

T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KURUMSAL İTİBAR VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ:  
BELKO A.Ş.'DE BİR ÇALIŞMA

İŞLETME ANABİLİM DALI  
DOKTORA TEZİ

Hazırlayan  
Mehmet DOĞANAY

Tez Danışmanı  
Prof.Dr. Burhanettin Aykut ARIKAN

İSTANBUL – 2019



## TEZ TANITIM FORMU

**YAZAR ADI SOYADI** : Mehmet DOĞANAY  
**TEZİN DİLİ** : Türkçe  
**TEZİN ADI** : Kurumsal İtibar ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki:  
BELKO A.Ş.'de Bir Çalışma  
**ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
**ANABİLİM DALI** : İşletme  
**TEZİN TÜRÜ** : Doktora  
**TEZİN TARİHİ** : 09.12.2019  
**SAYFA SAYISI** : 147  
**TEZ DANIŞMANI** : Prof. Dr. Burhanettin Aykut ARIKAN  
**TEZİN TERİMLERİ** : Kurumsal İtibar, Örgütsel Bağlılık  
**TÜRKÇE ÖZET** : Kurumsal itibar, çalışma hayatında önemli bir yere sahiptir ve önemi her geçen gün artmaktadır. İşletmeler için önemli olan iç ve dış paydaşların kurumsal itibar algıları, başarıyı etkileyen önemli faktörlerdendir. Araştırmalar, kurumsal itibar algısının örgütsel bağlılık üzerinde etkili ve her ikisinin de iş başarısı için önemli iki olgu olduğunu göstermektedir. Bu amaçla, kurumsal itibar ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi görmek adına BELKO A.Ş. firması çalışanı 476 kişiye anket formu dağıtarak, 452 Kişiden elde edilen veriler SPSS ile analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda, iç paydaşların kurumsal itibar algılarının, devam ve normatif bağlılığı etkilediği, duygusal bağlılık üzerine etkisinin ise tespit edilemediği görülmüştür. Ayrıca, demografik özelliklere göre bağlılıkların farklılıkları da ortaya çıkarılmıştır.

**DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne  
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Mehmet DOĞANAY

T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KURUMSAL İTİBAR VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ:  
BELKO A.Ş.'DE BİR ÇALIŞMA

İŞLETME ANABİLİM DALI  
DOKTORA TEZİ

Hazırlayan  
Mehmet DOĞANAY

Tez Danışmanı  
Prof.Dr. Burhanettin Aykut ARIKAN

İSTANBUL – 2019

## BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Mehmet DOĞANAY

.../... / 2019



**T.C.**  
**İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Mehmet DOĞANAY'ın "Kurumsal İtibar ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: BELKO A.Ş.'de Bir Çalışma" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İŞLETME Anabilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan \_\_\_\_\_  
*Prof. Dr. Burhanettin Aykut ARIKAN*  
(Danışman)

Üye \_\_\_\_\_  
*Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ*

Üye \_\_\_\_\_  
*Prof. Dr. Mustafa KARA*

Üye \_\_\_\_\_  
*Dr. Öğr. Üyesi Adnan DUYGUN*

Üye \_\_\_\_\_  
*Dr. Öğr. Üyesi Atila HAZAR*

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

.../.../2019

*Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ*  
*Enstitü Müdürü*

## ÖZET

Kurumsal itibarın, çalışma hayatında önemli bir yeri olup, işletmeler için önemi giderek daha da artmaktadır. İşletmeler için çok önemli olan iç ve dış paydaşların kurumsal itibar algıları, başarıyı etkileyen önemli faktörlerdendir. Araştırmalar, kurumsal itibar algısının örgütsel bağlılık ve iş hayatı başarısı için önemli olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, bu çalışmanın amacı, iç paydaş çalışanların kurumsal itibar konusundaki algıları ve örgüte olan bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu çalışmada; kurumsal itibar ve örgütsel bağlılık kavramları genel olarak incelenerek, iç paydaşların örgütsel itibar algıları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek için analizler yapılmıştır. Bu amaçla BELKO A.Ş. firması 476 çalışanı için bir anket hazırlanmış ve çalışanlara dağıtılan bu anketler çalışan 452 kişiye uygulanmıştır. Anketler SPSS ile değerlendirilerek analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda, iç paydaşların kurumsal itibar algılarının, bağlılıklarının normatifliğini ve sürekliliğini etkilediği ve duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin belirlenemediği tespit edilmiştir. Ayrıca, çalışanların demografik özelliklerine göre kurumsal itibar faktörleri ile örgütsel bağlılık arasındaki farklar da ortaya konmuştur.

Bu çalışmada elde edilen veri; Kurumsal itibar kavramı, kontrolsüz ve kendi başına bırakılabilecek bir kavram veya örgütsel varlık değildir. Çalışmanın sonucuna göre, kurumsal itibar, organizasyon verimliliği üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir ve nitelikli işgücünün organizasyonda tutulmasında çok önemli bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, kurum içindeki ve dışındaki paydaşlar ile iletişim çalışmaları da önemlidir ve iyi yönetilmezler veya iyi yönlendirilmezlerse, kurumlarda istenen olumlu sonuçları elde etmek mümkün olmayacaktır. Bu bağlamda bu çalışmanın kurumsal itibar literatürüne farklı bir bakış açısı getireceğini, kurumsal itibar kavramının teorik altyapısına, kuruluşlara verdiği önem ve itibar yönetimi konularındaki çalışmalara katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal itibar, Örgütsel Bağlılık

## SUMMARY

Corporate reputation is important in business life and is becoming more and more important for businesses. Corporate reputation perceptions of internal and external stakeholders, which are very important for businesses, are important factors affecting success. Research shows that perception of corporate reputation is important for organizational commitment and business success. In this context, the purpose of this study is to determine the relationship between internal stakeholder employees' perception of corporate reputation and their commitment to the organization. In this study; The concepts of corporate reputation and organizational commitment were examined in general and analyzes were conducted to determine the relationship between internal stakeholders' perception of organizational reputation and organizational commitment. For this purpose, a questionnaire was prepared for 476 employees of Belko and these questionnaires were distributed to 452 employees. The questionnaires were analyzed by SPSS. As a result of the analysis, it was found that the internal reputation perceptions of the internal stakeholders affected the normativeness and continuity of their loyalty and their impact on emotional loyalty could not be determined. In addition, the differences between organizational reputation and organizational credibility factors were determined according to the demographic characteristics of the employees.

The data obtained in this study; The concept of corporate reputation is not an uncontrolled concept that can be left on its own or an organizational entity. According to the results of the study, corporate reputation has a positive effect on organizational efficiency and plays a very important role in keeping qualified workforce in the organization. In this context, communication work with stakeholders inside and outside the organization is also important and if they are not well managed or well directed, it will not be possible to achieve the desired positive results in the institutions. In this context, it is thought that this study will bring a different perspective to the corporate reputation literature and will contribute to the theoretical infrastructure of the concept of corporate reputation, the importance it attaches to organizations and the studies on reputation management.

**Key Words:** Corporate Reputation, Organizational Commitment



# İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET .....	I
SUMMARY .....	II
İÇİNDEKİLER .....	III
KISALTMALAR LİSTESİ.....	VIII
TABLolar LİSTESİ.....	IX
GRAFİKLER LİSTESİ.....	XII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XIII
EKLER LİSTESİ .....	XIV
ÖN SÖZ.....	XIV
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	4
LİTERATÜR TARAMASI.....	4
1.1. KURUMSAL İTİBAR.....	4
1.1.1. Kurumsal İtibar Yaratma .....	5
1.1.2. Kurumsal İtibarın Temel Unsurları .....	7
1.1.3. Kurumsal İtibarın Teorik Temelleri: Kaynak Güvenilirlik Modeli.....	9
1.1.4. Kurumsal İtibarın Öncülleri .....	9
1.1.4.1. Müşteri Memnuniyeti.....	10
1.1.4.2. Güven.....	10
1.1.4.3. Daha Yüksek Kurumsal Performans.....	10
1.1.4.4. Sosyal ve Çevresel Sorumluluk .....	10
1.1.4.5. Medya Görünürlüğü .....	11
1.1.4.6. İşletme Boyutu.....	11
1.1.4.7. İşletme Stratejisi.....	11
1.1.4.8. İnovasyon ve Değer Yaratma.....	11

1.1.4.9. Çalışanlar .....	12
1.1.4.10. Sertifikasyonun Rolü.....	12
1.1.5. İtibar Endeksleri .....	12
1.1.5.1. Charles J. Fombrun İtibar Katsayısı Modeli .....	13
1.1.5.2. Fortune Magazine .....	13
1.1.5.3. Capital Dergisi Araştırmaları.....	14
1.1.5.4. Fombrun ve Shanley (1990) Modeli .....	15
1.1.5.5. Global Reprtrak Pulse .....	15
1.1.6. Kurumsal İtibar Yönetimi.....	16
1.1.7. Kurumsal İtibardaki Boşlukların Giderilmesi: Kurumsal İtibar Denetimi.....	18
1.1.8. Kurumsal İtibarın Sonuçları .....	19
1.1.8.1. Müşteri Sadakati.....	20
1.1.8.2. Söylenti Davranışı .....	20
1.1.8.3. Ekonomik Faydalar .....	20
1.1.8.4. Fiyatlandırma Etkisi .....	21
1.1.8.5. Daha İyi Çalışanları Çekmek ve Çalışan Performansını Artırmak.....	21
1.1.8.6. Yatırımcıları Çekmek.....	21
1.1.8.7. Paydaşların Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşların Değerlendirmeleri.....	21
1.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK .....	22
1.2.1. İş Yaşamında Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	22
1.2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı .....	23
1.2.3. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları .....	28
1.2.3.1. Etzioni'nin Sınıflandırması .....	28
1.2.3.2. Wiener'in Sınıflandırması .....	29
1.2.3.3. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması .....	29
1.2.3.4. O'Reilly ve Chatman'nın Sınıflandırması .....	31
1.2.3.5. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması .....	32

1.2.3.6. Buchanan II'nin Sınıflandırması .....	33
1.2.3.7. Mowday'ın Sınıflandırması.....	33
1.2.3.8. Salancik'in Sınıflandırması.....	33
1.2.4. Çok Boyutlu Bağlılık.....	34
1.2.5. Örgütsel Bağlılık Boyutları.....	35
1.2.5.1. Uyum (Compliance) Boyutu .....	35
1.2.5.2. Özdeşleşme (Identification) Boyutu.....	37
1.2.5.3. İçselleştirme (Internalization) Boyutu.....	37
1.2.6. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler .....	37
1.2.6.1. Kişisel Faktörler .....	38
1.2.6.2. Organizasyon Faktörleri .....	39
1.2.6.3. Durumsal Faktörler .....	41
1.2.6.3.1. Araçsal Tahmini .....	41
1.2.6.3.2. Asimilasyon Tahmini.....	41
1.2.6.3.3. Justices Grup Değeri Tahminleri.....	41
1.2.6.3.4. Diğer Faktörler.....	41
1.2.7. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	42
1.2.8. Düşük Örgütsel Bağlılık.....	43
1.2.9. İlimli Örgütsel Bağlılık.....	44
1.2.10. Yüksek Örgütsel Bağlılık .....	45
1.3. KURUMSAL İTİBAR VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	47
<b>İKİNCİ BÖLÜM.....</b>	<b>54</b>
<b>KURUMSAL İTİBAR VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ: BELKO A.Ş.'DE BİR ÇALIŞMA....</b>	<b>54</b>
2.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ .....	54
2.2. ARAŞTIRMANIN AMACI .....	55
2.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ .....	55
2.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI .....	55
2.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....	56

2.5.1. Araştırma Modeli.....	56
2.5.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	56
2.5.3. Veri Toplama Araçları .....	57
2.5.4. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler .....	58
2.5.5. Araştırma Bulguları ve Demografik Değişkenlerin Frekans Analizi .....	58
2.5.6. Ölçeklerin Güvenirlilik Analizi.....	60
2.5.7. Kurumsal İtibar Ölçeği Bulgular .....	61
2.5.7.1. Kurumsal İtibar Ölçeği Faktör Analizi .....	71
2.5.7.2. Kurumsal İtibar Ölçeği Hipotez Testleri.....	75
2.5.7.2.1. Cinsiyet Bazında Kurumsal İtibar Alt Boyutları Arasındaki Farkın Anlamlılık Testleri.....	76
2.5.7.2.2. Medeni Durum Bazında Kurumsal İtibar Alt Boyutları Arasındaki Farkın Anlamlılık Testleri.....	77
2.5.7.2.3. Yaş Değişkeni Bazında Kurumsal İtibar Alt Boyutları Arasındaki Farkın Anlamlılık Testleri.....	79
2.5.7.2.4. Eğitim Değişkeni Bazında Kurumsal İtibar Alt Boyutları Arasındaki Farkın Anlamlılık Testleri.....	81
2.5.7.2.5. Kıdem Değişkeni Bazında Kurumsal İtibar Alt Boyutları Arasındaki Farkın Anlamlılık Testleri.....	83
2.5.7.2.6. Gelir Değişkeni Bazında Kurumsal İtibar Alt Boyutları Arasındaki Farkın Anlamlılık Testleri.....	85
2.5.8. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Bulguları.....	87
2.5.8.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi .....	93
2.5.8.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Hipotez Testleri .....	96
2.5.8.2.1. Cinsiyet Bazında Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki Farkın Anlamlılık Testleri.....	96
2.5.8.2.2. Medeni Durum Bazında Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki Farkın Anlamlılık Testleri.....	97
2.5.8.2.3. Yaş Değişkeni Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki Farkın Anlamlılık Testleri.....	98
2.5.8.2.4. Eğitim Durum Değişkeni Bazında Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki Farkın Anlamlılık Testleri.....	99
2.5.8.2.5. Kıdem Değişkeni Bazında Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki Farkın Anlamlılık Testleri.....	100

2.5.8.2.6. Gelir Değişkeni Bazında Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki Farkın Anlamlılık Testleri.....	101
2.5.9. Değişkenler Arası İlişkinin Korelasyon Analizi.....	102
2.5.10. Değişkenler Arası İlişkinin Regresyon Analizi .....	105
<b>SONUÇ VE TARTIŞMA .....</b>	<b>108</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>108</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>-</b>



## KISALTMALAR LİSTESİ

- ABD** : AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ
- a.g.e.** : ADI GEÇEN ESER
- Ar-Ge** : ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME
- Ark** : ARKADAŞLARI
- BİT** : BELEDİYE İKTİSADİ TEŞEBBÜSÜ
- KMO** : KAİSER-MEYER-OLKİN ÖLÇEĞİ
- pp** : PAGES (SAYFALAR)
- RI** : REPUTATION İNSTITUTE - İTİBAR ENSTİTÜSÜ
- RQ** : İTİBAR KATSAYISI
- s** : SAYFA
- SPSS** : STATISTICAL PACKAGE FOR THE SOCIAL SCIENCES  
(SOSYAL BİLİMLER İÇİN İSTATİSTİK PAKET PROGRAMI)
- TM** : "TRADE MARK" / "TİCARİ MARKA"
- vd.** : VE DİĞERLERİ

## TABLolar LİSTESİ

### SAYFA

<b>Tablo-1.</b> Çalışmaya Bağlılık Şekilleri .....	35
<b>Tablo-2.</b> Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Sonuçları .....	46
<b>Tablo-3.</b> Çalışanların Cinsiyet Dağılımı .....	58
<b>Tablo 4.</b> Çalışanların Medeni Durum Dağılımı .....	59
<b>Tablo-5.</b> Çalışanların Yaş Grubu Dağılımı .....	59
<b>Tablo-6.</b> Çalışanların Eğitim Durumu Dağılımı .....	59
<b>Tablo-7.</b> Çalışanların Kıdem Durumu Dağılımı .....	60
<b>Tablo-8.</b> Çalışanların Gelir Durumu Dağılımı .....	60
<b>Tablo-9.</b> Cronbach $\alpha$ Testiyle Ulaşılan Güvenirlik Puanları .....	61
<b>Tablo-10.</b> 1. Çalıştığım Kurumun Hizmetleri Hakkında Bilgi Sahibiyim. ....	62
<b>Tablo-11.</b> 2. Son Zamanlarda Medyada Çalıştığım Kurum ile İlgili Hiçbir şey Görmedim ve Duymadım. ....	62
<b>Tablo-12.</b> 3. Çalıştığım Kurum İyi Yönetilmektedir. ....	63
<b>Tablo-13.</b> 4. Çalıştığım Kurum Yetenekli Çalışanlara Sahiptir. ....	63
<b>Tablo-14.</b> 5. Çalıştığım Kurum Genel Anlamda Yetersiz ve Verimsizdir. ....	63
<b>Tablo-15.</b> 6. Çalıştığım Kurum Zeki ve Yetenekli Kişiler Tarafından Yönetilmektedir. ....	64
<b>Tablo-16.</b> 7. Çalıştığım Kurum Yüksek Kalitede Hizmet Sunmaktadır. ....	64
<b>Tablo-17.</b> 8. Çalıştığım Kurum Yenilikçidir. ....	64
<b>Tablo-18.</b> 9. Çalıştığım Kurum Çalışanlarına Değer Katmaktadır. ....	65
<b>Tablo-19.</b> 10. Çalıştığım Kurum Dikkat Çekici Boyutta Kaynaklara Sahiptir. ....	65
<b>Tablo-20.</b> 11. Çalıştığım Kurum Çok Güçlüdür. ....	66
<b>Tablo-21.</b> 12. Çalıştığım Kurum Diğer Birlikler İçinde Liderdir. ....	66
<b>Tablo-22.</b> 13. Çalıştığım Kurum Genel Anlamda Zayıf Bir Kurumdur. ....	66
<b>Tablo-23.</b> 14. Çalıştığım Kurum Diğer Birliklerden Farklı Özelliklere Sahip Değildir. ....	67
<b>Tablo-24.</b> 15. Çalıştığım Kurum Çalışma Biçimiyle Diğerlerinden Ayrılmaktadır. ....	67
<b>Tablo-25.</b> 16. Çalıştığım Kurumu Gerçekten Tanıyorum.....	68
<b>Tablo-26.</b> 17. Çalıştığım Kurum ile İlgili Olumlu Duygulara Sahibim.....	68
<b>Tablo-27.</b> 18. Çalıştığım Kurumnun Açıklamalarına Genellikle İnanırım.....	68
<b>Tablo-28.</b> 19. Tecrübemle Diyebilirimki, Çalıştığım Kurum Asla Sözünde Durmaz. ....	69
<b>Tablo-29.</b> 20. Çalıştığım Kurum Güvnebileceğim Bir Kurumdur .....	69

<b>Tablo-30.</b> 21. Çalıştığım Kurum Halkla Kurduğu İletişimde Güvenilir ve Dürüsttür.....	70
<b>Tablo-31.</b> 22. Çalıştığım Kurum Çalışanlarını Gerçekten Umursayan Bir Kurumdur.....	70
<b>Tablo-32.</b> 23. Çalıştığım Kurum Üyelerine Katkı Sağlamaktadır.....	70
<b>Tablo-33.</b> 24. Çalıştığım Kurum Çevreye Karşı Sorumlu Bir Kurumdur.....	71
<b>Tablo-34.</b> 25. Çalıştığım Kurum Çalışanlarının Güvenliğini Umursamamaktadır.....	71
<b>Tablo-35.</b> Kurumsal İtibar Ölçeği, Açıklayıcı Faktör Analizi. ....	74
<b>Tablo-36.</b> Cinsiyet Bazında Kurumsal İtibar Alt Boyutları Algıları.....	77
<b>Tablo-37.</b> Medeni Durum Bazında Kurumsal İtibar Alt Boyutları Algıları.....	78
<b>Tablo-38.</b> Yaş Değişkeni Bazında Kurumsal İtibar Alt Boyutları Algıları.....	80
<b>Tablo-39.</b> Eğitim Değişkeni Bazında Kurumsal İtibar Alt Boyutları Algıları.....	82
<b>Tablo-40.</b> Kıdem Değişkeni Bazında Kurumsal İtibar Alt Boyutları Algıları.....	84
<b>Tablo-41.</b> Gelir Değişkeni Bazında Kurumsal İtibar Alt Boyutları Algıları.....	86
<b>Tablo-42.</b> 1 – “Kariyer Hayatımın Geri Kalanını Bu Kurumda Geçirmekten Mutluluk Duyarım”.....	87
<b>Tablo-43.</b> 2 - Çalıştığım “Kurumun Problemlerini Kendi Problemlerim” gibi Hissediyorum. ....	88
<b>Tablo-44.</b> 3 - Bu Kurumda Kendimi “Ailenin bir Parçası” gibi Hissediyorum. ....	88
<b>Tablo-45.</b> 4 - Bu Kuruma Karşı “Duygusal bir Bağ” Hissediyorum. ....	88
<b>Tablo-46.</b> 5 - Çalıştığım Kuruma Karşı “Güçlü bir Aidiyet Duygusu” Hissediyorum. ....	89
<b>Tablo-47.</b> 6 - Çalıştığım Kurumdan, Dışarıdaki İnsanlara Gururla Bahsediyorum. ....	89
<b>Tablo-48.</b> 7 - Şuan bu Kurumdan Ayrılmam, Bundan Sonraki Hayatımda “Maddi Zarara Uğramama Neden Olur”. ....	89
<b>Tablo-49.</b> 8 - Şuan bu “Kurumda Kalmam, İstekten Ziyade Gerekliliktir”.....	90
<b>Tablo-50.</b> 9 - Bu Kurumdan Ayrılmayı Düşünmek İçin Çok “Az Seçim Hakkına Sahip” Olduğuma İnanıyorum. ....	90
<b>Tablo-51.</b> 10 - Benim İçin bu Kurumdan Ayrılmamın Olumsuz Sonuçlarından Biri de, “Başka bir Kurumun Burada Sahip Olduğum Olanakları Sağlayamama” İhtimalidir. ....	90
<b>Tablo-52.</b> 11 - Başka bir İş Ayarlamadan bu “Kurumdan Ayrıldığımda Neler Olacağı Konusunda Endişe” Hissediyorum. ....	91
<b>Tablo-53.</b> 12 - Bu Kurumda Çalışmaya Devam Etmemin Önemli Nedenlerinden Biri de, “Ayrılmamın Kişisel Fedakârlık Gerektirmesidir”. ....	91
<b>Tablo-54.</b> 13 - Benim Avantajıma Olsa Bile, Çalıştığım Kurumdan “Şimdi Ayrılmak Bana Doğru Gelmiyor”.....	92
<b>Tablo-55.</b> 14-Bu Kurum Benim Sadakatimi Hak Ediyor.....	92



<b>Tablo-56.</b> 15 - Bu Kurumdan Şimdi Ayrılmanın, Burada Çalışan Diğer İnsanlara Karşı Duyduğum "Sorumluluklar Nedeniyle" Yanlış Olacağını Düşünüyorum. ....	92
<b>Tablo-57.</b> 16-Çalıştığım Kuruma Çok Şey Borçluyum. ....	93
<b>Tablo-58.</b> 17-Bu Kurumdan Şimdi Ayrılırsam Suçluluk Hissederim. ....	93
<b>Tablo-59.</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeği "Açıklayıcı Faktör Analizi" .....	95
<b>Tablo-60.</b> <i>Cinsiyet Bazında Örgütsel Bağlılık Alt Boyut Algıları</i> .....	97
<b>Tablo-61.</b> Medeni Durum Bazında Örgütsel Bağlılık Alt Boyut Algıları .....	98
<b>Tablo-62.</b> <i>Yaş Değişkeni Bazında Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Algıları</i> .....	99
<b>Tablo-63.</b> Eğitim Değişkeni Bazında Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Algıları .....	100
<b>Tablo-64.</b> Kıdem Değişkeni Bazında Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Algıları.....	101
<b>Tablo-65.</b> Gelir Değişkeni Bazında Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Algıları.....	102
<b>Tablo-66.</b> Alt Boyutlar Arası Korelasyon Analizi .....	103
<b>Tablo-67.</b> Regresyon Modelinin Özeti .....	106
<b>Tablo-68.</b> Regresyon Modelinin Anova Testi Sonucu.....	106
<b>Tablo-69.</b> Regresyon Modelinin Katsayıları.....	107

## GRAFİKLER LİSTESİ

SAYFA

<b>Grafik-1.</b> Kurumsal İtibar Ölçeği - Scree Plot Grafiği.....	72
<b>Grafik-2.</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeği - Scree Plot Grafiği.....	94



## ŞEKİLLER LİSTESİ

	SAYFA
<b>Şekil-1.</b> Kurumsal İtibar Nasıl Yaratılır .....	6
<b>Şekil-2.</b> Kurumsal İtibarın Temel Unsurları.....	8
<b>Şekil-3.</b> Kurumsal İtibar ve İmaj Yönetimi için Operasyonel Model.....	18
<b>Şekil-4.</b> Psikolojik ve Ekonomik Sözleşmeler .....	36
<b>Şekil-5.</b> Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....	48
<b>Şekil-6.</b> Araştırma Modeli.....	56



## EKLER LİSTESİ

- EK-A** DEMOGRAFİK BİLGİ FORMU
- EK-B** KURUMSAL İTİBAR ÖLÇEĞİ
- EK-C** ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ



## ÖNSÖZ

Çalışma hayatında, iyi planlamaları olan işletmelerde verimliliğin ağırlıklı olarak performansa bağlı olduğunu düşünenlerdenim. Tabii bireyin performansını en fazla etkileyen unsurun da çalıştığı kuruma olan aidiyet duygusu olduğuna inanıyorum.

Bu bağlamda, arz ve taleplerdeki hızlı değişimlerin yaşandığı günümüz dünyasında, artan rekabet koşulları altında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerinin her geçen gün zorlaştığının da farkındayım. Biliyorum ki, Kurumların kıt kaynaklarından en fazla verimi almak ağırlıklı olarak insan unsuruna bağlıdır. Çalıştığı kuruma aidiyet hissedenden bireylerden maksimum fayda ve performansın sağlanacağı kanaatindeyim. Bu aidiyet hissi kurumun kimliği ve imajı ile doğrudan ilişkilidir. İşte bu kimlik ve imaj, kurumun itibarıdır. O yüzden ki rekabet ortamında var olma mücadelesi veren tüm işletmeler için kurumsal itibar, çalışma hayatında önemli bir yere sahiptir ve her geçen gün kurumlar için önemi daha da artmaktadır.

Bu nedenle işletmeler için önemli olduğunu düşündüğüm iç ve dış paydaşlardan iç paydaş olan çalışanların kurumsal itibar algılarını, ve bu itibar algılarının o kuruma olan bağlılıkları arasındaki ilişkiyi çalışmak istedim ve iyiki de bu tez konusunu seçmişim.

Bu bağlamda, tez konumun belirlenmesi ve tezi seçmemde süreç olarak başından sonuna kadar her aşamasında, zaman ve mekan mefhumu gözetmeksizin yol gösteren, engin akademik bilgi ve deneyimlerini esirgemeksizin bana destek olan değerli tez danışman hocam Prof. Dr. Burhanettin Aykut ARIKAN'a, tez izleme komitemde yer alan ve doktora programım boyunca her türlü desteğini gördüğüm kıymetli hocam Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ'e, Eleştirel görüş, katkı ve desteklerini esirgmeden tatlı-sert yönlendirmelerle tezimin bu kıvama gelmesinde etkisi büyük olan Dr. Adnan UYGUN ve diğer tüm emeği geçen hocalarıma en kalbi selam ve saygılar mukabili teşekkür ederim.

Son olarak, uzun aradan sonra başladığım zorlu doktora eğitimim boyunca desteğini esirgemeyen Eşime, bu süreçte sorumluluk üstlenen evimin direği Oğlum HALİL'e, Pratik zekası ile hep yol gösterici olan avukat adayı hayat kaynağım biricik kızım HİLAL'e, her tür tüm yorgunluğumu gideren moral-motivasyon kaynağım torunum ÇINAR paşama ve hasleten maddi ve manevi destekleri ile her zaman yanımda olan kardeşlerim ve tüm aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Mehmet DOĞANAY

İstanbul, 2019

## GİRİŞ

Günümüz dünyasında rekabet, hem örgütler hem de çalışanlar için oldukça üst seviyededir. Bu rekabet ortamında küçük işletmelerin büyük işletmelere oranla varlıklarını sürdürebilmesi her geçen gün daha da zorlaşmaktadır. Örgütlerin rakipleriyle mücadele edebilmeleri için mevcut standartların üzerine çıkarak, ciddi bir çaba göstermeleri ve büyümeyi hedefleyerek kaliteli hizmet sunmaları gerekmektedir. Bu hedefleri gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyulan en önemli kaynak insan faktörüdür. Örgütler hayatta kalabilmek için insana, insanlar da yaşamlarını sürdürebilmek için örgütlere ihtiyaç duymaktadırlar.

Teorik açıdan literatür incelendiğinde kurumsal itibarın zaman içerisinde ilgi ve değişimlere maruz kaldığı görülmektedir. Uzun yıllar boyunca, özellikle son on yılda, işletme ve akademi'deki kurumsal itibarın tanımlanmasına ve ölçülmesine olan ilgi artmaktadır. Yatırımcıların, analistlerin, müşterilerin ve diğer paydaşların güven kaybının, uzun vadede işletmenin sürdürülebilirliği için potansiyel olarak yıkıcı olduğu kabul edilmiştir; dolayısıyla bu maddi olmayan duran varlığın uygun şekilde izlenmesinin ve yönetilmesinin önemi ortaya çıkmıştır<sup>1</sup>.

Bir kuruluşun itibarı, çoklu paydaşları tarafından nasıl değerlendirildiğinin bir yansımasıdır. İtibarî durumu, kuruluşun amaçlarına ve hedeflerine ulaşmasına yardımcı olacak toplumda güven ve güvenilirlik kazanmasına yardımcı olabilir<sup>2</sup>. İşletmelerin toplumdaki rolü, esasen hissedarlar için kâr ile ilgilenmekten, kurumsal sosyal sorumluluk odaklı bir paydaş ve toplum yaklaşımına kadar yıllar içinde gelişmiştir. Bu sorumlulukların genişlemesi ile kurumlar çok boyutlu bir itibara kavuşmuş ve küreselleşme çağı kurumların tek yöneticiler olmasını zorlaştırmıştır. Daha az mahremiyet ve artan hesap verebilirlik, imaj ve itibarının zarar görmesini önlemek için kuruluşlar için gerekli daha proaktif bir strateji haline getirmiştir. Farklı paydaşları arasında sağlam bir yere sahip olmak, rekabet ortamında uğraşırken kuruluşlara yardım edebilmesi için tüm markaların dikkat etmesi gereken bir unsurdur, krizlerle uğraşırken önemli bir iyi niyet kaynağıdır; rekabet avantajı sağlayabilir ve kuruluşun en iyi çalışanları çekmesini ve bağlılıklarını sağlar<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Jeffrey T. Resnick, "Corporate Reputation: Managing Corporate Reputation – Applying Rigorous Measures to a Key Asset", *The Journal of Business Strategy*, 2004, 25 (6), pp.30-38.

<sup>2</sup> Dorothea Baur and Hans Peter Schmitz, "Corporations and NGOs: When Accountability Leads to Co-optation", *Journal of Business Ethics*, 2011, 106 (1), pp.9-21.

<sup>3</sup> Marko Sarstedt and Matthias Peter Schloderer, "Developing a Measurement Approach for Reputation of Nonprofit Organizations", *International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing*, 2010, 15 (3), pp.276-299.

Yine teorik olarak kurumsal itibar gibi örgütsel bağlılığın da zaman içerisinde ilgi ve değişimlere maruz kaldığı görülmektedir.

Örgütsel bağlılığı yüksek olan bireyler örgütteki varlıklarını sürdürmek için daha çok çalışırlar ve örgütü geliştirmek için çaba gösterirler. Mowday'e göre bu bağlılık salt bir sadakatten ibaret değildir; bağlılık geliştirmiş çalışanlar örgütü daha iyi yerlere taşıyabilmek için gözle görülür ve hatırı sayılır bir çaba göstererek örgütle aktif bir ilişki içindedirler<sup>4</sup>. Buna göre, yüksek örgütsel bağlılık geliştirmiş olan bireyin örgüt içindeki verimliliği de, bağlılık geliştirmemiş bireylere oranla daha yüksek olacaktır. Öyleyse örgütlerin birinci amacı çalışanlarında örgütsel bağlılığı oluşturmak olmalı ve bu çalışanların örgütte kalmaları için onlara maddi ve manevi yatırımları yapmalıdır.

Örgütsel bağlılık, bireyin güçlü bir inançla, örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesi, dikkate değer bir çaba göstermeye istekli olması ve örgütsel üyeliği sürdürme arzusu olarak tanımlanmaktadır. Gunaraja, (2014) örgütsel bağlılığın, işçilerin örgüte katılımını sürdürme arzusu ve örgütsel hedeflerin yüksek başarısı için çalışmaya istekli olmak anlamına geldiğini savunmaktadır<sup>5</sup>.

Schermerhorn ve vd. göre (2010) örgütsel bağlılık, bir bireyin kuruma yönelik duygularını yerine getirme derecesidir<sup>6</sup>. Nelson ve Quick, (2008) örgütsel bağlılığın, bireyin örgütle olan ilişkisinin gücü olduğunu göstermiştir<sup>7</sup>.

Griffin ve Morhead, (2012) örgütsel bağlılığın, bir bireyin örgüte olan eğiliminin ve duygusal bağlılığının bir yansıması olduğunu belirtir. Bununla birlikte, örgütsel bağlılığın, bireyin örgütle ilgili amaçları ve amaçları ile kuruluşta kalma arzusunun derecesi olduğunu savunmuştur<sup>8</sup>. Mathis ve Jackson, (2011)'a göre örgütsel bağlılık, bireyin hedeflerinin ve içinde kalma arzusunun inanç ve kabul derecesidir<sup>9</sup>.

---

<sup>4</sup> Richard T. Mowday vd., "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 1979, 14- 2, pp. 224-247.

<sup>5</sup> T.M. Gunaraja, "Organizational Culture on Employee Performance", *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 2014, 16- II, pp.38-42.

<sup>6</sup> John Schmerhorn vd. "Management 5th Asia Pacific Edition", *Australia: John Wiley and Sons*, 2014, pp.72.

<sup>7</sup> Debra L. Nelson and James Cample Quick, "Organizational Behavior: Science, the Real World, and You", *Mason, OH: South-Western Cengage Learning*, 2013, pp.101.

<sup>8</sup> Ricky W. Griffin and Gregory Moorhead, "Organizational Behavior: Managing People and Organization, 10th Edition", *Cengage Learning. Mason, the U.S.A.*, 2010.

<sup>9</sup> Robert L. Mathis and John H. Jackson, "Human Resource Management, 13th Edition", *Cengage Learning. Mason, the U.S.A.*, 2010.

Bağlılığın ölçülmesi, Ritzer ve Trice (1969) tarafından geliştirilen bir ölçekle başlamıştır<sup>10</sup>. Bununla birlikte, bu ölçeğin uygunluğu hem kavramsal hem de ampirik gerekçelerle sorgulanmıştır<sup>11</sup>. 1984 yılında, Meyer ve Allen, bu eski çalışmalara dayanan, eski görüşü yararlı olduğunu ancak eksikliğini dile getirmiş ve ikinci bir boyut ekleyerek devamlılık bağlılığı olarak niteleyen iki boyutlu örgütsel bağlılığın kavramsallaştırılmasını önermiştir. 1990'da normatif bağlılık olarak üçüncü bir unsur daha eklenmiştir. Başlangıçta Weiner ve Vardi (1980) tarafından tanıtılan normatif bağlılık, yapılması gereken şeyin doğru olduğu inancı nedeniyle bir kuruluştaki kalma görevlerini ifade eder. Bu çalışmada Allen ve Meyer'in oluşturduğu ve günümüze kadar gelişimler geçirmiş olan örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır<sup>12</sup>.

Bu amaçla bu çalışmada kurumsal itibar ve örgütsel bağlılık değişkenleri ayrı ayrı irdelenerek, kurumsal itibarın örgütsel bağlılığın alt boyutları olan devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık üzerine etkileri çalışanların demografik değişkenleri özelinde incelenmiştir.

---

<sup>10</sup> George Ritzer and Harrison M.Trice, "An Empirical Study of Howard Becker's Side-Bet Theory", ***Social Forces*** 47, 1969, 47.4, pp.475–479.

<sup>11</sup> John P. Meyer and Natalie J. Allen, "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", ***Human Resources Management Review***, 1991, 1.1, pp. 61–89

<sup>12</sup> Yoash Weiner and Yoav Vardi, "Relationships Between Job, Organization, and Career Commitments and Work Outcomes: An Integrative Approach", ***Organizational Behavior and Human Performance***, 1980, 26.1, pp. 81–96.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### LİTERATÜR TARAMASI

Bu bölümde, Kurumsal İtibar ve Örgütsel Bağlılık ile ikisi arasındaki ilişki incelendi.

#### 1.1. KURUMSAL İTİBAR

Kriz durumlarında tüketici kararlarını etkileyen faktörler vardır. Kurumsal itibar bunlardan biri olup, maddi ve manevi avantajlar yaratır<sup>13</sup>. Şerefiye rezervuarı olarak hareket ettiği ve kamuoyunun yüksek itibarlı firmalara kriz sırasında “şüphe yaratan” fayda sağlayacağı için çok önemli bir role sahiptir<sup>14</sup>. Yaşamları boyunca birçok kuruluş kriz durumlarıyla karşılaşır ve paydaşların güvenini yeniden kazanmak ve zarar görmesi halinde itibarı yeniden inşa etmek için farklı stratejiler, girişimler, kurtarma programları ve taktikler kullanırlar<sup>15</sup>.

İtibar, “kamunun ve / veya insanların akıllarında ve / veya eylemlerinin değerlendirilmesinden sonra gelişen bir kişinin ya da varlığın görüntüsüdür”. Kurumsal itibar ise daha karmaşıktır ve şirket ile çok sayıdaki paydaşları arasındaki etkileşimlerin bir sonucu olarak biçimlenir. Kurumsal itibarı biçimlendirme noktasında yalnızca bir tür etkileşim yeterli değildir. Personel davranışı, diğer şirketlerin uygulamaları, şirket uyruğu, ürün türü ve şirket iletişimi gibi farklı faktörler kararlarımızı etkilemektedir<sup>16</sup>. Sonuç olarak, paydaşların “kurumun ne olduğu”, “şirketin paydaş beklenti ve yükümlülüklerini karşılama düzeyi” ve “kurumun sosyo-politik ortamı ile ilişkisi” konusundaki kararları, kurumsal itibarı bir araya getirmektedir<sup>17</sup> ve “şirketin önde gelen rakipleriyle karşılaştırıldığında şirketin tüm önemli bileşenlerine genel cazibesini tanımlayan bir şirketin geçmiş eylemlerinin ve gelecekteki beklentilerinin algısal temsili” olarak tanımlanabilir<sup>18</sup>.

---

<sup>13</sup> Jiyang Bae and Glen T. Cameron, “Conditioning Effect of Prior Reputation on Perception of Corporate Giving”, *Public Relations Review*, 2006, 32.2, 144–150.

<sup>14</sup> Gary H. Jones vd., “Reputation as a Reservoir: The Value of Corporate Goodwill as a Buffer Against Loss in Times of Economic Crisis”, *Corporate Reputation Review*, 2000, 3.1, pp. 21-29.

<sup>15</sup> David Weiner, “Crisis Communications: Managing Corporate Reputation in the Court of Public Opinion”, *Ivey Business Journal*, 2006, 70.4, pp. 1-6.

<sup>16</sup> Gary Davies vd., “Corporate Reputation and Competitiveness”, *New York, NY: Routledge*, 2003, s.63.

<sup>17</sup> Anca E. Cretu and Roderick Brodie, “The Influence of Brand Image and Company Reputation Where Manufacturers Market to Small Firms: A Customer Value Perspective”, *Industrial Marketing Management*, 2007, 36.2, :pp.230-240.

<sup>18</sup> Charles Fombrum, “Reputation: Realizing Value From the Corporate Image”, *Boston, MA: Harvard Business School Press*, 1996, pp.72.

Günümüzün rekabetçi pazar ortamında, kurumsal itibarın çok önemli bir rolü vardır ve tüm paydaşlar kurumsal itibarı bir karar kriteri olarak kullanır. Çalışanlar, kurumsal itibarı yüksek işletmeleri tercih eder, yatırımcılar ise bu işletmelere yatırım yapmaya karar verirler. Paydaşlar işletme itibarına göre mal / hizmet satın almalarını değerlendirir<sup>19</sup>. Her yıl ilgili kurumlar “Çalışacak en iyi işletmeler”, “Yatırım yapacak en iyi işletmeler”, “En saygın işletmeler”, “Türkiye İtibar Endeksi” ve “Türkiye'nin En İyi İşverenleri” gibi raporlar yayınlamaktadır. Ayrıca, kurumsal eylemlerde artan kamu yararı; şeffaflık talepleri; çevrecilik, yeşillik gibi beklentileri geliştirdi; ağzın elektronik sözcüğü; kapsamlı medya kapsamı ve aktivist grupların gücü, kurumsal itibara önem vermektedir<sup>20</sup>. Sonuç olarak, bu değerli varlık farklı disiplinlerden gelen birçok araştırmacı için ilgi odağı olmuştur.

Her disiplin işletme itibarının farklı yönlerine odaklanmakta ve farklı kavramlarda (sosyolojide prestij, hukuk ve muhasebe alanında iyi niyet, imaj, itibar ve pazarlamada marka ve yönetimde imaj itibarı ve itibar sermayesi) açıklamaktadır<sup>21</sup>. Bu bölümde kurumsal itibar, yaratma süreci, temel unsurlar, kuramsal temeli, öncülleri, kurumsal itibarı yönetme ve denetleme, bileşenleri, sonuçları ve kriz yönetimi ile ilişkisi bakımından ayrıntılı olarak incelenmiştir.

### 1.1.1. Kurumsal İtibar Yaratma

Kurum itibarı, sayısız faktörün bir araya getirilmesiyle oluşturulmuştur: kurumsal çalışanlarla olan deneyimleri ve tutumları, diğer paydaşların şirket hakkındaki yorumları, şirketle geçmiş deneyimleri, medyanın kurumda nasıl tasvir edildiği, kurumsal iletişim taktikleri ve stratejileri, Organizasyonun ürün, fiyat stratejisi, sektördeki diğer işletmelerle etkileşim, kuruluşun menşei ülke, kurumsal itibarı, ayrı ayrı rasgele olarak kolektif olarak etkileyebilecek faktörlerdir<sup>22</sup>. Örneğin, 2006 yılında ABD'de bir evcil hayvan gıda işletmesinin hatalardan kaynaklı olarak geri çekilmesinin ardından, Çin gittikçe artan eleştirilerin ve suçlamaların merkezinde yer almıştır. Aşırı medya baskıları, farklı endüstrilerdeki ürün hataları, hükümet politikaları (ABD tarafından yapılan ve Çin tarafından

---

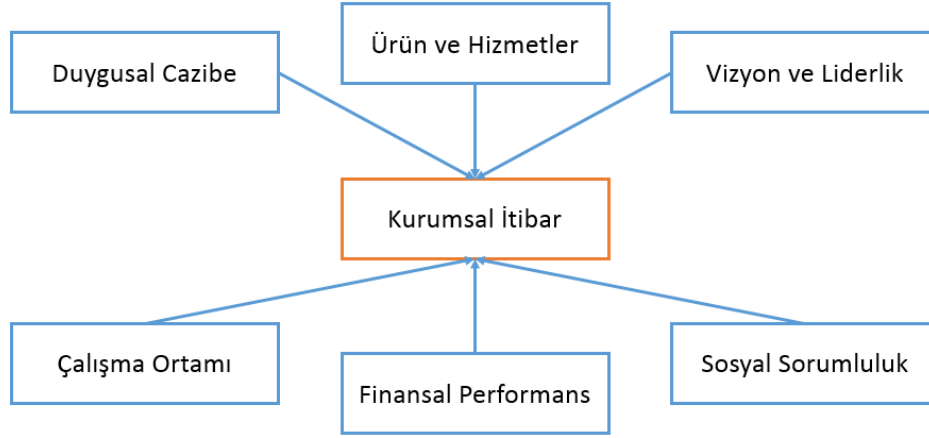
<sup>19</sup> Ceyda Maden vd., “Linking corporate Social Responsibility to Corporate Reputation: a Study On Understanding Behavioral Consequences”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2012, 58, pp. 655-664.

<sup>20</sup> Hamed M. Shamma, “Toward a Comprehensive Understanding of Corporate Reputation: Concept, Measurement and Implications”, *International Journal of Business and Management*, 2012, 7.16, pp.151-169.

<sup>21</sup> Natalya A. Karnaukhova and Ekaterina V. Polyanskaya, “Communication and Reputation as Essentials for the Positioning of an Organization”, *AI & Society*, 2016, 31.3, pp. 371-379.

<sup>22</sup> Davies vd., a.g.e., 2003, s. 63.

düzeltilen eylemler), hepsi “Made in China” etiketli ürünlerin itibarını etkilemiştir<sup>23</sup>. Kurumsal itibar oluşturma sürecinin karmaşıklığı ve kilit unsurları Şekil 1'de görülebilir.



Şekil-1. Kurumsal İtibar Nasıl Yaratılır<sup>24</sup>

Bir kurumun paydaşları ile ilişkileri sırasında, tüm paydaşlardan farklı algılar ve geri bildirimler alınabilir, ancak; yalnızca paydaşların yanıt ve tepkilerinin işletme için daha önemli olduğu için kritik önem taşıdığı söylenebilir<sup>25</sup>. Tüketici deneyimleri, tüketici değerlendirmeleri, kurumun sosyal davranışları, yetkinliği ve yeterliliği ile kurumun paydaşlar ile başarılı bir şekilde iletişim kurması, tüketicileri, şirketin tüketiciler ve toplum yararına hareket ettiği konusunda ikna edecektir. Buna göre, kurumdaki bu inanç, itibarı bir “güven mekanizması” na dönüştürmektedir<sup>26</sup>. “Bir işletmenin geçmiş eylemlerinin ve gelecekteki beklentilerinin algısal temsili” olan işletmenin artan güven ve inanç<sup>27</sup> yatırımcıları, müşterileri, tedarikçileri ve çalışanları çekebilecek göz alıcı bir imaj yaratabilir. Bu cazibe sonucunda, fiyat, maliyet ve seçim avantajları üreterek bir firma sürdürülebilir bir rekabet avantajına sahip olabilir<sup>28</sup>. Ayrıca, fiyat ve kalitenin farklılaşma faktörleri olmadığı son derece rekabetçi sektörlerde, kurumsal itibar, farklılaşma stratejisinin bir parçası olarak

<sup>23</sup> Cai Peijuan vd., “Managing a Nation’s Image During Crisis: A Study of the Chinese Government’s Image Repair Efforts in the “Made in China” Controversy”, *Public Relations Review*, 2009, 35.1, pp. 213-218.

<sup>24</sup> Davies vd., a.g.e., 2003, s. 63

<sup>25</sup> Cretu ve Brodie, a.g.e., 2007, s. 233.

<sup>26</sup> Her-Sen Doong vd.,, “An investigation of Consumers’ Webstore Shopping: A View of Click and Mortar Company”, *International Journal of Information Management*, 2011, 31.3, pp.210-216.

<sup>27</sup> Charles Fombrun and Mark Shanley, “What’s in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy”, *The Academy of Management Journal*, 1990, 33.2, pp.233-258.

<sup>28</sup> Claudia Binz vd., “Exploring the Effect of Distinct Family Firm Reputation on Consumers’ Preferences”, *Journal of Family Business Strategy*, 2013, 4.1, pp.3-11.

kullanılabilir<sup>29</sup>. Kurumsal itibar ve çok sayıda paydaş arasındaki kapsamlı etkileşim nedeniyle, kurumsal itibar, farklı işletmelerle ilgili konuların toplamı olarak kabul edilmektedir<sup>30</sup>.

### 1.1.2. Kurumsal İtibarın Temel Unsurları

İtibarı oluşturan çeşitli bileşenler yukarıda belirtilmiştir; ancak kurumsal itibarı anlamak için anahtar unsurlar ve onların ilişkilerinin de araştırılması gerekir. Birçok araştırmacıya göre<sup>31,32</sup>, sağlam bir kurumsal itibar oluşturmak için, iki ana alt grup vardır: İmaj ve Kimlik. İmaj, “Başkaları bizi nasıl görüyor?” sorusuna bir cevaptır ve temel olarak dış paydaşların sahip olduğu izlenimleri açıklar. Kimlik ise “Kendimizi nasıl görüyoruz?” sorusuna bir cevaptır ve kurumun paydaşlarının / çalışanlarının görüşünü tanımlar. İmaj ve kimlik, kurumsal itibarı kolektif olarak oluşturur. Kurumsal itibarın yaratılmasında üçüncü bir bakış açısı / öge olasılığı da vardır: İstene Kimlik / İmaj “İşletmenin, işletme dışındaki paydaşları işletmeyi nasıl görmek istiyor?” sorusunu yanıtlıyor ve işletmenin dış paydaşlar tarafından nasıl görünmek istediğine yönelik çabalarını belirliyor<sup>33</sup>. İstene imaj / kimlik, kurumun görsel ipuçları (isim, logo, semboller, renkler ve paket) veya stratejik ipuçları (vizyon, misyon, felsefe) gibi stratejik süreçleriyle ilgilidir<sup>34</sup>. Paydaş deneyimi ve kurumların söz verilen mal ve hizmetlerin kurumun vizyon, misyon, felsefesi ile uyuşmadığı (örneğin, arızalı ürün veya hoş olmayan otel deneyimi) durumların söz konusu üç unsur (vizyon, misyon, felsefe) arasında bir boşluk yaratması çok yaygındır; sonuç olarak kurumsal itibarı bozmaktadır (Bkz. Şekil 2). Doğru yönetim, liderlik ve vizyon; imajı, kimliği ve istene imajı / kimliği örtüştürecek<sup>35</sup>.

---

<sup>29</sup> A. Rebecca Reuber and Eileen Fischer, “International Entrepreneurship in İnternet Enabled Markets”, *Journal of Business Venturing*, 2011, 26.6, pp 660–679.

<sup>30</sup> Hamed M. Shamma, “Toward a Comprehensive Understanding of Corporate Reputation: Concept, Measurement and Implications”, *International Journal of Business and Management*, 2012, 7.16, pp.151-169.

