



T.C.
HARRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**ALGILANAN KURUMSAL İTİBARIN İŞ PERFORMANSI VE
İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ: ŞANLIURFA İLİ
KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Ömer Faruk GÖZOĞLU

ŞANLIURFA - 2017



T.C.

**HARRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ALGILANAN KURUMSAL İTİBARIN İŞ PERFORMANSI VE
İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ: ŞANLIURFA İLİ
KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Ömer Faruk GÖZOĞLU

Danışman:

Yrd. Doç. Dr. Ahmet ÇAKIR

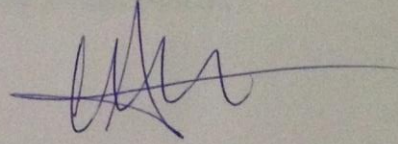
ŞANLIURFA – 2017

T. C.
HARRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

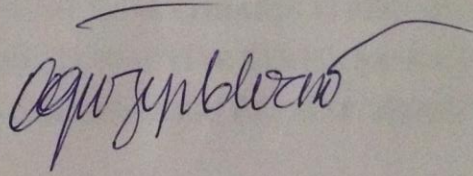
Enstitünüz İşletme Anabilim Dalı 125217001 numaralı Ömer Faruk GÖZOĞLU'nun hazırladığı "Algılanan Kurumsal İtibarın İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Şanlıurfa İli Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma" konulu yüksek lisans tezi ile ilgili tez savunması, 19/04/2017 tarihinde, saat 14.00'te yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABUL (başarılı) olduğuna oybirliği/ ~~oy çokluğu~~ ile karar verilmiştir.

19/04/2017

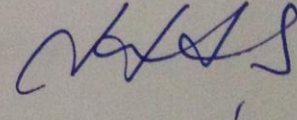
(Danışman)
Yrd. Doç. Dr. Ahmet ÇAKIR



Üye
Doç. Dr. Oğuz YILDIRIM



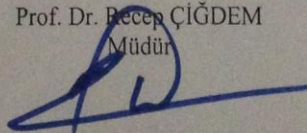
Üye
Yrd. Doç. Dr. Hüseyin ALKIŞ



Bu tezin İşletme Anabilim Dalında Yapıldığını ve Enstitümüz Kurallarına Göre Düzenlendiğini Onaylarım.

8.6
.../.../2017

Prof. Dr. Recep ÇİĞDEM
Müdür



Not: a) Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan alıntıların, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

b) Tez, HÜBAK'tan Bilimsel Araştırma Projesi mali destek Almıştır Almamıştır.



HARRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ORJİNALLİK RAPORU VE BEYAN BELGESİ

Adı-Soyadı : Ömer Faruk GÖZOĞLU
Öğrenci Numarası : 125217001
Enstitü Anabilim Dalı : İşletme Anabilim Dalı
Programı : İşletme
Başlık (Türkçe) : Algılanan Kurumsal İtibarın İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Şanlıurfa İli Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Yukarıda başlığı belirtilen yüksek lisans tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 153 sayfalık kısmına ilişkin, 24/04/2017 tarihinde şahsım/ danışmanım tarafından **Turnitin** adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, benzerlik oranı % 23'tür.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç,
- 2- Kaynakça hariç
- 3- Alıntılar hariç/dâhil
- 4- 6 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Yukarıda bilgileri verilen tezli/tezsiz lisansüstü programlarda seminer, dönem projesi, tez vb Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu tarafından kabul edilen lisansüstü orijinallik raporu alınması uygulama esasları ile belirlenen azami benzerlik oranlarını aşmadığını ve bütün bilgilerin, akademik kurallara uygun olarak toplanıp sunulduğunu, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı, blok şeklinde alıntılar yapmadığımı ve tüm alıntuların bilimsel atıf kuralları çerçevesinde kaynağını gösterdiğimi, Yükseköğretim kurulu bilimsel araştırma ve yayın etiği yönergesi ile Harran Üniversitesi bilimsel araştırma ve yayın etiği yönergesinin 8. maddesinde yer alan etik ihlallerden her hangi birisinin yer almadığını, etik ihlal tespiti halinde, Enstitü yönetim kurulunca, diplomamın iptal edilmesini kabul ediyorum.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

24/04/2017
Ömer Faruk GÖZOĞLU

Yukarıda yer alan raporun ve beyanın doğruluğunu onaylarım. 24/04/2017

Yrd. Doç. Dr. Ahmet ÇAKIR

ÖNSÖZ

Tezimin konu seçiminden sonuçlandırılmasına kadar geçen süreçte etkili bir şekilde yönlendirme sağlayan ve yardımlarını esirgemeyen pek kıymetli danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Ahmet Çakır'a;

Lisans eğitimimden itibaren tecrübesiyle birçok alanda yoluma ışık tutan fakültemizin değerli öğretim üyeleri Prof. Dr. Ferit Küçük'e, Prof. Dr. Abdullah Çelik'e, Doç. Dr. M. Nedim Bayuk'a, Doç. Dr. Ramazan Akbulut'a ve ayrıca samimiyetiyle geleceğe umutla bakmama vesile olan babacan insan Yrd. Doç. Dr. Ömer Faruk Demirkol ile her koşulda desteğini yanımda hissettiğim sevgili aileme teşekkürü bir borç bilirim.

Ocak 2017

Ömer Faruk GÖZOĞLU

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖNSÖZ.....	III
KISALTMALAR	VI
TABLO LİSTESİ	VII
ŞEKİL LİSTESİ.....	IX
ÖZET.....	X
ABSTRACT	XI
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	3
KURUMSAL İTİBAR	3
1.1. İtibar Kavramı	3
1.2. Kurumsal İtibarın Tanımı.....	3
1.3. Kurumsal İtibar İle İlişkili Kavramlar	8
1.3.1. Kurumsal Kültür.....	10
1.3.2. Kurumsal Kimlik.....	12
1.3.2.1. Kurumsal İletişim	17
1.3.2.2. Kurumsal Dizayn	20
1.3.3. Kurumsal İmaj.....	21
1.3.4. Marka Değeri.....	24
1.4. Algılanan Kurumsal İtibar.....	28
1.4.1. Müşteriler	28
1.4.2. Yatırımcı ve Hissedarlar.....	30
1.4.3. Çalışanlar.....	30

1.4.4. Diğer Paydaşlar	33
1.5. Kurumsal İtibar Ölçekleri.....	35
1.5.1. Lig Tabloları Sıralama Endeksi.....	35
1.5.2. İtibar Katsayısı Ölçeği.....	37
1.5.3. RepTrak Yöntemi	40
İKİNCİ BÖLÜM.....	42
İŞ PERFORMANSI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ.....	42
2.1. İş Performansı	42
2.1.1. Performans Kavramı	42
2.1.2. İş Performansı Kavramı ve Tanımı.....	44
2.1.3. Performans Yönetimi	46
2.1.4. Paydaşlara Göre Performans Değerlendirme.....	49
2.1.4.1. Kişisel (Öz) Değerlendirme.....	49
2.1.4.2. Üstün (Amir) Değerlendirmesi.....	50
2.1.4.3. Astların Değerlendirmesi	50
2.1.4.4. Akran (İş Arkadaşlarının) Değerlendirmesi	51
2.1.4.5. Yararlanıcıların (Müşterilerin) Değerlendirmesi.....	51
2.1.4.6. Uzmanların Değerlendirmesi	51
2.1.5. Performans Ölçümü	52
2.1.6. Performans Değerleme Yöntemleri	54
2.1.6.1. Nicel Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	55
2.1.6.1.1. Grafik Değerlendirme Ölçeği Yöntemi	55
2.1.6.1.2. Davranışsal Gözlem Skalaları.....	56
2.1.6.1.3. Zorunlu Tercih Yöntemi	56
2.1.6.1.4. Amaçlara (Hedeflere) Göre Değerlendirme Yöntemi	56

2.1.6.1.5. Doğrudan (Direkt) İndex Yöntemi	57
2.1.6.1.6. Çalışma Standartlarına Dayalı Değerlendirme	57
2.1.6.2. Nitel Performans Değerlendirme Yöntemleri	57
2.1.6.2.1. Basit Sıralama Yöntemi	57
2.1.6.2.2. İkili Karşılaştırma Yöntemi	58
2.1.6.2.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi	58
2.1.6.2.4. Kritik Olay Değerlendirme Yöntemi	59
2.1.6.2.5. Kontrol Listesi Yöntemi	59
2.1.6.2.6. Ağırlıklı Kontrol Listesi Yöntemi.....	59
2.1.6.2.7. Davranışsal Beklenti Yöntemi	59
2.1.6.2.8. Kompozisyon Yöntemi ile Değerlendirme	60
2.1.6.2.9. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi.....	60
2.2. İşten Ayrılma Niyeti.....	64
2.2.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı.....	64
2.2.2. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Unsurlar	68
2.2.3. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları	70
2.2.4. İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Yapılan Araştırma Sonuçları.....	73
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	75
ARAŞTIRMA	75
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	75
3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları (Metodolojisi).....	75
3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	76
3.4. Araştırmanın Hipotezleri	78
3.5. Araştırmanın Yöntemi.....	78
3.6. Güvenirlik ve Faktör (Geçerlilik) Analizleri	79

3.6.1. İşgören Performansı Ölçeği Analizi	79
3.6.2. Kurumsal İtibar Algısı Ölçeği Analizi	81
3.6.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Analizi	84
3.7. Araştırmanın Bulguları	85
3.7.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	85
3.7.2. Ölçeklere Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	87
3.7.3. Katılımcıların İşten Ayrılma Niyeti Düzeyinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları	88
3.7.4. Katılımcıların İşgören Performans Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları	89
3.7.5. Katılımcıların Kurumsal İtibar Algı Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları	97
3.7.6. Korelasyon Analizi	107
3.7.7. Regresyon Analizleri	112
SONUÇ	119
KAYNAKÇA	124
Ek -1 : Uygulanan Anket Örneği	137

KISALTMALAR

TDK	: Türk Dil Kurumu
SGK	: Sosyal Güvenlik Kurumu
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
SPSS	: Statistical Package for Social Sciences



TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1. Türkiye'nin En Beğenilen 10 Şirketi (2013-2014).....	37
Tablo 3.1. Seçenek Değerleri.....	78
Tablo 3.2. Korelasyon İlişkileri.....	79
Tablo 3.3. İşgören Performansı Ölçeği Faktör Yapısı.....	80
Tablo 3.4. Kurumsal İtibar Algısı Ölçeği Faktör Yapısı.....	82
Tablo 3.5. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Faktör Yapısı.....	85
Tablo 3.6. Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı.....	85
Tablo 3.7. Katılımcıların Faktör Düzeyleri Ortalaması.....	87
Tablo 3.8. Katılımcıların İşten Ayrılma Niyeti Düzeyinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları.....	88
Tablo 3.9. Katılımcıların İşgören Performans Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları.....	89
Tablo 3.10. Katılımcıların İşgören Performans Düzeylerinin Yaş Grubuna Göre Ortalamaları.....	90
Tablo 3.11. Katılımcıların İşgören Performans Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları.....	91
Tablo 3.12. Katılımcıların İşgören Performans Düzeylerinin Medeni Durumuna Göre Ortalamaları.....	93
Tablo 3.13. Katılımcıların İşgören Performans Düzeylerinin Konaklama Sektöründeki Mesleki Deneyimine Göre Ortalamaları.....	93
Tablo 3.14. Katılımcıların İşgören Performans Düzeylerinin Bulunduğu Otelde Çalışma Süresine Göre Ortalamaları.....	94
Tablo 3.15. Katılımcıların İşgören Performans Düzeylerinin Çalıştığı Pozisyona Göre Ortalamaları.....	95
Tablo 3.16. Katılımcıların Kurumsal İtibar Algı Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları.....	97
Tablo 3.17. Katılımcıların Kurumsal İtibar Algı Düzeylerinin Yaş Grubuna Göre Ortalamaları.....	98
Tablo 3.18. Katılımcıların Kurumsal İtibar Algı Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları.....	100

Tablo 3.19. Katılımcıların Kurumsal İtibar Algı Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Ortalamaları.....	101
Tablo 3.20. Katılımcıların Kurumsal İtibar Algı Düzeylerinin Konaklama Sektöründeki Mesleki Deneyimine Göre Ortalamaları.....	101
Tablo 3.21. Katılımcıların Kurumsal İtibar Algı Düzeylerinin Bulunduğu Otelde Çalışma Süresine Göre Ortalamaları.....	103
Tablo 3.22. Katılımcıların Kurumsal İtibar Algı Düzeylerinin Çalıştığı Pozisyona Göre Ortalamaları.....	104
Tablo 3.23. Katılımcıların İşten Ayrılma Niyeti ve İşgören Performansı ile Algılanan Kurumsal İtibar Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi.....	107
Tablo 3.24. Katılımcıların Kurumsal İtibar Algı Düzeylerinin İçtenlik Üzerine Etkisi.....	112
Tablo 3.25. Katılımcıların Algılanan Kurumsal İtibar Düzeylerinin Görev Bilinci Üzerine Etkisi.....	113
Tablo 3.26. Katılımcıların Kurumsal İtibar Algı Düzeylerinin İş Ahlakına Uyumu Üzerine Etkisi.....	114
Tablo 3.27. Katılımcıların Kurumsal İtibar Algı Düzeylerinin Maaş ve Vaatler Üzerine Etkisi.....	115
Tablo 3.28. Katılımcıların Kurumsal İtibar Algı Düzeylerinin Genel İşgören Performansı Üzerine Etkisi.....	116
Tablo 3.29. Katılımcıların Kurumsal İtibar Algı Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi.....	117
Tablo 3.30. Katılımcıların Genel Kurumsal İtibar Algı Düzeyinin Genel İşgören Performansı Üzerine Etkisi.....	118
Tablo 3.31. Katılımcıların Genel Kurumsal İtibar Algı Düzeyinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi.....	118

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1. Kurumsallaşmanın Altı Elementi.....	9
Şekil 1.2. Kurumsal Kimlik Modeli.....	16
Şekil 1.3. Kurumun İç ve Dış Görünümü Arasındaki Etkileşim.....	24
Şekil 1.4. İtibar Mıknatısı.....	32
Şekil 1.5. İtibar Katsayısının (RQ) Bileşenleri.....	38
Şekil 1.6. Global RepTrak™ Pulse Modeli.....	41



ÖZET

ALGILANAN KURUMSAL İTİBARIN İŞ PERFORMANSINA VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ: ŞANLIURFA İLİ KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu çalışmanın konusunu Şanlıurfa ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmeleri çalışanlarının algılanan kurumsal itibar düzeyinin işten ayrılma niyeti ve iş performansı değişkenleri üzerinde etkisi olup olmadığı oluşturmaktadır. Söz konusu değişkenler ile algılanan kurumsal itibar arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik çalışma sayısı çok sınırlı olduğundan, bu çalışma ile literatüre ve turizm sektöründe büyük pay sahibi olan konaklama işletmelerinin turizm faaliyeti kararlarına katkı sağlanması amaçlanmaktadır. Çalışma, Şanlıurfa ilinde bulunan konaklama işletmelerinden Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK) kayıtlarına göre aylık çalışan sayısı ortalaması 50 ve üzeri olan 4 otelde hizmet veren toplam 194 çalışan ile yüzyüze görüşülerek elde edilen bulguların analizini içermektedir.

Çalışma sonucunda, algılanan kurumsal itibar ile işten ayrılma niyeti ve iş performansı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna göre algılanan kurumsal itibarın çalışanların iş performansını pozitif yönde, işten ayrılma niyetini ise negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Böylece çalışanların çeşitli kanallar yoluyla bulunduğu kurumun itibarının dış dünyada yüksek olduğunu algılaması, kurumuna karşı aidiyet hissini ve iş performansının artmasına neden olmaktadır. Çalışanların kurum içi beklentilerinin karşılanması ve etkili iletişimin devamlılığı, kurumsal itibar algısının uzun vadede kurumun hem iç hem de dış paydaşları tarafından yüksek düzeyde seyretmesini sağlayacaktır.

Anahtar Sözcükler: İşten Ayrılma Niyeti, İş Performansı, Konaklama İşletmeleri, Algılanan Kurumsal İtibar.

ABSTRACT

THE EFFECTS OF PERCEIVED CORPORATE REPUTATION ON JOB PERFORMANCE AND INTENTION TO LEAVE: A RESEARCH ON ACCOMMODATION ESTABLISHMENTS IN SANLIURFA PROVINCE

The scope of this study is whether the perceived corporate reputation level of accommodation establishments' employees in Şanlıurfa province has an impact upon job performance and intention to leave variables. Since the number of studies that focuses on the relation between the aforementioned variables and perceived corporate reputation is very limited, it is aimed to contribute to the literature and tourism activity decisions of accommodation establishments which hold major share in the tourism sector. The study consists of analysis of the data collected from 194 employees providing services to 4 different hotels, whose monthly average number of employee is 50 or more according to Social Security Institution (SGK), through face to face interviews.

The study has shown that there is a statistically significant relationship between perceived corporate reputation and intention to leave and employees' job performance. Accordingly, it has been found out that perceived corporate reputation has a positive effect on the job performance of employees and has a negative effect on the intention to leave. The perception of employees of high-level of their institutions reputation in the outside world through various channels leads to increase the sense of belonging to the institution and their job performance. Meeting employees' internal expectations and continuity in effective communication will ensure that corporate reputation continue to be perceived at a high level by both internal and external stakeholders in the long term.

Key Words: Intention to Leave, Job Performance, Accommodation Establishments, Perceived Corporate Reputation.

GİRİŞ

Bazen ütöpik bir fikir olarak bazen de zorunlu ihtiyaç sonucu ortaya çıkan girişimcilik faaliyetleri başarılı yöneticilik davranışlarıyla iyi bir işletmeye dönüşebilmektedir. Oluşturulan işletmeler zaman içinde özgün, güvenilir, sorumlu, değerli gibi önemli nitelikleri sistematik şekilde bir araya toplayarak kurumsallaşma evresine geçmektedir. Kurumsallaşabilen işletmeleri ise rekabet adı altında yeni bir dönem beklemektedir. Söz konusu işletmeler bir yandan kendi içinde oluşturdukları kültürü ve kimliği koruma, diğer yandan da dış çevre ile iletişimi sağlayarak iyi bir imaj edinme ve oluşturduğu imajı kurumsal itibar adı altında sürdürme niyetindedir.

Kurumsallaşmış işletmelerin doğumundan günümüze kadar geçen süreçte en basit tabir ile paydaşları tarafından nasıl bilindiğini ortaya koyan itibarı, iş dünyasındaki rekabet düzeyini belirleyen en önemli varlığıdır. Başka bir deyişle, işletmelere nitelikli ve performansı yüksek personeli elde tutma, kaliteli tedarikçiyi çekme, zengin kaynaklı yatırımcıdan faydalanma ve etkili iletişime sahip olma gibi rekabet üstünlüğü sağlayan özellikleri kazandıran değer kurumsal itibardır. Böylece itibarın yönetilebilirliği, işletmenin rekabet dönemindeki seviyesini doğru orantılı olarak belirlemektedir.

Kurumsallaşmanın beraberinde getirdiği standartlara uyum, işletmelere verimi yüksek çıktılar sunmaktadır. Bu düzeye ulaşabilmenin yolu da çalışanların iş performans düzeyini arttırması ile mümkün olabilmektedir. Yüksek standartlarla geliştirilmiş proaktif bir performans yönetim sistemi meydana getirerek uygulamaya geçirebilen işletmeler, paydaşları tarafından başarılı olarak nitelendirilip kurumsal itibar değerine de katkı sağlamaktadır.

Kendini örgütüne adanmış, yetkin ve görev odaklı bir çalışanın bağlamsal yönelim kazanarak verdiği hizmet iş performansı değerini göstermektedir. Sektörel, dönemsel ve mekansal olarak farklılık gösterebilen performans değerlendirme yöntemleri ise iş performansı seviyesini tespit ederek, gelecek dönemlerde yapılacak yatırımlar ve izlenecek politikalar hususunda işletmelere ışık tutmaktadır. Bu konuda yöneticilerin işletmeye uygun değerlendirme yöntemini seçebilmesi önem arz etmektedir.

İşletmelerin piyasada tutunmasını sağlayan ve kurumsallaşmanın temelini oluşturan öge, iş tatmini ve örgütsel bağlılık birlikteliğinden meydana gelmektedir. Niteliğine uygun olarak sunulan olanakların maksimum oranda örtüşmesi ile birlikte, çalışanlar bulunduğu işletmeye aidiyet hissederek onu içselleştirmektedir. Böylece örgütsel bağlılığı artmaktadır. Ancak beklentilerin yeterince karşılanmadığı durumlarda çalışanlar, pozisyonu ve niteliği ne olursa olsun işinden ayrılmayı düşünebilmektedir. İşten ayrılma davranışı, kişi ve kurumlar için sancılı bir döneme neden olabileceği gibi, daha faydalı kararlara da kapı açabilmektedir. Nihayetinde ayrılma niyetinin oluşması ile ayrılma eyleminin gerçekleşmesi arasındaki süreci kurumsallaşmanın gereği olarak titizlikle yönetebilen yöneticiler, işletme için optimum kararı vermek durumundadır.

Çalışma genel olarak üç ayrı bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kurumsal itibar tasvir edilerek kurumsal itibarı oluşturan kavramlar hakkında bilgilendirme yapılmıştır. Ayrıca kurumsal paydaşlara yer verilerek, literatürde sık kullanılan itibar ölçekleri incelenmiştir. İkinci bölümde, iş performansı kavramı ele alınarak performans ölçüm şekilleri ile nicel ve nitel değerlendirme yöntemlerine değinilmiş ve işten ayrılma niyeti kavramı açıklanmıştır. Üçüncü bölümde ise ulaşılan bulgular ile ilgili değerlendirmeler yapılarak söz konusu değişkenler ve değişkenleri oluşturan alt faktörler arasındaki ilişkileri ortaya koyan modeller geliştirilmiştir. Söz konusu modeller genel bir tabirle, kurumsal itibar algı düzeyinde meydana gelen bir artışın çalışanların iş performansını arttırdığını, buna paralel olarak da işten ayrılma niyeti düzeyini azalttığını ortaya koyarak araştırma hipotezlerinin gerçekleştiğini göstermektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL İTİBAR

1.1. İtibar Kavramı

Sözlüklerde “şeref”, “hürmet”, “güven”, “statü” kelimeleri ile izah edilmeye çalışılan “itibar”, dış çevreden kişilere yakıştırılan bir niteliktir. Farklı bir ifadeyle kişinin ailesi, arkadaşları ve yakın çevresi tarafından çekilen fotoğrafıdır. İtibar görmek, bireylerde olduğu gibi tüm organizasyonların da yaşam sürecinde elde etmeyi düşlediği doğal beklentidir¹.

Hangi alanda olursa olsun elde edilen başarılar sonucu kazanılan saygınlık sayesinde sahip olunan gururun kişiye ya da kuruma güç katması, genellikle itibar olarak nitelendirilmektedir. İnsanlar arasında da itibar, kurumlar arasında olduğu gibi çok önemli bir olgudur. İtibarı elde eden gerek gerçek, gerekse de tüzel kişiler bulunduğu toplumda söz sahibi olarak çevresini yönlendirecek kararlar alabilmektedir. Bu yetkiyi iyi kullanmak önem taşımaktadır, çünkü etkin kullanılmayan itibar çok kısa bir sürede kaybedilmektedir².

İtibar korunabildiği sürece kurumun devamlılığını sağlayabilecek istihdam, kâr maksimizasyonu, dayanıklılık gibi etkenler de pozitif düzeyde seyretmektedir³. İşletme çevresi perspektifinde doğan itibar, sadece ekonomik etkisi ile değil, aynı zamanda sosyolojik getirisinden dolayı da önem arz etmektedir⁴.

1.2. Kurumsal İtibarın Tanımı

İş dünyasında etkisini hızla arttıran küreselleşme ile birlikte işletmeler arasında yaşanan yoğun rekabet içinde onlara büyük avantaj sağlayan ve son yıllarda önemi daha da artan en önemli değer kurumsal itibar olmuştur. Çeşitli bilim dallarını ilgilendiren kurumsal itibarın öneminin farkına varan bilim adamları, bu değere ilgilerini arttırarak

¹ Turgut Karaköse, *Kurumların DNA'sı İtibar ve Yönetimi*, 2. Baskı, Ankara, Nobel Yayınları, 2012, s.2-3.

² Yılmaz Argüden, *İtibar Yönetimi*, 1. Baskı, İstanbul, Arge Danışmanlık Yayınları, 2003, s. 12.

³ Billur Ülger, *İşletmelerde İletişim ve Halkla İlişkiler*, 1. Baskı, İstanbul, Der Yayınları, 2003, s. 98.

⁴ Anat Freund, “Work and Workplace Attitudes on Social Works: Do They Predict Organizational Reputation,” *Business and Society Review*, Vol. 111, No 1, 2006, pp. 67-69.

günümüze geniş bir bilimsel araştırma arşivi kazandırmıştır. Bu geniş arşivde kurumsal itibarın tanımına ilişkin farklı yaklaşımlar görülmektedir⁵.

Kurumsal itibar en basit tanımıyla işletme biliminde paydaş olarak bilinen müşteriler, hissedarlar, çalışanlar, tedarikçiler, yatırımcılar, medya, hükümet ve toplum gibi tüm işletme çevresinin görüş ve izlenimlerinin toplamıdır. İtibarlı olmak isteyen firmalar rakiplerini taklit ederek onun edindiği itibara ulaşamazlar çünkü soyut bir olgu olan kurumsal itibarın elde edilmesi geçmişten gelen davranışların sonucu olduğundan ve uzun süreç gerektirdiğinden çok zordur. Büyük zorlukla edinilen kurumsal itibarın yok edilmesi ise çok kısa zaman alabilir. İtibarını kaybetmiş bir firmanın da itibarın yerine ikame edebileceği başka bir değeri kalmaz.

Örgüt paydaşlarının geçmişteki davranışları ile geleceğe dönük öngörülerine bağlı oluşan, algısal bir temsilin sonucu⁶ olan itibar, kurumun ticari hayatı boyunca maruz kaldığı çeşitli maddi ve manevi dalgalanmalara karşı ne kadar sağlam durabildiğidir. Zaman içinde meydana gelen bu dalgalanmalar itibarı kırılğan bir kaynak haline getirdiğinden itibar gittikçe elde edilmesi ve tutulması güç bir unsur olmaktadır⁷.

Yüksek itibarlı ve piyasada kalıcı olmayı hedef edinen işletmeler, tutarlılık ve güvenilir olma değerlerinden taviz veremez. Sürekli itibar elde etme hedefli bir işletmenin geleceği zihinsel olarak görme veya algılama anlamında düşünülen vizyonu ile gelecekte hedeflenen amaçlara ulaşma yollarını tanımlayan misyonu arasında uyum olması gerekmektedir. Başka bir deyişle vadettikleri ve sloganlarını uygulama derecesi ile pasif söylemleri aktif olarak hayata geçirme düzeylerinin tutarlılığı esastır. Gerek iş dünyasında gerekse bireyler arasında söylemlerden, düşüncelerden ve sarf edilen kelimelerden ziyade ortaya konulan davranışlar ve gerçekleştirilen eylemler önem arz etmektedir. Eğer söylem ve eylem arasında tutarlılık varsa, davranışlar da amaca uygun olarak vizyon çerçevesinde ilerlemekte ise, işletmeler çevresine güven vermektedir. Kazanılan bu güvenin toplumsal etik ile birleşimi işletmeye başarı, paydaşlarına da kalite olarak sürekli bir çark içinde

⁵ Esra Alnaçık, *Kurumsal İtibarın Paydaş Davranışları Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2011, s.11.

⁶ Julie A. Ruth, Anne York, "Framing Information to Enhance Corporate Reputation: The Impact of Message Source, Information Type, and Reference Point", *Journal of Business Research*, Vol. 57, Issue 1, 2004, p. 14.

⁷ Abraham Carmeli, Aaron Cohen, "Organizational Reputation as a Source of Sustainable Competitive Advantage and Above-Normal Performance: An Empirical Test among Local Authorities in Israel", *Public Administration & Management: An Interactive Journal*, Vol 6, No 4, 2001, p. 127.

değer katmaya devam etmektedir. Bu mutlak döngü sonucu ortaya çıkan kurumsal itibar, bir anda kendiliğinden elde edilebilen değil, uzun süren çabalar sonucu yönetilerek geliştirilen bir değer olduğunu paydaşlarına daima hatırlatmak durumundadır⁸.

Rekabet içinde olan işletmeler kıyaslandığında, kilit paydaşların ve toplumun genelinin o işletmeye karşı geçmişten gelen izlenimlerinin gelecekte işletmenin davranışlarına ne düzeyde yansıtacağı, işletmenin paydaşlarına ne kadar çekici geldiği fikrini oluşturan olumlu veya olumsuz varsayımlar toplamı kurumsal itibarı tasvir etmektedir⁹. Bir işletmenin paydaşları tarafından talep edilen çıktılar ortaya koyabilme yeteneğinin ortak göstergesi, kamunun zaman içinde bir işletme sistemine karşı edindiği kolektif algıdır¹⁰.

Kurumsal itibarın ne olduğu ile ilgili yapılan araştırmalarda konuyla ilgilenen araştırmacıların genel olarak benzer tanımlar ortaya koyduğu görülse de net bir tanım oluşturulamamıştır. Ancak farklı dönemlerde çeşitli araştırmacılar, kendi bakış açılarıyla kurumsal itibarı geniş bir alanda tasvir etmeye çalışmaktadır.

Fombrun tarafından dikkat çekilen en önemli nokta, kurum çevresindeki algıyı ortaya çıkaran, “diğerleri tarafından nasıl görülmekteyiz” sorusuna verilen yanıt olmaktadır. İşletme yöneticileri, kurumsal itibarı arttırmak için tüm paydaşlarıyla iyi ilişkiler kurup, tutum ve davranışlarına özen göstererek onları belirli aralıklarla test etmeli ve olumsuz durumlara karşı kontrol altında tutması gerekmektedir¹¹. Fombrun’un bu doğrultudaki tanımlamaları birçok bilim adamı tarafından özümseyip kullanılmaktadır.

Merkezi New York’ta bulunan İtibar Enstitüsü’nün Türkiye temsilciliğini yürüten Kadıbeşegil, itibarı toplum tarafından geçmiş davranışları beğenilen ve takdir edilen kurumun bizzat elde ettiği güvenin, toplam pazara sağladığı katkı oranı olarak ifade etmektedir¹².

⁸ Mesut Bozkurt, *Kurumsal İtibar Yönetiminin Müşteri Değerlendirme Sürecine Yansımaları ve Etkileri: Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 2011, s.14.

⁹ Başak Aydem Çiftçioğlu, *Kurumsal İtibar Yönetimi*, 1. Baskı, Bursa, Dora Yayınları, 2009, s. 5.

¹⁰ Alnaçık, s.13.

¹¹ Charles J. Fombrun, *Reputation: Realizing Value from The Corporate Image*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1996, pp. 57-59.

¹² Salim Kadıbeşegil, *İtibar Yönetimi*, 7. Baskı, İstanbul, MediaCat Yayınları, 2013, s. 59.

Shapiro, kurumsal itibarı rekabet sürecinde işletmenin sosyal seviyesini yükseltmek için niteliklerini ve birikimlerini işletme çevresine çeşitli yollarla ulaştırmasının sonucu olarak tanımlamaktadır¹³.

İşletmenin ilişkili olduğu her bir kişinin işletmeye karşı algıladığı olumlu düşünce, davranış ve yargılarının toplamı¹⁴ olan itibar, paydaş gözünde oluşan işletme değerinin göstergesidir¹⁵. İşletme yöneticilerinin diğer tüm paydaşlar ile birlikte karşılıklı kazanç sağlama anlayışı da yine kurumsal itibarı ortaya koymaktadır.

Carmeli ve Tishler'e göre kurumsal itibar, işletmenin dört temel faaliyet alanı olan üretim çevresi, ürün ve hizmet, faaliyetlerini duyurma ve tanımlama şekli ile çalışanların kendi içinde ve müşterilere davranış biçimini kapsamaktadır. Bununla birlikte güven verme, güven duyma, sorumlu davranma ve dosdoğru olma kurumsal itibarın temel ilke ve değerlerini oluşturmaktadır¹⁶.

Dowling'in itibar anlayışı dürüstlük, bütünlük, sorumluluk ve gerçeklik gibi değerlerin toplamından oluşmaktadır. İşletmeye karşı uzun vadede biriken hisleri, değerleri, izlenimleri içinde barındıran bir olgudur. Bireyler açısından olumlu bir kurumsal itibara sahip işletmelerin sorumluluk, güvenilirlik ve yüksek kredililik gibi bazı nitelikleri taşımaları gerekmektedir¹⁷. Anca ve Roderick, itibara örgütsel çerçeveden bakarak kurumun ne olduğu, zorunluluklarını yerine getirip getirmediği, beklentileri ne düzeyde karşıladığı ve kurumun sosyal ortama sağlayacağı uyuma ilişkin performansının uzun vadedeki değerlendirmesi şeklinde tanımlamaktadır¹⁸.

Davies ve arkadaşlarına göre itibar, kurumun iç kimliği ve dış paydaşlarının görüşlerini birleştiren ortaklaşa bir kavramdır¹⁹. Duygusal ve bilişsel yapıların iç içe

¹³ Carl Shapiro, "Premiums for High Quality Products as Returns to Reputations", *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 98, No 4, 1983, p. 664.

¹⁴ Haluk Gürgen, "İtibar Toplam Algıdır", *Bursa Ekonomi Dergisi*, Sayı 233, Temmuz 2007, s. 36.

¹⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu, *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, 7. Baskı, Bursa, Aktüel Yayınları, 2004. s. 73.

¹⁶ Abraham Carmeli, Asher Tishler, "Perceived Organizational Reputation and Organizational Performance: An Empirical Investigation of Industrial Enterprises", *Corporate Reputation Review*, Vol. 8, No 1, April 2005, p. 15.

¹⁷ Grahame Dowling, *Creating Corporate Reputations*, Oxford, Oxford University Press, 2001, p. 19.

¹⁸ Anca, E. Cretu, Roderick, J. Brodie, "The Influence of Brand Image and Company Reputation Where Manufacturers Market to Small Firms: A Customer Value Perspective", *Industrial Marketing Management Journal*, Vol. 36, 2007, p. 234.

¹⁹ Gary Davies, et. al., *Corporate Reputation and Competitiveness*, New York, Routledge, 2003, s. 162.

geçmiş karma bir değer olduğuna işaret eden Hall ise, kurumsal itibarın bilgi temelli ve duygusal öğelerden oluştuğunun altını çizmektedir²⁰.

“İşletmelerin paydaşları ile kurduğu duygusal niteliklerdir”²¹ diyen Gray ve Balmer ile “işletme çevresinin birbirleri ile ilişkileri sonucunda oluşan görüşlerden, işletmenin kendisinden ve basın kuruluşlarından alınan haberlerden oluşmaktadır”²² diyen Deephouse, kendilerine göre kurumsal itibarı tasvir etmektedir.

İtibara farklı disiplinler kendi bakış açılarına göre çeşitli tanımlamalar getirmektedir. Bu tanımlamalar aşağıdaki gibidir²³:

- Muhasebeciler kurum harcamalarında itibar yatırımları için temelde hangi faaliyet değerlerinin önemli olduğunu araştırdıklarından işletmelerin itibarını finansal tablolara aktaramadıkları için soyut bir varlık olarak kabul etmektedir.
- Pazarlama araştırmacıları için ürün etiketinin değeri olarak görülen itibar, analizlerin ana konusu niteliğindedir. İmajı yüksek olarak algılandırılabilen dolayısıyla piyasada tutundurulabilen markalar, başarılı pazarlama faaliyeti olarak lanse edilmekte ve kurum itibarına katkı sağlamaktadır.
- İnsan kaynakları yöneticileri, kurumsal itibarın çalışanlar üzerinde pozitif bir etki oluşturduğunu ve bu nedenle kurumlarına karşı olumlu davranışlar sergilediklerini savunmaktadır.
- Stratejik bakışa göre, itibarın kurumların ayakta kalmasına ve tüm paydaşları arasında hareketlilik oluşturduğuna dikkat çekilmektedir. Paydaşlar arasındaki bu etkileşim uzun zaman içinde kuruma kendine özgü ve onu rakiplerinden ayıran taklidi ve kontrol edilmesi güç bir itibar sağlar.
- Ekonomik görünüm olarak itibar, kurumun farklı durumlarda verdiği veya vereceği olası tepkilerinin kurum dışındakilerde oluşturduğu sinyallerdir.

²⁰ Richard, Hall, “The Strategic Analysis of Intangible Resources”, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 1992, s. 138.

²¹ Edmund R. Gray, John M. T. Balmer, “Managing Corporate Image and Corporate Reputation”, *Long Range Planning*, Vol. 31, No 5, 1998, p. 696.

²² David L. Deephouse, “Media Reputation as A Strategic Resource: An Integration of Mass Communication and Resource-Based Theories”, *Journal of Management*, Vol. 26, No 6, 2000, p. 1093.

²³ Charles Fombrun, Cees Van Riel, “The Reputational Landscape,” *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, No. 1-2, 1997, pp. 5-10.

- Sosyal niteliklerin kurum ile paydaşları arasında büyük önem teşkil ettiğini savunan sosyologlara göre, itibar oluşum sürecinde yer alan aktörlerin birbirine bağlılıklarını inşa etmek son derece önem taşımaktadır.

İşletmelerin finansal piyasadaki düzeylerinin ve hisse değerinin yükselmesinde köklü bir kurumsal itibarın etkisi büyüktür. Bu itibarın etkin olması ve süreklilik sağlaması hususunda işletme yöneticileri kadar çalışanların da önemli katkısı bulunmaktadır²⁴.

Tüm işletmelerin elde etmesi gereken en değerli ve en gerekli varlık olan itibar, gelecekteki paydaşlara verilen mesaj niteliğinde değerlendirilmektedir. İşletmenin geçmiş faaliyetlerine bakılarak gelecekteki muhtemel davranışları tahmin edilmektedir. Bu doğrultuda alternatif değerler sunabilen işletmelerin itibarı da yüksek olmaktadır. İtibar, kuruma dışarıdan bakan çevrelerin kurum hakkındaki izlenimlerinden ve kurumu tanımlamak için kullandıkları niteliklerden oluşmaktadır. Başka bir deyişle de işletmenin geçmişteki ekonomik, sosyal ve yardımsever davranışlarıyla, geleceğini yargılamadır²⁵.

İşletmeler yalnızca ürettiği mal ve hizmetlerin kalitesiyle ön planda olmayı ya da sadece oluşturduğu marka ile anılmayı değil, bunun yanında tüm nitelikleriyle ilişkili olduğu veya olabileceği kitleler tarafından bilinmeyi ve zihinlere olumlu mesajlar vermeyi hedeflemektedir. Bu doğrultuda itibar, kurumların bir anlamda iş dünyasındaki klasmanını da belirlediğinden ciddi önem verilmesi gereken bir varlık değeri taşımaktadır.

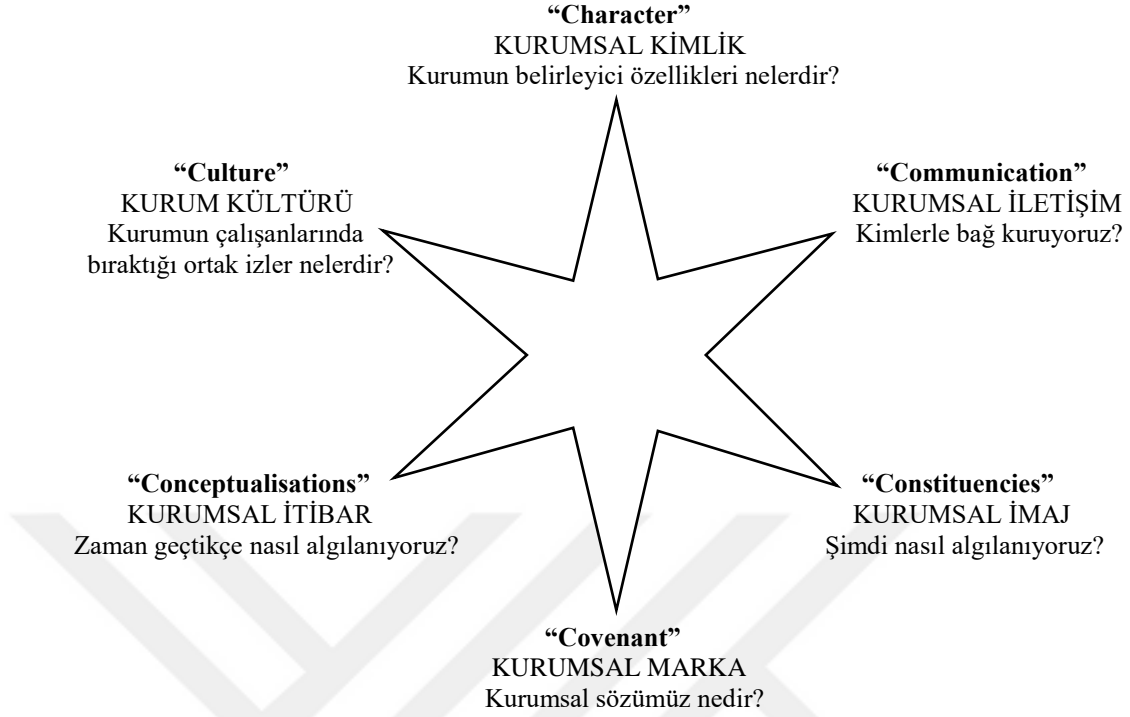
1.3. Kurumsal İtibar İle İlişkili Kavramlar

Kurumsallık, kurumsal düzeyde bulunan birçok kavramı içinde barındıran şemsiye bir kavramdır. Bu kavramlardan bazıları; itibar, kültür, kimlik, iletişim, dizayn, imaj, marka değeri, sosyal sorumluluk, vizyon, strateji, liderlik olmaktadır. Söz konusu kavramlar; organizasyonlar hakkında daha detaylı düşünmek, daha derine inmek, yeni ve farklı yönlerden bakış biçimleri oluşturmak için üretilen kavramlardır²⁶.

²⁴ Hülya Gündüz Çekmecioğlu, Güler Dinçer, “Çalışanların İş Tutum ve Davranışlarının Kurumsal İtibar Üzerindeki Etkileri”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 12, Sayı 47, Güz 2013, s. 127-129.

²⁵ Çiftçiöğlü, s. 6.

²⁶ Alnaçık, s. 39.



Şekil 1.1. Kurumsallaşmanın Altı Elementi

Kaynak: John M. T. Balmer, “Comprehending Corporate Marketing and the Corporate Marketing Mix”, *Bradford University School of Management Working Paper Series*, No 06/08, 2006, p. 9.

Kurumsal kavramları net olarak açıklama niyetiyle, Balmer tarafından kurumsallaşma iddiasındakilere Şekil 1.1’de belirlenen sorular yöneltilmektedir ve kurumsal boyutta birbirine karıştırılan kavramlar arasındaki kargaşayı gidermek için, “Character, Communication, Constituencies, Covenant, Conceptualisations, Culture” gibi anahtar kelimeler kullanılarak kurumsallığın 6 C’si oluşturulmaktadır²⁷.

Fikri boyutu sürekli gelişen, yenilikler üreten toplumlarda bilimsel araştırmacılar tarafından zaman içinde oluşturulan bazı kavramların tanımları yapıp, sınırları çizilse de genel olarak bireyler bu kavramların derinliğine inmediklerinden gündelik hayatta daha geniş anlamlarıyla kullanılmaktadır. Bu kullanımlar bireyler arasında bir sorun olarak görülme de, bilimsel boyutta büyük farklılıklara yol açabilmektedir. Kurumsal itibar konusu da birçokları tarafından kurumsal kimlik, kurum kültürü, marka değeri, kurumsal iletişim, kurumsal dizayn ve en çokta kurumun imajı ile eş anlamlı olarak bilinmektedir.

²⁷ John M. T. Balmer, Stephen A. Greyser, “Corporate Marketing: Integrating Corporate Identity, Corporate Branding, Corporate Communications, Corporate Image and Corporate Reputation”, *European Journal of Marketing*, Vol. 40, No 7/8, 2006, p. 734.

Fakat yapılan araştırmalara göre bu kavramlar tek başına itibarı karşılayan değil, ancak bir araya gelmeleriyle kurumsal itibarı oluşturan unsurlardan olmaktadır²⁸.

Kurumsal itibarın tam olarak ne olduğunun, nelerden oluştuğunun daha iyi anlaşılması için itibar ile ilişiği olduğu bilinen kavramların iyi bilinmesi gerekmektedir. Genel olarak kurumsal itibar ile i içe geçmiş bu kavramların kurumsal itibar tanımını ne kadar karşıladığı ve itibarın neresinde olduğu daha detaylı olarak alt başlıklar altında açıklanmaktadır.

1.3.1. Kurumsal Kültür

Bir grubun ya da toplumun yaşama biçimi olarak ifade edilen kültür, toplulukların hayat tarzı, inanışları, davranışları, zevkleri, gelenekleri ve ahlak düzeyleri gibi maddi ve manevi özelliklerinin bileşkesidir. Bu zellikleri barındırması nedeniyle kültür, toplumun ne olduğu ve ne olmadığı hususunda muhataplarına bilgi vermektedir.

