

**T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**KURUMSAL İTİBARIN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL
BAĞLILIKLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE BİR UYGULAMA**

(DOKTORA TEZİ)

Başak Aydem ÇİFTÇİOĞLU

Danışman

Prof. Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU

BURSA 2008

ÖZET

Yazar	: B.Aydem Çiftçioğlu
Üniversite	: Uludağ Üniversitesi
Anabilim Dalı	: İşletme
Bilim Dalı	: Yönetim Organizasyon
Tezin Niteliği	: Doktora Tezi
Sayfa Sayısı	: xiii + 290
Mezuniyet Tarihi	:
Tez Danışmanı	: Prof.Dr. Zeyyat Sabuncuoğlu

KURUMSAL İTİBARIN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIğI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE BİR UYGULAMA

Bu çalışmada, birey düzeyinde kurumsal itibar algılamasının, çalışanların örgütsel bağlılıklarını nasıl etkilediği incelenmiştir. Bu anlamda, “Çalışanların algıladıkları kurumsal itibarın, bireylerin örgütsel bağlılıklarını üzerinde olumlu etkiye sahiptir” önermesi yapılmıştır. Kavramlar arasında ön görülen ilişki ilgili yazında, bireysel ihtiyaçlar, motivasyon, sosyal kimlik kuramı ve sosyal mübadele yaklaşımı ile kavramların öncül ve ardılları bağlamında kurgulanmaktadır.

Çalışmada yazında yer alan teorik ve görgül tespitlerden hareket ile Bursa’da otomotiv ana ve yan sanayinde faaliyet gösteren dört firmada görev yapan beyaz yakalı personel üzerinde yürütölen saha araştırmasında, çalışanların duygusal örgütsel bağlılıkları, örgütsel özdeşleşmeleri ve çalıştıkları kuruma ilişkin itibar (prestij) algılamaları diğer paydaş algılamaları sınırlı tutularak ölçekler vasıtasıyla sınanmıştır. Elde edilen veriler üzerinde yürütölen analizlerde, çalışanların algıladıkları kurumsal itibarın (prestijin) duygusal örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu ve duygusal örgütsel bağlılığın algılanan kurumsal itibar (prestij) ile örgütsel özdeşleşme ilişkisinde aracı rol üstlendiği tespit edilmiştir. Araştırma sonunda elde edilen bu nihai model yabancı yazında aynı kapsamda yürütölen çalışma bulgularından farklılaşmakla birlikte Türkçe yazında yürütölen çalışma bulguları ile örtüşmektedir.

Anahtar Sözcükler

Kurumsal İtibar	Örgütsel Bağlılık	Duygusal Örgütsel Bağlılık	Örgütsel Özdeşleşme
Motivasyon	Sosyal Kimlik Kuramı	Sosyal Mübadele	

ABSTRACT			
Autor	: B.Aydem Çiftçioğlu		
University	: Uludağ University		
Department	: Business Administration		
Main Department	: Manegement Organisation		
Degree of Thesis	: Ph.D.		
Page Number	: xiii + 290		
Graduation Date	:		
Thesis Supervisor	: Prof.Dr. Zeyyat Sabuncuoğlu		
CORPORATE REPUTATION INFLUENCE ON EMPLYEES' ORGANIZATIONAL COMMITMENT: AN EMPIRICAL INVESTIGATION			
<p>The aim of this study to investigate individual perception of corporate reputation effects on employees organization commitment. In this framework main hypotesis of this study is to “Employees’ perception of corporate reputation has a positive effects on their organizational commitment”. The relationship between two concept has been examined in related literature.by, motivation theory as need and motivation tool, social identity theory, social exchange theory and context of variables antecedents and consequences.</p> <p>Based on theoretical assumptions and empirical studies, author implemented a field research to investigate these variables relations with affective commitment, organizationa identification and perception of corporate reputation (prestige) questionnaire and collect a data from 206 white color employees who were work for automobile key and related industry firm in Bursa.</p> <p>The results showed that perception of corporate reputation has a statistically significant effect on employees’ affective commitment to working organization and latest model point out that employees’ affective commitment to their organization appeared to mediate the relationship between perceived corporate reputation and organizational identification. These findings differentiate from related foreign reserach results where overlap with Turkish studies findings.</p>			
Key Words			
Corporate Reputation	Organizational Commitment	Affective Organizational Commitment	Organizational Identification
Motivation	Social Identification Theory	Social Exchange	

ÖNSÖZ

Küresel rekabet ve artan teknolojik gelişmeler, işletme faaliyetlerinde, yönetim biçimlerinde değişimlere, yaşanan problemlerin çözümünde yeni yaklaşımların ortaya konulmasına neden olmuştur. Yaşanan değişimler, kurumsal itibar gibi kavramların öneminin ve işletme yönetimindeki yerinin tartışılmasına sebep olmaktadır. Gözlemlenen bu yeni eğilimden hareket ile bu çalışmada kurumsal itibarın, önemi, nitelikli işgücünü örgütte tutma ve iş görenlerde olumlu iş tutumu geliştirmede sağladığı fayda ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu çerçevede çalışmada, kurumların itibarları ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki öngörülmüştür.

Yürütülen tez çalışması sırasında, kaçınılmaz olarak pek çok zorlukla karşılaşmıştır. Kurumsal itibar ve örgütsel bağlılık kavramlarının birbirleri ile olan bağlarını ve ön görülen söz konusu bağın altında yatan temel varsayımların nasıl irdeleneceği ve ifade edileceği gibi sorunların çözümlenmesinde, ortaya bilimsel ve özgün bir çalışma çıkmasında, sabrı ve desteği ile bana yol gösteren, öğrencisi ve asistanı olduğum değerli hocam sayın Prof. Dr. Zeyyat Sabuncuoğlu'na sonsuz şükranlarımı sunuyorum. Kendisinin verdiği cesaret, moral ve teşvikler olmasaydı, böyle bir çalışmanın ortaya konulması mümkün olmayacaktı.

Uzun soluklu ve zahmetli bir süreç gerektiren bu çalışmada, beni tek başıma bırakmayan aileme ve sevgili eşim Ercan Ecevit Çiftçioğlu'na saygılarımı ve teşekkürlerimi sunmayı bir borç biliyorum. Hiçbir çalışmanın başarısı, tek bir bireye mal edilemez. Dolayısıyla bu çalışmanın başarısında, tez izleme komitesinde yer alan sayın Prof.Dr. Serpil Aytaç'a, bilimsel bir çalışmanın nasıl yürütüleceği konusunda beni yönlendiren hocam Doç.Dr. Bilçin Tak'a, araştırmanın analiz bölümünde bana yardımcı olan ekonometri hocalarımızdan sayın Prof.Dr. Necmi Gürsakal, işletme bölümü hocası Yrd.Doç.Dr. Hakan Altuntaş'a, mesai arkadaşlarım Dr. Yücel Sayılar'a, Dr. Özer Arabacı'ya ve Dr. Mehmet Eryılmaz'a beni yalnız bırakmadıkları için sonsuz teşekkür ederim.

Bursa, 2008.

B.Aydem Çiftçioğlu

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
KISALTMALAR.....	x
TABLO LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
GRAFİK LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL İTİBARIN VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ VE GENEL BİLGİLER

1.KURUMSAL İTİBAR KAVRAMI İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER.....	4
1.1.Kurumsal İtibarın Tanımı.....	4
1.2.Kurumsal İtibarın İşletmeler Açısından Taşıdığı Önem.....	6
1.2.1 Stratejik Yönetim Açısından.....	6
1.2.2 İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından.....	8
1.2.3 Pazarlama Açısından.....	9
1.2.4 Finansal Performans Açısından.....	10
1.3.Kurumsal İtibarın İlişkili Olduğu Kavramlar.....	12
1.3.1 Kurumsal Meşruiyet Kavramı.....	12
1.3.2 İzlenim (Etki) Yönetimi.....	15
1.3.3 Kurumsal Sosyal Sorumluluk.....	16
1.3.4 Risk Yönetimi.....	19
1.3.4.1 İtibar Riski.....	19
1.3.4.2 Kriz Yönetimi.....	20
1.4.Kurumsal İtibarı Oluşturan Unsurlar.....	20
1.4.1 Kimlik.....	20
1.4.2 İmaj.....	24
1.4.3 Örgüt Kültürü.....	26
1.4.4 Kurumsal Dizayn.....	28
1.4.5 Kurumsal İletişim.....	31
1.4.6 Kurumsal Davranış.....	32

1.5. Kurumsal İtibar Yönetimi.....	34
1.5.1.Kurumsal İtibar Değerinin Belirlenmesi.....	36
1.5.2.Kurumsal İtibar Yönetim Stratejileri ve Politikaları.....	40
1. 5.2.1 Stratejiler.....	41
1.5.2.2 Programlar.....	41
1.5.2.2.1 Kimlik Programları.....	41
1.5.2.2.2 Çevresel İlişkiler Programları	43
2.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER.....	44
2.1.İş Bağlılığı Kavramı ve Boyutları.....	46
2.2.Örgütsel Bağlılık Tanımı.....	49
2.3.Örgütsel Bağlılık Tanımlarına İlişkin Sınıflandırma.....	55
2.3.1 Tutumsal Bağlılık Sınıflandırması.....	55
2.3.2 Davranışsal Bağlılık Sınıflandırması	56
2.3.3. Çoklu Bağlılık Sınıflandırılması.....	57
2.4. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları.....	58
2.4.1 Örgütsel Bağlılıkta Tek Boyutlu Yaklaşım.....	58
2.4.2 Örgütsel Bağlılıkta Çok Boyutlu Yaklaşımlar.....	59
2.5. Örgütsel Bağlılığın İşletmeler Açısından Taşıdığı Önem.....	62
2.5.1 Stratejik Yönetim Açısından Analizi.....	63
2.5.2 İnsan Kaynakları Açısından Analizi.....	64
2.6.Bağlılık Kavramına Farklı Yaklaşımlar.....	67
2.7.İşletmelerde Örgütsel Bağlılık Yönetimi.....	69

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL İTİBARIN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNE ETKİSİ

1.KURUMSAL İTİBAR ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNİN ÖNEMİ.....	73
1.1 Kurumsal İtibar Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Genel Çerçevesi.....	75
1.2 Kurumsal İtibar ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Temel Dayanakları.....	76
2. SOSYOLOJİK PERSPEKTİFTE İTİBAR	77
2.1 Bireysel Düzeyde Statü ve İtibar.....	77
2.2 Toplumsal Düzeyde Statü ve İtibar.....	78
3.KURUMSAL İTİBAR, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNİ KURAN YAKLAŞIMLAR.....	79
3.1. Bireysel İhtiyaçlar Çerçevesinde Kurumsal İtibar Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	80
3.1.1.Gruba Bağlanma İhtiyacı Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	81
3.1.2. Öz Saygı İhtiyacı Ve Bireysel İtibar İlişkisi.....	84

3.1.3 İhtiyaçlar Yaklaşımı Çerçevesinde Kurumsal İtibar, Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	87
3.2. March Ve Simon'nın Üretim Motivasyonu Modellemesi.....	89
3.2.1 Birey Örgüt Uyumu.....	89
3.2.2 Algılanan Örgütsel Prestij.....	93
3.2.3 Motivasyon Yaklaşımı Çerçevesinde Kurumsal İtibar, Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	95
3.3.Sosyal Kimlik Yaklaşımı.....	97
3.3.1.Sosyal Kimlik Kuramı.....	98
3.3.2.Sosyal Özdeşleşme.....	101
3.3.3.Örgütsel Özdeşleşme.....	102
3.3.4.Örgütsel Özdeşleşme Ve Kurumsal İtibar İlişkisi.....	103
3.3.5.Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	107
3.3.5.1. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aynı Kavramlar Olarak Tanımlanması.....	108
3.3.5.2.Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşmenin Farklı Kavramlar Olarak Tanımlanması.....	110
3.3.5.3.Çoklu Özdeşleşme Yaklaşımı ve Algılanan Örgütsel Prestij İlişkisi.....	114
3.3.6.Algılanan Örgütsel Prestij ve Kurumsal İtibar İlişkisi.....	117
3.3.7.Algılanan Örgütsel Prestij ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	122
3.3.8.Sosyal kimlik Yaklaşımı Çerçevesinde Algılanan Kurumsal İtibar Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	127
3.4. Sosyal Mücadele Yaklaşımı.....	131
3.4.1. Sosyal Mücadele Teorisi.....	131
3.4.2 Mücadele Süreci ve Örgütsel Bağlılık.....	132
3.4.3 Örgütsel Mücadele Süreci ve İtibar(Statü) İlişkisi.....	134
3.4.4. Mücadele Yaklaşımı Çerçevesinde Kurumsal İtibar, Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	136
4.KURUMSAL İTİBAR VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ETKİLEŞİMİNİN ÖNCÜL VE ARDILLAR BAĞLAMINDA ANALİZİ	137
4.1.Kurumsal İtibarın Öncülleri ve Ardılları.....	137
4.2.Örgütsel Bağlılık Öncül Ve Ardılları.....	146
4.3 Örgütsel Bağlılığın Kurumsal İtibar Üzerindeki Etkisi.....	150
4.4.Kurumsal İtibarın Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi.....	156
4.4.1.Bireysel Faktörler Açısından Analiz.....	161
4.4.1.1 Öz Saygı Sağlama.....	162
4.4.1.2 Kariyer ve Mesleki Gelişim.....	163
4.4.1.3 İş Çevrelerinde Artan Bireysel Talep.....	164
4.4.2. Örgüt Özellikleri Açısından Analiz.....	165
4.4.2.1 Yönetim Anlayışı.....	166
4.4.2.2.Finansal Performans.....	167
4.4.2.3 Sosyal Performans.....	168
4.4.2.4 Ürün ve Hizmet Kalitesi.....	169

4.4.2.5 Örgüt Ölçeği.....	171
4.4.2.6 Kurumsal İletişim.....	172
4.4.3. İşe ve Role Yönelik Özellikler Açısından Analiz.....	174
4.4.4. İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Deneyimler Açısından Analiz.....	175
4.4.4.1 Çalışan Destek Sistemleri.....	177
4.4.4.2 Örgütsel Güven.....	184
5.KURUMSAL İTİBAR, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİNE FARKLI BİR BAKIŞ.....	190

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ALGILANAN KURUMSAL İTİBARIN (PRESTİJİN) ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ İNCELEMeye YÖNELİK BİR UYGULAMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	193
2. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER.....	196
3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ.....	197
Araştırmanın Örnekleme.....	197
Araştırma Yöntemi.....	202
4.ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER.....	202
4.1. Algılanan Örgütsel İtibar (Prestij) Ölçeği.....	203
4.2.Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	203
4.3 Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği.....	205
5. ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİSTİKSEL ANALİZLER.....	205
5.1 Güvenilirlik Analizi.....	206
5.2.Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	206
5.3.Hiyerarşik Regresyon Analizi.....	207
6. ARAŞTIRMA BULGULARI.....	208
6.1. Kullanılan Ölçeklere İlişkin Analizler.....	208
6.1.1. Duygusal Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	208
6.1.2.Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği.....	209
6.1.3.Algılanan Örgütsel İtibar(Prestij) Ölçeği.....	210
6.2.Tanımlayıcı İstatistikler.....	212
6.3.Hipotez Testleri.....	216
7. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ.....	224
8. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI VE KATKILARI.....	235
SONUÇ.....	238
KAYNAKLAR.....	244
EKLER.....	285
ÖZGEÇMİŞ.....	289

KISALTMALAR

Kısaltma	Bibliyografik Bilgi
a.g.e.	Adı Geçen Eser
a.g.m.	Adı Geçen Makale
a.g.tb.	Adı Geçen Tebliğ
çev.	Çeviren
der.	Derleyen
ed.	Editör
s.	Sayfa
ss.	Sayfadan sayfaya
sy.	Sayı
vd.	Ve diğerleri
vb.	Ve benzeri
vol.	Volume
vs.	Vesaire

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Örgütsel Bağlılık Tanımlamalarında Kullanılan Kriterler Ve Araştırmalar.....	54
Tablo 2. Algılanan Örgütsel Prestij (İtibar) Ve Duygusal Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Literatür İncelemesi.....	125
Tablo 3. İtibar Ölçüm Yöntemleri.....	140
Tablo 4. Örgütsel Bağlılığın Öncül Ve Ardılları.....	148
Tablo 5. 2006 Yılı BTO Bursa'nın En Büyük 250 Firma Sıralaması Sektörel Dağılımı.....	198
Tablo 6. Duygusal Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Bulgular.....	209
Tablo 7. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine İlişkin Bulgular.....	210
Tablo 8. Algılanan Örgütsel İtibar Ölçeğine İlişkin Bulgular.....	211
Tablo 9. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Tümüne İlişkin Bulgular.....	211
Tablo 10. Değişkenlerin Standart Sapma , Ortalama Ve Korelasyonları.....	217
Tablo 11.Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları.....	220

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Kimlik Düzeyleri.....	24
Şekil 2. Kurumsal İtibarın Oluşum Süreci.....	35
Şekil 3. İş Bağlılığı Boyutları.....	47
Şekil 4. Genel Bağlılık Modeli.....	62
Şekil 5. Örgütsel Özdeşleşmeyi Etkileyen Beş Faktör.....	92
Şekil 6. Algılanan Örgütsel Prestiji Etkileyen Faktörler.....	93
Şekil 7. Kimlik, İmaj , İtibar İlişkisi.....	119
Şekil 8. Kurumsal İtibar , Algılanan Örgütsel Prestij , Örgütsel Özdeşleşme Ve Duygusal Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	130
Şekil 9. Kurumsal İtibarı Oluşturan Unsurlar.....	138
Şekil 10. Çalışanların Kurumsal İtibar Algısını Etkileyen Unsurlar.....	145
Şekil 11. İtibarlı İşletme Özellikleri Ve Bağlılık İlişkisi.....	160
Şekil 12. Model 1.....	221
Şekil 13 Model 2.....	222
Şekil 14 Model 3.....	223
Şekil 15 Araştırma Sonunda Elde Edilen Nihai Model.....	228

GRAFİK LİSTESİ

Grafik 1. Örneklemin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	212
Grafik 2. Örneklemin Yaşa Göre Dağılımı.....	213
Grafik 3. Örneklemin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı.....	214
Grafik 4. Örneklemin Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	215

GİRİŞ

İşletmelerin başarısı, rakiplerine göre ürün ve hizmet sunumunda olumlu farklılık yaratmalarına, iş gören performansına ve nitelikli iş gücünü örgüt içinde tutmalarına bağlıdır. Bu nedenle işletmelerin diğerlerinden farklılaşması ve çalışanlarını örgütlerine bağlamaları stratejik bir önem arz etmektedir. Bu çerçevede çalışmada, birey düzeyinde kurumsal itibar algılamasının, çalışanların örgütte kalma davranışını başka bir ifade ile örgütsel bağlılıklarını nasıl etkilediği incelenmiştir. Bu anlamda, “Çalışanların algıladıkları kurumsal itibarın, bireylerin örgütsel bağlılıklarını üzerinde olumlu etkiye sahiptir” önermesi yapılmıştır. Kavramlar arasında ön görülen ilişki, yazında yer alan kuramsal varsayımlar ile görgül araştırmalar bağlamında irdelenmiş ve çalışanların kurumsal itibar algılamaları, örgütsel bağlılıklarının ölçümlendirilmesine yönelik olarak yürütülen bir saha çalışması ile araştırmanın ana önermesi doğrulanmaya çalışılmıştır.

Küreselleşme, artan bilgi ve üretim teknolojileri işletmeler arasındaki rekabetti yerel ölçekten dünya ölçeğine taşımıştır. Artan rekabet, diğer işletmelerden farklılaşma ve toplumda farkındalık yaratma sorununu da beraberinde getirmiştir. İşletmelerin, rakiplerinden farklılaşmaları ve toplumda olumlu farkındalık yaratmaları işletme faaliyetlerinin sürdürülebilirliğini sağlamaktadır. Kurumsal itibar işletmelerin faaliyete geçtikleri günden, bu güne değin ana faaliyet konusunun yanı sıra sosyal konularda paydaşları tarafından nasıl değerlendirildiğinin bir göstergesidir. Paydaşlar tarafından olumlu değerlendirilen yani olumlu kurumsal itibar sahibi olan işletmeler, ulusal, uluslararası ticarete ve hisse senedi piyasalarında değer kazanırken, faaliyetlerinde toplumsal destek sağlamakta, dolayısıyla rakiplerinden farklılaşmakta ve müşterilerinin gözünde farkındalık yaratmaktadırlar. Bu çerçevede kurumsal itibar, işletmelere ulusal ve uluslar arası piyasalarda rekabet avantajı sağlayan, örgüte ilişkin farkındalık, farklılık algısı yaratan, işletmelerin sahip oldukları önemli bir stratejik varlıktır.

İşletmelerin farklı paydaş gruplarına ilişkin farklı faaliyet alanları ve ilişki politikaları bulunmaktadır. Çünkü her bir paydaş grubunun ilgi alanı farklı olabilmekte ve işletme faaliyetlerini farklı şekilde değerlendirebilmektedirler. Çalışanlar işletmelerin en önemli paydaş gruplarından biridir. Çalışanlar, örgüt içi faaliyetlerin ve iletişimin ilk,

örgüt dışına yönelik mesajların ve aktivitelerin dolaylı muhatabı durumundadırlar. Örgütlerin topluma yönelik girişimlerinin olumlu yada olumsuz sonuçları tüzel kişiline rağmen işletmeye değil, çalışanlara aktarılmaktadır. Bu kapsamda örgüt üyeleri, kurum içi faaliyetler ile kurum dışından alınan geribildirimlerin kesiştiği önemli bir paydaş gurubudur. Dolayısıyla çalışanlar tarafından kurumların faaliyetlerinin nasıl değerlendirildiği, nasıl yargılandığı başka bir ifade ile çalışanların algıladıkları kurumsal itibar ya da prestij çok gerçekçi ve yönlendiricidir. Bu bağlamda çalışmada kurumsal itibarı oluşturan, medya, tedarikçi, rakip, müşteri vd. paydaş algılamaları sabit tutularak, çalışanların çalıştıkları kuruma ilişkin itibar algılamalarının oluşum süreci üzerinde yoğunlaşmış ve çalışanların kurumsal itibar algılamaları ölçümlendirilmiştir.

Bu çalışmada örgüt çalışanlarının üyesi oldukları kurumlara ilişkin olumlu itibar algılamalarının, örgütlerine bağlılıklarını nasıl etkilediği üzerinde durmaktadır. Bu kapsamda çalışmanın birinci bölümünde, kurumsal itibar ve örgütsel bağlılığın işletmeler açısından taşıdığı önem, yazında yer alan tanımlamalar ve kavramlarla ilişkili olduğu düşünülen değişkenler incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümde ise, çalışanların algıladıkları kurumsal itibar ile örgütsel bağlılıkları ilişkisini ön gören yaklaşımlar ve tespitleri irdelenerek, çalışanların kurumsal itibar ya da prestij algılamalarının örgütlerine duydukları duygusal bağı neden ve nasıl etkilediği teorik ve ampirik bulgular eşliğinde tartışılmıştır. Bu anlamda yürütülen yazın incelemesinde birey düzeyinde kurgulanan kurumsal itibar ile örgütsel bağlılık ilişkisinin, araştırmacılar tarafından bireysel ihtiyaçlar, motivasyon, sosyal kimlik ve sosyal mübadele kuramları temel alınarak incelendiği görülmüştür. Bu çalışmaların ortak bulgusu ise, birey düzeyinde algılanan kurumsal itibarın ya da algılanan örgütsel prestijin çalışanların duygusal örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

İkinci bölümde aktarılan teorik ve görgül tespitlerden hareket ile çalışmanın üçüncü bölümünde, Bursa'da otomotiv ana ve yan sanayinde faaliyet gösteren firma çalışanlarından oluşan örneklem üzerinde bir araştırma yürütülmüş ve elde edilen verilerle, çalışanların algıladıkları örgütsel itibarın (prestij), duygusal örgütsel bağlılıkları üzerindeki olumlu etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu çerçevede çalışmanın ana sorgusu olan “Çalışanların algıladıkları kurumsal itibarın, bireylerin

örgütsel bağılıklarını üzerinde olumlu etkiye sahiptir.” önermesi doğrulanmıştır. Dolayısıyla çalışanların algıladıkları kurumsal itibar ya da prestij, bireylerin örgütlerine duygusal anlamda bağlanmalarını sağlamaktadır bulgusuna ulaşılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL İTİBAR VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ VE GENEL BİLGİLER

1.KURUMSAL İTİBAR KAVRAMI İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

1.1 Kurumsal İtibarın Tanımı

Kurumsal itibar, işletme çevresinin, işletmeye ilişkin fikirlerinin, varsayımlarının toplamıdır. Kurumsal itibar kavramı, işletmenin çalışanlarının, müşterilerinin, yatırımcıların ve toplumunun genelinin işletmenin ismine ilişkin oluşturdukları iyi veya kötü, zayıf veya güçlü gibi net duygusal tepkilerini ifade etmektedir.¹ Kurumsal itibar, işletmenin rakipleri ile karşılaştırıldığında kilit paydaşlarının gözündeki geçmiş davranışlarına bağlı olarak oluşan, işletmenin geleceğine ilişkin davranış olasılıklarının ifadesidir.² Bu anlamda itibar, işletmenin paydaşlarının gözündeki değerinin göstergesidir.³ İtibar kavramındaki kilit nokta, algılama, diğerleri sizi nasıl görüyor sorusudur.⁴ Dolayısıyla kurumsal itibar, işletmenin ilişki içinde bulunduğu her bir kesiminde uyandırdığı olumlu yargılar, düşünceler toplamıdır.⁵ Kurumsal itibar toplumda örgüte ilişkin yaratılan güven duygusudur.⁶

Finansal göstergeler açısından bakıldığında ise, kurumsal itibar, şirketin defter değeri ile piyasa değeri arasındaki farkın önemli bir bölümünü ifade etmekte ve işletmelerin sahip oldukları en değerli varlık olarak karşımıza çıkmaktadır.⁷

Kurumsal itibar, işletmenin faaliyet gösterdiği tüm yıllar itibarıyla bireylerde oluşturduğu kuruma ilişkin algılamalardır.⁸ Kurumsal itibar, işletmenin geçmiş

¹ Charles J. Fombrun, **Reputation :Realizing Value From The Corporate Image**, Harvard Business School Pres, Boston, Massachusetts,1996, s 37

² Fombrun, a.g.k, s 72

³ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, Aktüel Yayınları, Bursa, 2004, s 73

⁴ Fombrun, a.g.k, s 59

⁵ Haluk Gürgen, İtibar Toplam Algıdır, **Bursa Ekonomi Dergisi**, 233, Temmuz 2007,s 36

⁶ Salim Kadıbeşegil, **İtibar Yönetimi**, MediaCat, 2006, İstanbul , s 30

⁷ Peter S. Green, **Şirket Ününü Korumanın Yolları** , Milliyet Yayınları, İstanbul, 1996,s 11

faaliyetlerine ilişkin olarak oluşan yeteneklerinin bir sonucudur. Bireyler kurumların geçmişine ilişkin olarak edindikleri bilgilerden, örgütün gelecekteki davranışlarını tahmin ederler. Bu anlamda kurumsal itibar, bireylerde işletmenin geleceğine ilişkin öngörülü sağlamaktadır.⁹

İtibar, kurum dışındakilerin kurumu tanımlamak için kullandıkları niteliklerden oluşmaktadır.¹⁰ Bu çerçevede kurumsal itibar, işletme dışındakilerin işletmenin faaliyetleri ve başarılarına ilişkin toplam yargılamalarının tanımlanmasıdır.

Dowling, kurumsal itibarı, değer bütününden oluşan bir yapı olarak tanımlamış ve kurumsal imajdan ayırmıştır. Kurumsal itibarı, bireylerde kurum imajını çağrıştıran, gerçeklik, dürüstlük, sorumluluk ve bütünlük gibi kuruma atfedilen değerler bütünü olarak ifade etmiştir. Bu anlamda itibar, uzun vadeli duyguları, değerleri, düşünceleri içine alan bir kavramdır.¹¹ Olumlu bir itibar için, bireylerin işletmeyi kredisi yüksek, güvenli, sorumlu ve güvenilir gibi kriterlerle değerlendirmeleri gerekmektedir. Bu çerçevede;

- İtibar, işletmenin rakiplerine göre endüstrideki bilişsel özelliklerine ilişkin oluşan algısal sıralamadır.
- İtibar, bireylerin ekonomik, sosyal ve yardımsever gibi kriterlerle işletmenin geçmişini ve geleceğini yargılamalarıdır.
- İtibar, işletmenin tüm paydaşlarının gözündeki imajının toplamı, başka bir ifade ile kurumun çalışanlarına, müşterilerine, yatırımcılara, tedarikçilerine ve yerel topluma ne kadar çekici geldiğidir.¹²

Araştırmacılar Gray ve Balmer kurumsal itibarı, işletmelerin paydaşları ile aralarında oluşan, duygusal öğeler taşıyan işletme nitelikleri olarak tanımlarken¹³, Hall itibarın bilgiye dayalı ve duygusal öğeleri kapsayan bilişsel ve duygusal bir olgu

⁸ Ronald. J. Alsop, **The 18 Immutable Laws of Corporate Reputation**, Wall Street Journal Book, Free Press, 2004,s 10

⁹ <http://www.smh.com.au/news/spedor/reputatron/2001.html> 16

¹⁰ Charles Fombrun, Mark Shanley, What's In A Name? Reputation Building and Corporate Strategy, **Academy Of Management Journal**, Vol 33, No 2, 1990,s 233

¹¹ Grahame Dowling, **Creating Corporate Reputations**, Oxford: Oxford University Press, 2001, s 19

¹² Fombrun, a.g.k, s 72

¹³ Edmund R Gray, John M.T Balmer, Managing Corporate Image and Corporate Reputation, **Long Range Planning**, 1998,Vol. 31,s 696-697

olduğunu vurgulamıştır.¹⁴ Dolayısıyla itibar içinde duygusal ve bilişsel yapıyı barındıran kompleks bir kavrama işaret etmektedir.

Kurumsal itibar, işletmenin örgütün içindekiler ve dışarıdakiler tarafından nasıl algılandığını tanımlamaktadır. İşletmelerin itibarları, işletmelerin paydaşları ile arasında faaliyetlerden oluşan izlenimlerden, bizzat işletmeden edinilen bilgilerden ve medyadan edinilen bilgilerden oluşmaktadır.¹⁵ Bu anlamda olumlu, saygı gören, devamlı ve güçlü bir itibar kazanmak için yöneticilerin, işletme paydaşları ile iyi yapılandırılmış, güçlü ilişkiler kurmaları gerekmektedir. Bunun için yöneticilerin işletmenin kilit paydaşları olan, çalışanlarına, yatırımcılarına, müşterilerine ve topluma yönelik eylemlerini, davranışlarını sürekli olarak gözden geçirmeleri ve ölçümlenmeleri gerekmektedir.¹⁶

1.2.Kurumsal İtibarın İşletmeler Açısından Taşıdığı Önem

Yazında kurumsal itibarın işletmelere bir çok alanda fayda sağladığı belirtilmektedir. Bahsi geçen faydaları sistematik olarak ele almak gerekirse, kurumsal itibarın işletmeye sağladığı kazanımları dört ana başlık altında özetlemek mümkündür:

1.2.1 Stratejik Yönetim Açısından

Kaynak bağımlılığı yaklaşımı, işletmelerin kısıtlı sayıdaki kaynaklara kolay ve hızlı ulaşabilme yeteneklerinin örgütlere rakiplerine göre stratejik üstünlük sağladığından bahsetmektedir.¹⁷ Söz konusu sınırlı kaynakları görünür ve görünür olmayan kaynaklar olarak iki başlık altında toplamak mümkündür. Görünür olmayan varlıklar genel olarak diğer işletmeler tarafından taklit edilemeyen, pazarda kolayca alınıp satılmayan işletmenin sahip olduğu bilgi ve malumatlardan oluşmaktadır. İşletmelerin görünür olmayan kaynakları işletmenin varlığı yada yetkinlikleri olarak da tanımlanabilirler.¹⁸ Bu anlamda görünür olmayan varlıkları; liderlik stilli, yönetim tarzı, ticari sırlar, patentler..vb gibi kolaylıkla alınıp satılmayan varlıklar olarak tanımlana

¹⁴ Richard Hall, The Strategic Analysis of Intangible Resources, **Strategic Management Journal**,1992, Vol. 13,s 138.

¹⁵ 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, s 1093

¹⁶ Fombrun, a.g.k, s 57

¹⁷ Deephouse, a.g.m, s 1091

¹⁸ Richard Hall, A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage, **Strategic Management Journal**, 1993, Vol 14, s 608

bilir. Bahsi geçen bu varlıklar işletmelere endüstriyel rekabette farklılık yaratmakta¹⁹ ve örgütün genel performansını artırmaktadır.²⁰ Görünür olmayan varlıkların bu özellikleri, onları işletmelerin rekabet edebilirliği açısından önemli bir yere taşımaktadır. Kaplan ve Norton görünür olmayan varlıkları, ilişkisel varlık kavramıyla tanımlamaktadırlar. Bu bağlamda ilişkisel varlık, işletmenin çevresindeki kurumlar ile arasındaki ilişkiyi, ilişkisinin değeri olarak ifade edilmektedir. İlişkisel varlık tanımlamasıyla kurumsal itibar, işletme ile çevresi arasındaki etkileşimde ilişkisel bir varlıktır.²¹ Görünür olmayan varlıkların taklit edilemez olma özelliği ve sağladığı rekabet avantajı kurumsal itibar kavramının, işletmelerin görünür olmayan varlıkları içerisinde tanımlanmasına neden olmaktadır.²²

Görünür varlıklar elde edilmesi kolay iken işletmelere farklılık, avantaj yaratan varlıkları görünür olmayanlardır. Dolayısıyla kurumsal itibar işletmelerin en önemli varlıklarından biri olmanın yanı sıra önemli bir stratejik rekabet avantajı unsurudur.²³ Yapılan ampirik bir araştırmada örgütsel performans göstergeleri olarak tanımlanan; gelir oranı, etkinlik oranı, istihdam oranlarının, örgütlerin görünür olmayan varlıklar olarak adlandırılan, yönetim kapasitesi, insan kapitali, içsel kontrol, sendikal ilişkiler, örgüt kültürü ile algılanan itibar değeri ile açıklanabileceğinden bahsedilmektedir.²⁴ Bu bağlamda kurumsal itibar örgütlere performans artışı sağlayan bir görünür olmayan varlık ve rekabet avantajıdır.

İtibar, güven ve saygı anlamı taşımaktadır. Söz konusu itibar, yatırımcıları işletmeye, tüketicileri işletme ürünlerine ve hizmetlerine, nitelikli çalışanı örgüte çekmektedir. Dolayısıyla güçlü kurumsal itibar, işletmenin piyasadaki faaliyet süresini uzatan önemli bir varlıktır.²⁵ Örgütlerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri, rakiplerine göre farklılık yaratmaları ile mümkün olmaktadır. Bu anlamda işletmelerin farklı firmalar

¹⁹ Joseph A. Petrick, Robert F. Scherer, James D. Brodzinski, John F. Quinn, M.Fall Ainina, Global Leadership Skills and Reputation Capital: Intangible Resources for Sustainable Competitive Advantage, **Academy Of Management Executive**, Vol 13, No 1, 1999, s 60

²⁰ Abraham Carmeli, Ashler Tishler, The Relationships Between Intangible Organizational Elements and Organizational Performance, **Strategic Management Journal**, 25, 2004, s 1267

²¹ R.S Kaplan, D.P Norton, The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance, **Harward Business Review**, Vol 70, No1, 1992,s 75

²² Hall, a.g.m, s 138

²³ Hall, The Strategic Analysis....., a.g.m, s 138

²⁴ Abraham Carmeli, Asler Tishler, The Relationship Between Intangible Organizational elements And Organizational Performance, **Strategic Management Journal**, Vol 25, Issue 13, 2004, s 1260

²⁵ Fombrun, a.g.k, s 20

tarafından gönderilen iletişim sinyallerinin arasından sıyrılıp, paydaşların gözünde farklılık yaratabilmeleri, kurumun itibarı ile gerçekleşmektedir. Kısaca piyasada ki enformasyon asimetrisi nedeniyle oluşan olumsuz rekabet ortamını, kurumsal itibar ile çözümlenmek mümkündür.²⁶ Güçlü bir kurumsal itibar, işletmeyi paydaşlarının gözünde çekici ve farklı kılmakta²⁷ ve rakiplerine göre kendi sektöründe teklik durumu yaratmaktadır.²⁸

Toplumda itibarlı bir işletme olarak algılanmak, işletmeye zor durumlarda sosyal destek ve hoşgörü oluşmasını sağlamakta²⁹ hatta rakiplerin zorlayıcı müdahalelerinde işletmeye kalkan görevi üstlenmektedir.³⁰

1.2.2 İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından

Xerox firmasının bir yöneticisinin, “iyi bir itibar işletmenize nitelikli işgücünü çekmede önemli avantaj sağlar, özellikle üniversiteden yeni mezun olmuş insanlar, saygı duydukları firmada çalışmak isterler”.³¹ ifadesi itibar ve insan kaynakları ilişkisini net olarak ortaya koymaktadır. Sektörde itibarlı, saygın kabul edilen işletmeler, nitelikli işgücünü firmaya çekmede ve firmada tutmada diğer işletmelere göre oldukça avantajlı durumdadırlar.³² Zira saygı duyulan bir işletmede çalışmak, hem çalışanlarda bireysel prestij açısından önem arz etmekte, hem de insan kaynakları performansının artırılması açısından işletmeye fayda sağlamaktadır.³³ Yapılan bir araştırmada, öğrencilerin yüksek itibara sahip işletmelerde çalışmayı arzuladıklarını ve bu nedenle “Çalışılacak En İyi 100 Şirket” gibi çalışanlar açısından kurumsal itibarı ölçümleyen ve sıralayan araştırmalardan etkilendiklerini belirtmektedir. Bu araştırmaya göre yeni mezunlar

²⁶ Keith Weigelt, Colin Camerer, Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications, **Strategic Management Journal**, vol 9,1988, s 447

²⁷ Fombrun, Shanley, a.g.m, s 241

²⁸ Fombrun, a.g.k, s 24-25

²⁹ Holten M. Larsen, Charles J. Fombrun, Violina P. Rindova, Chapter 6 : The Road to Transparency : Reputation Mngement at Royal Dutch/Shell, **Expressive Organization**, Edited by Majken Schultz, Mary J. Hatch, 2002, s2

³⁰ Fombrun, Shanley, a.g.m, s 247, Fombrun, a.g.k, s 80

³¹ Fombrun, a.g.k, s 76

³² Jos Lemmink, Annellen Schuijf, Sandra Streukens, The role of Corporate Image and Company Employment Image in Explaining Application Intentions, **Journal Of Economic Psychology**, 24, 2003,s 13

³³ Gerald R. Feriris, Howard M. Berkson, Michael M. Haris, The Recruitment Interview Process Persuasion and Organizational Reputation Promotion In Competitive Labor Markets, **Human Resource Management Review**, 12, 2002 ,s 368-371

öncelikle iş başvurularını, söz konusu listelerde yer alan işletmelere yapmaktadırlar.³⁴ Dolayısıyla kurumsal itibar iş görenler üzerinde olumlu bir etki yaratmakta, mevcut ve potansiyel iş görenlerin örgüte ilişkin olumlu tutumlar geliştirmesine neden olmaktadır. Çünkü olumlu itibara sahip olmak, örgütün insan kaynakları politikalarına güveni de beraberinde getirmektedir. Fortune 500 listesinde yer alan işletmeler üzerinde yapılan bir başka araştırmada ise çalışanların, itibarlı işletmelerde daha dürüst insan kaynakları uygulamaları olduğunu düşündükleri ortaya konulmuştur.³⁵ Dolayısıyla işgücü çevrelerinde algılanan güçlü ve olumlu itibar, işletmeyi diğer işletmelere göre tercih edilen işletme yapmaktadır.³⁶

Olumlu kurumsal itibara, işletmelere nitelikli iş gücünü çekmenin yanı sıra insan kaynağı performansının artırılması anlamında da fayda yaratmakta, insan kaynakları açısından devamsızlık oranları düşmekte, işletmenin genel verimliliği artmaktadır.³⁷ Söz konusu bulgular, saygın ve olumlu kurumsal itibar algısının nitelikli iş gücünü temin etme ve örgüte tutma anlamında taşıdığı önemi net olarak ortaya koymaktadır.

1.2.3 Pazarlama Açısından

Güçlü ve olumlu bir itibar, işletmenin pazarlama araçlarının etkinliğini artırmaktadır. İtibar, işletmenin mevcut ve gelecek yeni ürün ya da hizmetlerinin güvenilir olarak algılanmasına, reklam ve tutundurma çalışmalarının daha geniş kitlelerin ilgisini çekmesine, tüketicilerin ürün ve hizmetlerin fiyatı konusunda duyarsız davranmasına ve özel yada sınırlı sayıda üretim için yüksek fiyat ödemesine neden olmaktadır.³⁸

Olumlu kurumsal itibar, kaliteli ve güvenilir firma ile kaliteli ve güvenilir ürün ve hizmet anlamına gelmektedir. Algılanan yüksek itibar, kalite ve yüksek standart kavramını beraberinde getirmekte bu da müşterilerin işletmenin ürün ve hizmetlerine

³⁴ <http://www.borusan.com.tr/bultenler.aspx?>, 2002

³⁵ Daniel J.Koys, Human Resource Management And Fortune' Corporate Reputation Survey, **Employee Responsibilities And Rights Journal**, Vol 10, No 2, 1997, s 97

³⁶ Keith W.Chauvin, James P.Guthrie, Labor Market Reputation and The Value of The Firm, **Managerial And Decision Economics**, Vol15,1994, s 551

³⁷ Sabuncuoğlu, a.g.k, s 76

³⁸ Peter Steral, Garry Emery, **Corporate Image And Identity Startegies Design Corporate Future**, Business and Profesional Pub.Ltd, Warrewod, Australia, 1997, s 14

sadakalarını artırmaktadır.³⁹ Müşteriler, itibarlı işletmelerin ürün ve hizmetleri almak için yüksek fiyat ödemeyi kabul etmektedirler.⁴⁰ Artan müşteri sadakati işletmeye pazarda süreklilik sağlamaktadır.⁴¹ İşletmelerin sahip oldukları itibar pazara işletmeye ilişkin olumlu sinyaller vermektedir. Söz konusu sinyaller, işletmenin sahip olduğu yada pazara yeni sokacağı markalara ya da ürünlere taşınmakta, ürün ve hizmetlere karşı referans, sempati yaratarak, işletmenin müşteri potansiyelini artırmaktadır.⁴²

1.2.4 Finansal Performans Açısından

Fombrun kurumsal itibarı, itibar varlığı olarak tanımlamakta, işletmenin gelirlerini artırdığını belirtmektedir.⁴³ Her ne kadar kurumsal itibarın muhasebeleştirilmesi, başka bir ifade ile işletmeye sağladığı fon girişi muhasebe tekniği açısından net olarak ortaya konulmasa da, kurumsal itibarın işletmenin görülemeyen varlıkları arasında yer almaktadır. Ünlü yatırım şirketi Soloman Brothers'ın CEO'su Warren Buffett'in şu sözleri kurumsal itibarın hem finansal hem de stratejik faydasını ortaya koymaktadır."Eğer yanlış kararlar yüzünden para kaybedersek bunu anlayışla karşılayabilirim, ama itibarımızı kaybedersek bu konuda merhametsiz olurum."⁴⁴ Kısaca itibarın ekonomik değeri, işletmenin itibar sermayesidir. İtibar sermayesi ise işletmenin zor zamanlarındaki kalkan görevi gören banka hesabı gibidir.⁴⁵

Sektörde saygın ve itibarlı bir işletme olarak tanınmak, örgütün operasyonel maliyetlerini düşürmektedir. İtibarlı işletmelerin tedarikçileri, kredi kuruluşları ve dağıtım kanalları ile yapacakları anlaşmalarda itibarın getirdiği güven, örgütlere pazarlık şansı ya da avantajı yaratmaktadır. İtibar ile elde edilen pazarlık gücü, satın almalarda işletmelere maliyet avantajı yaratmaktadır. Örneğin, tedarikçiler yapacakları anlaşmalarda itibarlı işletmelere, iskonto yaparak yada vade uzatımına giderek kolaylık

³⁹ Nha Nguyen, Gaston Leblanc, Corporate Image and Corporate Reputation in Customers Retention Decisions in Services, **Journal Of Retailing And Consumer Services**, 8, 2001, s 232

⁴⁰ Fombrun, a.g.k, s 73

⁴¹ A.g.k, s 77-78

⁴² Paul Herbig, John Milewicz, The Relationship of Reputation And Credibility To Brand Success, **Pricing Strategy And Practice**, Vol 5, Number 1, 1997, s 28

⁴³ Fombrun, a.g.k, s 81-108

⁴⁴ A.g.k, s 84

⁴⁵ <http://www.borusan.com.tr/bultenler.aspx?>, (2002)

sağlamaktadırlar Kredi kuruluşları kredi kullandırırken yada kredi miktarını belirlerken, itibarlı, iyi ve güvenilir olduğuna inanılan işletmeye, diğer işletmelere oranla farklı kolaylıklar sağlamaktadırlar. Elde edilen bu kolaylıklar işletmelere pazarda rekabet ve getiri sağlamaktadır. Olumlu itibar ile başarı yakalayan en ünlü şirketlerden biride Wal-Mart'tır. Amerika Birleşik Devletlerinin en büyük ve güvenilir market zinciri olan WAL-MART firması, tüketicilerine yüksek kalitedeki malları, düşük fiyatla sunması ile ünlüdür. Firma yetkilileri ile yapılan görüşmede düşük fiyat politikasının, işletmenin itibarı sayesinde tedarikçilerinden alınan ürün ve hizmetin maliyetinin düşmesini sağladığı, bununla nihai tüketiciye düşük fiyat olarak yansımından kaynaklandığını belirtmişlerdir.⁴⁶ Böylece Wal-Mart'ın sahip olduğu olumlu itibar hem pazarlama açısından hem de işletme maliyetlerinin düşürülmesi sonucu finansal performansın artması açısından işletmeye fayda yaratmıştır.

Kurumsal itibarın finansal performans üzerindeki en belirgin etkisi sermaye piyasalarında hisse sendi fiyatları üzerinde yarattığı olumlu etkidir. Yapılan araştırmalar finansal piyasalarda itibarlı olarak algılanmanın öz sermayenin maliyetini düşürdüğünü ortaya koymuştur. Hisse senedi piyasalarında yatırımcıların piyasada itibarlı olarak algılanan işletmelerin hisse senetlerini daha fazla tercih ettikleri gözlenmiştir. Çünkü itibarlı işletme yatırımcılara güven ve devamlılık duygusu vermekte daha az riskli olarak algılanmaktadır.⁴⁷ Dolayısıyla itibarlı işletmelerin piyasa değeri de yükselmektedir. Başka bir deyişle itibar yükseldikçe işletmenin piyasa değeri de artmakta, işletmenin itibarı düştükçe piyasa değeri de düşmektedir. Örneğin Johnson&Johnson firmasının 1982 yılında Tylenon krizinden önceki piyasa değeri 8.262 milyar dolarken krizin yaşandığı dönem içerisinde işletmenin piyasa değeri 14 günde 7.132 milyar dolara düşmüştür. Bu anlamda işletme krizle birlikte güvenilir sağlık ürünleri imajını zedelemiş ve bu itibar kaybı işletmeye 1.13 milyar dolarlık piyasa değeri kaybı olarak yansımıştır.⁴⁸

⁴⁶ Caspar Rose, Steen Thomesen, The Impact of Corporate Reputation on Performance: Some Danish Evidence, **European Management Journal**, Vol 22, No 2, s 201

⁴⁷ Fombrun, a.g.k , s 77

⁴⁸ A.g.k, s 94

Yapılan araştırmalar kurumsal itibarın finansal performansı arttırdığını belirtmektedir.⁴⁹ Ancak yapılan bazı araştırmalar bu görüşe katılmamaktadır. Bu araştırmacılara göre, kurumsal itibarın firmanın finansal performansını artırmamakta, aksine finansal performans, kurumsal itibarı etkileyerek güçlendirmektedir.⁵⁰ Bu anlamda kurumsal itibar, örgüt karlılığı ve finansal başarısı üzerinde dolaylı etkiye sahiptir. Dolayısıyla kurumsal itibar ile finansal başarıyla direkt ilişkili bir kavram değildir.⁵¹ Araştırmacılar kurumsal itibar ile işletmelerin finansal performansı arasındaki ilişkinin yönünü tartışsalar da, söz konusu ilişkinin varlığı tartışılmamaktadır.⁵²

1.3.Kurumsal İtibarın İlişkili Olduğu Kavramlar

Yazında kurumsal itibar farklı kavramlarla ilişkilendirilmektedir. Bu anlamda kurumsal itibar ile ilişkilendirilen kavramları tanımlamak ve hangi bağımlarlarda incelendiğini ortaya koymak, itibarın örgütler açısından taşıdığı önemi ve literatürdeki yerini netleştirmek açısından önem taşımaktadır.

1.3.1 Kurumsal Meşruiyet Kavramı

Kurumsal meşruiyet, kurumsalcı kuram ve kaynak bağımlılığı teorilerinde işletmelerin çevrelerindeki kısıtlı olan kaynaklara ulaşmayı garantilemeleri ve çevresel belirsizliği, riski azaltmaları açısından örgütlerin kazanmaları gereken statüyü ifade etmektedir.⁵³ İşletmeler, sosyal normlara uygun faaliyetler içerisinde olduklarını, faaliyette buldukları çevreye göstermelidirler. Başka bir ifade ile meşruiyet, bireyin yada kolektif yapının sosyal sistemde arzulanan, istenen, uygun görülen faaliyetlerine ilişkin genellemeler ya da varsayımlardır. Kurumsal meşruiyetin temel yapısı, sosyal sistemin beklentilerini, normlarını, değerlerini ve anlamlarını karşılamak üzerine

⁴⁹ Brad Brown, Susan Perry, Removing The Financial Performance “Most Admired” Companies, **Academy of Management Journal**, Vol 37, No 5, 1994, s 1357-1358

⁵⁰ Roger C. Vergin, M.W. Qoronfleh, Corporate Reputation and the Stock Market, **Business Horizon**,1998, s 22

⁵¹ Abraham Carmeli, Asher Tisher, Perceived Organizational Reputation And Organizational Performance: An Empirical Investigation Of Industrial Enterprises, **Corporate Reputation Review**, Vol 8, Issue 1, 2005, ss 25-28

⁵² Rose,Thomesen, a.g.m, s 205

⁵³ John W. Meyer, Brian Rowan, Institutionalized Organizations Formal Structures As Myth And Ceremony, **The American Journal Of Sociology**, Vol 83, No 2, 1977, s340

kurulmuştur.⁵⁴ Meşruiyet sağlamış örgütlerin, toplumun desteğini almış, toplum tarafından kabul edilmiş hedefleri bulunmaktadır. Bu anlamda meşruiyet örgütün toplumdaki rolünü tanımlamakta, kaynaklara ulaşmasını ve kurumlar tarafından desteklenmesini sağlamaktadır. Örgütler meşruiyet kazanmak için, toplum ve paydaş beklentilerine uygun faaliyetler sürdürmekte başka bir ifade ile meşruiyet yönetimi yapmakta ya da sürdürüyormuş gibi göstererek sembolik meşruiyet yönetim anlayışını benimsemektedirler.⁵⁵

Kurumsal itibar, işletmenin paydaşlarının istek ve beklentilerini karşılama ile oluşan örgüte ilişkin olarak pozitif kanılardır. Bu anlamda kurumsal itibar ile kurumsal meşruiyet kavramları arasında benzerlikler bulunmaktadır. Her iki kavramda da sosyal yapı süreci, paydaşların işletmeyi değerlendirmeleri ile oluşmaktadır. Kavramlar örgüt ölçeği, gönüllü faaliyetler, stratejik ortaklıklar ve yasal kurallara uygunluk gibi benzer öncüllere sahiptirler ve örgütlerin kaynaklara ulaşma yeteneğini artırmaktadırlar.⁵⁶ Sutton meşruiyet kavramının meşruiyetin örgütün çevresindeki dinleyicileri ile kurduğu iletişim sonucunda oluştuğuna vurgu yapmıştır.⁵⁷ Örgüt yöneticilerinin itibar yönetim bağlamındaki, faaliyetleri örgütlerin imajlarını, çalışanlarının örgüte ilişkin algılarını etkilemekte ve kurumlara meşruiyet kazandırmaktadır. Bu bağlamda bazı araştırmacılar meşruiyet yönetimi ile itibar yönetimini aynı kapsamda değerlendirmektedirler.⁵⁸ Ancak kurumsal meşruiyet ve kurumsal itibar kavramları yakın görünmekle birlikte, kavramlar farklı perspektiflere işaret etmektedir.

Kavramlar arasındaki farklılığı açıklamaya yönelik sınırlı sayıda araştırma olmasına rağmen, bir takım temel unsurlar ortaya konulmuştur. Kurumsal itibar, örgütleri benzerleriyle karşılaştırmada kullanılan bir kavram olmasına karşın, kurumsal meşruiyette örgütler arası bir karşılaştırmadan bahsetmek pek mümkün değildir. Bir diğer ayrıştırıcı unsur ise, kavramların değerlendirilmesindeki farklılıktır. Meşruiyet

⁵⁴ Mark. C. Suchman, Managing Legitimacy: Strategic And Institutional Approach , **Academy Of Management Review**,20,1995, s 573-574

⁵⁵ Blake E. Ashforth, Barrie W. Gibbs, The Double-Edge Of Organizational Legitimacy, **Organizational Science**, Vol 1, No 2, 1990,s 177

⁵⁶ David L. Deephouse, Suzanne M. Carter, An Examination Of Differences Between Organizational Legitimacy And Organizational Reputation, **Journal Of Management Studies**, 42:2, 2005, s 330

⁵⁷ Suchman, a.g.m, s 595-596

⁵⁸ Kimberly D. Elsbach, Managing Organizational Legitimacy In The California Cattle Industry: The Construction And Effectiveness Of Verbal Accounts, **Administrative Science Quarterly**, 39, 1994,s 57

kavramı değerlendirilirken kuralcı, normatif ve bilişsel boyutlardan bahsedilmektedir. İtibar kavramı için aynı değerlendirme ölçütlerinden faydalanılmakla beraber, görsel değerlendirme ölçütleri de kullanılmaktadır. Bu anlamda itibar kavramı için kullanılan değerlendirme ölçütleri meşruiyet kavramı için kullanılması mümkün değildir.

Aynı bağlamda kurumsal itibar ile kurumsal meşruiyet kavramları kurumsalcı kuramın eşbiçimcilik yaklaşımı ile kavramların finansal performans dan etkilenme düzeyleri bağlamında birbirlerinden farklılaşmaktadırlar. Eşbiçimcilik, örgütsel alanda, işletmelerin diğer işletmelere belli özellikler (TKY faaliyetleri, Stratejiler, yasal anlaşmalar.vb) açısından benzemeleridir. Eşbiçimcilik, toplumsal kabulü artıran ve kurumsal meşruiyeti oluşturan en önemli unsurdur.⁵⁹ İtibar kavramı açısından bakıldığında ise, işletmelerin itibarlı kabul edilmeleri diğerlerinden farklılaşmaları ile gerçekleşmektedir. Bu görüş, Fombrun, “işletmeler stratejilerinde ve paydaş ilişkilerinde farklılık yaratarak güçlü bir itibara sahip olabilirler” ifadesiyle doğrulanmaktadır.⁶⁰ Yüksek statüdeki işletmeler bir başka anlatımla itibarlı işletmeler diğerlerinden farklılaşırken, orta ve düşük statüdeki örgütler diğerlerine benzemek suretiyle sosyal kabul elde etmeye çalışmaktadırlar.⁶¹ Bu bağlamda itibar farklılığı, meşruiyet ise eşbiçimciliğe atıf yapmakta ve birbirlerinden farklılaşmaktadırlar.

Finansal performans, kavramları birbirinden ayıran bir diğer unsurdur. Finansal performansı düşük olan örgütler açısından, finansal performans meşruiyeti kazanmak önemliyken, finansal performansı yüksek olan örgütler için önem arz etmemektedir. İtibar açısından bakıldığında ise, tüm örgütler için finansal performans önemli bir itibar unsurudur.⁶²

Söz konusu yaklaşımlar, çerçevesinde itibar kavramı ve meşruiyet kavramlarının birbirleri ile ilişkili ancak farklı kavramlar olduğunu söylemek mümkündür. Meşruiyet yaklaşımının daha çok örgütün içsel yapısına ilişkin önermeleri bulunmaktadır. Ancak itibar kavramı, örgütün davranış sonuçları ve olası etkileri üzerinde durmaktadır. Bu anlamda kurumsal meşruiyetin kurumsal itibarı desteklediği, benzer şekilde kurumsal

⁵⁹ Meyer, Rowan, a.g.m, s 343-345

⁶⁰ Fombrun, a.g.k, s 393

⁶¹ D.J. Philips, E.W Zuckerman, Middle-Status Confirmity: Theoretical Restatement And Emprical Domestration In Two Market, **American Journal Of Sociology** ,107, 2001,s 400

⁶² Deephouse, Carter, a.g.m, s 336

itibarın sağladığı sosyal kabulün, kurumsal meşruiyet üzerinde etkisinin bulunduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

1.3.2 İzlenim (Etki) Yönetimi

İzlenim yönetimi, psikolojide birey ile toplum (diğerleri) arasındaki ilişkiyi, sosyal interaksyonu incelemektedir. Bireyler davranışlarını, diğerleri üzerinde bıraktığı izlenimleri dikkate alarak biçimlendirmektedirler. Bu anlamda bireyler davranışlarını diğerleri üzerinde bıraktığı izlenimlere göre oluşturulmaktadır.⁶³ Dolayısıyla izlenim yönetimi taktikleri bireylere, toplumda sosyal kabul sağlama konusunda yardımcı olmaktadır.⁶⁴ İzlenim yönetimi, bireyin topluma bireysel prezantasyonu, kendini diğerlerine ifade etmesi, sunuşu olarak ifade edilebilir.

Yazında izlenim ile itibar kavramları arasındaki ilişki şu şekilde kurulmaktadır: Bireyler itibarlarını; bireysel (bilişsel, duygusal ve biyolojik), davranışsal ve çevresel faktörler olmak üzere üç bağımsız değişkene göre yönetmektedirler.⁶⁵ Bireysel faktörler bireylerin iletişim biçimlerini ve izlenim yaratan davranışlarını belirlemektedir. Birey davranışları, bireyin çevresi tarafından gözlenmekte ve değerlendirilmektedir. Söz konusu subjektif süreç diğerleri tarafından bireyi anlamak ve gelecek davranışlarına ilişkin karar vermek üzere bilişsel haritalar dönüşürler. Bilişsel haritalar diğer bireylerle paylaşıldıkça, söz konusu birey yada grup hakkında genel bir algı, kanı oluşmasına neden olur ve böylece bireyin yada grubun itibarı oluşur.⁶⁶ Dolayısıyla itibar, sosyal grup içerisindeki bireylerin, bir grupla yada bir örgütle ilişkili olarak oluşturduğu izlenimlerinin toplamıdır. Bireyin çevresinde oluşturduğu izlenimin, güçlü ve homojen olması, bireyin itibarının net olduğu anlamına gelmektedir⁶⁷

Örgütler de aynı bireyler gibi toplumla etkileşim içerisindedirler. Toplum üzerinde izlenim bırakırlar, benzer şekilde toplumda örgüt üzerinde bir izlenim bırakır.

⁶³ D.B. Bromley, **Reputation, Image and Impression Management**, John Wiley & Sons Ltd.,1993,s 106

⁶⁴ A.g.k, s 108

⁶⁵ Alberth Bandura, Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective , **Asian Journal Of Social Psychology**, 1999, Vol 2, s 21

⁶⁶ Suzanne Zivnuska, Everyone's Heard Of You: A Theoretical Model Of Communication And Reputation Management, **Academy Of Management Proceedings**, 2004, s 1

⁶⁷ Andrea M. Sjøvall, Andrew C. Talk, From Action to Impressions: Cognitive Attribution Theory and the Formation of Corporate Reputation, **Corporate Reputation Review**, Vol 7 , Number 3,2004, s 270

Söz konusu etkileşim, sosyal uyum açısından örgütün davranışlarını nasıl şekillendirmesi gerektiğini ortaya koyar. Dolayısıyla işletmeler de tıpkı bireyler gibi izlenim yönetimi unsurlarından faydalanmaktadırlar.

İzlenim yönetimi, kurumsal itibarın oluşma ve sürdürülme sürecinde, işletme yöneticilerine ve halkla ilişkiler faaliyetlerine yardımcı olmakta, iletişim ve davranışlar konusunda taktikler vermektedir. Özellikle itibarın zarar gördüğü dönemlerde, hem bireyler hem de kurumlar tarafından izlenim yönetimi taktiklerinden faydalanılmaktadır.⁶⁸Bu anlamda izlenim yönetimi, itibar yönetiminde bir alt açılım olarak değerlendirilebilir. İzlenim yönetimi taktiksel faaliyetleri kapsarken, itibar yönetimi planlı ve stratejiktir.

İşletmelerin izlenim yönetimine ilişkin faaliyetleri, örgütlerin davranış biçimlerini ve diğerleri ile etkileşimlerini ortaya koymaktadır. Bu nedenle işletmelerin paydaşları üzerinde iyi bir izlenim ve buna bağlı olarak iyi bir itibar oluşturmak istiyorlarsa, işletmenin itibar yönetimi aşamalarında oluşturdukları izlenime dikkat etmeleri ve yönetmeleri gerekmektedir.⁶⁹

1.3.3 Kurumsal Sosyal Sorumluluk

İşletme yönetiminde, topluma ve çevreye daha duyarlı ve etik ilkelere bağlı davranış biçimlerini benimseme, yazında sosyal sorumluluk yaklaşımı olarak adlandırılmaktadır.⁷⁰ Sosyal sorumluluk kavramı, işletme faaliyetlerinin toplumun refahını dikkate alarak yürütülmesi ilkesi üzerine kurulmuştur. Başka bir ifade ile sosyal sorumluluk, işletmelerin kar elde etme yükümlülüklerinin yanı sıra toplumdaki kişi ve kurumlara karşı da yükümlü olma ve cevap verme zorunluluğu olarak da ifade edilebilir.⁷¹ Davis, "sorumluluğun demir kanunu" olarak anılan tanımlamasında, uzun vadede sahip olduğu gücü toplumun sorumluluk sahibi bir kuruluş olarak algılaması amacıyla kullanmayan işletmelerin, bu gücü kaybedecekleri görüşünü dile

⁶⁸ Fombrun, a.g.k, s 110

⁶⁹ Sjoval, Talk, a.g.m, s 279

⁷⁰ Femke De Man, Corporate Social Responsibilities and Its Impacts on Corporate Reputation, **Brand Strategy**, Issue 1995, Sep2005, s 40

⁷¹ Sabuncuoğlu, a.g.k, s 23

getirmektedir. Bu çerçevede toplumun, diğer kurumlardan olduğu gibi işletmelerden de sosyal sorumluluklarının önemini, dikkate almalarını beklediğinin altını çizmektedir.⁷²

Sosyal sorumluluk, işletmelerin paydaşlarının yararına olacak şekilde faaliyetlerini yönetmesi gerektiği üzerinde durmaktadır. Bu anlamda paydaş gruplarının tümünün hakları korunmalıdır ve hatta söz konusu grupların refahını önemli ölçüde etkileyecek kararların alınmasına katılmaları sağlanmalıdır. Bu anlamda yönetim, paydaşların soyut bir varlık olan işletme ile ilişkilerini, güvene dayanan bir temelde sürdürmelerini sağlama görevini üstlenmelidir.⁷³ Paydaş yönetimi, yöneticilerin paydaşların beklentilerini belirlemeleri, bu grupların tercihlerine dayanan bir strateji formüle etmelerini ve uygulamaya koymaları gerektiğini savunmaktadır.⁷⁴

İşletmelerin iyi bir kurumsal itibara sahip olmaları için, topluma duyarlı, sosyal sorumluluklarını tam olarak yerine getiren faaliyetler içerisine girmeleri gerekmektedir. Kısaca işletmeler itibarlarını oluştururken, sosyal sorumlu işletme değerini paydaşlarının zihnine yerleştirmelidirler. Yapılan bir araştırmada, itibarlarını sosyal sorumluluk üzerine kurgulayan ya da itibarlı sosyal sorumluluk politikaları olan işletmelerin kriz dönemlerini daha az finansal zararlarla atlattıkları tespit edilmiştir.⁷⁵ Bu anlamda sosyal sorumluluk ve itibarın olumlu örtüşüklüğü işletmelere finansal ve sosyal alanlarda fayda yaratmaktadır.

Kurumsal itibar ve sosyal sorumluluk kavramları arasındaki ilişki iki bağlamda açıklanabilir. İlk ilişki, kavramların tanımından hareket etmektedir. Kurumsal itibar Fombrun ve Shanley tarafından, toplumun işletmeye ilişkin tüm zamanları kapsayan değerlendirmeleri, yargıları olarak tanımlanmakta ve paydaşların beklentilerini karşılama başarısı olarak tanım genişletilmektedir.⁷⁶ İtibar yönetiminde, paydaş iletişimi

⁷² Bilçin Tak, **İşletmelerin Sosyal Performansının Ölçümü**, Uludağ Üniversitesi, Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, Bursa 2002, s 4

⁷³ Philip L. Cochran, **Deriving Ethical Principles From Theories Of The Firm**, Der. John W. Dienhart, New York: Oxford University Press, 2000, s 238-245.

⁷⁴ Alfred Marcus, **Business And Society, Strategy, Ethics And The Global Economy**, Irwin Publishing, 1996, s. 67

⁷⁵ Karen E. Schnietz, Marc J. Epstein, Exploring the Financial Value of a Reputation for Corporate Social Responsibility During a Crisis, **Corporate Reputation Review**, Vol 7 , No4, 2005, s 342

⁷⁶ Stephen Brammer, Stephen Pavelin, Building Good Reputation, **European Management Journal**, Vol 22, No 6, 2004, s 705

ve etkileşimi önemli bir yer tutmaktadır.⁷⁷ Sosyal sorumluluk kavramı ise, işletmenin faaliyetlerini düzenlerken paydaş beklentilerini ve faydasını dikkate alması olarak ifade edilmektedir. Bu kapsamda, kurumsal itibar işletmenin sosyal sorumlulukları çerçevesinde yapılan faaliyetlerinin toplumda bıraktığı etki ve algılar olarak tanımlanabilir. İşletmelerin sosyal sorumluluk politikaları, işletmelerin itibarlarını oluşturmada önemli bir yere sahiptir. İtibar değeri, bir paydaş algısıdır. Paydaşlar işletmeleri değerlendirirken, işletmelerin uyguladıkları sosyal sorumluluk faaliyetlerini dikkate almakta, topluma ilişkin sosyal performanslarını değerlendirmektedirler. Dolayısıyla sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işletmelerin itibarını oluşturduğunu ve desteklediğini söylemek yanlış olmayacaktır. İtibar kavramına ilişkin yazına bakıldığında, kavramlar arasındaki ilişkinin benzerliği göz önünde tutularak, bazı araştırmacıların işletmelerin itibar ölçümlemede sosyal sorumluluk ölçeklerini kullandıkları görülmektedir.⁷⁸ Kavramlar arasındaki ikinci ilişki ise, her iki kavramında işletmenin görünür olmayan varlıkları arasında yer alması ve örgütlere rekabet avantajı yaratmasıdır.⁷⁹ Dolayısıyla her iki kavram da işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri açısından önemli stratejik varlıklardır.

Ancak kurumsal itibar, sosyal sorumluluk ilişkisine, eleştiri olarak yapılan bazı araştırmalarda öngörülen ilişkinin çok güçlü olmadığı vurgulanmaktadır. Bu araştırmalara göre, sektörde itibarlı olarak kabul edilen işletmelerin, sosyal performanslarının yüksek olmadığına ilişkin bulgular bulunmaktadır.⁸⁰ Ancak kavramların gerek tanımlarında gerekse yönetiminde benzer dinamiklere vurgu yapılması, kavramların ilişkili olduğunu göstermektedir.

1.3.4 Risk Yönetimi

⁷⁷ Peter Pruzan, Corporate Reputation: Image and Identity, **Corporate Reputation Review**, Vol 4, No 1, 2001, s 50-51

⁷⁸ Grahame R. Dowling, Corporate Reputations: Should You Compete on Yours?, **California Management Review**, Vol 46, No 3, 2004, s 22

⁷⁹ Pruzan, a.g.m, s 706

⁸⁰ Brammer, Pavelin, a.g.m, s 711

İşletmeler, faaliyetlerini sürdürürken toplumda bir çok kesimle iletişim ve etkileşim içerisine girmek durumundadırlar. İşletmelerin çevreleri ve paydaşları ile girdikleri her türlü iletişim ve etkileşim işletme için bir risk taşımaktadır. Bu kapsamda işletmelerde itibar yönetimi, aynı zamanda risk yönetimi anlamına da gelmektedir.⁸¹

1.3.4.1 İtibar Riski

Kurumsal itibar, işletmelerin paydaş beklentilerini karşılama kapasiteleri ile direkt ilişkilidir. Söz konusu beklentiler karşılanmadığında, işletmenin finansal çekiciliği azalmakta, nitelikli işgücü işletmeden ayrılmak istemekte dolayısıyla itibarın işletmeye kattığı değerlerde bir azalma meydana gelmektedir. Kurumsal itibar, bir kapalıdır. Bu durumda itibar riski, belirli bir işletmenin, itibar kapitalindeki belirli bir dönemi kapsayan getiri yada kayıp olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle her bir paydaş, yönetilmesi gereken bir itibar riski unsuru anlamına gelmektedir.⁸²

İtibar kapitali, işletmeye gelecek için fırsatlar yaratırken, mevcut işletme varlıklarının korunmasını böylece işletme performansını artırılmasını sağlamaktadır.⁸³ İşletmelerin itibar riskini azaltmaları, iyi bir kurumsal vatandaş olmalarına bağlıdır. Bahsi geçen vatandaşlık kavramı, işletmelerin paydaş beklentilerini dikkate alarak faaliyetlerini düzenlemeleri, toplumsal normlara ve değerlere uygun davranmaları anlamına gelmektedir. Bu anlamda işletmenin paydaşlarına karşı sorumlu davranışlarının oluşması, çevre politikaları, ürün, hizmet kalitesi ve güvenliğine ilişkin faaliyetleri, çalışan haklarına ilişkin aktiviteler sosyal sorumluluk kapsamında değerlendirilmekte ve itibar riskini oluşturan kavramlar arasında yer almaktadır.⁸⁴ İşletmelerde etkin itibar riski yönetimi için, paydaşlara ilişkin risklerin ortaya konulması, söz konusu riskleri yönetebilecek bir içsel kontrol mekanizmasının kurulması, paydaş tercihleri ve davranışları için erken uyarı sistemlerinin

⁸¹ Kevin Murray, Reputation-Managing Single Greatest Risk Facing Business Today, **Journal Of Communication Management**, 8, 2003, s 143

⁸² Charles J. Fombrun, Naomi A. Cardberg, Michael L. Barnett, Opportunity Platforms and Safety Nets : Corporate Citizenship and Reputation Risk, **Business And Society**, 105 :1, 2000, s 88

⁸³ A.g.m, s 89

⁸⁴ Dale Neef, Managing Corporate Reputation and Risk, **Corporate Reputation Review**, Vol 8, Number 2, 2005, s 166

etkinleştirilmesi, düzenli paydaş yönetimi sistemi için örgüt performansının geliştirilmesi gerekmektedir.⁸⁵

1.3.4.2 Kriz Yönetimi

Kurumsal itibarlar için tehdit oluşturan en önemli unsur, işletmelerin karşılaştıkları krizlerdir. Kriz dönemleri, örgütlerin hem finansal hem de itibar değerlerine zarar veren özel durumlardır.⁸⁶ Bazı işletmeler, krizleri çalışanlar ile yönetim arasında bağlılığı artıran ya da pazar avantajı yarabilen özel koşullar olarak adlandırsalar da, genel olarak krizler işletmenin itibarına zarar veren durumlardır. Kriz yaratan olaylar koşullara göre farklılık gösterse de, kriz durumuna neden olan eylemler, işletmenin kötü yönetiminden, davranışlarından, ürün hatalarından, etik dışı davranışlar olarak sıralanmaktadır.⁸⁷

Kriz dönemlerinin en az zararla atlatılması, olumlu kurumsal itibar ile sağlanabilmektedir. İşletmeye ilişkin oluşan olumlu itibar, paydaşların işletmeye güvenmesini ve krizleri olağan dışı bir durum olarak değerlendirmesini sağlamakta paydaşların işletmeye sahip çıkarak, krizleri ufak zararlarla atlatmasını sağlamaktadırlar.⁸⁸

1.4.Kurumsal İtibarı Oluşturan Unsurlar

Kurumsal itibarın yapısını ve oluşum sürecini tanımlamak, anlamak için, kavramı oluşturan unsurları ve itibar kavramıyla olan ilişkilerini açıklamak gerekmektedir.

1.4.1 Kimlik

Örgüt kimliği ilk olarak 1985 yılında Alberth ve Whetten tarafından, örgüt üyelerinin, kuruma ilişkin özgünlük(central), farklılık(different) ve devamlılık(contingent) olmak üzere üç ana özellik grubuna ilişkin tanımlamaları olarak ifade edilmiştir. Tanımlamada yer alan özgünlük, işletmeye ait, asıl, öz özellikler olarak ifade edilmektedir. Farklılıktan kasıt, örgütü diğer örgütlerden ayıran, farklı kılan

⁸⁵ Murray, a.g.m, s 148

⁸⁶ Melek Tüz, **Kriz Yönetimi**, Alfa BasımYayım Dağıtım, 2004, Bursa, ss 4-8

⁸⁷ David Davies, Risk Management- Protecting Reputation, Reputation Risk Management- The Holistic Approach, **Computer Law & Security Report**, Vol 18, No 6, 2002, s 416

⁸⁸ Alsop, a.g.k, ss 218-219

özellikler ve devamlılık ise işletmenin zaman içerisinde benzerlik gösteren davranışlarına ilişkin özellikleri olarak tanımlanmaktadır.⁸⁹ Gioia ve arkadaşları ise örgüt kimliğinin tanımlandığı gibi durağan olmadığını, zaman ve süreç içerisinde örgütlerin çevrelerindeki hızlı değişime uyum sağlamak için, değişmek zorunda olduklarını belirtmiştir. Buna göre örgüt kimliği, zaman içinde değişime uğrayabilmektedir.⁹⁰ Araştırmacılara göre, kimliğin devamlı bir yapısı bulunmakta ancak statik değil dinamik bir yapı göstermektedir.⁹¹ Bu çerçevede örgüt kimliği; örgütün belirgin, dikkat çeken özelliklerinin, örgüt üyeleri tarafından bilişsel yapılardan geçirilerek, bir dizi genel anlamlar oluşturmasıdır.⁹² Söz konusu yeni yaklaşım, araştırmacıları iki gruba ayırmıştır. İlk gruptaki araştırmacılar, örgütsel kimliği işletmenin sahip olduğu durağan bir varlık olarak⁹³ tanımlarken, diğer gruptaki çalışmalar kimliğin, süreç içerisinde gelişen bir olgu olduğunu⁹⁴ savunmaktadır.

Yazına kimlik kavramına ilişkin, fonksiyonel, yorumcu ve post- modern olmak üzere üç yaklaşım bulunmaktadır. Fonksiyonel yaklaşım, örgütsel kimliğin sosyal bir görüntü olduğunu, gözlenebilir ve manipüle edilebilir bir yapıya sahip olduğunu varsaymaktadır. Fonksiyonel yaklaşım, örgütsel kimliğin faaliyetleri ve bilişi nasıl şekillendirdiği üzerine yoğunlaşmaktadır. Buna göre örgütsel kimlik, örgütteki kurumsallaşmış, örgütün kim olduğuna ilişkin inançlardır. Yorumlayıcı yaklaşıma göre, kimlik sosyal yapı bir fenomendir. Örgütlerin kimliğe ilişkin, durağan anlamlara ihtiyaçları vardır. Bu nedenle yorumlayıcı yaklaşım, örgütlerin bütün olarak kim olduklarını, nasıl yapılandıkları sorusu üzerinde durmaktadır. Bu anlamda yorumlayıcı yaklaşım fonksiyonel yaklaşıma göre daha sübjektiftir. Post modern

⁸⁹ Johan van Rekom, Deriving an Operational Measure of Corporate Identity, **European Journal Of Marketing**, 31,5/6,1997, s 413

⁹⁰ Dennis A. Gioia, James B.Thomas, Shawn M. Clark, Kumar Chittipeddi, Symbolism and Strategic Change in Academia: The Dynamics of Sensemaking and Influence, **Organization Science**,1994, Vol 5, No 3, s 364-365

⁹¹ Dennis A.Gioia, Majken Schultz, Kevin G. Corley, Organizational Identity, Image and Adaptive Instability, **Academy Of Management Review**, 2000, Vol 25, No 1, s 64-65

⁹² Davide Ravasi, Johan van Rekom, Key Issues in Organizational Identity and Identification Theory, **Corporate Reputation Review**, Vol 6 , Number 2, 2003, s123

⁹³ C.M Fiol, Managing Culture As A Competitive Resource: An Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage, **Journal Of Management**,1991, Vol 17, s 200

⁹⁴ Gioia, Schultz, Corley, a.g.m, s 64-65

yaklaşım da ise, sübjektifliğin uçlarında kimliği incelemekte ve kimliğe ilişkin tüm kısıtlamaları reddetmektedirler.⁹⁵

Grafik tasarımcıları ve pazarlama araştırmacıları ise, örgüt kimliğini; kurumsal kimlik olarak tanımlamakta ve örgütün çevresi tarafından görünen ve süreklilik arz eden sunumu olarak ifade etmektedirler.⁹⁶ Başka bir ifade ile kurumsal kimlik, kurumun kendini tanımlamak, başkalarına anlatmak için kullandığı semboller, terimler yada terminolojilerdir.⁹⁷ Kurumsal kimlik, Olins tarafından, yönetimin merkez fikirlerini işletme dışına sunma yöntemi, olarak açıklanmıştır.⁹⁸ Kurumsal kimlik, örgütü anlatan ve anımsatan grafik dizaynlarını(logolar, antetli kağıtlar, filemalar...v.d) kavramsal olarak görsel kimliğini, örgütün çevresiyle kurduğu iletişim stilini ve davranışlarını kapsamaktadır.⁹⁹ Bu anlamda kurumsal kimlik kavramı, örgütsel kimlik tanımından farklı olarak, kimlik tanımında örgütün görsel unsurlarını dikkatte almaktadır.¹⁰⁰

Schmidt, kurumsal kimliğin, kurumun iletişiminden, dizaynından, davranışlarından, kültüründen ve kurumun sunduğu ürün ve hizmetlerden etkilenen beşli bir yapı üzerine oturduğundan bahsetmektedir.¹⁰¹ Bazı araştırmacılar, Schmidt den farklı olarak kurumsal iletişim, sembolizm ve davranışı olmak üzere üç boyuttan oluşan bir yapı olarak tanımlamışlar, söz konusu üçlemeye kurumsal kimlik karması olarak adlandırmışlardır.¹⁰²

Kennedy (1977), Dowling (1986),Abrat (1989), Baker ve Balmer(1997), Markwick ve Fill (1997), Van Riel ve Balmer(1997), Stuarth (1998), Melewar(1999)

⁹⁵ Dennis A. Gioia, From Individual to Organizational Identity, **Identity In Organizations: Building Theory Through Conversation**, Editors: David A. Whetten, Paul C. Godfrey, Sage Publications, 1998, ss 25-30

⁹⁶ V. Rindova, M.Schultz,. Identity within and without: Lessons from corporate and organizational identity. In Whetten, D. and Godfrey, P.(Eds.) **Identity in Organizations: Developing Theory through Conversation**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998, s 47

⁹⁷ Dowling ,a.g.k, s 19

⁹⁸ Rindova, Schultz,a.g.m, s 48

⁹⁹ Cees B. M. Van Riel, John M.T Balmer, Corporate Identity: The Concept, Its Measurement and Management, **European Journal Of Marketing**, 31, 5/6,1997, s 340-341

¹⁰⁰ Mary Jo Hatch, Majken Schultz, Relations Between, Organizational Culture, Identity and Image, **European Journal Of Marketing**, Vol 31, 5/6,1997, s 357

¹⁰¹ T.C Melewar, Adrian R. Wooldridge, The Dynamics of Corporate Identity: A Review of Process Model, **Journal Of Communication Management**, Vol 5, Number 4, 2001, s 328

¹⁰² Van Riel, Balmer, a.g.m, s 341

gibi araştırmacılar kurumsal kimliği, kurumsal itibarı oluşturan önemli bir öğe olarak addetmişler, kimlik karması yönetimini içine alan kurum kimliği yönetimi üzerinde durmuşlardır. Araştırmacılar, bir takım modellemelere giderek, kavramlar arasındaki ilişkileri yorumlamışlardır.¹⁰³

Kurumsal kimliğin tanımlanmasında yer alan farklı yaklaşımlar ve bunların neden olduğu problemleri bertaraf etmek amacıyla, 1995 yılında akademisyenlerden oluşan Uluslararası Kurum Kimliği Grubu kurulmuş ve kurumsal kimlik kavramı ve kapsamı tanımlanmaya çalışılmıştır. Bu çerçevede kurumsal kimlik; kurumun değer/inanç sistemini, anlamını, değerlerini ve bireyselliğini kapsayan, kurumu rekabet çevresinde diğerlerinden farklı kılan yapı olarak tanımlanmıştır. Her örgütün kimliği bulunmaktadır. Kurumsal kimlik iyi yönetildiği zaman, örgütün bir çok alanda başarıya ulaşmasını sağlamakta, örgüt ile paydaşları arasındaki olumlu bağı, ilişkiyi güçlendirmektedir. Bu anlamda kurumsal kimlik, stratejik bir anlam taşımaktadır. Örgütsel değer, inanç sisteminin ve karakterinin hedef kitleye aktarılması için kurum kimliğinin tüm iletişim stilleri ile bağlantılı olarak incelenmesi gerekmektedir. Ayrıca araştırmacılar klasik marka pazarlaması ile kurumsal kimliğin farklı kavramlar olduğuna vurgu yaparak, kurumsal kimliğin farklı paydaşlarla çok yönlü olarak kurulan iletişimi kapsadığını belirtmişlerdir.¹⁰⁴

Her iki yazında fonksiyonel perspektifle kavramları incelemekte, örgütlerin çekirdek karakteristiklerini tanımlamaya, örgüt üyeleri ve gözlemcilerin söz konusu özelliklere ilişkin paylaştıkları algılar üzerine çalışmaktadırlar.¹⁰⁵ Tanımlar arasındaki ilişki Şekil 1 üzerinde tanımlanmıştır. Pazarlama ve grafik tasarımı uygulamacıları, yönetimin kurumsal kimliği işletme dışına nasıl duyurmaları ve yönetmeleri üzerinde dururken, örgüt bilimciler örgüt kimliğinin işletme ile çalışanları arasındaki ilişkiyi nasıl etkilediği üzerinde durmaktadır.¹⁰⁶ Başka bir anlatımla kurumsal kimlik tanımlamaları; kimliği, işletme dışı unsurlarla, paydaşlar tarafından görünen unsurlarla tanımlarken, örgütsel kimlik tanımlamaları örgüt ii unsurları dikkatte almaktadır. Kurumsal ve

¹⁰³ Helen Stuart, Towards A Definitive Models Of The Corporate Identity Management Process, **Corporate Communication: An International Journal**, Vol 4, Number 4, 1999, s 201-205

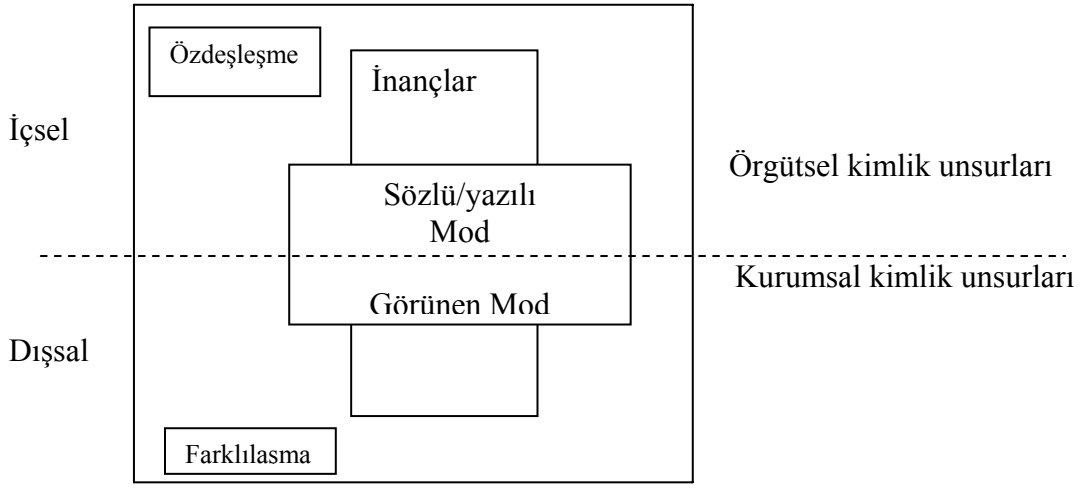
¹⁰⁴ Balmer J.M.T, Bernstein D.,Day A, Greyser S.,Ind N, Lewis S,Ludlow C, Markwick N,Riel Van C,Thomas S, Strachur, Agyli, Scotland on 17-18 February 1995

¹⁰⁵ Rindova, Schultz, a.g.m, s 47

¹⁰⁶ Hatch,Schultz, a.g.m, s 357

örgütsel kimlik kavramları, birbirleri ile inançların ve sembollerin ifade edilişi yönünden farklılık göstermektedir. Örgütsel kimlik inançlar setidir. Bir sonraki aşamada, inançların paylaşılması ve ifade edilmesi ile kimlik semboller seti haline gelir.¹⁰⁷

Şekil 1 Kimlik Düzeyleri (Kurumsal , Örgütsel Kimlik İlişkisi)



Violina P. Rindova, Majken Schultz, Identity Within and Identity Without: Lessons From Corporate and Organizational Identity, **Identity in Organizations, Building Theory Through Conversation**, Editors: David A. Whetten, Paul C. Godfrey, Sage Publications, 1998,s 48

1.4.2 İmaj

İmaj kavramının tanımında, kimlik kavramının tanımındaki farklı bakış açıları etkili olmuştur. Örgütsel imaj, örgüt çalışanlarının zihninde örgüte ilişkin algılamalardır. Bu alanda en fazla kabul gören çalışma Dutton ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmadır. Çalışmada, fonksiyonel perspektifte örgüt kimliği ve örgütsel imaj kavramları, çalışan algıları ve davranışlarına olan etkileri bağlamında tanımlanmıştır. Bu anlamda örgütsel imaj, yapılandırılmış dışsal imaj olarak tanımlanarak, örgüt üyelerinin örgütün dışındakiler tarafından nasıl algılandığına ilişkin algılamaları, inançları olarak tanımlanmaktadır.¹⁰⁸ Örgütsel imaj üzerine çalışan araştırmacılar, örgütün kendini tanııtma çabaları ve örgüt kimliğinin diğerleri tarafından nasıl

¹⁰⁷ Rindova, Schultz, a.g.m, s 49

¹⁰⁸ Jane E. Dutton, Janet M. Dukerich, Celia V. Harquail, Organizational Image and Member Identification, **Administrative Science Quarterly**, 1994, Vol 39,Issue 2, s 240

algılandığı ve yorumlandığı üzerinde durmaktadırlar.¹⁰⁹ Başka bir ifade ile örgütsel imaj ifadesini kullanan araştırmacılar, kavramı çalışan ile örgüt ilişkisi bağlamında çözümlenmekte ve değerlendirmektedirler. Söz konusu değerlendirmeler, çalışmanın ikinci bölümünde detaylı olarak tartışılacağından burada kısaca üzerinde durulmuştur.

Pazarlama, strateji ve iletişim disiplinindeki araştırmacılar ise, imajı kurumsal itibar kavramı ile ilişkilendirerek, dışsal bir olgu olarak tanımlamış, örgütün örgüt dışındakiler üzerinde bıraktığı etki,¹¹⁰ bir başka anlatımla örgüt dışındakilerin kafalarında oluşturdukları örgüte ilişkin düşünce ve inançlar olarak tanımlamışlardır.¹¹¹ Bu perspektifte kurumsal itibar ile kurumsal imaj ilişkisi, kurumsal imajın zaman içerisinde oluşturduğu etkinin sonucunda itibarın oluştuğu görüşünde yatmaktadır. Kurumsal imaj, işletmenin işletme paydaşlarına gönderdiği sinyallerle oluşan ve gelişen bir olgu olarak ifade edilmiştir.¹¹² Kurumsal imaj, bir kişinin kurum hakkında sahip olduğu inançlar ve hisselerden oluşan genel bir değerlendirmedir.¹¹³ Bu çerçevede, örgütsel imaj, örgüt içindekilerin kuruma ilişkin algılamaları iken, kurumsal imaj örgüt dışındakilerin kurumu algılamalarıdır. Kurumsal imaj işletmelerin “aura”sı olarak da tanımlanabilir. Söz konusu aura, işletmeye kurumsal çevresinde meşruiyet kazandırmaktadır.¹¹⁴ Bu tanımlamalar çerçevesinde araştırmacılar, işletmelerin farklı paydaşlar gözünde farklı kurumsal imajlarının olabileceğini ve söz konusu imajların işletmeler üzerindeki olası etkilerini incelemişlerdir.¹¹⁵

Yazında, kurumsal kimlik ve imaj ilişkisi ise şu şekilde kurulmaktadır: Kurumsal imaj, bireyin kuruma ilişkin inançları iken, kurumsal kimlik, örgütü tanımlayan özelliklerden oluşmaktadır. Başka bir ifade ile kurumsal imaj, “Bireyler kuruma ilişkin ne düşünüyorlar?” sorusunun cevabı iken kurumsal kimlik, “Kurum

¹⁰⁹ Mary Jo Hatch, Majken Schultz, Scalling The Tower of Babel: Relational Differences Between Identity, Image and Culture in Organization, **The Expressive Organizations: Linking Identity, Reputation and The Corporate Brand**, Editors; M. Schultz, M.J Hatch, M.H Larsen, Oxford University Press, Oxford, 2000, s19

¹¹⁰ Dowling, **Corporate Reputations: Should....**, a.g.m, s 104

¹¹¹ Hatch, Schultz, a.g.m, s 359

¹¹² Christine M. Riordan , Robert D. Gatewood, Jadi Barnes Bill, Corparate Image: Employee REactions and Implications for managing Corporate Social Performance, **Journal Of Business Ethics**, 1997, Vol 16, s 401

¹¹³ Dowling, **Creating Corporate**, a.g.k, s 19

¹¹⁴ Mats Alvansson, Per Olof Berg, **Corporate Culture and Organizational Sybolism**, Walter de Gruyter, New York,1992, s 89

¹¹⁵ Hatch, Schultz, a.g.k, s 21

kimdir? Siz kimsiniz?” sorusunun cevabıdır. Kısaca kurumsal imaj, işletmenin paydaşlarının işletmeye ilişkin algılamaları, kurumsal kimlik, işletmenin paydaşlarına kendini sunma biçimidir. İşletmeler kimliklerine bağlı olarak, paydaşlarının gözünde rakiplerinden farklı olumlu bir kurumsal imaj oluşturlarsa, olumlu bir kurumsal itibara da sahip olmaktadır.¹¹⁶

1.4.3 Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin örgüt hikayelerinden öğrendikleri ve paylaştıkları, örgüte ilişkin varsayımlardan oluşmaktadır. Kısaca örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan örgütte ilişkin, ortak değerler, normlar ve varsayımlardan oluşmaktadır. Bu çerçevede örgüt kültürü, örgütün yaşamsal faaliyetlerini oluşturan misyon, vizyonunu, örgütün yapısını, sistemini, süreçlerini ve söz konusu unsurları denetleyen, değerlendiren süreçlerini biçimlendirmekte, örgüt üyeleri ile organizasyon arasındaki ilişkileri şekillendirmekte, örgütte ortak bir dilin, inancın, kimliğin kısacası birliğin oluşmasını sağlamakta ve örgütün faaliyette bulunduğu kültür(çevre) ile ilişkisini sağlamada örgütlere fayda sağlamaktadır.¹¹⁷ Örgüt kültürü, örgüt üyelerini diğer örgüt üyelerinden ayırt edilmesini sağlayan, toplu programlanmış düşünceler olarak da adlandırılabilir.¹¹⁸ Söz konusu düşünceler, örgüt değerlerini, sembollerini, kahramanlarını, rutinlerini kapsamaktadır.¹¹⁹ Örgüt kültürü örgütün değerlerini oluşturmakta, değerler tutumları etkilemekte, tutumlar ise örgüt içi ve örgüt dışı davranışları şekillendirmektedir.¹²⁰ Dolayısıyla örgüt kültürü, örgütün ve örgüt üyelerinin dış dünyaya ilişkin olan davranışlarını biçimlendirmektedir.

¹¹⁶ Dowling, **Corporate Reputations: Should**, a.g.m, s 21

¹¹⁷ Edgard H. Schein, **The Corporate Culture Survival Guide, Sense And Nonsense About Culture Change**, Josey-Bass Publishers, San Francisco,1999, ss 30-58

¹¹⁸ Geert Hofstede, **Culture's Consequences, Compering, Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations**, Sage Publications, London,UK, 2nd Editon, 2001, s 391

¹¹⁹ A.g.k, s 10

¹²⁰ Nancy J. Adler, **International Dimention Of Organizational Behavior**, PWS-Kent Publishing Company, Boston, Massachusetts,1991,s 15-16

Örgüt kültürü ile kurumsal itibar, örgütlerin görünmeyen varlıkları içerisinde yer almaları ve işletmelere rekabet avantajı yaratmaları bağlamında¹²¹ ilişkili görülmekte, ancak aralarındaki ilişki net olarak ifade edilememektedir.

Fombrun örgütlerin itibarının, örgüt kimliğinin üzerine oturtulduğunu, örgüt kimliğinin örgütün çekirdek değerlerini bir başka ifade ile örgütün iletişimini, kültürünü ve örgüt kararlarını oluşturduğunu belirtmiştir. Araştırmacı, örgüt kimliğinin, kendilik (self-concept) kavramını karşıladığını dolayısıyla, örgütün kendini nasıl değerlendirdiğini anlattığına vurgu yaparak, örgüt kimliğinin örgüt kültürünü, karakterini, kişiliğini ifade ettiğini belirtmiştir.¹²² Bu bağlamda yazar, örgüt kimliğinin örgüt kültürünü kapsayan bir kavram olarak değerlendirmiştir.

Bazı araştırmacılar, Fombrun'dan farklı olarak, örgüt kültürünün örgüt kimliğini kapsadığını savunmaktadırlar. Örgüt kültürü ve kimliği, biz kimimiz sorusuna cevap vermektedir. Kimlik kendimizi ve yaşamışlıklarımızı kültürel değerler ve varsayımların etkisiyle nasıl tanımladığımızı, buna bağlı olarak davranışlarımızı nasıl şekillendirdiğimizi ifade etmektedir. Dolayısıyla kimlik, kültürel değerlerden etkilenmektedir.¹²³ Örgüt kültürü, örgütün anlamını oluşturan genel sisteme ilişkin kurallar bütünüdür. Örgüt kimliği ise, örgütün bağlı bulunduğu sosyal sistem içerisinde, kim olduğunu tanımlayan bir kavramdır. Dolayısıyla örgüt kimliği, örgüt kültüründen ve diğer anlam yaratıcı sistemlerden etkilenen bir kavramdır. Kimliğin bir çok düzeyleri vardır her bir kimlik düzeyinin tanımı, mevcut olan kültür ve sosyal sistem çerçevesinde şekillenmektedir.¹²⁴

Kurumsal itibarın temelini oluşturan örgüt kimliği ve kültürü arasındaki bir diğer ilişki ise, her iki kavramda da sembollerden faydalanılmasıdır. Örgüt kimliğinde, semboller araç olarak görülmekte ve diğer örgütlerden farklı olarak, örgüte bilinçli bir kendilik oluşturmak amacıyla kullanılmaktadır. Kurumsal itibarı oluşturmada, örgüt kimliğini yansıtan sloganlar, grafikler, isimler gibi yapay iletişim araçları

¹²¹ Michael D. Michalisin, Robert D. Smith, Douglas M. Kline, In Search of Strategic Asset, **International Journal Of Organizational Anaysis**, 1997, Vol 5, Issue 4, s 361

¹²² Fombrun, a.g.k, s 277

¹²³ Schultz, Hatch, Larsen, a.g.m, s 5

¹²⁴ C. Marlene Fiol, Mary Jo. Hatch, Karen Golden-Biddle, Organizational Culture and Identity: What's The Difference Anyway? **The Expressive Organizations: Linking Identity, Reputation and The Corporate Brand**, Editors; M. Schultz, M.J Hatch, M.H Larsen, Oxford University Press, Oxford, 2000, ss 56-57

kullanılmaktadır. Burada kullanılan semboller, biz kimiz sorusuna cevap yaratmak amacıyla oluşturulmaktadır. Örgüt kültüründe ise semboller, örgüte ilişkin duyarlılık, yakınlık, samimiyet ise birliktelik kurmak amacıyla kullanılmaktadır.¹²⁵

Kurumsal itibarın oluşturulması başlığı altında da inceleneceği üzere örgüt kültürü ve kimliği, kurumları diğer kurumlardan ayırt edilmesinde ve örgüt çevresine anlatılmasında önemli yere sahiptirler. Örgütlerin itibarını oluşturan, örgüt iletişimi, örgüt davranışları her iki kavramın vurgu yaptığı örgütte ilişkin değerlerle şekillenmekte, örgütün toplumda oluşturacağı imajı betimlemektedir. Kurumsal itibarın işletmelere sağladığı en önemli fayda, kurumun diğerlerinden ayırt edilmesini sağlamadır. Bu çerçevede örgüt kültürü ve kimliği kurumu, hem çalışanların hem de örgüt dışındakilerin gözünde farklı kılmaktadır. Dolayısıyla her iki kavramda, kurumsal itibarı etkileyen ve l itibarın yönetilmesinde yol gösterir.

1.4.4 Kurumsal Dizayn

Kurumsal dizayn, kurum kimliğini ve imajını oluşturan önemli bir unsurdur. Kurumsal kimlik, işletmenin iletişimini, kültürünü, stratejilerini, hedeflerini, misyon ve vizyonunu, ürün ve hizmetlerini kısaca örgüt yapısına ilişkin tüm ifadeleri kapsamaktadır. Bu bağlamda kurumsal dizayn, işletmenin pazara ve rakiplerine göre durumunu ifade eden sözlü ve görünen kimlik sunumu olarak tanımlanmaktadır.¹²⁶

Kurumsal dizayn, kurum kimliği çerçevesinde bir kuruluşun planlanan dizayn stratejisidir. Kurumsal dizayn, bir kuruluşun tüm görsel iletişiminin bütünlüğü için, bir yaratıcılık çerçevesi oluşturmaktadır. Kavram, bir kuruluşun görünümünün, kurumsal kimlik hedefine uygun olarak, birbiriyle uyumlu olan tüm görsel unsurlarının hedeflenmiş bir biçimde oluşturulmasını kapsamaktadır.¹²⁷

Kurumların görsel yanı, kurumsal kimliğin ve itibarının en önemli bölümünü oluşturmaktadır. Bu kapsamda kurumsal dizayn ilgili literatürde, görsel ya da gözlenen, görünen kimlik olarak da ifade edilmektedir. Kurumların görsel kimliği, örgüt kimliğinin temel özelliklerinin, grafik tasarımı alanından destek alarak, dizayn

¹²⁵ Schultz, Hatch, Larsen, a.g.m, s 5

¹²⁶T.C Melewar, Determinats of Corporate Identity Construct: A Review of The Literature, **Journal Of Marketing Communications**, 2003, Vol 9, Issue 4, s 197

¹²⁷ Ayla Okay, **Kurum Kimliği**, MediaCat Kitapları, 3. Baskı ,Nisan 2002, İstanbul, s 125

edilmesidir.¹²⁸ Görsel kimlik, işletmenin, örgüt dışındakiler tarafından fark edilmesini ve diğerlerinden ayırt edilmesini sağlayan görüntü sunumudur.¹²⁹

Kurumsal dizayn, örgütün diğerlerine kendini tanıtmak amacıyla kullandığı, semboller¹³⁰ olarak tanımlanmış. Balmer ise, örgütlerde sembollerin örgüt kültürünü kuruma yaymak ve örgütün iletişim biçimi oluşturmak amacıyla kullanıldığından bahsetmiştir.¹³¹ Bu bağlamda kurumların görsel kimliği yada kurumsal dizayn, kurumsal iletişimi ve sembolizmi içine alan bir olgu olarak karşımıza çıkmakta ve grafik tasarımı alanından destek olmaktadır.¹³²

Kurumların görsel kimlikleri, yalnızca kurumun geneline ilişkin sembolleri kapsamamaktadır. Görsel kimlik, kuruma ait ürün ve hizmetlerin tasarlanmasından, paketlenmesine, çevresel tasarımı(tanıtım ve reklam), örgüt çalışanlarının giyim stillerine kadar bir çok sembolü içine alan bir kavramdır. Dowling kurumların görünen kimliğini, kurumun ismi, sembolleri ya da logoları, tipografisi, renkleri ve sloganlarından oluşan, dörtlü bir yapıyla incelemiştir.¹³³

Kurumların isimleri, kurumların itibarlarını sembolize etmektedir İsim, genellikle hedef kitle ile kurum arasındaki ilk anlamlı ilişki noktasıdır. İsimler kurumların ne yaptığını, amaçlarını diğer kurumlara iletmektedir.¹³⁴ İşletme isimleri, örgüt dışındaki gözlemcilere kurumun varlık nedeni, ürün ve hizmet kalitesi gibi konularda bilgi vermekte, sinyaller yollamaktadır. Ayrıca kurum isimleri, kurumları diğerlerinden ayırırken, toplumda örgüte karşı sempati yaratmaktadır. Bu bağlamda, kuruma verilecek ismin ve bu ismin ifade ediliş tarzı, toplum üzerinde psikolojik etkiler oluşturmaktadır. Samimi, güven verici kurum isimleri, işletme paydaşlarının gözünde

¹²⁸ T.C. Melewar, John Saunders, International Corporate Visual Identity, Standardization or Localization, **Journal Of International Business Studies**, 1999, Vol 30, Issue 3, s 584

¹²⁹ T.C Melewar, John Saunders, Global Corporate Visual Identity Systems: Using An Extended Marketing Mix, **European Journal Of Marketing**, 2000, Vol. 34 Issue 5/6, p538

¹³⁰ Dowling, **Creating Corporate**, a.g.k, s 72

¹³¹ Melewar, a.g.m, s 201

¹³² Annette L.M Van Den Bosch, Menno D.T De Jong, Wim J. L Elving, Managing Corporate Visual Identity: Use and Effects of Organizational Measures to Support a Consistent Self-Presentation, **Public Relation Review**, 30, 2004, s 225

¹³³ Dowling, **Creating Corporate** a.g.k, s 167-170

¹³⁴ Ebru Güzelcik Ural, **Stratejik Halkla İlişkiler Uygulamaları**, Birsen Yayınevi, İstanbul , Eylül 2005, s 101

kurum ve kurumun sunduğu ürün ve hizmetlerde kalite, güvenilirlik gibi anlamları çağrıştırmalıdır.¹³⁵

Kurum işaretleri(semboller ve logolar), kurumu rakiplerine karşı hukuki olarak korunmasını ve diğerleri ile karşılaştırıldığında fark edilebilir olmasını sağlamaktadır. Bir çok kişi kurum direk olarak sorulduğunda anımsayamaz iken, kuruma ilişkin sembolleri gördüğünde, kurumu hatırlamaktadır. Semboller ve logolar görünenin ötesinde de anlamlar taşımaktadır.