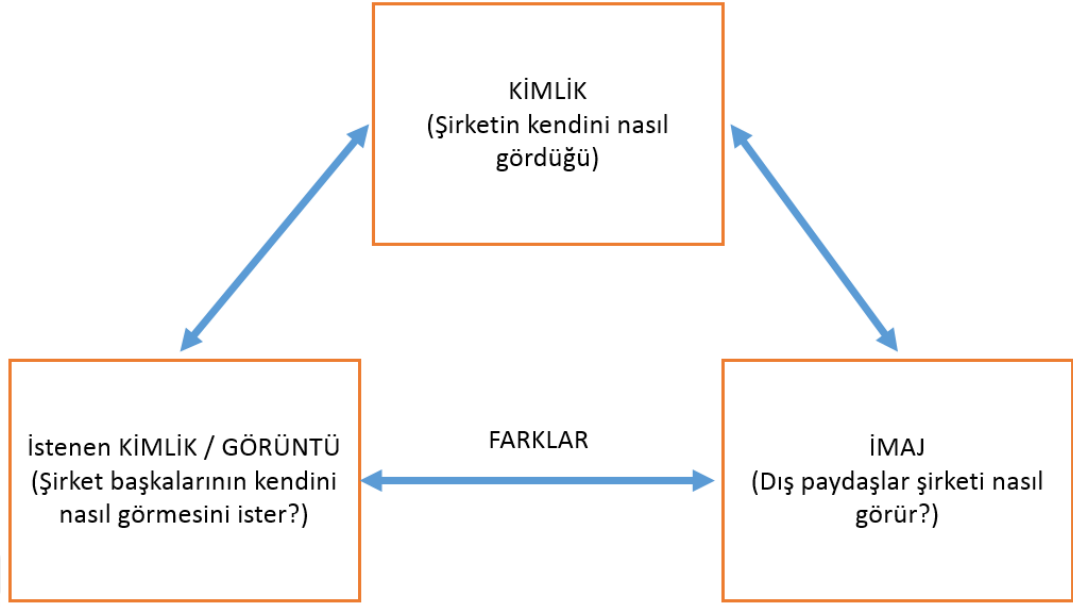
<sup>31</sup> Michael L. Barnett vd., “Corporate Reputation: The Definitional Landscape”, *Corporate Reputation Review*, 2006, 9.1, pp. 26–38.

<sup>32</sup> Artyom Shirin and Nicola Kleyn, “An Evaluation of the Effects of Corporate Reputation on Employee Engagement: The Case of a Major Bank in South Africa”, *International Studies of Management & Organization*, 2017, 47.3, pp. 276-292.

<sup>33</sup> Craig E. Carroll, “The SAGE Encyclopedia of Corporate Reputation”, *Thousand Oaks, CA: Sage Publications*, 2016.

<sup>34</sup> Jinbong Choi and Wonjun Chung, “Analysis of the Interactive Relationship Between Apology and Product Involvement in Crisis Communication: An Experimental Study on the Toyota Recall Crisis”, *Journal of Business and Technical Communication*, 2013, 27.1, pp. 3-31.

<sup>35</sup> Gary Davies vd., “Corporate Reputation and Competitiveness”, *New York, NY: Routledge*, 2003.



**Şekil-2.** Kurumsal İtibarın Temel Unsurları<sup>36</sup>

Yöneticiler ayrıca imaja ve kimliğe daha fazla vurgu yapmalıdır. Bu iki özelliği birleştirerek hem personelin kalıcılığı hem de iş performansı elde edilebilir<sup>37</sup>. İşletmenin kümülatif olarak kurulan itibarı, kurum içindeki bireylerin bu imajı nasıl yorumladıklarını da etkiler. Çalışanlar, işletmenin canlı ya da kusurlu itibarı ile ilişkili olduğu için; çalışanları cezbetmek ve korumak adına kurumsal itibarın iyileştirilmesi önemlidir<sup>38</sup>. İyi bir kurumsal itibar varsa, işçiler bunu içsel olarak zihinsel bir bağlantı ve dışarıdan daha güçlü bir prestij olarak görürler<sup>39</sup>. Kurum itibarını artırarak çalışanların gururunu artırabilir, bu da sonuç olarak çalışan memnuniyetini, bağlılığını ve performansını artıracaktır. Çalışanlar, diğer paydaşlarla etkileşiminin kalitesi aracılığıyla kurumsal imajın oluşmasına katkıda bulunurlar. Bu etkileşim sırasında, diğer paydaşların algısını etkileyebilir ve sonuç olarak itibarı arttırabilirler<sup>40</sup>.

Ayrıca, “kurumsal itibar”; “örgütsel itibar” ve “marka itibarı”nın birbiriyle çakışan ve önceki çalışmalarda birbirinin yerine kullanılması için kullanılan terimler olduğu belirtilmelidir. Markaların bir işletme ile (yani Pepsi, McDonalds ve Starbucks) birlikte

<sup>36</sup> R. Chun, Corporate Reputation: Meaning and Measurement. International Journal of Management Reviews, 2005, 7(2): 91-109.

<sup>37</sup> Davies vd., a.g.e., pp.75.

<sup>38</sup> Sabrina Helm, “The Role of Corporate Reputation in Determining Investor Satisfaction and Loyalty”, *Corporate Reputation Review*, 2007, 10.1, pp. 22-37.

<sup>39</sup> Isabel Olmedo-Cifuentes vd., “Managing Internal Stakeholders’ Views of Corporate Reputation”, *Service Business*, 2014, 8.1. pp. 83-111.

<sup>40</sup> Isabel Olmedo-Cifuentes vd., a.g.e., pp. 83-111.

özdeşleşmesi nedeni ile, tek bir üründe veya bir hizmette tek bir ürünün itibarının sınırlandırılması sonuçları etkileyecektir<sup>41</sup>. Çalışmanın ana odak noktası, ürün zararları krizi ve “işletme itibarı” için büyük tehditler ve nihayetinde “bütün firma”nın maddi refahı olan ürün hatırlamalarıdır. Bu nedenle, bu çalışmada “itibar” terimi “kurumsal itibar” olarak kabul edilmektedir<sup>42</sup>.

### 1.1.3. Kurumsal İtibarın Teorik Temelleri: Kaynak Güvenilirlik Modeli

Tutum değişikliği; avukatlar, politikacılar, muhasebeciler ve reklamverenler gibi birçok kişinin temel amacıdır. Birçok alandan insanlar istedikleri davranış değişikliğine ulaşmak için farklı stratejiler kullanırlar. Bu nedenle güvenilir kaynaklar daha etkilidir<sup>43</sup>. Kaynak güvenilirliğinin mesaj talebinin algılanması üzerinde bir etkisi vardır. Güvenilirlik, pazarlama uzmanlarından da büyük ilgi gördü<sup>44</sup>. Goldberg ve Hartwick'e (1990) göre, pazarlama uzmanları araştırmaları sırasında kaynak güvenilirliği konusunda iki ana akım izlemiştir<sup>45</sup>. İzlenen araştırmanın ilk ana konusu; sözcülerin güvenilirliği, iletişimcinin uzmanlığı ve güvenilirliğidir. Yüksek güvenilir sözcülerin, istenen davranışsal değişime ulaşmada daha etkili oldukları bulunmuştur. Araştırma alanının ikinci ana konusu algılanan işletme itibarıdır. İşletmeler, itibarlarını korumak ve geliştirmek için her yıl muazzam miktarda para harcıyor. Örneğin, Fortune Global 500 şirketlerinin harcadığı kurumsal hayırseverlik ve sosyal sorumluluk faaliyetleri harcamaları yılda 15 milyar doları aşmaktadır. Keller'ın kurumsal güvenilirliği kurumsal itibarın şekillendirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu uzmanlık ve güvenilirlik, işletmenin güvenilirliğinin temelidir<sup>46</sup>.

### 1.1.4. Kurumsal İtibarın Öncülleri

Literatürde, akademisyenler çeşitli çalışmalarda farklı kategorilere ayrılırken, benzer öncelikleri / itibar boyutlarını tanımlamışlardır. Bazı öncüller birbiriyle örtüşüyor olsa da, araştırmacılar, işletmenin önceki tüm faaliyetlerinin paydaşların algılarını etkilediğini kabul etmiştir. Kurumlar, kamu tarafından daha iyi değerlendirilmeler aldıkça, daha iyi yanıtlar

---

<sup>41</sup> Daniel Laufer vd., “The Role of Severity in Consumer Attributions of Blame”, *Journal of International Consumer Marketing*, 2005, 17.2, pp. 33-50.

<sup>42</sup> Kati Suomi, “Exploring the Dimensions of Brand Reputation in Higher Education a Case Study of a Finnish Master's Degree programme”, *Journal of Higher Education Policy and Management*, 2014, 36.6, pp. 646-660.

<sup>43</sup> Robert and Coney, a.g.e., 1982, s. 255.

<sup>44</sup> Ronald E. Goldsmith vd., “The Impact of Corporate Credibility and Celebrity Credibility on Consumer Reaction to Advertisements and Brands”, *Journal of Advertising*, 2000, 29.3, pp. 43-54.

<sup>45</sup> Marvin E. Goldberg and Jon Hartwick, “The Effects of Advertiser Reputation and Etreimity of Advertising Claim on Advertising Effectiveness”, *Journal of Consumer Research*, 1990, 17.2, pp.172-179

<sup>46</sup> Dey and Smith, a.g.e., 2018, s. 1.

aldıkları kabul edilir. Bu bakış açısından araştırmacılar aşağıdaki öncülleri tespit etmişlerdir<sup>47</sup>:

#### **1.1.4.1. Müşteri Memnuniyeti**

Müşteri memnuniyetini artırmanın müşteri memnuniyeti düzeyini artıracığı aşıkardır. Başka bir değiş ile bu durum müşteri memnuniyeti seviyesini yükselttiği için “halo” etkisi yaratacak ve işletme ile ilgili müşteri değerlendirmeleri de gelişecektir. Müşteriler mal ve hizmet kalitesine daha duyarlı olduklarından, tatmin edici müşteri kurumsal itibarın önemli bir önceliğidir<sup>48</sup>.

#### **1.1.4.2. Güven**

Güven ve itimat, birçok yazar tarafından itibarın bir öncüsü olarak tanımlanmıştır. Güven, tüketiciye işletme eylemleri hakkında güven verir; işletmelerde, menfaat sahiplerinin çıkarlarını / isteklerini adil, dürüst ve duyarlı bir şekilde yerine getirdiğine ikna eder. Bu güvenin bir sonucu olarak, tüketici nezdinde kurumsal itibara ilişkin değerlendirmeler olumlu yönde etkilenecektir<sup>49</sup>.

#### **1.1.4.3. Daha Yüksek Kurumsal Performans**

Yatırımcılar ve alacaklılar, yüksek ekonomik performansı yüksek itibarın bir göstergesi olarak değerlendirmektedir. Örneğin; bir işletmenin piyasa değeri ve piyasa riski, hissedarlara, potansiyel yatırımcılara, danışmanlara, rakiplere ve denetçilere kurumsal hedefleri karşılama kabiliyeti hakkında sinyal gönderir. Ayrıca, bir kurumun temettü politikası, insanların işletme eylemlerini nasıl yorumladıklarını gösterebilir. Yüksek büyüme potansiyelli bir işletmelerin temettü ödemelerinin hisse senedi fiyatına daha az kâr payı anlamına gelmesi gibi muhasebe karlılığı ve riski de itibarın göstergesidir. İşletmelerin finansal tablo ve verileri, geçmiş performansları ve işletmelerin gelecekteki potansiyelini ortaya koyduğundan, paydaşların işletmeyi nasıl gördüklerini göstermektedir<sup>50</sup>.

#### **1.1.4.4. Sosyal ve Çevresel Sorumluluk**

İşletmelerin sosyal refah ve çevresel nedenlere cevap vermesi, işletmenin kamu değerlendirmesini etkileyebilir. Hayırsever nedenlere katılmak, çevre dostu ürünler tasarlamak ve üretmek, eşit fırsatta istihdam sağlamak ve bu uygulamaları işletmenin

---

<sup>47</sup> Gümüş and Öksüz, a.g.e., s.2639

<sup>48</sup> Robert and Coney, a.g.e., p.258.

<sup>49</sup> Gümüş ve Öksüz, a.g.e., s.2640

<sup>50</sup> Gümüş ve Öksüz, a.g.e., s.2640

faaliyet gösterdiği tüm ülkelerde uygulamak yöneticilerin daha iyi bir kamuoyu oluşturmaya yardımcı olabilir<sup>51</sup>.

#### **1.1.4.5. Medya Görünürlüğü**

Kitle iletişim araçları, reklam ve bilginin yayılması, editörler ve makaleler yoluyla inanç ve yargıların şekillendirilmesi için önemli bir araçtır. İşletmeler, temel bilgileri kamuya duyurmak, mesaj göndermek ve halkın algılarını etkilemek için kitle ve sosyal medyayı kullanabilirler. Olumlu medya görünürlüğünü yakalayan kurumlar daha iyi itibar elde edebilirler<sup>52</sup>.

#### **1.1.4.6. İşletme Boyutu**

İşletmeler büyüdükçe daha fazla kamu yararı, merak ve sorgulama alırlar. Kamuoyundan ve medyadan daha fazla ilgi görüldüğünde, işletme hakkında daha fazla bilgi ortaya çıkarılacak, yayınlanacak ve dağıtılacaktır. Sonuç olarak, daha büyük işletmeler kamuya daha aşina hale gelirler ve kolayca hatırlanırlar, bu da onları daha küçük işletmelere kıyasla daha saygın kılar<sup>53</sup>.

#### **1.1.4.7. İşletme Stratejisi**

Rekabet avantajı elde etmek için, farklı reklam stratejileri uygulamak (reklam ürün özellikleri ve şirket bilgileri, tedarikçi yatırımları, tüketici ve işveren ilişkileri, ileri teknolojiye odaklanma) ve reklam çeşitlendirme stratejileri yapmak ilgili piyasalarda ve ürünlerde risklerin yayılmasına yardımcı olur. İşletme stratejileri işletmeleri kârlı olmayan pazarlar ve ürünler olma durumunda koruyarak, gerektiğinde Ar-Ge'ye yatırım yapma, reklam bütçesinin daha iyi tahsisi ve borçların yönetimi, işletmelerin bileşenlerin değerlendirmesini basitleştirmesi gibi bir çok uygulama ile işletmelerin itibarlarını şekillendirmelerine / geliştirmelerine yardımcı olabilir<sup>54</sup>.

#### **1.1.4.8. İnovasyon ve Değer Yaratma**

Günümüzün iş dünyasında; yenilik ve değer yaratma, uzun vadeli bir pazarlama değeri yaratmak için çok önemli unsurlardır. İşletmelerin inovasyon ve değer yaratma önlemleri ile daha müşteri odaklı hale geldikçe, kurumsal itibarı da artacaktır. Müşterilerin

---

<sup>51</sup> Karen Cravens vd., "The Reputation Index: Measuring and Managing Corporate Reputation", *European Management Journal*, 2003, 21.2, pp. 201-212.

<sup>52</sup> Dey and Smith, a.g.e., 2018, s.2.

<sup>53</sup> Dey and Smith, a.g.e., 2018, s.2.

<sup>54</sup> Cravens vd., a.g.e., pp.201-212.



ihtiyaçlarına göre büyüme, yeni mal / hizmet geliştirme ve müşteri tutma gibi stratejiler ve önlemler, işletmelerin daha iyi kurumsal itibar kazanmalarına yardımcı olacaktır<sup>55</sup>.

#### 1.1.4.9. Çalışanlar

Çalışanlar kurumsal itibarın temelini oluşturur ve çalışanların aktif katılımı olmadan güçlü bir kurumsal itibar yaratmanın mümkün olmadığını belirtmek adildir. Üst düzey yönetim ve düşük seviyeler dahil olmak üzere tüm çalışanlar, kurumsal itibarın oluşturulmasına olumlu ya da olumsuz katkıda bulunmaktadır. Toplum, kurumun davranışlarını çalışanların davranışları ve tepkileriyle yorumlar. Mal ve hizmetler çalışanlar tarafından üretildiğinden / yaratıldığından / sunulduğundan; Dış paydaşlar, çalışan davranışlarını etkileyerek çalışanların itibar yaratma sürecinin önemli bir unsuru haline gelmelerini sağlar<sup>56</sup>.

#### 1.1.4.10. Sertifikasyonun Rolü

Önceki çalışmalar, belgelendirmenin paydaşların belirsizlik düzeyini azaltmada önemli bir faktör olduğunu göstermektedir. “Bilgi asimetrisi” olduğu zaman, sertifikasyonlu alternatif (ler) başkalarına göre üstünlük kazanır. Belli bir tedavi alanında sertifikalı tıp doktorları; markalı benzin istasyonları; akreditasyonlu okullar; ISO sertifikalarına sahip işletmeler; saygın denetçiler tarafından belgelendirilen işletmeler, belgelendirmenin bir itibar göstergesi olarak nasıl hizmet ettiğine ve rekabet avantajı yarattığına dair önemli örneklerdir<sup>57</sup>.

#### 1.1.5. İtibar Endeksleri

İşletmelerin itibarını karşılaştırmak için kullanılabilecek ölçüm ölçekleri arasında, birçoğu, tek bir paydaşın görüşlerine odaklanan (başka bir deyişle imaj veya kimlik) veya sadece tek boyutlu ölçüm öğelerini kullanmak için işletmelerin finansal performanslarına aşırı derecede odaklandığı için eleştirilmektedir. Birçoğu yaklaşımlarını, mevcut kavramsal ölçeklerden, marka eşitliği, kurumsal imaj veya kimlik ölçümünden, gerekli kavramsal açıklama olmadan ödünç almaktadır. Araştırmacıların benimsedikleri yaklaşımlar, geçmişlerine (örneğin pazarlama, strateji, organizasyon teorisi veya danışmanı), düşünce okullarına veya epistemolojik temellerine dayanır, ancak literatür nadiren farklı ölçüm

---

<sup>55</sup> Kathryn T. Cort vd., “An attribution theory Approach for Understanding the Internationalization of Professional Service Firms”, *International Marketing Review*, 2007, 24.1, pp.9-25.

<sup>56</sup> Murat Gümüş, ve Burcu Öksüz, “Çalışanların Kurumsal İtibar Sürecine Katılımlarında İçsel İletişimin Rolü”, *Journal of Yasar University*, 2009, 4.16, pp. 2637-2660.

<sup>57</sup> W. Timothy Coombs, “Applied Crisis Communication and Crisis Management: Cases and Exercise”, *Thousand Oaks, CA: Sage*, 2013.

yöntemleriyle karşılaştırmıştır<sup>58</sup>. Kurumsal itibar kavramı birçok değişkenden oluşsa da topluma, kişiye ve çevreye göre farklı algıları uyandırır da, ölçülmesi zor görünse de literatürde bulunan geçerli ölçüm modelleri alt konularda ayrıntılandırılacaktır.

#### 1.1.5.1. Charles J. Fombrun İtibar Katsayısı Modeli

Kurumsal itibarın mekanizmaları 1997 yılından beri Reputation Institute (RI) tarafından incelenmektedir. Kurumsal itibarın ölçülmesi, bireylerin zihinlerinin belirli kriterlere göre algılanmasına dayanır. "İnteraktif pazar araştırması" işletme içinde Fombrun, Cees Van Riel ve Harris tarafından geliştirilen araştırmalar iki aşamaya dayanmaktadır. İlk aşamada, aday kurumlar seçilir, iyi ve kötü değerler çevrimiçi yada telefon görüşmeleriyle belirlenir. Bu görüşmeler, genel nüfus içinde genel bir yargı belirlemek için yapılır. İkinci aşamada müşteriler, yatırımcılar, çalışanlar vb. çevrimiçi sorular sonucunda 6 boyut ve 20 alt bileşen algısı incelenmiştir. Bu kurumsal itibar kriterleri sosyal sorumluluk, mal ve hizmetler, finansal performans, çalışma ortamı, vizyon, liderlik ve duygusal çekicilik olarak sınıflandırılmaktadır<sup>59</sup>.

1999 ve 2005 arasında, Reputation Institute, Charles J. Fombrun ve Harris Interactive tarafından geliştirilen itibar katsayılarını kullanarak yıllık kurumsal itibar raporları üretmiştir. Bu küresel proje, Avusturya, Fransa, Danimarka, İtalya, Almanya, Hollanda, Japonya ve Norveç dahil olmak üzere birçok ülkede, İtibar Enstitüsü ile işbirliği içinde uygulanmıştır. Dünyadaki en saygın işletmelerin itibar ölçüm sonuçları, Wall Street Journal, ABD Haber ve Kelime Raporu gibi önemli bir çok yerde yayınlanmaktadır.

#### 1.1.5.2. Fortune Magazine

"Fortune Magazine" dergisinin, 1980 yılından beri, her yıl düzenlediği uluslararası düzeyde "takdir edilen işletmeler" araştırması yatırımcılar ve üst düzey yöneticilerle gerçekleştirilen bir anket çalışmasına dayanmaktadır. Fortune Magazine'nin düzenlediği anket çalışması, Fombrun'un itibar katsayı modelinin tersine daha geniş kapsamlı katılımcıyı hedeflemektedir<sup>60</sup>.

---

<sup>58</sup> Van Riel vd., "Measuring corporate image", *Corporate Reputation Review*, 2008, 1.4, pp.313–326.

<sup>59</sup> Caspar Rose and Steen Thomsen, "The Impact of Corporate Reputation on Performance: Some Danish Evidence", *European Management Journal*, 2004, 22.2, pp. 201-210.

<sup>60</sup> Ronald J. Burke vd., "Corporate Reputation: Managing Opportunities and Threats", *Gower Publishing Limited, England*, 2011.

Fortune dergisinin yayınladığı, dünyada ve Amerika'daki en beğenilen işletmeler listelerinde bulunan işletmelerin itibar değişkenleri, işletmelerin bazı ayırt edici özelliklerinden yola çıkılarak belirlenmiştir. Bu özellikler; yönetim kalitesi, yenilik, nitelikli işgörenler istihdam edebilme, finansal nitelikler, hizmet ve ürün kalitesi, yatırım değerleri, çevreye saygı kapsamında uygulanan sorumluluk faaliyetleri gibi faktörlerden oluşmaktadır<sup>61</sup>.

Araştırmacıların çoğu, itibarın kârlılık üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu savunuyor. Bu olumlu etki; Fortune dergisinin anketlerinde de görülmektedir. Fortune Dergisi'nin en beğenilen işletmelerin anket sıralamasında elde edilen olağanüstü puanlar, olağanüstü finansal getiri ile ilişkilendirilmiştir. Fortune dergisi tarafından önerilen bu araştırmanın amacı hak edilmiş bir işletmenin özelliklerini ortaya koyuyor. Çalışma 9 itibar kriterine dayanmaktadır. Bu itibar kriterleri; yönetim kalitesi, finansal sakinlik ve dayanıklılık, mal ve hizmetin kalitesi, uzun vadedeki yatırım değeri, yaratıcılığı ve geliştiriciliği, kurumsal kaynak kullanımları, insan kaynağının kalitesi ve sürekliliği, sosyal sorumluluğu, küresel vizyon ile uluslararası pazarlama entegrasyonları kriterleridir<sup>62</sup>.

### 1.1.5.3. Capital Dergisi Araştırmaları

Capital Dergisi'nin "Türkiye'nin En Beğenilen İşletmelerini Belirlemek İçin Gerçekleştirdiği Ankette Belirtilen İtibar Kriterleri Fortune Dergisindeki Anket Çalışmasındaki Kriterlere Göre Daha Geniş Kapsamlıdır.

Capital Dergisi tarafından 2005 yılında gerçekleştirilen ve ilk 500 içinde en çok beğenilen işletmeleri tanımlamak için yapılan anketin itibar kriterleri; müşteri memnuniyeti, mal ve hizmet kalitesi, çalışanların memnuniyeti, yönetim kalitesi, finansal sağlamlık, pazarlama ve satış stratejileri, çalışan nitelikleri, bilgi ve teknoloji yatırımları, yönetimde şirket şeffaflığı, yeni ürün geliştirme ve yenilikçilik, çalışan niteliklerinin iyileştirilmesi, rekabette etik davranış, iletişim ve halkla ilişkiler, sosyal sorumluluk, emek ve yatırımlarla bölge ve ekonomiye katkı, uluslararası pazarlarla entegrasyon, yatırımcılara katma değer, sosyal fırsatlar, çalışanlara sunulan hak ve ücret politikaları ve bunların başarı düzeyi belirlenmektedir<sup>63</sup>.

---

<sup>61</sup> Çiğdem Şatır ve Fulya Erendağ Sümer, "Kurum İtibarının Bileşenleri Üzerine Bir Araştırma: Sağlık Hizmeti Üreten Bir Kamu Kurumunda İç Paydaşlar İtibarı Nasıl Algılıyor?", **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi**, 2008, 5.2, s.15-25.

<sup>62</sup> Peter W. Roberts and G. R. Dowling, "Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance", **Strategic Management Journal**, 2002, 23, pp.1077-1093.

<sup>63</sup> Salim Kadıbeşegil, "İtibar Yönetimi", **MediaCat Yayınları**, İstanbul, 2006.

Capital Dergisi 2005 çalışması olan en çok beğenilen işletmeler araştırmasında, beğenilen kurumlardan olabilmek için kurumun, yenilikçi ve öncülük etme gibi özelliklere sahip olması gerektiğinin önemi vurgulanmıştır. Bu bağlamda aynı yıl en beğenilen kurumlardan biri olarak seçilen Türkcell'in sahip olduğu yenilik ve öncülük özelliklerinin yanı sıra, sunduğu hizmet kalitesi, gerçekleştirdiği teknolojik yatırımları, sosyal sorumluluk ve stratejik pazarlama alanlardaki sahip olduğu güce dikkat çekilmiştir<sup>64</sup>.

#### 1.1.5.4. Fombrun ve Shanley (1990) Modeli

Kurumlar için "Finansal Performans" kurumsal itibarı oluşturmada ve onu korumada önemli faktördür. Fombrun ve Shanley'in modeline göre, kurum itibarı ile kurumun işletme faaliyetleri ve geçmişe ait işletme faaliyetleri arasında bir bağ kurulmuştur<sup>65</sup>.

"Fombrun ve Shanley (1990) Modeli" ile, mevcut ticari faaliyetlerin geçmişteki ticari faaliyetler üzerindeki etkisi, bir bütün olarak uzun ve kısa vadede ortaya konmuştur. Geçmişteki ticari faaliyetler olarak reklam, ürünlerdeki çeşitlilik, sorumluluk, kârlılık ve risk bulunurken, mevcut faaliyetler arasında da basın açıklamaları, piyasa riski ve performansı, şirket sahipliği ve temettü geliri bulunmaktadır<sup>66</sup>.

#### 1.1.5.5. Global Reprtrak Pulse

İtibar Enstitüsü, 10 yıldan fazla bir süredir İtibar dinamiklerini araştırmaktadır. Araştırmalar, saygın şirketlerin beğeni, güven ve saygı duyulmada daha iyi olduklarını göstermektedir. İtibar Enstitüsü, itibarlarını uluslararası olarak ölçmek için işletmelere standartlaştırılmış bir çerçeve ve itibarı teşvik eden faktörlerin belirlenmesini sağlamak için RepTrak™ Modelini yaratmıştır. Reputation Enstitüsü 1998 tarihinde itibarla ilgili farklı faktörleri anlamak ve ölçmek adına global bir proje başlatmış. Başlangıç ölçeği İtibar katsayısı (RQ) ve altı boyutlu ölçeği 20 özellikten inşa edilmiştir. 4 boyutlu Reprtrak Pulse ölçeği ise 2005 tarihinde RQ'dan elde edilmiş bir ölçektir. Bireylerin kuruma olan duygusal bağlılıklarını ayrı bir şekilde ölçmek için oluşturulmuştur<sup>67</sup>. Reprtrak Pulse ölçeğinin bir itibar

---

<sup>64</sup> Cees B. M. Van Riel, "The Alignment Factor: Leveraging the Power of Total Stakeholder Support", **Routledge Press, London and New York**, 2012.

<sup>65</sup> Charles Fombrun and Mark Shanley, "What's in a Name: Reputation Building and Corporate Strategy", **Academy of Management Journal**, 1990, 33.2, pp.233–258.

<sup>66</sup> Deniz Özbay ve Yakup Selvi, "Kurumsal İtibarin Ölçümü: Bir Model Önerisi", **İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi**, 2014, Sayı: 76.

<sup>67</sup> Lars Thøger Christensen and Søren Askergeard, "Corporate Identity and Corporate Image Revisited", **European Journal of Marketing**, 2001, 35.

ölçeği ölçüsü olarak geçerlik ve güvenilirlik testleri de yapılmıştır<sup>68</sup>. 2005 itibarı ile yaygın olarak kullanılan ölçek, birçok çalışmada yüksek geçerlilik göstermiştir<sup>69</sup>.

Global RepTrak (TM) 2007'de, Reputation Institute'den, itibar konusunda işletmeleri 7 ana boyutta derecelendirmelerini istemiş. Global RepTrak (TM) 2007, dünya çapındaki kurumsal itibarları ölçmektedir ve bu anlamda RepTrak (TM) Pulse 2007, dünyanın en büyük işletmelerinin itibarlarının ikinci yıllık çalışmasıdır. Bu çalışma, yöneticilere, işletmelerinin tüketicilerle olan itibarlarına üst düzey bir bakış açısı sağlamak için Reputation Institute tarafından geliştirilmiştir. Paydaşların kurum hakkındaki algılarını etkileyen farklı bilgilerini inceleyerek, paydaşların hayranlık, beğenme ve güven duygularını tetikleyen tüm boyutları daha iyi tahmin ve tahlil etmemize yardımcı olmaktadır<sup>70</sup>. Bu konudaki var olan yazına bakıldığında, kurumsal itibarın oluşumunda etkisi olan ve Reprtrak sisteminin de boyutlarından olan, yedi farklı çeşit bilgi sinyalinin olduğu görülmektedir. Ancak itibar ölçümleri farklı paydaş grupları ile ulusal ve çevresel bağlamlarda farklılıklar göstermektedir<sup>71</sup>.

Çalışmada kurumsal itibar ölçekleri incelendikten sonra, kurumsal itibar yönetimi üzerine görüş ve değerlendirmelerde bulunulacaktır.

#### 1.1.6. Kurumsal İtibar Yönetimi

İyi bir üne sahip olmak, herkesin daha şüpheli olduğu ve çıkarlarıyla çelişen bir ortamda, paydaşlara güven oluşturmayı amaçlayan sürekli ve uzun bir sürecin sonucudur. İyi bir itibar yaratma zor, karmaşık ve uzun bir süreç olduğu için, bu varlığı korumak, özel ilgi gerektirir. Özenle yaratılan itibarı yönetebilmek için, kurum-paydaş ilişkisine dayanan bazı temel ilkeler vardır<sup>72</sup>:

- Paydaşların kuruluşun “ayırt edici” lerini algılaması gerekir (pazar bölümlene),
- “Temel tema” üzerinde durmak (kalite, güvenlik, uygunluk, farklı düşün, “yaratıcı teknoloji” gibi),

---

<sup>68</sup> Leonard J. Ponzi vd., “RepTrak Pulse: Conceptualizing and Validating a Short-form Measure of Corporate Reputation”, *Corporate Reputation Review*, 2011, 14.1, pp.15–35.

<sup>69</sup> Marko Sarstedt vd., “Measuring Reputation in Global Markets – A comparison of Reputation Measures’ Convergent and Criterion Validities”, *Journal of World Business*, 2013, 48.3, pp.329–339.

<sup>70</sup> Charles J. Fombrun vd., “Stakeholder Tracking and Analysis: The RepTrak® System for Measuring Corporate Reputation”, *Corporate Reputation Review*, 2015, Vol. 15.

<sup>71</sup> Stephen Brammer and Gregory Jackson, “How Regulatory Institutions Influence Corporate Reputations: A Cross-Country Comparative Approach”, in, M. L. Barnett and T. G. Pollock (eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Reputation*, Oxford University Press, Oxford, 2012, pp. 297–319.

<sup>72</sup> Jean P. Louisot, “Managing Intangible Asset Risks: Reputation and Strategic Redeployment Planning”, *Risk Management*, 2004, 6.3, pp.35-50.

- Performans ve iletişimde "tutarlılık" elde etmek,
- Tüm paydaşlar ile ilişki sırasında 'bütünlük' ve 'özgünlük' peşinde olmak,
- Finansal ve sosyal başarıya ulaşmak için "şeffaflık" a bağlılık.

İtibar yönetiminin, geri bildirimlerin ve düzeltmelerin önemli bir rol oynadığı sürekli bir süreç olduğu belirtilmelidir. Bu sürecin kilit unsurları kimlik, iletişim, imaj ve şöhret. Bu süreçte, bu bileşenler arasındaki karşılıklı ilişkiler gözden geçirilmeli ve düzeltilmelidir<sup>73</sup>:

**Kurumsal Kimlik**, örgüte has özellikleridir ve kuruluşun ne olduğunu tanımlar. Kurumun iş stratejisini, yönetim felsefesini, kültürünü ve organizasyon tasarımını yansıtır. Bu faktörler arasındaki etkileşim, işletmeyi rakiplerinden ayırır ve karakterini şekillendirir.

**Kurumsal İletişim**, kurumun kimliğini tüm paydaşlara ve kamuya nasıl aktardığıdır. İletişim, resmi / gayri resmi kaynaklardan gelen mesajları içeren her türlü medyayı, çalışan davranışlarını ve sosyal sorumluluk faaliyetlerini kapsar. Ayrıca, iletişim stratejileri ve kanallar, her türlü paydaşa ulaşmak için çok çeşitli kategoriler içermelidir. Basitçe, iletişim, kuruluşun söylediği ve yaptığı her şeyin içinde olmalıdır. Mesela marka adı, işletmeyi yansıtmalı, grafik tasarım örgütü görsel olarak ifade etmeli, resmi ifadeler işletme kimliğini göstermeli, medya ilişkileri işletme hedefleri doğrultusunda profesyonelce yönetilmeli, mimarlık ve tasarım işletmenin yansıması olmalıdır. Çalışanların iş faaliyetleri sırasında felsefe, rutin davranışlar organizasyonun olumlu bir resmini çizmelidir.

**İmaj**, dış paydaşlar tarafından belirlenir ve dış paydaşların, adını, logosunu, renklerini ve sloganlarını gördüklerinde veya duyduklarında örgütü nasıl tasvir ettiklerini gösterir. İtibar, işletmenin eylemleri ve özniteliklerine ilişkin kararları ifade eder. Etkili iletişim stratejileri ile görüntüler hızlı bir şekilde oluşturulabilir. Diğer taraftan itibar, tutarlı performansın bir sonucu olarak yıllar içinde ortaya çıkmaktadır.

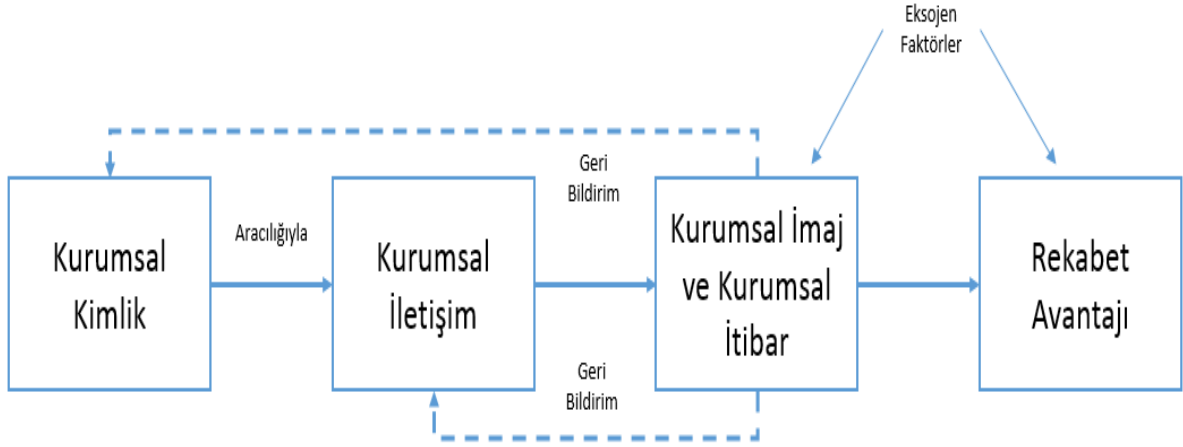
**Geri Bildirim**, kimlik yönetiminde; iyi bir imaj ve itibar yaratmanın önemli bir yönüdür. Sağlıklı, verimli ve sürekli bir geri bildirim olmadan; yöneticiler kuruluşlarını doğru yönde yönlendiremezler. Geri bildirim, paydaşlardan bilgi toplamayı, bu bilgiyi kavrayışa dönüştürerek, ihtiyaç duyulan gerekli değişiklikleri yapmayı içerir.

Dış faktörler, kritik kaynakların kontrolü, özel ilişkiler, sosyo-ekonomik faktörler, doğal olaylar / afetler ve saf şanslar olarak listelenebilir.

---

<sup>73</sup> Selda Saral, "Tüketici Kanaatlerine Bağlı Olarak İtibarın Marka Değeri Üzerindeki Rolü: THY Örneği", **Antalya: Akdeniz University Social Sciences Institute**, 2014. (*Unpublished Master's Thesis*).

Şekil 3'te kurumsal itibarı ve imajı yönetmek için operasyonel model gösterilmiştir. Modelden görülebileceği gibi, etkin bir işleyiş modeli ile rekabet avantajı elde edilebilir:



**Şekil-3.** Kurumsal İtibar ve İmaj Yönetimi için Operasyonel Model<sup>74</sup>

Bu sürecin yönetimi ve gözden geçirilmesi, yönetimin sorumluluğu altındadır. Etkin bir işleyiş modeli olmaksızın, yöneticiler tanınabilir imajı ve pozitif itibarı geliştiremez ve var olan itibarı sürdürmezler.

#### 1.1.7. Kurumsal İtibardaki Boşlukların Giderilmesi: Kurumsal İtibar Denetimi

Kurumun imajı, kimliği ve istenen imajı / kimliği arasındaki olası boşluk, işletme itibarını olumsuz yönde etkilemektedir. İtibar denetimi, yöneticilerin bu boşluğa odaklanmalarına ve üç unsur arasındaki tutarsızlıkları azaltmak için stratejiler geliştirmelerine yardımcı olur. Özellikle çalışan-müşteri etkileşiminin önemli olduğu işlerde, iç ve dış algılar arasındaki boşluklara ekstra vurgu yapılmalıdır. Karnaukhova ve Polyanskaya, bir itibar denetimini “bir örgütün karmaşık çok düzeyli itibarını incelemek için ileriye dönük bir yöntem” olarak tanımlamaktadır. Bir itibar denetiminin temel amacı, işletmenin kurumsal itibarının amaç ve stratejisiyle tutarlı olup olmadığını tespit etmektir. Shachnev (2011) bir itibar denetimi için aşağıdaki aşamaları listeler<sup>75</sup>:

(1) İtibar yönetimi amaçlarının bir örgütün stratejik amaçlarıyla örtüşüp örtüşmediğini değerlendirmek.

<sup>74</sup> E. R. Gray and J. M. Balmer, Managing Corporate Image and Corporate Reputation. Long Range Planning,1998, 31(5): 695-702

<sup>75</sup> Natalya A. Karnaukhova and Ekaterina V. Polyanskaya, “Communication and Reputation as Essentials for the Positioning of an Organization”, *AI & Society*, 2016, 31.3, pp.371-379.

(2) Kuruluşun görsel kimliğini analiz etme. Halkın sembolleri, logoyu, web sitesi tasarımını, personel üniformalarını nasıl tanımladığını ve bunları organizasyonel amaçlarla karşılaştırarak değerlendirmek.

(3) İtibar yönetiminin amaçlarının hedef kitleye yayınlanan organizasyon mesajıyla örtüşüp örtüşmediğini değerlendirmek.

(4) Marka vaadinin mal veya hizmet kalitesiyle örtüşüp örtüşmediğini değerlendirmek.

(5) Örgüt kültürüne ilişkin çalışan davranışlarını ve tutumlarını değerlendirir. Çalışanlar itibara katkıda bulunuyor mu?

(6) Kurum kültürünün değerlendirilmesi (çalışma ortamı, müşteri iletişimi).

(7) Organizasyonun ticari itibarı hakkında hedef kitlenin geri bildirimlerini toplama. Kamuoyu anketleri ve içerik analizi yoluyla amaçlanan ve mevcut itibarı karşılaştırmak.

(8) İtibar denetim sonuçlarının değerlendirilmesi.

Bir itibar denetiminin yapılması; kimlik, imge ve istenen imaj / kimlik arasındaki çelişkileri gösterecektir. Bu boşluk fark edilir hale geldiğinde, yöneticileri kimlik ve itibar arasında daha iyi bir eşleşme yaratmak için stratejilerini ayarlamaya zorlar ve üç unsuru da hizalar<sup>76</sup>. Yöneticiler, kurumun iç ve dış görüşleri arasındaki boşlukları denetleyerek, potansiyel itibar krizlerini önleyebilir.

### 1.1.8. Kurumsal İtibarın Sonuçları

Olumlu bir kurumsal itibar, organizasyonun genel performansını artıracak ve rakiplerine üstünlük sağlayacak çok değerli sonuçlar doğurabilir. İtibar, belli bir işletme hakkında paydaşların algısı olduğu ve bu algıların ilçeden ilçeye değişebileceğinden, kurumsal itibarın sonuçlarının belirlenmesinde coğrafi faktörler önemlidir<sup>77</sup>:

- Kültürel farklılıklar (örn. yüksek belirsizlikten kaçınma düzeyine sahip kültürler, kolektivist toplumlar) kendi rutinlerine daha sadık olacak bireysel toplumlara kıyasla daha yüksek kurumsal itibar değerlendirmesi ile sonuçlanabilir.

- Kurumsal farklılıklar (her ilçenin iş ilişkilerini düzenleyen, kurumsal yönetimi etkileyen ve dolayısıyla itibar algılarını etkileyen kendi kuralları, düzenlemeleri, uygulamaları ve sorumlulukları vardır),

---

<sup>76</sup> Leslie De Chernatony, "Brand Management Through Narrowing the Gap between Brand Identity and Brand Reputation", *Journal of Marketing Management*, 1999, 15.1, pp.157-179.

<sup>77</sup> Raza Ali vd., "The Moderating Influences on the Relationship of Corporate Reputation With its Antecedents and Consequences: A meta-analytic Review", *Journal of Business Research*, 2015, 68.1, pp.1105–1117.



- Uluslararası mesafe değişkenleri (örneğin, ekonomik, mali, politik, idari, demografik, bilgi, coğrafi boyutlar).

Bu faktörler, örgütlerin ve itibarlarının farklı ülkelerde nasıl algılandığını etkilese de, mevcut literatür, kurumsal itibarın çeşitli sonuçlarını tespit etmiştir:

#### **1.1.8.1. Müşteri Sadakati**

Önceki çalışmalar, olumlu bir itibarın tüketicilerin bir işletmeye olan bağlılığını ve sadakatini artıracaklarını ileri sürmektedir. İşletmenin algılanan itibarı, tüketicileri ürün ve hizmetlerin her zaman kaliteli olacağına ikna eden güvene dayanmaktadır. İşletmeyi adil olarak algılayan kişi sayısı arttıkça, o şirketin mal ve hizmetlerini satın almadaki rahatlık düzeyi de artacaktır. Ayrıca, tüketiciler piyasada yeni mal ve hizmetlere maruz kaldıklarında, itibarlı işletmeleri seçme eğiliminde olacaklarından, üretilen itibar tüketicinin algıladığı riski azaltacak ve önceki olumlu deneyimleri yeni ürüne aktaracaktır. İyi bir itibarın sonucu olarak ortaya çıkan devam eden şirket-müşteri etkileşimi, müşteri güvenini, kimliğini ve taahhüdünü de artırır ve işletmeye piyasada rekabet avantajı sağlar<sup>78</sup>.

#### **1.1.8.2. Söylenti Davranışı**

Tüketicilerin ürün kalitesi algısının, söylemleri şekillendirmesi bekleniyor. İyi bir üne sahip işletmeler, müşterilerini sürekli olarak memnun etmeyi amaçlıyor. Müşteri memnuniyeti konusundaki bu çabalar, olumlu söylemler yaratmayı beklerken, negatif olarak tanınan işletmeler, olumsuz söylemlerle yaşayacaklardır. Kriz durumlarına uygun bir şekilde cevap vermek ve ağızdan olumsuz söz edebilmek için şirketlerin hazırlıklı ve özenli olmaları gerekmektedir. Memnun olmayan müşterilerin şikayetleri ve sorunları, onları ağızdan olumlu bir kelime yaymaya ikna etmek için zamanında çözümlenmelidir. Unutulmamalıdır ki, itibar bir isabet alırsa, hasarı iyileştirmek zor olacaktır<sup>79</sup>.

#### **1.1.8.3. Ekonomik Faydalar**

Başarılı bir itibar yönetimi, hissedarların zenginliğinde artış, daha düşük sermaye maliyeti, daha fazla kârlılık ve verimlilik, satış net gelirinde daha az oynaklık, piyasa değeri primi, daha iyi hisse senedi performansı, daha yüksek birim marjı, rakiplere göre daha yüksek kar, müşteri sayısında artış ve satın alma hacmi daha büyük pazar gibi somut

---

<sup>78</sup> Bang Nguyen vd., "Brand Ambidexterity and Commitment in Higher Education: An Exploratory Study", *Journal of Business Research*, 2016, 69.8, pp.3105–3112.

<sup>79</sup> Hilal Özdemir Çakır, "Ürün Geri Çağırma Stratejilerinin Marka İmajı ve Tüketicilerin Satın Alma Niyetleri Üzerindeki Etkisi: Otomotiv Sektörü Üzerine Bir Uygulama", *Erciyes İletişim Dergisi*, 2013, 3.2, s. 44-56.

ekonomik faydalarla sonuçlanacaktır<sup>80</sup>. Ayrıca, yüksek kurumsal itibar, işletme maliyetlerini azaltacak, tedarikçiler, alacaklılar ve dağıtıcılara karşı pazarlık gücünü artıracak ve daha yüksek hisse senedi fiyatı yaratacaktır.

#### **1.1.8.4. Fiyatlandırma Etkisi**

Kurumsal itibar, mal ve hizmet kalitesinin bir göstergesi olarak görülmüştür<sup>81</sup>.

#### **1.1.8.5. Daha İyi Çalışanları Çekmek ve Çalışan Performansını Artırmak**

Önceki çalışmalar, bir işletmenin itibarının mevcut çalışanların algısını etkilediğini ve daha iyi çalışanlar çekeceğini belirtmektedir. Çalışanlar, işletmelerinin saygınlığından etkilenir; öz saygıları ve işyerleri ile ilgili duygularında artış yaşarlar. Kaliteli mal ve hizmetler, çevre duyarlılığı ve sosyal sorumluluk sahibi faaliyetler konusunda olumlu bir üne sahip olan işletmeler rekabet avantajı sağlayacak yüksek kaliteli bir işgücü çekebilir<sup>82</sup>.

#### **1.1.8.6. Yatırımcıları Çekmek**

Literatüre göre, kurumsal itibar ile yatırım çekiciliği arasında pozitif bir ilişki vardır ve yüksek itibarlı işletmelere yatırım yapmak cazip bir seçenektir. Yatırımcılar, işletmenin itibarının kârlılığının ve gelecekteki kazançlarının bir göstergesi olduğuna inanırsa, yatırım kararı kurumsal itibardan olumlu yönde etkilenecektir. Bu kavram, yöneticilerin “duygusal eğilimden” yararlanabilmeleri için işletmenin itibarına yatırım yapmalarına yol açar<sup>83</sup>.

#### **1.1.8.7. Paydaşların Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşların Değerlendirmeleri**

Kâr amacı gütmeyen kuruluşlardaki itibarın önemi literatürde kabul edilmiştir. Gallagher ve Radcliffe, kâr amacı gütmeyen bir kuruluş olarak iyi bir üne sahip olmanın önemini vurgulamaktadır<sup>84</sup>. Güçlü bir kâr amacı gütmeyen markaya sahip olmak, personel ve gönüllü işe alım, para ve zaman bağıışı, öğrencilerin üniversite seçim kararı, sağlık hizmetleri ve sosyal hizmetler üzerinde olumlu etkilere sahiptir. Kuruluşların ve

---

<sup>80</sup> Claudia Binz vd., “Exploring the Effect of Distinct Family Firm Reputation on Consumers’ Preferences”, *Journal of Family Business Strategy*, 2013, 4.1, pp.3-11.

<sup>81</sup> Charles Fombrun and Mark Shanley, “What’s in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy”, *The Academy of Management Journal*, 1990, 33.2, pp. 233-258.

<sup>82</sup> Sabrina Helm, “Employees’ Awareness of Their Impact on Corporate Reputation”, *Journal of Business Research*, 2011, 64.7, pp.657–663.

<sup>83</sup> Katherine T. Smith vd., “Does Brand Management of Corporate Reputation Translate Into Higher Market Value?”, *Journal of Strategic Marketing*, 2010, 18.3, pp.201-221.

<sup>84</sup> Mark Gallagher and Vaughan S. Radcliffe, “Internal Controls in Nonprofit Organizations: The Case of the American Cancer Society, Ohio Division”, *Nonprofit Management and Leadership*, 2002, 12.3, pp.313-325.

programlarının itibarlarının kâr amacı gütmeyen sosyal hizmet organizasyonunun finansman ve fırsatlarını etkileyebileceğinden, itibarlar iyi korunmalıdır<sup>85</sup>.

## 1.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Günümüz toplumlarının önemli varlıklarından olan örgütler, hızlı bir değişim yaşamaktadırlar ve bu değişimlerdeki insan gücünün etkisi de inkar edilemez<sup>86</sup>. Robbins'e göre, bireylerin ve örgütlerin performansının iyileştirilmesi, her aktif ve canlı örgütlenmenin ana hedefleri arasında yer almakta, bu nedenle, yöneticilerin bu hedefe ulaşmalarını yönlendirmede ana kaynak olduğu için organizasyonların performansı üzerinde etkili olan etkenler incelenmektedir<sup>87</sup>. Örgütsel bağlılık, çalışanların organizasyonun faaliyetlerine ve performanslarına katılım duygularını etkileyen bu belirleyici faktörlerden biridir<sup>88</sup>.

Örgütsel bağlılığa bir çok çalışmada yer verilmiş ve bu çalışmaların örgütler açısından oldukça önemli sonuçlar doğurduğu ileri sürülmüştür. Fakat örgütsel bağlılık kavramıyla ilgili net bir tanımlamaya rastlamak güçtür. Başka bir ifadeyle, farklı çalışma alanlarından gelen araştırmacılar bu kavramı çalıştıkları disiplinlere göre ele almışlardır. Sosyoloji alanındaki uzmanlar bu kavramı kendi çerçevelerinde, psikoloji alanındaki uzmanlar ise kendi çerçevelerinde değerlendirmiş ve farklı tanımlar yapmışlardır. Bu sebeple, bu konuyla ilgili mevcut literatür incelendiğinde tüm disiplinleri kapsayacak tek bir açıklama olmadığı görülmektedir<sup>89</sup>.