Bireyin dünyaya gelmesi ile başlayan ve ilk olarak ailede, sonrasında da yakın çevrede ve iş hayatında öğrenilen davranışların bütünü olan kültür, kişilerin sosyal gereksinimlerinin karşılanmasını sistemli olarak yönetme görevini yerine getirmeye çalışarak toplulukların yaşamını dzenlemektedir²⁹.

En sade tabir ile paylaşılan ortak değerlerin toplamı olan ve muhataplarının geçmişle bağlarını koparmama özelliğinin net göstergesi olan kültür, birey ve kurumlarda kalıcı izler bırakır. Toplumun hayat sürecinde yaşanan olaylarda bireyler tarafından gösterilen davranışlar ile gelecekte olası benzer durumlara karşı verilecek tepkiler de kültürün ispatı niteliğindeki gerekliklerdendir.

Aile, eğitim ve toplum gibi unsurlar, bireyler üzerinde kalıcı etkiler bırakarak kültüre özgü değer ve ilkelerin oluşumuna destek olmaktadır. Kurumsal boyuta geçiş ile birlikte bireylerin edindiği kültürel değerler ve ilkeler, kurumsal yarguların ve davranışların zeminini hazırlamaktadır. İşletmenin doğumu ile başlayan ve faaliyet süresi içinde ortaya çıkan kurum kültürü, tüm paydaşları etkisi altına alarak onlarla kurumsal kültür ilişkisini oluřturmaktadır³⁰.

²⁸ Turgut Karaköse, Eğitim rgtlerindeki İ ve Dış Paydaşların Kurumsal İtibara İlişkin Algılamaları, Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ, 2006, s. 32-33.

²⁹ Göksel Ataman, *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*, 3. Baskı, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2009, s. 501.

³⁰ zgr Selvi, *zel Sağlık Kurumlarında İtibar Yönetimi ve Bir Uygulama rneği*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2012, s.9.

Kurum kültürü, kurum içi paydaşların büyük bir bölümü tarafından kabul edilen, dominant kültürdür. En küçüğünden en büyüğüne kadar toplumun tüm birimlerinde yaşamını sürdürmek isteyenler o birimin kültürüne uyum sağlamak durumundadır. İşletmelerde de bu durum böyledir ki, işgörenler çalıştığı işyerine ya adapte olmakta ya da uyum sağlayamayıp ayrılmaktadır.

Tüm kurum üyeleri tarafından paylaşılan iç faktörlerden oluşan kurumsal kültür, kurum çalışanlarına farklı kimlikler vererek kuruma duyulan aidiyet hissini arttırmaktadır. Bu gözle bakıldığında kültür, kurumsal davranışlar, semboller ve inanışlardan oluşmaktadır. Söz konusu kültür, paydaşlar ile kurum arasındaki ilişkileri şekillendiren ve kurum içinde ortak bir dil oluşturan ya da bir başka deyişle paydaşların kurumsal davranışlarını yönlendiren; yazısız kurallar, inançlar ve alışkanlıklar bütünüdür³¹.

Çalışanların ortak kural ve değerlere sahip olması, benzer davranışlarda bulunmaları nedeniyle birbirlerine yakın tepkiler vermelerine yol açmaktadır. Bu durumda ortak özellikleri bulunan çalışanların kendi aralarında kenetlenmesi ile kurum içi kültür kavramı ortaya çıkmaktadır. Bu süreçte öncelikle çalışanların kurum kültürünü benimsemelerini sağlamak gerekmektedir. Tabii olarak her kurumun farklı yerleşik kültürü vardır. Ancak bu kültür sadece çalışanlar tarafından kabul edilen davranış kuralları değil, bununla birlikte yöneticilerin de benimsediği her kurumun kendine özel değerlerinin toplamıdır. Kurum kültürünün hiyerarşik düzende en alt düzeydeki çalışandan en üst makamdaki yöneticisine kadar aynı şekilde benimsenmesi ve bu bilinçle yönetilerek kurumsal amaçları gerçekleştirmesi mümkündür. Kurumun yaşam süresi boyunca etkili bir itibar oluşturmak için kurum kültürü ile iyi planlanmış stratejilerinin uyumlu bir şekilde sürdürülmesi gerekmektedir³².

Kurum kültürü, işletmeler arasında ayırt edici bir özellik durumundadır ve işletmelerin birbirlerine karşı rekabet avantajı sağlamasında önemli rol teşkil etmektedir. Dolayısıyla kültür, kurumsal itibarı da önemli ölçüde etkilemektedir. Böylece kurumsal kültür de itibarın düzeyini belirlediğinden, kurumu iç ve dış paydaşların gözünde farklı yansıtmaktadır³³.

³¹ Başak Solmaz, *Kurumsal İletişim Yönetimi*, 1. Baskı, Konya, Tablet Kitabevi, 2007, s. 41-44.

³² Z. Beril Akıncı Vural, Ezgi Gürsan, "Kurum Kültürü Analizi: Otomotiv Sektörüne Yönelik Bir Araştırma", *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi*, Sayı 36, 2009, s. 94.

³³ Majken Schultz, Mary Jo Hatch and Mogens Holten Larsen, *The Expressive Organization: Linking, Identity, Reputation and The Corporate Brand*, New York, Oxford University Press Inc, 2000, p. 5.

Kültür, elde edilmesi çok zor, ancak kaybedilmesi kolay olabilen itibar değerlerinin oluşturduğu tohumların ekili olduğu bir tarladır. Her tohum her tarlada yetişemeyeceği için uygun bir iklim ve gerekli koşulları sağlamak gerekmektedir. Tarlanın daha nitelikli ürünler verebilmesi elde bulundurulan kültürel değerlerin karakter vasıtasıyla mükemmel bir kimlik şeklinde dışarı aktarımı ve dışarıdan bu kimliğin doğru olarak algılanması ile bağlantılıdır³⁴.

Kurumlar, sahip oldukları karakterleri sayesinde saygınlık görür. Ancak bu saygınlığı elde etmekten çok devamlılığını sağlamak önem ve gereklilik arz etmektedir. Saygınlığın sürekliliği için de bütün karakterlerinin sağlam bir temele oturtulmasına, kısmen dinamik bir anayasaya dayandırılmasına yani kurum kültürüne uyum sağlamasına ihtiyaç vardır.

Kurum kültürünün değiştirilmesi çok zor ve riskli bir durumdur, ancak kurumun gelişimi için ihtiyaç duyulduğunda rutin karakterlerinden edindiği deneyimleri modernite ve teknoloji ile birleştirmek şart olmaktadır. Böylelikle hedeflenen seviyeye ulaşma gayesiyle zaman içinde hatalardan çıkarılan derslerden geriye kalan, saf ve öz benliğini yitirmeden daima mevcut tutumlarının üzerine olumlu eklemeler yapmak ve sonucunda da kuruma büyük fayda sağlamak mümkün olmaktadır.

1.3.2. Kurumsal Kimlik

Sözlük anlamı olarak varlıkların ne olduğunun, ne tür nitelik ve özellikleri barındırdığının, genel olarak nasıl bilindiğinin belirtilerinin toplamı kimlik olarak nitelendirilmektedir.

Kurumsal terim anlamıyla bir işletmeyi türdeşlerinden ayıran özellikler bütünü olarak tanımlanan kimlik³⁵, bireysel kimlikten farklı olarak bir organizasyonun veya örgütün kolektif olarak oluşturduğu kimliğidir.

Kurum kimliği ilk olarak tanımlandığı 1985 yılında özgünlük, farklılık ve devamlılık olmak üzere üç niteliğin bir arada olduğu bir olgu olarak ifade edilmiştir. Farklılık, diğer örgütlerde olmayan örgütü diğerlerinden ayıran bir özellik olarak tasvir edilmiştir. Özgünlük, kuruma ait öz ve asıl özellikler şeklinde, devamlılık ise zaman

³⁴ Kadıbeşegil, s 72-73.

³⁵ Gülay Öztürk, "Logonun Kurum Kimliği Üzerindeki Etkisi", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 9, 2006, s. 2.

içinde sürekli devam eden ve değişmeyen benzer davranış nitelikleri olarak tanımlanmıştır. Ancak daha sonraki yıllardaki çalışmalarda ulaşılan bilgilere göre, farklılık ve özgünlüğün mutlaka kimliğin bir ögesi olması gerektiği ancak örgütlerin zaman içinde çevrelerindeki hızlı değişimlere ayak uydurarak değişime de açık olmaları gerektiği dolayısıyla durağan değil, dinamik bir devamlılık özelliğini barındırmasının şart olduğu düşünülmektedir. Bu görüş günümüzde daha çok kabul görse de, değişime açık olmayan görüşün de etkinliğini tam olarak yitirmediği bilinmektedir³⁶.

Günümüzde gittikçe kızışan rekabet ortamında işletmeler kendilerini en iyi şekilde tanıtabilmek, hedef kitlelerinin gözünde farklı bir yer edinebilmek ve uzun vadeli ilişkiler meydana getirebilmek için bir kimlik edinme gereksinimi duymaktadır³⁷. Oluşturulan kimlik örgütteki tüm bireylerin kuruluştan itibaren gelen süreç içinde ürettiği ortak öğedir ki bu da eylemlerle genel kurumsal yapıyı bütünleştirerek kimlik gelişiminin gerekliliğini ortaya koymaktadır³⁸.

Olumlu ve olumsuz yönleriyle kurumun kendini ifade biçimi olan kurum kimliği, genel kurum stratejisine bağlı olarak yönetilmeli, izlenmeli, düzenlenmeli ve kalite yönetim standartlarına göre geliştirilmelidir. Ayrıca bu kimlik iyi şekilde kullanıldığında kuruma ciddi boyutta bir geri dönüş sağlayarak yararlı olur³⁹.

İşgörenlerin davranışlarını, niteliklerini, iletişim yöntemlerini ve kurumsal fiziksel yapıyı bir arada açıklayan kavram kurumsal kimlik olarak tanımlanmaktadır. Kurumu rekabet çevresinde diğerlerinden farklı kılmak, kimlik oluşturmanın amaçlarından biridir. Önceden isim, renk, ürünler, logo, işletme binası gibi görsel sembollerle aynı anlamda kullanılan kimlik kavramı zaman içinde iletişim, davranış ve felsefe olgularını da içine katarak genişlemiştir. Kurum kimliği, rakipler içinde avantaj sağlamak ve hedef paydaşlarda kurum hakkında algı oluşturmak için oluşturulmaktadır⁴⁰.

³⁶ Çiftçioğlu, s. 28.

³⁷ Karaköse, s. 15.

³⁸ D. Beek, *Managing Organizational Identity: Towards A Framework for Developing the Potential of the Organizational Identity*, Corporate Communication Center, 2003, pp. 42-46.

³⁹ Anthony Davis, *Halkla İlişkilerin ABC'si*, çev. Ümit Şendilek, 1. Baskı, İstanbul, MediaCat Yayınları, 2006. s. 58.

⁴⁰ Selvi, s.12

Kurumun kararlarının ne şekilde verildiğini, çalışanlara ve yönetim içinde nasıl davranıldığını, krizlerde nasıl tepki gösterildiğini⁴¹, kurum üyelerinin kurumu nasıl gördüğünü ve nasıl açıkladığını, kurumun kendine özgü değerlerini ve bulunulan mevcut durumunu ortaya koyan, kurumun özü niteliğinde bir kavramdır. Kurumun kimliğini tamamen benimseyip, yaşam süresi boyunca gerçekleştirdiği faaliyetleri de kimliğine aynı yakınlıkta sürdürerek belirli aralıklarla kendini teyit etmesi gerekmektedir.

Örgütün kendine sorduğu “Biz kimiz?” sorusunun cevabı kurumsal kimlik olarak nitelendirilir. Başka bir deyişle kimlik, kurumun kendisiyle ilgili görüş ve düşünceleridir. Kurumların kimliğini belirleyenler, büyük ölçüde kurum çalışanları yani iç paydaşlarıdır.

Girişimciler büyük hedeflerle girdikleri iş dünyasına yenilikler getirmek istemektedir. Bunun için maddi ve manevi tüm olanaklarını hedefleri yoluna sererek yatırımlarını yapmaktadır. Oluşturdukları örgüte geçmişten gelen tecrübe ve mevcut dönemde kabul gören düzenin yanı sıra hayalini kurdukları yenilikleri de katmaya çalışarak kendi kimliklerini oluşturma sürecine girmektedir. Ancak girişimcilerin inşa etmeye çalıştıkları bu kimlik zamanla kuruma dâhil olan yönetici ve çalışanların alışkanlıklarıyla farklı bir hâl amaktadır. Kuruluş aşamasında girişimcinin elinde bulunan kimliğin yönetimi, kısa zamanda sayıca fazla olan ve kuruma sonradan katılan iç paydaşlar tarafına geçmeye başlar. Her ne kadar kurucular sınırları yazılı ve sözlü olarak belirlese de, eylemde bulunanlar çalışanlardır. Bu nedenle örgüt içinde çalışanların yeri çok önemlidir. Örgüt kurucuları hedeflerini gerçekleştirmek istiyorsa, öncelikle çalışanların istek ve beklentilerini dikkate almalıdır. Bireysel beklentileri karşılanan çalışanlar, böylelikle doyuma ulaşır ve kuruma aidiyet hissetmektedir. Doyuma ulaşan birey görevine maksimum düzeyde motivasyon ile bağlanır, ayrıca daha arzulu ve örgüt amacına kilitlenmiş olarak çalışmaktadır. Kimliği oluşturan en kalabalık nüfusa sahip paydaş olan çalışanlar, kurumu içten algılayabildikleri kadar dışa yansıtmaktadır. Kurumla ilgili ve bireysel olarak zihnindeki sorunları giderilmiş olan çalışan örgütü de en iyi düzeyde temsil etmektedir.

⁴¹ David A. Whetten, Alison Mackey, “A Social Actor Conception of Organizational Identity and Its Implications for the Study of Organizational Reputation”, *Business&Society Journal*, Vol. 41, No 4, 2002, 402.

Kurumsal kimlik, çalışanların kendini kuruma ait hissetme seviyesi olmakla birlikte, zamanla kurumsal amaç ve değerleri benimseme düzeyi olarak da açıklanabilmektedir⁴².

Kurumsal kimlik ve örgütsel kimlik birbirinden farklı değerler olarak nitelendirilmektedir. Örgütsel kimlikte sadece örgüt içine yönelik varsayımlar, değerler ve yansımalar bütünü olarak özdeşleşme ön plana çıkarken, kurumsal kimlik tanımlamalarında sadece örgüt içindekiler değil, iletişim araçları vasıtasıyla örgüt dışına yansıyan algılamalar ve farklılaşma çalışmaları da yer alır⁴³.

Kurumsal kimliğin fonksiyonları; örgütün tamamen benimsenmesi ve özünün tanınması, yöneticilerin önemli stratejik hedefler belirleyerek bu hedeflere odaklanması ve çalışanların işlerine yoğunlaşmalarından oluşmaktadır⁴⁴.

Kimlik, ister bireysel ister kurumsal anlamda olsun kişinin kendisini ve yaşanmışlıklarını kültürel değerler ve varsayımların etkisiyle nasıl tanımladığını, buna bağlı olarak davranışlarını nasıl şekillendirdiğini ifade etmektedir. Örgüt kültürü, örgütün anlamını oluşturan genel sisteme ilişkin kurallar bütünü, örgüt kimliği ise örgütün bağlı bulunduğu sosyal sistem içerisinde kim olduğunu belirleyen bir kavramdır. Dolayısıyla örgüt kimliği, örgüt kültüründen ve diğer anlam oluşturan sistemlerden etkilenen bir kavramdır. Kimlik birçok düzeyden oluşur ve her bir kimlik düzeyinin tanımı, mevcut olan kültür ve sosyal sistem çerçevesinde şekillenmektedir.

Kurumsal kimlik, kurumsal performans ve itibar arasındaki ilişkiyi Van Riel ve Balmer, Şekil 1.2’deki model ile vurgulamaktadır. Modele göre, kurumsal itibar ile kurum stratejileri ve kurumsal kültürün yanında toplumun da kurum kimliğinin şekillenmesine devamlı olarak etkisi bulunmaktadır. Ayrıca itibar, kurum kimliğini oluşturan kurum içi davranışlar ve kurumsal iletişim ile kurduğu karşılıklı etkileşim sonucunda; finansal performansın artması, satış hacminin yükselmesi ve insan kaynaklarının niteliğinin artmasına neden olarak toplumda kuruma karşı olan algının değişmesine neden olmaktadır.

⁴² Hsing-Kuo Wang, Jung-Feng Tseng, Yu-Fang Yen, Ing-Chung Huang, “University Staff Performance Evaluation Systems, Organizational Learning, and Organizational Identification in Taiwan” *Social Behavior and Personality*, Vol. 39, No 1, 2011, p. 46.

⁴³ Violina P. Rindova, Majken Schultz, “Identity Within and Without: Lessons from Corporate and Organizational Identity”, eds. David A. Whetten et al., *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations.*, California, Sage Publications, 1998, pp. 47-49.

⁴⁴ Bozkurt, s 25.

1.3.2.1. Kurumsal İletişim

Kişilerin kendilerini başkalarına ifade yollarının tümü, iletişim olarak adlandırılmaktadır. İletişim sayesinde her birey toplumun genel yaşam süreci içinde zihninde ürettiği duygu, düşünce ve çıkarımlarını çevresine aktararak anlamlandırır. En güçlü etkileşim organı olan iletişim ile varlığını sürdürebilen insanların, düşünebilme ve düşündüğünü karşısındakine aktarabilme yeteneği toplumsal hayatın temelini oluşturmaktadır.

İnsanın varoluşundan itibaren ağır da olsa sürekli gelişen iletişim teknolojileri, son yıllarda hızını son derece arttırmaktadır. Yaşanan bu hızlı gelişim bireylerin yaşam biçiminin ve davranışlarının etkilenmesine neden olarak iletişim yollarının değişim yönünü belirlemektedir.

İletişimin iş dünyasında da bireylerin kendi gündelik ilişkilerinde olduğu kadar önemli bir yeri bulunmaktadır⁴⁸. Örgütler paydaşlarına iletişim yoluyla ulaşabilmektedir. Örgütler paydaşları ile olan ilişkilerinde devamlılık sağlayabilmek için dış dünyadaki gelişmelere güncel olarak ulaşmak zorundadır. Kısacası örgütler, kurumsal itibarı önemli ölçüde etkileyen iletişim faktörü üzerinde ciddi çalışmalar yaparak örgütlerine kurumsallaşma anlamında değer katabilmektedir⁴⁹.

İşletmelerin tüm paydaşları ile olumlu ilişkiler içinde olmayı temel alarak, düzenli iletişim faaliyetlerinin toplamı kurumsal iletişim olarak adlandırılmaktadır⁵⁰.

Kurumsal iletişim, organizasyonun hedefe ulaşması için tüm bölümleri arasında doğrudan bağlantı kuran bir köprüdür. Bir başka ifadeyle iletişim, bir kurumun müşterileri, tedarikçileri ve kurumun iç ve dış tüm paydaşlarıyla doğrudan kurduğu etkileşimdir⁵¹.

İşletmelerin birbirinden farklı medya kanallarıyla paydaşlarını etkilemek amacıyla gönderdiği sinyallerin bütünü de kurumsal iletişimin başka bir tanımı olarak adlandırılmaktadır. İşletmeler farklı şekillerde kimliklerini paydaşlarına sunar ve bu

⁴⁸ Selvi, s. 27.

⁴⁹ Alnaçık, s. 59.

⁵⁰ Cees B. M. Van Riel, Charles, J. Fombrun, *Essentials of Corporate Communication: Implementing Practices for Effective Reputation Management*, London, Routledge, 2007, p. 25

⁵¹ Mohd Remie Mohd Johan, Anida Zaria Mohd Noor, "The Role of Corporate Communication in Building Organization's Corporate Reputation: An Exploratory Analysis," *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 4, No. 12, 2013, p. 1231.

sunumun karşılık bulduğu oran, kurumun imajını; daha uzun vadede ise itibarını gözler önüne sermektedir.

Kurumsal iletişim, paydaşların işletmede yaşanan dalgalanmalar ile ilgili sorunları gidermeye yardımcı olduğunu göstermektedir. Paydaşlarla kurulan iletişim düzeyi ne kadar yüksek olursa, paydaşların işletmeye olumlu geri dönüşü de o kadar yüksek olmaktadır. Tüketicilerin firma ile ilgili ürün ve hizmetler hakkında karar vermede belirsizlik yaşamadığı durumlar kurumsal iletişimin başarıya ulaştığının bir göstergesidir⁵².

Kurumlar paydaşlarıyla çeşitli şekillerde iletişim kurar. Çalışanları ile belirlediği yöntemlerle iletişim kurmaya çalışırken, kurum dışı paydaşlara da daha değişik metotlarla ulaşmaya çalışmaktadır. Örneğin çalışanlara firmanın hedeflerini, misyonunu aktarmak amacıyla raporlar sunduğu eğitimler düzenlerken, potansiyel müşterilere ve kurum dışı diğer paydaşlara ulaşmak için de maddi imkânları doğrultusunda reklam ve promosyon gibi pazarlama araçları ile tanıtım faaliyetinde bulunmaktadır.

Kurum yönetiminin paydaşlarına ulaşmak için çalışıp emek vererek planladığı iletişim yöntemlerinin dışında hesaba katmadığı, kontrol dışı gelişen ve planlanması olmayan bir iletişimden de söz etmek gerekmektedir. Kurum çalışanlarının kuruma ilişkin algılamalarından ötürü müşterilere karşı davranışları ve yine çalışanların müşterilere ve kendi yakın çevresine yorum, tavsiye ve kötöleme yoluyla ulaştırdıkları bilgilendirmeleri içeren ağızdan ağıza iletişim yöntemi de planlanmamış iletişim kavramı içinde değerlendirilir. Bu durumun hızla yayılması kurum itibarına zarar verebileceğinden, yöneticiler tarafından erken tespit edilerek kontrol altına alınması ciddi önem taşımaktadır⁵³.

Örgütlerin kurum dışı paydaşlarına olumlu itibar izlenimi vermek için ulaşabileceği yollardan biri ve en güçlüsü de medyadır. Genelde bedeli ödenmek koşuluyla kullanılan bu iletişim yolu reklam adı altında sunulur, ancak bazı dönemlerde medya kuruluşlarının farklı yayın anlayışıyla oluşturduğu haber ve çeşitli program konseptleri herhangi bir karşılık beklemezsizin halkın genelinin tercih ettiği firmaları

⁵² Klaus-Peter WIEDMANN, Ckuruhristine PRAUSCHKE, “How Do Stakeholder Alignment Concepts Influence Corporate Reputation? The Role of Corporate Communication in Reputation Building”, 10th RI Conference on Reputation, Image, Identity & Competitiveness, May 25–28 2006, New York, http://www.reputationinstitute.com/members/nyc06/Wiedmann_Prauschke.pdf, 04.10.2015.

⁵³ Alınçık, s. 60-62.

değerlendirme amacındadır. Medya çalışanları tarafından yapılan bu değerlendirmeler her ne kadar sadece objektif bilgi verme niyetiyle yapılırsa da medya çalışanlarının firmayı analiz ederken karşılaştığı olumlu ya da olumsuz durumlara karşı verdikleri tepkiler nihayetinde kendi değerlendirmelerini de kapsamaktadır. Böylece firmaların mevcut ve olası müşterileri o firma ile ilgili saf bilgilerle birlikte programcıların kendi görüşlerini de mesaj olarak alır ve bu durum geniş kitlelerin kurumsal itibar algılarının belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Bu gibi durumlar için organizasyon yöneticilerinin tedbirli davranması ve işletmeleri krize götürebilecek olayları ilerlemeden ortadan kaldırması gerekmektedir. Proaktif olarak bilinen bu iletişim türünde, işletme ihtiyaçları belirlenerek işlevsel bir plan oluşturulmalı ve gerektiğinde zaman kaybetmeden uygulamaya geçirilmelidir⁵⁴.

İletişimin gerekliliğinin farkına varamayan örgütlerin mevcut piyasada varlığını sürdürmeleri zor olmaktadır. Bu nedenle kurumsal iletişim kavramına daha duyarlı olmak ve dikkat etmek gerekmektedir⁵⁵.

Örgütlerin tüm paydaşlarını etkilemeleri için çok sayıda yöntem bulunmaktadır. Kurumlar ne tür faaliyette bulunurlarsa bulunsunlar mutlaka paydaş gruplarının birinde ya da birkaçında karşılık görmektedir. Planlanan, söylenen, söylenmeyen her türlü söz, demeç, slogan iletişim kapsamına girmekte ve firmaların paydaşları ile kurduğu her türlü iletişim, kurumsal iletişim olarak değerlendirilmektedir.

Paydaşlarıyla genel olarak iyi iletişim kurabilen işletmeler, çalışanlarının iş tatmini ile birlikte müşteri memnuniyeti de sunabilmektedir. Bunun gerçekleşmesi için de tüm paydaşların iletişim becerisinin olması ve etkili iletişimi esas görev olarak kabul etmesi gerekmektedir. Kurum kimliği ile kurum itibarı arasında kurulan bağ kurumsal iletişimin bir eseridir. Dolayısıyla iletişime gerektiği kadar önem vermeyen işletmeler, kısa zaman içinde iş dünyasındaki yolculuğunun sonuna gelebilmektedir⁵⁶.

Kurumsal kimliğin paydaşlara aktarılması, imaj algılamalarını etkilemesi ve yönlendirmesi kurumsal iletişim aracılığıyla doğrudan kurumsal itibarın taşıyıcısı olarak

⁵⁴ Tavlak, s. 15.

⁵⁵ Karaköse, s. 48.

⁵⁶ Selvi, s. 16-18.

mana bulmaktadır. Kurum imajı, kimliği ve itibarının uyum içerisinde sürdürülebilmesi, kurumsal iletişim çabaları ile sürecin btnleştirilebilmesinden kaynaklanmaktadır⁵⁷.

Toplum genelinde güçlü bir kurumsal itibar algısı inşa etmek için, kurumların tüm paydaşları ile açık ve şeffaf bir iletişim kurulmasının sağlanması gerekmektedir.

1.3.2.2. Kurumsal Dizayn

Kurum kimliği başlığı altında değinilen kimliği oluşturan unsurlardan olan kurumsal dizayn, bir kuruluşun görünümünün kurumsal kimlik planı ile uyumlu olan tüm görsel unsurlarının hedeflenmiş bir biçimde oluşturulmasını içermektedir.

Kurumsal dizayn; elde edilen ürünlerin düzenlenip ambalajlanmasına, kurumun faaliyet gösterdiği meknın dizaynına ve çalışanların giyim tarzına kadar birçok içeriği barındıran çok geniş bir yelpazeyi içine almaktadır⁵⁸. Kurumun kendisini görsel olarak ifade etme şekli olan kurumsal tasarım, kurumun görünen kimliği olarak bilinmektedir⁵⁹.

Dowling, görsel kimliğin; kurum ismi, rengi, tipografisi ile birlikte logo veya semboller olmak üzere dört elementten oluştuğunu savunmaktadır⁶⁰. Kurum için tasarlanacak ismin, paydaşlarda pozitif bir algı oluşturması gerekmektedir, çünkü isim bir kurumun kimliğini yansıtan ilk faktrdr⁶¹. Ancak bazı kurumlar için ismin ötesinde, logo ve semboller de kurumu çağrıştırmakta ve kuruma artı değer katkısı sunmaktadır. Logo ve sembollerin içeriğinde yer alan anlaşılır, net ve kolay okunabilir tipografinin yanında, renkleri özenle seçilerek oluşturulan görsel grafik de işletmeyi dikkat çekici kılmaktadır.

Örgüt paydaşlarının zihinlerinde en kolay yer edinen kavram olan dizayn, firmaların pazardaki rakiplerine karşı ayırt edici özelliklerinden biridir. Her firmanın kendine özgü belirlediği sembol, logo, renk ve sloganlar hedef gruplarının akıllarında kalmasına ve çok kısa sürede hatırlanabilmesine imkân sađlamaktadır⁶². Hatta belirli

⁵⁷ Mesut ncel, *Sürdürülebilir Rekabet stnliğ Sağlamada Kurumsal İtibar Yönetimi: Yükseköğretimde Yapılandırılmasına Yönelik Bir Model nerisi*, Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2010, s. 30.

⁵⁸ Bozkurt, s. 29

⁵⁹ şaha Burcu Baygl zpınar, *Kurumsal İtibarın lm: Türkiye 'ye Yönelik lek Geliştirme alışması*, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2008, s. 31.

⁶⁰ Dowling, pp. 167-170.

⁶¹ Neslihan Derin, Erkan T. Demirel, "Kurum İmajının Kurum Kimliği Açısından Açıklanabilirliği: İnon Üniversitesi Turgut Özal Tıp Merkezi rneği," *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt 13, Sayı 2, 2010, s.161.

⁶² Okay, s. 62.

kurumların dizayn unsurları, bazı paydaşlar için kuruluş isimlerinin bile önüne geçmektedir. Örneğin Apple' ın elma logosu günümüzde geniş kitleler tarafından hafızalara kazınmış ve kurum isminden daha çok bilinmektedir. Benzer şekilde spor kulüpleri de renkleri ve sembolleriyile ön plandadır. Örnek olarak “kara kartal” sembolü Türkiye genelindeki sporseverler için ilk olarak Beşiktaş Jimnastik Kulübü’ nü çağrıştırırken, bordo-mavi renkleri de Trabzonspor Kulübü’ nü zihinlere düşürmektedir. Sonuç olarak kurumların görsel sunumu, kurum kimliğinin ve itibarının en önemli bölümünü oluşturduğu net olarak söylenebilmektedir.

1.3.3. Kurumsal İmaj

İmaj, kişinin zihninde tasarladığı bazı öğeler arasında kurduğu bağıntının oluşturduğu imge olarak veya bireylerin bir nesne hakkındaki hislerinin, düşüncelerinin ve izlenimlerinin birleşiminden açığa çıkan sonuç olarak tanımlanmaktadır⁶³.

Bir kişi ya da kurumun başka kişiler ya da kurumların hafızasında kasten veya istem dışı bıraktığı anlayış ve değerler imaj olarak adlandırılmaktadır⁶⁴.

Gray ve Balmer imajı, kurumun ismi ya da logosunun duyulduğunda veya görüldüğünde paydaşlarının zihninde beliren resim ve düşünceler olarak tanımlanmaktadır⁶⁵. Birey bir kurumu çağrıştıracak objeler ile veya direkt olarak kurumla karşılaştığı andan itibaren zihninde kurum hakkında bir imaj oluşmaya başlamaktadır. Bununla beraber imaj kurumların isteklerine bağlı değildir, yani istese de istemezse de her kurumun olumlu ya da olumsuz bir imajı kendiliğinden mutlaka oluşmaktadır.

İmaj işletmelerin dış görünüşüdür. Dış paydaşların kurum ile kurdukları iletişim neticesinde kuruma ilişkin edindikleri izlenimler farklılık gösterebilmektedir. Kimi insanda olumlu bir intiba bırakan örgüt, kimileri için ise başarısız veya nötr olarak algılanabilmektedir. Bu olasılığa her an hazırlıklı olması gereken kurum yöneticileri de örgütleri hakkında olumlu ve olumsuz fikirlere daima saygılı olmalı ve eksik olduğu bildirilen yönlerini gidermeye gayret ederek kurum itibarına artı değer katmayı hedeflemelidir.

⁶³ Grahame R. Dowling, “Managing Your Corporate Images,” *Industrial Marketing Management*, Vol. 15, Issue 2, 1986, p. 110.

⁶⁴ Mustafa Gümüş, *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*, 4. Baskı, İstanbul, Alfa Yayınları, 2012, s. 124-125.

⁶⁵ Gray and Balmer, p. 696.

Rekabetin artmasıyla ürün benzerliklerinin artarak marka değerinin gittikçe düştüğü ve işgörenlerin örgütsel bağlılığının azaldığı günümüz rasyonel iş dünyasında kurumsal imajın yönetimi de çok farklı bir hâle dönüşmektedir⁶⁶. Toplumsal sorunlar hakkında farkındalık oluşturarak iyi işler yapan ve sosyal faaliyetlere katılımcılık gösteren duyarlı işletmelerin kazandığı olumlu göstergeler zamanla iyi bir kurum imajını ortaya çıkarmaktadır⁶⁷.

İyi imaj ekonomik anlamda, kurumlar için daha fazla müşteriye sahip olmak, daha fazla kâr elde etmek, sermayeyi arttırmak ve varlığını uzun süre güven duyularak sürdürmek anlamına gelmektedir. Ancak iyi bir imajın oluşması asla tesadüf değildir. Bazen uluslararası seviyede ürün ve hizmet kalitesine sahip olan işletmeler bile çeşitli sebeplerden dolayı müşterilerin gözünde iyi bir imaj edinemeyerek faaliyetlerine kısa sürede son verebilmektedir. Bu nedenle iyi bir imaj oluşturma ve geliştirme gayesi bulunan kurumlar, tüm paydaşları ile buldukları ilişkilerde devamlı olarak tutarlı ve kararlı davranmak zorundadır. Etkili bir imajın inşa edilmesinde ve sürdürülmesinde örgüt ikliminin çok önemli bir rolü vardır. Olumlu bir iklim sağlayabilen örgütler, paydaşlarının ilgi ve ihtiyaçlarını önemseyerek kendi amaçlarını gerçekleştirme gayesi içinde olmaktadır. İmaj ile itibar kavramları arasında belirgin farklar bulunmaktadır. İmaj geçici ve yüzeysel iken; itibar sürekli, güvenilir ve daha geniş kapsamlıdır. Kimlik, imajı etkilediğinden, müşterilerle doğrudan temas kurarak onlarla yüz yüze olan kurum çalışanlarının görüşleri de müşterilerin davranışlarını belirlemektedir. Kriz dönemlerinde özellikle toplumda iyi itibar edinmiş kurumlar diğerlerine oranla müşteriler tarafından daha fazla tolere edilebilmektedir⁶⁸.

İyi bir imaja sahip olan firmaların elde ettiği avantajlar anlaşıldıkça zamanla daha çok firma, ürettiği ürün ve hizmet özellikleri ile beraber özel programlar da oluşturarak imajını tanıtmaya başlamaktadır. Bu tanıtım ile tüm paydaşlarına güvenilir, güçlü ve olumlu bir görüntü vermeyi amaçlayan firmalar paydaşları tarafından daha fazla sahiplenilerek imaj düzeyine katkı sağlamaktadır⁶⁹.

⁶⁶ Steven Howard, *Corporate Image Management*, www.howard-marketing.com/marketing-consulting/corporate-image-management/, 14.09.2014.

⁶⁷ Mehmet Ak, *Firma ve Markalarda Kurumsal Kimlik ve İmaj*, 1. Basım, İstanbul, Işıl Ofset, 1998, s. 171.

⁶⁸ Karaköse, s. 18-19.

⁶⁹ Emil Hofsoos, *Reklam ve Yönetim*, Çev. Ayça Haykır, 1. Baskı, Ankara, Öteki Yayınevi, 1994, s. 70.

İşletmelerin iletişim içinde olduğu tüm paydaşların gözünde ayrı ayrı kurumsal imajı olabilmektedir⁷⁰. Yatırımcılar ve yöneticiler için; kurumun ekonomik performansına bağlı olarak, toplum için; kurumun sosyal performansına, müşterilere göre; kaliteli ürün ve hizmetlere, kurumun çalışanlarına ve gelecekteki potansiyel çalışanlarına yönelik imajı da o alanla ilgili görüntüsüne göre oluşmaktadır. Ancak farklı imaj algılamaları, firmaya yönelik olumsuz değerlendirmelere yol açabileceğinden iletişim yönetimleri gözden geçirilerek tümünün profesyonel bir yöntemle uyumlaştırılması ve kurum kimliğinin belirgin olarak standart düzende sunulması firma için avantaj sağlamaktadır⁷¹.

Kurum paydaşlarından özellikle müşterilerin zihninde beliren kurum imajı bir kereden oluşmadığı gibi sürekli olarak aynı düzeyde de devam etmemektedir. İmaj, insanların kurum ile yaşadığı ilişkiler çerçevesinde zamanla birikmektedir. Bu nedenle kurumun kendini güncellemesi gerekmektedir, aksi takdirde kuruluş sürecinde sergilediği performans düzeyini devam ettiremeyen kurumun paydaşları gözündeki imajı pozitiften negatife doğru yön değiştirebilecektir. Başka bir deyişle kurumlar müşterilerinin gözündeki imajını doğrudan belirleyemezse de kendi oluşturduğu kimliğini güncel tutarak imajını dolaylı yoldan etkileyebilmektedir⁷².

Kurum kimliği göz ardı edilerek kurum kültürüne dayandırılmadan inşa edilmeye çalışılan imajın ömrü çok uzun sürmemektedir. Çünkü imaj, bir kurumun kimliğinin ve kültürünün çalışanlar, müşteriler ve tüm paydaşlar üzerindeki sonucu, kültüre dayalı olarak edinilen kimliğin dışardan algılanan çıktısıdır. Başka bir deyişle kurum imajının meydana getirilebilmesi için kurumsal kimliğin yerleşmesi ve kurum kültürünün kabul edilerek itibar edilmesi mutlaktır.

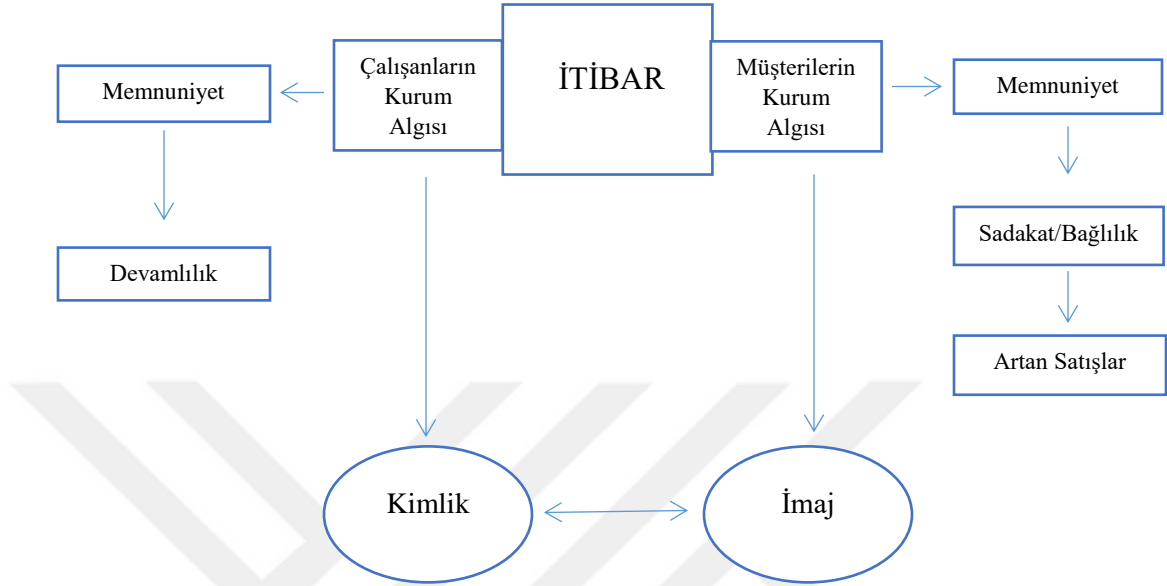
Kurumsal imaj, kurum kimliği faaliyetlerinin çalışanlar, hissedarlar, müşteriler ve genel kamuoyu üzerindeki neticesi olarak ifade edilebilmektedir. İmaj olması istenilen, kimlik ise gerçekte var olan olarak değerlendirilmektedir. Kurum kimliği yaratmak için ortaya konan çalışmaların asıl amacı, bir kurumsal imaj meydana getirmektir. Firmalar genellikle kendi imajını şekillendirmektedir. Bununla beraber firmaların basına yansıyan

⁷⁰ Gray and Balmer, s. 697.

⁷¹ Nigel Markwick, Chris Fill, "Towards a Framework for Managing Corporate Identity", *European Journal of Marketing*, Vol. 31, No: 5/6, 1997, p. 398.

⁷² Ahmet Bülent Göksel, Nilay Başok Yurdakul, *Temel Halkla İlişkiler Bilgileri*, İzmir, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, No: 15, 2002, s.199.

haberler, devlet düzenlemeleri, sektör dinamikleri ve firma ile ilgili algılamaları tetikleyen makro faktörlerden etkilenecek imaj kontrolünü kaybetme olasılığı da bulunmaktadır⁷³.



Şekil 1.3. Kurumun İç ve Dış Görünümü Arasındaki Etkileşim

Kaynak: H. B. Schultz, Amanda Werner, "Reputation Management", Human Resources Management, https://www.oxford.co.za/download_files/cws/Reputation.pdf, 14 Mayıs 2015, p. 3.

Şekil 1.3'te görüldüğü üzere kimlik, imaj ve itibar kavramları arasında iç içe geçmiş bir ilişki bulunmaktadır. Bu kavramlar sürekli etkileşim içinde ve birbirlerinin tamamlayıcısı olmaktadır. İmaj daha çok paydaşların kurumu nasıl gördüğü ile ilgilendirirken; kimlik, çalışanların kurum hakkındaki algılamalarıdır. İtibar ise; bu iki kavramı da kuşatan daha geniş bir kavram olup, hem kimliği hem de imajı kapsamaktadır⁷⁴.

1.3.4. Marka Değeri

Son yıllarda sürekli olarak dönüşüme ve gelişime ihtiyaç duyan, yüksek karlılığı hedef edinen firmalar, rakiplerine karşı devamlı bir üstünlük elde etmek istediklerinden sundukları mal ve hizmetlerinde yeni teknolojiler üreterek farklılaşmaya çalışmaktadır. Ancak iletişim hızının gittikçe arttığı şartlarda farklılaşan mal ve sunumlar, kısa sürede taklit edilebilir durumuna ulaşmıştır. Böylece sürekli kârlılığı amaç edinen firmalar, ürettikleri ürünlerde teknik açıdan gelişmeyle birlikte artık tüketicilerin zihninde

⁷³ Bozkurt, s. 38-39.

⁷⁴ Karaköse, s. 20.

de farklılık oluşturmayı hedef edinmektedir. Burada esas olan, firmanın tüketicilerin zihinlerini kontrol etmesi ve tüketici algısını diğerlerinden farklı olduğu yönünde değiştirmesidir. İşte zihinleri kontrol edecek ve farklılık mesajlarını iletcek bu unsur “marka değeri” olarak bilinmektedir⁷⁵.

Firmaların finansal tablolarına yansımayan ve firmalara rekabet avantajı sağlayan marka değeri, maddi olmayan bir varlık ve ürüne sağlanan ek değer olarak kabul edilmektedir⁷⁶. Bu değer, mal ve hizmetlerin satılmasını özendirerek, firmaya karşı duyulan memnuniyetin eyleme dönüşümü olarak tanımlanmaktadır⁷⁷.

Kurumu geliştiren bir ambalaj olarak tasvir edilen marka, şirketin ürün ve hizmetlerine yüksek seviyede duygusal anlamlar yükleyerek, toplum genelinde şirket ürünlerinin değerini arttırmaktadır. Şirketlerin sosyal paydaşlarına sunduğu somut varlıklarını soyut kavramlarla olduğundan farklı göstermeye çalışması marka oluşturmanın çok önemli amaçlarından biri olarak nitelendirilmektedir.

Çoğu tüketici için farklı firmalarca üretilen ürünler birbirine çok benzerdir veya aynıdır. Farksız ürün de denebilen temizlik ürünleri, benzin, temel gıdalar gibi ürünler hep aynı işi gören ürünler olarak kabul edilmektedir. Ancak firmalar farksız bir üründe farklılık yaratabildiğinde tüketici için tercih edilebilme ihtimali artmaktadır. Örneğin, kurşunsuz benzin kategorisinde Shell “V-Power” ile, BP “Ultimate” ile ve Opet de “Ultra Force” ile farklılık oluşturmaya çalışmaktadır. Böylece tüketiciler kendine uygun bulduğu markayı tercih ederek, olumsuz bir durumla karşılaşmadıkça markasına sadık kalmayı sürdürmektedir. Böylece marka oluşturma, tüketicilerin zihninde tutundurma ve konumlandırma meydana getirerek ilgili ürüne değer katma süreci olarak ifade edilmektedir⁷⁸.

Tüketici algısını yönlendiren marka değerinin gücü arttırıldıkça işletmelerin yeni pazarlara girişi kolaylaşarak, pazarlama faaliyetlerinin etkinliği artmakta ve kalıcı rekabet avantajı sağlandığından uzun dönemdeki karlılık artış göstermektedir⁷⁹.

⁷⁵ Eda Yılmaz, *Marka İmajı: Alışveriş Merkezlerine İlişkin Bir Araştırma*, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2011, s. 1.

⁷⁶ Alnaçık, s. 57.

⁷⁷ Öncel, s. 32.

⁷⁸ Ayda Uzunçarşılı Soydaş, “Global İşletmelerde Kurum Kimliği ve Kurumsal Marka”, Ed: Pınar Erarslan Yayınoglu, *Çok Kültürlü Ortamlarda Halkla İlişkiler, Kurumsal İletişim ve Yönetim*, İstanbul, İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları, No: 11, 2005, s. 45-46.

⁷⁹ Ömer Baybars Tek, Engin Özgül, *Modern Pazarlama İlkeleri*, 4. Baskı, İzmir, Birleşik Matbaacılık, 2013, s. 305-306.