Logolar, şirket isminin özel bir şekilde yapılan, prezentasyonuna, sunumuna verilen isimdir.¹³⁶ Kurum sembolü ise, renkli veya renksiz iki yada üç boyutlu grafik işaretleridir.¹³⁷ Logolar kurumlarda,değer yaratan unsurlardan biridir. İşletme paydaşları kurum logosunu gördüklerinde tanıyorlar ve gördükleri logo hedef kitleye kurumu hatırlatıyor ise, logo işletmeye değer yaratmış anlamına gelmektedir.¹³⁸

Tipografi yazı aracılığıyla iletişimidir. Grafik tasarımcıları tarafından, sıklıkla kullanılan bir araçtır. Seçilen yazı ve basılı malzemelerde yazının kullanımı, tüm görsel kimlikte karakteristik bir faktör oluşturmaktadır. Kurumun seçeceği yazı, kolay okunabilmeli, net olmalı ve moda akımlarına uygun olmalıdır. Seçilen yazı türüne, bazı nitelikler atfedilmiştir. Örneğin, bir kuyumcunun seçeceği yazı tipi ve onun kullanıldığı malzeme, kuyumculuk işletmesinin kimliğini etkileyecektir. Böyle bir kurumun “şık ve zarif” olarak algılanması için, zarif karakterlerden oluşan bir yazı tipinin seçilmesi ve göze hoş gelen, parlak metale dökülerek kullanılması, kuyumcunun sık ve zarif kimliği anlatmasına ve istediği imajı oluşturmasına yardımcı olacaktır.¹³⁹

Renk, görsel kimliğin önemli ve anlamlı bir unsurudur. Renk bilimi alanındaki araştırmalar, renkler ile bireylerin fizyolojileri ve psikolojileri arasında, yakın bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Renk bilimi araştırmacıları, her renge farklı bir anlam yüklemişlerdir. Örgütler, hedef kitlelerinde yaratmak istedikleri etkiyi dikkate alarak, kendilerine uygun rengi seçmeli, sembolleri, logolarına bu rengi yansıtmalıdır.¹⁴⁰

¹³⁵ Fombrun, a.g.k, s 43-45

¹³⁶ Ural, a.g.k, s 104

¹³⁷ Okay, a.g.k, s 141

¹³⁸ Cees B.M Van Riel, Anouschka Van Den Ban, The Added Value of Corporate Logos: An Empirical Study, **European Journal Of Marketing**, 35, 3/4, 2001, s 429

¹³⁹ Okay, a.g.k, s 145-146

¹⁴⁰ A.g.k, s 136

Renkler, dikkat çekmek, duyguları etkilemek, bir sembole değişik değer ve anlamlar yüklemek açısından, büyük güce sahiptirler. Renkler, bireyler üzerinde değişik etkiler yaratır ve değişik duyguları harekete geçirirler.¹⁴¹ Dolayısıyla, kurumu ifade etmek amacıyla kullanılan renkler, paydaşlar üzerinde duygusal etkiler oluşturmaktadır.¹⁴²

Kesin ve hatırlanan sloganlar, kurum kimliğinin bir parçası haline gelirler. Sloganlar, işletme vizyonunun kurum içine ve dışına aktarılmasında, kuruma yön verme niteliği taşımaları açısından önem taşımaktadırlar.¹⁴³ Bu bağlamda oluşturulacak sloganların, açık, net ve anlaşılır olmasının yanı sıra kurumun vizyonu, misyonu hakkında paydaşlarına, mesaj vermesi gerekmektedir.

1.4.5 Kurumsal İletişim

Kurumsal iletişim, kurumun kimliğini paydaşlarına resmi ya da gayri resmi kaynaklar aracılığıyla -ki bu çoğu zaman medya aracılığıyla gerçekleşir- aktarılmasıdır. Kurumsal iletişim, kurum paydaşlarının algılamalarını etkilemek amacıyla yapılan tüm içsel ve dışsal iletişim çabaları olarak da tanımlanabilir.¹⁴⁴ Kurumsal iletişim, paydaşların gözünde, kurumsal imajın ve itibarın oluşmasında önemli bir yere sahiptir.¹⁴⁵ Bu anlamda kurumsal iletişim, örgüt kimliği ile kurum itibarı arasında bir araç yada bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal iletişim, örgütler için stratejik bir role sahiptir.¹⁴⁶ Markvich ve Fill kurumsal iletişimi, kurumun kendini paydaşlarına anlatmak için kullandığı bir araç olarak görmüş, kurumsal kimliği imaja dönüştürme süreci olarak ifade etmişlerdir.¹⁴⁷ Gray ve Balmer kurumsal iletişimi, iletişim kimliği olarak tanımlayarak, iki bağlamı olduğunu belirtmişlerdir. İlk bağlam, iletişim kimliğinin

¹⁴¹ Ural, a.g.k, s 105

¹⁴² Micheal Baker, John M.T Balmer, Visual Identity: Trappings or Substance?, **European Journal Of Marketing**, 31, 5/6,1997, s 370

¹⁴³ Ural, a.g.k, s 105

¹⁴⁴ Melewar, a.g.m, s 197

¹⁴⁵ Edmund R. Gray, John Balmer, Corporate Identity and Corporate communications: Creating Competitive Advantage, **Corporate Communication: An International Journal**, Vol 4, Number 4, 1999, s 696

¹⁴⁶ A.g.m, s 171

¹⁴⁷ N. Markwick, C. Fill, Towards A Framework For Managing Corporate Identity. **European Journal Of Marketing** 31(5), 1997, s 396.

paydaşların gözünde kurumsal itibarı oluşturması, ikinci bağlam ise kurumun halkla ilişkiler, reklam çalışmaları gibi kontrol edebildiği ve kontrol edemediği iletişimidir.¹⁴⁸

Kontrol edilebilir iletişim, işletmenin paydaşları ile etkin ilişkilere girebilmek amacıyla yaptığı, dışsal ve içsel iletişim çabalarının tamamını kapsamaktadır. Van Riel kontrol edilebilir iletişimi, yönetim, pazarlama ve örgütsel iletişim olmak üzere üç boyutta tanımlamıştır. Yönetim iletişimi, örgütün üst yönetimi tarafından oluşturulan vizyon, misyon ve stratejik kararlarının işletme içine ve dışına aktarılması sürecini kapsamaktadır. Bu bağlamda yönetim iletişimi, örgütün kişiliği, kimliği ve stratejileri ortaya konmaktadır. Pazarlama iletişimi, örgütün pazarlama çabaları içerisinde pazar ile kurduğu iletişimi ifade etmektedir. Bu bağlamda pazarlama fonksiyonunun, reklam, kişisel satış, halkla ilişkiler, direkt pazarlama ve satış promosyonları gibi faaliyetleri pazar iletişimi kapsamında değerlendirilmektedir. Örgütsel iletişim ise, örgütün paydaşları ile kurduğu bağımsız iletişimi kapsamaktadır. Bu çerçevede tüm işletme fonksiyonları, iletişimden sorumludur. Örneğin insan kaynakları bölümünün, sendikal iletişimden, finans bölümünün, yatırımcı ilişkilerinden sorumlu olması gibi.¹⁴⁹

Kontrol edilemeyen iletişim, örgüt çalışanlarının örgüt dışında, işletme paydaşları ile kendi aralarında kurdukları iletişimi kapsamaktadır. Bu tür iletişimler, örgüt yöneticileri tarafından kontrol edilemeyen, ancak kurum iletişimin bir parçası olarak kabul edilen ve kurumsal itibarı oluşturan, önemli bir iletişim biçimidir. Dolaylı iletişim ise medyada yer alan haberler, yorumlar vb ifadeler ile kurumun, hedef kitle ile iletişim kurmasıdır.¹⁵⁰ Bu tür iletişimin kontrol edilmesi zor olduğundan, çoğu zaman kurumlar açısından risk taşıyan bir iletişim biçimidir. Bu anlamda, kurumların medya kuruluşları ile halkla ilişkiler ya da iletişim uzmanları aracılığıyla, iyi ilişkiler içerisine girmeleri önem taşımaktadır.

1.4.6 Kurumsal Davranış

Kurumların tutumlarını oluşturan, doğaçlama ya da kurum kültürü ile ilintili olarak yapılandırdıkları planlı faaliyetleri, kurumların davranışlarını oluşturmaktadır. Bu

¹⁴⁸ John M. T Balmer, Guillaume B. Soenen, The Acid Test of Corporate Identity Management, **Journal Of Marketing Management**,15, 1999, s 83

¹⁴⁹ Melewar , a.g.m, s 200

¹⁵⁰ Balmer, Soenen, a.g.m, s 86

çerçevede, örgütün bütününe ya da alt unsurlarının çevre ile girdikleri tüm faaliyetler ve etkileşimler, kurumsal davranış oluşturmaktadır. Bu alandaki araştırmalar incelendiğinde, kurumsal davranış ile çalışan davranış kavramlarının birbiriyle ilişkili ve neredeyse birbiri yerine kullanılan kavramlar olarak tanımlandığı görülmektedir. Kavramlar arasındaki ilişki, çalışan davranışlarının kurum davranışını etkileyerek yönlendirmesinden kaynaklanmaktadır. Başka bir ifade ile çalışan davranışları, kurum davranışını temelini oluşturmaktadır.

Kurumsal iletişim, kurum hakkında paydaşlara sinyaller göndermektedir. Ancak kurumsal davranış, kurumsal iletişime, kültüre ve kimliğe göre işletme paydaşlarına daha anlamlı, görülebilir sinyaller vermekte ve anlamlar taşımaktadır.¹⁵¹ Bu anlamda kurumsal davranış etkileyen unsurlar, yönetim davranış ve çalışan davranış olarak iki alt faktörde incelenmektedir. Hatch ve Schultz'un yaptığı araştırmada, örgütlerin üst yönetiminin paydaşlara ilişkin davranışları biçimlendirirken, kurumsal kimlikten ve kültürden etkilendiği sonucuna varmışlardır.¹⁵² Bu anlamda yönetim davranış, örgütün geneline ilişkin davranışları tanımlamaktadır. Çalışan davranışları ise, kurumun diğer kurumlardan farklı kılan özellikleri, olarak ifade edilmekte ve paydaşlarla kurulacak etkileşimde önemli bir yere sahip olarak görülmektedir.¹⁵³ Dolayısıyla, yönetimin ve çalışanların davranışları, kurumsal davranış oluşturan temel unsurlardır.

Davranışlar, söylevlerden daha ikna edicidir. Bu anlamda gerek yönetimin, gerekse çalışanların davranışları, işletme dışına verilecek mesajlar ve bunun sonucunda oluşacak itibar açısından büyük önem taşımaktadır. Ancak, yönetim açısından benimsenen davranış modelleri ile çalışanların davranışları arasında farklılıklar oluşabilmektedir. Söz konusu durum, örgüt için bir kaos yaratabilmekte, paydaşların gözünde dengesizlik, güvensizlik gibi ifadeler taşıyabilmektedir. Arzu edilen, kurumsal davranış modeline ulaşmak ve çalışan davranışları ile kurum davranışları arasında uyum sağlamak için, örgüt üyelerinin örgüt tutumları ile kendi tutumları arasında bir benzerlik, örtüşme olduğu inancını taşımaları gerekmektedir. Söz konusu örtüşüklük

¹⁵¹ T.C Melewar, Elizabeth Jenkins, Defining The Corporate Identity Construct, **Corporate Reputation Review**, Vol 5, Number 1, 2002, s 53

¹⁵² Hatch, Schultz, a.g.m, s 363

¹⁵³ Olivia Kiriokidou, Lynne F. Millword, Corporate Identity: External Reality or Internal Fit?, **Corporate Communication: An International Journal**, Vol 5 , Number 1, 2000, s 51

gerçekleştğinde, örgüt çalışanları kurumları ile özdeşleşecek, örgüt normlarına, değerlerine ve inançlarına uygun davranışlar sergileyeceklerdir. Ancak bu şekilde kurumsal davranış, kurumsal kimlikle benzeşik şekilde oluşacaktır.¹⁵⁴ Söz konusu uyum örgütün genel davranışına yansiyacak ve paydaşların gözünde örgüt iç dinamikler açısından uyumlu işletme algısının, oluşmasını sağlayacaktır.

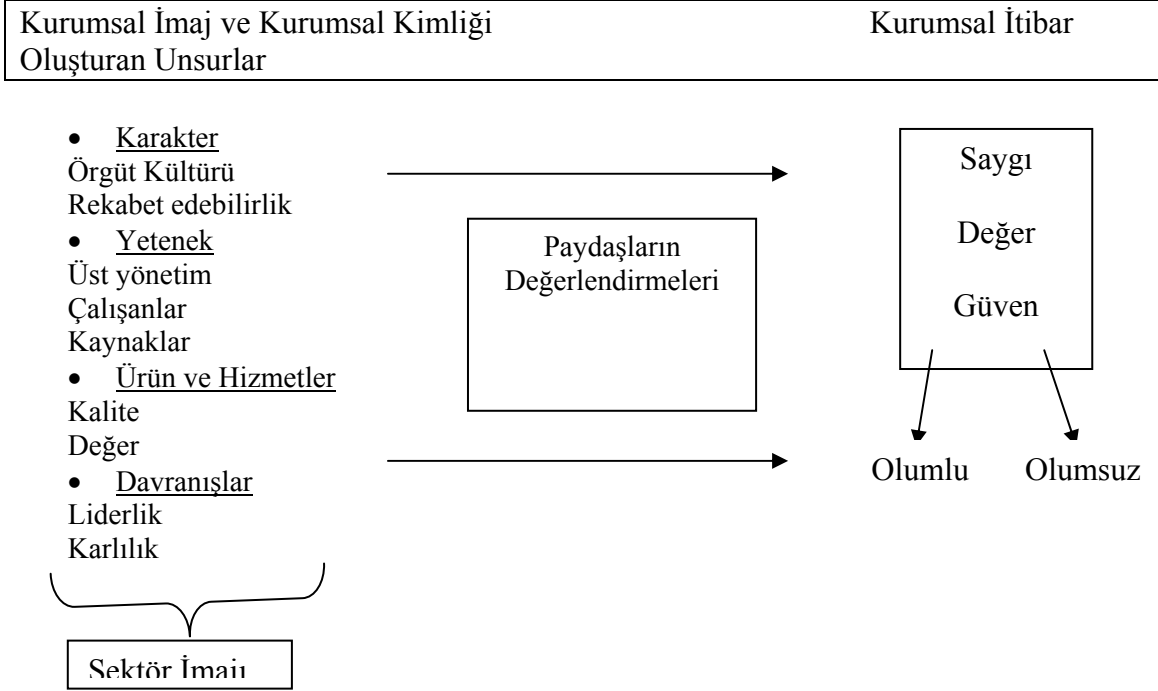
1.5. Kurumsal İtibar Yönetimi

Kurumsal itibar, bir kuruma ilişkin olarak diğerleri tarafından yapılan, kurumun iyi ya da kötü olduğuna ilişkin varsayımlar, tahminlerdir. İyi bir itibar, kuruma ilişkin güven ve dürüstlük gibi algılar yaratırken, kötü itibar, olumsuz varsayımların oluşmasına neden olmaktadır.

İtibarın oluşması, bir süreci kapsamaktadır. Söz konusu süreci etkileyen bir takım öncüller bulunmaktadır. Bu öncüllerin ilki, bireylerin işletmelere ilişkin inanışlarıdır. İşletmeye ilişkin inanışlar, örgütün karakterinin, yeteneklerinin, çıktılarının (ürün ve servisine), davranışlarının bireyler üzerinde bıraktığı etki ile söz konusu unsurlara ilişkin diğerlerinden, öğrendikleri bilgilerle şekillenmektedir. İşletme paydaşları, kendi değer sistemleri ile işletmenin değer sistemi arasında bir ilişki, ya da benzerlik görürlerse kurumu iyi olarak değerlendirmektedirler. Bu anlamda oluşan olumlu ilişki, işletmeye itibar sağlamaktadır. Şekil 2 üzerinde görüldüğü gibi, işletmenin kimliğinin paydaşları nezdindeki değeri, duygusal bir tepki yaratmakta bu da kurumun itibarını oluşturmaktadır. Başka bir ifade ile, işletmelerin paydaşları ile kuracakları olumlu duygusal ilişkiler, itibarı oluşturan en önemli unsurdur.

¹⁵⁴ Melewar, Wooldridge, a.g.m, s 330

Şekil 2 .Kurumsal İtibar Oluşumu



Grame R. Dowling, Corporate Reputations: should You Compete On Yours?, **California Management Review**, Vol 46, No3, 2004, s 21

Kurumsal itibar, işletme paydaşlarının kurumun davranışlarına ilişkin algılamaları, olarak tanımlanmakta ve işletmenin paydaşları ile arasındaki ilişki sürecini etkilemektedir.¹⁵⁵ Kurumsal itibar, işletmenin toplumda sosyal meşruiyet kazanmasını sağlamaktadır. Söz konusu meşruiyet işletmenin çıktılarında geliştirmektedir. Bu nedenle kurumsal itibar, iyi tanımlanmalı, yönetilmeli ve kontrol edilmelidir.¹⁵⁶

Kurumsal itibar yönetimi konusunda, işletmelerin yapacakları iki eylem bulunmaktadır. Ya pasif durumda kalıp, diğerlerinin kendileri hakkında düşüncelerinin oluşmasını bekleyip, gözlemlemek ya da en önemli varlıklarından biri olan itibarlarını, güçlendirip, yönetmeye çalışmak. Günümüz rekabet koşullarında, işletmelerin faaliyetlerini sürdürme bilmek için yapmaları gereken eylem, ikinci davranış biçimidir. Ancak işletmelerin, itibarını güçlendirebilmeleri ve yönetebilmeleri için işletmedeki tüm çalışanların konunun önemini, kendilerine sağlayacağı faydaları anlamaları ve kurumun itibarına sahip çıkmaları gerekmektedir.

¹⁵⁵ Fombrun, Shanley, a.g.m, s 234

¹⁵⁶ G.M Castro, P.L Saez, J.E Lopez, The Role of Corporate Reputation in Developing Relational Capital, **Journal Of Intellectual Capital**, Vol 5, No 4, 2004, s 576

Kurumların itibarlarını, etkin bir biçimde yönetebilmeleri için, bir yandan paydaşları ile olan ilişkilerini yönetecek programlar oluşturmaları, diğer yandan itibar profillerini tespit etmeleri, rakiplerine göre, göreceli itibar algılarını ölçümlenmeleri ve denetlemeleri gerekmektedir. Bu bağlamda yapılandırılacak itibar yönetimi süreci, 3 ana aşamadan oluşmaktadır. İlk aşamada işletmeler mevcut kurumsal kimlik, imaj ve itibarlarını teşhis etmeli, başka bir anlatımla mevcut paydaşlarının gözündeki itibar algılarını ortaya koymalıdır. Daha sonra stratejik analiz yaparak, işletme için arzulanan gelecek itibar değerini, rakip işletmelerin durumlarını göz önünde bulundurarak belirlemelidirler. Son aşama ise, bahsi geçen karşılaştırma sürecinde, belirlenecek olası farklılıklar dikkate alarak, arzu edilen itibar değerine ulaşmak için, kimlik programları ve faaliyetlerin belirleyerek, yürürlüğe geçirilmek ve sonuçları kontrol ederek, denetlenmesini sağlamaktır.¹⁵⁷

İşletmelerin, kurumsal itibar değerinin tespiti konusunda üç önemli veriye ihtiyacı bulunmaktadır. Bunlar;

- İşletmenin, paydaşlarının gözündeki itibar değerinin belirlenmesi,
- Rakip işletmelerin, paydaş değerinin ve düzeyinin belirlenmesi,
- Endüstrideki diğer işletmeler dikkate alınarak, değerlendirilen ideal işletme itibarı özelliklerin, belirlenmesi ile elde edilecek verilerdir.¹⁵⁸

1.5.1 Kurumsal İtibar Değerinin Belirlenmesi

İşletmelerin, kararlarını, faaliyetlerini, politikalarını, hedeflerini etkileyen ya da söz konusu eylemlerden etkilenen birey ya da gruplar, paydaşlar olarak tanımlanmaktadır. Paydaş kavramında yüklü olan paylaşma düşüncesi, bir grup yada bireylerin örgütün politika, prosedür ve faaliyetlerinin sonucunda oluşan ve diğerlerini etkileyen yasal, ekonomik, sosyal, ahlaki, teknolojik, ekolojik, politik güce ortak olmaları olarak tanımlanabilir.¹⁵⁹

¹⁵⁷ Dowling, **Creating Corporate**, a.g.k, s 243

¹⁵⁸ A.g.k, s 212

¹⁵⁹ Archie Carroll, **Business & Society**, South-Western Publishing Co.Cincinnati, 1993, s 60

Sosyal sorumluluk kavramı, işletmelerin sorumlu bir vatandaş olarak çevresine duyarlı olması, üzerine düşen görevleri yerine getirmesidir.¹⁶⁰ İşletmelerin faaliyetlerini etkileyen ve etkilenen bir çok paydaş kitlesi bulunmaktadır. Örgütlerin olumlu bir itibar oluşturabilmeleri açısından, paydaş kitlelerini tanımlamaları ve onlarla sürdürecekleri ilişkinin biçimini, iletişim stratejilerini net olarak ortaya koymaları gerekmektedir.¹⁶¹ Kurumsal itibar, işletmelerin paydaşları ile kurdukları olumlu iletişimin sonucu, oluşan işletmeye ilişkin olumlu algılamalardır.¹⁶² Dolayısıyla olumlu kurumsal itibar, paydaşlar ile kurulacak ilişkinin derecesine bağlı olarak şekillenmektedir. Kurumsal itibar, işletmelerin her bir paydaşının gözündeki farklı imajlarının toplamıdır. Dolayısıyla paydaşlar ile kurulacak iletişimin sıklığı, kalitesi, türü ve paydaşlar nezdinde oluşacak güvene, bağlı olarak itibar oluşturmaktadır.¹⁶³

İşletme paydaşlarının, farklı istek ve beklentileri bulunmaktadır. İşletmenin, belirli bir paydaşının beklentisini karşılaması bir grup paydaş için anlam taşırken, diğerleri için önem arz etmemektedir. Dolayısıyla işletmelerin tüm paydaşlarının, istek ve beklentilerini tam olarak karşılaması, rasyonel bir yaklaşım olmayacaktır. İşletmelerin, paydaş beklentilerini karşılamada nitelik ve nicelik olarak bir denge kurmaları gerekmektedir.¹⁶⁴ Söz konusu dengenin kurulması için paydaşların tespit edilmesi gerekmektedir. Her işletme, kendi paydaş kitlesini tespit etmek amacıyla paydaş analizi yapmak durumundadır. Paydaş analizinin öncelikli hedefi, firma ve paydaşları arasında oluşturulacak ilişkilerin, ‘kazan-kazan’ felsefesine uygun olmasıdır. Buradaki ‘Kazan –Kazan’ felsefesiyle anlatılmak istenen, işletme ve işletmenin varlığını sürdürebilmesi için gerekli olan kişi ve kurumlarla adalet, dürüstlük ve ekonomik faktörler açısından, her bir tarafın kazancına yönelik davranış, tutum ve stratejilerin oluşturulması olarak açıklanmaktadır.¹⁶⁵ İşletmelerin paydaş analizinden

¹⁶⁰ Robert Solomon, **The Corporation As Community, Ethics And Excellence: Cooperation And Integrity In Business**, Barry Castro: Oxford Press, 1992, s 94

¹⁶¹ Brammer, Pavelin, a.g.m, s 712

¹⁶² Nigel O’Connor, U K Corporate Reputation Management: The Role Of Public Relations Planning, Research and Evaluation in a New Framework of Company Reporting, **Journal Of Communication Management**, Vol 6, 2001, s 53

¹⁶³ Fombrun,a.g.k, s 194

¹⁶⁴ Lee E. Preston, Harry J Sapienza, Stakeholder Management And Corporate Performance, **Journal Of Behavioral Economics**, Winter 1990, Vol: 19, Issue 4, s. 408, Alsop, a.g.k, s 38

¹⁶⁵ Joseph W Weiss, **Business Ethics, A Managerial Stakeholder Approach**, Wadsworth Publishing Company, 1994, s 30- 31

sonra, her bir paydaşın itibar yönetimi açısından taşıdığı önemi belirleyerek bir öncelik sıralaması, itibar matrisi oluşturmaları gerekmektedir. Böylece yöneticiler, itibar riski oluşturabilecek paydaşlarını, tespit etmiş olacaklardır.¹⁶⁶

Paydaş tespitinden sonra işletmelerin, belirledikleri paydaşlar gözündeki itibarlarını ölçümlendirmeleri gerekmektedir. İtibarın, etkin paydaş ilişkisinin sonucunda oluşması, bazı araştırmacılar itibarın ölçümünde sosyal sorumluluk performansını temel almalarına neden olmaktadır.¹⁶⁷ Yazında bu görüşü dikkate alarak, yürütülen çalışmalar olmakla birlikte, kurumsal itibarın ölçümlendirilmesine ilişkin farklı görüşlerde bulunmaktadır.

“İşletmelerin bireyselleştirilmesi” yaklaşımı çerçevesinde, itibarı oluşturan kimlik olgusuna vurgu yapılarak, her işletmenin kendine özgün olduğu, bu nedenle standart bir ölçümleme aracının, itibarı ölçme konusunda yeterli olamayacağı savunulmaktadır. Bu bağlamda, her bir işletmeye özgü olarak yapılan kalitatif araştırmalarla, kurumun kişiliğini ortaya koyan kurumsal kişilik ölçekleriyle, kurumsal itibar ölçümlendirilmeye çalışılmıştır. Bu ölçeklerde, bireye özgün karakteristik özellikler kurumlara uyarlanmış, uygunluk, girişimcilik, yetkinlik, şıklık, merhametsizlik, maçoçluk, gayri resmîlik.....vb. özelliklerle kurumların itibarları tanımlanmaya çalışılmıştır.¹⁶⁸

Diğer yaklaşımda ise, jenerik bir ölçüm yöntemi ile itibarın ölçülebileceği görüşü savunulmaktadır. Bu perspektifte yapılan ölçümlenmeler, işletmelerin itibar değerleri açısından sıralanmaları üzerine odaklanılmıştır. Dolayısıyla söz konusu sıralamalar, işletmelerin rakiplerine göre göreceli durumlarını görebilmeleri açısından önemlidir. Bu bağlamda yapılan araştırmalar arasında, en çok tanınanı Fortune dergisi tarafından geliştirilen “Amerikan’ın En Beğenilen 500 Şirketi” araştırmasıdır. Bu araştırmada en büyük 1000 ABD şirketleri ve yabancı şirketlerin, ABD şubelerinin arasından gelir düzeylerine göre seçilen 25 şirket, sektörlerle göre gruplara ayrılarak (57 sektör) sıralanmaktadırlar. Kullanılan ölçüm yönteminde, yöneticilerden ve

¹⁶⁶ Jeffrey T. Resnick, Corporate Reputation : Managing Corporate Reputation-Applying Rigorous Measure to Key Asset, **Journal Of Business Strategy**, Vol 25, No 6, 2004,s 36

¹⁶⁷ Dowling, **Corporate Reputations: Should....**, a.g.m 2004, s 22

¹⁶⁸ Gary Davies, Rasa Chun, Rui Vanhas da Silva, Stuart Roper, A Corporate Character Scale To Assess Employee and Customer Views of Organizational Reputation, **Corporate Reputation Review**, Vol 7, Number 2, 2004, s 128-134

analistlerden oluşan katılımcılardan işletmeleri, yönetim kalitesi, ürün ve hizmet kalitesi, yenilikçilik, uzun vadeli yatırım değeri, finansal sağlık, çalışanların yeteneği, kurumsal varlıkların kullanımı, sosyal sorumluluk ve şirketin genel iş sonuçları olmak üzere 8 kriter bazında değerlendirmeleri istenmektedir. Söz konusu sıralama çok fazla ilgi görmesine rağmen, bir takım eleştirilere maruz kalmıştır. Yapılan eleştiriler, araştırmada kullanılan, değerlendirme ölçütlerinin teorik bir temele dayanmaması, çalışmanın örgütlerin daha çok finansal performansı sorgulaması ve araştırmanın yürütüldüğü örneklemin darlığı (yalnızca yöneticileri ve finansal analistleri kapsamı) konularındadır. Ancak yapılan bir çok akademik araştırmada, söz konusu indeksten sıklıkla faydalanıldığı gözlenmektedir.¹⁶⁹

Fortune dergisi tarafından uygulanan en beğenilen şirketler yöntemden farklı olarak Haris ve Fombrun, farklı kriterler kullanılarak, daha geniş paydaş kitlesini içine alan “İtibar Katsayısı” (Reputation Quotient-RQ-) yöntemini önermişlerdir. Araştırmada işletmeler, ürün ve hizmetleri, finansal performansı, vizyon ve liderliği, çalışma ortamı, sosyal sorumlulukları, duygusal çekicilik boyutlarından oluşan 6 faktör ve 20 özellik çerçevesinde, müşteriler, çalışanlar, genel yatırımcılar, tüketici grupları ve genel kamuoyundan oluşan paydaş grupları üzerinde, bıraktıkları etkiler bağlamında sorgulanmaktadır.¹⁷⁰ Söz konusu araştırmada, bazı boyutların farklı paydaş kitleleri tarafından değerlendirilmesinin zorluğu nedeniyle, bir takım eleştirilere maruz kalmıştır. Ancak yöntemin, Fortune tarafından önerilen ölçümleme metodunun örnekleme göre, daha kapsamlı ve farklı paydaş gruplarının değerlendirmelerine yer veriyor olması, itibarın ölçümünde daha etkin bir metot olduğu görüşünün savunulmasına neden olmaktadır.¹⁷¹

İşletmelerin itibarları, iletişim çabalarının bir uzantısıdır. Dolayısıyla mevcut itibar değerinin tespitinde, işletmelerin iletişim performansının da göz önünde bulundurulması gerekmektedir. İletişim analizi, işletmenin görsel kimlik analizi ile

¹⁶⁹ Gerald E. Fryxell, Jia Wang , The Fortune Corporate Reputation Index Reputation For What?, **Journal Of Management**, Vol 20, No1, 1994, s 11

¹⁷⁰ Naomi A. Gardberg, Charles J. Fombrun, The Global Reputation Quatient Project: First Step Towards A Cross-Nationally Valid Measure of Corporate Reputation, **Corporate Reputation Review**, Vol 4, Number 4, 2002, s 305-306

¹⁷¹ E.A. G. Groenland, Qualitative Research to Validate The RQ Dimensions, **Corporate Reputation Review**, Vol 4, Number 4, 2002 , s 312-314

ölçümlenmektedir. Kimlik analizi, işletmenin çalışanlarının ve dış paydaşlarının işletmeyi nasıl gördüğünü ve örgütün kimliğini nasıl ifşa ettiğini ölçümlemek amacıyla yapılmaktadır. Kimlik analizi, işletmenin kimlik sistemine ilişkin programlarının yarattığı etkinin, işletmenin kimliği ile ne kadar tutarlı olduğunu saptamak amacıyla yürütülmektedir. Kimlik analizleri, işletmenin paydaşlarına kendini, hangi yöntem kullanarak tanıttığını göstermesi açısından da önem taşımaktadır. İşletmeler, paydaşları ile kurumsal ya da ürün reklamları, broşürleri, logoları, duyurular, sponsorluk faaliyetleri gibi farklı yöntemler kullanarak, iletişim kurmaktadır. Daha öncede üzerinde durulduğu üzere, söz konusu araçlar işletmenin kimliği ile ilişkili olarak oluşturulmaktadır. Kimlik analizinde iletişim uzmanları, işletmenin grafik destek sistemlerini ve işletmenin ürün ve hizmetlerinin ismini değerlendirirken, ethnografik uzmanlar çalışanları temsil eden bir grup ile işletmeyi nasıl tanımladıkları ve kurumun güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirirler.¹⁷² Bahsi geçen kimlik analizi, daha çok işletmenin iletişim biçimi ve performansı üzerinde yoğunlaşmaktadır. Başka bir ifade ile kurumsal iletişim faaliyetlerinin, örgüt içi ve dışı paydaşların ihtiyaçlarını giderme açısından değerinin denetlenmesi ve ölçülmesidir.¹⁷³ Ancak işletmenin kullandığı iletişim biçiminin, paydaşlar üzerinde oluşturduğu algıyı ölçümlemede yetersiz kalmaktadır. Kimlik analizinin söz konusu eksikliğini bertaraf etmek için, gene aktarılan itibar ölçümü yöntemlerinden faydalanılmaktadır.

1.5.2 İtibar Yönetim Stratejileri Ve Politikaları

İtibar endeksleri(sıralamaları), işletmelerin mevcut itibar değerinin paydaşlar nezdinde ve rakiplerine göre yerini belirlemektedir. Aynı kapsamda bu endeksler, örgütlerin projeksiyon yaptıkları itibarlarının, taşınması gereken özellikleri konusunda da işletmelere yol göstermektedir. Başka bir ifade ile sıralamalarda üst sıralarda yer alan işletmelerin, itibar değerleri ve unsurları incelenerek, işletme için arzu edilen ideal itibar unsurları tespit edilmekte ve mevcut durum ile karşılaştırma yapma şansı tanımaktadır. İyi bir itibar yönetimi için, sektörde itibarlı sayılan işletmelerin hangileri olduğu, onları itibarlı kılan unsurların neler olduğu ve söz konusu itibar düzeyine hangi stratejiler ile

¹⁷² Fombrun, a.g.k, s 207

¹⁷³ Dowling, **Creating Corporate**, a.g.k, s 231

geldiklerinin tespit edilmesi gerekmektedir. İşletmenin rakiplerine göre göreceli durumu belirlendikten sonra, işletmenin stratejik itibar hedeflerinin belirlenmesi aşaması gelmektedir.

İşletmenin, mevcut itibar durumu ve ulaşılması arzu edilen itibar düzeyi belirlendikten sonra, iki pozisyon arasındaki farklılığı tespit edilmesi gerekmektedir. Söz konusu farklılık, işletmenin itibar stratejilerini ve programlarını belirlenmesinde ilk aşamayı oluşturmaktadır.¹⁷⁴

1.5.2.1 Stratejiler

Daha öncede belirtildiği gibi kurumsal itibar bir örgüt varlığıdır ve itibara ilişkin yapılanmalar stratejik önem arz etmektedir. Kurumsal itibar, örgütün rakiplerine göre farklılaşmasını sağlamaktadır. Bahsi geçen farklılaşma, işletmeye teklik durumu yaratarak, paydaş farkındalığı ve müşteri bağlılığı yaratmaktadır. Bu bağlamda kurumsal itibara ilişkin stratejiler, farklılaşma ve çeşitlilik üzerine kurgulanmalıdır. Bu çerçevede ürün, hizmet ve faaliyetlerinde rakiplerine göre farklılaşan işletmeler, olumlu kurumsal itibara sahip olacaklar ve itibar kapitalinin varlığından bahsedebileceklerdir. Benzer şekilde, öz yetenekleri konusunda çeşitliliğe sahip işletmelerin, kurumsal itibar değeri yüksek olacaktır. Kimlik yapılarını ve programları ile imaj faaliyetlerini, bahsi geçen farklılık ve çeşitlilik stratejileri üzerine kurgulayan işletmeler için olumlu kurumsal itibar değerinden bahsetmek mümkündür.¹⁷⁵

1.5.2.2 Programlar

Bahsi geçen stratejilerin yanı sıra işletmelerin kurumsal itibar yönetiminde kullandıkları bir takım politikaları da bulunmaktadır. Bu politikalar kimlik programları ve çevresel politikalarıdır.

1.5.2.2.1. Kimlik Programları

Kimlik, örgütün içsel yapılarına ilişkin bir unsurdur. Dolayısıyla yöneticileri ve çalışanları içermektedir. Başka bir ifade ile örgütün karakterini, kişiliğini, kültürünü içermektedir. Buna göre kimlik, örgütün özüdür ve örgütler kimlikleri çerçevesinde faaliyetlerini, iletişimlerini, kısaca kendilerini topluma sunarlar.

¹⁷⁴ A.g.k, s 201

¹⁷⁵ Fombrun , a.g.k, ss 392-395

Kurumsal imaj ve paydaş ilişkileri başlığı altında vurgulandığı üzere, örgütlerin farklı gruplar üzerinde yarattığı farklı imajları bulunmaktadır. Bahsi geçen farklı imajların toplamı değeri ise, kurumsal itibarı vermektedir. Bazen paydaşlar üzerinde yaratılan farklı imajlar, birbiri ile tutarlılık göstermeye bilir. Bu bağlamda işletmelerin kimlik programları, içsel yapılar ile dışsal yapılar arasındaki bütünlüğü sağlamak amacıyla kullanılmaktadır.

Kimlik programlarında, dışsal çevreye ilişkin üç yönetim biçimi bulunmaktadır.

- Paydaş ilişkileri: Daha öncede üzerinde durulduğu üzere, paydaşları tarafından arzu ettiği olumlu değeri göremeyen işletmelerin, paydaş ilişkilerini düzenleme yeniden yapılandırma adına örgüt kimliği unsurları çerçevesinde, giriştikleri faaliyetleri içermektedir. Bu anlamda algı haritaları, iletişim mimarlığı gibi tekniklerden faydalanılmaktadırlar.¹⁷⁶
- İsim Yönetimi: Örgütün ismi ya da ürün isimleri, bu isimlerin oluşturduğu algı üzerine yoğunlaşılın ve örgüt isminin duyurulmasına ilişkin aktiviteleri içeren, bir süreçtir. Örgüt isminin, kurumun vizyon ve misyonunu içermesi, ya da örgüt markalarının örgüt ismini betimlemesi ve markalara dayalı örgüt ismi yönetimi gibi konular üzerinde yürütülen faaliyetlerdir.
- Dizayn sistemi: Dizayn sistemi, işletmelerin dışsal imajlarını değerlendirmelerinde, işletme için arzulanan itibarın oluşmasında, faydalanılacak anahtar örgüt özelliklerinin belirlenmesinde ve söz konusu özelliklerin paydaşların gözünde betimlenmesi için gerekli olan görsel unsurların (grafiklerin, logoların..vb) oluşturulmasında yönetimine fayda sağlamaktadır.¹⁷⁷

Aynı kapsamda kimlik programlarında, kimliğin davranışsal etkileri, çalışan davranışları bağlamında yapılandırılan içsel gözlem programlarını da içermektedir.

İçsel gözlem programı, itibara etkisi iki alan üzerinde yoğunlaşmaktadır. İlki ürün ve hizmet kalitesi, diğeri ise çalışanların kuruma ilişkin algılamalarının yapılandırılmasıdır. Söz konusu programlar, işletme içine yönelik olarak oluşturulan

¹⁷⁶ Fombrun , a.g.k ss 271-285

¹⁷⁷ A.g.k, s 271

prensiplerin düzenlenmesini ve kontrol edilmesini içermektedir. Prensipler, işletmenin itibarının ön koşulu olarak ifade edilen yapıların oluşturulması, anlamına gelmektedir. İç gözlem programları, işletmenin çalışanlarına yönelik olarak yetkilendirme çalışmalarının yapılandırılması, çalışanların işletmenin bütününden, ürün ve hizmetlerinden gurur duymalarının, işletmeye bağlılığının sağlanması, ürün ve hizmet kalitesinin sürekli olarak artırılması ve müşteri beklentilerine yönelik olma başka bir ifade ile kalite ve müşteri odaklı yönetim anlayışının benimsenmesi, sosyal sorumlu bir işletme olunması gibi unsurların yapılandırılması ve kontrolü üzerinde yoğunlaşmaktadır.

1.5.2.2.2. Çevresel İlişkiler Programları

Çevresel ilişkiler programları ise, işletmenin paydaş kitlesi belirlendikten sonra, işletmenin çevresiyle, paydaşları ile oluşturacakları ilişkilerin düzenlenmesi konularında yol göstermektedir. Bu çerçevede toplum programları, işletmenin faaliyet gösterdiği bölgeye ilişkin sorunların çözümlenmesi konularında, yatırımcı ilişkileri programı; işletme yatırımcılarına ilişkin ilişkilerin düzenlenmesi, hükümet ilişkileri programı yasal ilişkilerin düzenlenmesi, medya ilişkileri basına ilişkin bilgilerin düzenlenmesi, halkla ilişkiler programları ise tüm bu ilişkilerin koordine edilmesi konularında yönetime destek vermektedir.

Çevresel ilişkiler programı kapsamında dikkat edilmesi gereken ve muhakkak uzmanlar tarafından yönlendirilmesi gereken alt program, medya ilişkilerine yönelik olarak yapılandırılan medya programlarıdır. İşletme yöneticilerinin, işletme için arzuladıkları, işletmenin stratejik hedefleri doğrultusunda yapılandırılmak istenen imaja işletmelerin projeksiyon imajı denilmektedir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken nokta, işletme faaliyetinin bir çoğunun dışarıdakiler tarafından direkt olarak gözlenememesidir. Bu durumda işletme ve paydaşları arasında bilgi asimetrisi oluşmaktadır. Söz konusu dengesizliği kapatmak amacıyla, işletme ile paydaşları arasında bilgi taşımacılığını yapan, medya grupları gibi bazı kurumsal araçlar devreye girmektedir. Aracı kurumlar, işletmelerin paydaşlarına gönderdikleri mesajları değerlendirmekte ve yönlendirmektedirler. Bu araçlar, işletmeleri gözlemleyen ve taraflardan aldıkları bilgileri yayan kurumlardır. Araçlar, yalnızca taraflar arasında bilgi

taşımacılığı yapmamakta, işletmelere yeni bir imajda yaratmaktadır. Yaratılan bu yeni imaja, yansıma ya da yansıyan imaj denmektedir. Yansıma imaj, işletmenin paydaşlarının gözünde yaratmak istediği projeksiyon imajdan, daha etkili bir imajdır. Çünkü işletme ve paydaşları arasındaki ilişkide, üçüncü ve tarafsız olarak kabul edilen kurumlar tarafından oluşturulmaktadır.¹⁷⁸ İşletme yöneticilerinin, işletmenin projeksiyon imajı ile yansıma imajı arasında farklılığı azaltmak, yok etmek için söz konusu aracı kurumları kontrol etmeleri, yönlendirmeleri gerekmektedir. Dolayısıyla işletmelerin medya ilişkilerine ilişkin uzmanlar tarafından oluşturulan stratejilere ihtiyaçları bulunmaktadır.

İşsel gözlem ve çevresel ilişkiler programlarının etkinliği ve etkililiği, işletmelerin sürdürülebilir bir itibar değerine sahip olmaları, itibarlar değerlerini arzu edilen seviyeye çıkarmaları açısından büyük önem taşımaktadır. Ancak söz konusu programların, etkin bir biçimde yürütülebilmesi için programlar ve alt programlar arasında koordinasyon sağlanmalıdır. Bu anlamda üst yönetim ve itibar yönetimi birimlerinin yapılandırılması ve iyi yönlendirilmesi gerekmektedir.

2.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

Bağlılık, 1950'li yıllarda temelleri atılan ve o yıldan bu yana yazında sıklıkla üzerinde durulan, bir örgütsel davranış konusudur. Örgütsel bağlılık, iş görenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın, gücünü ifade etmektedir. Örgütsel bağlılığın, örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğine inanılmakta ve örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık, işten ayrılma gibi işletmeler tarafından istenmeyen olumsuz iş sonuçlarını azalttığı belirtilmektedir. Örgütsel bağlılığın, işletmelere sağladığı söz konusu kazanımlar, kavramın gerek akademisyenler gerekse uygulayıcılar tarafından ilgi çekmesine sebep olmuş ve bağlılığın oluşum süreci ve türleri konusunda sayısız araştırmanın yürütülmesine neden olmuştur.

Örgütlerde etkinlik ve verimliliğin artırılmasına yönelik iş gören davranışlarının oluşturulması ve güçlendirilmesi, son yıllarda literatürde geniş bir biçimde yer alan, tartışılan konular arasındadır. Bireylerin çalıştıkları örgüt ile uyumlu davranışlar

¹⁷⁸ Whetten ,Godfrey, a.g.k, s 59-60

geliştirmeleri ve sürdürmeleri, örgüt performansını artıran en önemli unsurdur. Birey-rgt uyumu, iş gören ile iş veren arasında bağın oluşmasına neden olmakta, oluşan bağ iş görenin örgüt için beklenenden daha fazla çaba harcamasına neden olmaktadır. Başka bir deyişle, örgüt ile iş gören arasında oluşan olumlu bağlar, faaliyetlerin etkin ve verimli bir içimde yürütülmesine, sonuç olarak örgüt performansının ve verimliliğinin artmasına neden olmaktadır. Bu anlamda, birey-örgüt uyumu ve bu uyumun oluşturduğu duygusal bağ işletmelerin en önemli rekabet ve verimlilik unsurudur. Entelektüel sermayenin örgütlere sağladığı rekabet avantajı dikkate alındığında, örgütsel bağlılığın işletmeler açısından taşıdığı önem net olarak ortaya konulmaktadır. Nitelikli işgücünün örgütüne sadakat göstermesi, yetenek ve bilgisini örgüt performansını artırmak üzere kullanması örgütsel bağlılığın ana konularını oluşturmaktadır.

Bireyler kendilerini örgütlerine bağlı hissettikleri ölçüde, işyerinde başarılı olacaklardır. Aksi durumda ise, bireyler her an mevcut işletmeden uzaklaşmanın yollarını arayacaklar, kendilerinden beklenen performansı gstermeyeceklerdir. Ancak, birey-örgüt uyumunu sağlamak ya da bireyleri çalıştıkları işletmelere bağlamak, günümüz koşullarında pekte kolay olmamaktadır. Özellikle son yıllarda yaşanan krizlerde, maliyetleri azaltmanın en kolay yolunun, personel sayısının azaltılmasından geçtiği düşüncesi ve modern yönetim teknikleri bağlamında tartışılan, kademe azaltma, örgütsel küçülme..vb. yeni yönetsel uygulamalar çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerini zedelemekte, işverene güveni azaltmakta ve birey ile örgüt arasında oluşması gereken duygusal bağı imkansız kılmaktadır.

Entellektüel sermayenin, artan rekabet koşullarında işletmelerin en önemli özelliği, öz kaynağı olması nedeniyle, söz konusu nitelikli çalışanların işletmede tutulması önemli bir yönetsel sorun haline gelmiştir. Günümüzde pek çok birey, daha fazla ücret aslalarda, daha az ücret veren firmalara geçmek istemektedirler. Bu bağlamda nitelikli iş gücünü örgütte tutmanın yolu, iş görene yalnızca maddi olanaklar sağlamak değildir. İş göreni örgüte tutmanın yolu, maddi olanakların yanı sıra birey ile örgüt arasında duygusal ilişkiler, bağlar kurmaktır. Dolayısıyla birey ile örgüt arasındaki duygusal bağın ya da örgütsel bağlılığın nasıl oluştuğu ve ne şekilde yönetilebileceğini ortaya koymak gerekmektedir.

2.1.İş Bağlılığı Kavramı ve Boyutları

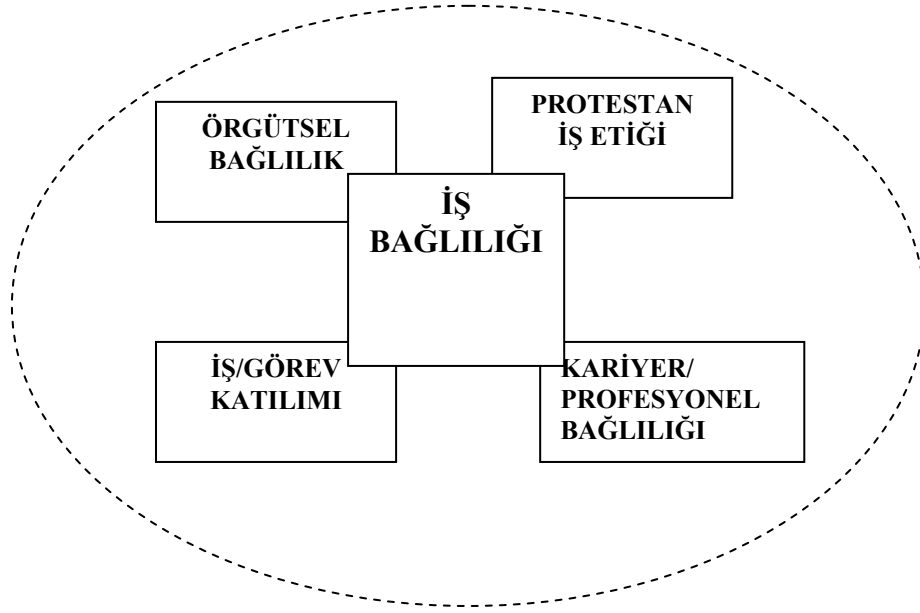
Genel olarak bağlılık, davranışlara yön veren (özgür yapıda ve belli bir tür eyleme ilişkin bağ) durağan, yıkılmaz bir güç olarak tanımlanabilir. Buna göre bağlılık, bir düşünce setidir. Bu genel tanımlama çerçevesinde bağlılığın, örgüt, iş, meslek, görev..gibi farklı hedefleri ya da odakları bulunabilmektedir. Bağlılık bireyi, belli bir tür davranışa yöneltmekle birlikte, motivasyon kavramından farklı bir kavramsallaştırılması bulunmaktadır.¹⁷⁹

Morrow, 1983 de yaptığı çalışmada iş bağlılığını, bireylerin işe ilişkin olgulara duyduğu, beslediği sadakat olarak tanımlamıştır. Araştırmacı işe ilişkin olguları beş faktörde sınıflandırarak, beş boyuttan oluşan iş bağlılığı modeli ortaya koymuştur. Önerilen modelde yer alan bağlılık türleri; Protestan iş etiği (Protestant work ethic), kariyer bağlılığı, görev bağlılığı, örgütsel bağlılık ve sendika bağlılığıdır.¹⁸⁰ Sendikal bağlılığı, işe ilişkin unsurlardan biri olmasına karşın daha çok sendikalaşmaya ilişkin unsurları sorguladığından modellemede, Morrow tarafında bir alt unsur olarak gösterilmemiştir. Bahsi geçen iş bağlılığı modelinin görsel gösterimi Şekil 3 üzerinde yer almaktadır.

¹⁷⁹ John P.Meyer, Lynne Herscovitch, Commitment In The Workplace Toward A General Model, **Human Resource Management Review**, 11, 2001, s 301

¹⁸⁰ Paula C. Morrow, **The Theory And Measurement of Work Commitment**, JAI Press, London , England, 1993,Introduction xix

Şekil 3 İş Bağlılığı Boyutları



Paula C. Morrow, **The Theory And Measurement of Work Commitment**, JAI Press, London , England, 1993, Introduction xix

Protestan iş etiği kavramı, Max Weber'in 1905 basımlı "Protestan Etiği ve Kapitalizimin Ruhu" adlı eserine dayanmaktadır.¹⁸¹ Protestan iş etiği, çalışkan olmaya vurgu yaparak, çalışmaya verilen önemi anlatmaktadır. Buna göre, bir kişinin değerini ve ahlaksal düzeyini, ne kadar çalıştığıyla ve çalışmayı ne kadar istediği ile belirlenmektedir.¹⁸²

İlk olarak Greenhouse tarafından kariyer önemi olarak adlandırılan kariyer bağlılığı, bireyin kariyerine, iş yaşamı boyunca verdiği önem olarak tanımlanmış ve işe ilişkin genel tutum, mesleki planların derinliği ile işe verilen önem olmak üzere üç boyuttan oluşan bir ölçek ile incelenmiştir.¹⁸³ İlgili literatüre de kariyer bağlılığının, araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Aranya ve arkadaşları kavramı, Profesyonel bağlılık olarak nitelendirmiştir. Bu bağlamda profesyonel bağlılık, profesyonelliğin değer ve hedeflerine inanmak, kabul etmek, profesyonel davranmak, profesyonelliğin bir parçası olmaya çalışmak ve bir parçası

¹⁸¹ A.g.k, s 19

¹⁸² Paula C. Morrow, Concept Redundancy In Organizational Research: The Case of Work Commitment, **Academy of Management Review**, 1993, Vol 8, No 3, s 489

¹⁸³ A.g.m, s 489

olmak, olarak ifade edilmektedir.¹⁸⁴ Blau ve Hall kavramın tanımında kariyer bağlılığı ifadesini tercih etmiştir. Blau'ya göre kariyer bağlılığı, bireylerin bir kariyere yönelik eğilimleri, meslekleri ile kendi aralarında hissettikleri ve belirli bir mesleğe karşı verdikleri duygusal tepkiyi temel alan psikolojik bir ilişkiyi tanımlamaktadır.¹⁸⁵ Hall ise tanımlamasında, bireylerin bir iş deki seçilmiş kariyer rolüne motivasyonu ifadesini tercih etmiştir.¹⁸⁶ Örgütsel bağlılık alanında bütüncül görüşleriyle kabul gören araştırmacılar Meyer ve Allen, mesleki bağlılık olarak adlandırdıkları kavramı, bireylerin meslekleri ile kendileri aralarında duydukları, söz konusu mesleğe ilişkin verdikleri duygusal tepki, psikolojik ilişki olarak tanımlamışlar¹⁸⁷ ve mesleki duygusal, devamlılık ve normatif boyutlar olmak üzere 3 alt boyutta incelemişlerdir.¹⁸⁸

Görev bağlılığı kavramı, bağlılığın bireyin yaptığı işe odaklanmasına işaret etmektedir. Görev bağlılığı Lodahl ve Kejner tarafından incelenmiş ve kişinin yaptığı görevi, ne ölçüde sahiplendiğinin düzeyi, biçimi olarak tanımlanmıştır.¹⁸⁹ Görev bağlılığı, göreve katılım ve hayatın merkez ilgisi olan iş, olmak üzere iki bağlamda incelenmektedir. Göreve katılım, bireyin görevini psikolojik olarak nasıl tanımladığına ilişkin bilişsel durumunu ifade etmektedir. Buna göre yüksek görev katılımı olan bireyler, görevlerini bireysel kimliklerinin bir parçası olarak görmekte ve görevlerine ilişkin ilgi alanları olmaktadır.¹⁹⁰ Hayatın merkez ilgisi olan iş ise, bireyin işinde başarı sağlayacak davranışları seçme eğilimini ifade etmektedir.¹⁹¹

¹⁸⁴ N .Aranya , K.R Ferris. A Reexamination Of Accountants' Organizational-Professional Conflict. **The Accounting Review**. Vol 59, 1984, s 3, R Lanchman, N.Aranya Evaluation Of Alternative Models Of Commitment And Job Attitudes Of Professionals. **Journal Of Occupational Behaviour**. Vol 7, 1986,s 228

¹⁸⁵ Gary Blau. The Measurement And Prediction Of Career Commitment. **Journal of Occupational Psychology**. 58, 1985, s 278

¹⁸⁶ G. Blau. On Assessing The Construct Validity Of Two Multidimensional Constructs Occupational Commitment And Occupational Entrenchment. **Human Resources Management Review** Vol 11, 2001, s 280

¹⁸⁷ John P. Meyer, Natalie J Allen, Catherine A. Smith, Commitment To Organizations and Occupations: Extension And Test Of A Three-Component Conceptualization, **Journal Of Applied Psychology**, Vol 78, No 4, 1993,s 539

¹⁸⁸ K. Lee, J.J Carswell , N.J Allen. A Meta-Analytic Review Of Occupational Commitment :Relation With Person And Work-Related Variables. **Journal Of Applied Psychology**, Vol 85, 2000,s 800

¹⁸⁹ Morrow, **The Theory And Measurement of.....**, a.g.k, s 51, S.D. Saleh, James Hosek, Job Involvement: Concept And Measurements, **Academy Of Management Journal**, Vol 19, No 2, s 213

¹⁹⁰ Rick D.Hackett, Laurent M. Lapiere, Peter A. Hausdarf, Understanding The Links Between Work Commitment Construct, **Journal Of Vocational Behavior**, 58, 2001, s 394

¹⁹¹ Morrow, **Concept Redundancy In Organizational**,a.g.m, s 490

Sendika bağıllığı kavramı ise Gordan tarafından, sendika üyelerinin sendika hedeflerine inanmaları, sendika üyeliklerini sürdürmek ve gönüllü sendikal faaliyetlere katılmak istemeleri olarak tanımlanmıştır.¹⁹² Söz konusu bağıllık türü, sendikalara ilişkin düşünceleri ve sadakati ölçmek yerine, sendikalaşma konusunu değerlendirmekte, yalnızca sendika üyeliğine ilişkin konuları sorgulamaktadır. Bu anlamda, sendikal bağıllığı iş bağıllığının diğer boyutlarından farklılaşmaktadır.

2.2.Örgütsel Bağıllık Tanımı

Bağıllık literatürde en fazla ilgi gören iş bağıllığı türü, örgütsel bağıllıktır. Çünkü örgütsel bağıllık, genel olarak örgüt çalışanlarının, örgütte kalma davranışını açıklamak amacıyla başka bir ifade ile örgütte kalma davranışına oluşturan önemli bir faktör olarak tanımlanmakta ve iş tatminin, bireysel ve örgütsel performansın artırılmasında önemli bir öncül olarak görülmektedir.¹⁹³ Örgütsel bağıllığın, kurumsal etkinliğin artırılması konusunda taşıdığı rol, akademik çevrelerin büyük ilgisini çekmiş, üzerinde en fazla durulan, incelenen bağıllık türü olmasına neden olmuştur.

Örgütsel bağıllık konusuna, örgütsel davranış, örgütsel psikoloji ve sosyal psikoloji gibi farklı disiplinlerin ilgisinin artması ve her bir alanın benimsediği farklı bakış açıları, örgütsel bağıllık kavramının anlaşılmasını güçleştirmektedir. Bu çerçevede, Morrow literatürde örgütsel bağıllıkla ilgili yirmi beşin üzerinde değişik tanımın bulunduğunu belirtmektedir.¹⁹⁴ Örgütsel bağıllığın, çalışan ile örgüt arasındaki ilişki veya bağlantı olduğu konusunda fikir birliği bulunmasına rağmen, bu ilişki veya bağlantının yapısı ve oluşumuyla ilgili görüş farklılıkları bulunmaktadır. Bu farklılık, örgütsel bağıllık kavramının tanımlanmasına yansımakta ve farklı tanımların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Buna göre önerilen bazı örgütsel bağıllık tanımlamaları, şu şekilde sıralanabilir.

¹⁹² A.g.m, s 491

¹⁹³ John E. Mathieu, Dennis M. Zajac, A Review And Meta-Anaysis Of The Antecedent, Correlates and Consequences Of Organizational Commitment, **Psychological Bulletin**, Vol 108, No 2, 1990, s 177-181

¹⁹⁴ Nick Oliver, Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development, **Journal of Occupational Psychology**, Vol 63, No1, 1990, s 10

- Bağlılık, eylemlerinden ve bu eylemler vasıtasıyla, kişinin inançlarından sorumlu olma durumudur.¹⁹⁵
- Bağlılık, üyenin yada izleyicinin sistemin bütünüyle olan ilişkisinin doğasıdır¹⁹⁶
- Örgütün ve bireyin amaçlarının zaman içinde bütünleşme veya uyumlu olma süreçleridir¹⁹⁷
- Bağlılık, üyelik kavramına ilişkin bazı hususları içerir; kişinin o andaki pozisyonunu yansıtır, başarı derecesi, çalışmaya güdülenme, o andaki katkı ve diğer ilgili çıktılarını hangi yönde olabileceğini öngörme ve güdüsel faktörlerin farklılaşan gereğini önerir¹⁹⁸
- Bağlılık davranışları, bağlılığın konusu ile ilgili resmi kurallar ve normlara dayalı beklentileri aşan, sosyal olarak genel kabul görmüş davranışlardan oluşmaktadır¹⁹⁹
- Bağlılık, örgütün üyesi olarak kalma arzusu, örgüt için yüksek çaba harcama arzusu ve örgütün amaç ve değerlerine inanç unsurlarından oluşan bir bütündür.²⁰⁰
- Bağlılık daima gönüllü ve bireyseldir, zorlanılamaz. Çalışanlara gönüllü olarak verildikten sonra ondan feragat edilemez.²⁰¹
- Örgütün amaç ve isteklerini karşılayacak şekilde davranılmasını sağlayan ve kişinin benimsediği normatif güçler bütünüdür.²⁰²
- Örgütün kişiye göre anlamlılık düzeyine dayanan psikolojik bir olgudur²⁰³
- Kişi ile örgüt arasında gerçekleştirilmiş bir psikolojik sözleşmedir. Psikolojik sözleşme ile bireylerin örgüte bağlılıkları arasında açık bir ilişki vardır.²⁰⁴

¹⁹⁵ G.R Salancik, Commitment And the Control Of Organizational Behavior Ad Belief, **New Directions In Organizational Behavior**, Der.B.M Sraw, G.R Salancik, Chicago, Illionis St Claire Press, 1977, s 1

¹⁹⁶ O. Grusky, Career Mobility and Organizational Commitment, **Administrative Science Quarterly**, 10, 1996, s 489

¹⁹⁷ D.T Hall, B. Scheinder , H.T. Nygren, Personal Factors İn Organizational Identification, **Administrative Science Quarterly**, Vol 15,1970, s 176

¹⁹⁸ M.E Brown, Identification And Some Conditions of Organizational Involvement, **Administrative Science Quarterly**, Vol 14, 1969, s 347

¹⁹⁹ Y. Weiner, A.S Gechman , Commitment: A Behavior approach To Job Involvement, **Journal of Vocational Behavior**, Vol 10, 1977, s 48

²⁰⁰ R. Dubin, J.E Champoux, L.W Porter, Central Life Interest And Organizational Commitment Of blue-Color And Clerical Workers, **Administrative Science Quarterly**, Vol 20, 1975, ss 411-412

²⁰¹ D.Farnham, J. Pmlott, **Understanding Industrial Relations**, Casell, London, 1990, s 85

²⁰² B.P Heishizer, H.J Martin, Y Wiener, Normatif Commitment And Instrumental Attachment As Intervening Variables İn The Prediction Of Union Participation, **Journal of Behavioral Science**, Vol 27, No 1, ss 532-549

²⁰³ G. Rietzer, H.M Trice, An Empirical Study Of Howard Becker's Side- Bet Theory, **Social Forces**, Vol 47, ss 475-479

- Bir örgütün üst yönetim, müşteriler, sendikalar ve toplum gibi çoklu öğelerinin amaçlarıyla özdeşleşme sürecidir.²⁰⁵

Örgütsel bağlılık alanında, bağlılığın neden ve nasıl oluştuğu sorusu dikkate alarak yapılan tanımlamalar iki başlık altında sınıflandırılmaktadır.²⁰⁶ İlk sınıf olan yapısal yada araçsal yaklaşıma göre örgütsel bağlılık, örgüt ile çalışan arasında ödül-maliyet bağlamında oluşan karşılıklı mübadele (değiş tokuş) ilişkisi olarak nitelendirilmektedir.²⁰⁷ Buna göre mübadele süreci, karşılıklı fayda yaratma ilişkisine dayanır. Örgüt içindeki mübadele ilişkisinde, çalışan örgüte hizmet, emek vermeyi, örgüt amaçlarına bağlanmayı, hedeflere ulaşmak için çaba göstermeyi taahhüt eder, işletmede bu emeğin karşılığın çalışana, maddi ve manevi kazançlar sağlar. Bu süreç etkin olarak işlediğinde taraflar arasında bağlılık oluşur yanı çalışan için örgütsel bağlılık davranışı gelişmektedir.²⁰⁸ Katz ve Kahn örgüte bağlılığın, örgüt ortamındaki kişilerin, rollerinin gereklerini yerine getirmeye, onları örgüte bağlılık duymaya yönelten farklı ödüllere dayalı, evreler olduğunu ileri sürmüştür. İş görenlerin sistem içindeki eylemleri, hem iç hem de bazı dış ödüllerin birleşiminin bir sonucudur. İç ödüller anlatımsal evreyi, dış ödüller ise araçsal evreyi ifade etmektedir. Bu çerçevede bağlılık, bireyin örgütten elde ettiği iç ve dış ödüller ile şekillenmekte, ödüllere bağlı olarak oluşmaktadır.²⁰⁹

Mübadele ya da karşılıklı kazanımlar bağlamında örgüte bağlanma, görüşünün en bilinen savunucu Becker'dır. Araştırmacı ekonomik rasyonellik bakış açısıyla yan bahis (side-bets) olarak tanımladığı, bireylerin örgütte yatırdıkları, statü, zaman, fırsat

²⁰⁴ D.J McDonald ,Pj Makin, The Psychological Contract, Organizational commitment and Job Satisfaction Of Temporary Staff, **Leadership & Organizational Development Journal**, Vol 21, No 2 , s 86

²⁰⁵ Arnon E. Reichers , A Review And Reconceptualization of Organizational Commitment, **Academy Of Management Review**, Vol 10, No 3, s 465

²⁰⁶ John M. Stevens, Janice M. Beyer, Harrison M. Trice, Assesing Personel, Role, And Organizational Predictors Of Managerial Commitment, **The Academy Of Management Journal**, Vol 21, No 3,1978, s 381

²⁰⁷ Lawrence G. Hrebiniak, Joseph A. Alutto, Personel and Role-Related Factors in The Development of Organizational Commitment, **Administrative Science Quarterly**, Vol 17, No4 ,1972, s 556

²⁰⁸ Peter M. Blau, **Exchange And Power In Social Life**, Transaction Publisher, Ozforth U.K, 1989, ss 160-164

²⁰⁹ D. Katz, R.L Kahn, **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi** Çev: H. Can, Y. Bayar, Ankara, TODAİE 167,1977, s 436

maliyeti gibi yatırımların geri dönüşümünü almak ve yatırımların faydalarını maksimize etmek için örgüt dışı unsurları da göz önünde bulundurarak örgüte bağlandıklarını, örgütte kalmayı istediklerini savunmaktadır.²¹⁰ Diğer bir ifadeyle tutum ve davranışlarda rasyonel düşünme eğilimi hakim olmaktadır. Buna göre örgüt ile birey arasındaki ilişki bir mübadele sürecidir ve çalışanlar örgütleri ferahlarını artırmak için bir araç olarak görürler.²¹¹ Mübadele yaklaşımında bağlılık, birey ile örgüt arasındaki emek- kazanç ilişkisinden ve bu ilişkiden memnun olma bağlamında oluşmaktadır.

Psikolojik perspektifte ise, örgütsel bağlılık birey ile örgüt arasındaki duygusal ilişkidir. Bu anlamda örgütsel bağlılık, sosyolojik açıdan, sosyal aktörün başka bir ifade ile bireyin, enerjisini ve sadakatini bir örgüte vermek istemesi, olarak tanımlanmıştır.²¹² Steers tarafından, örgüte inanmak, organizasyonun değerlerini benimsemek, organizasyonun bir parçası olmak için çaba göstermek ve güçlü bir aile üyesi gibi hissetmek olarak tanımlanan örgütsel bağlılık²¹³ Sheldon'a göre, bir tutum yada oryantasyon sürecidir ve bireyin kimliği ile örgütün kimliğini benzeştirir. Bu kapsamda örgütte ilişkin olumlu değerlendirmeler ve buna bağlı olarak örgüt hedeflerine ulaşmak için çalışma isteği, örgütsel bağlılık davranışını oluşturmaktadır.²¹⁴ Buchanan kavramı, bir partizan gibi bireysel çıkarları göz ardı ederek örgüte, hedeflerine ve değerlerine bağlanmak olarak ifade etmiştir.²¹⁵ O'Reilly ve Caldwell bağlılığın, bireylerin davranışlarında ve tutumlarındaki süreklilik, olarak tanımlamaktadır. Bu anlamda örgütsel bağlılık, işe katılım, sadakat ve örgütün değerlerine inanma ile oluşan birey ile örgüt arasındaki psikolojik bağ, ilişkidir.²¹⁶ Meyer ve Allen söz konusu tanımlamaları göz önünde bulundurarak örgütsel bağlılığın, psikolojik yanına vurgu yapmış, çalışanların organizasyonla ilişkisi ile şekillenen ve organizasyonun sürekli bir üyesi

²¹⁰ H.S Becker, Notes on Concept Of Commitment, **American Journal Of Sociology**, Vol 66, 1960, s 32-40

²¹¹ John P. Meyer, Natalie J. Allen, **Commitment In the Workplace**, Sage Publications, U.S.A,1997,s 3

²¹² Rosabeth Moss Kanter, Commitment And Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms In Utopian Communities, **American Sociological Review**, Vol 33, No4, 1968, s 500

²¹³ Richard Steers, Antecedent and Outcomes Of Organizational Commitment, **Administrative Science Quarterly**, Vol 22, No 1, 1977, s 46, Tak, Aydemir A.g.tb, , s 779

²¹⁴ Mary E. Sheldon, Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 16, No. 2. 1971, ss. 143-144.

²¹⁵ Bruce Buchanan II, Bulding Organizational Commitment: The Socialization Of Managers In Work Organizations, **Administrative Science Quarterly**, Vol 19, Issue 4, 1974, s 533

²¹⁶ Charles A. O'Reilly , David F. Caldwell, The Commitment And Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification, **Administrative Science Quarterly**, 26, 1981,s 598

olma kararını almalarını sağlayan davranış olarak tanımlamışlardır.²¹⁷ Bu tanımlamalar ışığında örgütsel bağlılığı karakterize eden özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır.²¹⁸

- a. Örgütün amaçlarını ve değerlerini kabul ve sıkı sıkıya bağlılık,
- b. Örgüt için gönüllü ve istekli bir çalışma gayreti içinde bulunma,
- c. Örgüte üyeliğin devam etmesi konusunda güçlü bir isteğe sahip olmaktır.²¹⁹

Örgütsel bağlılığın psikolojik yanına işaret eden bu tanımlamalardaki ortak nokta, bireyin örgüt değerleri ve hedefleri ile kendi değer ve hedefleri arasındaki ilişkinin, bağlılığı yaratma sürecindeki ana faktör olmasıdır. Başka bir ifade ile çalışanın örgüt amaçlarına bağlanması, örgütsel bağlılığı oluşturmaktadır. Burada vurgulanan nokta, birey-örgüt uyumunda, hedef ve değerlerin benzeşmesidir. Örgütsel amaçlara bağlılık, sadece belli bir rolün başarı derecesini nitelik ve nicelik yönünden yükselterek devamsızlığın ve işgücü devrinin azalmasına katkıda bulunmakla kalmayıp, aynı zamanda bireyi, örgütsel yaşamda ve sistemin başarısında gerekli birçok gönüllü eyleme yöneltmektedir.²²⁰ Psikolojik perspektife göre örgütsel bağlılık, duygusal bir bağa işaret etmekte, birey ile örgütün hedef ve özelliklerinin benzeşmesi ile oluşmaktadır.

Bazı araştırmacılar araçsal ve psikolojik örgütsel bağlılık tanımlamalarındaki oluşum sürecinden farklı olarak, normatif bir bakış açısıyla kavramın oluşum sürecini tanımlamaya çalışmışlardır. Bu anlamda örgütsel bağlılık kavramının oluşumunda, yükümlülük hissinin bulunmaktadır. Marsh ve Mannari'ye göre, bireyler örgütün yıllar boyunca onlara sunduğu hizmetleri ve iş tatminini göz önünde bulundurduklarında, ahlaki doğruluk, yükümlülük bağlamında örgütte kalmaktadırlar.²²¹ Bireyler, örgütün amaç ve inançlarına uygun davranmaktadırlar. Bu, içselleştirilmiş bir normatif baskıdan kaynaklanmaktadır. Çünkü bu şekilde davranmak, ahlaki açıdan doğru olarak kabul

²¹⁷ John P. Meyer, Natalie J. Allen, Concept Redundancy In Organizational Of Organizational Commitment, **Human Resource Management Review**, Volume 1, Number 1, 1991, s 67

²¹⁸ Richard T Mowday, Richard M Steers, Lyman W. Porter, The Measurement Of Organizational Commitment, **The Journal Of Vocational Behavior**, 14, 1979, S 227

²¹⁹ Lyman W. Porter, Richard M. Steers, Richard T. Mowday, Paul V. Boulian, Organizational Commitment, Job Satisfaction And Turnover among Psychiatric Technicians, **Journal Of applied Psychology**, Vol 59, No 5, 1974, s 604

²²⁰ Katz, Kahn, a.g.m, s 436

²²¹ Robert M. Marsh, Hiroshi Mannari, Organizational Commitment and Turnover: A Prediction Study, **Administrative Science Quarterly**, Vol 22, No 1, 1977, s 59

edilmektedir. Zira örgüt, bireye iş vermiş ve ona yatırım yapmıştır. Kişide buna karşılık olarak o örgütte kalmayı tercih etmektedir dolayısıyla örgütte bağlanmaktadır.²²²

Yukarıda yapılan tanımlamaları ve yaklaşımları bağlamında Reicher's tarafından örgütsel bağlılığın yapısının incelenmesine yönelik çalışmasından alınan, yazındaki bağlılık yaklaşımlarının dayanakları ve kriterlerine ilişkin özet, Tablo 1 üzerinde verilmiştir. Buna göre yazında örgütsel bağlılığa ilişkin olarak, çalışan tarafından örgüte yapılan yatırımlar, tutumlar ve birey-örgüt uyumu bağlamında ön görülen tanımlamalar bulunmaktadır.

Tablo 1.Örgütsel Bağlılık Tanımlarında Kullanılan Kriterler ve Araştırmalar

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMLANMASINDA KULLANILAN KRİTERLER	ARAŞTIRMACILAR VE BULGULAR
YATIRIMLAR	Bağlılık örgüt tarafından sunulan ödül ve maliyetlerin bir fonksiyonu olup; örgütsel hizmet süresi ile paralellik arzeder. Bu yaklaşıma dayanan tanımlar; Becker (1960); Sheldon (1971); Alutto, Hrebiniak ve Alonso (1973); Farrel ve Rusbult (1981) tarafından yapılmıştır. Allen ve Meyer (1990)'in devamlılık bağlılığı da örgüte yapılan yatırımları (algılanan maliyet) esas almaktadır.
DAVRANIŞLAR VE ÖZELLİKLER	Bu kriterleri kullananlara göre örgütsel bağlılık, çalışanların isteyerek, açık ve geri dönülemez davranışları sonrasında tutumsal bağlılıkla sonuçlanacak olan davranışsal eylemlere bağlılığıdır şeklinde tanımlanmıştır. Bu yaklaşıma dayanan tanımlar; Kiesler ve Sakumura (1966); Salancik (1977) ve O'Reilly ve Caldwell (1980); Schwenk (1986); O'Reilly ve Chatman (1986); Farnham ve Pimlot (1990); Heshizer, Martin ve Wiener (1991) tarafından kullanılmıştır.
ÇALIŞAN-ÖRGÜT AMAÇ UYGUNLUĞU	Çalışanlarla örgütün amaçlarının uygunluğunu hedef alan çalışmalarda ise örgütsel bağlılık, bireyin örgütsel amaç, değer ve hedeflerle özdeşleşip, onlar adına çaba sarf ettiğinde gerçekleşir şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanımlama şekli; Hall, Schneider ve Nygren (1970); Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974); Stevens, Beyer ve Trice (1978); Bartol (1979); Morris ve Sherman (1981); Angle ve Perry (1981); Bateman ve Strasser (1984) ve Stumpf ve Harman (1984); Reichers (1985); Morris, Lydka ve O'Creavy (1993); McDonald ve Makin (2000) tarafından kullanılmıştır.

Arnon E. Reichers , A Review And Reconceptualization of Organizational Commitment, **Academy Of Management Review**, Vol 10, No 3

²²² Yoash Wiener, Commitment In Organization: A Normative View, **Academy Of Management Review** 7, 1982, s 421

2.3.Örgütsel Bağlılık Tanımlamalarına İlişkin Sınıflandırmalar

Örgütsel bağlılığı oluşturan unsurlarda gözlemlenen farklılık, kavramın tanımlamasında kullanılan ifadelerin sınıflandırılmasında ve kategorilere ayrılmasında da etkili olmuştur. Ancak bağlılık yazında kabul gören, 3 tür tanım sınıfı bulunmaktadır. Bunlar

- Tutumsal bağlılık,
- Davranışsal bağlılık
- Çoklu bağlılık önerisi olarak sıralana bilir.

2.3.1 Tutumsal Bağlılık Sınıflandırması

Tutum, bireyin çevresindeki herhangi bir konuya (canlı ya da cansız) karşı sahip olduğu tepkiyi, ön eğilimini ifade eder. Bireylerin belirli bir konuya, varlığa karşı tutum sahibi olmaları, o varlıkla direkt ilişkili olmasını ya da doğrudan deneyim geçirmesine bağlı değildir. Başkalarından edinilen bilgilerle de, bireylerde o varlığa karşı tutum oluşmasına neden olabilir. Tutumlar bilişsel bir şekil oluşturarak, bireyin çevresi ile ilişkilerini kolaylaştırır.²²³

Bir bireyin, örgütü ile kendi arasındaki bağına yönelik tutumları, onun belli davranışlarda bulunmasını veya bu davranışları sergilemeye eğilimli olmasını sağlamaktadır. Bu anlamda örgüte ilişkin tutumlar bireyin, örgütten ayrılıp-ayrılmama, devamsız olup-olmama ve örgüt yararına çaba gösterip-göstermeme gibi davranışlar göstermesine neden olabilmektedir. Buna göre Kanter, O'Reilly ve Chatman, Penley ve Gould, Etzoini ile Allen ve Meyer'ın yaklaşımlarında, örgütsel bağlılık bir tutum olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, örgütsel bağlılık, bireyin örgütüne ilişkin tutumudur.

Tutumsal bağlılık yaklaşımı, duygusal bir nitelik içermektedir. Tutumsal bağlılık tanımlamalarında, örgütün amaç, hedef ve değerlerinin kişi tarafından kabullenilmesi, üzerinde durulmaktadır. Kişi, kendi amaç ve değerleri ile örgütün amaç ve değerlerini

²²³ A. Can Baysal , Erdal Tekarslan, **İşletmeler İçin Davranış Bilimleri**, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 1996, s 252

bir uyum içerisinde gördüğünde ya da algıladığında, örgüt üyeliğini sürmek istemekte, örgüte çalışmaktan büyük bir mutluluk duymaktadır. Duyulan mutluluk, bireyin örgüt lehine ekstra çaba sarf edilmesine, sebep olmaktadır.

2.3.2 Davranışsal Bağlılık Sınıflandırması

Tutumsal bağlılık kavramına karşılık, sosyal psikologlar davranışsal bağlılık kavramını önermişlerdir. Davranışsal bağlılık, bağlılığın dışavurumu veya normatif beklentileri aşan davranışları olarak ele alınabilir. Davranışsal bağlılık, kişinin geçmişteki davranışları nedeniyle, örgüte bağlı kalması ile ilgilidir Burada örgüte bağlı kalmaktan kastedilen, örgütte kalmaya niyetli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi davranışlardır. Buna göre bağlılık gösterme, belli tür davranışı devam ettirme, tekrar etme olarak açıklanmaktadır.²²⁴Davranışsal bağlılık sınıflandırması içerisinde kabul edilen en önemli araştırmalar Becker ve Salancik tarafından yürütülmüştür.

Becker, kişinin davranışlarına bağlılık göstermesinin sebebinin, bireyin tutarlı davranışlarda bulunması ile ilgili olduğunu kabul etmektedir. Tutarlı davranışlar, uzun zamandan beri süregelen ve farklı faaliyetler içerseler dahi, benzerlik gösteren, aynı amacı sağlamaya yönelik davranışlardır. Bireyler, bu davranışları amaçlarına ulaşmada bir araç olarak gördükleri için, tekrarlama eğilimi göstermektedirler.²²⁵Davranışsal bağlılık, kişinin tutarlı bir davranış dizisini sergilemekten vazgeçtiğinde kaybedeceği yatırımları düşünerek, bu davranış dizisini sürdürme eğilimidir Dolayısıyla Becker'e göre kişi, çalıştığı örgüte duygusal olarak bağlılık hissetmemekte, bağlanmadığı takdirde kaybedeceklerini düşündüğü için bağlanmaktadır ve örgütte çalışmaya devam etmektedir.²²⁶Buna göre bu yaklaşımda ekonomik faktörler, bağlılığı etkilemektedir. Becker'in yan bahis (Side-bet)olarak adlandırdığı teorisine göre, çalışanın bağlılık göstermesine neden olan etmenler, toplumsal beklentilerin yarattığı baskı, bürokratik düzenlemeler, emeklilik maaşı gibi gelirlerin düzenlenmesine ilişkin yöntemler, bireysel imaj (bireyin toplumda, sosyal çevrelerde iş ahlakı anlamında nasıl tanındığı) ve bireyin örgütteki rolünü kabullenışı olarak sıralanmaktadır.

²²⁴ Meyer Allen , **Concept Redundancy In Organizational....**, a.g.m, s 62, Oliver, a.g.m, s 20

²²⁵ Becker , a.g.m, s 33

²²⁶ A.g.m, ss 32-42

Salancik'in yaklaşımında ise örgütsel bağlılık, kişinin davranışlarına bağlanması olarak ele alınmaktadır.²²⁷ Bu yaklaşımda da Becker'in yaklaşımında olduğu gibi kişi, önceki davranışlarına bağlanmaktadır ve dolayısıyla eylemlerinde, tutarlı davranışlar sergilemektedir. Salancik'in yaklaşımı, tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Kişinin tutumları ile davranışları uyumsuz olduğu zaman kişi, gerilim ve strese girecektir. Tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum ise, bağlılığı getirecektir. Salancik, her davranışa aynı şekilde bağlanılamayacağından söz etmektedir. Kişinin davranışlarının bazı özellikleri, bu davranışlara olan bağlılığını etkilemektedir.²²⁸

Becker 'ın önermesinde bireyin belirli bir tür davranışı göstermesi ya da tekrar etmesi için ekonomik etkenler dikkate alınırken, Salancik'e göre, birey ile örgüt arasında psikolojik bir ilişki başka bir ifade ile bireyde bir arzunun bulunması gerekmektedir.

Tutumsal ve davranışsal sınıflandırılmasının ana farklılığı, tutumsal yaklaşımda, araştırmaların bağlılığı oluşturan ve tanımlayan öncülleri tanımlama ve bağlılığın davranışsal sonuçları üzerinde durmalarıdır. Davranışsal yaklaşımı benimseyen çalışmalar ise, bağlılık davranışının altında yatan durumlar, neden tekrar edildiği ve bu davranışların, tutumlar üzerindeki etkisi incelenmektedir. Bu anlamada iki görüş ya da sınıflandırma birbirinden farklılaşmaktadır.²²⁹

2.3.3 Çoklu Bağlılık Sınıflandırması

Reicher's 1985 yılındaki çalışmasında tutumsal bağlılık, biraz genişleterek çoklu bağlılık yaklaşımı olarak ifade edilmektedir.²³⁰ Örgütsel bağlılıkla ilgili sınıflandırmalar, genellikle bağlılığın örgütün bütününe ilişkin olarak duyulduğu görüşüne dayanmaktadır. Ancak bağlılık, örgütün bütününe yanı sıra, örgüt içindeki alt unsurlara karşıda gelişebilmektedir. Bahsi geçen görüş, daha sonraki yıllarda farklı araştırmacılar tarafından incelenmiş ve bağlılığın farklı odak noktaları olabileceği görüşü ortaya atılmıştır. Buna göre, örgüt içindeki çeşitli gruplara, iş görenlere,

²²⁷ O'Reilly, Caldwell, a.g.m, s 598, Oliver,a.g.m, s 20

²²⁸ A.g.m, s 560

²²⁹ John.P. Meyer, Natalie J. Allen, A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment, **Human Resource Management Review**, vol 1, No 1, 1991, s 62

²³⁰ Reichers, a.g.m, s 465

müşterilere, yöneticilere, rollere ilişkin olarak bağlılık gelişebilir. Çünkü işletmeler hızla büyümektedir ve bireyler büyük işletmelerde yalnızlaşmaktadır. Dolayısıyla bireyler, yakın gördükleri, etkileştikleri çevrede, farklı unsurlara ya da odaklar ilişkin olarak bağlılık geliştirebilmektedirler. Bu konudaki görüşler, bağlılıkta farklı yaklaşımlar başlığı altında inceleneceğinden burada kısaca bahsedilmiştir.

Yukarıda yer alan sınıflandırmalar, bağlılık kavramının farklı disiplinler tarafından, bağlılığın oluşum nedenleri dikkate alınarak önerdikleri yaklaşımlar, irdelenerek oluşturulmuştur. Dolayısıyla davranışsal, tutumsal ve çoklu-bağlılık sınıflandırmaları birbirlerinden tamamen bağımsız hareket etmemekte, yalnızca dayandıkları gerekçeler farklılaşmaktadır. Bu sınıflandırılmanın verilmesindeki amaç, kavramın yapısını daha net açıklamaktır.

2.4.Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Bağlılık yazını incelendiğinde, kavramı ölçümlemek amacıyla kullanılan ölçüm araçları bağlamında da bir sınıflandırmanın, yapılabileceği görülmektedir. Yakın zamanlı bir çok ampirik çalışmada, bu tür bir sınıflandırmadan hareket edildiği gözlenmektedir. Buna göre örgütsel bağlılık, tek ve çok boyutlu olarak tanımlanmakta ve ölçümlendirilmektedir. Bu noktadan hareket ile örgütsel bağlılığı ampirik çalışmalarla destekleyerek tanımlayan, tek ve çok boyutlu çalışmaları incelemek gerekmektedir.

2.4.1.Örgütsel Bağlılıkta Tek Boyutlu Yaklaşım

Örgütsel bağlılığa ilişkin tanımlamalar, birbirlerinde bağımsız olarak üç sınıf altında toplanmaktadır. Bu sınıflar, birey-örgüt ilişkisini psikolojik bağ anlamında tanımlayan duygusal ya da tutumsal bağlılık tanımlamaları, söz konusu ilişkiyi bireyin örgütte yaptığı yatırımlar nedeniyle oluşan bağ olarak adlandıran, araçsal ya da hesaplanabilir bağlılık tanımları ve söz konusu ilişkide normatif boyuttu tartışan, ahlaki yükümlüğe atıf yapan normatif bağlılık tanımlamalarıdır.

1980'li ve 90'lı yıllar arasında yapılan çalışmalarının, genel özelliği birbirlerinden bağımsız olarak örgütsel bağlılığı tanımlamalarıdır. Farklı bağlamlarda kavramı tartışan araştırmalar, örgütsel bağlılığın kompleks bir yapıya sahip olduğunu

vurgulamaktadırlar. Ancak araştırmacılar, yalnızca kendi kurdukları bağlamda kavramı tartışmışlar ve ölçümlendirmişlerdir. Bu nedenle 1990'lı yılların son periyoduna kadar örgütsel bağlılık tek boyutlu olarak tanımlanmış ve tek boyutlu ölçeklerle ölçümlendirilmiştir. Bu anlamda, Porter ve arkadaşlarının psikolojik ilişkiye vurgu yapan, Becker ve diğerlerinin araçsal ilişkiye ve Wiener'in normatif unsur üzerinde duran çalışmalarının en çok ilgi gören araştırmalar olup kavramı tek boyutlu olarak ele almaktadırlar. Söz konusu tanımlar ve ölçüm araçları günümüzde geçerliliklerini hala korumakla birlikte, daha ziyade çok boyutlu örgütsel bağlılık modellemelerine dayanak sağlamaları, açısından önem taşımaktadırlar.

2.4.2.Örgütsel Bağlılıkta Çok Boyutlu Yaklaşımlar

Örgütsel bağlılık yazınında, kavramı çok boyutlu perspektifle inceleyen çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalar ve bulguları üzerinde, hala bir çok tartışma yürütülmesine karşın, örgütsel bağlılığın kompleks yapısını, çok boyutlu bir yaklaşımla ele almaları bağlamında yazında önemli bir yere sahiptirler.

Yazında örgütsel bağlılığı çok boyutlu olarak ifade eden ilk çalışma, Angle ve Perry tarafından önerilen değer ve örgütte kalma bağlılığıdır. Değer bağlılığı, örgütün hedeflerine bağlanmayı, örgütte kalma bağlılığı ise, örgüt üyeliğini devam ettirme eğilimi olarak adlandırılmıştır.²³¹

O'Reilly ve Chatman, Kelman'ın tutum ve davranış değişikliği üzerine yaptığı çalışmalara dayanarak, birey-örgüt ilişkisini farklı bir bağlamda tartışmışlardır. Bu anlamda, birey ile örgüt arasındaki ilişki; yeterlilik, tanımlama, içselleştirme olmak üzere üç formda gerçekleşmektedir. Yeterlilik formunda bireyler, ödöl kazanmak için araçsal davranışlar göstermektedirler. Tanımlama sürecinde ise, bireyler örgütün değerleri ve hedeflerine tam olarak adapte olmasalar da, örgütün değerlerini ve hedeflerini çekici buldukları için, örgütle ilişki kurmaya çalışmaktadırlar. İçselleştirmede ise, bireyin kendi değerleri ya da hedefleri ile örgüt değerleri ya da hedefleri arasında benzerlik, örtüşme gördüğü için, birey örgüte bağlanmakta, örgütle

²³¹ Meyer , Herscovitch, a.g.m, s 304

ilişki kurmaktadır.²³² Kendi geliştirdikleri ölçek ile yürüttükleri alan çalışmasında araştırmacılar, özellikle tanımlama ve içselleştirme boyutlarının, işten ayrılma ile ters yönlü bir ilişkisi olduğunu tespit etmişlerdir.²³³

Diğer bir çok boyutlu yaklaşım, Penley ve Gould tarafından 1988 yılında yapılmıştır. Örgüt hedefleriyle özdeşleşme ve kabul etme, ahlaki bağlılık, çalışanın örgütteki teşvik ve yardımları elde etme bağlamında örgüte bağlanması ise devamlılık bağlılığı ve uzun süre üyelik sonucu örgüte yapılan yatırımların ödülleri alma, çevresel baskılar nedeniyle örgüte bağlanma ise vazgeçememe bağlılığı olarak tanımlanmıştır. Bu anlamda örgütsel bağlılık 3 boyutlu bir yapıya sahiptir.²³⁴

Meyer ve Schorman ise, örgütsel bağlılığı diğer sınıflandırmalarla benzerlik gösteren, iki boyutlu bir yapı ile kavramsallaştırmıştır. Buna göre, örgütün değer ve hedeflerine inanmak, örgütün bir parçası olmak için belirgin bir çaba göstermek değer bağlılığı, örgüt üyeliğini sürdürmek istemek de devamlılık bağlılığı olarak ifade edilmektedir.²³⁵

Meyer ve Allen, örgütsel bağlılık kavramına ilişkin olarak yapılan farklı tanımlamalardan yola çıkarak, örgütsel bağlılığın çok boyutlu kompleks bir yapıya sahip olduğunu öngörmüşlerdir. Bu bağlamda araştırmacılar, ilk olarak Porter ve arkadaşlarının önerdikleri duygusal ilişkiye ve Becker'ın önerdiği birey örgüt arasındaki değişim sürecine bağlı araçsal yapıya dayanarak, duygusal ve devamlılık bağlılığı²³⁶ ve modellemelerine daha sonra normatif örgütsel bağlılığı ekleyerek, üç boyutlu bir örgütsel bağlılık çözümlemesi oluşturmuşlardır. Daha önce yapılan örgütsel bağlılık tanımlarından yola çıkılarak oluşturulan, bu üç boyutlu tanımlamada, bağlılığın psikolojik bir yapıya sahip olduğu ifade edilmektedir. Söz konusu psikolojik yapı, bireyin örgüt ile girdiği ilişki ile şekillenen, bireye örgütte kalma yada ayrılma kararını

²³² David. F. Caldwell, Jenifer A. Chatman, Charles A. O'Reilly, Building Organizational Commitment: A Multifirm Study, **Journal Of Occupational Psychology**, 63, 1990,s 247

²³³ Charles O'Reilly III, Jenifer Chatman, Organizational Commitment And Psychological Attachment : The Effects Of Compliance, Identification And Internalization On Prosocial Behavior, **Journal Of Applied Psychology**, Vol 71, No3, 1986,s 494

²³⁴ Meyer, Herscovitch, a.g.m, s 304

²³⁵ R.C Mayer, F.D Schoorman, Predicting Participation And Production Outcomes Through A Two Dimensional Model of Organizational Commitment, **Academy Of Management Journal**, 35,1992, ss 672-674

²³⁶ John P. Meyer, Natalie J. Allen, Ian R. Gellatly, Affective And Continuance Commitment To the Organizations: Evaluation of Measures And analysis Of Concurrent And Time-Lagged Relations, **Journal Of Applied Psychology**, Vol 75, No 6,1990,s 710

aldıran bir yapıya sahiptir. Bu anlamda duygusal örgütsel bağlılık, çalışanın örgütü tanımlaması, katılması ve duygusal olarak bağlanması ile oluşmaktadır. Güçlü duygusal bağlılık hisseden bireyler, örgüte kalmaktadırlar, çünkü bunu kendileri istemektedirler. Devamlılık bağlılığı, bireylerin örgütten ayrılmanın maliyetini fark etmeleri olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerine devamlılık bağlılığı hisseden çalışanlar, örgüte kalırlar, çünkü buna ihtiyaçları vardır. Örgütsel bağlılığın son boyutu olan normatif bağlılık ise, bireyler örgüte karşı ahlaki bir yükümlülük taşırlar ve bu yüzden örgüt üyeliklerini devam ettirirler.²³⁷

Söz konusu üç boyutlu modellemeye göre, örgüt çalışanları farklı düzeylerde bu üç tür örgütsel bağlılığı hissedebilmektedirler. Dolayısıyla her bir boyut birbirinden bağımsızdır ve farklı öncülleri bulunmaktadır. Duygusal örgütsel bağlılık, bireyin karakteristik özelliklerinden, örgüt yapısından ve iş deneyimlerinden etkilenmektedir. Bireyler, örgütleri ile girdikleri etkileşimde, temel ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılar iseler tatmin olurlar ve örgütlerine ilişkin güçlü, duygusal bağlılık geliştirirler. Çalışanların örgütlerinden ayrıldıklarında, örgüte yaptıkları birikimleri ya da yatırımları kaybedeceklerini ve bu kayıpları diğer örgütlerde sağlayamayacaklarına inandıklarında, örgüt alternatiflerinin kıtlığını fark ettiklerinde devamlılık bağlılığı oluşmaktadır. Normatif bağlılık ise, sosyalizasyon deneyimleri sonucu, bireylerde çalışma sadakati yaratılması ile bireyde örgüt tarafından sağlanan faydalara (ödemeler ve yetenek gelişimine ilişkin eğitimler) karşılık olarak oluşan, karşılılık yükümlülüğü ile ortaya çıkmaktadır.²³⁸ Bu çerçevede zihinsel set (düşünsel set) anlamında, duygusal bağlılık “istem”, devamlılık bağlılığı “maliyet” ve normatif bağlılık toplumsal ve bireysel baskı ile “ yükümlülük” olarak ifade edilebilir.²³⁹

Yapılan üç boyutlu örgütsel bağlılık tanımlamalarına bakıldığında, O'Reilly ve Chatman'ın içselleştirme boyutu ile Meyer ve Allen tarafından önerilen duygusal örgütsel bağlılık ile Porter tarafından önerilen tek boyutlu tutumsal örgütsel bağlılık yaklaşımının birbirleriyle örtüştükleri görülmektedir.²⁴⁰ Aynı kapsamda, yapılan çok

²³⁷ Meyer, Allen, **Concept Redundancy In Organizational.....** a.g.m, s 67

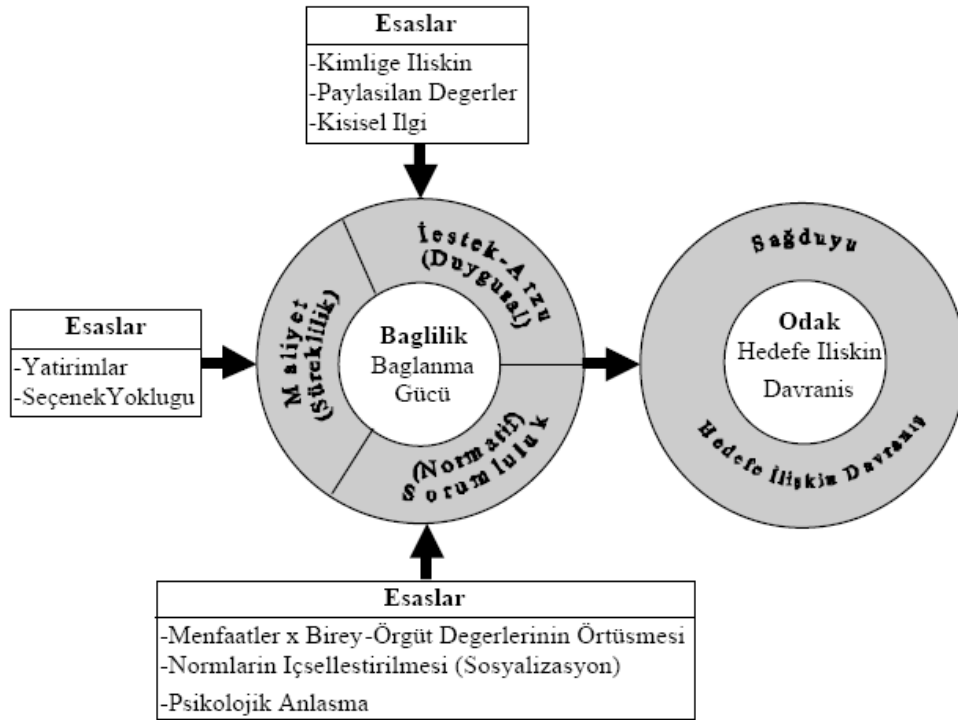
²³⁸ Meyer, Allen, Smith, a.g.m, s 539

²³⁹ Meyer, Herschovitch, a.g.m, s 316

²⁴⁰ Richard T. Mowday, Reflections On The Study And Relevance Of Organizational Commitment, **Human Resources Management Review** Vol 8, Number 4, 1998, s 390

boyutlu tanımlamaların, birbirleri ile benzerlik gösterdikleri gözlenmektedir. Buna göre Meyer ve Herschovitch tarafından, yazındaki yaklaşımlar dikkate alınarak yapılandırılan genel bağlılık modeli Şekil 4 üzerinde yer almaktadır. Söz konusu modelleme bağlılığı, karakterize eden zihinsel yada düşünsel setler ile tanımlanmakta, gerekçelerini ve etkileşimlerini ortaya koymaktadır.

Şekil 4. Genel Bağlılık Modeli



Kaynak J.P Meyer, Lynne Herscovitch, Commitment in the workplace toward a general model, Human Resource Management Review, 11. 2001, s 317

2.5.Örgütsel Bağlılığın İşletmeler Açısından Taşıdığı Önem

Örgütsel bağlılığın, işletmeler açısından taşıdığı önemi, iki başlık altında incelemek mümkündür. Bunlardan ilki, örgütsel bağlılık kavramının işletmelere sağladığı stratejik avantajlar, diğeri ise insan kaynakları yönetimi açısından sağladığı faydalardır.

