factor Analysis Based on Secondary School Teachers' Sample, Kaunas, Lithuania, 42p.
- Aşık, Nuran Akşit**, 2010, Sayı: 467 (31) Türk İdare Dergisi, Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme, 31-51s.
- Aydemir, Fikret**, 18.07.2004, Dünya Raporu, Sabah Gazetesi.
- Balcı, Şükrü**, 2003, S.9, SBE dergisi, Politik Kampanyalarda İmaj Yönetimi: Genç Parti Örneği, Konya, 144-162s.
- Bayram, Levent**, 2006 Sayı: 62 Sayıştay Dergisi, Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme, 47-65s.
- Benian, Esin**, 2011, Bilim ve Teknik, Mimar Sinan ve Osmanlı Cami Mimarisinin Gelişimindeki Rolü, 41-47s

- Bilecen, Murat**, 2007, İşletmelerde Performans Değerlemenin Ücret Yönetimine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, 10s.
- Booth, A.Simon**, December 2000, Volume8 (4), How Can Organisations Prepare for Reputational Crises?, 197-207p.
- Bowd, Ryan ve Bowd, Les**, 2001, Assessing A Financial Value For A Corporate Entity's Reputation; A Proposed Formula.  
Aralık 08, 2013, [http://www.ribm.mmu.ac.uk/wps/papers/wp02\\_01.pdf](http://www.ribm.mmu.ac.uk/wps/papers/wp02_01.pdf)
- Bozkurt, Mesut**, 2011, Kurumsal İtibar Yönetiminin Müşteri Değerlendirme Sürecine Yansımaları ve Etkileri: Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama, Doktora Tezi, Balıkesir, 39s.
- Bozkurt, Öznur ve Bozkurt, İlhan**, 2008, 9 (1), Doğu Dergisi, İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, 1-18Pp.
- Burgen, Stephen**, 2010, April-June (117), Alumni Magazine IESE, What's Your Reputation Worth? Intangible Assets, 10-11p.
- Burke, Ronald J., Martin, Graemi, Copper, Cary L.**, 2011, Corporate Reputation: Managing Opportunities and Threats, Chapter:1, Gower Publish Ltd.,Farnham, England, 5p.
- Cabrita, Jorge and Perisita, Heloisa**, 2007, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Measuring Job Satisfaction In Surveys-Comparative Analytical Report, 10p.)
- Cavcar, Ercan ve Topaloğlu, Cafer**, 2008, 6 (2), Yönetim Bilimleri Dergisi, Kamuya Ait Konaklama İşletmelerinin Yöneticilerinde İş Doyumu (Öğretmenevi Müdürleri Örneği), 60-74s.
- Celep, Hatice**, 2010, Mesleki Yeterlilik Tezi, Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Ölçümü, 63s.
- Chun, Rosa**, 2005, International Journal of Management Reviews Volume 7, Issue 2, Corporate reputation: Meaning and measurement, Oxford, UK, 91-109 p.
- Çakmak, Nermin ve Ocaklı, Emre**, 2006, Performans Değerlendirmesi Gerekli Midir? Neden?, 212-230s.
- Dığın, Özerk ve Ünsar, Sinan**, 2010, No:26, Volume: 2, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:26, Çalışanların İş Güvenesi Algısının Belirleyicileri ve İş Güvenesinden Memnuniyetin Organizasyonel Bağlılık, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, Ekspres Matbaası, Kütahya, 133-146s.