### 1.2.1. İş Yaşamında Örgütsel Bağlılığın Önemi

Günümüz dünya ekonomisinde başarılı olabilmek çetin rekabet koşulları arasında hiç de kolay değildir. Örgütler varlıklarını sürdürebilmek için bir çok problemle başa çıkmaya çalışmaktadır. Örgütün maliyetleri düşürülmeli, çalışanların performansları artırılmalı, kaliteden ödün vermeden verimlilik artırılmalıdır. Bu bağlamda örgütsel bağlılığın önemi örgütler açısından daha da artmaktadır<sup>90</sup>. Tüm örgütlerin esas amacı ellerindeki kaynakları

---

<sup>85</sup> Fatma Uçar vd., "Kar Amacı Gütmeyen Kurumların Kurumsal İtibarı: Kızılay Örneği", *Selçuk İletişim*, 2015, 8.4, s.131-153.

<sup>86</sup> H. Honari, "The Design and Explanation of Information Systems and Productivity of Human Resources in the Physical Education Organization, Sports Federation Elected and Olympic Committee", (*Doctoral Dissertation*). *Tehran: University Of Tarbit Modares*, 2004.

<sup>87</sup> Steven P. Robbins, "Organizational Behavior: Concepts, Theories, Applications", *New Jersey: Prentice-Hall*, 1996.

<sup>88</sup> Packianathan Chelladurai, "Managing Organizations for Sport and Physical Activity: A Systems Perspective (3rd. ed.)", *Scottsdale, Arizona: Holcomb Hathaway*, 2009.

<sup>89</sup> Akyay Uygur, *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*, 1. Baskı, Barış Platin Kitabevi, Ankara, 2009.

<sup>90</sup> Mehmet İnce ve Hasan Gül, *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitabevi, Ankara, 2005.

maksimum düzeyde kullanarak, düşük maliyetle verimliliğin artmasını sağlamaktadır. Bu kaynakların başında da kalifiye elemanlar gelmektedir. İşgücünü oluşturan bu kalifiye elemanların kendileri hem kaynaktır hem de diğer kaynakların örgüt için kullanılmasını sağlayacak olan güçtür. Dolayısıyla, örgütlerin başarısını sağlayacak olanlar bu bireylerdir<sup>91</sup>.

Çalışmak denince akla ilk gelen şey şüphesiz ki paradır. Ancak, günümüz insanının artık çalışmaktan anladığı tek olgu para kazanmak değildir. Çağdaş ve eğitilmiş bireyler iş yaşamına daha çok kişilik katmak istemektedir. Bireyleri örgütlerde gönüllü birer çalışan haline dönüştürebilmek örgütlerin en çok ihtiyaç duyduğu unsurdur. Gönüllü çalışan bireyler örgütsel bağlılığı yüksek olan bireyler olacaktır ve onlar için örgütün maddi getirisinden çok yaptıkları işin anlamı önemlidir. Öyleyse örgütlerin paranın yanı sıra, bireylere sağlamak zorunda olduğu başka faydalar vardır<sup>92</sup>.

### 1.2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Bağlılık kavramı, her insanda var olan içgüdüsel bir duygudur. İnsan, benimsediği kendini ait hissettiği yere bağlılık duyar. Bağlılık kavramının içinde sadakat, anlayış, hoşgörü ve sevgi vardır. Dolayısıyla bağlılık sadık olma halidir. Bağlılık kavramını örgüt bazında ele alırsak, bireyin çalıştığı yeri benimsemesi, yaptığı işi sevmesi, kendini bulunduğu ortama ait hissetmesi ve o örgüte karşı sadakat duygusu taşıması örgütsel bağlılığı yaratan duygulardır. Örgütsel bağlılık geliştirmiş bireyler örgütün değerlerini içselleştirmiş, bir nevi örgütle bütünleşmiştir.

Örgütsel bağlılık çok yönlü bir yapıdır ve bağlılık, sadakat ve bağlanma gibi terimler kendi bağlamında da düşünülmelidir<sup>93</sup>. Örgütsel bağlılık, bir çalışanın kuruluşa yönelik sadakati, örgütün kimliğini ve katılımını sağlama yönündeki organizasyona yönelik yönelimini temsil eder<sup>94</sup>. Taahhüt edilen çalışanlar, şirketin misyonunu takip eder ve onaylamayı kabul eder. Görevlendirilen çalışanlar, yüksek kalitede olan ürünlerin veya hizmetlerin müşteri taleplerindeki değişimlere cevap verebileceğini, yenilikçi özellikler içerdiğini ve daha geniş topluluklar üzerinde hiçbir olumsuz etkisi olmayacağını garanti

---

<sup>91</sup> Münevver Ölçüm Çetin, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayınları, Ankara, 2004.

<sup>92</sup> C. Ofenloch and V. Madukanya, "Organizational Commitment, Organizational Psychology" **German**, 2007, 1(7), 9-16.

<sup>93</sup> John P. Meyer and Natalie J. Allen, "A three Component Conceptualization of Organizational Commitment", **Human Resource Management Review**, 1991, 1.1, pp.61- 89.

<sup>94</sup> Hakan Koç, "Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 2008, 8.28, s.200-211.

eder<sup>95</sup>. Taahhüt, işçilerin liderin bakış açısını paylaşacağı ve isteyerek talimatları yerine getireceği anlamına gelir. Taahhüt, organizasyonel etkinlik ve verimliliği teşvik etmeye katkıda bulunan kuruluşlar için kaynak olarak tutulur. Genel başarı, taahhüt seviyesi yüksek olduğu kadar yüksektir<sup>96</sup>. İşletmelerin günümüzün hızla değişen dünyasında rekabet edebilmeleri için çalışanların bağlılığı ve katılımı hayati önem taşımaktadır.

İlk model, iki boyuttan oluşan Angle ve Perry, tarafından geliştirilmiştir<sup>97</sup>; değer taahhüdü ve kalmaya bağlılık. Birincisi, kuruluşun değerinin desteğini ifade eder ve ikincisi, örgütsel üyelik olarak sadık kalma anlamına gelir. Mayer ve Schoorman, iki boyutu içeren başka bir model önermişlerdir<sup>98</sup>; devam taahhüdü ve değer taahhüdü. Buchanan örgütsel bağlılığı “amaçlara ve değerlere duyulan bir bağlanma ve örgüt için tamamen kendi araçsal değerinin yanı sıra kendi hatırına bağlı” olarak tanımlamıştır<sup>99</sup>. Her ne kadar çok farklı sorumluluk tanımları olsa da, en az üç genel temayı yansıtıyor gibi görünmektedir<sup>100</sup>:

- Örgütsel amaç ve değerlerin kabulü ve eklenmesi
- Organizasyon için çalışmak için gönüllü çaba sarfetmek
- Organizasyonun üyesi olmaya istekli olmak

Ayrıca, Nijhof, de Jong ve Beukhof (1998), taahhüdü “organizasyonun, çalışmanın ve ait olduğu gruba bağlılık ve kimlik duygusu” olarak tanımlamaktadır<sup>101</sup>. Bu tanım, yalnızca bağlılık özelliklerinin (sadakat duygusu ya da görevler için çabaların derecesi) değil, aynı zamanda örgütsel değerlerin kabul edilmesine ve kalma istekliliğine işaret eden örgütsel bağlılık olarak adlandırılan özellikleri de kapsamaktadır<sup>102</sup>. Organizasyona karşı duyulan sadakat ve özdeşleşme duygusu, “kişinin işine çaba sarfetme motivasyonu, sorumluluk

---

<sup>95</sup> Susan Newell, “The healthy Organization: Fairness, Ethics, and Effective Management”, **Van Nostrand Reinhold**, 1995.

<sup>96</sup> Ofenloch, a.g.e., pp.9-16.

<sup>97</sup> Harold L. Angle and James L. Perry, “An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness”, **Administrative Science Quarterly**, 1981, 1-14.

<sup>98</sup> Roger C. Mayer and F. David Schoorman, “Predicting Participation and Production Outcomes Through a Two Dimensional Model of Organizational Commitment”, **Academy of Management Journal**, 1992, 35.3, pp.671-684.

<sup>99</sup> Bruce Buchanan, “Building Organizational Commitment: The Socialization Of Managers in Work Organizations”, **Administrative Science Quarterly**, 1974, 19.4, pp.533-546.

<sup>100</sup> Richard T. Mowday and Lyman W. Porter, “The Measurement of Organizational Commitment”, **Journal of Vocational Behavior**, 1979, 14.2, pp.224-247.

<sup>101</sup> Wim J. Nijhof vd., “Employee Commitment in Changing Organizations: an Exploration”, **Journal of European Industrial Training**, 1998, ,22.6, pp. 243-248.

<sup>102</sup> Duncan Gallie and Michael White, “Employee Commitment and The Skills Revolution: First Findings From the Employment in Britain Survey”, **London: Policy Studies Institute**, 1993.

alma motivasyonu ve öğrenmeye istekli olma” şeklinde ifade edilmektedir<sup>103</sup>. Bu motivasyon cevabının bir ön koşulu, çalışanın iyi bilgilendirilmiş olması ve karar alma sürecine dahil olmasıdır. Bu tanımların tümü öncelikle çalışanın deneyimi ve bu deneyimin kuruluş içinde kalma arzusunu nasıl etkilediği ile ilgilidir. Bu anlamda, Mowday ve arkadaşları (1979) örgütsel bağlılığı açıklamaktan türetilmiş olsa da, hala en kesin tanımlardan biri olarak kabul edilir ve literatürde en çok alıntılı olduğu görülmektedir<sup>104</sup>.

Örgütsel bağlılık eğitimi için geliştirilmiş çeşitli modeller vardır. Meyer ve Allen modeli, çağdaş örgütsel dünyayı göz önünde bulundurarak en yeni ve en gelişmiş modeldir. Daha önce, bazıları Eagly ve Chaiken'in “O'Reilly” ve “Chatman Örgütsel Bağlılık Şemaları” ve “Tutum-Davranış Modeli” olarak adlandırılan iki model daha geliştirilmiştir. Dahası, Steers (1977) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık modeli, Örgütsel Bağlılık Kuramı'na dayanmaktadır<sup>105</sup>. Örgütsel bağlılık şu anda örgütsel bağlılığı ölçmek için en yaygın kullanılan teoridir. Bu modelde, örgütsel bağlılık, bireyin belirli bir organizasyondaki kimliğini ve katılımıyla ilgili göreceli gücünü yansıtan bir tutumdur. Daha spesifik olarak, örgütsel bağlılık üç ilgili boyut ile tanımlanır<sup>106</sup>:

- Kuruluşun hedeflerine ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabul;
- Organizasyon adına kayda değer çaba sarf etmeye istekli olma;
- Örgüt üyeliğini sürdürmek için güçlü bir istek.

Bu yaklaşıma göre, örgütsel bağlılık, bireylerin kuruluşa veya hedeflerine karşı yeterince olumlu bir tutum geliştirdikleri sürece işleneceğini vurgular<sup>107</sup>.

Mowday ve arkadaşları, örgütsel bağlılık modelinin üç ana bölümden oluştuğunu ileri sürmüştür: öncüller, örgütsel bağlılık ve bağlılık sonuçları. Önceden yapılan araştırmalara dayanan öncüller, üç ana kategoride toplanmıştır: iş deneyimleri, kişisel özellikler ve iş özellikleri. İş deneyimleri grup tutumları, örgütsel özellikler ve güvenilirlik ve kişisel önem

---

<sup>103</sup> Wim J. Nijhof vd., “Employee Commitment in Changing Organizations: an Exploration”, *Journal of European Industrial Training*, 1998, 22.6, pp.243-248.

<sup>104</sup> Richard T. Mowday vd., “The Measurement of Organizational Commitment”, *Journal of Vocational Behavior*, 1979, 14.2, pp.224-247.

<sup>105</sup> Lyman W. Porter vd., “Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians”, *Journal of Applied Psychology*, 1974, 59.5, pp.603-609.

<sup>106</sup> Paula C. Morrow, *The Theory and Measurement of Work Commitment*, Jai Press, 1993.

<sup>107</sup> Mowday vd., a.g.e., pp.224-247.

olarak tanımlanır. Kişisel özelliklerin ölçütleri yaş, eğitim, görev süresi ve başarıya olan ihtiyacı içerir. İş özellikleri, görev kimliği, geri bildirim ve isteğe bağlı etkileşimden oluşur<sup>108</sup>.

Wiener, taahhütten kaynaklanan davranış modelinin aşağıdaki özelliklere sahip olması gerektiğini savundu<sup>109</sup>:

(1) Örgüt adına yapılan kişisel fedakarlıkları yansıtmalıdır.

(2) Süreklilik göstermelidir, davranışlar öncelikle takviye veya ceza gibi çevresel kontrollere bağlı olmamalıdır.

(3) Organizasyonla kişisel uğraşını belirtmelidir; örgütlenmiş eylemler ve düşünceler.

Bu bağlamda, örgütsel bağlılık;

(1) Bir bireyin özdeşlik arzusu veya marjinal kazanımlar için bir örgütten ayrılmama arzusu ve özdeşleşmesi için istekliliği;

(2) Özverili çalışma ve bir örgütün etkinliğine katkıda bulunma isteği;

(3) Kişisel fedakârlık yapmaya, normal beklentilerin ötesine geçmeye ve bir organizasyonla zor zamanlara katlanmaya istekli olma - zor zamanlardaki "kurtarmaya" düşük eğilim

(4) Kurumun değer ve amaçlarının kabulü - içselleştirme faktörü. Bu çalışma örgütsel bağlılık davranışına ilişkin yaklaşımı benimsemiştir.

Diğer yandan, O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığın kavramsallaştırılmasına farklı bir yaklaşım önermişlerdir. Kelman'ın tutum değişim süreçlerini, örgüte psikolojik bağlılığın üç temelini belirlemek için uyarladılar<sup>110</sup>:

(1) Uyum;

(2) İçselleştirme; ve

(3) Uygunluk.

Çalışanlar içeriğine inandığı için değil, kazanacağını umduğu için uyarılan davranışı benimser. Özel ödüller ya da onaylar ve belirli cezalardan kaçınma ya da uygunluğunu kabul etmeme gibi nedenlerden dolayı, uyumdan kaynaklanan memnuniyet, etkiyi kabul

---

<sup>108</sup> Mowday vd., a.g.e., pp.224-247.

<sup>109</sup> Yoash Wiener, "Commitment in Organizations: A Normative View", *Academy of Management Review*, 1982, 7.3, pp.418-428.

<sup>110</sup> Herbert C. Kelman, "Compliance, Identification and Internalization: Three Process of Attitude Change", *Journal of Conflict Resolution*, 1958, 2.1, pp.51-60.

etmenin toplumsal etkisinden kaynaklanmaktadır: Uyumluluk ve davranışlar; paylaşılan inançlar, ancak belirli ödüller kazanmak için (özel, dışsal ödüller için araçsal katılım) Bu durumda, kamusal ve özel tutumlar farklılık gösterebilir. Başka bir deyişle, uyum, örgütsel amaçların kabulünü tasvir eder ve Örgüt içindeki kişisel bir inançtan değil, ödüllendirme ve cezadan kaçınma arzusundan kaynaklanmaktadır<sup>111</sup>.

Bir birey, bir başka kişi veya grupla tatmin edici ve kendi kendini tanımlayan ilişki kurmak veya sürdürmek istediği için, etkiyi kabul ettiğinde "özdeşleşme" söylenebilir. Bu ilişki, bireyin diğerinin rolünü üstlendiği klasik kimlik biçiminde olabilir veya karşılıklı bir rol ilişkisi biçiminde olabilir. Birey aslında kimlik aracılığıyla benimsediği cevaplara inanır, ancak onların özel içeriği çok önemli değildir. İstenen ilişki ile ilişkili olduğu için uyarılmış davranışı benimser. Böylelikle özdeşleşmeden doğan memnuniyet, buna uygun davranma eyleminden kaynaklanmaktadır. Tanımlama, bir kişinin tatmin edici bir ilişki kurmak veya sürdürmek için etkiyi kabul etmesiyle oluşur; başka bir deyişle, bir birey, bir grubun parçası olmaktan, değer ve başarılarına saygı duymadan, kendileri olarak kabul etmeden (bir bağlılık isteğine dayanan) gurur duyabilir. İçselleştirme, bireylerin kişisel değerleri ile örgüt tarafından örneklenen değerler arasındaki algılanan bir uyum ile örgütsel etki ve hedef bağının kabul edilmesini içerir<sup>112</sup>.

Bireyin etkiyi kabul etmesiyle ortaya çıkan "içselleşme" denilebilir, başka bir ifade ile uyarılan davranışın içeriği (onun oluşturduğu fikir ve eylemler) özünde ödüllendirici olur. Birey, değer sistemi ile uyumlu olan uyarılmış davranışı benimser. Bir problemin çözümü için faydalı olduğunu düşünebilir ya da onun gereksinimlerine uygun bulabilir. Benimsenen davranış, bireyin var olan değerleriyle bütünleşmeye meyillidir, böylece içselleştirmeden kaynaklanan memnuniyet, yeni davranıştan kaynaklanmaktadır. İçselleştirme, etkilenme kabul edildiğinde ortaya çıkan tutum ve davranış, kişinin kendi değerleri ile uyumludur, başka bir deyişle birey ve grup veya işletmenin değerleri aynıdır (bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanan katılım). Tanımlama, organizasyon üyeleriyle tatmin edici ilişkileri sürdürmek için etki ve amaç ekinin kabul edilmesidir<sup>113</sup>.

Dahası, Meyer örgütsel bağlılığı "çalışan ve örgütü arasında, çalışanın gönüllü olarak örgütten ayrılma olasılığını azaltan psikolojik bağlantı" olarak tanımlamıştır. Bu

---

<sup>111</sup> Adam Mahoney, "Commitment and Employee Development: Comparing Generations X and Y", *Thesis for M.S Degree. California: San Jose State University SSI*, 2015.

<sup>112</sup> Laurie J. Mullins, "Essentials of Organizational Behavior". *England: Prentice Hall*, 2006.

<sup>113</sup> Catherine R. Curtis and Randall S. Upchurch, "Employee Motivation and Organizational Commitment: A Comparison of Tipped and Non Tipped Restaurant Employees", *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 2009, 10.3, pp. 253 –269.



araştırmacılar, çalışanların organizasyonda kalma nedenlerine odaklandılar. Bu nedenle, üç bileşenli bir örgütsel bağlılık modeli önerdiler; duygusal, normatif ve devamlılık taahhüdü. Bunlar, duygusal bağlılık, devamlılık taahhüdü ve normatif bağlılık olarak adlandırılmaktadır<sup>114</sup>.

Özet ile güçlü duygusal bağlılık sergileyen çalışanlar organizasyonlarda birlikte kalırlar, güçlü devamlılık taahhüdü olan çalışanlar kalmalıdır, güçlü normatif taahhüde sahip çalışanlar ise kalmaları gerektiğinden dolayı kalırlar. Görünürde duygusal ve normatif bağlılık arasında biraz benzeşme varmış gibi görünse bile, aslında her ikisinin devamlılık taahhüdünden oldukça bağımsız olduğu görülmüştür. Bu sebeple ayrı ayrı ölçülebilirler<sup>115</sup>.

### 1.2.3. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

Literatür incelendiğinde örgütsel bağlılık sınıflandırmaları genel olarak araçsal hesapçı, normatif ve moral bağlılıktır. Elbette farklı bağlılık ayrımlarının varlığı da söz konusudur.

#### 1.2.3.1. Etzioni'nin Sınıflandırması

Etzioni, örgütsel bağlılık, organizasyona çalışan bağlılığı açısından üç farklı şekilde sınıflandırılmıştır. Örgütsel bağlılığın en olumsuz ucunda negatif yabancılaşma, tarafsız olarak ortada tarafsız ve en olumlu sonuçta olumlu ahlaki bağlılık vardır. Teorisinde, Etzioni "örgütsel bağlılık" olarak ifade ettiği bu kavramını "örgütsel katılım" olarak açıkladı ve üç bileşenini de "yabancılaşma katılımı", "kendine ilgi duyulan katılım" ve "ahlaki katılım" olarak belirtmiştir. Yabancılaşma, işçi örgütü suçlu veya zararlı olarak gördüğü zaman gerçekleşir. İşçi, örgütlenmeye psikolojik bir bağlılık hissetmese de organizasyonda kalmaya zorlanır. Birey organizasyona psikolojik bir bağlılık hissetmez, ancak bireyin üyeliği devam eder. Tarafsız-tarafsız taahhütte, çalışanlar motivasyonlarını karşılamak için organizasyona bağlılık düzeyini belirleyebilirler. Nötr-kendine-ilgilenen taahhüdünde çalışan, kurumun kendisine ödediği ücret karşılığında, iş normuna uygun bir iş yaparak bir iş günü içinde ihtiyaç duyduğu ölçüde bağlılık gösterir. Organizasyon üyeleri, katkılarından dolayı alacakları ödüller nedeniyle bir taahhüt hissederler. Moral taahhüdü, standartlar ve değerler işçi tarafından içselleştirildiğinde ve organizasyona olan bağlılığın ödülün değişmesinden etkilenmediğinde ortaya çıkan bir tür taahhüttür. İşçi organizasyondaki çalışmalarını önemser, kurumların amaçlarını değerli görür. Bu nedenle, organizasyondaki

---

<sup>114</sup> Margaret Deery and Leo Jago, "Revisiting Talent Management, Work Life Balance and Retention Strategies", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2015, 27.3, pp.453-472.

<sup>115</sup> Harun Kaya, "Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi: Görgül bir Araştırma", *Maliye Dergisi*, 2008, (155), s.119-143.

çalışmalarını yapar. Bireyler topluma faydalı olan amaçları takip ettikleri zaman, organizasyonlarına çok daha fazla bağlı olurlar<sup>116</sup>.

Etzioni, örgütsel bağlılığı üçe ayırmaktadır. Bunlar:

- **Moral Bağlılık (Ahlaki Açıdan Yakınlaşma):** Moral bağlılık, bireyin çalıştığı kurumun amaçlarını kabul etmesi ve bu amaçları içselleştirmesiyle gerçekleşir. Moral bağlılık düzeyi yüksek olan bireyler, örgütün amaç ve menfaatleri için çalışmaktan gurur duyar ve o örgütün bir üyesi olmayı değerli kabul ederler.

- **Hesapçı Bağlılık (Çıkara Dayalı Yakınlaşma):** Bu bağlılık türünde birey, örgütün amaç ve menfaatlerini kişisel menfaatlerinin üstünde tutmaz. Kendi beklentilerinin karşılandığı ölçüde bağlılık göstermektedir. Diğer bir deyişle, kişi kendisine verilen ücret karşılığında, ondan beklenen işi olması gerektiği gibi yapar; ancak kurumun menfaatleri için ek bir çaba göstermez.

- **Alienative (Yabancılaştırıcı Yakınlaşma):** Emir-komuta zinciri altında çalışan veya çeşitli dışsal sebeplerle o örgütte kalmaya mecbur bırakılmış bireyler arasında oluşan bir bağlılık türüdür. Bu bağlılık türünde birey örgüte karşı hiçbir açıdan bağlılık hissetmemektedir. Örgütte varoluşunun tek sebebi buna zorunlu olmasıdır; dolayısıyla örgüt faaliyetlerine katılımı da kendi seçimi değildir.

### **1.2.3.2. Wiener'in Sınıflandırması**

Weiner, örgütsel bağlılığı; araçsal bağlılık (araçsal güdüleme) ve örgütsel bağlılık (normatif ve moral bağlılık) diye ikiye ayıran kuramsal modelin kurucusudur. Wiener'in bu modeline göre araçsal bağlılık bireyin örgüt içinde kendi çıkarlarına yönelik hareket etmesi anlamına gelir; normatif-moral bağlılık daha çok ahlaki değerlere dayalı bir bağlılık biçimidir. Öyleyse araçsal bağlılık geliştirmiş kişiler kendi bireysel çıkarlarına göre hareket ederken; normatif-moral bağlılık geliştirmiş kişiler örgütün amaçlarına ve çıkarlarına göre hareket ederler<sup>117</sup>.

### **1.2.3.3. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması**

Tutum bağlılığı konusundaki önemli sınıflandırmalardan biri de Meyer ve Allen'a ait olan çalışmadır. Meyer ve Allen bu çalışmada örgütsel bağlılıktan, duygusal bağlılık, devam ve normatif bağlılık olmak üzere üç farklı boyuttan bahsettiler. Burada duygusal bağlılık,

---

<sup>116</sup> Kuranchie-Mensah vd., "Employee Motivation and Work Performance: A comparative Study of Mining Companies in Ghana", *Journal of Industrial Engineering and Management*, 2015, 9.2, pp. 255 – 309.

<sup>117</sup> Osabiya Babatunde Joseph, "The Effect of Employees' Motivation on Organizational Performance", *Journal of Public Administration and Policy Research*, 2015, 7.4, pp. 62 – 75.

çalışanların içinde buldukları organizasyona karşı duydukları duygusal bağlılık olarak, kuruluş ve aidiyet ile ilgilidir. Devamlılık taahhüdünde ise, kurumdan ayrılma ile ilgili maliyetlerin farkında olma durumu söz konusudur. Normatif taahhüde gelince, o da çalışmaya olan devam zorunluluğunu yansıtır<sup>118</sup>.

Allen ve Meyer'in geliştirdiği modelde, örgütsel bağlılık üç farklı yaklaşımda ele alınmıştır: bu üç bağlılık türünün çalışanlardan farklı oranlarda oluştuğunu varsayan görüşe göre, bireyin kuruma olan bağlılığı, psikolojik durumların toplamının bir yansıması olarak açıklanmaktadır<sup>119</sup>.

**Duygusal Bağlılık:** Duygusal bağlılık, çalışanların kendi örgütlerine yönelik değer ve amaçlarına kucak açmalarıdır. Bu tür bir bağlılık geliştiren çalışanlar, kendi isteğiyle kurumda kalmaya devam ederler ve işe karşı olumlu bir tutum sergileyerek, gerektiğinde de ekstra bir çaba gösterirler. Organizasyona yönelik duygusal bağlılığın, kişisel özellikler, işle ilgili özellikler, iş deneyimi ve yapısal özellikler olmak üzere 4 kategoride ele alınabileceği önerilmiştir. Bunlar arasında iş tecrübesi, organizasyonda ve yetenekli çalışanlar için iş rollerinde, işçinin rahat hissetmesi için psikolojik ihtiyaçları yerine getirmenin en güçlü kanıtı olduğu belirtilmektedir<sup>120</sup>. Duygusal bağlılık, bireyin örgütle bir olmasının, örgütün bir üyesi olmanın mutluluğunu ve organizasyona güçlü bir şekilde bağlı olduğunu gösteren duygusal bir eğilimi ifade eder.

**Devam Bağlılığı:** Esasen devam taahhüdü iki faktöre dayanır; işletme yatırımlarının sayısı ve bunların büyüklükleri ile bireysel olanakların eksikliği. Bu sürdürülebilirlik taahhüdünde, organizasyona dair hislerin rol oynadığı pek söylenemez. Zira devam taahhüdü, işten ayrılmanın çalışana maliyet açısından artı yük getireceği düşüncesi ile "organizasyonda kalma" durumudur<sup>121</sup>.

**Normatif Bağlılık:** Örgütsel bağlılığın normatif boyutu, bireyin kuruma girmeden önce (aile / kültürel sosyalleşme) ve organizasyona girdikten sonra (örgütsel sosyalleşme) bireyin deneyiminden etkilenir. Normatif taahhüt, çalışanların organizasyona duydukları sorumlulukla ilgili inançlarını gösterir. Bireyin düşünme algısının sonucu olarak normatif bağlılık ortaya çıktığı için, organizasyona bağlılık duygusunun bir misyon ve sosyal bir sorumluluk olduğunu ve kuruluşa bağlı kalmanın doğru olduğunu, diğerine göre farklı bir

---

<sup>118</sup> Deery ve Jago, a.g.e., pp.453-472.

<sup>119</sup> Deery ve Jago, a.g.e., pp.453-472.

<sup>120</sup> Sunil Ramlall, "A Review of Employee Motivation Theories and Their Implications for Employee Retention Within Organizations", *The Journal of American Academy of Business*, 2004, 5 (1/2), pp. 52-63.

<sup>121</sup> Ramlall, a.g.e., pp.52-63.

boyutu temsil eder. Her üç taahhüdün de ortak noktası, örgütle birey arasında örgütten ayrılma olasılığını azaltan bir bağlantıya sahip olmalarıdır. Dolayısıyla, taahhüt türlerinin her üçünde de çalışanlar organizasyonda kalır. Bununla birlikte, ilkinde, kalma güdüsü arzularla ilgilidir, ikincisi şarttır, üçüncü sırada ise bu bir zorunluluktur<sup>122</sup>.

#### 1.2.3.4. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması

Kelman, 3 farklı motivasyonel süreç içinde gerçekleşen bir adaptasyon olarak gerçekleşen bir tavır takınmayı başardı. Bu da Kelman'ın yaklaşımı ile Kelman, O'Reilly & Chatman'ın içselleştirilmesi arasındaki psikolojik bağın birey ve kurum, adaptasyon, (biriyle birleşme) ve içselleştirme ile özdeşleştirilen üç temel üzerine kuruludur. Burdaki önemsenecek durum, psikolojik bağlılık temel ve boyutların, kişiden kişiye değişebileceğidir. Bu anlamda, adaptasyona bağlı taahhütte, kişi ve işletme arasındaki psikolojik bağ, örgütünü vuku bulacak dış ödülleri almak adına onu araç olarak görmeye dayanır ve bu bağlılık ordaki değerlere bağlıdır<sup>123</sup>.

Chatman ve O'Reilly, örgütsel bağlılığın tamamıyla psikolojik bir bağlılık olduğu görüşündedirler ve kişinin örgüte olan bağlılığını üç boyutta açıklamaktadırlar<sup>124</sup>:

- **Uyum:** Adaptasyon, zaman içerisindeki tutum ve davranışlarla ortaya çıkmaktadır. Zira ödül ve ceza için grup içerisinde direkt olarak etkilenen bireyin bizatihi kendisidir. Adaptasyon süreci bireye seçim şansı vermediği gibi, onu güvensiz bir ortamda ve denetim altında yapması gerekenleri yapmaya zorlar. Organizasyondaki kural ve kaidelerin niteliği bireyin uyum ve sürecini etkiler. Uyarlamada görülebileceği gibi, kişisel çıkar ilişkisi vardır. Çalışanlar, umdukları ücret, promosyon ve benzer faaliyetler karşılığında beklenen uyumu sağlar. Bu nedenle adaptasyon, çoğu zaman daha fazla mali kontrol uygulamalarının devreye sokulması ile sonuçlanır<sup>125</sup>.

- **Özdeşleşme:** Bu aşamada, bireylerin kuruluşa yakın olma arzusu ve diğer örgüt üyeleri hakkında konuşulur. Birleşme süreci psikolojik bağlılığın oluşturulmasında önemli bir aşamadır. Kişinin bir konuma gelmesiyle, birey onu tanımlamak için fırsat veren ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesi karşılığında başka insanların etkilerini kabul eder (fark edilmek ve değerli görülmek gibi). Bir başkasının davranışlarıyla bir şey olmak, biriyle ilişki kurmak

---

<sup>122</sup> Deery ve Jago, a.g.e., pp.453-472.

<sup>123</sup> Omar N. Solinger vd., "Beyond the Three Component Model of Organizational Commitment", *Journal of Applied Psychology*, 2008, 93.1, pp. 70–83.

<sup>124</sup> David Solnet and Anna Kralj, "Generational Differences in Work Attitudes: Evidence From the Hospitality Industry", *Hospitality Review*, 2011, 29.2, pp. 37-51.

<sup>125</sup> Solnet and Kralj, a.g.e., pp.37-51.

ve onu sürdürmek amacıyla benimsenir. Üye diğer üyelerle ilişkileri kapatmak için içeri girer. Bu şekilde bireyler, tutum ve davranışlarını diğer üyelerle ve gruplarla ilişkilendirerek, kendilerini tatmin ve ifade edecek şekilde tanımlamış olurlar. Bireyler organizasyon amaçlarından birini kabul ederlerse, değer ve bağlılık ortaya çıkar ve bireylerin organizasyona bakış açıları ve özelliklerini benimseme ve kabul etme dereceleri artmış olur. Birey organizasyona katıldığı zaman, kendi zaferi ve başarısızlığını organizasyonun zaferi ve başarısızlığı olarak görüyorlar<sup>126</sup>. Biriyle bir şey olmak rasyonel değil, duygusaldır. Bir şeye sahip olmak, bireysel tatmin veren ancak yok olma riski yüksek bir çekiciliğe sahiptir. Bu çekiciliğin korunması gerektiği doğaldır. Bu, birey için tatmin edici olan bir şey olmakla kalmayıp onu sorumluluk altına soktuğunu unutmamak gerekir.

• **İçselleştirme:** İçselleştirme Taahhütün son aşamasıdır. İçselleştirme, kurumun değerleri ile bireyin tutum ve davranışlarının örgüt işleyişindeki uyumu olarak ifade edilebilir. Bu aşamada, bireyin yardım almaksızın kendi başına yer aldığı organizasyondaki değerleri görmesi gerekmektedir. İçselleştirme aşamasında bireyin diğer etki kaynaklarından etkilenmesine gerek kalmaz. Ancak, içselleştirme çok uzun bir süreç demektir. Bireyler bu derece bir bağlılığı gösterdiklerinde, kuruluş norm ve değerlerini daha iyi görürler. İçselleştirme boyutundaki bu koşul altında normatif bağlılık oluşur. Örgütsel bağlılık, içselleştirilmiş olan normatif boyutun bir işlevi olarak iki farklı inanç içerir. Bunlardan biri, kişinin sosyal anındaki sadakatini yansıtan, ahlaki sorumluluk denilen kişisel inancıdır. Diğer inanç ise, kurumun misyonunu, amaçlarını, politikalarını ve çalışma metotlarını içselleştirilen her türlü inancını içerir<sup>127</sup>.

#### 1.2.3.5. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması

Katz ve Kahn, farklı bir biçimde örgütlerdeki işçilerin örgüt tarafından kendilerine emanet edilen görev ve sorumlulukları neden yerine getirdiğini açıklamıştır. İşçinin organizasyonun rolünü yerine getirmesinin nedeni, kuruluşun sunduğu ödüllerdir. Organizasyon, bireylere iç ve dış ödüller sunar; iç ödüller anlamlı, dış ödüller araçsal bir özellik taşır. Organizasyona karşı bireysel tutum; ödülün anlamlı mı yoksa araçsal mı olduğunu belirler. Çalışan, organizasyona ve kurumların çıkarlarına yönelik bir taahhüt duygusu hissederse, iç ödüller için davranış gösterir. Eğer çalışan örgütlenmeye karşı bir taahhüt duygusu hissetmiyorsa, çalışan daha dış bir ödül temelli taahhüt anlayışını benimsemiştir [29].

---

<sup>126</sup> T.G. Vijaya vd., "Impact of Work Life Balance on Organizational Commitment Among Bank Employees", *Journal of Asian Research Consortium*, 2012, 2.2, pp. 159-171.

<sup>127</sup> Vijaya vd., a.g.e., pp. 159-171.

### 1.2.3.6. Buchanan II'nin Sınıflandırması

Buchanan II (1974) örgütsel bağlılığı üç sınıfa ayırmaktadır. Bunlar<sup>128</sup>:

- Özdeşleşme (Identification): Örgütün amaç ve değerlerinin işgören tarafından kendi amaç ve değerleri olarak görülmesidir.
- Sarılma (Involvement): İşgörenin örgütte bulunduğu pozisyonun gerektirdiklerine psikolojik açıdan bağlılık hissetmesidir.
- Sadakat (Loyalty): Örgütle duygusal bağ kurulması ve örgüte duyulan gerçek bağlılık hissidir.

### 1.2.3.7. Mowday'ın Sınıflandırması

Bu sınıflandırmada, davranış farklılığı davranış ve tutum olarak yapılmıştır. Tutum bağlılığı, bireyin örgütle birleşme halini aldığı zaman ortaya çıkar. Tutum bağlılığı, organizasyona karşı pasif olmaktan çok bir durumu temsil etmektedir. Organizasyon ile aktif ilişkiyi kapsar. Bu şekilde bireyler organizasyonun yararı için kendilerinden kendileri vermeye ve organizasyona katkıda bulunmaya isteklidir. Davranışsal bağlılık, bireyin davranışsal faaliyetlere olan bağlılığından kaynaklanmaktadır. Yapılan çalışmalarda iki taahhüt arasında alternatif bir ilişki olduğu öne sürülmüştür. Bu bağlılık tutumuna göre, bağlılık davranışına yol açarken, bu davranışlar da karşılık verme tutumlarını güçlendirmektedir<sup>129</sup>.

### 1.2.3.8. Salancik'in Sınıflandırması

Salancik'a göre örgütsel bağlılık, bireylerde davranışsal ve tutumsal boyutlara sahip ve paylaşılan değerler ile hedeflerden oluşmaktadır. Birey tutum ve davranışları kişi uyumsuz olduğunda, gerilime ve strese neden olur. Öte yandan davranışlar ile tutumlar arasındaki uyumlar ise bağlılık sebebidir. Salancik'in yaklaşımı ile Becker'ın yaklaşımı arasında kayda değer bir paralellik gözüküyor. Bu yaklaşımlara göre, çalışan davranışlarını önceki davranışlarına göre sürdürmektedir. Salancik'a göre, kişi tavır ve davranışlarının uyumsuz olma hallerinde, bireyde gerginlik ve stres olmakta, ancak tutum ve davranışları arasında bir uyumun olması durumlarında ise bağlılık ortaya çıkmakta ve artmaktadır.

---

<sup>128</sup> Bruce Buchanan, "Building Organizational Commitment: The Socialization Of Managers in Work Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 2000, 19, pp.533-546.

<sup>129</sup> Mowday vd., a.g.e., pp.224-247.

Salancik, Becker'dan farklı olarak davranışsal devamlılığın yatırımla ilgili olmadığını, buna mukabil birey ve örgütü arasındaki psikolojik bağa bağlı olduğunu ifade etmektedir<sup>130</sup>.

#### 1.2.4. Çok Boyutlu Bağlılık

Bu yaklaşım, örgütün içinde var olan farklı unsurlar olduğunu ve bu unsurlara farklı derecelerde bağlılığın gelişeceğini savunmaktadır. Sonuç olarak, çoklu taahhüt yaklaşımı, bir işçinin taahhüdünün başka bir çalışanın taahhüdünden farklı olabileceğini öngörmektedir. Bu durum, her iki çalışanın da organizasyona bağlılık göstermesine rağmen, taahhüt derecesinin ve davranış türlerinin farklı olabileceğini göstermektedir. Becker ve arkadaşlarına göre, çalışanların örgütsel bağlılığı çok boyutludur ve bağlılığın odak ve temeli, bireyin eğitim ve davranışlarını tahmin etmede önemli bir role sahiptir. Çoklu taahhüt yaklaşımı, bireylerin organizasyonlarına, işlerine, müşterilerine, yöneticilerine ve meslektaşlarına farklı taahhütler göstereceğini kabul eder. Çoklu taahhüt yaklaşımı, tüm kuruluşların paydaşlarının tüm taahhütlerin toplamı ile ilişkilendirilemeyeceği teorisine dayanmaktadır<sup>131</sup>.

Becker ve arkadaşlarına göre, çok boyutlu bağlılık perspektifi örgütü tek bir bütün olarak ele almaktansa, içinde çok çeşitli unsurlar barındırdığını öngörmekte ve bireylerin örgütün bu unsurlarına farklı farklı bağlılıklar geliştirdiğini savunmaktadır. Bu görüşe göre, örgütsel bağlılık araştırmaları yapılırken, çalışan bireylerin yalnızca demografik özelliklerine, meslekte ve örgütte geçirdikleri sürelerle odaklanmak yeterli olmayacaktır. En doğru sonucu almak için çalışan bireylerin özelliklerinin yanı sıra örgütün kendi yapısı ve doğası da incelenmelidir<sup>132</sup>.

Bireyin örgütün farklı unsurlarına duyduğu bağlılıklar, farklı etmenlerden etkilenebilmektedir. O halde, örgüt için yaratacağı sonuçlar da farklı olacaktır. Bireylerin hangi unsurlardan hangi şekillerde etkilendiğinin tespit edilmesi, örgüt içindeki olumlu davranışların da artırılması konusunda şüphesiz ki fayda sağlayacaktır. Örgütsel bağlılığın çoklu şekillerine ilişkin bir özet Tablo 1'de gösterilmektedir.

---

<sup>130</sup> Gerald R. Salancik, *Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief In B.M. Staw & G.R. Salancik (Eds.), New Directions in Organizational Behaviour*. Chicago: St. St. Clair Pres., Chicago, 1977.

<sup>131</sup> Lucy A. Newton and Lynn M. Shore, "A Model of Union Membership: Instrumentality, Commitment, and Opposition", *Academy of Management Review*, 1992, 17,2, pp. 275-298.

<sup>132</sup> Ali Balcı, *Örgütsel Sosyalleşme: Kuram Strateji ve Taktikler*, Pegem Yayıncılık, Ankara:, 2003.

**Tablo-1. Çalışmaya Bağlılık Şekilleri<sup>133</sup>**

Değer Odağı (Value Focus)	Protestan İş Etiği (Blood, J 969) Protestan İş Etiği (Mireis, Garret. 1971) Geleneksel Etik (İşten Gurur Duyma) İş Değerleri Araştırması Alt Ölçekleri (Vollack, Goodaie, Witjing, Smith, 1971)" İş Etiği (Bucholdz, 1978)
Meslek Odağı (Career Focus)	Mesleğe Bağlılık (Quadagno, 1978) Mesleğe Önem Verme (Greenhaus, 1971) Mesleğe Önem Verme (Kadınlar İçin) (Almqvist, Angrist, 1971)" Mesleğe Bağlılık (Sheldon, 1971)
İş Odağı (Job Focus)	İşe Sarılma (İş Boyutlarıyla Kişisel Özdeşleşme, Lodabl, Kejner, 1965; Lawler, Hail, 1970) İş Yönetimi (Eden, Jacobson, 1976) İşe Bağlılık (Koch, Steers, 1978) İşe Bağlılık (Patchen, 1970) Benlik Katılımı (Slater, 1959; Vroom, 1962) Merkezi Yaşam İlgisi Olarak İş (Dubin, 1956)"
Örgütsel Odak (Organizational Focus)	Örgütsel Bağlılık (Hesapçı, Moral Boyudan) (Movvday, Steers, Porter, 1979) Örgütsel Bağlılık (Hesapçı Boyut) (Hrebiniak, Alutto, 1972; Stevens, Bayer, Trice, 1978) Örgütsel Özdeşleşme (Moral Boyutu) (Hail, Snyder, Nygfren, 1970)" Örgütsel Bağlılık (Moral Boyutu) (Buchanan, 1974)
Sendikal Odak (Union Focus)	Sendikaya bağlılık (Gordon, Philpot, Burt, Thomson, Spiller, 1980)

### 1.2.5. Örgütsel Bağlılık Boyutları

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı bireyin örgüte psikolojik açıdan bağlanması olarak tanımlamaktadır. Onlara göre örgütsel bağlılık uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olarak üç boyuta ayrılır<sup>134</sup>.

#### 1.2.5.1. Uyum (Compliance) Boyutu

Uyum boyutu, örgütsel bağlılığın ilk aşamasıdır. Bireyin örgütle yüzeysel bir bağ oluşturmasıdır. Diğer bir deyişle, bireyin örgütün ona biçtiği rolü ve koyduğu kuralları kabullenmesi ve örgütle uyumlu olmasıdır. Ancak, birey bu uyumu örgütten sağlamayı

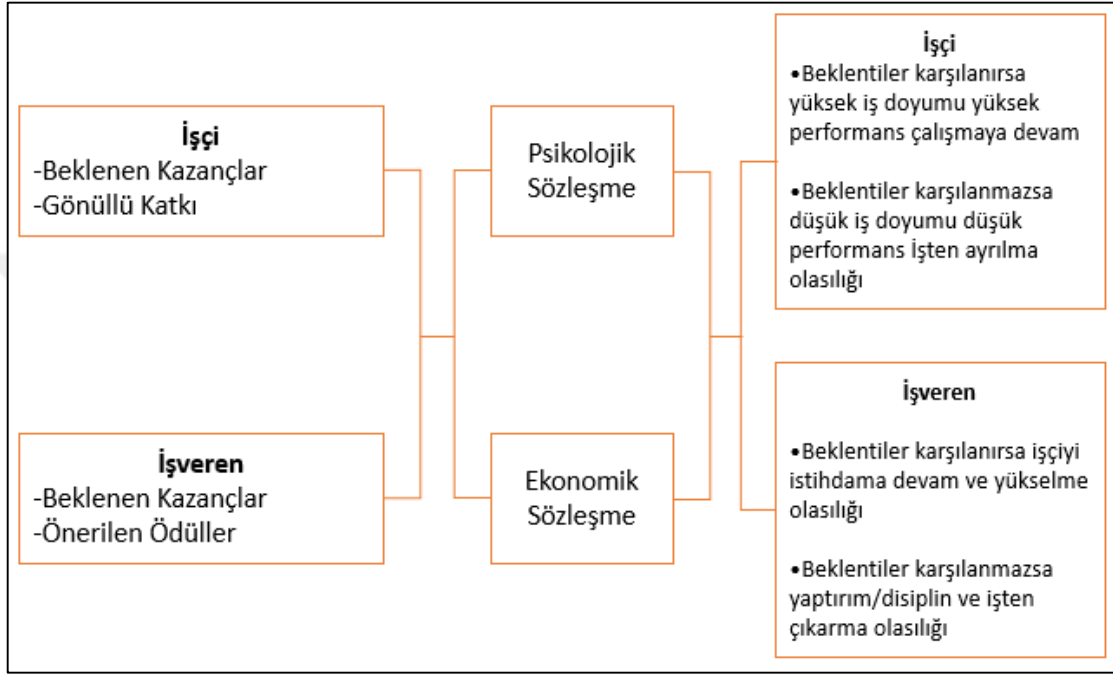
<sup>133</sup> R. Balay, Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. Ankara: Pegem Yayıncılık, 2014

<sup>134</sup> Charles A. O'Reilly and Jennifer Chatman, "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 1986, 71.3, pp.492-499.



umduğu menfaatlere kavuşmak için veya işten atılmaktan korktuğu için gösterir. Sonuç olarak birey, örgüt onun istek ve menfaatlerine karşılık verdiği sürece orada çalışmaya devam eder; bunun aksi olduğu durumlarda ise işten ayrılır.

Örgüt ve birey arasındaki karşılıklı yükümlülüğü anlatan psikolojik ve ekonomik sözleşme ilişkisi Şekil 4'de özet halinde verilmiştir.



Şekil-4. Psikolojik ve Ekonomik Sözleşmeler<sup>135</sup>

Yapılan araştırmalardan elde edilen bulgulara göre örgütteki çalışmalarından maddi anlamda en çok kazanç sağlayan bireylerin araçsal bağlılıkları daha yüksektir. Ancak, araçsal bağlılığın gelişmesindeki tek faktörün para olmadığı da ortaya konmuştur. Kişinin örgütten kazandığı para ve çalışma koşullarının yanı sıra, örgütün bireyin hem mesleki hem de kişisel anlamda kendisini geliştirmesine etki eden unsurların da araçsal bağlılığın gelişmesine katkı sağladığı görülmüştür<sup>136</sup>. Ayrıca Farber ve Saks (1980) iş güvenliğinin ve farklı iş imkanlarının da uyum boyutu ile bağlantılı olduğunu göstermiştir. İş imkanları kısıtlı olan bireylerin, çalışmaya başladıkları örgütte varlıklarını sürdürebilmek ve örgütün

<sup>135</sup> Onuoha C. Ekwutosi and Okebaram S. Moses, "Internalization of Organizational Culture: A Theoretical Perspective", *International Journal of Business Tourism and Applied Sciences*, 2013, 1.2, pp. 77-96.

<sup>136</sup> Ekwutosi and Moses, a.g.e., pp. 77-96.

sunduğu olanaklardan faydalanabilmek adına örgüte daha çok bağlılık duydukları saptanmıştır<sup>137</sup>.

### **1.2.5.2. Özdeşleşme (Identification) Boyutu**

Özdeşleşme, bağlılığın ikinci aşamasıdır. Bağlılığın bu boyutu, bireyin örgüt çalışanları ve örgütle yakın ilişkiler kurma isteğine dayanmaktadır. Bu yakın ilişkinin kurulabilmesi için, birey; kurumsal itibarını ve örgüt çalışanlarının davranışlarını inceler ve anlamaya çalışır, daha sonra da bu davranışları benimser; diğer bir deyişle kurumsal itibar ve örgüt çalışanlarının davranışlarıyla özdeşleşir.

Burada insanların önemsedikleri tutumlar, davranışlarla uyumluluk gösterecek kadar daha ileri bir bağlılık düzeyi yaratmaktadır. Bu bağlılık, bireylerin amaca inanmalarından yada amacı ortaya çıkaran bireyleri destekleme isteğinden kaynaklanabilir<sup>138</sup>.

### **1.2.5.3. İçselleştirme (Internalization) Boyutu**

İçselleştirme; bağlılığın son aşaması olup bireysel ve örgütsel değerlerin karşılıklı uyumunu ifade eder. Bu aşamada birey; örgütsel amaçları, kendi kişisel amaçlarından üstün görmektedir. Bu sebeple, örgütler tarafından en çok istenilen bağlılık boyutu içselleştirmedir. Çalışan; örgüt değerleriyle kendi değerlerini bir kere içselleştirdiğinde, artık örgüt; çalışanın motivasyonunu arttırmak, onun örgütte kalmasını sağlamak yada mesai saatleri dışında çalışmasını sağlamak için ek bir çaba göstermek zorunda kalmaz. Çünkü birey tüm bunları, örgütün menfaatlerini düşünerek içinden gelerek kendi isteğiyle yapar. Elbette çalışanların örgüte bu boyutta bağlanması kolay değildir. Bireyin bu bağlılığı geliştirmesi hem zordur hem de uzun zaman gerektirmektedir<sup>139</sup>.

Çalışanlarının bu boyutta bağlılık geliştirmesini arzulayan örgütlerin, işe alma sürecinde seçim yaparken titizlikle çalışmaları, örgüt kültürü ve örgütün amaçlarına uyum sağlayacak bireyleri işe almaları; daha sonra işe aldıkları bireylere örgüt değerleri ve kişisel değerleri özdeşleştirmede fayda sağlayacak şekilde eğitimler düzenlemeleri gerekmektedir.

### **1.2.6. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler**

Bir bireyin bir kurumdaki tutum ve davranışlarını etkileyen faktörler genellikle organizasyonun özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Bu bakış açısı davranışsal yaklaşım açısından geçerlidir. Örgütsel bağlılığa tutum açısından bakıldığında, bir kurumdaki bireysel

---

<sup>137</sup> Henry S. Farber and Daniel H. Saks, "Why Worker Want Unions: The Role of Relative Wages and Job Characteristics", *Journal of Political Economy*, 1980, 88, pp. 349-369.

<sup>138</sup> Refik Balay, *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2014.