2.5.1 Stratejik Yönetim Açısından Analizi

İşletmeler, artık sahip oldukları işgücü ile rekabet etmektedirler. Peter Drucker'ında bahsettiği üzere, işgücüyle değil çalışanların bilgi gücü ile rekabet edilmektedir. Artık bireysel değil kolektif çalışan, çalışanları arasında işbirliği olan firmalar rekabet ortamında ayakta kalabilmektedirler.²⁴¹ Bu anlamda, çalışanların örgütün stratejik yönünü ve önceliklerini bilmeleri, benimsemeleri, üstlendikleri görevler ile bağlantısını görebilmeleri önemlidir. Üstlendiği görev ve sorumluluklara ilişkin beklentileri karşılanmış olan çalışanların, aynı zamanda organizasyon ile bütünleşmesi ve örgüte bağlı olması gerekmektedir.²⁴²

Ancak home-office, sanal takımlar, esnek çalışma saatleri gibi değişen çalışma koşulları, şirket evlilikleri, birleşmeleri, ortak girişimler, yatay örgütler, sıfır hiyerarşi gibi stratejik yönetim kararları işletme çalışanlarını etkilemekte, çalışma yaşamına ilişkin beklentilerini değiştirmektedir. Eğitim ve yetkinlik düzeyi artan çalışanlar yüksek ücret ya da daha iyi çalışma koşulları gerekçeleriyle sürekli olarak çalıştıkları kurumları değiştirmektedirler.²⁴³ Çalışma ortamındaki yaşanan söz konusu değişimler, çalışanların örgütlerine karşı tutum ve davranışlarını da etkilemektedir. Bireyler yerel merkezli içsel gruplara oryante olmaktansa, başka bir deyişle örgütlerine bağlı olmaktansa, (cosmopolitan) dış çevre odaklı olmuşlardır.²⁴⁴ İş görenlerde gözlemlenen davranış ve tutum değişiklikleri, gerek insan kaynakları yönetimi açısından gerekse stratejik yönetim açısından, işletmelere zarar vermektedir. Yönetim kademelerinin azalması, çalışanlara daha fazla sorumluluk verilmesi, yönetsel ve operasyonel karar almaya daha fazla katılmaları, anlamına gelmektedir. Bu anlamda işletmeler, çalışanlarına daha fazla güvenmek zorundadırlar. Çünkü, çalışan kararlarının ve davranışlarının başarısı ile örgüt başarısı arasında doğrusal ve tek yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu bağlamda, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve sektörde

²⁴¹ Peter F. Drucker, **Yönetimin Görevleri, Sorumlulukları, Uygulamaları**, Çev:Fatoş Dilber, ODTÜ Yayınları, 1994, ss 153-154

²⁴² Bilçin Tak, B. A. Aydemir, **İş Tasarım Sistemi, Örgütsel Bağlılık Ve Çalışanların Stratejik Oryantasyon Düzeyi Arasındaki Etkileşimin İncelenmesine Yönelik Bir Model Geliştirme Çalışması**, 10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, 23-25 Mayıs 2002, s 779

²⁴³ Morrow, **The Theory And Measurement.....**, a.g.k, s 33

²⁴⁴ Seymour Adler, Nissim Aranya, Joel Amernic, Community Size, Socialization And The Work Needs Of Professionals, **The Academy Of Management Journal**, Vol 24, Issue 3, sep 1981, s 505 , Morrow, **The Theory And Measurement.....**, a.g.k,s 35

başarı sağlayabilmeleri yetkin çalışan profiline sahip olmaları ve işletmede kalmalarını sağlamalarına bağlıdır.²⁴⁵

Örgütsel bağlılığın en önemli sonucu kişi ile örgüt amaçlarını birleştirmesidir. Örgütüne bağlı bir yönetici, örgütüne ilişkin konuları kendisi ile özdeşleştirecek, başarısızlık korkusu yada parasal ödüllerle elde edemeyeceği yaratıcılık düzeyini ve başarıyı yakalayacaktır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, işletmeye sahip çıkacak, değişim dönemlerinde ve kriz anlarında, işletme faydası için öngörülen performansın üzerinde çaba harcayacaklardır.²⁴⁶

Pazarlama perspektifinden bakıldığında, örgütlerine bağlı çalışanların müşteriler ile iyi ilişkiler geliştirdikleri, öğrenmek ve verimliliği artırmak için daha çok çaba harcadıklarını, eğitim ve iyileştirme masraflarını düşürdüklerini ve başka bölümlerde kullanılmak üzere kaynaklar ürettiklerini, böylece rekabet avantajı yaratıklarından bahsedilmektedir.²⁴⁷ Yapılan bir araştırmada, örgütüne bağlı çalışan profili olan işletme müşterilerinin, müşteri memnuniyetlerinin yüksek olduğu belirtilmiştir.²⁴⁸ Benzer şekilde Pfeffer, yüksek bağlılığın desteklendiği örgütlerin, uzun vadede örgütsel öğrenme ve beceri gelişimi, yenikler, müşteri hizmeti, üretkenlik, maliyet düşüşü ve esneklik gibi sonuçlar yaratarak, önemli ekonomik getiriler elde ettiğinden bahsetmektedir.²⁴⁹ Gene aynı kapsamda yapılan bir başka çalışmada da örgütsel bağlılığın, örgütsel etkinliği artırdığı, işletmenin genel performansını etkilediği tespit edilmiştir.²⁵⁰ Bu anlamda, örgütsel bağlılık stratejik yönetim açısından oldukça önemli bir çalışan tutumudur.

2.5.2 İnsan Kaynakları Açısından Analizi

Çalışan olgusunun artan önemi, insan kaynakları birimlerinin ve akademisyenlerin, kişi-örgüt ilişkisi üzerine yoğunlaşmalarına neden olmuştur. Yapılan

²⁴⁵ Meyer, Allen, **Commitment In the.....**,s 5

²⁴⁶ G Dessler , **Winning Commitment, How to Build and Keep a Competitive Workforce**, McGraw-Hill Inc, New York, 1993,s 392

²⁴⁷ J.C McElroy, P.C Morrow, R.N Laczniaak ,External Organizational Commitment **Human Resources Management Review** , Vol.11, 2001, s 237-256

²⁴⁸ Natalie.J Allen, D.B Grisaffe. Employee Commitment To The Organization And Customer Reactions Mapping The Linkages, **Human Resources Management Review**, Vol.11. ,2001, s 236

²⁴⁹ Jeffrey Pfeffer, **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan**, Çev: Sinem Gül, Sabah Kitapları, s 5-21, Dessler, a.g.k, s 395

²⁵⁰ Harold L. Angle, James L. Perry, An Emprical Assessment of Organizational Commitment And Organizational Effectiveness, **Administrative Science Quarterly**, Vol 26, 1981,s 2

çalışmalarda örgütlerine bağlı çalışanların, örgütlerinde çalışmaya ve kalmaya istekli, yaptıkları göreve tam olarak katılan, tüm çalışma saatlerini ya da daha fazlasını örgütte çalışmaya harcayan, örgütün varlıklarına önem veren ve bunları koruyan, örgütün değerlerini ve hedeflerini benimseyen, iş tatmini yüksek bireyler olduklarını göstermektedir.²⁵¹ Dolayısıyla örgütüne bağlı çalışan profiline sahip olmak, gerek stratejik açıdan gerekse, insan kaynakları yönetimi açısından oldukça avantajlı bir durumdur.

Örgütsel bağlılık alanında yapılan görgül araştırmalara bakıldığında, çalışmaların iki başlık altında sınıflandırıldığı görülmektedir. İlk gruptaki araştırmalarda örgütsel bağlılığın insan kaynakları yönetimi açısından sağladığı faydalar ve yarattığı sonuçlar üzerinde durulmakta, ikinci gruptaki çalışmaların ise, örgütsel bağlılığı oluşturan öncüllerin tanımlanması üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Örgütsel bağlılığın, örgütler açısından yarattığı sonuçlar açısından bakıldığında genel olarak örgütsel bağlılığın, çalışanların işlerinde gösterdikleri performans düzeyini,²⁵² iş tatminlerini²⁵³ ve motivasyonlarını²⁵⁴ artırdığı, işten uzaklaşma eğilimini, devamsızlığı²⁵⁵ ve işten ayrılma niyetini²⁵⁶ azalttığı tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile

²⁵¹ Meyer, Allen, a.g.k, s 3

²⁵² Morrow, **The Theory And Measurement.....** a.g.k, s 87, Steers, a.g.m, s 52, Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin, Jackson,a.g.m, s 154, Michael Ricketta, Attitudinal Organizational Commitment And Job Performance: A Meta-Anaysis, **Journal Of Organizational Behavior**,23, 2002,s 262

²⁵³ Hrebiniak, Alutto a.g.m, s 563-564, Marsh, Mannari , a.g.m, s 68, OReilly, Caldwell a.g.m, s 607, Aron E. Reichers, Conflict And Organizational Commitments, **Journal Of Applied Psychology**, Vol 71, No3 1986, s 512, John P. Meyer, Natalie Allen, Links Between Work Experiences And Organizational Commitment During Th First Year Of Employment: A. Longitudinal Anaysis, **Journal Of Occupational Psychology**, Vol 61, Issue 3, 1988,s 201, Meyer, Paunonen, Gellatly,Goffin, Jackson, a.g.m, s 154, Thomas E. Becker, Foci and Bases Of Commitment: Are They Distinctions Worth Making, **The Academy Of Management Journal**, Vol 35, No1, 1992,s 239, T.E Becker, R.S Bilings, Profiles of Commitment: An Empirical Test, **Journal Of Organizational Behavior**, Vol 14, No2, 1993,s 182, R.D. Hackett, P.Bycio, P.Hausdorf, Furter Assessments Of Meyer And Allen's Three- Component Model Of Organizational Commitment, **Journal Of Applied Psychology**, Vol 79, No 1, 1994,s 21

²⁵⁴ Mathieu, Zajac, a.g.m, ss 177-185, Meyer, Allen, Smith ,a.g.m,s 545, Hackett, Bycio, Hausdorf, a.g.m,s 21, Morrow, **The Theory and Measurement of.....**, a.g.k,s 92

²⁵⁵ Gary Blau, Kimberly b. Boal, Conceptualizing How Job Involment and Organizational Commitment Affect Turnover And Absenteeism, **The Academy Of Management Review**, Vol 12, Issue 2, 1987, s 292-297, Thomas W. Lee, Richard T. Mowday, Voluntarily Leaving An Organization: An Emprical Investigation Of Steers And Mowday's Model of Turnover, **The Academy Of Management Journal**, Vol 30, Issue 4, 1987,s734, Mathieu, Zajac, a.g.m, s 184-185

²⁵⁶ Steers ,a.g.m, s 52, Marsh, Mannari a.g.m,s 68, Angle, Perry, a.g.m,s 8, Lee, Mowday,a.g.m, s 734, Mathieu, Zajac, a.g.m , s 184-185, Becker, a.g.m, s 239, Becker, Billings, a.g.m, s 182, Meyer, Allen, Smith,a.g.m,s 545, R. D. Hackett, L.M. Lapierre, P.A Hausdorf, Understanding The Links Between Work Commitment Construct, **Journal Of Vocational Behavior**, 58, 2001,s 402

örgütüne bağlı çalışanların, örgütten ayrılma niyetlerinin düşük, iş tatminlerinin ve motivasyonlarının yüksek bireyler olduğu, yapılan ampirik çalışmalarla ortaya konulmuştur.

Örgütsel bağlılığı sağlamak veya arttırmak için, hangi sistemlerin etkinleştirilmesi gerektiğini sorgulayan ikinci grup çalışmalarda ise, çalışanların demografik özelliklerinin, yaptıkları işin karakteristik özelliklerinin, yöneticileri ile kurdukları ilişkinin ve örgüt yapısına ilişkin özelliklerin çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkilediği ortaya konmuştur.²⁵⁷ Çalışanların demografik özellikleri açısından bakıldığında, yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni hal, kıdem, görev düzeyi, çalışan yetenekleri, ücretlendirme ve diğer parasal ödüllendirme sistemlerine ilişkin uygulamaların²⁵⁸ örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği görülmüştür.²⁵⁹ Bireyin yaptığı işin çeşitliliği²⁶⁰, görevindeki otonomi düzeyi,²⁶¹ liderlerin çalışanlar ile kurdukları iletişim²⁶², katılımcı liderlik modeli²⁶³, takım çalışması, örgüt yapısı²⁶⁴, formalleşme derecesi²⁶⁵, örgütün etik ilkelere bağlılığı²⁶⁶, katılımlı yönetim,²⁶⁷ ve geçmiş iş deneyimleri²⁶⁸ örgütsel bağlılık ile pozitif yönlü ilişkisi bulunmaktadır. Rol

²⁵⁷ Mathieu, Zajac, a.g.m, s 177-181

²⁵⁸ J . Shapiro, P.C Morrow, R. Richardson, S. Dunn, Using Profit Sharing To enhance Employee Attitudes: A Longitudinal Examination Of The Effects On Trust And Commitment, **Human Resource Management**, Vol 41, No 4, 2002, s 433, Dessler ,a.g.k, s 9; Meyer & Allen, a.g.m s 77-78

²⁵⁹ Steers, a.g.m, s 52, Hrebiniak, Alutto, a.g.m, s 563-564, Stevens, Beyer, Trice , a.g.m, s 388, O'Reilly, Caldwell, a.g.m, s 607, Meyer, Allen, a.g.m, 1988, s 201 , Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin, Jackson, a.g.m, s 154, Becker, Billings a.g.m, s 182

²⁶⁰ Tak, Aydemir, a.g.tb, s 7, Mathieu, Zajac, a.g.m, s 184-185

²⁶¹ Marsh, Mannari, a.g.m, s 68, Mathieu, Zajac a.g.m, s 177-185

²⁶² Steers, a.g.m, s 52, Buchanan, a.g.m, s 542, Mathieu, Zajac, a.g.m, s 177-185, Becker, a.g.m, s 239, S.Hunt, R. Morgan, Organizational Commitment: One Of Many Commitments Or Key Mediating Construct, **Academy Of Management Journal**, Vol 37, No 6, 1994, s 1578-1580, T.E. Becker, R.S Billings, D.M. Eveleth, N.L. Gilbert, Foci And Bases Of Employee Commitment: Implications For Job Performance, **The Academy Of Management Journal**, Vol 9, No 2, 1996, s 472

²⁶³ Buchanan, a.g.m, s 542, Reichers, a.g.m, s 512, Mathieu, Zajac, a.g.m, s 177-185, Becker, a.g.m, s 239, Hunt, ,Morgan, a.g.m, s 1578-1580

²⁶⁴ Steers, a.g.m, s 52, Stevens, Beyer, Trice, a.g.m, s 388, Mathieu, Zajac, a.g.m, s 184-185

²⁶⁵ Hartline, Maxham & McKee, a.g.m, s 40, Mathieu, Zajac, a.g.m, s 174

²⁶⁶ Charles H. Schwepker Ethical Climate's Relationship To Job Satisfaction, Organizational Commitment And Turnover Intention In The Salesforce, **Journal of Business Research**, No.54 , 2001, s

²⁶⁷ Morrow, a.g.k, s 92, Mathieu, Zajac, a.g.m, s 174

²⁶⁸ John P. Meyer, Gregory Irving, Natalie J. Allen, Examination Of The Combined Effects Of Work Values And Early Work Experiences On Organizational Commitment, **Journal Of Organizational Behavior**, Vol 19, 1998, s 43

belirsizliği²⁶⁹ ve rol çatışması²⁷⁰ ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Örgüt dışı unsurlar ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi irdeleyen yakın zamanlı çalışmalara bakıldığında, çalışanların örgütlerin itibarlı olarak algılanmaları ve toplumun örgütü itibarlı olarak algılamasının, çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkilediği sonucuna varılmıştır.²⁷¹ Özellikle örgütlerin varlığını tehdit eden durumlarda, çalışanların örgütsel bağlılıklarının ve iş performanslarının arttığı gözlenmiştir.²⁷² Örgütsel bağlılık ve çalışanların itibar algısı ilişkisi, çalışmanın ikinci bölümünde detaylı olarak inceleneceği için, bu bölümde kısaca değinilmiştir.

2.6 .Bağlılık Kavramında Farklı Yaklaşımlar

Bağlılık literatüründe, Morrow tarafından önerilen 4 evrensel bağlılık türü (örgütsel, kariyer/profesyonel, Protestan iş etiği ve iş/görev bağlılığı) dışında, farklı bağlılık türlerinin de önerildiği görülmektedir. Bu çalışmalarda örgütler, farklı beklentileri, kapsamları olan bir çok alt gruptan oluşan, kolektif yapılardır. Dolayısıyla bütün olarak kabul edilen örgütler, aslında alt sistemlerden oluşmaktadır. Bu anlamda bağlılık, söz konusu alt gruplar düzeyinde de gerçekleşebilmektedir.²⁷³ Bu çerçevede bireyler, örgütlerinin yanı sıra, üst yönetime, yöneticilerine, çalışanlarına ve müşterilerine bağlılık gösterebilmektedirler.²⁷⁴ Bu kapsamda yürütülen bir araştırmada, bireylerin yöneticilerine duydukları bağlılığın, iş performanslarını artırdığı ve söz konusu ilişkinin, örgütsel bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkisinden daha güçlü olduğu ortaya tespit edilmiştir.²⁷⁵

Örgüt üyeleri, örgüt içindeki dikey yapılanma modelini de dikkatte alarak, farklı gruplara üyelik etmek durumunda kalmaktadırlar. Dolayısıyla bireyler, örgütün

²⁶⁹ Steers, a.g.m, s 52, Hrebiniak, Alutto, a.g.m, s 563-564, Mathieu, Zajac, a.g.m, s 177-185

²⁷⁰ Stevens, Beyer, Trice, a.g.m, s 388, Reichers, a.g.m, s 512, Mathieu, Zajac, a.g.m, s 177-185

²⁷¹ Abraham Carmelli, Anat Freund, The Relationship Between Work And Workplace Attitudes And Perceived External Prestige, **Corporate Reputation Review**, Vol 5, Number1, 2002,s 51

²⁷² Michael Riketta, Angela Landerer, Does Perceived Threat To Organizational Status Moderate The Relation Between Organizational Commitment And Work Behavior, **Journal Of Management**, Vol 22, 2005, s 199

²⁷³ Reichers, a.g.m, s 469-470

²⁷⁴ Becker, **Foci And Basis Of**, a.g.m, s 232-244

²⁷⁵ Thomas E. Becker, R.S Bilings, D.M. Eveleth, N.L. Gilbert, Foci and Bases Of Employee Commitment: Implications Of Job Performance, **The Academy Of Management Journal**, Vol 39, No 2, 1996,s 472

bütününden farklı olarak, bahsi geçen gruplara da bağlılık gösterebilmektedirler. Bireylerin, örgüt içindeki gruplara bağlılık göstermeleri grup bağlılığı olarak adlandırılmaktadır.²⁷⁶ Becker ve Billing söz konusu bağlılık türünü, lokal bağlılık olarak adlandırmıştır. Bu bağlamda bireyin; amirine, grubuna/ çalıştığı iş bölümüne²⁷⁷ ve üst yönetime olan bağlılığı, lokal bağlılık olarak, örgütün bütününe ilişkin bağlılığı ise, global bağlılık adlandırılmıştır.²⁷⁸ Lokal bağlılık, genel örgütsel bağlılığı ya da global bağlılığı etkilemektedir. Başka bir ifade ile global bağlılığı artırmak için, söz konusu lokal bağlılık unsurlarını geliştirmek ve global bağlılığı destekleyecek biçimde yönlendirmek gerekmektedir.²⁷⁹

Yapılan bir başka araştırmada ise, özellikle evli profesyonel bayanların, kariyerleri ve örgütlerinden bağımsız olarak çalıştıkları coğrafik alana, bölgeye kendilerini adadıkları tespit edilmiştir. Bu anlamda yaşanan bağlılığa ise, bölgesel bağlılık denmektedir.²⁸⁰

Önerilen bir başka bağlılık türü ise, işe/göreve ihtimam bağlılığıdır. Bu bağlılık türünde bireyler, işe ilişkin faktörlere, görev grubuna ve iş dışındaki faaliyetlere bağlılık göstermektedirler. İşe ilişkin faktörler, işin karakterine ilişkin; yapılan faaliyet sayısı ve biçimi, işe ilişkin yeteneklerin çeşitliliği ve işin kişi için taşıdığı önem gibi unsurlardan oluşmaktadır. Bireyin, çalıştığı üniteadaki kişi sayısı ve görevlerin yapılması açısından bireyler arasındaki bağımlılık gibi unsurlar görev grubuna, iş dışı faaliyetler bireyin iş dışında katıldığı gönüllü işler, hobileri, arkadaşları, ailesi gibi unsurlar bireyin görev/iş ihtimam bağlılığını oluşturmaktadır.²⁸¹

Bireylerin bağlılıklarının, yalnızca örgütte yada işe ilişkin olmayacağı bunun dışında çevresel faktörlerinde bağlılık yaratabileceği varsayımıyla yola çıkılarak önerilen dışsal bağlılık kavramı, bağlılık literatüründe farklı bir yer taşımaktadır. Pazarlama alanında uygulanan ilişkisel ve işlemsel pazarlama gibi tekniklerin,

²⁷⁶ S.J. Zaccaro, G.H Dobbins, Contrasting Group And Organizational Commitment: Evidence For Differences Among Multi-level Attachment, **Journal Of Organizational Behavior**, 10, 1989,s 271

²⁷⁷ Michael Riketta, Rolf Van Dick, Foci Of Attachment In Organizations: A Mete-Analytic Comporison Of The Strength And Correlates Of Workgroup Versus Organizational Identification And Commitment, **Journal Of Vocational Behavior**, 2004, s 12

²⁷⁸ Becker, Billings, a.g.m, s 183

²⁷⁹ Hunt, Morgan, a.g.m, s 1569-1570

²⁸⁰ Morrow, **The Theory and Measurement of.....**, a.g.k, s 131

²⁸¹ A.g.k,s 140

yaygınlaşması ve toplam kalite uygulamaları doğrultusunda organizasyonun müşteriler, tedarikçiler, dağıtım kanalları ve stratejik işbirlikleri ile ilişkilerinin önem kazandığı dikkate alınarak, özellikle işletmelerin sınırlarında çalışan müşterileriyle, tedarikçileriyle ve diğer işletmelerle ilişkilerini takip eden ve düzenleyen bireylerde, dışsal örgütsel bağlılığın oluştuğu belirtilmiştir. Bu anlamda dışsal örgütsel bağlılık, bireylerin çalıştıkları örgüt dışındaki görevleri doğrultusunda faaliyetlerini takip ettikleri, örgütlere bağlılık göstermesi olarak adlandırılmaktadır.²⁸²

Yapılan yeni bağlılık önermeleri, bağlılık kavramının kompleks yapısını daha net tanımlamaya yönelik olarak geliştirilmiştir. Önerilen yeni türler, literatürde pek fazla kabul görmemelerine karşın, bağlılığı kompleks yapısına vurgu yapmaları açısından önemlidir.

2.7. İşletmelerde Örgütsel Bağlılık Yönetimi

Örgütsel bağlılık, işletmelerin performanslarını artırmakta ve çalışanların işten ayrılma oranını ile devamsızlık eğilimini azaltmaktadır. Dolayısıyla bireylerin örgütlerine bağlanma süreci ve bunun nasıl yönetilebileceği örgütler için önem arz etmektedir.²⁸³

Bağlılık, karşılıklı etkileşime, güvene dayanan bir tepkimedir. Dolayısıyla hem örgütlerin, hem de çalışanların davranışlarından, tutumlarından etkilenmektedir. Son 25 yıldır yönetsel alanında yaşanan değişimler, çalışan-örgüt ilişkisini olumsuz yönde etkilemiştir. Şirket evlikleri, küçülerek büyüme stratejileri ve maliyet kontrolü amacıyla yapılan işçi çıkarımları, çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler bırakmıştır. İşgücü 20 yıl öncesine nazaran, işletmelerine daha az güvenmektedir. Çünkü yöneticiler, çalışanlarından bekledikleri sadakati, onlara göstermemektedirler. Bu bağlamda hangi sistemlerin, çalışanların örgütsel bağlılığını etkilediğinin tespit edilmesi ve bu konuda gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir.

İlgili yazında örgütsel bağlılık ile ilişkilendirilen kavramaların, insan kaynakları yönetimi bağlamında yapılandırılan süreçleri içerdiği görülmektedir. Sayısı kısıtlı olmakla birlikte, insan kaynakları faaliyetlerinin genelini, çalışanların duygusal

²⁸² McElroy, Morrow, Laczniak, a.g.m, s 238

²⁸³ Mowday, a.g.m, s 388

örgütsel bağlılıklarını etkilediği ortaya konulmuştur.²⁸⁴ Ücret düzeyinin, performans değerlendirme sisteminin ve terfi sistemlerinin adilliği, kariyer merkezli çalışan faaliyetleri, eğitim, geliştirme ve çalışan güvenliğine ilişkin eylemler çalışanların bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir. Bu anlamda bireyler, kendilerini bir araç, makine olarak gören işletme yerine, kendilerini bir varlık, bir kaynak olarak gören işletmelere bağlanmaktadır.²⁸⁵

Tsui ve arkadaşları tarafından yapılan bir araştırmada, örgütlerin çalışanlarına yatırım yapmaları, çalışanların duygusal örgütsel bağlılıklarını ve ekstra görev anlayışı olarak kabul edilen örgütsel vatandaşlığı artırmakta, devamsızlık oranını azaltmaktadır.²⁸⁶ Yapılan bir başka çalışmada ise, örgütsel destek sistemlerine ilişkin algının pozitif olmasının, çalışanların duygusal bağlılığını artırmada aracı bir rol üstlendiği tespit edilmiştir.²⁸⁷

Birey-örgüt ilişkisi bağlamında yürütülen araştırmalar, bireylerin kişisel değer sistemleri, geçmişleri ve tutumları açısından benzerlik gösteren işletmelere yakınlık gösterdikleri ve bağlandıklarını ortaya koymuştur.²⁸⁸ İşe başvuru ve iş gören seçim sürecinde, örgüt değerlerine ve hedeflerine benzer değerleri ve hedefleri olan çalışanların ya da bu yönde eğilimi olan bireylerin işe alınması örgütsel bağlılığın oluşturulması, birey-örgüt uyumu açısından önem arz etmektedir.²⁸⁹ Ayrıca insan kaynakları tarafından yürütülen sosyalizasyon süreci,²⁹⁰ bu kapsamda oluşan olumlu iş deneyimleri ve çalışanların örgütte çalışma sürelerinin uzunluğu²⁹¹, eğitim faaliyetleri

²⁸⁴ A.g.m, s 395

²⁸⁵ K.N Gaertner , S.D Nollen , Career Experienced, Perception Of Employment Practices And Psychological Commitment To The Organization, **Human Relations**,42,1989, s 975-991

²⁸⁶ Anne S. Tsui, J.L Pearce, L.W. Porter, A.M. Tripoli, Alternative Approaches To The Employee-Organization Relationship: Does Investment In employees PayOff ?, **Academy Of Management Journal**, 40, s 1110-1111

²⁸⁷ U.Moideenkutty, G. Blau, R. Kumar, A. Nalakath, Perceived Organizational Support As A Mediator Of The Relationship Of Perceived Situational Factors To Affective Organizational Commitment, Paper Presented At Eastern Academy Of Management Annual Meeting

²⁸⁸ Charles A. O'Reilly III , Jenifer Chatman, David F. Caldwell, People And Organizational Culture: A Profile Comparison Approach To Assessing Person-Organizational Fit, **Academy Of Management Journal**, Vol 34, No3, 1991,s 492

²⁸⁹ Meyer, Allen, **Commitment in**,a.g.k, s 68-72

²⁹⁰ Jennifer A.Chatman, Improving Interactional Organizational Research : A Model Of Person-Organizational Fit, **The Academy Of Management Review**, Vol 14, No 3, 1989, s344

²⁹¹ Karen Becker, Carlene Wilson, Have We Studied, Should We Study and Can we Study The Development Of Commitment? Methodological Issue And The Developmental Study Of Work-Related Commitment, **Human Resource Management Review**, 11, 2001, s, 274

bireylerin örgütlerine bağlılıklarının sağlanmasında ve geliştirilmesinde oldukça önemli bir yere sahiptir.²⁹² Çalışanların örgüt içi terfilerinde, adil bir değerlendirme sisteminin kullanıldığına ilişkin algıları da insan kaynakları faaliyetleri ile örgütsel bağlılık ilişkisini güçlendiren bir diğer unsurdur.²⁹³ Benzer kapsamda yapılan çalışmalarda çalışanların ücret düzeylerine ilişkin tatminlerinin ve kar paylaşımı modeli gibi ücret sistemlerin de çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini olumlu etkilediği belirtilmektedir.²⁹⁴

Çalışmanın örgütsel bağlılığın insan kaynakları açısından analizi bölümünde de vurgulandığı üzere, işletmelerin genel stratejileri ve insan kaynakları politikaları çalışanların kurumlarına duydukları bağlılığı etkilemektedir. Genel olarak bakıldığında örgütlerin, çalışanların kariyerlerine ve gelişimlerine ilişkin faydaları maksimize edecek davranışlar göstermesi, alınan kararlarda çalışan kazancını göz önünde bulundurması, örgütsel bağlılığı sağlayan ve artıran en önemli faktördür. Aynı kapsamda örgüt içinde çalışanlara ilişkin olarak yürütülen, eğitim, terfi, ücretlendirme gibi insan kaynakları faaliyetlerinin çalışanlar tarafından adil ve dürüst olarak algılanması, yönetici davranışları, çalışanlar ile kurulan iletişim ve olumlu ilişkiler çalışan performansını ve örgütsel bağlılığı artırmaktadır.²⁹⁵

Örgüt çalışanlarının bağlılıklarının yüksek olması, işletmeler açısından fayda sağlamanın yanı sıra, bir takım sorunları da beraberinde getirmektedir. Örgütlerin birey-örgüt uyumu bağlamında (değerleri ve hedefleri benzeşikliği stratejisi) işe aldığı bireylerin örgütsel bağlılıklarının yüksek olmasına karşın, bireyler örgüt ihtiyaçlarını karşılayacak niteliklere sahip olmaya bilirler. Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık, örgütün esneklik kabiliyetini yok edebilmektedir. Başka bir ifade ile örgütlerine bağlılıkları yüksek olan çalışanlar, örgütün geçmiş politika ve stratejilerine de yüksek bağlılık gösterecek ve yeni politikaları, alternatif stratejileri dikkatte almayacak, örgütün yeniliklere uyum kabiliyetini düşüreceklerdir. Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın, işletmeler açısından taşıdığı en önemli risk ise, örgüt üyelerinin işletme üyeliklerini

²⁹² Meyer, Allen, Gellatly, a.g.m ,s 715, Natalie J. Allen, John P. Meyer, Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Anaysis Of Links To Newcomers's Commitmnet and Role Orientation, **The Academy Of Management Journal**, Vol33, No 4, 1990,s 852-854

²⁹³ Meyer, Allen, **Commitment in**, a.g.k, s 75-77

²⁹⁴ A.g.k, s 77-79, Coyle-Shapiro, Morow, Richardson, Dunn, a.g.m, s 432

²⁹⁵ Allen, Meyer, **Commitment in**, a.g.k, s 87-89

devam ettirmek ya da örgütün parçası olmak için, etik dışı, yasal olmayan davranışlar içerisine girme eğilimleridir. Yapılan bir araştırmada, yüksek düzeyde örgütsel bağlılık ile örgütsel suçlar arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgüt faydasını kendi faydasının üzerinde tutan bağlılığı yüksek çalışanlar, örgütün başarısı için yasal olmayan ve etik dışı faaliyetlere girişebilmektedirler. Bu bağlamda işletmeler, çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmak amacıyla girişecekleri faaliyetlerde, örgütsel bağlılığın olumsuz yönlerini de dikkate almak durumundadırlar. Zira yüksek örgütsel bağlılığın bahsi geçen olumsuz sonuçları, işletmelerin, kurumsal itibarına zarar verecek ve paydaşlarının gözünde işletmeye ilişkin olumsuz algıların oluşmasına neden olacaktır.²⁹⁶

Söz konusu bulgular çerçevesinde örgütlerin, çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyebileceklerini söylemek mümkündür. Bu anlamda insan kaynakları yöneticilerinin faaliyetlerini oluştururken, örgütsel bağlılığı etkileyen unsurları dikkate almaları, örgütsel bağlılığın yönetilmesi açısından önem taşımaktadır.

²⁹⁶ Dona M. Randall, Commitment And The Organization: The Organization Man Revisited, **Academy Of Management Review**, Vol 12, No 3, 1987, ss 465-466

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL İTİBARIN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ÜZERİNE ETKİSİ

1.KURUMSAL İTİBAR ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNİN ÖNEMİ

Günümüzün rekabet koşullarında, işletmelerin sahip oldukları en önemli varlık bilgi ve bilgiyi yaratan insandır. Dolayısıyla işletmelerin, rekabet edebilmek ve sektördeki varlıklarını sürdürmek için, yetkin insan gücüne sahip olmaları ve bu sahipliği sürdürmeleri gerekmektedir. Nitelikli iş gücü örgütlere iş performansı, verimlilik gibi olumlu iş sonuçları sağlamanın yanı sıra, orta ve uzun vadede örgütlere rakiplerine göre stratejik farklılık yaratarak, sektörde bir avantaj yaratmaktadır. Bu anlamda nitelikli iş gücü, örgütlerin en önemli varlığı, kapitali anlamına gelmektedir. Ancak globalleşme, teknoloji, rekabet ve buna bağlı olarak gelişen yeni çalışma anlayışı, iş gücü ile örgüt ilişkisini değiştirmiştir. Bireyselleşmenin ön planda olduğu bu yeni dönemde çalışanlar, örgütün faydasını için çaba göstermek yerine, bireysel amaçlara, faydaya yönelmişlerdir. Özellikle yeniden yapılanma, ölçek küçültme gibi yeni yönetim anlayışları çalışanların örgütleri ile aralarındaki ilişkiyi zedelemiştir. Çalışanlar, artık örgütlerine güvenmemekte, örgütleri yerine kendilerine, yetkinliklerine yatırım yapmaktadır. Bahsi geçen değişimler, sosyolojik olarak toplumları ve kültürleri de etkisi altına almış, bireysel kimlikler ve çıkarlar, kolektif kimlikler ve davranışların önüne geçmiştir. Oysaki örgütlerin başarılı olabilmeleri ve varlıklarını sürdürmeleri, kolektif çalışma anlayışına bağlıdır. Japon işletmelerinin yakaladığı başarının, altında kolektif çalışma anlayışı ve çalışanların birbirlerine duydukları güven ve bağlılık yatmaktadır. Dolayısıyla örgütlerin yeni iş yaşamı ve anlayışı çerçevesinde, üyeleri ile kendileri arasındaki ilişkiyi tekrar gözden geçirmeleri gerekmektedir. Örgütlerin çalışanları ile aralarındaki ilişkide güveni ve bağlılığı yeniden yaratmaları

gerekmektedir. Örgütlerin, çalışanları ile kazan-kazan felsefesi bağlamında ilişkiler kurmaları ve bu ilişkilerdeki duygusal anlamları güçlendirmeleri gerekmektedir.

Örgüt ile çalışan arasında kurulan ilişki mercek altına yatırıldığında, karşımıza örgütsel bağlılık kavramı çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık, örgüt üyelerinin örgütte kalma davranışını, örgüt üyeliklerini sürdürme davranışını açıklamak için kullanılmaktadır.²⁹⁷ İlgili yazında, bireylerin örgütte kalma kararlarını etkileyen unsurlar, örgütlerin formal yapısı, görev yapısı, iş tatmini, üst yönetimin ve yöneticilerin etkisi, örgüt kültürü, iklimi, insan kaynakları politikaları ve bireysel özellikler gibi örgüt içi unsurlara bağlanmaktadır. Alanda ayrıca, örgüt içi unsurların yanı sıra, sektördeki farklı iş alternatifleri, rekabet durumu, toplumsal algılamalar, baskılar gibi örgüt dışı unsurlarında örgütsel bağlılık ile ilişkili olabileceğinden bahsedilmektedir.

Kurumsal itibar, çalışanların örgütlerine ilişkin davranışlarını ve tutumlarını etkileyen örgüt dışı değişkenler arasında tanımlanan, önemli bir örgütsel varlıktır. Kurumsal itibar kavramı, kurumların paydaşları gözünde benzer örgütlerden farklılaşmalarını sağlayan, kanıları olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal itibar, işletme faaliyetleri sonucunda şekillenen, söz konusu faaliyetlere dayalı olarak toplum üzerinde oluşan, duygusal tepkiler, aktif bir süreç olarak ifade edilmektedir.

Çalışmanın bu bölümde, yukarıda önemi anlatılan, örgütsel bağlılık ile yeni rekabet avantajı, örgütsel varlık, kapital olarak adlandırılan kurumsal itibar arasındaki ilişki “ Çalışanların kurumsal itibar algılamalarının, örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir” önermesi çerçevesinde incelenecektir.

Araştırma sorgusunun kurgulanmasındaki en önemli etken, toplum tarafından saygı gören ve itibarlı kabul edilen işletme çalışanlarının, örgütlerine ilişkin olarak takındıkları taraftar roldür. Araştırmanın ana önermesi çerçevesinde yapılan yazın incelemesinin sonucunda, ilgili önermeyi destekleyen çalışmalar ve dayanakları, kavramlar arasındaki ilişkiyi nasıl kurguladıkları ve söz konusu ilişkide rol oynadığı düşünülen değişkenler ayrı başlıklar altında incelenmiştir. Bu çerçevede, çalışmanın bu bölümünde Kurumsal itibar ve örgütsel bağlılık ilişkisi teorik olarak irdelenecek ve

²⁹⁷ Aaron Cohen, Organizational Commitment and Turnover: A meta-Analysis, **The Academy of Management Journal**, Vol 36, No 5, s 1147 ss 1140-1157

çalışmanın üçüncü bölümünde, bahsi geçen öngörü yürütülecek görgül bir araştırma ile ortaya konulmaya çalışılacaktır.

1.1 Kurumsal İtibar Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Genel Çerçevesi

Örgütsel bağlılık kavramı, bireyin örgütü ile girdiği etkileşim sonucunda, örgüt içindeki davranışlarında ve tutumlarında meydana gelen değişimi ve örgüt üyeliğini devam ettirme davranışını açıklamaktadır. Dolayısıyla örgütsel bağlılık, birey perspektifinde oluşan algılamaların davranışa dönüşmesidir. Kurumsal itibar kavramı ise, örgüt geneline ilişkin toplumsal kanılardır. Bu bağlamda kurumsal itibar, örgütün bir niteliğidir ve örgütü diğer örgütlerden farklı kılmaktadır. Bu anlamda kurumsal itibar ile örgütsel bağlılık ilişkisi, örgütün genel bir özelliğinin, bireysel düzeyde nasıl değerlendirildiği, etkileştiğini sorgulamakta ve söz konusu etkileşimin bireyi örgütüne nasıl bağladığını incelemektedir.

Kurumsal itibarın, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerine etkisini inceleyen çalışmalara bakıldığında, kavramların genellikle teorik varsayımlarla ilişkilendirildiğini, bu kapsamda yürütülen görgül çalışmaların sayısının oldukça sınırlı olduğu gözlenmektedir. Söz konusu kısıtlılığın nedeni, örgüt bilimcilerin örgütsel bağlılığı bireyin örgüte ilişkin değerleri benimseme ve bu değerlere aidiyet gösterme olarak tanımlaması, dolayısıyla kavramı örgüt içi unsurlarla ilişkilendirerek değerlendirmeleridir.

Kurumsal itibar kavramı ise, daha çok pazarlama ve iletişim kökenli araştırmacılar tarafından ele alınmakta ve çalışmalar kavramı oluşturan unsurların, nasıl yapılandırılması gerektiği üzerine yoğunlaşmaktadır. Örgüt biliminde, itibar kavramı, kaynak bağımlılığı perspektifinde işletmelere stratejik öncelik sağlayan bir unsur olarak ele alınmakta, paydaş teorisi ve stratejik varlıklar bağlamında makro ölçekte değerlendirilmektedir. Dolayısıyla pazarlama ve örgüt bilimlerinde kavramların farklı yönleri irdelenmektedir. Örgüt yazınında örgütsel bağlılığın merkezinde değerlendirilen çalışanlar, pazarlama ve iletişim yazınında, itibarı oluşturan ve sürekliliğini sağlayan alt unsurlar olarak ifade edilmektedir. Bu yaklaşım bağlamında örgütsel bağlılık yazınında, örgüt çalışanlarının örgütleri ile girdikleri ilişkideki etkileşimlerini incelenirken, kurumsal itibar yazını, örgütün çevresi ile girdiği etkileşimi mercek altına almaktadır. İlgili disiplinlerdeki araştırmalara bakıldığında kurumsal itibar ve örgütsel bağlılık

arasındaki ilişkinin dolaylı olduğu, ilişkinin oturtulduğu teorik bir alt yapının bulunmadığı görölmektedir. Kavramlar arasındaki ilişki, yalnızca yakın zamanlı birkaç çalışmada ampirik olarak incelenmiştir. Ancak bu çalışmalarda da kavramların tanımlamaları ve kavramsallaştırılmaları üzerine farklılıklar bulunmaktadır.

1.2 Kurumsal İtibar ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Temel Dayanakları

Kurumsal itibar ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğuna dikkate çeken çalışmalar incelendiğinde, araştırmacıların birey bazında itibar kavramının önemini ve tutumlar ve davranışlar üzerindeki etkisini incelediklerini, farklı modellemeleri ile kavramları ilişkilendirdikleri görölmektedir. Kavramlar arasındaki ilişkiye işaret eden yaklaşımların, 1960'lı yıllarda araştırmacı March ve Simon tarafından irdelendiği, 1980'li yıllarda Meal Ashforth tarafından sosyal kimlik kuramının örgüt yazınına aktarımı ile biçimlendiği ve 1990'lı yıllara gelindiğinde Dutton vd. tarafından sosyal kimlik yaklaşımı bağlamında tartışıldığı, 2000'li yıllarda Carmeli tarafından kimlik yaklaşımından kısmen de olsa, bağımsız olarak ele alındığı, 2000'li yılların sonunda ise Fuller tarafından, mübadele ilişkisi bağlamında çözümlendiği görölmektedir. Çalışmaların ortak noktaları kurumsal itibarı, birey ile örgüt arasındaki duygusal ilişkide önemli bir değişken olarak ele almalarıdır. Başka bir ifade ile kurumsal itibar ve örgütsel bağlılık ilişkisi bahsi geçen araştırmacılar tarafından kurulmakta, araştırmalar ilişkiyi oluşturan kavramların tanımlamaları ve dayanakları bağlamında farklılaşmaktadırlar.

Bahsi geçen çalışmalardan ve kurdukları ilişkilerden bahsetmeden evvel itibar yada statü kavramlarının, sosyolojik açıdan değerlendirmesinin yapılması gerekmektedir. Zira tüm çalışmaların ana dayanağı itibarın, statünün ya da prestijin birey ve toplum açısından taşıdığı önemi, değeri üzerine kurgulanmasıdır. Burada çalışmanın birinci bölümünde tartışılan itibar, prestij, statünün örgüt bağlamı yerine, toplumsal bağlamda tanımlanacaktır.

2. SOSYOLOJİK PERSPEKTİFTE İTİBAR

İtibar kavramı, daha çok prestij ve statü kavramlarıyla ilişkili olarak tanımlanmaktadır. İtibar, bir anlamda birey ya da örgütün sosyal statüsünü belirlemektedir. Dolayısıyla kurumsal itibarın, birey üzerindeki etkilerini tartışmadan önce itibarın sağladığı statünün, toplumda neden önemli olduğunu açıklamak gerekmektedir. Statü kavramının kullanımına ilişkin yazına bakıldığında, kavramın ilk olarak sosyolojide toplumdaki gruplar arasındaki farklılığı ve gerekçelerini ortaya koymak için kullanılan tabakalaşma kavramı ile birlikte tanımlandığını görülmektedir.

2.1 Bireysel Düzeyde Statü ve İtibar

Sosyoloji yazınında statü kavramı, benlik kavramıyla (self) yakından ilişkilidir. Benlik, kişinin kendi kimlik ve kişisel özellikleri hakkındaki düşüncesidir. Bu düşünce, büyük ölçüde başka insanların onun toplumdaki yerini nasıl tanımladıkları (statü) ve o statü içinde ondan, ne beklediklerine (role) bağlı olarak gelişir. Benlik imajı, bireyin içinde bulunduğu statülere göre değişir. İnsanlar, toplum içinde çok sayıda statüyü işgal etmekte, statü kümesi denilen toplumsal mevkiler dizinine sahip olmaktadır. Buna göre statüler, doğuştan itibaren kazanılan statüler ve (sonradan kazanılan) kazanılmış statüler olarak ikiye ayrılır. Doğuştan gelen statüler, kişinin kendi talebine bağlı olmaksızın verilmiş statülerdir. (kız, erkek, zenci, Türk..vb) Kazanılmış statüler ise, kişinin kendi iradesi ve yetenekleri ile elde ettiği statülerdir. Örneğin öğretim görevlisi olmak, bir başarı kazanarak, yüksek bir mevkiye gelmek gibi. Özellikle gelişmiş modern toplumlarda kazanılmış statüler oldukça yaygın ve önemlidir.²⁹⁸

Dolayısıyla gerek toplumsal düzeyde, gerekse bireysel düzeyde statü ve statü ile gelen itibar insanoğlunun yaşamının önemli bir parçasıdır. Bireyler toplum tarafından kendilerine sunulacak maddi ve manevi ödülleri elde edebilmek adına, toplumda statü kazanma çabası içine girerler. Toplumda statü sahibi olmak, bireylerin bir takım ihtiyaçlarını gidermekte, yaşama amaçlarını ve biçimlerini belirlemektedir. Statünün, bireyin toplumdaki yerini ve rollerini belirlemenin yanı sıra, bireyin hatta bireyin ailesinin sürdüreceği yaşam tarzını da belirlemektedir. Dolayısıyla toplumda kabul

²⁹⁸ Veysel Bozkurt, **Değişen Dünyada Sosyoloji**, Aktüel Yayınları, 2005, İstanbul, ss 146-147

gören, beğenilen bir statüye sahip olmak, bireyin sosyal kabulünü ve çevresine ilişkin davranışını, iletişim biçimini belirlemede ve yönlendirmede oldukça önemlidir.

2.2 Toplumsal Düzeyde Statü ve İtibar

Toplumda, prestijin, gücün ve zenginliğin adaleti, eşit olarak dağılmadığı bir gerçektir. Toplum içinde bazı bireyler zengin, kimi bireyler yoksul, kimilerinin toplum içinde saygınlığı yüksek, bazılarının ise hiç olmadığını görmekteyiz. Söz konusu farklılıklar, toplum bilimcilerin ilgisini çekmiş, söz konusu farklılaşmaya toplumsal tabakalaşma adı verilmiştir. Toplumsal tabakalaşma, toplumsal sınıfları tanımlamaktadır. Buna göre kölelik, kast, zümre ve toplumsal sınıf veya statü sistemi olmak üzere, dört ana tipe dayanan tabakalaşma mevcuttur. İlk üç tip daha çok dinsel dayanaklara göre bireyleri sınıflandırmakta ve kapalı (sınıf dereceleri arasında hareket edememe) bir yapı sergilemektedir. Oysa toplumsal sınıf ve statü, açık bir yapıya sahiptir ve daha çok ekonomik faktörlerle şekillenmektedir.

Weber, toplumsal sınıfların Marx tarafından vurgu yapılan üretim ile mal ve hizmetlerin elde edilme şekliyle belirlendiğini belirtmiştir. Ancak statü, yaşam biçimi, hayat tarzı ile ilgilidir.²⁹⁹ Bu çerçevede statü en genel anlamıyla, kişinin toplumsal yapı içerisinde işgal ettiği konumdur.³⁰⁰ Buna göre statü grupları, benzer yaşam biçimi olan ve aynı miktarda şeref ve saygınlığa sahip olan gruplardır. Benzer statüde olan bireyler, çocuklarına benzer eğitimleri vermekte, aynı değerleri öğretmekte, benzer alışkanlıklar ve zevkler göstermektedirler.³⁰¹ Bahsi geçtiği üzere toplumsal sınıf, bağlamındaki tabakalaşma açıktır. Dolayısıyla bireyler yada örgütler, sınıflar arasında hareket edebilme yetisine sahiptirler. Başka bir ifade ile alt tabakadan gelen bir işçi çocuğu, toplumsal olarak saygın kabul edilen doktorluk mesleğine sahip olarak, sınıfını değiştirebilmektedir. Bu anlamda bireyler, yüksek statünün sunduğu otorite, prestij, para gibi ödüllere sahip olabilmek, sınıf atlamak için çaba harcarlar.

Toplum bilimcilerin yaptığı sınıflandırmalar gibi iş yaşamında da sınıflar, tabakalar bulunmaktadır. Söz konusu tabakalaşmalar, Marx'ın önermesindeki üretime

²⁹⁹ Enver Özkalp, **Sosyolojiye Giriş**, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, 4. Baskı, 1990, ss 239-246

³⁰⁰ Bozkurt, a.g.k, s 146

³⁰¹ Özkalp, a.g.k, ss 239-246

ve üretim araçlarının büyük çoğunluğuna sahip olan büyük işletmeler, yanı üst sınıftaki işletmeler ile onlara kıyasla üretim gücüne ve kaynaklarına yeterince sahip olamayan, diğer küçük ya da orta ölçekli işletmeler arasında gerçekleşmektedir. Weber ise, tabakalaşmayı endüstriyel gelişmişliğin yanı sıra, statü kavramıyla ilişkilendirmiş ve benzer yaşam stili olan gruplar olarak tanımlamıştır. Buna göre iş yaşamında da işletmeler arasında aynı bireyler arasında olduğu gibi, tabakalaşma mevcuttur. İtibar yönetimi, örgütsel prestij kavramları da bahsi geçen sosyolojik tabakalaşma kavramının bir sonucudur. Buna göre işletmelerde, toplumda meşruiyet kazanabilmek, toplumsal görevlerini(varlık nedenlerini) anlamak ve toplumdaki pozisyonlarıyla bağlantılı olarak otorite, prestij, para, şeref gibi ödüllere sahip olabilmek için çaba göstermektedirler. Bu çaba onlara toplumda bir statü, statüye bağlı olarak itibar kazandırmaktadır. Zira tabakalaşma sosyolojik olarak, doğal bir olgudur. Çalışmanın 1. Bölümünde de durulduğu üzere, tabakalaşmanın getirdiği statü ve prestij ya da itibar işletmelere yönetsel alanda bir çok fayda getirmektedir. Dolayısıyla sektörlerde de tıpkı sosyal sınıflar gibi sınıflar oluşmakta, işletmeler üyesi oldukları sınıfın toplumsal kazançlarını maksimize etmek (güç, para, prestij vb.) ve söz konusu sınıflar arasında üst sınıfa dahil olmak adına faaliyetlerini düzenlemektedirler.

Toplumun geneline ilişkin tabakalaşma ve bireye ilişkin olarak statü kavramından kısaca bahsettikten sonra kurumsal statünün getirdiği prestij ve itibar ile, örgüt üyeleri arasındaki ilişkinin, nasıl biçimlendiği üzerine yoğunlaşılması gerekmektedir.

3. KURUMSAL İTİBAR, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNİ KURAN YAKLAŞIMLAR

Yapılan literatür incelemesi sonucunda, kurumsal itibar ile örgütsel bağlılık ilişkine vurgu yapan çalışmalar; motivasyon yaklaşımı, sosyal kimlik kuramı ve mübadele yaklaşımları başlıkları altında sınıflandırılabilirler. Aşağıda aktarılan bu yaklaşımlar, ayrı başlıklar altında kronolojik sıra ile ele alınmış, çalışmaların varsayımları ve bir sonraki yaklaşıma olan katkıları ortaya konulmaya çalışılmıştır.

3.1. Bireysel İhtiyaçlar Çerçevesinde Kurumsal İtibar Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Varsayım: “Bireyler gruba dahil olma ve öz-saygı ihtiyaçları itibarlı örgütlere üyelik etme ve bu üyeliği devam ettirme davranışını açıklamaktadır.”

Bireyler davranışlarını, ihtiyaçları çerçevesinde şekillendirmektedirler. Başka bir ifade ile ihtiyaçlar ve ihtiyaçların birey açısından taşıdığı önem, bireylerin davranışlarını belirlemektedir. Bu çerçevede, çalışanların kurumsal itibara verdiği önemi ve çalıştıkları örgütlere bağlanma davranışlarını da bireylerin ihtiyaçları ve bu ihtiyaçların şiddeti ile ilişkili olduğunu söylemek mümkündür. Bu noktadan hareketle yazında bağlanma ve itibar ihtiyaçlarına işaret eden, Maslow’un ihtiyaçlar piramidi yaklaşımı, öngörülen bu ilişkiyi desteklemektedir.

Motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere, kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermeleri olarak tanımlanmaktadır. Bu anlamda motivasyon, kişilerin bekleyişi, ihtiyaçları, amaçları, davranışları ve kendilerine performanslarına ilişkin bilgi verilmesiyle ilgilidir. Motivasyon, bireylerin belirli bir tür davranışı gerçekleştirme gerekçelerini belirten bir kavramdır.³⁰² Motivasyon, iş konusunda bireyin davranışlarını tanımlar. Her davranışın arkasında bir istek, önünde ise amaç vardır.³⁰³ Buna göre bireyde bir gereksinim, ihtiyaç belirir, söz konusu gereksinim karşılanmak için bireyde, istek, arzu, bir uyarılma oluşur ve bu uyarılmaya bağlı olarak da, eylem ortaya çıkar. Eğer eylem sonucu birey ihtiyacını karşılırsa, doyuma ulaşır ve mutlu olur.

Maslow’a göre, insan davranışlarını yönlendiren en önemli etken bireylerin ihtiyaçlarıdır ve söz konusu ihtiyaçların bir sıralaması bulunmaktadır. Buna göre, bireyleri güdüleyen, harekete geçiren 5 temel ihtiyaç kategorisi bulunmaktadır. Söz konusu ihtiyaçlar, fiziksel, korunma, dahil olma (sevgi), öz-saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları olarak sıralanmaktadır. Bu yaklaşıma göre, yeme içme, susama,

³⁰² Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 9 Baskı, İstanbul, Eylül 2003, s 634

³⁰³ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitapevi, , 3.Baskı, Bursa, 2001, ss118-122

barınma gibi ihtiyaçlar fiziksel (fizyolojik) ihtiyaçlar kapsamında değerlendirilmekte ve bireyleri en temel ihtiyaçları olarak adlandırılmaktadırlar. Korunma ihtiyacı, bireyin yaşamını varlığını sürdürmek güdüsüyle oluşan, güvenlik, durağanlık, koruma, limit (bariyer) koyma gibi ihtiyaçlarıdır.

Gruba dahil olma (bağdaşma, bağlanma) ihtiyacı, çocukla anne arasındaki ilişki bağlamında gelişmektedir. Bu kapsamda bireyler, sosyal yaşamları boyunca bir gruba bağlı olma ihtiyacı gütmekte, bahsi geçen ihtiyaç karşılanmadığı zaman bir takım psikolojik ve buna bağlı olarak fizyolojik rahatsızlıklar yaşamaktadırlar.³⁰⁴

Öz saygı ihtiyacı, bireyin kendini diğerleri ile karşılaştırarak değerli görmesi anlamına gelmektedir. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı ise, bir anlamda bireyin kendini tamamlamasıdır. Bu anlamda kendini gerçekleştirme ihtiyacı, bireyin toplumda iz bırakacak eylemler gerçekleştirme ihtiyacı, bağlamında da düşünülebilir. Buna göre, başkalarını kontrol etme, hükmetme, yönetme gibi eylemler, bu ihtiyaç kapsamında değerlendirilebilir.

Maslow'a göre bahsi geçen ihtiyaçlar, hiyerarşik bir sıra izlemektedir. Bu çerçevede birey alt düzey ihtiyaçlarını karşılamadan, bir üst düzey ihtiyaca geçememektedir.³⁰⁵ Maslow'a göre fizyolojik, gruba bağlanma ve güvenlik ihtiyaçları, temel (düşük düzey) ihtiyaçlar kategorisine girmektedir. Bu anlamda insanoğlunun tüm türlerinde, farklı düzeylerde de olsa kendini göstermektedir. Ancak öz saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları yüksek düzeydeki ihtiyaçlardır, her bireyde gözükmemekte ve yalnızca belirli bir gruptaki bireylerde oluşmaktadır.³⁰⁶

Birey ihtiyaçları bağlamında yapılan motivasyon çözümlemesinde yer alan bir gruba bağlanma ihtiyacının örgütsel bağlılık kavramıyla, öz-saygı ihtiyacının ise kurumsal itibar ile ilişkili olduğu düşünülmektedir.

3.1.1.Gruba Bağlanma İhtiyacı Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

³⁰⁴ Abraham H. Maslow, **Motivation And Personality**, Harper & Row Publisher, 2nd Edition, New York, 1970,s 35-44

³⁰⁵ A.g.k, Maslow, ss 45-47

³⁰⁶ A.g.k, ss 97-99

Sosyoloji yazınında, grup kendi aralarında üyelik bilincini paylaşan ve etkileşim içinde olan insan topluluğudur.³⁰⁷ Gruplar, ortak amaçları, ortak normları olan, kendilerini bir bütün olarak gören ve aralarında etkileşim olan insan topluluğudur.³⁰⁸ Sosyal kimlik teorisinde Tajfel ve Turner tarafından grup, kendilerini aynı sosyal kategoriye sokan, söz konusu kategorinin ortak tanımına benzer duygusal katılım gösteren, gruba ve üyeliklerine ilişkin değerlendirme düzeyine ortak sosyal mutabakata varan insan topluluğudur. Bu anlamda gruplar, benzer özellikler (kişilik, normlar, değerler, çıkarlar) ya da amaçlar (ihtiyaçlar vb) bağlamında birbirleriyle iletişime geçen insan topluluklarıdır.³⁰⁹

Bireyler varlıklarını sürdürebilmek için başkalarına, diğer insanlara ihtiyaç duyarlar. Bireyler doğdukları andan itibaren, başkalarını algılamaya, onlarla ilişki kurmaya ve bütünleşmeye çalışırlar. Psikolojide bu davranış, bağlanma teorisi (attachment theory) ile açıklanmaktadır. Teori, anneye veya rahatlatıcı bir başka figüre bağlanmanın, çocuğun yaşamını sürdürmesinde önemli bir işlevi olduğunu savunmaktadır. Bu yaklaşımı savunan Bowlby, Ainsworth, gibi sosyal psikologlara göre, bazı kişilerle sıcak-yakın ilişki ihtiyacı, insan doğasının temel bir özelliğidir. Zira, hem insan, hem de bazı hayvanlarda gözlenen bağlanma ihtiyacı, yeni doğmuş çocuğu çevresel tehlikelerden korumaya yönelik bio-sosyal bir süreçtir.³¹⁰

Bireylerin diğer insanlara olan ihtiyacı Jones ve Gerard (1968)'e göre diğerlerinin bizim üstümüzde bıraktığı etki, bize verdikleri ödüller (fiziksel, psikolojik) ve sorunlardan kaçınmamız için sağladıkları yardım ile diğerlerin bireyin kendisine ve dış dünyaya ilişkin verdiği bilgiyle(enformasyon) ilişkilidir.³¹¹

Bireylerin grup olma davranışını inceleyen sosyal psikolojik araştırmalar, bireylerin dış dünya ile bir uyum (adaptasyon) süreci için bir gruba üye olduklarını, bağlanma eğilim gösterdiklerini belirtmektedirler. Buna göre bireyi, diğerlerine bağlayan sosyal bağ, özdeşleşme, model alma, bağlanma, insanlar arası çekim gibi

³⁰⁷ Bozkurt, a.g.k,s 152

³⁰⁸ Çiğdem Kağıtçıbaşı, **İnsan ve İnsanlar, Sosyal Psikolojiye Giriş**, Evrim Basım Yayım Dağıtım, 7.Basım, Mart 1988, s 200

³⁰⁹ Abraham Carmeli, Exploring Determinants Of Job Involvement : An Empirical Test Among Senior Executives, **International Journal Of Manpower**, Vol 26, No 5, 2005, s 460

³¹⁰ <http://psikolojisayfam.com/teoriler/baglanma-teorisi.html> 06/02/2007

³¹¹ Nuri Bilgin , **Sosyal Psikolojiye Giriş**, Ege Üniversitesi Yayınları , 1988, s 136

olgularla somutlaşmaktadır. Bu çerçevede bireyler, diğerleri ile bütünleşmek, diğerlerine göre kendilerini farklı kılmak için gruplar oluşturmakta ya da mevcut gruplara üyelik etmektedirler.

Bireylerin bir gruba dahil olma eylemi, aslında çevreleri ile denge kurma ve bir sosyalleşme sürecidir. Bireyler sosyal varlıklardır ve doğdukları andan itibaren diğerleri ile etkileşime girmektedirler. Sosyalleşme bir özdeşleşme, diğer anlamda kimlik inşa etme sürecidir. Sosyalleşmek bir takım gruplara aidiyet üstlenmek ve farkında olmadan onun davranışını ve tutumlarını kişisel olarak sahiplenmektir. Bu bağlamda gruba dahil olma davranışı, sosyal kimlik yaratma eylemidir. Buna göre bireyler, toplumda bir yer edinmek, kendilerini tanımlamak için kendilerini bir takım sosyal gruplara dahil etme ve bu gruplarla tanımlama davranışına girmektedirler. Çalışanlar açısından bakıldığında örgütler, zamanlarının büyük bir bölümünü geçirdikleri, bireyin kendini tanımlamak ve konumlandırmak durumunda olduğu büyük sosyal gruplardır.

Gruba uyma davranışı, bireye bir tür psikolojik güven sağlamakta, riski azaltmakta ve sosyal planda ödüllendirici, bilişsel planda meşrulaştırıcı bir işlev görmektedir. Benzer şekilde bireyler, tekliklerini ve diğerlerinde farklılıklarını ortaya koyma yönünde bir eğilim göstermektedirler. Dolayısıyla bireyler, belli ölçüde diğerlerine benzeme ve belli ölçüde diğerlerinden farklılaşmaya çalışırlar. Bahsi geçen bu süreçler ise sosyal grup yada kategorilere aidiyet çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. Bireyler, gruplarında egemen olan referans noktalarına ve normlarına uyarak, benlik imgelerini geliştirmekte ve grup içinde statü kazanmaktadır.³¹²

Örgütsel bağlılık yazınına bakıldığında, bağlılığı oluşturan unsurların örgüt özellikleri, bireysel karakteristikler ve iş deneyimlerinden oluştuğu görülmektedir. Bireysel karakteristikler 2 tür değişken grubundan oluşmaktadır. Bunlar demografik (yaş, cinsiyet, kıdem,..vb)ve durumsal (kişilik, değerler..vb) özelliklerdir. Durumsal değişkenler incelendiğinde, çalışanların kişilikleri ve geçirdikleri tecrübelerin, deneyimlerin bireylerin, örgütlerine bağlanma düzeylerini etkilediği görülmektedir. Örneğin yüksek düzeyde başarıya ihtiyacı ya da çalışma ahlakı bulunan bireyler, örgütlerine daha fazla bağlanmaktadır. Benzer şekilde yüksek düzeyde bağlanma (affiliation), bağımlılık güdüsü olan bireylerin, duygusal örgütsel bağlılıklarının da

³¹² Nuri Bilgin, **İnsan İlişkileri ve Kimlik**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Aralık 2001, s 4

yüksek olduğu tespit edilmiştir.³¹³ Bu çerçevede, bireylerin bağlanma eğilimlerinin yüksek olması, örgütsel bağlılıklarını güçlendirmektedir.³¹⁴ Yapılan ampirik çalışmalarda gruba bağlı olma ihtiyacının, örgütsel bağlılığın önemli bir öncülü olduğu vurgulanmaktadır. Örgütsel bağlılığın oluşum süreci incelendiğinde, bireysel ihtiyaçların örgüt tarafından karşılanması sonucunda oluşan bir tutum yada davranış biçimi olduğu görülmektedir. Buna göre bireyler, ihtiyaçları örgütler tarafından tatmin edildiğinde, beklentileri karşılandığında örgütlerine bağlanmaktadır.³¹⁵ Birey ile örgütü arasındaki duygusal bağ psikolojik ödüllendirme deneyimlerinden oluşmaktadır.³¹⁶ Başka bir ifade ile örgütsel bağlılık birey ile işletmesi arasında yaşanan mübadele süreci sonucu oluşmaktadır. Dolayısıyla örgüt, birey ihtiyaçlarını tatmin ederse, bireyde buna karşılık olarak örgütüne bağlanmaktadır. Bu anlamda örgütler, bireylerin yeme içme, barınma gibi fizyolojik ihtiyaçlarını, iş verme anlamında bir anlamda güvenlik ihtiyacını karşılamasının yanı sıra, gruba ait olma ve bireye toplumda bir statü sağlama anlamında da bireylerin ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Söz konusu ihtiyaçların karşılanması bireylerde doyum, doyuma bağlı olarak bir bağımlılık, bağlılık yaratmaktadır. Örgüte bağlanma, bireye bir yandan çevresel riskten korunma yada risk unsurlarını azaltma, başka bir ifade ile sosyal güven vermekte, diğer yandan örgütün başka bir anlatımla bağlanılan unsurun bireye sağladığı kazanımlardan faydalanma şansı tanımaktadır.

3.1.2 Öz- Saygı İhtiyacı Ve Bireysel İtibar İlişkisi

Öz-saygı ihtiyacı, kişilik kavramıyla ilişkilidir. Bireyler kendilerini beğenme, başka bir ifade ile öz-saygı duygusuna ihtiyaç duyarlar. Buna göre bireyler, sosyal gruplar içinde başkaları tarafından tasvip edilmek, kabul görmek, hürmet edilmek ya da diğerlerinin kendilerine kıymet verdiğini belirten tavır ve davranışları sergilemesini istemektedirler. Bireylerin toplumda, istikrarlı, sarsılmaz, kararlı, değer gören, öz saygıya ihtiyaçları bulunmaktadır. Söz konusu ihtiyaçlar iki alt grupta toplanmaktadır.

³¹³ John P. Meyer, Natalie J. Allen, **Commitment In Workplace, Theory Research and Application**, Sage Publication, California, 1997, ss 43-45

³¹⁴ T.W Lee, S.J Walsh, R.T Mowday, Commitment Propensity, Organizational Commitment and Voluntary Turnover: A Longitudinal Study of Organizational Entry Process, **Journal of Management**, 18, 1992, ss 85-91

³¹⁵ John Cook, Toby Wall, New Work Atitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-fillment, **Journal of Occupational Psychology**, Vol 53, 1980, ss 47-48

³¹⁶ Meyer, Allen, a.g.k, ss 50-51

İlk gruptaki ihtiyaçlar, dünyaya, bireyin çevresine karşı önemli, güçlü, yeterli, üstün ve güvenli olma ihtiyaçlarını kapsamaktadır. İkinci gruptaki ihtiyaçlar ise, itibarlı ya da prestijli, diğer bireylere göre saygın ya da saygı duyulan, statü, ün, baskın, kabul edilir, dikkat çekici ve önemli olma gibi ihtiyaçlardır. Söz konusu itibar görme ihtiyacı karşılandığında, bireylerde bir memnuniyet, kendine güven oluşmakta bireylerin öz saygısını artmaktadır. Aksi durumda, bahsi geçen ihtiyaç karşılanmadığında; aşağılık duygusu, zaaf, ümitsizlik, sinir buhranları durumu ortaya çıkmaktadır.³¹⁷

Öz Saygı kavramı benlik kavramı ile ilişkilidir. Greenwald ve arkadaşlarına göre benliğin, toplumsal benlik, özel benlik ve çoğulcu benlik olmak üzere üç türü bulunmaktadır. Buna göre toplumsal benlik, bireyin diğerleri (aile ya da otorite figürleri) tarafından olumlu değerlendirilmesinden hareket eder, özel benlik bireyin kendi içsel normları ile kendini olumlu değerlendirmesidir. Çoğulcu benlik ise, bireyin üyesi bulunduğu grup ya da referans gruplarda aldığı rolleri, hakkıyla yerine getirmesi sonucu oluşan değerlendirmelerdir.³¹⁸ Benlik, bilişsel ve değerlemeci olmak üzere iki öge ile kavramlaştırılmaktadır. Benliğin bilişsel ögesine işaret eden, benlik kavramı (self-concept) benliğe ilişkin somut, açık ve anlamsal anlar için şema oluştururken, benliğe ilişkin bilgilerin işlenmesini kontrol eder. Değerlemeci öge ya da öz-saygı (self-esteem) ise, benliğin bir obje olarak değerlendirilmesi sonucu elde edilen olumlu sonuçsal tutumlardır. Örneğin; benlik kavramı (self-concept) durumsal değişimlerden kolayca etkilenen ya da benliğe ilişkin uzun dönemli anılardan (bellek) faydalanarak evrensel, durağan inançlar yaratan benlik inancının (self-beliefs) dinamik konfigürasyonudur. Benzer şekilde öz saygı, öz itibara (self-regard) ilişkin çeşitli durumlarda, rollerde ve olaylara ya da global değerlere göre yargılanan, zaman içinde oluşan geçici düşüncelerdir.³¹⁹

Sosyal psikologlar tarafından gerçekleştirilen benlik araştırmaları, üç sorun etrafında odaklanmaktadır. Bunlar, benlik kavramı(self-concept), bireyin kendisini nasıl tanımladığı (benliğin bilişsel yanı), benlik saygısı veya öz-saygı (self-esteem),

³¹⁷ Maslow, a.g.k, ss 45-47

³¹⁸ Susumu Yamaguchi, Collectivism Among The Japanese A Perspective From Self, **Individualism And Collectivism, Theory, Metod And Applications**, Editors: Uichol Kim, Harry C. Triands, Cigdem Kagitcibaşı, Sang-chin Choi, Gene Yoon, Sage Publications, London, 1994, s 178

³¹⁹ Jenifer D. Campbell, Barry Chew, Linda S. Scratchley, Cognitive And Emotional Reactions To Daily Events: The Effect of Self-Esteem And Self Complexity, **Journal Of Personality**, 59:3, 1991, ss 474-475

bireyin kendisini nasıl değerlendirdiği (benliğin duygu ve değerlendirmeler içeren yanı) ve benlik sunumu ya da bireyin kendini sunma biçimidir. (benliğin davranışsal yanı). Buna göre genel olarak bakıldığında benlik, hem istikrarlı, hem de değişken bir nitelik göstermekte, hem içsel bir boyut (anılar, şemalar), hem de dışsal bir boyut (diğerleri önündeki rol ve davranışlar) içermektedir.³²⁰

Bir kişinin kendisini algılamasına ilişkin bir kavram olan öz-saygı (self-esteem), kişinin kendisine, bir birey olarak yüklediği değeri ifade etmektedir. Öz saygı, benliğin duygusal ögesidir. Bireyin, kendine ilişkin olumlu ve olumsuz tutumları ya da bireyin kendi standart ve değerlerine göre kapasite, performans ve niteliklerini gözden geçirerek yaptığı yargılama süreci, öz saygı olarak tanımlanmaktadır. Rosenberg'in klasik tanımına göre, her insanın bir kişi olarak değeri hakkındaki duygusudur. Bu duygu, öz saygı araştırmalarının temeli olmuştur, zira öz saygı araştırmaları, kişilerin kendilerini değerlendirebileceği ve bunu tutumları, eylemleri ve sözleri vasıtasıyla ifade edebileceği varsayımına dayanmaktadır.³²¹ Birey kendini değerlendirmeye çalıştığında, ya salt kişisel özelliklerini dikkate alır ya da mensup olduğu gruplara referansla değerlendirme yapar. Bireyin, kendi kişisel özelliklerinin sübjektif değerlendirmesi, kişisel öz saygıyı, bireyin özdeşleştiği grupların özelliklerinin sübjektif değerlendirmesi ise kolektif öz saygıyı oluşturur.

Bireyler çevrelerindeki belirsizliği azaltmak adına, kendileri ile benzer gördükleri özellikleri taşıyan gruplarla birlikte olmayı yeğlerler. Bu sosyal uyma, yaklaşımının bir örneğidir. Buna karşın bireyler teklik algısına da ihtiyaç duyarlar başka bir ifade ile diğerlerinden farklı olma, biriciklilik ihtiyacıdır. İhtiyaç duyulan farklılık ise, sosyal farklılaşma sürecini tanımlamaktadır. Birey, bahsi geçen ihtiyaçlar çerçevesinde toplumda bir denge aramaktadır. Dolayısıyla örgütsel bağlılık, işletmeye dahil olma ve örgüt üyeliğini devam ettirme, diğerlerine uyma, sosyal uyum ihtiyacını karşılarken, diğerlerinden farklı olma ihtiyacını ise, dahil olunan ya da bağlanılan örgütün itibarı sağlamaktadır.

³²⁰ <http://www.psikolojisayfam.com/kavramlar/benlik.html> 14/02/2007

³²¹ İhsan Bozanoğlu, Bilişsel Davranışçı Yaklaşımına Dayalı Grup Rehberliğinin Güdülenme, Benlik Saygısı, Başarı ve Sınav Kaygısı Düzeylerine Etkisi, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt 38, No 1, 2005, s 33

Yazında bireylerin karakteristik özelliklerinin, gruplara ya da sosyal olgulara bağlanma düzeylerini etkilediğinden bahsetmektedir.³²² Aynı kapsamda bireylerin, örgüte ilişkin örgüt üyeliği öncesi edindikleri bilgilerin, bağlanma eğilimini belirlediği ve örgüt üyeliği boyunca oluşacak örgütsel bağlılığa temel oluşturulduğu da bilinmektedir.³²³ Bu çerçevede bireylerin örgüt üyeliği kararı almadan önce, işletmeye ilişkin edindikleri bilgiler, kurumun itibarına ilişkin olumlu algılamalar, örgüte ilişkin bağlılık eğilimini oluşturmakta, bireyin öz-saygı ihtiyacı ise bağlılığın gücünü etkilemektedir.

3.1.3 İhtiyaçlar Yaklaşımı Çerçevesinde Kurumsal İtibar, Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Bireyler, öz saygı ihtiyaçlarını sağlamak için itibarlı örgütlere üyelik etmeyi istemektedirler. Çünkü itibarlı örgütlerde çalışmak, onların diğerlerinden farklı olmasını ya da farklı algılanmalarını sağlamakta, bireye toplumda ayrıcalık sağlamaktadır. Zira kurumsal itibar, kurumu benzerlerinden ayıran, kuruma toplumda diğer işletmelerden farklılık yaratan olumlu bir özelliktir.³²⁴

Bağlılık ve motivasyon yaklaşımlarının entegrasyonunu konu alan bir çalışmada, bireylerin toplum tarafından kabul gören eylemlere girmek, örgütlere üyelik etmek istedikleri tespit edilmiştir. Çünkü, diğerleri tarafından onaylanmak, endişe ve gerginliğin birey üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmaktadır. Bu bağlamda toplum tarafından kabul görme, motivasyonu ve söz konusu eyleme bağlılığı sağlamaktadır.³²⁵ Dolayısıyla olumlu itibara sahip olan işletmeler toplum tarafından kabul ve saygı gören örgütlerdir ve bireyler de sosyal kabul için bu örgütlere üyelik eder ve bağlanırlar.

Bireyler gruba ait olma ihtiyaçlarını tatmin etmek için, örgütlere üyelik etmektedir. Benzer şekilde bireyler, öz-saygı başka bir bakış açısıyla itibar ihtiyacını karşılamak adına toplum tarafından kabul gören, itibarlı örgütlerde (gruplarda) bulunma

³²² Lee, Ashford, Walsh, Mowday, a.g.m, s 25

³²³ Richard Mowday, Thomas W. Lee, The Influence Of Propensity To Become Committed On The Development Of Commitment And Predicting Of Turnover During Organizational Entry, **Academy Of Management Proceedings**, 1986, s 195

³²⁴ Charles J. Fombrun, **Reputation :Realizing Value From The Corporate Image**, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts,1996, ss 24-25

³²⁵ John Meyer, Thomas Becker , Christian Vandenberg, Employee Commitment And Motivation, A Conceptual Analysis And Integrative Model, **Journal Of Applied Psychology** , 2004, Vol 89, No 6, s 995

davranışı göstermektedirler. Çünkü öz-saygı kavramı, değerlemeci bir özellik taşımaktadır ve, ya salt kişilik özellikleriyle ya da mensubu bulunana grubun özellikleriyle oluşmaktadır. Kurumsal itibar, toplumsal bir statü derecesidir. İtibarlı örgütte çalışıyor olmak, bireye statü sağlamaktadır. Bu bağlamda bireyler gerek gruba ait olma ihtiyacı bağlamında örgütlere üyelik etmekte, öz saygı ihtiyaçlarını karşılamak adına itibarlı ya da saygınlığı yüksek örgütlere yönelmekte ve bu örgütlere bağlanmaktadır.

Maslow'un ihtiyaçlar modellemesinden yola çıkılarak, kurumsal itibar kavramı ve örgütsel bağlılık kavramları bireylerin gruba dahil olma (ait olma) ve öz-saygı ihtiyacı bağlamında ilişkilendirilmesi mümkündür. Örgütler toplumdaki sosyal gruplardan, en bilinen olanını oluşturmaktadır. Örgütlerde, saygı, itibar, statü ve geniş maddi imkanlarla bir araya gelince, çok önemli olan ihtiyaçları karşılamakta ve bütün bunlar öz-saygı hissini tatmin etmede önemli bir rol oynamaktadır.³²⁶ Dolayısıyla bireyler, bir takım ihtiyaçlarını doyumak için işletmelere dahil olmakta ve bu ihtiyaçların derecesiyle ve örgütün bu ihtiyacı karşılayabilme yetisine bağlı olarak üyeliklerini devam ettirmektedirler. Birey düzeyine indirgenecek, bağlılık ve itibar ilişkisi çözümlenmesinde, ihtiyaçlar yaklaşımı bağlamında, bağlanma ihtiyacı örgütsel bağlılık kavramıyla, öz saygı ihtiyacı direkt olarak bireysel itibar dolaylı olarak, bireysel itibarın sağlanmasında bir araç olarak görülen kurumsal itibar kavramıyla ilişkili olduğu ön görülmektedir. Bu yaklaşımla bireyler, temel ve öz-saygı ihtiyaçların tatmin edilmesi anlamında itibarlı kurumlara, bir rol yüklemekte ve bağlanma ihtiyacını sağlamak adına bu örgütlere yönelmektedirler. Buna göre itibarlı işletmeler, bireylerin hem öz- saygı ihtiyacını, hem de bağlanma ihtiyacını tatmin etmektedir. Dolayısıyla itibarlı örgüt çalışanları açısından bakıldığında, çalışanların fizyolojik(alınan ücret anlamında), bağlanma ve öz saygı ihtiyaçlarını, diğer işletmelere göre daha fazla tatmin edildiği söylenebilir. Söz konusu ihtiyaçların karşılanması, çalışanların örgütsel tatminini artırmakta ve örgüt üyeliği davranışını devam ettirme davranışı göstermelerini sağlamaktadır.

³²⁶ Arnold S. Tannenbaum, **İşletmelerde Sosyal Psikoloji**, Wadsworth Publishing Company Inc., Belmont, California, Çev: Nilüfer Sağtürk, 1966, s 40

Bu öngörüde ki en önemli kısıt, Maslow'un ihtiyaç sıralamasındaki alt düzey ihtiyaçların tatmin edilmesi durumunda üst düzey ihtiyaçlara geçilebilir önermesinin dikkate alınmamasıdır. Bireysel ihtiyaçların tatmini anlamında öngörülen kurumsal itibar örgütsel bağlılık ilişkisinde, öz-saygı ihtiyacının karşılanması durumunda bireyler örgütlerine bağlanmaktadır ön görüşünün yapılmasıdır. Dolayısıyla bu yaklaşımda, bireyin temel ihtiyaçlarından fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının tatmin edildiği varsayımı yapılmıştır.

Bu başlık altında aktarılan itibar ve bağlılık ilişkisi, mübadele yaklaşımı çerçevesinde irdelenebilmektedir. Ancak mübadele yaklaşımı, çalışmada farklı bir başlık altında aktarılacağından yalnızca birey ihtiyaçları bağlamında itibar ve bağlılık çözümlenmesine yönelik ilişki araştırmacı tarafından teorik olarak ön görülmüştür.

3.2 March Ve Simon'nın Motivasyon Modellemesi

Varsayım: “Örgüt hedefleri ile birey hedeflerinin uyuşması(benzeşmesi) örgütsel bağlılığı oluşturmaktadır ve algılanan örgütsel prestij bu süreçte etkilidir.”

March ve Simon tarafından, örgüt biliminde önemli bir referans kaynağı olarak kabul edilen, birey davranışlarını ve motivasyonlarını inceleyen çalışmada, çalışanların algıladıkları örgütsel prestij, üretim motivasyonu üzerinde etkili olduğu önermesi yapılmıştır. Çalışmalarında algılanan örgütsel prestij tanımı ve unsurları üzerine detaylı bir inceleme yapılmamakla birlikte, duygusal ya da tutumsal örgütsel bağlılık ile algılanan örgütsel prestij ilişkisini ortaya koymaları açısından araştırma, yazında önemli bir yere sahiptir. Buna göre algılanan örgütsel prestij, çalışanların örgüt hedeflerine inanmasını ve hedefler doğrultusunda çaba göstermesini sağlayan önemli bir faktördür. Bu noktadan hareket ile öncelikle, araştırmacıların birey-örgüt uyumu kavramı üzerinde durulacak daha sonra algılanan örgütsel prestij kavramı ile ilişkisi tartışılacaktır.

3.2.1 Birey Örgüt Uyumu

March ve Simon'nın modellemesinde bireyler, işgücünü makine olarak gören klasik örgüt yaklaşımının aksine, özgün değerlendirmeleri, hedefleri olan varlıklar

olarak düşünmek gerekliliğine vurgu yapılmıştır. Bireyler, diğerlerine göre kendi durumlarını değerlendirebilen ve diğerlerinin hedeflerini kabul edebilen, benimseyen varlıklardır. Bu çerçevede örgütler, bireylere hedef veremezler, bireylerin kişisel hedeflerini oluşturamazlar. İşletmeler ancak, örgütsel faaliyetleri ile örgüt hedeflerini, birey hedefleri haline getirebilirler.³²⁷ Araştırmacılar söz konusu hedef uyumu sürecini, özdeşleşme olarak tanımlamaktadırlar. Ancak bahsi geçen özdeşleşme, aslında anlam olarak çalışmanın sosyal kimlik kuramı bölümünde detaylı olarak tartışılacak olan klasik özdeşleşme tanımındaki kimlik değişimi, benzeşmesi değil, hedeflerin benzeşmesidir. Bu benzeşme, örgütsel bağlılık tanımındaki “örgüte inanmak, organizasyonun değerlerini benimsemek, organizasyonun bir parçası olmak için çaba göstermek ve güçlü bir aile üyesi gibi hissetmek”³²⁸ ve tutumsal bağlılık tanımındaki “bireyin bireysel hedeflerinin örgüt hedefleri ile birleşerek gerçekleşmesi”³²⁹ ile bireyin örgüt hedeflerine, değerlerine inanması, benimsemesi ifadelerine vurgu yapmaktadır. Benzer biçimde March ve Simon tanımındaki özdeşleşme kavramı, Meyer ve arkadaşları tarafından önerilen duygusal bağlılık “çalışanın örgütü tanımlaması, katılması ve duygusal olarak bağlanması”³³⁰ tanımlaması ile aynı noktalara temas etmektedir.

March ve Simon’a göre bireyin bir grup yada örgütle özdeşleşmesi, bireyin örgüt normlarına ilişkin algısıyla ilişkili olarak, bireysel hedeflerini benzeştirmesidir. Buna göre araştırmacıların vurgu yapmak istedikleri bilişsel süreç, hedef uyumu sürecidir ve bu süreç sonunda oluşan iş performansı ya da işe devam gibi olumlu örgütsel davranışlardır. Bahsi geçen bu süreç, örgütsel bağlılık kavramının merkez değerine vurgu yapmaktadır. İş görenler örgüt hedefleri ile kendi hedefleri arasında ilişki kurmakta, örgüt hedeflerini içselleştirmekte ve bu sürecin sonunda örgütlerine bağlanarak, örgüt amaçlarını sağlayacak davranışlar göstermektedirler. Dolayısıyla araştırmacıların bahsettikleri özdeşleşme kavramı ile örgütsel bağlılık aynı davranışa,

³²⁷ James G. March, Hernert A. Simon, **Organizations**, John Wiley& Sons, Inc, 1958, s 65

³²⁸ Richard M. Steers, **Organizational Effectiveness, A Behavioral View**, Goodyear Publishing Company ,Inc, Santa Monica, California, 1977, ss 115-121

³²⁹ Richard T. Porter, L.W. Steers, **Employee-Organizational Linkages: The Psychology Of Commitment, Absenteeism And Turnover**, Newyork: Academic Press, 1982, s 26

³³⁰ John P. Meyer, Natalie J. Allen, A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment, **Human Resource Management Review**, Vol 1, Number 1, 1991, s 67, Meyer, Allen, **Concept Redundancy In Organizational.....** a.g.m, s 67

tutumuna işaret etmektedir. Bu anlamda kullanılan özdeşleşme kavramı, aslında örgütsel bağlılık kavramıdır.

Araştırmacılara göre, birey örgüt hedeflerinin uyuşması sürecinde etkili olan beş adet faktör bulunmaktadır. Buna göre;

- bireyin örgütünü prestijli olarak algılaması,
- hedeflerin tüm örgüt yada grup tarafından paylaşıldığına ilişkin algılama,
- birey ile örgüt arasındaki etkileşim ve söz konusu etkileşimin sıklığı,
- örgütün bireyi ihtiyaçlarını tatmin etme durumu,
- örgüt üyeleri arasındaki rekabetin düşük olması,

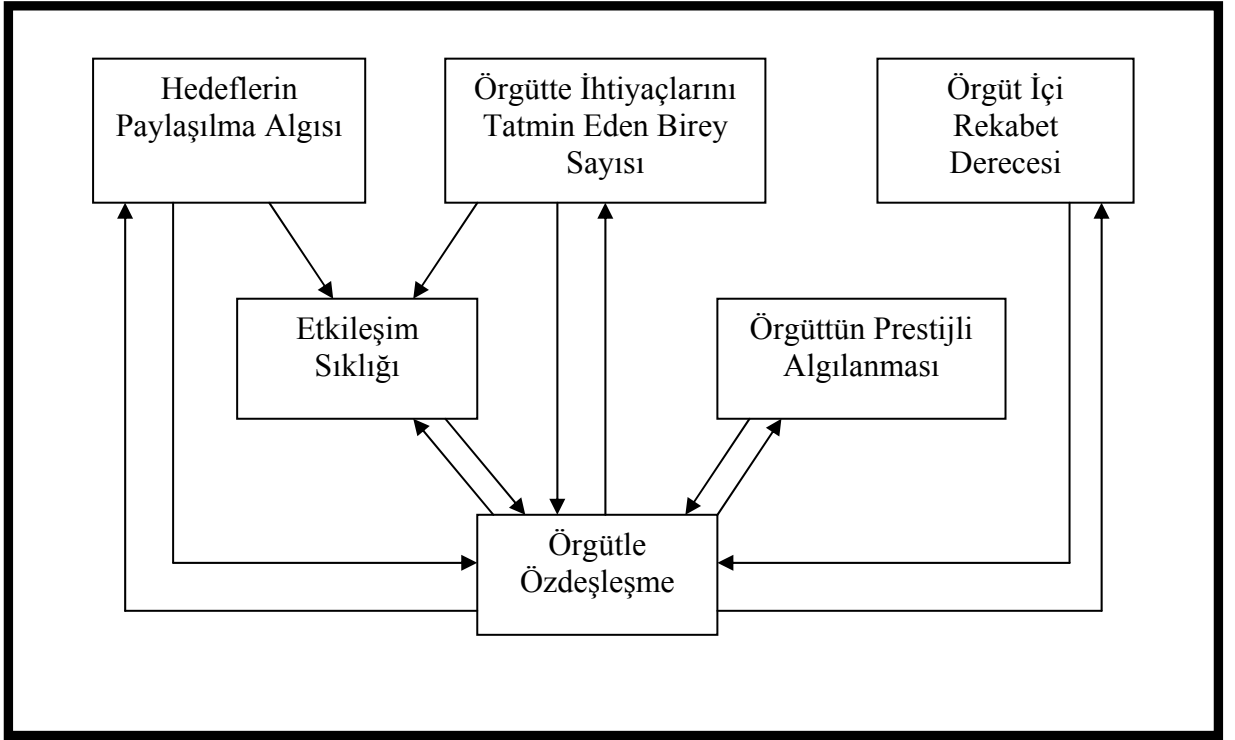
bireyin örgüt değer ve amaçlarına uyumunu etkilemektedir.³³¹ Araştırmacıların önerdikleri model ve değişkenler arasındaki ilişkiler Şekil 5 üzerinde yer almaktadır. Modele göre; işletme hedefleri, örgüt üyeleri tarafından paylaşılıyor ya da paylaşılan örgüt hedefleri algısı mevcut ise, bireylerde örgüt ile özdeşleşme eğilimi olacaktır. Örgüt üyeleri arasındaki etkileşim sıklığı arttıkça, örgüt içi iletişim, fikir paylaşımı arttıkça grup taraftarlığı gelişecek ve bireylerde örgütsel özdeşleşme oluşacaktır. Benzer şekilde örgüt ya da grup içinde üyeler arası rekabet azaldıkça grup/örgüt içi taraftarlık artacak, bireyler örgüt içinde birlik olacak, örgüt dışında rekabetçi olacaklardır. Aynı kapsamda, örgüt içinde bireylerin kişisel hedeflerine ulaşmaları adına, faaliyetler düzenlenmesi ya da bu konuda rahat bırakılmaları, iş görenlerin örgüte tatmin ettikleri ihtiyaçlarının düzeyi ve sayısının artması, örgütsel özdeşleşmenin oluşmasında önemli rol oynamaktadır.

Şekil 5 üzerinde de görüldüğü gibi, bireyler arası etkileşim, örgüt içinde tatmin edilen ihtiyaçlar ve algılanan örgütsel prestij ile örgütsel özdeşleşme arasında iki yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bahsi geçen faktörlerin, örgütsel özdeşleşmenin (birey-örgüt hedeflerinin benzeşmesi sürecinin) öncülü durumunda olmalarının yanı sıra, benzeşme sürecinin oluşması sonucunda örgüt üyeleri arasında oluşan etkileşimi ve iletişimi artırmaktadır. Dolayısıyla bireyler, örgütlerden ihtiyaçlarını karşılama adına daha fazla tatmin olmakta ve örgütlerini daha prestijli görme eğilimi göstermektedirler. Buna göre

³³¹ March, Simon, a.g.k, ss 65-66

örgütsel özdeşleşme, birey- örgüt hedeflerinin uyumu bireylerin motivasyonlarını artırmaktadır.³³²

ŞEKİL 5.Örgütsel Özdeşleşmeyi Etkileyen Beş Faktör



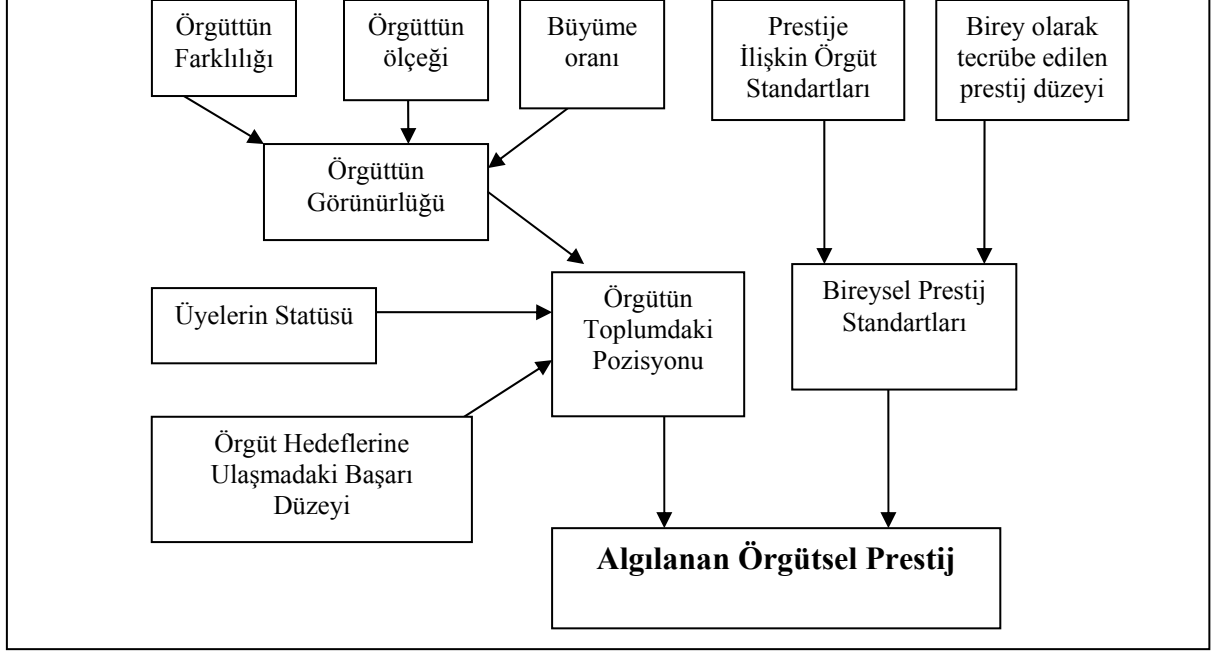
Kaynak: James G. March , Herbert A. Simon , Organizations, John Wiley & Sons, Inc, 1958, s 66

Önerilen modeldeki değişkenler içerisinde algılanan dışsal prestij kavramı, çalışmanın ana sorusu çerçevesinde kurumsal itibara vurgu yapmaktadır.

Araştırmacıların birey ile örgüt hedeflerini benzeşmesi olarak tanımladıkları özdeşleşme, aslında anlam olarak örgütsel bağlılığa işaret etmektedir. Bu çerçevede, algılanan örgütsel prestij ve örgütsel bağlılık ilişkili kavramlardır ve algılanan örgütsel prestij örgütsel bağlılığın önemli bir öncüdür. Yazarlar, çalışmalarını bir adım öteye götürerek, algılanan örgütsel prestiji oluşturan unsurları da ortaya koymuşlardır. Bahsi geçen algılanan örgütsel prestij modeli Şekil 6 üzerinde verilmiştir.

³³² A.g.k, ss 60-67

ŞEKİL 6 Algılanan Örgütsel Prestiji Etkileyen Faktörler



Kaynak: James G. March , Herbert A. Simon , **Organizations**, John Wiley & Sons, Inc, 1958, s 69

3.2.2. Algılanan Örgütsel Prestij

Prestij, diğerleri arasında grubun ya da örgütün objektif olarak pozisyonunu göstermektedir. Diğer taraftan bireyin örgütün prestijini nasıl gördüğü, diğer bireylerin örgütü nasıl gördüğü ile bireyin standartları ile şekillenmektedir. Buna göre, algılanan dışsal prestij, örgütün toplumdaki pozisyonu ve bireysel standartların karakteristiğinin bir fonksiyonudur.

Örgütün toplumdaki pozisyonu ya da örgüt özelliklerinin toplumdaki yansıması, kültürdeki başarısına ilişkin sembollerden oluşmaktadır. Buna göre örgüt hedeflerine ulaşmak, örgüt üyelerinin yüksek statü sahibi olması ve örgütün görünür olması, örgüte toplumda yüksek pozisyon sağlamaktadır. Örgütün görünür olması, örgütü diğer örgütlerden ayırt edici kılan ve görünebilirlik olasılığını artıran bir grup özelliğidir.

Örgütün ayırt edilebilir olması için hedeflere, üyelere ve faaliyetlerinin toplum tarafından saygı görüyor olmasına, örgütün ölçeğine ve büyüme oranına bağlıdır.³³³

March ve Simon'ın burada vurgulamaya çalıştıkları, örgütün toplumdaki pozisyonuna ilişkin unsurlar kurumsal itibar bileşenlerine işaret etmektedir. Örneğin, bir kurumun itibar sahibi olması, örgüt tarafından açıklanan hedeflere ulaşmasına ve sektördeki benzerlerinden farklılaşmasına bağlıdır. Bahsi geçen farklılık, örgütün gerek faaliyetlerinin gerekse toplumsal etkinliklerinin çevre tarafından bilinmesine ve izlenmesine bağlıdır. Bu da işletmeyi görünür kılmaktadır. Aynı kapsamda, kurumsal itibarı oluşturan, örgütü diğerlerine göre farklı ve görünür yapmak amacıyla yapılan kurumsal dizayn ya da örgütün görünen kimliği, itibarlı örgütleri yazılı ve sözlü basında görünür kılmaktadır. Dowling, kurumların görünen kimliğini, kurumun ismi, sembolleri yada logoları, tipografî, renkleri ve sloganından oluştuğundan bahsetmektedir.³³⁴ Buna göre, kurumsal dizayn unsurları, örgütü diğerlerinden farklı kılmakta, toplumda örgüte ilişkin seçicilik oluşturmaktadır. Örneğin, Mcdonald's ın "Büyük M" sembolü gibi. Aynı kapsamda yürütülen kurumsal iletişim çabaları da örgütün ölçeği, büyüme oranı faaliyetleri gibi bir çok alanda örgüt içine ve dışına enformasyon sağlamaktadır.³³⁵ Cambridge Üniversitesi yargı enstitüsü tarafından yapılan araştırmada, üst düzey yönetimin ve örgütün vizyon ve misyon ifadelerinin, olumlu kurumsal itibar oluşturulmasında en önemli faktör olduğunu ortaya koymuştur.³³⁶ Örgütlerin vizyon ve misyon ifadeleri, örgütsel amaçları, amaçlara ulaşma planlarını belirlemektedir. Örgütlerin amaçlarına ulaşmada gösterdikleri başarı örgütlerin sürekliliğine ve performansına ilişkin bilgi vermektedir. Amaçlarına ulaşma potansiyeli olan işletmeler, örgüt içinde ve dışında başarılı kabul edilen güvenilecek işletmelerdir. İtibar yönetimi başlığı altında da tartışıldığı üzere, örgüt üyelerinin ve özellikle üst düzey pozisyonları temsil eden yöneticilerin toplumsal itibarı ya da prestiji, kurumsal itibarı etkilemektedir. Yapılan bir araştırmada, yatırımcılarının, işletmeleri değerlendirirken işletme liderlerini

³³³ A.g.k, ss 67-68

³³⁴ Grahame Dowling, **Creating Corporate Reputations**, Oxford: Oxford University Press, 2001, ss 167-170

³³⁵ T.C Melewar, Determinants of Corporate Identity Construct: A Review of The Literature, **Journal Of Marketing Communications**, 2003, Vol 9, Issue 4, s 197

³³⁶ Ronald. J. Alsop, **The 18 Immutable Laws of Corporate Reputation**, Wall Street Journal Book, Free Pres, 2004, s 88

de dikkate aldıklarını göstermekte, özellikle karizmatik liderlere sahip işletmeleri daha çekici bulduklarını ortaya koymuştur.³³⁷ İşletme liderleri, işletmeye yön veren ve işletmeyi tanıtan en önemli itibar sembolleri, temsilcileridir. Dolayısıyla, örgüt yönetiminin toplumsal prestiji örgüte ilişkin olumlu algılamalar yaratmakta, söz konusu algılar kurumsal itibarı oluşturmaktadır. March ve Simon tarafından tanımlanan örgüte ilişkin faktörler aslında kurumsal itibar bileşenleridir. Kurumsal itibar bileşenleri, örgüt içine ve dışına yönelik örgütsel prestij algısı oluşturmaktadır. Dolayısıyla March ve Simon tarafından önerilen modeldeki unsurlar, kurumsal itibar unsurlarıdır ve bu çerçevede kurumsal itibar çalışanların örgüt hedefleriyle bütünleşmesini başka bir ifade ile örgütsel bağlılığın oluşmasını sağlamaktadır.

Modelde yer alan ve algılanan örgütsel prestiji etkileyen diğer sınıf özellikler, bireysel prestij standartlarıdır. Bireysel prestij standartları 2 faktörde şekillenmektedir; bireysel standartlar ve dahil olunan ya da olunacak örgütün normları(standartları)dır. Örgütün prestij standartları, sektördeki diğer işletmelerin sahip olduğu prestij düzeyi ve örgüt yöneticilerinin kendilerini göreceli olarak değerlendirdikleri statüdür. Buna göre, her işletme diğerleri ile karşılaştırma yaparak, kendine ilişkin bir prestij standardı oluşturur. Bireysel prestij ve örgütsel prestij standartları çoğu zaman benzeşmektedir. Bireysel standartlar subjektiftirler ve bireysel deneyimlerle değişebilmektedirler. Sosyal karşılaştırma sürecinde, deneyimlenmiş yüksek düzeydeki prestij, bireydeki prestij standardını artırmaktadır.³³⁸ Örneğin, daha önce prestijli bir işletmede çalışan bireyin, diğer işletmelerde daha yüksek düzeyde prestij araması gibi.