İşçi maliyeti düşük ülkeler olan Vietnam'da, Kore'de üretilen teknolojik ürünler veya tekstil üretimi açısından zengin olan Türkiye'de üretilen tekstil ürünleri İtalya, İspanya, Amerika ve Almanya'ya uygun fiyatlara gönderilip, ünlü markaların adı ile etiketlenerek kat kat yüksek fiyatlara satılması markanın gücünün apaçık göstergesidir.

Geniş kitlelerce bilinen markaların gerçek sahipleri, markayı oluşturanlar değil, o markayı benimseyen, satın alan ve başkalarına öneren marka ile duygusal bağı oluşmuş kişilerdir. Çünkü markalarının değeri yükselen şirket yöneticileri artık duygusal bakışlarını bir kenara bırakıp yavaş yavaş profesyonelleşme eğilimine girerek, sadece o markanın finansal değerini önemsemeye başlar. Yapılan her türlü reklam ve tanıtım kalıcı ve daha çok karlılık amacıyla planlanmaktadır. Ancak markanın kullanıcıları o markayı ihtiyaçlarını karşılama yanında statü göstergesi olarak da algılayabilmektedir. Örneğin, bir otomobil firması ilk olarak, üreteceği markayı tercih edecek olanlara nasıl daha konforlu, güvenli, ekonomik, gösterişli ürünler sunacağını uzun araştırma ve geliştirme faaliyetleri sonucu belirlemektedir. Ancak firmanın oluşturduğu marka doğru planlama ile zaman içinde güçlendikçe “En kısa zamanda ne kadar çok otomobil üretebilirim?”, “Farklı bölgelere nasıl açılabilirim?” gibi soruların cevaplarını araştırmaya başlamaktadır. Böylece çok net olarak söylenebilir ki, değeri yükselen markalar şirketlerin en önemli sermayesi durumuna gelmektedir.

Firmalar tarafından üretilen markalar, insanların zihnindeki boşluğu doldurabildiği, beklentilerini karşılayabildiği oranda değer görmekte ve onları hayran bırakacak ürün ve hizmetler sunduklarında “iyi marka” olarak nitelendirilmektedir⁸⁰.

Güçlü markalar, olumlu ve devamlı müşteri tecrübeleriyle zaman içinde daha da geliştirilebilmektedir. Ürüne, bulunduğu çevreye, çalışanların davranışlarına ve firmanın iletişim kabiliyetine bağlı olarak şekillenen bütün bu tecrübeler, markayı adeta müşterinin elle tutabileceği somut bir varlığa dönüştürmektedir. Müşteriler ile paydaşlar arasındaki etkileşimin pozitif olması, firmanın marka değerine katkı sağlamaktadır. Müşteri deneyiminin pozitif yönde olması markayı güçlendirerek firma itibarını da arttırmaktadır⁸¹.

⁸⁰ Selvi, s. 20.

⁸¹ Temi Abimbola, Christine Vallaster, “Brand, Organisational Identity and Reputation in SMEs: An Overview,” *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 10, Issue 4, 2007, p. 343.

İşletmeleri rakiplerinden müşterileri ile birlikte ayırtıran bir etiket olarak tanımlanan marka değeri, finansal olarak ilk etapta yatırımcıları ilgilendirirken, üretici işletmeler ve perakendeciler için de yüksek marka değeri, yüksek satışlar ve kâr payı anlamına gelmektedir. Marka değeri işletmelere farklılaşma kolaylığı sağlamak ve firmanın rakiplerinden ayırt edilmesini sağlayarak, muhtemel saldırılarından korumaktadır. Firmanın markalarının paydaşları tarafından yüksek değerde algılanması kurumsal itibarının da pozitif yönde etkilenmesine neden olmaktadır.

İtibar ile marka değerinin yakından ilişkisi olduğu kurumsal gözle bakıldığında net olarak göze çarpmaktadır. Bir şirketin ileriye dönük güvence verebilmesi için, marka değeri ve kurumsal itibarının birlikte yükselmesi gerekmektedir⁸².

Şirketlerin ürettiği marka değerlerinin, işgörenler ve müşteriler tarafından yüksek algılanması, işgören ile diğer tüm paydaşlar arasındaki uyumu arttırmaktadır. Bu pozitif algı, işgören ve müşterilerin örgüte bağlanmasını dolayısıyla kurumsal itibarın daha değerli görülmesine katkı sağlamaktadır⁸³.

Kurumsal itibarı marka değerinden ayıran en önemli fark, marka değerinin itibara oranla daha küçük çapta etkinlik göstermesidir. Müşterilerin kurumsal ürünler ile olan etkileşimi markayı tanımlamaktadır. Farklı konumlardaki paydaşların kurumsal hedefleri gerçekleştirebilme kapasitesine yönelik değerlendirmeleri ise itibar kavramını açıklamaktadır. Güçlü markalara sahip olan kurumlar zayıf itibara sahip olabildiği gibi, zayıf markalara sahip kurumların yüksek itibarlı olabilmesi de mümkündür⁸⁴.

Ürün ve hizmet üreten şirketler, markaları aracılığıyla kullanıcılarına çeşitli vaatlerde bulunurlar. Bu vaatler kullanıcıların beklentilerini karşıladığında marka değeri oluşur ve oluşan değer hem şirketin saygınlığını yükseltmekte hem de rekabete yön vermektedir. Rakamlar ile ifade edilmesi çok güç olan itibar ise, şirket yönetiminin kendi iddialarıyla ve övgüleriyle değil toplumun takdiri ile elde edilmektedir. Kısacası marka vaattir, itibar ise kazanımdır⁸⁵. Şirketlerin vaat ettikleri ile gerçekleştirdikleri hangi

⁸² Gamze Nalan Koçer, "İtibar, Kurumsal Kimlik, Marka ve İmaj," 16 Nisan 2010, Patronlar Dünyası, <http://www.patronlardunyasi.com/yazar/-Itibar-Kurumsal-Kimlik-Marka-ve-Imaj-/3490>, 17 Mayıs 2015.

⁸³ Eitan Yaniv, Ferenc Farkas, "The Impact of Person-Organizational Fit On the Corporate Brand Perception of Employees and Customers," *Journal of Change Management*, Vol. 5, No. 4, 2005, pp. 450-451.

⁸⁴ Charles J. Fombrun, Cees B. M. Van Riel, *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*, New Jersey, Prentice Hall, 2004, p. 4.

⁸⁵ Kadıbeşegil s. 62.

düzeyde örtüşüyorsa, şirketin güvenilirliği ve dolayısıyla itibarı da o düzeyde seyretmek durumundadır⁸⁶.

1.4. Algılanan Kurumsal İtibar

Kurumsal itibar, tüm paydaşların kurumla yaşadığı etkileşim sonucu zihinlerinde oluşan bileşke resim olarak tasvir edilmektedir. Zaman içinde paydaşların kurum hakkındaki düşünceleri ve kurum resminden hatırımda kalanlar zevk ve tercihleri ile iletişim kurmaktadır. İletişim sonucu oluşan kurum algısı her açıdan diğer benzer kurumlardan edinilen algılar ile kıyaslanarak, olumlu veya olumsuz bir sonuç ile zihin ve gönül birleşiminde itibar olarak yer edinmektedir. Söz konusu itibar, kurum paydaşlarında farklı algılamalara neden olduğundan, her paydaş kendi beklentisi doğrultusunda kurumu algılamakta ve kendi bakış açısıyla kuruma farklı anlamlar yüklemektedir.

İşletme çevresinin işletmeye karşı sahip olduğu düşünce ve izlenimler paydaşlar açısından bazen karşılıklı etkileşimler içerirken bazen de farklılık göstermektedir. Farklı paydaşların kurumsal bakışı kısaca aşağıda açıklanmaktadır.

1.4.1. Müşteriler

Mal ve hizmet üreten tüm işletmelerin paydaşları içinde finansal döngüyü sağlama açısından son derece önem taşıyan müşteriler, bir bakıma işletmelerin piyasadaki varoluş sebepleridir. Bu nedenle varlığını sürdürmek hatta daha da büyümek isteyen işletmeler, müşterileri ile güçlü duygusal ilişkiler oluşturarak müşteri bağını korumakta ve böylece satın alma davranışının gerçekleşmesine imkân sağlamaktadır. Müşteriler işletmeler hakkında güçlü ve eşsiz nitelikler nedeniyle olumlu düşündüklerinde, bu düşüncelerini ürün ve hizmet tercihlerine de yansıtmaktadır. Güvenli olduğunu hissettiği işletmelerden ürün satın alıp, bu alışveriş davranışlarını tekrar ettirmektedir. Başka bir deyişle kurumun müşterilerin gözünde oluşturduğu itibarı, ürünlerini de çekici kılmaktadır⁸⁷.

Kurumsal itibarın yükselmesi, satışları arttırarak pazar payının genişlemesine neden olmaktadır. Böylece müşteriler ile kurum arasında güvene dayalı bir etkileşim sağlanmakta ve devamlılık gösterebilmektedir. Aynı doğrultudaki bir itibar, müşterilerin

⁸⁶ Bülent Namal, *Hizmet İşletmelerinde Kurumsal İtibarın Oluşturulmasında Pazarlama İletişiminin Rolü: Kırgızistan Üniversiteleri Örneği*, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, 2011, s. 26.

⁸⁷ Fombrun and Van Riel, p. 8.

satın alacağı ürün ve hizmet seçiminde daha kolay karar vermesine katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla müşteri memnuniyetini ve bağlılığını arttırmaktadır. Kuruma bağlı müşteriler, itibarı yüksek firmaların ürünlerine piyasadaki diğer ürünlere oranla daha yüksek fiyat ödemekten kaçınmamakla birlikte, o ürünlere ulaşmak için zaman ve mesafe engellerini de önemsememektedir⁸⁸.

Ne istediğini bilen müşteriler, profesyonel kurumlar için büyük avantajdır ve bu tür müşteriler kurum hizmetlerinden tatmin olduğunda kuruma karşı güçlü bir bağlılık ile bir bakıma kurumun taraftarı olmaktadır. Kurum ile ilişkileri iyi olan taraftarlar, özellikle yakın çevresinde bulunan mevcut ve potansiyel tüketicileri kurumun ürün ve hizmetleri hakkında pozitif görüşlerini de katarak bilgilendirmektedir. Böylece kurum hakkındaki tavsiyeler şeklinde ortaya çıkan sözlü ve resmi olmayan⁸⁹ ağızdan ağıza pazarlama yolu ile çok geniş bir alan ile iletişime geçilerek, ücretsiz bir şekilde kurum reklamı kuruma bağlı müşteriler tarafından yapılmış olmaktadır⁹⁰.

Müşteri bağlılığında davranışın yanında bir de tutum vardır ki, o da tüketicilerin kuruma karşı iyi hisler beslemesi nedeniyle kurumsal ürün ya da markaları satın alma eğilimi⁹¹ olarak tanımlanmaktadır.

Müşteriler sadece güvendikleri kurumlarla alışverişte bulunmaktadır. Bu nedenle kurumla ilgili hislerinin anlaşılabilirliği önem taşımaktadır. Kurum müşterilerinin neyi, niçin yaptığını ve yaptıklarının onlara neler katacağı hakkında bilgilendirilmesi güvenlerinin kazanılması için en iyi yöntemdir⁹².

Kurumların asıl hedefi olan ve ilk etapta ilgilenilmesi gereken müşteriler, paydaşlar arasında oluşturulmaya çalışılan kurumsal ağ hedefinin merkezinde yer almaktadır. Müşteriler bir bakıma itibar ve algı sürecinin son durağı olmaktadır.

⁸⁸ Alınışık, s. 110-112.

⁸⁹ Leyla Özer, Pınar Antepioğlu, "Hizmet Satın Alma Sürecinde Kulaktan Kulağa İletişimin Etkisi," *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 23, Sayı 1, 2005, s. 204.

⁹⁰ Özpınar, s. 60.

⁹¹ Leon G. Schiffman, Leslie Lazar Kanuk, *Consumer Behavior*, 10.ed., New Jersey, Prentice Hall, 2010, p. 227.

⁹² Selda Saral, *Tüketici Kanaatlerine Bağlı Olarak İtibarın Marka Değeri Üzerindeki Rolü: Thy Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2014. s. 51.

1.4.2. Yatırımcı ve Hissedarlar

Bir firmaya yatırım yaparak hisselerinden pay elde eden ortaklar, söz konusu firmada söz sahibi olduğundan yöneticiler arasında da yerini almaktadır. Kısacası yatırımcı ve hissedarlar bir nevi kurumların yöneticisi niteliğindedir.

Kurumun kendisini satın alan en önemli müşterileri olarak tanımlanan yatırımcılar⁹³ mevcut varlıklarını itibarlı kurumlara aktararak gelir artışı hedefleyen tüzel veya gerçek kişilerden oluşmaktadır.

Yatırımcılar kurumlara sağladıkları desteklere karşılık olarak yüksek düzeyde getiri beklerler. İtibarı yüksek kurumlar genellikle yatırım yapmak için daha caziptir⁹⁴, çünkü itibarı yüksek olan kurumların karlılığının da diğerlerine oranla daha yüksek, piyasa riskinin de daha düşük olduğu varsayılmaktadır⁹⁵. Bu algı, yatırımcıların itibarı yüksek şirketlerin hisselerine daha yüksek değerler ödemeye razı olmalarını sağlamaktadır.

İyi bir itibar, güçlü yatırımcıların firmalara yönelmesinde avantaj sağlarken potansiyel yatırımcı ve hissedarların yatırım kararları ile mevcutların firmaya destek davranışlarını da etkilemektedir⁹⁶.

Firmalarda yöneticilerin performansı son zamanlarda hissedar değeri ile ölçülmektedir. Bu da ölçümlerde öncelikle ekonomik kazancın esas alındığını göstermektedir. Pazar değeri yüksek olan firmalar, hissedarlar gözünde yüksek itibarlı olarak bilinmektedir ve söz konusu firmalar hissedarlar için işbirliğinin devam ettirilmesi gerekenlerdir⁹⁷.

1.4.3. Çalışanlar

Kurumsal itibar, işletmelerin paydaşlarıyla etkili iletişim sağlamanın sonucunda oluşmakta ve oluşturulan bu itibarın yönetilmesinde çalışanların da çok önemli bir rolü bulunmaktadır. Tüm kurumsal paydaşlar ile temas kuran araçlardan en etkili olanı

⁹³ Sabrina Helm, "The Role of Corporate Reputation in Determining Investor Satisfaction and Loyalty", *Corporate Reputation Review*, Vol. 10, No 1, 2007, p. 25.

⁹⁴ Michael Hopkins, *The Planetary Bargain: Corporate Social Responsibility Matters*, London, Earthscan Publications, 2003, p. 89.

⁹⁵ Rajendra K. Srivastava, et. al., "How Do Reputations Affect Corporate Performance? The Value of Corporate Reputation: Evidence from the Equity Markets", *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, Issue 1, 1997, p. 63.

⁹⁶ Alnaçık, s. 121.

⁹⁷ Namal, s. 42.

çalışanlar ya da diğer adıyla işgörenlerdir. İşgörenlerin iyi ve kötü tüm davranışları kurumsal itibar algısını ciddi oranda etkilemektedir⁹⁸.

Kurumsal performansa en büyük katkıyı sağlayan çalışanlar, kurumların dış dünyaya açılan ve toplum ile iletişime geçen ilk yüzüdür. Tüm paydaşların olduğu gibi kurum çalışanlarının da kurum hakkındaki beklenti ve düşünceleri günümüzde büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle çalışanların gözündeki itibar, kurum yöneticilerinin üstünde durması gereken ciddi bir konudur⁹⁹. Ancak çalışanlar da kurum adına yüklendikleri bu görevin ne olduğunu bilmek ve davranışlarını ona göre belirlemek durumundadır.

Müşteri memnuniyetini önemseyen kurumların çalışanlarına iyi imkânlar sunarak iş tatminlerini sağlamaları müşteri tatminini de beraberinde getirmektedir. Çünkü kurumun içsel müşterileri olan çalışanlar, memnuniyeti ölçüsünde dışsal müşterilere daha iyi performans sunmaktadır¹⁰⁰.

Çalışanlarını amaçları doğrultusunda eğiten, maddi ve sosyal koşullarını iyileştirerek bireysel yeteneklerini ortaya çıkarabilen kurumlar, çalışanlarını tam olarak işine motive etmeyi hedeflemektedir. Bu çerçevede yöneticileri ve takım çevresiyle uyumlu, becerikli, kurum kimliğini özümsemiş ve kurumsal ilkeleri uygulayabilen çalışanlar kurumlara büyük rekabet avantajı sağlamaktadır.

Nitelikli bir bireyin düşük itibarlı bir firmada çalışması motivasyonunu düşürebildiğinden iş düzenini de bozmaktadır. Ancak aynı bireyin itibarlı bir firma çatısı altında bulunması bile konsantrasyonunu arttırabileceğinden kendisine düşen işin yanında firmanın tanıtımına ve gelişimine de katkı sağlamaktadır. Bu nedenle nitelikli personelin itibarlı firmalarda çalışmayı istediği gibi, itibarlı firmalar da bu tarz personele sahip olmayı her zaman tercih etmektedir¹⁰¹. Fombrun ve Van Riel de bu görüş ile paralel olarak Şekil 1.4'teki gibi itibarın bir mıknaatıs etkisi yaparak insanları kuruma doğru çektiğini;

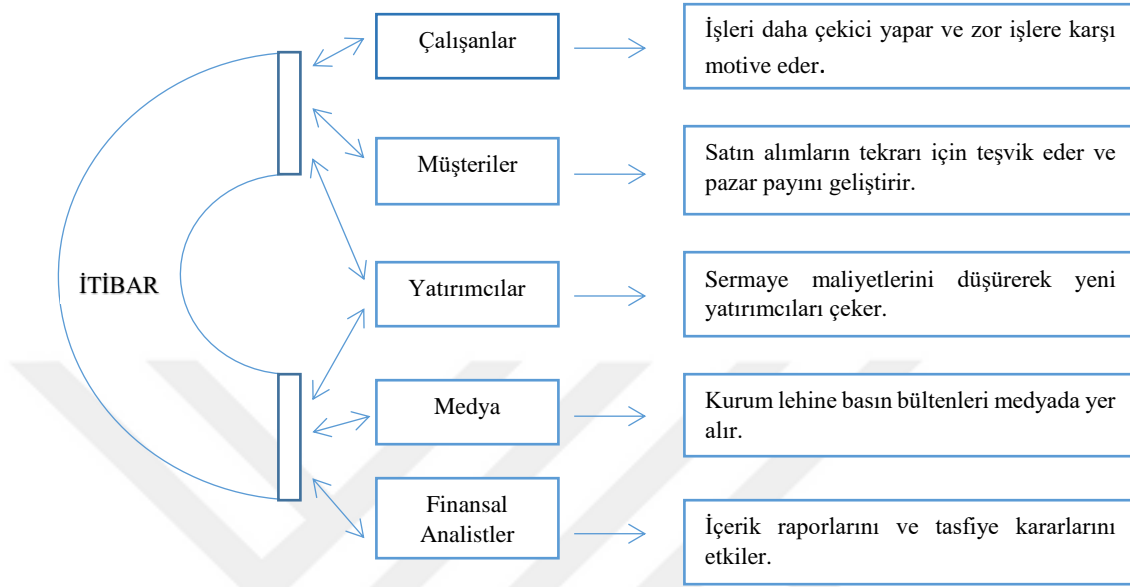
⁹⁸ Karen S. Cravens, Elizabeth Goad Oliver, "Employess: The Key Link to Corporate Reputation Management", *Business Horizons*, Vol. 49, Issue 4, 2006, p. 297.

⁹⁹ Alison Theaker, *Halkla İlişkilerin El Kitabı*, çev. Murat Yaz, 2. Baskı, İstanbul, MediaCat Yayınları, 2006, s. 229-230.

¹⁰⁰ *Corporate Executive Board*, "Linking Employee Satisfaction with Productivity, Performance, and Customer Satisfaction", July 2003, www.keepem.com/, 28 Mayıs 2015.

¹⁰¹ Özpınar, s. 59.

tüketiciler ve yatırımcılar gibi, çalışanların da itibarlı olan kurumlarla bir bağlantı kurmayı istediklerini söylemektedir¹⁰².



Şekil 1.4. İtibar Mıknatısı

Kaynak: Fombrun and Van Riel, p. 5.

Çalışanların ağızından çıkan kuruma ilişkin her söz, algılanan itibarı doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle çalışanların kuruma yönelik güven ve beklentilerini kaybetmeleri olumsuz söylemler doğurabileceğinden itibarın sarsılmasına neden olabilmektedir. Kurum hakkındaki hislerini davranışları vasıtasıyla müşterilere direkt olarak aktarabilen çalışanlar onları etki altında bırakmaya en yakın paydaşlardır¹⁰³. Özellikle hizmet işletmelerinde çalışan personel reaksiyonları müşterilere daha kolay yansımaktadır.

Çalışanların sosyal ve mesleki açıdan birbirlerine destek verdikleri ve kendilerini bireysel bazda geliştirebilecekleri, karşılıklı güvene dayalı bir işbirliğinin nüfuz ettiği bir çalışma ortamının oluşturulması çalışanların değerini, başarısını ve deneyimi ile birlikte kurumsal itibarın da artmasına doğrudan katkı sağlamaktadır¹⁰⁴.

¹⁰² Fombrun and Van Riel, p. 4.

¹⁰³ Saral, s. 51.

¹⁰⁴ Dilek Işılçay Üçök, *Kalite Odaklı Yönetimin Kurumsal İtibar Yaratmadaki Rolü, Önemi ve Reprack İtibar Endeksi Yardımıyla Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008, s. 44.

Kurum içinden ve dışından ayrıca da yöneticilerden edindikleri bilgilere çeşitli iletişim kanalları aracılığıyla eş zamanlı olarak ulaşabilen çalışanlar, söz konusu çeşitli verileri kendilerince yorumlayarak dışarıdakilerin kurumu nasıl gördükleri hakkında fikir edinmektedir ki bu fikre literatürde algılanan kurumsal itibar denilmektedir. Başka bir deyişle algılanan kurumsal itibar, çalışanların dış paydaşların kurumu nasıl gördüğü ile ilgili düşüncesidir. Bireysel bir kavram olan algı, kişiden kişiye değiştiğinden aynı kurumda çalışanlar arasında bile çalışılan kurumun itibar algısı farklılık gösterebilmektedir¹⁰⁵. Bu çalışmada da ölçülmesi planlanan kurumsal itibar algısı, genel olarak kabul edildiği gibi çalışanların gözünden olacaktır.

1.4.4. Diğer Paydaşlar

Kurumlar nezdinde başrolde bulunan paydaşlardan yöneticiler, çalışanlar ve müşterilerin yanında tedarikçiler, rakipler, hükümet ve medya gibi paydaşlar da kurum itibarını kendi perspektiflerinde değerlendirmektedir.

Firma ile rekabette bulunan kuruluşlar olan rakipler, işletmeyi zorlayan, hatalarını ve eksiklerini kollayan paydaş grubudur. Rakipler firmanın itibarına doğrudan olumlu bir katkı sağlamazlar ancak, dışardan gelebilecek her türlü tehdide karşı tetikte olan firmalar, kendini sürekli kontrol altında tutarak rakiplerin itibara olumsuz etkisini en aza indirebilmektedir. Ayrıca rekabetin var oluşu firmaların sektörde ayrıcalıklar ve yenilikler oluşturmasına teşvik ederek itibarını arttırmasına sebebiyet verebilmektedir. Yine de rakipler ile kurulabilecek sıcak bir iletişim, firma hakkında söylenebilecek negatif söylemlerin önüne geçmek için gerekli bir hamledir¹⁰⁶.

Bir firmanın tedarik olgusu, o işletmenin ihtiyacı bulunan her türlü kaynağın temini için yapılan faaliyetleri içermektedir. Firmaya sağlanan mal ve hizmetlerin yanında finansal kaynak sağlayan, yetkin personel hizmeti sunan firmalar da tedarikçi vasfını taşımaktadır. Firma ile tedarikçiler arasındaki iyi ilişkiler, sektörde ve rakiplerde yaşanan tüm olumlu ve olumsuz haberlerin en kısa sürede alınmasına fayda sağladığından firmaların piyasadaki güncel tutumlarını belirlemesine katkı sağlamaktadır.

¹⁰⁵ Ela Ünler Öz, Füsun Bulutlar, “Algılanan Kurumsal İtibar ve Kurumdan Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Bir Ara Değişken Olarak Özdeşleşmenin Rolü,” *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2009, Cilt 9, Sayı 1, s. 39-40.

¹⁰⁶ Arın Dörtok, *Kurumsal İtibarınızdan Kaç Sıfır Atabilirsiniz?* İstanbul, Rota Yayınları, 2004, s. 64.

Hükümet veya devlet olarak bilinen paydaşların da işletmeler üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Hükümet toplumsal refahı sağlamak için çabalarken işletmeler de insan ihtiyaçlarını gidermek amacıyla var olmaktadır. Devlet halkın taleplerini karşılamak için çoğu zaman özel işletmeler eliyle hizmet sunar. İşletmeler de toplumsal faydanın sağlanabileceği konularda karşılaştıkları sorunları, çeşitli devlet destekleri ile aşabilmektedir. Yatırımların alt yapısını hazırlama, teşvikler verme ve vergilendirme işletmelerin devlet ile iletişimde bulunabileceği faaliyetlerdendir. Bu gibi nedenlerle karşılıklı fayda sağlama açısından kurumsal itibar düzeyini belirlemede devlet ile işletmelerin arasındaki ilişkiler de önemli rol oynamaktadır¹⁰⁷.

Geniş kitleleri etkileme gücü çok yüksek bir paydaş olan yazılı ve görsel medya, toplumun her alanında algı yönlendirmede başrolde. İşletmeler için de medya çok kıymet verilmesi gereken bir araçtır. Medya, işletmeleri hem geniş kitlelere tanıtma hem de işletmenin nitelikleri hakkında negatif ya da pozitif yönde bilgi sahibi kılma gücüne sahiptir. Bu nedenle itibar kaygısı olan tüm işletmeler medyanın yayacağı bilgilerin değerinin farkında olmak zorundadır. Medya yöneticileri ile iyi ilişkiler kurabilmenin sonucunda röportajlar, basın bültenleri ve konferanslar aracılığıyla işletmeyi doğru tanıtmak toplumda olumlu itibarın oluşmasında son derece etkilidir¹⁰⁸.

Son yıllarda iletişim teknolojilerinin gelişmesi birçok yeniliği de beraberinde getirmiştir. Bu yeniliklerin en belirginini hiç şüphesiz sosyal medya ortamıdır. Sosyal medya ile birlikte artık varlığını sürdürmeye çalışan işletmelerin yeni sosyal paydaşları oluşmaktadır. Bu yeni paydaşlar sosyal medyayı kullanan topluluklardır. Sosyal grupların, bazen az sayıda olsalar dahi, sosyal paylaşım siteleri üzerinden yaptıkları çağrılarla büyük kitleleri harekete geçirebilme yetenekleri vardır. Bu nedenle işletmelerin bu grupların itibarları üzerinde büyük etkilerinin olabileceğinin bilinciyle hareket etmesi lehlerine olacaktır. Zaten yüksek olan itibarlarını sürdürmek isteyen kurumlar, sosyal medyanın önemini kısa sürede fark ettiğinden kurumsal stratejilerinin içinde geleneksel medyanın yanı sıra artık sosyal medyaya da uzun zamandır yer vermeye başladığı görülmektedir¹⁰⁹.

¹⁰⁷ Üçok, s. 25.

¹⁰⁸ Theaker, p. 206.

¹⁰⁹ Ali Fikret Aydın, "Kurumsal İtibar Açısından Sosyal Medyaya İlişkin Bir Değerlendirme," *Karadeniz Teknik Üniversitesi İletişim Araştırmaları Dergisi*, Sayı: 9, 2015, s. 86.

1.5. Kurumsal İtibar Ölçekleri

İtibar konusunda zaman içinde deneyim kazanmış olan akademisyenler ve yönetimsel çevreler, itibarın soyut ama ölçülebilir bir kavram olduğu noktasında hemfikirdir. Akademik alanda geliştirilen kurumsal itibar ile ilgili ölçeklerde, genel olarak kurumsal itibarın çok yönlü bir yapı olduğu ve çeşitli bileşenlere sahip olduğu kabul edilmektedir. Kurumsal itibarın birçok farklı paydaşın birlikte değerlendirmeleriyle oluşan, farklı yönleri olan bir fenomen olması da bunun nedeni olarak gösterilmektedir. Kurumsal itibar, tüm paydaşların kendi açısından öncelikli olan alanlardaki ortak değerlendirmeleriyle oluşmaktadır. Kurumsal itibar bileşenlerinin neler olduğu ve bunların önem düzeyleri, değerlendirmede bulunan paydaşların öncelikli hedeflerine bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir. Bu durumda kurumsal itibarı oluşturan parçaların her birinin farklı paydaşlar tarafından nasıl algılandığı ve ne oranda önemsendiğini bilmek, itibarlarının güçlü ve zayıf yönlerini rakip kurumlarla karşılaştırmak ve ölçmek, kurum yönetimi için büyük önem taşımaktadır¹¹⁰.

Uluslararası alanda kurumsal itibarı ölçmede ve değerlendirmede çok farklı yöntemler kullanılmaktadır. Bunların en bilinenleri lig tabloları itibar endeksi yani sıralama yöntemi, itibar katsayıları ve retrak pulse yöntemleridir. Ayrıca benchmarking, McMillian Spirit, kurumsal kişilik, serbest anlatım yöntemi ve örnek olay gibi farklı ölçme yöntemleri az da olsa kullanılan itibar ölçümleme yöntemleridir.

1.5.1. Lig Tabloları Sıralama Endeksi

Belirli bir konuda bir firmanın rakipleriyle arasında yapılan kıyaslamadaki yerini gösteren raporlar lig tabloları olarak anılmaktadır. Lig tabloları genellikle üst düzey yöneticiler, müdürler ve finansal analizciler gibi yönetici sınıfının önceden belirlenen bir grup firmayı kurumsal başarılarıyla ilgili çeşitli kıstaslar üzerinden değerlendirdikleri sıralama raporlarından oluşmaktadır¹¹¹.

1982 yılında Fortune Dergisi'nin başlattığı "Amerika'nın En Beğenilen Şirketleri" araştırması lig tablolarınının miladı olmuştur. Bu araştırma yöntemi uzun bir süre dünyanın birçok ülkesinde itibar konusunda kullanılan en önemli ölçek olma özelliğini taşımış ve

¹¹⁰ Alnıaçık, s. 84-87.

¹¹¹ Dennis Bromley, "Comparing Corporate Reputations: League Tables, Quotients, Benchmarks or Case Studies?", *Corporate Reputation Review*, Vol. 5, No 1, 2002, p. 35.

birçok akademik çalışmada da “Fortune İtibar Endeksi” adıyla kullanılmıştır. Fortune anketleri her yıl geniş örneklem ölçülerinin kullanıldığı kesin verilerden oluşmakta ve araştırma, sektörün içinden gelen 10000 civarında üst düzey yönetici, ekonomist ve finansal analizcinin bulunduğu sektörlerdeki şirketler arasından ilk onu belirlemek üzere davet edilmesiyle gerçekleştirilmektedir¹¹². Belirlenen şirketler 0’dan 10’a kadar olan ölçek ile zayıftan mükemmele doğru değerlendirilmektedir. Fortune Dergisi, anket sonuçlarına göre şirketlerin bireysel sıralamalarını yayımlamaktadır. Şirket itibarlarının değerlendirildiği endeks aşağıdaki boyutlardan oluşmaktadır¹¹³:

- Yönetim kalitesi
- Kurumsal sosyal sorumluluk
- Nitelikli çalışanları çekme
- Yenilikçilik-yaratıcılık
- Finansal güçlülük
- Uzun dönemli yatırımların değeri
- Geliştirme ve elde tutma becerisi
- Ürün ve hizmet kalitesi
- Kurum kaynaklarını etkin kullanabilme niteliği

Amerika’nın En Beğenilen Şirketleri araştırmasına sadece finansal performansı ölçmesi nedeniyle eleştiriler yöneltilmektedir. Bir diğer eleştiri ise kurumsal itibar olgusu, kurumun tüm hedef kitlelerinin toplam fikirleri olmasına rağmen Fortune’un yaptığı araştırmanın sadece iş liderleri kesiminin görüşlerinden oluşması ve bu nedenle de sonuçların büyük ölçüde yanıltıcı olabileceğidir¹¹⁴.

Fortune Dergisi’nin başlattığı itibar endeksinden etkilenen farklı ülkeler de değerlendirme boyutlarını kendilerine göre düzenleyerek benzer araştırmalar yapmışlardır. Asya kıtasının en itibarlı şirketler sıralaması için Asian Business adlı aylık

¹¹² Cees B. M. Van Riel, Charles, J. Fombrun, “Which Company is Most Visible in Your Country? An Introduction to the Special Issue on the Global RQ-Project nominations”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 4, No 4, 2002, pp. 297-298.

¹¹³ Deniz Özbay, Yakup Selvi, “Kurumsal İtibarın Ölçümü: Bir Model Önerisi,” *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, Sayı 76, 2014, s. 142.

¹¹⁴ David J. Flanagan, K. C. O’Shaughnessy and Timohty B. Palmer, “Re-Assessing the Relationship Between the Fortune Reputation Data and Financial Performance: Overwhelming Influence or Just a Part of the Puzzle?”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 14, Issue 1, 2011, pp. 5-6.

iş dergisinin “Asya’nın En Beğenilen Şirketleri” araştırması, İngiltere’de “Management Today” tarafından 1989’dan beri düzenlenen “İngiltere’nin En Çok Beğenilen Şirketleri” çalışması ve “Financial Times” tarafından her yıl 18 Avrupa ülkesinin üst düzey yöneticileri tarafından gerçekleştirilen “Avrupa’nın En Saygı Duyulan Şirketleri” araştırması gibi çeşitli kıta ve ülkelerde farklı itibar sıralamaları oluşturulmaktadır¹¹⁵.

Ülkemizde ise itibar sıralamaları 1999 yılında Capital Dergisi tarafından düzenlenen “Türkiye’nin En Beğenilen Şirketleri” adlı araştırma ile başlamış olup, bu araştırma da her yıl gerçekleştirilmektedir. Katılımcılar ilk olarak bir şirketi beğenilebilir kılan yaklaşık 18 ölçütü 10 puan üzerinden değerlendirmekte, ardından sektöre bakmaksızın Türkiye’de en beğendikleri şirketi ve nedenlerini açıklamaktadır. Her yıl sonuçları aralık ayında açıklanan “Türkiye’nin En Beğenilen Şirketleri” araştırmasına 2014 yılında çeşitli sektörlerde bulunan 650 farklı şirketten 1620 orta ve üst düzey yönetici katılmış olup, son iki yılda Türkiye’nin ilk 10’u sıralaması Tablo 1.1’de görülmektedir¹¹⁶.

Tablo 1.1. Türkiye’nin En Beğenilen 10 Şirketi (2013-2014)

	2013	2014
1	Koç Holding	Turkcell
2	Turkcell	Koç Holding
3	Arçelik	Coca-Cola Türkiye
4	Coca-Cola Türkiye	Unilever
5	Garanti Bankası	Arçelik
6	Unilever	P&G
7	Eczacıbaşı Topluluğu	Eczacıbaşı Topluluğu
8	Türkiye İş Bankası	Türk Hava Yolları
9	Türk Hava Yolları	Garanti Bankası
10	Sabancı Holding	Türkiye İş Bankası

Kaynak: <http://www.capital.com.tr/listeler>

1.5.2. İtibar Katsayısı Ölçeği

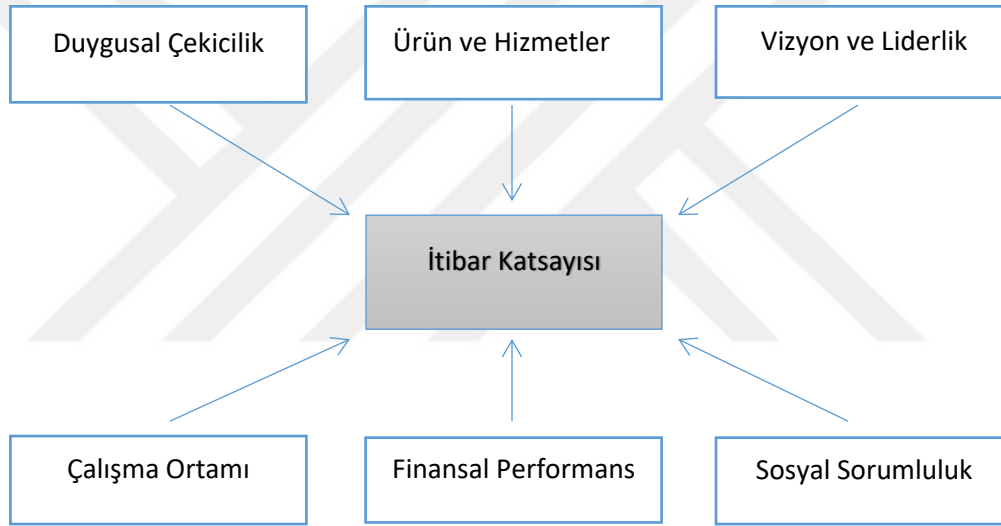
İtibar Katsayısı yöntemi (RQ) ABD merkezli faaliyet gösteren İtibar Enstitüsünün kurucularından Charles Fombrun, Cees Van Riel ve ekibi ile birlikte Harris araştırma şirketi tarafından 1999 yılında geliştirilmiştir. Bu yöntem en beğenilenler listesine oranla

¹¹⁵ Özpınar, s. 84-85.

¹¹⁶ Capital Dergisi, www.capital.com.tr/listeler, 3 Haziran 2015.

kurumsal itibarı ölçmede daha yeni ve daha güvenilir bir çalışma olarak nitelendirilmektedir. Çünkü bu araştırma yöneticilerin yanı sıra çalışanlar, yatırımcılar ve müşterilerin de dâhil olduğu çok paydaşlı bir değerlendirme özelliği taşımaktadır¹¹⁷. Bu yönüyle, daha önce geliştirilen pek çok benzer ölçekten daha kullanışlı olan itibar katsayısı ölçeği, bugüne kadar değişik ülkelerde yapılan pek çok araştırmada uygulanmakta ve farklı ölçeklerin üretilmesinin de temelini oluşturmaktadır.

Harris ve Fombrun ölçeği olarak da bilinen itibar katsayısı, aşağıda maddeler halinde sıralanan yirmi nitelikten oluşan ve Şekil 1.5'te bulunan altı bileşeni temsil eden bir liste üzerinden hesaplamayı esas alarak geniş perspektifte hazırlanmıştır¹¹⁸.



Şekil 1.5. İtibar Katsayısının (RQ) Bileşenleri

Kaynak: Davies et. al., p. 139.

¹¹⁷ Naomi A. Gardberg, Charles J. Fombrun, “The Global Reputation Quotient Project: First Steps towards a Cross-National Valid Measure of Corporate Reputation”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 4, No 4, 2002, p. 305.

¹¹⁸ Hamed M. Shamma, “Toward a Comprehensive Understanding of Corporate Reputation: Concept, Measurement and Implications”, *International Journal of Business and Management*, Vol. 7, No 16, 2012, p. 163.

İtibar katsayısının ana ölçütleri ve bu ölçütlerin nitelikleri aşağıdaki gibidir¹¹⁹:

Duygusal Cazibe:

- Şirket ile ilgili iyi hislere sahip olma
- Beğenme ve saygı duyma
- Güvenme

Ürün ve Hizmetler:

- Yüksek kalitede mal ve hizmetler sunma
- Mal ve hizmetlerin bedeli karşılığında iyi değer yaratması
- Yenilikçi mal ve hizmet sunma
- Sunduğu mal ve hizmetlerin arkasında durma

Finansal Performans:

- Rakiplerinden üstün performans gösterme eğilimi
- Düşük yatırım riski
- Finansal anlamda güçlü gelecek beklentileri
- Yüksek karlılık

Vizyon ve Liderlik:

- Kusursuz liderlik
- Gelecek için açık ve net bir vizyon
- Pazar imkânlarını değerlendirme ve avantaja çevirme

Çalışma Ortamı:

- Başarıyla yönetilme
- Çalışmak için iyi bir fırsat görüntüsü
- Nitelikli çalışanlara sahip olma

Sosyal Sorumluluk:

- İyi kampanyaları destekleme
- Çevreye karşı duyarlılık
- Topluma davranışlarında yüksek standart

¹¹⁹ Kadıbeşegil, s. 118.

1.5.3. RepTrak Yöntemi

İtibar Katsayısı yöntemi, 1999 yılından itibaren farklı ülkelerdeki çeşitli çalışmalarda kullanılmıştır. 2005 yılına kadar dünya genelinde yapılan yıllık itibar ölçümlerinin büyük bir bölümü itibar katsayısı modeliyle yapılmıştır. 2006 yılında ise İtibar Enstitüsü (RI), itibar katsayısını geliştirip güncelleyerek daha kapsamlı amaçlar için kullanılacak RepTrak modelini geliştirmiştir¹²⁰.

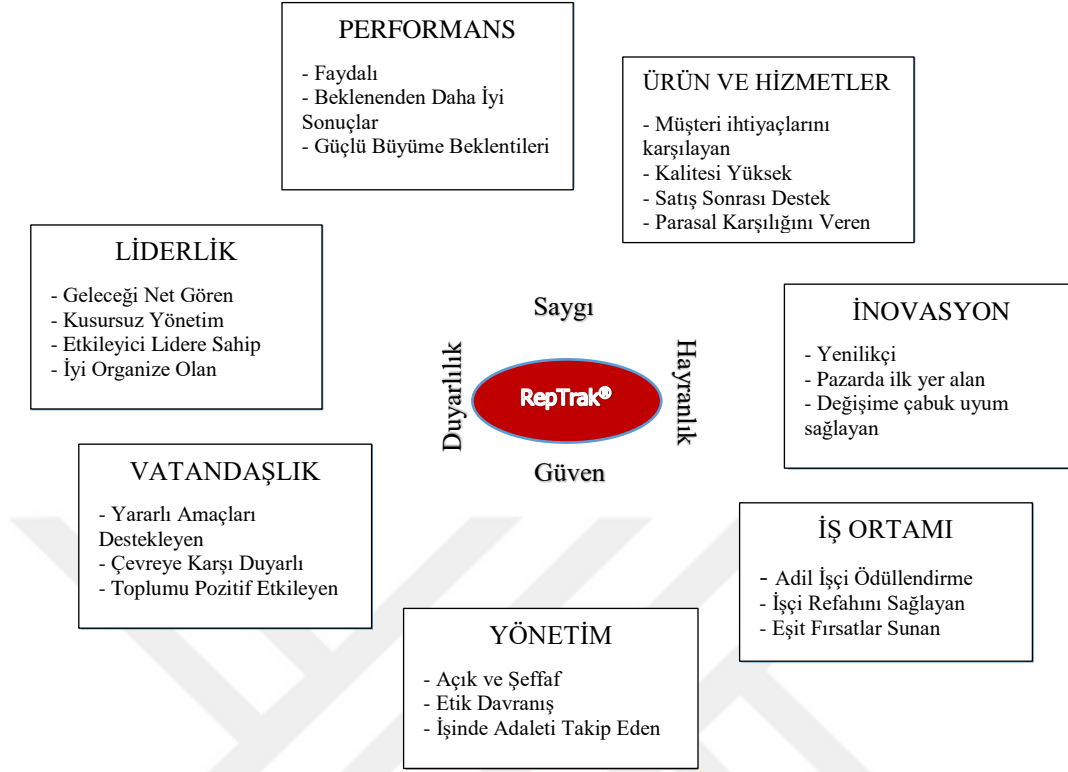
RepTrak ölçeği, her bir niteliğin paydaşlar ile kurum arasındaki duygusal bağı ne düzeyde etkilediğini de değerlendirdiğinden duygu temelli bir ölçek olarak da bilinmektedir¹²¹. Bu yeni ölçek, itibar katsayısının istenen tüm sektörlere uygulanabilecek küresel bir ölçeğe dönüştürülmesi gereğinden ortaya çıkarılmış bir modeldir. Sonuç olarak paydaş ve bölge ayırt etmeden kurumsal itibar düzeyini tespit etmek üzere geliştirilen, uluslararası alanda geçerlilik kazanmış bir ölçek kabul edilmiş olmaktadır.

İtibar enstitüsü, RepTrak modeli üzerinde bir takım düzenlemeler yaparak en son Global RepTrak Pulse adı altında bu ölçeğini tescillemiştir. RepTrak Pulse, kurumların itibarını saygı, güven, hayranlık ve duyarlılık olarak belirlediği 4 duygusal değer çerçevesinde ve vatandaşlık, liderlik, performans, ürün/hizmet, yaratıcılık, işyeri ve yönetim gibi 7 grup altında topladığı 23 gösterge ile hedef kitlelerin algılarını ölçmektedir. Bahse konu Global RepTrak Pulse modelinde 7 grup ve 23 alt grup anahtar göstergesi Şekil 1.6'da gösterilmektedir¹²².

¹²⁰ Üçok, s. 86-87.