<sup>139</sup> Ali Balcı, *Örgütsel Sosyalleşme: Kuram Strateji ve Taktikler*, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2003.

tutum ve davranışları yönlendiren faktörlerin, bireylerin örgüt özelliklerine yönelik algı tarzına göre belirlendiği söylenebilir. Bu faktörler; kişisel, organizasyonel görev, durumsal ve diğer faktörler olarak sınıflandırılır. Schwenk, bu faktörleri; geçmişte deneyimler, kişisel demografik, organizasyonel görev ve durumsal kalite olarak ayırır<sup>140</sup>.

Bu konuda Koch ve Steers, demografik faktörlerin bağlılığı daha iyi tahmin ettiğini öne sürmektedir<sup>141</sup>. Oliver (1990), bu konuda yaptığı araştırmada, demografik faktörlerin örgütsel bağlılık üzerinde nispeten daha az etkili olduğunu ve örgütsel ödüller ile iş değerlerinin örgütsel bağlılıkla yüksek derecede ilişkili olduğunu görüp, bu kapsamda; yüksek katılımlı değerler sergileyen işçilerin örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu, güçlü araçsal değere sahip işçilerin ise nispeten daha düşük taahhüt seviyelerine sahip oldukları sonucuna varmıştır<sup>142</sup>.

### 1.2.6.1. Kişisel Faktörler

Yapılan çalışmalarda; mevki, cinsiyet ve ırk gibi demografik faktörlerin örgütsel bağlılık faktörleri arasında sistematik bir ilişki olduğu gözükmemektedir. Farklı cinsiyet ve ırk işçileri etrafında çalışmak, bireylerin düşük düzeyde psikolojik bağlılık, organizasyonda kalma arzusu ve daha yüksek yokluk anlamına gelir. Başka bir deyişle, farklı saflardaki işçiler etrafında çalışan birey, daha yüksek bir psikolojik bağlılığa, daha düşük düzeyde bireysel yokluğa ve örgütte kalma arzusuna sahip olmasını sağlayacaktır. Örgütte uzun süre kalmak, organizasyonel bağlılığa işaret etmek için yeterli değildir. Ayrıca, farklı eğitim seviyelerine sahip bireyler, organizasyonda daha fazla kalmak istemişlerdir. Bunun dışında, çalışanlar arasında yaş farklılıklarının daha az olduğu kurumlarda kalmakta daha az istek duydukları görülmüştür<sup>143</sup>.

Literatürde cinsiyet ve evlilik durumu, mesleğe ve mesleğe bağlı davranışlara bağlılık ile ilgili olarak sıklıkla tartışılmıştır. Kadınların hiyerarşide daha üst sıralarda temsil edilmemesinin ya da düşük temsillerinin düşük tutumlu olmalarına bağlı olduğu açıklanmaktadır. Tutum bağlılığının kaynağına karar vermek ve cinsiyete göre değişip değişmediğini test etmek için bir araştırma yapılmıştır. Araştırma, 328 anahtar kişinin

---

<sup>140</sup> Charles H. Schwenk, "Information, Cognitive Biases, and Commitment to a Course of Action", *Academy of Management Review*, 1986, 11.2, pp.298-310.

<sup>141</sup> James L. Koch and Richard M. Steers, "Job Attachment, Satisfaction, and Turnover Among Public Sector Employees", *Journal of Vocational Behavior*, 1978, 12.1, pp.119-128.

<sup>142</sup> Nick Oliver, "Work Rewards, Work Values, and Organizational Commitment in an Employee-Owned Firm: Evidence From the UK.", *Human Relations*, 1990, 43.6, pp.513- 526.

<sup>143</sup> Adam Mahoney, "Commitment and Employee Development: Comparing Generations x and y.", *Thesis for M.S Degree. California: San Jose State University SSI*. 2015.

mesleğini ve eğitim özgeçmişini kontrol ederek yapılmıştır. Tutumlu bağlılık ve işyeri davranışları, temel kişinin örgütsel katılımını ve iş memnuniyetini değerlendirerek ölçülmüştür. Bulgular, kadınların erkeklere kıyasla daha az örgütsel bağlılık düzeyine sahip olduğunu göstermektedir<sup>144</sup>.

Allen ve Meyer, daha yaşlı çalışanların örgüt için daha yüksek duygusal bir bağlılığa sahip olduklarını belirlemiştir. Bunun yanı sıra, yaş ilerledikçe çalışanların farklı bir organizasyonda çalışabilmeleri için seçenekler azaldığı, iş seçeneklerinin sınırlı kaldığı, finansal değerlerini kaybetme korkusu, hak ve imtiyazlar yaşanması, süreklilik taahhüdünün attığını belirtir. Çalışanlar arasında yaş farkı varsa çalışanların organizasyonda kalmaya karar vermek için mücadele ettikleri belirlenmiştir. Organizasyonda harcanan zaman, yaşla ilgili faktördür. Kurulmuşta çalıştığı bu zaman, yaş nedeniyle, çalışanların organizasyona olan bağlılığının en güçlü göstergelerinden biridir. Organizasyonda harcanan zaman arttıkça, çalışanın kuruluştan alacağı faydalar da artmakta ve bu faydalar çalışanların yaşının artmasıyla duygusal bağlılığı artırdığı için örgütsel bağlılığı da artırmaktadır<sup>145</sup>.

Tsui ve arkadaşlarına göre, daha yüksek eğitim düzeyine sahip bireylerin, daha az eğitim seviyesine sahip bireylere kıyasla göreceli olarak daha fazla iş alternatifi ve beklentisine sahip olacaklarını düşünmek mümkündür, bu yüzden onların bağlılıkları daha düşük olacaktır. Organizasyondan daha yüksek beklentileri olan bu bireyler, başka bir organizasyonu kolaylıkla seçebilirler. Örgütlerde çalışanlar arasındaki eğitim seviyelerinin çeşitliliği arttıkça, çalışanların organizasyona olan bağlılığının arttığı görülmüştür. Çalışanın ailesi ve akraba sorumluluğu ile bireyin ailesine ve akrabalarına karşı olan yükümlülüğü de önemli bir faktördür<sup>146</sup>.

Sonuç olarak, örgütsel bağlılığın tahmininde kişisel özelliklerin ölçülebilir olduğunu söylemek zor. Bununla birlikte bağlılık, sadece çalışanın kişisel özelliklerinden gelişen bir davranış değildir.

### 1.2.6.2. Organizasyon Faktörleri

Bağlılığı etkileyen; örgütsel ve görevle ilgili faktörler, rol çatışması, görev kimliği, çalıştığı organizasyonda kazanılan çalışanların beklentilerinin derecesi ve sosyal etkileşim tercihleri, astlarının beceri düzeyleri, iş odaklılık, iş zorlukları, rol zorluk, üst-alt ilişkiler,

---

<sup>144</sup> Starnes B. J. and Truhon, S. A., "A Primer on Organizational Commitment [online], American Society for Quality, <http://asqhdandl.org/uploads/3/4/6/3/34636479/commitment.pdf> [4 Kasım 2018] 2006.

<sup>145</sup> Adam Mahoney, "Commitment and Employee Development: Comparing Generations x and y", *Thesis for M.S Degree. California: San Jose State University SSI*, 2015.

<sup>146</sup> Ellis Kranenberg, "Work – Values Differences Within Generation y: Recommendations for HR Management in the Hospitality Industry", *Thesis for M.S Degree. Netherlands: University of Twente SSI*, 2014.

ilerleme fırsatları, araçsal iletişim, karar verme sürecine katılım ve bireylerin ihtiyaçlarının karşılanması sayılabilir. Rol ile ilgili değişkenler, çalışanlar arasındaki örgütsel bağlılığın belirlenmesinde önemli olabilir. Bunlardan biri iş rolünün çatışmasıdır. Rol çatışmasının organizasyon ortamındaki olumsuz etkileri, çoğu zaman davranışsal olmasa bile, kendi kabuğuna ve ilgisizliklerine geri çekilme gibi psikolojiktir. Bu davranışı yaşayan bir çalışan duygusal bir boşluk hissi yaşar ve iş arkadaşlarından uzaklaşmak için umutsuz bir çabaya girer<sup>147</sup>.

Örgütsel bağlılığı gösteren örgütsel faktörlerden bir diğeri, kuruluşların teknik seviyesi ve çevresi ile ilgilidir. Bunlardan ilki, üretimi olumsuz yönde etkileyecek teknik düzenlemelerdir: ikincisi ise, organizasyon ortamındaki verimliliği sürdürmekte zorlanmaktadır. Böylelikle, iş arkadaşlarına bağlılığın örgütsel bağlılığı doğrudan etkileyen bir faktör olduğuna ulaşılmıştır. İşe güçlü bağlılık göstermese de, iş arkadaşlarına bağlılığın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi, teoride sosyal katılımın örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. Organizasyondan ayrılma, bir bakıma değerli iş arkadaşlarından ayrılmak anlamına geldiğinden, sosyal bağları koparmamak adına organizasyonda kalmayı tercih etmektedirler.

Organizasyonun neden olduğu bir başka faktör ve örgütsel bağlılık, işin yapısıdır. Eğer iş işçi için anlamlıysa ve toplum tarafından yüksek oranda değerlendirilirse, o zaman işçilerin örgüte olan bağlılığı da yüksek olacaktır<sup>148</sup>.

Organizasyon açısından bir başka faktör de yönetim tipidir. Yönetim türü, organizasyonel değerlere ve hedeflere olan bağlılığı artırır. Daha güçlü yönetim örgüt kültürüne ve değerlerine önem verirse, verimlilik ve yenilik artar. Esnek ve katılım temelli yönetim olumlu yönde etkilenirken, otokratik yönetim türü katılımı engelleyerek taahhüde zarar vermektedir. Dick ve Metcalfe, ve Zangora, liderin davranış ve uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkilediğini ortaya koymuştur. Örgüt tarafından desteklenmediğini düşünen ve dolayısıyla örgütü temsil eden lider, kuruluşa daha az bağlılık göstermektedir. Yönetim sorunlarına ve organizasyon sorunlarına katkı sağlayan ve çevrelerinden dolayı övülen astlarına, kendilerini kişisel olarak tatmin etmelerini sağlar. Bu durumda, çalışanların örgütsel bağlılığı artar<sup>149</sup>.

---

<sup>147</sup> Sunil Ramlall, "A Review of Employee Motivation Theories and Their Implications for Employee Retention Within Organizations", *The Journal of American Academy of Business*, 2004, 5 (1/2), pp. 52-63.

<sup>148</sup> Harun Kaya, "Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi: Görgül bir Araştırma", *Maliye Dergisi*, 2008, (155), ss. 119-143.

<sup>149</sup> George A. Zangora, "Organizational Commitment: A Concept Analysis", *Nursing Forum*, 2001, 36(2), 14-22.

### **1.2.6.3. Durumsal Faktörler**

Brockner ve arkadaşlarına göre, bireyin organizasyonun bir parçası olmadan önce sahip olduğu taahhüt eğilimi ve deneyimleri, belirli bir ön taahhüt oluşturur. Genel olarak yüksek düzeyde ön taahhüt organizasyon için faydalıdır. Ancak, bazı durumlarda yüksek ön taahhütlerin gelecekte düşük bağlılığa neden olabileceği belirtilmektedir. Bu bağlamda, bireylerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile ilgili durumsal tepkilerini tahmin etmeyi talep eden üç yaklaşım vardır<sup>150</sup>.

#### **1.2.6.3.1. Araçsal Tahmini**

Araçsal tahmin; temelde organizasyonun yerine getirilmesi, istenen sonuçların alınması ile ilgilidir (Ödeme, ilerleme, mantıklı yönetim, insani davranış vb.). Önceki organizasyonel taahhüt seviyesi üzerinde çok az etkisi vardır<sup>151</sup>.

#### **1.2.6.3.2. Asimilasyon Tahmini**

Bireyin önceki tutumları onları yönlendirir. İnsanlar önceki bakış açılarını karşılaşma algılarıyla eşleştirmeye çalışırlarsa, önceki taahhüt seviyelerinin uygunluğu ile verdikleri cevap arasında pozitif bir ilişki olmalıdır. Örneğin, daha önce daha az taahhütte bulunan kişiler, örgütle haksız bir karşılaşmada daha olumsuz tepkiler verirken, daha fazla bağlılık gösteren kişiler de söz konusu durumda aynı tepkiyi gösteremez.

#### **1.2.6.3.3. Justices Grup Değeri Tahminleri**

Bu yaklaşıma göre, ön taahhütleri yüksek olan insanlar, örgütle olan karşılaşmalarında haksız yere muamele gördüklerini düşündüklerinde tepki gösterirler. Diğer taraftan uygun davranışları görmek, insanlara onurlu ve saygılı bir şekilde davrandıklarını açıklar. Bu, bireyin kimliğini ve değerlerini güçlendirir. Bununla birlikte, kaynakların, yönetim kararlarının, ödeme ve ilerlemenin adil bir şekilde dağıtılması sonuçlara yansır, bu kararların nasıl alındığı, işçilerin doğruluk algısını da belirler. Çalışanın adalet algısı örgütsel bağlılıklarını olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir.

#### **1.2.6.3.4. Diğer Faktörler**

Bağlılık literatürü ayrıca örgütsel bağlılığı tanımlayan başka bir faktörün varlığına da işaret eder. İş piyasası koşulları, iş deneyimi, kişisel ve örgütsel özellikler, işçinin ihtiyaçları, değerleri, iş organizasyonunun büyüklüğü, iş koşullarında iyileştirmeler, çalışana sunulacak

---

<sup>150</sup> Joel Brockner vd., "The Influence of Prior Commitment to an Institution on Reaction Stop Perceived Unfairness: The Higher They are, the Harder They Fall", *Administrative Science Quarterly*, 2012, pp. 241-261.

<sup>151</sup> Brockner vd., a.g.e.,pp.:241- 261.

olanaklar ve ödül, örgütsel büyüklük, örgütsel bürokratikleşme, çalışanların maddi kazanç seviyesi örnek olarak verilebilir. Bu faktörlerin çoğuyla ilgili araştırmalar vardır<sup>152</sup>.

### 1.2.7. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın sonuçları; bağlılığın derecesiyle ilgili olarak olumlu veya olumsuz sonuçlar doğurabilir. Eğer örgütsel amaçlar kabul edilebilir düzeyde değil ise gruptaki bireylerin yüksek bağlılık seviyesi olumsuz sonuçlara yol açabilir. Diğer bir durumda amaçlar kabul edilebilir düzeyde ise yüksek bağlılık sonucu oluşan etkili davranışlar olumlu sonuçlara yol açmaktadır<sup>153</sup>.

Bağlılık düzeyi yüksek bireylerin işten ayrılma eğilimleri daha düşük, bağlılık düzeyleri düşük olan bireylerin işe geç kalma, işten kaçma, performans düşüklüğü gibi davranışlarının daha yüksek olduğu görülmektedir<sup>154</sup>.

Davranışsal sonuçlar incelendiğinde örgütsel bağlılıkla arasında çok güçlü bir etkileşim olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılıkla olumlu özelliklere sahip olunan yönler; iş tatmini, motivasyon, etkin katılım ve grup içinde kalma arzusu olmakla birlikte, olumsuz etkilerinin görüldüğü noktalar ise; iş değiştirme ve devamsızlık gibi alanlardır. Performans ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye bakıldığında genellikle ılımlı ve karışık bir ilişki gözlemlenmektedir<sup>155</sup>.

Diğer yandan, işe devamsızlık oranının kadınlarda, gençlerde, daha az kıdemli, daha az eğitilmiş ve evli bireylerde daha yüksek olduğu görülmüştür. Örgüte devamsızlık olarak yansıyan düşük örgütsel bağlılığın bireyin bazı kişisel özellikleri veya mevcut durumunun bazı sınırlılıkları yüzünden de ortaya çıkabileceği söylenebilir; örneğin, evli ve çocuklu olan kadınların işe sık sık geç kalmalarının ya da devamsızlık yapmalarının sebebi aile hayatlarındaki sorumluluklar yüzünden olabilmektedir<sup>156</sup>.

Örgüt içinde bulunma isteği de örgütsel bağlılığı ölçmek için başka bir yoldur. Eğer kişi sosyal gruptaki üyeliğini tatminkar buluyor ise, o gruptaki varlığını sürdürme hususunda

---

<sup>152</sup> George A. Zangora, "Organizational Commitment: A Concept Analysis", *Nursing Forum*, 2001,36(2), pp.14–22.

<sup>153</sup> Onuoha C. Ekwutosi and Okebaram S. Moses, "Internalization of Organizational Culture: A Theoretical Perspective", *International Journal of Business Tourism and Applied Sciences*, 2013, 1 (2), pp. 77-96.

<sup>154</sup> R. Boamah, "The Effect of Motivation on Employees" Performance: Empirical Evidence From the Brong Ahafo Education Directorate", *Thesis for M.S Degree. Ghana: Kwame Nkrumah University MSI*, 2014.

<sup>155</sup> Sunil Ramlall, "A Review of Employee Motivation Theories and Their Implications for Employee Retention Within Organizations", *The Journal of American Academy of Business*, 2004, 5 (1/2), pp. 52-63.

<sup>156</sup> Anne S. Tsui vd., "Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment", *Administrative Science Quarterly*, 1992, pp. 549-579.

fazlasıyla istekli olacaktır. Grup içinde kalma isteğinin, erkekler, daha genç çalışanlar ve evli olmayan çalışanlar arasında daha düşük olduğu gözlemlenmiştir.

İş değişikliği örgütsel bağlılığı ortaya koyma açısından önemli bir kriterdir. Bu hususta yaş ve çalışma süresi gibi bazı değişkenler de bu konuda etkin bir rol oynamaktadır. Yaş ve hizmet süresi arttıkça işten ayrılma isteği azalmaktadır.

Randall, örgütsel bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin bireye ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını irdelemiştir. Bu bağlamda düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık ile bunların olumlu ve olumsuz sonuçlarından söz edilebilir<sup>157</sup>.

### 1.2.8. Düşük Örgütsel Bağlılık

Düşük örgütsel bağlılığa sahip olan bireyler, yüksek örgütsel bağlılığa sahip olan bireylerin duygularından yoksundur. Düşük örgütsel bağlılığın hem olumlu hem de olumsuz sonuçları vardır.

**Olumlu Sonuçları:** Düşük örgütsel bağlılık söz konusu olduğunda kişilerin yaratıcı becerileri ve gelişime karşı gösterdikleri eğilimde artış beklenmektedir. Söz konusu birey örgüte duyduğu bağlılık düzeyi düşük olduğu için, farklı iş olanaklarını araştırmaya daha yatkın olacaktır, bu durumda insan kaynaklarının verimli kullanımı olumlu yönde etkilenebilir. Bu açıdan bakıldığında düşük örgütsel bağlılık düzeyinin işlevsel olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü verimliliğin artmasına engel teşkil eden bu bireylerin işten ayrılmaları, diğer çalışanların tutum ve davranışlarının iyileşmesine katkı sağlayabilir; ayrıca bu bireyler yerine işe alınacak kişiler örgüte daha fazla katkıda bulunabilir<sup>158</sup>.

**Olumsuz Sonuçları:** Örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanlar bireysel görevlerinde geri olmalarının yanı sıra, grup bağlılığının oluşmasında da çaba göstermezler. Bu sebeple, bu tip çalışanlar örgüt içerisinde en önemsiz ve hissiz çalışanlar diye ifade edilirler<sup>159</sup>.

Bu tür örgütsel bağlılığı düşük olan kişiler, yöneticiler ve diğer çalışanlar tarafından da kolaylıkla farkedilmektedirler. Bu çalışanların isteksizliği sebebiyle, yöneticiler de sorumluluk ve azim isteyen işleri güvendikleri çalışanlara vermektedirler. Bu durum düşük örgütsel bağlılığa sahip olan kişilerin o örgütte yükselmesini olanaksız kılmakta ve hatta örgütte çalışmaya devam etme ihtimallerini de riske atmaktadır. Bunun yanı sıra, düşük

---

<sup>157</sup> Brown, S., Carter vd., "Generation Y in the Workplace. Project for B.A Degree", *Texas A&M University Bush School of Government*, 2009.

<sup>158</sup> Kelli Burton, "A Study of Motivation: How to Get Your Employees Moving", *Thesis for Honors Degree. Indiana: Indiana University SPEA*, 2012.

<sup>159</sup> Vijaya vd., a.g.e., pp. 159-171.



örgütsel bağlılıktaki kişiler işlerindeki memnuniyetsizlerini işlerine de yansıtmaktadırlar. Bu kişiler çoğunlukla çalıştıkları kurumdan şikayetçi olan, verilen görevlere itiraz eden kişilerdir. Bu durum da örgüte zarar vermekte, diğer çalışanlar arasında huzursuzluğa sebep olmakta ve müşterilerin o örgüte olan güveni kaybolmaktadır<sup>160</sup>.

### 1.2.9. İlimli Örgütsel Bağlılık

Bireyin tecrübeli olduğu ancak örgütle tam olarak özdeşleşemediği ve bağlılığının tam olarak gelişemediği bağlılık düzeyidir.

**Olumlu Sonuçları:** Bu seviyedeki çalışanlar örgütün tamamını değil, ancak kısmen bazı değerlerini kabul etmektedirler. Bir yandan örgütün beklentilerini karşılarlar, diğer yandan kendi kişisel değerlerinden de ödün vermezler. Bu bağlılık düzeyindeki çalışanlar Schein'in belirttiği toplam değer ve normları kabul ederler, fakat kendilerine göre zararlı olanları reddeden bir anlayışa sahiptirler. Bu durum hem çalışana hem de örgüte olumlu katkılar sağlamaktadır, dolayısıyla bireyin örgütten ayrılma isteği daha azdır ve iş doyumuna ulaşmaktadırlar<sup>161</sup>. Başka bir deyişle birey ve örgüt arasında dengeli bir ilişki oluşmaktadır. Birey örgüte ne kendi menfaatlerini hiçe sayacak derecede bağlı ne de örgütün menfaatlerini hiçe sayacak derecede örgütten bağımsızdır.

**Olumsuz Sonuçları:** İlimli örgütsel bağlılık geliştirmiş kişiler, örgüte ne tam olarak bağlıdır ne de örgütten tamamen kopuktur; dolayısıyla yönetime veya işverenlerine yeterli düzeyde önem göstermezler. Örgütün çıkarlarını kendi kişisel çıkarlarının üstünde tutmazlar. Bu bireyler terfi edip, üst kademelere geldiklerinde kendi kişisel sorumlulukları ile örgüte duydukları sorumluluk ve sadakat arasında bocalama ya da çatışma yaşayabilirler. Bu bocalama hali, bazen bireyin kararsız kalmasına ve dolayısıyla örgütün gerektiği gibi verimli bir biçimde işleyememesine neden olabilir. Bu bağlılık seviyesindeki bireylerin yardımseverliği, fedakarlığı, yaratıcılığı ve iradesi yani örgütün çıkarlarına yönelik olumlu sonuçlar doğuracak davranışları önemlidir. Bireyin bu yöndeki davranışı hesapta olmayan olumsuz durumlardan koruyabilir<sup>162</sup>.

---

<sup>160</sup> Vijaya vd., a.g.e., pp.159-171.

<sup>161</sup> Donna M. Randall, "Multiple Roles and Organizational Commitment", *Journal of Organizational Behavior*, 1988, 9:pp. 309-317.

<sup>162</sup> Vijaya vd., a.g.e., pp.159-171.

### 1.2.10. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Bu bağlılık düzeyinde birey örgüte karşı güçlü bir bağlanma hisseder, yüksek bağlılık bireyin örgütle özdeşleşmesi sonucunda ortaya çıkar. Bu da hem birey açısından hem de örgüt açısından önemli sonuçlar doğurmaktadır.

**Olumlu Sonuçları:** Örgütsel bağlılık düzeyleri en üst seviyede olan bireyler işlerine de bu şekilde bağlıysalar, buldukları örgütün vazgeçilmez bir üyesi haline gelir ve örgüt içinde kurumsal yıldızlar olarak adlandırılabilirler. Bu çalışanların iş doyumları ve motivasyonları yüksektir. İş arkadaşlarından ve aldıkları ücretten memnundurlar ve örgüt içinde gelecekları konusunda herhangi bir kaygı yaşamazlar. Bu çalışanlar ancak, hayal kırıklıkları yaşadıklarında, mutsuz olduklarında, iş tatminleri düştüğünde, örgütün kültürünün veya amaçlarının değişmesi sonucu ya da haksızlığa uğradıklarını düşündüklerinde örgütten ayrılabilirler<sup>163</sup>.

**Olumsuz Sonuçları:** Durkheim (1951) yüksek düzeydeki bağlılığın bireyin örgütle ve örgüt içindeki grupla haddinden fazla bütünleşmesine sebep olduğunu ve bu bütünleşmenin sonucunda bireyin kendi kimliğinin yok olduğunu savunmaktadır. Bireyin örgütle dolayısıyla işiyle bu denli bütünleşmesi onun sosyal ve aile yaşamında da olumsuzluklar yaşamasına sebep olacaktır.

---

<sup>163</sup> Catherine R. Curtis and Randall S. Upchurch, "Employee Motivation and Organizational Commitment: A Comparison of Tipped and Non-Tipped Restaurant Employees", *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 2009, 10 (3), pp. 253 –269.

**Tablo-2. Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Sonuçları**<sup>164</sup>

	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük Bağlılık Düzeyi	Bireysel yaratıcılık, yenilikçilik, insan kaynaklarının daha etkin kullanımı.	Yavaş kariyer ilerlemesi ve terfi, dedikodu sonucu oluşan kişisel maliyetler, örgütten ihraç ya da örgütün amaçlarını bozma.	Dedikodunun örgüt için yararlı sonuçları.	Yüksek iş gücü devri, işe geç gelme, devamsızlık, düşük iş kalitesi, örgüte karşı illegal faaliyetler, örgütte kalma isteksizliği.
Orta Bağlılık Düzeyi	Gelişmiş aidiyet, güvenlik, yeterlik, sadakat duyguları. Yaratıcı bireyselliğin gelişmesi.	Mesleki gelişme ve terfi fırsatlarının sınırlanması.	Örgütten ayrılma isteğinin azalması, sınırlı iş gücü devri, daha yüksek iş doyumu.	İşgörenin örgütsel istekleriyle örgüt dışı isteklerini dengelemesi. Örgütsel etkililikte düşüş.
Yüksek Bağlılık Düzeyi	Bireysel kariyer ilerlemesi ve davranışın örgüte ödüllendirilmesi. Bireyin iş yapma tutkusu.	Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenileşme ve hareketlilik fırsatlarının kısıtlanması. Değişme, direnç, sosyal ve aile ilişkilerinde gerilim.	Güvenli ve dengeli işgücü, işgören, daha yüksek üretim için örgütün istemlerini kabul eder, yüksek düzeyde görev yarışı ve performans, örgütsel amaçların karşılanabilmesi.	İnsan kaynaklarının yerinde kullanılmaması, örgütsel esneklik, yenileşme ve uyum yoksunluğu, geçmişteki politika ve süreçlere tam güven, yüksek bağlı işgörenden örgüt adına yasadışı eylemlere girişme.

Randall'a, göre yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın örgüte karşı da olumsuz sonuçları söz konusudur. Örgüt bireyin aşırı sadakatinden büyük ölçüde yararlanır; ancak çalışanlardaki bu aşırı sadakat duygusu örgütsel esnekliğin azalmasına sebep olabilir. Örgütün yerleşmiş olan politikalarına ve geçmişten gelen uygulamalarına aşırı bağlı olan birey, geleneksel bir tutum içine girebilir ve yeniliğe kapalı hale gelebilir. Kalıplaşmış anlayışla hareket eden birey yeni fikirler ve çözümler üretemez hale gelebilir<sup>165</sup>.

Son olarak yüksek düzeyde bağlılığın örgüte olumsuz bir sonucu da, bir olumsuzluk durumunda grup üyelerinin yasal ve etik olmayan davranışlara örgütün bekası için düşünmeden başvurmalarıdır. Var olan çalışma yöntemlerinden sapılması durumunda, yüksek bağlılık sahibi bireyler durumu sorgulama yoluna gitmez. Bunların sonucunda çoğunlukla örgütün kamu ve hükümet baskısıyla karşılaşması gibi sonuçlar ortaya çıkmaktadır<sup>166</sup>.

<sup>164</sup> Donna M. Randall, "Multiple Roles and Organizational Commitment", *Journal of Organizational Behavior*, 1988, 9, pp.309-317..

<sup>165</sup> Randall, a.g.e., pp.309-317.

<sup>166</sup> Sunil Ramlall, "A review of Employee Motivation Theories and Their Implications for Employee Retention Within Organizations", *The Journal of American Academy of Business*, 2004, 5 (1/2), pp. 52-63.

### 1.3. KURUMSAL İTİBAR VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Kurumsal itibar, çalışanların kurumdaki davranışlarını ve tutumlarını etkileyen önemli bir dış değişkendir. Kurumsal itibar, birbiriyle aynı özellikleri taşıyan diğer organizasyondan farklılaşmayı sağlar. Kurumsal itibar aynı zamanda kurumun toplumdaki faaliyetlerinin bir sonucu olarak şekillenen bir süreç ve duygusal tepkiler olarak da tanımlanmaktadır. Örgüt ve çalışanlar arasındaki ilişkinin analiz edilmek istendiği durumlarda, örgütsel bağlılık teriminin sıkça kullanıldığını görülür. Örgütsel bağlılık, çalışanın kuruluştaki kalma isteklerini ve kuruluşun bir üyesi olmayı içerir. Daha önce belirtildiği gibi, bunlar çalışanın işletmede kalma kararını etkileyen faktörlerdir; örgütün biçimsel yapısı, görev yapısı, iş tatmini, üst yönetimin etkileri, kurum kültürü, insan kaynakları politikası vb. faktörler olarak sayılabilir.

Sosyal kimlik teorisine göre, çalışanlar saygın kuruluştaki çalışmak isterler. Böylece, öz saygılarını artırmak ve olumlu sosyal kimlik oluşturmak çalışanlar için önemlidir. Bu davranış sosyal grubun karşılaştırılmasına dayanır, bireyler gruplarını diğerlerinden daha olumlu hissetmek ister. Sosyal kimlik yeterli değilse, birey gruptan ayrılma eğilimindedir. Bu yaklaşıma göre, kurumların itibarı, bireysel kimliği kurum kimliğine dayatabilmek için önemli bir değişkendir. İtibar, ekibi kazanan ve güçlü bir ekip haline getirebilir. Tüm bireyler güçlü bir takımda rol almak ve o gruba üye olmaya çalışmak isterler. Çalışan memnuniyeti, kalitesi, müşteri sadakati çalışanın motivasyonunu arttırmaktadır. Çalışma ortamında memnun olan çalışanlar, motive edebilir ve bağlılık duygularını olumlu yönde desteklenebilir. Araştırmaların çoğu, itibarın çalışanın motivasyonunu ve örgütsel bağlılığını arttırdığını göstermektedir<sup>167</sup>.

Amerika'da 2005 yılında Walker Information firmasının 50'den fazla çalışanı olan kâr amacı gütmeyen kuruluş çalışanları arasında bir araştırmaya göre, örgütsel bağlılık üzerindeki temel etken kurumsal itibar olduğu görülmüştür. Aynı araştırma bu etki oranının 2003 yılında % 59 olduğunu ve 2005'te bu oranın % 63'e yükseldiğini belirtmektedir<sup>168</sup>.

Bireyler, öz saygı ihtiyaçlarını elde etmek için saygın bir kuruluşun üyesi olmak ister. Çünkü saygın bir kuruluştaki çalışmak, diğer kuruluştaki çalışanlardan farklı olmalarını sağlar. Ayrıca, toplum tarafından özel olarak algılanabilirler. Kurumsal itibar, kuruluşu diğerlerinden ayırır ve kuruluşlar için olumlu bir özelliktir.

---

<sup>167</sup> Burcu Öksüz, "Kurumsal İtibar ve İnsan Kaynakları İlişkisinin İncelenmesi", *İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE*, 2008. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

<sup>168</sup> Thanoswor Gautam vd., "Organizational Citizenship Behavior And Organizational Commitment In Nepal", *Asian Journal of Social Psychology*, 2005, 8. 3, pp.305-314.

Bireyler davranışlarını ihtiyaçlarına göre şekillendirir. Diğer bir deyişle, bireyin davranışlarını belirtmesi için bireylerin ihtiyaçları önemlidir. Buna göre, çalışanlar için kurumsal itibarın ve bağlılık davranışlarının önemi, bireylerin ihtiyaçları ve ihtiyaçların ciddiyeti ile ilişkilidir. Bu kavram ile Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi bu ilişkiyi desteklemektedir. Motivasyon, bireylerin amaçlarına kendi arzularıyla ulaşmak için sahip oldukları bir tür çaba olarak tanımlanır. Motivasyon, bireye kendi beklentileri, ihtiyaçları, hedefleri, performansları ve davranışları hakkında bilgi vermekle ilgilidir.

Motivasyon, bireyin neden hedeflerine ulaşmak için bu tür davranışlar gerçekleştirdiğini açıklayan bir terimdir. Her davranışın arkasında bir arzu var ve onların önünde bir amaç var. Buna göre ihtiyaçlar ortaya çıkmakta ve bu ihtiyaçları karşılamak için; arzular ve eylemler de ortaya çıkmaktadır. Bireyler eylemin ihtiyaçlarının sonunu tatmin ederse, tatmin olurlar ve mutlu olabilirler<sup>169</sup>.



**Şekil-5.** Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi<sup>170</sup>

Maslow'a göre, ihtiyaçlar bireyin davranışlarına öncülük ediyor. Maslow'un piramitinde beş ihtiyaç kategorisi var. Bunlar; fizyolojik ihtiyaçlar (hava, yemek, uyku), güvenlik ihtiyaçları, sosyal ihtiyaçlar (dostluk, aile, aidiyet), saygınlık (öz saygı, güven) ve kendini gerçekleştirme (yaratıcılık, problem çözme). Maslow'a göre, bu ihtiyaçlar sırayla

<sup>169</sup> M. Korkmaz, "Cross-Culturel Research On Organizational Commitment: A Research On An International Organization Located In Turkey", *İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE*, 2006. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

<sup>170</sup> L. Richard Daft, *Management, Fifth Edition*, 2000, p. 539

olmalıdır. Her ihtiyaç sırayla karşılanmalıdır, eğer biri kaçınılırsa, diğeri ihtiyaç karşılanamaz<sup>171</sup>.

Benlik saygısı ve kendini gerçekleştirme, üst düzey ihtiyaçlardır; bunlar her bireyde görülmez. Sadece belirli bir insan grubunda görülebilir. Bu yaklaşım ve ihtiyaçlara göre, gruplara ait olma örgütsel bağlılıkla, öz saygı ihtiyaçları ise kurumsal itibar ile ilgilidir. Bir çalışmada bağlılık ve motivasyon yaklaşımının bütünleştirilmesiyle ilgili; insanların toplumun normlarına göre davrandıklarını ve toplum tarafından olumlu olarak kabul edilen bir organizasyonda çalışmak istediklerini göstermiştir. Başkaları tarafından onaylanmak, gerginliğin bireyler üzerindeki olumsuz etkilerini azaltır. Başka bir deyişle, bireyler toplum tarafından onaylandığında, kuruluşlara yüksek motivasyon ve bağlılık sağlar<sup>172</sup>.

Olumlu itibarı olan kuruluşlar toplum tarafından onaylanır ve saygı kazanılır. Böylece, bireyler bu kuruluşlara üye olurlar ve taahhütlerini hissederler. Ayrıca, üyeliğin ihtiyaçlarını karşılamak istedikleri için gruplara üye olurlar. Kurumsal itibar, sosyal statünün derecesidir. Saygın organizasyonda çalışmak, bireylere itibar sağlar. Bu nedenle, bireyler hem grup üyeliğini hem de özgüven gereksinimlerini karşılamak konusunda tatmin edici bir üne sahip olan kuruluşa bağlılık hissederler. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre; Kurumsal itibar ve örgütsel bağlılık, aidiyet ve özgüven gereksinimlerine bağlanabilir. Örgütler toplumda en iyi bilinen sosyal gruptur. Saygı, itibar, statü, finansal olasılık bir araya geldiğinde; en önemli ihtiyaçlar karşılanır ve tüm bunlar özgüven ihtiyacını karşılamak için önemli bir rol oynamaktadır<sup>173</sup>.

İhtiyaç yaklaşımlarına göre; burada bireysellik perspektifinden bağlılık ve itibarın analizi;

- ✓ Aidiyet ihtiyacı, örgütsel bağlılıkla ilgilidir.
- ✓ Benlik Saygısı ihtiyacı, işletme itibarı ile ilgilidir.

Bu nedenle örgütsel bağlılık ve kurumsal itibarı iç içe geçmiş ve birbirlerini desteklemektedir. Organizasyonlar, hem çalışan olma gerekliliğini hem de çalışanların özgüven ihtiyacını karşılar. Bu durum, çalışanın örgütsel memnuniyetini arttırmakta ve organizasyonda kalma noktasında çalışanı motive etmektedir.

---

<sup>171</sup> Ö. Şahlanan, "The Effect of Corporate Social Responsibility Implementations on Managers' and Employees Organizational Commitment", *İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE*, 2010. (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

<sup>172</sup> Oliver Falck and Stephen Hebl, "Corporate Social Responsibility: Doing Well by Doing Good". *Business Horizons*, 2007, 50. 8, pp. 255-258.

<sup>173</sup> D. Türker, "The Impact of Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment", *İzmir: Yaşar Üniversitesi SBE*, 2006. (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

Sosyolojide, grup; üyelik bilincini paylaşan, etkileşim halinde olan ve ortak normlara sahip bir topluluktur. Sosyal kimlik teorisinde Tajfel ve Turner, grubu; "aynı kategoride olduğunu düşünen bir topluluk" olarak tanımlarlar ve birbirleri ile benzer özelliklere (özellikler, normlar, değerler) ve amaçlara dayandıklarını savunmaktadırlar<sup>174</sup>.

Birey, yaşamlarının varlığı için başka insanlara ihtiyaç duyar. Doğduklarından beri insanlarla ilişki kurmaya ve onlarla bütünleşmeye çalışırlar. Psikolojide bu davranışa 'bağlanma teorisi' denir. Bu teori, rahatlatıcı bir figürün annesine bağlanmanın çocuğun yaşamı için önemli bir işlevi olduğunu savunur. Araştırmacılar; Bowlby ve Ainsworth, bu yakın ilişkilerin insan doğasının temel bir özelliği olduğunu belirtmektedir. Bu bağlanma ihtiyacı, yeni doğmuş bir bebeği tehditlerden koruyan bir işlemdir<sup>175</sup>.

Jones ve Gerard'a göre; diğer insanların ihtiyaçları, yarattıkları etkinin bizler üzerindeki etkisi, bize verdikleri ödüller (fiziksel, fizyolojik) ile ilgilidir ve sorunlarımızdan kaçınmak için sağladıklarına yardımcı olmaktadır<sup>176</sup>. Grup davranışı olma konusundaki sosyal psikolojik araştırmalar; Bireyler, dış dünyanın uyum döneminden dolayı herhangi bir gruba üye olmak istiyor. Halklara bağlanan sosyal bağ, özdeşleşme, örnek alma, bağlılık vb. ile somut olabilir.

Dolayısıyla, bireyler entegrasyon nedeniyle bir grubun üyesidir ve kendilerini diğerlerinden ayırmak için bir grup oluştururlar. Aslında, bir gruba katılmak, sosyalleşmenin süreci olduğu anlamına gelir. Bireyler sosyal varlıklardır ve doğduklarından beri diğerleri ile etkileşime girerler. Sosyalleşme, kimliğin yaratılması için bir süreç olan başka bir kelimenin tanımıdır. Sosyalleşme, gruplara ait olmak, davranış ve tutumlarına uyma zorunluluğudur. Dolayısıyla, bir gruba üye olmak sosyal kimliği yaratan bir eylemdir. Buna göre bireyler, kendilerini tanımlamak ve toplumun bir parçası olmak için bir grubun üyelerine katılmak isterler. Bu durum çalışanın bakış açısından analiz edildiğinde, organizasyon; amaç doğrultusunda çalışanın neredeyse tüm zamanını harcadığı ve kendisini tanımladığı büyük bir sosyal gruptur. Gruba uyum sağlama davranışı, bireylere bir tür psikolojik güven sağlar ve riski azaltır. Ve bireyler farklılıklarına ve birliklerine eğilim gösterirler. Böylece, bireyler neredeyse benzer olmaya ve neredeyse diğerlerinden farklı olmaya çalışırlar. Ampirik

---

<sup>174</sup> Aydem B. Çiftçioğlu, "Kurumsal İtibarın Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama", **Bursa: Uludağ Üniversitesi SBE**, 2008. (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

<sup>175</sup> Rose Caspar and Steen Thomsen, "The Impact of Corporate Reputation on Performance: Some Danish Evidence". **European Management Journal**, 2004., 22. 2, pp. 201-210.

<sup>176</sup> Emel Esen, "The Role of Trust on the Relationship Between Organizational Engagement and Corporate Reputation", **Celal Bayar University The Faculty of Economic and Administrative Sciences Journal**, 2012, 19.1, pp, 47-58.

çalışmalarda, herhangi bir gruba bağlılık ihtiyacı örgütsel bağlılık için en önemli işlemcidir. Örgütsel bağlılığın gelişim süreci analiz edildiğinde, örgütsel bağlılık, bireylerin kuruluşların ihtiyaçlarını karşılamalarına yönelik bir davranış biçimidir. Böylece, bireyler ihtiyaçları karşılandığında kuruluşlarına bağlılık hissederler<sup>177</sup>.

Birey ve örgüt arasındaki duygusal bağlantı, psikolojik ödüllendirme deneyimlerinden oluşur. Bu nedenle, kuruluşlar çalışanın fiziksel ihtiyacını (yiyecek, içecek, konaklama), güvenlik ihtiyacını (iş vererek) karşılar, ancak aynı zamanda kuruluşa üyelik ve yasallık sağlarlar. İhtiyaçların karşılanması bireylerde memnuniyet yaratır, bu memnuniyet örgütsel bağlılık yaratır. Örgütsel bağlılık, çalışanların çevresel risklerden korunmasını sağlar ve sosyal güvenlik sağlar. Olumlu bir kurumsal itibar, kurumların müşteri tutma, sadakat ve ekonomik büyüme gibi çeşitli faydalar kazanmasına neden olur. Kurumsal itibar, bir organizasyonla ilgili değerlendirmelerin toplanmasıdır. Bu değerlendirmeler, ürün ve hizmetlerin kalitesinden müşteri / çalışanların inançlarına ve görüşlerine kadar birçok faktör tarafından belirlenebilir. Etkileşim ve deneyimlere dayanarak geliştirilen bir tutum yapısıdır. Kurumsal itibar; sürdürülebilirlik, gelişmiş performans, daha yüksek gelir, çalışan ve müşteri sadakati ile ilişkilidir. Bu, kurumsal itibarın belirleyicilerini ve sonuçlarını inceleyen çok sayıda çalışmaya yol açmıştır<sup>178</sup>.

Güçlü bir üne sahip kuruluşları tercih eden müşteriler ve çalışanların daha yüksek sadakat ve bağlılık seviyelerine sahip olmaları olasıdır. Bağlılık, bir kuruluşa duygusal bir bağlıdır. Allen ve Meyer'e (1990) göre, bireyler bir kuruma üç çeşit bağlılık hisseder; duygusal, normatif ve devamlılık taahhüdü. Duygusal bağlılık, bireylerin söz konusu kuruluşa kalmakla ilgilenmesine neden olan psikolojik bir bağlantı ve aidiyet duygusu anlamına gelir. Önceki araştırmalar, kurumsal itibarın duygusal bağlılık ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu ve kurumsal itibarın duygusal bağlılık oluşturma ile sonuçlandığını göstermektedir<sup>179</sup>.

Bağlılığın güven ile önemli bir ilişkisi vardır ve güven, bağlılığın geliştirilmesinde gerekli bir yapı olarak kabul edilir. Güven, etkili ilişkiler geliştirmek için kritik bir yapıdır ve çalışan / müşteri davranışlarını etkilemektedir. Güven, başka bir tarafın güvenilirliğine olan bağlılığın ve güvenin önemli bir göstergesidir, bireylerin bağlılık seviyelerini artırır. Güven

---

<sup>177</sup> Boris Bartikowski and Gianfranco Walsh, "Investigating Mediators Between Corporate Reputation and Customer Citizenship Behaviours", *Journal of Business Research*, 2011, 64.1, pp.39–44.

<sup>178</sup> Rosa Chun, "Corporate Reputation: Meaning and Measurement", *International Journal of Management Reviews*, 2005, 7.2, pp. 91–109.

<sup>179</sup> Christian Coenen vd., "Reputation and Public Awareness of Facilities Management – a Quantitative Survey", *Journal of Facilities Management*, 2010, 8.4, pp. 256-268.



güvenden kaynaklandığından, bir kuruluşun itibarına güven duyan kişiler müşteri güveninin artmasına yol açabilir. Kuruluşa duyulan güven, o kuruluşa karşı oluşan riskle ilgili görüşleri azaltır ve daha güvenilir bir üne kavuşturur<sup>180</sup>.

Kurumsal itibarın ölçümü ve belirlenmesi ile ilgili model ve endekslerde yer alan kriterler incelendiğinde, bu kriterler arasında çalışanlara ilişkin kriterlerinde yer aldığı görülmektedir. Çalışanlarla itibar arasında iki tür ilişkiden bahsedilebilir. Bu ilişkilerden ilki çalışanların itibara etkisi, diğeri de itibarın çalışanlara etkisidir<sup>181</sup>.

Çalışanların itibara etkisi incelendiğinde, çalışanlar kurumsal itibarın oluşmasında çok önemli bir yere sahiptir. Kadıbeşegil'in (2013) belirttiği gibi itibar "evin içinde" başlar. Kurumsal itibar çalışanların çabaları, bağlılıkları ve yetenekleri sayesinde kalıcı bir varlık haline gelir. Bir kurum itibar çalışmalarına başlayacaksa, işe çalışanlardan başlamalıdır. Çalışanlar, kurumsal itibarın oluşmasında önemli bir rol oynamaktadır, başka bir ifadeyle; kurumun paydaşları ile sürekli bir ilişki halindedir. Çalışanların paydaşlara karşı her söylediğinin, her davranışının paydaşların kuruma ilişkin algı ve değerlendirmelerini doğrudan etkilediği söylenebilir. Çalışanlar kurum hakkında olumlu düşüncelere sahipse, paydaşlara kurumla ilgili olumlu mesajlar verecektir, ancak çalışanlar kurum ile ilgili olumsuz düşüncelere sahipse ve kuruma güvenmiyorsa, paydaşlara kurum hakkında olumsuz mesajlar verecektir<sup>182</sup>.

Çalışanlarda kuruma ilişkin olumlu düşüncenin oluşturulabilmesi için, çalışanların rahat çalışabileceği çalışma ortamı oluşturulmalı, mola vakitlerini daha iyi geçirmesini sağlayacak düzenlemeler yapılmalı, ücret ve hakları piyasa şartlarına uygun belirlenmeli, ücret ve hakedişleri zamanında ödenmeli, uygulamalar mevzuata uygun yürütülmeli, sosyal olanaklar sunulmalı, istek ve beklentileri her zaman dikkate alınmalı, kararlara katılımı sağlanmalı, kendilerini geliştirmelerine olanak sağlanmalıdır. Yine çalışanlarda kuruma ilişkin olumlu düşüncenin oluşturulabilmesi için, kurumun kendisini ve uygulamalarını çalışanlara çok iyi tanıtması da gerekmektedir. Örneğin kurum vergisini zamanında ödediğini, kamu yararı gözettiğini, kaliteli ürünler sunduğunu, müşteri memnuniyetinin ön planda olduğunu, kurumda her uygulamanın adil ve şeffaf olduğunu çalışanlarına benimsetmelidir. Böylece çalışanların zihninde, kurumun tüm paydaşlara önem verdiğine

---

<sup>180</sup> Jason A.Colquitt vd., "Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships With Risk Taking and Job Performance", *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92, pp. 909–927.

<sup>181</sup> Dilek Baybora, *Kurumsal İtibar ve Çalışanlar. Kurumsal İtibar ve Paradigmalar* 1. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2011, s.77-100.

<sup>182</sup> Salim Kadıbeşegil, *İtibar Yönetimi*. 7. Baskı, MediaCat Kitapları, İstanbul, 2013, s.173.

ilişkin bir algı oluşacak ve çalışanların kurumu ve kurum itibarını sahiplenmeni sağlanacaktır<sup>183</sup>.

Sonuç olarak; itibarın çalışanlara etkisi incelendiğinde ise, itibarın çalışanların kurumda göstereceği birçok davranış ve tutumun belirleyicisi olduğu söylenebilir. Örneğin olumlu kurumsal itibar algısını, çalışanların kurum ile daha fazla özdeşleşmesini sağlar, iş tatminini ve örgütsel bağlılığını artırır, işten ayrılma niyetini azaltır. Kurumsal itibarın olumlu algılanması, iş arayanlar içinde önemli bir örgütsel çekicilik unsuru olup; iş arayanlara kurumun iyi bir çalışma ortamına sahip olduğuna dair önemli mesajlar vermektedir, Bundan dolayı olumlu itibar algısı nitelikli işgücünün kuruma yönelmesini sağlamaktadır. Nitekim çoğu zaman iş arayanlar daha fazla ücreti ya da daha iyi bir pozisyonu bile göz ardı edip hakkında olumlu düşüncelere sahip olduğu kurumu tercih edebilmekte ve kendisini o kurumun bir parçası hâline getirmek isteyebilmektedir<sup>184</sup>.

Özetle, denilebilir ki; çalışanlarca algılanan kurumsal itibar, çalışanların örgütlerine olan duygusal bağlılıklarını artırmakta ve örgüt performansının ve etkinliğinin artması konusunda yöneticilere fayda sağlamaktadır.

---

<sup>183</sup> Murat Gümüş ve Burcu Öksüz, *Turizm İşletmelerinde Kurumsal İtibar Yönetimi*, 1. Basım: Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2009, s.136.

<sup>184</sup> Aykut Bedük ve Ahmet Tambay, "Personel Güçlendirme ve İtibar Yönetimi İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Alan Çalışması", *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2014, 2.8, s.319.

## İKİNCİ BÖLÜM

### KURUMSAL İTİBAR VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ: BELKO A.Ş.'DE BİR ÇALIŞMA

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın; problemi, amacı, önemi, sınırlılıkları ve araştırmanın yöntemi; modeli, evren ve örnekleme, kullanılan istatistiksel yöntemleri, bulgu ve analizleri üzerinde durulmuştur.