3.2.3 Motivasyon Yaklaşımı Çerçevesinde Kurumsal İtibar ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

March ve Simon'ın modellemesinde yer alan algılanan örgütsel prestij ve örgütsel özdeşleşme kavramları, kurumsal itibar ve örgütsel bağlılık kavramlarına işaret etmektedirler. Dolayısıyla, örgütsel özdeşleşme ile algılanan örgütsel prestij arasında kurulan bu ilişki kurumsal itibar ve örgütsel bağlılık içinde geçerlidir. Araştırmacılara göre, bahsi geçen hedef uyumu(özdeşleşme) çerçevesindeki birey-örgüt ilişkisi, aslında prestij sağlama yada kazanma sürecidir. Bir çok durumda özdeşleşme, genelleştirilmiş

³³⁷ Francis J. Flynn, Barry M. Staw, Lend Me Your Wallets: The Effect Of Charismatic Leadership On External Support For An Organization, **Strategic Management Journal**, 25, 2004, s 311

³³⁸ March, Simon, a.g.k, s 68

prestij fonksiyonundan etkilenmektedir. Buna göre farklı ürünler üretmek, yüksek statüde üyelere sahip olmak, büyüme ivmesinin hızlı olması kurumsal prestiji (itibarı) artırmakta, dolayısıyla çalışanın örgütü ile bağımlı güçlendirmektedir. Ancak prestije ilişkin tüm yargılamalar, çalışanların diğerleri ile karşılaştırma süreci ile oluşmaktadır. Bahsi geçen karşılaştırma sürecinde, bireysel faktörler de etkili olmaktadır. Örneğin, bireyin aile üyeleri tarafından prestijli kabul edilen bir örgütte çalışması, örgütsel (özdeşleşmeyi) bağımlılığı arttırmaktadır. Benzer biçimde, kendisi ile benzer eğitimi ya da deneyimi olan meslektaşları ve diğer işletmeler tarafından prestijli kabul edilen örgütlere üyelik etmek bağımlılığı artıran bir diğer durumdur. Aynı kapsamda diğer örgütlerde iş deneyimi yaşamamış çalışanların, deneyim yaşamış çalışanlara göre örgütlerine daha fazla bağlandıkları görülmektedir.³³⁹

Yukarıda aktarılan modelleme çerçevesinde, kurumsal itibar ve kurumsal itibarın birey düzeyindeki anlamı bireyin örgütüne ilişkin davranışlarını ve düşüncelerini etkilemektedir. Bu modellemeden hareketle, teorik olarak kurumsal itibarın çalışan bağımlılığını etkilediğini söylemek mümkündür.

March ve Simon'ın yaptığı modelleme, daha sonraki yıllarda farklı araştırmacılar tarafından incelenmiş ve geliştirilmiştir. Lee'nin 1971 yılında bilim adamları üzerinde, Mael ve Ashforth'un 1992 yılında yaptıkları ampirik çalışmalarda modelin geçerliliğini ispat etmişlerdir. Lee, çalışmasında özdeşleşme kavramını örgütsel bağımlılık ile birlikte kullanmış³⁴⁰, Mael ve Ashforth ise çalışmanın sosyal kimlik yaklaşımı başlığında detaylı inceleneceği üzere örgütsel bağımlılığı ve özdeşleşme kavramlarından ayrı olarak ele almışlardır.³⁴¹ Ancak araştırmacıların bulguları aynı noktaya, örgütün prestijinin çalışan davranışlarını ve motivasyonunu etkilediğine işaret etmektedirler.

March ve Simon bireylerin örgütlerde motivasyon kararını sağlayan, katılım ve üretim olmak üzere iki faktörle tartışmaktadır. Bu faktörler, Mayer ve Schoorman tarafından çalışanın örgütü ile mübadele süreci sonucu bağlanmasını ifade eden

³³⁹ A.g.k, s 75

³⁴⁰ Sang M. Lee, An Empirical Analysis of Organizational Identification, **The Academy of Management Journal**, Vol 14, No2, 1971, s 225

³⁴¹ Fred Mael, Blake E. Ashforth, Alumni and Their Alma Mater: A Partial test of the Reformulated Model of Organizational Identification, **Journal of Organizational Behavior**, Vol 13, 1992, s 105

devamlılık bağıllığı ve duygusal birlikteliği anlatan değer bağıllığı çözümlemesinde tartışılmıştır. March ve Simon'ın tanımladıkları çalışan katılımı devamlılık bağıllığını, üretim ise değer bağıllığını ifade etmektedir. Buna göre, Mayer vd. çalışmasında örgütsel kıdem, emeklilik avantajları, eğitim ve yaşın devamlılık bağıllığı çalışan katılımı ile, buna karşın algılanan örgütsel prestij, iş katılım ve iş belirsizliğinin değer bağıllığı ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bu anlamda prestij algısı bağıllık yaratmaktadır³⁴²

3.3.Sosyal Kimlik Yaklaşımı

Önerme “Örgütsel bağıllık, örgütsel özdeşleşmenin duygusal ögesine işaret etmektedir. Sosyal kimlik kuramında yer alan çoklu özdeşleşme yaklaşımı çerçevesinde algılanan örgütsel prestij, duygusal örgütsel bağıllığı sağlamaktadır.”

İlgili yazında, kurumsal itibar çalışanların örgütleri ile aralarındaki psikolojik ilişkiyi etkileyen, bir değişken olduğundan bahsedilmektedir. Kurumsal itibar ya da kurumsal prestij algısı, çalışanların örgütleri ile aralarındaki psikolojik bağı etkilemektedir. Söz konusu etkileşim, yakın zamanlı çalışmalarda bireylerin kimlik oluşturma sürecinde, grup etkisini inceleyen sosyal kimlik yaklaşımı bağlamında incelenmektedir. 1980'lerin sonunda örgüt bilimine aktarılan sosyal kimlik kuramı, yazında örgütsel bağıllık ve kurumsal itibar ya da prestij ilişkinin birey açısından çözümlenmesi konusunda getirdiği öngörüler nedeniyle, 1990'lı yıllardan günümüze üzerinde sıklıkla durulan önemli bir bakış açısıdır. Bu yaklaşım, bireylerin kimlik yapılandırma süreci içerisinde dikkate aldıkları unsurları ortaya koymakta, kurumsal prestiji süreç içerisinde önemli bir kimlik unsuru olarak ifade etmektedir. Buna göre bireyler, örgüt kimliği ile kendi kimlikleri arasında karşılaştırma yaparlar, kimlikler arasında benzerlik görürler ya da örgüt kimliğini beğenir iseler, örgüt kimliğini kendi kimlikleri atfederler.(bilişsel-örgütsel özdeşleşme) Söz konusu süreçte, örgütün itibarı ya da prestiji önemli bir değişkendir. Bu kapsamda yürütülen ilk çalışmalarda,

³⁴² Roger C. Mayer, F.David Schoorman, Differentiating Antecedents of Organizational Commitment : A test of March and Simon's Model, **Journal of Organizational Behavior**, Vol 19, 1998, ss 24-26

çalışanların örgütleri ile girdikleri psikolojik ilişkinin tanımlamasında örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme kavramlarının birbirlerinin yerine benzer anlamlarda kullanıldığı gözlenmektedir. Bu çalışmalarda izlenen diğer bir nokta ise, itibar (prestij) ile örgütsel bağ ilişkisinin kimlik kavramı çerçevesinde çözümlenmesidir. Teorik ve kavramsal bir hataya yer vermemek adına, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık ilişkisi irdelenerek, sosyal kimlik kuramı çerçevesinde kurumsal itibar(prestij) ilişkisi tartışılacak daha sonra kavramlar arasındaki ilişkiye yer verilecektir. Yaklaşımın üzerinde kapsamlı bir biçimde durulmasındaki bir diğer gerekçe ise, bu çalışmanın üçüncü bölümünde söz konusu yaklaşımın varsayımlarından hareket edilecek olmasıdır.

3.3.1.Sosyal Kimlik Kuramı

Bireylerin grup oluşturma ve grup içi davranışları, Tajfer ve Turner tarafından sosyal kimlik yaklaşımı ile açıklanmaya çalışılmıştır. Tajfel şahıslar arası davranışı grup içindeki davranıştan ayırt etmenin gerekliliği üzerinde durmuştur. Buna göre bir düzlemin bir ucunda kişiler arası davranışlar, diğer uçunda gruplar arası davranış bulunmaktadır. Karı kocanın karşılıklı davranış şekilleri, bireylerin kişilik özelliklerinden etkilenmekte ve kişiler arası davranış ucuna yakınlık göstermekteyken, farklı iki takımı tutan eşlerin maç izlerkenki davranışları gruplar arası davranışı temsil etmektedir.³⁴³

Sosyal kimlik yaklaşımına göre, bireyler kendilerini tanımladıkları ya da üyesi olarak gördükleri sosyal gruba göre, kendilerini grup içinde ve diğer gruplar arasında karşılaştırma yapmak suretiyle, diğerlerinden farklı ve benzer olarak tanımlamaktadırlar. Burada bahsi geçen karşılaştırma, üyesi olunana grubu diğer sosyal gruplardan farklılaştırma eğilimidir.³⁴⁴ Sosyal kimlik teorisinin referans aldığı üç önemli varsayımı bulunmaktadır. Buna göre bireyler olumlu öz-saygı (self-esteem) için çalışırlar, öz-saygı bireyin üyesi bulunduğu gruptaki, olumlu sosyal kimliği ile

³⁴³ Sibel Arkonaç, **Grup İlişkileri**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, Eylül 1993, İstanbul, s 25

³⁴⁴ Micheal A. Hogg, Subjective Uncertainty Reduction Through Self-Categorization: A Motivation Theory of Social Identity Process, **European Review of Social Psychology**, 11:1, 2000, 225

şekillenmektedir ve bireyin üyesi olduğu grubun benzer gruplar ile karşılaştırıldığında daha iyi değerlendirilmesine, pozitif sosyal kimlik algısı yaratmaktadır.³⁴⁵

Bireylerin kişiler arası ya da gruplar arası davranışlarını belirleyen şey, bireylerin benlik (self) kavramının işleyiştir. Benlik Kavramı,(self-concept) kişilerin kendilerini görme, gözleme tarzlarıdır. Benlik kavramı şahsı (personal identity)ve sosyal kimlik olmak üzere iki alt bölümü kapsamaktadır. Çevreden gelen uyaranlara göre, benlik kavramı bu farklı bölümleri ön plana getirir. Bu ön plana gelme, algılayıcının özellikleri ile ortam arasındaki etkileşim sonucu meydana gelir ve ortaya özel bir benlik imajı (self image) çıkartır, bu imaj ise davranışı kontrol etmeye başlar. Şahsi kimlik, kişinin psikolojik özelliklerine, bedensel ve zihinsel kapasitesi gibi özel vasıflara işaret etmektedir. Sosyal kimlik ise, kişinin resmi ya da resmi olmayan çeşitli gruplardaki üyeliklerine işaret eder. (cinsiyet, dini, milliyeti..vb)Bireyin bu gruplardaki üyelikleri ile sosyal olarak özdeşleşmesi(social identification) ve bu özdeşleşmelerin toplamı bize sosyal kimliği verir. Cinsiyet, meslek ve mevki gibi sosyal kategorizasyonlarda üyelikleri bulunan bir şahsın, bu gruptaki üyelikleri ile bir özdeşleşmesi bulunmaktadır. Birey, sosyal kimliliğini tarif ederken, bu sosyal özdeşleşmelerin hepsini kullanmaktadır. Buna göre sosyal kimliğin davranış üzerindeki etkisinin, grup davranışını ve tutumlarını ürettiği düşünülmekte ve grup davranışını mümkün kılan mekanizmanın da sosyal kimlik olduğu ileri sürülmektedir.³⁴⁶

Bireylerin sosyal özdeşleşmeleri, onların sosyal kimliğini oluşturmaktadır. Bu sosyal özdeşleşmelerin bazıları, (grup üyeliklerinin bazıları) kişinin içerisinde bulunduğu ortamdaki sosyal algılarına bağlı olarak ön plana gelir. Bu ön plana çıkışı sağlayan bilişsel sürecin, sosyal kategorizasyon süreci olduğu ve bu süreç vasıtası ile kimliğin, grup davranışını ve tutumlarını ürettiği ön görülmüştür.³⁴⁷ Bireyler, diğerlerinden farklı olmayı karşılaştırma yapma süreci ile belirlerler. Bu, sosyal psikolojide sosyal karşılaştırma teorisi ile açıklanmaktadır. Sosyal kimlik yaklaşımında benlik karşılaştırılması olarak eklenen bu yeni bağlam, bireyin kendini üyesi olarak tanımladığı

³⁴⁵ Rolf Van Dick, Identification In Organizational Contexts: Linking Theory And Research From Social And Organizational Psychology, **International Journal of Management Review**, Vol 3, Issue 4, 2001, s 269

³⁴⁶ Alkonaç, a.g.k, s 26-36

³⁴⁷ Hogg, a.g.m, ss 226-227

grup üyeleri ve grup dışındaki diğer gruplar ile karşılaştırma yapması sonucu grup taraftarlığını ve öz-saygının oluşması süreci olarak tanımlanmaktadır.³⁴⁸ Grubun bireye sağladığı olumlu ya da olumsuz sosyal kimlik, belirli bir değere sahip grup özellikleri üzerinden kendisini, bir başka grupla karşılaştırmasına bağlıdır. Bu sosyal karşılaştırma, üyesi olunun grubun lehine ise, grubun kimliğini, dolayısıyla da üyelerin sosyal kimliğini olumlu kılar. Olumlu sosyal kimlik kendini gerçekleştirme arzusuyla motive olmakta ve olumlu sosyal kimlik, öz-saygı ihtiyacını tatmin etmektedir.³⁴⁹ Daha kısa bir ifade ile, bireyler kendilerini üyesi buldukları sosyal grubun özellikleri ile tanımlarlar ve bu özellikleri(aynı zamanda sosyal grubun özellikleridir) diğer gruplara ait özelliklerle karşılaştırırlar. Bu karşılaştırmanın nedeni, bireylerdeki olumlu sosyal kimlik edinme çabasıdır. Eğer bireyler yaptıkları gruplar arası karşılaştırmada üyesi oldukları grup lehine değerlendirmelere ulaşırlarsa, bu onların öz saygı ihtiyacını tatmin etmekte, öz saygılarını artırmaktadır³⁵⁰

Sosyal kimlik, bilişsel bir yapı olan benlik kavramının ürettiği bir benlik imajıdır ve bireyin ait olduğu sosyal gruplardan çıkarılır. Birey, grubu tarif eden özellikleri ve bu özelliklere yüklenen değerleri kendisi ile özdeşleştirir. Tajfel'e göre bireyler, kendilerini benzerleri başka bir ifadeyle aynı sosyal grup üyeleri ve diğer sosyal gruplar ile ilişkilendirerek karşılaştırdıklarında olumlu değerlendirme yapma ihtiyacı duyarlar, bu kendini gerçekleştirme duygusundan referans almaktadır. Zira insanlar, olumlu bir sosyal kimlik edinmek için uğraşırlar.³⁵¹ Bireyler, grubun üyelerine sağladığı olumlu ve olumsuz kimliği ile tanımlanırlar. Grubun bireye sağladığı olumlu ya da olumsuz sosyal kimlik, belirli bir değere sahip grup özellikleri üzerinden kendisini, bir başka grupla karşılaştırmasına bağlıdır. Daha kısa bir ifade ile bireyler kendilerini üyesi buldukları sosyal grubun özellikleri ile tanımlarlar ve bu özellikleri(aynı zamanda sosyal grubun özellikleridir) diğer gruplara ait özelliklerle karşılaştırırlar. Bu karşılaştırmanın nedeni, bireylerdeki olumlu sosyal kimlik edinme

³⁴⁸ Michael A. Hogg, Deborah J. Terry, Social Identity And Self-Categorization Process In Organizational Contexts, **The Academy Of Management Review**, Vol 25, No 1, 2000, ss 122-123

³⁴⁹ Hogg, a.g.m, s 226

³⁵⁰ Arkonaç, a.g.k, ss 25-38

³⁵¹ Michael Hogg, Deborah J. Terry, Katherine M. White, A Tale Of Two Theories: A Critical Comparison Of Identity Theory With Social Identity Theory, **Social Psychology Quarterly**, Vol 58, No 4, 1995,s 260

çabasıdır. Eğer bireyler yaptıkları gruplar arası karşılaştırmada, üyesi oldukları grup lehine değerlendirmelere ulaşırlarsa bu onların öz-saygı ihtiyacını (Maslow)tatmin etmekte, öz saygılarını artırmaktadır.³⁵²

3.3.2.Sosyal Özdeşleşme

Özdeşleşme kavramı, sosyal kimlik teorisinin temelini oluşturmakta ve birey örgüt ilişkisini tartışan yazında bağlılık ile eş anlamlı olarak tartışılmaktadır. Dolayısıyla kavramı, karşıladığı anlamı ve örgütsel bağlılık ile ilişkisini ortaya koymak gerekmektedir.

Özdeşleşme (identification) kavramı, başlangıçta Freud'un hastalarıyla ilişkilerinden hareketle hipotetik olarak oluşturduğu, bireyin erken yaşlardan itibaren bir başkasını model alarak, kendi kişiliğini oluşturma sürecini ifade etmektedir. Erken yaşlardan itibaren diğerleriyle bazı ortak yanları olduğunu fark eden çocuk, ya kendini onlara, ya da diğerlerini kendisinin bir parçasına benzeterek özdeşleşme sürecine girmekte ve onlar tarafından aktarılan değerlere göre 'ideal ben'ini oluşturmaktadır. Özdeşleşme, çocuğun model olarak aldığı ayrıcalıklı bazı kişilerle (anne-baba, öğretmenler, otorite figürleri, vb.) etkileşime girerek, kendi kimliğini inşa etme eğilimidir.³⁵³

Özdeşleşme kavramı, daha yakın yıllarda grupların oluşumunu açıklamada kullanılmıştır. Turner ve arkadaşlarının (1982, 1988), ortaya attıkları sosyal özdeşleşme modelinde, kişiler için önemli olanın 'ben kimim?' sorusu olduğu vurgulanır. Bu soruya verilen kategorisel cevaplara göre, sosyal özdeşleşme mekanizması işler ve kişiler aralarında bir çekim veya dostluk ilişkisi olmasa da, kategori benzerliği temelinde gruplar oluştururlar. Daha önce aktarılan sosyal kimlik yaklaşımında özdeşleme, (sosyal özdeşleşme) bireylerin kendilerini diğerlerinden farklı, benzer tanımlamak ve öz-saygılarını sağlamak ya da güçlendirmek için çevrelerini sosyal sınıflar ayırmaları ile, söz konusu sınıflandırma sonucu kendilerini bir grubun üyesi olarak tanımlamaları ve gruba karşı bir aidiyet duygusu geliştirmeleri,

³⁵² Arkonaç, a.g.k, s 37

³⁵³ <http://www.psikolojisayfam.com/kavramlar/ozdeslesme.htm> 14/02/2007

grup normlarına göre davranışlarını şekillendirmeleridir. Bu süreç, sosyal özdeşleşmeyi oluşturmaktadır.³⁵⁴ Daha kısa bir ifade ile özdeşleşme, bireyin kendini bir sosyal kategorinin üyesi olarak ya da kendi kimliği ile ilişkili gördüğü sosyal kateogoriyi tanımlamasıdır.³⁵⁵

Özdeşleşme sosyal etki araştırmalarında, konformizm ya da uymanın belirli bir tipine işaret etmektedir. Sosyal etkiye maruz kalan bireyin tepkilerini itaat, özdeşleşme ve benimseme olarak üç farklı tipe ayıran Kelman, özdeşleşmeyi şu şekilde tanımlamaktadır. Özdeşleşme durumunda birey, grubun görüşlerini değil, gruptaki kişilerle ilişkilerini dikkate alır, onun için önemli olan gruptaki beğendiği, değer verdiği kişilerle ilişkileridir ve tepkilerinde onları örnek alır. Bireyler, örnek alınanla ilişki kurmak veya ilişkilerini korumak, geliştirmek isterler. Dolayısıyla grubun görüşünü benimsemesi söz konusu değildir, yalnız kaldığında grubu terk edebilir.³⁵⁶ Buna göre özdeşleşme, diğer bireylerle(gruplarla) anlamlı, bireysel tanımlı ilişkiler kurmak arzusu ile başka bir rol davranışını göstermedir.³⁵⁷ Cheney ise özdeşleşmeyi, bireyin sosyal sahne unsurları(örgüt yada başka yapılar olabilir) ile kendi arasında kurduğu aktif süreç³⁵⁸ olarak ifade ederken, örgütsel özdeşleşme alanında kabul göre çalışmaları ile dikkate çeken Mael ve Ashforth kavramı, birlik olma algısı yada insan birliğine üye olmak olarak tanımlamışlardır.³⁵⁹

3.3.3.Örgütsel Özdeşleşme

Sosyal özdeşleşmenin, bireyin tutumları ve davranışları için bir temel oluşturmasına benzer bir şekilde örgütsel özdeşleşme (organizational identification) de bireyin örgüte

³⁵⁴ B. E., Ashforth, F.Mael, Social Identity Theory and The Organization, **Academy of Management Review**,14, 1,1989, s 24

³⁵⁵ Rof Van Dick , Ulrich Wagner, Jast Stellmacher, Oliver Christ, To Be long), or Not To Be (long): Social Identification In Organizational Contexts, **Genetic, Social And General Psychology Monographs**, 131(3), 2005, s 191

³⁵⁶ Herbert C. Kelman, Compliance, Identification, and Internalization: Three Processes of Attitude Change, **The Journal of Conflict Resolution**,1958, 2/1,s 53

³⁵⁷ Herbert C. Kelman, "Processes of Opinion Change", **The Public Opinion Quarterly**, 25/ 1, 1961, s 63

³⁵⁸ George Cheney,On The Various And Changing Meanings of Organizational Memembership: A Field Study Of Organizational Identification, **Communication Monographs**, Vol 50, 1983, s 342

³⁵⁹ Ashforth, Mael, **Social Identity Theory.....**,a.g.m, s 20

yönelik tutum ve davranışları için bir temel oluşturmaktadır.³⁶⁰ Örgütsel özdeşleşme kavram, örgüt yazınında ilk olarak March ve Simon tarafından, bireylerin örgütün değerlerine ilişkin algısını ile kendi değerleri arasındaki uyum, olarak tanımlanmıştır.³⁶¹ Daha sonraki yıllarda kavram Hall ve arkadaşları tarafından, bireysel ve örgütsel değerlerin bütünleşmesi ile oluşan bilişsel yapı,³⁶² Cheney tarafından, bireyin sosyal sahne unsuru olan örgüt ile kendi arasında kurduğu aktif süreç³⁶³ Mael ve Ashforth tarafından ise, bireyin örgütün değerlerini ve hedeflerini içselleştirmesi ve bu bağlamda davranışlar göstermesi,³⁶⁴ bu davranışla ilişkili olarak belirli bir örgütte ait olma algısına sahip olması ve kendini o örgütün üyesi olarak tanımlaması olarak ifade edilmektedir.³⁶⁵

Birey davranışlarında kurumsal itibarın ve örgütsel imajın etkileri üzerine yaptıkları çalışmalar ile dikkat çeken Dutton ve arkadaşları ise, örgütsel özdeşleşmeyi bir süreç olarak adlandırmaktadır. Bu anlamda örgütsel özdeşleşme, bireyin kendine ilişkin görüşleri ile algıladığı örgütsel kimlik özelliklerinin benzeştiğinde oluşan, bilişsel ilişkidir.³⁶⁶ Benzer şekilde Pratt örgütsel özdeşleşmeyi, bireyin örgüt değerlerini ve inançlarını kendi kimliğine geçirmesi ve bu özellikleri kendini tanımlamak için kullanması ile oluşan bilişsel süreç olarak tanımlamaktadır.³⁶⁷

3.3.4.Örgütsel Özdeşleşme Ve Kurumsal İtibar İlişkisi

Örgüt yazında, kurumsal itibar ya da örgütsel prestij bireyin örgütü ile girdiği psikolojik ilişkide, önemli bir öncüdür. Mael ve Ashforth'un, March ve Simon'ın önerdikleri teorik modelin ampirik olarak değerlendirildiği çalışmada; örgütsel prestij, örgütsel özdeşleşmeyi etkilemektedir ve örgütsel özdeşleşme örgütü destekleyen birey

³⁶⁰ D. Van Knippenberg, E. C. Van Schie, Foci and Correlates Of Organizational Identification, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 73, 2000,s 138

³⁶¹ March, Simon, a.g.k, s 65

³⁶² D.T Hall, B. Scheinder , H.T. Nygren, Personal Factors İn Organizational Identification, **Administrative Science Quarterly**, Vol 15,1970, s 176

³⁶³ Cheney , a.g.m, s 344

³⁶⁴ Ashforth, Mael,, **Social Identity Theory.....**a.g.m, ss 20-39

³⁶⁵ Mael, Ashforth, **Alumni and Their Alma.....**,a.g.m, ss 103-123

³⁶⁶ J. E. Dutton, J. M. Dukerich, C. V. Harquail, , Organizational Images and Member Identification, **Administrative Science Quarterly**, 39, 2, 1994,ss 239-263.

³⁶⁷ Michael G. Pratt, To Be or Not To Be? Central Questions in Organizational Identification, **Identity İn Organizations** Ed: David A Whetten , Paul C. Godfrey, Sage Publications, California, 1998, s 173

davranışlarının oluşmasını sağlamaktadır.³⁶⁸ Yapılan başka bir ampirik çalışmada ise, grup statüsünün, bireylerin o grupta özdeşleşmesi üzerinde etkili olduğu ve bireylerin statüsü yüksek kabul edilen gruplara üyelik etmek istediklerini belirtmektedir. Bu anlamda bireyler, söz konusu statüyü koruma çabası içerisine girmekte ve bu yönde çaba harcamaktadırlar.³⁶⁹ İtibar birey ilişkisini destekleyen ve yazında referans alınan diğer önemli araştırmalar, Dutton ve arkadaşları tarafından 1991 ve 1994 yıllarında yürütülen çalışmalardır. Çalışmalar, örgütsel özdeşleşmenin öncüllerini tespit etmeye yönelik olmasına karşın, çalışanların kurumsal itibar algılamalarının (yapılandırılmış dışsal imaj), örgütsel özdeşleşmeyi nasıl etkilediğini, sosyal kimliğin oluşum süreci bağlamında çözümlemesi, açıdan büyük önem taşımaktadırlar.

Dutton vd.'e göre, bireylerin davranışları ve mutlu olmaları, kendilerini tanımlamak için kullandıkları öz nitelikleri ile diğerlerinin örgüt üyelikleri nedeniyle, onları nasıl değerlendirdiklerine ilişkin inançlarından etkilenmektedir. İyi bilinen, diğerleri tarafından takdir edilen bir örgütte üyelik etmek söz konusu örgüt sıfatlarını bireye taşımakta ve bireyler sosyal anlamada değer gören özelliklerden dolayı örgütleri ile gurur duymaktadırlar. Başka bir anlatımla bireyler, örgütün diğerleri tarafından iyi algılandığına inanırlarsa, örgütün ününü göstermekten hoşnut olurlar ve bundan dolayı örgütleri ile övünürler. Söz konusu süreç, tersine de işleye bilmektedir. Eğer örgüt üyeleri örgütün dışsal imajını kötü olarak algılandığını düşünürlerse, agresif ve sinirli olabilmektedirler. Bahsi geçen olumsuz algılamaların, bireysel sonuçları ise bireyler arası rekabet, görevlerde uzun zamanlı performans düşüşü gibi arzu edilemeyen, örgütsel sonuçlar doğurabilmektedir. Belli bir zaman sonra ise, söz konusu olumsuz algı bireylerin örgütsel görevlerinden uzaklaşmasına ya da örgütten ayrılma kararı almasına neden olmaktadır.³⁷⁰

Kurumsal itibar, birey ilişkisini irdeleyen araştırmacılar, çalışmalarında örgütsel itibarın örgüt üyeleri tarafından nasıl algılandığını ve bu algının birey bazındaki olası davranış sonuçlarının neler olacağı ile ilgilenmişlerdir. Ancak araştırmacılar, kurumsal itibarı direkt olarak ölçümlememiş, bunun yerine çalışanın itibarı nasıl algıladığı

³⁶⁸ Mael, Ashforth, **Alumni and Their Alma.....**, a.g.m, s 112

³⁶⁹ Naomi Ellemers, Bertjan Doosje, Ad Van Knippenberg, Henk Wilke, Status Protection in High Status Group, **European Journal Of Social Psychology**, Vol 22, 1992, s 136

³⁷⁰ Dutton, Dukerich, Harquail, a.g.m, s 240

üzerinde durmuşlardır. Buna göre, örgüt çalışanlarının zihninde örgüte ilişkin iki tür imaj (resim) bulunmaktadır. Bunlar algılanan örgütsel kimlik ve yapılandırılmış dışsal imajdır. Algılanan örgütsel kimlik, örgütün merkezi değerlerinin çalışanlar tarafından nasıl değerlendirildiği, algılandığıdır. Örgüt üyelerinin farklı, merkezi(özgün) ve süregelen nitelikleri olarak inandıkları, kolektif kimlikleri bulunmaktadır. Bu anlamda kolektif kimlik örgüt üyelerinin paylaştıkları inançlar seti iken, algılanan örgütsel kimlik bireyin, örgüt üyeliğini ilişkin inancıdır.³⁷¹

Algılanan örgütsel kimlik, örgüt üyelerinin örgütün karakterine ilişkin değerlendirmeleri iken, yapılandırılmış dışsal imaj, örgüt üyelerinin örgüt dışındakilerin örgütü nasıl gördüklerine, nasıl algıladıklarına ilişkin inançlarını tanımlamaktadır. Bu anlamda yapılandırılmış dışsal imaj, örgütün mevcut sosyal değerlendirmesinin ötesinde bilgiler içermektedir. Örgüt üyeleri için yapılandırılmış dışsal imaj üyelerin, “Bu örgüte üyeliğimden, birlikteliğimden dolayı örgüt dışındakiler benim için ne düşünüyor?” sorusunun cevabıdır. Bu bağlamda yapılandırılmış dışsal imaj, örgüt üyelerine yansıyan güçlü bir ayna gibi örgütün ve örgüt çalışanlarının davranışlarının dışarıdakiler tarafından nasıl görüldüğünü anlatmaktadır.³⁷²

Çalışanların örgüt dışındakilerin örgütü ve örgüt üyeliklerinden dolayı kendilerini nasıl algıladıklarına ilişkin düşünceleri, kavramsal tanımıyla yapılandırılmış dışsal imaj, bireylerin örgütlerine ilişkin tutumlarını ve davranışlarını etkilemektedir. Çünkü yapılan araştırmalar örgüt dışındakilerin örgüt üyelerini, örgütlerinin toplumdaki itibarına, karakteristik öz niteliklerine göre değerlendirdiklerini ortaya koymuştur. Bu nedenle üyeler kurumlarının itibarını yorumlayarak, sonuçlar çıkarmakta ve örgütlerinin yapılandırılmış dışsal imajına ilişkin tepkiler vermektedirler.³⁷³ Zira bireylerin amacı, olumlu sosyal kimlik yaratarak, öz-saygılarını ve kendilerini gerçekleştirme ihtiyaçlarını tatmin etmektir. Çünkü pozitif sosyal kimli.; içsel tatmin (self-gratifying)yaratarak, bireye sosyal fırsatlar sunmakta, sosyal prestiji artırmakta, sosyal etkileşimi güçlendirerek desteklemekte ve bireylere sosyal kredibilite sağlamaktadır.³⁷⁴

³⁷¹ A.g.m, s 243

³⁷² A.g.m, ss 248-249

³⁷³ A.g.m, s 241

³⁷⁴ A.g.m, ss 250-251

Yapılandırılmış dışsal imaj örgüt çalışanlarına çekici gelirse başka bir ifade ile çalışanlar örgütlerinin imajının, pozitif ve sosyal olarak değer gören özelliklerden oluştuğuna inanırlarsa, örgütsel özdeşleşmeleri sağlanmakta veya güçlenmektedir. Yapılandırılmış dışsal imajın bireylere çekici gelmesi, bireyin benliğini devam ettirme sürdürme (self-continuty), benliğini farklı kılma (self-distinctiveness) ve kendini gerçekleştirme (self-enhancement) ihtiyacıyla şekillenmektedir. Eğer, örgüt üyelerinin kendilerini görme biçimleri ile örgüt dışındakilerin örgütü görme biçimleri aynı olur ise, örgüt üyeliği bireylere tutarlılık ve kalıcı benlik duygusu getirmektedir. Örgüt üyeleri, örgütlerin kendilerine kalıcılık ve tutarlı bir benlik sağlayacağına inanırlarsa, örgütlerini çekici bulmaktadırlar. Yapılandırılmış dışsal imaj, örgüt üyelerinin kişiler arası ilişkilerinde diğerlerine göre farklı olmalarını sağlamakta, buda bireylere çekici gelmektedir. Yapılandırılmış dışsal imaj, bireylere çekici gelmektedir çünkü örgüt dışındakiler bireyleri örgütle yakın ilişkisini temel alarak karakterlerine değer biçmekte, bu da bireylerin kendini değerlendirme süreçlerinde katkı yapmaktadır. Bireyler, olumlu benlik kavramına (self-concept) sahip olmak isterler. Eğer bireyler, dışarıdakilerin örgütü başarılı olarak gördüklerine inanırlarsa, örgütün imajı çekici olmaktadır. Çekici imaj ise, bireylerin benlik kavramı ile örgütsel tanıtım arasında uzun vadeli bir birliktelik oluşturmaktadır.³⁷⁵

Sosyal kimlik teorisine göre, bireylerin bağlılıkları grupların toplumdaki statüsüne göre değişmektedir. Statü, bireysel yorumlamalardan oluşmakta ve gruplara dışarıdakiler tarafından verilmektedir. Bu anlamda yapılandırılmış dışsal imaj, dışarıdakilerin örgütü nasıl gördüğünün içsel yorumudur.³⁷⁶ Çalışan açısından bakıldığında yapılandırılmış dışsal imaj, örgüt ile olan bağlarının, sosyal değerine ilişkin değerlendirmelerdir³⁷⁷

Dutton ve arkadaşları tarafından sosyal kimlik kuramı ile açıklanan algılanan örgütsel prestij ile örgütsel özdeşleşme ilişkisi, yakın zamanlı bir çok görgül araştırmada incelenmiştir. Söz konusu çalışmalara bakıldığında, örgütsel özdeşleşmenin

³⁷⁵ A.g.m, ss 205-206, 249-251

³⁷⁶ Janet. M. Dukerich, Brian R. Golden, Stephen M. Shortell, Keeping An Eye On The Beholder: The Impact of Organizational Identification , Identity And Image On The Cooperative Behaviors Of Physicians, **Administrative Science Quarterly** , 47, 2002, s 509

³⁷⁷ Dutton, Dukerich, Harquail , a.g.m, s 250

bilişsel yanına vurgu yapıldığı, bireyin örgütü ile özdeşleşmesinde kimlik tanımlaması perspektifiyle başka bir ifade ile bireyin örgüt özellikleri ile kendi bireysel özellikleri arasında ilişki görmesi bunun sonucu olarak kendi kimliliğinin örgüt kimliği içinde erimesi(depersionalize) ve bireyin kendini tanımlarken örgütün özelliklerini kullanması tanımından yola çıkıldığı görülmektedir.³⁷⁸ Burada bahsi geçen kimliksizleştirme şahsi, bireysel kimlikten sosyal kimliğe doğru geçişi anlatılmaktadır. Dolayısıyla algılanan örgütsel prestij, örgütsel özdeşleşmenin oluşmasını ya da güçlenmesini sağlamaktadır. Aynı kapsamda yapılan bir başka çalışmada özdeşleşme düzeyinin artmasının, bireyin algıladığı örgütsel prestiji artırdığı tespit edilmiştir.³⁷⁹ Bu çerçevede özdeşleşme ile prestij algısı arasında iki yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bireyler sosyal değeri yüksek olan örgütlere üyelik etmektedir. Bu eylem, onların öz- saygılarını artırmakta ve örgüt ile özdeşleşmelerini sağlamaktadır.³⁸⁰ Burada aktarılan sosyal kimlik kuramı bağlamında yürütülen, benzer formata, ölçeklere sahip olmaları ve aynı bulgulara ulaşmaları nedeniyle, bu bölümde yer verilmeyen, üzerinde durulmayan çalışmalar incelendiğinde, tüm çalışmaların ortak noktalarının; algılanan dışsal imaj ya da prestijin, çalışanların örgütsel özdeşleşmeleri üzerinde etkili olduğunu ampirik verilerle ispatlamış olmalarıdır.

Önerilen yeni ilişkiyi ve örgütsel bağlılık ile kurumsal itibar etkileşimini daha net ortaya koymak adına, örgütsel bağlılık ile örgütsel özdeşleşme ilişkisi ve yapılandırılmış dışsal imaj ya da algılanan örgütsel prestij ile kurumsal itibar ilişkisini tanımlamak, ortaya koymak gerekmektedir.

3.3.5.Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Kurumsal itibarın, çalışan davranışları ve tutumları üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalarda, çalışanların örgütleri ile aralarında kurdukları duygusal ilişkiyi tanımlamak için, örgütsel bağlılık yerine örgütsel özdeşleşme kavramının kullanıldığı

³⁷⁸ Pratt, a.g.m, s 173

³⁷⁹ C.B Bhattacharya, Hayagreeva Roa, Mary Ann Glynn, Understanding The Bond Of Identification: An Investigation Of Its Correlates Among Art Museum Members, **Journal Of Marketing**, 1995, s 50

³⁸⁰ Ale Smdts, Ad Th. H Pruyn, Cees B.M Van Riel, The Impact Of Employee Communication And Perceived External Prestige On Organizational Identification, **Academy Of Management Journal** 2001, Vol 49, No 5, s 1052

gözlenmiştir. Bu yaklaşımın iki gerekçesi bulunmaktadır. İlki, örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme kavramının iş tatmini, iste kalma davranışı vb. gibi benzer olumlu iş sonuçlarına yol açmaları nedeniyle birbiri yerine kullanılmalrı, ikinci gerekçe ise, özdeşleşme ve bağlılık kavramlarının özellikle de duygusal örgütsel bağlılık tanımlarının içeriği nedeniyle yakın hatta iç içe geçmiş olmasıdır.

Örgütsel bağlılık ile örgütsel özdeşleşme kavramlarının ifade ettiği davranışları inceleyen araştırmalara bakıldığında, 2 farklı yaklaşımın hakim olduğu görülmektedir. Bunlardan ilki kavramları aynı tür davranışı ifade ettiği (aynı anlamda kullanıldığı, birbirinin yerine kullanıldığı) görüşüyle hareket eden çalışmalar, diğeri ise kavramlar birbirinden farklı davranışları ifade ettiği görüşünü savunarak ayrı anlamlarda kullanıldığı çalışmalardır.

3.3.5.1. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aynı Kavramlar Olarak Tanımlanması

İlk gruba giren çalışmalara bakıldığında araştırmaların, 1970'lı ve 80'lı yıllarda yapıldığı ve örgütsel bağlılık kavramının tanımında ki psikolojik perspektif ile örgütsel özdeşleşme tanımı, arasındaki benzerliği dikkate aldıkları görülmektedir. Psikolojik perspektifte örgütsel bağlılık, örgüte ilişkin olumlu tutumlar, değerlendirmeler ve buna bağlı olarak örgüt hedeflerine ulaşmak için çalışma isteği³⁸¹, bir partizan gibi bireysel çıkarları göz ardı ederek örgüte, hedeflerine ve değerlerine bağlanmak,³⁸² örgüte inanmak, organizasyonun değerlerini benimsemek, organizasyonun bir parçası olmak için çaba göstermek ve güçlü bir aile üyesi gibi hissetmek,³⁸³ işe katılım, sadakat ve örgütün değerlerine inanma ile oluşan birey ile örgüt arasındaki psikolojik bağ, ilişki³⁸⁴ gibi tanımlamalarla ifade edilmektedir. Bu tanımlamalarda örgütsel bağlılık, birey ile örgütü arasındaki psikolojik (duygusal) bir ilişkidir ve bireyi o örgüte bağlamakta,

³⁸¹ Mary Sheldon, Investment and Involvement as Mechanisms Producing Commitment to the Organization, **Administrative Science Quarterly**, Vol 16 ,No 16, 1971, s 143

³⁸² Bruce Buchanan II, Building Organizational Commitment: The Socialization of Management in Work Organization, **Administrative Science Quarterly**, Vol 19, Issue 4, 1974, s 533

³⁸³ Richard M. Steers, Antecedence and Outcomes of Organizational Commitment, **Administrative Science Quarterly** , Vol 22, No 1,1977, s 46

³⁸⁴ Charles A. O'Reilly, David F Caldwell, The Commitment and Job Tenure of New employees: Some Evidence of Postdecisional Justification, **Administrative Science Quarterly** , 26,1981,s 598

örgüt üyeliğini devam ettirmesini sağlamaktadır. Örgütsel bağlılıkta psikolojik perspektifin yaptığı tanımlamaların vurgu yaptığı “bireysel ve örgütsel değer uyumu”, örgütsel bağlılık ile örgütsel özdeşleşme kavramlarının aynı bağlamda tartışılmasına, aynı kavramlar olarak değerlendirilmesine neden olmuştur. Bu benzerlikten hareket ile bir çok araştırmacı, örgütsel bağlılık ile özdeşleşmeyi, aynı kavramın farklı ifade edilmiş şekli olarak değerlendirmişlerdir.

Kavramları birbirinin yerine kullanan çalışmalarda gözlenen bir diğer yaklaşım ise, kurumsal itibar ya da prestij kavramı ayrı bir değişken olarak alınmamakta, yalnızca alan uygulamasının yürütüldüğü örneklemin prestij ve statü durumuna göre, örgütsel bağlılık ile prestij, statü ilişkisi kurulmasıdır. Lee tarafından bilim adamları üzerinde yürütülen bir çalışmada, bilimsel olarak yüksek prestije sahip bireylerin, yalnızca yüksek prestij sahibi örgütlere bağlılık gösterdiği, benzer biçimde düşük mesleki prestije sahip bireylerin de yüksek prestije sahip örgütlere bağlılık gösterdikleri tespit edilmiştir.³⁸⁵ Bu bulgulara göre, örgütsel prestiji yüksek olan işletme çalışanlarının örgütsel bağlılıkları, prestiji düşük olan işletmelere göre daha yüksektir. Bunun nedeni, bireylerin mesleki prestij ihtiyaçlarının, prestijli örgütlerde karşılanıyor olmasıdır.³⁸⁶ Lee'nin, March ve Simon'ın modellemesini örnek alarak yürüttükleri bir diğer çalışmada ise, mesleki ve örgütsel prestij örgütsel bağlılığı etkilediğini tespit etmiştir.³⁸⁷ Bu anlamda yürütülen bu çalışmalarda, algılanan örgütsel prestij ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki ön görülmektedir.

İlk gruba yakın sayılabilecek bir diğer çalışma ise, Chatman ve arkadaşları tarafından Kelman'ın bireylerdeki tutum değişikliğine ilişkin çalışmasından³⁸⁸ yola çıkarak oluşturdukları, çok boyutlu bağlılık yaklaşımıdır. Bu önermede, özdeşleşme örgütsel bağlılık sürecinin bir alt unsuru olarak tanımlanmaktadır. Çoklu bağlılık yaklaşımında örgütsel bağlılık, bireyin psikolojik olarak örgüte bağlanmasıdır. Söz

³⁸⁵ Sang M. Lee, Organizational Identification of Scientist, *Academy of Management Journal* , Vol 12, No 3, 1969, s 330

³⁸⁶ A.g.m, ss 332-333

³⁸⁷ Lee, *An Empirical Analysis*.....a.g.m, s 225

³⁸⁸ Kelman, *Compliance, Identification and Internalization*....., a.g.m, s 52

konusu bağıllığın, birbirinden farklı üç temeli bulunmaktadır.³⁸⁹ Yeterlilik formunda bireyler, ödül kazanmak için araçsal davranışlar göstermektedirler. Özdeşleştirme sürecinde ise, bireyler örgütün değerleri ve hedeflerine tam olarak adapte olmasalar da, örgütün değerlerine ve hedeflerini çekici buldukları için örgütle ilişki kurmaya çalışmaktadırlar ve son basamak olan içselleştirmede, bireyin kendi değerleri yada hedefleri ile örgüt değerleri ve hedefleri arasında benzerlik sonucunda oluşan davranışlarıdır.³⁹⁰ Bu tanımlamaya göre özdeşleşme örgütsel bağıllığın bir alt unsurudur.

3.3.5.2 Örgütsel Bağıllık ile Örgütsel Özdeşleşmenin Farklı Kavramlar Olarak Tanımlanması

İlk gruptaki anlayıştan farklı olarak ikinci grupta yer alan çalışmalarda, örgütsel bağıllık ile örgütsel özdeşleşme farklı kavramlar olarak tanımlanmaktadır. Bu gruptaki çalışmalar sosyal kimlik yaklaşımı bağlamında örgütsel özdeşleşmeyi tanımlamaktadır. Bu tanımlamalarda, örgütsel bağıllık tanımında özellikle Meyer ve diğerlerinin(1991) duygusal örgütsel bağıllığın “ çalışanın duygusal olarak bağı, örgüt ile özdeşleşmesi ve örgüte katılması” ifadesinde yer alan özdeşleşme kavramından farklı bir özdeşleşme yaklaşımı bulunmaktadır.³⁹¹ Ön görülen bu farklılık örgütsel özdeşleşmenin, sosyal kimlik yaklaşımında yer alan bireysel kimliği yeniden yapılandırılması sürecinde bağlamında çözümlenmektedir. Başka bir ifade ile örgütsel özdeşleşmenin, kimlik perspektifiyle yorumlanması, kavramı örgütsel bağıllıktan ayrılmaktadır. Bu görüşe göre örgütsel özdeşleşme, birey ile örgüt ilişkisinde örgütsel bağıllıktan daha güçlü bir bağı ifade etmektedir. Buna göre, bireyler örgütlerine bağıllık gösterebilirler, bu yalnızca örgüt ile aynı kaderi paylaştıklarından değil, örgütlerinin arzu ettikleri kariyer hedeflerine ulaşmada aracı gördükleri için olabilmektedir. Bu bağlamda bireyler, başka örgütlerden kariyerleri için daha iyi teklifler aldıklarında, hiçbir fedakarlık

³⁸⁹ Charles O'reilly III, Jenifer Chatman, Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior, *Journal of Applied Psychology*, Vol 71, No 3, 1986, ss 492-493

³⁹⁰ David F. Caldwell, Jenifer A Chatman, Charles O'reilly, Building Organizational Commitment: A Multifirm Study, *Journal Of Occupational Psychology*, 1990, 63, s 247

³⁹¹ Rolf Van Dick, Ulrich Wagner, Social Identification Among School Teachers: Dimensions, Foci And Correlates, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2002, 11(2), s 133

göstermeden bağlılıklarını diğer örgüte geçirebilmektedirler. Oysaki örgütü ile özdeşleşmiş bireyler, başka bir örgüte geçtiklerin de psikolojik kayıplara uğrarlar.³⁹² Bu çerçevede özdeşleşme bireyin bir grupta birliğinin, bağının bilişsel algılamasıdır.³⁹³ Örgütsel bağlılık kendini davranış biçimi ile gösterirken , özdeşleşme bilişsel bir sürece atıf yapmaktadır. Örgütsel bağlılık, iş tatmini ile şekillenen, bireyin örgütte kalma davranışını açıklayan, başka bir ifade ile belirli bir davranış biçimini sürdürmesini sağlayan bir tutumdur. Ancak özdeşleşme, iş tatmini ve diğer bahsi geçen araçlarla ilişkili olsa da, düşünsel yapılarla şekillenen bilişsel bir olgudur.³⁹⁴

Bu görüşe göre örgütsel bağlılık, bireyin kariyer basamaklarında üyesi olduğu farklı örgütlerde, farklı düzeylerde görülebilecek bir ilişki, duygudur. Bireyler, kendi kişisel hedefleri için örgütleri araç olarak görmektedir. Bu görüş, birey ile örgüt arasındaki ilişkiyi karşılıklı değişim, karşılıklı fayda yaratma süreci ile ilişkilendiren araçsal yaklaşıma atıf yapmaktadır. Bireyler örgütün onlara sunduğu ücret, terfi, kariyer gelişimi gibi unsurları dikkate aldıklarında, örgütlerine bağlanmaktadır. Bu görüşe göre örgütsel özdeşleşme, bahsi geçen araçsal ilişkiden farklı, daha yoğun bir bağa işaret etmektedir. Örgütsel özdeşleşmede bireyin, örgüt özellikleri, değerleri ve normları ile bireysel özellik, değer ve normlarını örtüşmekte ve birey, örgüt özelliklerini kendi özeliği atfederek, kendini tanımlarken örgüt özelliklerini kullanmaktadır.³⁹⁵ Bu çerçevede örgütsel özdeşleşme, bireyin örgüt üyeliği ile benlik kavramının ilişkilmesi, birlikteliği anlamına gelmekte ve bilişsel bir yapıya, resme işaret etmektedir.³⁹⁶

Pratt, Meyer vd(1991)'nin "bireyin örgütüne bağlanması, örgütüyle özdeşleşmesi ve örgütüne katılması" olarak tanımladığı duygusal örgütsel bağlılık ile Chatman ve arkadaşları tarafından yeterlilik, içselleştirme ve özdeşleştirme boyutlarından oluşan

³⁹² Ashforth, Mael, **Social Identity Theory.....**a.g.m, s 23, Mael, Ashforth, **Alumni and Their Alma.....**,a.g.m , s 105

³⁹³ Fred A. Mael, Blake E. Ashforth, Loyal From Day One: Biodata, Organizational Identification and Turnover Among Newcomers, **Personel Psychology**, Vol 45,1995, s 312

³⁹⁴ Fred Mael, **Organizational Identification: Construct Redefinition and a Field Application With Organization Alumni**, PHD Dissertation, 1988, ss 16-21

³⁹⁵ Pratt, a.g.m , ss 177-178

³⁹⁶ Oliver Herrbach , A Matter of Feeling? The Affective Tone Of Organizational Commitment And Identification, **Journal of Organizational Behavior**, Vol 27,2006, s 633

örgütsel bağlılık ifadelerindeki özdeşleşme kavramı ile örgütsel özdeşleşme farklılığına, bir açıklama getirmiştir. Örgütsel bağlılık, bireyin örgüt hedeflerini ve değerlerini benimsemesidir. Yazara göre, örgütlerin benzer hedefleri ve değerleri bulunmaktadır. Dolayısıyla bireyin örgütüne bağlanması için, özel bir durum gerekmemektedir. Bağlılık herhangi bir örgüte ilişkin olarak gelişebilir. Ancak kimlik bağlamında tartışılan özdeşleşme için, örgütün spesifik özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu anlamda örgütsel özdeşleşme, bireyin üyelik ettiği her örgüt için gerçekleşmeye bilir. Pratt'e göre ayrıca örgütsel bağlılıkta araçsal bir taraf bulunmaktadır. (Devamlılık Bağlılığı) Ancak örgütsel özdeşleşmede, böyle bir araçsal taraftan bahsetmek mümkün değildir. Başka bir ifade ile, örgütün bireye sunduğu hizmetler ve ödüller (ücret, terfi, eğitim)ile bireyin örgüte yaptığı yatırımlar ile alternatif örgüt (iş)kıtlığı, örgütsel bağlılığı oluşturabilmektedir. Ancak özdeşleşme için bu tür öncüller ön görülmemektedir. Daha kısa bir ifade ile örgütsel bağlılıkta, hedeflerin ve değerlerin birey tarafından kabulü, özdeşleşmede ise birey tarafından paylaşılması, bireylerin sahipliği söz konusudur. Aynı çerçevede içselleştirmede ise, bireyin örgüt değerlerini içselleştirmesi ifade edilmektedir. Ancak bu süreç birey örgüte girdiğinde sosyalleşme süreci sonucu oluşmaktadır. İçselleştirme için özdeşleşmenin oluşması gerekmektedir.

397

Mael ve Ashforth'a göre, örgütsel bağlılık taşınabilen bir bağ iken, örgütsel özdeşleşme yalnızca olduğu örgütte özgün bir bağlıdır ve diğer örgütlere taşınmaz. Bu çerçevede kavramların bireydeki sorgusal ifadesi; Örgütsel bağlılık için "Bu örgüt ile birlikte ne kadar mutluyum/tatminim?", Örgütsel Özdeşleşmenin ise: "Örgütüm ile ilişkiyi düşündüğümde kendimi nasıl görüyorum?" sorularının cevabıdır.³⁹⁸ Araştırmacılara göre örgütsel özdeşleşmenin önemli bir yönü, bireyin örgüte duyduğu psikolojik yakınlığın, kişiler arası ilişkilerden çok daha fazlasını ifade etmesi ve özdeşleşmenin, kişiler arası ilişkiler veya etkileşim olmasa bile ortaya çıkabilmesidir. Buna göre bireyin bir örgütle özdeşleşmesi için, örgütün üyesi olmasına gerek

³⁹⁷ Pratt, a.g.m, ss 175-178

³⁹⁸ Mael, Ashforth, **Loyal from day one.....**,a.g.m, s 312.

bulunmamakta veya örgüt üyelerini tanıması gerekmemektedir.³⁹⁹ Bu yaklaşım sosyal kimlik teorisindeki kişilik oluşumunda, referans gruplarının etkisi söylevine dayanmaktadır. Aynı kapsamda örgütsel özdeşleşme ve bağlılığı referans aldığı kaynaklar açısından da farklılaşmaktadır. Özdeşleşme örgütün kaderini paylaşma ve örgüt ile benzer yönler (kimlik unsurları) görme durumunda oluşurken, örgütsel bağlılık örgüt ile birey arasındaki mübadele(Exchange), kaynakların birbirine aktarılması bağlamında oluşmaktadır.⁴⁰⁰ Dolayısıyla bağlılık maddi kaynaklardan referans alırken, dayanırken, özdeşleşmede bilişsel ve soyut varlıklar esas alınmaktadır. Benzer bir farklılaşma yaklaşımı, Riketta tarafından yakın zamanlı bir çalışmada ele alınmıştır. Araştırmacıya göre özdeşleşme algısal ve bilişsel bir süreçtir ve herhangi bir özel davranışla veya duygusal durumla bağlantılı olmak zorunda değildir. Oysa bağlılık için bunu söylemek, pek mümkün değildir.⁴⁰¹

Örgütsel özdeşleşme ile örgütsel bağlılık düşünce setleri açısından da birbirlerinden farklılaşmaktadır. Örgütsel özdeşleşmede birey, benliğine ilişkin düşünceden hareket eder ve örgüt üyeleri arasındaki benzerliği dikkatte alır. Örgütsel bağlılık ise, bireyi belirli bir hedef doğrultusunda(örgüt hedefi, kolektif amaç), bir tür davranış biçimine bağlamakta, yöneltmektedir. Örgütsel özdeşleşme benlik yansımalarının tanısı iken, bağlılık bir hedefe ve faaliyete tutucu bağlayıcılıktır. Özdeşleşme sosyal unsurla(diğer bireyler, gruplar yada büyük topluluklar) ilişkiliyken, bağlılıkta sosyal ve sosyal olmayan(yapılan iş, hedef, belli bir aktivite, meslek) unsurlarla ilişkili olabilmektedir. Dolayısıyla, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık farklı kavramlara işaret etmektedir. Bu anlamda, çalışanların örgütleri ile özdeşleşmeleri, duygusal bağlılık ya da devamlılık bağlılığı yaratabilmektedir.⁴⁰²

Yukarıda aktarılan teorik farklılıkları dikkate alarak yürütülen, örgütsel özdeşleşme ile örgütsel bağlılık ilişkisini sorgulayan ampirik çalışmalar, söz konusu değişkenlerin birbiriyle ilişkili olmasına karşın, istatistiki olarak farklılaştığını göstermektedir. Kavramlar arasındaki farklılığı incelemek amacıyla yürütülen bir çalışmada,

³⁹⁹ A.g.m, s 313

⁴⁰⁰ Van Dick, Wagner, **Social Identification**.... a.g.m, ss 133-134

⁴⁰¹ Michael Riketta, Organizational Identification: A Meta-Analysis, **Journal Of Vocational Behavior**, 66, 2005, s 361-362

⁴⁰² John P. Meyer, Thomas E. Becker, Rolf Van Dick, Social Identities and Commitment at Work: toward an integrative model, **Journal of Organizational Behavior**, 27, 2006, s 667-676

Chenney'in örgütsel özdeşleşme ölçeği ile Meyer'in üç boyutlu bağlılık ölçekleri kullanılarak, örgütsel özdeşleşme ile örgütsel bağlılığın birbirinden farklılaştığı tespit edilmiştir.⁴⁰³ Benzer sonuçlar Meyer, Tetrick⁴⁰⁴ ve Van Knippenberg⁴⁰⁵ tarafından yürütülen çalışmalarda da bulunmuştur. Herrbach yaptığı ampirik çalışmada, duygusal bağlılığın ve örgütsel özdeşleşmenin çalışanlar üzerinde benzer duygusal iş sonuçları yarattığını, ancak farklı kavramlar olduğuna vurgu yapmaktadır.⁴⁰⁶ Örgütsel özdeşleşmenin örgütsel bağlılığın öncülü olarak ifade edildiği ampirik bir çalışmada, sosyal kimliğin önemli olduğu gruplarda (örgütsel özdeşleşme) örgütsel projelerin örgüt kimliği ile ilişkili olması durumunda, örgütsel bağlılığı yarattığı tespit edilmiştir.⁴⁰⁷ Bu çalışmalardan destek alarak örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılığın birbirleri ile ilişkili ancak farklı kavramlar olduğunu söylemek mümkündür.

3.3.5.3. Çoklu Özdeşleşme Yaklaşımı Ve Algılanan Örgütsel Prestij İlişkisi

Sosyal kimlik yaklaşımı bağlamında çözümlenen örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık ve algılanan örgütsel prestij ya da yapılandırılmış dışsal imaj değişkenleri ilişkisi çoklu özdeşleşme yaklaşımı bağlamında daha net bir görünüm kazanmaktadır.

Çoklu özdeşleşme yaklaşımına göre, duygusal örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşmenin duygusal ögesine işaret eden, bir alt unsurdur. Algılanan örgütsel prestij (Kurumsal itibar) örgütsel özdeşleşmeyi sağlamakta, örgütsel özdeşleşmenin öncülü durumundadır. Bu noktadan hareket ile algılanan örgütsel prestij ile örgütsel özdeşleşme arasındaki olumlu ilişki, algılanan örgütsel prestij ile duygusal örgütsel bağlılık içinde geçerli sayılmaktadır.

⁴⁰³ Thaneswar Gautam, Rolf Van Dick, Ulrich Wagner, Organizational Identification And Organizational Commitment, Distinct Aspects Of Two Related Concepts, **Asian Journal Of Social Psychology**, 7, 2004, s 312

⁴⁰⁴ F. A Mael, E.L Tetrick, Identifying Organizational Identification, **Education And Psychological Measurement**, 1992, 52, ss 820-821

⁴⁰⁵ Daan Van Knippenberg, Ed Sleebos, Organizational Identification Versus Organizational Commitment, Self-definition, Social Exchange And Job attitudes, **Journal Of Organizational Behavior**, Vol 27, 2006, s 578

⁴⁰⁶ Herrbach, a.g.m, ss 638-640

⁴⁰⁷ S. Alexander Haslam , Michelle K. Ryan, Tom Postmes, Russel Spears, Jolanda Jetten, Paul Webley, Sticking To Our Guns: Social Identity As A Basis For The Maintaenance Of Commitment To Feltering Organizational Project, **Journal of Organizational Behavior**, Vol 27, 2006, s 621

Aktarıldığı üzere örgütsel bağlılık ve özdeşleşme ilişkili kavramlardır. Örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiye ve dolayısıyla kurumsal itibar ve örgütsel bağlılık ilişkisine ışık tutan önemli bir çalışmada Ellemers vd. tarafından 1999 yılındaki araştırmalarında önerdikleri, çok boyutlu özdeşleşme yaklaşımıdır. İlgili çalışmada, Tajfel'in (1978) klasik sosyal kimlik tanımlamasından yola çıkarak bireyin sosyal kimliğinde 3 ögenin varlığı, ortaya konulmaktadır. Bunlar;

Bilişsel öge: bireyin sosyal gruba üyeliğini bilişsel olarak fark etmesi-(self-categorization)

Değerleyici öge: grup üyeliğine ilişkin olumlu yada olumsuz değerlerin yan anlamı-(self-esteem)

Duygusal öge: gruba duygusal olarak katılım, duygusal örgütsel bağlılık olmak üzere, tanımlanmaktadır.

Araştırmacılar duygusal örgütsel bağlılığı, örgütsel özdeşleşmenin duygusal ögesi bir alt unsuru olarak ifade etmişlerdir. Özdeşleşmenin daha önceki araştırmacılar tarafından, örgütsel bağlılık ile özdeşleşmenin ana farklılığı olarak ifade edilen kimlik vurgusu ise, bilişsel öge altında incelenmektedir. Ellemers'e göre, sosyal özdeşleşmenin ögeleri arasında yapısal bir farklılık bulunmaktadır. Önerilen bu ögeler, statüden, grup büyüklüğünden ve grup oluşturma formatını farklı şekilde etkilenmektedir. Bu noktadan hareketle, özdeşleşmenin duygusal ögesi grup taraftarlığının (group-favorisim) temel belirteçidir. Buna göre duygusal bağlılık, grubun statüsünden etkilenmektedir.⁴⁰⁸ Başka bir ifade ile grubun sosyal statüsü artıkça, çalışanların duygusal örgütsel bağlılığı artmaktadır.⁴⁰⁹ Bu yaklaşım yakın zamanlı bir çalışmada ampirik olarak incelenmiş ve örgütsel özdeşleşmenin bilişsel ve duygusal ögelerinin önerildiği gibi, birbirinden farklı olduğu tespit edilmiştir. Aynı çalışmada örgütsel prestij, bilişsel özdeşleşmenin öncülü olduğu ve bilişsel özdeşleşmenin de duygusal bağlılığı ve grup merkezli öz-saygıyı artırdığı ampirik olarak ispatlanmıştır. Buna göre örgütsel prestij, hem bilişsel

⁴⁰⁸ Naomi Ellemers, Paulien Kortekaas, Jaap W. Ouwerkerk, Self-Categorization, Commitment To The Group And Group Self-Esteem As Related But Distinct Aspects Of Social Identity, **European Journal of Social Psychology**, 29, 1999, s 372

⁴⁰⁹ A.g.m, s 385

özdeşleşmenin⁴¹⁰ hem de özdeşleşmenin duygusal yanına işaret eden duygusal bağlılığın öncülüdür.⁴¹¹ Buna göre algılanan örgütsel prestij, örgütsel özdeşleşmenin öncülüdür.⁴¹² Dolayısıyla itibarın sağladığı statü, prestij, çalışanların duygusal örgütsel bağlılığını etkilemektedir.⁴¹³

Çoklu özdeşleşme yaklaşımı, yakın zamanlı bir çok çalışmada ampirik olarak desteklenmekte ve benimsenmektedir.⁴¹⁴ Elemers'in önerdiği ve Bergami ile Bagozzi'nin ampirik olarak ispatladığı çoklu özdeşleşme yaklaşımı çerçevesinde, duygusal örgütsel bağlılık ile algılanan dışsal prestij ilişkisi ve örgütsel özdeşleşme ile örgütsel bağlılık ilişkisi netlik kazanmış, teorik bir çerçeveye oturmuştur. Pek çok araştırmacı söz konusu çerçeveden hareket ile duygusal örgütsel bağlılık ve algılanan örgütsel prestij ilişkisini sorgulayan çalışmalar yürütmüş ve kavramların birbirlerinden etkilendiklerini ampirik verilerle ispatlamıştır. Söz konusu çalışma bulguları üzerinde daha sonra durulacağı için burada yer verilmemiştir. Ancak ilgili yazında, örgütsel özdeşleşme ile duygusal bağlılığın benzer gören yakın zamanlı önemli bir çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmada, Meyer vd. tarafından önerilen duygusal bağlılık ölçeği ile klasik grup özdeşleşmesi ölçeği arasındaki yüksek korelasyona işaret ederek, örgütsel bağlılık ile özdeşleşmeyi aynı kavramlar olarak algılamakta ve algılanan örgütsel prestij ile ilişkilisini ortaya koymaktadır.⁴¹⁵ Çalışma varsayımları ve verileri farklılık gösterse de, gerek teorik gerekse ampirik olarak alan araştırmaları duygusal örgütsel bağlılık ile algılanan örgütsel prestij arasında bir ilişkiden bahsetmektedir.

⁴¹⁰ Jos Bartels, Ad Pruyn, Menno De Jong, Inge Joustra, Multiple Organizational Identification Levels And Thr Impact of Perceived External Prestige and Communication Climate, **Journal Of Organizational Behavior**, 28, 2007, s 182

⁴¹¹ Massimo Bergami, Richard P. Bagozzi, Self-Categorization, Affective Commitment And Group Self-Esteem As Distinct Aspects Of Social Identity In Organization, **British Journal of Social Psychology**, 2000, 39, ss 570-572

⁴¹² C.B Bhattacharyen, Hayagreeva Roa, Mary Ann Gylmn, Understanding The Bond Of Identification An Investigation Of Its Correlates Among Art Mueseum Members , **Journal Of Marketing**, Vol 59, 1995, s 52

⁴¹³ Karim Mignonac, Oliver Herrbach, Sylvie Guerrero, The Interactive Effects Of Perceived External Prestige And Need For Organizational Identification On Turnover Intentions, **Journal of Vocational Behavior**, 69, 2006, 485

⁴¹⁴ Van Dick, Wagner..vd., a.g.m, s 212

⁴¹⁵ Jukka Lipponen , Klaus Helkama, Maria-Elena Olkkonen, Milla Juslin, Predicting The Different Profiles of Organizational Identification:Acasa of Shipyard Subcontractors, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol 78, 2005, s 99

3.3.6. Algılanan Örgütsel Prestij ve Kurumsal İtibar İlişkisi

Varsayım: “Kurumsal itibar paydaş algısıdır. Algılanan örgütsel prestij, çalışanların kurumlarının itibarını nasıl değerlendirdiğidir. Dolayısıyla algılanan örgütsel prestij içsel paydaş grubu olan çalışanların değerlendirmeleridir ve özel bir kurumsal itibar algısıdır.”

Dutton çalışmasında, örgütsel itibarı ya da kurumsal itibarı, örgüt dışındakilerin örgütü ayırt etmek için kullandığı inançlar olarak tanımlamıştır. Yapılandırılmış dışsal imaj ise, örgüt üyelerinin söz konusu dışsal değerlendirmelere ilişkin özgün değerlendirmeleridir.⁴¹⁶ Buna göre örgütsel itibar ile yapılandırılmış dışsal imaj birbirinden farklı kavramlardır. Bunun nedeni ise, örgüt içindekiler ve dışındakiler örgüte ilişkin farklı bilgilere sahiptirler ve söz konusu bilgileri değerlendirmek için, farklı değerler ve hedefler kullanmaktadırlar.⁴¹⁷ Bu çerçevede algılanan örgütsel prestij, bireyin örgütüne ilişkin ortaya koyduğu özerk bilgileri ile örgütün dışarıdaki prestijini değerlendirmesi ve yorumlamasıdır. Bu nedenle aynı örgütte çalışan farklı bireylerin algıladıkları örgütsel prestij farklılık gösterebilmektedir.⁴¹⁸ Bu yaklaşımdan hareket ile yürütülen ampirik çalışmalara bakıldığında, araştırmacıların Mael ve Ashforth'un çalışmasında kullandıkları algılanan örgütsel prestij ölçeğini kullandıkları görülmektedir. Bahsi geçen ölçek Dutton ve arkadaşları tarafından önerilen yapılandırılmış dışsal imaj kavramının ölçümlendirilmesinde de kullanılmaktadır. Algılanan Örgütsel Prestij Ölçeği incelendiğinde ölçeğin, Mael'in 1988'deki doktora çalışmasında geliştirildiği görülmektedir. Mael çalışmasında, algılanan örgütsel prestij “kurumun üyesi olmayan ve üyesi olanlar tarafından benzerleri (alakalı olduğu) ile karşılaştırıldığında kesin ve net yargılarla örgütün iyi düşünülmesi ve saygı duyulma derecesi” olarak tanımlamış ve 8 ifadeden oluşan bir ölçek ile ölçümlemiştir.⁴¹⁹ Kurumsal itibar ise, işletmelerin geçmişteki faaliyetlerinin çevresi tarafından

⁴¹⁶ J.E Dutton, J.M Dukerich, Keeping An Eye On The Mirror: The Role Of Image And Identity In Organizational Adaptation, *Administrative Science Quarterly*, 34, 1991, s 550

⁴¹⁷ Dutton, Dukerich, Harquail, a.g.m, s 250

⁴¹⁸ Smitdts, Pruyan, Van Riel, a.g.m, s 1052

⁴¹⁹ Mael, a.g.k, s 39

değerlendirilmesi ile oluşan⁴²⁰ ve rakiplerine yada benzerlerine göre farklılık ve teklik durumu yaratan bir unsur olarak tanımlanmaktadır.⁴²¹ Tanımlamalar arasındaki benzerliğe ve vurgu yapılan unsurlara bakıldığında, Mael'ın algılanan örgütsel prestij kavramı, kurumsal itibar kavramına işaret etmektedir. Dutton'un yapılandırılmış örgütsel prestij ya da imaj kavramı ise, çalışanların kurumsal itibarı nasıl değerlendirdiğidir. Araştırmacının vurgulamak istediği yapılandırılmış dışsal imaj verilerinin, örgütün toplumun genelindeki itibarını değerini temsil edemeyebileceği, farklı paydaşların örgütün itibarına ilişkin farklı değerlendirmelerinin olabileceğidir.

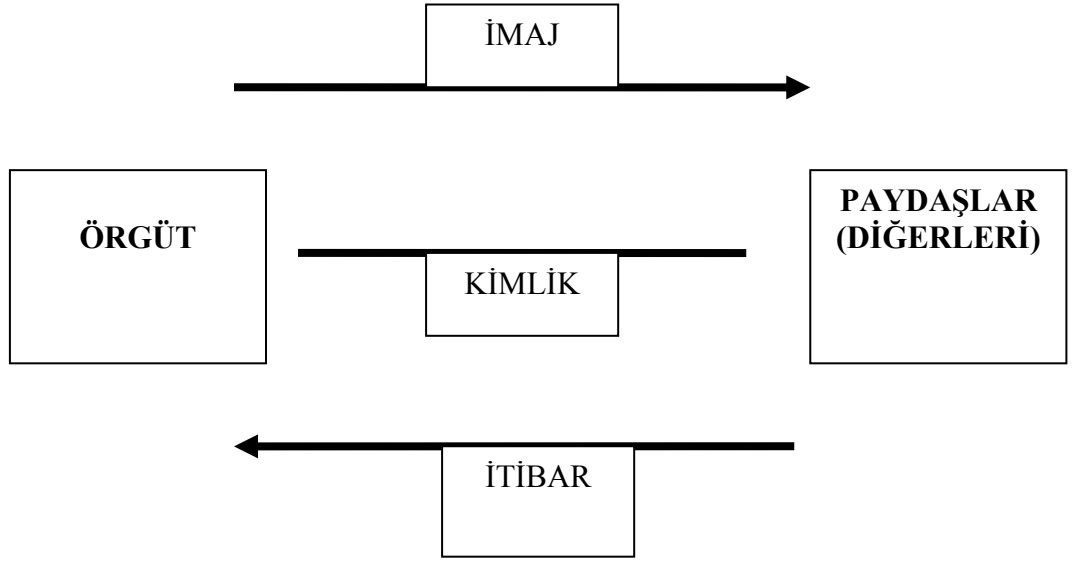
Kurumsal itibar kavramının oluşum süreci incelendiğinde, itibarın örgüt ile paydaşları arasındaki iki yönlü simetrik bir iletişime dayandığı, kurum kimliğinin yada örgütsel kimliğin ise bu iletişimin çerçevesini çizen bir unsur olduğu görülmektedir. Bahsi geçen süreç Şekil 7 üzerinde yer almaktadır. Buna göre örgütsel imaj, örgütün kendi varlığını göstermesine ilişkin mesajlardır. İtibar ise, bu imaj mesajlarına örgütün kendini tanımlama ifadelerine ilişkin verilen karşılıktır. Bu çerçevede kurumsal itibar, bir geribildirim sürecini ifade etmektedir.⁴²²

⁴²⁰ Violina P. Rindova, Charles J. Fombrun, **The Eye of The Beholder : The Role of Corporate Reputation in Defining Organizational Identity**, Identity In Organization, Der.David A. Whetten, Paul C. Godfrey, Sage Publications, 1998, s 63

⁴²¹ Charles J. Fombrun, **Reputation :Realizing Value From The Corporate Image**, Harvard Business School Pres, Boston, Massachusetts,1996, ss 24-25

⁴²² David Whetten, Alison Mackey, A Social Actor Conception of Organizational Identity and Its Implications for The Study of Organizational Reputation,, **Business And Society**, 41, 4, 2002, ss399-401

ŞEKİL 7 Kimlik, İmaj ve İtibar İlişkisi



Kaynak: David Whetten, Alison Mackey, A social Actor Conception of Organizational Identity and Its Implications for The Study of Organizational Reputation, *Business And Society*, 41, 4, 2002, s 401

Yazınında imaj, kimlik ve itibar kavramlarının farklı şekilde kullanıldığı görülmektedir. Örneğin kimlik örgüt içi yapılara, iç paydaşlara ilişkin bir olgudur, imaj ise, dışsal paydaşlara ilişkin bir unsurdur ve itibar, kimliğin ve imajın toplamıdır. Başka bir ifade ile itibar değeri aşağıdaki formül ile açıklanabilir.⁴²³

$$\text{İTİBAR} = f(\text{kimlik} + \text{imaj})$$

Kurumsal itibar Fombrun ve Shanley tarafından, toplumun işletmeye ilişkin tüm zamanları kapsayan değerlendirmeleri, yargıları olarak tanımlanmakta ve paydaşların beklentilerini karşılama başarısı olarak tanım genişletilmektedir.^{424 425} Kurumsal itibar, işletmelerin paydaşları ile kurdukları olumlu iletişimin sonucu oluşan işletmeye ilişkin

⁴²³ Steven Wartick, Measuring Corporate Reputation: Definition and Data, *Business And Society*, 41,4, 2002, s 376

⁴²⁴ Stephen Brammer, Stephen Pavelin, Building Good Reputation, *European Management Journal*, Vol 22, No 6, 2004, s 705

⁴²⁵ Charles Fombrun, Mark Shanley, What's In A Name? Reputation Building and Corporate Strategy, *Academy Of Management Journal*, Vol 33, No 2, 1990, s 233

olumlu algılamalardır.⁴²⁶ Kurumsal itibar, işletmelerin her bir paydaşının gözündeki farklı imajının ve değerinin toplamıdır.

Sosyal sorumluluk kavramı çerçevesinde işletmelerin, kararlarını, faaliyetlerini, politikalarını, hedeflerini etkileyen ya da söz konusu eylemlerden etkilenen birey ya da gruplar paydaşlar olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda örgüt çalışanları işletmelerin birincil paydaş grubu içerisinde yer almaktadır.⁴²⁷ Dolayısıyla çalışanlar örgütlerin paydaş grubu içerisinde ve örgüte ilişkin duygusal ve davranışsal tepkileri, kurumsal itibarı oluşturan, algılar içinde yer almaktadır.

Dutton'un kavramların farklılığına ilişkin yaptığı bir diğer önermede, çalışanların işletmeye ilişkin değerlendirmelerinde diğer paydaşlarla karşılaştırıldığında kullandıkları bilgi kaynaklarının fazla ve farklılığı olduğudur. Buna göre çalışanlar, işletme hakkında diğer paydaş gruplarına göre, işletmeye ilişkin daha fazla bilgiye sahiptirler. Bu noktadan hareketle, örgüt içindekilerin yapılandırılmış dışsal imajları ile dışarıdakilerin algılamaları farklı olabilmektedir.⁴²⁸

Araştırmacıların burada vurgulamak istedikleri nokta, çalışanların algıladıkları örgütsel imaj ya da prestij ile, örgüt dışındakilerin algıladıkları prestij farklı olabileceğidir. Bunun nedeni, çalışanların örgüt içindeki günlük faaliyetlerinde ve örgüt içinde yapılandırılan sosyalizasyon sürecinde edindikleri, örgüt kimliğine ilişkin bilgiler ile dışarıdakilere gönderilen biçimlendirilmiş sinyallerin, bilgilerin farklı içerikte olabileceğidir. Dolayısıyla çalışanların gözündeki kurumsal itibar ile dışarıdakilerin gözündeki kurumsal itibar farklılık gösterebilmektedir. Bu varsayımdan hareketle araştırmacılar algılanan örgütsel prestiji, kurumsal itibardan ayırmışlardır. Dolayısıyla çalışanların dışsal prestiji algısının, tüm paydaşlara ilişkin genelleme yapmada yeterli olmayacağına dikkate çekmek istemişlerdir. Ancak ortaya konulan bu farklılık, diğer paydaş grupları içinde geçerli olabilmektedir. İşletmelerin paydaş gruplarının, farklı ilgi alanları olduğu, dolayısıyla örgüt ile girdikleri ilişkilerde, örgütlerin farklı yanlarını dikkate aldıkları görülmektedir. Dolayısıyla çalışanların, hem dışarıdaki paydaşların

⁴²⁶ Nigel O'Connor, U K Corporate Reputation Management: The Role Of Public Relations Planning, Research and Evaluation in a New Framework of Company Reporting, **Journal Of Communication Management**, Vol 6, 2001, s 53

⁴²⁷ Archie Carroll, **Business & Society**, South-Western Publishing Co.Cincinnati, 1993, s 60

⁴²⁸ Dukerich, Golden, Shortell, a.g.m, s 509

değerlendirmelerini, hem de kendi örgüt içi tecrübeleri ve değerlendirmeleri ile oluşturdukları, algılanan dışsal prestij aslında kurumsal itibarın gerçek değerini göstermektedir.

Çalışanlar, örgüt dışında da farklı sosyal gruplara üyelik etmektedirler. Bu sosyal gruplarda örgütlerinin faaliyetlerine ilişkin farklı yorumlarla, yargılarla karşılaşmakta ve muhatap olmakta, çoğu zaman sorulara ya da problemlere cevap verme durumunda kalmaktadırlar. Çalışmanın birinci bölümünde üzerinde durulduğu üzere, itibar oluşumuna ve yönetimine ilişkin tüm faaliyetlerin birincil hedef kitlesi çalışanlardır. Çalışanlar kurumsal itibarı oluşturan bir unsur olmalarının yanı sıra, itibarı oluşturan unsurları(kurum kimliğini, değerlerini, hedeflerini) topluma taşıyan araçlardırlar. Bu anlamda çalışanların tutum ve davranışları dışsal paydaşların, itibar değerlendirmelerini etkilemektedir.

Diğer taraftan özellikle işletme sınırlarında çalışanlar, örgütün dış paydaşları gözündeki itibarını daha net olarak fark edebilmektedir. Örneğin satış bölümünde çalışan bireyler, müşterilerin gözündeki işletmenin, itibar değerini daha net görebilmektedirler. Benzer şekilde örgüt yöneticileri kurumsal itibar oluşturmak amacıyla, örgüt içine ve dışına yönelik bir takım iletişim faaliyetler ve mesaj ifadeleri içerisine girmektedirler. Bu süreçte örgüt çalışanları, birincil olarak dışa dönük faaliyetlerin ve mesajların yansımalarının ulaştığı grup olmakta, ikinci olarak bu faaliyetlerin direk hedefi olmaktadır.⁴²⁹ Dolayısıyla çalışanların gözündeki itibar algısı, aslında en objektif itibar değeridir. Çalışmanın ana sorgusu anlamında “kurumsal itibarın çalışanların örgütsel bağlılığı üzerindeki etkileri” incelenecek ise, çalışanların yukarıda aktarılan gerekçeler çerçevesinde kurumlarının itibarının, toplumdaki yerini nasıl değerlendirdikleri, algıladıkları, ölçümlenmelidir. Çalışanların, örgütlerine ilişkin prestij ya da itibar algılamalarının, örgütsel bağlılıklarına nasıl yansıdığı araştırılmalıdır. Dolayısıyla çalışmada Dutton vd. önerdikleri algılanan dışsal prestij kavramı, kurumsal itibarın çalışanlar tarafından nasıl algılandığını belirten kavram olarak düşünülmektedir. Bu nedenle çalışmada ve yazında kullanılan algılanan örgütsel prestij

⁴²⁹ Oliver Herrbach, Karim Mignonac , Anne-Laure Gatignon, Exploring The Role Of Perceived External Pretige In Managers Turnover Intentions, **International Journal Of Human Resources Management** 15:8 2004, ss 1389

kavramı, çalışanlar tarafından algılanan kurumsal itibar anlamında düşünülmekte ve kullanılmaktadır.

3.3.7. Algılanan Örgütsel Prestij ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Yazında Dutton vd. tarafından tanımlanan algılanan dışsal prestij kavramı ile örgütsel bağlılık ilişkisini, çoklu özdeşleşme yaklaşımından bağımsız olarak inceleyen çalışmalarda yer almaktadır. Örgütsel imaj ve itibar, örgüt ile örgüt dışındakiler arasında karşılıklı mesajlaşmadır.⁴³⁰ Örgütsel imaj yöneticiler tarafından örgüt dışındakilere uyumlu ve pozitif yönlü, işletme tanıtımına ilişkin mesajlardır. Bu nedenle örgütsel imaj dışarıdakilere ilişkin projeksiyon edilmiş imaj olarak da anlatılabilir. Bu anlamda yöneticiler, dışsal paydaşlarını etkilemek için imajı kullanmaktadırlar. Simetrik biçimde kurumsal itibar da, örgütün gönderdiği mesajlara karşılık olarak, dışsal paydaşlardan gelen örgütün merkezi durağan ve farklı özelliklerine ilişkin mesajların toplamıdır. Örgütlerin içsel paydaşları çalışanlarda, bu mesajları bir biçimde almaktadır. Dolayısıyla çalışanlar birincil olarak örgütsel imaj için gönderilen mesajların hedefi olmakta, ikincil olarak ta imajın oluşturduğu algıların geribildirimini alan, kurumsal itibarın ulaştığı kesim durumundadırlar. Dolayısıyla çalışanlar, hem örgüt dışındakilerin hem de örgüt yöneticilerinin yaydıkları mesajları almaktadırlar. Çalışanlar, söz konusu mesajları yorumlayarak, dışarıdakilerin örgütü nasıl gördüğüne ilişkin özgün fikirlerini oluşturmaktadırlar.⁴³¹ Literatürde bu özgün fikirler algılanan dışsal imaj, itibarın yorumu yada yapılandırılmış dışsal imaj olarak adlandırılmaktadır.⁴³² Buna göre çalışanlar, örgütünün itibarına ya da dışsal imajına ilişkin olarak algıladıkları olumlu düşüncelerinden ya da tehditlerden etkilenmektedir. Söz konusu etki, çalışanların duygusal örgütsel bağlılığın oluşturmakta ve güçlenmesini sağlamaktadır.⁴³³ Benzer biçimde yürütülen bir başka çalışmada algılanan dışsal

⁴³⁰ Whetten Mackey, a.g.m, s 401

⁴³¹ Herrbach, Mignonac, Gatignon, a.g.m, ss 1389-1391

⁴³² A.g.m, ss 1389-1390

⁴³³ Michael Rikatta, Angela Landerer, Does Perceived Threat to Organizational status Moderate The Relation Between Organizational Commitment And Work Behavior, **International Journal Of Management**, Vol 22, No 2, 2005, s 196

prestijin, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı etkilediği ve söz konusu değişkenlerin çalışanların örgütten ayrılma kararı üzerinde olumsuz etkisi olduğu tespit edilmiştir.⁴³⁴

Yazında algılanan örgütsel prestij ve örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen, ancak benzer örneklerinden farklılaşan bir grup çalışma yer almaktadır. Bu çalışmalar ağırlıklı olarak, araştırmacı Carmeli ve arkadaşları tarafından yürütülmüştür. Carmeli aynı değişkenlerin ilişkisini incelendiği benzer çalışmalardan farklı olarak, algılanan dışsal prestiji Mael ve Ashforth'un önerdiği, Dutton vd. ve diğer araştırmacılar tarafından kullanılan algılanan örgütsel prestij ölçeği ile değil, Fortune dergisinin itibar sıralamasındaki kriterlerin soru ifadesine dönüştürülmesi ile oluşan farklı, özgün bir ölçekle ölçümlenmiştir. Araştırmacı söz konusu ölçeği, algılanan örgütsel prestij ölçeği olarak nitelendirmiştir. Bu anlamda araştırmacının önerdiği ölçek, hem algılanan itibar hem de Mael tarafından önerilen algılanan prestij ölçeği yerine kullanılmaktadır.

Carmeli çalışmasında, algılanan dışsal prestij ölçümünde Fortune 500 listesinin oluşturulmasında faydalanılan;

- yönetim kalitesi,
- ürün ve hizmet kalitesi,
- yenilikçilik,
- uzun vadeli yatırım değeri,
- finansal sağlık,
- çalışanların yeteneği,
- kurumsal varlıkların kullanımı,
- sosyal sorumluluk

gibi şirketin genel iş sonuçlarının ele alındığı 8 boyuttan oluşan değerlendirme kriterlerini soru ifadesi haline getirilmesi ile oluşturulan bir ölçüm aracı kullanmıştır.⁴³⁵

Bahsi geçen ölçüm aracı, kurumsal itibarın ölçülmesi amacıyla Fombrun ve Shanley (1990)⁴³⁶ ve Frysell ve Wang⁴³⁷ tarafından kullanılmıştır. Araştırmacının

⁴³⁴ Herrbach, Mignonac , Gatignon, A.g.m, s 1401

⁴³⁵ Abraham Carmeli, The Link Between Organizational Elements Perceived External Prestige And Performance, **Corporate Reputation Review**, Vol 6, No4, 2004, s 316

⁴³⁶ Fombrun, Shanley, a.g.m, s 245

yürüttüğü ilk çalışmada, algılanan örgütsel prestijin duygusal örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu tespit edilmiş ancak devamlılık bağlılığında ise, böyle bir ilişki bulunamamıştır. Bu çalışmanın bir diğer özelliği ise, alandaki diğer çalışmalardan farklı olarak duygusal örgütsel bağlılığın, algılanan örgütsel prestijin öncülü olarak tanımlanmasıdır.⁴³⁸ Yazında yer alan bazı çalışmalarda ise değişkenler arasındaki ilişkinin yönünün farklı olduğu belirtilmektedir. Freund tarafından gönüllü iş görenler üzerinde yürütülen bir çalışmada örgütsel bağlılık, algılanan örgütsel prestijin sonucu değil, prestij algısının öncülü olarak görülmektedir.⁴³⁹ Carmeli tarafından yürütülen bir başka çalışmada algılanan örgütsel prestijin yalnızca duygusal örgütsel bağlılığı değil, iş tatminini de etkilemektedir.⁴⁴⁰ Bu çalışmada araştırmacı, üst düzey yöneticilerin işe katılım süreçleri üzerinde algılanan dışsal prestij algısını incelemiştir. Çalışma bulgularına göre, algılanan dışsal prestij ile işe katılım arasındaki ilişkide, duygusal örgütsel bağlılık aracı rol üstlenmektedir. Bu anlamda algılanan prestij, duygusal örgütsel bağlılığı etkilemekte, duygusal örgütsel bağlılıkta çalışanın işe katılımını sağlamaktadır.⁴⁴¹ Aynı araştırmacı tarafından yapılan bir başka çalışmada ise, algılanan örgütsel prestij Fortune sıralamasındaki boyutları dikkate alınarak, ekonomik ve sosyal itibar olmak üzere iki boyutta incelenmiştir. Bu araştırma bulgularına göre, algılanan örgütsel sosyal prestij, duygusal örgütsel bağlılığı, ekonomik prestij algısına göre, daha fazla etkilediği ortaya konulmuştur.⁴⁴²

Araştırmacı, Fortune 500 sıralamasının oluşturulmasında kullanılan boyutların, işletmelerin finansal performansına ağırlık verdiği eleştirisini ve çoklu özdeşleşme yaklaşımını dikkate alarak yürüttüğü yakın zamanlı çalışmada, algılanan örgütsel prestiji kendi ölçeği yerine Meal ve Ashfort'un ölçeği ile ölçümlendirmiştir. Aynı çalışmada duygusal örgütsel bağlılık, özdeşleşmenin duygusal ögesi olarak kabul

⁴³⁷ Gerald E. Fryxell, Jia Wang, The Fortune Corporate "Reputation Index: Reputation for What?", **Journal of Management**, Vol 20, No1, 1994, ss 1-14

⁴³⁸ Abraham Carmeli, Anat Freund, The Relationship Between Work and Workplace Attitudes and Perceived External Prestij, **Corporate Reputation Review**, Vol 5, No1, 2002, s 62

⁴³⁹ Anat Freund, Work And Workplace Attitudes On Social Workers: Do They Predict Organizational Reputation?, **Business And society Review**, 111:1, 2006, s 76

⁴⁴⁰ Carmeli, **Exploring Determinants ...**a.g.m, s 465

⁴⁴¹ A.g.m, ss 461-465

⁴⁴² Abraham Carmeli, Perceived External Prestige, Affective Commitment And Citizenship Behavior **Organizations Studies** 26(3), 2005, ss 443-464

edilmiş ve Meyer vd. (1991) geliştirdikleri duygusal örgütsel bağlılık ölçeği ile ölçümlendirilmiştir. Araştırmacı, özdeşleşmenin bilişsel yanına işaret eden örgütsel özdeşleşmeyi Mael ve Ashfort tarafından geliştirilen özdeşleşme ölçeği ile değerlendirmiştir. Çalışmadaki bir diğer ilgi çekici nokta ise, paydaş yaklaşımından hareket ile çalışanların, örgütün tedarikçileri, müşterileri ve rakiplerinin gözündeki itibar değerine ilişkin olarak örgütlerinin itibarını değerlendirmelerini istemesidir. Bu çalışmaya göre, yazında geçen farklı paydaşların gözünde farklı itibar değerleri olabileceği yaklaşımı, doğrulanmıştır. Rakiplerin ve tedarikçilerin gözünde örgütün prestijli olduğuna inanan çalışanların, duygusal bağlılığı sevgi, düşkünlük şefkat duygusuyla şekillenmekte, rakiplerin ve müşterilerin gözünde algılanan dışsal prestijin olumlu olması ise, hoşlanma mutlu olma duyguları ile duygusal bağlılığı sağlamaktadır.⁴⁴³

Kurumsal itibar ile örgütsel bağlılık ilişkisini, inceleyen çalışmalar ve bulguları Tablo 2 üzerinde özetlenmiştir. Tablo 2 üzerinde yer alan çalışmalarda, olumlu algılanan örgütsel prestij başka bir ifade ile çalışanların kurumsal itibar algısının, örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu ampirik verilere dayanarak ortaya konulmuştur. Dolayısıyla çalışmanın ana sorgusu olan, çalışanların kurumsal itibar algısı örgütsel bağlılığı etkilemektedir hipotezi, yazındaki bu ampirik çalışmalarla net olarak ortaya konulmaktadır.

⁴⁴³ Abraham Carmeli, Gerson Gilat, Jacob Weisberg, Perceived External Prestige, Organizational Identification and Affective Commitment: A Stakeholder Approach , **Corporate Reputation Review**, Vol 9, No 1, 2006, s 102

Tablo 2 Algılanan Örgütsel İtibar (Prestij) ve Duygusal Örgütsel Bağlılık İlişisine Yönelik Literatür İncelemesi			
	ALGILANAN ÖRGÜTSEL PRESTİJ ÖLÇEĞİ	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ	BULGULAR
BERGAMI, BAGOZZI (2000)	Mael Ashforth Algılanan Örgütsel Prestij Ölçeğinden Türetilmiş, Örgütsel Prestij Ölçeği (8 İfade) ($\alpha:0.93$)	Meyer, Allen (1990) Duygusal Örgütsel Bağlılığın Hoşlanma ($\alpha:0.84$)Ve Sevgi ($\alpha:0.76$)Boyutlarına Bölünmesi İle Oluşan Ölçek (7 İfade)	Örgütsel prestij ile duygusal (sevgi ve hoşlanma) örgütsel bağlılık ilişkilidir. Bu ilişkide bilişsel örgütsel özdeşleşme aracı role sahiptir.
CARMELI, FREUND(2002)	Fortune Sıralamasındaki Boyutların Soru İfadesi İle Oluşturulan Özgün Ölçek(8 İfadelik) ($\alpha:0.78$)	Meyer, Allen (1990) Duygusal Ve Devamlılık Boyutları Soruları (16ifade)	Duygusal Bağlılık Algılanan Örgütsel Prestiji etkilemektedir. Örgütsel vatandaşlığın yeterlilik boyutu algılanan örgütsel prestij ile ilişkilidir. İş tatmini ve işten ayrılma niyeti ile örgütsel pretij algısı arasında ilişki bulunmaktadır.
HERRBACH, MIGNONNAC, GATIGNON (2004)	Mael, Ashforth Ölçeği (6 İfade) ($\alpha:0.86$)	Meyer Allen (1990) Duygusal Örgütsel Bağlılık Soruları (6ifade) ($\alpha:0.80$)	Algılanan Örgütsel prestij, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Algılanan Örgütsel prestij algısı işten ayrılma niyetini etkilemektedir. Örgütsel prestij algısı ile işten ayrılma niyeti ilişkisine, iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenleri eklendiğinde, değişkenler kısmi aracı rol üstlenmektedir.
CARMELI (2005)	Fortune Sıralamasındaki Boyutların Soru İfadesi İle Oluşturulan Özgün Ölçek(8 İfadelik $\alpha:0.83$)	Meyer Allen (1990) Duygusal (A:0.73)Ve Normatif Örgütsel Bağlılık ($\alpha:0.63$)Soruları (8ifade)	Algılanan Örgütsel Prestij iş tatmini ve duygusal örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Algılanan Örgütsel Prestij ile iş tatmini ve işe katılım arasındaki ilişkide duygusal örgütsel bağlılık aracı rol üstlenmektedir. Normatif bağlılık yalnızca protestan iş etiğini etkilemektedir.

CARMELI (2005)	Özgün 8 Ifadelik Ölçek(Fortune Kriterleri)Ekonomik Prestij /Sosyal Prestij	Meyer Allen (1990) Duygusal Örgütsel Bağlılık Soruları (8 İfade)	Sosyal ve Ekonomik prestij algısı duygusal örgütsel bağlılığı etkilemekte
RIKETTA LANDERER (2005)	İtibar Tehdidi Ölçeği(İtibarı Etkileyen Skandal Şiddeti Etkisi 5 İfade)	Mowday (1982) Ve Allen Meyer (1990) Ölçeklerinden Türetilmiş Özgün Duygusal Bağlılık Ölçeği (5 İfade)	Duygusal örgütsel bağlılık ile rol performansı ilişkisinde itibarı tehdit eden skandalların şiddeti etkili değildir.
CARMELELLI, GILAT, WEISBERG (2006)	Mael, Ashforth Ölçeği (3 İfade)	Meyer Allen (1990) Duygusal Örgütsel Bağlılık Soruları (6ifade Sevgi(α :0.78) Ve Hoşlanma (α : 0.73) Boyutlarına Bölünmüş)	Çalışanların gözünde,örgüt rakipleri ve tedarikçilerinin örgütlerini prestijli olarak değerlendirdikleri, algısı mevcutsa , üyeler örgütlerine duygusal bağlılığın sevgi boyutu bağlamında bağlanmaktadır. Çalışanların gözünde,örgüt rakipleri ve müşterileri örgütlerini prestijli olarak değerlendirdikleri, algısı mevcutsa , üyeler örgütlerine duygusal bağlılığın hoşlanma boyutu bağlamında bağlanmaktadır Çalışanlar tarafından algılanan örgütsel prestij duygusal örgütsel bağlılığı etkilemektedir Bu ilişkide bilişsel özdeşleşme aracı rol üstlenmektedir
FREUND (2006)	Fortune Sıralamasındaki Boyutların Soru İfadesi İle Oluşturulan Özgün Ölçek(8 İfadelik) (α :0.71)	Meyer Allen Devamlılık Ve Duygusal Bağlılık Ölçekleri (8ifade)	Duygusal örgütsel bağlılığın Örgütsel itibarla güçlü bir ilişkisi bulunmaktadır Örgütsel itibar devamlılık bağlılığına göre duygusal bağlılıkla daha güçlü bir ilişki içindedir. Örgütsel vatandaşlık ve iş performansı örgütsel itibarla ilişkilidir.
FULLER, HESTER, BARNETT,FREY, RELYEA (2006)	Riorda, Gatewood, Bill (1997) 6 İfadelik Ölçeği (α : 0.93)	Meyer Allen (1997)Duygusal Örgütsel Bağlılık Ölçeği (α : 89)	Algılanan örgütsel destek ile algılanan örgütsel pretij ilişkilidir. Mesleki prestiji yüksek bireyler için algılanan örgütsel prestij ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki mesleki prestiji düşük bireylere göre daha güçlüdür.

3.3.8.Sosyal kimlik Yaklaşımı Çerçevesinde Algılanan Kurumsal İtibar (Prestij) ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Sosyal kimlik teorisine göre, bireyler kendi öz-saygılarını artırmak ve olumlu sosyal kimlik yaratmak adına, prestijli işletmelerde çalışmak ve bu işletmelerde varlıklarını sürdürmek istemektedirler. Bu davranış ve eğilim, büyük ölçüde gruplar arası sosyal karşılaştırmaya dayandığından, bireyler üyesi oldukları (aidiyet grupları) grupları, dış gruplardan pozitif olarak farklı algılamaya meyiledeceklerdir. Eğer sosyal kimlik başka bir tanımlama ile sosyal statü tatminkar değilse, bireyler ya gruplarını terk edecekler veya gruplarını daha olumlu değerlendirmek adına farklı bakış açıları, önermeler geliştireceklerdir.⁴⁴⁴ Buna göre, algılanan örgütsel prestij, bireyin örgüt kimliğini kendi kimliğine geçirmesi sürecinde önemli bir değişkendir. Zira olumlu örgüt özellikleri, özdeşleşme sürecinde bireye de aktarılmakta, dolayısıyla bireyin olumlu sosyal kimliğe sahip olmasını sağlamaktadır. Prestij ve itibar kavramları, kazanan takıma, gruba işaret etmektedir. Tüm bireyler kazanan saygı duyulan, statü sahibi takımda rol almak isterler ve onun bir parçası olmak için çaba harcarlar.

Algılanan örgütsel prestijin, çalışanlar tarafından taşıdığı önem; bireylerin kendilerine ilişkin öz- saygısında sağladığı artıştır. Örgütlerin dışsal paydaşları, örgütleri varlıklarıyla (çalışanlar, yönetim..vd) bir bütün olarak görürler ve değerlendirirler, dolayısıyla örgüte ilişkin yorumlar ve yargılar bütüncüdür. Bu bağlamda, örgüte yönelik olarak yapılan yargılamalar, çalışanlarını da kapsamakta, onlar içine almaktadır.

Örgüte ya da gruba ilişkin bütüncül yargılar yapma, ya da yargıları bütüne mal etme, sosyal kategorizasyon sürecinin bir sonucudur. Çevreyi kategorilere sokmak, bireyin dışardan edindiği yeni bilgileri değerlendirmesi açısından önemlidir. Bireyler, diğerlerini mensubu olduğu kategoriye göre değerlendirir.Örneğin kişiler aynı kategoriye mensup iseler; birini tanıdın mı hepsini tanırsın ifadesi yapılır. Başka bir ifade ile aynı kategorideki bireyler, eylemleri ve niyetleri(tutumları) bakımından benzer olarak değerlendirilirler.⁴⁴⁵

⁴⁴⁴ Bilgin,a.g.k, s 82

⁴⁴⁵ A.g.k, s 78

Tajfel, kategorizasyonu iki temel işlevinden söz etmektedir. Birinci işlevi, bilişsel olarak nitelendirilen, çevreyi düzenlemek, yapılandırma rolü görmesidir. Bireyler, çevrelerinden aldıkları enformasyonları kolayca tanımlayabilmek için belli kısıtlara göre gruplandırmakta ve basitleştirmektedir. Elde edilen bu yeni bilgiler, bireylerin bahsi geçen bilişsel kategorilerinde, eski bilgilere olan benzerlik ya da farklılıklarına göre sınıflandırılmakta, değerlendirilmektedir.