¹²¹ Ebru Güzelcik Ural, "Kurumsal İtibarı Ölçme Yöntemi Olarak Türkiye İtibar Endeksi Ve Endeks Sonuçlarından Hareketle Türkiye'de Elektronik Sektörünün İtibarı Üzerine Bir Değerlendirme," *AJIT-e Online Academic Journal of Information Technology*, Cilt 3, Sayı 7, 2012, s. 11.

¹²² Özbay ve Selvi, s. 149.



Şekil 1.6. Global RepTrak™ Pulse Modeli

Kaynak: Cees B. M. Van Riel, Charles Fombrun, Essentials of Corporate Communication: Implementing Practices for Effective Reputation Management, London: Routledge, 2007, p. 255.

Çalışmanın ilk bölümünde kurumsal itibar kavramı ile ilgili genel bilgiler verilerek, kurumsal itibarı oluşturan kültür, kimlik, marka ve imaj kavramları ile ilişkileri vurgulanmaktadır. Ayrıca kurum paydaşlarının kuruma ne yönden baktıkları ve kurumsal itibar algıları hakkındaki görüşleri değerlendirilmektedir. Son olarak itibar ölçümünün nasıl başladığı ve ne tür metotlarla ölçüldüğüne kısaca değinilmektedir.

Kurumsal itibar, kurumların etki alanına giren ve bu alana girme ihtimali olan tüm paydaşların algıladığı çok ciddi ve paha biçilemeyen manevi bir değerdir. Bu nedenle firmalara çok büyük maddi yükümlülükleri ile birlikte getirileri de vardır.

Tüm kurum ve kuruluşların sahip olmak istediği yüksek kurumsal itibar, sorunlara ve engellemelere rağmen vazgeçmemenin sonucunda oluşan bileşke direnç ve kararlılık süreci sonunda kazanılan bir zihinsel deneyimdir.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ PERFORMANSI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Bu bölümde öncelikle iş performansı konusu ele alınacak, daha sonra ise işten ayrılma niyeti kavramı hakkında bilgi verilerek işten ayrılma niyetinin etki ve sonuçlarına değinilecektir.

2.1. İş Performansı

Performans ve iş performansı kavramlarından söz edilecek olan bu kısımda performans yönetimi, performans ölçümü ve performans değerlendirme yöntemleri incelenecektir.

2.1.1. Performans Kavramı

İnsanlığın varoluşundan itibaren bireyler, tüm ihtiyaçlarını karşılamak için çaba göstermek zorunda olduğunu bilmektedir. Bireysel kapasite ile başarılacak işler olduğu gibi tek bir bireyin gücünün yetmesinin imkânı olmayan işlerle karşılaşılabilme de mümkün olmaktadır. Bu gibi durumlar için bir araya gelerek zorluğunun üstesinden gelineme boyutuna göre farklı sahalardaki işler için örgüt oluşturma gereksinimi duyulmuştur. Oluşturulan bu örgütler, zaman içinde benzer amaç için bir araya gelen rakipleri karşısında, geri kalmamak ve hatta öncü olmak için üstün gayret sarf etmeyi arzularak standartlar belirlemeyi ve bu standart düzeyi sürdürmeyi planlamaktadır. Günümüz iş dünyasında yaşanan yoğun rekabet ortamında da örgütlerin yaşamını devam ettirebilmeleri için standartların sürdürülmesi, artık zorunluluk haline gelmiştir. Örgütlerde yüksek verim elde edebilmenin yolu da standartlar dâhilinde çalışanların mümkün olan en üst düzeyde performans göstermesidir. Bu nedenle, üretim faktörlerinden emeği sunan çalışanın performansının belirlenmesi, örgüt yönetimlerinin hassasiyetle üzerinde durması gereken bir konudur.

Performans kavramının örgütler için farklı tanımlarına rastlamak mümkündür. Özellikle performans ölçümlerinin karşılaştırılacağı ölçüte karar vermede yaşanan

ayrışmalar, performans kavramının herkes tarafından kabul edilebilir bir tanımının ortaya konmasını güçleştirmektedir¹²³. Bu tanımlamalardan bazılarını aşağıda değinilmektedir.

Fransızca kökenli olan “performans” sözcüğü, TDK tarafından yapılan iş, icraat, uygulama, bir olayı başarma gücü ve isteği, başarımlar, kapasitenin kullanım derecesi ve ulaşılabilecek en iyi derece gibi yakın anlamlarla tanımlanmaktadır¹²⁴.

Performans, örgüt tarafından önceden belirlenen bir zaman diliminde işin gerektirdiği görevlerin gerçekleşmesi için, uygun davranışlar sergilenerek öngörülen kriterlere ulaşılma derecesidir¹²⁵. Performans, amaçlanan hedefe ya da hedefleri gerçekleştirmeye yönelik yapılan tüm eylemlerin hedeflere ne kadar ulaşıldığının açıklaması¹²⁶ olmasının yanında amaçlı ve planlı faaliyetlerin sonucunda elde edilen ürün hakkında bilgi veren de bir kavramdır¹²⁷.

Performans, özel ve tüzel kişilerin amaçlarını gerçekleştirmek üzere sarf ettikleri çaba sonucunda ulaştıkları başarı mertebesidir¹²⁸. Bireysel bakış açısıyla hedefe giden süreçte gösterilen kişisel verimlilik seviyesi olarak anlaşılırken, kurumsal olarak belirli bir zamanda elde edilen mal ve hizmet miktarı olarak bilinmektedir. Bir başka tanıma göre ise, faaliyetler sonucu ortaya konan çıktı derecesini gösteren, misyonun gerçekleştirilme oranı veya görevin yerine getirilme düzeyidir¹²⁹.

Çalışanların bulunduğu görevde ne yapması gerektiğinin doğurduğu beklentilerle, bizzat gerçekleştirdiklerinin ne olduğu arasındaki ilişkinin oluşturduğu fonksiyon performans olarak tanımlanmaktadır¹³⁰. Ayrıca performans, amaçlanan hedefe erişme

¹²³ Serdar Eren, *Mükemmeliyetçiliğin İş Performansına Etkisi: İstanbul İli Uluslararası Zincir Otel İşletmelerinde Çalışan Orta Kademe Mutlak Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2013, s. 3-4.

¹²⁴ TDK Sözlüğü, Performans, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bati&view=batı, 14 Nisan 2015.

¹²⁵ Zühal Akal, *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, 7. Baskı, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No:473, 2011, s. 17.

¹²⁶ Hatice Celep, *Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Ölçümü*, Mesleki Yeterlilik Tezi, T.C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara, 2010, s. 4.

¹²⁷ Kamil Ufuk Bilgin, “Kamuda Ölçülebilir Denetime Hazırlık: Performans Yönetimi”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı 65, 2007, s. 54.

¹²⁸ Mustafa Büte, “Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 25, Sayı 1, 2011, s. 177.

¹²⁹ Hasan Tutar, Mehmet Altınöz, “Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt 65, Sayı 2, 2010, s. 201.

¹³⁰ Levent Bayram, “Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı 62, 2006, s. 47-48.

seviyesini ve planlanmış bir etkinlik sonucunda kazanılanı da, nitel veya nicel olarak belirleyen bir kavramdır¹³¹.

Örgüt performansının farklı yönlere sahip olan karmaşık bir yapı olduğu iyi bilinmelidir. Genel olarak, örgütlerin performans düzeyleri değerlendirildiğinde pazar payı ve satışlardaki artış ile ürün ve pazar geliştirme göz önünde tutulmaktadır, ancak sadece örgütün iç paydaşlarının tatmin edilmesi ve çıkarlarının sağlanması değil, müşteri ve çalışanların memnuniyetinin gerçekleştirilmesi de gereklilik arz etmektedir. Örgütlerin kuruluş amaçlarına göre, performans anlayışlarında değişiklik olmaktadır. Örgütlerin başarısı, önceden belirlenen ve kuruluş amacına hizmet eden kriterlere bağlıdır¹³².

Hem özel düzeyde hem de kamu alanında yönetilmesi ciddi manada zor ve üzerinde çalışılması gereken bir kavram olan performans, literatürde tam olarak sınırlanmamalarına karşın, genellikle insan kaynakları yönetimi alanında değerlendirilmekte ve insan kaynakları yönetiminin en ciddi fonksiyonları arasında yer almaktadır.

2.1.2. İş Performansı Kavramı ve Tanımı

İş performansı, bir bireyin belirli zaman dilimi içinde işin gerekliliği olarak kendisine verilen görevleri gerçekleştirdikten sonra elde ettiği sonuçların tamamıdır. Bireylerin performansı, elde edilen sonuçların olumlu ya da olumsuz olmasına bağlı olarak değişir. Bu nedenle performans kavramının karşılığı başarımlı olmasına rağmen üstün performansı anlatmak için, başarı ile eş anlamlı kullanıldığına da rastlanmaktadır¹³³. Bu anlamda başarı kavramı, organizasyondan organizasyona, bireyden bireye değişiklik göstermektedir. Diğer bir deyişle başarının ne olduğunun karşılaştırılabileceği evrensel bir ölçüt bulunmamaktadır.

İşgören performanslarının üst düzeyde olması, firmaların amaçlarına kolaylıkla ulaşmalarını sağlamaktadır. İşgörenlerin hangi ölçütler bakımından değerlendirilecekleri ile birlikte bu değerlendirmeyi kimin yapacağı ve performans düzeylerinin hangi düzeye

¹³¹ Muhittin Şimşek, Mustafa Nursoy, *Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme*, 1. Baskı, İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2002. s. 43.

¹³² H. Mehmet Songur, *Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü*, Ankara, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayını, 1995, s. 7-8.

¹³³ Handan Kepir Sinangil, “Örgütsel Performans: Değerlendirilmesi ve Yönetimi”, ed. Suna Tevruz, *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi-II*, Ankara, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 1998, s. 87.

göre yüksek veya düşük olacağı önem taşımaktadır. Ancak, asıl mevzu işgören performanslarının değerlendirilmesi ve değerlendirme sonuçlarının onlara mutlaka bildirilmesidir. Hatta bu durum örgütsel işleyişin sağlıklı yürütülmesi için bir zorunluluktur¹³⁴.

Performans değerlendirme konusunda yapılan çalışmalarda iş tecrübesi, yaş ve cinsiyet, ikili ilişkiler, eğitim düzeyi, işyerindeki olumsuz davranışlar, gözlemlene zamanı, değerlendirme yöntemi gibi değişkenler iş performansını etkileyen kıstaslar olarak ayrılmaktadır¹³⁵.

Örgütlerde iş performansı, bireyin özellik ve yetenekleri ile uyumlu olarak tanımlanan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde yerine getirmesidir. Bireyin performansı için ilk olarak iş tanımı olmalı, daha sonra işin bireyin beceri ve özellikleriyle örtüşmesi ve işin gerçekleştirilme düzeyini belirten standartlara ulaşılması gerekmektedir¹³⁶.

Bireysel performansı geliştirmek için öncelikle işgören performansını oluşturan unsurların bilinmesi ve bu unsurlara yönelik faaliyetlerin planlanması gerekir. Bireysel performans şu üç unsurdan oluşur¹³⁷:

- Odaklanma; işgörenin ne yapacağını açık olarak bilmesi, işin gerektirdiği etkinliklerde kimin neyi, ne zaman yapacağını belirlenmesi işgörenlerin yaptıkları işe odaklanmasını sağlar. Ayrıca işgörenin iş zamanı ile ilgili somut verilere ulaşması da odaklanma unsuru ile sağlanmaktadır.
- Yetkinlik ya da yeterlik; işgörenin verilen iş ve görevleri yapabilecek bilgi, beceri ve tutuma sahip olmasıdır.
- Adanma; işgörenin örgüte katkıda bulunmaya istekli olması, etkinliklerini örgüt amaçları ile uyumlu hale getirmesi, örgütte uzun yıllar kalmayı hissetmesi olarak açıklanabilir.

¹³⁴ Hayrettin Ertan, *Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme*, Doktora Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar, 2008, s. 42-43.

¹³⁵ Emin Kahya, "The Effects of Job Characteristics and Working Conditions on Job Performance", *International Journal of Industrial Ergonomics*, S 37, 2007, s. 516.

¹³⁶ Nihat Falay, "Yerel Yönetimlerde Performans Ölçümü: Bir Ön Çalışma", *15. Türkiye Maliye Sempozyumu*, Antalya, 15-17 Mayıs 2000, s. 380.

¹³⁷ Figen Tahiroğlu, *Düşünceден Sonuca İnsan Kaynakları*, 3. Baskı, İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2003, s.55.

Görevsel ve bağlamsal performans tanımlarıyla iş performansı iki farklı boyuttan oluşmaktadır. İşgörenlerin verilen bir görevi ne kadar iyi yaptığı ve tamamladığı görev performansı olarak; söz konusu görev haricindeki gönüllü iştirak, birlikte çalışma bilinci, kural ve prosedürleri yerine getirme ve bağlı bulunduğu örgütün misyonunu benimseme gibi davranışlara sahip olması ise bağlamsal performans olarak açıklanmaktadır. Belirli bir süreçte yeterli üretim düzeyine ve vasfına ulaşan bir çalışanın görev performansı yüksek olsa da, iş ortamındaki negatif tutumlar, iş kurallarına uymama, örgüt hedeflerini benimsememe gibi olumsuz davranışlar ile bağlamsal performans düzeyi düşük olabilmektedir¹³⁸. Son dönemde, çalışan performanslarının değerlendirilmesinde, her iki boyut birlikte ele alınmaktadır.

İş performansı genellikle verilen görevi başarıyla sonuçlandırma olarak bilinse de bunun yanında bağlamsal başarının ölçülmesi ve değerlendirilmesi de gerekmektedir. Hizmet sektöründe çalışan bir personelin kendi alanıyla ilgili görev performansının yüksek olması doğal bir beklentidir. Ancak işinden ne kadar memnun olduğu, müşterilere karşı ilgi ve sevgisi, işverenine karşı saygı ve itaati, kibarlığı, temizliği, güler yüzlülüğü, dürüstlüğü, güvenilirliği, hoşgörüsü, kararlılığı, çevresiyle uyumu ve sorumluluk bilinci gibi genel nitelikler bağlamsal iş performans düzeyini ortaya koymaktadır¹³⁹.

Genellikle finansal performans kavramı yönetmenin karşılığı olarak düşünüldüğünde, iş performansının çalışmanın karşılığı olarak tasvir edilmesi yerinde bir tanımlama olmaktadır.

2.1.3. Performans Yönetimi

Örgütlerin amacını ve görevlerini en üst düzeyde gerçekleştirebilme niyetiyle kaynakları seçme ve değerlendirme süreci performans yönetimi olarak tanımlanabilir. Örgüt yönetiminin planlama ve denetim işlevlerinin sınırlarını genişleterek, performans kavramı ve buna bağlı gelişmelerin uygulanmasına yönelik düzenlenen bir yönetim anlayışı performans yönetimini oluşturur¹⁴⁰.

¹³⁸ Ertan, s. 44-46.

¹³⁹ Ülker Çolakoğlu, "Başarım Değerlemesi", ed. Cengiz Demir, *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar*, 2. Baskı, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık, 2011, s. 133-134.

¹⁴⁰ Akal, s. 76.

Yönetimin örgüt performansını artırmak için performans planlamasını ve denetimini içeren anlayış geliştirmesi performans yönetiminin ana unsurudur¹⁴¹. Performans yönetimini, bir sistem veya bir teknik olarak tanımlamak mümkün değildir. Performans yönetimi, organizasyonda bulunan yöneticilerin her gün yaptığı aktivitelerin bütününden oluşur¹⁴².

Performans yönetimi, işgörenlerin organizasyona katkısının olumlu yönde nasıl geliştirileceğine, başka bir deyişle organizasyonun bireylerden beklediği potansiyele ne ölçüde ulaşabileceğinin belirlenmesini sağlayarak işgörenlerin gelişimine katkıda bulunmaktadır. Bu yönlü bireysel gelişim de örgütün geneline olumlu olarak yansımaktadır¹⁴³.

Performans yönetimi alanında önemli çalışmaları bulunan Profesör David Otley'e göre, performans yönetiminin kapsamı şu sorulara verilecek cevaplardan oluşmaktadır¹⁴⁴:

- Organizasyonun başarısı için, öncelikle gerçekleştirilmesi gereken amaç ya da amaçlar nedir?
- Belirlenen amaçların gerçekleşme derecesi nasıl değerlendirilmelidir?
- Belirlenen amaçların gerçekleşmesi için, hangi strateji ve planlar uygulanmalıdır?
- Belirlenen strateji ve planların uygulanması için gerekli süreçler ve faaliyetler nelerdir?
- Belirlenen strateji, plan, süreç ve faaliyetler için organizasyonun performansı nasıl olmalıdır?
- Performans hedefleri nasıl belirlenmelidir?
- Performans hedeflerine ulaşılma ve ulaşılmama durumunda, iş görenlere yönelik uygulamalar nelerdir?
- Organizasyonun bu süreçteki deneyimlerinden öğrenme ve gelişimi sağlama nasıl olmalıdır?

¹⁴¹ Songur, s. 19.

¹⁴² Yunus Emre Öztürk, "Performans Denetimi ve Türkiye'de Uygulanabilirliği", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, Cilt 7, Sayı 1-2, 2004, s. 167-169.

¹⁴³ Cesur Uzoğlu, *Peformans Yönetim Sistemi ve Performans Denetimi*, Ankara, T.C. Bayındırlık ve İskân Bakanlığı Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü Teftiş Kurulu Başkanlığı, 2011, s. 12.

¹⁴⁴ David Otley, "Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research", *Management Accounting Research*, Vol. 10, 1999, pp. 365-366.

Bu aşamaların belirlenmesi ve yazılı hale getirilmesi performans yönetimi sürecinde, bir sorun oluşmadan önce farkına varılmasını ve çözüm müdahalelerinin erken yapılmasını sağlayacaktır. Performans yönetimi aynı zamanda, organizasyon performansını yönetmek için farklı sistemlerin nasıl bir arada kullanıldığını tanımlayan bir kavramdır¹⁴⁵.

Performans yönetiminde, hedeflere ulaşabilmek için bireylerin ve işletmenin neler yapacağı belirlenir, yapılacak faaliyetlerin nasıl yapılacağı planlanır ve öneriler geliştirilir. Ayrıca performans yönetimi, örgütlerde arzu edilen motivasyona, etkinliklere ve davranışlara odaklanır¹⁴⁶.

Performans yönetiminin, organizasyona katkısı aşağıda maddeler halinde açıklanmaya çalışılmıştır¹⁴⁷:

- Organizasyon hedeflerinin, işgörenler tarafından bireysel hedeflere dönüştürülmesini sağlar.
- Organizasyonda bulunan pozisyonlara ilişkin, objektif, yapılandırılmış, değerlendirme ölçütlerinin önceden bilindiği bir sürece geçilmesini sağlar.
- İşgörelere, başarılı ve geliştirilmesi gereken yeterlikleri hakkında bilgi verir.
- İşgörelerin değerlendirmelerinde ölçütlerin belli olmasını ve buna bağlı olarak adil, eşit ve herkes tarafından bilinen bir plana göre değerlendirilmelerini sağlar.
- İşgörelinin mevcut performansı ile beklenen performansının karşılaştırılmasında ilgili kişi ya da bölümle işgörel arasında etkili bir iletişim sürecini sağlar.
- Organizasyonun ve bireylerin güçlü olduğu, geliştirilmesi gereken yönlerinin ve fırsatlarının tanımlanmasını sağlar.
- Geribildirim aracılığıyla, işgörelinin desteklenmesini sağlar ve motivasyonunu artırır.
- İşgörel ile ilgili kariyer planlama ve eğitim ihtiyaçları konusunda ilgili birimlere bilgi sağlar.
- Hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan performans göstergelerinin belirlenmesini sağlar.

¹⁴⁵ Uzoğlu, s. 14.

¹⁴⁶ Canan Çetin, Besim Akın ve Vedat Erol, *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi*, 2. Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2001, s. 107.

¹⁴⁷ İsmet Barutçugil, *Performans Yönetimi*, 2. Baskı, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2002, s. 127.

- Organizasyon içi dikey ve yatay iletişimi arttırarak etkili iletişimi sağlar.
- Performansın artırılması için yöneticilerin ve işgörenlerin ortak gayretini bir araya getirir.
- İşgörenlerin başarılarının tanınmasını ve ödüllendirilmesini sağlar.

Performans yönetim sürecinin devamlılığı için öncelikle performans beklentileri belirlenmeli ve planlanmalı, beklentiler süreç içerisinde kontrol edilerek geri bildirim ve yönlendirme yapılmalı, süreç sonunda ise performans değerlendirmesi yapılarak tüm aşamalara dair yazılı belgeler eksiksiz bir şekilde oluşturulmalıdır¹⁴⁸.

2.1.4. Paydaşlara Göre Performans Değerlendirme

Performans yönetim sisteminin en önemli konularından biri değerlendirme sürecindeki paydaşların belirlenmesidir. Bu paydaşlar belirlenirken her organizasyon kendi misyonuna göre paydaşlarını belirlemeli ve belirlenen paydaşların değerlendirmeye esas performans göstergelerini gözlemleyebilme yeterliliğine ve imkânına sahip olduğuna dikkat edilmelidir. Paydaşların yeterlilik ve imkânlarının performans göstergeleri ile uyumsuz olması performans değerlendirme sisteminin uygulanmasını ve uygulama sonucu elde edilmesi beklenen yararların sağlanamamasına neden olmaktadır.

Performans değerlendirme ile ilgili literatürde yapılan inceleme sonucu öne çıkan genel yöntemlere kısaca değinilmiştir.

2.1.4.1. Kişisel (Öz) Değerlendirme

Öz değerlendirme, işgörenin kendisinden beklenen performans göstergelerine göre kendi performansını değerlendirmesidir. Genel olarak bu yöntem incelendiğinde işgörenlerin kendilerini başarılı buldukları görülmektedir. Bu nedenle sonuçların gerçeği ne ölçüde yansıttığı merak konusudur. Üstler tarafından yapılan değerlendirmeler ile uyumsuzluk gösterdiğinde, alınan farklı sonuçlar kıyaslanarak ulaşılan son durum ast ve üst arasındaki iletişimi geliştireceğinden uzlaşmacı sonuçlara neden olabilmektedir¹⁴⁹. Kişinin öz değerlendirmesinde kendisini başarılı bulması nedeniyle özgüveninin artması bu yöntemin avantajlarından biridir. Gelecek hedeflerine yön vermede önemli rol

¹⁴⁸ Celep, s. 8-9.

¹⁴⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu, *Uygulamalı İnsan Kaynakları Yönetimi*, 7. Baskı, İstanbul, Beta Yayınevi, 2013, s. 192.

oynadığından tüm değerlendirme yöntemlerinde olduğu gibi bu değerlendirme yöntemini kullanan organizasyonların uygulamada özenli davranması gerekmektedir. Ayrıca, bu değerlendirme yaklaşımında, işgören kendisini değerlendirdiği için farkında olduğu güçlü ve gelişmeye açık yanlarının değerlendirici tarafından görülmesini sağlayabilmektedir.

2.1.4.2. Üstün (Amir) Değerlendirmesi

İşgörenin değerlendirilmesinde en yetkili, nesnel, doğru ve gerçekçi değerlendirmeyi işgörenin üst ya da üstlerinin yapılacağı düşünülmekte olup bu üst ya da üstlerin kimler olacağı örgütlerdeki hiyerarşik yapıya bağlı olarak değişiklik gösterir. İşgörenlerin genelde yöneticileri ile sürekli iletişim halinde olunması beklendiğinden onların performanslarını daha yakından tespit edebilmektedir. Ancak bu yakınlık amirin değerlendirmesinin yüzde yüz objektif olacağı anlamına gelmemelidir, çünkü ikili sorunlardan kaynaklanan nedenler ve amirin değerlendirmeyi koz olarak kullanması astlarda baskı oluşturabileceğinden reel iş performansını belirlemeye engel olabilmektedir¹⁵⁰. Dünya genelinde yaygın olarak kullanılan bu yöntemin toplumun genelinde güven oluşturması için duygusal bazda değerlendirilen bir yöntem yerine, başarı odaklı işleyen bir mekanizmaya dönüştürülmesi gerekmektedir.

2.1.4.3. Astların Değerlendirmesi

Üstlerin gerçekleştirilmesi beklenen performans göstergelerinden, astların gözleyebileceği düşünülenler ile ilgili yapılan değerlendirmedir. Bu değerlendirme yöntemi de üstler tarafından yapılan değerlendirmede olduğu gibi ast-üst arasında olan kişisel sorunlar nedeniyle çok sağlıklı değildir ve uygulama alanı da çok azdır. Her ne kadar değerlendirmeyi astlar yapsa da bağlı olunan yönetici ödül ve ceza seçeneklerini yasal olarak kullanmaya yetkilidir. Astların yöneticileri daha objektif değerlendireceği görüşü de mevcuttur. Bu yöntemden genellikle amirler pek memnun olmamaktadır, çünkü astlarının niteliğine ve bilgisine yeterince güvenmemektedir. Ancak nitelikli işgücüne sahip organizasyonlarda az da olsa kullanılan bu yöntemde astların görüşleri yöneticilerin performansı hakkında önemli bilgiler verebilmektedir¹⁵¹.

¹⁵⁰ Birgül Çiftçi, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, ed. Uğur Dolgun, 3. Baskı, Bursa, Ekin Kitabevi Yayınları, 2012, s. 172.

¹⁵¹ İlhami Fındıkçı, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 7. Baskı, İstanbul, Alfa Yayınları, 2009, s. 307.

2.1.4.4. Akran (İş Arkadaşlarının) Değerlendirmesi

İşgörenden beklenen performans göstergelerini en iyi gözlemleyecek olanın birlikte çalıştığı iş arkadaşlarının olacağı görüşüne dayalı değerlendirmedir. Akran değerlendirmesi ile ilgili gerekli eğitimlerin alınmış olması ve değerlendirmede dikkat edilecek ilkelerin benimsenmesi durumunda akranların değerlendirmelerinin tutarlı olduğu belirlenmiştir. Söz konusu yöntemde işgörenler, birlikte çalıştığı arkadaşını değerlendirirken negatif veya pozitif yönde duygusal değerlendirme yapabilir. Bu nedenle özellikle organizasyon içindeki pozisyonlara bireylerin seçimi, terfi ve ücret artışı gibi önemli konularda bu tür değerlendirmeler güvenilirlik açısından zayıf olarak nitelendirilmektedir¹⁵².

2.1.4.5. Yararlanıcıların (Müşterilerin) Değerlendirmesi

Organizasyonun sunmuş olduğu ürün ya da hizmetten yararlananların yapmış olduğu değerlendirmedir. Bu değerlendirme çeşitli formlar, telefon görüşmeleri veya mülakat yöntemi ile gerçekleştirilebilir. Yararlanıcıların gözlemleyebileceği performans göstergeleri belirlenerek kendilerine sunulur. Yararlanıcılardan alınan veriler organizasyonun asıl hedeflerine tam olarak uymazsa bile yine de işgörenler ile ilgili verilecek kararlar ve planlamalar için büyük önem taşımaktadır. Terfi, eğitim, transfer gibi beklentilerin belirlenmesinde etkin olan yararlanıcı değerlendirmesinin bir diğer faydası ise; yararlanıcılar ile organizasyon arasındaki ilişkileri sağlam kılarak sürdürülebilir aidiyeti sağlamasıdır¹⁵³.

2.1.4.6. Uzmanların Değerlendirmesi

Organizasyon tarafından belirlenen alanlarda organizasyon dışından seçilen uzmanların yaptığı değerlendirmedir. Değerlendirme süreç ve sonuçlarında tarafsızlığın önemsendiği, yerinde inceleme ve iş başında gözlemeleme metodu olarak bilinen bu yöntem, organizasyonun temel amacının, diğer paydaşların değerlendirmelerinden kaynaklanan dezavantajların ortadan kaldırılması ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi olduğunda başvurulacak bir performans değerlendirme yöntemi olarak önerilmektedir¹⁵⁴.

¹⁵² Cavide Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi*, 2. Baskı, İstanbul, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, Ocak 2008, s. 39.

¹⁵³ Sabuncuoğlu, s. 193.

¹⁵⁴ Barutçugil, s. 201.

2.1.5. Performans Ölçümü

Performans anlayışı oluşturma, işgören ve işverenlerin motivasyonunu arttırma, düzenlenen etkinliklerin değerlendirilmesini ve değerlendirme sonuçlarının ilgili bölümlere iletilmesini sağlama, performans yönetiminin gelişimini denetleme, örgütlerin mevcut ya da oluşabilecek sorunlarının ortadan kaldırılmasını kolaylaştırma, yönetimin plan oluşturma niteliğini arttırma gibi etkilerle, performans ölçümü örgütlere katkı sağlamaktadır¹⁵⁵.

Performans ölçüm sisteminin etkili olacak biçimde yapılandırılması, örgüt hedeflerinin aşağıda belirtilen özelliklere sahip olmasına bağlıdır¹⁵⁶:

- Tutarlılık: Örgütün misyon, vizyon, değerleri ile diğer birim ve bölümler arasında tutarlılık olmalıdır.
- Açıklık ve kesinlik: Hedefler herkes tarafından aynı manada anlaşılacak biçimde yazılmalıdır.
- Meydan okuma: Yüksek performans standartları hedeflenerek gelişim desteklenmelidir.
- Ölçülebilirlik: Hedefler nicel performans ölçümlerine izin vermeli ya da nicelleştirme yoluyla ilişki kurulmalıdır.
- Ulaşılabilirlik: Hedefler işgörenlerin yeterlilikleri dâhilinde olmalı, örgütsel sınırlılıklar kaynaklı gerçekleştirilemeyecek amaçlar yazılmamalıdır.
- Kabul edilme: Örgüt üyelerinin tamamının ilgili hedefleri benimsemesine dikkat edilmelidir.
- Zaman ile ilişkilendirilme: Hedeflere belirli bir zaman aralığında ulaşılmalıdır. Bu amaçla hedeflerin başlama, süreçteki önemli etkinlikler ve bitiş tarihi ayrıntılı planlanmalıdır.
- Takım çalışmasına odaklanma: Örgüt içi işbirliğini arttıracak hedefler olmasına dikkat edilmelidir. Böylece kurum içi iletişimin artması sağlanarak, hedeflere yönelik faaliyetlerin niteliğinin artması sağlanabilir.

¹⁵⁵ Akal, s. 92-93.

¹⁵⁶ Muammer Zerenler, "Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma", *Abant İzzet Baysal Üniversitesi İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Sayı 1, Bahar 2005, s. 8.

İşgörenin mevcut iş koşullarında, önceden belirlenmiş olan hedeflere ne kadar yaklaşarak iş gördüğünün, nesnel ve öznel testlerle belirlenmesi performansın ölçümünü oluşturur¹⁵⁷. Bu ölçüm, örgütlerde belirlenen faaliyetlerin ne kadarının yapıldığının, hedeflere ulaşılabilme düzeyinin ve gerçekleştirilen faaliyetlerin organizasyonun amacına katkısı olup olmadığının belirlenmesidir. Ölçüm işlemi sonucunda elde edilen verilerin hepsi performans göstergesini oluşturur¹⁵⁸. Diğer bir deyişle performans ölçümü, belirli paydaşları ilgilendiren faaliyetler hakkında bilimsel yöntemlerin kullanılarak bilgi elde edilmesidir¹⁵⁹.

Performans yönetiminin gerçekleşmesi, performans ölçüm modelinin örgüte uygun olarak geliştirilmesine bağlıdır. Tüm örgütlere uygulanabilen bir performans ölçüm sisteminin olmaması nedeniyle, örgütler kendi ölçüm sistemlerini ve performans kriterlerini geliştirmek durumundadır¹⁶⁰. Yönetimsel açıdan ölçümün önemi “Ölçülemeyen yönetilemez” ifadesi ile özetlenebilmektedir. Bu nedenle performansın ölçülmesi, değerlendirilmesi ve yönetilmesi, örgütlerin yönetiminin geliştirilmesini sağlar¹⁶¹. Performans ölçümü, başarılı örgütlerin en temel özelliği olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun nedenleri incelendiğinde, performans ölçümünün örgütlere katkısı kısaca şöyle sıralanabilir¹⁶²:

- Değerlendirme: Örgütlerin elde ettiği sonuçların ölçülebilir olması, değerlendirme yapabilmenin ilk koşuludur. Ölçüm sonucu olmadan bir değerlendirmeden bahsedilemez.
- Motivasyon: Örgütlerin ve işgörenlerin değerlendirilmesi sonucunda başarının ödüllendirilmesi motivasyonu sağlar. İşgöreni nelerin motive ettiği belirlenebilirse, gizli potansiyellerin keşfedilmesi sağlanır ve işgören bütün yaratıcılığını örgütün hedeflerine ulaşmaya yönelik kullanabilir¹⁶³.
- Öğrenme: Başarının görülebilir olması ve ödüllendirilmesi öğrenmeyi sağlar.

¹⁵⁷ Eren, s. 15.

¹⁵⁸ Celep, s. 9.

¹⁵⁹ Ruta Kloviene, Loreta Valanciene, “Performance Measurement Model Formation in Municipalities”. *Kaunas University of Technology Economics and Management*, Vol. 18, No 3, 2013, p. 391.

¹⁶⁰ Abdullah Altıntaş, "Mahalli İdarelerde Performans Yönetimi ve Riskleri", *Sayıştay Dergisi*, Sayı 69, Nisan-Haziran 2008, s. 4.

¹⁶¹ Celep, s. 138.

¹⁶² Serpil Ağcakaya, "Yerel Yönetimlerde Performans Ölçümü ve Benzer Tip Belediyelerde Mali Performans Uygulamaları", *Sosyo Ekonomi Dergisi*, Sayı 9, 2009, s. 31.

¹⁶³ Bayram, s. 49.

- Geliştirme: Başarısızlıkların belirlenmiş olması, geliştirilmesi gereken alanları somutlaştırır. Buna yönelik eylemlerin ve etkinliklerin düzenlenmesini sağlar.
- Destekleme: Ölçüm sonuçlarının somut kanıtlar olması nedeni ile ihtiyaç duyulan kurum ve kuruluşların desteği sağlanabilir.

Performans ölçüm şekli ve ölçüm sonuçlarından elde edilecek verilerin kullanılacağı değerlendirme, amacına göre farklılık göstermektedir. Örgütlerin performans ölçüm yaklaşımlarını bilmeleri, örgüt için kullanılacak performans değerlendirme sistemini oluşturmada başvurulacak önemli kararlardan biridir.

2.1.6. Performans Değerleme Yöntemleri

Yaşam süreci boyunca örgütlerin başarısı ve varlığının süreklilik göstermesi gerekmektedir. Bu bağlamda insan unsurunun veriminin de sürekli olarak artması performans değerlendirme sistemine bağlıdır. Performans değerlendirmesi, insan kaynağının verimli kullanılmasını sağladığı için önemlidir. Performans değerlendirmesini diğer değerlendirme yaklaşımlarından ayıran en önemli özellik ise belirli bir zaman aralığına yayılmış olmasıdır. Bu anlamda performans değerlendirmenin, süreç ve sonuç değerlendirmesini birlikte içerdiği söylenebilir.

Karşılaştırma ve değerlendirme konusunda çok sayıda çalışması bulunan araştırmacı psikolog Edward Thorndike tarafından 1920’li yıllarda performans değerlendirmelerinde yapılan hatalar ile ilgili yazılan “The Reliability and Significance of Tests of Intelligence” adlı makale, performans değerlendirme ve derecelendirme ile ilgili çalışmaların artmasına neden olmuştur. 1980 yılı ile beraber ise değerlendiricilerin mevcut değerlendirme sistemlerindeki tutumları farklılaşarak, değerlendirme kalitesi, değerlendirilen ile değerlendirici arasındaki ilişkiler ve değerlendirme sürecinin değerlendirilen üzerindeki etkisi gibi değerlendirmenin niteliğine yönelik araştırmalar yaygınlaşmıştır¹⁶⁴.

Performans değerlendirme, işgörenlerin, işleri ile ilgili gerçekleştirmesi gereken etkinliklerdeki başarısının ölçülmesi sonucu, hedeflere ulaşılma derecesinin belirlenmesine yönelik belirli aralıklarla tekrarlanan düzenli faaliyetlerden oluşur¹⁶⁵.

¹⁶⁴ Eren, s. 2.

¹⁶⁵ Uzoğlu, s. 42.

Örgütlerin çatısı altında bulunan işgörenlerin performansları değerlendirilirken çeşitli yaklaşımlar esas alınmaktadır. Bu yaklaşımların insan kaynakları yazınında en yoğun olarak kullanılanları; işgörenlerin kıyaslanmalarını esas alan “karşılaştırmaya dayalı yaklaşımlar”, işgören performanslarının ayrıntılı olarak çıkarılıp diğer işgörenlerden bağımsız olarak kendi iş tanımına göre değerlendirildiği “ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yaklaşımlar” ve işgörenler arasında herhangi bir ortak yön aranmadan ve karşılaştırma yapılmadan sadece işgörenin kendi kişisel nitelikleri ve yetenekleri sonucu açığa çıkan standartlara göre oluşan “bireysel performans standartlarına dayalı yaklaşımlar” olmak üzere üç grupta toplanmaktadır. Ayrıca belirtilen yöntemler sınıfına girmeyip, diğer performans değerlendirme yöntemleri arasında inceleyebileceğimiz çeşitli performans değerlendirme yaklaşımları da bulunmaktadır.

Performans değerlendirme, nesnel ve öznel ölçüm sonuçlarından elde edilmektedir. Nesnel (nicel) ölçümler; yapılan işin miktarı, yapılan işin kalitesi, katılım oranı, güvenlik ve görevin tamamlanma süresi olarak incelenebilir. Öznel ölçümler ise; nitel ya da yargılayıcı ölçümler olarak adlandırılır¹⁶⁶ ve değerlendiricilerin yargılarına dayanır. Performans değerlendirme yöntemleri nicel ve nitel ağırlıklı olarak aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir.

2.1.6.1. Nicel Performans Değerlendirme Yöntemleri

Sayısal ölçümler, işin doğası gereği doğrudan ölçülebilecek niceliklere yöneliktir. Diğer bir deyişle farklı bireyler tarafından ölçümün tekrarlanması durumunda aynı ölçüm sonuçları elde edilmektedir. Yüzde yüz nesnel olmazsa da, nesnel yönü ağır basan yöntemler de nicel performans değerlendirme başlığı altında açıklanmaktadır.

2.1.6.1.1. Grafik Değerlendirme Ölçeği Yöntemi

İlk ve en çok kullanılan performans değerlendirme yöntemlerinden biridir. İşin gereği ölçütlerin belirlenerek, işgörenlerin performanslarının ölçütlerle karşılaştırılarak yapılan değerlendirmedir. Performansın önce boyutları belirlenir. Her boyut için derecelendirmeye gidilir. Değerlendirici, işgörenin performansına yönelik gözlenmesi

¹⁶⁶ Eren, s. 21.

beklenen davranışları nicel ya da nitel semboller kullanarak değerlendirir. Amaç, işgörenin en zayıf ve en yüksek performansının belirlenmesidir¹⁶⁷.

2.1.6.1.2. Davranışsal Gözlem Skalaları

Davranışsal Beklenti Yönteminin dezavantajlarını ortadan kaldırmak ve bununla birlikte avantajlı yanlarını kullanmaya devam etmek için geliştirilmiştir. Davranışsal beklenti yönteminden farkı, belirlenen davranışları gözleme derecesine göre değerlendirmektir¹⁶⁸. Somut gözlenebilen davranışlara odaklanılıyor olması bu yöntemi, işgören açısından daha nesnel hale getirmekte ve değerlendirme sonuçlarına göre işgörenin kendini iş ortamında nasıl algılandığını görmesi ve kendini geliştirmesi için fırsat sunmaktadır.

2.1.6.1.3. Zorunlu Tercih Yöntemi

Grafik değerlendirme yönteminde oluşabilecek eğilimleri önlemek amacıyla geliştirilmiştir. Değerlendirici, verilen ifadeler arasından birini seçmek durumundadır. Değerlendirici bu ifadelerden hangisinin yüksek puana sahip olduğunu sezmemesi, bu yöntemde dikkat edilmesi gereken en önemli bölümdür. Uygulaması pratik, ekonomik ve sayısal bir yöntem olduğundan değerlendirmesi kolaydır¹⁶⁹.

2.1.6.1.4. Amaçlara (Hedeflere) Göre Değerlendirme Yöntemi

Örgütte görev alan tüm pozisyonlardaki işgörenlerin ve yöneticilerin amaçları birlikte belirlediği, ulaşılan sonuçların da birlikte ele alınarak değerlendirildiği bir süreci içeren değerlendirmedir. Amaçlar işgörenler için performans ölçütü görevi görür ve işgörenin amaçlara ne kadar ulaştığı incelenir¹⁷⁰. Bu değerlendirme yönteminin uygulanabilmesi için, örgütün bir vizyona sahip olması, bu vizyona ulaşmayı sağlayacak uzun ve kısa dönemli hedeflerinin belirlenmiş olması ve işgörenlerin hedeflere katkısının işbirliği içinde düzenlenmiş olması gerekmektedir.

¹⁶⁷ Zeki Atıl Bulut, "İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler", *Mevzuat Dergisi*, Sayı: 79, 2004, <http://www.mevzuatdergisi.com/2004/07a/05.htm>, 14.06.2015.

¹⁶⁸ Derek Torrington, Laura Hall, *Personnel Management: HRM in Action*, 3. Edition, United Kingdom, Prentice Hall, 1995, pp. 324-325.

¹⁶⁹ Ergün Eraslan, Onur Algün, "İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı", *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, Cilt 20, Sayı 1, 2005, s.97.

¹⁷⁰ M. Akif Helvacı, "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt 35, Sayı 1-2, 2002, s. 166.

2.1.6.1.5. Doğrudan (Direkt) İndex Yöntemi

Performans standartlarını ast ve üst birlikte belirleyebileceği gibi, üst tek başına da belirleyebilir. Buradaki performans standartları işin sonuçlarına göre çeşitli kriterlere dayandırılmaktadır. Belirlenen kriterlere göre performans düzeylerinde puanlama yapılmaktadır. Performans kriterleri, ürüne göre evrensel nitelikte kriterlere dayalı olabileceği gibi, objektif kriterlere de dayanabilir. Bu yöntemin, daha çok elde edilen sonuçların nesnel olarak değerlendirilebilecek verilere dayandığı durumlarda kullanılması tavsiye edilmektedir. Örneğin işgörenin ürettiği parça sayısı, hatalı ürün miktarı, devamsızlık gibi yansız değerlendirilebilecek özelliklerin tespiti söz konusu ise kullanılmalıdır¹⁷¹.

2.1.6.1.6. Çalışma Standartlarına Dayalı Değerlendirme

İşgörenlerin somut davranışlara dayalı olarak değerlendirilmesidir. Günlük yapılacak işe ilişkin standartlar belirlenir. Standartların adil ve açık olması uygulanabilirliği ve değerlendirmenin güvenilirliğini artırır. Bu yöntemde indeks yöntemine göre farklı olan, evrensel çıktılar yerine, etkinlik sonuçlarının daha ayrıntılı olarak belirlenen standart performans ile karşılaştırılmasıdır.¹⁷² Üretim süreçlerinde çalışanların performanslarının belirlenmesi için daha uygun bir yöntemdir.

2.1.6.2. Nitel Performans Değerlendirme Yöntemleri

Öznel olarak da adlandırılan bu sözel değerlendirme yöntemlerinde, ölçülmesi hedeflenen nitelik doğrudan ölçmeye uygun değildir. Bu yönüyle dolaylı ölçmenin alanına girmektedir. Dolaylı ölçümlerde, ölçülmek istenen niteliği ölçeceği düşünülen özelliklere yer verilmektedir. Bu başlık altında nitel yönü ön plana çıkan performans değerlendirme yöntemlerine değinilmektedir.

2.1.6.2.1. Basit Sıralama Yöntemi

Literatürde alternatif sıralama yöntemi adı ile de karşılaşabildiğimiz bu yöntem, işgörenlerin, iş tanımına uygun olarak tanımlanan faaliyetlerde yapılan değerlendirme sonuçlarının sıraya konması işlemidir. Performans değerlendirilmesinde kullanılan basit

¹⁷¹ Uyargil, s. 51.

¹⁷² Ferecov, s. 118.

ve eski bir yöntemdir. Değerlendirici değerlendirmeye tabi işgörenlerin isim listesini dikkate alarak, performansı en yüksek ile en düşük olduğu işgörenleri belirler. Diğer işgörenleri de tek tek işin gerekliliğine göre karşılaştırarak performanslarına göre, bu işgörenlerin aralarında kalacak şekilde sıralar¹⁷³. Bu sıraya koyma işlemi çoğunlukla işgörenlerin genel performansı dikkate alınarak yapılmaktadır. Buna rağmen alana özgü yüksek performansın gerektiği durumlarda da kullanılabilir.

2.1.6.2.2. İkili Karşılaştırma Yöntemi

Adam adama kıyaslama olarak da literatürde yer alan bu kıyaslama yönteminde; işgörenlerin isimleri yukarıdan aşağı ve soldan sağa matris tablosu oluşturularak ve birbirleri ile tüm eşleşmeleri dikkate alınarak yazılır, her işgören diğerleri ile tek tek karşılaştırılarak, performansı yüksek bulunan kişi işaretlenir. Sonucunda en yüksek işareti alan personelden başlanarak sıralanır¹⁷⁴. Bu sıralama ile her birey diğer bireylerle ayrı ayrı karşılaştırılır ve değerlendirilenlerin performans sırasını görmek kolaylaşır. İşgören sayısının çok olduğu durumlarda eşli karşılaştırma olarak da bilinen ikili karşılaştırmalar yönteminin uygulanması güç olmaktadır.