#### 2.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Araştırmanın problemi, “kurumsal itibar ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişki var mı?, bir ilişki var ise; ne yönde ve ne düzeyde” olduğudur. Bu problemin çözümü için oluşturulan alt problemler aşağıda verilmiştir:

- Çalışanın algıladığı kurumsal itibar alt boyutları ile örgüte bağlılık alt boyutları arasında bir ilişki var mıdır?
- Çalışanın algıladığı kurumsal itibar, örgüte olan duygusal bağlılığı etkiler mi?
  - ✓ İşletmenin duygusal cazibesi çalışanın duygusal bağlılığını etkiler mi?
  - ✓ İşletmenin ürettiği mal ve hizmet çalışanın duygusal bağlılığını etkiler mi?
  - ✓ İşletmenin finansal performansı çalışanın duygusal bağlılığını etkiler mi?
  - ✓ İşletmenin lideri ve vizyonu çalışanın duygusal bağlılığını etkiler mi?
  - ✓ İşletmenin çalışma ortamının yapısı çalışanın duygusal bağlılığını etkiler mi?
  - ✓ İşletmenin sosyal sorumluluk çalışmaları çalışanın duygusal bağlılığını etkiler mi?
- Çalışanın algıladığı kurumsal itibar, örgüte olan devam bağlılığını etkiler mi?
  - ✓ İşletmenin duygusal cazibesi çalışanın devam bağlılığını etkiler mi?
  - ✓ İşletmenin ürettiği mal ve hizmet çalışanın devam bağlılığını etkiler mi?
  - ✓ İşletmenin finansal performansı çalışanın devam bağlılığını etkiler mi?
  - ✓ İşletmenin lideri ve vizyonu çalışanın devam bağlılığını etkiler mi?
  - ✓ İşletmenin çalışma ortamının yapısı çalışanın devam bağlılığını etkiler mi?
  - ✓ İşletmenin sosyal sorumluluk çalışmaları çalışanın devam bağlılığını etkiler mi?

- Çalışanın algıladığı kurumsal itibar, örgüte olan normatif bağlılığını etkiler mi?
  - ✓ İşletmenin duygusal cazibesi çalışanın normatif bağlılığını etkiler mi?
  - ✓ İşletmenin ürettiği mal ve hizmet çalışanın normatif bağlılığını etkiler mi?
  - ✓ İşletmenin finansal performansı çalışanın normatif bağlılığını etkiler mi?
  - ✓ İşletmenin lideri ve vizyonu çalışanın normatif bağlılığını etkiler mi?
  - ✓ İşletmenin çalışma ortamının yapısı çalışanın normatif bağlılığını etkiler mi?

İşletmenin sosyal sorumluluk çalışmaları çalışanın normatif bağlılığını etkiler mi?

## **2.2. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Bu çalışmanın amacı; kurumsal itibara ilişkin algılamaların örgütsel bağlılık alt boyutları ile olan ilişkisini belirlemektir. Bunun dışında, kurumsal itibar ve örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesi de amaçlanmıştır ve bir diğer alt amaç olarak da bu temel unsurlar çerçevesinde demografik özellikler bağlamındaki farklılıkların tespit edilmesidir.

## **2.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ**

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

İşletmenin rekabet şartlarına uyum sağlaması konusunda insan kaynağı stratejik bir öneme sahiptir. Günümüzde işletme başarısının artırılması için çalışanın belirlenen performansın ötesine geçmesi, diğer bir ifade ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi beklenmektedir. Örgütsel davranışının sergilenmesinde çalışanların örgüte karşı geliştirdiği tutum ve davranışlar önem kazanmaktadır. Çalışanın işletmeyi konumlandırması, diğer bir ifadeyle kurumsal itibar algısı, örgüte karşı geliştirdiği tutum ve davranışlarının da etkilediği düşünülmektedir. Dolayısıyla araştırma çalışanların örgüte olan bağlılıkları ile kurumsal itibar arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması açısından önemlidir.

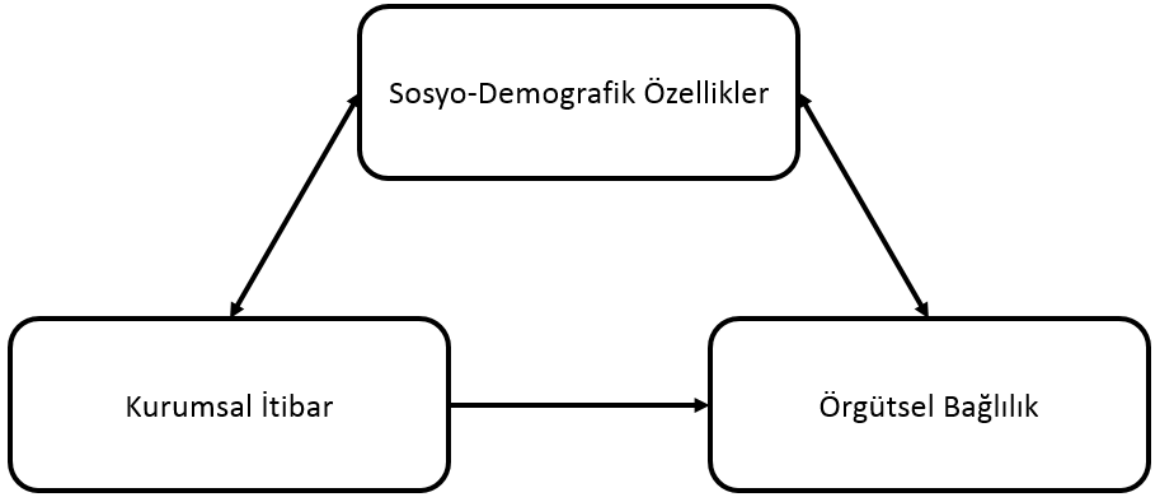
## **2.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

Araştırma, BELKO A.Ş. işletmesinde çalışan kişiler ile sınırlandırılmıştır. Ayrıca araştırmadaki veriler 25.10.2018 / 15.12.2018 tarihleri arasında toplanmıştır.

## 2.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

### 2.5.1. Araştırma Modeli

Araştırmada, nicel araştırma yöntemi modellerinden betimsel araştırma modeli kullanılmıştır. Bu araştırma modelindeki amaç, eldeki problemi, bu problemle ilgili durumları, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamaktır. Betimsel araştırmalar, bir konudaki durumu belirlemeyi hedefleyen araştırmalardır. Buna göre araştırma için aşağıdaki Şekil 6'da oluşturulan model geliştirilmiştir.



Şekil-6. Araştırma Modeli

### 2.5.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Ankara Büyükşehir Belediyesi bünyesinde BİT "Belediye İktisadi Teşebbüsü" olarak faaliyet gösteren BELKO A.Ş. çalışanları oluşturmaktadır. Bu evrende kurum verilerine göre 476 çalışan bulunmaktadır.

Ana kütlede % 95 güvenilirlik sınırları içerisinde % 5'lik hata payı dikkate alınarak temsil edilebilecek örneklem büyüklüğü için ilgili formül gereği 217 çalışana ulaşmak gerekse de, kurum çalışanlarının tamamına ulaşma imkanı olduğundan "Tam Sayım Yöntemi" tercih edilmiştir. Ancak, süreçte kurum idarecilerince 24 çalışanın çeşitli nedenler ile başka yerlerde görevli olduğu ifade edilmiştir.

Bu neden ile çalışma evrenimizde bulunan 476 çalışandan süreçte ulaştığımız 452 çalışanın tamamına tam sayım yöntemi ile dağıtılan anket seti çalışanlarca doldurulduktan sonra teslim alınmıştır. Alınan veri setleri incelendiğinde boş madde bırakan veya birden fazla cevap veren olmadığı tespit edilmiştir.

### 2.5.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak, demografik bilgilerden oluşan altı soru ve Charles J. Fombrun'un İtibar Ölçeği (Reputation Quotient-RQ) ile Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık ölçeğinden oluşan anket formu kullanılmıştır. Anket soru formu, kurum çalışanlarının kurumsal itibar ve örgütsel bağlılık faktörleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik sorulardan ile demografik özellikleri ortaya koymaya yönelik sorulardan oluşmuştur. Her ne kadar daha önce yapılmış benzer çalışmalarda geçerliliği test edilmiş olsa da bu çalışma kapsamında yeniden bir analize tabi tutulmuştur.

Araştırmada kullanılan anket soru formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm altında katılımcıların cinsiyet, medeni durumu yaş grubu, eğitim düzeyi, iş hayatındaki toplam çalışma süreleri ve aylık maddi gelirlerini içeren demografik değişkenler sorulmuştur.

ikinci bölümde kurumsal itibar ölçeği kullanılmıştır. İtibara etki eden pek çok unsur bulunmaktadır. Bu nedenle, kurumsal itibarın ölçümünde farklı ölçekler geliştirilmiş ve kullanılmıştır. Söz konusu ölçekleri, sektör çalışmaları ve akademik çalışmalar sonucu geliştirilen ölçekler olarak ikiye ayırmak mümkündür. Geliştirilen ölçekler aynı zamanda itibarı etkileyen unsurların ya da değişkenlerin belirlenmesinde de faydalı olmaktadır<sup>185</sup>. Bu nedenle çalışmada, Charles J. Fombrun ve ekibince 2000 yılında geliştirilen ve "güvenilirlik katsayısı" (cronbach alfa) da 0.910 olarak belirlenen Kurumsal İtibar Ölçeği'nin (Reputation Quotient-RQ) Türkçe'ye uyarlanmış hali kullanılmıştır. Ortaya çıktığı dönemde, sahada genel kabul gören bu ölçek, daha sonraki pek çok çalışmaya da esas teşkil etmiştir. Ölçekte 5'li likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Ölçekte 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kısmen katılıyorum, 4- Katılıyorum ve 5- Kesinlikle katılıyorum'u ifade etmektedir. Ölçek toplamda 7 alt boyut ve 25 sorudan oluşmaktadır. Bu alt boyutlar;

- Kurum Hakkında Bilgi (1 ve 2 nolu ifadeler)
- Yönetim Kalitesi (3,4,5 ve 6 nolu ifadeler)
- Ürün ve Hizmetler (7,8 ve 9 nolu ifadeler)
- Liderlik (10, 11, 12 ve 13 nolu ifadeler)
- Farklılık (14,15,16 ve 17 nolu ifadeler)
- Güven Faktörü (18,19,20 ve 21 nolu ifadeler) ve

---

<sup>185</sup> Adnan Duygun ve S. Ahmet Mentş, "Kurumsal İtibar ve Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyeti Üzerinde Etkileri: İstanbul'da Alışveriş Merkezlerinde Bir Araştırma", *Business & Management Studies: An International Journal*, 2016, 4.2, pp. 125-141.

- Sosyal Sorumluluk Faktörü (22,23,24 ve 25 nolu ifadeler)'dir

Son bölümde ise katılımcıların örgütsel bağlılıklarını ölçmek için Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 3 boyut ve toplam 17 sorudan oluşmaktadır<sup>186</sup>. Ölçek te 5'li likert ölçeği kullanılmış olup 1- Asla Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kısmen Katılıyorum, 4- Katılıyorum ve 5- Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir. Ölçek 3 alt boyuta sahiptir. Bu alt boyutlar şu şekildedir;

- Duygusal Bağlılık (1,2,3,4,5 ve 6 nolu ifadeler),
- Devam Bağlılığı (7,8,9,10,11 ve 12 nolu ifadeler) ve
- Normatif Bağlılık (13,14,15,16 ve 17 nolu ifadeler)

#### 2.5.4. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Literatürden elde edilen veriler ışığında anketlerden çıkan sonuçlar değerlendirilmiştir. Anket uygulaması dağıtılıp toplandıktan sonra, öncelikle çalışanların demografik özellikleri incelenmiş, sonra kurumsal itibar ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeği ifadelerinin betimsel istatistiği alınarak, her iki ölçeğin faktör analizleri yapılmıştır. Ardından da çalışanların demografik özelliklerinin örgütsel bağlılık alt boyutlarında fark yaratıp yaratmadığını tespit etmek için ANOVA testi uygulanmıştır. Son olarak, kurumsal itibar ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için basit regresyon testi uygulanmıştır. Bu ilişkinin şiddetini belirlemek için de korelasyon analizi yapılmıştır.

#### 2.5.5. Araştırma Bulguları ve Demografik Değişkenlerin Frekans Analizi

Çalışmada toplam 452 katılımcıdan cinsiyet, medeni durum, yaş grubu, eğitim düzeyi, iş hayatındaki toplam çalışma süreleri ve aylık maddi gelirlerini içeren demografik değişkenler sorulmuştur. Bu bölümde demografik değişkenlere tek tek değinilecektir.

Çalışanların % 35,4'ü kadın ve % 64,6'sı erkek katılımcılardan oluştuğu görülmüştür.

**Tablo-3. Çalışanların Cinsiyet Dağılımı**

	Sayı	Yüzde
Kadın	160	35,4%
Erkek	292	64,6%
Toplam	452	100,0%

<sup>186</sup> Natalie J. Allen and John P. Meyer, "Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects", *Journal of Business Research*, 1993, 26 (1), ss.46-91.

Çalışanların medeni durumu incelendiğinde toplamda % 64,8 oranında Evli ve % 35,2 oranında Bekar oldukları görülmüştür.

**Tablo 4.** Çalışanların Medeni Durum Dağılımı

	Sayı	Yüzde
Evli	293	64,8%
Bekar	159	35,2%
Toplam	452	100,0%

Çalışanların yaş dağılımları incelendiğinde toplamda % 15 oranında 0-25 yaş arası, % 25,7 oranında 26-35 yaşlar arası, % 24,8 oranında 36-45 yaşlar arası, % 20,4 oranında 46-55 yaşlar arası ve % 14,2 oranında 56 yaş ve üzeri yaş dağılımına sahip oldukları tespit edilmiştir.

**Tablo-5.** Çalışanların Yaş Grubu Dağılımı

	Sayı	Yüzde
0-25 yaşlar arası	68	15,0%
26-35 arası	116	25,7%
36-45 arası	112	24,8%
46-55 arası	92	20,4%
56 yaş ve üstü	64	14,2%
Toplam	452	100,0%

Çalışanların eğitim durumu incelendiğinde toplamda % 12,4 oranında Lise ve Altı Mezunu, % 20,4 oranında İki Yıllık/M.Y. Okulu Mezunu, % 54,2 oranında Lisans mezunu ve % 13,1 oranında Yüksek lisans ve üstü bir eğitim durumundan mezun oldukları görülmüştür.

**Tablo-6.** Çalışanların Eğitim Durumu Dağılımı

	Sayı	Yüzde
Lise ve Altı Mezunu	56	12,4%
İki Yıllık / M.Y.Okulu Mezunu	92	20,4%
Lisans	245	54,2%
Yüksek lisans ve üstü	59	13,1%
Toplam	452	100,0%

Çalışmamıza katılan çalışanların % 7,1'inin oranında 1 Yılda az kıdeme sahip oldukları, % 31,4'ünün oranında 1-5 yıl arası kıdeme sahip oldukları, % 19,2'sinin oranında 5-10 yıl kıdeme sahip oldukları, % 25,7'sinin oranında 10-15 yıl arası kıdeme sahip oldukları ve % 16,6'sinin oranında 15 yıl ve üstü yıl kıdeme sahip oldukları görülmüştür.



**Tablo-7. Çalışanların Kıdem Durumu Dağılımı**

	Sayı	Yüzde
1 Yıdan az	32	7,1%
1-5 yıl arası	142	31,4%
6-10 yıl	87	19,2%
11-15 yıl arası	116	25,7%
15 yıl üstü	75	16,6%
Toplam	452	100,0%

Son olarak çalışanların gelir durumu incelendiğinde, çalışanların % 8,6'sının oranında 0 - 2.499 TL arası gelire sahip oldukları, % 34,1'ünün oranında 2.500 - 3.499 TL arası gelire sahip oldukları, % 56,9'unun oranında 3.500 - 4.999 TL arası gelire sahip oldukları ve % 4'ünün oranında 5.000 TL ve üstü arası gelire sahip oldukları görülmüştür.

**Tablo-8. Çalışanların Gelir Durumu Dağılımı**

	Sayı	Yüzde
0 - 2.499 TL Arası	39	8,6%
2.500 - 3.499 TL Arası	154	34,1%
3.500 - 4.999 TL Arası	257	56,9%
5.000 - Üstü	2	,4%
Toplam	452	100,0%

### 2.5.6. Ölçeklerin Güvenirlilik Analizi

Kullanılan Cronbach Alfa katsayısı, ölçek içerisinde bulunan maddelerin iç tutarlılıklarının (homojenlik) bir ölçüsüdür. Başka bir deyişle, bu alfa katsayısı ile ölçekte yer alan k tane maddenin (sorunun) aynı türden olan yapılarını açıklamak ya da yorumlamak üzere bir yeknesanlık oluşturup oluşturmadıklarını sorgulama konusunda onlardan bilgi edinilmesidir. Sözkonusu ölçeğin alfa katsayısı ne derece yüksek olursa "ölçekte bulunan maddelerin o ölçüde birbirleriyle tutarlı ve aynı özelliğin öğelerini yoklayan maddelerden oluştuğu ya da tüm maddelerin o ölçüde birlikte çalıştığı" söylenebilir.

Alfa katsayısı 0 ile 1 arasında değerler alır. Geliştirilen testte;

- Alfa katsayısı 0,80 -1,00 arasında ise; test (ölçek) yüksek güvenilirliğe sahiptir.
- Alfa katsayısı 0,60 - 0,80 arasında ise; test oldukça güveniliridir.
- Alfa katsayısı 0,40 - 0,60 arasında ise; testin güvenilirliği düşüktür.
- Alfa katsayısı 0,00 - 0,40 arasında ise; test güvenilir değildir.

**Tablo-9.** Cronbach  $\alpha$  Testiyle Ulaşılan Güvenirlik Puanları

Boyut	Cronbach $\alpha$ değeri	Madde Adedi (N)
Örgütsel Bağlılık	0,831	17
Kurumsal İtibar	0,905	25

Örgütsel bağlılık ölçeğinin % 83,1 oranda; kurumsal itibar ölçeğinin ise % 90,5 oranında olmak üzere, kullanılan her iki ölçeğinde yüksek güvenilirliğe sahip olduğu tespit edilmiştir.

### **2.5.7. Kurumsal İtibar Ölçeği Bulgular**

Çalışanların kurumsal itibar algılarının ölçümü için Fombrun vd. tarafından (2002 ) geliştirilen Kurumsal İtibar Ölçeği (Reputation Quotient-RQ) kullanılmıştır. Kurumsal itibarın başarılı bir şekilde yönetilmesi için öncelikle ölçülmesi gerekir. 1999'da Charles J. Fombrun ve Naomi A. Gardberg liderliğindeki çalışma ekibi, uluslararası bir kurumsal itibar ölçeği geliştirmeyi üstlendiler. Burada göz önünde bulundurulması gereken ilk nokta, geliştirilecek ölçeğin kültürsüz olmasıdır, başka bir deyişle, ölçek maddelerinin tüm ülkeler ve kültürler için aynı unsurları ifade etmesidir. Bu amaçla, geliştirilen ölçek, kültürlerarası geçerliliği olan ana dallar pazarlama, psikoloji ve yönetim literatürü içerisinde seçilmiştir. Bilahare bu gelişmiş ölçek içlerinde Almanya, ABD, Hollanda ve İtalya'nın olduğu 11 ülke içerisinde rastgele belirlenen çalışmalara tatbik edilmiş ve söz konusu uygulamalar ile ölçeğin güvenilirliği ve geçerliliği sağlanmıştır<sup>187</sup>.

Fombrun ve arkadaşlarının 1999 yılında geliştirdikleri kurumsal itibar ölçeği (Reputation Quotient - RQ) daha sonraki dönemlerde, bu sahada yapılan pek çok çalışmada da esas teşkil etmiştir. Fombrun ve arkadaşlarınca geliştirilen bu kurumsal itibar ölçeği:

- Kurumla İlgili Genel Bilgiler
- Yönetimin Kalitesi (Vizyonu)
- Mal ve Hizmetler
- Liderlik Durumu (Güçlü – Zayıf'lık Durumu)
- Farklılıkları
- Güvenilirlikleri
- Sosyal Alanlardaki Sorumluluklar

<sup>187</sup> Gardberg, a.g.e., p.306.

alanları olmak üzere toplam 7 boyuttan oluşmaktadır<sup>188</sup>. Performans yönetimi ölçeğine çalışanlarca verilen cevaplar aşağıda incelenmiştir.

"1. Çalıştığım Kurumun Hizmetleri Hakkında Bilgi Sahibiyim." ifadesine toplamda % 19,9 nispetinde asla katılmıyorum, % 10,6 nispetinde katılmıyorum, % 20,1 nispetinde kısmen katılıyorum, % 45,6 nispetinde katılıyorum ve % 3,8 nispetinde da kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir. Çalışanlar toplamda % 49,3 oranında çalıştıkları kurumun hizmetleri hakkında bilgi sahibi olduklarını belirtmişlerdir.

**Tablo-10.** 1. Çalıştığım Kurumun Hizmetleri Hakkında Bilgi Sahibiyim.

	D1. Cinsiyetiniz?					
	Kadın		Erkek		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Asla Katılmıyorum	28	17,5%	62	21,2%	90	19,9%
Katılmıyorum	11	6,9%	37	12,7%	48	10,6%
Kısmen katılıyorum	32	20,0%	59	20,2%	91	20,1%
Katılıyorum	79	49,4%	127	43,5%	206	45,6%
Kesinlikle katılıyorum	10	6,3%	7	2,4%	17	3,8%

"2. Son Zamanlarda Medyada Çalıştığım Kurum ile İlgili Hiçbir Şey Görmedim ve Duymadım." ifadesine toplamda % 32,3 nispetinde asla katılmıyorum, % 16,4 nispetinde katılmıyorum, % 38,1 nispetinde kısmen katılıyorum, % 6,6 nispetinde katılıyorum ve % 6,6 nispetinde kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir. Çalışanların toplamda % 48,7 nispetinde son zamanlarda medyada çalıştıkları kurum ile ilgili hiçbir şey görmeme ve duymama durumlarına katılmadıklarını belirtmiştir. Çalışanların çalıştıkları kurumun görünür olma durumunda olduklarını söylemektedir.

**Tablo-11.** 2. Son Zamanlarda Medyada Çalıştığım Kurum ile İlgili Hiçbir Şey Görmedim ve Duymadım.

	D1. Cinsiyetiniz?					
	Kadın		Erkek		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Asla Katılmıyorum	50	31,3%	96	32,9%	146	32,3%
Katılmıyorum	23	14,4%	51	17,5%	74	16,4%
Kısmen katılıyorum	65	40,6%	107	36,6%	172	38,1%
Katılıyorum	10	6,3%	20	6,8%	30	6,6%
Kesinlikle katılıyorum	12	7,5%	18	6,2%	30	6,6%

"3. Çalıştığım Kurum İyi Yönetilmektedir." ifadesine toplamda % 22,1 nispetinde asla katılmıyorum, % 20,8 nispetinde katılmıyorum, % 35,2 nispetinde kısmen katılıyorum, % 19 nispetinde katılıyorum ve % 2,9 nispetinde kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir. Çalışanların % 42,9 oranında çalıştıkları kurumun iyi yönetilmediğini belirtmelerine rağmen % 35,2 oranında da kararsız kaldıkları görülmektedir.

<sup>188</sup> Grdenland, a.g.e., p.308.

**Tablo-12. 3. Çalıştığım Kurum İyi Yönetilmektedir.**

	D1. Cinsiyetiniz?					
	Kadın		Erkek		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Asla Katılmıyorum	38	23,8%	62	21,2%	100	22,1%
Katılmıyorum	26	16,3%	68	23,3%	94	20,8%
Kısmen katılıyorum	61	38,1%	98	33,6%	159	35,2%
Katılıyorum	32	20,0%	54	18,5%	86	19,0%
Kesinlikle katılıyorum	3	1,9%	10	3,4%	13	2,9%

"4. Çalıştığım Kurum Yetenekli Çalışanlara Sahiptir." ifadesine toplamda % 25,7 nispetinde asla katılmıyorum, % 27,9 nispetinde katılmıyorum, % 25,4 nispetinde kısmen katılıyorum, % 6,6 nispetinde katılıyorum ve % 14,4 nispetinde kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir. Çalışanların toplamda % 53,5 oranında çalıştıkları kurumun yetenekli çalışanlara sahip olma durumuna olumsuz cevaplar vermişlerdir.

**Tablo-13. 4. Çalıştığım Kurum Yetenekli Çalışanlara Sahiptir.**

	D1. Cinsiyetiniz?					
	Kadın		Erkek		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Asla Katılmıyorum	42	26,3%	74	25,3%	116	25,7%
Katılmıyorum	43	26,9%	83	28,4%	126	27,9%
Kısmen katılıyorum	44	27,5%	71	24,3%	115	25,4%
Katılıyorum	7	4,4%	23	7,9%	30	6,6%
Kesinlikle katılıyorum	24	15,0%	41	14,0%	65	14,4%

"5. Çalıştığım Kurum Genel Anlamda Yetersiz ve Verimsizdir." ifadesine toplamda % 23,7 nispetinde asla katılmıyorum, % 30,1 nispetinde katılmıyorum, % 21 nispetinde kısmen katılıyorum, % 18,4 nispetinde katılıyorum ve % 6,9 nispetinde kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir. Çalışanlar toplamda % 53,8 oranında çalıştıkları kurumun genel anlamda yetersiz ve verimsizdir ifadesine katılmadıkları görülmektedir.

**Tablo-14. 5. Çalıştığım Kurum Genel Anlamda Yetersiz ve Verimsizdir.**

	D1. Cinsiyetiniz?					
	Kadın		Erkek		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Asla Katılmıyorum	42	26,3%	65	22,3%	107	23,7%
Katılmıyorum	44	27,5%	92	31,5%	136	30,1%
Kısmen katılıyorum	37	23,1%	58	19,9%	95	21,0%
Katılıyorum	27	16,9%	56	19,2%	83	18,4%
Kesinlikle katılıyorum	10	6,3%	21	7,2%	31	6,9%

"6. Çalıştığım Kurum Zeki ve Yetenekli Kişiler Tarafından Yönetilmektedir." ifadesine toplamda % 9,5 nispetinde asla katılmıyorum, % 32,3 nispetinde katılmıyorum, % 22,1 nispetinde kısmen katılıyorum, % 27,2 nispetinde katılıyorum ve % 8,8 nispetinde kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir. Çalışanların toplamda % 41,8 oranında çalıştıkları kurumun zeki ve yetenekli kişiler tarafından yönetilmediğini, % 22,1 oranında kararsız kaldıkları ve %

36,1 oranında da çalıştıkları kurumun zeki ve yetenekli kişiler tarafından yönetildiğini belirtmişlerdir. Bu konuda bir görüş ayrılığı olduğu görülmektedir.

**Tablo-15.** 6. Çalıştığım Kurum Zeki ve Yetenekli Kişiler Tarafından Yönetilmektedir.

	D1. Cinsiyetiniz?					
	Kadın		Erkek		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Asla Katılmıyorum	18	11,3%	25	8,6%	43	9,5%
Katılmıyorum	45	28,1%	101	34,6%	146	32,3%
Kısmen katılıyorum	32	20,0%	68	23,3%	100	22,1%
Katılıyorum	53	33,1%	70	24,0%	123	27,2%
Kesinlikle katılıyorum	12	7,5%	28	9,6%	40	8,8%

"7. Çalıştığım Kurum Yüksek Kalitede Hizmet Sunmaktadır." ifadesine toplamda % 49,1 nispetinde asla katılmıyorum, % 23 nispetinde katılmıyorum, % 19,2 nispetinde kısmen katılıyorum, % 7,3 nispetinde katılıyorum ve % 1,3 nispetinde kesinlikle katılıyorum diye cevablamışlardır. Çalışanların toplamda % 72,1 oranında çalıştıkları kurumun yüksek kalitede hizmet sunmakta olduğuna katılmadıklarını belirtmektedir.

**Tablo-16.** 7. Çalıştığım Kurum Yüksek Kalitede Hizmet Sunmaktadır.

	D1. Cinsiyetiniz?					
	Kadın		Erkek		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Asla Katılmıyorum	77	48,1%	145	49,7%	222	49,1%
Katılmıyorum	30	18,8%	74	25,3%	104	23,0%
Kısmen katılıyorum	41	25,6%	46	15,8%	87	19,2%
Katılıyorum	11	6,9%	22	7,5%	33	7,3%
Kesinlikle katılıyorum	1	0,6%	5	1,7%	6	1,3%

"8. Çalıştığım Kurum Yenilikçidir." ifadesine toplamda % 52 nispetinde asla katılmıyorum, % 18,1 nispetinde katılmıyorum, % 19 nispetinde kısmen katılıyorum, % 8,6 nispetinde katılıyorum ve % 2,2 nispetinde kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir. Çalışanların toplamda % 70,1 oranında çalıştıkları kurumun yenilikçi olmadığını belirtmişlerdir.

**Tablo-17.** 8. Çalıştığım Kurum Yenilikçidir.

	D1. Cinsiyetiniz?					
	Kadın		Erkek		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Asla Katılmıyorum	78	48,8%	157	53,8%	235	52,0%
Katılmıyorum	29	18,1%	53	18,2%	82	18,1%
Kısmen katılıyorum	36	22,5%	50	17,1%	86	19,0%
Katılıyorum	13	8,1%	26	8,9%	39	8,6%
Kesinlikle katılıyorum	4	2,5%	6	2,1%	10	2,2%

"9. Çalıştığım Kurum Çalışanlarına Değer Katmaktadır." ifadesini toplamda % 41,4 nispetinde asla katılmıyorum, % 19,5 nispetinde katılmıyorum, % 23 nispetinde kısmen katılıyorum, % 12,6 nispetinde katılıyorum ve % 3,5 nispetinde kesinlikle katılıyorum diye cevablamışlardır. Çalışanlar "Çalıştığım Kurum Çalışanlarına Değer Katmaktadır" ifadesine toplamda % 60,8 oranında katılmamaktadır.

**Tablo-18.** 9. Çalıştığım Kurum Çalışanlarına Değer Katmaktadır.

	D1. Cinsiyetiniz?					
	Kadın		Erkek		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Asla Katılmıyorum	71	44,4%	116	39,7%	187	41,4%
Katılmıyorum	24	15,0%	64	21,9%	88	19,5%
Kısmen katılıyorum	38	23,8%	66	22,6%	104	23,0%
Katılıyorum	22	13,8%	35	12,0%	57	12,6%
Kesinlikle katılıyorum	5	3,1%	11	3,8%	16	3,5%

"10. Çalıştığım Kurum Dikkat Çekici Boyutta Kaynaklara Sahiptir." ifadesine toplamda % 11,1 nispetinde asla katılmıyorum, % 13,7 nispetinde katılmıyorum, % 22,3 nispetinde kısmen katılıyorum, % 32,7 nispetinde katılıyorum ve % 20,1 nispetinde kesinlikle katılıyorum diye cevablamışlardır. Çalışanların "Çalıştığım Kurum Dikkat Çekici Boyutta Kaynaklara Sahiptir" ifadesini toplamda % 52,9 oranında olumlu cevapladıkları görülmektedir.

**Tablo-19.** 10. Çalıştığım Kurum Dikkat Çekici Boyutta Kaynaklara Sahiptir.

	D1. Cinsiyetiniz?					
	Kadın		Erkek		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Asla Katılmıyorum	16	10,0%	34	11,6%	50	11,1%
Katılmıyorum	21	13,1%	41	14,0%	62	13,7%
Kısmen katılıyorum	30	18,8%	71	24,3%	101	22,3%
Katılıyorum	57	35,6%	91	31,2%	148	32,7%
Kesinlikle katılıyorum	36	22,5%	55	18,8%	91	20,1%

"11. Çalıştığım Kurum Çok Güçlüdür." ifadesini toplamda % 6,9 nispetinde asla katılmıyorum, % 14,8 nispetinde katılmıyorum, % 20,6 nispetinde kısmen katılıyorum, % 36,5 nispetinde katılıyorum ve % 21,2 nispetinde kesinlikle katılıyorum diye cevablamışlardır. Çalışanların çalıştıkları kurumun güçlü olduğunu belirtme oranları toplamda % 57,5 oranındadır.

**Tablo-20.** 11. Çalıştığım Kurum Çok Güçlüdür.

	D1. Cinsiyetiniz?					
	Kadın		Erkek		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Asla Katılmıyorum	11	6,9%	20	6,8%	31	6,9%
Katılmıyorum	26	16,3%	41	14,0%	67	14,8%
Kısmen katılıyorum	26	16,3%	67	22,9%	93	20,6%
Katılıyorum	61	38,1%	104	35,6%	165	36,5%
Kesinlikle katılıyorum	36	22,5%	60	20,5%	96	21,2%

"12. Çalıştığım Kurum Diğer Birlikler İçinde Liderdir." ifadesine toplamda % 2,7 nispetinde asla katılmıyorum, % 15 nispetinde katılmıyorum, % 36,5 nispetinde kısmen katılıyorum, % 40,5 nispetinde katılıyorum ve % 5,3 nispetinde kesinlikle katılıyorum diye cevablamışlardır. Çalışanların "Çalıştığım Kurum Diğer Birlikler İçinde Liderdir" ifadesi için toplam % 45,8 oranda katılım görülmüştür.

**Tablo-21.** 12. Çalıştığım Kurum Diğer Birlikler İçinde Liderdir.

	D1. Cinsiyetiniz?					
	Kadın		Erkek		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Asla Katılmıyorum	5	3,1%	7	2,4%	12	2,7%
Katılmıyorum	24	15,0%	44	15,1%	68	15,0%
Kısmen katılıyorum	50	31,3%	115	39,4%	165	36,5%
Katılıyorum	74	46,3%	109	37,3%	183	40,5%
Kesinlikle katılıyorum	7	4,4%	17	5,8%	24	5,3%

"13. Çalıştığım Kurum Genel Anlamda Zayıf Bir Kurumdur." ifadesine toplamda % 19,2 nispetinde asla katılmıyorum, % 31 nispetinde katılmıyorum, % 20,1 nispetinde kısmen katılıyorum, % 25,4 nispetinde katılıyorum ve % 4,2 nispetinde kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir. Çalışanların "Çalıştığım Kurum Genel Anlamda Zayıf Bir Kurumdur" ifadesine toplamda % 50,2 oranında katılmadıklarını belirtmektedirler.

**Tablo-22.** 13. Çalıştığım Kurum Genel Anlamda Zayıf Bir Kurumdur.

	D1. Cinsiyetiniz?					
	Kadın		Erkek		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Asla Katılmıyorum	41	25,6%	46	25,8%	87	19,2%
Katılmıyorum	41	25,6%	95	32,5%	130	31,0%
Kısmen katılıyorum	32	32,0%	59	20,2%	91	20,1%
Katılıyorum	37	23,1%	73	26,9%	115	24,4%
Kesinlikle katılıyorum	9	5,4%	14	5,2%	23	4,2%

"14. Çalıştığım Kurum Diğer Birliklerden Farklı Özelliklere Sahip Değildir." ifadesine toplamda % 10,2 nispetinde asla katılmıyorum, % 17 nispetinde katılmıyorum, % 33 nispetinde kısmen katılıyorum, % 39,8 nispetinde katılıyorum ve % 0 nispetinde kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir. Çalışanların "Çalıştığım Kurum Diğer Birliklerden Farklı Özelliklere Sahip Değildir" ifadesine toplamda % 27,2 oranında katılmadıklarını, % 33 oranında kararsız kaldıklarını ve % 39,8 oranında da katıldıklarını belirtmektedir. Çalışanların bu konuda kararsız bir izlenim sergiledikleri görülmektedir.

**Tablo-23.** 14. Çalıştığım Kurum Diğer Birliklerden Farklı Özelliklere Sahip Değildir.

	D1. Cinsiyetiniz?					
	Kadın		Erkek		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Asla Katılmıyorum	16	10,0%	30	10,3%	46	10,2%
Katılmıyorum	16	10,0%	61	20,9%	77	17,0%
Kısmen katılıyorum	54	33,8%	95	32,5%	149	33,0%
Katılıyorum	74	46,3%	106	36,3%	180	39,8%
Kesinlikle katılıyorum	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%

"15. Çalıştığım Kurum Çalışma Biçimiyle Diğerlerinden Ayrılmaktadır." ifadesine toplamda % 3,1 nispetinde asla katılmıyorum, % 12,6 nispetinde katılmıyorum, % 39,6 nispetinde kısmen katılıyorum, % 38,7 nispetinde katılıyorum ve % 6 nispetinde kesinlikle katılıyorum diye cevablamışlardır. Çalışanlar "Çalıştığım Kurum Çalışma Biçimiyle Diğerlerinden Ayrılmaktadır" ifadesine toplamda % 44,7 oranında katıldıklarını belirtmektedir.

**Tablo-24.** 15. Çalıştığım Kurum Çalışma Biçimiyle Diğerlerinden Ayrılmaktadır.

	D1. Cinsiyetiniz?					
	Kadın		Erkek		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Asla Katılmıyorum	5	3,1%	9	3,1%	14	3,1%
Katılmıyorum	19	11,9%	38	13,0%	57	12,6%
Kısmen katılıyorum	56	35,0%	123	42,1%	179	39,6%
Katılıyorum	68	42,5%	107	36,6%	175	38,7%
Kesinlikle katılıyorum	12	7,5%	15	5,1%	27	6,0%

"16. Çalıştığım Kurumu Gerçekten Tanıyorum." ifadesine toplamda % 15,3 nispetinde asla katılmıyorum, % 12,2 nispetinde katılmıyorum, % 38,3 nispetinde kısmen katılıyorum, % 34,3 nispetinde katılıyorum ve % 0 nispetinde kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir. Çalışanların çalıştıkları kurumu gerçekten tanıma oranı % 34,3 seviyesindedir.



**Tablo-25. 16. Çalıştığım Kurumu Gerçekten Tanıyorum.**

	D1. Cinsiyetiniz?					
	Kadın		Erkek		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Asla Katılmıyorum	22	13,8%	47	16,1%	69	15,3%
Katılmıyorum	12	7,5%	43	14,7%	55	12,2%
Kısmen katılıyorum	67	41,9%	106	36,3%	173	38,3%
Katılıyorum	59	36,9%	96	32,9%	155	34,3%
Kesinlikle katılıyorum	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%

"17. Çalıştığım Kurum ile İlgili Olumlu Duygulara Sahibim." ifadesine toplamda % 15,3 nispetinde asla katılmıyorum, % 17,9 nispetinde katılmıyorum, % 21 nispetinde kısmen katılıyorum, % 45,8 nispetinde katılıyorum ve % 0 nispetinde kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir. Çalışanların çalıştıkları kurum ile ilgili olumlu duygulara sahip olma durumları toplamda % 45,8 oranındadır.

**Tablo-26. 17. Çalıştığım Kurum ile İlgili Olumlu Duygulara Sahibim.**

	D1. Cinsiyetiniz?					
	Kadın		Erkek		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Asla Katılmıyorum	22	13,8%	47	16,1%	69	15,3%
Katılmıyorum	19	11,9%	62	21,2%	81	17,9%
Kısmen katılıyorum	38	23,8%	57	19,5%	95	21,0%
Katılıyorum	81	50,6%	126	43,2%	207	45,8%
Kesinlikle katılıyorum	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%

"18. Çalıştığım Kurumun Açıklamalarına Genellikle İnanırım." ifadesine toplamda % 13,3 nispetinde asla katılmıyorum, % 23,2 nispetinde katılmıyorum, % 21,9 nispetinde kısmen katılıyorum, % 38,5 nispetinde katılıyorum ve % 3,1 nispetinde kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir. Çalışanların çalıştıkları kurumun açıklamalarına genellikle inanma oranları toplamda % 41,6 oranında olduğu görülmektedir.

**Tablo-27. 18. Çalıştığım Kurumun Açıklamalarına Genellikle İnanırım.**

	D1. Cinsiyetiniz?					
	Kadın		Erkek		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Asla Katılmıyorum	21	13,1%	39	13,4%	60	13,3%
Katılmıyorum	30	18,8%	75	25,7%	105	23,2%
Kısmen katılıyorum	35	21,9%	64	21,9%	99	21,9%
Katılıyorum	72	45,0%	102	34,9%	174	38,5%
Kesinlikle katılıyorum	2	1,3%	12	4,1%	14	3,1%

"19. Tecrübemle Diyebilirimki, Çalıştığım Kurum Asla Sözünde Durmaz." ifadesine toplamda % 16,2 nispetinde asla katılmıyorum, % 25,7 nispetinde katılmıyorum, % 36,1 nispetinde kısmen katılıyorum, % 19,9 nispetinde katılıyorum ve % 2,2 nispetinde kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir. Çalışanların "Tecrübelerime Dayanarak Söylemeliyim ki, Çalıştığım Kurum Hiçbir Zaman Sözünde Durmaz" ifadesine katılmama oranları toplamda % 41,8 seviyesindedir.

**Tablo-28.** 19. Tecrübemle Diyebilirimki, Çalıştığım Kurum Asla Sözünde Durmaz.

	D1. Cinsiyetiniz?					
	Kadın		Erkek		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Asla Katılmıyorum	27	16,9%	46	15,8%	73	16,2%
Katılmıyorum	39	24,4%	77	26,4%	116	25,7%
Kısmen katılıyorum	57	35,6%	106	36,3%	163	36,1%
Katılıyorum	35	21,9%	55	18,8%	90	19,9%
Kesinlikle katılıyorum	2	1,3%	8	2,7%	10	2,2%

"20. Çalıştığım Kurum Güvенеbileceğim Bir Kurumdur." ifadesine toplamda % 22,3 nispetinde asla katılmıyorum, % 32,7 nispetinde katılmıyorum, % 29,9 nispetinde kısmen katılıyorum, % 13,3 nispetinde katılıyorum ve % 1,8 nispetinde kesinlikle katılıyorum diye cevablamışlardır. Çalışanların "Çalıştığım Kurum Güvенеbileceğim Bir Kurumdur" ifadesine toplamda % 55,1 oranında katılmadıkları görülmektedir.

**Tablo-29.** 20. Çalıştığım Kurum Güvенеbileceğim Bir Kurumdur

	D1. Cinsiyetiniz?					
	Kadın		Erkek		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Asla Katılmıyorum	38	23,8%	63	21,6%	101	22,3%
Katılmıyorum	50	31,3%	98	33,6%	148	32,7%
Kısmen katılıyorum	49	30,6%	86	29,5%	135	29,9%
Katılıyorum	21	13,1%	39	13,4%	60	13,3%
Kesinlikle katılıyorum	2	1,3%	6	2,1%	8	1,8%

"21. Çalıştığım Kurum Halkla Kurduğu İletişimde Güvenilir ve Dürüsttür." ifadesine toplamda % 13,9 nispetinde asla katılmıyorum, % 27 nispetinde katılmıyorum, % 38,1 nispetinde kısmen katılıyorum, % 20,4 nispetinde katılıyorum ve % 0,7 nispetinde kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir. Çalışanlar "Çalıştığım Kurum Halkla Kurduğu İletişimde Güvenilir ve Dürüsttür" ifadesine toplamda % 40,9 oranında katılmamaktadır.

**Tablo-30.** 21. Çalıştığım Kurum Halkla Kurduğu İletişimde Güvenilir ve Dürüsttür

	D1. Cinsiyetiniz?					
	Kadın		Erkek		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Asla Katılmıyorum	23	14,4%	40	13,7%	63	13,9%
Katılmıyorum	37	23,1%	85	29,1%	122	27,0%
Kısmen katılıyorum	67	41,9%	105	36,0%	172	38,1%
Katılıyorum	33	20,6%	59	20,2%	92	20,4%
Kesinlikle katılıyorum	0	0,0%	3	1,0%	3	0,7%

"22. Çalıştığım Kurum Çalışanlarını Gerçekten Umursayan Bir Kurumdur." ifadesine toplamda % 5,1 nispetinde asla katılmıyorum, % 11,7 nispetinde katılmıyorum, % 25,7 nispetinde kısmen katılıyorum, % 48,9 nispetinde katılıyorum ve % 8,6 nispetinde kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Çalışanlar "Çalıştığım Kurum Çalışanlarını Gerçekten Umursayan Bir Kurumdur" ifadesine toplamda % 57,5 oranında katılmaktadır.

**Tablo-31.** 22. Çalıştığım Kurum Çalışanlarını Gerçekten Umursayan Bir Kurumdur

	D1. Cinsiyetiniz?					
	Kadın		Erkek		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Asla Katılmıyorum	10	6,3%	13	4,5%	23	5,1%
Katılmıyorum	17	10,6%	36	12,3%	53	11,7%
Kısmen katılıyorum	37	23,1%	79	27,1%	116	25,7%
Katılıyorum	86	53,8%	135	46,2%	221	48,9%
Kesinlikle katılıyorum	10	6,3%	29	9,9%	39	8,6%

"23. Çalıştığım Kurum Üyelerine Katkı Sağlamaktadır." ifadesine toplamda % 4,6 nispetinde asla katılmıyorum, % 5,1 nispetinde katılmıyorum, % 17 nispetinde kısmen katılıyorum, % 51,3 nispetinde katılıyorum ve % 21,9 nispetinde kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir. Çalışanlar "Çalıştığım Kurum Üyelerine Katkı Sağlamaktadır" ifadesine toplamda % 73,2 oranında katılmaktadır.

**Tablo-32.** 23. Çalıştığım Kurum Üyelerine Katkı Sağlamaktadır

	D1. Cinsiyetiniz?					
	Kadın		Erkek		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Asla Katılmıyorum	9	5,6%	12	4,1%	21	4,6%
Katılmıyorum	5	3,1%	18	6,2%	23	5,1%
Kısmen katılıyorum	25	15,6%	52	17,8%	77	17,0%
Katılıyorum	88	55,0%	144	49,3%	232	51,3%
Kesinlikle katılıyorum	33	20,6%	66	22,6%	99	21,9%

"24. Çalıştığım Kurum Çevreye Karşı Sorumlu Bir Kurumdur." ifadesine toplamda % 5,3 nispetinde asla katılmıyorum, % 13,3 nispetinde katılmıyorum, % 21 nispetinde kısmen katılıyorum, % 41,4 nispetinde katılıyorum ve % 19 nispetinde kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir. Çalışanlar "Çalıştığım Kurum Çevreye Karşı Sorumlu Bir Kurumdur" ifadesine toplamda % 60,4 oranında katılmaktadır.

**Tablo-33.** 24. Çalıştığım Kurum Çevreye Karşı Sorumlu Bir Kurumdur

	D1. Cinsiyetiniz?					
	Kadın		Erkek		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Asla Katılmıyorum	10	6,3%	14	4,8%	24	5,3%
Katılmıyorum	19	11,9%	41	14,0%	60	13,3%
Kısmen katılıyorum	35	21,9%	60	20,5%	95	21,0%
Katılıyorum	68	42,5%	119	40,8%	187	41,4%
Kesinlikle katılıyorum	28	17,5%	58	19,9%	86	19,0%

"25. Çalıştığım Kurum Çalışanlarının Güvenliğini Umursamamaktadır." ifadesine toplamda % 6,2 nispetinde asla katılmıyorum, % 10,4 nispetinde katılmıyorum, % 17,3 nispetinde kısmen katılıyorum, % 48,2 nispetinde katılıyorum ve % 17,9 nispetinde kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir. Çalışanlar son olarak "Çalıştığım Kurum Çalışanlarının Güvenliğini Umursamamaktadır" ifadesine toplamda % 66,2 oranında katılmaktadır.

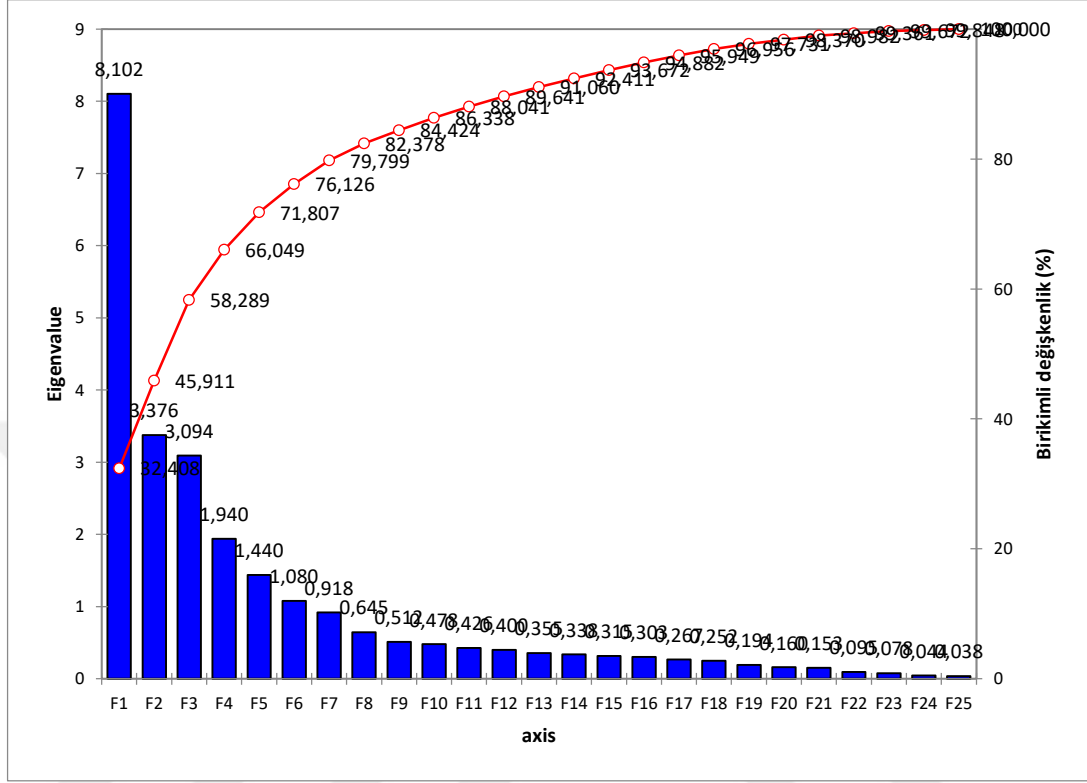
**Tablo-34.** 25. Çalıştığım Kurum Çalışanlarının Güvenliğini Umursamamaktadır

	D1. Cinsiyetiniz?					
	Kadın		Erkek		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Asla Katılmıyorum	13	8,1%	15	5,1%	28	6,2%
Katılmıyorum	11	6,9%	36	12,3%	47	10,4%
Kısmen katılıyorum	26	16,3%	52	17,8%	78	17,3%
Katılıyorum	81	50,6%	137	46,9%	218	48,2%
Kesinlikle katılıyorum	29	18,1%	52	17,8%	81	17,9%

### 2.5.7.1. Kurumsal İtibar Ölçeği Faktör Analizi

Kurumsal İtibar ölçeğinin faktör analizi sonucunda orijinal ölçeğe paralel olarak 7 alt boyuttan oluştuğu tespit edilmiştir. Faktör analiz verileri Tablo-36'da gösterilmiştir. Analizlerde KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) skalası 0,828 olup, "Bartlett" küresellik testi anlamlı çıkmıştır (p = ,000). Bulunan veriler, ölçek değerlerinin faktör analizleriyle uyumlu olduğu görülmüştür. Temel Bileşen analiz ve "Varimax Dik Döndürme" tekniği ile bulunan ve ölçekte yer alan 23 maddenin, özdeğeri 1'i aşan ve tüm varyansın % 79,80'nin yedi faktör

ile ifade edildiği tespit edilmiştir. İlk yedi faktörün “Scree Plot Grafik” görünümü aşağıdaki gibidir.