Kategorizasyonun ikinci işlevi ise, bireyin toplum içindeki yerini oluşturma ve tanımlama anlamında, bir kimlik işlevi görmesidir. Kategorizasyon sayesinde birey, diğerlerinden farklılığını ve hatta daha iyi olduğunu görme, pozitif bir sosyal kimlik oluşturma ihtiyacını gidermektedir. Bunun için birey, içinde bulunduğu grup ile diğer grupları karşılaştırmaya gitmektedir. Birey bahsi geçen karşılaştırma neticesinde, üyesi bulunduğu grup ile kendi sosyal kimliği arasında bir ilişki bulma çabasına girmektedir.⁴⁴⁶

Bu çerçevede örgütlerde bir sosyal kategori olarak, toplum tarafından sınıflandırılmaktadır. Benzer biçimde kategorilere sakmanın bir diğer unsuru olan benzer kabul etme anlamında, çalışanlarda; örgütlerin alt unsurları olarak işletmenin, ana kategorisine ilişkin özellikleri, değerleri ile değerlendirilmektedir. Sonuç olarak örgütün çevreye yaydığı bilgiler ışığında, örgüt dışındakiler kategorizasyon süreci bağlamında, işletmenin hangi sınıfa dahil ya da statüye sahip olduğunu belirlemektedir. Başka bir ifade ile örgütün kategorik sınıfının, değerlemeciler üzerinde yarattığı psikolojik tepki, örgütün kurumsal itibarını oluşturmaktadır.

Kurumsal itibar sektöre ilişkin olarak yapılan kategorizasyonu, işletmenin hangi kategoride olduğunu ve bu sınıflandırmanın duygusal değerini belirtmektedir. Buna göre sosyal kategorizasyon, örgüt içindeki bireylere örgütlerinin ne anlama geldiğini, bunun ne ifade ettiğini belirtmekte ve örgüte ilişkin bu bilgilerin, örgüt dışına nasıl yayıldığını göstermektedir. Benzer biçimde sosyal kategorizasyon sonucu oluşan kurumsal itibar, örgütün çalışanlarının ve yönetiminin, üretim ve pazar faaliyetlerini nasıl biçimlendirmesi gerektiği konusunda da yol gösterici olmaktadır.⁴⁴⁷

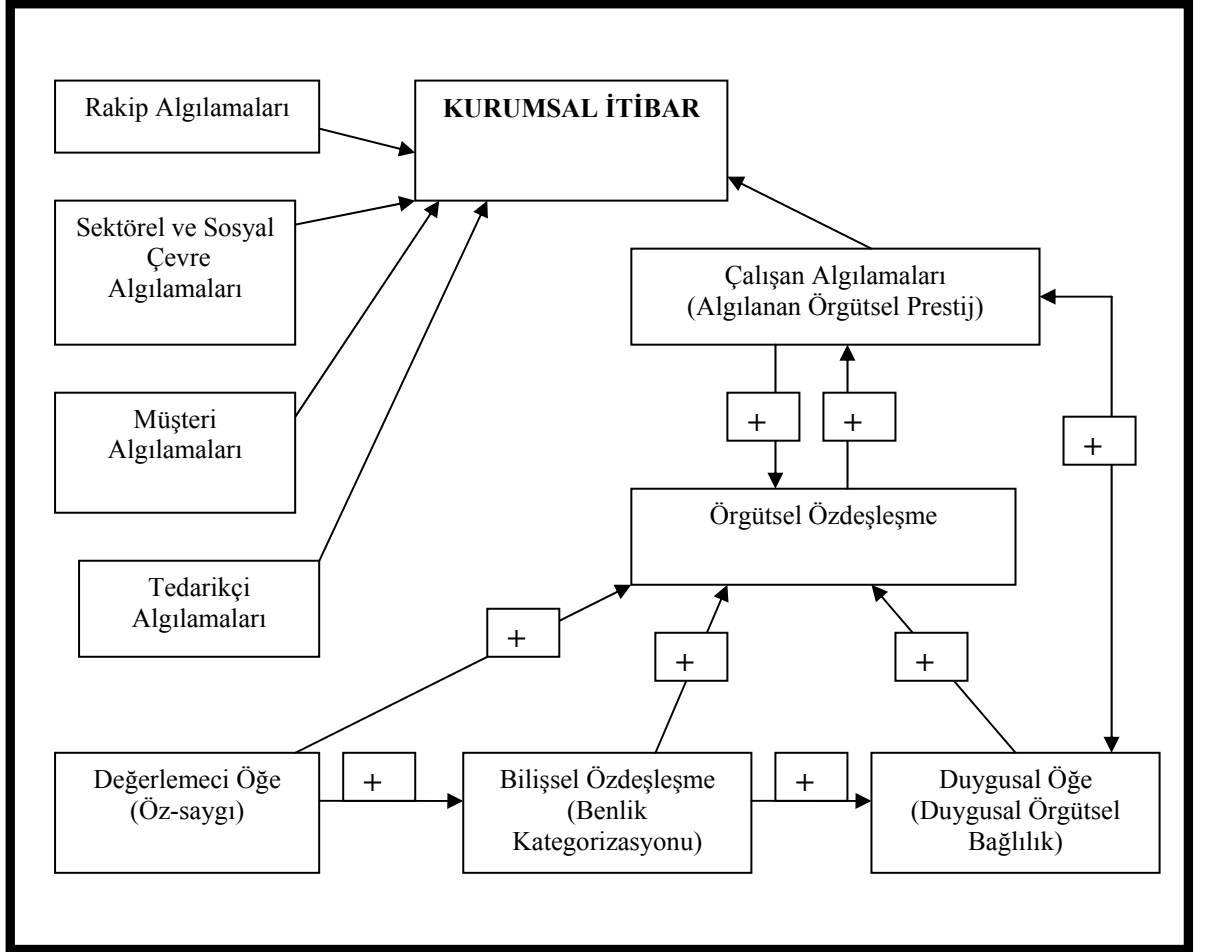
⁴⁴⁶ A.g.k, s 81

⁴⁴⁷ Kimberly D. Elsbach, Roderick M. Kramer, Members' Responses To Organizational Identity Threats: Encountering And Countering The Business Week Rankings, **Administrative Science Quarterly**, Vol 41, 1996, s 472

Bu çerçevede kurumsal itibara ilişkin değerlendirmeler, yargılar örgütün çalışanlarını da kapsamakta, bu özellikleri çalışanların şahsına da genellemektedir. Dolayısıyla algılanan dışsal prestij, aslında kurumun itibarına, kategorizasyon süreci bağlamında işletmenin sektördeki sınıfına ilişkin özelliklerin, genellemelerinin sonucu kurum çalışanlarının, kendilerine ilişkin yorumları değerlendirmeleridir. Buna göre algılanan dışsal prestij, örgütün sektördeki benzerleri ile karşılaştırılarak belirli sınıflara, kategorilere sokulması, sınıfın özellikleri bağlamında değerlendirilmesi (kurumsal itibar), bu değerlendirmenin örgütün varlıklarıyla ilişkilendirilmesi ve sonuç olarak bu yargılamaların çalışanlar tarafından nasıl görüldüğüdür. Çalışanların örgütün itibarına ilişkin görüşleri olumlu ise, bireyler çalıştıkları kuruma bağlanırlar ve işletme faydasını artıracak davranışlar gösterirler. Aslında burada geçen örgüt faydası aslında çalışanların, kendi sosyal sınıflarının, kategorisinin faydası olarak düşünölmektedir. Çünkü örgüt kategorizasyonu, aslında bireye toplum tarafından atfedilen sosyal sınıftır.

Sosyal kimlik yaklaşımı başlığı altında incelenen, Mael Ashforth (1991), Dutton vd. (1991-1993), Elemers vd.(1999), Dowling (2001), Fombrun (1996) ve Bergami, Bogozzi'nin (2000) çalışma bulguları dikkate alınarak oluşturulan ve çalışmanın bu noktasına kadar vurgu yapılan unsurları, kavramları ve söz konusu kavramların birbirleri ile olan ilişkileri Şekil 8 üzerinde görsel olarak özetlenmiştir. Şekilde sosyal kimlik yaklaşımı başlığı altında verilen bağlamsal ilişkiler, görsel olarak tanımlanmaktadır.

ŞEKİL 8 Kurumsal İtibar, Algılanan Örgütsel Prestij, Örgütsel Özdeşleşme ve Duygusal Örgütsel Bağlılık İlişkisi



Bu çerçevede, kurumsal itibar işletme paydaşlarının örgüte ilişkin olumlu algılamaları ile şekillenmektedir. Çalışanlar da, örgütlerin paydaş grubu içerisinde yer almaktadır. Çalışanların kurumsal itibar algısı ya da değerlendirmeleri, algılanan örgütsel prestij olarak tanımlanmaktadır. Algılanan örgütsel prestij ile örgütsel özdeşleşme arasında iki yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Algılanan örgütsel prestij, örgüt ile birey kimliğinin uyuşması, benzemesi anlamında, örgütsel özdeşleşmeyi etkilemekte veya sağlamaktadır. İlişkinin ikinci yönü ise, örgütsel özdeşleşme düzeyinin yüksek olmasının, algılanan örgütsel prestiji artırması, başka bir anlatımla bireylerin örgütleri ile özdeşleşmelerinin, kurumlarını daha prestijli algılamalarına neden olmasıdır.

Örgütsel özdeşleşmenin, çoklu özdeşleşme yaklaşımı bağlamında; bilişsel, değerlemeci ve duygusal olmak üzere üç ögesi bulunmaktadır. Bu yaklaşımda, her ögenin birbirinden bağımsız olduğu, farklı öncül ve ardılları sahip olduğu belirtilmektedir. Bu anlamda bilişsel ve değerlemeci öge, duygusal ögeyi başka bir tanımlama ile duygusal örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Duygusal örgütsel bağlılık, hem özdeşleşmenin bir alt unsuru olarak, hem de özdeşleşme sürecinden bağımsız bir değişken olarak, algılanan örgütsel prestiji yada kurumsal itibar ile etkileşmektedir. Bu çerçevede çalışanların kurumsal itibar algısı, duygusal örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir.

3.4. Sosyal Mübadele Yaklaşımı⁴⁴⁸ (Socail Exchange Theory)

Önerme: “Kurumsal itibar, çalışan ile örgüt arasındaki mübadele sürecinde bir araçtır. Buna göre mübadele sürecinde bir araç olarak görülen kurumsal itibardan memnuniyet, çalışanların örgütsel bağlılığını artırmaktadır..”

Kurumsal itibar ve örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen yazında, kavramlar arasındaki ilişkinin yakın zamanlı bir çalışmada mübadele teorisi bağlamında çözümlenmeye çalışıldığı gözlenmiştir. Söz konusu yeni yaklaşım, ampirik olarak diğer araştırmacılar tarafından yeterince destek görmemesine karşın, yazına getirdiği yeni bakış açısı anlamında, üzerinde durulması gereken bir yaklaşım olarak değerlendirilmiştir. Fuller ve arkadaşları tarafından önerilen bu yeni çözümleme, mübadele yaklaşımından dayanak almakta ve kurumsal itibarı mübadele aracı olarak değerlendirmektedir. Bu sınıflandırma ile kurumsal itibarın olumlu algılanması, başka bir ifade ile bu araçtan memnuniyet örgütsel bağlılığı oluşturmakta ve güçlendirmektedir.

3.4.1 Sosyal Mübadele Teorisi

Sosyal mübadele (Social Exchange), birinin diğeri tarafından değerli olarak gördüğü bir varlığa sahip olması nedeniyle, iki ya da daha fazla aktörün ortak faaliyete

⁴⁴⁸ J. Bryan Fuller, Kim Hester, Tim Barnett, Len Frey, Clint Relyea, Perceived Organizational Support and Perceived External Prestige: Predicting Organizational Attachment for University Faculty, Staff and Administrators, **The Journal of Social Psychology**, 2006, 146(3), ss 327-347

girmesi olarak tanımlanmaktadır. Mübadeledeki amaç, davranışların ya da materyallerin mübadelesi sayesinde, her iki tarafın kazançlı olacağı ve aktörlerin kendi başına getiri sağlayamayacağı şekilde kazanç sağlamasıdır. Mübadele sonucunda, bireylerde, sürece ilişkin olumlu ya da olumsuz duygusal tepkimeler oluşmaktadır. Buna göre birey, mübadele ile ilgili görevi başarılı kabul eder yada tamamlanmış sayarsa, kendiyile gurur duyar ya da partnerine minnettar olur. Bu duygular, olumlu duygusal tepkiler olarak adlandırılır. Aksi durumda ise, birey kendinde utanır, parterine kızarsa olumsuz duygusal tepkiler, düşünceler oluşturur. Bu tepkime süreci bağlamında, birey örgütü ile girdiği mübadelede, mübadele konusu, görev ile ilişkili olarak olumlu duygusal tepkiler verirse, örgütüne bağlanmaktadır. Bahsi geçen duygusal tepkime, birey ile mübadele ortağı, çalışan için ise kendisi ile örgütü arasında duygusal bağlılığa işaret etmektedir.⁴⁴⁹

Sosyal mübadele, birey üzerinde duygusal etkiler yaratmaktadır. Buna göre bireyler, kendilerine olumlu duygular yaratan bireylere, gruplara yada örgütlere bağlanırlar. Bu çerçevede sosyal mübadelenin yarattığı olumlu duygusal tepkiler, bireyin çalıştığı örgüte bağlanmasını sağlamaktadır.⁴⁵⁰

3.4.2 Mübadele Süreci ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örgütsel bağlılık yazınında, kavramın tanımlanmasına ilişkin araçsal ve psikolojik yaklaşım olmak üzere iki perspektif bulunmaktadır. Araçsal yaklaşımda çalışanların örgütleri ile girdikleri ilişki, bir mübadele süreci olarak adlandırılmaktadır. Mübadele sürecinde, mübadele tarafları karşı taraftan bir fayda beklemekte ve bu fayda karşılığında, diğer tarafa bir fayda, kazanç yaratmaktadır.⁴⁵¹ Söz konusu mübadele sürecinde, tarafların kazanımları tatmin edici olursa, süreç etkin olarak işlediğinde taraflar arasında bağlılık oluşmakta bu anlamda, çalışan için örgütsel bağlılık davranışı gelişmektedir. Bu çerçevede bağlılık, bireyin diğer alternatifleri dikkate aldığı anda en

⁴⁴⁹ Edward J. Lawler, An Affective Theory of Social Exchange, The American Journal of Sociology, Vol 107, No 2, 2001, ss 328-331

⁴⁵⁰ Edward J. Lawler, Shane R. Thye, Jeo Koo Yoon, Emotion and Group Cohesion in Productive exchange, The American Journal of Sociology, Vol 106, No 3, 2000, s 625

⁴⁵¹ Harold L. Angle, James L. Perry, An Empirical Assessment of organizational commitment and Organizational Effectiveness, **Administrative Science Quarterly**, Vol 26, No 1, 1981, s 1

fazla getiriye sağlayacak grubu ya da örgütü seçmesi ile oluşmaktadır.⁴⁵² Katz ve Kahn da aynı sürece işaret etmekte bağlılığın, bireyin örgütten elde ettiği iç ve dış ödüller ile şekillendiğinden bahsetmektedirler.⁴⁵³ Mübadele perspektifinde örgütsel bağlılık, ikna ve yardım dönüşümünde örgüt ile üyesi arasında gerçekleşmektedir.⁴⁵⁴ Buna göre, çalışanın avantajları ya da dezavantajları söz konusu mübadele sürecin en önemli öncülünü oluşturmaktadır. Örgüt üyesi gözünde olumlu algılanan mübadele ilişkisi, bağlılığı sağlamaktadır.⁴⁵⁵ Bu yaklaşım, Becker tarafından önerilen yan bahis yaklaşımıyla ya da Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık çözümlemesindeki devamlılık bağlılığına işaret etmektedir.

Örgütsel bağlılık, bireyin örgütün sunduğu değerli kaynakları elde etmek amacıyla, çalıştığı örgüte bağlanmasıdır. Örgüt tarafından bireye sunulan kaynaklar yalnızca ücret gibi maddi kazanımlarla sınırlı olmayıp, toplumda kabul edilme, güven, saygı ve prestij gibi manevi, sosyal unsurları içeren, kaynakları da içermektedir. Karşılık yaklaşımında, bireylerin değerli bir şeye sahip olduğunda, bu sahipliği sağlayan tarafa bir karşılık vermek istediğinden bahsedilmektedir. Bu anlamda bireylerin örgütlerine bağlılıkları, örgüt ile birey arasındaki mübadele süreci bağlamında bireyin, işletmeye verdiği bir karşılık olarak düşünülebilir.⁴⁵⁶ Ancak bireyin örgütüne bağlanabilmesi için, örgütünün de bireye bağlanması gerekmektedir. Başka bir ifade ile birey ile örgüt arasındaki söz konusu mübadele süreci, karşılıklı beklentilerin tatminine, tarafların diğer taraf için yapacağı yatırımın karşılığını alacağına ilişkin güvenine bağlıdır. Bu bağlamda taraflar arasındaki güven ve ödüllerin verilmesine ilişkin yükümlülük, mübadele sürecinin kalitesini ve verimliliğini sağlamakta ve bağlılığı oluşturmaktadır.⁴⁵⁷

⁴⁵² Peter M. Blau, **Exchange And Power In Social Life**, Transaction Publisher, Ozforth U.K, 1989, ss 160-164

⁴⁵³ D. Katz, R.L Kahn, **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi** Çev: H. Can, Y. Bayar, Ankara, TODAİE 167,1977, s 436

⁴⁵⁴ Lawrence G. Hrebiniak, Joseph A. Alutto, Personel and Role-Related Factors in The Development of Organizational Commitment, **Administrative Science Quarterly**, Vol 17, No4 ,1972, s 556

⁴⁵⁵ James H. Morris, J. Daniel Sherman, Generalizability of Organizational Commitment Model, **The Academy of Management Journal**, Vol 24, No 3,1981, s 513

⁴⁵⁶ Alwin W. Gouldner, The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement , **American Sociological Review**, Vol 25, No 2, 1960, s 163

⁴⁵⁷ Blau, a.g.k, s 91

3.4.3 Mübadele Süreci ve İtibar (Statü) İlişkisi

Sosyal statü, bireyin bulunduğu topluluktaki değerine ilişkin, algıyı etkilemektedir. Başka bir ifade ile sosyal statü bireyin toplumdaki değerini göstermekte, bir takım sosyal ve ekonomik kaynaklara ulaşmasını sağlamaktadır. Statü bireye sosyal etkileşimde, fırsatlar oluşturmada, fırsatların sıklığını artırmada, bireyin davranışlarının olumlu değerlendirilmesini sebep olmakta, üyesi bulunduğu grupta karar verme, karar alma hakkında öncelik yaratmakta ve yönetici olma şansı tanımaktadır.⁴⁵⁸ Buna göre statü, bir güç anlamına gelmekte ve maddi bir değeri bulunmaktadır. Yüksek statüdekilerin, düşük statüdekilere göre kaynakları fazladır. Dolayısıyla statü, bir ihtiyaçtır aynı zamanda da bir varlıktır ve mübadele aracı olarak değerlendirilebilir.⁴⁵⁹ Blau' ya göre sosyal kabulü sağlayan statü kavramı, bireylerin mübadele partnerlerini ve söz konusu partnerden elde edecekleri kazanımları, statüsü göreceli olarak düşük taraflara göre, daha fazla kılmaktadır. Bireylerin mensubu buldukları sosyal statü grubu, bireyin mübadeleden elde edeceği kazanımları ve kazanımı sağlayan mübadele ortağının, ona olan bağlılığını artırmaktadır.⁴⁶⁰

Sosyal mübadele yazınına bakıldığında ilk çalışmaların, mübadelenin direk olduğu yönünde şekillendiği görülmektedir. Direkt mübadele (direct exchange), diyardiktir başka bir anlatımla bir taraf değişim partnerine fayda sağladığında, değişim partneri tarafından ödüllendirilir. Bu ilişkide örgüt gibi, üçüncü bir taraf yoktur. Buna göre sosyal mübadele üzerinde çalışan bazı araştırmacılar, elde edilen ödüllerin davranışsal tanımıyla ilgilenmişlerdir. Direkt mübadele yaklaşımı, bir takım eleştirilere maruz kalmıştır. Buna göre direkt mübadele, yalnızca sosyal ilişkilerden izole olma durumunda gerçekleşmektedir. Bireyler arasındaki mübadele sürecini, izole etmek mümkün değildir. Bu çerçevede taraflar arasındaki mübadelede dolaylı mübadeleler (indirect exchange), kişisel olmayan işlemler söz konusudur. Bahsi geçen kişisel olmayan işlemler, direkt mübadelede tarafları etkilemektedir. Dolayısıyla dolaylı mübadeleler, direk mübadeleyi sağlamakta bazen yerine geçmektedir. Bu anlamda sosyal kabule ilişkin toplumsal normlar, dolaylı mübadele sürecinde etkili olmaktadır.

⁴⁵⁸ Shane R. Thye, A Status Value Theory Of Power İn Exchange Relation, **American Sociological Review**, Vol 65, No 3, 2000, ss 410-412

⁴⁵⁹ A.g.m, ss 427-428

⁴⁶⁰ Blau a.g.k, ss 295

Örneğin temel sosyal mübadele kaynağı statüdür. (yüksek ya da düşük prestij, saygıya ilişkin değerlemeler)

Buna göre bireylerin örgütte statü kazanmaları 2 temel yöntemle gerçekleşmektedir.

- Yönetim ile ilişkisindeki direkt mübadele (Ben örgütümle (işletmemle) birlikte değerliyim)
- Örgüt dışındakilerin örgüt ile etkileşimi sonucu, örgüte yüklenen yüksek saygı ile oluşan dolaylı mübadele (örgütüm diğerleri tarafından değerli görülmekte, dolayısıyla bende saygın, değerli görünmekteyim).

Bireylerin, örgüt dışındakilerin örgütü nasıl gördüğüne ilişkin inançları, algılamaları yapılandırılmış dışsal imaj ya da algılanan dışsal prestij olarak ifade edilmektedir. Yapılandırılmış dışsal imaj ya da prestij, daha önce sosyal kimlik yaklaşımında tanımlanmıştır. Buna göre algılanan dışsal prestij (itibar), statü ile ilişkili değerlendirmedir ve sosyo-ekonomik ihtiyacını dolayısıyla saygı ihtiyacını tatmin etmektedir. Sonuç olarak birey, örgüt dışındakiler tarafından atfedilen statüye önem veriyor ise, örgüt tarafından birey sağlanacak desteğe ve örgüt tarafından kendine sağlanacak ödülleri ile mübadele sürecinin kalitesini dikkatte almayacaktır.⁴⁶¹

Bireyler bir grup içinde yalnızca direkt mübadele ile statü kazanmazlar, ayrıca ilişkili oldukları sosyal yapıdaki birliklerde de (örgütler gibi) statü kazanabilirler. Buna göre birey yalnızca iş verenden alınan ödüllere değil, ayrıca örgüt dışından alınan ödüllere de ilgilenmektedir. Başka bir ifade ile birey, örgüt içinde ona ödül olarak verilen pozisyon statüsüyle değil, örgüt dışındakilerin bireye sağlayacağı ödüllere de ilgilenmektedir. Bahsi geçen ödül, mübadelenin ilişkisinin kendisinden kaynaklanmaktadır. Bireyler, yüksek statüye sahip üyelerden oluşan birlikler ararlar. Bunun nedeni bireyin dışsal ödüllere sahip olmak, ulaşmak istemesinin yanı sıra(direkt mübadele) birlik olunana grubun prestijinin bireye geçmesidir. Buna (rubbing off effect) Sürtünme etkisi denmektedir. Birey, dışarıdakiler tarafından saygın kabul edilen mübadele ortağı sayesinde, statü elde etmekte ve mübadele partneri ile olan dolaylı mübadele sayesinde, sosyal kabul sağlamaktadırlar. Bireyler, bahsi geçen mübadele

⁴⁶¹ J. Bryan Fuller, Kim Hester, Tim Barnett, Len Frey, Clint Relyea, Perceived Organizational Support and Perceived External Prestige: Predicting Organizational Attachment for University Faculty, Staff and Administrators, *The Journal of Social Psychology*, 2006, 146(3), ss 329

sürecini sürdürme eğilimindedirler. Bu onların mevcut ödülü (statü, prestij) almak istemenin ve ödülün devamlılığının yanı sıra, gelecekte girecekleri mübadele ilişkilerine temel oluşturma açısından da önemlidir.⁴⁶² Bu çerçevede bireylerin sosyal kabulünü sağlayan ya da artıran mübadele ortaklarıyla mübadeleye girmeleri, ferdi kazanımları artırdığından, bireylerde kendilerine göre yüksek statüde sahip taraflarla mübadele ortağı olma isteği ve mübadele ortağına bağlılık yaratmaktadır.⁴⁶³

3.4.4 Mübadele Yaklaşımı Çerçevesinde Kurumsal İtibar ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Sosyal mübadele yaklaşımı çerçevesinde, kurumsal itibar (prestij, statü) bireyin örgütü ile girdiği mübadele sürecinde, dolaylı mübadele kazancı olarak elde ettiği bir faydadır. Birey, karşılık yaklaşımı bağlamında(reciprocy) örgütlerinden elde ettikleri kazanımların karşılığı ve mübadele sürecinin bir koşulu olarak örgütüne bağlanmaktadır. Yazında sosyal mübadele sürecinin ana nedenlerinden biri, sosyal kabulü sağlamak olarak ifade edilmektedir. Buna göre statü yada itibar, sosyal kabulü sağlamada önemli araçlardır. Benzer şekilde verimli ya da tatmin edici kazanımlar, tarafların birbirlerine olan bağlılığını artırmaktadır. Bu noktadan hareket ile örgüt üyeleri ile örgütler arasında, mübadele aracı olarak kabul edilen statü ya da itibar kavramlarının örgütten bireye aktarımı ile bireylerin, sosyal kabulü artmakta ve çalışanlarda örgütsel bağlılık davranışının oluşmasına neden olmaktadır. Bahsi geçen bu ilişki yürütülen ampirik bir çalışmada istatistiki verilere dayanarak incelenmiştir. Üniversitede çalışan, akademik, idari ve hizmet personeli üzerinde yürütülen bu çalışmada, algılanan dışsal prestij ile duygusal örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bahsi geçen ilişki akademik personelde, idari ve hizmetli personel grubuna göre daha güçlüdür. Bu bulgu bağlılığın ve itibarın, saygı ihtiyacının bireysel özellikler açısından farklılık göstermesinden, kaynaklanmaktadır. Bireylerin öz-saygı ihtiyacının ve bağlanma ihtiyacının düzeyi ya da şiddeti bireylere göre farklılık göstermektedir.⁴⁶⁴ Buna göre Sosyal mübadele konusundaki çalışmalarıyla tanınan

⁴⁶² A.g.m, s 330

⁴⁶³ Blau, a.g.k, s 298

⁴⁶⁴ Fuller, Hester, Barnett, Frey, Relyea, a.g.m, ss 341-342

Blau tarafından, “bireylerin sosyal etkileşimdeki mübadele süreci bireysel ilgi alanlarıyla, beklentileri ile şekillenir”, önermesi de doğrulanmaktadır.

Sosyal mübadele yaklaşımı çerçevesinde, kurumsal itibar ve örgütsel bağlılık ilişkisi literatüre yeni önerilen bir perspektiftir. Bu nedenle bahsi geçen dolaylı mübadele sürecinin içeriği ve kapsamına ilişkin, yeterli ampirik ve teorik bilgi bulunmamaktadır. Ancak yaklaşımın itibar ile birey ilişkisini belirginleştirmesi ve ilişkinin yazında sıklıkla yer alan sosyal kimlik yaklaşımından bağımsız olarak ilişkiyi konu olması açısından, önemli bir akademik çalışma olduğunu söylemek mümkündür.

4.KURUMSAL İTİBAR VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ETKİLEŞİMİNİN ÖNCÜLLER VE ARDILLAR BAĞLAMINDA ANALİZİ

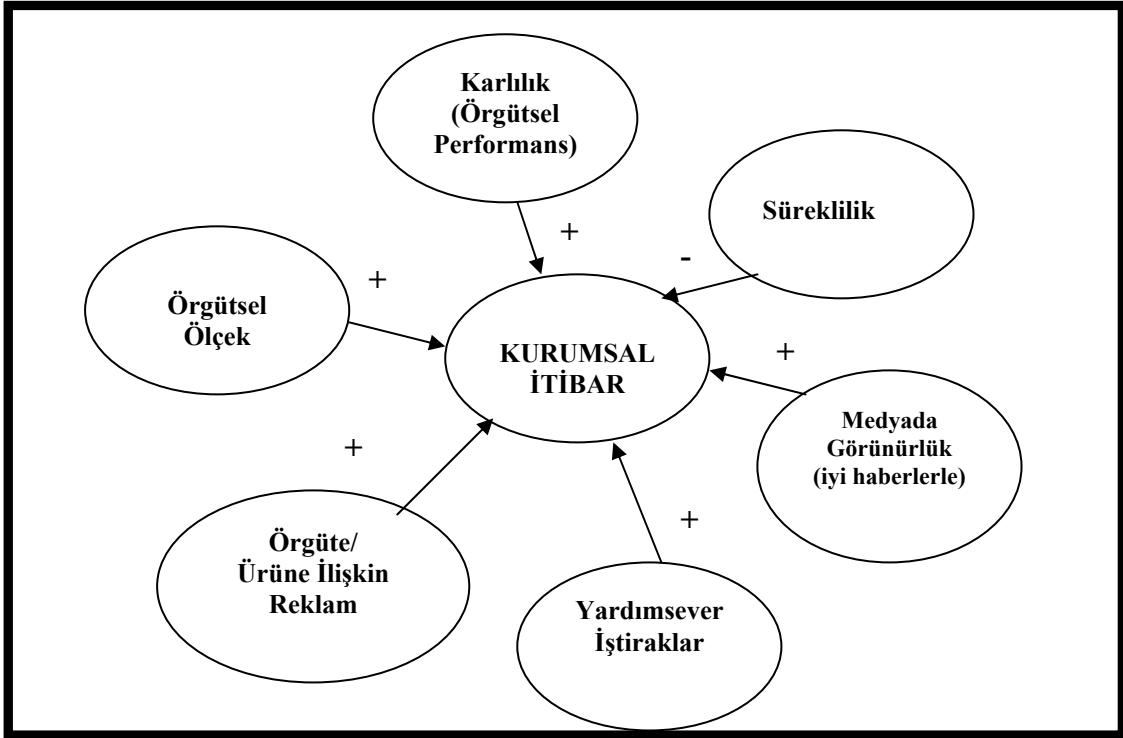
Örgütsel bağlılık ile kurumsal itibar ilişkisinin, iki yönlü olduğu düşünülmektedir. Buna göre örgütüne bağlı çalışan profiline sahip işletmelerin, kurumsal itibarı değerli görülmektedir. Başka bir ifade ile örgütsel bağlılık, kurumsal itibarı sağlamaktadır. İlişkinin ikinci yönü ise, çalışmanın önceki başlıklarında aktarıldığı üzere, kurumsal itibar değerinin yüksek olmasının çalışan bağlılığını sağlamasıdır. Çalışmanın bu bölümünde kavramlar arasındaki etkileşimin yönü, kavramları oluşturan öncül ve ardıllar bağlamında tartışılacaktır. Bu çevrede yürütülecek bir analiz için, öncelikli olarak kurumsal itibar ile örgütsel bağlılığın kavramlarının öncül ve ardıllarının ortaya koyulması gerekmektedir.

4.1.Kurumsal İtibarın Öncülleri ve Ardılları

Çalışmanın birinci bölümünde, kurumsal itibarın ardılları üzerinde durulduğundan, tekrara sebep vermemek adına burada yer verilmeyecektir. Kurumsal itibar yazınına bakıldığında, yapılan çalışmalarda kurumsal itibarın öncülü yerine itibarı oluşturan unsurlar bağlamında kavramın oluşum sürecini tartışıkları görülmektedir. Fombrun tarafından önerilen ve Şekil 9 üzerinde verilen modele göre, örgüt ölçeğinin büyük olması, örgütün finansal ve operasyonel performansının başka bir anlatımla genel örgütsel performansın yüksek olması, yüksek performansa bağlı olarak işletmenin karlılığının olması, işletmenin faaliyetlerinde ve performansında gösterdiği büyüme ivmesinin yıllar itibariyle süreklilik arz etmesi, örgütün sunduğu üren ve hizmetler ile örgütün bütününe ilişkin bilinirliğin (reklamın) olması başka bir ifade ile örgütün

tanınıyor olması, sosyal konulardaki başarısı ve örgütün medya kuruluşları tarafından, olumlu şekilde değerlendirilmesi örgütsel itibarın oluşması ve sürdürülmesi için gerekli unsurlar ya da öncüller olarak sıralanmaktadır.

ŞEKİL 9. Kurumsal İtibarı Oluşturan Kurumsal Unsurlar



Kaynak: Charles Fombrun, Reputation, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, 1996, s 186

Fombrun olumlu bir kurumsal itibar oluşturabilmek için, işletmeyi ve itibarı oluşturan işletme kimliğinin bir takım özellikler taşıması gerektiğinden bahsetmektedir. Bu çerçevede İşletme kimliğinin;

- işletme çalışanları tarafından güvenilir olarak algılanması: bu anlamda çalışanın yetkilendirme ve güçlendirme çalışmaları, çalışanların buldukları işletmeden gurur duymaları,
- yatırımcılar açısından bakıldığında: işletme gelirlerinin yüksek olması, işletmenin büyüme potansiyelinin olması ve bunun süreklilik arz etmesi,

- müşteriler açısından: işletmenin sunduğu ürün ve hizmetlerde kalite odaklı bir anlayış benimsenmesi, müşteri istek ve beklentilerine öncelik verilmesi, müşteri odaklı bir yönetim anlayışına sahip olunması,
- toplumun bütünü açısından: topluma ve doğal çevreye karşı duyarlı ve saygılı olma gibi özelliklere sahip olunması kısaca örgütün sosyal performansının yüksek olması, itibar için önerilen ön koşulları oluşturmaktadır. İşletmelerin söz konusu ön koşulları yerine getirmeleri, toplumda olumlu itibar yaratmaları açısından büyük önem taşımaktadır.⁴⁶⁵

Ronald J. Alsop “Kurumsal İtibarın 18 Değişmeyen Kuralı” (The 18 Immutable Laws of Corporate Reputation) adlı kitabında kurumsal itibarın, işletmelerin en değerli varlığı olarak nitelendirmekte ve yönetimi açısından fayda sağlayacak bir takım ilkelere bahsetmektedir. Yazar ön gördüğü 18 maddelik kurallar bütününe ilk 7 sinde, iyi bir kurumsal itibar oluşturmak için gerekli olan unsurları tartışmaktadır. Bu çerçevede olumlu kurumsal itibar, işletmelerin sosyal sorumluluk ve finansal performansından, çalışma koşullarından, ürün ve hizmet kalitesinden, yönetim biçiminden, işletmenin vizyon ve misyon ifadelerinden, etik ilkelere uygun davranışlarından ve işletmenin üst yönetiminin itibarı gibi birtakım faktörlerden etkilenmektedir.⁴⁶⁶

Benzer şekilde yazında, itibarın ölçülmesi ve değerlendirilmesi ile ilişkili olarak kabul gören ölçüm araçlarının kullandıkları parametrelerinde, olumlu bir itibar için önemli unsurlar olduğu düşünülmektedir. Bu anlamda, kurumsal itibarın ölçümü bağlamında kabul gören ölçüm araçları ve kullandıkları ana kriterler Tablo 3 üzerinde özetlenmiştir.

⁴⁶⁵ Fombrun, a.g.k, s 134-136

⁴⁶⁶ Alsop,a.g.k, s 11

Tablo 3. İtibar Ölçüm Yöntemleri Kriterleri

Fortune Sıralaması		RQ, İtibar Katsayısı(Fombrun)	
1	Yönetim Kalitesi	1	Ürün Ve Hizmetler
2	Ürün Ve Hizmet Kalitesi	2	Vizyon Ve Liderlik
3	Yenilikçilik	3	Çalışma Ortamı ve Çevresi
4	Uzun Vadeli Yatırım Değeri	4	Sosyal Ve Çevresel Sorumluluk
5	Finansal Sağlık	5	Finansal Performans
6	Nitelikli Çalışanı Çekme, Geliştirme Ve Örgütte Kalmasını Sağlama Yeteneği	6	Duygusal Çekicilik
7	Kurumsal Varlıkların Kullanımı		
8	Kurumsal Sosyal Sorumluluk		

İtibar yazınında kabul gören ve araştırmacılar tarafından sıklıkla kullanılan kurumsal itibar indeksleri; Fortune dergisinin yaptığı “Amerika’nın En Beğenilen Şirketi” sıralaması ve Fortune sıralamasına yapılan eleştirileri dikkate alarak oluşturulan, itibar yönetimi konusundaki çalışmalarıyla ilgi uyandıran Amerikalı araştırmacı Fombrun tarafından önerilen, “İtibar Katsayısı İndeksi”dir. Söz konusu sıralama yöntemleri, Tablo 3 üzerinde aktarılan boyutları dikkate alarak, örgütlerin itibar değerlerini belirlemekte ve işletmeleri bu kriterlere göre sıralamaktadırlar. Söz konusu boyutlar incelendiğinde her iki değerlendirme yönteminde; ürün, hizmet kalitesi, yönetim şekli ve kalitesi, sosyal sorumluluk performansı başka bir ifade ile sosyal cevap verebilirlik, çalışan kalitesi ve çalışma ortamı koşulları ile finansal performans gibi ortak parametrelerin, kurumsal itibar değerini belirlediği görülmektedir. Söz konusu değerlendirme araçları üzerine yapılan bir çalışmada, olumlu kurumsal itibara sahip örgüt özellikleri;

- Ürün /Hizmet Kalitesi,
- Ücret,
- Servis,
- Tanıma, kabul görme,güvenirlilik,güvenlik,
- Finansal saygı ve kabul,
- Kredibilite,
- Sosyal sorumluluk, sosyal bağlılık,
- Gelişen kurumsal imaj,

- Paylaşılan örgüt kültürü,
- Çevresel (doğal ve sektörel)duyarlılık,
- Karizmatik temsilciler, yöneticiler,
- Yerel merkezli,
- Olumlu bireysel deneyimler olarak sıralanmaktadır.⁴⁶⁷ Buna göre kurumsal itibarı olan işletmelerin, yukarıda aktarılan indeks boyutları kapsamında, bahsi geçen özelliklerin en az birinde ya da bir kaçında sektör lideri olmaları gerekmektedir.⁴⁶⁸

İtibar indeksleri ve kurumsal itibar yönetimi bağlamında tartışılan paydaş ilişkileri yönetimi bileşenleri, kurumsal itibarın hem öncülü hem de itibarlı işletmelerin özellikleri olarak aktarılmaktadır.

Sosyal Sorumluluk parametresi açısından bakıldığında, itibarlı işletmelerin; sorumlu bir vatandaş olarak yasal, sektörel ve ekolojik çevresine duyarlı olması, üzerinde düşen görevleri yerine getiriyor olması gerekmektedir.⁴⁶⁹ Alsop'un önerdiği itibar kuralları içerisinde 5 sırada yer alan “ideal bir vatandaş olun” ifadesinde, kurumsal vatandaşlığı sosyal hesap verebilirlik, doğal çevreye duyarlılık ve sürdürülebilir gelişme olarak üç saç ayağı bulunan bir kavram, olarak nitelendirmiştir. Kurumların, gönüllü sosyal faaliyetlere katılması, sosyal kurumlara maddi ve ayni yardımlarda bulunması, toplumun refahını artırıcı çalışmalara destek vermesi, kurumsal vatandaşlık kavramı çerçevesinde işletmelerin üstlendikleri faaliyetlerdir.⁴⁷⁰ Kurumsal itibar, işletmelerin paydaşları ile kurdukları olumlu iletişimin sonucu, oluşan işletmeye ilişkin olumlu algılamalardır.⁴⁷¹ Dolayısıyla olumlu kurumsal itibar, paydaşlar ile kurulacak ilişkinin derecesine bağlı olarak şekillenmektedir. Kurumsal itibar, işletmelerin her bir paydaşının gözündeki farklı imajının toplamıdır. Bu anlamda paydaşlar ile kurulacak

⁴⁶⁷ E.A.G Groenland , Qualitative Research To Validate The RQ Dimensions, **Corporate Reputation Review**, Vol 4, Number 4, 2002, s 312

⁴⁶⁸ Fombrun, a.g.k, s 186

⁴⁶⁹ Robert Solomon, **The Corporation As Community, Ethics And Excellence: Cooperation And Integrity In Business**, Barry Castro: Oxford Press, 1992, s 94

⁴⁷⁰ Alsop, a.g.k, s 69-83

⁴⁷¹ O'Connor, a.g.m, s 53

iletişimin sıklığı, kalitesi, türü ile paydaşların işletmeye duydukları güvene bağlı olarak, kurumsal itibar oluşmaktadır.⁴⁷²

Fombrun, güçlü ve olumlu bir itibar için, işletmelerin yatırımcı ve tedarikçilerin gözünde, kredibilitesi yüksek, tüketiciler için güvenilir, çalışanlar için dürüst ve toplumun geneli nezdinde sorumlu bir firma imajı yaratması, gerektiğinin altı çizmektedir.⁴⁷³ Dolayısıyla güçlü ve olumlu bir itibar için, işletmelerin paydaş ilişkilerini etkili bir biçimde yönetmeleri gerekmektedir.

İşletmelerin olumlu bir itibara sahip olması, toplumun o işletmeye ne kadar güvendiğini göstergesidir. Buna göre güven dışsal olarak Pazar faaliyetleri, rakip ilişkileri, yetkinlikler ve sunulan ürün/hizmet kalitesi ile beklentileri karşılama, içsel olarak ise, örgüt stratejileri, yapısı, iş süreçleri, yönetim stili ile çalışan beklentilerini karşılama becerisi gibi faktörlerle şekillenmektedir.⁴⁷⁴

İşletmenin etik ilkelere bağlı olarak faaliyetlerini oluşturması ve yürütmesi, işletmelerin paydaşlarının işletmeye güvenmesini, itibarlı olarak algılanmasını sağlamaktadır.⁴⁷⁵ İşletmelerin değerlerini ve etik ilkelerini oluşturmaları ve bu ilkeleri yazılı hale getirerek faaliyetlerinin temeline oturtmaları gerekmektedir. İşletme değerleri; işletmeye bağlılığı, güveni, saygıyı, takım çalışması gibi asil değerleri kapsarken, etik ilkeler işletme davranışlarının nasıl şekillendirilmesi gerektiğine ilişkin normları belirlemektedir. Dolayısıyla olumlu bir itibar oluştururken işletmelerin değerlerini ve etik ilkelerini bütünleştirerek davranmaları ve söz konusu ilkeleri tüm paydaşlarına duyurmaları gerekmektedir.⁴⁷⁶ İşletmelerdeki etik ilkeler, bir yandan işletmelerin yasal yükümlülüklerini şekillendirirken, diğer yandan işletmelerin kendilerine özgü kural ve politikalarıyla biçimlenmektedir. İşletmelerde etik ilkelerini, vizyonunu ve değerlerini çalışanlara iletirken, tüm paydaş grupları arasında güvene dayalı bir ilişki kurmaya ve işletme çalışanlarına etik davranma sorumluluğu kazandırmaya çalışmaktadır.⁴⁷⁷

⁴⁷² Fombrun, a.g.k, s 194

⁴⁷³ A.g.k, s 62-70

⁴⁷⁴ Dowling, a.g.k , s 90

⁴⁷⁵ Simon Webley, Opinion Piece, Risk, Reputation and Trust, **Journal Of Communication Management**, Vol 8, 2003, s 11

⁴⁷⁶ Alsop, a.g.k, s 57

⁴⁷⁷ www.iit.edu/departments/csep/PublicWWW/codes/coeWriting_A_Code.html

İşletmelerin sosyal sorumlulukları çerçevesinde değerlendirilen, etik davranışlar ve ilkeler, sosyal ve doğal çevreye ilişkin faaliyetler ve bu faaliyetler kapsamında alınana ödüller, başarılar kurumsal itibar açısından önem taşımaktadır. Zaten kurumsal itibar sıralamalarında üst sıralarda yer alan firmaların bu konularda üstün başarı gösterdikleri ve bu anlamda bir takım ödüllere sahip oldukları görülmektedir.⁴⁷⁸

Kurumsal itibardan bahsetmek için, sosyal sorumluluğun yanı sıra işletmelerin birincil amacı olan, topluma ürün ve hizmet sunma işlevini başarı ile gerçekleştiriyor olmaları gerekmektedir. Başka bir ifade ile topluma sunulan ürün yada hizmetlerde, kalite standartlarını üst düzeye çıkarmaları gerekmektedir. Bu anlamda işletmenin asıl varlık nedeni konusunda da diğer işletmelere göre başarılı olması ve müşteri beklentilerini tam olarak karşılıyor olması gerekmektedir. Bu durumda itibarlı işletme, itibarlı ürün, hizmet kalitesi anlamına gelmektedir. İtibarlı ürün ya da hizmet çalışan bağlılığı yaratacak ve örgütsel performansın artmasını sağlayacaktır.⁴⁷⁹ Benzer biçimde örgütlerin sahip oldukları markaların değerlerinin, çalışanlar ve tüketiciler tarafından yüksek algılanması, çalışan ile örgüt uyumunu artırmaktadır. Marka değerlerinin olumlu algılanması çalışanların ve müşterilerin örgüte bağlanmasını dolayısıyla kurumsal itibarı daha değerli görülmesini sağlamaktadır.⁴⁸⁰ Dolayısıyla itibarlı işletmelerin; kalite, yenilikçilik, gelişme ve müşteri odaklı üretim süreçlerine sahip olduklarını söylemek mümkündür. Bu kapsamda Toplam kalite yönetimi ilkeleri ve kurumsal itibar öncülleri arasında ilişki kurmak mümkündür. Bu çerçevede takım çalışması, çalışana saygı ve katılımı, sürekli iyileştirme, müşteri odaklılık, sıfır hata, istatistiklerle yönetim gibi ilkelerin⁴⁸¹ itibarlı işletmelerin özellikleri olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Üst yönetim, gerek örgütsel yapının ve işleyişin belirlenmesinde, gerekse kurumsal itibarın oluşturulması ve yönetilmesi sürecinde önemli unsurlardan birini oluşturmaktadır. Örgütlerin yöneticileri aynı zamanda, kişisel itibar değerleri ile

⁴⁷⁸ Fombrun ,a.g.k 169

⁴⁷⁹ Abraham Carmelli, Asher Tisher, Perceived Organizational Reputation And Organizational Performance: An Empirical Investigation of Industrial Enterprise, **Corporate Reputation Review**, Vol 8, No 1, 2005, s 13

⁴⁸⁰ 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, ss 449-452

⁴⁸¹ İsmail Efil, **Toplam Kalite Yönetimi**, Alfa Aktüel, Bursa, 2006, ss156-169

kurumsal itibarın oluşmasında ve gelişmesinde katkı sağlamaktadırlar.⁴⁸² Liderler, çalışan beklentilerini karşılama, örgüte toplum tarafından kabul gören vizyon ve misyon yaratmada ve örgüt dışına ilişkin etkileşim ve iletişim sürecini yönetmede büyük rol oynamaktadırlar.⁴⁸³ Dolayısıyla itibarlı bir işletmeden bahsetmek için, iyi bir yönetimden, yöneticiden bahsetmek gerekmektedir. İşletmelerin, itibar değerleri benimsedikleri yönetim biçimi ile şekillenmektedir. Bu kapsamda işletmelerin yönetim alanında alacakları ödüller, kurumsal itibar açısından önem taşımaktadır.⁴⁸⁴

Yazında paydaşların işletmeleri değerlendirirken, işletme liderlerinin davranış ve söylevlerini dikkate aldıklarından bahsedilmektedir.⁴⁸⁵ Karizmatik liderler, makro perspektifle işletme performansını, mikro perspektifte çalışan tatmini, verimliliğini ve örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir unsurdur. Yapılan bir araştırmada yatırımcılarının, işletmeleri değerlendirirken işletme liderlerini de dikkate aldıklarını göstermekte, özellikle karizmatik liderlere sahip işletmeleri daha çekici bulduklarını ortaya koymaktadır.⁴⁸⁶ İşletme liderleri, işletmeye yön veren ve işletmeyi tanıtan en önemli itibar sembolleri, temsilcileridir. Bu bağlamda kurum liderleri, kurumsal itibarı oluşturan ve şekillendiren önemli bireylerdir. Örgüt yöneticilerinin davranışları ve bu davranışlardan çalışanların memnuniyet düzeyi, örgüt üyelerinin kurumlarını prestijli algılamalarını konusunda önemli bir öncüdür.⁴⁸⁷ Örneğin, ülkemizde de Sabancı Holding Yönetim Kurulu Başkanı Sakıp Sabancı'nın samimi kişiliği, söylevleri, davranışları, medya ilişkileri, toplumda Sabancı Holding'in kurumsal itibarında önemli bir yere sahiptir. Sakıp Sabancı'nın sanatsever, samimi kişiliği ile holdingin kişiliği arasında ilişki kurulmuş, söz konusu etkileşim Sakıp Sabancı'nın ölümünden sonrada devam ettirilmiş, sanata destek veren kurum olarak Picasso sergisi Türkiye 'ye Holding Sponsorluğunda getirilmiştir.

Bu çalışmanın ana sorgusu olan, kurumsal itibarın çalışanların örgütlerine duydukları bağlılığı başka bir ifade ile örgütte kalma, örgüt üyeliğini sürdürme

⁴⁸² Dowling, a.g.k, s 25

⁴⁸³ A.g.k, s 67

⁴⁸⁴ Fombrun, a.g.k, s 168

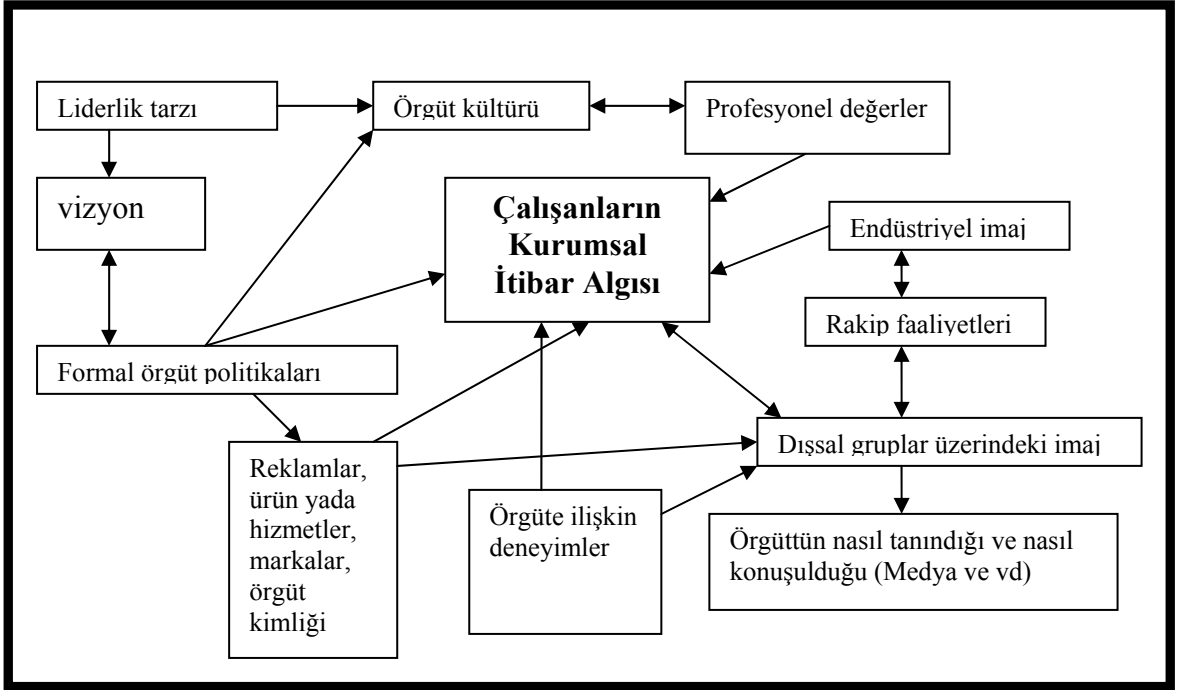
⁴⁸⁵ Alsop, a.g.k, s 91-92

⁴⁸⁶ Flynn, Staw, , a.g.m, s 311

⁴⁸⁷ C. M. Riordan, R.d. Gatewood, J.B Bill, Corporate Image: Employee Reactions And Implications For Managing Corporate Social Performance, **Journal of Business Ethics**, Vol 16, No 4,1997, s 410

davranışını nasıl etkiler, sorgusu üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu çerçevede kurumsal itibarın çalışanların gözünde nasıl değer gördüğü, ne şekilde değerlendirildiği ve bu değerlendirmelerin onların tutumlarına ne şekilde yansıdığı üzerinde durulmalıdır. Bu noktadan hareketle, çalışanların kurumsal itibar değerini belirleyen unsurlar, üzerinde durulmalıdır. Başka bir ifade ile çalışanlar, işletmelerin itibar değerini ya da düzeyini belirlerken hangi kriterleri dikkate almaktadırlar sorusu yanıtlanmalıdır. Dowling'e göre, çalışanların kurumsal itibar algısını etkileyen bir takım öğeler bulunmaktadır. Bu öğeler Şekil 10 üzerinde verilmiştir.

ŞEKİL 10 Çalışanların Kurumsal İtibar Algısını Etkileyen Faktörler



Kaynak: Grahame Dowling, Creating Corporate Reputation, Oxford University Press, Newyork 2001, s 55

Şekil 10 üzerinde de görüldüğü gibi, çalışanların örgütsel itibar yada prestij algısı örgütün yönetim biçimi, formal politikaları, ürün ve hizmetleri, markaları ve örgüt kültürü gibi örgüte ilişkin ya da örgüte özgün özelliklerden etkilenmektedir. Benzer şekilde örgüt çevresine ilişkin endüstriyel imaj ve rakip faaliyetleri, medya kaynaklarından yer alan haberler, çalışanın örgütüne ilişkin prestij algısını

etkilemektedir. Aynı kapsamda çalışanların bireysel özellikleri, (normlar ve deneyimler) örgütsel nitelikler ile çevresel değişkenlerin yorumlanmasında önemli rol oynamaktadır.⁴⁸⁸

Dowling'in modellemesinde kullandığı değişkenler ve kurumsal itibar indeksi boyutları arasında benzerlik olduğu görülmektedir. Dolayısıyla itibar endekslerinde itibar unsuru olarak ele alınan özellikler, çalışanların örgütsel itibar değerlendirmelerinde de kullanılmaktadır. Bu çerçevede çalışanların kurumsal itibar algıları; örgütün pazar ve toplumsal faaliyetleri ile örgüt içinde deneyimlenen tecrübelerden etkilenmektedir.

4.2.Örgütsel Bağlılık Öncül Ve Ardılları

Çalışmaya konu edinilen kavramların kavramsal çerçevesinin yer aldığı 1.bölümünde aktarıldığı gibi örgütsel bağlılık, yazında 1960'lı yıllardan buyana üzerinde durulan, tartışılan bir kavramdır. Dolayısıyla örgütsel bağlılığın, öncülleri ve ardılları bir çok araştırmacı tarafından incelenmiştir. Bahsi geçen araştırmalar ve bulguları çalışmanın 1. Bölümünde örgütsel bağlılık ve insan kaynakları yönetimi altında detaylı olarak verilmiştir. Ancak araştırmanın ana sorgusu ve bu bölümde kurulacak ilişkiler anlamında yazında kabul gören, örgütsel bağlılık çalışmaları üzerinde yürütülen meta-analiz çalışmaları dikkate alınarak genel bir tablo oluşturularak Tablo 4 üzerinde özetlenmiştir. Tablo 4 de yer alan örgütsel bağlılığın öncülleri ve ardılları kronolojik olarak, Steers(1977)⁴⁸⁹, Mathiue ve Zajac(1990)⁴⁹⁰, Randall (1990)⁴⁹¹, Cohen (1992-1993)⁴⁹², Riketta (2002)⁴⁹³, Riketta ve Van Dick(2005)⁴⁹⁴, Meyer, Stanley,

⁴⁸⁸ Dowling, a.g.k, s 52-55

⁴⁸⁹ Steers, **Antecedent and Outcomes.....**,a.g.m, s 52

⁴⁹⁰ John Mathiue, Denis. M. Zajac, A Review and Meta-analysis of The Antecedents, Correlates And Consequences of Organizational Commitment, **Psychological Bulletin**, Vol 108, No 2, 1990, ss 171-194

⁴⁹¹ Donna M. Randall, The Consequences Of Organizational Commitment: Methodological Investigation, **Journal of Organizational Behavior**, Vol 11, No 5, 1990, ss 361-378

⁴⁹² Aaroon Cohen, Antecedents Of The Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta- Analysis, **Journal of Organizational Behavior**, Vol 13, 1992, ss 539-558 ,Aaroon Cohen, Organizational Commitment And Turnover: A Meta-Analysis, **The Academy Of Management Journal**, Vol 36, No 5, 1993, ss 1140-1157

⁴⁹³ Michael Riketta, Attitudinal Organizational Commitment And Job Performance: A Meta-Analysis, **Journal Of Organizational Behavior**, Vol 23, 2002, ss 257-266

⁴⁹⁴ Michael Riketta, Rolf Van Dick, Foci Of Attachment In Organizations A Meta Analytic Comparisons Of Strength And Correlates Of Workgroup Versusu Organizational Identification And Commitment, **Journal of Vocational Behavior**, Vol 67, 2005, ss 490-510

Herscovitch, Topolnytsky (2002)⁴⁹⁵ tarafından yürütülen, yazında örgütsel bağlılık kavramına ilişkili olarak yürütülen çalışmaların genel bulguları üzerinden hazırlanan meta analizler çerçevesinde oluşturulmuştur. Bu tablonun oluşturulmasındaki amaç ilişkilerin yönünü ve derecesini belirtmek değil, örgütsel bağlılığın öncül ve ardılları konusunda sınıflandırmaya ve bir mutabakata varılmak istenmesidir.

⁴⁹⁵ John P. Meyer, David J. Stanley, Lynne Herscovitch, Laryssa Topolnytsky, Affective, Continuous and Normative Commitment To The Organization: A Meta-Analysis Of Antecedents, Correlates And Consequences , **Journal Of Vocational Behavior**, Vol 61, 2002, ss 20-52

Tablo 4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNCÜL VE ARDILLARI

META-ANALİZLER	ÖNCÜLLER	ARDILLAR	DİĞER DEĞİŞKENLER
STEERS (1977)	Bireysel Karakteristikler (Başarma ihtiyacı, yaş, eğitim) İş Karakteristikleri(Görev kimliği, Etkileşim,geribildirim) İş Deneyimi (grup tutumları, örgütsel bağımlılık, bireysel değer görme)	İşte kalma isteği(+) İşte kalma niyeti(+) Devamlılık,(+) İş performansı,(+) Çalışan alıkoyma,devamlılığı(+) (employee retention)	
MARHIUE VE ZAJAC (1990)	Bireysel Faktörler (Yaş, Cinsiyet, Eğitim durumu,Medeni Hal, Örgüt/ pozisyon Kıdemi, Yetenekler, İş düzeyi, Bireysel Yeterlilik algısı, Ücret, Protestant İş Etiği) Role İlişkin Faktörler (Role Belirsizliği, Rol Çatışması,Rol Yüğü) İş Özelliklerine İlişkin Faktörler (İş Çeşitliliği, İş Genişliği, Otonomi, Zorluk, Fırsatlar) Grup/ Lider İlişkileri (Grup tatarftarlığı, Görevde bağımsızlık, Liderin iletişimi, davranışı ve yönetim yapısı) Örgütsel Özellikler (Örgüt Ölçeği, Örgütün Merkezleşme Derecesi)	İş Performansı, (+) Algılanan İş Alternatifi(-) İşte kalma Niyeti, Devamlılık,(+) Geçikme,(-) İşten Ayrılma(-)	Motivasyon,(+) İşe Katılım, (+) Stress(-) İş Tatmini (Gebnel, içsel ve dışsal, Yöneticiden, AStlardan, Terfi olanaklarından, Ücretten, İşin Kendisinden)(+)
RANDALL (1990)		Performans,(+) Devamlılık, (+) İşe Zamanında gelme,(+) İşten Ayrılma,(-)	

COHEN (1992) (1993)	Bireysel Faktörler (Yaş, Kıdem, Eğitim Durumu, Cinsiyet, Çocuk Sayısı, Algılanan iş alternatifleri, Motivasyon, Başarma İhtiyacı,)	İşten Ayrılma (-)	
	İş Deneyimleri (İş Katılım, gelir, Liderlik stili ve davranışı)		
	İşe İlişkin Faktörler (role belirsizliği, rol çatıması, Otonomi, Merkezleşme, İletişim)		
RIKETTA (2002)		Performans(+) Ekstra görev performansı(+) Görev Performansı(+)	
RIKETTA, R.V DICK(2005) (Tutumsal Bağlılık)		Örgütsel Tatmin(+) Ekstra görev Davranışı(+) İşte kalma Niyeti(+)	
MEYER , STANLEY, HERSCOVITCH, TOPOLNYTSKY (2002) (Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık)	1. Demografik Özellikler (yaş, kıdem(örgütsel, pozisyonel), cinsiyet, eğitim,, medeni hal,)(Tüm boyutlarda farklılık gösteren düşük ilişki)	İşten ayrılma (-) Geriçekilme Davranışı(-) İş Performansı (+) Örgütsel Vatandaşlık (+)	İşe Katılım (+) İş Tatmini (+) Ücret Tatmini (+) Ast Tatmini (+) İçsel ve Dışsal Tatmin(+) Üstlerden Tatmin (+) Görev Tatmini(+)
	2. Bireysel Farklılıklar (Dışsal kontrol merkezi, görevde etkililik) (Duygusal bağlılık düşük ilişki, diğer boyutlarla ilişki mevcut değil)		
	3. İş Deneyimi (Örgütsel Destek, Dönüşümcü liderlik stili, Rol belirsizliği, Rol çatışması,Adalet (dağıtımsal, prosedürel)) (Tüm Boyutlarla ilişki mevcut)		
	4. Alternatifler/ Yatırımlar (Yatırım, Alternatif, Taşınabilen Eğitim ve Yetenekler)(Tüm boyutlarla ilişki mevcut)		

4.3 Örgütsel Bağlılığın Kurumsal İtibar Üzerindeki Etkisi

Kurumsal itibarın oluşturulmasında, geliştirilmesinde ve korunmasında çalışanların rolü çok önemli bir yer tutmaktadır. Kurumsal itibar, örgüt faaliyetlerinin bir çıktısıdır. Yapılan araştırmalar, işletmelerin kalıcı ve beğenilen itibara ulaşmaları için, insan kaynakları sistemlerinde çalışan merkezli bir yapılanmaya gitmeleri gerektiğine vurgu yapılmaktadır. Buna göre örgütüne özellikle de duygusal anlamda bağlı çalışanların, örgütlerinin itibarını daha olumlu değerlendirdiklerini, dolayısıyla örgütte kalmak için çalıştıklarını göstermektedir.⁴⁹⁶ Bu bulgudan hareketle örgütsel bağlılığın, kurumsal itibarı oluşturduğunu söylemek mümkündür. Örgütsel bağlılık, kurumsal itibar üzerinde iki bağlamda etkili olmaktadır. İlki çalışan bağlılığı sonucu oluşan olumlu algılamaların ve iletişimin, kurumsal itibar yönetimini desteklemesi diğer bağlam ise, örgütüne bağlı çalışanların yarattığı olumlu iş sonuçlarının işletmenin performansını dolayısıyla itibarını değerli kılmasıdır.

Çalışanların örgülerine bağlı olmaları, örgütlerini olumlu değerlendirmelerini sağlamaktadır. Bu anlamda örgütüne bağlı çalışanlar, diğerleri ile kuracakları iletişimde örgütlerine ilişkin pozitif değerlendirmelerini onlara yansıtacaklardır. Çalışanlar, kurumsal itibarın oluşturulmasında ve güçlendirilmesinde önemli bir yere sahiptir. Başka bir ifade ile çalışan itibarı, toplumda güven ve bağlılık yaratmada önemli bir gerekliliktir.⁴⁹⁷ Çalışanları tarafından değer görmeyen kurumsal itibar, diğer paydaşlar tarafından da değerli görülmemektedir.⁴⁹⁸ Çalışanları tarafından güvenilir olmayan olarak tanımlanan, bir işletmenin toplum tarafından güvenilir algılanması mümkün değildir. Alsop, “çalışanlarınızı işletmenizin itibar ajanları haline getiriniz, onlar itibarınızı korumada ve artırmada en önemli müttefikiniz olmalıdırlar”⁴⁹⁹ ifadesiyle vurgu yaptığı çalışan ilişkileri, itibar yönetiminde önemli bir yer taşımaktadır. İşletme çalışanlarının, işletmelerine bağlı olması ve örgütü tüm faaliyetlerinde destekler durumunda olmaları, gerek itibar yönetiminin etkinliğinin artırılmasında, gerekse diğer paydaş kitleleri üzerinde olumlu bir itibar algısı yaratılmasında önemli bir unsurdur.

⁴⁹⁶ Anat Freund, Work and Workplace Attitudes on Social Workers: Do They Predict Organizational Reputation?, **Business And Society Review**, 111:1, s 81

⁴⁹⁷ Dowling, a.g.k, s 13

⁴⁹⁸ A.g.k 2001, s 52

⁴⁹⁹ Alsop, a.g.k, s 148

Kurumsal itibarın ölçümlendirilmesi ile ilgili olarak önerilen tüm değerlendirme araçlarında, çalışana yönelik boyutlara yer verilmesi, iş gören ile kurumsal itibar ilişkisini açıklayan önemli bir diğer göstergedir.

Chatman tarafından yapılan örgütsel bağlılık tanımlamasında, üç basamaktan bahsedilmektedir. Bu basamaklar yeterlilik, özdeşleşme ve içselleştirme'dir. Buna göre çalışanlar örgütün kimliğini tanımlamakta, kendisi ile ilişkilendirmekte ve kabul etmektedir.⁵⁰⁰ Bu perspektifte örgütsel bağlılık örgütün temel karakteristiği ile şekillenmekte, bu değer ve yargıların içselleştirilmesi ile oluşmaktadır. Steers'a göre örgütsel bağlılık, örgüte inanmak, organizasyonun değerlerini benimsemek, organizasyonun bir parçası olmak için çaba göstermek ve güçlü bir aile üyesi gibi hissetmek olarak tanımlanmaktadır.⁵⁰¹

Kurumsal itibar, kurum kimliği ve imajı ile oluşmaktadır. Kurumsal itibarın oluşum sürecinin, kurum ya da örgüt kimliğinin ortaya konulması, kimliğe ve kimliğin kapsadığı değerlerle ilişkili olarak, kurumsal imajın biçimlenmesi ve imajın bireylerde oluşturduğu duygusal ve değersel tepkilerin itibarı oluşturması ile sonuçlandığı görülmektedir.⁵⁰² Bu çerçevede örgütsel bağlılık ile kurumsal itibarın referans noktaları, kurum kimliğidir. Dolayısıyla kavramlar, birbirleri ile ilişki içerisindedirler. Örgütsel bağlılık, örgüt kimliğinin çalışan tutum ve davranışlarına yansımaları iken kurumsal itibar, kimliğin ve davranışların örgüt dışına yansımaları, dışarıdakiler tarafından algılanarak tutumsal değişimler yaratmasıdır.

İşletmelerin içsel ve dışsal paydaşları ile kurum kimliği çerçevesinde biçimlendirdikleri iletişim çabaları ve faaliyetleri kurumsal itibarı oluşturmaktadır. Bahsi geçen iletişimdeki en önemli unsur çalışanların işletmeye ilişkin söylevleri, örgütün ticari faaliyetlerine ve sosyal sorumluluk faaliyetlerine ilişkin enformasyonlardır. Buna göre çalışanlar, kurumsal itibara ilişkin yapılan iletişimin merkezinde bulunmaktadır. Çalışanlar, çoğu zaman örgüt paydaşları, işletmenin olumlu itibar oluşturmak istediği hedef kitle ile direk iletişime geçen bireylerdir.

⁵⁰⁰ O'reilly, Chatman, **Organizational Commitment**, a.g.m, ss 492-493

⁵⁰¹ Steers,a.g.m, s 46, Bilçin Tak, B. Aydem Aydemir, İş Tasarım Sistemi, Örgütsel Bağlılık ve Çalışanların Stratejik Oryantasyon Düzeyi Arasındaki Etkileşimin İncelenmesine Yönelik Bir Model Geliştirme Çalışması, **10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, 2002, s 779

⁵⁰² J. Balmer, E. Gray Corporate Identity and Communication: Creating A Competitive Advantage, **Corporate Communication** Vol 4, 1999, s 172

Özelikle servis sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için ise, çalışanlar müşteri ilişkilerinde merkezinde yer almaktadırlar. Örgütüne bağlı çalışan, örgüt değerlerini ve hedeflerini başka bir ifade ile örgüt kimliğini benimsemiş bireylerdir ve kurumsal itibarı oluşturan temel ilkeleri(kurumsal kimlik) net olarak bilmektedirler. Örgütüne bağlı çalışanlar, işletme dışındakiler ile kuracakları iletişimlerde bu değerleri yansıtacaklar, örgütlerine ve faaliyetlerine ilişkin olumlu ifadeler kullanacaklar ve diğerlerinin zihninde olumlu imajlar, buna bağlı olarak kuruma ilişkin olumlu değerler ve dolayısıyla itibar algısı oluşturacaklardır.⁵⁰³ İş tatmini yüksek, örgütüne bağlı çalışanlar, müşteri tatminini artıracak, buda kurumsal itibarın güçlenmesini sağlayacaktır.⁵⁰⁴ Kurumuna bağlı çalışanlar, örgütlerinin itibarını güçlendirmek adına daha çok çaba harcayacak, günlük faaliyetlerinde örgütlerine olan bağlılıklarını gösterecek davranışlar sergileme eğiliminde olacaklardır.

Örgüt, paydaş ilişkilerinin şekillenmesinde de örgütüne bağlı çalışan profili, işletme performansı ve itibarı konusunda fayda yaratmaktadır. Örgüt paydaşları, çalışan söylevlerine, örgüt söylevlerine göre daha fazla değer vermektedir. Zira örgüte ilişkin daha fazla bilgiye sahip olduğu düşünülen çalışanların, örgüte ve uygulamalarına ilişkin daha doğru ve dürüst yorumlar yapabileceği düşünülmektedir. Dolayısıyla çalışanların tek bir ağızdan, benzer, olumlu ifadeler kullanarak örgütlerini anlatmaları, çevrelerine bilgi vermeleri, paydaşların zihnindeki işletmeye ilişkin resmi netleştirmekte, örgüte ilişkin olumlu değerlendirmelerin yapılmasını sağlamaktadır.

Buna karşın örgütlerine ilişkin olumsuz yargıları bulunan ve bunu her fırsatta örgüt içinde ve dışında dile getiren çalışanlar (dedikoldu-whistleblowing), işletmenin dışarıdakiler tarafından olumsuz biçimde değerlendirmesine neden olmaktadır.⁵⁰⁵ Örgütüne bağlı olan, örgüt üyeliğinden gurur duyan çalışanların, örgütün logosunu üzerlerinde taşımaları, sosyal çevrelerde örgütlerine ilişkin olumlu ifadelerde bulunmaları kurumsal itibarı artıracaktır.⁵⁰⁶ Bu çerçevede örgütsel bağlılık ve bağlılığa

⁵⁰³ Karen S. Craven, Elizabeth Good Oliver, Employees: The Key Link To Corporate Reputation Management, **Business Horizons**, Vol 49, 2006, s 296

⁵⁰⁴ Rosa Chun, Corporate Reputation: Meaning and Measurement, **International Journal of Management Review**, Vol 7, Issue 2, 2005, s 104

⁵⁰⁵ Donna M. Randall, Commitment and The Organization: Man Revisited, **The Academy of Management Review**, Vol 12, No 3, 1987, s 459, ss460-471

⁵⁰⁶ Dowling, a.g.k, s 31

ilişkin söylevler ve iletişimler, kurum dışına ilişkin olarak yapılacak iletişim çabalarının merkezinde bulunmakta ve kurumun inandırıcılığını ve dürüstlüğünü çevreye aktarmaktadır. Dolayısıyla örgütsel bağlılık kurumsal itibarı oluşturan kanıların oluşmasında önemli bir yere sahiptir hatta örgütüne bağlı çalışanlara sahip olmak kurumsal itibarın önemli bir unsurudur.

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri yalnızca iletişim faaliyetlerinin ikna ediciliği ya da etkinliği bağlamında, kurumsal itibarla ilişkilenebilmektedir. Benzer biçimde örgütsel bağlılığın örgüt performansına ilişkin olumlu iş sonuçları da kurumsal itibarın oluşmasını ve güçlenmesini sağlamaktadır.

Fortune dergisi tarafından yapılan Amerikanın En beğenilen şirketleri sıralamasında katılımcıların, işletmeleri yönetim kalitesi, ürün ve hizmet kalitesi, yenilikçilik, uzun vadeli yatırım değeri, finansal sağlık, çalışanların yeteneği, kurumsal varlıkların kullanımı, sosyal sorumluluk ve şirketin genel iş sonuçları olmak üzere 8 kriter bazında değerlendirmeleri istenmektedir. Gene Fortune tarafından düzenlenen, “Çalışılacak En İyi 100 Şirket” araştırması üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çalışanlardan oluşan bir kitleye, yönetime güveni, işten ve şirketten duyulan gururu ve örgütsel vatandaşlığı değerlendiren bir anket formunu cevaplandırmaları istenmekte, ikinci bölümde ise, çalışanlara işletmeleri hakkında genel yorumlar yaptırılmaktadır. Araştırmanın son bölümünde ise işletme dokümanları (Elkitapları, bültenler, videolar..vb) incelenerek, işletme felsefesine ve uygulamalarına ilişkin açıklamalar değerlendirilmektedir. Elde edilen sonuçlar birleştirilip, sıralanarak çalışanların gözünde en itibarlı kabul edilen işletmeler indeksi oluşturulmaktadır. Kurumların itibarını ölçümleyen Haris ve Fombrun tarafından daha geniş paydaş kitlesini içine alan “İtibar Katsayısı” (Reputation Quotient-RQ-) yönteminde işletmeler, ürün ve hizmetleri, finansal performansı, vizyon ve liderliği, çalışma ortamı, sosyal sorumlulukları, duygusal çekiciliklerinden oluşan 6 boyut ve 20 özellik çerçevesinde, müşteriler, çalışanlar, genel yatırımcılar, tüketici grupları ve genel kamuoyundan oluşan paydaş grupları üzerinde sorgulandırılmışlardır.⁵⁰⁷ Bu ölçüm yöntemleri kurumsal itibarın ölçümlendirilmesinde kullanılan ve yazında kabul gören yöntemlerdir. Yöntemlere

⁵⁰⁷ Naomi A. Gardberg, Charles J. Fombrun, The Global Reputation Quotient Project: First Step Towards A Cross-Nationally Valid Measure of Corporate Reputation, **Corporate Reputation Review**, Vol 4, Number 4, 2002, s 305-306

bakıldığında kullanılan kriterlerin benzer konular üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Dolayısıyla kurumların itibarını finansal güçlerinin, ürün ve hizmet kalitesinin, çalışan profiline, sosyal sorumluluk politikalarının belirlediğini söylemek yanlış olmayacaktır. Bu kriterler, itibar değerinin ana unsurlarını oluşturmaktadır. İşletmelerin genel performansı, (finansal ve ürün, hizmet kalitesi) etkili çalışan profili ve iş gücü verimliliği itibar değerinin, temelini belirlemektedir. Dolayısıyla örgütüne bağlı çalışan iş verimliliği artıracak, artan verimlilik örgüt performansına yansıtacak, performans sonucu finansal getiri elde edilecek ve tüm bu süreç ise, olumlu kurumsal itibarı oluşturacaktır.

Yukarıda aktarılan bağlamsal ilişki yapılan ampirik çalışmalarla da desteklenmektedir. Angle ve Perry tarafından yapılan çalışmada, örgütsel bağlılığın örgütsel etkinlik ile direkt ilişkilidir. Bu çerçevede örgütsel bağlılık, örgütsel etkinliği olumlu yönde etkilemektedir.⁵⁰⁸ Aynı kapsamda yapılan bir başka çalışmada, örgütsel bağlılık ile iş performans arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu göstermektedir.⁵⁰⁹ Özellikle bağlamsal performans ile örgütsel bağlılık arasında yüksek bir korelasyon bulunmaktadır.⁵¹⁰ Kurumsal itibar, aslında örgütsel etkinliğin örgüt dışındakiler tarafından değerlendirilmesidir. Dolayısıyla örgütsel bağlılık örgüt etkinliğini verimliliğini artırmakta, etkinliği artan işletme toplum tarafından olumlu değerlendirilmekte ve olumlu yargılar kurumsal itibarı sağlamaktadır. Mowday tarafından yapılan teorik bir çalışmada, örgüt üyelerinin örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olmasının, işletmelere rekabet avantajı ve finansal başarı sağladığı belirtilmektedir.⁵¹¹ Benzer şekilde Branch'da çalışan bağlılığının ekonomik getirisi ve rekabet avantajı üzerinde durmuş, Fortune dergisi tarafından yapılan Çalışılacak En İyi 100 Şirket araştırmasında yer alan şirketlerin finansal getirilerinin ve değerlerinin artmasını, çalışan ile işletme arasındaki kazan-kazan felsefesi ile oluştuğuna vurgu

⁵⁰⁸ Angle, Perry, a.g.m, ss 8-10

⁵⁰⁹ Riketta, **Attitudinal Organizational Commitment.....**, a.g.m, s 262

⁵¹⁰ James R. Van Scotter, Relationship of Task Performance And Contextual Performance , Job Satisfaction and Affective Commitment, **Human Resource Management Review**, Vol 10, No 1, 2000, S 90

⁵¹¹ Richard Mowday, Reflections on The Study and Relevance of Organizational Commitment, **Human Resources Management Review**, Vol 8, Number 4, 1998, s 369

yapmıştır.⁵¹² Örgütsel bağlılığın ardılları üzerine yapılan ve alanda sıklıkla kullanılan meta-analizde, örgütsel bağlılığın iş performansını artırdığı belirtilmektedir.⁵¹³ Bu bulgulardan hareket ile örgütsel bağlılığın, işletmelerin iş performansını artırdığı, örgütsel performansın artışın da kurumsal itibarı değerinin oluşmasını sağladığını söylemek mümkündür. Carmeli tarafından yapılan bir çalışmada, örgütsel bağlılığın iş performansını artırdığı bununda kurumsal itibar değerini yükseltici etkisi olduğu belirtilmektedir.⁵¹⁴

Örgütsel bağlılığın işletmeler açısından taşıdığı önem, bağlılığın çalışanların işten ayrılma davranışını ve işten ayrılma niyeti üzerindeki ters yönlü ilişkisinde oynadığı roldür. Buna göre örgütüne bağlı iş gören, işten ayrılma niyeti düşük çalışandır. Bahsi geçen ilişki, bağlılık yazınında yapılan bir çok ampirik çalışmada ispatlanmıştır.⁵¹⁵ Gönüllü işten ayrılma ya da işten ayrılma niyeti işletmeler açısından örgütsel performansı düşüren ve işletmelere ek maliyetler yetiren olumsuz bir iş sonucudur.⁵¹⁶ Verimli çalışanı işletmede tutmak, işveren performansı açısından büyük önem taşımaktadır. Örgütüne bağlı çalışanlar profiline sahip işletmelerin, bahsi geçen zararları minimize ettikleri görülmektedir. Dolayısıyla gönüllü işten ayrılma davranışının ve niyetinin düşük olması, işletmelerin performanslarını artırmakta ve performansa bağlı olarak itibar değerleri güçlenmektedir. Benzer biçimde örgütsel bağlılığın yüksek olması örgütlerin, iş gören devir oranının düşük olduğu ya da algılandığı anlamına gelmektedir. Örgütsel bağlılık ile oluşan bu olumlu algılamada iş

⁵¹² Selly Branch The 100 Best Companies To work for in America, **Fortune** 139(1), ss 118-144

⁵¹³ John Mathie, dennis M. Zajac , A Review And Meta Analysis Of The Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment, **Psychological Bulletin**, Vol 108, No 2, 1990, s 184

⁵¹⁴ Carmeli, Freund, a.g.m, s 62

⁵¹⁵ Gary Blau, Kimberly B. Boal, Conceptualizing How Job Involment and Organizational Commitment Affect Turnover And Absenteeism, **The Academy Of Management Review**, Vol 12, Issue 2, 1987, s 292-297, Thomas W. Lee, Richard T. Mowday, Voluntarily Leaving An Organization: An Empirical Investigation Of Steers And Mowday's Model of Turnover, **The Academy Of Management Journal**, Vol 30, Issue 4, 1987, s734, Mathieu, Zajac, a.g.m, s 184-185

⁵¹⁵ Steers ,**Antecedents and Outcomes.....**,a.g.m, s 52, Robert M. Marsh, Hiroshi Mannari, Organizational Commitment and Turnover: A Prediction Study, **Administrative Science Quarterly**, Vol 22, No 1, 1977, s 68, Angle, Perry, a.g.m,s 8, Lee, Mowday,a.g.m, s 734, Mathieu, Zajac, a.g.m , s 184-185, Becker, a.g.m, s 239, Becker, Billings, a.g.m, s 182, Meyer, Allen, Smith,a.g.m,s 545, R. D. Hackett, L.M. Lapierre, P.A Hausdorf, Understanding The Links Between Work Commitment Construct, **Journal Of Vocational Behavior**, 58, 2001,s 402

⁵¹⁶ Gregory G. Dess, Jason D. Shaw, Voluntary Turnover, Social Capital And Organizational Performance, **The Academy of Management Review**, Vol 26, No 3, 2001, ss 451-452

çevrelerinde örgütün saygı görmesine, beğenilmesine neden olmakta ve kurumsal itibarın artmasını sağlamaktadır.

Yukarıda aktarılan ilişkiler çerçevesinde olumlu kurumsal itibarın yaratılması için, insan kaynakları uygulamalarında daha iş gören bulma ve iş alma sürecinde örgütüne, örgüt vizyonuna ve değerlerine bağlı ya da bağlanma eğilimi olan iş görenlerin seçilmesi ve ödüllendirme sistemleri ile örgütsel bağlılıkları güçlendirilmelidir.⁵¹⁷ Buna göre iş alma sürecinde, birey değerleri ile örgüt değerleri arasında benzerlik olan bireyleri seçme, örgütsel bağlılığı örgüt üyeliğinin başında sağlamakta, örgütteki sosyalizasyon süreci içerisinde güçlendirmektedir.⁵¹⁸ Cathman'a göre, bireyin değerleri örgüte gerçekleşirse, uyuşursa birey örgüte kendini güvende ve rahat hissetmekte buna bağlı olarak örgüt üyeliğini devam ettirmektedir.⁵¹⁹ Dolayısıyla örgütüne bağlanma eğilimi olan iş gören bulma, hem işletmenin olumlu iş sonuçlarını maksimize etme hem de olumlu itibar yaratılmasında önemli bir yere sahiptir.

4.4.Kurumsal İtibarın Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi

Kurumsal itibar ve örgütsel bağlılık ilişkisinde değinilmesi gereken bir diğer yön ise kurumsal itibarın ardıllarının, örgütsel bağlılığın öncülleri ile olan ilişkisidir. Başka bir ifade ile itibarın işletmeye sağladığı faydaların, insan kaynakları politikaları bağlamında yarattığı olumlu kazanımın, çalışanların örgütsel bağlılıklarının oluşturulmasında ve sürdürülmesindeki yerinin, tespit edilmesidir. Kurumsal itibar ya da prestij yalnızca çalışanların öz-saygı ihtiyaçlarını karşılamakla kalmayıp, çalışanların çalışma koşulları ve kariyer gelişimindeki öngörülerini de olumlu yönde etkilemektedir.

Kurumsal itibar yazınında, itibarın paydaşların kurum ile girdikleri ilişkide elde ettikleri olumlu deneyimlerin toplamı olarak ifade edilmektedir. Olumlu itibar örgütlere, paydaş desteği ile fayda yaratmaktadır. Bu çerçevede çalışanlar, örgüt ile direkt ilişkisi olan paydaş grubudur. Macmillan vd. önerdikleri işletmelerin ilişkileri modellemesine göre, işletmelerin faaliyetleri, ilişkileri sonucunda paydaşlarının gözünde olumlu algılar

⁵¹⁷ Karen S. Cravens, Elizabeth Good Oliver, Employees: The Key link to Corporate Reputation Management, **Business Horizons**, 49, 2006, ss 296-297

⁵¹⁸ Peter J. Robertson, Shui-Yan Tong, The Role of Commitment in Collective –Action: Comparing The Organizational Behavior and Rational Choice Perspective, **Public Administrative Review**, Vol 55, No 1, 1995, s 71, ss 67-80

⁵¹⁹ O'reilly,Chatman, a.g.m, s 495

bırakmakta buda işletmeye paydaş bağlılığı olarak geri dönmektedir. İtibar, bir paydaş algısıdır. Dolayısıyla olumlu itibar algısı, paydaş bağlılığı yaratmaktadır.⁵²⁰ Çalışanlarda örgütlerin paydaşları bağlamında değerlendirilmektedir. Dolayısıyla kurumsal itibar, çalışan bağlılığı yaratmaktadır.

Kurumsal itibar bireylerde, kurum imajını çağrıştıran, gerçeklik, dürüstlük, sorumluluk ve bütünlük gibi kuruma atfedilen değerler bütünü olarak ifade etmiştir. Bu anlamda itibar, uzun vadeli duyguları, değerleri, düşünceleri içine almaktadır.⁵²¹ Sektörde itibarlı olarak algılanan işletmeler, nitelikli işgücünü firmaya çekmede ve firmada tutmada diğer işletmelere göre oldukça avantajlı durumdadırlar.⁵²² Zira saygı duyulan bir işletmede çalışmak, hem çalışanlarda bireysel prestij açısından önem arz etmekte hem de insan kaynakları yönetimi bağlamında işletmeye ve çalışanlara fayda sağlamaktadır.⁵²³

İşletmelerin sosyal programları ve politikaları, kurumsal itibarı oluşturmanın yanı sıra çalışanların işletmeleri çekici bulmalarını sağlamaktadır. Buna göre işletmelerin sosyal konularda girdikleri faaliyetler, işletmede çalışmayı düşünen adaylar için örgütteki çalışma koşullarına ilişkin bilgiler vermektedir.⁵²⁴ Bu anlamda olumlu itibar, olumlu insan kaynakları itibarı anlamına gelmekte ve örgüt verimliliğini artırmaktadır.⁵²⁵ İşgücü tarafından itibarlı olarak algılanmak, insan kaynakları politikalarına güveni de beraberinde getirmektedir. Fortune 500 listesinde yer alan işletmeler üzerinde yapılan bir araştırmada çalışanların, itibarlı işletmelerde daha dürüst

⁵²⁰ Keith MacMillan, Kevin Money, Steve Downing, Carola Hillenbrand, Reputation in Relationship: Measuring Experiences, Emotions and Behavior, **Corporate Reputation Review**, Vol 8, No3, 2005, ss 221-224

⁵²¹ Dowling, a.g.k, s 19

⁵²² Jos Lemmink, Annellen Schuijf, Sandra Streukens, The role of Corporate Image and Company Employment Image in Explaining Application Intentions, **Journal Of Economic Psychology**, 24, 2003, s 13

⁵²³ Gerald R. Ferris, Howard M. Berkson, Michael M. Haris, The Recruitment Interview Process Persuasion and Organizational Reputation Promotion in Competitive Labor Markets, **Human Resource Management Review**, 12, 2002, s 368-371

⁵²⁴ Daniel B. Turban, Daniel W. Greening, Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees, **The Academy of Management Journal**, vol 40, No 3, 1997, ss 659-660 ss658-672

⁵²⁵ Gerald R. Ferris, Pamela L. Perrewe, Annete L. Ranft, Robert Zinko, Jason S. Stoner, Robyn L. Brouner, Mary Dona Laird, Human Resources Reputation And Effectiveness, **Human Resources Management Review**, 2007, ss 122-125

insan kaynakları uygulamaları olduğunu düşündükleri ortaya konulmuştur.⁵²⁶ İşletmelerin insan kaynakları departmanlarının itibarı, kurumsal itibarın bir alt unsurudur. Buna göre, olumlu kurumsal itibar, olumlu insan kaynakları politikaları anlamına gelmekte ve örgütleri çalışanların gözünde çekici hale getirmektedir.⁵²⁷ İnsan kaynakları itibarı, insan kaynakları felsefesine, politikalarına ve faaliyetlerine ilişkin paylaşılan yargılardan oluşmaktadır. Bahsi geçen bu yargılar, işletme çalışanları, işletmede çalışmayı düşünen iş gören adayları ve müşteriler ya da potansiyel müşteriler tarafından oluşturulmaktadır. Toplumsal yargılar aynı zamanda, işletme çevrelerinde taktir gören Fortune ve Forbes gibi dergiler tarafından yapılan Çalışılacak En İyi İşletmeler yada En İyi Eğitim, Gelişme Sağlayan İşletmeler gibi itibar sıralamalarından da etkilenmektedir.⁵²⁸ İnsan kaynakları itibarına ilişkin yazılı basında yapılan haber ve sıralamalar ile hisse senedi değeri arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmada, siyahi iş görenler için çalışılacak en iyi işletme, tercih edilen en iyi çalışma ortamı, çalışılacak en iyi 100 işletme, çalışan anneler için en iyi işletme , kadın iş görenler için en iyi işletme gibi sıralamaların olumlu insan kaynakları itibarı oluşturduğu, ancak çalışan anneler için en iyi işletme enformasyonunun hisse senedi fiyatlarını etkilediği diğer faktörlerin piyasa değeri üzerinde etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu çalışmaya göre dürüst ve olumlu insan kaynakları itibarı, işletmenin finansal değerini buna bağlı rekabet yeteneğini, genel anlamda örgütsel performansı etkilemektedir.⁵²⁹

Bağlılık yazınına bakıldığında, bağlılığı oluşturan unsurların Tablo 2 üzerinde verildiği üzere, bireysel faktörler(kıdem, başarı ihtiyacı, bağlanma ihtiyacı..vb), yapılan işe ilişkin özellikler(geribildirim, görev tanımı, karar alabilme, kararlara katılma ..vb) ve iş deneyimleri olmak üzere 3 başlık altında sınıflandırıldığı görülmektedir.⁵³⁰ Mathie ve Zajac tarafından yapılan meta analizde örgütsel bağlılığın öncülleri 5 faktörde tanımlanmıştır. Buna göre örgütsel bağlılık bireysel,(yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni hal, kıdem, ücret, yetenek)role ilişkin faktörlerden(rol belirsizliği, rol

⁵²⁶ Daniel J.Koys, Human Resource Management And Fortune' corporate reputation survey, **Employee Responsibilities And Rights Journal**, Vol 10, No 2, 1997, s 97

⁵²⁷ Julian Barling, Ian Hutchinson, Commitment vs Control-based Safety Practices Safety Reputation and Perceived Safety Climate, **Canadian Journal of Administrative Science**, 17(1), s 77, ss76-84

⁵²⁸ Ferris, vd., a.g.m, ss 118-121

⁵²⁹ John M. Hannon, George T. Mikovich, The Effect Of Human Resource Reputation Signals On Share Prices: En Event Study, **Human Resource Management**, Vol 35, Number 3, 1996, ss 417-419

⁵³⁰ Steers, **Organizational Effectiveness.....**,a.g.k, s 122

çatışması), işin özelliklerinden(yetenek çeşitliliği, otonomi, zorluk, iş kapsamı), grup/lider ilişkisinden(grup taraftarlığı, görev bağımsızlığı, lider iletişimi vd.) ve örgüt özelliklerinden(örgütsel ölçek(büyüklüğü), merkezleşme derecesi) etkilenmektedir.⁵³¹ Örgütsel bağlılığın öncüllerine ilişkin yapılan sınıflandırmalara bakıldığında, çalışan ile örgüte ve yönetim anlayışına ilişkin özellikler olmak üzere 2 ana kategoriden hareket ettiği görülmektedir. Örgüte ve yönetim anlayışına ilişkin özellikler, işletme tarafında insan kaynakları fonksiyonu faaliyetleri ile çalışana yansıtılmaktadır. Dolayısıyla itibarlı işletmelerin insan kaynakları faaliyetleri çalışan bağlılığını oluşturmaktadır. Bu çerçevede itibarlı işletme özellikleri ile örgütsel bağlılık arasında ön görülen ilişkiler Şekil 11 üzerinde yer almaktadır.

⁵³¹ Mathieu, Zajac, a.g.m, s 174

Şekil 11. Kurumsal İtibar Unsurlarının Örgütsel Bağlılık Üzerinde Etkisi

KURUMSAL İTİBAR UNSURLARI

- Öz-Saygı
- Kariyer ve Mesleki Gelişim
- İş Çevrelerinde Artan Bireysel Talep

Bireysel Faktörler

- Finansal Performans
- Ürün Hizmet Kalitesi
- Örgüt ölçeği
- Yönetim Anlayışı
- İletişim Performansı
- Sosyal Performans

Örgüt Özellikleri

- İş Tasarım sistemlerinin etkinliği
- Otonomi,
- Geribildirim

İşe /Role Yönelik Özellikler

Gerçek İnsan Kaynakları Yönetimi
Çalışan Merkezli

- Çalışan Destek Sistemleri
- Örgütsel Güven

İnsan Kaynakları Uygulamaları (İş Deneyimleri)

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

4.4.1.Bireysel Faktörler Açısından Analiz

Örgütsel bağlılığı etkilediği üşünölen bireysel faktörler incelendiğinde, bulguların daha çok demografik özellikler üzerinde yoğunlaştığı görölmektedir. Buna göre yaş, kıdem, medeni hal gibi durumsal değişkenler ile bireylerin karakteristik özellikleri⁵³² ve örgüte taşıdıkları önceki iş deneyimleri⁵³³ çalışanların örgütlerine duydukları bağlılığı, farklı şekillerde etkilemektedir. Yapılan araştırmalar da dikkat çeken önemli bir özellik, bahsi geçen demografik değişkenler ile örgütsel bağlılık etkileşimleri konusunda fikir birliğine varamamış olmalarıdır. Örgütsel bağlılık ve bireysel özellikler üzerine yapılan bir çok çalışmada örneklemlerin farklılığı nedeniyle, değişik sonuçların elde edildiği görölmektedir Dolayısıyla bireysel özellikler ile örgütsel bağlılık ilişkisi çok netlik kazanmamıştır.

Ancak, bireylerin sahip oldukları meslekler ile kariyer gelişimine ilişkin fırsatlara ilişkin algılamaları, bireylerin karakteristik özellikleri bağlamında değerlendirilebilir. Bu anlamda, bireyin öz- saygısını artırma, mesleki ve kariyer gelişimi bağlamında fayda yaratma ile iş çevrelerinde bireye ilişkin talep oluşturma açısından, kurumsal itibar çalışan bağlılığı sağlamaktadır. Bu çerçevede itibarlı bir örgüt üyesi olmak, çalışana bir takım olumlu bireysel kazanımlar sağlamakta, bu da bireyin örgütüne bağlanmasını kolaylaştırmaktadır.

Bireye örgüt tarafından sağlanan kazanımlar, bağlılık yazınında bağlılığın araçsal yönüne işaret eden devamlılık bağlılığı çerçevesinde çözümlenmektedir. Devamlılık bağlılığı açısından bakıldığında, örgütsel bağlılık örgüt ile çalışan arasında ödöl-maliyet bağlamında oluşan karşılıklı değiş tokuş ilişkisi mübadele olarak nitelendirilmiştir.⁵³⁴ Becker, çalışanların örgüte yatırdıkları, statü, zaman, fırsat maliyeti gibi yatırımların geri dönüşümünü almak ve yatırımların faydalarını maksimize etmek için, örgüt dışı unsurları, alternatifleri göz önünde bulundurarak örgüte bağlandıklarını, örgütte kalmayı istediklerini savunmaktadır.⁵³⁵ Çalışanların örgütlerinden ayrıldıklarında örgütte yaptıkları birikimleri yada yatırımları kaybedeceklerini ve bu

⁵³² Jasse Erdheim, Mo Wang, Micheal J. Zickar, Linking The Five Personality Construct To Organizational Commitment, **Personality And Individual Differences**, 41, 2006, s 966

⁵³³ Lee, Ashford, Walsh, Mowday, a.g.m, s 25

⁵³⁴ Hrebiniak, Alutto, a.g.m, s 556

⁵³⁵ H.S Becker, Notes on Concept Of Commitment, **American Journal Of Sociology**, Vol 66, 1960, s 32-40

kayıpları diğer örgütlerde sağlayamayacaklarını dolayısıyla işverenler düzeyinde alternatiflerinin kısıtlılığını fark ettiklerinde devamlılık bağlılığı oluşmaktadır. Devamlılık bağlılığı, bağlılık yazında mübadele sürecinin bireysel kazanıma işaret eden yönünü oluşturmaktadır. Buna göre, bireyler kişisel çıkarları (ücret, kariyer gelişimi, etiket..vb) artırmak için örgütlerine bağlanmaktadır. Bu bakış açısıyla bakıldığında itibarlı işletmelerde, bireylere diğer örgütlere daha fazla bireysel kazanım yaratılmakta dolayısıyla iş görenler, itibarlı örgütlere bağlılık göstermektedirler. Bu anlamda itibarlı işletmelerin bireye sağladığı kazanımlar sırasıyla; örgüt üyeliklerinden dolayı elde ettikleri olumlu toplumsal yargılar sonucu oluşan öz saygı, örgüt içinde deneyimledikleri veya aldıkları mesleki, kariyer gelişimi ile örgüt üyelikleri boyunca mesleki kazanımlar nedeniyle, iş çevrelerinde itibarlı örgüt çalışanına artan taleptir.

4.4.1.1 Öz Saygı Sağlama

Prestij algısı, bireyin öz saygı (self-esteem) ve benlik kavramının (self-concept) gelişmesini sağlamaktadır. Yapılan bir çalışmada, kolektif düzeydeki öz-saygı ve benlik kavramının duygusal örgütsel bağlılığı artırdığı ortaya konmuştur. Öz saygının 3 türü bulunmaktadır. Bireycil öz-saygı, bireyin yalnızca kendin avantajına ya da refahına ilişkin tutumlar ve davranışlar göstermesi bu şekilde motive olmasıdır. Buna göre bireyci öz-saygısı yüksek bireyler örgütten alacakları ödüller (ödemeler, faydalar) nedeniyle örgütte kalırlar. (devamlılık bağlılığı) İlişkisel düzey öz-saygı, diğer bir bireye göre benlik kavramını, davranışlarını, tutumlarını ayarlar,(örneğin yönetici) öz-saygı kolektif düzeyde ise, birey sosyal sistemde desteklediği, ortak ilgi alanlarının bulunduğu grubun faydası için çaba gösterir motive olur. Bu düzeyde birey kendini grup üyeliği ile tanımlar. Grubun hedeflerini ve normlarını içselleştirir, gruptaki rolüne ilişkin görevleri ve sorumluluklarını yerine tam olarak getirdiğinde tatmin olur. Bu tür bireylere kollektivist, çoğulcu denir. Buna göre çoğulcu öz-saygısı olanlar, duygusal örgütsel bağlılık ve bireysel düzeyde öz-saygısı olanlar ise, devamlılık bağlılığı gösterirler.⁵³⁶ Benzer şekilde March ve Simon'un modelinde, çevresel (aile ve iş çevresi) eleştiri ve yorumların bireylerin örgüt tercihlerini ve örgüt üyeliklerinin süresini etkilediğinden bahsedilmektedir. Bireyler çevreleri tarafından olumlu

⁵³⁶ Russell E. Johnson, Chu-Hsiang Chang, "I" Is To Continuance As "We" Is To Affective : The Relevance Of The Self-Concept For Organizational Commitment, **Journal of Organizational Behavior**, Vol 27, 2006, s 551

değerlendirilen örgütlerde çalışmak istemektedirler.⁵³⁷ Bu çerçevede kurumsal itibar, bireyin örgüt üyeliğini devam ettirmesini bireysel kazançlar bağlamında da olsa sağlamaktadır. Bu bağlamdaki bağlılık, örgütsel bağlılığın duygusal yönü yerine araçsal yönünü işaret etse de bireyin örgütüne bağlanmasını sağlamaktadır.

4.4.1.2 Kariyer ve Mesleki Gelişim

Kariyer, insanın davranış motifleri ile donanmış bir yaşam boyunca devam eden işler serisidir. Seçilen iş hayatında ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla gelir elde etmek, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla statü, güç ve saygınlık elde etmek anlamına gelmektedir.⁵³⁸ Dolayısıyla kariyer gelişimi, bireyin yetenekleri, aldığı eğitimler ve karşısına çıkan fırsatlar ile ilgilidir.