- Dunbar, Roger L.M. ve Schwalbach, Joachim**, 2000, Corporate Reputation and Performance in Germany, Berlin, Germany,
- Durmuş, Ahmet**, 2006, Makedonya'dan Esintiler, Üsküp, Yunanistan, 209s.
- Eğimli, Ayşen Temel**, 2009, Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma, 36-37s.
- Ekinci, Ekrem Buğra**, 16.11.2011, Türkiye Gazetesi, Siyasetin Mektebi mi Olur?  
<http://www.turkiyegazetesi.com.tr/prof-dr-ekrem-bugra-ekinci/514050.aspx>,
- Erturgut, Ramazan ve Keskin, Uğur**, 2012, Sayı: 63, İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, Bireysel Performans ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişkinin Temellerine Dair Felsefik Bir İnceleme,
- Erturgut, Ramazan ve Soyşekerci**, 2010, Cilt: 43, Sayı:2, Amme İdare Dergisi (Bilimsel Yönetim Yaklaşımına Psikanalitik Bakış: Bir Taylor Okuması, 1-16s.
- Ertürk, Mümin**, 2006, Yönetim Düşüncesinin Evrimi, Yesevi.Net. Web Tabanlı Sanal Kitap, Kazakistan, Türkistan, 20-21s.
- Evens, Linda**, 1998, Teacher Morale, Job Satisfaction and Motivation, Sage Publications Ltd., London, England, 6p.
- Flynn, Joe**, 1998, Volume: 30 (11), IIE Solutions, TAYLOR to TQM, 1998,
- Foreman, Esther and Williamson, Andy**, Friday 19 April 2013 06.30 BST, Guardian Professional,  
<http://www.theguardian.com/voluntary-secto> (09 .12.2013, 16:50).
- Frost, David**, 2007, Frost/Nixon, Published by Maximillian, London, 9p.
- Ganzach, Yoav**, 2003, Vol. 30, No. 1, Work And Occupations, Intelligence, Education, and Facets of Job Satisfaction, 97-122Pp.
- Gibson, J.L. and Klein, Stuart M**, 1970, Vol. 13, Employee Attitudes As A Function Of Age And Length Service: A Re-Conceptualisation, Academy Of Management Journal, 411-425 pp.
- Gillespie, Richard**, 1991, Manufacturing Knowledge: A History of the Hawthorne Experiments, Published by Press Syndicate of the University of Cambridge, New York, USA, 5-6pp.
- Güneri, Senem, İlhan, Mustafa N. ve Avcı, Emine**, 2011, Gazi Med. J, 22, Ankara 112 Acil Sağlık Hizmeti Çalışanlarının Çalışma Koşulları ve İş Memnuniyetinin Değerlendirilmesi, 1-5s.

- Hatch, Mary Jo ve Schultz, Majken**, 1997, European Journal of Marketing 31 (5/6), Relations Between Organizational Culture, Identity And Image, 360p.
- Karakılıç, Nilüfer Yörük**, 2005, Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi 7 (2), Kurumsal İtibarın Müşteri Tercihleri Üzerine Etkileri: Afyon'da Perakende Sektöründe Faaliyet Gösteren İşletmeler Üzerine Bir Araştırma, Afyon,195s.
- Keser, Adnan**, 2006, 1 (11), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi İle İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması,100-119s.
- Kuşlivan, Zeynep ve Kuşlivan, Salih**, 2005, Cilt 16, Sayı 2, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Otel İşletmelerinde İş İşletme ile İlgili Faktörlerin İşgören Tatmini Üzerindeki Görece Etkisi: Nevşehir Örneği, 183-203s.
- Özmen, Fatma ve Üzmez, İrfan Tansel**, 2007, Volume: 2, Number: 1, e-Journal of New World Sciences Academy, Örgütsel Etkililik Açısından Performans Değerlendirme-İş ve Eğitim Örgütlerinde Performans Değerlendirme Süreci, 22s.
- Özşahin, Mehtap ve Zehir, Cemal**, 2011, Sayı:2 (9), Yönetim Bilimleri Dergisi, Yüksek Performanslı İşletmelerde Liderlik, Girişim Odaklılık ve Örgütsel Performans İlişkisi, Pozitif Matbaacılık, Ankara, 43-73s.
- Öztürk, Sezen**, 2008, Yüksek Lisans Tezi, Bir Üretim İşletmesinde Bireysel Performans Değerleme Sistemi Kurulumu ve Bir Karar Destek Sistemi Tasarımı,
- Scott, Meagan, Swortzel, Kirk A. ve Taylor, Walter N**, 2005, Volume: 55 (1), Journal of Southern Agricultural Education Research, The Relationships between Selected Demographic Factors and the Level of Job Satisfaction of Extension Agents, 102-115Pp.
- Şimşek, M.Şerif ve Çelik Adnan**, 2011, Yönetim ve Organizasyon, Eğitim Akademi Yayınları, Konya,194-196s.
- Şimşek, M.Şerif ve Çelik Adnan**, 2012, İşletme Bilimine Giriş, Eğitim Akademi Yayınları, Konya, 10-168s.
- Smith, Crag Allen**, 2008, Presidential Campaign Communication: The Quest for the White House, Malden, Massachusetts, 157p.
- Soysal, Abdullah**, 2009, Çimento İşveren, İş Yaşamında Stres, 17-40s.
- Spector, Paul E.**, 1997, Job Satisfaction, Sage Publication Ltd. London, England, 2p.
- Stewart, Thomas A, Taylor III, Alex, Petre, Peter and Schlender, Brent**, 1999, Fortune Magazine, The Businessman of the Century Henry Ford Alfred P. Sloan