2.1.6.2.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi

İşgören performanslarının normal dağılım eğrisi göstermesi gerektiği varsayımına göre geliştirilmiş sabit oranların kullanıldığı değerlendirme yaklaşımıdır. Bu yöntemin en önemli amacı değerlendiricilerin işgörenleri en yüksek performans noktası ile belirli bir alanda yığılma yaparak değerlendirmelerini engellemektir. Bu yöntem istatistik bilimine dayanmakta olduğundan normal dağılım eğrisi için gerekli olan en az 20 kişinin olduğu durumlarda kullanılmaktadır. Örgüt, istenen performans göstergelerini belirlemelidir. Değerlendirici, her işgöreni her performans göstergesi için zorunlu dağılım çizelgesine yerleştirmektedir¹⁷⁵.

¹⁷³ Helvacı, s. 162.

¹⁷⁴ Meltem Acar Güvendir, Yeşim Özer Özkan, “İkili Ölçekleme Yönteminin Karşılaştırılması: İkili Karşılaştırma ve Sıralama Yargıları”, *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1, Nisan 2013, s.106.

¹⁷⁵ İrfan Tansel Üzmez, *Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemleri*, 9 Haziran 2012, <http://irfantanseluzmez.blogspot.com.tr/2012/06/geleneksel-performans-degerlendirme.html>, 16.05.2015.

2.1.6.2.4. Kritik Olay Değerlendirme Yöntemi

İşgörenlerin işlerini yürütürken değerlendirici tarafından gözlenmesi sonucunda en önemli davranışlarının belirlenmesidir. İşgörenin rutin faaliyetlerinin dışında kalan, olağanüstü olumlu ve olumsuz davranışlardan oluşabilecek bu gözlem, iş performansının derecesi ile doğrudan ilişkili olması nedeniyle kritik olay olarak adlandırılır. Değerlendirme, kritik olayın olduğu ana bağlı olmaksızın, belirlenen zaman aralığındaki bütün kritik olaylardaki gözlemlere dayalıdır¹⁷⁶. Kritik olay değerlendirmesi, uzun zaman alması, değerlendiricinin önyargılarından arınmasının güçlüğü, kritik olaydan sonra işgörenle görüşülmesi, işgörenlerin her hareketinin gözlendiğini düşünerek hata yapmaktan çekinmeleri sonucu verimliliklerinin azalması gibi dezavantajları olan bir yöntemdir¹⁷⁷.

2.1.6.2.5. Kontrol Listesi Yöntemi

Bu yöntemde, işgörenden mesleki olarak görülmek istenen eylemler liste halinde hazırlanır. Değerlendirici bu listedeki maddelerden işgörende gözlemlediklerini işaretler. Bu işaretlemeler var, yok ya da gözlenme sıklığı ile ilgili derecelendirmelere izin verecek biçimde hazırlanabilir. Değerlendiricinin işaretlemeleri daha sonra uzman ya da uzmanlar tarafından değerlendirmeye alınmaktadır.

2.1.6.2.6. Ağırlıklı Kontrol Listesi Yöntemi

İşi tanımlayan birçok davranış, iş alanındaki profesyoneller tarafından cümleler halinde yazılır. Bu cümlelere belirlenen puan aralığında değerler verilir. Örgüte en çok yarar sağlayan davranış en yüksek puanı alır. Gözlenebilen davranışlara yer verilmesi önemlidir¹⁷⁸. Bu yöntemde kontrol listesine ait puan anahtarı insan kaynaklarında bulunmalı ve değerlendirici cümlelerin puan ağırlıkları hakkında bilgi sahibi olmamalıdır.

2.1.6.2.7. Davranışsal Beklenti Yöntemi

Performansın davranışa yönelik boyutunda yapılan değerlendirmedir. İşgörenin her türlü işi için belirlenen performans boyutlarında, beklenen kritik olaylarda alternatif

¹⁷⁶ Rakif Ferecov, *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Uygulama*, 1. Baskı, Bakü, Qafqaz Üniversitesi Yayınları, Aralık 2011, s. 111-112.

¹⁷⁷ A. Doğan Canman, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı, Ankara, Yargı Yayınevi, 2000, s. 176.

¹⁷⁸ Helvacı s. 166.

davranışlar belirlenir ve değerlendirilir¹⁷⁹. İşgörenden beklenen davranışlara odaklanarak oluşturulan skalada değerlendiricinin gözlem yapamadığı durumları içermesi dezavantajını oluşturmaktadır.

2.1.6.2.8. Kompozisyon Yöntemi ile Değerlendirme

İşgöreni yakın tanıyan kişilerden sözlü ya da yazılı, doğru ve açıklayıcı bilgilerin alınmasına dayanan bu yöntemde, değerlendirilecek kişi hakkında bir ya da birkaç paragraflık bir kompozisyon hazırlaması istenir. Liyakati esas alan genel istihdam uygulamalarında istenen referans mektupları, kompozisyon yöntemi ile değerlendirme örneklerinin en yoğun kullanılan türüdür¹⁸⁰.

2.1.6.2.9. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi

360 derece performans değerlendirme yöntemi özellikle 21. Yüzyılın başlarında Avrupa ülkeleri ve ABD ile birlikte ülkemizde de en yoğun tercih edilen performans değerlendirme yöntemidir. Bunun en önemli nedeni, bireye iş yaşamı ile ilgili nesnel ve gelişimine yönelik geri bildirim vermesi olduğu söylenebilir. Çünkü bu yöntem ile birlikte, birey iş yaşamında kendisinin nasıl görüldüğü ile ilgili bilgi almakta ve kendini geliştirmeye yönelik bir değişim sürecine girmektedir¹⁸¹.

Bu yöntemi diğer değerlendirme yöntemlerinden farklı kılan en önemli özellik, işgörenin performansını gözlemleyebilecek paydaşların hepsinin, gözlemleyebilecekleri performansların seçilerek işgörene geri bildirim vermesini sağlamasıdır. Bu yöntemin en çok uygulanan değerlendirme yöntemi olmasındaki en önemli etken de bireysel ve örgütsel gelişime hizmet etmesidir. İşgörenler, bu değerlendirme yöntemindeki değerlendirme verilerinin farklı kaynaklardan sağlanması nedeniyle daha nesnel buldukları bu değerlendirme sonuçlarını daha fazla önemsemektedir¹⁸².

¹⁷⁹ Ferecov, s. 108-109.

¹⁸⁰ Winston Oberg, "Make Performance Appraisal Relevant," *Harvard Business Review*, Vol. 50, No: 1, 1972, p. 63.

¹⁸¹ Bayram, s. 52.

¹⁸² P. Yüce, *360 Derece Değerlendirme, Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları*, ed. Figen Tahiroğlu, 4. Baskı, İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2004, s. 172.

360 derece performans değerlendirme yönteminin örgüt ile işgörelere sağladığı faydalar aşağıda sıralanmaktadır¹⁸³:

- Farklı değerlendirme paydaşlarının olması nesnel değerlendirmeye olanak sağlar. Nesnel değerlendirildiğini düşünen işgören, kendisinin iş yerindeki etkinliği ile ilgili bilgilenererek, mesleki alanda gelişmeye yönelir. İşgörenin psikolojik gereksinimini karşılayıp motivasyonunu arttırarak, örgütün gelişmesine de katkı sağlar.
- İşgörelerin performansları hakkında bilgi sahibi olmasını ve örgütün işgöreni yakından tanımmasını sağlar. İşgörenin yakından tanınması işgörelere göre iş oluşturulmasını sağlar ve böylece örgüt bünyesindeki bireysel potansiyeli fark ederek iç kaynaklarını daha etkili kullanmaya başlar.
- İşgörelerin örgüte katkılarının karşılaştırılmasını sağlarken işgörenin de örgüt içindeki yerini görmesini sağlar. Başka bir deyişle, bireysel ya da örgütsel algılama farklılıklarının ortaya çıkmasını sağlayarak, etkili iletişimi geliştirir.
- İşgörelerin performans durumu, örgütün eğitim ve gelişimi için ihtiyaçlarının belirlenmesini sağlayarak, işgörelerin ücretlendirmeleri ile yapılacak düzenleme ve iyileştirmelere yol gösterici olur¹⁸⁴.
- Örgütün misyonu ve vizyonunun, işgörel tarafından benimsenmesi ve paylaşılması ile ilgili geri bildirim sağlar.

360 derece performans değerlendirmenin en önemli süreçlerinden biri de elde edilen performans düzeyleri ile işgörelere geri bildirim vermektir. Geri bildirim, sonuçların işgörenin kişisel gelişimini sağlayacak biçimde açık, anlaşılır ve iş yerindeki faaliyetleri ile ilişkili olarak verilmelidir. Bu süreçte görevli birim ve kişilerin geri bildirim süreci ve etkili iletişim alanında bilgili ve deneyimli olmaları önemlidir¹⁸⁵.

¹⁸³ Halil Can, Şahin Kavuncubaşı, Selami Yıldırım, *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6. Baskı, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2009, s. 253-254.

¹⁸⁴ Selin Metin Camgöz, İ. Nurdan Alperten, “360 Derece Performans Değerlendirme Ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetmel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği”, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 13, Sayı 2, 2006, s. 193.

¹⁸⁵ Asuman Akdoğan, Özgür Demirtaş, “360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Askeri İmalat İşletmesinde Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 23, Sayı 1, 2009, s. 57.

Yöntemin belirtilen olumlu özelliklerinin yanında, uygulanmasının uzun süreli ve yüksek maliyetli olması, kurum yöneticileri ve diğer paydaşlar tarafından görülebileceği düşüncesi ile işgörenler tarafından dürüst ve sağlıklı geribildirim yapılmaması, her kurumda uygulanmasının mümkün olmaması gibi özellikleri de bulunmaktadır.

Açıklanan yöntemlerin tam olarak karşılamadığı; yazılı açıklamalar ve liyakat yaklaşımı diğer performans değerlendirme yöntemlerindedir¹⁸⁶. İşgörenlerin işin niteliklerine uygun metinler aracılığı ile değerlendirilmesi yöntemi olan yazılı açıklamalar yönteminde değerlendirici işgörene metin ya da metinleri verir. İşgörenin metinler ile aktardıklarının içerik analizi yapılarak performans değerlendirmesi yapılır. Liyakat yöntemi ise, örgütlerde en çok tercih edilen değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemde işin ölçütlerini oluşturan standartlar belirlenir. Bu yöntemde “Puan Cetveli Tekniği” kullanılarak, işin niteliğine göre görevler ve buna ait puanlar belirlenmiştir. Ülkemizde Devlet Memurları Kanunu’nun temel ilkelerinden biri olarak yer almakta olup, 360 Derece Performans Değerlendirme yaklaşımı ile pilot çalışmalar yapılmış ancak henüz uygulamaya geçilmemiştir. Bu yöntemlerden özellikle, sadece liyakat yönteminin belirlendiği kurumlarda, liyakat ilkelerine uyulmaması işgörenler tarafından eleştirilmektedir¹⁸⁷.

İşgörenin iş yerindeki başarısının örgüte katkısını belirleme ve geliştirme gibi alt amaçları gerçekleştirerek örgütün başarısını ve devamlılığını sağlamak için, performans değerlendirme sürecine ihtiyaç duyulmaktadır. Performans değerlendirme süreci, belirli bir zaman aralığında hedeflenen etkinliklerin yapılması ve aynı zamanda ölçme işlemlerinin gerçekleştirilerek ölçüm sonuçlarının elde edilmesi, ardından da elde edilen sonuçların çoğunlukla örgüt ve işgörenin hem fikir olduğu ölçütlerle karşılaştırılarak değerlendirme yapılmasıdır.

İşgören değerlendirmelerinde genel eğilim, işgörenlerin üstleri tarafından değerlendirilerek, değerlendirme sonucunun belirlenen sembollerle ifade edilmesi ve işgörene bildirilmesini içermektedir. Performans değerlendirme sonuçlarının işgörene sadece tebliğ edilmesinin pek bir etkisinin görülmemesi nedeniyle, bu sonuçların işgörene

¹⁸⁶ Uyargil, s. 54.

¹⁸⁷ Şakir Çınkır, “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Sorunları: Sorun Kaynakları ve Destek Stratejileri”, *İlköğretim Online Dergisi*, Cilt 9, Sayı 3, 2010, s. 1033.

belirli ilkeler doğrultusunda geri bildirim süreci olarak bildirilmesi daha fazla katkı sağlamaktadır.

Performans değerlendirme sürecinin başarılı olması ve örgüte en yüksek faydayı sağlaması için izlenmesi gereken işlem adımlarına göre süreci planlama, uygulama ve geliştirme çalışmalarının yapılması gerekmektedir. Örgütlerin sahip olduğu nicelik ve niteliksel farklılıklar ile birlikte, gerçekleştirmek istediği başarı ve bu başarı alanında oluşan çeşitlilikler her örgütün kendine özgü bir performans değerlendirme sistemini kullanması gerektiğini göstermektedir. Sistemin örgüt için geliştirilmesi ve planlanması bu nedenle çok önem kazanmaktadır.

Planlamanın ilk aşaması, yapılacak bütün çalışmaların örgüte sağlayacağı en yüksek faydanın ne olabileceğinin belirlenmesidir. Çünkü yapılacak bütün faaliyet ve etkinlikler en yüksek faydaya ulaşılacak için olmaktadır. Belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının tespiti için öncelikle performansın ölçülmesi ve ölçüm sonucunun elde edilmesi gereklidir. Performans ölçümü için kullanılabilen yöntemlerin bilinmesi örgütün amacına uygun ölçme yapmasını sağlamaktadır. Bu yöntemler arasında örgüt ve işgören gelişimi için en uygun yöntemin 360 derece performans değerlendirme yöntemi olduğu görüşü, alanda yapılan araştırmaların referansıyla desteklenmektedir. Bu sistemin başarılı olduğu görüşünün oluşmasında, özellikle çoklu paydaşlar tarafından değerlendirme yapılması sonucu işgörenin nesnel değerlendirildiğini düşünmesi öne çıkmaktadır. Ayrıca, örgüt içinde işi ile ilgili nasıl algılandığını göstermesi ve buna bağlı olarak işgörenin takdir gören eylemlerini devam ettirmesi, diğerlerini ise geliştirmeye çalışmasının tüm işgörenler için sosyal öğrenme ortamı sağlaması da olumlu özelliklerinden sayılabilmektedir.

Çalışanların gelişimine en büyük katkı geri bildirim süreci ile sağlanmaktadır. Bu sürecin en önemli aktörü olan çalışan neyi en iyi yaptığını, neyi de en iyi yapması gerektiğini belirlemektedir. Örgüt de hem işgöreni yakından tanıyarak kendi kaynaklarını etkili kullanmayı, hem de geliştirmeye açık olan yanlarını görmektedir. Elde ettiği tüm bu verilerle örgüt, yeniden performans yönetim sürecini düzenlemektedir.

Çalışanların iş performansları, örgüt performansını etkilemekte olup örgütün genel performansını meydana getirmektedir. Çalışanların iş performanslarının geliştirilmesi

gereken alanların ortaya çıktığı durumlarda örgütün, hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli önlemleri alması ve yeterli düzeyde kaynak ayırması gerekmektedir.

Örgütlerin başarısındaki en etkili unsur olan çalışanların devamlılığı, performans değerlendirmede belirlenen hedeflere ulaşmak için gerekli olduğu kadar, harcanan emek ve zaman maliyetlerinin örgüt içinde kalmasıyla da örgütü güçlü kılan önemli niteliklerden biri olmaktadır.

2.2. İşten Ayrılma Niyeti

İşgörenin işten ayrılma niyeti ile ilgili olarak birçok bağımsız değişken araştırma konusu olmuştur. Öncelikle işten ayrılma niyeti tanımlanmaya, sonrasında ise işten ayrılma niyetinde bağımsız değişken olarak düşünülen bazı kavramlar ile ilişkisi açıklanmaya çalışılmıştır.

2.2.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı

Rekabetin yoğun yaşandığı bugünün iş çevresinde, işletmeler sahip olduğu en önemli psikolojik mekanizma olan insan faktörünü iyi bir şekilde tanıyıp yönlendirebildiğinde büyük avantaj elde etmektedir. Başka bir ifadeyle, bir örgütün başarısı, elindeki en önemli kaynak olan insanı verimli ve etkin kullanabilme düzeyi ile belirlenmektedir. İnsan sermayesini doğru yöneten örgütler daima bir adım öne çıkar. Aksi takdirde iş çevresinde uzun süreli olarak tutunmaları mümkün değildir. İşgörenlerin tatmin düzeylerinin yüksek olması ve örgütlerine bağlı kalmaları hedef ve amaçlarını gerçekleştirebilmeleri açısından örgütler için önem taşımaktadır. Yaptığı iş beklentilerini karşılamayan kişinin çalışma arzusu zamanla azalacağından, üretkenliği ve motivasyonu da düşük seviyede seyredecektir. Böyle düşünen işgörenler yaşadıkları olumsuz süreç sonucunda işten ayrılma hissine kapılmaktadır¹⁸⁸.

İşe alınma ile başlayan süreçten itibaren yaşanan olumsuzluklardan doğan ve bulunduğu örgüt ikliminden tatminsiz olması halinde işgörenin gösterdiği yıkıcı reaksiyon, işten ayrılma niyeti olarak nitelendirilmektedir¹⁸⁹. İşgörenlerin örgütten ayrılma

¹⁸⁸ Muhammad Nauman Habib, Sabina Mukhtar and Waseef Jamal, "Why Would I Quit? Factors Influencing Teachers' Intentions to Quit in Private Sector Higher Educational Institutes of Peshawar, Pakistan", *Inter Disciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 1, No. 12, 2010, p. 214.

¹⁸⁹ Kashif Amin Butt, "Impact of Compensation on the Turnover Intentions of Employees: A Case of Pakistan Telecom Sector", *The Business Review*, Vol. 10, No. 2, 2008, p. 178.

ihtimali, işten ayrılma niyetinin en yüzeysel tarifidir. İşgörenler, örgüte sundukları zaman, emek ve çaba gibi yatırımlarının karşılığını göremeyeceklerini düşünmeye başladıklarında, işten ayrılma niyeti ortaya çıkmaktadır¹⁹⁰.

Bir işgörenin kısa bir süre içinde mevcut işine son verme isteği ile ilgili düşüncesi, genel olarak işten ayrılma niyetini ifade etmektedir. Bu konu ile ilgili yapılan araştırmalar da çoğunlukla işten ayrılma davranışının, işten ayrılma niyetinden bağımsız olmadığını göstermektedir¹⁹¹.

İşten ayrılma niyeti son yıllarda yönetim bilimi ile ilgilenen araştırmacıların yoğunlaştığı örgütsel kavramlardan biridir. Hem işe devam hem de işten ayrılma niyetinin oluşumunda çeşitli nedenlerin varlığı göze çarpsa da genel olarak belirli bir sürecin işlediği görülmektedir. İşgörenlerin bulunduğu örgüte devam etmesi ya da ayrılmayı düşünmesi ilk olarak demografik özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Daha sonra, işgörenin hizmet verdiği örgütün onu maddi ve manevi olarak tatmin edip etmediği düşüncesi ortaya çıkmaktadır. Bu süreçten sonraki durum analizi sonucunda, ilk veya ikinci durumda işten ayrılma eğiliminde bulunmayan işgören ya işine devam etmekte ya da sebebini belirtmeden gönüllü olarak işten ayrılabilir¹⁹². Bu durum daha detaylı olarak incelendiğinde, işten ayrılma niyetinin ortaya çıkma süreci ile ilgili yapılan araştırmalardan elde edilen veriler, genellikle işgören davranışlarının aşağıdaki gibi bir yörüngede seyrettiği yönündedir¹⁹³.

- Mevcut İşin Değerlendirilmesi
- İş Tatmini / Memnuniyetsizliği
- Ayrılma Fikri
- Ayrılmanın Fayda ve Maliyetlerinin Değerlendirilmesi
- Alternatif Araştırma İsteğinin Oluşması
- Alternatif Araştırma

¹⁹⁰ Veli Camcı, *Çalışanların Örgüte Bağlılıkları İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013, s.41.

¹⁹¹ Faruk Şahin, "Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt 11, Sayı 2, 2011, s. 277.

¹⁹² Eric G. Lambert, Nancy Lynne Hogan, Shannon M. Barton, "The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intent: A Test of a Structural Measurement Model Using a National Sample of Workers," *The Social Science Journal*, No: 38, 2001, pp. 233-234.

¹⁹³ William H. Mobley, "Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 62, Issue 2, 1977, p. 238.

- Alternatif Değerleme
- Mevcut İş ile Alternatiflerinin Kıyası
- İşten Ayrılma Eğilimi / Devam Etme Düşüncesi
- Ayrılma Eylemi / İşe Devam Etme

Örgütlerin gelişimi ve sürekliliğinin sağlanması, mal ya da hizmetin niteliği ile işgörenlerin yeterliliklerine bağlıdır¹⁹⁴. Günümüzde hızla yaşanan teknolojik gelişmelere rağmen, örgütlerde bu teknolojiyi kullanacak ve geliştirecek olan da yine insan unsurudur. İşgörenlerin, örgütte gelişim göstererek işine devam etmesi, örgütün devamlılığını sağlar¹⁹⁵. Bu nedenle işgörenlerin işten ayrılma niyetleri örgütlerin dikkate alması gereken bir unsur olmaktadır. Diğer önemli bir unsur da örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetinde oynadığı roldür.

İşgörenlerde ortaya çıkan işten ayrılma düşüncesi, tüm örgütlerin her an yüz yüze olduğu ve ciddi sorunlar açığa çıkaran bir durumdur. İşten ayrılma niyetinin artmasıyla birlikte, örgütün verimliliği azaldığından müşteri memnuniyeti de düşüş göstermektedir¹⁹⁶.

Nadiren olumlu sonuçlar açığa çıkarsa da, işten ayrılma eylemi genel olarak organizasyonları olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenle, örgüt tarafından işten ayrılma davranışını oluşturabilecek her türlü faaliyet titizlikle incelenmeli ve olası ayrılmayı engellemeye yönelik stratejilerin önceden geliştirilmesi gerekmektedir¹⁹⁷.

İşgörenin duygusal çelişkisi, örgütün işgörenden beklediği duygular ile işgörenin gerçekte hissettiği duygular arasındaki çelişkiyi ifade etmek için kullanılan bir kavramdır. Bu kavramın iş tatminsizliği oluşturması nedeniyle işten ayrılma niyetini arttırdığı görüşü yaygınlık kazanmaktadır. Söz konusu duygusal çelişki, işgörende örgütsel bağlılığın azalması, duygusal tükenmişlik ve iş tatmininin azalması gibi olumsuz etkilere sebebiyet verdiğinden son dönemin ilgi odağı olan konularından biridir¹⁹⁸.

¹⁹⁴ Uygur Akyay, “Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 1, 2007, s. 71-72.

¹⁹⁵ Münevver Ölçüm Çetin, *Örgüt kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004, s. 90.

¹⁹⁶ Ryan D. Zimmerman, “Understanding the Impact of Personality Traits on Individuals' Turnover Decisions: A meta-analytic path model”, *Personnel Psychology*, Vol. 61, No 2, Summer 2008, pp. 309-310.

¹⁹⁷ Kubilay Özyer, *Etik İklim ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Düzenleyici Rolü*, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2010, s. 38.

¹⁹⁸ Şenay Yürür, Onur Ünlü, “Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi”, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 13, Sayı 2, 2011, s. 88.

İşgörenin kendi talebi ile örgütünü terk etme eylemine yol açmasına zemin hazırlayabilen işten ayrılma niyeti, örgüt yöneticilerinin proaktif davranmadığı durumlarda örgüt için yüksek maliyetlere yol açabilmektedir. Bu maliyetlerin yüksek olmasına neden olan faktörler, nitelikli işgücü kaybının yanında yeni işgören istihdamının doğurduğu işe kabul etme, onu eğitme ve uyum sürecinin uzaması olarak gösterilebilir. Ayrıca bir işgörenin işten ayrılması, çalışma ortamında geride kalan kişilerin sosyal dengesini bozabileceği gibi, örgüt içinde ve müşteriler ile olan iletişimi de olumsuz etkileyebilmektedir¹⁹⁹.

İşgörenlerin gönüllü bir şekilde bulunduğu örgütte kalmak istemelerine paralel olarak işten ayrılma niyetlerinin azaltılması, kurumsallaşmayı hedefleyen organizasyonların en önemli amaçlarından biridir. Bu organizasyonların toplam maliyetleri arasında ciddi yer tutan işgören maliyetleri, önemli bir yatırım türü olması nedeniyle kurumsallaşma yolunda organizasyona büyük avantaj sağlamaktadır.

İşten ayrılma niyeti ile iş performansı arasındaki ilişkiyi 1984 yılında inceleyen Ellen F. Jackofsky, araştırmasında düşük performans sergileyen işgörenlerin, işten kovulma ya da ceza alma korkusundan, performansı yüksek olan işgörenlerin ise, rakip firmaların sunduğu cazip transfer koşulları nedeniyle işten ayrılma niyetlerinin vasat düzeydeki iş arkadaşlarına oranla daha fazla olduğunu tespit ederek iki değişken arasındaki ilişkinin eğrisel olabileceğini bir model ile savunmaktadır²⁰⁰.

Dünya genelinde faaliyet gösteren kamu ya da özel sektör kuruluşlarının tamamında işgücü devir oranı artışının görülmesi, büyük sorunlara neden olmaktadır. Yapılan çalışmalarda işgücü devir oranının yükselmesini etkileyen en önemli faktörün işten ayrılma niyeti olduğu belirtilmektedir. İdari bilimler alanında çalışanların, işten ayrılma niyetine sebebiyet veren davranışları tespit ederek önlemler sunması, ekonomik faaliyette bulunan tüm örgütlere büyük kazanım sağlamaktadır. Bu nedenle işten ayrılma niyetini tetikleyen faktörlere de değinmek gerekmektedir.

¹⁹⁹ Ayşe Can Baysal, "İşletmelerde İşgücü Devri Sorunu", *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı 6, 1984, s. 83.

²⁰⁰ Özyer, s. 53.

2.2.2. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Unsurlar

İşgörenlerin işten ayrılma niyetinin başlaması ile işgörenin yakın bir zamanda işi bırakması arasında geçen bir süreç vardır. Bu süreçte, işgörenin karar vermesi birçok faktörün etkisindedir. Dışsal, kişisel ve örgütsel olarak sınıflandırılabilen bu faktörlerden kişisel faktörler ile ilgili yapılan araştırmalarda insan kişiliğinin beş boyutunun iş performansı ile yakından ilişkili olduğu belirtilmektedir. Bu boyutların biliniyor ve yönetiliyor olması örgüte bireysel performansı artırma yönünde katkı sağlarken işten ayrılma niyeti ile ilgili de bilgi vermektedir. Bu boyutlar²⁰¹:

- Sorumluluk: İşgörenin, örgütün vereceği görevleri gerçekleştirme ve yüksek performans göstermesi sorumluluk algısı ile yakından ilişkilidir.
- Duygusal İstikrar: Bireylerin olaylar, kişiler, eleştiriler vb. karşısında duygularını kontrol edebilmesi ve etkili iletişimi sürdürebilecek olumlu özellikler göstermesidir. Yöneticilik pozisyonları ve işgörenin sürekli iletişim halinde olmasını gerektiren işlerde daha da önem kazanan bir özelliktir.
- Dışa Dönüklük: Kendisi dışındaki bireylerle etkili iletişim kurabilme, girişimcilik ve sosyallik gibi özellikleri içeren boyuttur.
- Açıklık: Değişime uyum sağlayabilme ve değişime öncülük edebilme ile buna bağlı olarak yaratıcılık özelliklerini örgüte yansıtabilme boyutudur.
- Uyumluluk: Hoşgörü duygusu gelişmiş, çevresindekilere güven veren bireyler örgütün genel çalışma motivasyonunun artmasını sağlamaktadır.

Bu özelliklere sahip işgörenler, çalıştığı örgütten memnun olacağından iş performanslarının yükseleceği ve zihinlerinde işten ayrılma niyeti oluşmasının engelleneceği düşünülmektedir.

İşgörenler, bireysel beklentileri ile örgüt tarafından sunulan imkânları karşılaştırarak örgütteki geleceğini belirlemektedir. Bu karşılaştırmanın sonucunda da örgütte kalmaya devam etmeyi veya örgütten ayrılmayı seçmektedir. İşten ayrılma niyeti, örgütten fiziksel olarak ayrılma davranışının öncesinde net olarak tasarlanmış bilinçli bir fikrin açığa çıkmasıdır²⁰².

²⁰¹ Agah Sinan Ünsar, "Çalışanların Kişilik Özelliklerinin İşten Ayrılma Eğilimine Olan Etkisi: Bir Alan Araştırması", *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt 16, Sayı 22, 2011, s. 258.

²⁰² Özyer, s. 39-40.

İşgörenlerin zihninde işten ayrılma niyeti oluşturan örgüt kaynaklı nedenler genel olarak bu şekildedir²⁰³:

- Uygun Olmayan Mesai Saatleri ve Çalışma Ortamı
- Denetim Eksikliği
- Liyakatin Gözetilmediği Kariyer Sistemi
- Bilgi Yetersizliği
- Adaletsiz Ücretlendirme Sistemi
- İş Tatminsizliği
- Sosyal ve Kültürel Hizmet Eksikliği
- İşgörenlerin Kapasite Düzeyinin Farklılığı
- Kötü Yönetim Tarzı ve Negatif Kararlar

Kişilerin işten ayrılma eğilim ve eylemlerini belirleyen çok sayıda etken mevcuttur. İşgörenler, kapasite düzeylerini koruma ve maddi olarak daha yüksek getiri elde etme düşüncesi ile işten ayrılma eğiliminde bulunabilmektedir. Ayrıca işgören performansı, kabiliyeti, potansiyeli ve kariyer gelişim düzeyi, işten ayrılma niyetini etkilemektedir. Bu etkenler çalışma ortamında farklılıklara yol açmakta ve sonuç olarak işgörenin işe devamına ya da işi bırakmasına neden olmaktadır. İşten ayrılma eğilimi, ayrılma fiilinin asıl belirtilerindedir. İşinden ayrılma niyetinde olan kişilerin, bulunduğu işyerine karşı olumsuz duygular içinde olduğu ve dolayısıyla da yeni iş seçeneklerini düşündüğü bu alanda yapılan araştırmalar sonucunda tespit edilmiştir²⁰⁴.

İşten ayrılma davranışı, büyük ölçüde işgörenlerin işten ayrılma niyetini oluşturan faktörlerden kaynaklansa da, bazı durumlardaki hızlı değişimler ve psikolojik tepkiler nedeniyle işgörenin ani kararı ile plansız olarak da uygulanabilmektedir. Ancak bu şekilde yaşanan ani işten ayrılma eylemi çok sık yaşanan bir uygulama değildir²⁰⁵.

Kurumdan ayrılma niyetini etkileyen değişkenler çeşitlilik göstermektedir. İş tam olarak bırakmanın ön hazırlığı olarak kabul edilen işten ayrılma niyeti; örgütsel bağlılık, örgüt içi adalet, iş tatmini, dönüşümcü liderlik gibi birçok faktörü de büyük ölçüde

²⁰³ M. Şerif Şimşek, Adnan Çelik, Tahir Akgeçici, *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, 7. Baskı, Ankara, Gazi Kitabevi, 2011, s. 126.

²⁰⁴ Dalga Derya Teoman, *Performans Değerlendirme Sürecinde Oluşan Adalet Algısı, Bu Algının İç, Dış ve Sosyal Ödüllerle Olan İlişkisinin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007, s. 34-35.

²⁰⁵ Mylene Perez, *Turnover Intent*, Diploma Thesis, University of Zurich Strategie und Unternehmensökonomik, Brüttsellen, 2008, pp. 16-17.

etkilemektedir²⁰⁶. Bunların dışında örgütsel özdeşleşme, güven duygusu, iş tatminsizliği, mesleki bağlılık, yüksek performans, stres düzeyi, çalışma koşulları, liderle olan ilişkiler, kariyer imkânı, cinsiyet ayrımcılığı gibi önemli etkenler işgörenin işe devam ya da işten ayrılma niyetinin oluşumunda rol oynamaktadır.

Ayrılma eğilimini tetikleyen faktörlerden biri olarak kişinin sağlığı için tehdit oluşturan ve iş doyumunu azaltan etkiler açığa çıkaran iş güvencesizliği, işgörenlerin örgütlerine negatif tutumlar sergilemelerine, örgütte devam etme konusunda isteksizliğe ve performanslarının olumsuz etkilenmesine sebebiyet vermektedir²⁰⁷.

Ayrılma eğilimini belirleyen değişkenler arasında ilk sıralarda yer aldığından örgütsel bağlılık ve özdeşleşme kavramlarına daha detaylı olarak ayrı başlık altında değinilecektir.

2.2.3. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

İşten ayrılma niyetini doğuran etkenlerin ne gibi sonuçlara yol açtığı ve bu sonuçların değerlendirilerek en makul düzeyde atlatılması için alınması gereken önlemlerin kurumsallaşma hedefindeki organizasyonlar için önemi büyüktür.

İşe devam isteksizliği ve performans düşüşünü işten ayrılma niyetinin tetiklemesi²⁰⁸ ile işten ayrılma niyeti sürecinin son safhasının işi bırakma eylemi olduğu görüşü²⁰⁹ toplumda yaygın olarak bilinmektedir.

Başarılı bir çalışan, gönüllü olarak işten ayrılma davranışı gösterdiğinde örgüt bu durumdan genellikle olumsuz etkilenmektedir, çünkü örgütün o personele ihtiyacı olduğundan onun yerini doldurmak için hem zamandan hem de maddiyatından kayıp vermektedir. Ancak personelin iş performansının yetersizliği nedeniyle duyulan memnuniyetsizlikten veya örgütün içinde bulunduğu ekonomik sıkıntılardan kaynaklanan, personel görevine son verme eylemi, çalışanın gönülsüz olarak işten

²⁰⁶ David G. Allen, Kelly P. Weeks, and Karen R. Moffitt, "Turnover Intentions and Voluntary Turnover: The Moderating Roles of Self-Monitoring, Locus of Control, Proactive Personality and Risk Aversion" *Journal of Applied Psychology*, Vol 90, No 5, 2005, p. 983.

²⁰⁷ Özerk Dığın, Sinan Ünsar, "Çalışanların İş Güvencesi Algısının Belirleyicileri ve İş Güvencesinden Memnuniyetin Organizasyonel Bağlılık, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 26, Nisan 2010, s. 136.

²⁰⁸ Sandeep K. Krishnan, Manjari Singh, "Outcomes of Intention to Quit of Indian IT Professionals", *Human Resource Management*, Vol 49, No 3, May-June 2010, p. 425.

²⁰⁹ Chris F.C. Bothma, Gert Roodt, "The Validation of the Turnover Intention Scale", *SA Journal of Human Resource Management*, Vol. 11, No 1, 2013, p. 2.

ayrılmasına neden olmaktadır. Böylece örgüte katma değeri olmayan hatta zararı bile dokunabilen çalışanın işten ayrılma davranışı, örgüt için bir kayıp olarak değil aksine maliyetleri düşürme faaliyeti olarak algılanmakta ve verilen bu karardan elde edilen katkı örgütü memnun etmektedir.

İşgörenlerin kapıldığı her işten ayrılma düşüncesi mutlaka işten ayrılma fiili ile sonuçlanmak durumunda değildir. Çevresel baskı, daha iyi imkânları olan bir iş bulamama korkusu gibi bazı nedenler, işten ayrılma düşüncesindeki işgöreni işine devam etmesi hususunda zorunlu kılmaktadır. Ayrıca nadir olarak görülen bir durum da, bazı işgörenlerin işi bırakma düşüncesindeyken bir süre direnç gösterip iş ortamındaki sistemin kötü gidişini düzeltme amacıyla işine devam etmesidir²¹⁰.

İşgörenlerin çalışma süresi arttığında maaşı ve örgüt içindeki yeri de yükselme göstermektedir. Ancak çok ağır olmayan işlerde öğrenme süresi kısa olduğundan işgörenin verimliliğinin hizmet süresi ile bir ilgisi bulunmamaktadır. Başka bir deyişle, basit işlerde çalışan işgörenlerin işten ayrılması ile yerine istihdam edilecek kişi tarafından, işin kısa sürede kavranabileceği düşünüldüğünde işçi maliyetleri azaltılmış olmaktadır. Bu da işten ayrılmanın örgüte sağladığı faydalardan biridir. Örgüt için ekonomik etkisinin tespiti tam olarak mümkün olmasa da, örgütten ayrılma davranışının örgüt için olası faydalarından bir diğeri, değişim ve yaratıcılık fonksiyonu olarak gösterilebilmektedir. Örgüte yeni insanların katılması, örgütün aksaklıklarının daha net görülmesini sağlayabilir ve yepyeni yaratıcı fikirler ile dönüşüm başlatılarak örgüt daha dinamik bir hale dönüştürülebilir²¹¹.

İşten ayrılma niyeti düzeyi, genellikle likert tipi ölçeklerle tespit edilirken, işten ayrılma davranışının hızı aşağıdaki formülle bulunabilmektedir²¹²:

Yıl İçinde İşten Ayrılan Personel Sayısı

$$\text{İşten Ayrılma Hızı} = 100 \times \frac{\text{Yıl İçinde İşten Ayrılan Personel Sayısı}}{\text{Yıl Boyu Ortalama Personel Sayısı}}$$

(Personel Devir Hızı)

²¹⁰ Fernando Jaramillo, Jay Prakash Mulki, William B. Locander, "The Role of Time Wasted in Sales Force Attitudes and Intention to Quit", *The International Journal of Bank Marketing*, Vol. 24, No. 1, 2006, p. 28.

²¹¹ Özyer, s. 42.

²¹² Kevin Morrell, John Loan-Clarke and Adrian Wilkinson, "Unweaving Leaving: The Use of Models in the Management of Employee Turnover," *International Journal of Management Reviews*, Vol. 3, Issue 3, 2001, p. 222.

İşten ayrılma eğiliminde olan işgören, bağlı bulunduğu örgüte yeterince katkı sağlayamamakta ve davranışlarıyla da bu durumu açıkça ortaya koymaktadır²¹³. Ancak söz konusu işgörenin örgüt ile ilgili bir takım kararlarda görüşü sorularak kendisine değerli olduğu mesajının verilmesi ve yaptığı olumlu işlerin ardından takdir edilmesi gibi kendisini onore eden çeşitli davranışlar, onu işini bırakma noktasından uzaklaştırabilmektedir. Örgütünün kendisini önemseydiğini düşünen işgörenler, örgütüne bağlılık hissederek, küçük sorunları da görmezden gelmekte ve böylece örgütüne daha fazla katkı sağlama gayretinde olmaktadır.

İşgörenleri işten ayrılma düşüncesine götüren nedenler, örgüt yöneticileri tarafından önceden tespit edilebildiğinde ayrılma davranışı en aza indirilebilir. Bu anlamda örgüt yöneticilerinin izlemesi gereken uygulamalar kısaca şöyle sıralanabilir²¹⁴:

- İstihdam edilecek kişilerin o işe uygun ve yetenekli kişiler olmasını belirleyebilen bir sistem oluşturmak.
- İşe başlanılan ilk günden itibaren işgörenler arasında güven ortamını sağlayarak, örgüt içi bağlılık oluşturacak bütünleştirici adımlar atmak.
- İşgörenlerin örgütte kalmasını teşvik etme amacıyla, kariyer ve gelişim fırsatlarını en doğru şekilde hazırlayarak işgörelere bildirmek. Çünkü kariyer ve gelişim imkânı olan örgütler işgörenler için daha cazip görülmektedir.
- Örgüt içi işgören gruplarının iş motivasyonunu sağlamak için çeşitli yöntemler geliştirilmek.
- İşgöreni şevklendirecek adaletli ve elverişli bir bireysel ödüllendirme sistemini örgüte kazandırmak için çalışmalar yapmak.
- İşgörenlerin örgüte aidiyet hissetmeleri için, örgüt içi sorunların giderilmesi hususunda onların da görüşlerini alarak karar vermek.

Sonuç olarak, işten ayrılma niyetinin organizasyona etki eden negatif verileri, işgücü devir oranının artması, işgörenin gönülsüz çalışması nedeniyle örgütsel bağlılığında azalma ve örgütün genel performansında düşüş gibi çıktılardır. Olumlu sonuç olarak ise, örgüt misyonuna göre hareket etmeyen ve örgüt vizyonunu benimseyemeyen

²¹³ Krishnan, Singh, p. 423.

²¹⁴ Fatih Varol, *Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi: Konya İli İlaç Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2010, s. 63.

işgörenlerin örgüte sınırlı katkısı nedeniyle işinden ayrılmasıdır. Ancak ister işgörenin işe devamıyla, ister de işi bırakmasıyla sonuçlansın, işten ayrılma niyeti süreci hem bireysel hem de örgütsel verimliliği olumsuz olarak etkilediğinden, örgütlerin temel misyon ve vizyonunu hayata geçirmesine kısa veya uzun vadede darbe vurarak çeşitli problemlere neden olmaktadır.

2.2.4. İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Yapılan Araştırma Sonuçları

Turizm alanı ile ilgili yapılan araştırma sonucunda; iş güvencesi algısı olumsuz olan bireylerin, işten ayrılma niyetlerinin yüksek olduğu bulunmuştur. İşten ayrılma niyetinin erkek işgörenlerde daha yüksek oranda olduğu bulunmuştur. Diğer ilginç bir sonuç ise ilköğretim ve lisansüstü eğitim almış bireylerin iş güvencelerini diğer öğretim seviyelerine göre daha düşük buldukları olmuştur. Bu durumun ilköğretim mezunlarında işten çıkarılma, lisansüstü eğitim alan bireylerde de daha yüksek pozisyonlardaki işlere geçmek istemeleri gösterilmektedir. Evli olan bireylerde de daha yüksek pozisyonlardaki işlere geçme isteklerinin yoğun olduğu gözlenmiştir²¹⁵.

Kişilik özelliklerinin işten ayrılma niyetine etkisini inceleyen araştırma sonucunda, üniversite mezunu işgörenlerin ilkokul mezunu işgörene göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Dışa dönüklük kişilik özelliğine sahip işgörenlerin işten ayrılma eğilimlerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir²¹⁶.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ile işten ayrılma niyeti bileşenleri arasındaki etkinin tespiti yönünde yapılan bir çalışmada kariyer sistemi, ücretlendirme sistemi, performans değerlendirme sistemi, ödüllendirme ve iletişim gibi İKY uygulamalarından duyulan memnuniyetin, bilgi işçilerinin duygusal bağlılığını olumlu yönde etkilediği saptanmıştır. İKY uygulamalarından duyulan tatmin, bilgi işçilerinin örgütlerine hissettiği yüksek duygusal bağlılık ile bir araya geldiğinde, işten ayrılma niyetinin belirgin düzeyde düşüşe geçtiği görülmektedir. Ayrıca İKY uygulamalarına

²¹⁵ Burcu Ilgaz Yıldırım, Şevket Yirik, “İşgörenlerin İş Güvencesi Algıları ve İşten Ayrılma Niyetleri İlişkisi: Bellek Bölgesi Beş Yıldızlı Otel Çalışanları Örneği”, *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 6, 2014, s. 137-138.

²¹⁶ Ünsar, s. 269.

düşük seviyede memnuniyet duyulduğu durumlarda, duygusal bağlılığı az olan işçilerin, bağlılığı fazla olanlara oranla daha fazla işten ayrılma niyetinde olduğu belirlenmiştir²¹⁷.

İşgörenlerin örgütsel adalet algıları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla örgütsel adaleti oluşturan dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet algısı ile işten ayrılma niyeti ilişkisini belirlemeye yönelik analizler yapılmıştır. Sonuçta örgütsel adalet algısı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmuştur. Erkek işgörenlerin, kadın işgörelere göre, geliri düşük olanların ise yüksek olanlara göre işten ayrılma niyetinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır²¹⁸.

İşten ayrılma niyetinin başlaması ve eyleme dönüşmesi için gereken süreç içinde işten ayrılma niyetinde etkili olan unsurların örgüt tarafından bilinmesi, yönetilmesi gereken önemli bir konudur. Bu sürecin yönetilmesi, örgütün insan kaynaklarını etkili kullanması ve örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye yönlendirmesi açısından gereklilik taşımaktadır.

²¹⁷ Sait Gürbüz, Mustafa Bekmezci, “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 41, Sayı 2, 2012, s. 203-204.

²¹⁸ Edip Örucü, Sibel Özafşarlıoğlu, “Örgütsel Adaletin Çalışanlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama”, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 10, Sayı 23, 2013, s. 354.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Peygamberler şehri olarak bilinen ve üç semavi dinin ortak noktası kabul edilen Şanlıurfa, turizm açısından hem ulusal hem de uluslararası çapta büyük önem taşımaktadır. Şanlıurfa ili sahip olduğu tüm tarihi ve kültürel zenginlikler nedeniyle yerli ve yabancı misafir yoğunluğunu son birkaç yılda ciddi oranda arttırmıştır. Özellikle son dönemde yaşanan hareketlilik ile birlikte kentte bulunan konaklama işletmelerinin sunduğu hizmetlerin durumu da önem kazanmaktadır.