Çalışanlar için, kariyer gelişimi açısından yükselen bir trend izlemek önemlidir. Dolayısıyla bireyler, kariyer basamakların her aşamasında kendi yetenek ve mesleki gelişimleri açısından en fazla gelişim sağlayacak işletmeler, işlere yönelmekte, bu konuda araştırmalar yapmaktadırlar. Bireyler, örgüt üyelikleri boyunca diğer örgütlerdeki kariyer olanaklarını da araştırmaktadır. Başka bir ifade ile örgütleri ile diğer işletmelerdeki kariyer fırsatlarını, kendi kariyer ve mesleki gelişimleri açısından karşılaştırmaktadır. Olumlu ve belirgin itibara sahip işletme çalışanı, kariyer gelişimi için yapacağı örgüt karşılaştırmalarında benzer ya da üyeliğini devam ettirdiği işletmeden daha üstün itibara sahip işletme, bulmak durumundadır. Dolayısıyla birey, itibar değerindeki alternatif kıtlığı nedeniyle başka bir ifade ile daha iyi örgüt değeri sıkıntısı nedeniyle, mevcut işletmelerine bağlılık gösterecektir. Örgütsel bağlılık ile kariyer beklentisi ilişkisini sorgulayan bir çalışmada, bireylerin kariyer gelişimi, gelecekteki iş tatmini varsayımının, işletmedeki mevcut pozisyon ve olası pozisyonlara ilişkin olumlu beklentilerinin örgütsel bağlılığı artırdığı tespit edilmiştir. Aynı çerçevede bireyler, örgütün geleceğine ilişkin olumlu düşüncelere sahip iseler, örgütsel bağlılık düzeyleri artmaktadır. Dolayısıyla bireyler, örgüt kariyeri ile bireysel kariyerleri arasında örtüşme görürse örgütüne bağlanır ve örgütün geleceği için çaba sarf ederler.⁵³⁹

⁵³⁷ March, Simon, a.g.k, s 75

⁵³⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Aktüel Basım Yayın, Bursa, 2005, s 169

⁵³⁹ N.A Jans, Organizational Commitment, Career Factors and Career/Life Stage, **Journal of Organizational Behavior** , vol 10, Issue 3, 1989, s 257

Kurumsal itibar, örgütün mevcut durumu hakkında bilgi vermenin yanı sıra geleceğine ilişkin olumlu projeksiyonlar yapılmasını da sağlamaktadır.⁵⁴⁰ Dolayısıyla kurumsal itibarı olumlu olan bir işletmede bireyler, hem kendi kariyer gelişimi açısından hem de örgütün gelecekteki kariyer pozisyonunu dikkate alarak, olumlu öngörüler oluşturacaklar ve örgütlerine bağlanacaklardır.

İtibarlı işletme özelliklerine bakıldığında, itibarlı işletmelerin nitelikli iş gücünü örgüte çekmede, geliştirmede başarılı oldukları görülmektedir. Fortune dergisi tarafından yapılan sıralamada yer alan kriterlerden biri tamamen, çalışana yönelik mesleki ve kariyer gelişimi üzerine yoğunlaşmaktadır. Fortune dergisi tarafından yapılan Çalışılacak En İyi 100 Şirket araştırmasına bakıldığında ise, sıralamaya giren işletmelerin çalışan eğitimi için milyar dolarlar ayırdıkları ve eğitim ödemeleri programları (yüksek lisans..vb) yürüttükleri görülmektedir.⁵⁴¹ Aynı kapsamda itibarlı işletmelerde benimsenen insan odaklı yönetim biçimleri, çalışan yetkilendirmesi, güçlendirmesi yaratmakta bu da bireylerin mesleki, yönetsel anlamda gelişmesini sağlamaktadır.⁵⁴² Dolayısıyla itibarlı işletmelerin, bireylerin kariyer ve mesleki gelişimlerini sağlama ve artırma konusunda diğer işletmelere göre daha başarılı oldukları, bu konulara daha çok eğildikleri, bu faaliyet biçiminin, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini olumlu etkilediğini söylemek yanlış olmayacaktır.

4.4.1.3 İş Çevrelerinde Artan Bireysel Talep

Kurumsal itibarın yarattığı olumlu sonuçlar ve bireye etkisi anlamında dikkate alınacak bir diğer unsur ise, kurumsal itibarın bireye sağladığı yada aktardığı itibardır. Zira itibarlı işletme çalışanı olmak, bireyin iş çevrelerinde ki değerini artırmaktadır. Başka bir ifade ile iyi bilinen bir işletmede çalışıyor olmak, bireyin yetkinlikleri, bilgisi ve yetenekleri açısından bireysel bir itibar sağlayacaktır. Xerox firmasının bir yöneticisi; “iyi bir itibar işletmenize nitelikli işgücünü çekmede önemli avantaj sağlar özellikle üniversiteden yeni mezun olmuş insanlar saygı duydukları firmada çalışmak isterler”.⁵⁴³ ifadesini kullanarak itibarlı işletme ve işgücü ilişkisini, net olarak ortaya

⁵⁴⁰ <http://www.smh.com.ow/news/spedor/reputatron 2001.html> 16

⁵⁴¹ Selly Branc, The 100 Best Companies To work For In america, **Fortune**, 139 (1), ss 118-144

⁵⁴² Fombrun, a.g.k, ss113-114

⁵⁴³ A.g.k, s 76

koymuştur. Sektörde itibarlı olarak algılanan işletmeler, nitelikli işgücünü firmaya çekmede ve firmada tutmada diğer işletmelere göre oldukça avantajlı durumdadırlar.⁵⁴⁴ Zira saygı duyulan bir işletmede çalışmak hem çalışanlarda iş çevrelerindeki bireysel prestij açısından önem arz etmekte, hem de insan kaynakları yönetimi açısından işletmeye fayda sağlamaktadır.⁵⁴⁵ Bireyler özellikle iş gücüne yeni katılanlar, mesleki gelişimin yanı sıra kariyer süreçlerindeki diğer işletmelerdeki olası pozisyonlara geçişin kolay olması bağlamında, bireylerde itibarlı iyi bilinen işletmelerde çalışma arzu oluşmaktadır.

Bahsi geçen arzunun nedeni, itibarlı kurumların yüksek performansa sahip oldukları, bunu da kalitede iş gören profili ile gerçekleştirdikleri kanısındır. Bu algılama, itibarlı işletme çalışanın performans kalitesine ilişkin olumlu bir öngörü oluşturmakta, bu öngöründe bireyin iş çevrelerinde çekici hale getirmektedir. Bu da bireysel kazançları maksimize etme anlamında, bireye kazanç sağlamaktadır. Bireyler, kariyerlerinin tamamını olmasa bile belirli bir periyodunda itibarlı işletmelere üyelik etmek istemektedirler. Bu isteğin temelinde, itibarlı işletmelerin kurumsallaşmış olması buna bağlı olarak işletme içerisinde edinilecek bilgi ve tecrübelerin, bireyin mesleki gelişimini olumlu etkileyeceği ve iş çevrelerindeki mesleki değerini, bireye duyulacak isteği artıracaktır. İtibarlı örgüte çalışmak bireyi, hem örgüt içindeki çalışma koşulları açısından hem de örgüt dışındaki iş gören çekiciliği açısından fayda yaratmaktadır. Dolayısıyla itibarlı işletme çalışmanı olmak bireye, mesleki gelişim şansı tanımakta ve gelecekteki kariyer fırsatları için avantajlar yaratmaktadır. Bu anlamda bahsi geçen kazanımlar bireylerin, örgüt üyeliklerini devam ettirmesini sağlamaktadır.

4.4.2. Örgüt Özellikleri Açısından Analiz

Örgütsel bağlılığın öncülleri ile kurumsal itibarın ardılları arasındaki ilişki sorgulandığında, örgüte ilişkin genel özelliklerin oldukça önemli olduğu hemen fark edilecektir. Kurumların itibarını belirleyen, önemli örgütsel değişkenler bulunmaktadır. Bu özellikler genel olarak, işletmenin finansal, yönetsel, kalite, sosyal alanlardaki

⁵⁴⁴ Jos Lemmink, Annellen Schuijf, Sandra Streukens, The role of Corporate Image and Company Employment Image in Explaining Application Intentions, **Journal Of Economic Psychology**, 24, 2003,s 13

⁵⁴⁵ Feriris, Berkson, Haris, a.g.m , ss 368-371

performansları ve büyüme potansiyelleridir. İtibarlı kabul edilen işletmelerin, bu özelliklerden birinde ya da bir kaçında oldukça başarılı oldukları görülmektedir.⁵⁴⁶ Buna göre itibarlı işletme özellikleri ile örgütsel bağlılık arasında ilişki kurmak mümkündür.

4.4.2.1 Yönetim Anlayışı

İtibar sıralamalarında üst sıralarda yer alan firmalara bakıldığında, bu işletmelerin başarılı kılan özelliklerinin farkında oldukları ve bu öz yeteneklerini gelişimine öncelik verdikleri, hemen fark edilecektir. İyi bir örgütsel performansa sahip olmak, iyi bir itibara sahip olmanın en önemli öncülüdür. Buna göre itibarlı işletmeler, örgüt dışında müşterilerin, sektörel ve doğal çevrenin, rakiplerin beklentilerini karşılamalı, örgüt içinde ise bahsi geçen beklentileri karşılamak adına gerekli stratejik, yapısal, unsurlar ile iş ve yönetsel süreçleri gerekli biçimde organize etmelidirler.⁵⁴⁷ Fortune 500 listesinde yer alan işletmeler üzerinde yürütülen bir başka çalışmada itibarlı işletmelerin, örgütün toplam kalite yönetimi, katımlı yönetim, güçlendirme (empowerment), takım çalışması, sosyal sorumluluk gibi popüler yönetim anlayışlarını benimsediklerini tespit edilmiştir.⁵⁴⁸ Yapılan bir başka araştırmada personel güçlendirme çalışmalarının, özellikle duygusal örgütsel bağlılığı etkilediği bulgusuna rastlanmıştır.⁵⁴⁹ Dolayısıyla itibarlı işletmeler tarafından yürütülen çalışan odaklı yönetim anlayışı, örgütsel bağlılığın oluşmasını sağlamaktadır.

Örgütsel bağlılık yazınına bakıldığında çalışanların bağlılık düzeylerinin, örgütler tarafından benimsenen katımlı yönetim biçiminden⁵⁵⁰, katılımcı liderlik modeli⁵⁵¹, takım çalışması, örgüt yapısı⁵⁵², formalleşme derecesinden⁵⁵³ etkilendiği

⁵⁴⁶ Fombrun ,a.g.k, ss 185-186

⁵⁴⁷ Dowling, a.g.k, ss 90-101

⁵⁴⁸ Barry M. Staw, Lisa E. Epstein, What Bandwagons Bring: Effect of Popular Management Techniques on Corporate performance, Reputation, CEO Pay, **Administrative Science Quarterly**, Vol 45, No 3, 2000, ss 547-549

⁵⁴⁹ Alan B. Henkin, Dennis M. Marchiori, Empowerment And Organizational Commitment In Chiropractic Faculty, **Journal Of Manipulative And Physiological Therapeutics**, Vol 26, Issue 5, 2003, ss 278-279

⁵⁵⁰ Paula C. Morrow, **The Theory and Measurement of Work Commitment**, JAI Press, Greenwich, 1993, s 92, Mathieu, Zajac, a.g.m, s 174

⁵⁵¹ Buchanan, a.g.m, s 542, Reichers, a.g.m, s 512, Mathieu, Zajac, a.g.m, s 177-185, Becker, a.g.m, s 239, S.Hunt, R. Morgan, Organizational Commitment: One Of Many Commitments Or Key Mediating Construct, **Academy Of Management Journal**, Vol 37, No 6, 1994, s1578-1580

⁵⁵² Steers, **Antecedents and Outcomes.....** a.g.m, s 52, Stevens, Beyer, Trice, a.g.m, s 388, Mathieu, Zajac, a.g.m, s 184-185

bulgularının yer aldığı görülmektedir.⁵⁵⁴ Bu bulgulardan hareke ile itibarlı işletmelerin örgütsel performansı artırmak adına modern insan odaklı yönetim anlayışı benimsedikleri, bu yaklaşımın çalışanların örgütlerine bağlanma sürecini etkileyerek örgütsel bağlılığı oluşturduğunu söylemek mümkündür. Örneğin 2002 yılından bu yana Amerika'nın En Beğenilen Şirketleri sıralamasında ilk beşe giren General Electric şirketi, 1900'de ilk Ar-Ge departmanının kurum bazında oluşturduğu, 1930'da çalışan ilişkilerine yöneldiği ve çalışanla için emeklilik planlarını, kar tabanlı prim sistemini yapılandırdığı, 1950'lili yıllarda yönetim teorisi alanında ana referans kaynağı olan "mavi kitabı" yayınladığı, 1960'da stratejik planları yürürlüğe soktuğu ve 1980 ile 1990 yılları yönetim evrimi olarak kabul ederek, yönetim gelişimi konusunda iş dışı çalışma, 6 sigma uygulamalarını başlattığı görülmektedir. Yukarıda yer alan bu 100 yıllık serüvende itibar değeri yüksek olan General Electric firmasının yönetim alanında ilkleri ve en iyi uygulamaları yürüttüğünü söylemek mümkündür.⁵⁵⁵ Bu örnekten hareketle itibarlı işletmelerin, çalışana yönelik, katılmalı yönetim uygulamaları benimsediği, bu yaklaşımında çalışana örgütüne bağladığını söylemek mümkündür.

4.4.2.2 Finansal Performans

Yapılan bir araştırmada yönetim yeteneği, örgüt kültürü, örgütsel iletişim ve algılanan örgütsel itibar, işletmelerin satışların dönüşüm oranı, öz kaynakların dönüşüm oranı, Pazar payı değişimi ve müşteri tatmini gibi dört önemli performans kriterini açıklamaktadır.⁵⁵⁶ Buna göre kurumsal itibar, örgüt performansının bir göstergesidir. Benzer şekilde Fortune tarafından yapılan itibar sıralamasında da, bahsi geçen kriterlerden örgütün finansal(ekonomik) ve sosyal yapısı değerlendirilmekte ve itibar sıralamasında üst sıralarda yer alan işletmelerin güçlü, kurumsallaşmış işletmeler olduğu varsayılmaktadır.

Yaptıkları amprik çalışmada Fombrun ve Shanley, örgütün karlılığının, büyüklüğünün ve reklam yoğunluğunun, kurumsal itibarı etkilediğini ortaya

⁵⁵³ Hartline, Maxham & McKee, a.g.m, s 40, Mathieu,Zajac, a.g.m, s 174

⁵⁵⁴ Morrow a.g.k, s 92,

⁵⁵⁵ [http:// www.ge.com/files/usa/stories/en/fortuneMostAdmired.pdf](http://www.ge.com/files/usa/stories/en/fortuneMostAdmired.pdf)

⁵⁵⁶ Abraham Carmeli, Asher Tisher, Resource, Capabilities And The Performance Of Industrial Firms: a Multivaritate Anaysis, **Managerial And Desicions Economics**, 25, 2004, s 308

koymuşturlar. Buna göre kurumsal itibar, risk dönüşüm değeri, kaynak dağılımı, sosyal cevap verebilirlik, kurum sahipliliği yapısı, medya yargıları gibi konularda örgüt çevresine bilgi vermektedir. İtibarlı işletmeler; karlılığı yüksek, riski az işletmelerdir.⁵⁵⁷

rgtne bağlı çalışan profiline sahip işletmelerin performansının ve finansal getirilerinin artacağı konusunda çalışmalar bulunmasına karşın, örgütlerin finansal yapısının güçlü olmasının örgütsel bağlılığı nasıl etkileyeceğine ilişkin kuramsal yada uygulamalı çalışmalara rastlanamamıştır. İşletmenin karlılığının, örgütsel bağlılık arasında direkt bir ilişki bulunmamasına karşın, özelikle az gelişmiş toplumlarda ekonomik belirsizliğin, buna bağlı olarak riskin fazla olması, güçlü finansal yapıya sahip işletmelerin daha güvenilir, güçlü olduğu varsayımının çalışanlar tarafından yapılmasına neden olmaktadır. İş güvencesi anlamında bakıldığında, finansal yapısı kuvvetli işletmelerin çalışanlara yapılacak demeler, iş güvencesi gibi konularda daha güvenilir olduğu dolayısıyla çalışanların, bu tür işletmelere bağlılıklarının yüksek olacağı varsayımı yapılabilir.

4.4.2.3 Sosyal Performans

Kurumsal itibar, işletmenin performansının yüksek olduğu, örgütün yapısının sağlam olduğu (büyük ölçekteki örgütlerin küçük ölçekteki işletmelere göre daha fazla itibarlı algılanmaktadır) ve toplumla daha iyi iletişim içinde olduğunu göstermektedir.⁵⁵⁸ Dolayısıyla, olumlu kurumsal itibar işletmenin modern yönetim anlayışı ile yönetildiği ve uygulamalar yürüttüğü anlamına gelmekte ve çalışanların çalışma koşullarına ilişkin olumlu algılamalar yaratmaktadır. İtibar yazınına bakıldığında bazı araştırmacıların itibar ölçümlendirilmesinde, sosyal sorumluluk leklerinin kullanılması görüşünü benimsedikleri⁵⁵⁹, bir çok sıralama da ise sosyal sorumluluk kriterinin var olduğu görülmektedir. Dolayısıyla sosyal sorumlu davranışlar, itibarlı işletme zelilikleri arasında ilk sıralarda yer almaktadır. Bu alanda yüksek lisans öğrencileri üzerinde yürütülen bir çalışmada, bireylerin etik ve sosyal sorumluluk yükümlülüklerini başarıyla yerine getiren işletmeleri, düşük ücret alsalar bile çalışmak

⁵⁵⁷ Fombrun, Shanley a.g.m, , ss 252-254

⁵⁵⁸ Wesley Shrum, Robert Wuthnow, Reputation status of Organizations in Technical System, The American Journal of Sociology, Vol 93, No 4, 1988, ss 894-898

⁵⁵⁹ Dowling, a.g.m 2004, s 22

için diğer işletmelere göre tercih ettiklerini göstermektedir. Buna göre 279 yüksek lisans öğrencisinin yüzde 90'nı iyi itibara sahip bir işletmede çalışmayı, yüksek ücrete tercih etmektedir. ⁵⁶⁰ Bahsi geçen tercihler bireysel tercihler bağlamında farklılık gösterse de, kurumsal itibarın insan kaynakları politikaları üzerindeki etkisini gösterme anlamında önemli bulgulara işaret etmektedir.

Yazınında etik örgüt ikliminin bulunduğu, etik ilkelere bağlı çalışma anlayışının benimsendiği işletmelere çalışanların, bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu bulgusuna yer verilmektedir.⁵⁶¹ Aynı kapsamda satış personeli üzerinde yürütülen bir diğer çalışmada etik ilkelere bağlı çalışma anlayışının, iş tatminini, örgütsel bağlılığı artırdığı ve işten ayrılma niyetini düşürdüğü tespit edilmiştir. ⁵⁶² Etik ve yasal ilkeler doğrultusunda, çevreye ve yardıma ihtiyacı olanları dikkate alarak çalışmak, sosyal sorumluluk anlayışının temel prensiplerindendir. Dolayısıyla sosyal sorumlu çalışma anlayışını benimseyen işletmelerin itibar sahibi olacakları çok açıktır. Çalışanlar ise, çevresel ve bireysel değerler anlamında bu tür işletmelerde çalışmaktan gurur duyacak, bu örgütlere bağlanacaklardır.

4.4.2.4 Ürün ve Hizmet Kalitesi

Örgütsel bağlılık yazını incelendiğinde, çalışmaların sıklıkla örgütsel bağlılığın ürün ve hizmet kalitesini yükselttiği, buna bağlı olarak müşteri memnuniyetinin arttığı bulgusunun vurgulandığı görülmektedir. Aynı kapsamda çalışanlar, yöneticilerinin ürün ve hizmet kalitesine bağlılık gösterdiklerine inanırlarsa kendileri de, ürün ve hizmet kalitesine bağlılık göstermekte çalışma kalitesini artırmaktadırlar.⁵⁶³

⁵⁶⁰ David B. Montgomery, Catherine A. Ramus, Corporate Social Responsibility Reputation Effects on MBA Job Choice, s 8

⁵⁶¹ Linda Klebe Trevino, Kenneth D. Butterfield, donald L. McCobe, The Ethical Context In Organizations: Influences On Employee Attitudes And Behaviors, **Business Ethics Quarterly**, Vol 8, Issue 3, 1998, ss 468469

⁵⁶² Charles H. Schwepker, Ethical Climate Relationship to Job satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention in the Sales Force, **Journal Of Business Research**, Vol 54, Issue 1,2001, ss 49-51

⁵⁶³ Larry W. Howard , S Thomas Foster, The Influence Of Human Resource Practices On Empowerment And Employee Perceptions Of Management Commitment To Quality, **Journal of Quality Management** , Vol 4, No1, 1999, s 5

Kurumsal itibar örgüt çevresine, işletmenin rakiplerine kıyasla örgütün ürünleri, yaptığı iş ve yapılış şekli ile stratejileri hakkında sinyaller vermektedir.⁵⁶⁴ İşletmelerin iyi bir itibara sahip olmaları örgütsel performansıyla başka bir değişle, yaptıkları işte asıl faaliyet alanı ürün ve hizmet kalitesindeki başarıları ile şekillenmektedir. Topluma sunduğu ürün ve hizmetlerde kaliteyi, müşteri tatmini sağlayamayan bir işletme için itibardan bahsetmek mümkün değildir. Dolayısıyla kurumların iyi bir itibara sahip olmaları, iyi ürün ve hizmet kalitesi sundukları anlamına gelmekte, müşteri sadakati olarak işletmelere geri dönüşüm sağlamaktadır.⁵⁶⁵Yapılan bir araştırmada, müşterilerin işletmenin ürün ve hizmetlerine ilişkin tepkileri ile ürün ve hizmetleri alma sıklığının ya da tekrarının, örgütsel bağlılığı etkilediği bulgusu tespit edilmiştir.⁵⁶⁶ Buna göre, müşteri memnuniyeti ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanlar, kalitesine inandıkları, topluma fayda yaratan ürün ve hizmetleri müşterilere sunmak istemektedirler. Sürekli olarak müşterilerin ürün ya da hizmetlerden şikayet ettikleri bir firma da çalışmayı, hiçbir iş gören istememektedir. Dolayısıyla itibar sahibi işletmelerin, ürün ve hizmetlerinden çalışanlarının gurur duymasını sağlamaları gerekmektedir. Ancak bu şekilde müşteri ve çalışan bağlılığı yaratılabilir.⁵⁶⁷ Toplam kalite yönetimini benimseyen işletmeler üzerinde yürütülen bir çalışmada, kalite iyileştirme çalışmaları kapsamında yapılandırılan takım çalışması, çalışan güçlendirme, eğitim, çalışan değerlendirme ve ücretlendirme politikalarının iş tatmini artırdığı bununda, örgütsel bağlılığı sağladığı tespit edilmiştir.⁵⁶⁸ Benzer biçimde örgütlerin sahip oldukları markaların değerlerinin çalışanlar ve tüketiciler tarafından yüksek algılanması, çalışan ile örgüt uyumunu, dolayısıyla çalışan ve müşteri bağlılığını aynı zamanda kurumsal itibarı artırmaktadır.⁵⁶⁹

Ürün ve hizmet kalitesi anlamında bakıldığında, itibarlı işletmelerin en önemli öz yeteneğinin bu alanda olduğu görülmekte ve kurumların toplam kalite yönetimi gibi

⁵⁶⁴ Fombrun, Shanley, a.g.m, s 233

⁵⁶⁵ Nha Nguyen, Gaston Leblanc, Corporate Image And Corporate Reputation In Customers' retention Decisions In Services, **Journal of Retailing and Consumer Services**, 8,2001, 227

⁵⁶⁶ Natalie J. Allen, Douglas B. Grisoffe, Employee Commitment To The Organization and Customer Reaction Mapping Linkages , **Human Resources Management Review**, Vol 11, 2001, s 221

⁵⁶⁷ Fombrun, a.g.k, s 116

⁵⁶⁸ Min Joon Jun, Shaohan Cai, Hajung Shin, TQM Practice In Maquiladora: Antecedents Of Employee Satisfaction And Loyalty, **Journal Of Operational Management**, 24, 2006, s 796

⁵⁶⁹ 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, ss 449-452

yönetmel tekniklerle öz yeteneklerini geliştirmeye çalıştıkları izlenmektedir. Toplum ve müşteriler tarafından beğenilen ürün ve hizmet sunan işletmelerin, hem toplumda itibar hem de çalışanları ve diğer paydaşlar tarafından bağlılık gösterildiğini söylemek mümkündür.

4.4.2.5 Örgüt Ölçeği

İtibarlı işletmeler örgüt özellikleri bağlamında kurumsallaşmış, güçlü ve ölçeği büyük işletmelerdir. Amerikan'ının en beğenilen şirketleri sıralamasına bakıldığında ilk beşe giren General Electric, FedEx, Southwest Airlines, Proctor&Gamble ve Starbucks gibi firmaların genel özelliklerinin, uluslar arası pazarlarda faaliyet gösteren büyük ölçekli firmalar olmaları olduğu hemen fark edilecektir.⁵⁷⁰ Dolayısıyla iyi ve olumlu itibara sahip işletmelerin, ölçeklerinin de diğerlerine göre büyük olduğu, yalnızca ana firmanın ülkede ya da bölgede değil tüm dünya çapında faaliyetlerini yürüttükleri ve tanındıklarını söylemek mümkündür. Örgüt ölçeğinin büyük olması, örgütün verimli olduğu anlamına gelmekte⁵⁷¹ ve gerek çalışanlara gerekse çevreye olumlu sinyaller göndermektedir. Aynı kapsamda yapılan görgül bir araştırmada, örgüt ölçeği ile kurumsal itibar algısı arasında bir ilişki tespit edilememesine karşın, örgütün karlılığının, finansal performansının, yüksek ürün hizmet kalitesinin ve sosyal sorumluluk performansının örgütsel itibarı etkilediği, kurumları daha çekici kıldığı bulgusuna ulaşılmıştır.⁵⁷² Benzer biçimde yapılan başka bir araştırmada, üyesi bulunana grubun statüsünün önemli olduğu ve bireylerin statüsü yüksek kabul edilen gruplara üyelik etmek istedikleri tespit edilmiştir.⁵⁷³ Buna göre güçlü işletme performansı, güçlü itibar anlamına gelmektedir. itibarlı işletmeler bahsi geçen özellikleri nedeniyle, örgütsel bağlılığın oluşması açısından gerekli tüm öncülere sahiptirler. Bu bağlamda itibarlı işletmelerin özelliklerinin, çalışan bağlılığı sağladığını söylemek yanlış olmayacaktır

⁵⁷⁰ [http:// www.fortune.com](http://www.fortune.com) America's Most Admired Companies The Top 5, GE, FEDEX, Southwest Airlines, P&G, starbucks, March 2006

⁵⁷¹ F.P Adler, Relationship Between Organization Size And Efficiency, **Management Science**, Vol 7, No 1, 1960, s 80

⁵⁷² Turban, Greening, a.g.m, s 666

⁵⁷³ Ellemers, Doosje, Van Knippenberg, Wilkw, a.g.m, s 136

4.4.2.6 Kurumsal İletişim

İtibar yönetimi başlığı altında vurgulanan örgüt içine yönelik halkla ilişkiler aktiviteleri ve üst yönetim eylemleriyle betimlenen iletişim faaliyetleri, çalışanların örgütlerine ilişkin olumlu tutum göstermesini sağlamakta ve örgütsel bağlılıklarını arttırmaktadır.⁵⁷⁴ Bahsi geçen iletişim sürecinin araçları arasında yer alan; çalışana yönelik geziler, toplantılar, işletme dergileri, el kitapları vb. çalışanların kuruma ilişkin imaj algılarını ve değerlendirmelerini şekillendirmekte ve örgütsel bağlılığın oluşmasını sağlamaktadır. Buna göre çalışana yönelik yapılan yazılı ve sözlü iletişim araçları ve ortak payda oluşturmak adına yürütülen halkla ilişkiler faaliyetleri,(piknikler, geziler, sponsorluklar) yönetimin, örgütün değerlerini çalışana iletmekte ve çalışan ile örgüt değerleri arasında bir uyum oluşmaktadır.⁵⁷⁵ Buna göre yöneticilerin, çalışanlar ile direkt iletişime geçmesi, çalışanlar içinde kabul görececek ortak rakipler, düşmanlar belirlenmesi ve yapılan söylevlerde “ben” yerine “biz”, “hepimiz” gibi ifadeler kullanılması, çalışan ile örgüt arasında değer ve duygu tabanlı iletişim, etkileşim ve bir duygusal bağ oluşturacaktır.⁵⁷⁶

Daha kısa bir ifade ile örgüt içi iletişim, kurumun bütününe ve çalışma koşullarına ilişkin paylaşılan bir algı yaratmaktadır. Oluşan bu algı, çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmaktadır. Aynı bağlamda örgüt dışına yönelik yürütülen iletişim faaliyetleri, endüstriyel iletişim iklimini etkilemekte, bu da algılanan örgütsel prestiji olumlu yönde etkilemektedir.⁵⁷⁷ Bu ilişkilere göre örgütlerin iletişim biçimi ve şekli, hem örgüt içinde hem de örgüt dışında paydaşların, kurumla ilişkilerini belirgin kılmakta, olumlu kurumsal prestij algısı ve bağlılığı yaratmaktadır.⁵⁷⁸ Özellikle toplum tarafından verilen, örgüt faaliyetlerinin desteklendiğine ilişkin ödüller ve bu ödüllendirme sürecindeki çalışan katılımı, örgütün itibarını ve çalışanların örgütten

⁵⁷⁴ Federica Varona, Relationship Between Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemalan Organizations, **The Journal of Business Communication**, Vol 33, Number2, 1996, s 132

⁵⁷⁵ Cheney, a.g.m, s 149

⁵⁷⁶ A.g.m ss 148-149

⁵⁷⁷ Abraham Carmelli, The Link Between Organizational Elements, Perceived External Prestige And Performance, **Corporate Reputation Review**, Vol 6, No 4, 2004, s 317

⁵⁷⁸ Susanne G. Scott, Lane R. Vicki, A Stakeholder Approach To Organizational Identity, **Special Issue Of Academy of Management Review**, 2000, ss 50-51

gurur duymalarını sağlayacaktır.⁵⁷⁹ Üyesi oldukları örgütün, toplum tarafından beğenilmesi ve bir takım ödüllerle bu beğenin görünür kılınması, örgüt üyelerinin yaptıkları faaliyetlerdeki başarılarını belirginleştirecek, hem kurumsal itibarın oluşmasını, hem de yönetim ile çalışanların değer uyumunun pekişmesini sağlayacaktır. İletişim faaliyetleri bağlamında kurulan bu ilişki, örgütün dışarıdan gelecek tehditlere karşı çalışanları ile birlikte daha güçlü durmasını sağlayacaktır.⁵⁸⁰

Yapılan ampirik araştırmalara bakıldığında örgütsel imaj, örgütsel bilginin özel bir şekli olan, buna bağlı olarak zaman içinde örgüt üyeleri arasında geçen ve örgütün faaliyetlerini etkileyen iletişim olarak tanımlanmaktadır. Buna göre örgütsel imaj, örgüt içi bireyler arası iletişim ile örgüt dışına yönelik iletişim faaliyetleri ile şekillenmektedir. Örgütsel imajı, inançları, tutumları ve örgütün davranışlarının bıraktığı etkiyi barındıran, bireylerin örgüte saygı duymasını sağlayan bilişsel set olarak tanımlamaktadır. Örgütsel imajın duygusal etkisi, kurumsal itibar tanımlamasını içermektedir. Çalışanlar, işletme içine yeni girdiği dönemlerde örgüte ilişkin kendi özgün imajı ile gelir ,işletme içindeki iletişim faaliyetleri(sosyalizasyon) ve işletme dışında edindiği bilgiler ile (yerel ve ulusal medya) beynindeki işletmeye özgü imaj değişir ve diğer örgüt üyelerinin imajları ile benzeşir. Bahsi geçen bu benzeşme süreci, çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmaktadır.⁵⁸¹

Bir çalışmada, örgüt tarafından çalışana ilişkin olarak yürütülen iletişim çabalarının, örgütsel bağlılığı artırdığı tespit edilmiştir. Çalışanların ihtiyaç duydukları, örgüt tarafından sağlanması gereken bilgiler 2 başlık altında toplanmaktadır. İlki örgütün geneline ilişkin bilgiler, ki bu bilgiler örgütün vizyonu, misyonu, faaliyetleri, başarıları, gelişme düzeyini kapsayan bilgi içermektedir. Bu tür bilgiler, üst yönetim tarafından çalışanlara iletilen mesajlar içerisinde yer almaktadır. Söz konusu bilgiler, bireylerin benzer örgütler ile kendi örgütlerini karşılaştırmak için kullandıkları bilgilerdir. İkinci tür bilgiler ise, bireyin örgüt içindeki rolünü belirleyen ve saygı duyulan örgütsel üyeliğin, değerlerinin ve normlarının aktarıldığı bilgilerden

⁵⁷⁹ Cheney, a.g.m, s 150

⁵⁸⁰ Cheney, a.g.m , s 154

⁵⁸¹ D.F. Treadwell, Teresa M. Horison, Conceptualizing and Assesing Organizational Image: Model Image, Commitment and Communication, **Communication Monographs**, Vol 61, 1994, ss 80-83

oluşmaktadır. Bahsi geçen bilgilerin çalışana düzenli olarak aktarılması bireyde örgüte ilişkin bağlılık hissi yaratmaktadır.⁵⁸²

Kurumsal itibar yönetimi başlığı altında ifade edildiği gibi, itibar yönetimi işletmenin daha görünür, fark edilir olabilmesi için yapılan iletişim çabalarının bütünüdür. Dolayısıyla etkili itibar değeri için, etkili kurumsal iletişim programlarına ihtiyaç vardır. Gray ve Balmer kurumsal iletişimi, iletişim kimliği olarak tanımlayarak iki bağlamı olduğunu belirtmişlerdir. İlk bağlam, iletişim kimliğinin paydaşların gözünde kurumsal itibarı oluşturması, ikinci bağlam ise, kurumun halkla ilişkiler, reklam çalışmaları gibi kontrol edebildiği ve kontrol edemediği iletişim başka bir ifade ile çalışanlar arasında kurulan informal iletişim ile medya tarafından aktarılan kuruma ilişkin bilgiler, başka bir ifade ile dolaylı iletişimidir.⁵⁸³ Kurumsal itibar, bir çeşit enformasyondur ve kuruma ilişkin deneyimi olan ya da ilişkili olan tüm gruplar arasında konuşulan, tartışılan bir olgudur. Kurumsal itibar, işletmelerin paydaşları ile kurdukları olumlu iletişimin sonucu oluşan, işletmeye ilişkin olumlu algılamalardır.⁵⁸⁴ Dolayısıyla kurumsal itibarın oluşması adına yürütülen örgüt kimliğinin ve kültürünün aktarılmasına yönelik tüm iletişim çabaları, çalışanları etkilemekte ve yönlendirmektedir. Çalışana yönelik sosyal aktiviteler, çalışanlar arası iletişimi ve etkileşimi artırarak paylaşılan ortak değerler yaratmakta ve işletme ile bireyler arasında bağ oluşmasını sağlayarak, yönetim ile çalışan arasında köprüler kurmaktadır. Bahsi geçen etkileşim süreci, örgütsel bağlılığı sağlamaktadır.

4.4.3. İş ve Role Yönelik Özellikler Açısından Analiz

Kurumsal itibar, işletmelere pazar faaliyetlerinde fayda yaratmanın yanı sıra çalışanları ile girdikleri ilişkide de fayda yaratmaktadır. Çünkü itibar, çalışan için değerlidir. Kurumsal itibar çalışanlara, işletme ile girdikleri ilişkilerde, yüksek kaliteye sahip çalışma koşulları olduğu bilgisini vermektedir. Türkiye’de yapılan bir görgül çalışmada, iş tasarım sistemlerinin motivasyonel etkisinin sorgulandığı ve beceri çeşitliliği, otonomi ve geribildirim faktörlerinin, örgütsel bağlılığı artırdığı tespit

⁵⁸² Smidts, Pruyn, Van Riel, a.g.m, ss 1050-1052

⁵⁸³ John M. T Balmer, Guillaume B. Soenen, The Acid Test of Corporate Identity Management, **Journal Of Marketing Management**, 15, 1999, s 83

⁵⁸⁴ O’Connor, a.g.m, s 53

edilmiştir.⁵⁸⁵ Benzer biçimde rol belirsizliği, rol çatışması, aşırı iş yükü, iş stresi çalışanların, örgütsel bağlılıklarını olumsuz yönde etkilemektedir.^{586 587}

Kurumsal itibar değeri yüksek olan işletmelerin, kurumsallaşmış işletmeler olduğu varsayılmaktadır. Kurumsallaşmış işletmeler, standart iş görme usulleri, genel kabul gören çalışma ilke ve anlayışı olan işletmelerdir. Dolayısıyla itibarlı işletmeler, çalışanların yapacakları işlerde otonomiye, karar verme yetkisinin ve geribildirim sağlamaktadırlar. Fortune sıralamasında yer alan işletmeler üzerinde yürütülen bir çalışmada, sıralamada yer alan işletmelerin yüzde 64'nün balans skor kart yöntemi kullandığını, böylece çalışanlarına performans geribildirim yaptıkları tespit edilmiştir.⁵⁸⁸

İtibarlı işletmelerin, tüm çalışanlarını karar alma ve yönetim süreçlerine dahil ettikleri, başka bir ifade ile çalışan güçlendirme(empowerment) çalışmaları yürüttükleri görülmektedir. Personel güçlendirme, çalışanlar arasındaki hiyerarşik statüleri azaltmakta, otonomiye ve çalışan motivasyonunu artırmaktadır. Kurumsal itibarı yüksek kabul edilen IBM ve Hewlet-Packard'da bu yöntemleri kullanarak, çalışma ortamını iyileştirme yönünde faaliyetlerde bulunmaktadırlar. Amerika'da Çalışılacak En İyi 100 şirket sıralamasına giren Wall-Mart yöneticileri her hafta düzenli olarak yapılan rakiplere göre durum değerlendirmesi toplantılarına, çalışanların katılmasını sağlamak ve böylece çalışanlarına faaliyetler hakkında geribildirim verirken, işletme yönetimi hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlamaktadır.⁵⁸⁹

4.4.4.İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Deneyimler

Çalışmanın birinci bölümünde de üzerinde durulduğu gibi örgütsel bağlılık, birey ile örgüt arasındaki etkileşim sonucunda ortaya çıkan bir davranış, olumlu bir tutumdur. Dolayısıyla örgütlerin çalışanlarına ilişkin faaliyetlerinin büyük çoğunluğunu yöneten insan kaynakları birimleri, çalışanların örgütsel bağlılıklarının oluşmasında ve geliştirilmesinde önemli bir yer tutmaktadır.

⁵⁸⁵ Tak, Aydemir,a.g.k, s 792

⁵⁸⁶ William Pasewark, Jerry Strawser, The Determinants of Job Insecurity in a Professional Accounting, **Behavioral Research in Accounting**, Vol 8, 1996, ss 91-117

⁵⁸⁷ Meyer, Allen, a.g.k, , ss 46-49

⁵⁸⁸ Cravens, Oliver, a.g.m, s 300

⁵⁸⁹ Fombrun, a.g.k, ss 114-116

İş görenler tarafından, örgüt üyelikleri boyunca deneyimlenen olumlu ya da olumsuz tecrübeler, bireylerin örgütlerine ilişkin tutumlarını etkilemektedir. Bu noktadan hareketle, insan kaynakları tarafından uygulanan faaliyetlerin, çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkilediğini söylemek mümkündür.

Örgütsel bağlılığı öncüllerine genel olarak bakıldığında, bu öncüllerin insan kaynakları faaliyetleri ile şekillendiği görülmektedir. Bu çerçevede itibarlı işletmelerde yürütülen ve çalışanlar tarafından destek gören insan kaynakları faaliyetleri, örgütsel bağlılığı artırmaktadır.

Örgütsel bağlılık yazında, bağlılığın mübadele süreci sonunda, çalışanların bir takım kazanımlar elde etmesi sonucu oluşan bir davranış olduğundan bahsedilmektedir. Meyer ve arkadaşları ise üç boyutta tanımladıkları bağlılığın duygusal boyutunun, bireysel ihtiyaçların tatmin edildiğine ilişkin iş deneyimleri sonucunda, bireyin örgüte bağlanmak istemesi, devamlılık ögesinin örgüte yapılan yatırımları kaybetmeme anlamında geliştiği, normatif bağlılığın ise toplumsal ve örgütsel sosyalizasyon sonucu oluşan bir yükümlülük ile geliştirildiğinden bahsetmektedirler. Buna göre normatif bağlılık örgüt üyeliğinin başından itibaren, hatta örgüt üyeliğinden önce gelişebilen bir bağlılık türü olmasına karşın, duygusal ve devamlılık bağlılığı örgüt içinde yaşanan deneyimler sonucunda oluşmaktadır.⁵⁹⁰ Benzer biçimde örgüt üyeliği konusunda yeterli alternatifi bulunan bireylerin, seçtikleri örgütte ilişkin bağlılık düzeyinin ölçümünde ilk bir ay bağlılığın beklenenden daha düşük olduğu, ancak sonraki aylarda bunun yükseldiği görülmektedir.⁵⁹¹

Olumlu iş tecrübeleri, çalışan odaklı insan kaynakları politikaları ile şekillenmektedir. Başka bir ifade ile çalışan ile örgüt arasındaki ilişkide çalışan perspektifinde, çoğunlukla insan kaynakları bölümü tarafından oluşturulan güven duygusuna işaret etmektedir. İşletmelerin çalışanlara verdiği değer bağlamında, iş

⁵⁹⁰ Karen Beck, Carlena Wilson, Have We Studied, Should We Study And Can We Study The Development Of Commitment Metodological Issues And The Developmental Study Of Work-Related Commitment, **Human Resource Management Review**, 11, 2001, s 260

⁵⁹¹ Richard Mowday, Thomas W. Mc Dade, Linking Behavioral And Attitudinal Commitment: A Longitudinal Analysis Of Job Choice And Job Attitudes, **Academy of Management Proceeding**, 1979, Atlanta , GA, ss 84-89

görenlere destek olması(örgütsel destek)⁵⁹² bunun çalışanlar tarafından olumlu algılanması, örgütsel prosedürel adalet (örgüt içi ve dışı kararların nasıl alındığına ilişkin algılamaları)⁵⁹³ ve çalışanın kendi yeteneklerine ilişkin olumlu değerlendirmelerinin çalışanların, duygusal örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir. Örgütsel bağlılığı oluşturduğu varsayılan bu değişkenler, örgütlerde insan kaynakları faaliyetleri ile şekillenmektedir. Bu çerçevede örgütlerdeki olumlu, saygı duyulan insan kaynakları politikaları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.⁵⁹⁴

4.4.4.1 Çalışan Destek Sistemleri

Algılanan örgütsel destek, iş görenlerin örgüt için gösterdikleri çabaların dikkate alarak, örgütlerin çalışan refahı için çaba harcaması yada bu yönde olumlu algılamalar olarak tanımlanmaktadır. Buna göre algılanan örgütsel destek, örgütlerin insancıl yanını göstermektedir.⁵⁹⁵ Algılanan örgütsel destek aslında, örgüt ile çalışan arasındaki mübadele sürecinin adilliği, adaletini göstermekte ve bireylerde örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmasına neden olmaktadır.⁵⁹⁶

Yazında örgütler tarafından yürütülen çalışana yönelik destek sistemlerinin, çalışanların duygusal örgütsel bağlılıklarını artırdığından bahsedilmektedir. Buna göre örgütler tarafından çalışana sağlanan iyi bir çalışma ortamı ve işletme kaynaklarının eşit ve adil dağıtımı gibi unsurların, yanı sıra kreş, burs, finansal, yardım, lojman, erzak yardımları gibi faaliyetlere girmesi olumlu örgütsel destek algısını artırmaktadır.⁵⁹⁷ Üretim işletmeleri üzerinde yürütülen bir çalışmada, örgüt yöneticilerinin çalışanların iyilik durumuna ilişkin olarak işyeri güvenliğine önem

⁵⁹² Robert Eisenberg, Stephen Armelli, Barbara Rexwinkel, Patrick D. Lyncy, Linda Rhoades, Reciprocation of Perceived Organizational Support, **Journal of Applied Psychology**, Vol 86, Issue 1, 2001, s 50

⁵⁹³ J. Barling, M. Philips, Interactional , formal and distributive Justice in workplace:an exploratory study, *Journal of Psychology*, Vol 127, 1993, ss654-656

⁵⁹⁴ Meyer, Allen, a.g.k, s 55

⁵⁹⁵ Rhoades L, Eisenberger . Perceived Organizational Support: A Review Of The Literature. **Journal Of Applied Psychology**, 87(4), 2002; ss 698-679

⁵⁹⁶ Robert H. Moorman , Gerald L. Blakely, Brian P. Niehoff, Does Perceived Organizational support Mediate The Relationship Between Procedural Justice And Organizational Citizenship Behavior, **The Academy of Management Journal**, Vol. 41, No. 3, 1998 , s 351

⁵⁹⁷ Meyer, Allen, a.g.k, s 47

vermesinin çalışanların performansını, liderlerine ve örgütlerine bağlılıklarını etkilediğinden bahsedilmektedir.⁵⁹⁸

İyi bir kurumsal itibara sahip olmak, çalışanların gözünde iyi değerlendirilmeye bağlıdır. Çalışan dünyasında iyi biçimde anılmak, başka bir ifade ile çalışılacak iyi bir işletme olmak kurumsal itibarın oluşması ve sürdürülmesi açısından önem taşımaktadır. Çalışılacak işletme olmak için ya da çalışama ortamı açısından iyi bir itibara sahip olmak için; iyi ücret vermek, çalışana fayda sağlayacak eğitim ve geliştirme programları yapılandırmaya, çalışana iş güvenliği sağlamaya, eşit fırsatlar yaratmaya ve çalışama ortamının iklimine, işletmenin çalışma stiline bağlıdır. Çalışanlar tarafından iyi tanımlanana işletmelerin, onların gözünde güven oluşturdukları, çalışanlarını güçlendirdikleri ve örgütle gurur duymalarını sağladıkları görülmektedir.

Saygın işletmelerin çalışanların gözünde güvenilir olabilmek adına, örgüt içinde bilgilerin eşit dağılımına ve kolay ulaşımını sağladıkları, verimli çalışma sonucu elde edilen karın, kar paylaşım modelleri ile çalışana dönmesini sağladıkları, çalışanların şirket hisselerini almalarını sağlayacak direkt yöntemler kullandıkları görülmektedir. Yazında çalışanların, kar paylaşım modeline katılmasının örgütsel bağlılıklarını artırdığından bahsedilmektedir.⁵⁹⁹ Bu durumda itibarlı işletmeler tarafından uygulanan kar paylaşım modelleri, çalışanların örgütlerine bağlılıklarını sağlamaktadır. Saygın işletme yöneticilerinin, çalışanların kariyer gelişimine önem verdikleri, bunun için programlar hazırladıkları, çalışanları karar alma süreçlerine dahil ettikleri, açık kapı politikası uyguladıkları, emeklilik gibi özlük işlerinde çalışan faydasını maksimize edecek politikalar yürüttükleri görülmektedir.⁶⁰⁰

Benzer şekilde Çalışılacak En İyi 100 Şirket araştırmasında yer alan Southwest havayolları, Harley-Davidson, Fedex gibi işletmelerin, çalışanlara yönelik sosyal faaliyetler yönettiği böylece sosyal yaşamla iş yaşamı arasında denge kurdukları, işletme bünyesinde berber, kreş, spor salonu gibi sosyal tesisler kurdukları, kreş gibi

⁵⁹⁸ Judd H. Michaela,, Demetrice D. Evansb, Karen J. Jansenc, Joel M. Haight, Management Commitment To Safety As Organizational Support:Relationships With Non-Safety Outcomes In Wood Manufacturing Employees, **Journal of Safety Research**, 36, 2005, s 177

⁵⁹⁹ Jacqueline A-M, Coyle-Shapiro, Paula C. Morrow, Ray Richardson, Stephen R. Dunn, Using Profit Sharing To Enhance Employee Attitudes: A Longitudinal Examination of The Effects On Trust and Commitment, **Human Resource Management**, Vol 41, No 4, 2002, s 433

⁶⁰⁰ Fombrun, a.g.k ss 112-113

sosyal olanaklar sağladıkları görülmektedir. Bu işletmeler, çalışanları ile arkadaşlık ilişkisi kurmaya çalışmakta ve bu ilişkiye çalışan ailelerini de dahil etmektedirler. Özürlü ve yardıma ihtiyacı olanlara iş olanağı sağlamakta ve topluma kazandırmaktadırlar. İşletme yöneticileri, çalışanları ile sosyal ortamlarda bir araya gelmekte kahvaltılar gibi onlarla faaliyetler, işleyiş ve önerileri konusunda fikir alışverişinde bulunmaktadır.⁶⁰¹

2007 yılında yapılan “Çalışılacak En İyi Şirket” listesine giren kurumlara bakıldığında, sıralamaya giren kurumların 16’sının çalışanların sağlık giderlerinin tamamını karşıladıkları, şirketlerin büyüdüğü dolayısıyla yeni istihdam alanları oluşturdukları, diğer işletmelere göre daha fazla ücret ödedikleri, dolayısıyla gönüllü işletme ayrılama oranının yüzde 5 civarında olduğu, sıralamanın üst sıralarında yer alna işletme çalışanlarının yüzde 50’sinin kadın ve % 30’nun ise azınlık personelden oluştuğu ve sıralamadaki işletmelerin büyük çoğunluğunun 2007 yılı “Amerika’nın En Beğenilen Şirketler” sıralamasında da yer aldığı görülmektedir.⁶⁰² Sayılan bu özellikler dikkate alındığında, itibarlı olarak kabul edilen işletmelerin çalışanlarına önem verdikleri, çalışanlarını destekleyecek, güçlendirecek faaliyetlerde oldukça başarılı olduklarını söylemek mümkündür. Bu çerçevede itibarlı işletmelerin, çalışan destek sistemlerini aktif olarak işlerlik kazandırdıkları dolayısıyla, çalışanlarının örgütlerine bağlı olduklarını söylemek mümkündür.

Yazında örgütsel bağlılığın, çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki olumsuz etkisi üzerinde sıklıkla bahsedilmektedir.⁶⁰³ Örgütsel bağlılık örgüt üyeliğini devam ettirme davranışı olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifade ile işten ayrılma ya da gönüllü işten ayrılmanın düşük olması, çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu anlamına gelmekte ve algılanan örgütsel destek bu süreçte etkili bir rol üstlenmektedir. Olumlu insan kaynakları itibarı, çalışanların işten ayrılma davranışını ve işten ayrılma niyetlerini ters yönlü etkilemekte, beklenen iş sonuçlarının artmasını

⁶⁰¹ Selly Branch, The 100 Best Companies To Work For in America, **Fortune**, 139(1), ss 118-144

⁶⁰² <http://money.com/magazines/fortune/bestcompanies/2007>

⁶⁰³ Blau, Boal, a.g.m, ss 292-297, Lee, Mowday, a.g.m, s 734, Mathieu, Zajac, a.g.m, s 184-185, Steers, **Antecedents and Outcomes.....**, a.g.m, s 52, Marsh, Mannari a.g.m,s 68, Angle, Perry, a.g.m,s 8, Becker, a.g.m, s 239, Becker, Billings, a.g.m, s 182, Meyer, Allen, Smith,a.g.m,s 545, R. D. Hackett, L.M. Lapierre, P.A Hausdorf, Understanding The Links Between Work Commitment Construct, **Journal Of Vocational Behavior**, 58, 2001,s 402

sağlamaktadır.⁶⁰⁴ İşten ayrılma davranışını oluşturan faktörler incelendiğinde, bu faktörlerin; örgüt içinde çalışana yönelik tutumlar, iş gören beklentilerinin karşılanması, işin zorluğu, bireyin örgüt için önemli olduğunu hissetmesi ve örgütsel destek gibi iş deneyimlerinden oluştuğu görülmektedir.⁶⁰⁵ Buna göre ilerleyen bölümlerde değinileceği gibi itibarlı işletmelerde edinilen olumlu iş deneyimleri, çalışanların işten ayrılma davranışını ve işten ayrılma niyetlerini ters yönlü etkilemektedir. Örgüt üyeliğine devam etme kararı, örgütsel bağlılığın bir sonucudur. Bu çerçevede kurumsal itibar, çalışana örgüt içinde tutmakta buda örgütsel bağlılığı sağlamaktadır.

Kurumsal itibar değeri yüksek kabul edilen işletmelere bakıldığında, insan kaynakları uygulamalarında çalışan merkezli bir yönetim anlayışını benimsedikleri görülmektedir. Bahsi geçen yönetim anlayışı, çalışanlarda olumlu iş deneyimleri ve örgütsel destek algısı yarattığı buna bağlı olarak insan kaynakları uygulamalarına ve örgüte güven duygusu oluşturduğu belirtilmektedir. Aynı kapsamda örgüt yönetimini temsil eden üst düzey yönetici faaliyetlerinden memnun olma düzeyi, çalışanların örgütlerini prestijli, itibarlı görmesini etkilemekte buda iş tatmini ve örgütten ayrılma niyeti üzerinde etkili olmaktadır.⁶⁰⁶

Fortune sıralamasına giren firmalar incelendiğine bu örgütlerde, iş görenlerin işten çıkarma eğiliminin oldukça düşük olduğu görülmektedir. Gene Fortune dergisi tarafından yapılan Çalışılacak En İyi 100 Şirket araştırmasına bakıldığında, sıralamada yer alan Southwest havayolları, Harley-Davidson, Fedex gibi firmaların işten çıkarılma politikasını kesinlikle ret ettiklerini, çalışanlarının örgütüne bağlı olduğu bu nedenle bu tür eylemlere zorunlu olmadıkça gidilmediğini belirtmişlerdir. Diğer işletmelerin ise, büyük çoğunluğunun işten çıkarma eylemini en son çare olarak uyguladıkları görülmektedir.⁶⁰⁷ Fortune Amerika'nın En beğenilen şirketi sıralamasında 2006 yılı birincisi General Electric firmasının çalışan geliştirme ve değerlendirme konusunda çok başarılı olduğu, yıl sonunda alt düzey çalışanlarından yalnızca % 10'nu işten çıkardığı, ancak bu işten çıkarmaların performans değerlendirme sürecine bağlı olarak gerçekleştiği

⁶⁰⁴ Hannon, Milkovich, a.g.m., s 420

⁶⁰⁵ Daniel G. Spencer, Richard M. Steers, The Influence Of Personel Factors And Perceived Work Experience On Employee Turnover And Absenteeism, **The Academy Of Management Journal** , Vol 23, No 3, 1980, s 568

⁶⁰⁶ Riordan, Gatewood, Bill, a.g.m, s 410

⁶⁰⁷ Branch, a.g.m, ss 118-144

dolayısıyla işten çıkarılan personelin bu durumu önceden bildiklerinden bahsetmektedir. Buna göre GE, yüksek performansa sahip bir işletme haline gelmekte ve çalışanları örgüt üyeliklerinden gururla bahsetmektedirler.⁶⁰⁸

Saygı duyulan bir firma olmak için çalışanların, işletmelerinden ve işletme faaliyetlerinden gurur duyması sağlamak gerekmektedir. Örneğin müşteri beklentilerine cevap vermeyen, sürekli şikayetler alınan ürünler üreten bir firmada satış bölümünde yada pazarlama çalışmak, pekte arzu edilen bir pozisyon değildir. Dolayısıyla saygı duyulan işletme olabilmek için işletmelerin, çalışanlarının ürünlerden, faaliyetlerden, işlerinden gurur duymaları gerekmektedir. Amerika'da Çalışılacak En İyi 100 şirket sıralamasına giren Wall-Mart çalışanları, bu işletmede çalışmanın toplu bir eğlenceye benzetmektedirler. Çalışanların işletmeleriyle gurur duymaları, diğer rakip işletmelere karşı birlik olmalarını ve her hafta düzenli olarak yapılan rakiplere göre durum değerlendirmesi toplantılarına çalışanların katılmasını sağlamaktadır. Benzer biçimde işletme tarafından halkla ilişkiler faaliyetlerine (işletme pikniği, kano , golf, tenis yarışmalarına)katılımın, fazla olmasını da sağlamaktadır.⁶⁰⁹ Aktarılan bu örneklerden hareketle işletmelerin olumlu bir kurumsal itibara sahip olmalarının, çalışanlarına verdikleri değer ve bu anlamda yaptıkları faaliyetlere bağlı olduğunu söylemek mümkündür. Dolayısıyla iyi, saygın bir kurumsal itibara sahip olmak, çalışanlara değer verildiği ve çalışma ortamının memnun edici olduğu anlamına gelmektedir.

İtibarlı işletmeler için, çalışana yapılacak ödemelerin düzenli olacağı ve iş güvencesinin olduğu varsayımı yapılmaktadır. Benzer şekilde bu örgütte edinilecek bilgilerin ve fırsatların diğer örgütlerden edinilemeyeceği algısını yaratmaktadır. İtibarlı işletmeler mevcut ya da aday çalışanların gözünde çalışılacak, yetkin insan profiline sahip işletme algılaması yaratmakta, bu da çalışanların örgütten ayrılma niyetini ve ayrılmasını engellemekte, düşük ücret alsalar da bireyler, örgüt üyeliklerini devam ettirmektedirler.⁶¹⁰ Üst düzey yöneticiler üzerinde yürütülen bir çalışmada, kurumsal itibar değerinin yüksek olduğu işletmelerde yetenekli, donanımlı çalışan profiline

⁶⁰⁸ <http://www.ge.com/files/usa/stories/en/fortuneMostAdmired.pdf>

⁶⁰⁹ Fombrun, a.g.k, ss 114-116

⁶¹⁰ Keith W. Chauvin, James P. Guthrie, Labor Market Reputation and The Value of The Firm, **Managerial and Decision Economics**, Vol 15, No 6, 1994, ss 544-545 ss 543-552

olduğu ve işten ayrılma davranışının düşük olduğu bulgusu tespit edilmiştir.⁶¹¹ Benzer biçimde çalışanların işletmelerini prestijli algılamalarının, iş tatminini⁶¹² ve birey örgüt uyumunu artırdığı, bu ilişkinin bireylerin örgüte kalma davranışını sağladığı belirtilmektedir. Buna göre bireyler, işletmelerinin prestiji ile diğer örgütlerin prestijini karşılaştırmaktadır. Yapılan karşılaştırma sürecinde üyesi oldukları işletmenin, diğer örgütlere göre prestij algısının yüksek olmasının, iş tatminini ve birey örgüt uyumunu etkilediği ve işten ayrılma niyetinin oluşmasını engellediğini söylemek mümkündür. Buna göre sektörde diğer örgütlere göre daha olumlu algılanmak, itibara sahip olmak, işten ayrılma davranışını etkilemekte ve azaltmaktadır.⁶¹³ Sonuç olarak algılanan kurumsal itibar ile işten ayrılma niyeti ve davranışı arasında bir ilişki bulunmaktadır. İşten ayrılma niyeti ve davranışı, çalışanların örgütsel bağlılığının düşük olması ile açıklanmaktadır. Bu anlamda Algılanan örgütsel prestij ile işten ayrılma niyeti ve davranışı arasında, örgütsel bağlılık aracı rol üstlenmektedir. Başka bir ifade ile algılanan örgütsel prestij örgütsel bağlılığı sağlamakta, örgütsel bağlılık kurumda kalma davranışı yaratmaktadır.⁶¹⁴

Bireylerin örgüt üyelikleri boyunca yaşadıkları olumlu deneyimler, bağlılık düzeylerini etkilemektedir. Bahsi geçen ilişki özellikle duygusal örgütsel bağlılık boyutunda daha belirgin hale gelmektedir. Duygusal örgütsel bağlılık, iş çevresine ilişkin yaşanan olumlu deneyimlerden daha fazla etkilenmektedir. Dolayısıyla bağlılık işe ilişkin deneyimlerin sonucu olarak oluşmaktadır.⁶¹⁵ Buna göre bireylerin işe ilişkin değerleri ve örgüt içinde yaşadıkları deneyimlerin benzerliği, çalışan bağlılığını artırmaktadır.⁶¹⁶ Örgütlerde uygulanan oryantasyon ve sosyalizasyon süreçlerinin, özellikle örgüte yeni katılan çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkilediğini

⁶¹¹ Micheal Winkleman, The Right Stuff, **Chief Executive** , 143, 1999, s 80

⁶¹² Carmeli, Freund, a.g.m., s 61, Herrbach, Mignonnac, Gatignon , a.g.m, s 1400

⁶¹³ Eran Vigoda-Gadot, Eyal Ben-Zion, Bright Shining Stars: The Mediating Effect of Organizational İmage On Relationship Between Workvariables And Army Officers' Intention to Leave The Security For Hihg Tech Industry, **Public Personel Management**, Vol 33, No2, 2004, ss 210-211

⁶¹⁴ Herrbach, Mignonac, Gatignon, a.g.m, s 1397

⁶¹⁵ Herrbach, a.g.m, s 638

⁶¹⁶ John P. Meyer, P. Gregory Irving, Natalie J. Allen, Examination of The Combined Effect of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment, **Journal of Organizational Behavior**, Vol 19, 1998, s 45

göstermektedir.⁶¹⁷ Örgütsel sosyalizasyon, örgüte yeni gelen iş görenlerin, örgütün tam bir üyesi gibi hareket edebilmeleri için gereken bilgi, davranış ve tutumları kazandıkları bir süreçtir. Eğer sosyalizasyon süreci başarılı olursa, yeni iş görenler iyi performans gösterirler, yüksek iş doyumuna ulaşırlar ve örgüt içinde kalmaya istekli olurlar, düşük seviyede stres belirtileri gösterirler. Aynı çerçevede çalışanın, örgütte geçirdiği süre başka bir ifade ile kıdemi arttıkça, örgütsel bağlılığı, özellikle devamlılık bağlılığı artmaktadır.⁶¹⁸ Ashforth ve Saks tarafından yapılan bir çalışmada, sosyalizasyon taktiklerinin örgütsel bağlılığı, iş tatminini ve örgütsel özdeşleşmeyi artırdığı tespit edilmiştir.⁶¹⁹ Sosyalizasyon süreci, çalışanların bireysel değerleri ve yargıları ile örgüt değer ve yargılarının uyuşma sürecidir.⁶²⁰ Buna göre sosyalizasyon süreci içerisinde çalışana verilen mesajlar, örgütsel bağlılığın oluşturulmasında ve çalışan tarafından gerçekleştirilecek aktivitelerin şekillenmesinde oldukça önemli bir yere sahiptir.⁶²¹

Yukarıda aktarıldığı üzere iyi bir kurumsal itibar, çalışan odaklı bir yönetim anlayışıyla gerçekleşmektedir. İtibarlı işletmeler, çalışanlarına önem vermekte, yatırım yapmakta ve onlar iş güvencesi sağlamaktadır. Bu noktadan hareket ile itibarlı işletmeler, çalışanlarını desteklemektedirler. Algılanan örgütsel destek, personelin örgütüne bağlanmasını sağlayarak, işten ayrılma niyeti ya da davranışının oluşmasını önlemektedir.

Algılanan örgütsel destek, örgüte duyulan güven ile ilişkilidir. Zira algılanan örgütsel desteğin tanımında da, örgüt ile birey arasındaki mübadele sürecine vurgu yapılmaktadır. Bu süreçte, karşılıklı değiş tokuşun tarafların faydasını artırması söz konusudur. Dolayısıyla algılanan örgütsel destek, örgütsel güven kavramını beraberinde getirmektedir.⁶²² Yapılan görgül bir araştırmada, prosedürel ve dağıtılmış adaletin, yöneticiler ile kurulan iletişimden memnuniyetin çalışanların örgütsel destek algısını

⁶¹⁷ Natalie Allen, John P. Meyer , Organizational Socialization Tactics: A longitudinal Analysis of Links to Newcomers' Commitment and Role Orientation, **The Academy of Management Journal**, Vol 33, No 4, 1990, s 853

⁶¹⁸ Mathieu, Zajac, a.g.m, s 178

⁶¹⁹ Blake E. Ashforth, Alan M. Saks, Socialization Tactics : Longitudinal Effects on Newcomer Adjustment, **Academy of Management Journal**, 1996, Vol 39, No 1, s 169

⁶²⁰ Theodore E. Long, Jeffrey K. Hadden, A Reconceptation of Socialization, **Sociological Theory**, Vol 3, No 1, 1985, s 42

⁶²¹ Meyer, Allen, **Commitment in Workplace**a.g.k., s 74

⁶²² Zhen Xiong Chen, Samuel Aryee, Cynthia Lee, Test Of A Mediation Model Of Perceived Organizational Support, **Journal Of Vocational Behavior**, 66, 2005, S 459

artırdığını ve bununda duygusal örgütsel bağlılığı sağladığı tespit edilmiştir.⁶²³ Bireylerdeki örgütsel destek algısı, örgütüne ilişkin karşılık duygusunu artırmakta ve bireylerin örgütün hedeflerine ulaşması ve başarısı için çaba göstermelerini sağlamaktadır.⁶²⁴

4.4.4.2 Örgütsel Güven

Kurumsal itibar ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide rol oynayan önemli bir aracı değişken bulunmaktadır. Söz konusu değişken, örgütsel güvendir. Örgütsel güven, örgütteki işlem maliyetlerinin azaltılması, üyeler arasında işbirliğine, özgeci davranışlara, fazladan gerçekleştirilen rol davranışlarına yönelik gönüllülük yaratılması; örgütsel kurallara uymayı kolaylaştırması ve çatışma ortamını azaltması nedeniyle oldukça önemlidir. Yüksek güven ortamında çalışanlar, örgütsel otoriteleri daha güçlü desteklemekte ve örgütlerine bağlanmaktadır. Bu çerçevede örgütsel güven örgütsel bağlılığın öncülüdür.⁶²⁵ Örgütlerde güven ortamından bahsedebilmek için örgütlerin;

- Açıklık: faaliyetlerine ilişkin bilginin paylaşıyor olması,
- Adaletli: çalışana dürüst, adil ve eşit haklar tanımak ve tüm yönetim süreçlerine dahil etmek
- Bütünlük: davranışların önceden tahmin edilebilir olması, kararlarda ve faaliyetlerde istikrarlı olmaları gerekmektedir.⁶²⁶

Örgütsel güven, çalışanlar arası güven, yöneticiye duyulan güven ve bir kurum olarak örgüte duyulan güven olmak üzere üç ayrı düzeye sahiptir. Bu noktada kurumsal itibarı ve örgütsel bağlılığı ilişkilendiren güven, yöneticiye ve örgüte duyulan güven düzeyi bağlamında oluşturmaktadır. Yöneticiler, örgütün temsilcileridir ve onların çalışan ilişkilerinde kuracakları güven, örgütsel güveni etkilemektedir. Bu durumda

⁶²³ Unnikkamu Moideenkutty, Gary Blau, Ravi Kumar, Ahamedalı Nalakath, Percieved Organizational Support As a Mediator of The Relationship of Perceived Stiuational Factors To Affective Organizational Commitment, Paper presented at Eastern Academy of Management Annual Meeting, 1998

⁶²⁴ Eisenberger vd. a.g.m, s 45

⁶²⁵ Ferda Erdem, Örgütsel Yaşamda Güven, **Sosyal Bilimlerde Güven**, Editör: Ferda Erdem, Vadi Yayınları, Ankara 2003, s 165

⁶²⁶ Steven Appelbaum, Nicolao Bartolomucci and Others, Organizational Citizenship Behavior: A Case Study of Culture, Leadership And Trust, **Management Desicion**, Vol 42, No 1, 2004, 18

Örgütsel güven çalışanın “ örgüt uygulamalarının kendisine yararlı şekilde ya da en azından zarar getirmeyecek şekilde” yürütüleceğine ilişkin algılamalarıdır.

Bir çalışmada örgütsel güveni sağlayan faktörler; açık iletişim, çalışana destek olunan, yapıcı yönetim anlayışı, katılımlı yönetim, yönetimin adaletliliği, bilgi verme sorumluluğu, finansal güçlülük, ulaşılabilir olmak, işbirlikçi yönetim ve davranışlar olarak sıralanmaktadır.⁶²⁷ Bu durumda örgütsel güven, algılanan adalet ile şekillenmektedir.⁶²⁸ Örgütsel adalet dağıtımsal ve prosedürel adalet olarak iki bağlamda incelenmektedir. Örgüt içinde alınan kararların dağılımına ilişkin olan dağıtımsal adalet, çalışanlara yapılacak ödemelere ilişkin tepkileri incelerken, prosedürel adalet, kararların alınmış şekli ile ilgilenmektedir. Buna göre prosedürel adalet, kişilere haklarında karar verecek kişileri seçme, tutarlı kurallara dayanan eksiksiz ve doğru bilgileri temel alan, karar alma gücünün yapısını tanımlayan, kişileri ön yargılara karşı koruyan , kişilere bilgi alma hakkı tanınan , prosedürlerin yapısında değişiklik yapılmasını mümkün kılan ve kabul görmüş etik kurallara uyan bir yapıya işaret etmektedir.⁶²⁹ Buna göre örgütlerdeki mübadele davranışı çerçevesinde oluşan sistemin, devamlılığı açısından örgütsel güven ve adalet merkezi önem taşımaktadır. Yapılan ampirik çalışmalarda, örgütsel adalet özellikle prosedürel adalet algısının, çalışanların duygusal örgütsel bağlılık düzeylerini etkilediği tespit edilmiştir.⁶³⁰ Buna göre güvenilir ve adaletli bir örgütten bahsetmek için, hem örgüt içinde hem de örgüt dışında örgütsel güvenin mevcut olması gerekmektedir.

Kurumsal itibarın genel kapsamına bakıldığında, itibarın güvenilirlik anlamına geldiği açıkça görülmektedir.⁶³¹ Çalışmanın 1. bölümünde de durulduğu üzere itibar; sosyal sorumlu, topluma ve paydaşlara cevap verebilirlik anlamına gelmektedir. Buna göre itibarlı işletmeler, tüm paydaşlarına karşı yasal, ekonomik, etik ve gönüllü faaliyetler anlamında sorumludur ve söz konusu sorumluluklarını yerine getirmesi

⁶²⁷ Mehmet Faruk Özbek, Çalışma İlişkilerinde Güven: Yönetim Politikaları, Güven Ve bağlılık İlişkisi Konusunda Bir Türkiye ve Kırgızistan Uygulaması, Uludağ Üniversitesi ,Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bursa 2006, ss 147-148

⁶²⁸ Janset Özen, Örgüte Duyulan Güvenin Anahtar Unsuru Olarak Örgütsel Adalet, **Sosyal Bilimlerde Güven**, Editör: Ferda Erdem, Vadi Yayınları, Ankara 2003, s 187

⁶²⁹ Özen, a.g.m ,ss 189-190

⁶³⁰ J. Barling, M. Philips, Interactional , formal and distributive Justice in workplace:an exploratory study, Journal of Psychology, Vol 127, 1993, ss654-656, Morrow, a.g.k, s 97, Meyer, Allen, a.g.k, s 42

⁶³¹ Tracy Swift, Trust, Reputation and Corporate Accountability To Stakeholder, **Business Ethics: A European Review**, Vol 10, Issue 1, 2001, s 22

kurumsal itibar değerini belirlemektedir.⁶³² Buna göre örgütsel güvenin yansımasy, kurumsal itibar değeridir.

Olumlu kurumsal itibar, işletmenin insan kaynakları politikalarına ilişkin dürüst, güvenilir, insan odaklı yönetim gibi değerlendirmelerin yapılmasını sağlamaktadır. Olumlu değerlendirmeler çalışanların, kuruma ilişkin güvenin artmasını, buna bağlı olarak örgütsel bağlılığın oluşmasına neden olmaktadır. Yapılan araştırmalarda, örgüte yeni katılan ya da katılmayı düşünen bireylerin, çevreden edindikleri kurumun personel politikalarına ilişkin bilginin olumlu olması, bireylerde örgütsel bağlılık eğilimi yarattığı tespit edilmiştir.⁶³³ çalışan ile rgtt arasındaki ilişki incelendiğinde, güven duygusunun ilişkinin merkezini oluşturduğu görülmektedir. alışan, belirli maddi ve manevi getiriler karşılığında örgüte emeğini ve bağlılığını sağlamakta, örgüt faydasını maksimize edecek davranışlar göstermektedir. Buna karşın örgütlerde, çalışanın emeği karşılığında ihtiyaçlarını gidermek amacıyla, çalışana maddi ve manevi getiriler vaat etmektedir. Genel olarak bakıldığında, örgütlerin çalışanların kariyerlerine ve kişisel gelişimlerine ilişkin faydaları maksimize edecek davranışlar göstermesi ya da alınan kararlarda çalışan kazancını göz önünde bulundurması, karar alma sürecine çalışan katılımını sağlaması örgütsel bağlılığı sağlayan ve artıran en önemli faktördür.⁶³⁴ Aynı kapsamda örgüt içinde yürütülen çalışanlara ilişkin eğitim, terfi, ücretlendirme gibi insan kaynakları faaliyetlerinin, çalışanlar tarafından adil ve dürüst olarak algılanması ve yönetici davranışları, çalışanlar ile kurulan iletişim ve olumlu ilişkiler çalışan performansını ve bağlılık düzeyini artırmaktadır.⁶³⁵ Bireyin alışma çevresini birlikteliki, arkadaşça, yaralı ve iyi huylu görürse örgütüne bağlanır.⁶³⁶ Bu bulgular ışığında örgütsel bağlılığın, birey ile örgüt arasındaki mübadelede güven ilişkisinin sonuçunda oluşan bir davranış olduğunu söylemek mümkündür..⁶³⁷ Bu bağlamda işletme çalışanın güvenmeli, örgüt içi faaliyetlerde ve kariyer gelişimi açısından desteklemeli, çalışanda örgütüne güvenmeli örgüt hedefleri doğrultusunda

⁶³² Marjo Elisa Siltaoja, Value Priorities AS Combining Core Factors Between CSR and Reputation, **Journal of Business Ethics**, 68, 2006, s 93

⁶³³ Lee, Ashford, Walsh, Mowday, a.g.m, s 25

⁶³⁴ Heribiniak, Alutto, a.g.m, s 558

⁶³⁵ Allen, Meyer, **Commitment in Workplace.....**, a.g.k, s 87-89

⁶³⁶ Hrebiniak, Alutto, a.g.m 1972, s 557

⁶³⁷ John Cook, Toby Wall, New Work Atitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-fillment, **Journal of Occupational Psychology**, Vol 53, 1980, ss 47-48

faaliyetlerinde işletme çıkarlarını dikkate almalıdır. Karşılıklı kazan-kazan felsefesine dayalı bu mübadele süreci, örgütsel güven algısını artırmakta ve örgütsel bağlılığın oluşmasını sağlamaktadır.

Bahsi geçen mübadele süreci, psikolojik bir sözleşmeye dayanmaktadır. Örgüte katılan birey, örgütle, yetki, görev ve sorumluluklarını, örgütten kazanacağı ekonomik ve maddi haklarını belirleyen yazılı bir anlaşma imzalar. Fakat, yazılı olmayan bir anlaşma da yapılmış varsayılır. "Psikolojik anlaşma" olarak tanımlanan ve somut olarak var olmayan bu anlaşma, ücretler ve çalışma koşullarına ilişkin "ekonomik anlaşma" ya ektir. Bu yazılı olmayan anlaşma ile, çalışanlar, örgüte karşı belirli bir iş yapmayı ve sadakat göstermeyi garanti ederler, karşılığında ise, sistemden, ekonomik beklentilerin ve ödüllerin yanı sıra, güvenlik, insanca davranış, doyurucu ve medeni ilişkiler, saygınlık, statü kazanma, haklarının verilmesi ve beklentilerinin yerine gelmesi yönünde manevi destek beklerler. Eğer örgüt sadece, ekonomik anlaşmayı hesaba katar, psikolojik anlaşmaya önem vermezse, çalışanlar, işyerine olan bağlılıklarını ve ilgilerini yitirmeye başlarlar.⁶³⁸ Başka bir ifade ile bağlılık, çalışan ve işveren arasındaki psikolojik sözleşmedeki çoklu güvenin bir alt açılımıdır.⁶³⁹

Güven, risk kavramıyla ilişkilidir. Riskin var olduğu durumda, güven ortaya çıkar. Başka bir deyişle riski azaltmak için, güven ihtiyacı ortaya çıkar. Güven, güvenilecek olan tarafın geçmiş ve mevcut eğilimleri ile ilişkili olarak davranışlarına ilişkin beklentidir. Güven, diğer tarafın profesyonelliğine ilişkin yeterliliği ve dürüstlüdür. Buna göre güvenilecek kişiyi ya da varlığı belirleyen üç unsur bulunmaktadır. Bunlar; güvenilecek olan varlığın yetenekleri(kabiliyeti), cömertliği ve doğruluğudur.(dürüstlüğü)⁶⁴⁰

Burada bahsi geçen yetenekler, güven ilişkisini oluşturan özel konuya ilişkin yetkinliklerdir. Zira her varlığa, her konuda güvenilmeye bilir. Buna göre örgüt ile birey ilişkisinde güven, örgütün çalışana sağlayacağı maddi ve manevi kazanımları sağlayabilme, yaratma yeteneğidir. İtibarlı işletmelerin, finansal performansı ve çalışana

⁶³⁸ Mahmut Oktay,, **İşletmeciler İçin: Davranış Bilimlerine Giriş**. Der Yayınları: 187.İstanbul: 1996, s 279

⁶³⁹ Steers, **Organizational Effectiveness.....**,a.g.k, s 122

⁶⁴⁰ Roger C. Mayer, James H. Davis, F. David Schoorman, An Integrative Model of Organizational Trust, **The Academy of Management Review**, Vol 20, No 3, 1995, ss 716-720

yapılan yatırımların (eğitim, kariyer gelişimine ilişkin faaliyetler) güçlü ve güncel olduğu anlamına gelmektedir. Başka bir ifade ile itibarlı işletmeler, çalışan beklentilerine cevap verebilme konusunda ekonomik ve sosyal açıdan yeterli kurumlardır. Dolayısıyla çalışanlar, itibarlı işletmeleri çalışma koşulları bağlamında yeterli görmekte ve ihtiyaçlarını karşılama açısından gerekli olan kaynaklar sahip olduğu düşünmektedirler. Bu varsayım, Fortune sıralamasında yer alan şirketlerin ekonomik göstergeleri ile desteklenmektedir. Buna göre sıralamanın üst basamaklarında yer alan işletmelerin, bilyon dolarlık karlılıkları olduğu ve bu kaynakların bir kısmını kar paylaşım modelleri ile diğer bir bölümünü ise, çalışana yönelik eğitim, sosyal haklara(sağlık hizmeti, kreş, anaokulu..vb.) transfer ettikleri görülmektedir.⁶⁴¹

Yapılan bir başka çalışmada ise, örgüte ilişkin yeterli ya da yüksek düzeyde bilgiye sahip olunması, örgüte güveni artırmaktadır.⁶⁴² Çalışanların günlük faaliyetleri içerisinde, örgüte ilişkin bir çok bilgiye ulaşmaktadırlar. Aynı kapsamda kurum içinde kurumsal itibar yönetimine ilişkin yürütülen faaliyetler ve halkla ilişkiler çalışmaları, çalışanların örgütlerinin faaliyetlerine ilişkin bilgi sağlamakta, bu enformasyon sürecinde çalışanın örgütüne güven duymasına neden olmaktadır. Buna göre, örgüt içinde bilgi aktarımının sağlanması ve desteklenmesi örgütsel güveni artırmaktadır.⁶⁴³

İyimserlik(cömertlik) ise, güvenilecek kişinin fazla bir karşılık beklemeden karşı tarafa yardım etmek istediğine ilişkin bir algıdır. Dürüstlük ise, güvenilecek varlığın geçmiş davranışları sonucu ortaya çıkan, eylemlerdeki prensiplere işaret eden bir algıdır. Kurumsal itibar, örgütün faaliyete başladığı günden bu yana yaptığı eylemlerin, aldığı kararların ve sonuçlarının toplu değerlemesidir. Bu anlamda olumlu itibar sahibi olabilmek; faaliyetlerde doğruluğun,dürüstlüğün ve adaletin var olduğu süreklilik arz ettiği anlamına gelmektedir. Zira faaliyetlerinde, doğruluğu, dürüstlüğü ve adaleti çekirdek değerler olarak atfetmeyen bir işletmenin, hem sektörde hem de toplum gözünde olumlu itibara sahip olmasından bahsetmek mümkün değildir. Koys tarafından Fortune itibar sıralamasında yer alan işletmeler üzerinde yürütülen, insan

⁶⁴¹ [http:// money.com/magazines/fortune/bestcompanies/2007](http://money.com/magazines/fortune/bestcompanies/2007)

⁶⁴² Kurt T. Dirks, Donald L. Ferrin, The Role of Trust in Organizational Settings, **Organizational Science**, Vol 12, No 4, 2001, s 452

⁶⁴³ Birgit Renzl, Trust in Management and Knowledge Sharing, The Mediating Effects of Fear and Knowledge Documentation, **The International Journal of Management Science**, 2006, s 206

kaynaklarında; çalışanlar için dürüstlük ve doğruluk, örgütsel performansı artırma ve yasalara uygun eylemler amaçları açısından itibar değerinin etkilerinin sorgulandığı görgül çalışmada, itibar ile örgüt performansı arasında pozitif ancak anlamsız bir ilişki olduğu, yasalara uyma davranışı ile itibar arasında anlamsız bir ilişki olduğu buna karşın, faaliyetlerde doğruluk ve dürüstlüğün çalışanlar için önemli bir itibar değeri olduğu ortaya konulmuştur.⁶⁴⁴ Kurumsal itibar, sosyal sorumluluk anlayışı çerçevesinde işletmenin etik ilkelere bağlı çalışma anlayışına sahip olduğunu göstermektedir. Doğruluk ve dürüstlük, insan kaynakları politikalarında da doğruluğu, dürüstlüğü, adaleti ve eşitliği birlikte getirmekte, çalışanlar örgütlerine güven duymakta ve bağlanmaktadır. Açık, etkili, kişisel gelişimi destekleyen, ekonomik ve sosyal açıdan tatmin edici ve daha önemlisi herkes için adil ve eşit biçimde uygulanan politikalar ve prosedürler, örgütsel güvenin oluşması için ön koşul olan örgüt yapılarıdır. İtibarlı işletmeler, kurumsallaşmış işletmelerdir. Kabul gören iş görme usulleri ve politikaları bulunmaktadır. Aynı kapsamda itibarlı işletmeler sosyal sorumluluk programlarını aktif yürüten örgütlerdir ve etik ilkelere bağlı çalışma anlayışına sahiptirler. İtibar sahibi işletmeler, doğruluk, dürüstlük, hakkaniyet gibi değerleri itibarın merkezine oturtmakta ve faaliyetlerine yansıtılmaktadır. Bu işletmelerin yazılı etik ilkeleri prensipleri bulunmakta ve bu ilkeleri örgüt misyon ve vizyonuna aktarmaktadırlar.⁶⁴⁵ Bu ilkeler yalnızca işletmenin üretim faaliyetlerine ilişkin değil, örgütün bütünü kapsayan faaliyetlerde temel ilkelere ve tüm paydaş grupları ile girilen etkileşimin merkezini oluşturmaktadır. İtibar, örgütün iç ve dış paydaşları ile girdiği iletişimde ve etkileşimde güven duygusunu ifade etmektedir. Dolayısıyla itibar aslında, paydaş grupları ile örgüt arasındaki güven ilişkisinin, örgütsel güvenin bir uzantısıdır. Bu çerçevede kurumsal itibarın, çalışanlar nezdinde örgütsel ve yönetsel güven oluşturduğu, örgütsel güvenin ise örgütsel bağlılığı sağladığını söylemek mümkündür. Çalışanların örgütlerine duydukları güven yalnızca örgüt yönetimi ile çalışan arasındaki bağlılığı artırmakla kalmayıp, örgüt çevresinin de örgüte güven duymasını ve bağlanmasını sağlamaktadır.

⁶⁴⁴ Koys a.g.m, s 98

⁶⁴⁵ Fombrun, a.g.k ss 127-134

Dolayısıyla iş gören bağlılığı tüm çevrelerde güveni getirmekte ve kurumsal itibarı oluşturmaktadır.⁶⁴⁶

Yukarıda aktarıldığı üzere algılanan örgütsel prestij, çalışanların örgütlerin ile girdikleri duygusal ilişkiyi, bağı etkileyen önemli bir değişkendir. İlgili yazında algılanan örgütsel prestij ile örgütsel bağlılık ilişkisi özellikle, duygusal örgütsel bağlılık bağlamında çözümlenmektedir. Söz konusu ilişkinin teorik yapısı, özellikle sosyal kimlik kuramı bağlamında kuramsal bir temel oturmaktadır. Bu kurama göre, algılanan örgütsel prestij örgütsel özdeşleşmenin duygusal ögesi olarak tanımlanan duygusal örgütsel bağlılık ile etkileşim içerisindedir. Benzer biçimde örgütsel prestij algısını yaratan öncül ve ardıllar ile örgütsel bağlılıkla ilişkilendirilen öncül ve ardıllara arasında da ortak noktalar bulunmakta, kavramsalda olsa kavramlar arasında bir ilişki ön görülmektedir. Çalışmanın üçüncü bölümünde yazında ön görülen algılanan örgütsel prestij ve duygusal bağlılık ilişkisi yapılan saha araştırması bulguları çerçevesinde incelenecektir. Elde edilecek bulguların, ilgili yabancı yazında ilişkili görülen kavramaların, Türkiye örnekleminde elde edilecek bulgular ile paralellik gösterip-göstermediği tartışılacaktır.

5.Kurumsal İtibar, Örgütsel Bağlılık İlişine Farklı Bir Bakış

Örgütsel bağlılık alanında yapılan yakın zamanlı çalışmalara bakıldığında, çalışma ortamındaki değişimlerin çalışan ile örgüt ilişkisini etkilediği ve değiştirdiğinden bahsedilmekte ve örgüt ile çalışan arasındaki ilişkide 1970'li yıllarda başlayan ve 1990'lı yıllara kadar uzanan araştırmalarda tespit edilen aracı unsurların tekrar gözden geçirilmesi gerektiği üzerinde durulmaktadır.⁶⁴⁷ Buna göre, şirket evlilikleri, küçülerek büyüme politikaları ve otomasyon gibi değişimler çalışanların örgüt içindeki çalışma koşullarını ve sürelerini etkilemekte⁶⁴⁸ dolayısıyla çalışanlar örgütlerine bağlanmak yerine meslekleri, gibi daha durağan unsurlara bağlanmayı tercih

⁶⁴⁶ Karen Cravens , Elizabeth Good Oliver, Sridhard Romamoarti, The Reputation Index: Measuring And Managing Corporate Reputation, **European Management Journal** Vol 21, No2, 2003, s 205

⁶⁴⁷ Mowday, a.g.m., 1998, ss 396-397

⁶⁴⁸ Morrow, **The Theory**, a.g.k, s 33

etmektedirler.⁶⁴⁹ Buna göre örgüt ile çalışan arasındaki ilişki, beklenti yaklaşımıyla çözümlenmektedir. Örgütün, çalışana sağladığı maddi ve manevi kazançların karşılığında çalışandan ödül (bağlılık) , düşük işten ayrılma davranışı ve verimlilik, performans artışı beklemektedir. Ancak bu ilişki, güven duygusu kurulduğunda etkili bir biçimde çalışmaktadır. Çalışan, kendisine değer verildiğini ya da önemsendiğini hissettiği örgütlere bağlanmakta ve örgüt üyeliğine devam etmektedir. Dolayısıyla değişen çalışma şartları, bu güven ortamını bozmaktadır.⁶⁵⁰

Benzer biçimde yakın zamanlı çalışmalarda, bireylerin bahsi geçen değişimler sonucunda örgütleri yerine, üzerlerinde daha fazla kontrol gücü olan mesleklerine bağlanmayı tercih ettikleri bulgusuna vurgu yapılmaktadır.⁶⁵¹

Yukarıda aktarılan yeni görüş çerçevesinde kurumsal itibar, bireylerin kariyer gelişimi ve imajı bağlamında çalışanı örgüte çekmekte ve örgüt üyeliğini devam ettirmesini sağlamaktadır. Aynı çerçevede çalışanların, örgütleri yerine başka unsurları bağlanmak için seçmeleri kişisel tatmini, kendini gerçekleştirme ihtiyacını sağlamak adına bireylere fayda yaratabilmektedir.(Sosyal Kimlik yaklaşımı) Dolayısıyla örgütsel bağlılık yerine, kurumsal itibar bağlılığı kavramı üzerinde düşünmek gerekli olabilir. Bireylerin, çalıştıkları örgütlerde iş güvenliği bağlamında yaşadıkları güvensizlik dikkate alındığında kendilerine yatırım yapmaları, kendi bireysel ya da kariyer imajlarına önem vermeleri oldukça doğal bir durumdur. Bireyselleşen çalışma yaşamı ve ortamı bağlamında bireylerin, kurumsal itibar değerinden pay çıkarmaları olası bir durumdur. Bu nedenle bireyler, örgütlerin kendilerine sağlayacağı getiriler yerine, itibarı değerinin kendilerine sağlayacağı değeri düşünerek kurumlarının itibarlarına, bağlılık gösterebilirler. Yapılan bir araştırmaya göre, bazı üst düzey yöneticilerinin örgütlerin performansı ile kendi statüleri arasında ilişki gördükleri, bu nedenle özellikle

⁶⁴⁹Gary Blau, On Assessing the Construct Validity of Two Multidimensional Constructs Occupational Commitment And Occupational Entrenchment, Human Resources Management Review ,Vol 11, 2001 a, s 281

⁶⁵⁰ Yehuda Baruch, The Rise and Fall of Organizational Commitment, **Human Resource Management**, 1998, Vol 17, Issue 2, ss 135-137

⁶⁵¹ Blau, a.g.m, s 281, T.Y May, M.Korczynski, S.J Frenkel, Organizational And Occupational Commitment: Knowledge Workers In Large Corporations, **Journal of Management Studies**, 36(9), s 785

sektörde uzun yıllardır çalışan yöneticilerin, statü sahibi işletmeleri diğer değişkenleri dikkate almadan çalışmak için tercih ettiklerini göstermektedir.⁶⁵²

İşgücüne yeni katılacak bir çok eğitimli gencinde örgüt seçiminde benzer bir yaklaşım göstererek itibarlı, iyi tanınan işletmeleri tercih etmeleri de işgücü çevrelerinde bireysel itibarlarını artırma çabasından kaynaklanmaktadır. İş çevrelerindeki bireysel itibar o kadar önemli olmuştur ki bireyler, düşük ücret alsalar dahi büyük iyi tanınan, sektörde başarılı kabul edilen itibarlı işletmeleri çalışmak için çaba göstermektedirler. Bu varsayımlardan ve gözlemlerden hareket ile çalışanların, bireysel itibar değerini dolayısıyla profesyonel itibar değerini, yükseltmek adına itibarlı işletmeleri tercih etmektedirler. Dolayısıyla aslında bireyselleşme eğiliminin, devamlı olarak itibar bağlılığı kavramından bahsedilmelidir. Kurumların itibar değeri, bireylerin itibar değerini artırmaktadır. Bireysel itibarın devamlılığı için ise, kurumsal itibara sahip işletmeler çalışmak ve bağlanmak için tercih edilmektedir. Dolayısıyla birey temeli bir analizde, bireysel itibar bağımlılığından dikkate almak mümkündür.

⁶⁵² Donald C. Hambrick, Marta A. Geletkanyez, James W. Fredrickson, Top Executive Commitment to The Status Qua: Some Test of Its Determinants, **Strategic Management Journal**, Vol 14, No 6, 1993, ss 409-411

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ALGILANAN KURUMSAL İTİBARIN (PRESTİJİN) ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ İNCELEMeye YÖNELİK BİR UYGULAMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışmada birey düzeyinde kurumsal itibarın algılamasının, bireyin çalıştığı örgüte duyduğu bağlılığı nasıl etkilediği incelenmektedir. Bu bağlamda algılanan kurumsal itibar, diğer paydaş değerlendirmeleri sınırlı tutularak, yalnızca iç paydaş grubu olarak değerlendirilen çalışanların, algıladıkları kurumsal itibar dikkate alınarak ölçümlendirilmiştir.

Teknolojik gelişmeler ve aratan rekabet, örgüt yapılarında, alışlagelmiş yönetim biçimlerinde farklılıkların oluşmasına neden olmaktadır. Değişen teknoloji, üretim süreçlerini ve rekabet koşullarını etkileyerek değiştirmektedir. Değişen çevre koşulları, küçülerek büyüme, yerinden yönetim, network yapılar, sanal örgütler, katımlı, takım bazlı yönetim vb. yeni yönetim tekniklerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Yeni yönetim biçimleri işletmeleri daha yalın, hedef odaklı, çevreye duyarlı sistemler haline getirmektedir. Bu bağlamda değişen çevre ve rekabet ortamında ayakta kalmayı başaran ve gelecekte de başarılarını devam ettirecek işletmeler, gerek üretimde gerekse iş süreçlerinin yönetiminde yenilik odaklı, değişime kolay adapte olan ve nitelikli iş gücü ile çalışan organik örgütler olacaklardır.

Yönetsel ve düşünsel yenilikler yöneticiler ve hissedarlar için yenilik, gelişme ve verimlilik dolayısıyla sürdürülebilir kar ve Pazar payı anlamına gelse de mevcut iş gücü için iş kaygısı, kariyer belirsizliği anlamına gelmektedir. Çünkü azalan hiyerarşik yapılar, genişleyen iş tanımları eski pozisyonların yeni ve daha kapsamlı görevlerle değişmesine, mevcut iş gücünün daha profesyonel ve yetkin bireylerle yer değiştirmesine neden olmaktadır. Bu bağlamda nitelikli iş gücü mevcut pozisyonunu korurken değişime ayak uyduramayanlar sistemin dışına itilmektedir. Bahsi geçen yeni örgütsel yapılanmalar, birey ile örgüt arasındaki karşılıklı güvene dayanan ilişkinin, bağın bozulmasına neden olmaktadır. Artık iş gücü örgütleri ortak amaçların buluşturduğu bir aile ortamı olarak değil, bireysel amaçlara ulaşmak yada kişisel

faydayı, kazanımları artırmak için bir araç, bir aracı yada sıçrama tahtası olarak görmektedir.

Artan rekabet ve yönetsel değişimler nitelikli iş gücüne olan talebi artırmaktadır. Değişen iş gören talebi, iş gücü çevrelerini değişime yöneltmekte bireyler daha nitelikli, donanımlı ve profesyonel olmaya zorlamaktadır. İş gücünde gözlenen profesyonelleşme ve artan yetkinlikler bireyleri örgütlerin gözünde daha değerli kılmakta ve iş gücü çevrelerinde bireyi talep edilen eleman durumuna getirmektedir. Bireylerin mevcut potansiyellerinin iş gücü piyasalarında artan değeri, çalışanlarda maddi gelirlerini maksimize etmek ya da mevcut yeteneklerini geliştirmek adına farklı örgütlere geçme isteği yaratmaktadır.

Örgüt yapılarında ve işgücü çevrelerinde gözlemlenen değişimler bireylerin değer yargılarında, eğilimlerinde ve örgütlerine ilişkin tutumlarında da farklılıkların oluşmasına neden olmaktadır. Nitelikli bireyler, örgüt faydasını artırıcı faaliyetlere yönelmek ve mevcut örgütlerine bağlanmak yerine üzerinde kontrol güçlerinin daha fazla olduğu mesleklerine yatırım yapıp, bağlanmayı tercih etmektedirler. Çünkü onlar için mevcut örgütler, örgütsel pozisyonlar sürekli değişen, iş ve rol belirsizliği yaratan ve üzerinde kontrol güçlerinin az olduğu riskli kavramlardır. Oysaki bireylerin taşıdıkları yetkinlikler ve meslekleri daha durağan, üzerinde kontrol güçleri olan ve bireyleri geleceğe taşıyacak asıl unsurlardır. Dolayısıyla bireyler örgütleri yerine meslekleri gibi kariyer süreçleri boyunca onlara referans olacak durağan kavramlara bağlılık gösterme eğilimi taşımaktadırlar.⁶⁵³

İş gücü üzerinde gözlemlenen bu yeni eğilim örgütler arasında personel geçisini hızlandırmakta özellikle yetenekli bireylerin örgüt üyelik sürelerini kısaltarak, örgütlerde gönüllü işten ayrılmanın yarattığı verimlilik ve performans düşüşü gibi problemlerin nüksetmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla günümüz koşullarında işletmelerinin en önemli sorunlarından biri mevcut nitelikli iş gücünü örgüte çekme ve örgüt içinde tutma olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sözü edilen değişimler ve yarattığı sorunlar akademik çevrelerinde ilgisini çekmektedir. Bu anlamda örgüt bilimi yazınında birey -örgüt ilişkisini konu edinen

⁶⁵³ G. Blau, On Assessing the Construct Validity of Two Multidimensional Constructs Occupational Commitment And Occupational Entrenchment, **Human Resources Management Review**, 11, 2001, s 281

sayısız çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalar bireylerin kendi istek ve arzuları ile örgüt üyeliğini istemeleri, üyelik sürecinde ise örgüt faydasını artırıcı davranışlar sergilemeleri ve bu sürece etki eden değişkenler üzerinde durmaktadır. İlgili yazında örgütsel bağlılık, çalışanların örgütleri ile girdikleri psikolojik ilişkiyi tanımlayan, bireylerin çalıştıkları kuruma ilişkin olumlu tutum sergilemelerini ve örgütler tarafından arzu edilen olumlu iş sonuçlarının oluşmasını sağlayan önemli bir kavram olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda örgütüne bağlı bireyler, örgüt hedefleri ile kendi hedeflerini uyumlaştıran, örgüt faydası için bir zorlama olmaksızın çaba harcayan ve örgüt üyeliğini gönüllü olarak devam ettiren bireylerdir.⁶⁵⁴

Kurumsal itibar ise örgütlerin sektörlerinde ve toplumun bütününde diğer işletmelere göre farklılaşmasını sağlayan önemli bir stratejik varlıktır. Buna göre işletmeler faaliyete geçtikleri yıldan bu yana sektöre ve topluma yönelik uygulamalarına, davranışlarına göre paydaşlarının gözünde bir değer kazanmaktadır. Söz konusu bu değer paydaşlar tarafından olumlu değerlendirilmesi ise işletmenin geleceğine ilişkin pozitif projeksiyonların yapılmasını sağlamakta ve işletme için rakiplerine göre daha güvenilir, sağlam olduğunu yönünde olumlu kanının oluşmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla kurumsal itibar işletmelerin geçmişteki ve mevcut faaliyetleri dikkate alınarak toplumda oluşturduğu duygusal tepkiler, kanılardır. Toplumda örgüte ilişkin olarak oluşan bu kanı her bir örgüt için farklı olmakta dolayısıyla diğer işletmelere göre farklılık yaratmakta ve kolay elde edilemediği gibi kolayca alınıp satılamamaktadır. Bu anlamda kurumsal itibar örgütlere gerek mevcut sektörel rekabette farklılık, gerekse gelecek faaliyetlerinde toplumsal destek sağlamaktadır. Kurumsal itibar, örgütün faaliyet süresini uzatan ve paydaş desteği sağlayan önemli bir stratejik varlıktır.

Çalışmanın teorik bölümünde detaylı olarak aktarıldığı üzere kurumsal itibarın örgütlere sağladığı bir diğer fayda ise olumlu itibarın nitelikli iş gücünü örgütte çekme ve örgüt içinde tutma konusunda da yarattığı avantajdır. Zira toplum tarafından beğenilen destek gören bir işletmede çalışıyor olmak gerek bireysel tatmin, gerekse

⁶⁵⁴ Richard T Mowday, Richard M Steers, Lyman W. Porter, The Measurement Of Organizational Commitment, **The Journal Of Vocational Behavior**, 14, 1979, s 227

toplumsal destek anlamında iş görene fayda sağlamaktadır. Ancak ilgili yazında kurumsal itibarın çalışanların örgütlerine ilişkin tutum ve davranışları üzerinde yarattığı olumlu etkiyi tartışan çalışma sayısı yok denecek kadar azdır. Bu anlamda çalışmada kurumlar için önemli bir rekabet aracı olarak adlandırılan kurumsal itibarın, bireysel düzeyde çalışanlar tarafından olumlu algılanmasının, işletmelerin en önemli sorunlarından biri haline gelen nitelikli iş gücünü örgüte tutma konusunda örgütlerin insan kaynaklarına sağladığı faydayı başka bir ifade ile çalışanı örgütte bağlama konusunda yarattığı katkıyı istatistiki veriler yardımıyla ortaya koymak amaçlanmaktadır. Çalışmada ilgili yazınların bir eksikliği olarak varsayılan çalışanların kurumsal itibar algısı başka bir ifade ile birey düzeyinde kurumsal itibar algılanmasının ve söz konusu algının bireylerin örgütleri ile girdikleri ilişkide yarattığı olumlu etki otomotiv ana ve yan sanayinde çalışan beyaz yakalı personel üzerinde yürütülen bir araştırma ile ortaya koymak amacını taşımaktadır.