Tom Watson Jr. Bill Gates,

[http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/1999/11/22/269067/](http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1999/11/22/269067/)

**Sucu, Yaşar, 2000**, Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesindeki Gelişmeler Bütünleştirici Bir Durumsallık Modeli, Elit Yayıncılık, Ankara,

**Şahin, İsmail, 2010**, Organizational Social Capital And Perceived Performance Of Drug Law Enforcement Departments: A Case Study In Turkey, Florida, 68p.

**Tansu, Mete, 28.01.2013**, Vatan Gazetesi,

**Taşçıoğlu, Raci, 2010**, Polis Akademisi Yayınları, Örgütlü Suçlar ve Yeni Trendler, Türkiye’de Organize Suç Örgütlerinin İtibar Kazanma Girişimlerinin Yazılı Basında Yansıması, Örgütlü Suçlar Ve Yeni Trendler, Türkiye’de Organize Suç, 173-193s.

**TDK**,[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.52a8d58e3c5026.32909985](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.52a8d58e3c5026.32909985) (11.12.2013)

**Ural, Ebru Güzelcik, 2012, 3 (7)**, AJIT-e: Online Academic Journal of Information Technology, Kurumsal İtibarı Ölçme Yöntemi Olarak Türkiye İtibar Endeksi ve Endeks Sonuçlarından Hareketle Türkiye’de Elektronik Sektörünün İtibarı Üzerine Bir Değerlendirme, İstanbul, 14s.

**Uzunoğlu, Ebru ve Öksüz, Burcu, 2008**, Selçuk İletişim, Kurumsal İtibar Riski Yönetimi: Halkla İlişkilerin Rolü, Ebru Uzunoğlu ve Burcu Öksüz, 111-123s.

**Yenice, Ebru, 2006**, Sayı: 61, Sayıştay Dergisi, Kamu Kesiminde Performans Ölçümü ve Bütçe İlişkisi, Ebru Yenice, Sf: 57-58s.

**Yılmaz, Bülent, Korkut, Şelale ve Köse, Eda, 2010, 11 (1)**, Bilgi Dünyası, Ankara’daki Üniversite ve Halk Kütüphanelerinde Çalışan Kütüphanecilerin İş Doyumları Üzerine Bir Araştırma, 49-80s.

**Yılmaz, M.Nuri/HürriyetGazetesi,2005,Yaşam**,<http://arama.hurriyet.com.tr/arsiv/news.aspx?id=3359949> (01.12.2013)

**Yüksel, Öznur ve Aykaç, Burhan, 1994**, Sayı: 27, Amme İdaresi Dergisi, Fredrick Taylor’un Görüşlerinin Değerlendirilmesinde Yeni Bir Yaklaşım, 83-96s.

**Zerenler, Muammer, 2005**, Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma, 2s.

## ÖZGEÇMİŞ

Kadir AKTAŞ 1972 yılında Ankara’da doğmuştur. Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme bölümünü bitirmiştir. Yaklaşık 20 yıldır havacılık sektöründe lojistik alanında çeşitli kademelerde görev yapmış ve halen devam etmektedir. Ayrıca, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) eğitimi almış olup; 2008-2010 yıllarında lojistik faaliyetlerinin yanında yaklaşık 2500 kişilik bir kurumda 2 yıl TKY Koordinatörlüğü görevini icra etmiş ve halen görev yaptığı benzer kurumdada lojistik faaliyetlerinin yanı sıra, TKY Koordinatörlüğü görevini icra etmektedir. Havacılık lojistiği konusunda G.Kore’de ve Amerika’da eğitim almış olup; iyi derece ingilizce bilmektedir. Evli ve iki çocuk babasıdır.