**Grafik-1.** Kurumsal İtibar Ölçeği - Scree Plot Grafiği

İlki “Güven Faktörü” olup, dört madde’den oluşmaktadır. Faktör yükler, ,925 - ,796 arasında değişmekte olan bu dört maddenin gözükten varyansı ise % 32,408. Güven faktörü alt boyut ifadelerinin ortalamasına baktığımızda, en yüksek ortalama olan 5 puan üzerinden 2,95 ile “18. Çalıştığım Kurumun Açıklamalarına Genellikle İnanırım” söyleyirken, en az ortalaması ise 2,39 puanla “20. Çalıştığım Kurum Güvenilebileceğim bir Kurumdur” ifadesidir. Güven faktörü alt boyutu genel ortalamasının ise 2,67 puan olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre, çalışanların, çalıştıkları işletmede, kurumsal itibar ölçeğinin güven faktörü alt boyutunda ortalamanın altında puanlara sahip oldukları görülmektedir.

İkinci faktör ise “Yönetim Kalitesi”, olup dört madde. Faktör yükler ,935 - ,800 arasında değişmekte olan bu dört verinin açıklanan varyansı ise % 13,503’dir. Yönetim Kalitesi alt boyut ifadelerinin ortalamasına bakıldığında, en büyük ortalama 5 puan üzerinden 2,94 ile “6. Çalıştığım Kurum Zeki ve Yetenekli Kişiler Tarafından Yönetilmektedir” ifadesiyken, en küçük ortalama ise 2,55 puan ile “5. Çalıştığım Kurum Genel Anlamda Yetersiz ve Verimsizdir” ifadesidir. Yönetim Kalitesi faktörü alt boyutu genel ortalamasının ise 2,66 puan olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre, çalışanların, çalıştıkları işletmede kurumsal itibar

ölçeğinin Yönetim Kalitesi alt boyutunda ortalamanın altında puanlara sahip oldukları görülmektedir.

Üçüncü faktör olan “Farklılık” da dört madde’den oluşmaktadır. Faktör yükleri ,979 ile ,834 arasında değişmekte olan bu dört madde için oluşan varyansın oranı % 12,377’dir. Farklılık alt boyutu ifadelerinin ortalamalarına bakıldığında ise, en üst ortalama olan 5 puan üzerinden 3,22 ile “15. Çalıştığım Kurum Çalışma Biçimiyle Diğerlerinden Ayrılmaktadır” ifadesi iken, en küçük ortalama 2,92 puan ile “16. Çalıştığım Kurumu Gerçekten Tanıyorum” ifadesidir. Farklılık faktörü alt boyutunun genel ortalaması 3,06 puan görülmektedir. Bu sonuca göre; çalışanların, çalıştıkları işletmede kurumsal itibar ölçeğinin Farklılık alt boyutunda ortalamanın biraz üstünde oldukları görülmektedir.

Dördüncü faktör olan “Sosyal Sorumluluk Faktörü” dört maddeden oluşmaktadır. Faktör yükleri ,861 ile ,746 arasında değişmekte olan bu dört maddenin oluşan varyans oranı % 7,760’tır. Sosyal Sorumluluk Faktörü alt boyut ifadelerinin ortalaması ise, en üst ortalama olan 5 puan üzerinden 3,81 ile “23. Çalıştığım Kurum Üyelerine Katkı Sağlamaktadır” ifadesi iken, en küçük ortalama ise 3,44 puanla “22. Çalıştığım Kurum Çalışanlarını Gerçekten Umursayan Bir Kurumdur” ifadesidir. Çalışmada, Sosyal Sorumluluk Faktörü alt boyutu genel ortalaması 3,60 puan görülmektedir. Bu sonuca göre, çalışanların, çalıştıkları işletmede kurumsal itibar ölçeğinin Sosyal Sorumluluk Faktörü alt boyutunda ortalamanın üstünde puanlara sahip olduğu görülmektedir.

Beşinci faktör olan “Mal ve Hizmetler” ise üç maddeden oluşuyor. Faktör yükleri ,809 ile ,694 aralığında değişmekte olan bu üç maddenin oluşan varyans oranı ise % 5,758’dir. Mal ve Hizmetler alt boyutu ifadelerinin ortalama değeri, en üst ortalama olan 5 puan üzerinden 1,89 ile “7. Çalıştığım Kurum Yüksek Kalitede Hizmet Sunmaktadır” ifadesi iken, en küçük ortalama ise 2,17 puan ile “9. Çalıştığım Kurum Çalışanlarına Değer Katmaktadır” ifadesidir. Mal ve Hizmetler faktörü alt boyutu genel ortalaması ise 1,99 puan olarak görülmektedir. Bu sonuca göre, çalışanların, çalıştıkları işletmede kurumsal itibar ölçeği Mal ve Hizmetler alt boyutunda ortalamanın altında puanlara sahip oldukları görülmektedir.

**Tablo-35. Kurumsal İtibar Ölçeği, Açıklayıcı Faktör Analizi.**

Faktörler	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach Alfa	Ortalama	Standart Sapma
<b>1. Faktör - Güven Faktörü</b>					2,67	1,04
21. Çalıştığım Kurum Halkla Kurduğu İletişimde Güvenilir ve Dürüştür.	0,925	8,102	32,408	0,909	2,67	0,97
20. Çalıştığım Kurum Güvenilebileceğim bir Kurumdur.	0,816				2,39	1,03
18. Çalıştığım Kurumun Açıklamalarına Genellikle İnanırım.	0,796				2,95	1,13
19. Tecrübelerime Dayanarak Söylemeliyim ki, Çalıştığım Kurum Hiçbir Zaman Sözünde Durmaz.	0,796				2,66	1,04
<b>2. Faktör - Yönetim Kalitesi</b>						
4. Çalıştığım Kurum Yetenekli Çalışanlara Sahiptir.	0,935	3,376	13,503	0,923	2,56	1,33
5. Çalıştığım Kurum Genel Anlamda Yetersiz ve Verimsizdir.	0,920				2,55	1,23
6. Çalıştığım Kurum Zeki ve Yetenekli Kişiler Tarafından Yönetilmektedir.	0,848				2,94	1,15
3. Çalıştığım Kurum İyi Yönetilmektedir.	0,800				2,60	1,11
<b>3. Faktör - Farklılık</b>						
14. Çalıştığım Kurum Diğer Birliklerden Farklı Özelliklere Sahip Değildir.	0,979	3,094	12,377	0,937	3,02	0,99
16. Çalıştığım Kurumu Gerçekten Tanıyorum.	0,931				2,92	1,03
17. Çalıştığım Kurum ile İlgili Olumlu Duygulara Sahibim.	0,923				2,97	1,12
15. Çalıştığım Kurum Çalışma Biçimiyle Diğerlerinden Ayrılmaktadır.	0,834				3,32	0,88
<b>4. Faktör - Sosyal Sorumluluk Faktörü</b>						
24. Çalıştığım Kurum Çevreye Karşı Sorumlu bir Kurumdur.	0,861	1,940	7,760	0,870	3,56	1,10
25. Çalıştığım Kurum Çalışanlarının Güvenliğini Umursamamaktadır.	0,851				3,61	1,09
23. Çalıştığım Kurum Üyelerine Katkı Sağlamaktadır.	0,829				3,81	0,99
22. Çalıştığım Kurum Çalışanlarını Gerçekten Umursayan bir Kurumdur.	0,746				3,44	0,98
<b>5. Faktör - Mal ve Hizmetler</b>						
7. Çalıştığım Kurum Yüksek Kalitede Hizmet Sunmaktadır.	0,809	1,440	5,758	0,890	1,89	1,04
8. Çalıştığım Kurum Yenilikçidir.	0,808				1,91	1,12
9. Çalıştığım Kurum Çalışanlarına Değer Katmaktadır.	0,694				2,17	1,20
<b>6. Faktör - Liderlik</b>						
13. Çalıştığım Kurum Genel Anlamda Zayıf bir Kurumdur.	0,784	1,080	4,319	0,847	2,64	1,17
11. Çalıştığım Kurum Çok Güçlüdür.	0,684				3,50	1,18
10. Çalıştığım Kurum Dikkat Çekici Boyutta Kaynaklara Sahiptir.	0,643				3,37	1,26
12. Çalıştığım Kurum Diğer Birlikler İçinde Liderdir.	0,634				3,31	0,88
<b>7. Faktör - Kurum Hakkında Bilgi</b>						
2. Son Zamanlarda Medyada Çalıştığım Kurum ile İlgili Hiçbir şey Görmedim ve Duymadım.	0,864	0,918	3,674	0,772	2,39	1,19
1. Çalıştığım Kurumun Hizmetleri Hakkında Bilgi Sahibiyim.	0,858				3,03	1,23

Altıncı faktör olan “Liderlik” de dört maddeden oluşmaktadır. Faktör yükleri ,784 ile ,634 arası değerlerde değişmekte olan bu dört ifade ile belirtilen varyans oranı % 4,319’dur.

Liderlik alt boyutunu oluşturan maddelerin ortalama değerine bakıldığında, en üst ortalama olan 5 puan üzerinden 3,50 ile “11. Çalıştığım Kurum Çok Güçlüdür” ifadesi iken, en küçük ortalama ise 2,64 puan ile “13. Çalıştığım Kurum Genel Anlamda Zayıf bir Kurumdur” ifadesidir. Liderlik faktörü alt boyutu genel ortalamasının 3,21 puan olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre, çalışanların, çalıştıkları işletmede kurumsal itibar ölçeği Liderlik alt boyutunda ortalama üstünde bir puana sahip oldukları görülmektedir.

Son olarak yedinci faktör olan “Kurum Hakkında Bilgi”, iki maddeden oluşmaktadır. Faktör yükleri ,864 ile ,858 arasında değişen bu iki maddenin varyans oranı % 3,674’tür. Kurum Hakkında Bilgi alt boyutu ifadelerinin ortalamalarına baktığımızda, en üst ortalama olan 5 puan üzerinden 3,03 ile “1. Çalıştığım Kurumun Hizmetleri Hakkında Bilgi Sahibiyim” ifadesi iken, en küçük ortalama 2,39 puan ile “2. Son Zamanlarda Medyada Çalıştığım Kurum ile İlgili Hiçbir şey Görmedim ve Duymadım” ifadesidir. Kurum Hakkında Bilgi faktörü alt boyutunun genel ortalamasının 2,71 puan olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre, çalışanların, çalıştıkları işletmede kurumsal itibar ölçeği “Kurum Hakkında Bilgi” alt boyutu ortalamasının altında bir puan olarak görülmektedir.

#### **2.5.7.2. Kurumsal İtibar Ölçeği Hipotez Testleri**

Örgüt İklimi ölçeği alt boyutlarının katılımcıların demografik değişken kategorilerinde anlamlı bir farklılığa sahip olup olmadığının belirlenmesi amacı ile yapılacak hipotez testlerine bu bölüm altında yer verilecektir. Hipotez testlerinden önce faktör analizi sonucunda elde edilen alt boyutların ortalama puanları normallik testine tabi tutulmuştur.

Normallik testi için kurulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H<sub>0</sub>: Alt boyutların ortalama puanları %95 güvenle veriler normal dağılımlıdır.

H<sub>1</sub>: Alt boyutların ortalama puanları %95 güvenle veriler normal dağılımlı değildir.

Analiz sonucunda

Güven Faktörü sig=0.052>p=0.05, Yönetim Kalitesi sig=0.142>p=0.05, Farklılık sig=0.077>p=0.05, Sosyal Sorumluluk Faktörü sig=0.095>p=0.05, Ürün ve Hizmetler sig=0.175>p=0.05, Liderlik sig=0.220>p=0.05 ve Kurum Hakkında Bilgi sig=0.147>p=0.05 olmasından dolayı her üç alt boyut içinde H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Her yedi alt boyut değerleri de normal dağılmaktadır.



### 2.5.7.2.1. Cinsiyet Bazında Kurumsal İtibar Alt Boyutları Arasındaki Farkın Anlamlılık Testleri

Kurumsal itibar Kurum Hakkında Bilgi alt boyutunda kadın katılımcılar 2,82 puan, erkek katılımcılar 2,65 puan, Yönetim Kalitesi alt boyutunda kadın katılımcılar 2,65 puan, erkek katılımcılar 2,66 puan, Mal ve Hizmetler alt boyutunda kadın katılımcılar 2,02 puan, erkek katılımcılar 1,97 puan, Liderlik alt boyutunda kadın katılımcılar 3,42 puan, erkek katılımcılar 3,35 puan, Farklılık alt boyutunda kadın katılımcılar 3,17 puan, erkek katılımcılar 3 puan, Güven Faktörü alt boyutunda kadın katılımcılar 2,69 puan, erkek katılımcılar 2,66 puan ve Sosyal Sorumluluk Faktörü alt boyutunda kadın katılımcılar 3,6 puan, erkek katılımcılar 3,6 puan verdikleri görülmektedir.

Cinsiyet değişkeni ile kurumsal itibar ölçeğinin 7 alt boyutu arasındaki ilişkiye dair çalışılan alternatif hipotezler aşağıdaki gibidir:

- ✓  $H_{1a}$ = Katılımcıların cinsiyetlerine göre Kurum Hakkında Bilgi alt boyutu ortalama değerleri arasında anlamlı bir fark yoktur [ % 95 güven aralığında].
- ✓  $H_{1b}$ = Katılımcıların cinsiyetlerine göre Yönetim Kalitesi alt boyutunun ortalama değerleri arasında anlamlı bir fark yoktur [ % 95 güven aralığında].
- ✓  $H_{1c}$ = Katılımcıların cinsiyetlerine göre Mal ve Hizmetler alt boyutunun ortalama değerleri arasında anlamlı bir fark yoktur [ % 95 güven aralığında].
- ✓  $H_{1d}$ = Katılımcıların cinsiyetlerine göre Liderlik alt boyutunun ortalama değerleri arasında anlamlı bir fark yoktur [ % 95 güven aralığında].
- ✓  $H_{1e}$ = Katılımcıların cinsiyetlerine göre Farklılık alt boyutunun ortalama değerleri arasında anlamlı bir fark yoktur [ % 95 güven aralığında].
- ✓  $H_{1f}$ = Katılımcıların cinsiyetlerine göre Güven Faktörü alt boyutunun ortalama değerleri arasında anlamlı bir fark yoktur [ % 95 güven aralığında].
- ✓  $H_{1g}$ = Katılımcıların cinsiyetlerine göre Sosyal Sorumluluk Faktörü alt boyutunun ortalama değerleri arasında anlamlı bir fark yoktur [ % 95 güven aralığında].

**Tablo-36.** Cinsiyet Bazında Kurumsal İtibar Alt Boyutları Algıları

Cinsiyet	N	Ort.	S.Sapma	t	p	Hipotez Durumu	
Kurum Hakkında Bilgi	Kadın	160	2,82	1,06	1,645	0,101	H <sub>7a</sub> Kabul
	Erkek	292	2,65	1,11			
Yönetim Kalitesi	Kadın	160	2,65	1,07	-0,082	0,934	H <sub>7b</sub> Kabul
	Erkek	292	2,66	1,1			
Mal ve Hizmetler	Kadın	160	2,02	1,03	0,503	0,615	H <sub>7c</sub> Kabul
	Erkek	292	1,97	1,01			
Liderlik	Kadın	160	3,42	0,99	0,771	0,441	H <sub>7d</sub> Kabul
	Erkek	292	3,35	0,96			
Farklılık	Kadın	160	3,17	0,91	1,941	0,053	H <sub>7e</sub> Kabul
	Erkek	292	3	0,93			
Güven Faktörü	Kadın	160	2,69	0,91	0,293	0,77	H <sub>7f</sub> Kabul
	Erkek	292	2,66	0,94			
Sosyal Sorumluluk Faktörü	Kadın	160	3,6	0,89	0,003	0,998	H <sub>7g</sub> Kabul
	Erkek	292	3,6	0,88			

Çalışanların cinsiyeti bazında, Kurum Hakkında Bilgi (t=1,645 ve p=0,101), Yönetim Kalitesi (t=-0,082 ve p=0,934), Mal ve Hizmetler (t=0,503 ve p=0,615), Liderlik (t=0,771 ve p=0,441), Farklılık (t=1,941 ve p=0,053), Güven Faktörü (t=0,293 ve p=0,770) ve Sosyal Sorumluluk Faktörü (t=0,003 ve p=0,998) alt boyutlarında anlamlı herhangi bir farklılık olmadığı anlaşılmıştır. Bu nedenle % 95 güven aralığında, cinsiyet dağılımı ile kurumsal itibar alt boyutları arasında bir ilişki varlığının olmadığını savunan H<sub>1a</sub> , H<sub>1b</sub> , H<sub>1c</sub> , H<sub>1d</sub> , H<sub>1e</sub> , H<sub>1f</sub> ve H<sub>1g</sub> hipotezleri kabul edilmiştir.

#### 2.5.7.2.2. Medeni Durum Bazında Kurumsal İtibar Alt Boyutları Arasındaki Farkın Anlamlılık Testleri

Kurumsal itibar "Kurum Hakkında Bilgi" alt boyutunda evli katılımcılar 2,703 puan, bekar katılımcılar 2,717 puan, Yönetim Kalitesi alt boyutunda evli katılımcılar 2,613 puan, bekar katılımcılar 2,748 puan, Mal ve Hizmetler alt boyutunda evli katılımcılar 1,965 puan, bekar katılımcılar 2,038 puan, Liderlik alt boyutunda evli katılımcılar 3,365 puan, bekar katılımcılar 3,387 puan, Farklılık alt boyutunda evli katılımcılar 3,044 puan, bekar katılımcılar 3,083 puan, Güven Faktörü alt boyutunda evli katılımcılar 2,623 puan, bekar katılımcılar 2,753 puan ve Sosyal Sorumluluk Faktörü alt boyutunda evli katılımcılar 3,622 puan, bekar katılımcılar 3,572 puan verdikleri görülmektedir.

Medeni durum değişkeni ile kurumsal itibar ölçeğinin 7 alt boyutu arasındaki ilişkiye dair çalışılan alternatif hipotezler aşağıdaki gibidir:

- ✓  $H_{2a}$ = Katılımcıların medeni duruma göre Kurum Hakkında Bilgi alt boyutunun ortalama değerleri arasında anlamlı bir fark yoktur [ % 95 güven aralığında].
- ✓  $H_{2b}$ = Katılımcıların medeni duruma göre Yönetim Kalitesi alt boyutunun ortalama değerleri arasında anlamlı bir fark yoktur [ % 95 güven aralığında].
- ✓  $H_{2c}$ = Katılımcıların medeni duruma göre Mal ve Hizmetler alt boyutunun ortalama değerleri arasında anlamlı bir fark yoktur [ % 95 güven aralığında].
- ✓  $H_{2d}$ = Katılımcıların medeni duruma göre Liderlik alt boyutunun ortalama değerleri arasında anlamlı bir fark yoktur [ % 95 güven aralığında].
- ✓  $H_{2e}$ = Katılımcıların medeni duruma göre Farklılık alt boyutunun ortalama değerleri arasında anlamlı bir fark yoktur [ % 95 güven aralığında].
- ✓  $H_{2f}$ = Katılımcıların medeni duruma göre Güven Faktörü alt boyutunun ortalama değerleri arasında anlamlı bir fark yoktur [ % 95 güven aralığında].
- ✓  $H_{2g}$ = Katılımcıların medeni duruma göre Sosyal Sorumluluk Faktörü alt boyutunun ortalama değerleri arasında anlamlı bir fark yoktur [ % 95 güven aralığında].

**Tablo-37.** Medeni Durum Bazında Kurumsal İtibar Alt Boyutları Algıları

Cinsiyet		N	Ort.	S.Sapma	t	p	Hipotez Durumu
Kurum Hakkında Bilgi	Evli	293	2,70	1,11	-0,129	0,897	$H_{8a}$ Kabul
	Bekar	159	2,72	1,07			
Yönetim Kalitesi	Evli	293	2,61	1,07	-1,267	0,206	$H_{8b}$ Kabul
	Bekar	159	2,75	1,11			
Mal ve Hizmetler	Evli	293	1,97	1,04	-0,729	0,466	$H_{8c}$ Kabul
	Bekar	159	2,04	0,97			
Liderlik	Evli	293	3,37	0,94	-0,226	0,821	$H_{8d}$ Kabul
	Bekar	159	3,39	1,02			
Farklılık	Evli	293	3,04	0,92	-0,427	0,670	$H_{8e}$ Kabul
	Bekar	159	3,08	0,93			
Güven Faktörü	Evli	293	2,62	0,89	-1,431	0,153	$H_{8f}$ Kabul
	Bekar	159	2,75	0,99			
Sosyal Sorumluluk Faktörü	Evli	293	3,62	0,87	0,571	0,568	$H_{8g}$ Kabul
	Bekar	159	3,57	0,91			

Çalışanların medeni durumu bakımından, Kurum Hakkında Bilgi ( $t=-0,1292$  ve  $p=0,8973$ ), Yönetim Kalitesi ( $t=-1,2674$  ve  $p=0,2057$ ), Mal ve Hizmetler ( $t=-0,7294$  ve  $p=0,4661$ ), Liderlik ( $t=-0,2259$  ve  $p=0,8214$ ), Farklılık ( $t=-0,427$  ve  $p=0,6696$ ), Güven

Faktörü ( $t=-1,4312$  ve  $p=0,1531$ ) ve Sosyal Sorumluluk Faktörü ( $t=0,5712$  ve  $p=0,5682$ ) alt boyutlarında anlamlı herhangi bir farklılık olmadığı anlaşılmıştır. Bu nedenle % 95 güven aralığında, medeni durum dağılımı ile kurumsal itibar alt boyutları arasında bir ilişki varlığının olmadığını savunan  $H_{2a}$ ,  $H_{2b}$ ,  $H_{2c}$ ,  $H_{2d}$ ,  $H_{2e}$ ,  $H_{2f}$  ve  $H_{2g}$  hipotezleri kabul edilmiştir.

### **2.5.7.2.3. Yaş Değişkeni Bazında Kurumsal İtibar Alt Boyutları Arasındaki Farkın Anlamlılık Testleri**

Yaş değişkeni 25 yaş ve altı, 26-35 yaş arası, 36-45 yaş arası, 46-55 yaş arası ve 56 yaş ve üzeri olmak üzere beş alt kategoriden oluşmaktadır. Kategoriler arasında anlamlı bir farkın olup olmadığının testi için ANOVA analizi ve farkın hangi gruplardan kaynaklandığının tespiti içinde varyansın homojenlik testi sonucuna göre Tukey (varyansların homojen olması halinde) ve Tamhane's T2 (varyansların homojen olmaması halinde) testi uygulanacaktır.

**Tablo-38. Yaş Değişkeni Bazında Kurumsal İtibar Alt Boyutları Algıları**

		N	Ort.	S.S	F	Sig.
Kurum Hakkında Bilgi	0-25 yaş aralığı	68	2,77	1,04	,358	,838
	26-35 yaş arası	116	2,75	1,10		
	36-45 yaş arası	112	2,70	1,05		
	46-55 yaş arası	92	2,72	1,12		
	56 yaş ve üstü	64	2,57	1,17		
Yönetim Kalitesi	0-25 yaş aralığı	68	2,85	1,15	2,140	,075
	26-35 yaş arası	116	2,69	1,09		
	36-45 yaş arası	112	2,66	1,06		
	46-55 yaş arası	92	2,72	1,10		
	56 yaş ve üstü	64	2,32	1,03		
Mal ve Hizmetler	0-25 yaş aralığı	68	2,05	1,02	,977	,420
	26-35 yaş arası	116	2,01	1,01		
	36-45 yaş arası	112	1,99	1,05		
	46-55 yaş arası	92	2,07	1,03		
	56 yaş ve üstü	64	1,77	,94		
Liderlik	0-25 yaş aralığı	68	3,32	1,01	,940	,440
	26-35 yaş arası	116	3,36	,99		
	36-45 yaş arası	112	3,35	,99		
	46-55 yaş arası	92	3,54	,94		
	56 yaş ve üstü	64	3,26	,91		
Farklılık	0-25 yaş aralığı	68	2,94	,96	,579	,678
	26-35 yaş arası	116	3,13	,94		
	36-45 yaş arası	112	3,10	,90		
	46-55 yaş arası	92	3,01	,96		
	56 yaş ve üstü	64	3,05	,86		
Güven Faktörü	0-25 yaş aralığı	68	2,64	,97	2,671	,032
	26-35 yaş arası	116	2,74	,95		
	36-45 yaş arası	112	2,58	,89		
	46-55 yaş arası	92	2,87	,91		
	56 yaş ve üstü	64	2,43	,86		
Sosyal Sorumluluk Faktörü	0-25 yaş aralığı	68	3,58	,85	,299	,878
	26-35 yaş arası	116	3,55	,88		
	36-45 yaş arası	112	3,61	,89		
	46-55 yaş arası	92	3,62	,97		
	56 yaş ve üstü	64	3,70	,78		

ANOVA testi analizi için hipotezler aşağıdaki gibidir:

- ✓  $H_{3a}$ = Katılımcıların yaş kategorilerine göre Kurum Hakkında Bilgi alt boyutu ortalama değerleri arasında anlamlı bir fark yoktur [ % 95 güven aralığında].

- ✓  $H_{3b}$ = Katılımcıların yaş kategorilerine göre Yönetim Kalitesi alt boyutunun ortalama değerleri arasında anlamlı bir fark yoktur [ % 95 güven aralığında].
- ✓  $H_{3c}$ = Katılımcıların yaş kategorilerine göre Mal ve Hizmetler alt boyutunun ortalama değerleri arasında anlamlı bir fark yoktur [ % 95 güven aralığında].
- ✓  $H_{3d}$ = Katılımcıların yaş kategorilerine göre Liderlik alt boyutunun ortalama değerleri arasında anlamlı bir fark yoktur [ % 95 güven aralığında].
- ✓  $H_{3e}$ = Katılımcıların yaş kategorilerine göre Farklılık alt boyutunun ortalama değerleri arasında anlamlı bir fark yoktur [ % 95 güven aralığında].
- ✓  $H_{3f}$ = Katılımcıların yaş kategorilerine göre Güven Faktörü alt boyutunun ortalama değerleri arasında anlamlı bir fark yoktur [ % 95 güven aralığında].
- ✓  $H_{3g}$ = Katılımcıların yaş kategorilerine göre Sosyal Sorumluluk Faktörü alt boyutunun ortalama değerleri arasında anlamlı bir fark yoktur [ % 95 güven aralığında].

Tablo.38'de yaş değişkeni bazında varyans analiz sonuçları gösterilmiştir. Tablo incelendiğinde kurumsal itibarın güven faktörü (sig.=0,032<p=0,05) alt boyutunda anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Yaş gruplarıyla kurumsal itibarın alt boyutları arasında % 95 güven aralığında bir ilişki varlığının olmadığını savunan  $H_{3a}$  ,  $H_{3b}$  ,  $H_{3c}$  ,  $H_{3d}$  ,  $H_{3e}$  ve  $H_{3g}$  kabul edilmiş olup  $H_{3f}$  red edilmiş durumdadır.

Güven faktörü için hangi yaş gruplarında farklılıklar olduğunun tespiti için tüket testi uygulanmıştır. Kurumsal itibarın güven alt boyutunda, 46-55 yaş arası katılımcıların güven alt boyuta ilişkin algıları; 56 yaş ve üzeri katılımcılardan (I-J= -0,443 ve p= ,027) anlamlı şekilde farklı çıkmıştır. Diğer gruplar arasında ise bir farklılık söz konusu değildir.

#### **2.5.7.2.4. Eğitim Değişkeni Bazında Kurumsal İtibar Alt Boyutları Arasındaki Farkın Anlamlılık Testleri**

Eğitim değişkeni “Lise ve Altı Mezunu”, “İki Yıllık/M.Y. Okulu Mezunu”, “Lisans Mezunu” ve “Yükseklisans ve Üstü Mezun” gibi dört alt kategoride gösterilmiştir. Kategoriler arasında anlamlı bir farkın olup olmadığının testi için ANOVA analizi ve farkın hangi gruplardan kaynaklandığının tespiti içinde varyansın homojenlik testi sonucuna göre Tukey (varyansların homojen olması halinde) ve Tamhane's T2 (varyansların homojen olmaması halinde) testi uygulanacaktır.

**Tablo-39.** Eğitim Değişkeni Bazında Kurumsal İtibar Alt Boyutları Algıları

		N	Ort.	S.S	F	Sig.
Kurum Hakkında Bilgi	Lise ve Altı Mezunu	56	2,74	1,08	,064	,979
	İki Yıllık / M.Y. Okul Mezunu	92	2,73	1,10		
	Lisans	245	2,69	1,11		
	Yükseklisans ve Üstü	59	2,72	1,06		
Yönetim Kalitesi	Lise ve Altı Mezunu	56	2,87	1,08	,822	,482
	İki Yıllık / M.Y. Okul Mezunu	92	2,60	1,12		
	Lisans	245	2,64	1,09		
	Yükseklisans ve Üstü	59	2,65	1,05		
Mal ve Hizmetler	Lise ve Altı Mezunu	56	2,16	1,01	,609	,609
	İki Yıllık / M.Y. Okul Mezunu	92	1,96	1,05		
	Lisans	245	1,96	1,01		
	Yükseklisans ve Üstü	59	1,99	1,02		
Liderlik	Lise ve Altı Mezunu	56	3,61	,94	1,734	,159
	İki Yıllık / M.Y. Okul Mezunu	92	3,24	,97		
	Lisans	245	3,36	,96		
	Yükseklisans ve Üstü	59	3,39	1,01		
Farklılık	Lise ve Altı Mezunu	56	3,15	,80	,356	,785
	İki Yıllık / M.Y. Okul Mezunu	92	3,01	,96		
	Lisans	245	3,07	,93		
	Yükseklisans ve Üstü	59	3,00	,98		
Güven Faktörü	Lise ve Altı Mezunu	56	2,75	,99	,195	,900
	İki Yıllık / M.Y. Okul Mezunu	92	2,67	,88		
	Lisans	245	2,66	,91		
	Yükseklisans ve Üstü	59	2,64	,99		
Sosyal Sorumluluk Faktörü	Lise ve Altı Mezunu	56	3,59	,81	,183	,908
	İki Yıllık / M.Y. Okul Mezunu	92	3,63	,80		
	Lisans	245	3,62	,91		
	Yükseklisans ve Üstü	59	3,53	,98		

ANOVA analizi için oluşturulan hipotezler aşağıda gösterilmiştir:

- ✓  $H_{4a}$ = Katılımcıların eğitim durumuna göre Kurum Hakkında Bilgi alt boyutu ortalama değerleri arasında anlamlı bir fark yoktur [ % 95 güven aralığında].
- ✓  $H_{4b}$ = Katılımcıların eğitim durumuna göre Yönetim Kalitesi alt boyutunun ortalama değerleri arasında anlamlı bir fark yoktur [ % 95 güven aralığında].
- ✓  $H_{4c}$ = Katılımcıların eğitim durumuna göre Mal ve Hizmetler alt boyutunun ortalama değerleri arasında anlamlı bir fark yoktur [ % 95 güven aralığında].
- ✓  $H_{4d}$ = Katılımcıların eğitim durumuna göre Liderlik alt boyutunun ortalama değerleri arasında anlamlı bir fark yoktur [ % 95 güven aralığında].

- ✓  $H_{4e}$ = Katılımcıların eğitim durumuna göre Farklılık alt boyutunun ortalama değerleri arasında anlamlı bir fark yoktur [ % 95 güven aralığında].
- ✓  $H_{4f}$ = Katılımcıların eğitim durumuna göre Güven Faktörü alt boyutunun ortalama değerleri arasında anlamlı bir fark yoktur [ % 95 güven aralığında].
- ✓  $H_{4g}$ = Katılımcıların eğitimine göre Sosyal Sorumluluk Faktörü alt boyutunun ortalama değerleri arasında anlamlı bir fark yoktur [ % 95 güven aralığında].

Tablo.39'da eğitim durum değişkeninin varyans analiz sonuçları gözükmektedir. Tablo incelendiğinde kurumsal itibarın alt boyutlarında eğitim değişkeni kategorileri bazında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Eğitim kategorileri ile kurumsal itibarın alt boyutları arasında % 95 güven aralığında bir ilişki varlığının olmadığını savunan  $H_{4a}$  ,  $H_{4b}$  ,  $H_{4c}$  ,  $H_{4d}$  ,  $H_{4e}$  ,  $H_{4f}$  ve  $H_{4g}$  kabul edilmiş durumdadır.

#### **2.5.7.2.5. Kıdem Değişkeni Bazında Kurumsal İtibar Alt Boyutları Arasındaki Farkın Anlamlılık Testleri**

Kıdem değişkeni “1 Yıldan az”, “1-5 yıl arası”, “6-10 yıl”, “11-15 yıl arası” ve “15 yıl üstü ” olmak üzere beş alt kategoriden oluşmaktadır. Kategoriler arasında anlamlı bir farkın testi için ANOVA analizi ve farkın hangi gruplardan kaynaklandığının tespiti içinde varyansın homojenlik testi sonucuna göre Tukey (varyansların homojen olması halinde) ve Tamhane's T2 (varyansların homojen olmaması halinde) testi uygulanacaktır.

ANOVA analizi için hipotezler aşağıdaki gibidir:

- ✓  $H_{5a}$ = Katılımcıların kıdemine göre Kurum Hakkında Bilgi alt boyutunun ortalama değerleri arasında anlamlı bir fark yoktur [ % 95 güven aralığında].
- ✓  $H_{5b}$ = Katılımcıların kıdem durumuna göre Yönetim Kalitesi alt boyutunun ortalama değerleri arasında anlamlı bir fark yoktur [ % 95 güven aralığında].
- ✓  $H_{5c}$ = Katılımcıların kıdem durumuna göre Mal ve Hizmetler alt boyutunun ortalama değerleri arasında anlamlı bir fark yoktur [ % 95 güven aralığında].
- ✓  $H_{5d}$ = Katılımcıların kıdem durumuna göre Liderlik alt boyutunun ortalama değerleri arasında anlamlı bir fark yoktur [ % 95 güven aralığında].
- ✓  $H_{5e}$ = Katılımcıların kıdem durumuna göre Farklılık alt boyutunun ortalama değerleri arasında anlamlı bir fark yoktur [ % 95 güven aralığında].
- ✓  $H_{5f}$ = Katılımcıların kıdem durumuna göre Güven Faktörü alt boyutunun ortalama değerleri arasında anlamlı bir fark yoktur [ % 95 güven aralığında].



- ✓  $H_{5g}$ = Katılımcıların kıdemine göre Sosyal Sorumluluk Faktörü alt boyutunun ortalama değerleri arasında anlamlı bir fark yoktur [ % 95 güven aralığında].

**Tablo-40.** Kıdem Değişkeni Bazında Kurumsal İtibar Alt Boyutları Algıları

		N	Ort.	S.S	F	Sig.
Kurum Hakkında Bilgi	1 Yıldan az	32	2,48	1,07	1,561	0,184
	1-5 yıl arası	142	2,86	1,06		
	6-10 yıl	87	2,63	1,03		
	11-15 yıl arası	116	2,59	1,17		
	15 yıl üstü	75	2,79	1,08		
Yönetim Kalitesi	1 Yıldan az	32	2,79	1,16	0,602	0,661
	1-5 yıl arası	142	2,71	1,11		
	6-10 yıl	87	2,72	1,03		
	11-15 yıl arası	116	2,62	1,12		
	15 yıl üstü	75	2,52	1,06		
Mal ve Hizmetler	1 Yıldan az	32	2,04	1,03	0,299	0,879
	1-5 yıl arası	142	2,01	1,01		
	6-10 yıl	87	1,95	1,02		
	11-15 yıl arası	116	2,04	1,05		
	15 yıl üstü	75	1,90	,98		
Liderlik	1 Yıldan az	32	3,25	1,09	0,341	0,850
	1-5 yıl arası	142	3,33	,95		
	6-10 yıl	87	3,38	,99		
	11-15 yıl arası	116	3,41	1,01		
	15 yıl üstü	75	3,45	,89		
Farklılık	1 Yıldan az	32	2,95	,95	0,134	0,970
	1-5 yıl arası	142	3,05	,95		
	6-10 yıl	87	3,08	,99		
	11-15 yıl arası	116	3,08	,88		
	15 yıl üstü	75	3,06	,88		
Güven Faktörü	1 Yıldan az	32	2,61	,97	0,083	0,988
	1-5 yıl arası	142	2,68	,95		
	6-10 yıl	87	2,71	,91		
	11-15 yıl arası	116	2,65	,94		
	15 yıl üstü	75	2,66	,87		
Sosyal Sorumluluk Faktörü	1 Yıldan az	32	3,52	,89	0,783	0,536
	1-5 yıl arası	142	3,55	,88		
	6-10 yıl	87	3,70	,86		
	11-15 yıl arası	116	3,56	,94		
	15 yıl üstü	75	3,71	,82		

Tablo.40'da kıdem durum değişkeni varyans analiz sonuçları görülmektedir. Tablo incelendiğinde kurumsal itibarın alt boyutlarında kıdem değişkeni kategorileri bazında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Kıdem kategorileri ile kurumsal itibarın alt boyutları

arasında % 95 güven aralığında bir ilişki varlığının olmadığını savunan  $H_{5a}$  ,  $H_{5b}$  ,  $H_{5c}$  ,  $H_{5d}$  ,  $H_{5e}$  ,  $H_{5f}$  ve  $H_{5g}$  kabul edilmiş durumdadır.

#### **2.5.7.2.6. Gelir Değişkeni Bazında Kurumsal İtibar Alt Boyutları Arasındaki Farkın Anlamlılık Testleri**

Gelir değişkeni “0 - 2.499 TL Arası”, “2.500 - 3.499 TL Arası”, “3.500 - 4.999 TL Arası”, ve “5.000 ve Üstü” gibi beş alt kategoriden oluşmaktadır. Kategoriler arasında anlamlı bir farkın olup olmadığının testi için ANOVA analizi ve farkın hangi gruplardan kaynaklandığının tespiti içinde varyansın homojenlik testi sonucuna göre Tukey (varyansların homojen olması halinde) ve Tamhane's T2 (varyansların homojen olmaması halinde) testi uygulanacaktır.

ANOVA analiz hipotezleri aşağıdaki gibidir:

- ✓  $H_{6a}$ = Katılımcıların gelir durumuna göre Kurum Hakkında Bilgi alt boyutunun ortalama değerleri arasında anlamlı bir fark yoktur [ % 95 güven aralığında].
- ✓  $H_{6b}$ = Katılımcıların gelir durumuna göre Yönetim Kalitesi alt boyutunun ortalama değerleri arasında anlamlı bir fark yoktur [ % 95 güven aralığında].
- ✓  $H_{6c}$ = Katılımcıların gelir durumuna göre Mal ve Hizmetler alt boyutunun ortalama değerleri arasında anlamlı bir fark yoktur [ % 95 güven aralığında].
- ✓  $H_{6d}$ = Katılımcıların gelir durumuna göre Liderlik alt boyutunun ortalama değerleri arasında anlamlı bir fark yoktur [ % 95 güven aralığında].
- ✓  $H_{6e}$ = Katılımcıların gelir durumuna göre Farklılık alt boyutunun ortalama değerleri arasında anlamlı bir fark yoktur [ % 95 güven aralığında].
- ✓  $H_{6f}$ = Katılımcıların gelir durumuna göre Güven Faktörü alt boyutunun ortalama değerleri arasında anlamlı bir fark yoktur [ % 95 güven aralığında].
- ✓  $H_{6g}$ = Katılımcıların gelir durumuna göre Sosyal Sorumluluk Faktörü alt boyutunun ortalama değerleri arasında anlamlı bir fark yoktur [ % 95 güven aralığında].

**Tablo-41. Gelir Değişkeni Bazında Kurumsal İtibar Alt Boyutları Algıları**

		N	Ort.	S.S	F	Sig.
Kurum Hakkında Bilgi	0 - 2.499 TL Arası	39	2,56	1,14	,772	,510
	2.500 - 3.499 TL Arası	154	2,79	1,07		
	3.500 - 4.999 TL Arası	257	2,68	1,10		
	5.000 - Üstü	2	3,25	,35		
Yönetim Kalitesi	0 - 2.499 TL Arası	39	3,09	1,14	2,289	,078
	2.500 - 3.499 TL Arası	154	2,59	1,03		
	3.500 - 4.999 TL Arası	257	2,64	1,11		
	5.000 - Üstü	2	2,50	,71		
Mal ve Hizmetler	0 - 2.499 TL Arası	39	2,00	1,06	,220	,882
	2.500 - 3.499 TL Arası	154	2,03	1,02		
	3.500 - 4.999 TL Arası	257	1,96	1,01		
	5.000 - Üstü	2	2,33	,94		
Liderlik	0 - 2.499 TL Arası	39	3,37	1,00	,908	,437
	2.500 - 3.499 TL Arası	154	3,38	,94		
	3.500 - 4.999 TL Arası	257	3,36	,98		
	5.000 - Üstü	2	4,50	,71		
Farklılık	0 - 2.499 TL Arası	39	3,07	,88	,190	,903
	2.500 - 3.499 TL Arası	154	3,04	,94		
	3.500 - 4.999 TL Arası	257	3,07	,93		
	5.000 - Üstü	2	3,50	,35		
Güven Faktörü	0 - 2.499 TL Arası	39	2,56	,98	,894	,444
	2.500 - 3.499 TL Arası	154	2,69	,89		
	3.500 - 4.999 TL Arası	257	2,67	,94		
	5.000 - Üstü	2	3,63	,88		
Sosyal Sorumluluk Faktörü	0 - 2.499 TL Arası	39	3,53	,83	1,580	,193
	2.500 - 3.499 TL Arası	154	3,63	,80		
	3.500 - 4.999 TL Arası	257	3,59	,93		
	5.000 - Üstü	2	4,88	,18		

Tablo.41’de gelir durum değişkeni varyans analiz sonuçları görülmektedir. Tablo incelendiğinde kurumsal itibarın alt boyutlarında gelir değişkeni kategorileri bazında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Gelir kategorileri ile kurumsal itibarın alt boyutları arasında % 95 güven aralığında bir ilişki varlığının olmadığını savunan  $H_{6a}$  ,  $H_{6b}$  ,  $H_{6c}$  ,  $H_{6d}$  ,  $H_{6e}$  ,  $H_{6f}$  ve  $H_{6g}$  kabul edilmiş durumdadır.

### 2.5.8. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Bulguları

Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen üç bileşenli bağlılık modelinin örgütsel bağlılık araştırmalarına egemen olduğu tartışılmaktadır<sup>189</sup>. Bu model, çalışan tarafından sergilenen duygusal, devam ve normatif örgütsel bağlılığı içeren üç eşzamanlı zihniyet olarak tecrübe edilmesini önermektedir. Duygusal Bağlılık, çalışanın kurumla öncelikle olumlu iş deneyimleriyle geliştirdiği duygusal bağlara dayanan bağlılığı yansıtır. Devam bağlılığı, kurumdan ayrılmanın hem ekonomik hem de sosyal olarak algılanan maliyetlerine dayanan bağlılığı yansıtmaktadır. Normatif bağlılık, örneğin müteakabiliyet normlarına dayanan, kuruma karşı algılanan yükümlülüğe dayanan taahhüdü yansıtır. Bu bağlılık modeli araştırmacılar tarafından ciro ve vatandaşlık davranışları, iş performansı, devamsızlık ve gecikme de dahil olmak üzere önemli çalışan sonuçlarını tahmin etmek için kullanılmıştır<sup>190</sup>.

Örgütsel bağlılık ölçeğine verilen cevaplar aşağıda incelenmiştir.

"1-Kariyer Hayatımın Geriye Kalanını bu Kurumda Geçirmekten Mutluluk Duyarım." ifadesine toplamda % 4,4 nispetinde asla katılmıyorum, % 21,2 nispetinde katılmıyorum, % 31 nispetinde kısmen katılıyorum, % 2,39 nispetinde katılıyorum ve % 19,5 nispetinde kesinlikle katılıyorum diye cevablamışlardır.

**Tablo-42. 1** – "Kariyer Hayatımın Geri Kalanını Bu Kurumda Geçirmekten Mutluluk Duyarım".

	D1. Cinsiyetiniz?					
	Kadın		Erkek		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Asla Katılmıyorum	8	5,0%	12	4,1%	20	4,4%
Katılmıyorum	40	25,0%	56	19,2%	96	21,2%
Kısmen katılıyorum	56	35,0%	84	28,8%	140	31,0%
Katılıyorum	36	22,5%	72	24,7%	108	23,9%
Kesinlikle katılıyorum	20	12,5%	68	23,3%	88	19,5%

"2-Çalıştığım Kurumun Problemlerini Kendi Problemlerim Gibi Hissediyorum" ifadesine toplamda % 1,8 nispetinde asla katılmıyorum, % 15,9 nispetinde katılmıyorum, % 38,1 nispetinde kısmen katılıyorum, % 23 nispetinde katılıyorum ve % 21,2 nispetinde kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir.

<sup>189</sup> Natalie Allen, "Organizational Commitment in the Military: A Discussion of Theory and Practice", *Military Psychology*, 2003, 15.3, pp. 237-253.

<sup>190</sup> John P. Meyer vd., "Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", *Journal of Vocational Behavior*, 2002, 61.1, pp. 20-52.

**Tablo-43. 2 - Çalıştığım "Kurumun Problemlerini Kendi Problemlerim" gibi Hissediyorum.**

	D1. Cinsiyetiniz?					
	Kadın		Erkek		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Asla Katılmıyorum	4	2,5%	4	1,4%	8	1,8%
Katılmıyorum	32	20,0%	40	13,7%	72	15,9%
Kısmen katılıyorum	52	32,5%	120	41,1%	172	38,1%
Katılıyorum	48	30,0%	56	19,2%	104	23,0%
Kesinlikle katılıyorum	24	15,0%	72	24,7%	96	21,2%

"3-Bu Kurumda Kendimi Ailenin bir Parçası gibi Hissediyorum" ifadesine toplamda % 0,9 nispetinde asla katılmıyorum, % 1,8 nispetinde katılmıyorum, % 22,1 nispetinde kısmen katılıyorum, % 45,1 nispetinde katılıyorum ve % 30,1 nispetinde kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir.

**Tablo-44. 3 - Bu Kurumda Kendimi "Ailenin bir Parçası" gibi Hissediyorum.**

	D1. Cinsiyetiniz?					
	Kadın		Erkek		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Asla Katılmıyorum	0	0,0%	4	1,4%	4	0,9%
Katılmıyorum	0	0,0%	8	2,7%	8	1,8%
Kısmen katılıyorum	44	27,5%	56	19,2%	100	22,1%
Katılıyorum	76	47,5%	128	43,8%	204	45,1%
Kesinlikle katılıyorum	40	25,0%	96	32,9%	136	30,1%

"4-Bu Kuruma Karşı Duygusal bir Bağ Hissediyorum." ifadesine toplamda % 0 nispetinde asla katılmıyorum, % 16,8 nispetinde katılmıyorum, % 31,9 nispetinde kısmen katılıyorum, % 31,9 nispetinde katılıyorum ve % 19,5 nispetinde kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir.

**Tablo-45. 4 - Bu Kuruma Karşı "Duygusal bir Bağ" Hissediyorum.**

	D1. Cinsiyetiniz?					
	Kadın		Erkek		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Asla Katılmıyorum	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Katılmıyorum	24	15,0%	52	17,8%	76	16,8%
Kısmen katılıyorum	68	42,5%	76	26,0%	144	31,9%
Katılıyorum	52	32,5%	92	31,5%	144	31,9%
Kesinlikle katılıyorum	16	10,0%	72	24,7%	88	19,5%

"5-Çalıştığım Kuruma Karşı Güçlü bir Aidiyet Duygusu Hissediyorum." ifadesine toplamda % 0,9 nispetinde asla katılmıyorum, % 7,1 nispetinde katılmıyorum, % 54,9 nispetinde kısmen katılıyorum, % 15 nispetinde katılıyorum ve % 22,1 nispetinde kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir.

**Tablo-46. 5 - Çalıştığım Kuruma Karşı "Güçlü bir Aidiyet Duygusu" Hissediyorum.**

	D1. Cinsiyetiniz?					
	Kadın		Erkek		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Asla Katılmıyorum	0	0,0%	4	1,4%	4	0,9%
Katılmıyorum	12	7,5%	20	6,8%	32	7,1%
Kısmen katılıyorum	92	57,5%	156	53,4%	248	54,9%
Katılıyorum	32	20,0%	36	12,3%	68	15,0%
Kesinlikle katılıyorum	24	15,0%	76	26,0%	100	22,1%

"6-Çalıştığım Kurumdan, Dışarıdaki İnsanlara Gururla Bahsediyorum" ifadesine toplamda % 1,8 nispetinde asla katılmıyorum, % 4,4 nispetinde katılmıyorum, % 43,4 nispetinde kısmen katılıyorum, % 29,2 nispetinde katılıyorum ve % 21,2 nispetinde kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir.

**Tablo-47. 6 - Çalıştığım Kurumdan, Dışarıdaki İnsanlara Gururla Bahsediyorum.**

	D1. Cinsiyetiniz?					
	Kadın		Erkek		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Asla Katılmıyorum	0	0,0%	8	2,7%	8	1,8%
Katılmıyorum	16	10,0%	4	1,4%	20	4,4%
Kısmen katılıyorum	68	42,5%	128	43,8%	196	43,4%
Katılıyorum	52	32,5%	80	27,4%	132	29,2%
Kesinlikle katılıyorum	24	15,0%	72	24,7%	96	21,2%

"7-Şuan bu Kurumdan Ayrılmam, Bundan Sonraki Hayatımda Maddi Zarara Uğramama Neden Olur." ifadesine toplamda % 7,5 nispetinde asla katılmıyorum, % 13,7 nispetinde katılmıyorum, % 22,8 nispetinde kısmen katılıyorum, % 40,9 nispetinde katılıyorum ve % 15 nispetinde kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir.

**Tablo-48. 7 - Şuan bu Kurumdan Ayrılmam, Bundan Sonraki Hayatımda "Maddi Zarara Uğramama Neden Olur".**

	D1. Cinsiyetiniz?					
	Kadın		Erkek		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Asla Katılmıyorum	13	8,1%	21	7,2%	34	7,5%
Katılmıyorum	21	13,1%	41	14,0%	62	13,7%
Kısmen katılıyorum	32	20,0%	71	24,3%	103	22,8%
Katılıyorum	68	42,5%	117	40,1%	185	40,9%
Kesinlikle katılıyorum	26	16,3%	42	14,4%	68	15,0%

"8-Şuan bu Kurumda Kalmam, İstekten Ziyade Gerekliliktir" ifadesine toplamda % 13,3 nispetinde asla katılmıyorum, % 23,2 nispetinde katılmıyorum, % 21,9 nispetinde

kısmen katılıyorum, % 38,5 nispetinde katılıyorum ve % 3,1 nispetinde kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir.