Bu araştırma Şanlıurfa'da faaliyet gösteren konaklama işletmelerine dönük kurumsal itibar algısını çalışanların bakış açısıyla değerlendirip, bu genel algının çalışanların iş performansı ve işten ayrılma niyetine etkisi olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılmaktadır. Böylece turizm sektöründe büyük pay sahibi olan konaklama işletmelerinin kendi çalışanları tarafından nasıl görüldüğü ve bu görüntünün çalışan davranışlarına nasıl yansıdığı hakkında bilgi sahibi olmanın, söz konusu işletmelerin ve dolayısıyla Şanlıurfa'nın gelecekteki turizm faaliyeti kararlarına yön vermesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları (Metodolojisi)

Bu araştırmanın evreni Şanlıurfa ilinde bulunan konaklama işletmelerinden SGK kayıtlarına göre son iki yıl içinde aylık sigortalı çalışan sayısı 50 ve üzerinde seyreden işletmelerdir. Şanlıurfa ilinde bu kapsama giren 4 otel bulunmaktadır ve araştırma bu 4 otelin tamamında yapılmıştır. Böylece araştırma evreninin araştırma örneklemine eşit olduğu görülmektedir.

Araştırmada sınır olarak belirlenen 50 ve üzeri sigortalı işçi sayısının altında çalışanı olan işletmeler, büyüklükleri ve iş tanımlamalarındaki farklılıklar nedeniyle araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Araştırmanın evreni ve örneklemini oluşturan bu 4 otelde çalışanlar ile yüz yüze görüşülerek anket uygulanmasını kabul eden 194 kişiden toplanan veriler değerlendirmeye alınmıştır.

3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Bu araştırma “tarama modeli” olarak tasarlanmıştır. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme ve etkileme çabası gösterilmez²¹⁹.

Yapılan araştırmada kullanılan anketin birinci bölümünde katılımcılara kişisel ve demografik niteliklerini belirleyici sorular yöneltilmiştir. Anketin sonraki üç bölümünde ise sırasıyla işgören performansı, işten ayrılma niyeti ve çalıştıkları otellerle ilgili edindikleri kurumsal itibar algısını tespit etmeye yönelik ayrı ayrı belirlenen ölçekler kullanılmıştır.

Araştırma ölçeğinin güvenilirliğini ölçmede kullanılan Cronbach’s alpha katsayısının genel değerlendirme kriteri aşağıda yer almaktadır²²⁰:

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

İşgören performansı ölçeğinin başlangıç 4 maddesi ilk olarak Kirkman ve Rosen²²¹ tarafından 1999’da, ardından Sigler ve Pearson²²² tarafından 2000 yılında kullanılmış ve Çöl²²³ ile Türkçe’ye uyarlanmış olup, o tarihten itibaren birçok çalışmada kullanılmaktadır. Diğer maddeler ise Gürbüz²²⁴, Camcı²²⁵ ve Ertan²²⁶ tarafından yapılan çalışmalardan alınarak düzenlenmiştir. Böylece 17 maddelik işgören performansı

²¹⁹ Niyazi Karasar, *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, 28. Baskı, İstanbul, Nobel Yayın Dağıtım, 2014, s. 77.

²²⁰ Kazım Özdamar, *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi Cilt 1*, 10. Baskı, Ankara, Nisan Kitabevi, 2015, s. 36.

²²¹ Bradley L. Kirkman, “Benson Rosen, Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment”, *The Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 1, 1999, pp. 58-74.

²²² Tracey Honeycutt Sigler, Christine M Pearson, Creating an Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture And Perceptions of Empowerment, *Journal of Quality Management*, Vol. 5, Issue 1, 2000, pp.27-52.

²²³ Güner Çöl, “Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri,” *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı 9, No 1, 2008, s. 41.

²²⁴ Esin Gürbüz, *Çalışanlarda Örgüt Kültürü ve İş Performansı (Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Çalışanları Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014. s. 140.

²²⁵ Camcı, s. 124.

²²⁶ Ertan, s. 191.

ölçeği oluşturulmuştur. Yapılan faktör analizinde değişkenler 4 faktör altında toplanmıştır. Oluşturulan ölçeğin güvenirlik düzeyini gösteren Cronbach Alpha değeri 0,909 olarak hesaplanmıştır.

Anketin üçüncü bölümünü oluşturan işten ayrılma niyeti ölçeği, Cammann ve diğerlerinin 1979 yılında geliştirdikleri Michigan örgütsel değerlendirme anketinde²²⁷ yer alan dört madde ile birlikte toplam 6 maddeden oluşmaktadır. Yapılan faktör analizinde değişkenler tek faktör altında toplanmıştır. Elde edilen ölçeğin güvenirlik düzeyini gösteren Cronbach Alpha değeri 0,838 olarak hesaplanmıştır.

Anketin son bölümü olan dördüncü bölüm ise işgörenler tarafından algılanan kurumsal itibar düzeyini ölçmeye yöneliktir. Söz konusu ölçek Karaköse²²⁸ tarafından geliştirilmiş olup, 40 maddeden oluşmaktadır. Ancak yapılan faktör analizinde eş yüklemeye neden olduğundan ve iç tutarlılığı olumsuz etkilediğinden 5 madde değerlendirmeye alınmamıştır ve değişkenler 6 faktör altında toplanmıştır. Oluşturulan ölçeğin güvenirlik düzeyini gösteren Cronbach Alpha değeri 0,967 olarak hesaplanmıştır.

Katılımcılara anketin ölçeklerini içeren son üç bölümde yer alan maddeleri değerlendirmeleri için, 1932 yılında Rensis Likert tarafından geliştirilen toplam derecelendirme ölçeğinin 5 seçenekli yöntemi sunulmuştur. Araştırmada kullanılan likert ölçeği için kişilerin verilen önermelerle ilgili görüşlerini, çok olumludan çok olumsuzu kadar sıralanan seçeneklerden belirtmeleri istenmiştir. Buna göre; (5) Kesinlikle Katılıyorum, (4) Katılıyorum, (3) Kararsızım, (2) Katılmıyorum, (1) Kesinlikle Katılmıyorum şeklinde sıralanmıştır. Ölçek sonuçları 5.00-1.00=4.00 puanlık bir genişliğe dağılmıştır. Bu genişlik beşe bölünerek ölçeğin kesim noktalarını belirleyen düzeyler belirlenmiştir. Ölçek ifadelerinin değerlendirilmesinde Tablo 3.1.'deki kıstaslar esas alınmıştır.

²²⁷ Cortlandt Cammann, et. al., *Michigan Organizational Assessment Questionnaire*, University of Michigan, Ann Arbor, 1979.

²²⁸ Karaköse, s. 320-325.

Tablo 3.1. Seçenek Değerleri

Seçenekler	Puanlar	Puan Aralığı	Ölçek Değerlendirme
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,00 - 1,79	Çok düşük
	2	1,80 - 2,59	Düşük
	3	2,60 - 3,39	Orta
	4	3,40 - 4,19	Yüksek
Kesinlikle Katılıyorum	5	4,20 - 5,00	Çok yüksek

3.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

H₁: Çalışanların kurumsal itibar algıları ile iş performansları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

H₂: Çalışanların kurumsal itibar algıları ile işten ayrılma niyetleri arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

3.5. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS for Windows 21.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Veriler değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotlar (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında ve %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki farkı t-testi, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Tek yönlü (One-way) Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Tukey Post Hoc testi kullanılmıştır.

Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkiyi Pearson korelasyon, etki ise regresyon analizi ile test edilmiştir. Ölçekler arasındaki korelasyon ilişkileri Tablo 3.2'deki kriterlere göre değerlendirilmektedir.

Tablo 3.2. Korelasyon İlişkileri

<i>r</i>	İlişki
0,00-0,25	Çok Zayıf
0,26-0,49	Zayıf
0,50-0,69	Orta
0,70-0,89	Yüksek
0,90-1,00	Çok Yüksek

Kaynak: Şeref Kalaycı, *Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 3. Baskı, Ankara, Asil Yayın Dağıtım, 2008, s. 116.

3.6. Güvenirlilik ve Faktör (Geçerlilik) Analizleri

Araştırma için oluşturulan işgören performansı, kurumsal itibar algısı ve işten ayrılma niyeti ölçekleri için ayrı ayrı güvenirlilik ve faktör analizi yapılmaktadır.

3.6.1. İşgören Performansı Ölçeği Analizi

“İşgören Performansı” ölçeğindeki 17 maddenin güvenirliliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenirliliği $\alpha=0.909$ olarak çok yüksek bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğini ortaya koymak için açıklayıcı(açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ($KMO=0.885>0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %69.161 olan 4 faktör altında toplanmıştır. Güvenirliliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre “İşgören Performansı” ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı Tablo 3.3.’te görülmektedir.

Tablo 3.3. İşgören Performansı Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
İçtenlik (Özdeğer=7.948)	Kibar Ve Güler Yüzlü Olduğumu Düşünüyorum.	0,844	23,925	0,890
	Misafirlere Karşı Saygılı Olduğumu Düşünüyorum.	0,748		
	Misafirlere Karşı İlgili Ve Yardımsever Olduğumu Düşünüyorum.	0,734		
	Sorumluluk Duygusuna Sahip Olduğumu Düşünüyorum.	0,684		
	Temiz Ve Düzenli Çalıştığımı Düşünüyorum.	0,675		
	Azimli Ve Kararlı Olduğumu Düşünüyorum.	0,590		
Görev Bilinci (Özdeğer=1.521)	Bir Problem Gündeme Geldiğinde En Hızlı Şekilde Çözüm üretirim	0,786	20,725	0,847
	Görevlerimi Tam Zamanında Tamamlarım	0,717		
	Sunduğum Hizmet Kalitesinde Standartları Gerçekleştiririm.	0,690		
	İş Hedeflerime Fazlasıyla Ulaşıyorum	0,676		
	İşimle İlgili Olarak Kendi Başıma Karar Verebildiğimi Düşünüyorum.	0,529		
	Arkadaşlarımla Uyum İçinde Çalıştığımı Düşünüyorum.	0,504		
İş Ahlakına Uyum (Özdeğer=1.215)	İşlerin Yoğun Olduğu Dönemlerde Mesai Saati Sınırı Gözetmeksizin Çalışırım.	0,849	15,514	0,793
	Otelin Başarısına Katkıda Bulunabilmek İçin Beklenenin üzerinde Çaba Sarf Ederim.	0,786		
Maaş ve Vaatlerin Pozitif Etkisi (Özdeğer=1.073)	Sunulan Kariyer İmkânı Performansımı Arttırır.	0,715	8,997	0,689
	Aldığım Maaş Miktarı Performansımı Etkiler.	0,786		
	Otelin Geleceğe Dair Vaat Ettiği Güvence Performansımı Arttırır.	0,503		
Toplam Varyans %69.161				

“İşgören Performansı” ölçeğinin faktör analizi değerlendirilmesinde özdeğeri birden büyük faktörlerin ele alınmasına, değişkenlerin faktör içerisindeki ağırlığını gösteren faktör yüklerinin yüksek olmasına, aynı değişken için faktör yüklerinin birbirine yakın olmamasına dikkat edilmiştir. Ölçeği oluşturan faktörlerin güvenilirlik katsayıları ve açıklanan varyans oranlarının yüksek olması ölçeğin güçlü bir faktör yapısına sahip olduğunu göstermiştir. Birinci faktörde yer alan maddeler “İçtenlik” olarak ele alınmıştır. “İçtenlik” faktörünü oluşturan 6 maddenin güvenilirliği $\alpha = 0.890$ olarak, açıklanan varyans değeri %23.925 olarak saptanmıştır. İkinci faktörde yer alan maddeler “Görev Bilinci” olarak ele alınmıştır. “Görev Bilinci” faktörünü oluşturan 6 maddenin güvenilirliği $\alpha = 0.847$ olarak, açıklanan varyans değeri %20.725 olarak saptanmıştır. Üçüncü faktörde yer alan maddeler “İş Ahlakına Uyum” olarak ele alınmıştır. “İş Ahlakına Uyum” faktörünü oluşturan 2 maddenin güvenilirliği $\alpha = 0.793$ olarak, açıklanan varyans değeri %15.514 olarak saptanmıştır. Dördüncü faktörde yer alan maddeler “Maaş ve Vaadlerin Pozitif Etkisi” olarak ele alınmıştır. “Maaş ve Vaadlerin Pozitif Etkisi” faktörünü oluşturan 3 maddenin güvenilirliği $\alpha = 0.689$ olarak, açıklanan varyans değeri %8.997 olarak saptanmıştır. Ölçekteki faktörlerin puanları hesaplanırken faktördeki maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) faktör puanları elde edilmiştir.

3.6.2. Kurumsal İtibar Algısı Ölçeği Analizi

“Kurumsal İtibar Algısı” ölçeğindeki 35 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği $\alpha = 0.967$ olarak çok yüksek bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğini ortaya koymak için açıklayıcı(açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ($p = 0.000 < 0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ($KMO = 0.919 > 0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %73,9 olan 6 faktör altında toplanmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan α ve açıklanan varyans değerine göre “Kurumsal İtibar Algısı” ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı Tablo 3.4.’te görülmektedir.

Tablo 3.4. Kurumsal İtibar Algısı Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Kurumsal Hassasiyetler (Özdeğer=17.120)	Otelin Uygulamalarında Etik Değerlerin Ön Planda Tutulması Kurumsal İtibarı Yükseltir.	0,743	14,334	0,933
	Otelimiz Çevrede Önemli Bir Saygınlığa Sahiptir (takdir Edilir)	0,719		
	Otelimizde Konaklayan Misafirlerin Mahremiyetlerine Özen Gösterilir	0,690		
	Otelin Çevrede İyi Bir İtibara Sahip Olması Çalışanların Motivasyonunu Ve İş Doyumunu Olumlu Yönde Etkiler	0,683		
	Otelimizde İnsan Yaşamına Ve Sağlığına Yönelik Tehditler Belirlenir Ve Önlem Alınır (iş Kazası, Doğal Afetler, Bulaşıcı Hastalıklar...)	0,608		
	Otelimizi Başkalarına Çalışılacak Bir Kurum Olarak Tavsiye Ederim	0,605		
	Bu Otelde Çalışmaktan Gurur Duyuyorum.	0,569		
Kurumun Yeterlilikleri (Özdeğer=3.024)	Otelin Sunduğu Olanakları Yeterli Buluyorum.	0,697	14,327	0,905
	Otelimizde Çalışanlara ücret Dışında Sağlanan Hizmetler Yeterlidir (kreş, Gezi, Servis, Yemek Vb.)	0,678		
	Otelimiz Araç, Gereç Ve Donanım Açısından Yeterlidir.	0,671		
	Otelimizin Sunduğu Hizmetlerin Kalitesi Yeterlidir.	0,634		
	Oteldeki Çalışma Ortamını Yeterli Buluyorum	0,592		
	Otelimiz Ulaşım Yönünden İyi Bir Konuma Sahiptir.	0,569		
	Otelin Uygulamalarında Herkese Adil Davrandığını Düşünüyorum.	0,558		
	Otelimizde Doğal Ortamın Korunmasına Yönelik Çalışmalar Yapılır (çevreye Karşı Duyarlılık)	0,510		
Çalışanların Haklarına Saygı (Özdeğer=1.779)	Çalışanlar Birbirlerini Kırabilecek Söz Ve Davranışlardan Kaçınırlar.	0,797	14,305	0,906
	Otelimiz Çalışanları Arasında Güvene Dayalı Bir İşbirliği Vardır.	0,692		
	Bu Oteldeki Çalışanlar Yolsuzluk Yapmazlar.	0,678		
	Otelde Çalışanlar Kuruma Yeterince Güvenmektedir	0,633		
	Otel Çalışanları Tutum Ve Davranışlarıyla Toplumda İyi Bir Örnek Teşkil Ederler.	0,627		
	Oteldeki Herkesin Kişilik Haklarına Saygı Gösterilir.	0,515		

Tablo 3.4. Kurumsal İtibar Algısı Ölçeği Faktör Yapısı (Devamı)

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Çalışanlarla İletişim ve Kararlara Katılım (Özdeğer=1.496)	Otel Hizmetlerini İyileştirme Ve Düzeltme Çalışmalarında Çalışanların Da Fikir Ve Düşüncelerinden Yararlanılır.	0,772	12,242	0,929
	Otelimizde Çalışanların Başarıları Takdir Edilir.	0,716		
	Tüm Paydaşlardan (çalışanlar, Misafirler Vb.) Gelen Yenilikçi Ve Yaratıcı Fikirler Değerlendirilir.	0,626		
	Çalışanlar Otel İle İlgili Eleştiri, Öneri Ve Düşüncelerini Rahatlıkla İfade Edebilmektedir.	0,618		
	Otelin Tüm Paydaşlarıyla (çalışanlar, Misafirler Vb.) Sürekli İş birliği Yapılır Ve İyi İlişkiler Kurulur.	0,561		
Çalışan Yeterlilikleri ve Yetkinlik Düzeyi (Özdeğer=1.360)	İletişim Becerilerimin (konuşma, Yazı Ve Beden Dili) Yeterli Olduğunu Düşünüyorum.	0,792	9,373	0,818
	Alanımda Yeterli Olduğumu Düşünüyorum.	0,771		
	Bilgi Birikimlerimi Ve Niteliklerimi Sürekli Olarak Geliştirmeye Çalışırım.	0,746		
	Alanımda Yeterli Ve Nitelikli Olmam Otelimizin İtibarını Olumlu Yönde Etkiler.	0,690		
	Bilimsel Ve Sektörle İlgili Gelişmeleri Yakından Takip Ederim.	0,647		
Kurumsal İletişim (Özdeğer=1.085)	Sunulan Konaklama Hizmeti Hakkında Misafirler Sürekli Olarak Bilgilendirilir.	0,700	9,319	0,891
	Otelin Başarı Öyküleri Sürekli Vurgulanır.	0,679		
	Otelimiz Çalışanlarına Kurumun Geçmişini Tanıtıcı Bilgiler Verilir.	0,616		
	Otelimizin Sunduğu Konaklama Hizmetleri İle Misafirler, Şanlıurfa İlinin Misafirperverliği Hakkında Olumlu Düşüncelere Sahip Olurlar.	0,570		
Toplam Varyans %73,9				

“Kurumsal İtibar Algısı” ölçeğinin faktör analizi değerlendirilmesinde özdeğeri birden büyük faktörlerin ele alınmasına, değişkenlerin faktör içerisindeki ağırlığını gösteren faktör yüklerinin yüksek olmasına, aynı değişken için faktör yüklerinin birbirine yakın olmamasına dikkat edilmiştir. Ölçeği oluşturan faktörlerin güvenilirlik katsayıları ve açıklanan varyans oranlarının yüksek olması ölçeğin güçlü bir faktör yapısına sahip olduğunu göstermiştir. Birinci faktörde yer alan maddeler “Kurumsal Hassasiyetler” olarak ele alınmıştır. “Kurumsal Hassasiyetler” faktörünü oluşturan 7 maddenin güvenilirliği $\alpha = 0.933$ olarak, açıklanan varyans değeri %14.334 olarak saptanmıştır.

İkinci faktörde yer alan maddeler “*Kurumun Yeterlilikleri*” olarak ele alınmıştır. “*Kurumun Yeterlilikleri*” faktörünü oluşturan 8 maddenin güvenilirliği $\alpha=0.905$ olarak, açıklanan varyans değeri %14.327 olarak saptanmıştır. Üçüncü faktörde yer alan maddeler “*Çalışanların Haklarına Saygı*” olarak ele alınmıştır. “*Çalışanların Haklarına Saygı*” faktörünü oluşturan 6 maddenin güvenilirliği $\alpha=0.906$ olarak, açıklanan varyans değeri %14.305 olarak saptanmıştır. Dördüncü faktörde yer alan maddeler “*Çalışanlarla İletişim ve Kararlara Katılım*” olarak ele alınmıştır. “*Çalışanlarla İletişim ve Kararlara Katılım*” faktörünü oluşturan 5 maddenin güvenilirliği $\alpha=0.929$ olarak, açıklanan varyans değeri %12.242 olarak saptanmıştır. Beşinci faktörde yer alan maddeler “*Çalışan Yeterlilikleri ve Yetkinlik Düzeyi*” olarak ele alınmıştır. “*Çalışan Yeterlilikleri ve Yetkinlik Düzeyi*” faktörünü oluşturan 5 maddenin güvenilirliği $\alpha=0.818$ olarak, açıklanan varyans değeri %9.373 olarak saptanmıştır. Altıncı faktörde yer alan maddeler “*Kurumsal İletişim*” olarak ele alınmıştır. “*Kurumsal İletişim*” faktörünü oluşturan 4 maddenin güvenilirliği $\alpha=0.891$ olarak, açıklanan varyans değeri %9.319 olarak saptanmıştır. Ölçekteki faktörlerin puanları hesaplanırken faktördeki maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) faktör puanları elde edilmiştir.

3.6.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Analizi

“*İşten Ayrılma Niyeti*” ölçeğindeki 6 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği $\alpha=0.838$ olarak çok yüksek bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğini ortaya koymak için açıklayıcı(açımlyıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ($KMO=0.802>0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %56.022 olan tek faktör altında toplanmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan α ve açıklanan varyans değerine göre “*İşten Ayrılma Niyeti*” ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı Tablo 3.5.’de görülmektedir.

Tablo 3.5. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
İşten Ayrılma Niyeti (Özdeğer=17.410)	Yakın zamanda, başka bir otele iş arama niyetindeyim.	0,821	56,022	0,838
	Yakın bir zamanda, başka bir meslek dalında iş aramayı düşünüyorum.	0,803		
	Emekli olana kadar bu otele çalışmayı düşünüyorum.	0,769		
	Yakın bir zamanda, bu işte devam etme niyetindeyim.	0,758		
	Tekrar tercih etme imkânım olsaydı, yine bu otele çalışmayı isterdim.	0,682		
	Kısa süre içinde, bu otele işimi ya da bölümümü değiştirme niyetindeyim.	0,644		
Toplam Varyans %56.02				

3.7. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için araştırma katılımcılarından ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Aşağıda elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar bulunmaktadır.

3.7.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırma için hazırlanan anketin ilk bölümünde katılımcılara kişisel bilgilerini belirlemeye yönelik olarak yöneltilen seçeneklere verdikleri yanıtların dağılımı Tablo 3.6.'da yer almaktadır.

Tablo 3.6. Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

Tablolar	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	66	34,0
	Erkek	128	66,0
	Toplam	194	100,0
Yaş Grubu	18-25	67	34,5
	26-30	65	33,5
	31 ve üzeri	62	32,0
	Toplam	194	100,0

Tablo 3.6. Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı (Devamı)

Tablolar	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)
Eğitim Durumu	İlköğretim	38	19,6
	Lise	89	45,9
	Ön Lisans	49	25,3
	Lisans	18	9,3
	Toplam	194	100,0
Medeni Durumu	Evli	91	46,9
	Bekâr	103	53,1
	Toplam	194	100,0
Konaklama Sektöründeki Mesleki Deneyimi	1-5 Yıl	109	56,2
	6-10 Yıl	63	32,5
	11-15 Yıl	22	11,3
	Toplam	194	100,0
Bulunduğu Otelde Çalışma Süresi	1-5 Yıl	159	82,0
	6-10 Yıl	35	18,0
	Toplam	194	100,0
Çalıştığı Bölüm	Ön Büro	19	9,8
	Kat Hizmetleri	27	13,9
	Yiyecek-içecek	37	19,1
	Muhasebe	12	6,2
	Mutfak	18	9,3
	Güvenlik	11	5,7
	İnsan Kaynakları	14	7,2
	Satış-pazarlama	16	8,2
	Teknik Hizmetler	10	5,2
	Satın Alma	6	3,1
	Sağlık & Spa	15	7,7
	Diğer	9	4,6
	Toplam	194	100,0
Çalıştığı Pozisyon	Personel	127	65,5
	Şef Yardımcısı	30	15,5
	Şef	27	13,9
	Müdür Yardımcısı	10	5,2
	Toplam	194	100,0

Katılımcılar cinsiyet değişkenine göre 66'sı (%34,0) kadın, 128'i (%66,0) erkek olarak dağılmaktadır.

Katılımcılar yaş grubu değişkenine göre 67'si (%34,5) 18-25, 65'i (%33,5) 26-30, 62'si (%32,0) 31 ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Katılımcılar eğitim durumu değişkenine göre 38'i (%19,6) ilköğretim, 89'u (%45,9) lise, 49'u (%25,3) ön lisans, 18'i (%9,3) lisans olarak dağılmaktadır.

Katılımcılar medeni durumu değişkenine göre 91'i (%46,9) evli, 103'ü (%53,1) bekâr olarak dağılmaktadır.

Katılımcılar konaklama sektöründeki mesleki deneyimi değişkenine göre 109'u (%56,2) 1-5 yıl, 63'ü (%32,5) 6-10 yıl, 22'si (%11,3) 11-15 yıl olarak dağılmaktadır.

Katılımcılar bulunduğu otelde çalışma süresi değişkenine göre 159'u (%82,0) 1-5 yıl, 35'i (%18,0) 6-10 yıl olarak dağılmaktadır.

Katılımcılar çalıştığı bölüm değişkenine göre 19'u (%9,8) ön büro, 27'si (%13,9) kat hizmetleri, 37'si (%19,1) yiyecek-içecek, 12'si (%6,2) muhasebe, 18'i (%9,3) mutfak, 11'i (%5,7) güvenlik, 14'ü (%7,2) insan kaynakları, 16'sı (%8,2) satış-pazarlama, 10'u (%5,2) teknik hizmetler, 6'sı (%3,1) satın alma, 15'i (%7,7) sağlık & spa, 9'u (%4,6) diğer olarak dağılmaktadır.

Katılımcılar çalıştığı pozisyon değişkenine göre 127'si (%65,5) personel, 30'u (%15,5) şef yardımcısı, 27'si (%13,9) şef, 10'u (%5,2) müdür yardımcısı olarak dağılmaktadır.

3.7.2. Ölçeklere Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Tablo 3.7. Katılımcıların Faktör Düzeyleri Ortalaması

	N	Ort.	Ss	Min.	Max.
İşten Ayrılma Niyeti	194	2,287	0,892	1,000	5,000
İçtenlik	194	4,637	0,478	2,330	5,000
Görev Bilinci	194	4,471	0,583	1,500	5,000
İş Ahlakına Uyum	194	4,428	0,842	1,000	5,000
Maaş ve Vaatlerin Pozitif Etkisi	194	4,280	0,822	1,330	5,000
Genel İşgören Performansı	194	4,491	0,508	2,240	5,000
Kurumsal Hassasiyetler	194	4,099	0,854	1,000	5,000
Kurumun Yeterlilikleri	194	3,862	0,885	1,000	5,000
Çalışanların Haklarına Saygı	194	3,814	0,888	1,000	5,000
Çalışanlarla İletişim ve Kararlara Katılım	194	3,875	0,945	1,000	5,000
Çalışan Yeterlilikleri ve Yetkinlik Düzeyi	194	4,378	0,611	2,200	5,000
Kurumsal İletişim	194	4,129	0,807	1,000	5,000
Genel Kurumsal İtibar Algısı	194	4,008	0,707	1,940	5,000

Tablo 3.7'de araştırma katılımcılarının işten ayrılma niyeti düzeyi ortalamasının zayıf ($2,287 \pm 0,892$) düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 3.7'de araştırma katılımcılarının işgören performans düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde, "içtenlik" düzeyi ortalamasının çok yüksek ($4,637 \pm 0,478$);

“görev bilinci” düzeyi ortalamasının çok yüksek ($4,471 \pm 0,583$); “iş ahlakına uyum” düzeyi ortalamasının çok yüksek ($4,428 \pm 0,842$); “maaş ve vaadlerin pozitif etkisi” düzeyi ortalamasının çok yüksek ($4,280 \pm 0,822$); “genel işgören performansı” düzeyi ortalamasının çok yüksek ($4,491 \pm 0,508$) düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 3.7.’de araştırma katılımcılarının algılanan kurumsal itibar düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde, “kurumsal hassasiyetler” düzeyi ortalamasının yüksek ($4,099 \pm 0,854$); “kurumun yeterlilikleri” düzeyi ortalamasının yüksek ($3,862 \pm 0,885$); “çalışanların haklarına saygı” düzeyi ortalamasının yüksek ($3,814 \pm 0,888$); “çalışanlarla iletişim ve kararlara katılım” düzeyi ortalamasının yüksek ($3,875 \pm 0,945$); “çalışan yeterlilikleri ve yetkinlik düzeyi” düzeyi ortalamasının çok yüksek ($4,378 \pm 0,611$); “kurumsal iletişim” düzeyi ortalamasının yüksek ($4,129 \pm 0,807$); “genel kurumsal itibar algısı” düzeyi ortalamasının yüksek ($4,008 \pm 0,707$) düzeyde olduğu görülmektedir.

3.7.3. Katılımcıların İşten Ayrılma Niyeti Düzeyinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları

Tablo 3.8. Katılımcıların İşten Ayrılma Niyeti Düzeyinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort.	Ss	t	p
Cinsiyet	Kadın	66	2,338	0,777	0,576	0,565
	Erkek	128	2,260	0,947		
Yaş Grubu	18-25	67	2,450	0,965	2,539	0,082
	26-30	65	2,297	0,899		
	31 ve üzeri	62	2,100	0,770		
Eğitim Durumu	İlköğretim	38	2,202	0,852	0,732	0,534
	Lise	89	2,298	0,886		
	Ön Lisans	49	2,408	1,028		
	Lisans	18	2,083	0,540		
Medeni Durum	Evli	91	2,231	0,859	-	0,411
	Bekâr	103	2,337	0,921	0,824	
Mesleki Deneyim	1-5 Yıl	109	2,346	0,935	1,942	0,146
	6-10 Yıl	63	2,307	0,906		
	11-15 Yıl	22	1,939	0,492		
Çalışma Süresi	1-5 Yıl	159	2,332	0,918	1,515	0,086
	6-10 Yıl	35	2,081	0,735		
Çalışılan Pozisyon	Personel	127	2,375	0,933	1,318	0,270
	Şef Yardımcısı	30	2,183	0,864		
	Şef	27	2,049	0,772		
	Müdür Yardımcısı	10	2,117	0,629		

Tablo 3.8’de görüldüğü üzere, araştırma katılımcılarının işten ayrılma niyeti puanları ortalamalarının cinsiyet, yaş grubu, eğitim durumu, medeni durum, mesleki deneyim, çalışma süresi ve çalışılan pozisyon değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi veya tek yönlü varyans analizleri (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

3.7.4. Katılımcıların İşgören Performans Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları

Tablo 3.9. Katılımcıların İşgören Performans Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort.	Ss	t	p
İçtenlik	Kadın	66	4,634	0,451	-	0,954
	Erkek	128	4,638	0,493	0,058	
Görev Bilinci	Kadın	66	4,465	0,545	-	0,916
	Erkek	128	4,474	0,603	0,105	
İş Ahlakına Uyum	Kadın	66	4,500	0,749	0,856	0,393
	Erkek	128	4,391	0,887		
Maaş ve Vaatlerin Pozitif Etkisi	Kadın	66	4,182	0,885	-	0,233
	Erkek	128	4,331	0,786	1,197	
Genel İşgören Performansı	Kadın	66	4,479	0,506	-	0,814
	Erkek	128	4,497	0,511	0,236	

Tablo 3.9’da görüldüğü üzere araştırma katılımcılarının içtenlik, görev bilinci, iş ahlakına uyum, maaş ve vaatlerin pozitif etkisi, genel işgören performansı puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 3.10. Katılımcıların İşgören Performans Düzeylerinin Yaş Grubuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort.	Ss	F	p	Fark
İçtenlik	18-25	67	4,595	0,522	0,714	0,491	
	26-30	65	4,626	0,427			
	31 ve üzeri	62	4,694	0,482			
Görev Bilinci	18-25	67	4,376	0,697	1,380	0,254	
	26-30	65	4,528	0,440			
	31 ve üzeri	62	4,513	0,575			
İş Ahlakına Uyum	18-25	67	4,224	1,031	3,247	0,041	3 > 1
	26-30	65	4,492	0,676			
	31 ve üzeri	62	4,581	0,737			
Maaş ve Vaatlerin Pozitif Etkisi	18-25	67	4,174	0,859	1,085	0,340	
	26-30	65	4,287	0,759			
	31 ve üzeri	62	4,387	0,843			
Genel İşgören Performansı	18-25	67	4,400	0,576	1,798	0,168	
	26-30	65	4,516	0,413			
	31 ve üzeri	62	4,563	0,513			

Tablo 3.10’da görüldüğü üzere araştırma katılımcılarının iş ahlakına uyum puanları ortalamalarının yaş grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,247$; $p=0,041<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaş grubu 31 ve üzeri olan katılımcıların iş ahlakına uyum puanları ($4,581 \pm 0,737$), yaş grubu 18-25 olan katılımcıların iş ahlakına uyum puanlarından ($4,224 \pm 1,031$) yüksek bulunmuştur.

Araştırma katılımcılarının içtenlik, görev bilinci, maaş ve vaatlerin pozitif etkisi, genel işgören performansı puanları ortalamalarının yaş grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 3.11. Katılımcıların İşgören Performans Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort.	Ss	F	p	Fark
İçtenlik	İlköğretim	38	4,605	0,443	1,889	0,133	
	Lise	89	4,569	0,559			
	Ön Lisans	49	4,725	0,353			
	Lisans	18	4,796	0,350			
Görev Bilinci	İlköğretim	38	4,425	0,477	3,184	0,025	3 > 2 4 > 2
	Lise	89	4,365	0,711			
	Ön Lisans	49	4,602	0,371			
	Lisans	18	4,732	0,413			
İş Ahlakına Uyum	İlköğretim	38	4,553	0,567	4,237	0,006	3 > 2 4 > 2
	Lise	89	4,208	1,002			
	Ön Lisans	49	4,602	0,729			
	Lisans	18	4,778	0,392			
Maaş ve Vaatlerin Pozitif Etkisi	İlköğretim	38	4,395	0,697	2,962	0,033	3 > 2 4 > 2
	Lise	89	4,101	0,955			
	Ön Lisans	49	4,401	0,670			
	Lisans	18	4,593	0,531			
Genel İşgören Performansı	İlköğretim	38	4,499	0,392	4,102	0,008	3 > 2 4 > 2
	Lise	89	4,372	0,622			
	Ön Lisans	49	4,610	0,312			
	Lisans	18	4,735	0,371			

Tablo 3.11’de görüldüğü üzere araştırma katılımcılarının görev bilinci puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (F=3,184; p=0,025<0.05). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Eğitim durumu ön lisans olan katılımcıların görev bilinci puanları (4,602 ± 0,371), eğitim durumu lise olan katılımcıların görev bilinci puanlarından (4,365 ± 0,711) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu lisans olan katılımcıların görev bilinci puanları (4,732 ± 0,413), eğitim durumu lise olan katılımcıların görev bilinci puanlarından (4,365 ± 0,711) yüksek bulunmuştur.

Araştırma katılımcılarının iş ahlakına uyum puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (F=4,237; p=0,006<0.05). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır.

Eğitim durumu 3n lisans olan katılımcıların iş ahlakına uyum puanları ($4,602 \pm 0,729$), eğitim durumu lise olan katılımcıların iş ahlakına uyum puanlarından ($4,208 \pm 1,002$) y3ksek bulunmuştur. Eğitim durumu lisans olan katılımcıların iş ahlakına uyum puanları ($4,778 \pm 0,392$), eğitim durumu lise olan katılımcıların iş ahlakına uyum puanlarından ($4,208 \pm 1,002$) y3ksek bulunmuştur.

Araştırma katılımcılarının maaş ve vaatlerin pozitif etkisi puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine g3re anlamlı bir farklılık g3sterip g3stermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek y3nl3 varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel a3ıdan anlamlı bulunmuştur ($F=2,962$; $p=0,033<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Eğitim durumu 3n lisans olan katılımcıların maaş ve vaatlerin pozitif etkisi puanları ($4,401 \pm 0,670$), eğitim durumu lise olan katılımcıların maaş ve vaatlerin pozitif etkisi puanlarından ($4,101 \pm 0,955$) y3ksek bulunmuştur. Eğitim durumu lisans olan katılımcıların maaş ve vaatlerin pozitif etkisi puanları ($4,593 \pm 0,531$), eğitim durumu lise olan katılımcıların maaş ve vaatlerin pozitif etkisi puanlarından ($4,101 \pm 0,955$) y3ksek bulunmuştur.

Araştırma katılımcılarının genel işg3ren performansı puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine g3re anlamlı bir farklılık g3sterip g3stermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek y3nl3 varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel a3ıdan anlamlı bulunmuştur ($F=4,102$; $p=0,008<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Eğitim durumu 3n lisans olan katılımcıların genel işg3ren performansı puanları ($4,610 \pm 0,312$), eğitim durumu lise olan katılımcıların genel işg3ren performansı puanlarından ($4,372 \pm 0,622$) y3ksek bulunmuştur. Eğitim durumu lisans olan katılımcıların genel işg3ren performansı puanları ($4,735 \pm 0,371$), eğitim durumu lise olan katılımcıların genel işg3ren performansı puanlarından ($4,372 \pm 0,622$) y3ksek bulunmuştur.

Araştırma katılımcılarının i3tenlik puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine g3re anlamlı bir farklılık g3sterip g3stermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek y3nl3 varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel a3ıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 3.12. Katılımcıların İşgören Performans Düzeylerinin Medeni Durumuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort.	Ss	t	p
İçtenlik	Evli	91	4,659	0,420	0,622	0,535
	Bekâr	103	4,617	0,525		
Görev Bilinci	Evli	91	4,491	0,557	0,450	0,654
	Bekâr	103	4,453	0,607		
İş Ahlakına Uyum	Evli	91	4,489	0,785	0,950	0,343
	Bekâr	103	4,374	0,890		
Maaş ve Vaatlerin Pozitif Etkisi	Evli	91	4,341	0,807	0,965	0,336
	Bekâr	103	4,227	0,835		
Genel İşgören Performansı	Evli	91	4,524	0,486	0,850	0,396
	Bekâr	103	4,462	0,527		

Tablo 3.12’de görüldüğü üzere araştırma katılımcılarının içtenlik, görev bilinci, iş ahlakına uyum, maaş ve vaatlerin pozitif etkisi, genel işgören performansı puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 3.13. Katılımcıların İşgören Performans Düzeylerinin Konaklama Sektöründeki Mesleki Deneyimine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort.	Ss	F	p	Fark
İçtenlik	1-5 Yıl	109	4,592	0,490	1,205	0,302	
	6-10 Yıl	63	4,680	0,482			
	11-15 Yıl	22	4,735	0,394			
Görev Bilinci	1-5 Yıl	109	4,450	0,607	0,334	0,716	
	6-10 Yıl	63	4,476	0,551			
	11-15 Yıl	22	4,561	0,567			
İş Ahlakına Uyum	1-5 Yıl	109	4,317	0,925	3,545	0,031	3 > 1
	6-10 Yıl	63	4,484	0,751			
	11-15 Yıl	22	4,818	0,477			
Maaş ve Vaatlerin Pozitif Etkisi	1-5 Yıl	109	4,159	0,872	2,748	0,067	
	6-10 Yıl	63	4,439	0,766			
	11-15 Yıl	22	4,424	0,627			
Genel İşgören Performansı	1-5 Yıl	109	4,433	0,533	1,861	0,158	
	6-10 Yıl	63	4,543	0,477			
	11-15 Yıl	22	4,628	0,436			

Tablo 3.13’de görüldüğü üzere araştırma katılımcılarının iş ahlakına uyum puanları ortalamalarının konaklama sektöründeki mesleki deneyimi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü

varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,545$; $p=0,031<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Konaklama sektöründeki mesleki deneyimi 11 ile 15 yıl arası olan katılımcıların iş ahlakına uyum puanları ($4,818 \pm 0,477$), konaklama sektöründeki mesleki deneyimi 1 ile 5 yıl arası olan katılımcıların iş ahlakına uyum puanlarından ($4,317 \pm 0,925$) yüksek bulunmuştur.

Araştırma katılımcılarının içtenlik, görev bilinci, maaş ve vaatlerin pozitif etkisi, genel işgören performansı puanları ortalamalarının konaklama sektöründeki mesleki deneyimi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 3.14. Katılımcıların İşgören Performans Düzeylerinin Bulunduğu Otelde Çalışma Süresine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort.	Ss	t	p
İçtenlik	1-5 Yıl	159	4,639	0,463	0,174	0,862
	6-10 Yıl	35	4,624	0,547		
Görev Bilinci	1-5 Yıl	159	4,479	0,589	0,419	0,676
	6-10 Yıl	35	4,433	0,562		
İş Ahlakına Uyum	1-5 Yıl	159	4,403	0,872	-0,892	0,374
	6-10 Yıl	35	4,543	0,690		
Maaş ve Vaatlerin Pozitif Etkisi	1-5 Yıl	159	4,245	0,818	-1,258	0,210
	6-10 Yıl	35	4,438	0,835		
Genel İşgören Performansı	1-5 Yıl	159	4,485	0,503	-0,304	0,761
	6-10 Yıl	35	4,514	0,537		

Tablo 3.14’de görüldüğü üzere araştırma katılımcılarının içtenlik, görev bilinci, iş ahlakına uyum, maaş ve vaatlerin pozitif etkisi, genel işgören performansı puanları ortalamalarının bulunduğu otelde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 3.15. Katılımcıların İşgören Performans Düzeylerinin Çalıştığı Pozisyona Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort.	Ss	F	p	Fark
İçtenlik	Personel	127	4,566	0,516	3,562	0,015	2 > 1
	Şef Yardımcısı	30	4,817	0,359			
	Şef	27	4,796	0,331			
	Müdür Yardımcısı	10	4,567	0,425			
Görev Bilinci	Personel	127	4,379	0,640	3,533	0,016	2 > 1 3 > 1
	Şef Yardımcısı	30	4,661	0,409			
	Şef	27	4,691	0,405			
	Müdür Yardımcısı	10	4,467	0,399			
İş Ahlakına Uyum	Personel	127	4,280	0,963	4,172	0,007	3 > 1
	Şef Yardımcısı	30	4,667	0,461			
	Şef	27	4,796	0,374			
	Müdür Yardımcısı	10	4,600	0,459			
Maaş ve Vaatlerin Pozitif Etkisi	Personel	127	4,168	0,897	2,674	0,049	3 > 1
	Şef Yardımcısı	30	4,444	0,615			
	Şef	27	4,605	0,627			
	Müdür Yardımcısı	10	4,333	0,544			
Genel İşgören Performansı	Personel	127	4,396	0,553	5,066	0,002	2 > 1 3 > 1
	Şef Yardımcısı	30	4,678	0,344			
	Şef	27	4,726	0,321			
	Müdür Yardımcısı	10	4,494	0,391			

Tablo 3.15’de görüldüğü üzere araştırma katılımcılarının içtenlik puanları ortalamalarının çalıştığı pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,562$; $p=0,015<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Çalıştığı pozisyon şef yardımcısı olan katılımcıların içtenlik puanları ($4,817 \pm 0,359$), çalıştığı pozisyon personel olan katılımcıların içtenlik puanlarından ($4,566 \pm 0,516$) yüksek bulunmuştur.

Araştırma katılımcılarının görev bilinci puanları ortalamalarının çalıştığı pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,533$; $p=0,016<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını

belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Çalıştığı pozisyon şef yardımcısı olan katılımcıların görev bilinci puanları ($4,661 \pm 0,409$), çalıştığı pozisyon personel olan katılımcıların görev bilinci puanlarından ($4,379 \pm 0,640$) yüksek bulunmuştur. Çalıştığı pozisyon şef olan katılımcıların görev bilinci puanları ($4,691 \pm 0,405$), çalıştığı pozisyon personel olan katılımcıların görev bilinci puanlarından ($4,379 \pm 0,640$) yüksek bulunmuştur.

Araştırma katılımcılarının iş ahlakına uyum puanları ortalamalarının çalıştığı pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=4,172$; $p=0,007<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Çalıştığı pozisyon şef olan katılımcıların iş ahlakına uyum puanları ($4,796 \pm 0,374$), çalıştığı pozisyon personel olan katılımcıların iş ahlakına uyum puanlarından ($4,280 \pm 0,963$) yüksek bulunmuştur.

Araştırma katılımcılarının maaş ve vaatlerin pozitif etkisi puanları ortalamalarının çalıştığı pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=2,674$; $p=0,049<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Çalıştığı pozisyon şef olan katılımcıların maaş ve vaatlerin pozitif etkisi puanları ($4,605 \pm 0,627$), çalıştığı pozisyon personel olan katılımcıların maaş ve vaatlerin pozitif etkisi puanlarından ($4,168 \pm 0,897$) yüksek bulunmuştur.