## ANKET FORMU

Bu anket, **örgütsel itibar, memnuniyet ve performans** çalışmasına veri oluşturması amacıyla **31** sorudan oluşturulmuştur. Sorulara eksiksiz, doğru ve içtenlikle cevap vermeniz, bu araştırmanın amacına ulaşılmasında büyük katkı sağlayacaktır. Değerli yardım ve katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

**1. YAŞ:**             20-30             31-40             41-50             50' den Fazla

**2. CİNSİYET:**     Bayan             Erkek

**3. EĞİTİM:**       İlköğretim    Lise             Üniversite        Lisans Üstü

**4. MEDENİ DURUMU:**  Evli     Bekâr

**5. İŞ TECRÜBESİ (YIL OLARAK) :**    1-5             6-10             11-15             16-20  
 20'den fazla

**6. GÖREVİ:.....**

	Lütfen aşağıdaki soruların size uygun olan cevaplarını karşılardaki kutucuklara [X] işareti koyarak seçiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1	Hastanemizin gelişimi, diğer hastanelerle kıyaslandığında çok iyidir.	1	2	3	4	5
2	Çalışanların uzmanlık, beceri ve deneyimleri yaptıkları işe uygundur.	1	2	3	4	5
3	Hastanemiz kural ve yasalara uymaktadır.	1	2	3	4	5
4	Kurumumuzun genel ekonomiye katkısı vardır.	1	2	3	4	5
5	Hastanemizin vizyon ve değerlerini paylaşıyorum.	1	2	3	4	5
6	Hastanenin yıllık hedefleri konusunda tüm çalışanların bilgisi vardır.	1	2	3	4	5
7	Hastanemiz yüksek saygınlığa sahip bir kurumdur.	1	2	3	4	5

	Lütfen aşağıdaki soruların size uygun olan cevaplarını karşılardaki kutucuklara [X] işareti koyarak seçiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
8	Kurumda etkin bir iletişim sistemi mevcuttur.	1	2	3	4	5
9	Hastanemizde şikâyet ve öneriler dikkate alınır.	1	2	3	4	5
10	Hastanenin verdiği hizmetler hatasız ve çabuk gerçekleşir.	1	2	3	4	5
11	Yaptığım iş karşılığında iyi bir ücret aldığımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
12	Emrinde çalıştığım yöneticim, işinde yeterince iyidir.	1	2	3	4	5
13	Verilen bir işi iyi yaptığımda, bununla ilgili hak ettiğim takdiri görürüm.	1	2	3	4	5
14	İş arkadaşlarımı severim.	1	2	3	4	5
15	Çalıştığım işyerinde kurum içi iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
16	Hastanemizde sunulan imkanların en az diğer kurumların sunduğu imkanlar kadar iyi olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
17	Hastanemizde bana verilen görevleri zevkle yaparım.	1	2	3	4	5
18	Hastanemizdeki kural ve düzenlemeler, verilen görevleri daha iyi bir şekilde yapmamı sağlar.	1	2	3	4	5
19	Hastanemizde yaptıkları işlerde başarılı olanlar, daha iyi pozisyonlarda görevlendirilir.	1	2	3	4	5
20	Hastanemiz bilgidimden ve becerimden iyi bir şekilde faydalanarak, verimi artırmak için yöntemler arar.	1	2	3	4	5
21	Bu hastane, yönetim ve faaliyet harcamalarında tasarruf etmeye çalışmaktadır.	1	2	3	4	5

	Lütfen aşağıdaki soruların size uygun olan cevaplarını karşılarındaki kutucuklara [X] işareti koyarak seçiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
22	Hastanemizin performansı emsallerine göre yüksektir.	1	2	3	4	5
23	Genel olarak kurumumda, iş arkadaşlarımla yaptığı işin kalitesi yüksektir.	1	2	3	4	5
24	Bu kurumda; çalışanların politik görüşüne, cinsiyetine, memleketine bakılmaksızın herkese adil davranılır.	1	2	3	4	5
25	Genelde, kurumumuzda, statüsüne ve kıdemine bakılmaksızın, herkese saygılı davranılır	1	2	3	4	5
26	Hastanemizde hastalarımıza en kısa zamanda teşhis ve tedavi uygulanır.	1	2	3	4	5
27	Faaliyetler yürütülürken, çok seyrek olsa, büyük hatalar yapılır.	1	2	3	4	5
28	Hastanemizde, halkın ödediği vergilerin kıymetine değer bir hizmet dönüşü sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
29	Kurumsal hedefe ulaşmada, personelin katılımı çok yüksektir.	1	2	3	4	5
30	Kurumumda, bireylerin kökenine bakılmaksızın, halka adil ve eşit hizmet sağlanmaktadır.	1	2	3	4	5
31	Hastanemizde hasta memnuniyeti çok yüksektir.	1	2	3	4	5