**Tablo-49. 8 - Şuan bu "Kurumda Kalmam, İstekten Ziyade Gereklilikdir".**

	D1. Cinsiyetiniz?					
	Kadın		Erkek		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Asla Katılmıyorum	21	13,1%	39	13,4%	60	13,3%
Katılmıyorum	30	18,8%	75	25,7%	105	23,2%
Kısmen katılıyorum	35	21,9%	64	21,9%	99	21,9%
Katılıyorum	72	45,0%	102	34,9%	174	38,5%
Kesinlikle katılıyorum	2	1,3%	12	4,1%	14	3,1%

"9-Bu Kurumdan Ayrılmayı Düşünmek İçin Çok Az Seçim Hakkına Sahip Olduğuma İnanıyorum." ifadesine toplamda % 16,2 nispetinde asla katılmıyorum, % 25,7 nispetinde katılmıyorum, % 36,1 nispetinde kısmen katılıyorum, % 19,9 nispetinde katılıyorum ve % 2,2 nispetinde kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir.

**Tablo-50. 9 - Bu Kurumdan Ayrılmayı Düşünmek İçin Çok "Az Seçim Hakkına Sahip" Olduğuma İnanıyorum.**

	D1. Cinsiyetiniz?					
	Kadın		Erkek		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Asla Katılmıyorum	27	16,9%	46	15,8%	73	16,2%
Katılmıyorum	39	24,4%	77	26,4%	116	25,7%
Kısmen katılıyorum	57	35,6%	106	36,3%	163	36,1%
Katılıyorum	35	21,9%	55	18,8%	90	19,9%
Kesinlikle katılıyorum	2	1,3%	8	2,7%	10	2,2%

"10-Benim İçin Bu Kurumdan Ayrılmamanın Olumsuz Sonuçlarından Biri de, Başka bir Kurumun Burada Sahip Olduğum Olanakları Sağlayamama İhtimalidir" ifadesine toplamda % 22,3 nispetinde asla katılmıyorum, % 32,7 nispetinde katılmıyorum, % 29,9 nispetinde kısmen katılıyorum, % 13,3 nispetinde katılıyorum ve % 1,8 nispetinde kesinlikle katılıyorum diye cevablamışlardır.

**Tablo-51. 10 - Benim İçin bu Kurumdan Ayrılmamanın Olumsuz Sonuçlarından Biri de, "Başka bir Kurumun Burada Sahip Olduğum Olanakları Sağlayamama" İhtimalidir.**

	D1. Cinsiyetiniz?					
	Kadın		Erkek		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Asla Katılmıyorum	38	23,8%	63	21,6%	101	22,3%
Katılmıyorum	50	31,3%	98	33,6%	148	32,7%
Kısmen katılıyorum	49	30,6%	86	29,5%	135	29,9%
Katılıyorum	21	13,1%	39	13,4%	60	13,3%
Kesinlikle katılıyorum	2	1,3%	6	2,1%	8	1,8%

"11-Başka bir İş Ayarlamadan bu Kurumdan Ayrıldığımda Neler Olacağı Konusunda Endişe Hissediyorum." ifadesine toplamda % 4,2 nispetinde asla katılmıyorum, % 12,6 nispetinde katılmıyorum, % 18,8 nispetinde kısmen katılıyorum, % 40,7 nispetinde katılıyorum ve % 23,7 nispetinde kesinlikle katılıyorum diye cevablamışlardır.

**Tablo-52.** 11 - Başka bir İş Ayarlamadan bu "Kurumdan Ayrıldığımda Neler Olacağı Konusunda Endişe" Hissediyorum.

	D1. Cinsiyetiniz?					
	Kadın		Erkek		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Asla Katılmıyorum	6	3,8%	13	4,5%	19	4,2%
Katılmıyorum	21	13,1%	36	12,3%	57	12,6%
Kısmen katılıyorum	26	16,3%	59	20,2%	85	18,8%
Katılıyorum	68	42,5%	116	39,7%	184	40,7%
Kesinlikle katılıyorum	39	24,4%	68	23,3%	107	23,7%

"12-Bu Kurumda Çalışmaya Devam Etmemin Önemli Nedenlerinden biri de, Ayrılmamın Kişisel Fedakârlık Gerektirmesidir." ifadesine toplamda % 6,4 nispetinde asla katılmıyorum, % 14,6 nispetinde katılmıyorum, % 20,1 nispetinde kısmen katılıyorum, % 34,5 nispetinde katılıyorum ve % 24,3 nispetinde kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir.

**Tablo-53.** 12 - Bu Kurumda Çalışmaya Devam Etmemin Önemli Nedenlerinden Biri de, "Ayrılmamın Kişisel Fedakârlık Gerektirmesidir".

	D1. Cinsiyetiniz?					
	Kadın		Erkek		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Asla Katılmıyorum	10	6,3%	19	6,5%	29	6,4%
Katılmıyorum	28	17,5%	38	13,0%	66	14,6%
Kısmen katılıyorum	27	16,9%	64	21,9%	91	20,1%
Katılıyorum	52	32,5%	104	35,6%	156	34,5%
Kesinlikle katılıyorum	43	26,9%	67	22,9%	110	24,3%

"13-Benim Avantajıma Olsa Bile, Çalıştığım Kurumdan Şimdi Ayrılmak Bana Doğru Gelmiyor." ifadesine toplamda % 3,3 nispetinde asla katılmıyorum, % 5,8 nispetinde katılmıyorum, % 3,8 nispetinde kısmen katılıyorum, % 53,1 nispetinde katılıyorum ve % 34,1 nispetinde kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir.



**Tablo-54.** 13 - Benim Avantajıma Olsa Bile, Çalıştığım Kurumdan "Şimdi Ayrılmak Bana Doğru Gelmiyor".

	D1. Cinsiyetiniz?					
	Kadın		Erkek		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Asla Katılmıyorum	6	3,8%	9	3,1%	15	3,3%
Katılmıyorum	9	5,6%	17	5,8%	26	5,8%
Kısmen katılıyorum	6	3,8%	11	3,8%	17	3,8%
Katılıyorum	79	49,4%	161	55,1%	240	53,1%
Kesinlikle katılıyorum	60	37,5%	94	32,2%	154	34,1%

"14-Bu Kurum Benim Sadakatimi Hak Ediyor." ifadesine toplamda % 3,3 nispetinde asla katılmıyorum, % 4 nispetinde katılmıyorum, % 4,4 nispetinde kısmen katılıyorum, % 55,1 nispetinde katılıyorum ve % 33,2 nispetinde kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir.

**Tablo-55.** 14-Bu Kurum Benim Sadakatimi Hak Ediyor.

	D1. Cinsiyetiniz?					
	Kadın		Erkek		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Asla Katılmıyorum	7	4,4%	8	2,7%	15	3,3%
Katılmıyorum	7	4,4%	11	3,8%	18	4,0%
Kısmen katılıyorum	6	3,8%	14	4,8%	20	4,4%
Katılıyorum	87	54,4%	162	55,5%	249	55,1%
Kesinlikle katılıyorum	53	33,1%	97	33,2%	150	33,2%

"15-Bu Kurumdan Şimdi Ayrılmamanın, Burada Çalışan Diğer İnsanlara Karşı Duyduğum Sorumluluklar Nedeniyle Yanlış Olacağını Düşünüyorum" ifadesine toplamda % 4,6 nispetinde asla katılmıyorum, % 6,9 nispetinde katılmıyorum, % 10,8 nispetinde kısmen katılıyorum, % 52,7 nispetinde katılıyorum ve % 25 nispetinde kesinlikle katılıyorum diye cevablamışlardır.

**Tablo-56.** 15 - Bu Kurumdan Şimdi Ayrılmamanın, Burada Çalışan Diğer İnsanlara Karşı Duyduğum "Sorumluluklar Nedeniyle" Yanlış Olacağını Düşünüyorum.

	D1. Cinsiyetiniz?					
	Kadın		Erkek		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Asla Katılmıyorum	10	6,3%	11	3,8%	21	4,6%
Katılmıyorum	16	10,0%	15	5,1%	31	6,9%
Kısmen katılıyorum	17	10,6%	32	11,0%	49	10,8%
Katılıyorum	81	50,6%	157	53,8%	238	52,7%
Kesinlikle katılıyorum	36	22,5%	77	26,4%	113	25,0%

"16-Çalıştığım Kuruma Çok Şey Borçluyum." ifadesine toplamda % 4,4 nispetinde asla katılmıyorum, % 8 nispetinde katılmıyorum, % 9,7 nispetinde kısmen katılıyorum, %

52,7 nispetinde katılıyorum ve % 25,2 nispetinde kesinlikle katılıyorum diye cevablamışlardır.

**Tablo-57.** 16-Çalıştığım Kuruma Çok Şey Borçluyum.

	D1. Cinsiyetiniz?					
	Kadın		Erkek		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Asla Katılmıyorum	8	5,0%	12	4,1%	20	4,4%
Katılmıyorum	14	8,8%	22	7,5%	36	8,0%
Kısmen katılıyorum	20	12,5%	24	8,2%	44	9,7%
Katılıyorum	84	52,5%	154	52,7%	238	52,7%
Kesinlikle katılıyorum	34	21,3%	80	27,4%	114	25,2%

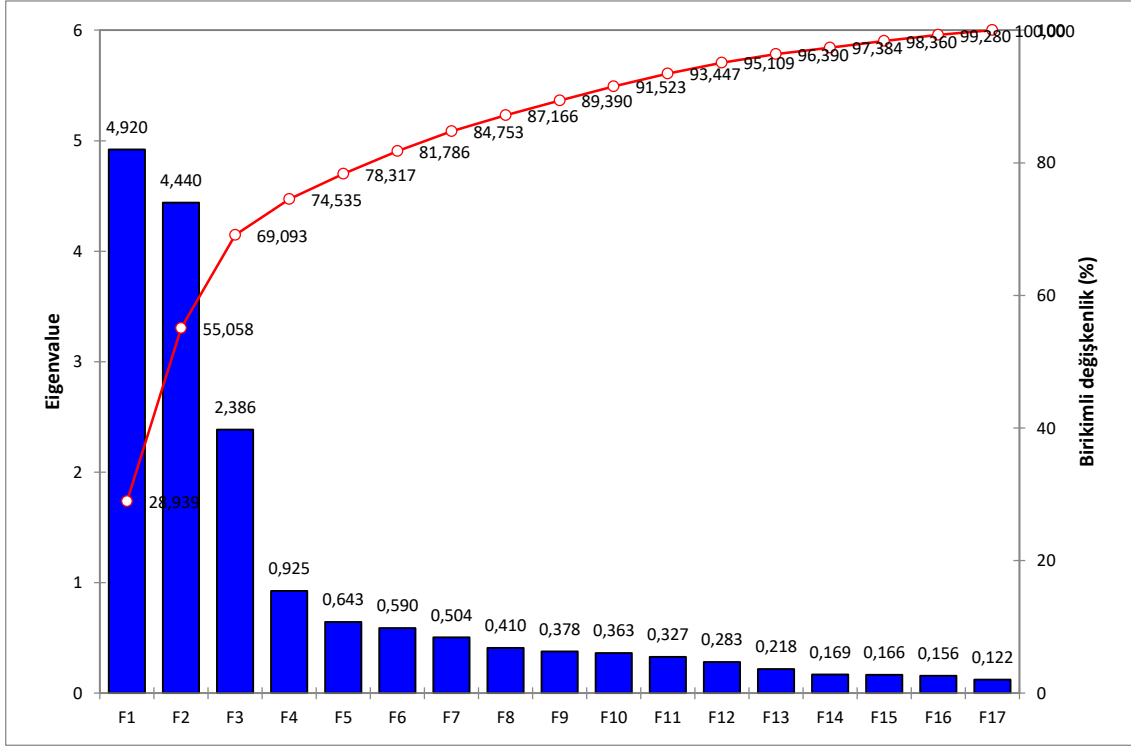
"17-Bu Kurumdan Şimdi Ayrılırsam Suçluluk Hissederim." ifadesine toplamda % 6 nispetinde asla katılmıyorum, % 2,9 nispetinde katılmıyorum, % 20,6 nispetinde kısmen katılıyorum, % 48 nispetinde katılıyorum ve % 22,6 nispetinde kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir.

**Tablo-58.** 17-Bu Kurumdan Şimdi Ayrılırsam Suçluluk Hissederim.

	D1. Cinsiyetiniz?					
	Kadın		Erkek		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Asla Katılmıyorum	9	5,6%	18	6,2%	27	6,0%
Katılmıyorum	5	3,1%	8	2,7%	13	2,9%
Kısmen katılıyorum	31	19,4%	62	21,2%	93	20,6%
Katılıyorum	82	51,3%	135	46,2%	217	48,0%
Kesinlikle katılıyorum	33	20,6%	69	23,6%	102	22,6%

### 2.5.8.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi

Örgütsel Bağlılık ölçeği faktör analiz sonuçlarının üç alt boyuttan oluştuğu tespit edilmiştir. Faktör analiz verileri Tablo-60'da gösterilmiştir. Analiz sonucu çıkan KMO değeri 0,838 olup, "Bartlett Küresellik Testi" de anlamlıdır (  $p = ,000$  ). Bulunan verilerin, ölçek veri faktör analizine uygun oldukları görülmüştür. "Temel Bileşenler" analizi ve "Varimax Dik Döndürme" tekniği uygulanan analizlerin sonucu ölçekte bulunan 17 maddeden, özdeğeri 1'in üzerinde olan ve toblam varyansın % 69,093'ünü veren üç faktörde yer aldığı tespit edilmiştir. İlk üç faktör için Scree Plot Grafiği aşağıdaki gibidir.



**Grafik-2.** Örgütsel Bağlılık Ölçeği - Scree Plot Grafikđi

Birinci faktör olan “Duygusal Bağlılık”, altı maddeden oluşmaktadır. Faktör yük ,895 - ,792 arası değişmekte ve bu altı maddenin belirlenen varyans nispeti 28,939’dur. Duygusal Bağlılık alt boyut faktörünü oluşturan ifade ortalamalarına baktığımızda, en üst ortalama olan 5 puan üzerinden 4,02 ile “3-Bu Kurumda Kendimi Ailenin Bir Parçası Gibi Hissediyorum” ifadesiyken, en küçük ortalama 3,33 ile “1-Kariyer Hayatımın Geriye Kalanını bu Kurumda Geçirmekten Mutluluk Duyarım” ifadesidir. Duygusal Bağlılık alt boyut faktörünün genel ortalaması ise 3,58 puan olarak tesbit edilmiştir. Bu sonuçlar baz alındığına, katılımcıların, çalıştıkları kurumda örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık alt boyutunda ortalamanın üstünde bir algıya sahip oldukları görülmektedir.

İkinci faktör “Devam Bağlılığı”dır ve altı maddeden oluşuyor. Faktör yük 0,846 - 0,698 arası değişmekte ve bu altı maddenin açıklanabilen varyansa etkisi % 26,12 oranındadır. İlişkisel devam taahhüdü alt faktörünü oluşturan ifadelerin ortalamasına baktığımızda, 3,67 puan ile “11-Başka Bir İş Ayarlamadan bu Kurumdan Ayrıldığımda Neler Olacağı Konusunda Endişe Hissediyorum” ifadesi en üst ortalama iken, en küçük ortalama 2,39 puan ile “10-Benim İçin bu Kurumdan Ayrılmanın Olumsuz Sonuçlarından Biri de, Başka bir Kurumun Burada Sahip Olduğum Olanakları Sağlayamama İhtimalidir” maddesidir. Devam taahhüdü alt faktör genel ortalamasının 3,11 puan çıkmıştır. Araştırmaya katılanların kurum içinde örgütsel bağlılık ölçeğinin devam bağlılığı alt boyutunda pozitif düşüncede oldukları

ve devam bağıllığı alt boyutu anlamında ortalamanın üzerinde örgütsel bağıllığa sahip oldukları görülmüştür.

Üçüncü bir faktör olarak “Normatif Bağıllık” da beş madde içermekte. Faktör yükleri 0,907 ile 0,667 arası değişen bu beş maddenin çıkan varyans oranı da % 14,04’tür. Normatif Bağıllık alt boyutunu oluşturan maddelerin ortalamalarına bakıldığında, “14-Bu Kurum Benim Sadakatimi Hak Ediyor” ifadesi 4,11 puan ile en yüksek ortalama iken, “17-Bu Kurumdan Şimdi Ayrılırsam Suçluluk Hissederim” ifadesi ise 3,78 puanla en düşük ortalamaya sahip ifade olarak ortaya çıkmıştır. Normatif Bağıllık alt boyutu genel ortalaması da 3,94 puandır. Bu ortalama ile katılımcıların çalıştıkları kurumda örgütsel bağıllığın Normatif Bağıllık alt boyutunda ortalamanın üzerinde bir pozitif algıya sahip oldukları görülmüştür.

**Tablo-59. Örgütsel Bağıllık Ölçeği “Açıklayıcı Faktör Analizi”**

Faktörler	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach Alfa	Ortalama	Standart Sapma
<b>1. Faktör - Duygusal Bağıllık</b>						
5-Çalıştığım Kuruma Karşı “Güçlü bir Aidiyet Duygusu” Hissediyorum.	0,895	4,92	28,94	0,93	3,58	0,98
6-Çalıştığım Kurumdan, Dışarıdaki İnsanlara Gururla Bahsediyorum	0,886				3,50	0,94
4-Bu Kuruma Karşı “Duygusal bir Bağ” Hissediyorum.	0,883				3,64	0,92
2-Çalıştığım “Kurumun Problemlerini Kendi Problemlerim Gibi Hissediyorum”	0,881				3,54	0,99
3-Bu Kurumda Kendimi “Ailenin bir Parçası” Gibi Hissediyorum	0,823				3,46	1,05
1-Kariyer Hayatımın Geriye Kalanını bu Kurumda Geçirmekten Mutluluk Duyarım.	0,792				4,02	0,82
1-Kariyer Hayatımın Geriye Kalanını bu Kurumda Geçirmekten Mutluluk Duyarım.	0,792				3,33	1,14
<b>2. Faktör - Devam Bağıllığı</b>						
9-Bu Kurumdan Ayrılmayı Düşünmek İçin “Çok Az Seçim Hakkına Sahip” Olduğuma İnanıyorum.	0,846	4,44	26,12	0,86	3,11	1,10
8-Şu an bu “Kurumda Kalmam, İstekten Ziyade Gerekliliktir”.	0,812				2,66	1,04
10-Benim İçin Bu Kurumdan Ayrılmanın Olumsuz Sonuçlarından Biri de, “Başka bir Kurumun Burada Sahip Olduğum Olanakları Sağlayamama” İhtimalidir	0,744				2,95	1,13
7-Şu an Bu Kurumdan Ayrılmam, Bundan Sonraki Hayatımda “Maddi Zarara Uğramama” Neden Olur.	0,727				2,39	1,03
12-Bu Kurumda Çalışmaya Devam Etmemin Önemli Nedenlerinden Biri de, Ayrılmamın Kişisel Fedakârlık Gerektirmesidir.	0,699				3,42	1,13
11-Başka Bir İş Ayarlamadan Bu “Kurumdan Ayrıldığımda Neler Olacağı Konusunda Endişe” Hissediyorum.	0,698				3,56	1,19
11-Başka Bir İş Ayarlamadan Bu “Kurumdan Ayrıldığımda Neler Olacağı Konusunda Endişe” Hissediyorum.	0,698				3,67	1,10
<b>3. Faktör - Normatif Bağıllık</b>						
14-Bu Kurum Benim Sadakatimi Hak Ediyor.	0,907	2,39	14,04	0,90	3,94	0,98
15-Bu Kurumdan Şimdi Ayrılmanın, Burada Çalışan Diğer İnsanlara Karşı Duyduğum “Sorumluluklar Nedeniyle Yanlış Olacağını” Düşünüyorum	0,853				4,11	0,91
13-Benim Avantajıma Olsa Bile, Çalıştığım Kurumdan “Şimdi Ayrılmak Bana Doğru Gelmiyor”.	0,832				3,87	1,02
16-Çalıştığım Kuruma Çok Şey Borçluyum.	0,831				4,09	0,95
17-Bu Kurumdan Şimdi Ayrılırsam Suçluluk Hissederim.	0,667				3,86	1,02
17-Bu Kurumdan Şimdi Ayrılırsam Suçluluk Hissederim.	0,667				3,78	1,02

### 2.5.8.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Hipotez Testleri

Örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarının çalışanların demografik değişken kategorilerinde anlamlı bir farklılığa sahip olup olmadıklarının belirlenmesi amacı ile test edilecek hipotez testleri bu bölüm altında incelenmiştir. Hipotez testlerinden önce faktör analizi sonucunda elde edilen alt boyutların ortalama puanları normallik testine tabi tutulmuştur.

Normallik testi için kurulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

$H_0$ : Alt boyutların ortalama puanları %95 güvenle veriler normal dağılımlıdır.

$H_1$ : Alt boyutların ortalama puanları %95 güvenle veriler normal dağılımlı değildir.

Analiz sonucunda Duygusal Bağlılık  $\text{sig}=0.058 > p=0.05$ , Devam Bağlılığı  $\text{sig}=0.052 > p=0.05$  ve Normatif Bağlılık  $\text{sig}=0.063 > p=0.05$  olmasından dolayı her üç alt boyut içinde  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir. Her üç alt boyut değeride normal dağılmaktadır.

#### 2.5.8.2.1. Cinsiyet Bazında Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki Farkın Anlamlılık Testleri

Cinsiyet durum değişkeni erkek ve kadın olmak üzere iki kategoriden oluşmuştur. Örgütsel bağlılık Duygusal Bağlılık alt boyutunda kadın katılımcıların ortalama 3,46 puan, erkeklerin 3,65 puan, Devam Bağlılığı alt boyutunda kadın katılımcıların ortalama 3,13 puan, erkeklerin 3,10 puan, Normatif Bağlılık alt boyutunda ise kadın katılımcıların ortalama 3,89 puan, erkeklerin ise 3,97 puan verdikleri görülmektedir. Her üç bağlılık altında da erkeklerin kadınlara oranla daha yüksek puanlar verdikleri görülmektedir.

Cinsiyet değişkeni ile örgütsel bağlılık ölçeğinin üç alt boyutu arasındaki ilişkiyi araştıran alternatif hipotezler aşağıdaki gibidir:

- ✓  $H_{1a}$ = Katılımcıların cinsiyetlerine göre duygusal bağlılık alt boyutunun ortalama değerleri arasında anlamlı bir fark yoktur [ % 95 güven aralığında].
- ✓  $H_{1b}$ = Katılımcıların cinsiyetlerine göre devam bağlılığı alt boyutunun ortalama değerleri arasında anlamlı bir fark yoktur [ % 95 güven aralığında].
- ✓  $H_{1c}$ = Katılımcıların cinsiyetlerine göre normatif bağlılık alt boyutunun ortalama değerleri arasında anlamlı bir fark yoktur [ % 95 güven aralığında].

**Tablo-60. Cinsiyet Bazında Örgütsel Bağlılık Alt Boyut Algıları**

Cinsiyet		N	Ort.	S.Sapma	t	p	Hipotez Durumu
Duygusal Bağlılık	Kadın	160	3,46	0,73	-2,231	0,026	H <sub>1a</sub> Red
	Erkek	292	3,65	0,89			
Devam Bağlılığı	Kadın	160	3,13	0,85	0,384	0,701	H <sub>1b</sub> Kabul
	Erkek	292	3,10	0,85			
Normatif Bağlılık	Kadın	160	3,89	0,85	-0,936	0,350	H <sub>1c</sub> Kabul
	Erkek	292	3,97	0,81			

Çalışanların cinsiyet bakımından, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutları ile ilgili herhangi bir anlamlı farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Örgütsel Bağlılığın alt boyutu olan, Duygusal Bağlılık alt boyutu ( $t=-2,231$  ve  $p=0,026$ ) ile kadın ve erkek grupları arasında anlamlı bir farklılık olduğu, Devam Bağlılığı alt boyutu ( $t=-0,384$  ve  $p=0,701$ ) ve Normatif Bağlılık alt boyutu ( $t=-0,936$  ve  $p=0,350$ ) ile cinsiyet dağılımına bakıldığında ise anlamlı bir farklılığa sahip olmadıkları görülmüştür. Cinsiyet dağılımının örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında bir ilişki varlığının % 95 güven aralığında olmadığını savunan H<sub>1a</sub> hipotezi red ve H<sub>1b</sub> ve H<sub>1c</sub> hipotezleri kabul edilmiş durumdadır.

#### **2.5.8.2.2. Medeni Durum Bazında Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki Farkın Anlamlılık Testleri**

Medeni durum değişkeni evli ve bekar olmak üzere iki kategoriden oluşmuştur. Örgütsel bağlılık Duygusal Bağlılık alt boyutunda evli katılımcılar ortalama 3,62 puan, bekarlar 3,50 puan, Devam Bağlılığı alt boyutunda evli katılımcılar ortalama 3,08 puan, bekarlar 3,16 puan, Normatif Bağlılık alt boyutunda ise evli katılımcılar ortalama 3,92 puan, bekarlar ise 3,98 puan verdikleri görülmektedir.

Medeni durum değişkeninin örgütsel bağlılık ölçeğinin 3 alt boyutu ile arasındaki ilişkiyi araştıran alternatif hipotezleri aşağıdaki gibidir:

- ✓ H<sub>2a</sub>= Katılımcıların medeni duruma göre duygusal bağlılık alt boyutunun ortalama değerleri arasında anlamlı bir fark yoktur [ % 95 güven aralığında].
- ✓ H<sub>2b</sub>= Katılımcıların medeni duruma göre devam bağlılığı alt boyutunun ortalama değerleri arasında anlamlı bir fark yoktur [ % 95 güven aralığında].
- ✓ H<sub>2c</sub>= Katılımcıların medeni duruma göre normatif bağlılık alt boyutunun ortalama değerleri arasında anlamlı bir fark yoktur [ % 95 güven aralığında].

**Tablo-61.** Medeni Durum Bazında Örgütsel Bağlılık Alt Boyut Algıları

Medeni Durum		N	Ort.	S.Sapma	t	p	Hipotez Durumu
Duygusal Bağlılık	Evli	293	3,62	,78	1,494	0,136	H <sub>1b</sub> Kabul
	Bekar	159	3,50	,94			
Devam Bağlılığı	Evli	293	3,08	,81	-0,998	0,319	H <sub>1b</sub> Kabul
	Bekar	159	3,16	,91			
Normatif Bağlılık	Evli	293	3,92	,85	-0,726	0,468	H <sub>1c</sub> Kabul
	Bekar	159	3,98	,77			

Çalışanların medeni durum bakımından, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutları ile ilgili herhangi bir anlamlı farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Örgütsel Bağlılığın alt boyutu olan, Duygusal Bağlılık alt boyutu ( $t=1,494$  ve  $p=0,136$ ), Devam Bağlılığı alt boyutu ( $t=-0,998$  ve  $p=0,319$ ) ve Normatif Bağlılık alt boyutu ( $t=-0,726$  ve  $p=0,468$ ) ile medeni durum dağılımına göre anlamlı bir farklılığa sahip olmadığı görülmüştür. Medeni durum dağılımının örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında bir ilişkinin % 95 güven aralığında varlığının olmadığını savunan  $H_{2a}$ ,  $H_{2b}$  ve  $H_{2c}$  hipotezleri kabul edilmiş durumdadır.

#### **2.5.8.2.3. Yaş Değişkeni Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki Farkın Anlamlılık Testleri**

Yaş durumu değişkeni 25 yaş ve altı, 26-35 yaş arası, 36-45 yaş arası, 46-55 yaş arası ve 56 yaş ve üzeri olmak üzere beş alt kategoriden oluşmaktadır. Kategoriler arasında anlamlı bir farkın olup olmadığının testi için ANOVA analizi ve farkın hangi gruplardan kaynaklandığının tespiti içinde varyansın homojenlik testi sonucuna göre Tukey (varyansların homojen olması halinde) ve Tamhane's T2 (varyansların homojen olmaması halinde) testi uygulanacaktır.

ANOVA analizi için hipotezler aşağıdaki gibidir:

- ✓  $H_{3a}$ = Katılımcıların yaş gruplarına göre Duygusal Bağlılık alt boyutunun ortalama değerleri arasında anlamlı bir fark yoktur [ % 95 güven aralığında].
- ✓  $H_{3b}$ = Katılımcıların yaş gruplarına göre Devam Bağlılığı alt boyutunun ortalama değerleri arasında anlamlı bir fark yoktur [ % 95 güven aralığında].
- ✓  $H_{3c}$ = Katılımcıların yaş gruplarına göre Normatif Bağlılık alt boyutunun ortalama değerleri arasında anlamlı bir fark yoktur [ % 95 güven aralığında].

**Tablo-62. Yaş Değişkeni Bazında Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Algıları**

		N	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig.
Duygusal Bağlılık	0-25 yaş arası	68	3,51	,81	0,688	0,601
	26-35 yaş arası	116	3,59	,94		
	36-45 yaş arası	112	3,68	,84		
	46-55 yaş arası	92	3,52	,81		
	56 yaş ve üstü	64	3,55	,73		
Devam Bağlılığı	0-25 yaş arası	68	3,11	,91	1,515	0,197
	26-35 yaş arası	116	3,10	,87		
	36-45 yaş arası	112	3,05	,82		
	46-55 yaş arası	92	3,28	,85		
	56 yaş ve üstü	64	2,97	,76		
Normatif Bağlılık	0-25 yaş arası	68	3,88	,75	1,177	0,32
	26-35 yaş arası	116	3,95	,77		
	36-45 yaş arası	112	3,84	,98		
	46-55 yaş arası	92	4,07	,76		
	56 yaş ve üstü	64	4,00	,79		

Tablo.62'de yaş değişkeninin bazında varyans analizi sonuçları gösterilmektedir. Tabloya bakıldığında örgütsel bağlılığın Duygusal Bağlılık alt boyutu (sig.=0,601>p=0,05), Devam Bağlılığı alt boyutu (sig.=0,197>p=0,05) ve Normatif Bağlılık alt boyutu (sig.=0,320>p=0,05)'un da anlamlı farklılıklar olmadığı görülmektedir. Yaş grupları ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasında bir ilişkinin % 95 güven aralığında varlığının olmadığını savunan  $H_{3a}$ ,  $H_{3b}$  ve  $H_{3c}$  hipotezleri kabul edilmiş durumdadır.

#### **2.5.8.2.4. Eğitim Durum Değişkeni Bazında Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki Farkın Anlamlılık Testleri**

Eğitim durumu değişkeni "Lise ve Altı Mezunu", "İki Yıllık/M.Y. Okulu Mezunu", "Lisans Mezunu" ve "Yükseklisans ve Üstü Mezun" olmak üzere dört alt kategoriden oluşmaktadır. Kategoriler arasında anlamlı bir farkın testi için ANOVA analizi ve farkın hangi gruplardan kaynaklandığının tespiti içinde varyansın homojenlik sonucuna göre Tukey (homojen olması) ve Tamhane's T2 (homojen olmaması) testi uygulanacaktır.

ANOVA analizi için hipotezler aşağıdaki gibidir:

- ✓  $H_{4a}$ = Katılımcıların eğitim durumuna göre Duygusal Bağlılık alt boyutunun ortalama değerleri arasında anlamlı bir fark yoktur [ % 95 güven aralığında].
- ✓  $H_{4b}$ = Katılımcıların eğitim durumuna göre Devam Bağlılığı alt boyutunun ortalama değerleri arasında anlamlı bir fark yoktur [ % 95 güven aralığında].



- ✓  $H_{4c}$ = Katılımcıların eğitim durumuna göre Normatif Bağlılık alt boyutunun ortalama değerleri arasında anlamlı bir fark yoktur [ % 95 güven aralığında].

**Tablo-63.** Eğitim Değişkeni Bazında Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Algıları

		N	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig.
Duygusal Bağlılık	Lise ve Altı Mezunu	56	3,76	,86	2,130	0,096
	İki Yıllık/M.Y. Okulu Mezunu	92	3,59	,73		
	Lisans	245	3,50	,86		
	Yüksek lisans ve Üstü	59	3,73	,90		
Devam Bağlılığı	Lise ve Altı Mezunu	56	3,23	,92	0,509	0,676
	İki Yıllık/M.Y. Okulu Mezunu	92	3,06	,80		
	Lisans	245	3,10	,83		
	Yüksek lisans ve Üstü	59	3,10	,93		
Normatif Bağlılık	Lise ve Altı Mezunu	56	3,87	,72	0,413	0,744
	İki Yıllık/M.Y. Okulu Mezunu	92	3,89	,86		
	Lisans	245	3,97	,82		
	Yüksek lisans ve Üstü	59	3,99	,90		

Tablo.63'de eğitim durum değişkeni varyans analizi sonuçlarına bakıldığında Duygusal Bağlılık alt boyutu (sig.=0,096>p=0,05), Devam Bağlılığı alt boyutu (sig.=0,676>p=0,05) ve Normatif Bağlılık alt boyutu (sig.=0,744>p=0,05)'un da anlamlı farklılıklar olmadığı görülmektedir. Eğitim kategorileri ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasında bir ilişkinin % 95 güven aralığında varlığının olmadığını savunan  $H_{4a}$  ,  $H_{4b}$  ve  $H_{4c}$  hipotezleri kabul edilmiş durumdadır.

#### 2.5.8.2.5. Kıdem Değişkeni Bazında Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki Farkın Anlamlılık Testleri

Kıdem durumu değişkeni "1 Yıldan az", "1-5 yıl arası", "6-10 yıl", "11-15 yıl arası" ve "15 yıl üstü" beş alt kategoriden oluşmaktadır. Kategoriler arasında anlamlı bir farkın testi için ANOVA analizi ve farkın nerden kaynaklandığı için de varyans homojenlik testine göre Tukey (homojenlik) ve Tamhane's T2 (homojen olmaması halinde) testi uygulanacaktır.

ANOVA analizi için hipotezler aşağıdaki gibidir:

- ✓  $H_{5a}$ = Katılımcıların kıdem durumuna göre Duygusal Bağlılık alt boyutunun ortalama değerleri arasında anlamlı bir fark yoktur [ % 95 güven aralığında].
- ✓  $H_{5b}$ = Katılımcıların kıdem durumuna göre Devam Bağlılığı alt boyutunun ortalama değerleri arasında anlamlı bir fark yoktur [ % 95 güven aralığında].

- ✓  $H_{5c}$ = Katılımcıların kıdem durumuna göre Normatif Bağlılık alt boyutunun ortalama değerleri arasında anlamlı bir fark yoktur [ % 95 güven aralığında].

**Tablo-64.** Kıdem Değişkeni Bazında Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Algıları

		N	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig.
Duygusal Bağlılık	1 Yıldan az	32	3,46	,69	0,857	0,490
	1-5 yıl arası	142	3,52	,93		
	6-10 yıl	87	3,66	,84		
	11-15 yıl arası	116	3,66	,87		
	15 yıl üstü	75	3,53	,66		
Devam Bağlılığı	1 Yıldan az	32	3,02	,93	0,254	0,907
	1-5 yıl arası	142	3,08	,87		
	6-10 yıl	87	3,12	,84		
	11-15 yıl arası	116	3,11	,87		
	15 yıl üstü	75	3,18	,76		
Normatif Bağlılık	1 Yıldan az	32	3,98	,69	0,759	0,553
	1-5 yıl arası	142	3,86	,82		
	6-10 yıl	87	3,93	,89		
	11-15 yıl arası	116	3,97	,88		
	15 yıl üstü	75	4,05	,72		

Tablo.64'te kıdem durum değişkeni bazında varyans analizi sonuçları gösterilmektedir. Tabloya bakıldığında örgütsel bağlılığın Duygusal Bağlılık alt boyutu (sig.=0,490>p=0,05), Devam Bağlılığı alt boyutu (sig.=0,907>p=0,05) ve Normatif Bağlılık alt boyutu (sig.=0,553>p=0,05)'un da anlamlı farklılıklar olmadığı görülmektedir. Kıdem kategorileri ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasında bir ilişkinin % 95 güven aralığında varlığının olmadığını savunan  $H_{5a}$  ,  $H_{5b}$  ve  $H_{5c}$  hipotezleri kabul edilmiş durumdadır.

#### 2.5.8.2.6. Gelir Değişkeni Bazında Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki Farkın Anlamlılık Testleri

Gelir değişkeni "0 - 2.499 TL Arası", "2.500 - 3.499 TL Arası", "3.500 - 4.999 TL Arası" ve "5.000 TL - Üstü" olmak üzere dört alt kategoriden oluşmaktadır. Kategoriler arasında anlamlı bir farkın olup olmadığının testi için ANOVA analizi ve farkın hangi gruptan kaynaklandığının tespiti içinde varyansın homojenlik testi sonucuna göre Tukey (varyansların homojen olması halinde) ve Tamhane's T2 (varyansların homojen olmaması halinde) testi uygulanacaktır.

ANOVA analizi için hipotezler aşağıdaki gibidir:

- ✓  $H_{6a}$ = Katılımcıların gelir durumuna göre Duygusal Bağlılık alt boyutunun ortalama değerleri arasında anlamlı bir fark yoktur [ % 95 güven aralığında].
- ✓  $H_{6b}$ = Katılımcıların gelir durumuna göre Devam Bağlılığı alt boyutunun ortalama değerleri arasında anlamlı bir fark yoktur [ % 95 güven aralığında].
- ✓  $H_{6c}$ = Katılımcıların gelir durumuna göre Normatif Bağlılık alt boyutunun ortalama değerleri arasında anlamlı bir fark yoktur [ % 95 güven aralığında].

**Tablo-65.** Gelir Değişkeni Bazında Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Algıları

		N	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig.
Duygusal Bağlılık	0 - 2.499 TL Arası	39	3,49	,79	0,625	0,599
	2.500 - 3.499 TL Arası	154	3,57	,83		
	3.500 - 4.999 TL Arası	257	3,60	,86		
	5.000 TL - Üstü	2	4,25	,35		
Devam Bağlılığı	0 - 2.499 TL Arası	39	3,06	,88	0,772	0,510
	2.500 - 3.499 TL Arası	154	3,11	,83		
	3.500 - 4.999 TL Arası	257	3,11	,85		
	5.000 TL - Üstü	2	4,00	,94		
Normatif Bağlılık	0 - 2.499 TL Arası	39	4,01	,70	0,744	0,526
	2.500 - 3.499 TL Arası	154	3,91	,82		
	3.500 - 4.999 TL Arası	257	3,95	,85		
	5.000 TL - Üstü	2	4,70	,42		

Tablo.65'te gelir durum değişkeni bazında varyans analizi sonuçları gösterilmektedir. Tabloya bakıldığında Örgütsel Bağlılığın Duygusal Bağlılık alt boyutu (sig.=0,599>p=0,05), Devam Bağlılığı alt boyutu (sig.=0,510>p=0,05) ve Normatif Bağlılık alt boyutu (sig.=0,526>p=0,05)'un da anlamlı farklılıklar olmadığı görülmektedir. Gelir kategorileri ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasında bir ilişkinin % 95 güven aralığında varlığının olmadığını savunan  $H_{6a}$  ,  $H_{6b}$  ve  $H_{6c}$  hipotezleri kabul edilmiş durumdadır.

### 2.5.9. Değişkenler Arası İlişkinin Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi olarak da adlandırılan korelasyon, iki (veya daha fazla) nicel değişken arasındaki ilişkiyi veya ilişkiyi belirtmek için kullanılan bir terimdir. Bu analiz temel olarak nicel değişkenler arasındaki düz çizgi [doğrusal] bir ilişki olduğu varsayımına dayanmaktadır. İkili değişkenler için birleşme ölçütlerine benzer şekilde değişkenler ve onun yönü arasındaki ilişkinin "gücünü" veya "derecesini" ölçer.

**Tablo-66. Alt Boyutlar Arası Korelasyon Analizi**

		DuyBağ	DevBağ	NorBağ	KHB	YK	ÜH	Lid	Far	GF	SSF
Duygusal Bağlılık	Pearson Korelasyon	1	-,002	-,039	-,084	-,076	,014	-,021	,008	,032	,029
	Sig.		,968	,407	,073	,106	,771	,662	,870	,494	,538
Devam Bağlılığı	Pearson Correlation	0	1,000	,376**	,324**	,296**	,598**	,894**	,048	,904**	,470**
	Sig.	0,968		,000	,000	,000	,000	,000	,306	,000	,000
Normatif Bağlılık	Pearson Correlation	0	,376**	1,000	,053	,050	,106*	,413**	,022	,255**	,553**
	Sig.	0,407	,000		,260	,289	,024	,000	,638	,000	,000
Kurum Hakkında Bilgi	Pearson Correlation	0	,324**	,053	1,000	,265**	,409**	,302**	,069	,270**	,202**
	Sig.	0,073	,000	,260		,000	,000	,000	,140	,000	,000
Yönetim Kalitesi	Pearson Correlation	0	,296**	,050	,265**	1,000	,493**	,297**	,033	,257**	,081
	Sig.	0,106	,000	,289	,000		,000	,000	,488	,000	,087
Ürün ve Hizmetler	Pearson Correlation	0	,598**	,106*	,409**	,493**	1,000	,558**	,074	,577**	,291**
	Sig.	0,771	,000	,024	,000	,000		,000	,117	,000	,000
Liderlik	Pearson Correlation	0	,894**	,413**	,302**	,297**	,558**	1,000	,066	,703**	,472**
	Sig.	0,662	,000	,000	,000	,000	,000		,162	,000	,000
Farklılık	Pearson Correlation	0	,048	,022	,069	,033	,074	,066	1,000	,047	,010
	Sig.	0,870	,306	,638	,140	,488	,117	,162		,316	,829
Güven Faktörü	Pearson Correlation	0	,904**	,255**	,270**	,257**	,577**	,703**	,047	1,000	,362**
	Sig.	0,494	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,316		,000
Sosyal Sorumluluk Faktörü	Pearson Correlation	0	,470**	,553**	,202**	,081	,291**	,472**	,010	,362**	1,000
	Sig.	0,538	,000	,000	,000	,087	,000	,000	,829	,000	

\*\* . Correlation is Significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is Significant at the 0.05 level (2-tailed).

Korelasyon analizinin sonucu, değerleri -1 ile +1 arasında değişen bir Korelasyon katsayısı alacaklardır. +1 korelasyon katsayısı, iki değişkenin pozitif [doğrusal] bir şekilde mükemmel bir şekilde ilişkili olduğunu, -1 korelasyon katsayısının, iki değişkenin negatif [doğrusal] bir şekilde mükemmel bir şekilde ilişkili olduğunu, sıfır korelasyon katsayısı ise çalışılan iki değişken arasında doğrusal bir ilişki olmadığını gösterir<sup>191</sup>.

Korelasyon katsayısını (r)

- $r < 0.2$  ise çok zayıf ilişki veya korelasyon yok
- 0.2-0.4 arasında ise zayıf korelasyon
- 0.4-0.6 arasında ise orta şiddette korelasyon

<sup>191</sup> Joseph Lee Rodgers and W.Alan Nicewander, "Thirteen Ways To Look At The Correlation Coefficient", *The American Statistician*, 1988, 42.1, pp. 59–66.

- 0.6-0.8 arasında ise yüksek korelasyon
- 0.8> ise çok yüksek korelasyon olduğu yorumu yapılacaktır.

#### Korelasyon analizi sonucunda

- Devam Bağlılığı ile Normatif Bağlılık arasındaki korelasyon değeri  $r=0,376$  olduğu ve bu iki değişken arasında zayıf düzeyde pozitif yönlü korelasyon olduğu,
- Devam Bağlılığı ile Kurum Hakkında Bilgi arasındaki korelasyon değeri  $r=0,324$  olduğu ve bu iki değişken arasında zayıf düzeyde pozitif yönlü korelasyon olduğu,
- Devam Bağlılığı ile Yönetim Kalitesi arasındaki korelasyon değeri  $r=0,296$  olduğu ve bu iki değişken arasında zayıf düzeyde pozitif yönlü korelasyon olduğu,
- Devam Bağlılığı ile Mal ve Hizmetler arasındaki korelasyon değeri  $r=0,598$  olduğu ve bu iki değişken arasında orta düzeyde pozitif yönlü korelasyon olduğu,
- Devam Bağlılığı ile Liderlik arasındaki korelasyon değeri  $r=0,894$  olduğu ve bu iki değişken arasında çok yüksek düzeyde pozitif yönlü korelasyon olduğu,
- Devam Bağlılığı ile Güven arasındaki korelasyon değeri  $r=0,904$  olduğu ve bu iki değişken arasında çok yüksek düzeyde pozitif yönlü korelasyon olduğu,
- Devam Bağlılığı ile Sosyal Sorumluluk arasındaki korelasyon değeri  $r=0,470$  olduğu ve bu iki değişken arasında orta düzeyde pozitif yönlü korelasyon olduğu,
- Normatif Bağlılık ile Liderlik arasındaki korelasyon değeri  $r=0,413$  olduğu ve bu iki değişken arasında orta düzeyde pozitif yönlü korelasyon olduğu,
- Normatif Bağlılık ile Sosyal Sorumluluk arasındaki korelasyon değeri  $r=0,553$  olduğu ve bu iki değişken arasında orta düzeyde pozitif yönlü korelasyon olduğu,

- Kurum Hakkında Bilgi ile Mal ve Hizmetler arasındaki korelasyon değeri  $r=0,409$  olduğu ve bu iki değişken arasında orta düzeyde pozitif yönlü korelasyon olduğu,
- Kurum Hakkında Bilgi ile Liderlik arasındaki korelasyon değeri  $r=0,302$  olduğu ve bu iki değişken arasında orta düzeyde pozitif yönlü korelasyon olduğu,
- Yönetim Kalitesi ile Mal ve Hizmetler arasındaki korelasyon değeri  $r=0,493$  olduğu ve bu iki değişken arasında orta düzeyde pozitif yönlü korelasyon olduğu,
- Mal ve Hizmetler ile Liderlik arasındaki korelasyon değeri  $r=0,558$  olduğu ve bu iki değişken arasında orta düzeyde pozitif yönlü korelasyon olduğu,
- Mal ve Hizmetler ile Güven arasındaki korelasyon değeri  $r=0,577$  olduğu ve bu iki değişken arasında orta düzeyde pozitif yönlü korelasyon olduğu,
- Liderlik ile Güven arasındaki korelasyon değeri  $r=0,703$  olduğu ve bu iki değişken arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü korelasyon olduğu,
- Liderlik ile Sosyal Sorumluluk arasındaki korelasyon değeri  $r=0,472$  olduğu ve bu iki değişken arasında orta düzeyde pozitif yönlü korelasyon olduğu,
- Güven ile Sosyal Sorumluluk arasındaki korelasyon değeri  $r=0,362$  olduğu ve bu iki değişken arasında orta düzeyde pozitif yönlü korelasyon olduğu

tespit edilmiştir. Korelasyonlar  $p=0,01$  ve  $0,05$  düzeylerinde anlamlıdır.

### 2.5.10. Değişkenler Arası İlişkinin Regresyon Analizi

İstatistiksel modellemede, regresyon analizi değişkenler arasındaki ilişkileri tahmin etmek için bir dizi istatistiksel süreçtir. Odak, bir bağımlı değişken ile bir veya daha fazla bağımsız değişken (veya "öngörücü") arasındaki ilişkiye odaklandığında birkaç değişkeni modellemek ve analiz etmek için birçok teknik içerir. Daha spesifik olarak, regresyon analizi, bağımsız değişkenlerden birinin değişmesi sırasında diğer bağımsız değişkenlerin sabit tutulması durumunda, bağımlı değişkenin (veya 'kriter değişkeni') tipik değerinin nasıl değiştiğini anlamaya yardımcı olur<sup>192</sup>.

---

<sup>192</sup> R. Dennis Cook and Sanford Weisberg, "Criticism and Influence Analysis in Regression", *Sociological Methodology*, 1982, 13, pp. 313–361.

Regresyon analizi, bir yada birden daha fazla bağımsız değişkenin, bağımlı bir değişkenle arasındaki ilişkiyi matematiksel bir denklem olarak orataya koymak için kullanılır. Burada;

Y : Kurumsal İtibar Puanı

X<sub>1</sub>: Duygusal Bağlılık

X<sub>2</sub>: Devam Bağlılığı

X<sub>3</sub>: Normatif Bağlılık

β<sub>1</sub>: Duygusal Bağlılık Katsayısı

β<sub>2</sub>: Devam Bağlılığı Katsayısı

β<sub>3</sub>: Normatif Bağlılık Katsayısı

e: Artıklar

olmak üzere;

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e_i$$

şeklinde bir denklem elde edilir. Analiz sonucunda

**Tablo-67.** Regresyon Modelinin Özeti

Model Özeti			
Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>
1	,821 <sup>a</sup>	,674	,672

Düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri oluşturulan denklemin tahmin gücünü göstermektedir. Bu modelin tahmin gücü %67.2'dir.

**Tablo-68.** Regresyon Modelinin Anova Testi Sonucu

Model		Toplam Kareler	df	Ortalama Kare	F	Sig.
1	Regression	106,998	3	35,666	308,401	,000 <sup>b</sup>
	Residual	51,810	448	,116		
	Total	158,808	451			

Modelin Anova testi sonucunda "Sig." değer 0.000<0.05 olduğu için oluşturulan modelin anlamlı bir model olduğu yorumu yapılacaktır.

**Tablo-69.** Regresyon Modelinin Katsayıları

Katsayılar						
Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,069	,110		9,690	,000
	Duygusal Bağlılık	-,014	,019	-,020	-,725	,469
	Devam Bağlılığı	,563	,020	,804	27,606	,000
	Normatif Bağlılık	,030	,021	,041	1,422	,156

Son olarak modelin katsayılarını gösteren tablo incelendiğinde aşağıdaki regresyon modeli oluşturulmuştur.

$$Y = 1,069 - 0,014x_1 + 0,563x_2 + 0,030x_3 + e_i \text{ elde edilecektir.}$$

Bu durum tekli regresyon analizi ile paralellik göstermektedir. Duygusal bağlılığın 1 birim artması kurumsal itibarda -0,014 birim azalma, devam bağlılığının 1 birim artması kurumsal itibarda 0,563 biri artışa ve normatif bağlılığın 1 birim artması ise kurumsal itibarda 0,030 birim artışa neden olacaktır. Ancak Duygusal Bağlılık (sig.=0.469>0.05) ve Normatif Bağlılık (sig.=0.156>0.05) alt boyutlarının anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir.



## SONUÇ VE TARTIŞMA

Çalışmanın bu bölümünde, Kurumsal İtibar ve Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkiye dayanan analiz sonuçları verilmektedir. "Kurumsal itibar ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişki var mı?" sorularına verilen cevaplar aşağıda verilmiştir.

Çalışmada toplam 476 çalışanı olan kurumdaş anket süreci içerisinde 24 çalışanın başka yerlerde görevlendirilmesi nedeni ile ulaşılan 452 katılımcının tamamına kurumsal itibar ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmak için anket çalışması yapılmıştır.