Araştırma katılımcılarının genel işgören performansı puanları ortalamalarının çalıştığı pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=5,066$; $p=0,002<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Çalıştığı pozisyon şef yardımcısı olan katılımcıların genel işgören performansı puanları ($4,678 \pm 0,344$), çalıştığı pozisyon personel olan katılımcıların genel işgören performansı puanlarından ($4,396 \pm 0,553$) yüksek bulunmuştur. Çalıştığı pozisyon şef olan katılımcıların genel işgören performansı puanları ($4,726 \pm 0,321$), çalıştığı

pozisyon personel olan katılımcıların genel işgören performansı puanlarından ($4,396 \pm 0,553$) yüksek bulunmuştur.

3.7.5. Katılımcıların Kurumsal İtibar Algı Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları

Tablo 3.16. Katılımcıların Kurumsal İtibar Algı Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort.	Ss	t	p
Kurumsal Hassasiyetler	Kadın	66	4,058	0,783	-	0,633
	Erkek	128	4,121	0,891	0,479	
Kurumun Yeterlilikleri	Kadın	66	3,775	0,844	-	0,324
	Erkek	128	3,907	0,906	0,988	
Çalışanların Haklarına Saygı	Kadın	66	3,682	0,804	-	0,135
	Erkek	128	3,883	0,923	1,499	
Çalışanlarla İletişim ve Kararlara Katılım	Kadın	66	3,830	0,738	-	0,598
	Erkek	128	3,898	1,038	0,475	
Çalışan Yeterlilikleri ve Yetkinlik Düzeyi	Kadın	66	4,376	0,549	-	0,966
	Erkek	128	4,380	0,643	0,042	
Kurumsal İletişim	Kadın	66	4,087	0,706	-	0,606
	Erkek	128	4,150	0,857	0,516	
Genel Kurumsal İtibar Algısı	Kadın	66	3,945	0,603	-	0,378
	Erkek	128	4,040	0,755	0,883	

Tablo 3.16’da görüldüğü üzere araştırma katılımcılarının kurumsal hassasiyetler, kurumun yeterlilikleri, çalışanların haklarına saygı, çalışanlarla iletişim ve kararlara katılım, çalışan yeterlilikleri ve yetkinlik düzeyi, kurumsal iletişim, genel kurumsal itibar algısı puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 3.17. Katılımcıların Kurumsal İtibar Algı Düzeylerinin Yaş Grubuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort.	Ss	F	p	Fark
Kurumsal Hassasiyetler	18-25	67	3,870	1,015	5,601	0,004	3 > 1
	26-30	65	4,086	0,826			
	31 ve üzeri	62	4,362	0,592			
Kurumun Yeterlilikleri	18-25	67	3,737	0,924	1,945	0,146	
	26-30	65	3,825	0,863			
	31 ve üzeri	62	4,036	0,852			
Çalışanların Haklarına Saygı	18-25	67	3,716	1,016	1,086	0,340	
	26-30	65	3,792	0,821			
	31 ve üzeri	62	3,944	0,800			
Çalışanlarla İletişim ve Kararlara Katılım	18-25	67	3,693	1,003	3,479	0,033	3 > 1
	26-30	65	3,831	0,931			
	31 ve üzeri	62	4,119	0,854			
Çalışan Yeterlilikleri ve Yetkinlik Düzeyi	18-25	67	4,245	0,634	2,523	0,083	
	26-30	65	4,434	0,554			
	31 ve üzeri	62	4,465	0,628			
Kurumsal İletişim	18-25	67	3,910	0,976	4,197	0,016	3 > 1
	26-30	65	4,189	0,651			
	31 ve üzeri	62	4,302	0,707			
Genel Kurumsal İtibar Algısı	18-25	67	3,846	0,803	3,905	0,022	3 > 1
	26-30	65	4,001	0,667			
	31 ve üzeri	62	4,189	0,596			

Tablo 3.17’de görüldüğü üzere araştırma katılımcılarının kurumsal hassasiyetler puanları ortalamalarının yaş grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (F=5,601; p=0,004<0.05). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaş grubu 31 ve üzeri olan katılımcıların kurumsal hassasiyetler puanları (4,362 ± 0,592), yaş grubu 18-25 olan katılımcıların kurumsal hassasiyetler puanlarından (3,870 ± 1,015) yüksek bulunmuştur.

Araştırma katılımcılarının çalışanlarla iletişim ve kararlara katılım puanları ortalamalarının yaş grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini

belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,479$; $p=0,033<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaş grubu 31 ve üzeri olan katılımcıların çalışanlarla iletişim ve kararlara katılım puanları ($4,119 \pm 0,854$), yaş grubu 18-25 olan katılımcıların çalışanlarla iletişim ve kararlara katılım puanlarından ($3,693 \pm 1,003$) yüksek bulunmuştur.

Araştırma katılımcılarının kurumsal iletişim puanları ortalamalarının yaş grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=4,197$; $p=0,016<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaş grubu 31 ve üzeri olan katılımcıların kurumsal iletişim puanları ($4,302 \pm 0,707$), yaş grubu 18-25 olan katılımcıların kurumsal iletişim puanlarından ($3,910 \pm 0,976$) yüksek bulunmuştur.

Araştırma katılımcılarının genel kurumsal itibar algısı puanları ortalamalarının yaş grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,905$; $p=0,022<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaş grubu 31 ve üzeri olan katılımcıların genel kurumsal itibar algısı puanları ($4,189 \pm 0,596$), yaş grubu 18-25 olan katılımcıların genel kurumsal itibar algısı puanlarından ($3,846 \pm 0,803$) yüksek bulunmuştur.

Araştırma katılımcılarının kurumun yeterlilikleri, çalışanların haklarına saygı, çalışan yeterlilikleri ve yetkinlik düzeyi puanları ortalamalarının yaş grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 3.18. Katılımcıların Kurumsal İtibar Algı Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort.	Ss	F	p
Kurumsal Hassasiyetler	İlköğretim	38	4,173	0,778	0,666	0,574
	Lise	89	4,050	0,854		
	Ön Lisans	49	4,050	0,995		
	Lisans	18	4,325	0,563		
Kurumun Yeterlilikleri	İlköğretim	38	3,987	0,792	0,479	0,697
	Lise	89	3,788	0,948		
	Ön Lisans	49	3,885	0,898		
	Lisans	18	3,903	0,736		
Çalışanların Haklarına Saygı	İlköğretim	38	3,794	0,942	0,537	0,658
	Lise	89	3,742	0,919		
	Ön Lisans	49	3,925	0,867		
	Lisans	18	3,917	0,665		
Çalışanlarla İletişim ve Kararlara Katılım	İlköğretim	38	3,905	0,980	0,355	0,786
	Lise	89	3,811	0,990		
	Ön Lisans	49	3,906	0,951		
	Lisans	18	4,044	0,608		
Çalışan Yeterlilikleri ve Yetkinlik Düzeyi	İlköğretim	38	4,316	0,584	1,858	0,138
	Lise	89	4,312	0,684		
	Ön Lisans	49	4,449	0,477		
	Lisans	18	4,644	0,560		
Kurumsal İletişim	İlköğretim	38	4,296	0,589	0,988	0,399
	Lise	89	4,039	0,906		
	Ön Lisans	49	4,128	0,843		
	Lisans	18	4,222	0,521		
Genel Kurumsal İtibar Algısı	İlköğretim	38	4,062	0,632	0,625	0,600
	Lise	89	3,939	0,759		
	Ön Lisans	49	4,036	0,734		
	Lisans	18	4,152	0,499		

Tablo 3.18’de görüldüğü üzere araştırma katılımcılarının kurumsal hassasiyetler, kurumun yeterlilikleri, çalışanların haklarına saygı, çalışanlarla iletişim ve kararlara katılım, çalışan yeterlilikleri ve yetkinlik düzeyi, kurumsal iletişim, genel kurumsal itibar algısı puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 3.19. Katılımcıların Kurumsal İtibar Algı Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort.	Ss	t	p
Kurumsal Hassasiyetler	Evli	91	4,174	0,792	1,148	0,253
	Bekâr	103	4,033	0,904		
Kurumun Yeterlilikleri	Evli	91	3,892	0,846	0,433	0,665
	Bekâr	103	3,836	0,923		
Çalışanların Haklarına Saygı	Evli	91	3,888	0,845	1,090	0,277
	Bekâr	103	3,749	0,922		
Çalışanlarla İletişim ve Kararlara Katılım	Evli	91	3,987	0,908	1,551	0,123
	Bekâr	103	3,777	0,970		
Çalışan Yeterlilikleri ve Yetkinlik Düzeyi	Evli	91	4,404	0,584	0,557	0,578
	Bekâr	103	4,355	0,636		
Kurumsal İletişim	Evli	91	4,217	0,660	1,434	0,153
	Bekâr	103	4,051	0,914		
Genel Kurumsal İtibar Algısı	Evli	91	4,072	0,645	1,188	0,236
	Bekâr	103	3,951	0,756		

Tablo 3.19.'da görüldüğü üzere araştırma katılımcılarının kurumsal hassasiyetler, kurumun yeterlilikleri, çalışanların haklarına saygı, çalışanlarla iletişim ve kararlara katılım, çalışan yeterlilikleri ve yetkinlik düzeyi, kurumsal iletişim, genel kurumsal itibar algısı puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 3.20. Katılımcıların Kurumsal İtibar Algı Düzeylerinin Konaklama Sektöründeki Mesleki Deneyimine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort.	Ss	F	p	Fark
Kurumsal Hassasiyetler	1-5 Yıl	109	3,969	0,906	3,734	0,026	3 > 1
	6-10 Yıl	63	4,202	0,806			
	11-15 Yıl	22	4,455	0,567			
Kurumun Yeterlilikleri	1-5 Yıl	109	3,794	0,886	1,292	0,277	
	6-10 Yıl	63	3,891	0,944			
	11-15 Yıl	22	4,119	0,665			
Çalışanların Haklarına Saygı	1-5 Yıl	109	3,788	0,895	1,020	0,363	
	6-10 Yıl	63	3,773	0,908			
	11-15 Yıl	22	4,068	0,785			

Tablo 3.20. Katılımcıların Kurumsal İtibar Algı Düzeylerinin Konaklama Sektöründeki Mesleki Deneyimine Göre Ortalamaları (Devamı)

	Grup	N	Ort.	Ss	F	p	Fark
Çalışanlarla İletişim ve Kararlara Katılım	1-5 Yıl	109	3,802	0,981	2,937	0,055	
	6-10 Yıl	63	3,844	0,945			
	11-15 Yıl	22	4,327	0,613			
Çalışan Yeterlilikleri ve Yetkinlik Düzeyi	1-5 Yıl	109	4,295	0,616	2,368	0,096	
	6-10 Yıl	63	4,473	0,576			
	11-15 Yıl	22	4,518	0,649			
Kurumsal İletişim	1-5 Yıl	109	4,073	0,827	1,117	0,329	
	6-10 Yıl	63	4,147	0,842			
	11-15 Yıl	22	4,352	0,560			
Genel Kurumsal İtibar Algısı	1-5 Yıl	109	3,932	0,727	2,481	0,086	
	6-10 Yıl	63	4,039	0,705			
	11-15 Yıl	22	4,291	0,536			

Tablo 3.20’de görüldüğü üzere araştırma katılımcılarının kurumsal hassasiyetler puanları ortalamalarının konaklama sektöründeki mesleki deneyimi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,734$; $p=0,026<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Konaklama sektöründeki mesleki deneyimi 11-15 yıl olan katılımcıların kurumsal hassasiyetler puanları ($4,455 \pm 0,567$), konaklama sektöründeki mesleki deneyimi 1-5 yıl olan katılımcıların kurumsal hassasiyetler puanlarından ($3,969 \pm 0,906$) yüksek bulunmuştur.

Araştırma katılımcılarının kurumun yeterlilikleri, çalışanların haklarına saygı, çalışanlarla iletişim ve kararlara katılım, çalışan yeterlilikleri ve yetkinlik düzeyi, kurumsal iletişim, genel kurumsal itibar algısı puanları ortalamalarının konaklama sektöründeki mesleki deneyimi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 3.21. Katılımcıların Kurumsal İtibar Algı Düzeylerinin Bulunduğu Otelde Çalışma Süresine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort.	Ss	t	p	Fark	
Kurumsal Hassasiyetler	1-5 Yıl	159	4,035	0,900	-	2,260	0,002	2 > 1
	6-10 Yıl	35	4,392	0,525				
Kurumun Yeterlilikleri	1-5 Yıl	159	3,805	0,903	-	1,927	0,055	
	6-10 Yıl	35	4,121	0,760				
Çalışanların Haklarına Saygı	1-5 Yıl	159	3,770	0,917	-	1,476	0,142	
	6-10 Yıl	35	4,014	0,717				
Çalışanlarla İletişim ve Kararlara Katılım	1-5 Yıl	159	3,811	0,979	-	2,024	0,016	2 > 1
	6-10 Yıl	35	4,166	0,717				
Çalışan Yeterlilikleri ve Yetkinlik Düzeyi	1-5 Yıl	159	4,382	0,598	-	0,196	0,845	
	6-10 Yıl	35	4,360	0,679				
Kurumsal İletişim	1-5 Yıl	159	4,094	0,813	-	1,272	0,205	
	6-10 Yıl	35	4,286	0,772				
Genel Kurumsal İtibar Algısı	1-5 Yıl	159	3,962	0,733	-	1,944	0,021	2 > 1
	6-10 Yıl	35	4,216	0,535				

Tablo 3.21’de görüldüğü üzere araştırma katılımcılarının kurumsal hassasiyetler puanları ortalamalarının bulunduğu otelde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-2.260$; $p=0.002<0,05$). Bulduğu otelde çalışma süresi 6-10 yıl olan katılımcıların kurumsal hassasiyetler puanları ($x=4,392$), bulunduğu otelde çalışma süresi 1-5 yıl olan katılımcıların kurumsal hassasiyetler puanlarından ($x=4,035$) yüksek bulunmuştur.

Araştırma katılımcılarının çalışanlarla iletişim ve kararlara katılım puanları ortalamalarının bulunduğu otelde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları

arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-2.024$; $p=0.016<0,05$). Bulunduğu otelde çalışma süresi 6-10 yıl olan katılımcıların çalışanlarla iletişim ve kararlara katılım puanları ($x=4,166$), bulunduğu otelde çalışma süresi 1-5 yıl olan katılımcıların çalışanlarla iletişim ve kararlara katılım puanlarından ($x=3,811$) yüksek bulunmuştur.

Araştırma katılımcılarının genel kurumsal itibar algısı puanları ortalamalarının bulunduğu otelde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-1.944$; $p=0.021<0,05$). Bulunduğu otelde çalışma süresi 6-10 yıl olan katılımcıların genel kurumsal itibar algısı puanları ($x=4,216$), bulunduğu otelde çalışma süresi 1-5 yıl olan katılımcıların genel kurumsal itibar algısı puanlarından ($x=3,962$) yüksek bulunmuştur.

Araştırma katılımcılarının kurumun yeterlilikleri, çalışanların haklarına saygı, çalışan yeterlilikleri ve yetkinlik düzeyi, kurumsal iletişim puanları ortalamalarının bulunduğu otelde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 3.22. Katılımcıların Kurumsal İtibar Algı Düzeylerinin Çalıştığı Pozisyona Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort.	Ss	F	p	Fark
Kurumsal Hassasiyetler	Personel	127	3,975	0,930	2,795	0,042	3 > 1
	Şef Yardımcısı	30	4,291	0,707			
	Şef	27	4,328	0,608			
	Müdür Yardımcısı	10	4,486	0,463			
Kurumun Yeterlilikleri	Personel	127	3,747	0,935	2,112	0,100	
	Şef Yardımcısı	30	4,079	0,807			
	Şef	27	4,069	0,775			
	Müdür Yardımcısı	10	4,113	0,454			
Çalışanların Haklarına Saygı	Personel	127	3,718	0,934	1,949	0,123	
	Şef Yardımcısı	30	3,878	0,838			
	Şef	27	4,037	0,721			
	Müdür Yardımcısı	10	4,250	0,630			

Tablo 3.22. Katılımcıların Kurumsal İtibar Algı Düzeylerinin Çalıştığı Pozisyona Göre Ortalamaları (Devamı)

	Grup	N	Ort.	Ss	F	p	Fark
Çalışanlarla İletişim ve Kararlara Katılım	Personel	127	3,750	0,996	2,542	0,058	
	Şef Yardımcısı	30	4,053	0,905			
	Şef	27	4,082	0,728			
	Müdür Yardımcısı	10	4,380	0,585			
Çalışan Yeterlilikleri ve Yetkinlik Düzeyi	Personel	127	4,299	0,615	2,662	0,049	2 > 1
	Şef Yardımcısı	30	4,633	0,512			
	Şef	27	4,452	0,624			
	Müdür Yardımcısı	10	4,420	0,649			
Kurumsal İletişim	Personel	127	3,992	0,889	3,841	0,011	3 > 1
	Şef Yardımcısı	30	4,317	0,576			
	Şef	27	4,426	0,499			
	Müdür Yardımcısı	10	4,500	0,577			
Genel Kurumsal İtibar Algısı	Personel	127	3,895	0,748	3,335	0,021	2 > 1 3 > 1
	Şef Yardımcısı	30	4,190	0,623			
	Şef	27	4,213	0,566			

Tablo 3.22’de görüldüğü üzere araştırma katılımcılarının kurumsal hassasiyetler puanları ortalamalarının çalıştığı pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=2,795$; $p=0,042<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Çalıştığı pozisyon şef olanların kurumsal hassasiyetler puanları ($4,328 \pm 0,608$), çalıştığı pozisyon personel olanların kurumsal hassasiyetler puanlarından ($3,975 \pm 0,930$) yüksek bulunmuştur.

Araştırma katılımcılarının çalışan yeterlilikleri ve yetkinlik düzeyi puanları ortalamalarının çalıştığı pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=2,662$; $p=0,049<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Çalıştığı pozisyon şef yardımcısı olan katılımcıların çalışan yeterlilikleri ve yetkinlik düzeyi puanları ($4,633 \pm 0,512$), çalıştığı pozisyon personel olan

katılımcıların çalışan yeterlilikleri ve yetkinlik düzeyi puanlarından ($4,299 \pm 0,615$) yüksek bulunmuştur.

Araştırma katılımcılarının kurumsal iletişim puanları ortalamalarının çalıştığı pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,841$; $p=0,011<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Çalıştığı pozisyon şef olan katılımcıların kurumsal iletişim puanları ($4,426 \pm 0,499$), çalıştığı pozisyon personel olan katılımcıların kurumsal iletişim puanlarından ($3,992 \pm 0,889$) yüksek bulunmuştur.

Araştırma katılımcılarının genel kurumsal itibar algısı puanları ortalamalarının çalıştığı pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,335$; $p=0,021<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Çalıştığı pozisyon şef yardımcısı olanların genel kurumsal itibar algısı puanları ($4,190 \pm 0,623$), çalıştığı pozisyon personel olanların genel kurumsal itibar algısı puanlarından ($3,895 \pm 0,748$) yüksek bulunmuştur. Çalıştığı pozisyon şef olanların genel kurumsal itibar algısı puanları ($4,213 \pm 0,566$), çalıştığı pozisyon personel olanların genel kurumsal itibar algısı puanlarından ($3,895 \pm 0,748$) yüksek bulunmuştur.

Araştırma katılımcılarının kurumun yeterlilikleri, çalışanların haklarına saygı, çalışanlarla iletişim ve kararlara katılım puanları ortalamalarının çalıştığı pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

3.7.6. Korelasyon Analizi

Tablo 3.23. Katılımcıların İşten Ayrılma Niyeti ve İşgören Performansı ile Algılanan Kurumsal İtibar Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

		İçtenlik	Görev Bilinci	İş Ahlakına Uyum	Maaş ve Vaatlerin Pozitif Etkisi	Genel İşgören Performansı	İşten Ayrılma Niyeti
Kurumsal Hassasiyetler	r	0,328**	0,372**	0,499**	0,251**	0,429**	-0,595**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Kurumun Yeterlilikleri	r	0,259**	0,349**	0,473**	0,308**	0,408**	-0,589**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Çalışanların Haklarına Saygı	r	0,134	0,318**	0,289**	0,066	0,249**	-0,551**
	p	0,062	0,000	0,000	0,357	0,000	0,000
Çalışanlarla İletişim ve Kararlara Katılım	r	0,193**	0,252**	0,276**	0,047	0,234**	-0,474**
	p	0,007	0,000	0,000	0,519	0,001	0,000
Çalışan Yeterlilikleri ve Yetkinlik Düzeyi	r	0,749**	0,676**	0,417**	0,455**	0,734**	-0,157*
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,029
Kurumsal İletişim	r	0,378**	0,426**	0,461**	0,274**	0,466**	-0,451**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Genel Kurumsal İtibar Algısı	r	0,361**	0,445**	0,483**	0,264**	0,470**	-0,600**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Araştırma sonucu elde edilen bulgulara göre yapılan korelasyon analizinde Tablo 3.23’de yer alan faktörler arası ilişkiler aşağıda ayrı ayrı açıklanmaktadır:

Kurumsal hassasiyetler ile içtenlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.328$; $p=0,000<0.05$). Buna göre kurumsal hassasiyetler arttıkça içtenlik artmaktadır.

Kurumsal hassasiyetler ile görev bilinci arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.372$; $p=0,000<0.05$). Buna göre kurumsal hassasiyetler arttıkça görev bilinci artmaktadır.

Kurumsal hassasiyetler ile iş ahlakına uyum arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.499$; $p=0,000<0.05$). Buna göre kurumsal hassasiyetler arttıkça iş ahlakına uyum artmaktadır.

Kurumsal hassasiyetler ile maaş ve vaatlerin pozitif etkisi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.251$; $p=0,000<0.05$). Buna göre kurumsal hassasiyetler arttıkça maaş ve vaatlerin pozitif etkisi artmaktadır.

Kurumsal hassasiyetler ile genel işgören performansı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.429$; $p=0,000<0.05$). Buna göre kurumsal hassasiyetler arttıkça genel işgören performansı artmaktadır.

Kurumsal hassasiyetler ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=-0.595$; $p=0,000<0.05$). Buna göre kurumsal hassasiyetler arttıkça işten ayrılma niyeti azalmaktadır.

Kurumun yeterlilikleri ile içtenlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.259$; $p=0,000<0.05$). Buna göre kurumun yeterlilikleri arttıkça içtenlik artmaktadır.

Kurumun yeterlilikleri ile görev bilinci arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.349$; $p=0,000<0.05$). Buna göre kurumun yeterlilikleri arttıkça görev bilinci artmaktadır.

Kurumun yeterlilikleri ile iş ahlakına uyum arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.473$; $p=0,000<0.05$). Buna göre kurumun yeterlilikleri arttıkça iş ahlakına uyum artmaktadır.

Kurumun yeterlilikleri ile maaş ve vaatlerin pozitif etkisi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.308$; $p=0,000<0.05$). Buna göre kurumun yeterlilikleri arttıkça maaş ve vaatlerin pozitif etkisi artmaktadır.

Kurumun yeterlilikleri ile genel işgören performansı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.408$; $p=0,000<0.05$). Buna göre kurumun yeterlilikleri arttıkça genel işgören performansı artmaktadır.

Kurumun yeterlilikleri ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=-0.589$; $p=0,000<0.05$). Buna göre kurumun yeterlilikleri arttıkça işten ayrılma niyeti azalmaktadır.

Çalışanların haklarına saygı ile içtenlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Çalışanların haklarına saygı ile görev bilinci arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.318$; $p=0,000<0.05$). Buna göre çalışanların haklarına saygı arttıkça görev bilinci artmaktadır.

Çalışanların haklarına saygı ile iş ahlakına uyum arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.289$; $p=0,000<0.05$). Buna göre çalışanların haklarına saygı arttıkça iş ahlakına uyum artmaktadır.

Çalışanların haklarına saygı ile maaş ve vaatlerin pozitif etkisi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Çalışanların haklarına saygı ile genel işgören performansı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.249$; $p=0,000<0.05$). Buna göre çalışanların haklarına saygı arttıkça genel işgören performansı artmaktadır.

Çalışanların haklarına saygı ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=-0.551$; $p=0,000<0.05$). Buna göre çalışanların haklarına saygı arttıkça işten ayrılma niyeti azalmaktadır.

Çalışanlarla iletişim ve kararlara katılım ile içtenlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.193$; $p=0,007<0.05$). Buna göre çalışanlarla iletişim ve kararlara katılım arttıkça içtenlik artmaktadır.

Çalışanlarla iletişim ve kararlara katılım ile görev bilinci arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.252$; $p=0,000<0.05$). Buna göre çalışanlarla iletişim ve kararlara katılım arttıkça görev bilinci artmaktadır.

Çalışanlarla iletişim ve kararlara katılım ile iş ahlakına uyum arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.276$; $p=0,000<0.05$). Buna göre çalışanlarla iletişim ve kararlara katılım arttıkça iş ahlakına uyum artmaktadır.

Çalışanlarla iletişim ve kararlara katılım ile maaş ve vaatlerin pozitif etkisi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Çalışanlarla iletişim ve kararlara katılım ile genel işgören performansı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.234$; $p=0,001<0.05$). Buna göre çalışanlarla iletişim ve kararlara katılım arttıkça genel işgören performansı artmaktadır.

Çalışanlarla iletişim ve kararlara katılım ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=-0.474$; $p=0,000<0.05$). Buna göre çalışanlarla iletişim ve kararlara katılım arttıkça işten ayrılma niyeti azalmaktadır.

Çalışan yeterlilikleri ve yetkinlik düzeyi ile içtenlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.749$; $p=0,000<0.05$). Buna göre çalışan yeterlilikleri ve yetkinlik düzeyi arttıkça içtenlik artmaktadır.

Çalışan yeterlilikleri ve yetkinlik düzeyi ile görev bilinci arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.676$; $p=0,000<0.05$). Buna göre çalışan yeterlilikleri ve yetkinlik düzeyi arttıkça görev bilinci artmaktadır.

Çalışan yeterlilikleri ve yetkinlik düzeyi ile iş ahlakına uyum arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.417$; $p=0,000<0.05$). Buna göre çalışan yeterlilikleri ve yetkinlik düzeyi arttıkça iş ahlakına uyum artmaktadır.

Çalışan yeterlilikleri ve yetkinlik düzeyi ile maaş ve vaatlerin pozitif etkisi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.455$; $p=0,000<0.05$). Buna göre çalışan yeterlilikleri ve yetkinlik düzeyi arttıkça maaş ve vaatlerin pozitif etkisi artmaktadır.

Çalışan yeterlilikleri ve yetkinlik düzeyi ile genel işgören performansı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.734$; $p=0,000<0.05$). Buna göre çalışan yeterlilikleri ve yetkinlik düzeyi arttıkça genel işgören performansı artmaktadır.

Çalışan yeterlilikleri ve yetkinlik düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=-0.157$; $p=0,029<0.05$). Buna göre çalışan yeterlilikleri ve yetkinlik düzeyi arttıkça işten ayrılma niyeti azalmaktadır.

Kurumsal iletişim ile içtenlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.378$; $p=0,000<0.05$). Buna göre kurumsal iletişim arttıkça içtenlik artmaktadır.

Kurumsal iletişim ile görev bilinci arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.426$; $p=0,000<0.05$). Buna göre kurumsal iletişim arttıkça görev bilinci artmaktadır.

Kurumsal iletişim ile iş ahlakına uyum arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.461$; $p=0,000<0.05$). Buna göre kurumsal iletişim arttıkça iş ahlakına uyum artmaktadır.

Kurumsal iletişim ile maaş ve vaatlerin pozitif etkisi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.274$; $p=0,000<0.05$). Buna göre kurumsal iletişim arttıkça maaş ve vaatlerin pozitif etkisi artmaktadır.

Kurumsal iletişim ile genel işgören performansı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.466$; $p=0,000<0.05$). Buna göre kurumsal iletişim arttıkça genel işgören performansı artmaktadır.

Kurumsal iletişim ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=-0.451$; $p=0,000<0.05$). Buna göre kurumsal iletişim arttıkça işten ayrılma niyeti azalmaktadır.

Genel kurumsal itibar algısı ile içtenlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.361$; $p=0,000<0.05$). Buna göre genel kurumsal itibar algısı arttıkça içtenlik artmaktadır.

Genel kurumsal itibar algısı ile görev bilinci arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.445$; $p=0,000<0.05$). Buna göre genel kurumsal itibar algısı arttıkça görev bilinci artmaktadır.

Genel kurumsal itibar algısı ile iş ahlakına uyum arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.483$; $p=0,000<0.05$). Buna göre genel kurumsal itibar algısı arttıkça iş ahlakına uyum artmaktadır.

Genel kurumsal itibar algısı ile maaş ve vaatlerin pozitif etkisi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.264$; $p=0,000<0.05$). Buna göre genel kurumsal itibar algısı arttıkça maaş ve vaatlerin pozitif etkisi artmaktadır.

Genel kurumsal itibar algısı ile genel işgören performansı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.47$; $p=0,000<0.05$). Buna göre genel kurumsal itibar algısı arttıkça genel işgören performansı artmaktadır.

Genel kurumsal itibar algısı ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=-0.6$; $p=0,000<0.05$). Buna göre genel kurumsal itibar algısı arttıkça işten ayrılma niyeti azalmaktadır.

3.7.7. Regresyon Analizleri

Tablo 3.24. Katılımcıların Kurumsal İtibar Algı Düzeylerinin İçtenlik Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
İçtenlik	Sabit	1,954	11,103	0,000	46,856	0,000	0,588
	Kurumsal Hassasiyetler	0,054	1,118	0,265			
	Kurumun Yeterlilikleri	-0,065	-1,402	0,163			
	Çalışanların Haklarına Saygı	-0,003	-0,066	0,948			
	Çalışanlarla İletişim ve Kararlara Katılım	-0,101	-2,358	0,019			
	Çalışan Yeterlilikleri ve Yetkinlik Düzeyi	0,562	13,647	0,000			
	Kurumsal İletişim	0,159	3,507	0,001			

Tablo 3.24’de görüldüğü üzere kurumsal hassasiyetler, kurumun yeterlilikleri, çalışanların haklarına saygı, çalışanlarla iletişim ve kararlara katılım, çalışan yeterlilikleri ve yetkinlik düzeyi, kurumsal iletişim ile içtenlik arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=46,856; p=0,000<0.05). İçtenlik düzeyinin belirleyicisi olarak kurumsal hassasiyetler, kurumun yeterlilikleri, çalışanların haklarına saygı, çalışanlarla iletişim ve kararlara katılım, çalışan yeterlilikleri ve yetkinlik düzeyi, kurumsal iletişim değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür (R²=0,588). Katılımcıların kurumsal hassasiyetler düzeyi içtenlik düzeyini etkilememektedir (p=0.265>0.05). Katılımcıların kurumun yeterlilikleri düzeyi içtenlik düzeyini etkilememektedir (p=0.163>0.05). Çalışanların haklarına saygı düzeyi içtenlik düzeyini etkilememektedir (p=0.948>0.05). Çalışanlarla iletişim ve kararlara katılım düzeyi içtenlik düzeyini azaltmaktadır (β =-0,101). Çalışan yeterlilikleri ve yetkinlik düzeyi içtenlik düzeyini arttırmaktadır (β =0,562). Katılımcıların kurumsal iletişim düzeyi içtenlik düzeyini arttırmaktadır (β =0,159).

Tablo 3.25. Katılımcıların Algılanan Kurumsal İtibar Düzeylerinin Görev Bilinci Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Görev Bilinci	Sabit	1,128	4,954	0,000	38,083	0,000	0,536
	Kurumsal Hassasiyetler	-0,034	-0,538	0,591			
	Kurumun Yeterlilikleri	-0,039	-0,653	0,515			
	Çalışanların Haklarına Saygı	0,268	4,316	0,000			
	Çalışanlarla İletişim ve Kararlara Katılım	-0,229	-4,145	0,000			
	Çalışan Yeterlilikleri ve Yetkinlik Düzeyi	0,637	11,957	0,000			
	Kurumsal İletişim	0,172	2,931	0,004			

Tablo 3.25’de görüldüğü üzere kurumsal hassasiyetler, kurumun yeterlilikleri, çalışanların haklarına saygı, çalışanlarla iletişim ve kararlara katılım, çalışan yeterlilikleri ve yetkinlik düzeyi, kurumsal iletişim ile görev bilinci arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=38,083; p=0,000<0.05). Görev bilinci düzeyinin belirleyicisi olarak kurumsal hassasiyetler, kurumun yeterlilikleri, çalışanların haklarına saygı, çalışanlarla iletişim ve kararlara katılım, çalışan yeterlilikleri ve yetkinlik düzeyi, kurumsal iletişim değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür (R²=0,536). Çalışanların kurumsal hassasiyetler düzeyi görev bilinci düzeyini etkilememektedir (p=0.591>0.05). Çalışanların kurumun yeterlilikleri düzeyi görev bilinci düzeyini etkilememektedir (p=0.515>0.05). Çalışanların haklarına saygı düzeyi görev bilinci düzeyini arttırmaktadır (β=0,268). Çalışanlarla iletişim ve kararlara katılım düzeyi görev bilinci düzeyini azaltmaktadır (β=-0,229). Katılımcıların çalışan yeterlilikleri ve yetkinlik düzeyi görev bilinci düzeyini arttırmaktadır (β=0,637). Katılımcıların kurumsal iletişim düzeyi görev bilinci düzeyini arttırmaktadır (β=0,172).

Tablo 3.26. Katılımcıların Kurumsal İtibar Algı Düzeylerinin İş Ahlakına Uyumu Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
İş Ahlakına Uyum	Sabit	1,227	3,164	0,002	18,708	0,000	0,355
	Kurumsal Hassasiyetler	0,366	3,435	0,001			
	Kurumun Yeterlilikleri	0,244	2,389	0,018			
	Çalışanların Haklarına Saygı	-	-	0,270			
	Çalışanlarla İletişim ve Kararlara Katılım	-	-	0,008			
	Çalışan Yeterlilikleri ve Yetkinlik Düzeyi	0,309	3,410	0,001			
	Kurumsal İletişim	0,200	2,002	0,047			

Tablo 3.26’da görüldüğü üzere kurumsal hassasiyetler, kurumun yeterlilikleri, çalışanların haklarına saygı, çalışanlarla iletişim ve kararlara katılım, çalışan yeterlilikleri ve yetkinlik düzeyi, kurumsal iletişim ile iş ahlakına uyum arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=18,708; p=0,000<0.05). İş ahlakına uyum düzeyinin belirleyicisi olarak kurumsal hassasiyetler, kurumun yeterlilikleri, çalışanların haklarına saygı, çalışanlarla iletişim ve kararlara katılım, çalışan yeterlilikleri ve yetkinlik düzeyi, kurumsal iletişim değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür (R²=0,355). Katılımcıların kurumsal hassasiyetler düzeyi iş ahlakına uyum düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,366$). Katılımcıların kurumun yeterlilikleri düzeyi iş ahlakına uyum düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,244$). Çalışanların haklarına saygı düzeyi iş ahlakına uyum düzeyini etkilememektedir (p=0.270>0.05). Katılımcıların çalışanlarla iletişim ve kararlara katılım düzeyi iş ahlakına uyum düzeyini azaltmaktadır ($\beta=-0,250$). Katılımcıların çalışan yeterlilikleri ve yetkinlik düzeyi iş ahlakına uyum düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,309$). Katılımcıların kurumsal iletişim düzeyi iş ahlakına uyum düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,200$).

Tablo 3.27. Katılımcıların Kurumsal İtibar Algı Düzeylerinin Maaş ve Vaatler Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	T	p	F	Model (p)	R ²
Maaş ve Vaatlerin Pozitif Etkisi	Sabit	1,492	3,808	0,000	15,355	0,000	0,309
	Kurumsal Hassasiyetler	0,094	0,872	0,384			
	Kurumun Yeterlilikleri	0,356	3,455	0,001			
	Çalışanların Haklarına Saygı	-	-	0,305			
	Çalışanlarla İletişim ve Kararlara Katılım	-	-	0,000			
	Çalışan Yeterlilikleri ve Yetkinlik Düzeyi	0,524	5,716	0,000			
	Kurumsal İletişim	0,141	1,397	0,164			

Tablo 3.27’de görüldüğü üzere kurumsal hassasiyetler, kurumun yeterlilikleri, çalışanların haklarına saygı, çalışanlarla iletişim ve kararlara katılım, çalışan yeterlilikleri ve yetkinlik düzeyi, kurumsal iletişim ile maaş ve vaatlerin pozitif etkisi arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=15,355; p=0,000<0.05). Maaş ve vaatlerin pozitif etkisi düzeyinin belirleyicisi olarak kurumsal hassasiyetler, kurumun yeterlilikleri, çalışanların haklarına saygı, çalışanlarla iletişim ve kararlara katılım, çalışan yeterlilikleri ve yetkinlik düzeyi, kurumsal iletişim değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür (R²=0,309). Katılımcıların kurumsal hassasiyetler düzeyi maaş ve vaatlerin pozitif etkisi düzeyini etkilememektedir (p=0.384>0.05). Katılımcıların kurumun yeterlilikleri düzeyi maaş ve vaatlerin pozitif etkisi düzeyini arttırmaktadır (β=0,356). Çalışanların haklarına saygı düzeyi maaş ve vaatlerin pozitif etkisi düzeyini etkilememektedir (p=0.305>0.05). Katılımcıların çalışanlarla iletişim ve kararlara katılım düzeyi maaş ve vaatlerin pozitif etkisi düzeyini azaltmaktadır (β=-0,368). Katılımcıların çalışan yeterlilikleri ve yetkinlik düzeyi maaş ve vaatlerin pozitif etkisi düzeyini arttırmaktadır (β=0,524). Katılımcıların kurumsal iletişim düzeyi maaş ve vaatlerin pozitif etkisi düzeyini etkilememektedir (p=0.164>0.05).

Tablo 3.28. Katılımcıların Kurumsal İtibar Algı Düzeylerinin Genel İşgören Performansı Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Genel İşgören Performansı	Sabit	1,495	8,337	0,000	53,510	0,000	0,620
	Kurumsal Hassasiyetler	0,067	1,356	0,177			
	Kurumun Yeterlilikleri	0,055	1,162	0,247			
	Çalışanların Haklarına Saygı	0,060	1,233	0,219			
	Çalışanlarla İletişim ve Kararlara Katılım	-0,211	-4,847	0,000			
	Çalışan Yeterlilikleri ve Yetkinlik Düzeyi	0,552	13,154	0,000			
	Kurumsal İletişim	0,165	3,575	0,000			

Tablo 3.28’de görüldüğü üzere kurumsal hassasiyetler, kurumun yeterlilikleri, çalışanların haklarına saygı, çalışanlarla iletişim ve kararlara katılım, çalışan yeterlilikleri ve yetkinlik düzeyi, kurumsal iletişim ile genel işgören performansı arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=53,510; p=0,000<0.05). Genel işgören performansı düzeyinin belirleyicisi olarak kurumsal hassasiyetler, kurumun yeterlilikleri, çalışanların haklarına saygı, çalışanlarla iletişim ve kararlara katılım, çalışan yeterlilikleri ve yetkinlik düzeyi, kurumsal iletişim değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür (R²=0,620). Katılımcıların kurumsal hassasiyetler düzeyi genel işgören performansı düzeyini etkilememektedir (p=0.177>0.05). Katılımcıların kurumun yeterlilikleri düzeyi genel işgören performansı düzeyini etkilememektedir (p=0.247>0.05). Çalışanların haklarına saygı düzeyi genel işgören performansı düzeyini etkilememektedir (p=0.219>0.05). Katılımcıların çalışanlarla iletişim ve kararlara katılım düzeyi genel işgören performansı düzeyini azaltmaktadır (β =-0,211). Katılımcıların çalışan yeterlilikleri ve yetkinlik düzeyi genel işgören performansı düzeyini arttırmaktadır (β =0,552). Katılımcıların kurumsal iletişim düzeyi genel işgören performansı düzeyini arttırmaktadır (β =0,165).

Tablo 3.29. Katılımcıların Kurumsal İtibar Algı Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
İşten Ayrılma Niyeti	Sabit	4,614	11,615	0,000	22,062	0,000	0,396
	Kurumsal Hassasiyetler	-0,370	-3,390	0,001			
	Kurumun Yeterlilikleri	-0,331	-3,168	0,002			
	Çalışanların Haklarına Saygı	-0,176	-1,627	0,105			
	Çalışanlarla İletişim ve Kararlara Katılım	0,070	0,727	0,468			
	Çalışan Yeterlilikleri ve Yetkinlik Düzeyi	0,106	1,140	0,256			
	Kurumsal İletişim	0,098	0,962	0,337			

Tablo 3.29’da görüldüğü üzere kurumsal hassasiyetler, kurumun yeterlilikleri, çalışanların haklarına saygı, çalışanlarla iletişim ve kararlara katılım, çalışan yeterlilikleri ve yetkinlik düzeyi, kurumsal iletişim ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=22,062; p=0,000<0.05). İşten ayrılma niyeti düzeyinin belirleyicisi olarak kurumsal hassasiyetler, kurumun yeterlilikleri, çalışanların haklarına saygı, çalışanlarla iletişim ve kararlara katılım, çalışan yeterlilikleri ve yetkinlik düzeyi, kurumsal iletişim değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür (R²=0,396). Katılımcıların kurumsal hassasiyetler düzeyi işten ayrılma niyeti düzeyini azaltmaktadır (β =-0,370). Katılımcıların kurumun yeterlilikleri düzeyi işten ayrılma niyeti düzeyini azaltmaktadır (β =-0,331). Çalışanların haklarına saygı düzeyi işten ayrılma niyeti düzeyini etkilememektedir (p=0.105>0.05). Katılımcıların çalışanlarla iletişim ve kararlara katılım düzeyi işten ayrılma niyeti düzeyini etkilememektedir (p=0.468>0.05). Katılımcıların çalışan yeterlilikleri ve yetkinlik düzeyi işten ayrılma niyeti düzeyini etkilememektedir (p=0.256>0.05). Katılımcıların kurumsal iletişim düzeyi işten ayrılma niyeti düzeyini etkilememektedir (p=0.337>0.05).

Tablo 3.30. Katılımcıların Genel Kurumsal İtibar Algı Düzeyinin Genel İşgören Performansı Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Genel İşgören Performansı	Sabit	3,138	16,859	0,000	54,477	0,000	0,217
	Genel Kurumsal İtibar Algısı	0,338	7,381	0,000			

Tablo 3.30’da görüldüğü üzere genel kurumsal itibar algısı ile genel işgören performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=54,477; p=0,000<0.05). Genel işgören performansı düzeyinin belirleyicisi olarak genel kurumsal itibar algısı değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür (R²=0,217). Katılımcıların genel kurumsal itibar algı düzeyi genel işgören performansı düzeyini arttırmaktadır (β =0,338).

Tablo 3.31. Katılımcıların Genel Kurumsal İtibar Algı Düzeyinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
İşten Ayrılma Niyeti	Sabit	5,317	17,941	0,000	107,768	0,000	0,356
	Genel Kurumsal İtibar Algısı	-0,756	-10,381	0,000			

Tablo 3.31’de görüldüğü üzere genel kurumsal itibar algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=107,768; p=0,000<0.05). İşten ayrılma niyeti düzeyinin belirleyicisi olarak genel kurumsal itibar algısı değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür (R²=0,356). Katılımcıların genel kurumsal itibar algısı düzeyi işten ayrılma niyeti düzeyini azaltmaktadır (β =-0,756).

SONUÇ

Her ne kadar dünya genelini hızla etkisi altına alan ve globalleşme olarak ortaya çıkan kavram bireyleri tek tip düşünce eğilimine yöneltse de, aynı kurum içinde farklı yaklaşımlarda bulunulması olağan hatta kurumun gelişimi için gereklilik arz eden bir durumdur. Böylece iş dünyasında yaşanan yoğun rekabet ortamında itibarın paydaşlar açısından önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Farklı kanallardan elde edilen bilgiler, tüm paydaşlar gibi çalışanların da kuruma karşı bir algı oluşturmasını sağlar.

Bu çalışma, kurumların toplum ile etkileşimde bulunan ilk yüzü olan çalışanların kurumsal itibar algısının iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olduğu görüşüne odaklanmaktadır. Bu önerme itibarıyla, değişkenler ve kavramlar göz önüne alınarak ilk üç bölümde geniş literatür taraması yapılmış ve nitelikli bilgilere ulaşılmıştır. Çalışmanın araştırma bölümü Şanlıurfa ilinde bulunan konaklama işletmelerinden 50 ve üzerinde sigortalı personeli bulunan otel çalışanları ile bizzat görüşülerek gerçekleştirilen anketler sonucu elde edilen bulguların analizlerinden oluşmaktadır. Seçimlerin düzeyi çalışanların samimi ve gerçekçi tercihler yaptığını düşündürmektedir.

Elde edilen bulgularda çalışanların cinsiyet ve medeni durum farklılığının kurumsal itibar algısı, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerinde belirleyici düzeyde bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Çalışma verilerinin analizine göre, iş ahlâkına uyum faktörünün 30 yaş üstü personellerde genç yaştakilere oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu duruma kişinin zaman içinde işini sevmesinin neden olabileceği gibi, sorumluluğunun artması ile beraber kurulan yaşam düzenini bozmama ve yaş ilerledikçe iş değiştirmenin zorluklarını düşünerek işini kaybetme korkusuna bürünme gibi olumsuz düşünceler neticesinde mevcut işyerine bağlı kalmayı kanıksaması büyük etken olarak öngörülmektedir. Yaş grubu ve mesleki deneyim sürelerindeki farklılıkların ise, iş performansını oluşturan diğer faktörler üzerinde herhangi bir değişime neden olmadığı gözlemlenmiştir.