2. ARAŞTIRMANIN MODELİ ve HİPOTEZLER

Çalışmanın ikinci bölümünde aktarılan kuramsal yaklaşımlardan hareket ile bireylerin çalıştıkları kuruma ilişkin itibar (prestij) algılamalarının, çalışanların örgütlerine yönelik geliştirdikleri tutumlar arasında istatistiki olarak anlamlı pozitif yönlü bir ilişkisinin varolduğu düşünülmektedir. Bu çerçevede birey düzeyinde olumlu algılanan kurumsal itibar, çalışanların duygusal örgütsel bağlılıkları ve örgütsel özdeşleşmeleri üzerinde olumlu etkiye sahiptir. Başka bir ifade ile çalışanların algıladıkları olumlu kurumsal itibar (prestij) ile duygusal örgütsel bağlılıkları ve örgütsel özdeşleşmeleri arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Bireysel ihtiyaçlar, motivasyon, sosyal kimlik ve sosyal mübadelede yaklaşımları çerçevesinde, örgüt üyelerinin çalıştıkları işletmelere ilişkin olumlu itibar algısına sahip olmalarının, bireylerin kurumlarına duygusal olarak bağlanmalarını sağladığı belirtilmektedir. Birey-örgüt uyumu anlamında tartışılan bir diğer kavram ise, örgütsel özdeşleşmedir. Örgütsel özdeşleşme, bireylerin örgüt özelliklerini kendi özellikleri olarak tanımlaması ve söz konusu sürecin aktif olarak gerçekleşmesinin örgüte hissedilen duygusal bağdan daha güçlü bir kader bağlılığı yaratmasıdır. Bu anlamda bireyin, üyelik ettiği kuruma ilişkin olumlu itibar algısının örgütsel özdeşleşme

yaratacağı ön görülmektedir. Yazında yürütülen çalışmalarda bireylerin algıladığı kurumsal itibar ile örgütüne ilişkin geliştirdiği duygusal bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracı rol üstlendiği başka bir ifade ile kavramlar arasındaki ilişkiyi güçlendirdiği belirtilmektedir. Yazında yer alan çalışmanın ikinci bölümünde detaylı olarak aktarılan kuramsal ve ampirik çalışmalardan hareketle bu çalışmada bireylerin algıladıkları örgütsel itibarın, çalışanların örgütleri ile uyumlarını ifade eden örgütsel özdeşleşme aracılığı ile duygusal örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olacağı ön görülmüş ve aşağıda yer alan önermeler yapılmıştır.

H1: Algılanan örgütsel itibar (prestij) duygusal örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir.

H2: Algılanan örgütsel prestij örgütsel özdeşleşme üzerinde etkilidir.

H3: Algılanan örgütsel itibar (prestij) duygusal örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme üzerinde etkilidir.

3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

3.1 Araştırmanın Örneklemi

Araştırma Bursa ilinde otomotiv ana ve yan sanayinde faaliyet gösteren 4 firma çalışanları üzerinde yürütülmüştür. İlgili yazında aynı kapsamda yürütülen çalışmalar incelendiğinde araştırmacıların örneklemlerini aynı sektörde faaliyet gösteren farklı firmalarda çalışan beyaz yakalı personelden oluşturdukları başka bir ifade ile heterojen gruplar yaratıkları⁶⁵⁵ gözlenmiştir. Bu bilgi ışığında söz konusu örneklemin tercihinde iki ana kriter dayanak alınmıştır. Araştırmacı tarafından belirlenen ilk kriter firmalara ulaşılabilirliktir. Bu amaçla Türkiye sanayisinde önemli bir yere sahip olan Bursa ili tercih edilmiştir. İkinci ana kriter ise, örnekleme dahil edilecek firmaların Bursa ilinde ve ilgili sektöründe itibarlı kabul edilmesidir.

⁶⁵⁵ Mowday, Steers, Porter, a.g.m, s 95, Abraham Carmeli, Anat Freund, The Relationship Between Work and Workplace Attitudes and Perceived External Prestij, **Corporate Reputation Review** , Vol 5, No1, 2002, s 57, Oliver Herrbach, Karim Mignonac, Anne-Laure Gatignon, “Exploring The Role Of Perceived External Prestige In Managers Turnover Intentions”, **International Journal Of Human Resources Management** 15:8 2004, s 1395

Yapılan araştırmalarda, Bursa ilinde faaliyet gösteren firmalar için yapılmış bir itibar sıralamasının olmadığı tespit edilmiştir. Bu eksiklikten hareket ile Bursa ilinde faaliyet gösteren işletmelerin yer aldığı bir indeks taranmıştır. Bursa Ticaret ve Sanayi Odası 1997- 2006 yılları arasında her yıl düzenli olarak yrttğ Bursa'nın En Büyük 250 firması sıralaması temel dayanak kabul edilerek, incelemeye alınmıştır. Söz konusu sıralamada en güncel indeks olarak kabul edilen 2006 yılı Bursa'nın En Büyük 250 Firma sıralaması incelendiğinde sıralamaya giren firmaların sektörlere göre dağılımının aşağıdaki gibi Şekillendiği grlmştir.

Tablo 5 2006 Yılı B TSO Bursa'nın 250 En Büyük Firmaları Sıralaması Sektörel Dağılımı

2006 Yılı Bursa'nın En Büyük Firmaları Sıralamasına Giren Firmaların Sektörlere Göre Dağılımı	
Tekstil ve Konfeksiyon	72
Otomotiv Ana ve Yan Sanayi	59
Gıda Tarım ve Hayvancılık	36
Makina - Metal	26
Muhtelif	16
İnşaat	10
Enerji - Elektrik - Elektronik	7
Ağaç Orman rnleri Mobilya	5
Çimento Toprak rnleri ve Madencilik	5
Plastik Kauçuk ve Sünger	5
Kimya	4
Nakliye ve Ulaştırma	3
Deri Krk ve ayakkabı	1
Turizm	1
Toplam	250

Tablo 5 de görüldüğü üzere sıralamada yer alan firmaların çoğunlukla otomotiv ana ve yan sanayinde faaliyet gösterdikleri dikkat çekmektedir. Aynı kapsamda ilgili sektörlerin istihdam oranları incelendiğinde otomotiv ana ve yan sanayinin ise 1997 yılında 14.959 olan istihdam kapasitesinin dönem içinde sürekli artarak 2005 yılında 25,913'e yükseldiği görülmektedir. Sektörün Bursa ekonomisinde artan önemi istihdama da yansımış olup söz konusu gelişme 2006-2007 yılında da devam etmiştir. Buna göre otomotiv ana ve yan sanayi Bursa iş gücünün %28'ni istihdam etmektedir.⁶⁵⁶ Bu bilgilerden hareket ile, araştırmanın otomotiv sektöründe yürütülmesine karar verilmiştir.

Sektör tercihinin ardından bu araştırmanın ana konusu olan kurumsal itibar bağlamında söz konusu sektörde faaliyet gösteren firmalar yazında itibarlı kabul edilen firma özellikleri dikkate alınarak incelemeye tabi tutulmuştur.

Yazında bir işletmenin itibarlı olarak kabul edilebilmesi için;

- İşletmenin uzun yıllardır ilgili sektörde faaliyet gösteriyor olması,
- Modern yönetim tekniklerini benimsemiş olması,
- Nitelikli iş gücüne (çalışana yatırım) ve firmada tutma becerisine sahip olması,
- Finansal yatırım değerine sahip olunması, başka bir ifade ile finansal performansının yüksek olması,
- Topluma sunulan ürün yada hizmetlerde yüksek kaliteye sahip olunması,
- Topluma karşı sosyal sorumluluklarını yerine getiriyor olmak gibi 6 temel örgütsel özelliğe sahip olması gerektiğinden bahsedilmektedir. Aktarılan temel özellikler Amerika'da yayınlanan Fortune dergisinin itibar sıralamasında temel alınan itibar kriterlerini de oluşturmaktadır.⁶⁵⁷

Aktarılan itibar kriterleri bağlamında BTSO sıralamasına giren otomotiv ana ve yan sanayinde faaliyet gösteren firmalar üzerinde bir inceleme yürütülmüştür. Yapılan araştırmada,

⁶⁵⁶Yusuf Alper, Bursa'da İlk 250 Şirket ve İstihdam, <http://www.ilc250.org.tr/documents/2006/makale/04%20Prof%20Dr/20Yusuf%20Alper%20>, 3/12/2007

⁶⁵⁷ http://money.cnn.com/magazine/fortune/mostadmired/best_worst/best1.html 29/12/2007, <http://money.cnn.com/magazine/fortune/ranking> 29/12/2007

- İşletmenin uzun yıllardır sektörde faaliyet gösteriyor olma kriteri dikkate alındığında, genel sıralamada ve otomotiv ana ve yan sanayine ilişkin sektörel sıralamada yer alan 4 firmanın 30 yılı aşkın bir süredir ilgili sektörde faaliyetlerine devam ettiği tespit edilmiştir.
- Nitelikli iş gücüne sahip olma, çalışana yatırım ve firmada tutma becerisine sahip olma özelliği incelendiğinde, söz konusu sıralamada yer alan 4 firmanın çalışan sayısının büyük ölçekli firma kriteri olarak kabul edilen 500 kişinin üstünde olduğu ve sektör özelliği nedeniyle en az endüstri meslek lisesi mezunu iş gören istihdam ettiği ve personel devir oranlarının % 3'ün altında olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Benzer biçimde ilgili firmaların web sayfalarında yapılan incelemeler doğrultusunda işletmelerin çalışana yönelik sosyal ve teknik eğitim programları yürüttüğü, bu konuda profesyonel uzmanlar istihdam ettiği tespit edilen diğer bulgular arasında yer almaktadır.
- Finansal yatırım değerine sahip olunması, başka bir ifade ile finansal performansının yüksek olması anlamında ise örnekleme dahil edilen firmaların seçildiği BTO tarafından yapılan Bursa'nın En Büyük 250 firması sıralamasındaki yerleri temel alınmıştır. Bu indeksin firmaların söz konusu yıl içinde yaptıkları net iç ve dış satış (ciro) tutarları esas alınarak oluşturulduğu ve firmaların söz konusu ölçüt dikkate alınarak sıralandığı belirlenmiştir. Bu anlamda sıralamanın firmaların o yılki finansal performansını, başarısını dikkate alarak oluşturulduğunu söylemek mümkündür. Bahsi geçen 4 işletmenin, sektör ayrımı yapmaksızın yapılan 250 firma genel sıralamasında ilk 50 arasında ve otomotiv ana ve yan sanayine ilişkin alt sıralamada ise ilk 10'da yer aldığı gözlenmiştir. Dolayısıyla söz konusu firmaların finansal performans açısından sektörde başarılı kabul edilen işletmeler olduklarını söylemek mümkündür.

- Topluma sunulan ürün yada hizmetlerde yüksek kaliteye sahip olunması kriteri dikkate alınarak yürütülen incelemede, söz konusu 4 firmanın tamamının ISO belgesi sahibi olduğu, bir tanesinin ise (EFQM) Avrupa Kalite Birliği tarafından kalite ödülü aldığı tespit edilmiştir. Aynı kapsamda kaliteli ürün ve hizmet üretme ve topluma sunma konusunda ilgili firmaların uluslar arası platformda ticari faaliyet gösterdiği ve çok uluslu bir çok firmanın ana tedarikçisi durumunda oldukları anlaşılmıştır.
- Modern yönetim tekniklerinden faydalanma anlamında yapılan incelemelerde, ilgili dört firmanın gerek alınana kalite belgeleri bağlamında gerekse sektörde uluslararası arenada faaliyet göstermeleri açısından profesyonel bir yönetim kadrosuna sahip olduğu ve söz konusu firmaların kurumsallaşmış işletmeler olduğu varsayılmıştır.
- Topluma karşı sosyal sorumluluklarını yerine getiriyor olmak ilkesi bağlamında ise firmaların ekolojik ve doğal çevreye duyarlı üretim politikalarının olduğu, bu anlamda yasal bir suçlama ile karşılaşmadıkları gibi aldıkları kalite belgeleri çerçevesinde zaten zorunlu olarak çevre ve sosyal sorumluluk politikaları yürüttükleri gözlenmiştir. Bu çerçevede firmaların tamamının ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi Belgesi sahibi olduğu bilgisine ulaşılmıştır.

Söz konusu incelemeler sonunda çalışmanın BTSO Bursa'nın En Büyük 250 Firması sıralamasında 1997 yılından 2006 yılına kadar geçen sürede istikrarlı bir biçimde yer alan otomotiv ana ve yan sanayinde faaliyet gösteren ve yukarıda aktarılan itibar kriterlerine uyan 4 firma üzerinde yürütülmesine karar verilmiştir. Araştırmada ilgili firmaların diğer paydaşları olan müşteriler, rakipler, tedarikçiler, medya ve diğer ilgi grupları gibi paydaşlarının kurumsal itibar algılamaları ve bu algılamaların etkileri sabit tutulmuş, değerlemeye alınmamış ve araştırma kapsamında yalnızca iç paydaş grubu olan çalışanların bireysel olarak algıladıkları kurumsal itibar (prestij), örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşmeleri incelenmiştir. Bu bağlamda araştırmanın ana örnekleme söz konusu firmaların yönetim kadrosunda yer alan beyaz yakalı personel

olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda her bir firmada 100 beyaz yakalı personele ulaşmak hedeflenmiştir. Ancak saha araştırması sonunda firmalardan anket geri dönüşümü beklenen düzeyde gerçekleşmemiş (geri dönüşüm oranı % 50) ve elde edilen kullanılabilir soru formu 206 adet ile sınırlı kalmıştır.

3.2 Araştırma Yöntemi

Araştırma bir anket çalışmasına dayanmaktadır. Araştırmada kullanılan soru formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çalışanların örgütlerine ilişkin itibar (prestij) algısını, duygusal örgütsel bağlılıklarını ve örgütsel özdeşleşme düzeylerini ölçümlemeye yönelik ifadeler yer verilmiştir. Katılımcıların soru formunun ilk bölümünde kendilerine yöneltilen ifadeler ne ölçüde katıldıklarını “Kesinlikle katılıyorum” dan “kesinlikle katılmıyorum” a uzanan beşli Likert ölçeği yardımıyla cevap vermeleri istenmiştir.(1=“kesinlikle katılmıyorum” 5= “kesinlikle katılıyorum”)Anket formunun ikinci bölümünde ise katılımcıların demografik özelliklerini sorgulayan sorular yer almaktadır. Bu bölümde katılımcıların yaşlarını, eğitim düzeylerini, medeni hallerini, cinsiyet ve örgütte çalışma sürelerini belirtmeleri istenmiştir.

Saha çalışması Haziran ayında başlamış olup Kasım ayı sonuna kadar devam etmiştir. Uygulama sürenin uzunluğu saha çalışmasının uygulandığı periyodun ilgili hedef personelin izin kullanma süresine denk gelmesidir. Saha çalışması ile ilgili gerekli izinlerin alınması amacıyla yapılan ilk görüşmelerde firma yetkililerinin yönlendirmesi ve istekleri doğrultusunda, soru formlarının ilgili firmaların insan kaynakları müdürlerinin ve eğitim birimi yöneticilerinin nezaretinde yürütülmesine karar verilmiştir. Söz konusu karar ilgili firmaların örgüt ölçeğinin büyüklüğü ve iş yükleri dikkate alındığında makul bir talep olarak görülmüştür.

4.ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER

Araştırma kapsamında algılanan örgütsel itibar (prestij) ile duygusal örgütsel bağlılık ilişkisini tanımlamak amacıyla üç ayrı ölçekten faydalanılmıştır. Çalışmada kullanılan ölçekler aşağıda sıralanmaktadır.

4.1 Algılanan Örgütsel İtibar (Prestij) Ölçeği

Araştırma kapsamında çalışanların üyesi oldukları örgüte ilişkin itibar (prestij) algılamaları, diğer paydaş gruplarının algılamaları sabit tutularak, Fombrun ve Shanley⁶⁵⁸ tarafından Fortune dergisi tarafından kurumların itibarlar değerlerini sıralamak amacıyla kullanılan yönetim kalitesi, ürün ve hizmet kalitesi, yenilikçilik, uzun vadeli yatırım değeri, finansal sağlık, çalışanların niteliği (yeteneği), kurumsal varlıkların kullanımı ve sosyal sorumluluk boyutlarının her birinin soru ifadesi haline dönüştürülmesi ile oluşturulan bir ölçek yardımıyla ölçümlendirilmiştir. Söz konusu 8 ifadeli ölçeğin Frysell ve Wang⁶⁵⁹ ile Carmelli tarafından yürütülen bir çok çalışmada (Carmelli, 2002, 2005a, 2005b, 2006a, 2006b) güvenilir ve geçerliliği sınanmıştır. Ancak bu çalışmada orijinal ölçekteki “çalışanların niteliği (yeteneği)” ifadesi katılımcılar tarafından anlaşılmayacağı gerekçesi ile “işletmem rakiplerine kıyasla daha nitelikli iş gücüne sahiptir” ve “İşletmeme rakiplerine kıyasla daha fazla çalışana yatırım yapmadır” olmak üzere 2 ifade ile ölçümlendirilmiştir. Söz konusu iki ifadenin eklenmesi ile ölçek 9 soruluk bir yapı kazanan ölçek gıda sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın çalışanları üzerinde test edilmiş ve çeviri ölçekte olası anlam bozuklukları giderilmeye çalışılmıştır. Algılanan örgütsel itibar (prestij) ölçeği Ek 1 ‘de yer almaktadır.

4.2 Örgütsel Bağlılık Ölçeği

İlgili yazında araştırmacıların, çalışanların örgütsel bağlılıklarını ölçümlemek amacıyla yaygın olarak Porter ve arkadaşları tarafından önerilen 15 ifadeli tutumsal örgütsel bağlılık ölçeği ile Meyer ve Allen tarafından önerilen birbirinden bağımsız üç farklı boyutu olan ölçüm aracını kullandıkları gözlenmektedir. Bağlılık yazınında ilgili ölçeklere ilişkin olarak yürütülen çalışmalarda tutumsal örgütsel bağlılık ölçeği ile duygusal örgütsel bağlılık ölçeğinin yüksek korelasyona sahip olduğu⁶⁶⁰ ve bağlılığın

⁶⁵⁸ Charles Fombrun, Mark Shanley, “What’s In A Name? Reputation Building and Corporate Strategy”, **Academy Of Management Journal**, Vol 33, No 2, 1990, s 245

⁶⁵⁹ Gerald E. Fryxell, Jia Wang, The Fortune Corporate “Reputation Index: Reputation for What?”, **Journal of Management**, Vol 20, No1, 1994, ss 1-14

⁶⁶⁰ Paula C. Morrow, **The Theory And Measurement of Work Commitment**, JAI Press, London, England, 1993, s 80, Natalie J. Allen, John P. Meyer, The Measurement of Antecedents of Affective, Continuous and Normative Commitment To The Organization, **Journal of Occupational Psychology**,

ardılları üzerinde benzer sonuçları ölçümediğini belirtilmektedir.⁶⁶¹ Bu çalışmada Sosyal Kimlik kuramı bağlamında örgütsel özdeşleşmenin duygusal yönüne işaret ettiği varsayılan⁶⁶² ve bu çalışmanın kapsamıyla benzerlik gösteren çalışmalarda bağlılık ölçeği olarak kullanılan⁶⁶³ Meyer ve Allen tarafından geliştirilen duygusal örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Meyer ve Allen göre örgütsel bağlılık bir psikolojik duruma işaret etmektedir.⁶⁶⁴ Örgütsel bağlılık bireylerin çalıştıkları örgüt ile olan ilişkisi karakterize ederken, bireyin örgütte kalma yada ayrılma kararını etkilemektedir. Buna göre duygusal örgütsel bağlılık bireyin örgütü ile duygusal bir bağ hissetmesi nedeniyle örgütte kalmayı istemesidir.⁶⁶⁵ Bu tanımlamadan hareket ile araştırmacılar 1993 yılında revize edilmiş versiyonu ile duygusal bağlılık için 6 ifadeden oluşan bir ölçüm aracı önermişlerdir.⁶⁶⁶ Duygusal örgütsel bağlılık ölçeği Türkçe yazında araştırmacılar tarafından Türkçe'ye tercüme edilerek güvenilirliği ve geçerliliği

1990, Vol 63, s 8, John P. Meyer, David J. Stanley, Lynne Herscovitch, Laryssa Topolnytsky, Affective, Continuous and Normative Commitment To The Organization: A Meta-Analysis Of Antecedents, Correlates And Consequences , **Journal Of Vocational Behavior**, Vol 61, 2002, s 29

⁶⁶¹ Michael Riketta, Attitudinal Organizational Commitment And Job Performance: A Meta-Analysis, **Journal Of Organizational Behavior**, Vol 23, 2002, ss 257-266

⁶⁶² Naomi Ellemers, Paulien Kortekaas, Jaap W. Ouwerkerk, "Self-Categorization, Commitment To The Group And Group Self-Esteem As Related But Distinct Aspects Of Social Identity", **European Journal of Social Psychology**, 29, 1999, s 372

⁶⁶³ Jos Bartels, Ad Pruyn, Menno De Jong, Inge Joustra, Multiple Organizational Identification Levels And Thr Impact of Perceived External Prestige and Communication Climate, **Journal Of Organizational Behavior**, 28, 2007, s 182, Bergami, Bagozzi, a.g.m ss 570-572

⁶⁶⁴ Allen, Meyer, a.g.m, s 10, John. P. Meyer, Natalie J. Allen, Ian R. Gellatly, Affective And Continous Commitment To the Organization: Evaluation of Measures And Analysis of Cuncurent And Time-Lagged Relations, **Journal of Appiled Psychology**, Vol 75, No 6, 1990, s 712

⁶⁶⁵ John P. Meyer, Natalie J. Allen, A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment, **Human Resource Management Review**, Vol 1, Number 1, 1991, ss 67-68

⁶⁶⁶ John. P.Meyer, Natalie J. Allen, **Commitment In The Workplace**, Sage Publication,London, 1997, ss 118-119, John P. Meyer, Natalie J. Allen, Catherine A. Smith, Commitment to Organization And Occupations: Extension And Test Of A Three-Component Conceptualization, **Journal of Applied Psychology** , 78, 541

sınanmış olup⁶⁶⁷ bu çalışmada Wasti ve Tak tarafından tercüme edilen soru formu kullanılmıştır.⁶⁶⁸ İlgili ölçek Ek 1 De yer almaktadır.

4.3 Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği

Araştırmada ayrıca yazında yer alan benzer çalışmalarda, çalışanların algıladıkları kurumsal itibar (prestij) ile duygusal örgütsel bağlılık ilişkisinde güçlendirici etkisi olduğu varsayılan⁶⁶⁹ örgütsel özdeşleşme değişkeni kullanılmıştır. Çalışanların örgütleri ile özdeşleşmeleri ilk olarak Meal⁶⁷⁰ daha sonra Mael ve Ashforth⁶⁷¹ tarafından kullanılan 6 ifadeli örgütsel özdeşleşme ölçeği ile ölçümlendirilmiştir. Söz konusu ölçek araştırma kapsamıyla benzerlik gösteren görgül çalışmalarda sıklıkla kullanılmakta olup ilgili yazında güvenilir ve geçerli bir ölçek olarak kabul görmektedir.⁶⁷² Söz konusu ölçek Tak ve Aydemir tarafından Türkçe'ye tercüme edilerek güvenilirliği ve geçerliliği sınanmış bir ölçektir.⁶⁷³

⁶⁶⁷ Canan Ceylan, Zerrin Yöney Fırat, Nuran Bayram, Mesleki Bağlılığın Örgütsel Bağlılık ve Örgütten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri, **12.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**,27-29 Mayıs 2004, ss 326-331, M.Şerif Şimşek, Şebnem Aslan, Mesleki ve Örgütsel Bağlılığın Temel İş Özellikleri, Rol Stresi, Örgütte İlişkin Davranışsal Sonuçlar İş ve Yaşam Doyumuyla İlişkilerinin Araştırılması, **15.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**,25-27 Mayıs 2007, ss725-733, Ugur Yozgat, Fatma Ayanoglu Şişman, yeniden yapılanma süreci ve bunun çalışanların iş tatmini ve örgüte bağlılıkları üzerindeki etkisi (Bir kamu kurumunda Araştırma), **15.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**,25-27 Mayıs 2007, ss745-752

⁶⁶⁸ Arzu Wasti, Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi, **8.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**,25-27 Mayıs 2000, ss 401-410, Bilçin Tak, B.Aydemir, İş Tasarım Sistemi, Örgütsel Bağlılık ve Çalışanların Stratejik Oryantasyon Düzeyi Arasındaki Etkileşimin İncelenmesine Yönelik Bir Model Geliştirme Çalışması, 10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, 23-25 Mayıs 2002, ss 779-794

⁶⁶⁹ Ellermers, Kortekaas, Ouwerkerk, a.g.m, s 372

⁶⁷⁰ Fred Mael, Organizational Identification: Construct Redefinition and A Field Application With Organization Alumni, PHD Dissertation, 1988, ss 16-21

⁶⁷¹ Fred Mael, Blake E. Ashforth, "Alumni and Their Alma Mater: A Partial test of the Reformulated Model of Organizational Identification", **Journal of Organizational Behavior**, Vol 13, 1992, ss 103-123

⁶⁷² Ale Smidts, Ad. Th. H Pruy, Cees B.M Van Riel, "The Impact Of Employee Communication And Perceived External Prestige On Organizational Identification", **Academy Of Management Journal** 2001, Vol 49, No 5, ss 1051-1062, Elsbach, Kimberly D., Roderick M. Kramer, "Members' Responses To Organizational Identity Threats: Encountering And Countering The Business Week Rankings", **Administrative Science Quarterly**, Vol 41, 1996, 442-476, Jane E.Dutton, Janet M. Dukerich, Celia V. Harquail, "Organizational Image and Member Identification", **Administrative Science Quarterly**, 1994, Vol 39, Issue 2, ss 239-263, Olivia Kiriokidou, Lynne F. Millword, "Corporate Identity: External Reality or Internal Fit?," **Corporate Communication: An International Journal**, Vol 5 , Number 1, 2000, 49-58

⁶⁷³ Bilçin Tak, B.Aydemir, Örgütsel Özdeşleşme Üzerine İki Görgül Çalışma, 12.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı,27-29 Mayıs 2004, ss 59-63 , Bilçin Tak, B.Aydemir, Algılanan Örgütsel Prestij ile Örgütsel bağlılık ve Özdeşleşme İlişkisini İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, 14. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi, 27-29 Mayıs 2007, ss 159-160

5. ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİSTİKSEL ANALİZLER

Anket ile elde edilen veriler, STATISTICA version 5 programında derlenerek analiz edilmiştir. Verilerin incelenmesi ve yorumlanmasında; güvenilirlik, geçerlilik, doğrulayıcı faktör analizi ile hiyerarşik regresyon analizinden faydalanılmıştır.

5.1. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik, bir testin ölçmek istediği şeyi tutarlı biçimde ölçme derecesidir. Güvenilir bir ölçek, benzer şartlarda tekrar edildiğinde benzer sonuçlar vermelidir.⁶⁷⁴ Güvenilirliği sorgulamak için dikkate alacağımız soru: “Eğer ölçek farklı araştırmacılar tarafından, aynı yöntemle tekrar yapılırsa aynı/benzer sonuçlar alınır mı?” Cevap, evet ise ölçek güvenilir demektir.

Ölçeğin güvenilirliğini ölçmek üzere Cronbach Alfa katsayısı dikkate alınmıştır. Alfa (Alpha) modeli, “ölçekte yer alan k sorunun homojen bir yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediğini araştırır. Ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır ve bir ölçekteki k sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlaması ile elde edilir. 0 ile 1 arasında değer alan bu katsayı (Cronbach) Alfa katsayısı olarak adlandırılır.”⁶⁷⁵

5.2 Doğrulayıcı Faktör Analizi (Confirmatory Factor Analysis)

Doğrulayıcı faktör analizi sosyal bilimlerde daha çok ölçek geliştirme yada geçerlilik analizlerinde kullanılmakta ve önceden belirlenmiş ya da kurgulanmış bir yapının doğrulanması ya da teyit edilmesi amacını taşımaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi geleneksel kökeni genel faktör analizine dayanmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi, geleneksel yöntemle yapılan faktör analizlerinden farklı olarak, daha önceden araştırmacı tarafından belirlenmiş bir faktörel yapının doğrulanmasını test etmek amacıyla kullanılır. Örneğin normal faktör analizinde, her bir maddenin her faktördeki yük miktarı ortaya konsa da, doğrulayıcı faktör analizinde, her bir maddenin, kendisini açıklayan örtük değişkene ilişkin regresyon katsayıları (bunlar da faktör analizindeki faktör yüklerine benzetilebilirler) belirlenir. Orijinal olarak geliştirilen ölçek çalışmalarında, açımlayıcı faktör analizlerine ek olarak da yapılmaktadır. First-order,

⁶⁷⁴ Altunışık, Coşkun; Bayraktaroğlu ve Yıldırım; a.g.e., s. 113.

⁶⁷⁵ Şeref Kalaycı, (Editör), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım, Ankara,2006, s 405.

second-order veya higher-order şeklinde adlandırılan doğrulayıcı faktör analizi çalışmalarına da sıklıkla rastlanmaktadır. Bu tür çalışmalarda, ölçek maddeleri tarafından yapılandırıldığı düşünülen birden fazla örtük değişkenin, bir başka örtük değişken tarafından açıklandığı varsayılır ve bu varsayımın dataya uygunluğu test edilir.⁶⁷⁶ Bu çerçevede doğrulayıcı faktör analizi ölçme aracından kaynaklanan hataları en aza indirmek, ölçme aracının geçerliliğini sınamak ve faktör analizini desteklemek amacıyla yürütülen bir analizdir.⁶⁷⁷ Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları modelin ölçme gücü açısından makul bir model olduğunu göstermektedir.⁶⁷⁸ Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen indekslerin **RMSR** : Artıkların kök ortalama karesi ≤ 0.05 , **RMSEA** : Steiger – Lind yaklaşımın standart hatası indeksi ≤ 0.08 , **AGFI** ≥ 0.80 , **GFI** : Joreskog uyum iyiliği indeksi ≥ 0.90 , **CFI** : Bentler karşılaştırmalı uyum indeksi ≥ 0.90 (Jöreskog, 1993) değerlerine uyum göstermesi ilgili ölçüm modelinin ölçme gücü açısından güçlü olduğunu göstermektedir. Chin (1998) tüm uyum indekslerinin 0,90 değerinden büyük ve hata indekslerinin ise 0,05 değerinden küçük olması gerektiğini belirtmektedir.⁶⁷⁹

5.3. Hiyerarşik Regresyon Analizi

Regresyon analizi bağımlı değişken yada değişkenler ile bağımsız değişken /değişkenler arasındaki bağıntıyı incelemeye yönelik bir yöntemdir.⁶⁸⁰ Basit regresyon modeli birçok durum için elverişli olmasına karşın, gerçek hayatta bir çok modelin açıklanması için iki veya daha fazla açıklayıcı değişkene gerek duyulmaktadır.⁶⁸¹ Özellikle sosyal bilimler ve eğitim bilimlerinde bir bağımlı değişkeni etkileyen birden fazla bağımsız değişken olabilmektedir. Bu nedenle çoklu regresyon analizine ihtiyaç

⁶⁷⁶ <http://science.ankara.edu.tr/~ozbek/omer.htm>, Bilimsel Araştırma Ve Yapısal Eşitlik Modeli , Ö. Faruk Şimşek 28/12/2007

⁶⁷⁷ http://www2.chass.ncsu.edu/garsonPA765_structural.equation.Modeling.htm 28/12/2007

⁶⁷⁸ <http://www.assess-tr.com/sub/product/mentalskilltest.aspx>, 28/12/2007

⁶⁷⁹ Charles E. Lance, Robert J. Vandenberg, Confirmatory Factor Analysis, Measuring And Analysing Behavior In Organizations, Editor: Fritz Drasgow, Neal Schmitt,, Jossey –Bass, 2001, ss 221-254

⁶⁸⁰ Kazım Özdamar , **Paket Programlamalar İle İstatistiksel Veri Analizleri**, Kaan Kitabevi, Eskişehir 1999, s 187

⁶⁸¹ Şeref Kalaycı , **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Asil Yayın Dağıtım Ltd.Sti., Ankara, 2006, s 259

duyulmaktadır.⁶⁸²Çoklu regresyon analizleri bağımlı değişken üzerindeki istatistiki olarak anlamlı varyans değişiminin (R^2) yüzde kaçının bağımsız değişken tarafından açıklandığını göstermekte ve bağımsız değişkenin modeldeki önemini beta değerlerini karşılaştırmak suretiyle belirtmektedir. Hiyerarşik regresyon analizi mevcut modele eklenen her bir bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki varyansı nasıl etkilediğini ve önceki modele göre sağladığı iyileşmeyi gösteren bir analiz türüdür. Söz konusu çoklu regresyon analizinde elde edilen R^2 (belirlilik katsayısı) bağımlı değişkende elde edilen değişimin bağımsız değişken tarafından yüzde kaçının açıklandığını gösterir.⁶⁸³

6. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırma kapsamında yürütülen analizler ve elde edilen bulgular su şekilde sıralanmaktadır.

6.1 Kullanılan Ölçeklere İlişkin Analizler

Araştırma kapsamında öncelikle kullanılan ölçeklerin güvenilirliği test edilmiş daha sonra doğrulayıcı faktör analizi yürütülerek ölçeklerin ölçme gücü açısından makul olup olmadıkları incelenmiştir. Söz konusu analiz bulguları ölçekler bazında aşağıda yer almaktadır.

6.1.1 Duygusal Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Yazında tek faktörlü bir yapıya sahip olduğu varsayılan duygusal bağlılık ölçeği üzerinde yürütülen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ilgili ölçekten “Kendimi bu şirkette “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum” ve “Kendim ile şirketim arasında duygusal bir bağ hissetmiyorum” ifadelerinin ölçeğin ölçme gücünü düşürdüğü tespit edilmiştir.İlgili ifadelerin ters kodlu, olumsuz şekilde sorulmasının söz konusu bulguyu ortaya çıkardığı düşünülmektedir. Bu çerçevede bahsi geçen 2 ifade ölçekten çıkarılarak ölçeğin ölçme gücü artırılmıştır. Söz konusu müdahale sonunda duygusal örgütsel bağlılık 4 soru ile ölçümlendirilmiş ve ölçeğin Cronbach alfa katsayısı 0.757 olarak tespit edilmiştir.(Madde toplam korelasyonu 0.45) İlgili ölçeğe ait doğrulayıcı faktör

⁶⁸² Jacob Cohen, **Applied Multiple Regression/Correlatim Anaysis For The Behavioral Science**, 1995, s 168

⁶⁸³ <http://www2.chass.ncsu.edu/garson/PA765/regress.html>, 28/12/2007

analizi bulguları, soruların ortalama ve standart sapmaları ile ifadelerin Temel Bileşenler Yöntemi ve Varimaks döndürme biçimiyle oluşan faktör yükleri aşağıdaki Tablo 6 üzerinde yer almaktadır.

Tablo 6 Duygusal Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Bulgular

GFI : 0.99 AGFI : 0.99, CFI:1.00, RMSR: 0.01, RMSEA: 0.00, $\alpha= 0.757$	ortalama	Standart sapma	Faktör Yükleri
Mesleki hayatımın kalan süresini bu şirkette geçirmek beni çok mutlu eder.	4	0.87	0.769
Bu şirketin mesellerini gerçekten kendi mesellerim gibi hissediyorum.	4	0.79	0.803
Bu şirketin benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.	3.79	0.92	0.800
Bu şirkete karşı pek güçlü bir ait olma duygusu taşıyorum. (T)	3.80	0.99	0.685
Tüm ölçek	3.9	0.685	
Toplam Varyans			58,72

6.1.2 Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği

Örgütsel özdeşleşme ölçeği üzerinde yürütülen analizler sonucunda, ölçeğin ölçme gücünü artırmak amacıyla, “Bu şirket hakkında konuşurken genellikle " biz" ifadesini kullanırım” ile “Medyada şirketimize yönelik bir eleştiri yer aldığı anda kendimi kötü hissederim.” ifadeleri ölçekten çıkarılmıştır. Bu işlemden sonra 4 ifadeli tek boyutlu bir yapı kazanan ölçeğin Cranbach α 'sinin 0.756 ve madde toplam korelasyonunun 0.45 olduğu tespit edilmiştir. Yürütülen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen veriler, ölçekte yer alan ifadelerin Temel Bileşenler yöntemi ve Varimaks döndürme biçimi yardımıyla aldıkları faktör yükü değerleri aşağıdaki Tablo 7 üzerinde özetlenmektedir.

Tablo 7 Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine İlişkin Bulgular

GFI : 0.94, AGFI : 0.80, CFI:0.90 , RMSR: 0.07 , RMSEA: 0, 08, $\alpha=$ 0.756	ortalama	Standart sapma	Faktör Yükleri
Biri bu şirketi eleştirdiğinde, kendime hakaret edilmiş gibi hissederim.	3.69	0.99	0.695
Diğer kişilerin bu şirket hakkında ne düşündükleri benim için çok önemlidir	3.73	0.98	0.763
Bu şirketin başarısını kendi başarımla karşılaştırırım.	4.17	0.78	0.735
Biri bu şirket için övgü dolu sözler söylediğinde kendime iltifat edilmiş gibi hissederim.	4.05	0.85	0.859
Tüm Ölçek	3.91	0.69	
Toplam Varyans Düzeyi			58.7

6.1.3 Algılanan Örgütsel İtibar (Prestij) Ölçeği

İlgili ölçek üzerinde yürütülen analiz çalışmalarında ölçeğin bütününe yönelik olarak yürütülen doğrulayıcı faktör analizi bulguları “İşletmem, rakiplerine kıyasla daha büyük sermaye gücüne sahiptir” ile “İşletmem, rakiplerine kıyasla daha iyi uzun vadeli yatırım değerine sahiptir” ifadelerinin tek boyutlu modeli bozduğu tespit edilmiş ve ilgili sorular ölçekten çıkartılmıştır. Söz konusu işleminden sonra ölçeğin Cronbach α 'sinin 0.867 ve madde toplam korelasyonunun 0.49 olarak bulunmuştur. İlgili ölçeğe ilişkin veriler aşağıda yer almaktadır. (Temel Bileşenler yöntemi ve Varimax döndürme biçimiyle faktör yükleri)

Tablo 8 Algılanan Örgütsel İtibar(Prestij) Ölçeğine İlişkin Bulgular

GFI : 0.94 AGFI : 0.89 , CFI:0.95 , RMSR: 0.04 , RMSEA: 0.06, α=0.86	ortalama	Standart sapma	Faktör Yükleri
İşletmem, rakiplerine kıyasla daha iyi yönetim kalitesine sahiptir	3.71	0.86	0.781
İşletmem, rakiplerine kıyasla daha iyi Ürün/ hizmet kalitesine sahiptir	4.07	0.75	0.808
İşletmem, rakiplerine kıyasla daha iyi çevresel sorumluluğa sahiptir.	4.21	0.72	0.652
İşletmem, rakiplerine kıyasla daha etkin bir finansal yapıya sahiptir.	3.82	0.72	0.706
İşletmem, rakiplerine kıyasla daha yenilikçidir	3.91	0.80	0.807
İşletmem, rakiplerine kıyasla daha nitelikli iş gücüne sahiptir.	3.97	0.76	0.731
İşletmem, rakiplerine kıyasla çalışanına daha fazla yatırım yapmaktadır.	3.71	0.93	0.747
Tüm ölçek	3.91	0.59	
Toplam Varyans Düzeyi			56.21

Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin olarak yürütülen analizler sonucu elde edilen bulgular Tablo 9 üzerinde kısaca özetlenmektedir.

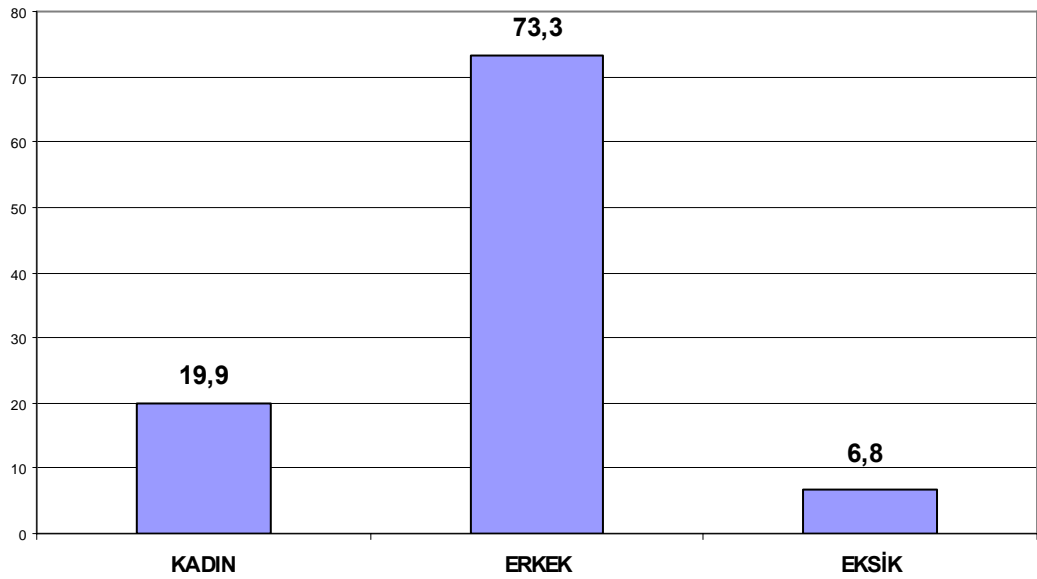
Tablo 9. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Tümüne İlişkin Bulgular

N= 206	ortalama	Standart sapma	Madde toplam korelasyon	Cranbach α
Duygusal Bağlılık Ölçeği	3.9	0.68	0.45	0.76
Örgütsel Özdeşleşme	3.91	0.69	0.45	0.76
Algılanan Örgütsel İtibar (prestij)	3.91	0.59	0.45	0.87

6.2. Tanımlayıcı İstatistikler

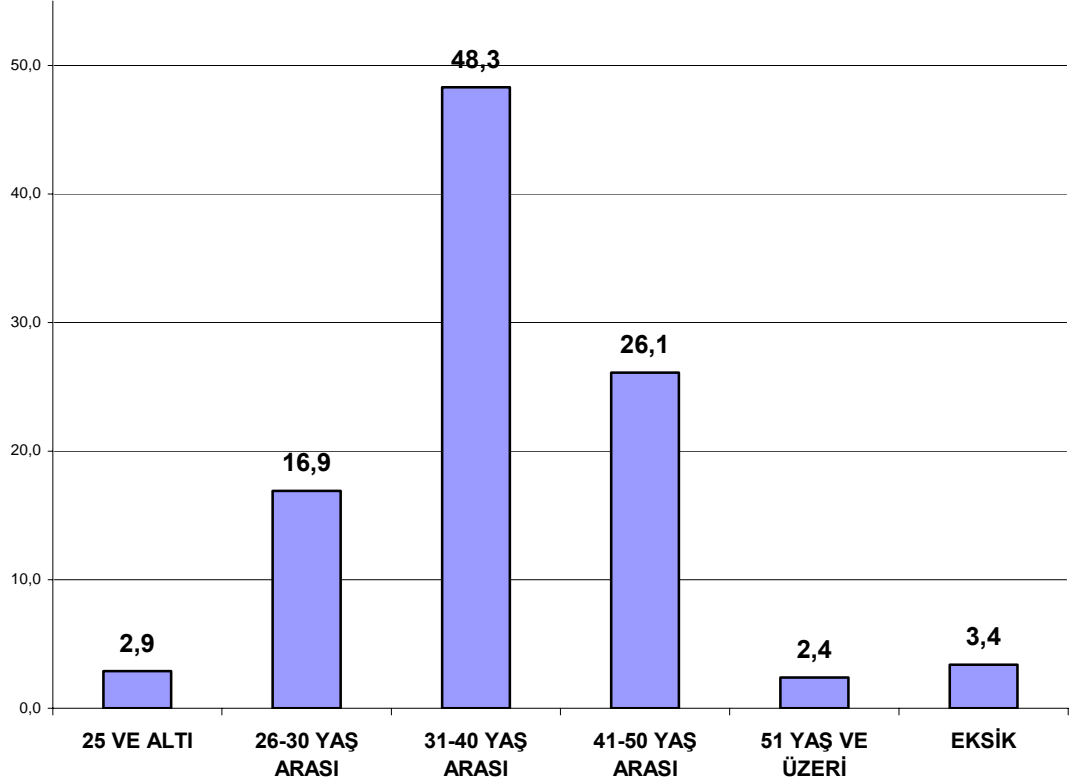
Araştırmaya kapsamında katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve ilgili örgütte çalışma sürelerini tanımlamaya yönelik sorular yöneltilmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin olarak yöneltilen sorulara verdikleri cevaplar ve söz konusu cevaplara ilişkin bulgular aşağıdaki grafikler üzerinde yer almaktadır.

GRAFİK 1 ÖRNEKLEMİN CİNSİYETTE GÖRE DAĞILIMI (YÜZDE)



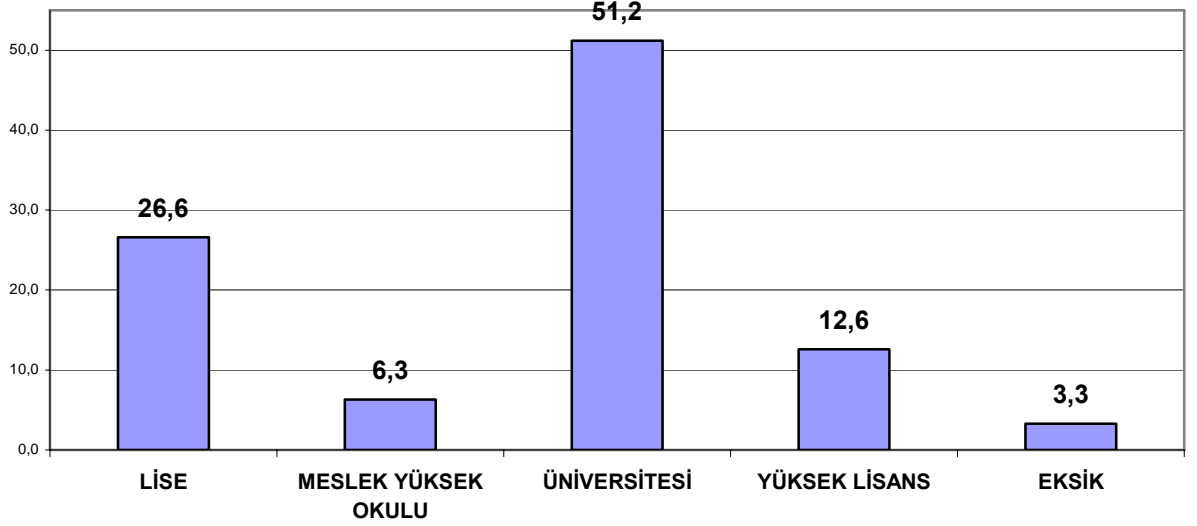
Araştırma örneğine dahil edilen çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımı Grafik 1 üzerinde yer almaktadır. Grafik 1 üzerinde görüldüğü gibi deneklerin % 73.3'ünü erkek çalışanlar oluşturmaktadır. Kadın katılımcıların ise genel örneklem içerisindeki ağırlığı % 19 seviyelerinde kalmıştır. Araştırmanın otomotiv ana ve yan sanayinde yürütülmesi ve ilgili işletmelerin sektörde üretici firma durumunda olmaları ve ilgili sektörde genellikle erkek personel ağırlıklı iş gücü istihdam edilmesinin örneğin erkek katılımcı ağırlığı taşımasına neden olduğu düşünülmektedir.

GRAFİK 2 ÖRNEKLEMİN YAŞA GÖRE DAĞILIMI (YÜZDE)



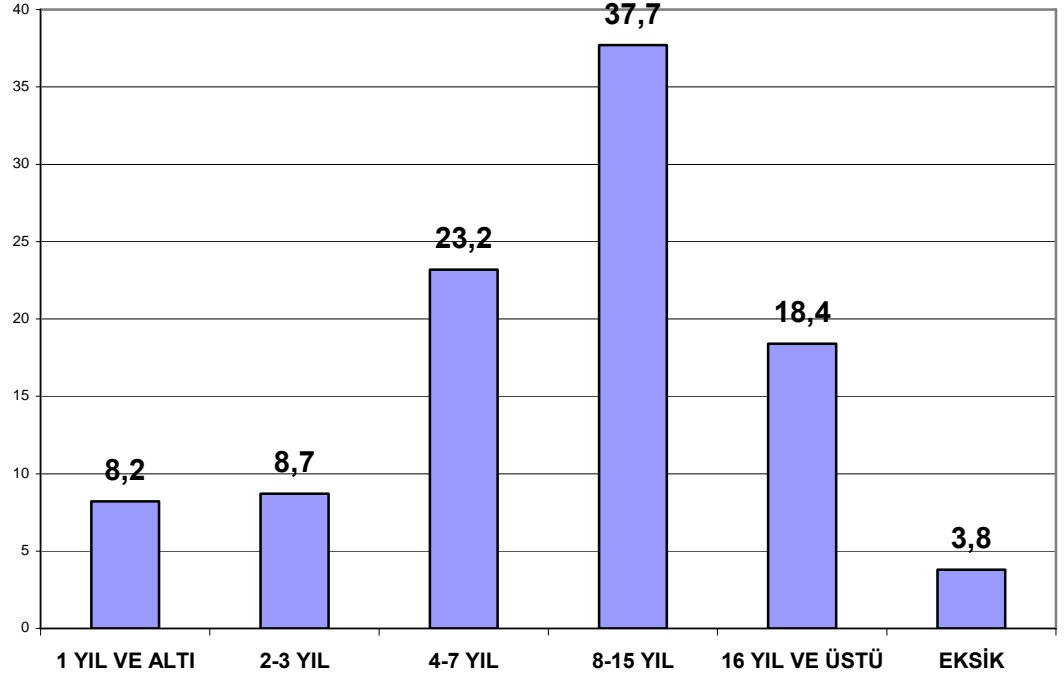
Araştırmanın örnekleminin yaş itibariyle dağılımı incelendiğinde, deneklerin % 48.3'nün 31-40 yaş, % 26.1 'nin ise 41-50 yaş aralığında yer aldığı tespit edilmiştir. Bu çerçevede örneklemin ağırlıklı olarak (% 74.4'nün) 31-50 yaş aralığında bulunduğunu söylemek mümkündür. Grafik 2 üzerinde de izlendiği gibi örneklemin yalnızca % 16.9'unun iş gücüne yeni katılacağı düşünülen 26-30 yaş aralığında genç çalışanlardan oluştuğu gözlenmiştir.

GRAFİK 3 ÖRNEKLEMİN EĞİTİM DÜZEYİNE GÖRE DAĞILIMI(YÜZDE)



Grafik 3 üzerinde de izlenebileceği gibi deneklerin eğitim düzeyleri oldukça yüksektir. Elde edilen verilere göre, örneklemin % 51.2'sinin üniversite, % 12.6'sının ise yüksek lisans düzeyinde eğitime sahip olduğu tespit edilmiştir. Benzer biçimde örneklemin % 26.6'sının lise, % 6.3'ünün ise mesleki yüksek okul eğitimi bulunmaktadır. Elde edilen bulguların, örneklemin beyaz yakalı personelden oluşması, otomotiv ana ve yan sanayinde nitelikli iş gücünün istihdam edilmesi ve katılımcıların seçildiği firmaların ürün kalitesi,teknolojiden faydalanma, yönetim, finansal yapı..vb. konularda sektör lideri durumunda olmalarının etkisi bağlamında normal kabul edilmesi gerekmektedir. Zira ilgili firmaların kaliteli ürün hizmet sunma bağlamında iş gücü özellikleri ve yetkinliklerine önem vermesinin, personel seçim ve istihdam süreçlerine yansıdığı düşünülmektedir. Bu çerçevede araştırma verilerinin elde edildiği örneklemin, eğitim durumu dikkate alındığında oldukça iyi bir seviyede oldukları tespit edilmiştir.

GRAFİK 4 ÖRNEKLEMİN ÇALIŞMA SÜRESİNE GÖRE DAĞILIMI(YÜZDE)



Deneklerin ilgili örgütlerde çalışma süreleri incelendiğinde deneklerin % 37.7'sinin 8 ile 15 yıldır ilgili firmalarda çalıştığı tespit edilmiştir. Benzer biçimde % 23.2'si ise 4 ile 7 yıllık bir kıdeme sahiptir. Benzer biçimde deneklerin % 8,2'si yeni işe başlayan çalışanlardan oluşurken, % 8.7'si ise 2 ile 3 yıl arasında ilgili firmalarda çalışmaktadır. Bu bağlamda ilgili örneklemin %16.9'u 1 ile 3 yıl arasında kıdeme sahip iken % 60.9'nün ilgili firmalarda çalışma süreleri 4 ile 15 yıl arasında değiştiği gözlenmiştir. Söz konusu bulguların, itibarlı işletme örnekleminin tespitinde firma yöneticilerinden alınan personel devir oranlarının düşük olduğuna ilişkin verilerle paralellik göstermektedir. Dolayısıyla otomotiv ana ve yan sanayinde faaliyet gösteren ilgili firmalarda çalışan beyaz yakalı personelin örgütsel kıdemlerinin yüksek olduğu, başka bir ifade ile ilgili firmaların mevcut iş göreni örgüt içinde tutuma konusunda başarılı olduklarını söylemek mümkündür.

Araştırma kapsamında görüşlerine başvuru alan deneklerin demografik özellikleri genel olarak incelendiğinde örneklemin eğitim düzeyi ve ilgili örgütlerde çalışma

sürelerinin oldukça yüksek olduğunu tespit edilmiştir. Bu anlamda itibarlı firma özellikleri bağlamında tartışılan “nitelikli iş gücünü firmaya çekme ve tutuma konusunda” ilgili dört firmanın oldukça başarılı olduklarını söylemek mümkündür. Örneklemin yaş ve kıdem düzeylerine ilişkin bulgular karşılaştırıldığında araştırmaya katılan çalışanların kariyerlerinin büyük bir bölümünü ilgili firmada geçirdiklerini varsaymak mümkündür. Deneklerin demografik özelliklerine ilişkin bulgular genel olarak değerlendirildiğinde araştırma kapsamında görüşü alınan beyaz yakalı personelin çalıştıkları örgütlere ilişkin örgüt içi ve örgüt dışı bilgileri algılama, izleme, değerlendirme ve yorumlama konusunda gerekli yetkinliğe sahip bireyler olduğu dolayısıyla kendilerine yöneltilen ifadeleri ve araştırma kapsamını daha net değerlendirebilecekleri varsayılmaktadır.

6.3. Hipotez Testleri

Çalışma kapsamında yer verilen değişkenlere ilişkin ortalamalar, standart sapmalar ve diğer değişkenlerle korelasyonları ve Tablo 10 üzerinde yer almaktadır.

Tablo 10 Değişkenlerin Standart Sapma, Ortalamalar Ve Korelasyonları

	ortalama	Standart sapma	1	2	3	4	5	6	7	8
1.Yaş	2.99	0.95	1							
2.Eğitim	2.50	1.20	0.23**	1						
3.Çalışma süresi	3.59	2.91	0.37***	0.09	1					
4.Medeni hal	1.15	0.43	0.00	0.24**	0.06	1				
5.Cinsiyet	1.67	0.60	0.35***	0.08	0.00	0.01	1			
6.Örgütsel Özdeşleşme	3.92	0.69	0.11	0.17*	0.06	0.05	0.05	1		
7.Algılanan Örgütsel Prestij	3.91	0.59	0.159*	0.14*	0.06	0.03	0.02	0.498***	1	
8.Duygusal Örgütsel Bağlılık	3.90	0.68	0.168*	0.12	0.06	0.01	0.05	0.691***	0.556***	1

*p<0.05, **p <0.01, ***p<0.001

Korelasyon tablosunda da gözlemlendiği üzere ilgili kuramda da belirtildiği gibi algılanan örgütsel itibar (prestij), örgütsel özdeşleşme ve duygusal bağlılık arasında istatistiki olarak ($p<0.001$) anlamlı korelasyonlar bulunmaktadır. Bu çerçevede araştırmada yazında yer aldığı gibi algılanan örgütsel prestij ile örgütsel özdeşleşme arasında istatistiki olarak anlamlı pozitif güçlü bir ilişki tespit edilmiştir. ($r=0.49$, $p<0.001$). Buna göre çalışanların kurumlarına ilişkin prestij algılamaları artıkça örgütsel özdeşleşme düzeyleri artmakta, ya da örgütleri ile özdeşleşen bireyler örgütlerini itibarlı, prestijli görmektedirler. Benzer biçimde çalışmanın ana sorgusu çerçevesinde duygusal bağlılık ile algılanan örgütsel prestij arasında da $r = 0.56$ $p<0.001$ düzeyinde anlamlı pozitif bir ilişkinin olduğu gözlenmektedir. Bu anlamda algılanan örgütsel itibar artıkça, duygusal örgütsel bağlılık artmakta ya da duygusal örgütsel bağlılık artıkça örgütler prestijli algılanmaktadır.

Yazında birbirleri ile ilişkili kabul edilen ve çoklu özdeşleşme yaklaşımı bağlamında özdeşleşme sürecinin iki alt unsuru olarak kabul edilen örgütsel özdeşleşme (bilişsel özdeşleşme) ile duygusal bağlılık (duygusal özdeşleşme) arasında da $r = 0.69$ $p<0.001$ düzeyinde anlamlı pozitif yönlü güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu bulgu çerçevesinde bireylerin örgütlerine duygusal olarak bağlanmaları ile örgütsel özdeşleşmeleri pozitif yönlü, istatistiki olarak anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Korelasyon analizi çerçevesinde elde edilen ilişkiler çalışmanın teorik bölümünde vurgulanan değişkenler arası ilişkinin, araştırmanın yürütüldüğü örneklem üzerinde de gözlemlendiğini göstermektedir.

Araştırma kapsamında ilgi çeken bir diğer bulgu ise demografik değişkenlerin deneklerin örgütlerine ilişkin prestij algıları üzerinde yalnızca yaş ve eğitim değişkenleri bağlamında ilişkili olduğudur. Buna göre deneklerin yaşları ve eğitim düzeyleri artıkça algıladıkları örgütsel itibar artmaktadır. (yaş $r = 0.16$, $p<0.05$, eğitim, 0.14 , $p<0.05$) Buna karşın duygusal örgütsel bağlılık değişkeni ile yaş değişkeni arasında istatistiki olarak $p<0.05$ düzeyinde $r = 0.17$ lik bir korelasyon bulunmaktadır. Yürütülen analizde örgütsel özdeşleşme ile deneklerin eğitim düzeyi arasında bir ilişki tespit edilmiştir. ($r = 0.17$, $p<0.05$) Deneklerin çalışma süreleri başka bir ifade ile örgütsel kıdemleri, medeni hal ve cinsiyetleri ile algılanan örgütsel itibar, duygusal örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme değişkenleri arasında ise istatistiki olarak anla

yalnızca yaş ve eğitim düzeyinin araştırma kapsamında konu edinilen 3 ana değişkenle farklı düzeylerde ilişkisi bulunmakta, diğer demografik değişkenler için böyle bir ilişkidenden bahsetmek mümkün olmamaktadır.

Araştırma kapsamında sorgulanan çalışanların örgütsel prestij algısı ile duygusal örgütsel bağlılık ilişkisinin korelasyona analizi bağlamında ortaya konulmasına karşın, ilgili yazında söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin örgütsel özdeşleşme değişkeni bağlamında tartışılması gerektiğinden bahsedilmektedir. Bu kapsamda algılanan örgütsel prestij, duygusal örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme değişkenlerinin ilişkisinin bir model çerçevesinde açıklanması gerekmektedir. Bu amaçla ilgili değişkenler arasındaki ilişki hiyerarşik regresyon analizi yardımıyla test edilmiştir. Söz konusu analiz yazında bu kapsamda yürütülen görgül araştırmalarda ilgili değişkenler arasındaki ilişkiyi sorgulamak amacıyla yürütülen çalışmalarda kullanılan bir analiz yöntemidir. Bu çerçevede yazındaki kavramsal kurgulardan hareket ile ilgili değişkenler arasındaki ilişki alternatif modeller üretilerek sınanmış ve algılanan örgütsel prestij duygusal örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme ilişkisini istatistiki olarak anlamlı ve güçlü bir biçimde tanımlayan bir model oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu amaçla yürütülen analizler sonucunda algılanan örgütsel prestij, duygusal örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme ilişkisine yönelik olarak oluşturulan ve çalışma kapsamında önerilen alternatif modeller arasında istatistiki olarak en anlamlı sonuçlara ulaşılan Model 3' e ilişkin veriler Tablo 11 üzerinde yer almaktadır.

Tablo 11 Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları

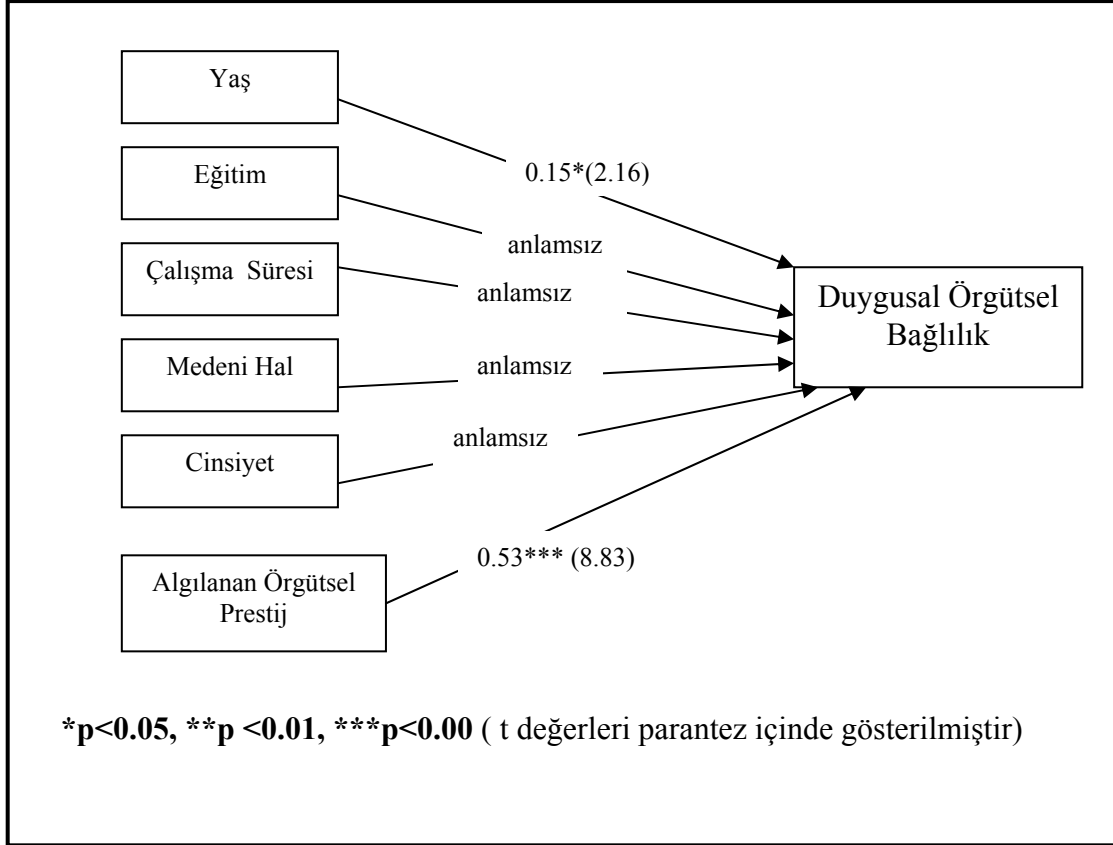
	Model 1(beta)	Model 2(beta)	Model 3(beta)
<u>KONTROL DEĞİŞKENLERİ</u>			
Yaş	0.151*	0.106	0.094
Eğitim	0.07	0.12	0.01
Çalışma Süresi	0.02	0.003	0.02
Medeni Hal	0.021	0.01	0.027
Cinsiyet	0.11	0.09	0.06
<u>BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN</u>			
Algılanan Örgütsel Prestij	0.527***	0.467***	0.156*
<u>ARACI DEĞİŞKEN</u>			
Duygusal Örgütsel Bağlılık			0.590***
ΔR^2			0.1746
R^2	0.3314	0.2706	0.5034
Düzeltilmiş R^2	0.3112	0.2486	0.4858
F	16.439***	12.307***	28.676***

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

Model 1'de Bağımsız değişken olarak kabul edilen algılanan örgütsel prestij ile duygusal örgütsel bağlılık arasındaki ilişki sorgulanmıştır. Söz konusu ilişkide deneklerin demografik özelliklerinin etkisini minimize etmek amacıyla çalışanların yaşlarına, eğitim düzeyleri, çalışma süreleri, medeni halleri ve cinsiyetleri kontrol değişkenler olarak modele dahil edilmiştir. Yürütülen analize göre, algılanan örgütsel prestij, duygusal örgütsel bağlılık üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir ilişkiye sahiptir. ($\beta=0.53$, $p < 0.001$). Bu modele göre duygusal örgütsel bağlılık üzerindeki % 31'lik bir değişim algılanan örgütsel prestij ile açıklanmaktadır. (Düzeltilmiş $R^2 = 0.3112$) Aynı

kapsamda ilgili modelin F değerinin $p < 0.001$ düzeyinde anlamlı olduğu dolayısıyla söz konusu modelin istatistiki olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. ($F = 16.439$, $p < 0.001$) Model 1'in şekilsel gösterimi aşağıda yer almaktadır.

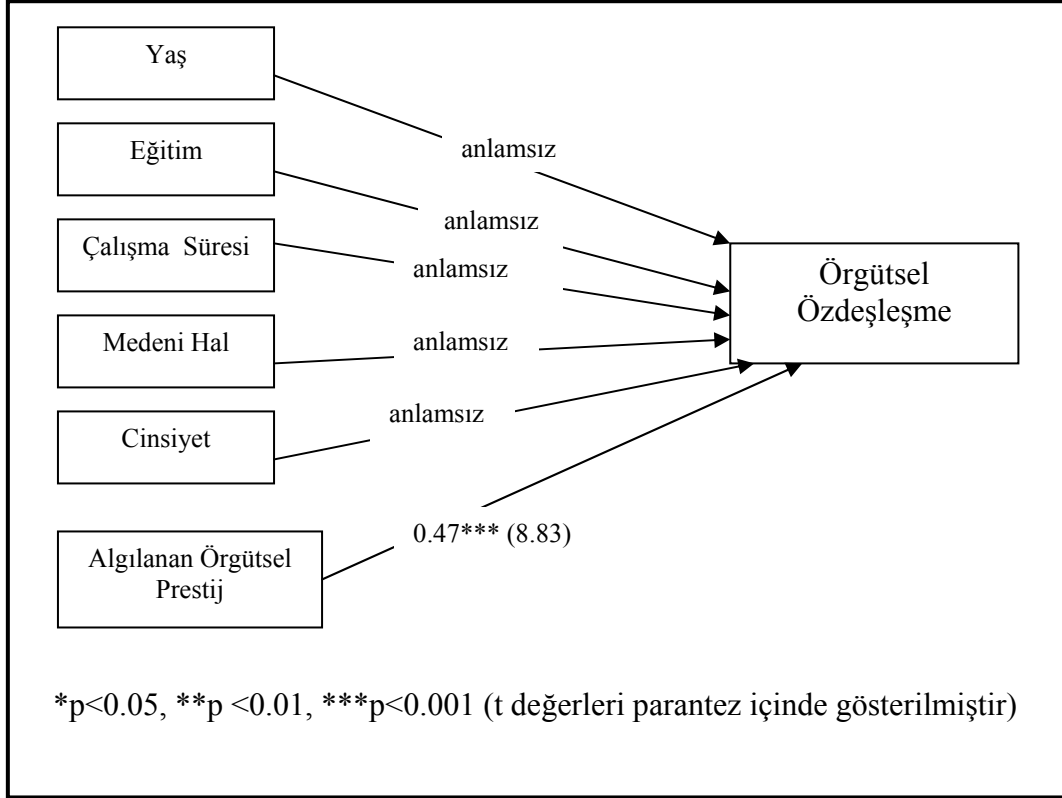
şekil 12. MODEL 1



Model 2'de. İlgili yazında algılanan örgütsel prestijin, örgütsel özdeşleşme üzerinde etkili olduğundan bahsedilmektedir. Çalışmanın kuramsal bölümünde aktarıldığı üzere örgütsel özdeşleşme bazı çalışmalarda örgütsel bağlılığın farklı bir ifade ediliş biçimi, ya da l özdeşleşme yaklaşımıyla duygusal bağlılık ile güçlü bir ilişkiye sahip bir değişken ve duygusal örgütsel bağlılığın bir ardılı olarak ifade edilmektedir. Söz konusu varsayımlar dikkate alınarak algılanan örgütsel prestij ile örgütsel özdeşleşme ilişkisi incelenmiş, hipotez 2 sınanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, algılanan örgütsel prestij bireylerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde etkili bir değişkendir ($\beta = 0.47$, $p < 0.001$) ve örgütsel özdeşleşme üzerindeki % 24'luk bir değişim algılanan örgütsel prestij ile açıklanmaktadır. İlgili modelin F değerine bakıldığında modelin açıklayıcı

gücünün iyi olduğu görülmektedir. ($F=12.307$, $p<0.001$) Model 2'nin şekilsel gösterimi aşağıda yer almaktadır.

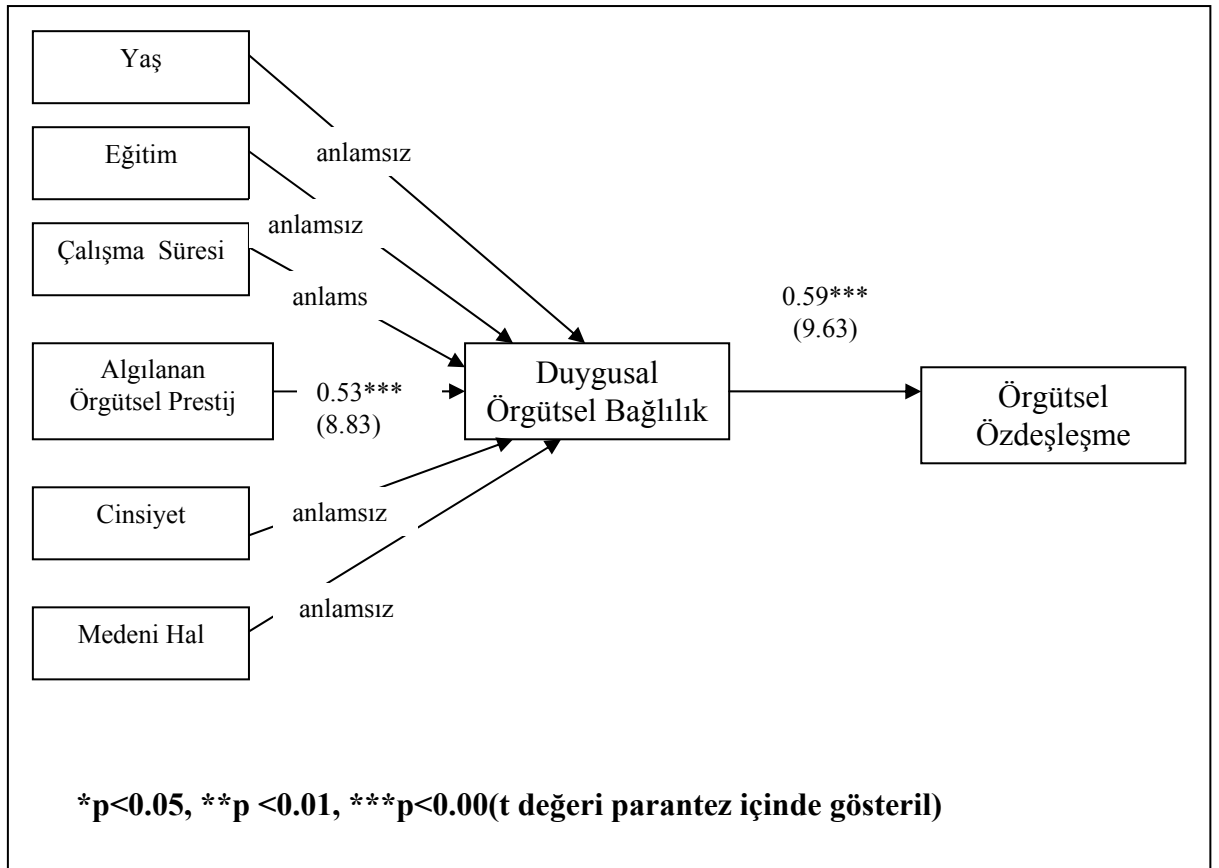
Şekil 13. Model 2



Model 3'te duygusal örgütsel bağlılık, algılanan örgütsel prestij ile örgütsel özdeşleşme ilişkisine aracı değişken olarak eklenmiş ve duygusal örgütsel bağlılığın söz konusu değişkenler arasındaki aracı rolü test edilmiştir. Yürütülen analizler duygusal örgütsel bağlılığın, örgütsel özdeşleşme üzerinde istatistiki olarak anlamlı ve güçlü bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. ($\beta=0.59$, $p<0.001$). İlgili değişkenler arasındaki ilişkiden hareketle, algılanan örgütsel prestij ile örgütsel özdeşleşme ilişkisine duygusal bağlılık aracı değişken olarak eklenerek, ilgili modelin açıklanan varyansa katkı miktarı saptanmaya çalışılmıştır. Bulgular modele duygusal örgütsel bağlılık aracı değişken olarak eklendiğinde, algılanan örgütsel prestij ile örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinin düşürdüğü tespit edilmiştir. (Model 2, $\beta=0.47$, $p<0.001$, Model 3 $\beta=0.156$, $p<0.05$) Yazında aracı değişken ilişkilerinde, iki değişken arasındaki ilişkiye üçüncü bir değişken eklendiğinde bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerindeki etkisini “sıfıra

yaklaştırması” eklenen yeni değişkenin ilgili modelde tam “aracı değişken” olduğu, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi düşürmesi ancak sıfıra yaklaştırmaması durumunda ise “kısmı aracı değişken” olarak değerlendirilmesi gerektiğinden bahsetmektedir.⁶⁸⁴ Dolayısıyla elde edilen bulgular duygusal örgütsel bağılığın, algılanan örgütsel prestij ile örgütsel özdeşleşme arasında kısmı aracı rol üstlendiğini göstermektedir. Söz konusu yeni modelin açıklayıcı gücü incelendiğinde ise, diğer modellere göre modelin açıklayıcı gücünün arttığı gözlenmekte ($\Delta R^2=0.1746$), ve ilgili modelin istatistiki olarak anlamlılık düzeyinin iyileştiği görülmektedir. ($F=28.676$, $p<0.001$) Elde edilen veriler ile modelin şekilsel gösterimi aşağıda yer almaktadır.

Şekil 14. Model 3



⁶⁸⁴ R. M. Baron, D. A. Kenny, The Moderator-Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual, Strategic And Statistical Considerations, **Journal of Personality and Social Psychology**, 1986,51, ss 1173-1182

İlgili yazında hiyerarşik regresyon analizinde modellerin karşılaştırılmasının, modele dahil edilen her bir değişkenin modelin belirlilik katsayısı R^2 değerindeki ve F değerinde yarattığı değişimi dikkate alınarak kontrol edilmesi gerektiği belirtilmektedir. Ancak R^2 değeri modele dahil edilen değişken sayısı artıkça suni olarak artmaktadır. Söz konusu etkiyi azaltmak amacıyla, modelin incelenmesinde “Düzeltilmiş R^2 ” değeri dikkate alınmıştır.⁶⁸⁵ Çünkü Düzeltilmiş R^2 değeri, yalnızca eklenen değişken model ile ilişkili olduğunda artmaktadır. Tablo üzerinde de yer aldığı üzere Model 3 ‘te algılanan örgütsel prestij ile örgütsel özdeşleşme ilişkisine aracı değişken olarak duygusal örgütsel bağlılık eklendiğinde düzeltilmiş R^2 değerinin ve F değerinin diğer modellere göre iyileştiği (yüksek olduğu) gözlenmektedir. (Düzeltilmiş $R^2=0.4858$, $F= 28.676$, $p< 0.001$) Dolayısıyla model 3’de yer alan model diğer modellere göre açıklayıcı gücü üstün bir modeldir. Bu bulgulara göre örgütsel özdeşleşme üzerindeki % 48.5 lik değişim, algılanan örgütsel prestij ile duygusal örgütsel bağlılık ile açıklanmaktadır. Bu çerçevede Algılanan örgütsel prestij ile örgütsel özdeşleşme ilişkisinde duygusal örgütsel bağlılığın kısmı aracı rol üstlendiği tespit edilmiştir. Dolayısıyla hipotez 3 desteklenmektedir.(H3)

7. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu çalışmanın amacı çalışanların kurumlarına ilişkin itibar (prestij) algılamalarının, diğer paydaşların kurumsal itibar algılamaları sabit tutularak, duygusal örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktır. İlgili yazında bireylerin kurumlarına ilişkin olumlu prestij algısına sahip olmalarının, birey örgüt uyumunu başka bir ifade ile birey-örgüt değerlerin uyumu⁶⁸⁶ benzeşmesini ve bireylerin örgütleri ile girdikleri psikolojik ilişkiyi etkilediğinden bahsedilmektedir. Bu bağlamda bireyin algıladığı kurumsal itibar, çalışanın örgütlerine ilişkin olumlu tutum geliştirmesini başka bir ifade ile bağlanmasını sağlamaktadır. Bahsi geçen bu ilişki sosyal kimlik kuramında da vurgulanmakta, algılanan örgütsel prestij duygusal örgütsel bağlılık üzerinde de örgütsel özdeşleşme aracılığı ile etkili olduğu bir model

⁶⁸⁵ Kalaycı, a.g.k, s 259

⁶⁸⁶ James G. March , Herbert A. Simon , **Organizations**, John Wiley & Sons, Inc, 1958, s 66

vasıtasıyla tanımlanmaktadır.⁶⁸⁷ Bu çalışmada yazında istatistiki olarak anlamlı kabul edilen bu ilişkinin Türkiye’de otomotiv ana ve yan sanayisinde çalışan beyaz yakalı personelden oluşan bir örneklem üzerinde yürütülen araştırma verilerine dayanarak geçerliliği sınanmıştır.

İlgili örneklemden elde edilen veriler çalışma kapsamında önerilen hipotezler bağlamında analize tabi tutulmuştur.

H 1: Algılanan örgütsel prestij ile duygusal örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Önermeye 1’e ilişkin olarak yürütülen analizlerde algılanan örgütsel itibarın (prestijin) çalışanların duygusal örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Buna göre deneklerin yaşı, eğitim düzeyi, örgütte çalışma süreleri, medeni halleri ve cinsiyetleri kontrol değişkeni olarak modele dahil edildiğinde, algılanan örgütsel itibarı (prestijin), bireylerin duygusal örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir. Başka bir ifade ile değişkenler arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.($\beta=0.527$, $p<0.001$) Bu çerçevede bireylerin çalıştıkları kurumu itibarlı prestijli olarak algılamaları kurumlarına duygusal olarak bağlanmalarını sağlamaktadır. Söz konusu bulgu yazındaki benzer çalışmalarla paralellik göstermektedir.⁶⁸⁸ Yürütülen analizde elde edilen bir diğer bulgu ise deneklerin yaşlarının ($\beta=0.15$, $p<0.05$) duygusal örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğudur. Başka bir ifade ile çalışanların yaşı artıkça duygusal örgütsel bağlılıkları artmaktadır. Ancak deneklerin eğitim, kıdem, medeni hal ve cinsiyet gibi diğer demografik özelliklerin çalışanların duygusal örgütsel bağlılıkları üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkiye sahip

⁶⁸⁷ Michael Rikatta, Angela Landerer, Does Percieved Threat to Organizational status Moderate The Relation Between Organizational Commitment And Work Behavior, **International Journal Of Management**, Vol 22, No 2, 2005, s 196, Herrbach, Mignonac, Gatignon, a.g.m, s 1401, Abraham Carmeli, “Exploring Determinanats Of Job Involvement : An Emprical Test Among Senior Executives”, **International Journal Of Manpower**, Vol 26, No 5, 2005, s 465

⁶⁸⁸ Carmeli, **Exploring Determinanats**ag.m, s 465, Abraham Carmeli, Perceived External Prestige, Affective Commitment And Citizenship Behavior **Organizations Studies** 26(3), 2005, ss 443-464, Riketta, Landerer, a.g.m, s 196, Herrbach, Mignonac , Gatignon, a.g.m, s 1401

olmadıkları tespit edilmiştir. Yaş değişkeninin duygusal örgütsel bağlılık üzerinde etkili olmasının bireylerin yaşlarının ilerlemesi ile örgütlerine ilişkin yaşadıkları deneyimlerin artması ya da bu deneyimleri daha pozitif algılama eğiliminin oluşmasının başka bir ifade ile hoş görü ve duygusallığın artmasının duygusal bağlılık yaratacağı düşünülmektedir. Bu çerçevede yaş ile birlikte artan deneyimin örgüt ile uyumu artırması ve bireylerde genç iş görenlere göre iş beklentisinin ve hedeflerinin azalması, örgütsel bağlılığı sağlamaktadır.

H2: Algılanan örgütsel prestij ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Yürütülen analizler, yazında sosyal kimlik kuramı bağlamında ilişkili kabul edilen ⁶⁸⁹ algılanan örgütsel itibar ya da prestij ile örgütsel özdeşleşme değişkenleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. ($\beta=0.47$, $p<0.001$) Bireyin kendine ilişkin görüşleri ile algıladığı örgütsel kimlik özelliklerinin benzeştiğinde oluşan bilişsel örgütsel özdeşleşme ⁶⁹⁰ algılanan örgütsel itibardan, prestijden etkilenmektedir. Bu çerçevede üyesi olunan örgüte ilişkin (itibar) prestij algısı, bireylerin kendi kimlikleri ile örgütsel kimlik örtüşmesinde başka bir ifade ile örgüt özelliklerini kendi özellikleri gibi ifade etmelerinde önemli bir değişken durumundadır. Bu durumda örneklemden elde edilen veriler deneklerin örgütsel özdeşleşmelerinin çalıştıkları kurumları prestijli görmelerinden olumlu yönde etkilenmektedir. Ayrıca yürütülen analizde örneklemin demografik özelliklerinin çalışanların örgütleri ile özdeşleşmeleri üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre çalışanların demografik özellikleri örgütleri ile özdeşleşmelerini etkileyen değişkenler arasında yer almamaktadır. Sonuç olarak analizler Otomotiv ana ve yan sanayi çalışanları üzerinde yürütülen bu çalışmada beyaz yakalı personelin örgütleri ile özdeşleşme düzeylerindeki artışın % 24'ü algılanan örgütsel itibar (prestij)

⁶⁸⁹ Mael, Ashforth, **Alumni and Their Alma.....**, a.g.m, s 112, Ashforth, Mael, **Social Identity Theory**, a.g.m,s 24, Dutton, Dukerich, Harquail,a.g.m, ss 239-263, Bartels, Pruyn, Jong, Joustra, a.g.m, s 182, Smidts, Pruyn, Van Riel, a.g.m, s 1052

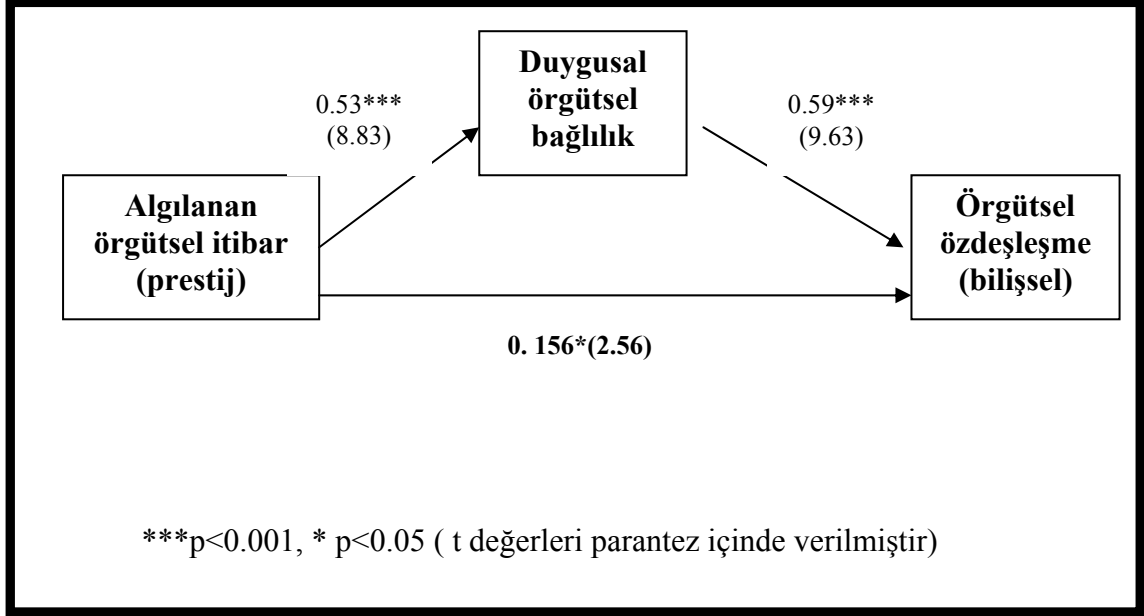
⁶⁹⁰ Dutton, Dukerich, Harquail,a.g.m, ss 239-263.

algısı değişkeni tarafından açıklanmaktadır. (Düzeltilmiş $R^2 = 0.2486$, $F = 12.307$, $p < 0.001$)

H3 : Duygusal örgütsel bağlılık, algılanan örgütsel prestij ile örgütsel özdeşleşme ilişkisinde aracı rol üstlenmektedir.

İlgili yazında bireylerin algılanan örgütsel itibarın (prestij) olumlu iş tutumu geliştirdiğinden bahsedilmektedir. Bu kapsamda algılanan örgütsel itibar, (prestij) duygusal örgütsel bağlılık ile örgütsel özdeşleşme ilişkisi incelenmiştir. Söz konusu değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkisinin tartışıldığı yazında, duygusal örgütsel bağlılığın örgütsel özdeşleşmenin üç ögesinden biri olduğu belirtilmektedir. Özdeşleşmenin duygusal ögesi, bireyin örgüt içindeki davranışlarını kontrol eden ve diğer özdeşleşme ögelerini etkileyen ve etkilenen önemli değişkendir. Bu bağlamda duygusal örgütsel bağlılık ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki beklenmektedir. Bulgular duygusal örgütsel bağlılığın örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. ($\beta = 0.59$ $p < 0.001$) Elde edilen bu ilişkiden hareket ile birbirleri üzerinde anlamlı ilişkilere sahip olan algılanan örgütsel itibar (prestij), duygusal örgütsel bağlılık ile örgütsel özdeşleşme ilişkisi bir model üzerinde incelenmiştir. Yürütülen analizlerde çalışanların örgütsel itibar algılamalarının örgütsel özdeşleşmeleri üzerinde etkili olduğu ve söz konusu ilişkide duygusal örgütsel bağlılığın kısmı aracı rol üstlendiği, ilgili değişkenin modele eklenmesinin açıklanan varyansta önemli ve istatistiki olarak anlamlı yükselmelere yol açtığı saptanmıştır. ($\Delta R^2 = 0.2372$) Tablo 11 üzerinde izleneceği gibi duygusal örgütsel bağlılık, algılanan örgütsel itibar (prestij) ile örgütsel özdeşleşme ilişkisine dahil edildiğinde modelin düzenlenmiş belirlilik katsayısı yükselmiş (Düzenlenmiş $R^2 = 0.4858$) ve ilgili modelin açıklayıcı gücü diğer modellere göre daha üstün olmuştur. ($F = 28.676$, $p < 0.001$) Bu anlamda duygusal örgütsel bağlılığın, algılanan örgütsel prestij ile örgütsel özdeşleşme ilişkisinde üstlendiği kısmı aracı rol üstlendiği nihai model aşağıdaki gibidir.

Şekil 15 Araştırma Sonunda Elde Edilen Nihai Model (Model 3)



Elde edilen nihai model bu çalışmanın ana sorgusu olan “Bireylerin algıladıkları kurumsal itibarın örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.” önermesini doğrulamakta ve duygusal örgütsel bağlılığın çalışanların algıladıkları prestij algısı ile örgütsel özdeşleşmeleri arasında aracı rol üstlendiğini göstermektedir. Araştırma bulguları Türkçe yazında ilgili değişkenler arasındaki ilişkiyi sorgulayan Tak ve Aydemir tarafından yürütülen çalışma bulgularıyla paralellik göstermektedir. Tak ve Aydemir’in yürüttükleri çalışmada da bu araştırmada olduğu gibi algılanan örgütsel prestij ile örgütsel bağlılık arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiş, ancak bu çalışmanın aksine örgütsel prestij algısı ile özdeşleşme arasında doğrudan nedensel bir ilişki bulunamamıştır. Bu çalışmada da tespit edildiği üzere araştırmacılarında ulaştıkları modelde örgütsel bağlılık, algılanan prestij ile örgütsel özdeşleşme ilişkisinde aracı rol üstlenmektedir.⁶⁹¹ Görüldüğü üzere elde edilen bulgular yazında yer alan modellemelerle benzerlik göstermektedir. Bu bağlamda alan uygulaması sonuçları çalışanların duygusal örgütsel bağlılıklarındaki % 31’lik bir

⁶⁹¹ Tak, Aydemir, **Algılanan Örgütsel Prestij ile** a.g.tb, s 160

bölümünün çalıştıkları kurumlara ilişkin prestij algısından kaynaklandığını belirtmektedir. Dolayısıyla bireylerin çalıştıkları kurumlara ilişkin olumlu itibar ya da prestij algılamaları, örgütlerine duygusal olarak bağlanmalarını sağlamaktadır.

Araştırma kapsamında elde edilen bir diğer önemli bulgu ise algılanan örgütsel itibar (prestij), duygusal örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme ilişkisine getirdiği yeni açılamdır. Yürütülen analizler algılanan örgütsel prestijin hem duygusal örgütsel bağlılık hem de örgütsel özdeşleşme üzerinde etkili olduğunu tespit edilmiştir. Bu kapsamda yürütülen analizler algılanan örgütsel itibarın (prestijin) duygusal örgütsel bağlılığı sağladı ve duygusal örgütsel bağlılık aracılığıyla itibar algısının örgütsel özdeşleşme üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.

İlgili değişkenlere ilişkin elde edilen sonuçlar Sosyal kimlik kuramına bağlı olarak yürütülen çalışmalarda elde edilen bulgularla kısmen örtüşmektedir. İlgili üç değişken arasındaki ilişkiyi sosyal kimlik kuramı bağlamında sorgulayan çalışmalarda, algılanan örgütsel prestijin özdeşleşmenin bilişsel yanına işaret eden örgütsel özdeşleşme üzerinde etkili olduğu ve bilişsel özdeşleşme aracılığıyla duygusal bağlılık yarattığını belirtilmektedir. Bu bağlamda algılanan örgütsel prestij ile duygusal örgütsel bağlılık ilişkisi örgütsel özdeşleşme aracılığı ile gerçekleşmektedir. Başka bir ifade ile algılanan örgütsel prestij bireylerin örgüt kimliği ile kendilerini tanımlamasını (bilişsel örgütsel özdeşleşme) ve söz konusu tanımlama sürecinin duygusal örgütsel bağlılık yarattığını belirtmektedir. Buna göre bireysel karakteristik özellikler kontrol edildiğinde bireylerin bilişsel olarak örgütleri ile özdeşleşmeleri duygusal örgütsel bağlılık yaratmaktadır.⁶⁹²

Bursa'da otomotiv ana ve yan sanayinde faaliyet gösteren firmalar üzerinde yürütülen bu çalışmada algılanan örgütsel itibar, örgütsel özdeşleşme ve duygusal bağlılık arasında istatistiki olarak anlamlı ilişkiler tespit edilmiş olmasına karşın deneklerin kurumlarına ilişkin itibar, prestij algısı ile örgütsel özdeşleşmeleri arasındaki ilişkide duygusal örgütsel bağlılık aracı rol üstlenmektedir. Bu anlamda örgütsel

⁶⁹² Massimo Bergami, Richard P. Bagozzi, "Self-Categorization, Affective Commitment And Group Self-Esteem As Distinct Aspects Of Social Identity In Organization", **British Journal of Social Psychology**, 2000, 39, s 570, Alexander Halsam, Michelle K. Ryan, Tom Postmes, Russell Spears, Jolanda Jetten, Paul Webley, Sticking To our guns: Soscial Identity As A Basis For Manintanence Of commitment To Faltering Organizational Project, **Journal Of Organizational Behavior**, 27, 2006, s 621

özdeşleşme duygusal bağlılıktan etkilenmektedir. Bu bulgu yabancı yazında yürütülen çalışmalarda önerilen modellerden farklılık göstermektedir.

Elde edilen bulgunun yazında yer alan bulgulardan farklılaşmasının araştırmanın yürütüldüğü örneklemin karakteristik özelliklerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Yazında duygusal bağlılık, bireyin örgütü ile kendisi arasında etkin ve duygusal bir bağ hissetmesi, örgütüne katılması⁶⁹³ ve örgüt üyeliğinden hoşnut olmasıdır. Bu tanımlama çerçevesinde duygusal olarak örgütüne bağlı birey, örgütte kalmak, örgüt üyeliğini sürdürmek istemektedir. Çünkü söz konusu eylem ve karar bireyin kendi istediği doğrultusunda alınmış, verilmiştir.⁶⁹⁴ Duygusal örgütsel bağlılığın öncül ve ardıllarını incelemeye yönelik olarak Steers(1977)⁶⁹⁵, Mathiue ve Zajac(1990)⁶⁹⁶, Randall (1990)⁶⁹⁷, Cohen (1992-1993)⁶⁹⁸, Riketta (2002)⁶⁹⁹, Riketta ve Van Dick(2005)⁷⁰⁰ ve Meyer, Stanley, Herscovitch, Topolnytsky (2002)⁷⁰¹ tarafından yürütülen meta-analizler incelendiğinde, duygusal örgütsel bağlılığın bireysel özelliklerden(yaş,kişilik..vd) ve ilgili örgütte yaşanan olumlu iş deneyimlerinden etkilendiği belirtilmektedir. Araştırmanın yürütüldüğü örneklemin demografik profili incelendiğinde yazında ön görülen pozitif yönlü yaş, kıdem, eğitim düzeyi ve olumlu iş deneyimi özelliklerinin duygusal örgütsel bağlılık ilişkisinin söz konusu örneklem içinde geçerli olabileceği düşünülmektedir. Çünkü deneklerin %74.4'ü 31 ile 50 yaş aralığında, % 63.8'sinin üniversite ve lisansüstü eğitime sahip olması ve deneklerin % 46.6 'sinin kıdeminin 8 ile 16 yıl gibi üzeri olması ve üyesi oldukları işletmelerin çalışana yönelik örgütsel destek sistemlerinin etkin olmasının duygusal örgütsel

⁶⁹³ Meyer, Allen, **A Three-component.....**a.g.m, ss 67-68

⁶⁹⁴ Allen, Meyer, a.g.m, s 4

⁶⁹⁵ Richard M. Steers, "Antecedence and Outcomes of Organizational Commitment", **Administrative Science Quarterly** , Vol 22, No 1,1977, s 52

⁶⁹⁶ John Mathiue, Denis. M. Zajac, A Review and Meta-analysis of The Antecedents, Correlates And Consequences of Organizational Commitment, **Psychological Bulletin**, Vol 108, No 2, 1990, ss 171-194

⁶⁹⁷ Donna M. Randall, The Consequences Of Organizational Commitment: Methodological Investigation, **Journal of Organizational Behavior**, Vol 11, No 5, 1990, ss 361-378

⁶⁹⁸ Aaron Cohen, Antecedents Of The Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta- Analysis, **Journal of Organizational Behavior**, Vol 13, 1992, ss 539-558 ,Aaron Cohen, Organizational Commitment And Turnover: A Meta-Analysis, **The Academy Of Management Journal**, Vol 36, No 5, 1993, ss 1140-1157

⁶⁹⁹ Riketta, **Attitudinal.....**, a.g.m, ss 257-266

⁷⁰⁰ Michael Riketta, Rolf Van Dick, Foci Of Attachment In Organizations A Meta Analytic Comparisons Of Strength And Correlates Of Workgroup Versusu Organizational Identification And Commitment, **Journal of Vocational Behavior**, Vol 67, 2005, ss 490-510

⁷⁰¹ Meyer, Stanley, Herscovitch, Topolnytsky,a.g.m, ss 20-52

bağlılığı güçlendirdiği düşünülmektedir. Zira örgütsel bağlılık ile ilişkili genel varsayımlar yaşı ilerleyen ve aynı örgütte uzun süredir çalışan bireylerin kurumlarına ilişkin yakınlık, sevgi bağı geliştirdiklerini belirtmektedir. Çalışma kapsamında Model 1 'de elde edilen yaş ve duygusal bağlılık ilişkisi ($\beta = 0.151$, $p < 0.05$) ve korelasyon tablosundaki $r = 0.168$, $p < 0.05$ korelasyonu bu varsayımı güçlendirmektedir. Bu çerçevede deneklerin demografik özellikleri dikkate alındığında, duygusal örgütsel bağlılıklarının, örgütsel özdeşleşmeden daha güçlü olduğu ya da bilişsel özdeşleşmeyi sağlıyor (öncül) durumunda olması mümkündür.

Aynı kapsamda örneklemin Türk iş görenlerden oluşması ve Türk kültürünün kolektivist bir yapı göstermesi⁷⁰² de duygusal örgütsel bağlılığı özdeşleşmenin öncülü olması durumunu açıklayabilir. Kolektivist kültürlerde, kan bağı, hısımlık, hemşerilik, akrabalık gibi kavramlar duygusal ilişkilerin oluşmasında öncelikli görülmekte ve bireyler aile, millet gibi kolektif gruplara bağlılık, sadakat göstermektedirler.⁷⁰³ Aynı zamanda kolektivist kültürlerde grup içi uyum, harmoni önemli bir toplumsal özelliktir ve bireysel toplumsal hedefleri bireysel hedeflerden öncelikli görmektedirler.⁷⁰⁴ Bu kapsamda Türk kültürünün tipik eğilimi olan duygusallık, hissiyat başka bir ifade ile yakınlık, taraftarlık özelliği elde edilen modelin yurt dışındaki bulgulardan farklılık göstermesini açıklıyor olabilir. Zira Duygusal örgütsel bağlılık soruları incelendiğinde ait olma duygusu, birliktelik, özel anlam gibi ifadelerin hissi ve sevgi bağlarına işaret ettiği görülmektedir. Benzer biçimde bireyselci ve kolektivist kültürlü bireyler üzerinde örgütsel bağlılığın öncüllerini tespit etmeye yönelik bir çalışmada, kolektivist bireylerin duygusal örgütsel bağlılıklarının yöneticiden tatmin olmadan etkilendiğini, yöneticiden tatminin bireyselci özellikteki mensuplarının birincil önceliği olan iş ve terfi tatmininden daha etkili olduğunu tespit edilmiştir.⁷⁰⁵ Bu anlamda Türk iş görenlerin ihtiyaçlar bağlamında örgütlerine bağlılık göstermekte ve daha çok bireyler

⁷⁰² Greet Hofstede, cultural Dimension In Management And Planning, **Asia Pasific Journal Of Management**, Vol 1, Issue 1, 1984, s 81-99

⁷⁰³ Günter Bierbrauer, Heike Meyer, Uwe Wolfradt, Measurement Of Normative and Evaluative Aspects In Individualistic And Collectivistic Orientation, **Individualism And Collectivism, Theory, Method And Applications**, Editors: Uichol Kim, Harry C. Triandis, Cigdem Kagıtcıbaşı, Sang-chin Choi, Gene Yoon, Sage Publications, London, 1994, s 189-193

⁷⁰⁴ Harry C. Triandis, Individualism And Collectivism Westview Pres Inc., San Francisco, 1995, s 2

⁷⁰⁵ Arzu Wasti "The Influence of Cultural Values on Antecedents of Organisational Commitment: An Individual-Level Analysis", **Applied Psychology: An International Review**, 2003, 52,(4), s 548

arası ilişkilerin bireylerin örgütte kalma davranışını başka bir ifade ile örgütsel bağlılığını açıkladığını belirtmektedir.⁷⁰⁶ Sonuç olarak duygusal bağ Türk iş görenler için diğer değişkenlere göre daha öncelikli görülen bir çalışama ortamı özelliğidir.⁷⁰⁷ Bu anlamda deneklerin kültürel özellikleri elde edilen bulgularda izlenen farklılığı açıklamaktadır. Bu varsayım Türkiye’de yürütülen bir başka görgül çalışama bulguları ile de örtüşmektedir. Tak ve Aydemir tarafından yürütülen çalışmada, algılanan örgütsel prestij, örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme ilişkisini Türk iş görenlerden oluşan bir örneklem üzerinde sorgulanmış ve algılanan örgütsel prestij ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi örgütsel bağlılık aracılığıyla sağlandığı tespit edilmiştir.⁷⁰⁸ Araştırmacıların elde ettikleri model ile bu çalışmada bulunan model benzerlik göstermektedir. Dolayısıyla Türk kültürü dikkate alındığında elde edilen modelin yurt dışındaki örneklerinden farklılaşması ön görülemeyecek bir durum değildir.