Anket verileri incelendiğinde katılımcıların çoğunlukla erkek olduğu (% 64,6), çoğunlukla evli oldukları (% 64,8), çoğunlukla 25-55 yaş arası (% 70,8) katılımcılardan oluştuğu, çoğunlukla lisans ve üstü eğitim seviyesinde oldukları (% 67,3), çoğunlukla 1-15 yıl arası kıdem sahibi oldukları (% 76,3) ve yüksek oranda 2500-4999 TL gelire sahip oldukları (% 90,9) görülmektedir.

Çalışmanın birinci ölçeği olarak kullanılan kurumsal itibar ölçeği, Charles J. Fombrun ve arkadaşlarınınca 2000 yılında oluşturulan ve güvenilirlik katsayısı (cronbach alfa) 0.910 olarak sabtanan Kurumsal İtibar Ölçeği (Reputation Quotient-RQ)'nin Türkçeye uyarlanmış şeklidir. Bu ölçek 7 alt boyuttan (Kurum Hakkında Bilgi, Yönetimdeki Kalite, Hizmet ve Ürünler, Liderlik durumu, Farklılık durumu, Güven Faktörü ve Sosyal Sorumluluk Faktörü) oluşmaktadır.

Örnekleme oluşturan katılımcıların kurumsal itibar ölçeği alt boyutlarına verdikleri puanlar incelendiğinde kurum hakkında bilgi alt boyutunun % 54,2 oranında puan aldığı ve buradan hareket ile katılımcıların kurumları hakkında ancak yarıya yakın oranda bilgi sahibi olduklarını görüyoruz. İşletmelerin kurumsal itibarlarının oluşumunda, işletme ürün ve kamuoyunca kendisine yönelik algılanan genel farkındalık düzeyleri büyük rol oynamaktadır.

Kurum hakkında bilgi alt boyutu ile oluşturulan bu farkındalığın çalışma grubumuzda ortalamaya yakın düzeyde olduğu görülmüş olup bu oranın yükseltilmesi gerektiği düşünülmektedir. Ayrıca demografik değişkenler bazında kurum hakkında bilgi alt boyutu incelendiğinde cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem ve gelir grubu alt kategorilerinde kurum hakkında bilgi alt boyut puanları arasında anlamlı bir farklılığa sahip olmadıklarını görülmüştür. Yani kurum hakkında bilgi alma durumu cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem ve gelir grubu alt kategorilerinde bağımsız olarak kurumda her seviyede yaşanan bir olumsuzluk olarak görülmüştür.

İkinci alt boyut olan yönetim kalitesi alt boyutu, kuruluşların nitelikli yönetim ve kaliteli çalışana sahip olma isteği ve stratejik kararların alınması (yönetim) ile bu kararların uygulanması (çalışanlar) açılarından nitelikli iş gücünün önemine vurgu yapmaktadır. Çalışma sonucunda örnekleme oluşturan kurumun yönetim kalitesi alt boyutunda % 53,2 oranına sahip olduğu görülmüştür. Demografik değişkenler bazında yönetim kalitesi alt boyutu incelendiğinde cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem ve gelir grubu alt kategorilerinde kurum hakkında bilgi alt boyut puanları arasında anlamlı bir farklılığa sahip olmadıklarını görülmüştür. Yani yönetim kalitesi alt boyut ortalama puanı durumu cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem ve gelir grubu alt kategorilerinde bağımsız olarak kurumda tüm katılımcıların ortak oldukları ve geliştirilmesi gereken bir boyut olarak karşımıza çıkmıştır.

Üçüncü alt boyut mal ve hizmetler alt boyutu olup kurumun ürettiği hizmetin paydaşlar açısından kalitesini belirtmektedir. Tüketicilerin, işletme mal ve hizmetlerine yönelik deneyimleri, onların işletmeye karşı bakış açısını da belirlemektedir. Bu anlamda çalışanların kurumun mal ve hizmetler alt boyutuna verdikleri puan % 39,8 oranında olup en az puan verilmiş olan kurumsal itibar alt boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır. Demografik değişkenler bazında mal ve hizmetler alt boyutu incelendiğinde cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem ve gelir grubu alt kategorilerinde mal ve hizmetler alt boyut puanları arasında anlamlı bir farklılığa sahip olmadıklarını görülmüştür.

Dördüncü alt boyut olan liderlik alt boyutu kurumun hizmet verdiği alanda öncü ve lider olma durumunu, işletmenin yer aldığı pazardaki durumu ve insanların kuruluşa bakış açılarını ortaya çıkartan unsur olarak görülmektedir. Çalışmamızda örnekleme oluşturan kurumun liderlik alt boyut puanı % 67,5 oranındadır. Bu durum çalışanların ortalamanın üstünde bir puanla çalıştıkları kurumu faaliyet gösterdiği sektörde liderlik durumunda olduğunu düşündüklerini göstermektedir. Demografik değişkenler bazında liderlik alt boyutu incelendiğinde cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem ve gelir grubu alt kategorilerinde liderlik alt boyut puanları arasında anlamlı bir farklılığa sahip olmadıklarını görülmüştür.

Beşinci alt boyut farklılık alt boyutu olup bu boyutla ölçülmek istenen kurumun ürettiği hizmetin farklı bir kuruluş olarak algılanma durumunu, mal ve hizmetlerinin rakiplerinden kolaylık ile ayırt edilebilirliğini ve farklı olan işletmenin mal ve hizmetlerinin talep edilmesi anlamında kendini gösteren bir boyuttur. Çalışmada incelenen kurumun farklılık alt boyutu puanı % 61,2 oranı ile ortalama puanın üstündedir. Demografik değişkenler bazında farklılık alt boyutu incelendiğinde cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem ve gelir grubu alt kategorilerinde farklılık alt boyut puanları arasında anlamlı bir farklılığa sahip olmadıklarını görülmüştür.

Altıncı alt boyut güven boyutudur. İşletme itibarına etki noktasında güvenilirlik kavramını iki temel boyutta ele almak gerekir: (1) İşletme mal ve hizmetlerine karşı duyulan güven, (2) İşletme açıklamalarına karşı olan güven. Çalışmada incelenen kurum % 53,4 oranında bir güven puanına sahip olmuştur. Bu puan ortalamasının üzerinde bir puan olmasına rağmen geliştirilmesi gereken bir diğer boyut olarak görülmektedir. Güven alt boyutunda yaş grubu bazında 46-55 yaş arası katılımcıların algılarının; 56 yaş ve üzeri katılımcılardan (I-J= -0,443 ve p= ,027) anlamlı şekilde farklı olduğu, diğer demografik değişkenler bazında ise güven alt boyutu incelendiğinde cinsiyet, medeni durum, kıdem ve gelir grubu alt kategorilerinde güven alt boyut puanları arasında anlamlı bir farklılığa sahip olmadıklarını görülmüştür.

Son kurumsal itibar alt boyutu ise sosyal sorumluluk alt boyutudur. Sosyal sorumluluk, işletmelerin itibarını etkileyen önemli bir unsurdur. İşletmelerin, içinde yer aldıkları sosyal çevre için faydalı bir kuruluş olarak algılanmaları işletmelerin itibarını olumlu şekilde etkilemektedir. Benzer durumla işletmenin, içerisinde yer aldığı çevrenin ahvaline duyarsız olması da kurumsal itibarı olumsuz şekilde etkileyecektir. Çalışmamızda incelenen kurumun çalışanlar gözünde % 72,1 oranında bir puana sahip olduğu ve kurumsal itibarın en yüksek puan alan boyutu olduğu görülmüştür. Demografik değişkenler bazında ise sosyal sorumluluk puanlarında anlamlı bir farklılık oluşmamıştır.

Çalışmanın ikinci ölçeği olarak Allen ve Meyer'ın geliştirmiş olduğu örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmış olup, ölçek 3 alt boyuttan (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) oluşmaktadır.

Çalışma sonucunda örnekleme oluşturan kurum çalışanlarının % 71,6 oranında duygusal bağlılığa sahip olduğu, % 62,2 oranında devam bağlılığına sahip olduğu ve % 78,8 oranında normatif bağlılığa sahip olduğu görülmektedir.

Daha önce de tartışıldığı gibi duygusal bağlılık çalışanların örgütsel objelere sarılması ve onlarla özdeşleşmesi anlamına gelmektedir. Duygusal bağlılık çalışanların örgütle özdeşleşmesi anlamına gelmektedir. Bu anlamda çalışanların yüksek oranda duygusal bağlılığa sahip olduğu ve kurum amaç ve değerlerinin kabul edildiği ve örgüt yararına çaba sarf edici durumda oldukları görülmektedir. Ayrıca çalışanların demografik değişkenler bazında duygusal bağlılıkları incelendiğinde (t=-2,231 ve p=0,026) ile kadın ve erkek grupları arasında anlamlı bir farklılık olduğu ve kurumda çalışan erkeklerin kadınlar oranla daha yüksek duygusal bağlılığa sahip olduğu tespit edilmiştir. Medeni durum, yaş grubu, kıdem süresi ve gelir grubu alt kategorilerinde ise anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Kurum çalışanlarının devam bağlılığı oranı ise % 62,2 oranında olduğu tespit edilmiştir. Devam bağlılığı örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olma anlamına gelmektedir. Devam bağlılığı, çalışanın bir örgütteki kıdem, kariyer ve yararlanmaları gibi yatırımları çok yüksek tutuyorsa ortaya çıkmaktadır. Yani çalışanın kurumdan ayrılması kurumda kalmasından daha maliyetli ise çalışan kurumda kalmayı tercih edecektir. Çalışma da elde edilen devam bağlılığı oranının yüksek olması kurum çalışanlarının kurumda devam etme isteklerinin yüksek olduğunu göstermiştir. Devam bağlılığının demografik değişkenler bazında analizi sonucunda ise katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem ve gelir grubu alt kategorilerinde anlamlı bir farklılığa sahip olmadıklarını göstermiştir.

Örgütsel bağlılığın son alt boyutu olan normatif bağlılık incelendiğinde ise katılımcıların % 78,8 oranı ile en yüksek bağlılık boyutuna sahip oldukları görülmüştür. Normatif bağlılık, çalışanın örgütüne bağlılık göstermesinin bir görev olarak algılanması ve örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi durumunda ortaya çıkmakta olan bağlılık türüdür. Çalışmamızda elde edilen yüksek oranlı normatif bağlılık katılımcıların en yüksek bağlılık olgusu olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca katılımcıların demografik değişkenler bazında da cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem ve gelir grubu alt kategorilerinde normatif bağlılık puanları arasında anlamlı bir farklılığa sahip olmadıklarını göstermiştir.

Verilerin incelenmesi sonucunda kurumsal itibar ölçeği ortalama puanı ile duygusal bağlılık alt boyutu arasında negatif yönlü ( $r=-0,023$ ) ancak korelasyon oluşturmayacak bir ilişki olduğu, kurumsal itibar ölçeği ortalama puanı ile devam bağlılığı alt boyutu arasında yüksek pozitif yönlü korelasyon ( $r=0,820$ ) olduğu ve kurumsal itibar ölçeği ortalama puanı ile normatif bağlılığı alt boyutu arasında pozitif yönlü zayıf korelasyon ( $r=0,345$ ) olduğu görülmüştür.

Elde edilenler bulgular ışığında, işletmelerdeki kurumsal itibar çalışmalarının tüm kurumlara yayılması ve kurumlardaki herkesin bu sürecin bir parçası olması gerektiğini söylemek mümkündür. Çalışanlar, kurumların itibar kazanma çabalarının temelini oluşturmaktadır. Çalışanlar, kurumsal itibar kazanmadaki önemini farkında olduklarında, daha fazla çaba harcarlar ve itibara katkıda bulunurlar. Nitekim, çalışanlar hem ürettikleri hem de sundukları ürünler ile davranışlarını, şirketin algı ve değerlendirmelerini etkilemektedir. Ancak, kurumsal itibarın artırılmasında önemli rol oynayan çalışanların kurumsal bağlılıkları bu bağlamda artırılmalıdır. Bu çalışmada kurumun iç paydaşlara vaatleri, güvenilirliği, kurum vizyonu ve yöneticilerin davranışları ve performansları şirket taahhüdünü olumlu yönde etkilemiştir.

Analiz sonuçlarına ve literatürdeki teorik varsayımlara dayanarak, çalışanların pozitif kurumsal itibar algılarının bireylerin örgütlerine bağlı olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışmamızda özellikle kurumsal itibar alt boyutlarının devam bağlılığı üzerine pozitif etkileri tespit edilmiştir. Bu bağlamda saygın işletmelerin, duygusal olarak örgütlerine bağlı olan ve üyeliğini sürdürmeye istekli bireylerden oluştuğunu söylemek mümkündür. Kurumsal etkinlik üzerinde olumlu bir etkiye sahip olmasının yanı sıra, kurumsal itibar, kuruluşta nitelikli iş gücünün korunmasında da olumlu bir rol oynamaktadır. Bu çalışmanın, kurumsal itibar literatürüne farklı bir bakış açısı getireceği ve kavramın teorik altyapısını, kuruluşlar için taşıdığı önemi ve itibar yönetimi konularında daha fazla çalışmaya yol açacağı ümit edilmektedir.

Bu bağlamda Charles J. Fombrun ve arkadaşlarınca 2000 yılında geliştirilen ve çalışmamızda kullanılan itibar ölçeği, Güven Faktörü, Yönetim Kalitesi, Farklılık, Sosyal Sorumluluk Faktörü, Ürün ve Hizmetler, Liderlik ve Kurum Hakkında Bilgi olarak 7 boyut içerir. Çalışma sonuçları, kurumsal itibarın "Kurum Hakkında Bilgi", "Yönetim Kalitesi", "mal ve Hizmetler", "Liderlik", "Güven" ve "Sosyal Sorumluluk" boyutlarının çalışanların devam bağlılığı üzerinde önemli ve olumlu bir etkisi olduğunu göstermiştir. Buna göre, bir kurum hakkına elde edilen bilgi, kurumun ürettiği mal ve hizmet kalitesi, kurumun sektörel anlamda liderliği, kurumun çalışanlara verdiği güven ve kurumun gerçekleştirdiği sosyal sorumluluk projeleri çalışanların kuruma ait oldukları hissini vermesi için önemlidir. Yoon ve arkadaşları (1993), kurumsal itibar, müşterilerin o şirketin kalitesinden ne beklediğini yansıttığını belirtir demektedir. Kurumsal anlamda, çalışanların kurumlardan yüksek kalitede hizmet bekleyen müşterileri olarak bahsedebiliriz. Bu nedenle, kurumlar, çalışanların zihinlerinde güçlü bir üne sahip olmak ve böylece kuruma olan bağlılıklarını artırmak için, kalite ve standartlara daha fazla odaklanmalıdır.

Normatif bağlılık, örgütsel bağlılık bağlamında Meyer ve Allen (1997) tarafından tarif edildiği gibi bireylerin bir kuruma normatif bağlarıdır. Çalışanların işletmeye olan bağlılıklarından vazgeçmelerini önlemek için, örgütle bağlarını güçlendirmek önemlidir. Seçeneklerden biri, güçlü bir normatif taahhüt oluşturmaktır. Bu taahhüt, kuruluş olumsuz koşullarla karşı karşıya kalsa bile çalışanların tutuşunu güçlendirir. Aşırı durumlarda, örneğin, işletme iflasla karşılaştığında, çalışanlar gelirlerini ve faydalarını feda edebilir ve acı sona erebilirler çünkü Wiener (1982) 'in dediği gibi "bunu yapmanın doğru ve ahlaki şey olduğuna inanırlar". Bu, örgütsel koşullar değiştiğinde çalışan davranışını rotada tutabilen bir dengeleyici güç yaratır. Bu bağlamda, bu çalışmanın korelasyon analizi, çalışanların normatif bağlılık seviyelerinin, kurumsal itibarın "Liderlik" ve "Sosyal Sorumluluk" alt boyutları ile anlamlı ve pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu, çalışanların

kuruma ilişkin daha güçlü algılarının normatif bağlılık düzeyleri üzerinde olumlu bir etkisi olacağını göstermektedir. Bu bulgu, kurumsal itibarın çalışanların örgütlere karşı tutumlarını şekillendirmedeki olumlu etkisini bildiren Dutton ve Dukerich (1991) ile uyumludur. Normatif taahhüdün çalışanı elde tutma üzerinde de önemli etkileri olduğu için kurumların çalışanlar üzerindeki normatif taahhüdünü geliştirmelerini önerilecektir.

Çalışmanın ilgili yazına katkı kapacağı düşünülen bir diğer önemli sonucu ise, algılanan kurumsal itibarın duygusal 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 hedeflerini, 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. Çalışmamızda elde edilen bulgular sonucunda kurumsal itibarın alt boyutları ile duygusal bağlılığın bir etkisi olmadığı görülmüş olup bu kurum için bir eksiklik olarak değerlendirilmiştir.

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 itibar tek başına 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.

Sonuç olarak, çalışmada elde edilen veriler; kurumsal itibar kavramının, sanıldığı kadar aksine kendi haline ya da kontrolsüz bırakılabilinecek bir kavram ya da 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 izah edildiği üzere kurumsal itibar bir stratejik varlıktır ve iyi yönetilip yönlendirilmediği sürece örgütlerde arzu edilen olumlu sonuçların sağlanması mümkün olmayacaktır. Bu bağlamda çalışmanın kurumsal itibar yazınına farklı bir bakış açısı getireceği, kurumsal itibar kavramının teorik altyapısının güçlendirilmesi, örgütler açısından taşıdığı önem ve itibar yönetimi konularında da çalışmalara katkı sunacağı inancı taşınmaktadır. Ayrıca çalışma verileri incelendiğinde örnekleme oluşturan kurumda duygusal bağlılık ve normatif bağlılığın oluşmadığı oluştuysa bile çok az miktarda olduğu görülmüş olup kurumsal itibarı sağlayan tek bağlılık türünün devam bağlılığı olduğu görülmüştür. Örgütsel bağlılığın devamlılık unsurunun iki faktöre bağlı olarak gelişeceği ileri sürülmüştür. Bunlar, kişilerin yapmış oldukları yatırım miktarı ve algılanan alternatif yokluğudur. Örneğin, bir işgörenin işle ilgili beceri geliştirmesine yönelik harcadığı enerji ve zamandan dolayı diğer örgütlere transfer olma kararı vermede zorlanması ve alternatif iş olanaklarının olmayışı örgütten ayrılmaya ilişkin algılanan maliyetleri artırmaktadır. Bu yüzden işgörenlerin alternatiflerin azlığına inanmaları onların mevcut örgütlerine daha güçlü devamlılık bağlılığı duymalarına yol açacaktır. Bu nedenle kuruma öneri olarak duygusal ve normatif bağlılığında çalışanlarda oluşmasını sağlayacak çalışmaların yapılması tasfiye edilecektir.

## KAYNAKÇA

### Kitaplar

BALAY Refik, *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2014.

BALCI Ali, *Örgütsel Sosyalleşme: Kuram Strateji ve Taktikler*, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2003.

BAYBORA Dilek, *Kurumsal İtibar ve Çalışanlar. Kurumsal İtibar ve Paradigmalar* 1. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2011.

BRAMMER Stephen and JACKSON Gregory, *How Regulatory Institutions Influence Corporate Reputations: A Cross-Country Comparative Approach*, in, M. L. Barnett and T. G. Pollock (eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Reputation*, Oxford University Press, Oxford, 2012.

BURKE J. Ronald, MARTIN Graeme, COOPER L. Cary, "Corporate Reputation: Managing Opportunities and Threats", *Gower Publishing Limited, England*, 2011.

ÇETİN Münevver Ölçüm, *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayınları, Ankara, 2004.

FOMBRUM Charles, *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.

GÜMÜŞ Murat ve ÖKSÜZ Burcu, *Turizm İşletmelerinde Kurumsal İtibar Yönetimi*, 1. Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2009.

İNCE Mehmet ve GÜL Hasan, *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitabevi, Ankara, 2005.

KADIBEŞEGİL Salim, *İtibar Yönetimi*, MediaCat Yayınları, İstanbul, 2006.

KADIBEŞEGİL Salim, *İtibar Yönetimi*. 7. Baskı, MediaCat Kitapları, İstanbul, 2013.

MORROW C Paula., *The Theory and Measurement of Work Commitment*, Jai Press, 1993.

UYGUR Akyay, *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*, 1. Baskı, Barış Platin Kitabevi, Ankara, 2009.



## **Makaleler**

ALLEN Natalie J. and MEYER P. John, "Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects", *Journal of Business Research*, 1993, Vol.26, No.1.

ALLEN Natalie, "Organizational Commitment in the Military: A Discussion of Theory and Practice", *Military Psychology*, 2003, Vol.15, No.3.

ANGLE Harold L. and PERRY L. James, "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, 1981, Vol.1, No.14.

BAE Jiyang and CAMERON T. Glen, "Conditioning Effect of Prior Reputation on Perception of Corporate Giving", *Public Relations Review*, 2006, Vol.32, No.2.

BARNETT L. Michael, JERMIER M. John, LAFFERTY A. Barbara, "Corporate Reputation: The Definitional Landscape", *Corporate Reputation Review*, 2006, Vol.9, No.1.

BARTIKOWSKI Boris and WALSH Gianfranco, "Investigating Mediators Between Corporate Reputation and Customer Citizenship Behaviours", *Journal of Business Research*, 2011, Vol.64, No.1.

BAUR Dorothea and SCHMITZ Hans Peter, "Corporations and NGOs: When Accountability Leads to Cooptation", *Journal of Business Ethics*, 2011, Vol.106, No.1.

BEDÜK Aykut ve TAMBAY Ahmet, "Personel Güçlendirme ve İtibar Yönetimi İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Alan Çalışması", *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2014, Vol.2, No.8.

BİNİZ Claudia, HAIR F. Joseph, PIEPER M. Torsten, BALDAUF Artur, "Exploring the Effect of Distinct Family Firm Reputation on Consumers' Preferences", *Journal of Family Business Strategy*, 2013, Vol.4, No.1.

BOAMAH R., "The Effect of Motivation on Employees" Performance: Empirical Evidence From the Brong Ahafo Education Directorate", *Thesis for M.S Degree. Gana: Kwame Nkrumah University MSI*, 2014.

BROCKNER Joel, TYLER R. Tom, SCHNEIDER Rochelle Cooper., "The Influence of Prior Commitment to an Institution on Reaction Stop Perceived Unfairness: The Higher They are, the Harder They Fall", *Administrative Science Quarterly*, 2012.

BUCHANAN Bruce, "Building Organizational Commitment: The Socialization Of Managers in Work Organizations", ***Administrative Science Quarterly***, 1974, Vol.19, No.4.

BUCHANAN Bruce, "Building Organizational Commitment: The Socialization Of Managers in Work Organizations", ***Administrative Science Quarterly***, 2000, Vol.19.

BURTON Kelli, "A Study of Motivation: How to Get Your Employees Moving", ***Thesis for Honors Degree. Indiana: Indiana University SPEA***, 2012.

CAI Peijuan, TING Lee Pei, PANG Augustine, "Managing A Nation's Image During Crisis: A Study Of The Chinese Government's Image Repair Efforts In The "Made In China" Controversy", ***Public Relations Review***, 2009, Vol.35, No.1.

CARROLL Craig E., "The SAGE Encyclopedia of Corporate Reputation", ***Thousand Oaks, CA: Sage Publications***, 2016.

CASPAR Rose and THOMSEN Steen, "The Impact of Corporate Reputation on Performance: Some Danish Evidence". ***European Management Journal***, 2004, Vol.22, No. 2.

CHELLADURAI Packianathan, "Managing Organizations for Sport and Physical Activity: A Systems Perspective (3rd. ed.)", ***Scottsdale, Arizona: Holcomb Hathaway***, 2009.

CHERNATONY Leslie De, "Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation", ***Journal of Marketing Management***, 1999, Vol.15, No.1.

CHOI Jinbong and CHUNG Wonjun, "Analysis of the Interactive Relationship Between Apology and Product Involvement in Crisis Communication: An Experimental Study on the Toyota Recall Crisis", ***Journal of Business and Technical Communication***, 2013, Vol.27, No.1.

CHRISTENSEN Lars Thoger and ASKERGEARD Soren, "Corporate Identity and Corporate Image Revisited", ***European Journal of Marketing***, 2001, Vol.35.

CHUN Rosa, "Corporate Reputation: Meaning and Measurement", ***International Journal of Management Reviews***, 2005, Vol.7, No.2.

COENEN Christian, FELTEN Danien Von, SCHMID Mirjam, "Reputation and Public Awareness of Facilities Management – a Quantitative Survey", ***Journal of Facilities Management***, 2010, Vol.8, No.4.

COLQUITT A. Jason, BREND A. Scott, JEFFERY A. Lepeni, "Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships With Risk Taking and Job Performance", *Journal of Applied Psychology*, 2007, Vol.92.

COOK R. Dennis and WEISBERG Sanford, "Criticism and Influence Analysis in Regression", *Sociological Methodology*, 1982, Vol.13.

COOMBS W. Timothy, "Applied Crisis Communication and Crisis Management: Cases and Exercise", *Thousand Oaks, CA: Sage*, 2013.

CORT T. Kathryn, GRIFFITH A. David, WHITE D. Steven, "An Attribution Theory Approach for Understanding the Internationalization of Professional Service Firms", *International Marketing Review*, 2007, Vol.24, No.1.

CRAVENS Karen, OLIVER Elizabeth Goad, Ramamoorti Srichar, "The Reputation Index: Measuring and Managing Corporate Reputation", *European Management Journal*, 2003, Vol.21, No.2.

CRETU Anca E. and BRODIE Roderick, "The Influence of Brand Image and Company Reputation Where Manufacturers Market to Small Firms: A customer Value Perspective", *Industrial Marketing Management*, 2007, Vol.36, No.2.

CURTIS Catherine R. and UPCHURCH Randall S., "Employee Motivation and Organizational Commitment: A Comparison of Tipped and Non-tipped Restaurant Employees", *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 2009, Vol.10, No.3.

ÇAKIR Hilal Özdemir, "Ürün Geri Çağırma Stratejilerinin Marka İmajı ve Tüketicilerin Satın Alma Niyetleri Üzerindeki Etkisi: Otomotiv Sektörü Üzerine Bir Uygulama", *Erciyes İletişim Dergisi*, 2013, Vol.3, No.2.

DAVIES Gary, CHUN With Rose, SILVA Rui Vinhas, ROPER S Tuary Roper Stuart, "Corporate Reputation and Competitiveness", *New York, NY: Routledge*, 2003.

DEERY Margaret and JAGO Leo, "Revisiting Talent Management, Work-Life Balance and Retention Strategies", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2015, Vol.27, No.3.

DOONG Her-Sen, WANG Hui-Chih, FOXALL R. Gordon, "An Investigation of Consumers' Webstore Shopping: A View of Click-and-Mortar Company", *International Journal of Information Management*, 2011, Vol. 31, No.3.

DUYGUN Adnan ve MENTEŞ S. Ahmet, "Kurumsal İtibar ve Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyeti Üzerinde Etkileri: İstanbul'da Alışveriş Merkezlerinde Bir Araştırma", ***Business & Management Studies: An International Journal***, 2016, Vol.4, No.2.

EKWUTOSI Onuoha C. and MOSES Okebaram S., "Internalization of Organizational Culture: A Theoretical Perspective", ***International Journal of Business Tourism and Applied Sciences***, 2013, Vol.1, No.2.

ESEN Emel, "The Role of Trust on the Relationship Between Organizational Engagement and Corporate Reputation", ***Celal Bayar University The Faculty of Economic and Administrative Sciences Journal***, 2012, Vol.19, No.1.

FALCK Oliver and HEBLICH Stephen, "Corporate Social Responsibility: Doing Well by Doing Good". ***Business Horizons***, 2007, Vol.50. No.8.

FARBER Henry S. and SAKS Daniel H., "Why Worker Want Unions: The Role of Relative Wages and Job Characteristics", ***Journal of Political Economy***, 1980, Vol.88.

FOMBRUN Charles and SHANLEY Mark, "What's in a Name: Reputation Building and Corporate Strategy", ***Academy of Management Journal***, 1990, Vol.33, No.2.

FOMBRUN J. Charles, PONZI J. Leonard, NEWBURRY William, "Stakeholder Tracking and Analysis: The RepTrak® System for Measuring Corporate Reputation", ***Corporate Reputation Review***, 2015, Vol. 15

GALLAGHER Mark and RADCLIFFE Vaughan S., "Internal Controls in Nonprofit Organizations: The Case of the American Cancer Society, Ohio Division", ***Nonprofit Management and Leadership***, 2002, Vol.12, No.3.

GALLIE Duncan and WHITE Michael, "Employee Commitment and the Skills Revolution: First Findings From the Employment in Britain Survey", ***London: Policy Studies Institute***, 1993.

GAUTAM Thaneswor, DICK Rolf Van, WAGNER Ulrich, UPADHYAY Narottam, DAVIS J. Ann, "Organizational Citizenship Behavior And Organizational Commitment In Nepal", ***Asian Journal of Social Psycholog***, 2005, Vol.8, No.3.

GOLDBERG Marvin E. and HARTWICK Jon, "The Effects of Advertiser Reputation and Etreimity of Advertising Claim on Advertising Effectiveness", ***Journal of Consumer Research***, 1990, Vol.17, No.2.

GOLDSMITH E. Ronald, LAFFERTY A. Barbara, NEWELL J. Stephen, "The Impact of Corporate Credibility and Celebrity Credibility on Consumer Reaction to Advertisements and Brands", **Journal of Advertising**, 2000, Vol.29, No.3.

GRIFFIN Ricky W. and MOORHEAD Gregory, "Organizational Behavior: Managing People and Organization, 10th Edition", **Cengage Learning. Mason, the U.S.A.**, 2010.

GUNARAJA T.M., "Organizational Culture on Employee Performance", **IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)**, 2014, Vol.16, No.2.

GÜMÜŞ Murat ve ÖKSÜZ Burcu, "Çalışanların Kurumsal İtibar Sürecine Katılımlarında İçsel İletişimin Rolü", **Journal of Yasar University**, 2009, Vol.4, No.16.

HELM Sabrina, "Employees' Awareness of Their Impact on Corporate Reputation", **Journal of Business Research**, 2011, Vol.64, No.7.

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

JONES H. Gary, JONES H. Beth, LITTLE Philip, "Reputation as a Reservoir: The Value of Corporate Goodwill as a Buffer Against Loss in Times of Economic Crisis", **Corporate Reputation Review**, 2000, Vol.3, No.1.

JOSEPH Osabiya Babatunde, "The Effect of Employees' Motivation on Organizational Performance", **Journal of Public Administration and Policy Research**, 2015, Vol.7, No.4.

KARNAUKHOVA Natalya A. and POLYANSKAYA Ekaterina V., "Communication and Reputation As Essentials For The Positioning of an Organization", **AI & Society**, 2016, Vol.31, No.3.

KAYA Harun, "Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi: Görgül bir Araştırma", **Maliye Dergisi**, 2008.

KELMAN C. Herbert, "Compliance, Identification and Internalization: Three Process of Attitude Change", **Journal of Conflict Resolution**, 1958, Vol.2, No.1.

KOCH James L. and STEERS M. Richart, "Job Attachment, Satisfaction, and Turnover Among Public Sector Employees", **Journal of Vocational Behavior**, 1978, Vol.12, No.1.

KOÇ Hakan, "Örgütsel Bağlılık ve Saadakat İlişkisi", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 2008, Vol.8, No.28.

KRANENBERG Ellis, "Work – Values Differences Within Generation Y: Recommendations For HR Management In The Hospitality Industry", **Thesis for M.S Degree. Netherlands: University of Twente SSI**, 2014.

LAUFER Daniel, GILLESPIE Kate, MCBRIDE Brad, GONZALEZ Silvia, "The Role of Severity in Consumer Attributions of Blame", **Journal of International Consumer Marketing**, 2005, Vol.17, No.2.

LOUISOT P. Jean, "Managing Intangible Asset Risks: Reputation and Strategic Redeployment Planning", **Risk Management**, 2004, Vol.6, No.3.

MADEN C., ARIKAN E., TELCI E. E., "Linking Corporate Social Responsibility to Corporate Reputation: a Study on Understanding Behavioral Consequences", **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 2012, Vol.58.

MAHONEY Adam, "Commitment and Employee Development: Comparing Generations X and Y", **Thesis for M.S Degree. California: San Jose State University SSI**, 2015.

MATHIS Robert L. and JACKSON John H., "Human Resource Management, 13th Edition", **Cengage Learning. Mason, the U.S.A.**, 2010.

MAYER Roger C. and SCHOORMAN F. David, "Predicting Participation and Production Outcomes Through a Two-Dimensional Model of Organizational Commitment", **Academy of Management Journal**, 1992, Vol.35, No.3.

MENSAH Kuranchie, BOYE Elizabeth, KWESI Amponsah Tawiah, "Employee Motivation and Work Performance: A Comparative Study of Mining Companies in Ghana", **Journal of Industrial Engineering and Management**, 2015, Vol.9, No.2.

MEYER John P. and ALLEN Natalie J., "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", **Human Resources Management Review**, 1991, Vol.1, No.1.

MEYER P. John, STANLEY J. David, HERSCOVITCH Lynne, TOPOLNYTSKY Laryssa, "Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", **Journal of Vocational Behavior**, 2002, Vol.61, No.1.

MOWDAY Richard T. and PORTER Lyman W., "The Measurement of Organizational Commitment", **Journal of Vocational Behavior**, 1979, Vol.14, No.2.

MOWDAY T. Richard, STEERS M. Richard, PORTER W. Lyman, "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 1979, Vol.14, No.2.

MULLINS J. Laurie, "Essentials of Organizational Behavior", *England: Prentice Hall*, 2006.

NELSON Debra L. and QUICK James Camp, "Organizational Behavior: Science, the Real World, and You", *Mason, OH: South-Western Cengage Learning*, 2013.

NEWELL Susan, "The Healthy Organization: Fairness, Ethics, and Effective Management", *Van Nostrand Reinhold*, 1995.

NEWTON Lucy A. and SHORE Lynn M., "A Model of Union Membership: Instrumentality, Commitment, and Opposition", *Academy of Management Review*, 1992, Vol.17, No.2.

NGUYEN Bang, YU Xiaoyu, MELEWAR T.C., BROWN Jane Hemsley, "Brand Ambidexterity and Commitment in Higher Education: An Exploratory Study", *Journal of Business Research*, 2016, Vol.69, No.8.

NIJHOF J. Wim, MARGRIET J. De Jong, BEUKHOF Gijs, "Employee Commitment in Changing Organizations: An Exploration", *Journal of European Industrial Training*, 1998, Vol.22, No.6.

O'REILLY Charles A. and CHATMAN Jennifer, "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 1986, Vol.71, No.3.

OFENLOCH C. and Madukanya V., "Organizational Commitment.Organizational", *Psychology German*, 2007, Vol.1, No.7.

OLIVER Nick, "Work Rewards, Work Values, and Organizational Commitment in an Employee-Owned Firm: Evidence From the UK.", *Human Relations*, 1990, Vol.43, No.6.

OLMEDO-CIFUENTES Isabel, MARTINEZ-LEON Inocencia Maria, DAVIES Gary, "Managing Internal Stakeholders' Views Of Corporate Reputation", *Service Business*, 2014, Vol.8, No.1.

ÖZBAY Deniz ve SELVİ Yakup , "Kurumsal İtibarin Ölçümü: Bir Model Önerisi", *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 2014, Sayı:76.

PONZI J. Leonard, FOMBRUN J. Charles, GARDBERG A. Naomi, "RepTrak Pulse: Conceptualizing and Validating a Short-Form Measure of Corporate Reputation", ***Corporate Reputation Review***, 2011, Vol.14, No.1.

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***, 1974, Vol.59, No.5.

RAMLALL Sunil, "A Review of Employee Motivation Theories and Their Implications For Employee Retention Within Organizations", ***The Journal of American Academy of Business***, 2004, Vol.5, No.1.

RANDALL M. Donna, "Multiple Roles and Organizational Commitment", ***Journal of Organizational Behavior***, 1988, Vol.9.

RAZA Ali, LYNCH Richard, MELEWAR T.C., JIN Zhongqi, "The Moderating Influences on The Relationship of Corporate Reputation With Its Antecedents and Consequences: A Meta-Analytic Review", ***Journal of Business Research***, 2015, Vol.68, No.1.

RESNICK T. Jeffrey, "Corporate Reputation: Managing Corporate Reputation – Applying Rigorous Measures to a Key Asset", ***The Journal of Business Strategy***, 2004, Vol.25, No. 6.

REUBER A. Rebecca and FISCHER Eileen, "International Entrepreneurship in Internet-Enabled Markets", ***Journal of Business Venturing***, 2011, Vol.26, No.6.

RIEL C.B.M Van, STROEKER N.E., MAATHUIS O.J.M., "Measuring Corporate Image", ***Corporate Reputation Review***, 2008, Vol.1, No.4.

RITZER George and TRICE Harrison M., "An Empirical Study of Howard Becker's Side-Bet Theory", ***Social Forces***, 1969, Vol.47, No.4.

ROBBINS Steven P., "Organizational Behavior: Concepts, Theories, Applications", ***New Jersey: Prentice-Hall***, 1996.

ROBERTS Peter W. and G. R. Dowling, "Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance", ***Strategic Management Journal***, 2002.

RODGERS Joseph Lee and NICEWANDER W.Alan, "Thirteen Ways to Look At The Correlation Coefficient", ***The American Statistician***, 1988, Vol.42, No.1.



ROSE Caspar and THOMSEN Steen, "The Impact of Corporate Reputation on Performance: Some Danish Evidence", *European Management Journal*, 2004, Vol.22, No.2.

SALANCIK Gerald R., *Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief In B.M. Staw & G.R. Salancik (Eds)*, New Directions in Organizational Behaviour. Chicago: St. St. Clair Pres., Chicago, 1977.

SARSTEDT Marko and SCHLODERER Matthias Peter, "Developing A Measurement Approach For Reputation Of Non-Profit Organizations", *International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing*, 2010, Vol.15, No.3.

SARSTEDT Marko, Wilczynski Petra, MELEWAR T.C., "Measuring Reputation in Global Markets – A Comparison of Reputation Measures' Convergent and Criterion Validities", *Journal of World Business*, 2013, Vol.48, No.3.

SCHMERHORN John, PAUL Davidson, DAVID Poole, PETER Wolds, ALAN Simon, Ellen McBarron, "Management 5th Asia Pacific Edition", *Australia: John Wiley and Sons*, 2014.

SCHWENK H. Charles, "Information, Cognitive Biases, and Commitment to a Course of Action", *Academy of Management Review*, 1986, Vol.11, No.2.

SHAMMA M. Hamed, "Toward a Comprehensive Understanding of Corporate Reputation: Concept, Measurement and Implications", *International Journal of Business and Management*, 2012, Vol.7, No.16.

SHIRIN Artyom and KLEYN Nicola, "An Evaluation of the Effects of Corporate Reputation on Employee Engagement: The Case of a Major Bank in South Africa", *International Studies of Management & Organization*, 2017, Vol.4 No.3.

SMITH T. Katherine, SMITH Murphy, WANG Kun, "Does Brand Management of Corporate Reputation Translate Into Higher Market Value?", *Journal of Strategic Marketing*, 2010, Vol.1 No.3.

SOLINGER N. Omar, WOODY Van Offen, ROBERT A. Roe, "Beyond the Three-Component Model of Organizational Commitment", *Journal of Applied Psychology*, 2008, Vol.93, No.1.

SOLNET David and KRALJ Anna, "Generational Differences in Work Attitudes: Evidence From the Hospitality Industry", *Hospitality Review*, 2011, Vol.29, No.2.

SUOMI Kati, "Exploring the Dimensions of Brand Reputation in Higher Education – a Case Study of a Finnish Master's Degree programme", **Journal of Higher Education Policy and Management**, 2014, Vol.36, No.6.

ŞATIR Çiğdem ve SÜMER Fulya Erendağ, "Kurum İtibarının Bileşenleri Üzerine Bir Araştırma: Sağlık Hizmeti Üreten Bir Kamu Kurumunda İç Paydaşlar İtibarı Nasıl Algılıyor?", **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi**, 2008, Cilt.5, Sayı.2.

TSUI S. Anne, EGAN Terri, O'REILLY Charles, "Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment", **Administrative Science Quarterly**, 1992.

UÇAR Fatma, GÜLMEZ Emrah, MUTLU Özge, ERBAŞ Sefa, GEZ Kaan, "Kar Amacı Gütmeyen Kurumların Kurumsal İtibarı: Kızılay Örneği", **Selçuk İletişim**, 2015, Cilt.8, Sayı.4.

VAN RIEL Cees B. M., "The Alignment Factor: Leveraging the Power of Total Stakeholder Support", **Routledge Press, London and New York**, 2012.

VIJAYA T.G., HEMANALINI R., "Impact of Work Life Balance on Organizational Commitment Among Bank Employees", **Journal of Asian Research Consortium**, 2012, Vol.2, No.2.

WEINER David, "Crisis Communications: Managing Corporate Reputation in the Court of Public Opinion", **Ivey Business Journal**, 2006, Vol.70, No.4.

WEINER Yoash and VARDİ Yoav, "Relationships Between Job, Organization, and Career Commitments and Work Outcomes: An Integrative Approach", **Organizational Behavior and Human Performance**, 1980, Vol.26, No.1.

WIENER Yoash, "Commitment in Organizations: A normative View", **Academy of Management Review**, 1982, Vol.7, No.3.

ZANGORA A. George, "Organizational Commitment: A Concept Analysis", **Nursing Forum**, 2001, Vol.36, No.2.

## Tezler

CARTER Brown, COLLINS Michael, GALLERSON Christopher, GIFFIN Grandy, GREER Jon, GRIFFITH Ray, JOHNSON Emily, RICHARDSON Kate, "Generation y in the Workplace. Project for B.A Degree", Texas A&M University Bush School of Government, 2009.

ÇİFTÇİOĞLU Aydem B., “Kurumsal İtibarın Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama”,. **Bursa: Uludağ Üniversitesi SBE**, 2008. **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**

HONARİ H., “The Design and Explanation of Information Systems and Productivity of Human Resources in the Physical Education Organization, Sports Federation Elected and Olympic Committee”, **Tehran: University Of Tarbit Modares**, 2004. **(Doctoral dissertation)**.

KORKMAZ M. “Cross-Culturel Research On Organizational Commitment: A Research On An International Organization Located In Turkey”, **İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE**, 2006. **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

ÖKSÜZ Burcu, “Kurumsal İtibar ve İnsan Kaynakları İlişkisinin İncelenmesi”, **İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE**, 2008. **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

SARAL Selda, “Tüketici Kanaatlerine Bağlı Olarak İtibarın Marka Değeri Üzerindeki Rolü: THY Örneği”, **Antalya: Akdeniz University Social Sciences Institute**, 2014. **(Unpublished Master’s Thesis)**.

ŞAHLANAN Ö., “The Effect of Corporate Social Responsibility Implementations on Managers’ and Employees Organizational Commitment”, **İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE**, 2010. **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

TÜRKER D., “The Impact of Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment”, **İzmir: Yaşar Üniversitesi SBE**, 2006. **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

### **İnternet Kaynakları**

STARNES B. J. and TRUHON S. A., “A Primer on Organizational Commitment [Online], American Society for Quality, <http://asqhdandl.org/uploads/3/4/6/3/34636479/commitment.pdf> [4 Kasım 2018]

**ANKET FORMU****Sayın Katılımcı;**

Size dağıtılan bu anket formu ‘**Kurum İtibarı ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki**’nin belirlenmesine yöneliktir. Anket sorularına mümkün olduğunca **gerçekçi** ve **doğru** cevaplar verilmesi araştırmanın amacına ulaşılmasında çok büyük önem taşımaktadır. Ankete vereceğiniz cevaplar yalnızca bilimsel amaçlı olarak kullanılacak ve **isim kullanılmayacaktır**. Anketi cevaplayarak araştırmamıza yaptığınız katkıdan dolayı teşekkür ederiz.

- Lütfen anketin üzerine hiçbir şekilde kimliğinizi belirtecek bir yazı **yazmayınız**.
- Anket sonuçları araştırmacıda saklı kalacaktır.
- Hiçbir ifadeyi atlamadan ve boş bırakmadan değerlendirmenizi yapınız.
- Her ifadenin yanında ya da altında yer alan parantezler içerisine “**X**” işareti koyarak yanıtınızı belirleyiniz.

**1) Cinsiyetiniz?**

1 ( ) Kadın                      2 ( ) Erkek

**2) Medeni Durumunuz?**

1 ( ) Bekar                      2 ( ) Evli

**3) Yaşınız?**

1 ( ) 25 Yaş ve altı    2 ( ) 26-35 Yaş    3 ( ) 36-45 Yaş    4 ( ) 46-55 Yaş    5 ( ) 56 Yaş ve Üzeri

**4) Eğitim Durumunuz?**

1 ( ) İlköğretim    2 ( ) Lise    3 ( ) Ön Lisans    4 ( ) Yüksek Lisans    5 ( ) Lisansüstü

**5) Kurumda Kaç Yıl’dır Çalışmaktasınız?**

1 ( ) 1 Yıldan Az    2 ( ) 1-5 Yıl Arası    3 ( ) 6-10 Yıl Arası    4 ( ) 11-15 Yıl Arası    5 ( ) 15 Yıl Üstü

**6) Aylık Kazancınız?**

1 ( ) 0-2499 TL    2 ( ) 2500-3499 TL    3 ( ) 3500-4999TL    4 ( ) 5000 TL ve Üzeri

S2. Lütfen Aşağıdaki İfadeleri 5 Seçenek Arasından 1 ile 5 Arası Puanlama Yöntemi ile Cevaplayınız.

	Asla Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Çalıştığım Kurumun Hizmetleri Hakkında Bilgi Sahibiyim.	1	2	3	4	5
2. Son Zamanlarda Medyada Çalıştığım Kurum ile İlgili Hiçbir Şey Görmedim ve Duymadım.	1	2	3	4	5
3. Çalıştığım Kurum İyi Yönetilmektedir.	1	2	3	4	5
4. Çalıştığım Kurum Yetenekli Çalışanlara Sahiptir.	1	2	3	4	5
5. Çalıştığım Kurum Genel Anlamda Yetersiz ve Verimsizdir.	1	2	3	4	5
6. Çalıştığım Kurum Zeki ve Yetenekli Kişiler Tarafından Yönetilmektedir.	1	2	3	4	5
7. Çalıştığım Kurum Yüksek Kalitede Hizmet Sunmaktadır.	1	2	3	4	5
8. Çalıştığım Kurum Yenilikçidir.	1	2	3	4	5
9. Çalıştığım Kurum Çalışanlarına Değer Katmaktadır.	1	2	3	4	5
10. Çalıştığım Kurum Dikkat Çekici Boyutta Kaynaklara Sahiptir.	1	2	3	4	5
11. Çalıştığım Kurum Çok Güçlüdür.	1	2	3	4	5
12. Çalıştığım Kurum Diğer Birlikler İçinde Liderdir.	1	2	3	4	5
13. Çalıştığım Kurum Genel Anlamda Zayıf bir Kurumdur.	1	2	3	4	5
14. Çalıştığım Kurum Diğer Birliklerden Farklı Özelliklere Sahip Değildir.	1	2	3	4	5
15. Çalıştığım Kurum Çalışma Biçimiyle Diğerlerinden Ayrılmaktadır.	1	2	3	4	5
16. Çalıştığım Kurumu Gerçekten Tanıyorum.	1	2	3	4	5
17. Çalıştığım Kurum ile İlgili Olumlu Duygulara Sahibim.	1	2	3	4	5
18. Çalıştığım Kurumun Açıklamalarına Genellikle İnanırım.	1	2	3	4	5
19. Tecrübemle Diyebilirimki, Çalıştığım Kurum Asla Sözünde Durmaz	1	2	3	4	5
20. Çalıştığım Kurum Güvенеbileceğim bir Kurumdur.	1	2	3	4	5
21. Çalıştığım Kurum Halkla Kurduğu İletişimde Güvenilir ve Dürüsttür.	1	2	3	4	5
22. Çalıştığım Kurum Çalışanlarını Gerçekten Umursayan bir Kurumdur.	1	2	3	4	5
23. Çalıştığım Kurum Üyelerine Katkı Sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
24. Çalıştığım Kurum Çevreye Karşı Sorumlu bir Kurumdur.	1	2	3	4	5
25. Çalıştığım Kurum Çalışanlarının Güvenliğini Umursamamaktadır.	1	2	3	4	5

S1. Lütfen Aşağıdaki İfadeleri 5 Seçenek Arasından 1 ile 5 Arası Puanlama Yöntemi ile Cevaplayınız.

	Asla Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1-Kariyer Hayatımın Geriye Kalanını bu Kurumda Geçirmekten Mutluluk Duyarım.	1	2	3	4	5
2-Çalıştığım Kurumun Problemlerini Kendi Problemlerim Gibi Hissediyorum	1	2	3	4	5
3-Bu Kurumda Kendimi "Ailenin bir Parçası" Gibi Hissediyorum	1	2	3	4	5
4-Bu Kuruma Karşı Duygusal bir Bağ Hissediyorum.	1	2	3	4	5
5-Çalıştığım Kuruma Karşı Güçlü bir Aidiyet Duygusu Hissediyorum.	1	2	3	4	5
6-Çalıştığım Kurumdan, Dışarıdaki İnsanlara Gururla Bahsediyorum	1	2	3	4	5
7-Şuan bu Kurumdan Ayrılmam, Bundan Sonraki Hayatımda Maddi Zarara Uğramama Neden Olur.	1	2	3	4	5
8-Şuan bu Kurumda Kalmam, İstekten Ziyade Gerekliliktir	1	2	3	4	5
9-Bu Kurumdan Ayrılmayı Düşünmek İçin çok az Seçim Hakkına Sahip Olduğuma İnanıyorum.	1	2	3	4	5
10-Benim İçin bu Kurumdan Ayrılmanın Olumsuz Sonuçlarından Biri de, Başka bir Kurumun Burada Sahip Olduğum Olanakları Sağlayamama İhtimalidir	1	2	3	4	5
11-Başka bir İş Ayarlamadan bu Kurumdan Ayrıldığımda Neler Olacağı Konusunda Endişe Hissediyorum.	1	2	3	4	5
12-Bu Kurumda Çalışmaya Devam Etmemin Önemli Nedenlerinden Biri de, Ayrılmamın Kişisel Fedakârlık Gerektirmesidir.	1	2	3	4	5
13-Benim Avantajıma Olsa Bile, Çalıştığım Kurumdan Şimdi Ayrılmak Bana Doğru Gelmiyor.	1	2	3	4	5
14-Bu Kurum Benim Sadakatimi Hak Ediyor.	1	2	3	4	5
15-Bu Kurumdan Şimdi Ayrılmanın, Burada Çalışan Diğer İnsanlara Karşı Duyduğum Sorumluluklar Nedeniyle Yanlış Olacağını Düşünüyorum	1	2	3	4	5
16-Çalıştığım Kuruma Çok Şey Borçluyum.	1	2	3	4	5
17-Bu Kurumdan Şimdi Ayrılırsam Suçluluk Hissederim.	1	2	3	4	5