Eğitim düzeyi değerlendirmesinde, lise mezunu olan personellerin görev bilinci, iş ahlâkına uyum, maaş ve vaatlerin pozitif etkisi ile genel olarak iş performansı

faktörlerinin eğitim düzeyi önlisans ve lisans olanlara göre daha düşük olduğu görülmüştür. Eğitim düzeyinin sosyal bilinç ile doğrudan ilişkili olduğu düşünüldüğünde bu bulguya ulaşmanın anormal bir durum olmadığı ancak eğitim seviyesi yüksek, duyarlı takım arkadaşları ile birlikte çalışılan süreç içinde performans farkındalığının artabileceği düşünülmektedir.

Çalışılan pozisyona göre yapılan analizde, personelin içtenliği, sorumluluğu, görev bilinci ve genel iş performansı üst pozisyondakilere göre daha düşük seviyede seyretmektedir.

Çalışanların kurumsal iletişimleri, kurum tarafından alınacak kararlara katılım ile kurumsal hassasiyet ve genel kurumsal itibar algı düzeyleri, mesleki ve bulunduğu oteldeki deneyimi yüksek, 30 yaş üzeri personellerde 25 yaş altı genç ve yeni personellere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bununla beraber otellerde şef ve şef yardımcısı ünvanı ile görev yapan çalışanların kurumsal itibar algısı niteliksiz personellere göre daha yüksektir.

Bulguların değerlendirilmesi sonucunda, demografik değişkenlerin kurumsal itibar algısını meydana getiren faktörlere etkisi, söz konusu değişkenlerin iş performansı faktörlerine etkisi ile büyük oranda paralellik göstermektedir. Ancak demografik özelliklerin işten ayrılma niyeti düzeyi üzerinde belirgin ölçüde bir farklılığa neden olmadığı görülmüştür.

Algılanan kurumsal itibarı oluşturan faktörlerin iş performansı faktörleri üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla yapılan regrasyon analizlerinde genel olarak nötr veya doğru orantılı ilişkiler görülse de, “Çalışanlarla İletişim ve Kararlara Katılım” değişkeninin iş performansı üzerinde ters orantılı ilişkilere neden olduğu gözlemlenmiştir. Bu etkileşime göre, çalışanlar görevlerine müdahale edildiğinde ve diğer paydaşlar ile iletişim düzeyi yoğunlaştıkça kapasitelerinin altında hizmet vermeye başlamaktadır. Ayrıca çalışanların otelleriyle ilgili öneri, eleştiri ve fikir beyan etmelerinin kurum içinde pek bir değişime neden olmadığı ve ortaya çıkan sorunların baskı oluşturmalarına sebebiyet vererek, işbirliğine gölge düşürmesi sonucu çalışan performanslarında meydana gelen düşüş, konaklama işletmeleri içinde ekip ruhunun ve uyumun yeterli düzeyde olmadığını ortaya koymaktadır.

Algılanan kurumsal itibar ile iş performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu görüşü olan Hipotez 1 çalışma bulgularıyla birlikte kabul edilmiştir. Kurumsal iletişim ve çalışanların yetkinlik düzeyinin artması personelin iş performansının artmasına neden olan en önemli kurumsal itibar faktörleri olarak görülmektedir. Bilgi birikimi, yeterlilik düzeyi ve iletişim becerisi yüksek olan nitelikli ve yetkin personellerin kurumsal itibar algısı iş performansını mutlaka arttırmaktadır. Çünkü bu özelliklere sahip bir personel bulunduğu kurumun kalitesinin ve marka düzeyinin bilincinde olduğundan bireysel hizmet kalitesini kurumun bulunduğu seviyeye yükseltmesi gerektiğinin farkındadır.

Çalışma sonucunda Hipotez 2, işten ayrılma niyeti ile algılanan kurumsal itibar arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişkinin bulunması nedeniyle kabul edilmiştir. Ayrıca işten ayrılma niyetine direkt olarak etki eden kurumsal itibar göstergelerinin, kurumsal hassasiyetler ve kurumun yeterlilikleri olduğu açığa çıkmıştır. Bu duruma mercek tutulacak olunursa, çalışanın ulaşım, yemek, donanım gibi birincil ihtiyaçlarının karşılanması ve yerleşik kurumsal ahlâkın saygın bir şekilde sürdürülmesi işten ayrılma niyetini ortadan kaldırdığı anlaşılmaktadır.

İşten ayrılma eğilimi genellikle kurum için uyum süreci, genel performans kaybı, ve yönetici kararlarında olumsuz fırsat maliyetine neden olan bir kriz durumu gibi görünse de, ayrılma niyetindeki nitelikli personelin sorunlarını gidermek, geleceğini kurumda görmeyen vasat düzeydeki çalışanın yerini daha nitelikli çalışan ile mübadele etmek ve çalışanın bu niyetini önceden bilerek kurum içinde verimli kadro oluşturmak için de bir alternatif imkânıdır.

Küreselleşen dünyada çalışanların kurum seçimi ve iş performansını belirleyici en önemli unsur, kurumun dışardan nasıl görüldüğü olmuştur. Kurumlar kendini dışarıya ne kadar başarılı yöntemlerle sunabilirse çalışanları da bu reklamlardan o düzeyde etkilenip kurum kültürü ile birlikte zihinlerinde özümleme yaparak performansını yükseltmektedir. Bu şekilde kurum yöneticileri tarafından çalışanlara kurumun geçmişi, niteliği, önemi ve büyüklüğü belirli sıklıklarla hatırlatılarak iş motivasyonu diri tutulmalıdır.

Gerek dış dünyayla iletişimi koparmamak, gerek kurumsal reklamları önemsemek olsun, araştırma bulgularında da görüldüğü gibi çalışanların performansını arttıran

kurumsal değişkenler, kurum içi faaliyetlerden çok kurumun dışa bakan yüzünün çalışanlara yansımalarından kaynaklanmaktadır.

Çalışmanın sonucunda, kurum yöneticilerinin çalışanların iş performansını değerlendirirken “iyi, kötü, başarılı, alışkan” gibi yzeyssel niteliklerin ötesine geçip, bu niteliklere sebebiyet veren soyut değişkenleri incelemesi ve daha derine inerek detaylı verilere ulaşmasının kurumsal itibarın algı düzeyinin artmasına büyük katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çünkü alışma bulgularında, çalışanın kurum içi beklentileri karşılanarak iş tatmini sağlandığında kurumdan ayrılmayı düşünmediği ve buna paralel olarak hizmet süresi arttıkça kuruma aidiyet hissetmesinin sonucu olarak iş performansının arttığđ görülmüştür.

Çalışmamızdan önce aynı değişkenlerin arasında ilişki olup olmadığđnı tespit etmek için Tokmak vd.²²⁹ tarafından İzmir’de elektrik-elektronik sektöründe faaliyet gösteren bir firmada gerçekleştirilen araştırma sonucunda; algılanan kurumsal itibar ile işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü bir ilişki olduğu, ancak kurumsal itibar ile bireysel iş performansı arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmadığđ belirlenmiştir. Söz konusu çalışma dışında kurumsal itibar ile iş performansı ve işten ayrılma niyeti ilişkilerinin aynı anda incelendiği başka bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Literatürde algılanan kurumsal itibar ile performans ilişkisi konusunda yapılan çalışmalarda daha çok finansal performans ile kurumsal itibarın ele alındığđ görülmektedir. Saylı vd.²³⁰ tarafından gerçekleştirilen kurumsal performans faktörü ile kurumsal itibar arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olan bir araştırmada finansal göstergelere dayalı işletme performansıyla kurumsal itibar arasında anlamlı ilişkiye

²²⁹ İsmail Tokmak, Selva Staub, Hakan Turgut, “Algılanan Kurumsal İtibarın alışanların İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi,” *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 1. Basım, Kütahya, Dumlupınar niversitesi, 2013, s. 90-95.

²³⁰ Halil Saylı vd., Etik, “Kurumsal İtibar ve Kurumsal Performans İlişkisini Belirlemeye Yönelik İlk 500 İşletme İçinde Yapılmış Bir Araştırma,” *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 14, Sayı 2, 2009, s. 171-180.

ulaşılamazken, İnce ve Tosun²³¹, Diri²³², Bekiş vd.²³³ tarafından yapılan çalışmalar iş performansının kurumsal itibarı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Algılanan kurumsal itibar ile işten ayrılma niyeti arasındaki ara değişken olan zdeşleşmenin rolünü inceleyen öz ve Bulutlar²³⁴, çalışmasında bu iki değişken arasında negatif yönlü bir ilişkiye erişmiştir. Buna göre kurumsal itibar algısının pozitif yönde artması işten ayrılma niyetini azaltmaktadır.

Literatürde yukarıda sözü edilen çalışmalar dışında çalışmamızın ana değişkenleri kurumsal itibar, iş performansı ve işten ayrılma niyetinin öncülleri olan iş güvencesi, örgütsel bağlılık, işe bağlılık, iş tatmini, örgütsel özdeşleşme, kurumsal imaj, kurumsal kimlik gibi değişkenler arasında çok sayıda araştırmaya rastlanmıştır. Ancak bu çalışmamız algılanan kurumsal itibar ile hem iş performansı, hem de işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin tespit edildiği ilk çalışma özelliği taşımaktadır.

²³¹ Ali Rıza İnce, Nurperihan Tosun, “İ Müşteri Odaklı Kurumsal İtibar Bileşenlerinin Belirlenmesi ve İşgören Performansına Etkisinin Değerlendirilmesi zerine Bir Araştırma,” *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 6, Sayı 11, 2015, s. 37-51.

²³² Naim ağlar Diri, *Kurumsal İtibarın Performansa Etkisi: Konya'daki özel ğretim Kurumlarında Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray, 2013.

²³³ Tuba Bekiş, Ali Bayram, Mustafa şeker, “Kurumsal İtibarın İşgören Performansı zerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma,” *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 5, Sayı 2, 2013, s. 19-27.

²³⁴ öz ve Bulutlar, s. 35-52.

KAYNAKÇA

- Abimbola, Temi, Christine Vallaster, "Brand, Organisational Identity and Reputation in SMEs: An Overview," *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 10, Issue 4, (2007), 341-348.
- Ağcakaya, Serpil, "Yerel Yönetimlerde Performans Ölçümü ve Benzer Tip Belediyelerde Mali Performans Uygulamaları," *Sosyo Ekonomi Dergisi*, Sayı 9, (2009), 27-45.
- Ak, Mehmet, *Firma ve Markalarda Kurumsal Kimlik ve İmaj*, 1.Basım, İstanbul: Işıl Ofset, 1998.
- Akal, Zühal, *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, No: 473, 7. Baskı, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 2011.
- Akdoğan, Asuman, Özgür Demirtaş, "360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Askeri İmalat İşletmesinde Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 23, Sayı 1, (2009), 49-71.
- Akyay, Uygur, "Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması," *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 1, (2007), 71-85.
- Allen, David G., Kelly P. Weeks and Karen R. Moffitt, "Turnover Intentions and Voluntary Turnover: The Moderating Roles of Self-Monitoring, Locus of Control, Proactive Personality and Risk Aversion," *Journal of Applied Psychology*, Vol 90, No 5, (2005), 980-990.
- Almaçık, Esra, *Kurumsal İtibarın Paydaş Davranışları Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2011.
- Altıntaş, Abdullah, "Mahalli İdarelerde Performans Yönetimi ve Riskleri," *Sayıştay Dergisi*, Sayı 69, (2008), 3-16.
- Argüden, Yılmaz, *İtibar Yönetimi*, 1. Baskı, İstanbul: Arge Danışmanlık Yayınları, 2003.
- Ataman, Göksel, *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*, 3. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2009.
- Aydın, Ali Fikret, "Kurumsal İtibar Açısından Sosyal Medyaya İlişkin Bir Değerlendirme," *Karadeniz Teknik Üniversitesi İletişim Araştırmaları Dergisi*, Sayı: 9, (2015), 78-92.

- Balmer, John M. T. , “Comprehending Corporate Marketing and the Corporate Marketing Mix,” *Bradford University School of Management Working Paper Series*, No 06/08, (2006), 1-19.
- Balmer, John M. T. , Stephen A. Greyser, “Corporate Marketing: Integrating Corporate Identity, Corporate Branding, Corporate Communications, Corporate Image and Corporate Reputation,” *European Journal of Marketing*, Vol. 40, No 7/8, (2006), 730-741.
- Barutçugil, İsmet, *Performans Yönetimi*, 2. Baskı, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002.
- Bayram, Levent, “Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı 62, (2006), 47-65.
- Baysal, Ayşe Can, "İşletmelerde İşgücü Devri Sorunu", *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı 6, (1984), 81-97.
- Beek, D., *Managing Organizational Identity: Towards A Framework for Developing the Potential of the Organizational Identity*, Corporate Communication Center, 2003.
- Bilgin, Kamil Ufuk, “Kamuda Ölçülebilir Denetime Hazırlık: Performans Yönetimi,” *Sayıştay Dergisi*, Sayı 65, (2007), 53-89.
- Bothma, Chris F.C. , Gert Roodt, “The Validation of the Turnover Intention Scale”, *SA Journal of Human Resource Management*, Vol. 11, No 1, (2013), 1-12.
- Bozkurt, Mesut, *Kurumsal İtibar Yönetiminin Müşteri Değerlendirme Sürecine Yansımaları ve Etkileri: Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 2011.
- Bromley, Dennis, “Comparing Corporate Reputations: League Tables, Quotients, Benchmarks or Case Studies?,” *Corporate Reputation Review*, Vol. 5, No. 1, (2002), 35-50.
- Bulut, Zeki Atıl, “İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler,” *Mevzuat Dergisi*, <http://www.mevzuatdergisi.com/2004/07a/05.htm>, 14.06.2015.
- Butt, Kashif Amin, “Impact of Compensation on the Turnover Intentions of Employees: A Case of Pakistan Telecom Sector,” *The Business Review*, Vol. 10, No. 2, 2008, 178-184.
- Büte, Mustafa, “Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki,” *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 25, Sayı 1, (2011), 171-192.
- Camcı, Veli, *Çalışanların Örgüte Bağlılıkları İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013.

- Camgöz, Selin Metin, İ. Nurdan Alpten, “360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetimsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği,” *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 13, Sayı 2, (2006), 191-212.
- Cammann, Cortlandt, et. al., *Michigan Organizational Assessment Questionnaire*, Ann Arbor, University of Michigan, 1979.
- Can, Halil, Şahin Kavuncubaşı, Selami Yıldırım, *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2009.
- Canman, A. Doğan, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı, Ankara: Yargı Yayınevi, 2000.
- Capital Dergi, www.capital.com.tr/listeler, 3 Haziran 2015.
- Carmeli, Abraham, Aaron Cohen, “Organizational Reputation as a Source of Sustainable Competitive Advantage and Above-Normal Performance: An Empirical Test among Local Authorities in Israel,” *Public Administration & Management: An Interactive Journal*, Vol 6, No 4, (2001), 122-165.
- Carmeli, Abraham, Asher Tishler, “Perceived Organizational Reputation and Organizational Performance: An Empirical Investigation of Industrial Enterprises,” *Corporate Reputation Review*, Vol. 8, No 1, (2005), 13-30.
- Celep, Hatice, *Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Ölçümü*, Mesleki Yeterlilik Tezi, T.C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara, 2010.
- Corporate Leadership Council, “Linking Employee Satisfaction with Productivity, Performance, and Customer Satisfaction,” July 2003, <http://www.keepem.com/>, 28 Mayıs 2015.
- Cravens, Karen S. , Elizabeth Goad Oliver, “Employess: The Key Link to Corporate Reputation Management,” *Business Horizons*, Vol. 49, Issue 4, (2006), 293-302.
- Cretu, Anca, E. , Roderick, J. Brodie, “The Influence of Brand Image and Company Reputation Where Manufacturers Market to Small Firms: A Costomer Value Perspective,” *Industrial Marketing Management Journal*, Vol. 36, (2007), 230-240.
- Çekmecioğlu, Hülya Gündüz, Güler Dinçer, “Çalışanların İş Tutum ve Davranışlarının Kurumsal İtibar Üzerindeki Etkileri,” *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 12, Sayı 47, (2013), 125-139.

- Çetin, Canan, Besim Akın ve Vedat Erol, *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi*, 2. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2001.
- Çetin, Münevver Ölçüm, *Örgüt kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2004.
- Çinkır, Şakir, “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Sorunları: Sorun Kaynakları ve Destek Stratejileri,” *İlköğretim Online Dergisi*, Cilt 9, Sayı 3, (2010), 1027-1036.
- Çiftçi, Birgül, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, ed. Uğur Dolgun, 3. Baskı, Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları, 2012.
- Çiftçioğlu, Başak Aydem, *Kurumsal İtibar Yönetimi*, 1.Baskı, Bursa: Dora Yayınları, 2009.
- Çolakoğlu, Ülker, “Başarım Değerlemesi,” Ed. Cengiz Demir, *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar*, 2. Baskı, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2011.
- Çöl, Güner, “Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri,” *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı 9, No 1, (2008), 35-46.
- Davis, Anthony, *Halkla İlişkilerin ABC’si*, çev. Ümit Şendilek, 1. Baskı, İstanbul: MediaCat Yayınları, 2006.
- Davies, Gary, et. al. , *Corporate Reputation and Competitiveness*, New York: Routledge, 2003.
- Deephouse, David L. , “Media Reputation as A Strategic Resource: An Integration of Mass Communication and Resource-Based Theories,” *Journal of Management*, Vol. 26, No 6, (2000), 1091-1112.
- Derin, Neslihan, Erkan T. Demirel, “Kurum İmajının Kurum Kimliği Açısından Açıklanabilirliği: İnönü Üniversitesi Turgut Özal Tıp Merkezi Örneği,” *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt 13, Sayı 2, (2010), 155-193.
- Dığın, Özerk, Sinan Ünsar, “Çalışanların İş Güvencesi Algısının Belirleyicileri ve İş Güvencesinden Memnuniyetin Organizasyonel Bağlılık, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 26, (2010), 133-145.
- Dowling, Grahame R. , “Managing Your Corporate Images,” *Industrial Marketing Management*, Vol. 15, Issue 2, (1986), 109-115.
- Dowling, Grahame, *Creating Corporate Reputations*, Oxford: Oxford University Press, 2001.
- Dörtok, Arın, *Kurumsal İtibarınızdan Kaç Sıfır Atabilirsiniz?*, İstanbul: Rota Yayınları, 2004.

- Eraslan, Ergün, Onur Algün, “İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı,” *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, Cilt 20, Sayı 1, (2005), 95-106.
- Eren, Serdar, *Mükemmeliyetçiliğin İş Performansına Etkisi: İstanbul İli Uluslararası Zincir Otel İşletmelerinde Çalışan Orta Kademe Mutfak Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2013.
- Ertan, Hayrettin, *Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya’da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme*, Doktora Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar, 2008.
- Falay, Nihat, “Yerel Yönetimlerde Performans Ölçümü: Bir Ön Çalışma,” *15. Türkiye Maliye Sempozyumu*, Antalya, 15-17 Mayıs 2000, 377-409.
- Ferecov, Rakif, *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Uygulama*, 1.Baskı, Bakü: Qafqaz Üniversitesi Yayınları, Aralık 2011.
- Fındıkcı, İlhami, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 7. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları, 2009.
- Flanagan, David J. , K. C. O’Shaughnessy and Timohty B. Palmer, “Re-Assessing the Relationship Between The Fortune Reputation Data and Financial Performance: Overwhelming Influence or Just a Part of the Puzzle?,” *Corporate Reputation Review*, Vol. 14, Issue 1, (2011), 3-14.
- Fombrun, Charles, Cees Van Riel, “The Reputational Landscape,” *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, No. 1-2, (1997), 5-13.
- Fombrun, Charles J., Cees B. M. Van Riel, *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*, New Jersey: Prentice Hall, 2004.
- Fombrun, Charles J. , *Reputation: Realizing Value From The Corporate Image*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1996.
- Freund, Anat, “Work and Workplace Attitudes on Social Works: Do They Predict Organizational Reputation,” *Business and Society Review*, Vol. 111, No 1, (2006), 67-87.
- Gardberg, Naomi A. , Charles J. Fombrun, “The Global Reputation Quotient Project: First Steps towards a Cross-National Valid Measure of Corporate Reputation,” *Corporate Reputation Review*, Vol. 4, No 4, (2002), 303-307.
- Göksel, Ahmet Bülent, Nilay Başok Yurdakul, *Temel Halkla İlişkiler Bilgileri*, İzmir, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, No: 15, 2002.

- Gray, Edmund R. , John M. T. Balmer, “Managing Corporate Image and Corporate Reputation,” *Long Range Planning*, Vol. 31, No 5, (1998), 695–702.
- Gümüş, Mustafa, *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*, 4. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları, 2012.
- Gürbüz, Sait, Mustafa Bekmezci, “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü,” *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 41, Sayı 2, (2012), 189-213.
- Gürgen, Haluk, “İtibar Toplam Algıdır”, *Bursa Ekonomi Dergisi*, Sayı 233, (2007), 36-37.
- Güvendir, Meltem Acar, Yeşim Özer Özkan, “İkili Ölçekleme Yönteminin Karşılaştırılması: İkili Karşılaştırma ve Sıralama Yargıları,” *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1, (2013), 105-119.
- Habib, Muhammad Nauman, Sabina Mukhtar and Waseef Jamal, “Why Would I Quit? Factors Influencing Teachers’ Intentions to Quit in Private Sector Higher Educational Institutes of Peshawar, Pakistan,” *Inter Disciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, Vol 1, No 12, (2010), 213-242.
- Hall, Richard, “The Strategic Analysis of Intangible Resources,” *Strategic Management Journal*, Vol. 13, (1992), 135-144.
- Helm, Sabrina, "The Role of Corporate Reputation in Determining Investor Satisfaction and Loyalty," *Corporate Reputation Review*, Vol. 10, No 1, (2007), 22-37.
- Helvacı, M. Akif, "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi," *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt 35, Sayı 1-2, (2002), 155-169.
- Hofsoos, Emil, *Reklam ve Yönetim*, Çev. Ayça Haykır, 1. Baskı, Ankara: Öteki Yayınevi, 1994.
- Hopkins, Michael, *The Planetary Bargain: Corporate Social Responsibility Matters*, London: Earthscan Publications, 2003.
- Howard, Steven, Corporate Image Management, www.howard-marketing.com/marketing-consulting/corporate-image-management/, 14.09.2014.
- İnce, Ali Rıza, Nurperihan Tosun, “İç Müşteri Odaklı Kurumsal İtibar Bileşenlerinin Belirlenmesi ve İşgören Performansına Etkisinin Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma,” *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 6, Sayı 11, (2015), s. 37-51.

- Jaramillo, Fernando, Jay Prakash Mulki, William B. Locander, “The Role of Time Wasted in Sales Force Attitudes and Intention to Quit”, *The International Journal of Bank Marketing*, Vol. 24, No. 1, (2006), 24-36.
- Johan, Mohd Remie Mohd, Anida Zaria Mohd Noor, “The Role of Corporate Communication in Building Organization’s Corporate Reputation: An Exploratory Analysis,” *Interdisciplinary Journal of Comtemporary Research in Business*, Vol. 4, No. 12, (2013), 1230-1240.
- Kadıbeşgil, Salim, *İtibar Yönetimi*, 7. Baskı, İstanbul: MediaCat Yayınları, 2013.
- Kâhya, Emin, “The Effects of Job Characteristics and Working Conditions on Job Performance,” *International Journal of Industrial Ergonomics*, Vol. 37, (2007), 515-523.
- Kalaycı, Şeref, *Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 3. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım, 2008.
- Karaköse, Turgut, *Eğitim Örgütlerindeki İç ve Dış Paydaşların Kurumsal İtibara İlişkin Algılamaları*, Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ, 2006.
- Karaköse, Turgut, *Kurumların DNA’sı İtibar ve Yönetimi*, 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayınları, 2012.
- Karasar, Niyazi, *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, 28. Baskı, İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım, 2014.
- Kirkman, Bradley L., Benson Rosen, “Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment,” *The Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 1, (1999), 58-74.
- Kloviene, Ruta, Loreta Valanciene, “Performance Measurement Model Formation in Municipalities,” *Kaunas Universtiy of Technology Economics and Management*, Vol 18 No 3, (2013), 383-393.
- Koçer, Gamze Nalan, “İtibar, Kurumsal Kimlik, Marka ve İmaj,” 16 Nisan 2010, Patronlar Dünyası, <http://www.patronlardunyasi.com/yazar/-Itibar-Kurumsal-Kimlik-Marka-ve-Imaj-/3490>, 17 Mayıs 2015.
- Krishnan, Sandeep K., Manjari Singh, “Outcomes of Intention to Quit of Indian IT Professionals”, *Human Resource Management*, Vol 49, No. 3, (2010), 421-437.
- Lambert, Eric G., Nancy Lynne Hogan, Shannon M. Barton, “The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intent: A Test of a Structural Measurement Model Using a National Sample of Workers,” *The Social Science Journal*, No: 38, (2001), 233-250.

- Markwick, Nigel, Chris Fill, "Towards a Framework for Managing Corporate Identity," *European Journal of Marketing*, Vol. 31, No: 5/6, (1997), 396- 409.
- Mobley, William H., "Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 62, Issue 2, (1977), 237-240.
- Morrell, Kevin, John Loan-Clarke and Adrian Wilkinson, "Unweaving Leaving: The Use of Models in the Management of Employee Turnover," *International Journal of Management Reviews*, Vol. 3, Issue 3, (2001), 219–244.
- Namal, Bülent, *Hizmet İşletmelerinde Kurumsal İtibarın Oluşturulmasında Pazarlama İletişiminin Rolü: Kırgızistan Üniversiteleri Örneği*, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, 2011.
- Oberg, Winston, "Make Performance Appraisal Relevant," *Harvard Business Review*, Vol. 50, No: 1, (1972), p. 61-68.
- Okay, Ayla, *Kurumsal İletişim ve Kurum Kimliği, Kurumsal İletişim Yönetimi*, 1. Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 2005.
- Okay, Ayla, *Kurum Kimliği*, 5. Baskı, İstanbul: MediaCat Yayınları, 2005.
- Otley, David, "Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research", *Management Accounting Research*, Vol. 10, (1999), 363-382.
- Öncel, Mesut, *Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Kurumsal İtibar Yönetimi: Yükseköğretimde Yapılandırmasına Yönelik Bir Model Önerisi*, Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2010.
- Örücü, Edip, Sibel Özafşarlıoğlu, "Örgütsel Adaletin Çalışanlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyeti'nde Bir Uygulama", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 10, Sayı 23, (2013), 335-358.
- Öz, Ela Ünler, Füsun Bulutlar, "Algılanan Kurumsal İtibar ve Kurumdan Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Bir Ara Değişken Olarak Özdeşleşmenin Rolü," *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, (2009), Cilt 9, Sayı 1, 35-52.
- Özbay, Deniz, Yakup Selvi, "Kurumsal İtibarın Ölçümü: Bir Model Önerisi," *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, Sayı 76, (2014), 135-159.
- Özdamar, Kazım, *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi Cilt 1*, 10. Baskı, Ankara: Nisan Kitabevi, 2015.

- Özer, Leyla, Pınar Antepioğlu, "Hizmet Satın Alma Sürecinde Kulaktan Kulağa İletişimin Etkisi," Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 23, Sayı 1, (2005), 202-224.
- Özpinar, Şaha Burcu Baygöl, *Kurumsal İtibarın Ölçümü: Türkiye'ye Yönelik Ölçek Geliştirme Çalışması*, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2008.
- Öztürk, Gülay, "Logonun Kurum Kimliği Üzerindeki Etkisi," *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 9, (2006), 1-17.
- Öztürk, Yunus Emre, "Performans Denetimi ve Türkiye'de Uygulanabilirliği", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, Cilt 7, Sayı 1-2, (2004), 153-170.
- Özyer, Kubilay, *Etik İklim ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Düzenleyici Rolü*, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2010.
- Perez, Mylene, *Turnover Intent*, Diploma Thesis, University of Zurich Strategie und Unternehmensökonomik, Brüttsellen, 2008.
- Rindova, Violina P. , Majken Schultz, "Identity Within and Without: Lessons From Corporate and Organizational Identity", eds. David A. Whetten et al., *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations.*, California: Sage Publications, 1998.
- Ruth, Julie A. , Anne York, "Framing Information to Enhance Corporate Reputation: The Impact of Message Source, Information Type, and Reference Point," *Journal of Business Research*, Vol. 57, Issue 1, (2004), 14-20.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, 7. Baskı, Bursa: Aktüel Yayınları, 2004.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, *Uygulamalı İnsan Kaynakları Yönetimi*, 7. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi, 2013.
- Saylı, Halil, vd., Etik, "Kurumsal İtibar ve Kurumsal Performans İlişkisini Belirlemeye Yönelik İlk 500 İşletme İçinde Yapılmış Bir Araştırma," *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 14, Sayı 2, (2009), 171-180.
- Schiffman, Leon G., Leslie Lazar Kanuk, *Consumer Behavior*, 10.ed., New Jersey: Prentice Hall, 2010.
- Schultz, H. B., Amanda Werner, "Reputation Management," Human Resources Management, https://www.oxford.co.za/download_files/cws/Reputation.pdf, 14.05.2015.

- Schultz, Majken, Mary Jo Hatch and Mogens Holten Larsen, *The Expressive Organization: Linking, Identity, Reputation and The Corporate Brand*, New York: Oxford University Press Inc, 2000.
- Selda, Saral, Tüketici Kanaatlerine Bağlı Olarak İtibarın Marka Değeri Üzerindeki Rolü: Thy Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2014.
- Selvi, Özgür, *Özel Sağlık Kurumlarında İtibar Yönetimi ve Bir Uygulama Örneği*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2012.
- Shamma, Hamed M., "Toward a Comprehensive Understanding of Corporate Reputation: Concept, Measurement and Implications," *International Journal of Business and Management*, Vol. 7, No. 16, (2012), 151-169.
- Shapiro, Carl, "Premiums for High Quality Products as Returns to Reputations," *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 98, No. 4, (1983), 661-679.
- Sigler, Tracey Honeycutt, Christine M. Pearson, "Creating an Empowering Culture: Examining the Relationship Between Organizational Culture And Perceptions of Empowerment," *Journal of Quality Management*, Vol. 5, Issue 1, (2000), 27-52.
- Sinangil, Handan Kepir, "Örgütsel Performans: Değerlendirilmesi ve Yönetimi," *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi-II*, Ed. Suna Tevrüz, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 1998.
- Solmaz, Başak, *Kurumsal İletişim Yönetimi*, 1. Baskı, Konya: Tablet Kitabevi, 2007.
- Songur, H. Mehmet, *Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü*, Ankara: Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayını, 1995.
- Soydaş, Ayda Uzunçarşılı, "Global İşletmelerde Kurum Kimliği ve Kurumsal Marka", Ed: Pınar Erarslan Yayınoglu, Çok Kültürlü Ortamlarda Halkla İlişkiler, Kurumsal İletişim ve Yönetim, No: 11, İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları, 2005, 27-57.
- Srivastava, Rajendra K. et. al. , "How Do Reputations Affect Corporate Performance?: The Value of Corporate Reputation: Evidence from the Equity Markets," *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, Issue 1, (1997), 61-68.
- Şahin, Faruk, "Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi," *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt 11, Sayı 2, (2011), 277-288.
- Şimşek, M. Şerif, Adnan Çelik, Tahir Akgemci, *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, 7. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi, 2011.

- Şimşek, Muhittin, Mustafa Nursoy, *Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme*, 1. Baskı, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2002.
- Tahiroğlu, Figen, *Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları*, 3. Baskı, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2003.
- Tdk Sözlüğü, Performans, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bati&view=hati, 14 Nisan 2015.
- Tek, Ömer Baybars, Engin Özgül, *Modern Pazarlama İlkeleri*, 4. Baskı, İzmir: Birleşik Matbaacılık, 2013.
- Teoman, Dalga Derya, *Performans Değerlendirme Sürecinde Oluşan Adalet Algısı, Bu Algının İç, Dış ve Sosyal Ödüllerle Olan İlişkinin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007.
- Theaker, Alison, *Halkla İlişkilerin El Kitabı*, çev. Murat Yaz, 2. Baskı, İstanbul: MediaCat Yayınları, 2006.
- Tokmak, İsmail, Selva Staub, Hakan Turgut, “Algılanan Kurumsal İtibarın Çalışanların İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi,” *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 1. Basım, Kütahya, Dumlupınar Üniversitesi, 2013, 90-95.
- Torrington, Derek, Laura Hall, *Personnel Management: HRM in Action*, 3. Edition, United Kingdom: Prentice Hall, 1995.
- Tutar, Hasan, Mehmet Altınöz, “Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma,” *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt 65, Sayı 2, (2010), 195-218.
- Ural, Ebru Güzelcik, “Kurumsal İtibarı Ölçme Yöntemi Olarak Türkiye İtibar Endeksi Ve Endeks Sonuçlarından Hareketle Türkiye’de Elektronik Sektörünün İtibarı Üzerine Bir Değerlendirme,” *AJIT-e Online Academic Journal of Information Technology*, Cilt 3, Sayı 7, (2012), 7-20.
- Uyargil, Cavide, *İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi*, 2. Baskı, İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım, Ocak 2008.
- Uzoğlu, Cesur, *Peformans Yönetim Sistemi ve Performans Denetimi*, T.C. Bayındırlık ve İskân Bakanlığı Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü Teftiş Kurulu Başkanlığı, Ankara, 2011.
- Üçok, Dilek Işıl, *Kalite Odaklı Yönetimin Kurumsal İtibar Yaratmadaki Rolü, Önemi ve Reprack İtibar Endeksi Yardımıyla Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008.

- Ünsar, Ağâh Sinan, “Çalışanların Kişilik Özelliklerinin İşten Ayrılma Eğilimine Olan Etkisi: Bir Alan Araştırması,” *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt 16, Sayı 22, (2011), 255-271.
- Üzmez, İrfan Tansel, *Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemleri*, 9 Haziran 2012, <http://irfantanselizmez.blogspot.com.tr/2012/06/gelenekselperformansdegerlendirme.html>, 16.05.2015.
- Van Riel, Cees B. M., Charles, J. Fombrun, “Which Company is Most Visible in Your Country? An Introduction to the Special Issue on the Global RQ-Project nominations,” *Corporate Reputation Review*, Vol. 4, No 4, (2002), 296-302.
- Van Riel, Cees B. M., Charles, J. Fombrun, *Essentials of Corporate Communication: Implementing Practices for Effective Reputation Management*, London: Routledge, 2007.
- Van Riel, Cees B. M., John Balmer, “Corporate Identity: The Concept, Its Measurement and Management,” *European Journal of Marketing*, Vol. 31, No 5/6, (1997), 340-355.
- Varol, Fatih, *Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi: Konya İli İlaç Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2010.
- Vural, Z. Beril Akıncı, Ezgi Gürsan, “Kurum Kültürü Analizi: Otomotiv Sektörüne Yönelik Bir Araştırma,” *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi*, Sayı 36, (2009), 93-112.
- Wang, Hsing-Kuo, Jung-Feng Tseng, Yu-Fang Yen, Ing-Chung Huang, “University Staff Performance Evaluation Systems, Organizational Learning, and Organizational Identification in Taiwan” *Social Behavior and Personality*, Vol. 39, No 1, (2011), 43-54.
- Whetten, David A. , Alison Mackey, “A Social Actor Conception of Organizational Identity and Its Implications for the Study of Organizational Reputation,” *Business & Society Journal*, Vol. 41, No 4, (2002), 393-414.
- Wiedmann, Klaus-Peter, Ckuruhristine Prauschke, “How Do Stakeholder Alignment Concepts Influence Corporate Reputation? The Role of Corporate Communication in Reputation Building,” 25-28 Mayıs 2006, 10th RI Conference on Reputation, Image, Identity & Competitiveness, New York, http://www.reputationinstitute.com/members/nyc06/Wiedmann_Prauschke.pdf, 04.10.2015.

- Yaniv, Eitan, Ferenc Farkas, “The Impact Of Person-Organizational Fit On The Corporate Brand Perception of Employees And Customers,” *Journal Of Change Management*, Vol. 5, No. 4, (2005), 447-461.
- Yıldırım, Burcu Ilgaz, Şevket Yirik, “İşgörenlerin İş Güvencesi Algıları ve İşten Ayrılma Niyetleri İlişkisi: Bellek Bölgesi Beş Yıldızlı Otel Çalışanları Örneği,” *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 6, (2014), 123-140.
- Yılmaz, Eda, *Marka İmajı: Alışveriş Merkezlerine İlişkin Bir Araştırma*, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2011.
- Yüce, P., *360 Derece Değerlendirme, Düşünce Deneyi Sonuçları İnsan Kaynakları*, ed. Figen Tahiroğlu, 4. Baskı, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2004.
- Yürür, Şenay, Onur Ünlü, “Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi,” *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 13, Sayı 2, (2011), 81-104.
- Zerenler, Muammer, “Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma,” *Abant İzzet Baysal Üniversitesi İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Sayı 1, (2005), 1-36.
- Zimmerman, Ryan D., “Understanding the Impact of Personality Traits on Individuals' Turnover Decisions: A meta-analytic path model,” *Personnel Psychology*, Vol. 61, No 2, (2008), 309-348.

EKLER

Ek -1 : Uygulanan Anket Örneği

Değerli Katılımcı,

Bu alışma; “**Algılanan Kurumsal İtibarın İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: şanlıurfa İli Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma**” konulu yüksek lisans tez çalışmasının uygulama kısmı ile ilgilidir. Yapılan araştırma tamamıyla akademik nitelikli olup çalışmadan elde edilecek bilgiler bilimsel amaca yönelik olarak kullanılacak ve alınan cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır. Ayırdığınız zaman ve çalışmaya yapacağınız değerli katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

Ömer Faruk GÖZOĞLU
Harran Üniversitesi
İşletme Bölümü
Yüksek Lisans Öğrencisi

1.BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİLER

Lütfen aşağıda yer alan kişiisel bilgilerinizi belirtiniz.

Cinsiyetiniz?

() Kadın () Erkek

Yaş Grubunuz?

() 18-25 () 26-30 () 31-40 () 41 ve üzeri

Eğitim Durumunuz?

() İlköğretim () Lise () Ön lisans () Lisans () Yüksek Lisans/Doktora

Medeni Durumunuz?

() Evli () Bekâr () Dul

Konaklama Sektöründeki Mesleki Deneyiminiz?

() 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16 yıl ve üzeri

Bulduğunuz Otelde alışma Süreniz?

() 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16 yıl ve üzeri

Hangi Bölümde Çalışıyorsunuz?

- () Ön Büro () Kat Hizmetleri () Yiyecek-İçecek () Muhasebe
() Mutfak () Güvenlik () İnsan Kaynakları () Satış - Pazarlama
() Teknik Hizmetler () Satın Alma () Sağlık & SPA () Diğer

Hangi Pozisyonda Çalışıyorsunuz?

- () Personel () Şef Yardımcısı () Şef () Müdür Yardımcısı () Müdür
() Üst Yönetici

2. BÖLÜM: İŞGÖREN PERFORMANSI

Lütfen her ifadenin karşısında bulunan 1 ve 5 arası puanlardan size göre en uygun seçeneği işaretleyiniz.

1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum

	1	2	3	4	5
Görevlerimi tam zamanında tamamlarım					
İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum					
Sunduğum hizmet kalitesinde standartları gerçekleştiririm.					
Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim					
Otelin başarısına katkıda bulunabilmek için beklenenin üzerinde çaba sarf ederim.					
İşlerin yoğun olduğu dönemlerde mesai saati sınırı gözetmeksizin çalışırım.					
Sunulan kariyer imkânı performansımı artırır.					
Otelin geleceğe dair vaat ettiği güvence performansımı artırır.					
Aldığım maaş miktarı performansımı etkiler.					
Misafirlere karşı ilgili ve yardımsever olduğumu düşünüyorum.					
Misafirlere karşı saygılı olduğumu düşünüyorum.					
Temiz ve düzenli çalıştığımı düşünüyorum.					
Kibar ve güler yüzlü olduğumu düşünüyorum.					
Azimli ve kararlı olduğumu düşünüyorum.					
İşimle ilgili olarak kendi başıma karar verebildiğimi düşünüyorum.					
Arkadaşlarımla uyum içinde çalıştığımı düşünüyorum.					
Sorumluluk duygusuna sahip olduğumu düşünüyorum.					

3. BÖLÜM: İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Lütfen her ifadenin karşısında bulunan 1 ve 5 arası puanlardan size göre en uygun seçeneği işaretleyiniz.

1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum

	1	2	3	4	5
Kısa süre içinde, bu otelde işimi ya da bölümümü değiştirme niyetindeyim.					
Yakın zamanda, başka bir otelde iş arama niyetindeyim.					
Yakın bir zamanda, başka bir meslek dalında iş aramayı düşünüyorum.					
Yakın bir zamanda, bu işte devam etme niyetindeyim.					
Emekli olana kadar bu otelde çalışmayı düşünüyorum.					
Tekrar tercih etme imkânım olsaydı, yine bu otelde çalışmayı isterdim.					

4. BÖLÜM: KURUMSAL İTİBAR ALGISI

Lütfen her ifadenin karşısında bulunan 1 ve 5 arası puanlardan size göre en uygun seçeneği işaretleyiniz.

1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum

	1	2	3	4	5
Bilgi birikimlerimi ve niteliklerimi sürekli olarak geliştirmeye çalışırım.					
Alanımda yeterli olduğumu düşünüyorum.					
Alanımda yeterli ve nitelikli olmam otelimizin itibarını olumlu yönde etkiler.					
Otelimizin sunduğu hizmetlerin kalitesi yeterlidir.					
İletişim becerilerimin (konuşma, yazı ve beden dili) yeterli olduğunu düşünüyorum.					
Bilimsel ve sektörle ilgili gelişmeleri yakından takip ederim.					
Otel hizmetlerini iyileştirme ve düzeltme çalışmalarında çalışanların da fikir ve düşüncelerinden yararlanılır.					
Otelin tüm paydaşlarıyla (çalışanlar, misafirler vb.) sürekli işbirliği yapılır ve iyi ilişkiler kurulur.					
Otelimizde çalışanların başarıları takdir edilir.					
Çalışanlar otel ile ilgili eleştiri, öneri ve düşüncelerini rahatlıkla ifade edebilmektedir.					
Tüm paydaşlardan (çalışanlar, misafirler vb.) gelen yenilikçi ve yaratıcı fikirler değerlendirilir.					
Otelimiz araç, gereç ve donanım açısından yeterlidir.					
Otelimiz ulaşım yönünden iyi bir konuma sahiptir.					
Otelimiz ekonomik yapısıyla bana güven verir.					
Otelimiz çalışanları arasında güvene dayalı bir işbirliği vardır.					

Çalışmalarında meslektaşlarının bilgi ve birikimlerinden faydalanmaya özen gösteririm.					
Otelimizde çalışanlara ücret dışında sağlanan hizmetler yeterlidir (kreş, gezi, servis, yemek vb.)					
Oteldeki herkesin kişilik haklarına saygı gösterilir.					
Otelin sunduğu olanakları yeterli buluyorum.					
Otelimizde çalışanların kişisel sorunlarına da çözüm aranır.					
Otelin başarı öyküleri sürekli vurgulanır.					
Oteldeki çalışma ortamını yeterli buluyorum					
Otelimiz çalışanlarına kurumun geçmişini tanıtıcı bilgiler verilir.					
Sunulan konaklama hizmeti hakkında misafirler sürekli olarak bilgilendirilir.					
Otelimizde doğal ortamın korunmasına yönelik çalışmalar yapılır (çevreye karşı duyarlılık)					
Otelimizin sunduğu konaklama hizmetleri ile misafirler, Şanlıurfa ilinin misafirperverliği hakkında olumlu düşüncelere sahip olurlar.					
Otelimizde insan yaşamına ve sağlığına yönelik tehditler belirlenir ve önlem alınır (iş kazası, doğal afetler, bulaşıcı hastalıklar...)					
Bu otelde çalışmaktan gurur duyuyorum.					
Otelde çalışanlar kuruma yeterince güvenmektedir					
Otelimiz çevrede önemli bir saygınlığa sahiptir (takdir edilir)					
Otelimizi başkalarına çalışılacak bir kurum olarak tavsiye ederim					
Otelin çevrede iyi bir itibara sahip olması çalışanların motivasyonunu ve iş doyumunu olumlu yönde etkiler					
Otelimizde konaklayan misafirlerin mahremiyetlerine özen gösterilir					
Otelin imkânlarından herkesin adil bir şekilde yararlandığını düşünüyorum.					
Otelde paydaşlara (çalışanlar, misafirler vb.) verilen sözler çoğunlukla tutulmaktadır					
Bu oteldeki çalışanlar yolsuzluk yapmazlar.					
Otelin uygulamalarında herkese adil davrandığını düşünüyorum.					
Otelin uygulamalarında etik değerlerin ön planda tutulması kurumsal itibarı yükseltir.					
Çalışanlar birbirlerini kırabilecek söz ve davranışlardan kaçınırlar.					
Otel çalışanları tutum ve davranışlarıyla toplumda iyi bir örnek teşkil ederler.					