Kolektivist kültürlerde grup içi uyum ve grup hedeflerini bireysel özelliklerden üstün görme eğilimi, bireyselci toplum özellikleriyle karşılaştırıldığında önemli bir farklılıktır.⁷⁰⁹ Bu özellik dikkate alındığında deneklerin duygusal örgütsel bağlılık ölçeğine verdikleri cevapların standart sapmasının düşük olması beklenmektedir. Başka bir ifade ile Türk iş görenlerin bağlılık ifadelerine verdikleri cevapların standart sapmasının düşük başka bir ifade ile cevaplarının homojen olması beklenmektedir. Bu anlamda duygusal örgütsel bağlılık ölçeğinin standart sapması incelendiğinde de Türk iş görenler üzerinde ki kolektivist kültürün, grup içi uyum özeliği gösterdiği gözlenmektedir. Çalışmada duygusal örgütsel bağlılığın standart sapması 0.65 olarak bulunmuştur. Benzer biçimde aynı duygusal bağlılık ölçeğini kullanan ve Türk iş görenler üzerinde yürütülen çalışmalarda bağlılığın standart sapması Dursun vd.⁷¹⁰ tarafından 0.72, Wasti tarafından 0.45⁷¹¹ Ancak aynı değişkenlerle yürütülen yurt

⁷⁰⁶ A.g.m, s 448, Syeda Arzu Wasti, 'Cultural barriers in the transferability of Japanese and American human resources practices to developing countries: the Turkish case', **The International Journal of Human Resource Management**, 9:4, 1998, s 626

⁷⁰⁷ Arzu S. Wasti, "Affective And Continuance Commitment To The Organization: Test Of An Integrated Model In The Turkish Context", **International Journal of Intercultural Relations**, 26, 2002, ss 528-529

⁷⁰⁸ Tak , Aydemir, **Algılanan Örgütsel Prestij.....**, a.g.tb, s 160

⁷⁰⁹ Trandis, a.g.k, s 59, Wasti, **The Influence of Cultural Values on Antecedents.....**, a.g.m, s 304

⁷¹⁰ Dursun Bingöl, Atılhan Naktiyok, **Algılanan Cinsel Tacizin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi**, 10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi, 23-25 Mayıs 2002, ss 224-236

⁷¹¹ Wasti, **The Influence of Cultural.....**, a.g.m, s 543

dışındaki bireyselci kültür özeliği taşıyan örneklerden elde edilen bağlılık değişkeninin standart sapması 1.25 (Carmelli ve Freund 2002), 1.59 (Fuller vd. 2006), 0.87 (Herrbach vd.2004), 1.03 (Carmelli 2005), 1.08(Mayer ve Schoorman 1998), 1.16(Meyer, Allen, Smith 1993) 0.90 (Johnson ve Chang 2006), 1.04(Freund 2006)olarak gösterilmektedir. Dolayısıyla örgütsel bağlılığın standart sapmaları karşılaştırıldığında Türklere oluşun denklerde kolektivist eylemin, benzer cevaplar, tepkiler vermenin meydana geldiği oysaki bireyselci kültürlerde yürütülen çalışmalarda örneklemin farklı cevaplara yöneldiği, heterojen olduğu görülmektedir. Bu anlamda ortak kanı ya da paylaşılan kanı anlamında elde edilen verilerin yurt dışındaki örneklerden farklılık göstermesi doğaldır.

Deneklerin seçildiği işletmelerin, örgütsel özelliklerinin de elde edilen bulgular üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Örgütsel destek sistemleri bağlamında, bireylerin örgütün onlara sunduğu ücret, terfi, kariyer gelişimi gibi destek unsurlarından etkilendiği ve bu unsurlardan duyulan tatminin örgütsel bağlılığı oluşturduğu bilinmektedir.⁷¹² Bu bulguya göre örgütsel bağlılık örgüt ile birey arasındaki mübadele(Exchange), kaynakların birbirine aktarılması ilişkisi sonucunda oluşmaktadır.⁷¹³ Oysaki örgütsel özdeşleşme bahsi geçen araçsal ilişkiden farklı daha yoğun bir bağa işaret etmektedir.⁷¹⁴ Örgütsel özdeşleşme bireyin örgüt üyeliği ile benlik kavramının ilişkilenebilmesi, birlikteliği anlamına gelmekte ve bilişsel bir yapıya, resme işaret etmektedir.⁷¹⁵ Özdeşleşme bireyin örgütün kaderini paylaşması, kendi kaderi gibi görmesidir.⁷¹⁶ Dolayısıyla örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşmeye göre daha kolay oluşabilen bir bağdır. Örgütsel bağlılık iş tatmini ile şekillenen bireyin örgütte kalma davranışını açıklayan, başka bir ifade ile belirli bir davranış biçimini sürdürmesini sağlayan bir tutum iken özdeşleşme düşünsel yapılarla şekillenen bilişsel

⁷¹² Daan Van Knippenberg, Ed Sleafos, Organizational Identification Versus Organizational Commitment, Self-definition, Social Exchange And Job attitudes, **Journal Of Organizational Behavior**, Vol 27, 2006, s 578

⁷¹³ Rolf Van Dick, Ulrich Wagner, Social Identification Among School Teachers: Dimensions, Foci And Correlates, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 2002, 11(2), s 133

⁷¹⁴ Pratt, a.g.m , ss 177-178

⁷¹⁵ Oliver Herrbach , A Matter of Feeling? The Affective Tone Of Organizational Commitment And Identification, **Journal of Organizational Behavior**, Vol 27,2006, s 633

⁷¹⁶ Van Dick, Wagner, a.g.m, s 578

bir yapıdır.⁷¹⁷ Dolayısıyla deneklerin seçildiği işletmeler dikkate alındığında ilgili işletmelerin bireylere sağladığı imkanların sektördeki diğer örgütlere göre daha tatmin edici olması, bireylerin örgüt üyelik sürelerinin uzun olmasının özdeşleşmeye göre daha kolay oluşacağı varsayılan duygusal bağlılığı sağlamış olması söz konusudur.

Araştırmaya dahil edilen deneklere ilişkin veriler bireylerin nitelikli iş gücü profili tanımına uyan ve kariyerlerinde belirli bir aşamaya gelmiş çalışanlar olduğunu göstermektedir. Zira söz konusu bireyler Türkiye’de sektör liderleri, dünya ölçeğinde ise sektör payı büyük firmalarda çalışmaktadırlar ve deneklerin diğer sektör çalışanlarına göre eğitim ve yetkinlik becerileri en üst düzeydedir. İlgili firmaların işe alım süreçleri ve örgüt içinde verilen mesleki eğitimler dikkate alındığında kendi mesleki çevrelerinde oldukça saygı duyulan bireyler olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Dolayısıyla söz konusu örnekleme oluşturan beyaz yakalı personelin sektörün seçilmiş kişilerden oluştuğunu söylemek mümkündür. Bu özellikler çerçevesinde böyle bir profile sahip bireylerin kendi şahsi kimliklerini⁷¹⁸ net olarak ortaya koymuş ve öz saygılarını büyük ölçüde sağlamış bireyler oldukları düşünülmektedir. Söz konusu kişilik özellikleri bireylerin şahsi kimliklerini örgüt kimliğinden üstün görme ya da öncelikli görme eğilimi yaratabilir. Zira yazında bireyin olumlu sosyal kimlik için başka bir ifade ile bireylerin öz saygı ihtiyacını ve sosyal kabulü, taktiri başka bir ifade ile bireysel prestiji sağlamak amacıyla, prestijli firmalara üyelik için seçtiklerini ve üyesi olmak istediklerinden⁷¹⁹ ve sosyal yada örgütsel özdeşleşmelerinin bireyin bulunduğu ortamdaki sosyal algılarına bağlı olarak ön plana geldiğinden bahsedilmektedir.⁷²⁰ Dolayısıyla bireylerin şahsi kimliğinin baskın olması ya da mesleki kimliklerinin öncelikli görülmesi bireylerin öncelikli olarak örgütleriyle duygusal bir bağ geliştirmesine daha sonra bilişsel örgütsel özdeşleşmelerinin oluşmasına neden olabileceği düşünülmektedir.

⁷¹⁷ Mael, a.g.e, ss 16-21

⁷¹⁸ Sibel Arkonaç, **Grup İlişkileri**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, Eylül 1993, İstanbul, ss 26-36

⁷¹⁹ J.C Turner, R.J Brown, H. Tajfel, “Social Comparison And Group Interest in Ingroup Favoritism”, **European Journal of Social Psychology**, Vol 9, 1979, s 190

⁷²⁰ Micheal A. Hogg, Subjective Uncertainty Reduction Through Self-Categorization: A Motivation Theory Of Social Identity Process, **European Review of Social Psychology**, 11:1, 2000, s 226-227

Aynı kapsamda duygusal bağlılığın grup taraftarlığını oluşturduğu ve söz konusu taraftarlık duygusunun bilişsel özdeşlemenin öncülü olduğu belirtilmektedir.⁷²¹ Bireylerin örgüte ilişkin prestij algılamaları grup taraftarlığı, duygusal örgütsel bağlılık yarattığı ve bu duygusal yakınlığın bireyin örgüt kimliğini benimsemesi ve kendi kimliğine ilişkin tanımlamalarda söz konusu özellikleri kullandıklarını varsaymak mümkündür. Bireyin kendini üyesi olarak tanımladığı grup üyeleri ve grup dışındaki diğerleri ile yapacağı karşılaştırma sonucu grup taraftarlığını ve öz saygıyı oluşturan süreç olarak tanımlanmaktadır.⁷²² Zira bireyler duygusal olarak yakın hissettikleri örgütün diğerleri tarafından iyi algılandığına inanırlarsa örgütün ününü göstermekten hoşnut olurlar bundan dolayı övünürler.⁷²³ Söz konusu gururu ve övünme duygusu bilişsel örgütsel özdeşlemenin oluşmasını sağlamaktadır.

8. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI VE KATKILARI

Bu çalışmanın alan araştırması otomotiv ana ve yan sanayinde faaliyet gösteren ve BTO Bursa'nın En Büyük 250 Firması otomotiv ana ve yan sanayi alt kategorisi sıralamasında yer alan ilk 4 firma çalışanları üzerinde yürütülmüştür. Dolayısıyla örneklemin otomotiv sektörü ile sınırlı kalması araştırmanın bir kısıtı olarak kabul edilebilir.

Araştırmada ayrıca algılanan örgütsel itibar (prestij), kurumların diğer paydaşlarının algılamaları sabit tutularak, çalışanlar üzerinde sorgulanmıştır. Dolayısıyla algılanan örgütsel itibar ölçümünde, kurumların diğer paydaşlarının görüşleri araştırma kapsamında sorgulanan ilişkiyi farklı şekilde etkileyebileceği düşünülmektedir. Bu kapsamda çalışmada yalnızca çalışanların algıladıkları kurumsal itibarın sorgulanması çalışmanın bir diğer kısıtı olarak düşünülebilir.

Bu çalışmada, anket formunu dolduran her katılımcının, ankette yer alan ifadeleri aynı şekilde algıladığı, kullanılan anket yönteminin bilgi toplamada en iyi araç

⁷²¹ Elemers, Kortekaas, Ouwerkerk, a.g.m, s 380

⁷²² Michael A. Hogg, Deborah J. Terry, Social Identity And Self-Categorization Process In Organizational Contexts, **The Academy Of Management Review**, Vol 25, No 1, 2000, ss 122-123

⁷²³ Dutton, Dukerich, Harquail, a.g.m, s 240

olduğu ve uygulanan istatistiki tekniklerin, istenen sonuçlara ulaşmada yeterli oldukları varsayılmıştır.

Anket uygulaması sırasında katılımcılara, yapılan çalışmanın üyesi oldukları işyeri ile paylaşılmayacağı, akademik bir çalışma olduğu yazılı ve sözlü olarak ifade edilmesine rağmen çalışanların, araştırma sonuçlarının yönetime verilip, kendilerine olumsuz yansiyabileceği endişesi duyulmuş olabilir. Bu nedenle bazı çekince ve şüphelerle soruları cevaplandırmış olma olasılığı çalışmanın sınırlılığı olarak kabul edilebilir.

Araştırmaya katılanların sayısı 206 beyaz yakalı personel ile sınırlı kalmıştır. Bu nedenle gelecekteki çalışmalarda farklı sektörlerde ve daha geniş örneklem üzerinde yürütülmesi algılanan örgütsel prestij ile duygusal bağlılık ilişkisini daha net ortaya koyulmasını sağlayacağı inancı taşınmaktadır. Aynı kapsamda ilgili değişkenler arasındaki ilişkinin tespitinde örgütsel özdeşleşme dışında farklı değişkenlerin etkisinin analizlere dahil edilmesinin değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve biçimi konusunda farklı açılımlar yaratabilecektir.

Aktarılan kıstlara rağmen yürütülen bu çalışma daha çok örgüt içi süreç ve unsurlarla ilişkilendirilen örgütsel bağlılık kavramının örgüt dışı yada örgütün fazla kontrol yeteneği olmayan bir özeliği olan itibarı ya da prestiji ile ilişkilendirmesi, bağlılık kavramına ilişkin öncül ve ardılların tekrar gözden geçirilmesi gerekliliği konusunda bir başlangıç olacağı düşünülmektedir. Aynı kapsamda stratejik yönetim ve pazarlama ve finans konularıyla ilişkili görülen kurumsal itibar kavramının insan kaynakları yönetimi bağlamında çalışan tutum ve davranışları üzerindeki olumlu etkisi kavramın akademik ve işletme çevrelerinde daha detaylı olarak ele alınmasını sağlayacaktır.

İlgi yazında deneklerin demografik özelliklerinde algılanan kurumsal itibar (prestij) ile örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğundan bahsedilmektedir. Bu çalışmada söz konusu demografik özelliklerin kavramlar arasındaki ilişkide etkili olmadığı tespit edilmiş olsada yürütülecek yeni çalışmalarda bahsi geçen değişkenlerin etkisi sorgulanmalıdır.

Bu çalışmada yarıca ilk kez Türkçeye tercüme edilerek kullanılan ve gerekli güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaların yürütüldüğü Carmelli tarafından önerilen

Algılanan örgütsel itibar (prestij) ölçeğinin kullanılması, benzer kapsamdaki çalışmalarda araştırmacılara fayda sağlayacak bir ölçüm aracı olacağı inancı taşınmaktadır.

SONUÇ

Bu çalışma bireylerin çalıştıkları örgütlere ilişkin itibar ya da prestij algılamalarının, örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu etkisi olduğu önermesi üzerinde odaklanmaktadır. Bu noktadan hareketle ilgili değişkenler ve kavramlar arasında ilişkiyi öngören akademik çalışmalar, gerekçeleri ile çalışmanın birinci ve ikinci bölümünde incelenmiş ve değişkenler arasındaki ilişki çalışmanın üçüncü bölümünde ampirik verilerle bir model vasıtasıyla ortaya konulmuştur. Yürütülen çalışmada bulguları, bireylerin algıladığı örgütsel itibarın ya da prestijin, çalışanların örgütlerine ilişkin olumlu tutum geliştirmesini sağladığını göstermektedir. Yazında yer alan bu kurumsal ilişkiden hareket ile tasarlanan ve alan araştırması sonunda elde edilen nihai modele göre, çalışanların örgütlerine ilişkin itibar algılamaları duygusal bağlılık yaratmakta ve olumlu prestij algısı ile duygusal bağlılık bireylerin örgüt özellikleri ile kendilerini tanımlama eğilimi göstermesini, başka bir ifade ile örgütleri ile özdeşleşmelerini sağlamaktadır.

İlgili yazında, bireylerin sosyal kabul, kendini gerçekleştirme ve öz-saygı ihtiyaçları çerçevesinde toplum tarafından kabul gören, saygın kabul edilen örgütlere üyelik etmek istedikleri ve söz konusu örgütlere duygusal bağlılık gösterdikleri belirtilmektedir. Bu anlamda kazanan, beğenilen ve saygı duyulan takımında yer almak, bu üyelikten gurur duymak ve diğerlerine göstermek insan doğasının bir özeliğidir. Olumlu itibara sahip bir örgütte çalışıyor olmak, bireylerin de örgüt gibi toplumda itibarlı olarak algılanmasını sağlamaktadır. Başka bir ifade ile toplum tarafından beğenilen bir işletmenin üyesi olmak, bireylere ilgili üyelikleri nedeniyle toplumda bir değer, prestij, itibar atfetmekte bireylerde bu artı değer devamlılığı için ilgili örgüt üyeliğini devam ettirmekte ve örgütlerine bağlanmaktadır. Ön görülen bu ilişkinin teorik yapısı yazında kuramsal olarak motivasyon, birey-örgüt uyumu ve sosyal kimlik kuramı gibi bir çok alanda farklı bakış açılarıyla tartışılmakta ve incelenmektedir.

Bu çalışmada yazında kuramsal olarak tartışılan bireylerin algıladıkları kurumsal itibar ile duygusal örgütsel bağlılık ilişkisi Bursa'da faaliyet gösteren otomotiv ana ve yan sanayinde sektör lideri kabul edilen 4 firma çalışanları üzerinde yürütülen bir alan araştırması ile incelenmiştir. Araştırmada, kurumlarına ilişkin çevresel ve bireysel itibar

değerlendirmesini daha iyi değerlendirecekleri varsayımı ile araştırma söz konusu firmalarda çalışan toplam 206 beyaz yakalı idari personel üzerinde yürütülmüştür. Bu çerçevede denekler üzerinde yürütülen kurumsal itibar algı ölçümünde, örgütlerin diğer paydaş algılarının sabit olduğu varsayılmıştır. Örnekleme dahil edilen deneklerin demografik özellikleri incelendiğinde deneklerin % 74,4'nün 31 ile 50 yaş aralığında, % 73,3'nün erkek, % 63,8'nin ise üniversite ve üstü eğitime sahip olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada yazında yer alan varsayımlara dayanarak, çalışmanın ana sorgusu çerçevesinde çalışanların örgütsel bağlılıkları, örgütsel özdeşleşmeleri ve algıladıkları kurumsal itibar (prestij) diğer paydaş algılamaları sınırlı tutularak sorgulanmış ve söz konusu değişkenler arasındaki olası neden sonuç ilişkisi incelenmiştir. Bu kapsamda araştırmaya katılan deneklerin çalıştıkları kurumlara ilişkin bireysel kurumsal itibar algıları 9, duygusal örgütsel bağlılıkları 6, örgütsel özdeşleşmeleri ise 6 ifadeli ölçekler yardımıyla ölçümlendirilmiştir.

Bahsi geçen değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkisini sorgulamak amacıyla yürütülen analizler, otomotiv ana ve yan sanayinde çalışan beyaz yakalı personelin duygusal örgütsel bağlılıklarının % 31'nin bireylerin algıladığı kurumsal itibar ile açıklandığını göstermektedir. Elde edilen bulgulara göre bireylerin örgütlerine duygusal anlamda bağlanması bu anlamda örgüt değerlerini kendi değerleri ile uyumlaştırması ve örgüt üyeliğine gönüllü olarak devam etmek istemesi, örgütsel özdeşleşmenin etkisi kontrol edildiğinde, çalışanların algıladıkları kurumsal itibardan etkilenmektedir. Bu anlamda kurumsal olarak ilişkili görülen itibar algısı ile duygusal bağlılık ilişkisi yürütülen alan araştırması bulguları ile desteklenmektedir. Dolayısıyla bireylerin çalıştıkları örgütlere ilişkin itibar algılamaları güçlendikçe ya da artıkça örgütlerine ilişkin duygusal bağlılık göstereceklerini varsaymak mümkündür. Yürütülen analizlerde elde edilen bir diğer bulgu ise, çalışanların duygusal bağlılıklarının yaş değişkeninden de etkilendiğidir. Analizler bireylerin yaşları artıkça duygusal örgütsel bağlılığında arttığını göstermektedir. Bu anlamda ilgili yazında da ön görüldüğü gibi bireylerin yaşları ilerledikçe örgütlerine duygusal olarak bağlandıklarını söylemek mümkündür.

Araştırmada ayrıca algılanan örgütsel itibar (prestij) ile diğer bir olumlu iş tutumu olarak tanımlanan ve duygusal örgütsel bağlılığı sağladığı varsayılan örgütsel

özdeşleşme ile algılanan kurumsal itibar ilişkisi de sorgulanmıştır. Yürütülen analizler duygusal örgütsel bağlılığın etkisi kontrol edildiğinde bireylerin algıladıkları kurumsal itibarın, çalışanların örgütleri ile özdeşleşmeleri üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Elde edilen bulgular, örgütsel özdeşleşme üzerindeki değişimin % 24'ünün bireyin algıladığı örgütsel itibar tarafından açıklandığını göstermektedir.

İlgili yabancı yazında bireylerin algıladıkları kurumsal itibar algılamaları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin örgütsel özdeşleşme aracılığı ile oluşan bir model vasıtasıyla tanımlandığı gözlemlenmiştir. Bu modellemeye göre örgütsel özdeşleşme bireylerin algıladıkları kurumsal itibar ile duygusal örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi güçlendirmektedir. Yazında yer alan bu model dikkate alınarak bu araştırmada da örgütsel özdeşleşmenin bireylerin algıladıkları kurumsal itibar ile duygusal örgütsel bağlılık ilişkisindeki güçlendirici rolü olacağı düşünülmüş ve bu rol test edilmiştir. Ancak yürütülen analizler ve üretilen alternatif modeller Türkiye'de otomotiv ana ve yan sanayinde çalışan iş görenlerden elde edilen verilerin, yabancı yazında kabul gören bu modeli desteklemediğini göstermektedir.

Analiz bulguları duygusal örgütsel bağlılık ile örgütsel özdeşleşme arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişkiye işaret etsede ($\beta= 0,59$ $p<0.001$), örgütsel özdeşleşmenin algılanan kurumsal itibar ile duygusal örgütsel bağlılık arasında güçlendirici etkisi olmadığını aksine duygusal örgütsel bağlılığın kurumsal itibar algısı ile örgütsel özdeşleşme arasında aracı rol üstlendiğini göstermektedir. Bu anlamda bireyler tarafından algılanan kurumsal itibar, duygusal örgütsel bağlılık aracılığı ile örgütsel özdeşleşme üzerinde etkili olmaktadır. Duygusal örgütsel bağlılığın aracı rol üstlendiği model türkçe yazında bu kapsamda yürütülen Tak ve Aydemir tarafından yürütülen çalışma bulgularıyla benzerlik göstermekle birlikte, yabancı yazında yürütülen çalışma bulguları ile örtüşmemektedir. Söz konusu farklılığın Türk kültüründen ve deneklerin demografik özelliklerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Zira yazında duygusal bağlılığın kolektivist toplumlarda güçlü ve kolektivist toplumlarda bağlanma eğiliminin olduğu belirtilmektedir.

Benzer biçimde yazında örgütsel bağlılığın deneklerin bireysel özelliklerinden cinsiyet, yaş, kıdem gibi bireysel özelliklerden etkilendiği belirtilmektedir. Çalışmada elde edilen veriler incelendiğinde deneklerin yaşlarının, bireylerin duygusal örgütsel

bağlılıkları üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Bu anlamda bireylerin yaşı artıkça örgütlerine duygusal anlamda bağlanmaktadır. Dolayısıyla bu çalışma elde edilen bulgular yabancı yazında yer alan algılanan örgütsel itibar ile örgütsel bağlılık ve özdeşleşme ilişkisine yönelik tespitlerden farklılık göstermekte ancak Türkçe yazında yer alan modellemelerle paralellik taşımaktadır. Bu anlamda kültürel farklılığın bu çalışmada da etkili olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmada elde edilen itibar, bağlılık ve özdeşleşme ilişkisine yönelik tespitler, bilimsel açıdan alana iki bağlamda katkı yapmaktadır. Öncelikli olarak yazında işletmelere çoğunlukla pazarlama ve finansal performans açısından katkı yaptığı düşünülen kurumsal itibar algısının, insan kaynakları açısından da önemli bir fayda yarattığı tespit edilmiştir. Kurumsal itibar yazını incelendiğinde kavramın daha çok örgütte finansal piyasalarda hisse sendi fiyatları ve alım-satım işlemleri üzerinde yarattığı olumlu finansal sonuçlar ile ulusal ve uluslar arası pazarlarda yüksek satış, fiyatlandırma ve tutundurma vb. faaliyetlerinde yarattığı katkı konularında tartışıldığı görülmektedir. Oysaki kurumsal itibarın bu çalışma verileri ile ispatlandığı üzere, insankaynakları yönetimi açısından da işletmelere fayda yaratmaktadır. Olumlu kurumsal itibar, örgütlerin günümüz rekabet koşullarında önemli kaynaklar arasında yer alan ve rekabet aracı olarak görülen entellektüel sermayenin örgüte çekilmesi ve örgüt içinde tutulması konusunda önemli katkılar yaratmaktadır. Bu çalışmada elde edilen bulgular, kurumsal itibarın örgütlere insan kaynakları yönetimi konusunda kazandırdığı faydayı net olarak ortaya koymaktadır. Bu anlamda kurumsal itibar üzerine yürütülecek kuramsal ve görgül araştırmaların, bu yeni açılım üzerinde de durması gerekmektedir.

Çalışmanın ilgili yazına katkı kapacağı düşünülen bir diğer önemli sonucu ise, algılanan kurumsal itibar ya da prestijin duygusal örgütsel bağlılığın öncüllerinden biri olmasıdır. Bağlılık yazınında duygusal örgütsel bağlılık ile işten ve örgütten ayrılma niyeti ve ayrılma arasında ters yönlü bir ilişkinin var olduğunu belirtilmektedir. Bu anlamda örgütüne duygusal olarak bağlı bireylerin, örgüt hedefleini, değerleri ile kendi hedef ve değerlerini ilişkilendirmiş ve örgüt üyeliğini kendi rızası, isteği ile sürdüren bireylerdir. Bu anlamda duygusal örgütsel bağlılığa sahip bireyler, örgüt faydasını artırıcı faaliyetlere katılmaya istekli ve kendisinden beklenene görevlerin dışında ekstra

görev ve sorumluluk alan bireylerdir. Duygusal bağlılığın söz konusu olumlu iş sonuçları ile olan pozitif yönlü ilişkisi, kavramın örgüt performansı ve başarısı için önemli bir unsur haline getirmiştir. Bu anlamda bir çok örgüt yönetici çalışanları ile olumlu duygusal bağlar kurmak için, personel destek sistemlerini aktifleştirmeye çalışmakta hatta iş gören seçim süreçlerinde örgüt değerleri ile bireysel değerleri benzeşik iş görenleri tercih etmektedirler. Birey- örgüt değerlerinin örtüşmesi ile oluşan duygusal örgütsel bağlılığın oluşturulması ve devamının sağlanması oldukça önemli bir yönetsel sorundur. Bu anlamda algılanan örgütsel itibarın, çalışanların örgütlerine duygusal olarak bağlanmasını sağlaması, hem kurumsal itibar yönetiminin önemini vurgulamakta hemde örgüt performansının ve etkinliğinin artması konusunda yöneticilere fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Bu anlamda örgütsel etkinlik için önemli görülen iş gücünü örgütte tutuma ve örgüt faydasını artırıcı faaliyetlere yönlendirmede önemli bir rol üstlenen örgütsel bağlılığın yalnızca katımlı yönetim, iş tatmini, rol belirginliği, örgüt içi yönetsel iletişim vb. gibi örgüt içi unsurlardan etkilenmediği, örgüt dışı paydaş algılamalarından da etkilendiği bu çalışma verileri ortaya konulmuştur. Bu anlamda bulgular örgütsel bağlılığın, örgütün toplumsal kabulden de etkilendiğini göstermektedir. Başka bir ifade ile örgütün toplumsal kabulü, saygınlığı bireyi örgüte bağlamaktadır. Bu çerçevede araştırma kapsamında elde edilen ilişkiler bağlılık yazınında yeni bir bakış açısı getirmektedir.

Elde edilen analiz sonuçları ve yazında yer alan kuramsal varsayımlardan hareket ile “çalışanların çalıştıkları örgütlere ilişkin olarak sahip oldukları olumlu kurumsal itibar algısının, bireylerin örgütlerine duygusal olarak bağlanmasını sağladığı” yargısına ulaşılmıştır. Bu anlamda elde edilen tespitlerle, toplumda kabul gören, saygı duyulan işletmelerin çalışanları örgütlerine duygusal olarak bağlı, örgüt üyeliğini kendi istekleri ile sürdürmek isteyen bireylerden oluştuğunu söylemek mümkündür. Kuşku yoktur ki algılanan örgütsel prestij tek başına duygusal örgütsel bağlılık ve özdeşleşme yaratmamaktadır. İlgili olumlu örgütsel tutumların ve davranışların gelişmesi için örgütlerin çalışan destek sistemleri, iş tatmini, görev rol belirginliği....vb bir çok sistemi aktifleştirmeleri gerekmektedir. Ancak söz konusu örgüt içi değişkenlerin yanı sıra, kurumsal itibarın da çalışanlardan arzu edilen olumlu iş sonuçları üzerinde etkili

olduğunun farkında olunması gerek akademik gerekse insan kaynakları yöneticileri için önemli bir bulgudur.

Elde edilen tespit kurumsal itibar kavramının sanıldığı gibi aksine kendi haline ya da kontrolsüz bırakılabilecek bir kavram, örgütsel varlık olmadığını göstermektedir. Kurumsal itibar, örgütsel etkinlik üzerinde olumlu etki gösterdiği gibi nitelikli iş gücünü örgütte tutma konusunda da oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Bu anlamda örgüt yöneticilerinin örgüt içine ve dışına yönelik iletişim çabalarının planlanmasında ve yürütülmesinde gerekli önemi vermeleri ve profesyonellerden destek almaları son derece önemlidir. Çalışmanın ilk bölümünde de bahsi geçtiği üzere, kurumsal itibar bir stratejik varlıktır ve iyi yönetilip yönlendirilmediği sürece örgütler arzu edilen olumlu sonuçları sağlaması mümkün değildir. Bu çalışmanın kurumsal itibar yazınına farklı bir bakış açısı getireceği, kavramın teorik altyapısının güçlendirilmesi, örgütler açısından taşıdığı önem ve itibar yönetimi konularında daha fazla çalışmanın yapılması konusunda yol göstereceği inançta taşınmaktadır.

KAYNAKLAR

Adler, F.P, "Relationship Between Organization Size And Efficiency", **Management Science**, Vol 7, No 1, 1960, 80-84

Adler, Nancy J., **International Dimention Of Organizational Behavior**, PWS-Kent Publishing Company, Boston, Massachusetts,1991

Adler, Seymour, Nissim Aranya, Joel Amernic, "Community Size, Socialization And The Work Needs Of Professionals", **The Academy Of Management Journal**, Vol 24, Issue 3,sep 1981, 504-511

Allen, Natalie J., Douglas B. Grisoffe, "Employee Commitment To The Organization And Customer Reaction Mapping Linkages" , **Human Resources Management Review**, Vol 11, 2001, 209-236

Allen, Natalie J., John P. Meyer, "Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Anaysis Of Links To Newcomers's Commitmnet And Role Orientation", **The Academy Of Management Journal**, Vol33, No 4, 1990, 847-858

Allen Natalie J., John P. Meyer, The Measurement of Antecedents of Affective , Continous and Normative Commitment To The Organization, **Journal of Occupational Psychology**, 1990, Vol 63, 1-18

Alsop, Ronald J., **The 18 Immutable Laws of Corporate Reputation**, Wall Street Journal Book, Free Pres, 2004

Alvensson, Mats, Per Olof Berg, **Corporate Culture and Organizational Sybolism**, Walter de Gruyter, New York,1992, s 89

Angle, Harold L., James L. Perry, “An Empirical Assessment Of Organizational Commitment And Organizational Effectiveness”, **Administrative Science Quarterly**, Vol 26, No 1, 1981, 1-14

Appelbaum, Steven, Nicolaoas Bartolomucci and Others, “Organizational Citizenship Behavior: A Case Study of Culture, Leadership And Trust”, **Management Desicion**, Vol 42, No 1, 2004, 13-40

Aranya, N., K.R Ferris. “A Reexamination Of Accountants’ Organizational-Professional Conflict” **The Accounting Review**. Vol 59, 1984, 1-15

Arkonaç, Sibel, **Grup İlişkileri**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, Eylül 1993, İstanbul

Ashforth, Blake E., Barrie W. Gibbs, “The Double-Edge Of Organizational Legitimacy”, **Organizational Science**, Vol 1, No 2, 1990, 177-194

Ashforth, B. E., Mael, F. “Social Identity Theory and The Organization”, **Academy of Management Review**,14, 1,1989, 20-39

Ashforth, Blake E., Alan M. Saks, “Socialization Tactics : Longitudinal Effects on Newcomer Adjustment”, **Academy of Management Journal**, 1996, Vol 39, No 1, 149-178

Baker, Micheal, John M.T Balmer, “Visual Identity: Trappings or Substance?”, **European Journal Of Marketing**, 31, 5/6,1997,366-382

Balmer J.M.T, Bernstein D.,Day A, Greyser S.,Ind N, Lewis S,Ludlow C, Markwick N,Riel Van C,Thomas S, Strachur, Agyli, Scotland on 17-18 February 1995

Balmer, J., E. Gray, “ Corporate Identity and Communication: Creating A Competitive Advantage”, **Corporate Communication** Vol 4, 1999, 171-179

Balmer, John M. T, Guillaume B. Soenen, “The Acid Test of Corporate Identity Management”, **Journal Of Marketing Management**,15, 1999, 69-92

Bandura, Alberth, “Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective” , **Asian Journal Of Social Psychology**, 1999, Vol 2, 21-41

Barling, J., M. Philips, “Interactional, Formal And Distrubutive Justice In Workplace:An Explonotary Study”, **Journal of Psychology**, Vol 127, 1993, 649-656

Barling, Julian, Ian Hutchinson, “Commitment Vs Control-Based Safety Practices Safety Reputation And Perceived Safety Climate”, **Canadian Journal of Administrative Science**, 17(1), 76-84

Bartels Jos, Ad Pruyn, Menno De Jong, Inge Joustra, “Multiple Organizational Identification Levels And The Impact of Perceived External Prestige and Communication Climate”, **Journal Of Organizational Behavior**, 28, 2007, 173-190

Baron R. M., D. A Kenny,The Moderator-Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual, Strategic And Statistical Considerations, **Journal of Personality and Social Psychology**, 1986,51, 1173-1182

Baysal, A. Can , Erdal Tekarslan, **İşletmeler İçin Davranış Bilimleri**, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 1996, s 252

Bayram, Nuran, Sosyal Bilimlerde SPSS İle Veri Analizi, Ezgi Kitapevi, Bursa , 2004

Beck, Karen, Carlena Wilson, “Have We Studied, Should We Study And Can We Study The Development Of Commitment Methodological Issues And The Developmental Study Of Work-Related Commitment”, **Human Resource Management Review**, 11, 2001, 257-279

Becker, H.S, “Notes on Concept Of Commitment”, **American Journal Of Sociology**, Vol 66, 1960, 32-40

Becker, T.E, R.S Bilings, “Profiles of Commitment: An Empirical Test”, **Journal Of Organizational Behavior**, Vol 14, No2, 1993,177-190

Becker, T.E., R.S Billings, D.M. Eveleth, N.L.Gilbert, “Foci And Bases Of Employee Commitment: Implications For Job Performance”, **The Academy Of Management Journal**, Vol 9, No 2, 1996, 464-482

Becker, Thomas E., “Foci and Bases Of Commitment: Are They Distinctions Worth Making”, **The Academy Of Management Journal**, Vol 35, No1, 1992,232-244

Bergami, Massimo, Richard P. Bagozzi, “Self-Categorization, Affective Commitment And Group Self-Esteem As Distinct Aspects Of Social Identity In Organization”, **British Journal of Social Psychology**, 2000, 39, 555-577

Bhattacharya, C.B, Hayagreeva Roa, Mary Ann Glynn, “Understanding The Bond Of Identification: An Investigation Of Its Correlates Amang Art Museum Members”, **Journal Of Marketing**, 1995, 46-57

Bilgin, Nuri , **Sosyal Psikolojiye Giriş**, Ege Üniversitesi Yayınları , 1988

Bilgin, Nuri, **İnsan İlişkileri ve Kimlik**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Aralık 2001

Bierbrauer Günter, Heike Meyer, Uwe Wolfradt, Measurement Of Normative and Evaluative Aspects In Individualic And Collectivistic Orientation, **Individualism And Collectivism, Theory, Metod And Applications**, Editors: Uichol Kim, Harry C. Triands, Cigdem Kagıtcıbaşı, Sang-chin Choi, Gene Yoon, Sage Publications, London, 1994,

Blau, Gary, Kimberly B. Boal, “Conceptualizing How Job Involment and Organizational Commitment Affect Turnover And Absenteeism”, **The Academy Of Management Review**, Vol 12, Issue 2, 1987, 288-300

Blau, Gary, “On Assessing the Construct Validity of Two Multidimensional Constructs Occupational Commitment And Occupational Entrenchment”, **Human Resources Management Review** , Vol 11, 2001 a, 279-298

Blau, Gary, “The Measurement And Prediction Of Career Commitment”, **Journal of Occupational Psychology**. 58, 1985, 277-288

Blau, Peter M., **Exchange And Power In Social Life**, Transaction Publisher, Ozforth U.K, 1989

Bozanoğlu, İhsan, “Bilişsel Davranışçı Yaklaşımaya Dayalı Grup Rehberliğinin GÜdülenme, Benlik Saygısı, Başarı ve Sınav Kaygısı Düzeylerine Etkisi”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt 38, No 1, 2005

Bozkurt, Veysel, **Değişen Dünyada Sosyoloji**, Aktüel Yayınları, 2005, İstanbul

Brammer, Stephen, Stephen Pavelin, Building Good Reputation, **European Management Journal**, Vol 22, No 6, 2004, 704-713

Brammer Stephen J., Stephen Pavelin, Corporate Reputation and Social Performance: The Importance of Fit , *Journal of Management Studies* 43 (3), 2006, 435–455

Branç, Selly, “The 100 Best Companies To Work For In America”, **Fortune**, 139 (1), ss 118-144

Bromley, D.B., **Reputation, Image and Impression Management**, John Wiley & Sons Ltd.,1993,s 106

Brown, Brad, Susan Perry, “Removing The Financial Performance “Most Admired” Companies”, **Academy of Management Journal**, Vol 37, No 5, 1994, 1347-1359

Brown, M.E, “Identification And Some Conditions of Organizational Involvement”, **Administrative Science Quarterly**, Vol 14, 1969, 346-355

Buchanan II, Bruce, “Building Organizational Commitment: The Socialization of Management in Work Organization”, **Administrative Science Quarterly**, Vol 19, Issue 4, 1974, 533-546

Caldwell, David F., Jenifer A Chatman, Charles O’reilly, “Building Organizational Commitment: A Multi-firm Study”, **Journal Of Occupational Psychology**,1990, 63, 245-261

Campbell, Jenifer D., Barry Chew, Linda S. Scratchley, “Cognitive And Emotional Reactions To Daily Events: The Effect of Self-Esteem And Self Complexity”, **Journal Of Personality**, 59:3, 1991, 473-505

Carmeli Abraham, Anat Freund, “The Relationship Between Work and Workplace Attitudes and Perceived External Prestij”, **Corporate Reputation Review** , Vol 5, No1, 2002, 51-68

Carmeli, Abraham, Asher Tisher, “Resource, Capabilities And The Performance Of Industrial Firms: a Multivariate Analysis”, **Managerial And Decisions Economics**, 25, 2004, 299-315

Carmeli, Abraham, Ashler Tishler, "The Relationships Between Intangible Organizational Elements and Organizational Performance", **Strategic Management Journal**, 25, 2004, 1257-1278

Carmeli, Abraham, "Exploring Determinants Of Job Involvement : An Empirical Test Among Senior Executives", **International Journal Of Manpower**, Vol 26, No 5, 2005, 457-471

Carmeli, Abraham, Gerson Gilat, Jacob Weisberg, "Perceived External Prestige, Organizational Identification and Affective Commitment: A Stakeholder Approach", **Corporate Reputation Review**, Vol 9, No 1, 2006,92-104

Carmeli, Abraham, Perceived External Prestige, Affective Commitment And Citizenship Behavior, *Organizational Studies*, Vol 26, No 3, 2005, 443-464

Carmeli, Abraham, "The Link Between Organizational Elements Perceived External Prestige And Performance", **Corporate Reputation Review**, Vol 6, No4, 2004, 314-331

Carmeli, Abraham, Asher Tisher, "Perceived Organizational Reputation And Organizational Performance: An Empirical Investigation of Industrial Enterprise", **Corporate Reputation Review**, Vol 8, No 1, 2005, 13-30

Carroll, Archie, **Business & Society**, South-Western Publishing Co.Cincinnati, 1993

Castro, G.M, P.L Saez, J.E Lopez, "The Role of Corporate Reputation in Developing Relational Capital", **Journal Of Intellectual Capital**, Vol 5, No 4, 2004, 575-585

Ceylan, Canan, Zerrin Yöney Fırat, Nuran Bayram, Mesleki Bağlılığın Örgütsel Bağlılık ve Örgütten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri, 12.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı,27-29 Mayıs 2004, ss 326-331

Cialdini R.B., R.J. Borden, A. Thorne, M.R. Walker, S. Freeman, L.R Sloan, Basking In Reflected Glory: three (football) field studies, **Journal of Personality and Social Psychology**, 34, 1976, 366-375

Chatman, Jennifer A., “Improving Interactional Organizational Research : A Model Of Person-Organizational Fit”, **The Academy Of Management Review**, Vol 14, No 3, 1989, 333-349

Chauvin, Keith W., James P. Guthrie, “Labor Market Reputation and The Value of The Firm”, **Managerial and Decision Economics**, Vol 15, No 6, 1994, 543-552

Cheney, George, “On The Various And Changing Meanings OF Organizational Membership: A Field Study Of Organizational Identification”, **Communication Monographs**, Vol 50, 1983, 342-362

Chun, Rosa, “ Corporate Reputation: Meaning and Measurement”, **International Journal of Management Review**, Vol 7, Issue 2, 2005, 91-109

Cochran, Philip L., **Deriving Ethical Principles From Theories Of The Firm**, Der.John W Dienhart, New York: Oxford University Press, 2000

Cohen, Aaron, “Organizational Commitment and Turnover: A meta-Analysis”, **The Academy of Management Journal**, Vol 36, No 5,1993, 1140-1157

Cohen, Aaroon, "Antecedents Of The Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta- Analysis", **Journal of Organizational Behavior**, Vol 13, 1992, 539-558

Cook, John, Toby Wall, "New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-fulfillment", **Journal of Occupational Psychology**, Vol 53, 1980, 39-52

Craven, Karen S., Elizabeth Good Oliver, "Employees: The Key Link To Corporate Reputation Management", **Business Horizons**, Vol 49, 2006, 295-302

Cravens Karen , Elizabeth Good Oliver, Sridhard Romamoarti, "The Reputation Index: Measuring And Managing Corporate Reputation", **European Management Journal** Vol 21, No2, 2003, 201-212

Davies, David, "Risk Management- Protecting Reputation, Reputation Risk Management- The Holistic Approach", **Computer Law & Security Report**, Vol 18, No 6, 2002, 414-420

Davies, Gary, Rasa Chun, Rui Vanhas da Silva, Stuart Roper, "A Corporate Character Scale To Assess Employee and Customer Views of Organizational Reputation", **Corporate Reputation Review**, Vol 7, Number 2, 2004, 125-146

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, 1091-1112

Deephouse, David L., Suzanne M. Carter, "An Examination Of Differences Between Organizational Legitimacy And Organizational Reputation", **Journal Of Management Studies**, 42:2, 2005, 329-360

Deephouse, David L, Part IV: How Do Reputations Affect Corporate Performance?: The Effect of Financial and Media Reputations On Performance, [Corporate Reputation Review](#), Volume 1, Number 1, 1997 , 68-72

Dess, Gregory G., Jason D. Shaw, “Voluntary Turnover, Social Capital And Organizational Performance”, **The Academy of Management Review**, Vol 26, No 3, 2001, ss 446-456

Dessler, G. , **Winning Commitment, How to Build and Keep a Competitive Workforce**, McGraw-Hill Inc, New York, 1993

Dirks, Kurt T., Donald L. Ferrin, “The Role of Trust in Organizational Settings”, **Organizational Science**, Vol 12, No 4, 2001, 450-467

Dowling, Grahame R., “Corporate Reputations: Should You Compete on Yours?”, **California Management Review**, Vol 46, No 3, 2004, 19-37

Dowling, Grahame, **Creating Corporate Reputations**, Oxford: Oxford University Press, 2001

Drucker, Peter F., **Yönetimin Görevleri, Sorumlulukları, Uygulamaları**, Çev:Fatoş Dilber, ODTÜ Yayınları, 1994

Dubin, R., J.E Champoux, L.W Porter, “Central Life Interest And Organizational Commitment Of blue-Color And Clerical Workers”, **Administrative Science Quarterly**, Vol 20, 1975, 411-421

Dukerich, Janet. M., Brian R. Golden, Stephen M. Shortell, “Keeping An Eye On The Beholder: The Impact Of Organizational Identification , Identity And Image On The Cooperative Behaviors Of Physicians”, **Administrative Science Quarterly** , 47, 2002, s 509

Dutton, J.E, J.M Dukerich , “Keeping An Eye On The Mirror: The Role Of Image And Identity In Organizational Adaptation”, **Academy Of Managenet Journal**, 34, 1991, 517-554

Dutton, Jane E., Janet M. Dukerich, Celia V. Harquail, “ Organizational Image and Member Identification”, **Administrative Science Quarterly**, 1994, Vol 39,Issue 2, 239-263

Eisenberg, Robert, Stephen Armelli, Barbara Rexwinkel, Patrick D. Lyncy, Linda Rhoades, “Reciprocation of Perceived Organizational Support”, **Journal of Applied Psychology**, Vol 86, Issue 1, 2001, 42-51

Eisenberger, Rhoades L, “Perceived Organizational Support: A Review Of The Literature”, **Journal Of Applied Psychology**, 87(4), 2002; 679-698

Ellemers, Naomi, Paulien Kortekaas, Jaap W. Ouwerkerk, “Self-Categorization, Commitment To The Group And Group Self-Esteem As Related But Distinct Aspects Of Social Identity”, **European Journal of Social Psychology**, 29, 1999, 371-389

Ellemers Naomi, Bertjan Doosje, Ad Van Knippenberg, Henk Wilke, Status Protection in High Status Group, **European Journal Of Social Psychology**, Vol 22, 1992, 123-140

Elsbach, Kimberly D., “Managing Organizational Legitimacy In The California Cattle Industry: The Construction And Effectiveness Of Verbal Accounts”, **Administrative Science Quarterly**, 39, 1994,57-88

Elsbach, Kimberly D., Roderick M. Kramer, “Members’ Responses To Organizational Identity Threats: Encountering And Countering The Business Week Rankings”, **Administartive Science Quarterly**, Vol 41, 1996, 442-476

Efil İsmail, **Toplam Kalite Yönetimi**, Alfa Aktüel, Bursa, 2006

Erdem, Ferda, Örgütsel Yaşamda Güven, **Sosyal Bilimlerde Güven**, Editör: Ferda Erdem, Vadi Yayınları, Ankara 2003

Erdheim, Jasse, Mo Wang, Micheal J. Zickar, “Linking The Five Personality Construct To Organizational Commitment”, **Personality And Individual Differences**, 41, 2006, 951-966

Farnham, D., J. Pimlott, **Understanding Industrial Relations**, Casell, London, 1990

Ferris, Gerald R., Howard M. Berkson, Michael M. Haris, “The Recruitment Interview Process Persuasion and Organizational Reputation Promotion in Competitive Labor Markets”, **Human Resource Management Review**, 12, 2002 , 365-371

Ferris, Gerald R., Pamela L. Perrewe, Annete L. Ranft, Robert Zinko, Jason S. Stoner, Robyn L. Brouner, Mary Dona Laird, “Human Resources Reputation And Effectiveness”, **Human Resources Management Review**, 17, 2007, 117-130

Fiol, C.M, “Managing Culture As A Competitive Resource: An Identity-based View of Sustainable Competitive Advantage”, **Journal Of Management**, 1991, Vol 17, 191-211

Fiol C. Marlene, Mary Jo. Hatch, Karen Golden-Biddle, “Organizational Culture and Identity: What’s The Difference Anyway?”, **The Expressive Organizations: Linking Identity, Reputation and The Corporate Brand**, Editors; M. Schultz, M.J Hatch, M.H Larsen, Oxford University Press, Oxford, 2000

Flynn, Francis J., Barry M. Staw, “Lend Me Your Wallets: The Effect Of Charismatic Leadership On External Support For An Organization”, **Strategic Management Journal**, 25, 2004, 309-330

Fombrun, Charles J., Naomi A. Cardberg, Michael L. Barnett, “Opportunity Platforms and Safety Nets : Corporate Citizenship and Reputation Risk”, **Business And Society**, 105 :1, 2000, s 88

Fombrun, Charles J., **Reputation :Realizing Value From The Corporate Image**, Harvard Business School Pres, Boston, Massachusetts,1996

Fombrun, Charles, Shanley Mark, “What’s In A Name? Reputation Building and Corporate Strategy”, **Academy Of Management Journal**, Vol 33, No 2, 1990, 233-258

Fombrun, Charles J, Naomi A Gardberg, Michael L Barnett ,”Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk”, **Business and Society Review** , 105 (1), 2000,85–106

Freund, Anat, “Work and Workplace Attitudes on Social Workers: Do They Predict Organizational Reputation?”, **Business And Society Review**, 111:1,2006, 67-87

Fryxell, Gerald E., Jia Wang, “The Fortune Corporate “Reputation Index: Reputation for What?”, **Journal of Management**, Vol 20, No1, 1994, 1-14

Fuller, J. Bryan, Kim Hester, Tim Barnett, Len Frey, Clint Relyea, “Perceived Organizational Support and Perceived External Prestige: Predicting Organizational Attachment for University Faculty, Staff and Administrators”, **The Journal of Social Psychology**, 2006, 146(3), 327-347

Gaertner K.N , S.D Nollen , “Career Experienced, Perception Of Employment Practices And Psychological Commitment To The Organization”, **Human Relations**, 42,1989, 975-991

Gautam T., R. Van Dick, U. Wagner, Organizational Identification And Organizational Commitment, Distinct Aspects of Two Related Concepts, **Asian Journal Of Social Psychology**, 2004, 301-360

Gatewood, R.D, M.A Gawon, G.J Lautenschlager, “Corporate ;Image, Recruitment Image And Initial Job Choice Decision”, **The Academy of Management Journal**, Vol 36, No 2, 1993,414-427

Gardberg, Naomi A., Charles J. Fombrun, “The Global Reputation Quatient Project: First Step Towards A Cross-Nationally Valid Measure of Corporate Reputation”, **Corporate Reputation Review**, Vol 4, Number 4, 2002, 303-307

Gioia, Dennis A., “From Individual to Organizational Identity”, **Identity In Organizations: Building Theory Through Conversation**, Editors: David A. Whetten, Paul C. Godfrey, Sage Publications, 1998

Gioia, Dennis A., James B.Thomas, Shown M. Clark, Kumar Chittipeddi, “Symbolism and Strategic Change in Academia: The Dynamics of Sensemaking and Influence”, **Organization Science**,1994, Vol 5, No 3, s 363-387

Gioia, Dennis A., Majken Schultz, Kevin G. Corley, “Organizational Identity, Image and Adaptive Instability”, **Academy Of Management Review**, 2000, Vol 25, No 1, 63-81

Gouldner, Alwin W., “The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement”, **American Sociological Review**, Vol 25, No 2, 1960, 161-178

Gürgen Haluk, İtibar Toplam Algıdır, **Bursa Ekonomi Dergisi**, 233, Temmuz 2007, 36-37

Gürsakar Necmi, **Bilgisayar Uygulamalı İstatistik II**, Marmara Kitapevi Yayınları, Bursa 1998

Gray, Edmund R, John M.T Balmer, “Managing Corporate Image and Corporate Reputation”, **Long Range Planning**, 1998, Vol. 31, 695-702

Gray, Edmund R., John Balmer, “Corporate Identity and Corporate Communications: Creating Competitive Advantage”, **Corporate Communication: An International Journal**, Vol 4, Number 4, 1999, 256-262

Green Peter S., **Şirket Ününü Korumann Yolları** , Milliyet Yayınları, İstanbul, 1996

Groenland, E.A. G., “Qualitative Research to Validate The RQ Dimensions”, **Corporate Reputation Review**, Vol 4, Number 4, 2002 , 310-314

Grusky, O., “Career Mobility and Organizational Commitment”, **Administrative Science Quarterly**, 10, 1966, 488-503

Hackett, R. D., L.M. Lapierre, P.A Hausdorf, “Understanding The Links Between Work Commitment Construct”, **Journal Of Vocational Behavior**, 58, 2001,392-413

Hackett, R.D., P.Bycio, P.Hausdorf, “Furter Assessments Of Meyer And Allen’s Three-Component Model Of Organizational Commitment”, **Journal Of Applied Psychology**, Vol 79, No 1, 1994,15-23

Hall, D.T, B. Scheinder , H.T. Nygren, “Personal Factors In Organizational Identification”, **Administrative Science Quarterly**, Vol 15,1970, 176-190

Hall, Richard, “A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage”, **Strategic Management Journal**, 1993, Vol 14, 607-618

Hall, Richard, "The Strategic Analysis of Intangible Resources", **Strategic Management Journal**, 1992, Vol. 13, s 135-144.

Hannon, John M., George T. Mikovich, "The Effect Of Human Resource Reputation Signals On Share Prices: En Event Study", **Human Resource Management**, Vol 35, Number 3, 1996, 405-424

Hannon, John M., George Milkowich, Human Resource Reputation: Looking Good May Fell Good But Does It Add Value?, Center For Advanced Human Resource studies, 1995, Working Paper Studies.

Haslam, S. Alexander , Michelle K. Ryan, Tom Postmes, Russel Spears, Jolanda Jetten, Paul Webley, "Sticking To Our Guns: Social Identity As A Basis For The Maintenance Of Commitment To Feltering Organizational Project", **Journal of Organizational Behavior**, Vol 27, 2006, 607-628

Haslam S. Alexander, C. Powell, J.C Turner, "Social Identity, Self-categorization and work Motivation: Rethinking The Contribution of The Group", *Applied Psychology: an International Review*, 2000, 596-610

Hatch, Mary Jo, Majken Schultz, "Relations Between, Organizational Culture, Identity and Image", **European Journal Of Marketing**, Vol 31, 5/6, 1997, 356-365

Hatch, Mary Jo, Majken Schultz, "Scalling The Tower of Babel: Relational Differences Between Identity, Image and Culture in Organization", **The Expressive Organizations: Linking Identity, Reputation and The Corporate Brand**, Editors; M. Schultz, M.J Hatch, M.H Larsen, Oxford University Press, Oxford, 2000

Harris Gregory E, James E Cameron, “Multiple Dimensions of Organizational Identification and Commitment as Predictors of Turnover Intentions and Psychological Well-Being”, **Canadian Journal of Behavioural Science**; Jul 2005; 37, 159-169

Heishizer, B.P, H.J Martin, Y Wiener, “Normatif Commitment And Instrumental Attachment As Intervening Variables In The Prediction Of Union Participation”, **Journal of Behavioral Science**, Vol 27, No 1, 532-549

Henkin, Alan B., Dennis M. Marchiori, “Empowerment And Organizational Commitment In Chiropractic Faculty”, **Journal Of Manipulative And Pysiological Therapeutics**, Vol 26, Issue 5, 2003, 275-281

Herbig, Paul, John Milewicz, “The Relationship of Reputation And Credibility To Brand Success”, **Pricing Strategy And Practice**, Vol 5, Number 1, 1997, 25-29

Herrbach, Oliver, “A Matter of Feeling? The Affective Tone of Organizational Commitment and Identification”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol 27,2006, 629-643

Herrbach, Oliver, Karim Mignonac , Anne-Laure Gatignon, “Exploring The Role Of Perceived External Prestige In Managers Turnover Intentions”, **International Journal Of Human Resources Management** 15:8 2004, 1390-1407

Herrbach Oliver, Karim Mignonac, “How Organisational Image Affects Employee Attitudes”, [Human Resource Management Journal](#), Volume 14, Number 4, November 2004 , 76-88

Hofstede, Geert, **Culture’s Consequences, Compering, Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations**, Sage Publications, London,UK, 2nd Editon, 2001

Hofstede Greet, Cultural Dimention In Management And Planing, **Asia Pasific Journal Of Management**, Vol 1, Issue 1, 1984 81-99

Hogg Micheal A., Subjective Uncertainly Reduction Though Self-Categorization: A Motivation Theory Of Social Identity Process, **European Review of Social Psychology**, 11:1, 2000, 223-255

Hogg Michael A., Deborah J. Terry, Socail Identity And Self-Ctegorization Process In Organizational Contexts, **The Academy Of Management Review**, Vol 25, No 1, 2000, 121-140

Hogg Michael, Deborah J. Terry, Katherine M. White, A Tole Of Two Theories: A Critical Comparison Of Identity Theory With Socail Identity Theory, **Social Psychology Quarterly**, Vol 58, No 4, 1995,255-269

Howard, Larry W. , S Thomas Foster, “The Influence Of Human Resource Practices On Empowerment And Employee Perceptions Of Management Commitment To Quality”, **Journal of Quality Management** , Vol 4, No1, 1999, 2-15

Hrebiniak, Lawrence G., Joseph A. Alutto, “Personel and Role-Related Factors in The Development of Organizational Commitment”, **Administrative Science Quarterly**, Vol 17, No4 ,1972, 555-573

[http// money.com /magazines/fortune/bestcompanies/2007](http://money.com/magazines/fortune/bestcompanies/2007)

[http// www.fortune.com](http://www.fortune.com) America’s Most Admired Companies The Top 5, GE, FEDEX, Soutwest Airlines, P&G, starbucks, March 2006

[http// www.ge.com/files/usa/stories/en/fortuneMostAdmired.pdf](http://www.ge.com/files/usa/stories/en/fortuneMostAdmired.pdf)

[http// www.ge.com/files/usa/stories/en/fortuneMostAdmired.pdf](http://www.ge.com/files/usa/stories/en/fortuneMostAdmired.pdf)

[http//www.borusan.com.tr/bultenler.aspx?](http://www.borusan.com.tr/bultenler.aspx?), 2002

[http//www.psikolojisayfam.com/kavramlar/benlik.html](http://www.psikolojisayfam.com/kavramlar/benlik.html) 14/02/2007

<http://www.psikolojisayfam.com/kavramlar/ozdeslesme.htm> 14/02/2007

<http://www.smh.com.ow/news/spedor/reputation2001.html> 16

<http://psikolojisayfam.com/teoriler/baglanma-teorisi.html> 06/02/2007

Hunt, S., R. Morgan, "Organizational Commitment: One Of Many Commitments Or Key Mediating Construct", **Academy Of Management Journal**, Vol 37, No 6, 1994, 1568-1587

Jacqueline A-M, Coyle-Shapiro, Paula C. Morrow, Ray Richardson, Stephen R. Dunn, "Using Profit Sharing To Enhance Employee Attitudes: A Longitudinal Examination of The Effects On Trust and Commitment", **Human Resource Management**, Vol 41, No 4, 2002, 423-439

Jans, N.A, "Organizational Commitment, Career Factors and Career/Life Stage", **Journal of Organizational Behavior** , vol 10, Issue 3, 1989, 247-266

Johnson, Russell E., Chu-Hsiang Chang, " "I" Is To Continuance As "We" Is To Affective : The Relevance Of The Self-Concept For Organizational Commitment", **Journal of Organizational Behavior**, Vol 27, 2006, 550-560

Judd, Michaela H., Demetrice D. Evansb, Karen J. Jansenc, Joel M. Haight, "Management Commitment To Safety As Organizational Support: Relationships With Non-Safety Outcomes In Wood Manufacturing Employees", **Journal of Safety Research**, 36, 2005, 171-179

Jun, Min Joon, Shaohan Cai, Hajung Shin, "TQM Practice In Maquiladora: Antecedents Of Employee Satisfaction And Loyalty", **Journal Of Operational Management**, 24, 2006

Kağıtçıbaşı, Çiğdem, **İnsan ve İnsanlar, Sosyal Psikolojiye Giriş**, Evrim Basım Yayım Dağıtım, 7.Basım, Mart 1988, s 200

Kalaycı, Şeref, **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2006

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

Kanter, Rosabeth Moss, “Commitment And Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms In Utopian Communities”, **American Sociological Review**, Vol 33, No4, 1968, 499-517

Kaplan, R.S, D.P Norton, “The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance”, **Harward Business Review**, Vol 70, No1, 1992

Katz, D., R.L Kahn, **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi** Çev: H. Can, Y. Bayar, Ankara, TODAİE 167,1977, s 436

Kelman Herbert C., “Processes of Opinion Change”, **The Public Opinion Quarterly**, 25/ 1, 1961, 57-78

Kelman Herbert C., “ Compliance, Identification, and Internalization: Three Processes of Attitude Change”, **The Journal of Conflict Resolution**,1958, 2/1,51-61

Kiriokidou, Olivia, Lynne F. Millword, “Corporate Identity: External Reality or Internal Fit?,” **Corporate Communication: An International Journal**, Vol 5 , Number 1, 2000, 49-58

Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, 9 Baskı, İstanbul, Eylül 2003

Koys, Daniel J., "Human Resource Management And Fortune' Corporate Reputation Survey," **Employee Responsibilities And Rights Journal**, Vol 10, No 2, 1997, 93-101

Lanchman, R, N.Aranya, "Evaluation Of Alternative Models Of Commitment And Job Attitudes Of Professionals", **Journal Of Occupational Behaviour**. Vol 7, 1986, 227-243

Lance E .Charles, Robert J. Vandenberg, Confirmatory Factor Analysis, Measuring And analyzing Behavior in Organizations, Editors: Fritz Drasgow, Neal Schmitt, Josey-Bass Wiley Company,2001, 221-254

Larsen, Holten M., Charles J. Fombrun, Violina P. Rindova, "Chapter 6 : The Road to Transparency : Reputation Mngement at Royal Dutch/Shell", **Expressive Organization**,Edited by Majken Schultz, Mary J. Hatch, 2002

Lawler, Edward J., "An Affective Theory of Social Exchange", **The American Journal of Sociology**, Vol 107, No 2, 2001, 328-331

Lawler, Edward J., Shane R. Thye, Jeo Koo Yoon, "Emotion and Group Cohesion in Productive Exchange", **The American Journal of Sociology**, Vol 106, No 3, 2000, 616-657

Lawler, Edward J, Jeo Koo Yoon, "Commitment in Exchange Relations: Test of A Theory Of Relational Choesion", **American Sociological Review**, Vol 61, 1996, 89-108

Lee, K., J.J Carswell , N.J Allen, "A Meta-Analytic Review Of Occupational Commitment: Relation With Person And Work-Related Variables", **Journal Of Applied Psychology**, Vol 85, 2000,799-811

Lee, Sang M., “An Empirical Analysis of Organizational Identification”, **The Academy of Management Journal**, Vol 14, No2, 1971, 213-226

Lee, Sang M., “Organizational Identification of Scientist”, **Academy of Management Journal** , Vol 12, No 3, 1969, 327-337

Lee, T.W, S.J Walsh , R.T Mowday, “Commitment Propensity, Organizational Commitment And Voluntary Turnover: A Longitudinal Study Of Organizational Entry Process”, **Journal of Management**, 18, 1992, ss 815-32

Lee, Thomas W., Richard T. Mowday, “Voluntarily Leaving An Organization: An Emprical Investigation Of Steers And Mowday’s Model of Turnover”, **The Academy Of Management Journal**, Vol 30, Issue 4, 1987,721-743

Lemmink, Jos, Annellen Schuijf, Sandra Streukens, “The Role of Corporate Image and Company Employment Image in Explaining Application Intentions”, **Journal Of Economic Psychology**, 24, 2003,1-15

Lipponen, Jukka , Klaus Helkama, Maria-Elena Olkkonen, Milla Juslin, “Predicting The Different Profiles of Organizational Identification: A Case of Shipyard Subcontractors”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol 78, 2005, 97-112

Long, Theodore E., Jeffrey K. Hadden, “A Reconciliation of Socialization”, **Sociological Theory**, Vol 3, No 1, 1985, 39-49

MacMillan, Keith, Kevin Money, Steve Downing, Carola Hillenbrand, “Reputation in Relationship: Measuring Experiences, Emotions and Behavior”, **Corporate Reputation Review**, Vol 8, No3, 2005, 214-232

Mael, Fred A., Blake E. Ashforth, "Loyal From Day One: Biodata, Organizational Identification and Turnover Among Newcomers", **Personel Psychology**, Vol 45, 1995, 309-333

Mael, Fred, Blake E. Ashforth, "Alumni and Their Alma Mater: A Partial test of the Reformulated Model of Organizational Identification", **Journal of Organizational Behavior**, Vol 13, 1992, 103-123

Mael, Fred, Lois E. Tetrick "Identifying Organizational Identification", **Educational and Psychological Measurement**, Vol. 52, No. 4, 1992, 813-824

Mael, Fred, **Organizational Identification: Construct Redefinition and a Field Application With Organization Alumni**, PHD Dissertation, 1988

Man, Femke De, "Corporate Social Responsibilities and Its Impacts on Corporate Reputation", **Brand Strategy**, Issue 1995, Sep2005, 31-42

March, James G., Hernert A. Simon, **Organizations**, John Wiley & Sons, Inc, 1958

Marcus, Alfred, **Business And Society, Strategy, Ethics And The Global Economy**, Irwin Publishing, 1996

Markwick, N., C. Fill, "Towards a Framework for Managing Corporate Identity", **European Journal Of Marketing** 31(5), 1997, 396-409

Marsh, Robert M., Hiroshi Mannari, "Organizational Commitment and Turnover: A Prediction Study", **Administrative Science Quarterly**, Vol 22, No 1, 1977, 57-75

Maslow, Abraham H., **Motivation And Personality**, Harper & Row Publisher, 2nd Edition, New York, 1970

Mathieu, John E., Dennis M. Zajac, "A Review And Meta-Anaysis Of The Antecedent, Correlates and Consequences Of Organizational Commitment", **Psychological Bulletin**, Vol 108, No 2, 1990, 177-181

Mayer, R.C, F.D Schoorman, "Predicting Participation And Production Outcomes Through A Two Dimensional Model of Organizational Commitment", **Academy Of Management Journal**, 35,1992, 671-684

Mayer, Roger C., F.David Schoorman, "Differentiating Antecedents of Organizational Commitment : A test of March and Simon's Model", **Journal of Organizational Behavior**, Vol 19, 1998, 15-28

Mayer, Roger C., James H. Davis, F. David Schoorman, "An Integrative Model of Organizational Trust", **The Academy of Management Review**, Vol 20, No 3, 1995, 709-734

McDonald, D.J , Pj Makin, "The Psychological Contract, Organizational Commitment and Job Satisfaction Of Temporary Staff", **Leadership & Organizational Develpoment Journal**, Vol 21, No 2 , 84-91

McElroy, J.C., P.C Morrow, R.N Laczniak , "External Organizational Commitment", **Human Resources Management Review** , Vol.11, 2001, 237-256

Melewar T.C., John Sounders, "International Corporate Visual Identity, Standardization or Localization", **Journal Of International Business Studies**, 1999, Vol 30, Issue 3, 583-598

Melewar, T.C, Adrian R. Wooldridge, "The Dynamics of Corporate Identity: A Review of Process Model", **Journal Of Communication Management**, Vol 5, Number 4, 2001, 327-340

Melewar, T.C, “Determinants of Corporate Identity Construct: A Review of The Literature”, **Journal Of Marketing Communications**, 2003, Vol 9, Issue 4, s 197

Melewar, T.C, Elizabeth Jenkins, “Defining The Corporate Identity Construct”, **Corporate Reputation Review**, Vol 5, Number 1, 2002, 76-90

Melewar, T.C, John Saunders, “[Global Corporate Visual Identity Systems: Using An Extended Marketing Mix](#)”, **European Journal Of Marketing**, 2000, Vol. 34 Issue 5/6, 538-550

Meyer, John P., David J. Stanley, Lynne Herscovitch, Laryssa Topolnytsky, “Affective, Continuous and Normative Commitment To The Organization: A Meta-Analysis Of Antecedents, Correlates And Consequences”, **Journal Of Vocational Behavior**, Vol 61, 2002, ss 20-52

Meyer John P., Natalie J. Allen, A Three-component Conceptualization Of organizational Commitment, **Human Resource Management Review**, Vol 1, Number 1, 1991, 61-89

Meyer John, Thomas Becker , Christian Vandenberg, Employee Commitment And Motivation, A Conceptual Analysis And Integrative Model, **Journal Of Applied Psychology**, 2004, Vol 89, No 6, 991-1007

Meyer, John P., Gregory Irving, Natalie J. Allen, “Examination Of The Combined Effects Of Work Values And Early Work Experiences On Organizational Commitment”, **Journal Of Organizational Behavior**, Vol 19, 1998, 29-52

Meyer, John P., Lynne Herscovitch, “Commitment In The Workplace Toward A General Model”, **Human Resource Management Review**, 11, 2001, s 301

Meyer, John P., Natalie Allen, "Links Between Work Experiences And Organizational Commitment During The First Year Of Employment: A. Longitudinal Anaysis", **Journal Of Occupational Psychology**, Vol 61, Issue 3, 1988, 195-209

Meyer, John P., Natalie J Allen, Catherine A. Smith, "Commitment To Organizations and Occupations: Extension And Test Of A Three-Component Conceptualization", **Journal Of Applied Psychology**, Vol 78, No 4, 1993,538-551

Meyer, John P., Natalie J. Allen, **Commitment in Workplace, Theory Research and Application**, Sage Publication, California, 1997

Meyer, John P., Natalie J. Allen, "The Three –component conceptualization of Organizational Commitment", **Human Resource Management Review**, Volume 1, Number 1, 1991, 61-90

Meyer, John P., Natalie J. Allen, Ian R. Gellatly, "Affective And Continouce Commitment To the Organizations: Evaluation of Measures And analysis Of Concurrent And Time-Lagged Relations", **Journal Of Applied Psychology**, Vol 75, No 6, 1990, 710-720

Meyer John P., Sampo V. Paunonen, Ian R. Gellatly, Richard D. Goffin, and Douglas N. Jackson. "Organizational Commitment and Job Performance It's the Nature of the Commitment That Counts", **Journal of Applied Psychology**, Vol 74, No 1, 1989, 152-156

Meyer, John P., P. Gregory Irving, Natalie J. Allen, "Examination of The Combined Effect of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment", **Journal of Organizational Behavior**, Vol 19, 1998, 29-52

Meyer, John P., Thomas E. Becker, Rolf Van Dick, "Social Identities And Commitment At Work: Toward An Integrative Model", **Journal of Organizational Behavior**, 27, 2006, 665-683

Meyer John P., Thomas E. Becker, Christian Vandenberghe, Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model, **Journal of Applied Psychology**, Vol 89, No 6, 2004, 991-1007

Meyer, John W., Brian Rowan, "Institutionalized Organizations Formal Structures As Myth And Ceremony", **The American Journal Of Sociology**, Vol 83, No 2, 1977, 340-363

Michalisin, Michael D., Robert D. Smith, Douglas M. Kline, "In Search of Strategic Asset", **International Journal Of Organizational Analysis**, 1997, Vol 5, Issue 4, 359-367

Mignonac Karim, Oliver Herrbach, Sylvie Guerrero, The Interactive Effects Of Perceived External Prestige And Need For Organizational Identification On Turnover Intentions, **Journal of Vocational Behavior**, 69, 2006, 477-493

Moideenkutty, Unnikkamu, Gary Blau, Ravi Kumar, Ahamedali Nalakath, Perceived Organizational Support As a Mediator of The Relationship of Perceived Situational Factors To Affective Organizational Commitment, Paper presented at Eastern Academy of Management Annual Meeting, 1998

Montgomery, David B., Catherine A. Ramus, **Corporate Social Responsibility Reputation Effects on MBA Job Choice**, Stanford University, GSB Working Papers, No 1805, 2003

Moorman, Robert H. , Gerald L. Blakely, Brian P. Niehoff, "Does Perceived Organizational support Mediate The Relationship Between Procedural Justice And

Organizational Citizenship Behavior”, **The Academy of Management Journal**, Vol. 41, No. 3, 1998, 351-357

Morris, James H., J. Daniel Sherman, “Generalizability of Organizational Commitment Model”, **The Academy of Management Journal**, Vol 24, No 3, 1981, 512-526

Morrow, Paula C., **The Theory And Measurement of Work Commitment**, JAI Press, London , England, 1993

Morrow, Paula C., “Concept Redundancy In Organizational Research: The Case of Work Commitment”, **Academy of Management Review**, 1993, Vol 8, No 3, 486-500

Mowday Richard, Thomas W. Lee, The Influence Of Propensity To Become Committed On The Development Of Commitment And Predicting Of Turnover During Organizational Entry, **Academy Of Management Proceeding**, 1986, 193-197

Mowday Richard, Thomas W. Mc Dade, Linking Behavioral And Attitudinal Commitment: A Longitudinal Analysis Of Job Choice And Job Attitudes, **Academy of Management Proceeding**, 1979, Atlanta , GA, ss 84-89

Mowday Richard T., “Reflections On The Study And Relevance Of Organizational Commitment”, **Human Resources Management Review** Vol 8, Number 4, 1998, 387-401

Mowday, Richard T, Richard M Steers, Lyman W. Porter, “The Measurement Of Organizational Commitment”, **The Journal Of Vocational Behavior**, 14, 1979, 223-247

Mowday, Richard, James C. McElroy, “On Assessing Of Work Commitment”, **Journal Of Occupational Behaviour**, Vol 7, 1989, 139-145

Murray, Kevin, “Reputation-Managing Single Greatest Risk Facing Business Today”, **Journal Of Communication Management**, 8, 2003, 142-149

Neef, Dale, “Managing Corporate Reputation and Risk”, **Corporate Reputation Review**, Vol 8, Number 2, 2005, 164-168

Nguyen, Nha, Gaston Leblanc, “Corporate Image and Corporate Reputation in Customers Retention Decisions in Services”, **Journal Of Retailing And Consumer Services**, 8, 2001, 227-236

O’Connor, Nigel, “U K Corporate Reputation Management: The Role Of Public Relations Planning, Research and Evaluation in a New Framework of Company Reporting”, **Journal Of Communication Management**, Vol 6, 2001, 53-63

O’Reilly III, Charles A., Jenifer Chatman, David F. Caldwell, “People And Organizational Culture: A Profile Comparison Approach To Assessing Person-Organizational Fit”, **Academy Of Management Journal**, Vol 34, No3, 1991,487-516

O’Reilly III, Charles, Jenifer Chatman, “Organizational Commitment And Psychological Attachment : The Effects Of Compliance, Identification And Internalization On Prosocial Behavior”, **Journal Of Applied Psychology**, Vol 71, No3, 1986, 492-499

O’Reilly, Charles A. , David F. Caldwell, “The Commitment And Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification”, **Administrative Science Quarterly**, 26, 1981, 597-616

Okay, Ayla, **Kurum Kimliği**, MediaCat Kitapları, 3. Baskı ,Nisan 2002, İstanbul

Oktay, Mahmut,. **İşletmeciler İçin: Davranış Bilimlerine Giriş**. Der Yayınları: 187.İstanbul: 1996, s 279

Oliver, Nick, “Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development”, **Journal of Occupational Psychology**, Vol 63, No1, 1990, 19-31

Özbek, Mehmet Faruk, “Çalışma İlişkilerinde Güven: Yönetim Politikaları, Güven Ve bağlılık İlişkisi Konusunda Bir Türkiye ve Kırgızistan Uygulaması”, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bursa 2006,

Özen, Janset, “Örgüte Duyulan Güvenin Anahtar Unsuru Olarak Örgütsel Adalet”, **Sosyal Bilimlerde Güven**, Editör: Ferda Erdem, Vadi Yayınları, Ankara 2003

Özdamar, Kazım, Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi , Kaan Kitapevi, Eskişehir, 1999.

Özkalp, Enver, **Sosyolojiye Giriş**, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, 4. Baskı, 1990

Pasewark, William, Jerry Strawser, “The Determinants of Job Insecurity in a Professional Accounting”, **Behavioral Research in Accounting**, Vol 8, 1996, 91-113

Petrick, Joseph A., Robert F. Scherer, James D. Brodzinski, John F. Quinn, M.Fall Ainina, “Global Leadership Skills and Reputation Capital: Intangible Resources for Sustainable Competitive Advantage”, **Academy Of Management Executive**, Vol 13, No 1, 1999, 58-69

Pfeffer, Jeffrey, **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan**, Çev: Sinem Gül, Sabah Kitapları, s 5-21

Philipps, D.J., E.W Zuckerman, “Middle-Status Confirmity: Theoretical Restatement And Emprical Domestration In Two Market”, **American Journal Of Sociology** ,107, 2001

Porter W. Lyman, Richard M. Steers, Richard T. Mowday, Paul V. Boulian, Organizational Commitment , Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians, **Journal Of Applied Psychology**, Vol 59, No 5, 1974, 603-609

Pratt, Michael G., “To Be or Not To Be? Central Questions in Organizational Identification”, **Identity In Organizations** Ed: David A Whetten , Paul C. Godfrey, Sage Publications, California, 1998

Preston, Lee E., Harry J Sapienza, “Stakeholder Management And Corporate Performance”, **Journal Of Behavioral Economics**, Winter 1990, Vol: 19, Issue 4, 361-375

Pruzan, Peter, “Corporate Reputation: Image and Identity”, **Corporate Reputation Review**, Vol 4, No 1, 2001, 48-55

Randall, Donna M., “Commitment and The Organization: Man Revisited”, **The Academy of Management Review**, Vol 12, No 3, 1987, 460-471

Randall, Donna M., “The Consequences Of Organizational Commitment: Methodological Investigation”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol 11, No 5, 1990, 361-378

Ravasi, Davide, Johan van Rekom, “Key Issues in Organizational Identity and Identification Theory”, **Corporate Reputation Review**, Vol 6 , Number 2, 2003, 118-132

Reichers, Arnon E. , “A Review And Reconceptualization of Organizational Commitment”, **Academy Of Management Review**, Vol 10, No 3, 465-476

Reichers, Arnon E., "Conflict And Organizational Commitments", **Journal Of Applied Psychology**, Vol 71, No3 1986, 508-514

Renzl, Birgit, "Trust in Management and Knowledge Sharing, The Mediating Effects of Fear and Knowledge Documentation", **The International Journal of Management Science**, 2006

Resnick, Jeffrey T., "Corporate Reputation : Managing Corporate Reputation-Applying Rigorous Measure to Key Asset", **Journal Of Business Strategy**, Vol 25, No 6, 2004,30-38

Rietzer, G., H.M Trice, "An Empirical Study Of Howard Becker's Side- Bet Theory", **Social Forces**, Vol 47, 475-479

Riketta, Michael, Angela Landerer, "Does Perceived Threat To Organizational Status Moderate The Relation Between Organizational Commitment And Work Behavior", **Journal Of Management**, Vol 22, 2005, 193-200

Riketta, Michael, "Attitudinal Organizational Commitment And Job Performance: A Meta-Analysis", **Journal Of Organizational Behavior**, Vol 23, 2002, 257-266

Riketta, Michael, "Organizational Identification: A Meta-Analysis", **Journal Of Vocational Behavior**, 66, 2005, 358-384

Rikatta Michael, Angela Landerer, Does Percieved Threat to Organizational status Moderate The Relation Between Organizational Commitment And Work Behavior, **International Journal Of Management**, Vol 22, No 2, 2005, 195-200

Riketta, Michael, Rolf Van Dick, "Foci Of Attachment In Organizations A Meta Analytic Comparisons Of Strength And Correlates Of Workgroup Versus

Organizational Identification And Commitment”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol 67, 2005, 490-510

Rindova, Violina P., Charles J. Fombrun, “The Eye of The Beholder : The Role of Corporate Reputation in Defining Organizational Identity”, **Identity In Organization**, Der.David A. Whetten, Paul C. Godfrey, Sage Publications, 1998

Riordan, Christine M. , Robert D. Gatewood, Jadi Barnes Bill, “Corporate Image: Employee Reactions and Implications for Managing Corporate Social Performance”, **Journal Of Business Ethics**, 1997, Vol 16, 401-411

Robertson, Peter J., Shui-Yan Tong, “The Role of Commitment in Collective –Action: Comparing The Organizational Behavior and Rational Choice Perspective”, **Public Administrative Review**, Vol 55, No 1, 1995, s 71, 67-80

Rose, Caspar, Steen Thomesen, “The Impact of Corporate Reputation on Performance: Some Danish Evidence”, **European Management Journal**, Vol 22, No 2, 201-210

Sabuncuoğlu Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Aktüel Basım Yayın, Bursa, 2005, s 169

Sabuncuoğlu Zeyyat, Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitapevi, , 3.Baskı, Bursa, 2001

Sabuncuoğlu, Zeyyat, **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, Aktüel Yayınları, Bursa, 2004

Salancık, G.R, “Commitment And the Control Of Organizational Behavior Ad Belief,” **New Directions In Organizational Behavior**, Der.B.M Sraw, G.R Salancık, Chicago, Illionis St Claire Press, 1977

Saleh, S.D., James Hosek, "Job Involvement: Concept And Measurements", **Academy Of Management Journal**, Vol 19, No 2, 213-224

Schein, Edgard H., **The Corporate Culture Survival Guide, Sense And Nonsense About Culture Change**, Josey-Bass Publishers, San Francisco, 1999

Schnietz, Karen E., Marc J. Epstein, "Exploring the Financial Value of a Reputation for Corporate Social Responsibility During a Crisis", **Corporate Reputation Review**, Vol 7, No4, 2005, 327-345

Schumacker E.Randall, Richard G.Lomax, **A Beginner's Guide To Structural Equation Modeling**, Lawrance Erlbaum Associates Publishers, New Jersey, 1996

Schwepker, Charles H., "Ethical Climate's Relationship To Job Satisfaction, Organizational Commitment And Turnover Intention In The Salesforce", **Journal of Business Research**, No.54, 2001, 39-52

Scott, Susanne G., Lane R. Vicki, "A Stakeholder Approach To Organizational Identity", **Special Issue Of Academy of Management Review**, 2000, 43-52

Scotter, James R. Van, "Relationship of Task Performance And Contextual Performance, Job Satisfaction and Affective Commitment", **Human Resource Management Review**, Vol 10, No 1, 2000, 79-95

Shapiro, J., P.C Morrow, R. Richardson, S. Dunn, "Using Profit Sharing To Enhance Employee Attitudes: A Longitudinal Examination Of The Effects On Trust And Commitment", **Human Resource Management**, Vol 41, No 4, 2002, 423-439

Sheldon, Mary E., "Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to The Organization", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 16, No. 2. 1971, 143-150

Shrum, Wesley, Robert Wuthnow, "Reputation Status of Organizations In Technical System", **The American Journal of Sociology**, Vol 93, No 4, 1988, ,882-912

Siltaoja, Marjo Elisa, "Value Priorities AS Combining Core Factors Between CSR and Reputation", **Journal of Business Ethics**, 68, 2006, 91-111

Sjovall, Andrea M., Andrew C. Talk, "From Action to Impressions: Cognitive Attribution Theory and the Formation of Corporate Reputation", **Corporate Reputation Review**, Vol 7 , Number 3,2004, 269-281

Smidts, Ale, Ad Th. H Pruyn, Cees B.M Van Riel, "The Impact Of Employee Communication And Perceived External Prestige On Organizational Identification", **Academy Of Management Journal** 2001, Vol 49, No 5, 1051-1062

Solomon, Robert, **The Corporation As Community, Ethics And Excellence: Cooperation And Integrity In Business**, Barry Castro: Oxford Press, 1992

Spencer, Daniel G., Richard M. Steers, "The Influence Of Personel Factors And Perceived Work Experience On Employee Turnover And Absenteeism", **The Academy Of Management Journal** , Vol 23, No 3, 1980, 634-642

Staw, Barry M., Lisa E. Epstein, "What Bandwagons Bring: Effect of Popular Management Techiques on Corporate performance, Reputaion, CEO Pay", **Administrative Science Quarterly**, Vol 45,No 3, 2000, 523-556

Steers, Richard M., "Antecedence and Outcomes of Organizational Commitment", **Administrative Science Quarterly** , Vol 22, No 1,1977, 46-56

Steers, Richard M., **Organizational Effectiveness, A Behavioral View**, Goodyear Publishing Company ,Inc, Santa Monica, California, 1977

Steral, Peter, Garry Emery, **Corporate Image And Identity Startegies Design Corporate Future**, Business and Profesional Pub.Ltd, Warrewod, Australya, 1997

Stevens, John M., Janice M. Beyer, Harrison M. Trice, “Assessing Personel, Role, And Organizational Predictors Of Managerial Commitment”, **The Academy Of Management Journal**, Vol 21, No 3,1978, 380-396

Stuart, Helen, Towards, “ Toward A Definitive Models Of The Corporate Identity Management Process”, **Corporate Communication: An International Journal**, Vol 4, Number 4, 1999, 200-207

Suchman, Mark. C., “Managing Legitimacy: Strategic And Institutional Approach” , **Academy Of Management Review**,20,1995, 571-610

Swift, Tracy, “Trust, Reputation and Corporate Accountability To Stakeholder”, **Business Ethics: A Eurpoean Review**, Vol 10, Issue 1, 2001, 16-26

Şimşek, M.Şerif, Şebnem Aslan, Mesleki ve Örgütsel Bağlılığın Temel iş Özellikleri, Rol Stresi, Örgütte İlişkin Davranışsal Sonuçlar iş ve Yaşam Doyumuyla İlişkilerinin Araştırılması, 15.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı,25-27 Mayıs 2007, ss725-733

Tak Bilçin, B. Aydem Aydemir, “İş Tasarım Sistemi, Örgütsel Bağlılık ve Çalışanların Stratejik Oryantasyon Düzeyi Arasındaki Etkileşimin İncelenmesine Yönelik Bir Model Geliştirme Çalışması”, **10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, 2002, 779-794

Tak, Bilçin, B.Aydem Aydemir, Örgütsel Özdeşleşme Üzerine İki Görgül Çalışma, **12.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**,27-29 Mayıs 2004, ss 59-63

Tak, Bilçin, **İşletmelerin Sosyal Performansının Ölçümü**, Uludağ Üniversitesi, Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, Bursa 2002

Tannenbaum, Arnold S., **İşletmelerde Sosyal Psikoloji**, Wadsworth Publishing Company Inc., Belmont, California, Çev: Nilüfer Sağıtürk, 1966

Thye, Shane R., “A Status Value Theory of Power in Exchange Relation”, **American Sociological Review**, Vol 65, No 3, 2000, 407-432

Treadwell, D.F., Teresa M. Horison, “Conceptualizing and Assesing Organizational Image: Model Image, Commitment and Communication”, **Communication Monographs**, Vol 61, 1994, 63-85

Trevino, Linda Klebe, Kenneth D. Butterfield, Donald L. McCobe, “The Ethical Context In Organizations: Influences On Employee Attitudes And Behaviors”, **Business Ethics Quarterly**, Vol 8, Issue 3, 1998, 447-476

Triandis Harry C., **Individualism And Collectivism**, Westview Pres Inc., San Francisco, 1995

Tsui, Anne S., J.L Pearce, L.W. Porter, A.M. Tripoli, “Alternative Approaches To The Employee-Organization Relationship: Does Investment In employees Pay Off ?”, **Academy Of Management Journal**, 40, 1089-1121

Turban, Daniel B., Daniel W. Greening, “Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees”, **The Academy of Management Journal**, vol 40, No 3, 1997, 658-672

Turner J.C, R.J Brown, H. Tajfel, “Social Comparison And group interest in ingroup favoritism”, **European Journal of Social Psychology**, Vol 9, 1979, 187-204

Tüz Melek, **Kriz Yönetimi**, Alfa BasımYayım Dağıtım, 2004, Bursa

Ural, Ebru Güzelcik, **Stratejik Halkla İlişkiler Uygulamaları**, Birsen Yayınevi, İstanbul , Eylül 2005

Van Den Bosch, Annette L.M, Menno D.T De Jong, Wim J. L Elving, “Managing Corporate Visual Identity: Use and Effects of Organizational Measures to Support a Consistent Self-Presentation”, **Public Relation Review**,30, 2004, 225-234

Van Dick, “ Identification In Organizational Contexts: Linking Theory And Research From Social And Organizational Psychology” *International Journal Of Management Review*, Vol 3, Issue 4, 2001, 265-283

Van Dick, Rolf, Ulrich Wagner, “Social Identification Among School Teachers: Dimensions, Foci And Correlates”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 2002, 11(2), 129-149

Van Dick Rof, Ulrich Wagner, Jast Stellmacher, Oliver Christ, To Be (long), or Not To Be (long): Social Identification İn Organizational Contexts, **Genetic, Social And General Psychology Monographs**, 131(3), 2005, 185-218

Van Knippenberg, D., E. C. M Van Schie, “Foci And Correlates Of Organizational Identification”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 73, 2000, 137-147

Van Knippenberg, Daan, Ed Sleebos, “Organizational Identification Versus Organizational Commitment, Self-definition, Social Exchange And Job attitudes”, **Journal Of Organizational Behavior**, Vol 27, 2006,571-584

Van Rekom, Johan, “Deriving An Operational Measure of Corporate Identity”, **European Journal Of Marketing**, 31,5/6,1997, 410-422

Van Riel, Cees B. M., John M.T Balmer, “Corporate Identity: The Concept, Its Measurement and Management”, **European Journal Of Marketing**, 31, 5/6,1997, 340-355

Van Riel, Cees B.M, Anouschka Van Den Ban, “The Added Value of Corporate Logos: An Emprical Study”, **European Journal Of Marketing**, 35, 3/4, 2001, 428-440

Varona, Federica, “Relationship Between Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemalan Organizations”, **The Journal of Business Communication**, Vol 33, Number2, 1996, 111-140

Vergin, Roger C., M.W. Qoronfleh, “Corporate Reputation and the Stock Market”, **Business Horizon**,1998, 19-26

Vigoda-Gadot Eran, Eyal Ben-Zion, “Bright Shining Stars: The Mediating Effect of Organizational Image On Relationship Between Workvariables And Army Officers’ Intention to Leave The Security For Hihg Tech Industry”, **Public Personel Management**, Vol 33, No2, 2004, ss 210-211

Wartick, Steven, “Measuring Corporate Reputation: Definition and Data”, **Business And Society**, 41,4, 2002, 371-392

Wasti, Arzu, Meyer ve Allen’in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi, 8.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı,25-27 Mayıs 2000, ss 401-410

Webley, Simon, “Opinion Price, Risk, Reputation and Trust”, **Journal Of Communication Management**, Vol 8, 2003,9-12

Weigelt, Keith, Colin Camerer, “Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications”, **Strategic Management Journal** ,vol 9,1988, 443-454

Weiner, Y., A.S Gechman , “Commitment: A Behavior Approach To Job Involvement”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol 10, 1977, 47-51

Weiss, Joseph W., **Business Ethics, A Managerial Stakeholder Approach**, Wadsworth Publishing Company, 1994

Whetten, David, Alison Mackey, “A Social Actor Conception of Organizational Identity and Its Implications for The Study of Organizational Reputation”, **Business And Society**, 41, 4, 2002, 393-414

Wiener, Yoash, “Commitment In Organization: A Normative View”, **Academy Of Management Review** 7, 1982, 418-428

Winkleman, Micheal, “The Right Stuff”, **Chief Executive** , 143, 1999.

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, 445-452

Yozgat, Ugur, Fatma Ayanoglu Şişman, yeniden yapılanma süreci ve bunun çalışanların iş tatmini ve örgüte bağlılıkları üzerindeki etkisi (Bir kamu kurumunda Araştırma), **15.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, 25-27 Mayıs 2007, ss745-752

Yamaguchi Susumu, "Collectivism Among The Japanese A Perspective From Self", **Individualism And Collectivism, Theory , Metod And Applications**, Editors: Uichol Kim, Harry C. Triands, Ciğdem Kagıtcıbaşı, Sang-Chin Choi, Gene Yoon, Sage Publications, London, 1994

Zaccaro, S.J., G.H Dobbins, "Contrasting Group And Organizational Commitment: Evidence For Differences Among Multi-level Attachment", **Journal Of Organizational Behavior**, 10, 1989, 267-273

Zivnuska, Suzanne, "Everyone's Heard Of You: A Theoretical Model Of Communication And Reputation Management", **Academy Of Management Proceedings**, 2004

EKLER:

KURUMSAL İTİBARIN (PRESTİJİN) ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ ÖLÇÜMLEMEYE YÖNELİK ANKET ÇALIŞMASI SORULARI

Sayın İlgili,

Yürütmekte olduğumuz çalışma Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F İşletme bölümü tarafından desteklenen, Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F İşletme Bölümü Yönetim Organizasyon Anabilim Dalı Başkanı Prof. Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU, Anabilimdalı öğretim üyelerinden Doç.Dr. Bilçin TAK ve Bahçeşehir Üniversitesi İletişim Fakültesi dekanı Prof. Dr. Haluk GÜRGEN hocaların danışmanlığında yürütülen "Kurumsal İtibarın Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi" adlı doktora tezinin uygulama bölümünü oluşturmaktadır.

Söz konusu alan çalışmasının amacı, örgüt çalışanlarının kurumlarına ilişkin itibar algılamalarının, örgütlerine duydukları bağlılığı ne ölçüde etkilediğini ortaya koymaktır. Bu noktadan hareket ile çalışma, Bursa Sanayi ve Ticaret Odası tarafından yürütülen "Bursa'nın En Büyük 250 Firması" araştırmaların da yer alan ve Bursa ilinde otomotiv ana ve yan sanayisi kollarında faaliyet gösteren firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticiler üzerinde yürütülecektir.

Araştırmanın yöntemi bir anket çalışmasına dayanmaktadır. Anket formunda ilgili literatürde kullanılan genel kabul görmüş soru formları kullanılmaktadır. İlgili form ekte verilmiştir. Soru formları kurumsal itibar algısı diğer personelle göre daha belirgin olduğu varsayılan yöneticilere uygulanacaktır. Anketin uygulanacağı kitlenin her bir firma için en az 3 yıl söz konusu firmada çalışan 100 kişi ile sınırlandırılması düşünülmektedir.

Yukarıda kısaca aktarılmaya çalışılan araştırma kapsamında bahsi geçen sıralamalarda yer alan firmanızı araştırmamızın örnekleme dahil etmek istemekteyiz. İşletmelerin sosyal sorumlulukları çerçevesinde yapılacak olan ve tamamen akademik nitelik taşıyan bu çalışmaya firmanızın destek vereceği umudunu taşımaktayız. Zira çalışma Türkiye Örnekleme açısından yazında bir ilki temsil etmektedir. Elde edilecek verilerin başka kurum yada kuruluşlarla paylaşılmayacağı konusunda araştırmanın yürütme komitesi olarak sizlere teminat vermekteyiz. Araştırmadan elde edilecek bulgular, istek halinde yalnızca ilgili işletme ile paylaşılacaktır.

İlginiz ve desteğiniz için teşekkürler.

Arş. Gör. B. Aydem Çiftçiöğlü (Aydemir)
Uludag Üniversitesi İ.İ.B.F İşletme Bölümü
Görükle Kampüsü /Bursa
TEL: +90 224 442 8940/41057
Cell: + 90 537 430 88 45

PERSONELİN ÇALIŞTIKLARI KURUMUN İTİBARINA İLİŞKİN ALGILARINI ÖLÇÜM ANKETİ

Bu araştırma, Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F İşletme Bölümü Öğretim üyesi Prof.Dr. Zeyyat Sabuncuoğlu'nun danışmanlığında, Arş. Gör. B. Aydem Aydemir Çiftçioğlu tarafından hazırlanmıştır. Yapılan çalışma tamamen akademik niteliktedir. Anket verileri firma adları belirtilmeksizin bir doktora tez çalışmasında kullanılacaktır.

Gösterdiğiniz ilgi için teşekkür ederiz.

**AŞAĞIDA YERALAN HER İFADEYE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİZİ İLGİLİ
ŞIKKI İŞARETLEYEREK (X) BELİRTİNİZ.**

İşletmem, rakiplerine kıyasla daha iyi yönetim kalitesine sahiptir	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
İşletmem, rakiplerine kıyasla daha iyi Ürün/ hizmet kalitesine sahiptir	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
İşletmem, rakiplerine kıyasla daha iyi çevresel sorumluluğa sahiptir.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
İşletmem, rakiplerine kıyasla daha büyük sermaye gücüne sahiptir	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
İşletmem, rakiplerine kıyasla daha iyi uzun vadeli yatırım değerine sahiptir	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
İşletmem, rakiplerine kıyasla daha etkin bir finansal yapıya sahiptir.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
İşletmem, rakiplerine kıyasla daha yenilikçidir.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
İşletmem, rakiplerine kıyasla daha nitelikli iş gücüne sahiptir.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
İşletmem, rakiplerine kıyasla çalışanına daha fazla yatırım yapmaktadır.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Mesleki hayatımın kalan süresini bu şirkette geçirmek beni çok mutlu eder.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Bu şirketin mesellerini gerçekten kendi mesellerim gibi hissediyorum.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Kendimi bu şirkette "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Kendim ile şirketim arasında duygusal bir bağ hissetmiyorum.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Bu şirketin benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Bu şirkete karşı pek güçlü bir ait olma duygusu taşıyorum.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Biri bu şirketi eleştirdiğinde , kendime hakaret edilmiş gibi hissederim.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Diğer kişilerin bu şirket hakkında ne düşündükleri benim için çok önemlidir.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Bu şirket hakkında konuşurken genellikle " biz" ifadesini kullanırım.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Bu şirketin başarısını kendi başarım gibi hissederim.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Biri bu şirket için övgü dolu sözler söylediğinde kendime iltifat edilmiş gibi hissederim.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Medyada şirketimize yönelik bir eleştiri yer aldığı anda kendimi kötü hissederim.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

1. Yaşınız

25 ve altı 26- 30 31 –40 41 -50 51 ve üzeri

2. Öğrenim durumunuz

Lise Meslek Yüksek Okulu Üniversite Yüksek Lisans

3. Bu şirket çalıştığınız ilk işyeri midir? Evet Hayır

4. Bu şirkette ne kadar süredir çalışmaktasınız ?

0 - 1 yıl 2 - 3 yıl 4 - 7 yıl 8 - 15 yıl 16 yıl ve üzeri

5. Medeni Haliniz Evli Bekar

6. Cinsiyetiniz : Kadın Erkek

Belirtmek istediğiniz diğer görüşleriniz (lütfen belirtiniz) :

.....
.....

ZAMAN AYIRDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ

ÖZGEÇMİŞ

Doğum Yeri ve Yılı :	Balıkesir-1978		
Öğr.Gördüğü Kurumlar :	Başlama Yılı	Bitirme Yılı	Kurum Adı
Lise :	1992	1995	Trabzon Anadolu Lisesi
Lisans :	1995	2000	Doğu Akdeniz Üniversitesi, İşletme Bölümü
Yüksek Lisans :	2001	2003	Uludağ Üniversitesi, S.B.E
Doktora :	2003	2008	Uludağ Üniversitesi, S.B.E
Medeni Durum :	Evli		
Bildiği Yabancı Diller ve Düzeyi :	İngilizce	78 (ÜDS)	
Çalıştığı Kurum (lar) :	Başlama ve Ayrılma Tarihleri		Çalışılan Kurumun Adı
1.	2001	-	Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F (Arş. Gör)
Yurtdışı Görevleri :			
Kullandığı Burslar :			
Aldığı Ödüller :			
Üye Olduğu Bilimsel ve Mesleki Topluluklar :			
Editör veya Yayın Kurulu Üyelikleri :			
Yurt İçi ve Yurt Dışında katıldığı Projeler :			
Katıldığı Yurt İçi ve Yurt Dışı Bilimsel Toplantılar:	Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongreleri (2001-2007)		
Yayımlanan Çalışmalar :	<p>1.Aydemir B. Aydem., "Yöneticiler için NLP(Nero-Linguistik Programing)", <i>İşletmelerde Çağdaş Yaklaşımlar</i>, Der. Prof.Dr. Zeyyat Sabuncuoğlu, Ezgi Kitabevi, (2002) .</p> <p>2.Sabuncuoğlu Zeyyat, Tak Bilçin, Eroğlu Umut, Aydemir B.Aydem, "Bursa Valiliği, Osmangazi Ve Keles Kaymakamlıkları Vatandaş Memnuniyet Araştırması Raporu", Kasım 2002.</p> <p>3.Tak Bilçin, Aydemir B. Aydem, "İş Tasarım Sistemi, Örgütsel Bağlılık Ve Çalışanların Stratejik Oryantasyon Düzeyi Arasındaki Etkileşimin İncelenmesine Yönelik Bir Model Geliştirme Çalışması ", <i>10.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi</i> , Antalya, 2002.</p> <p>4.Tak Bilçin, Aydemir B. Aydem, " Çalışanların Mesleki Bağlılıkları , Kurumda Kalma Niyetleri Ve İş Tatminleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, <i>11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi</i>, Afyon,2003</p> <p>5.Tak Bilçin, Aydemir B. Aydem, " Örgütsel</p>		

	<p>Özdeşleşme Üzerine İki Görgül Çalışma, <i>12.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi</i>, Bursa, 2004</p> <p>6.Tak Bilçin, Aydemir B.Aydem, "Üç Boyutlu Mesleki Bağlılık Ölçeğinin Türkçe'de Güvenirlik ve Geçerliliğinin Analizine Yönelik Bir Araştırma" <i>13.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi</i>, İstanbul, 2005</p> <p>7.Sabuncuoğlu Zeyyat, Paksoy Mahmut, Ordun Güven, Aydemir B. Aydem, "Hasta-Hekim İletişiminde, Hastaların Memnuniyet Düzeylerinin Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma", <i>13.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi</i>, İstanbul, 2005</p> <p>8.Tak Bilçin, Aydemir B.Aydem, "Algılanan Örgütsel Prestij İle Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma" <i>14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi</i>, Erzurum, 2006</p>
B.Aydem Çiftçioğlu	Tarih-İmza Adı Soyadı