

**TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÇALIŞANLARIN KURUMSAL İMAJ
ALGILAMASI İLE MOTİVASYONU
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

**TUĞBA BÜYÜKGÖZE
09712019**

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. TURHAN ERKMEN**

**İSTANBUL
2012**

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÇALIŞANLARIN KURUMSAL İMAJ
ALGILAMASI İLE MOTİVASYONU
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

TUĞBA BÜYÜKGÖZE
09712019

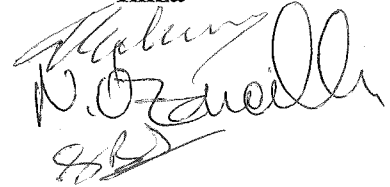
Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 02.01.2012
Tezin Savunulduğu Tarih : 01.02.2012

Tez Oy birliği / ~~Oy çokluğu~~ ile başarılı bulunmuştur.

Unvan Ad Soyad

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Turhan Erkmen
Jüri Üyeleri: Doç. Dr. Nurdan Özarallı
Yrd. Doç. Dr. Serdar Bozkurt

İmza



İSTANBUL
ŞUBAT, 2012

ÖZ

ÇALIŞANLARIN KURUMSAL İMAJ ALGILAMASI İLE MOTİVASYONU ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Tuğba Büyükgöze
Şubat, 2012

Bu çalışmanın temel amacı çalışanların motivasyonu ile kurumsal imaja dair algıları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu doğrultuda ilk bölümde motivasyon kavramı, teorileri ve motivasyonun işletmelerdeki uygulamaları incelenmiş; ikinci bölümde imaj ve kurumsal imaj kavramlarına değinilmiş; üçüncü ve son bölümde ise bir Büyükşehir Belediyesi'nin İnsan Kaynakları bölümünde yapılan araştırma sonuçları ele alınmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak; çalışanların demografik bilgilerini içeren, motivasyon seviyelerini ölçmeye ve kurum imajını nasıl gördüğüne ilişkin sorulardan oluşan bir anket formu kullanılmıştır. Araştırma sonuçları bilgisayar ortamında SPSS 11.5 istatistik paket programı yardımıyla analiz edilmiştir. Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistikler güvenilirlik analizi, t testi, Anova testi ve Pearson Korelasyon analizleri kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre; çalışanların motivasyonları ile kurumsal imaja dair algıları arasında pozitif yönde, kuvvetli ve anlamlı bir korelasyon olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal İmaj, Motivasyon, Büyükşehir Belediyesi.

ABSTRACT

INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYEES' PERCEPTION CORPORATE IMAGE AND THEIR MOTIVATION

Tugba Buyukgoze
February, 2012

The main purpose of this study is to state the relationship between employees' motivation and their perceptions about corporate image. In this context, in the first part, the concept of motivation, its theories and practices in organizations were investigated; in the second part, the concepts of image and corporate image were mentioned; in the third and final part, the results of the study at Human Resources Department of a Metropolitan Municipality were evaluated.

In the research, a questionnaire that included demographic variables of the employees, measured their motivation levels and how they perceive corporate image was used as a measurement. The results of the study were analyzed by using SPSS 11.5 statistical packet program. In this analysis of the data; descriptive statistics reliability analysis, t test, Anova test and Pearson Correlation analysis were used. According to the research findings; a significant, positive and strong correlation was found between employees' motivation and their perceptions about corporate image.

Key Words: Corporate Image, Motivation, Metropolitan Municipality.

ÖNSÖZ

Bu çalışma süresince bana yol gösteren, bilgi ve görüşlerini benimle paylaşarak araştırmanın tamamlanmasında desteğini esirgemeyen danışman hocam, Sayın Doç. Dr. Turhan Erkmen başta olmak üzere, araştırmada yardımcı olan Arş. Gör. Dr. Emel Esen ve Yrd. Doç. Dr. Serdar Bozkurt’a teşekkür ederim.

İstanbul; Şubat, 2012

Tuğba Büyükgöze

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

TEZ ONAY SAYFASI	
ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
1. GİRİŞ.....	1
2. MOTİVASYON: KAVRAM, TEORİ VE UYGULAMALAR.....	2
2.1. Motivasyonun Tanımı ve İşletme Yönetimindeki Önemi	3
2.2. Motivasyon Teorileri	5
2.2.1. Kapsam Teorileri	6
2.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	7
2.2.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	10
2.2.1.3. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi.....	13
2.2.1.4. Alderfer'in ERG Kuramı	14
2.2.2. Süreç Teorileri	16
2.2.2.1. Skinner'ın Pekiştirme Kuramı	16
2.2.2.2. Bekleyiş Teorileri	18
2.2.2.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi.....	18
2.2.2.2.2. Lawler - Porter Modeli	19
2.2.2.3. Eşitlik Teorisi.....	21
2.2.2.4. Amaç Teorisi.....	22
2.3. Motivasyonun İşletmelerdeki Uygulamaları	23
2.3.1. Gelir	23
2.3.2. Güvenlik.....	24
2.3.3. Yükselme	25
2.3.4. İşin Nitelikleri	25
2.3.5. Değer ve Statü.....	26
2.3.6. Kişisel Yetke ve Güç Kazandırma.....	26
2.3.7. Katılma.....	27
2.3.8. Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi	27
3. KURUMSAL İMAJ VE KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ.....	29
3.1. İmaj Kavramı	29
3.1.1. İmajın Tanımı ve Önemi.....	30

3.1.2. İmajın Çeşitleri	31
3.1.3. İmaj Değişimi	34
3.2. Kurumsal İmaj Kavramı	36
3.2.1. Kurumsal İmajın Tanımı ve Önemi	37
3.2.2. Kurumsal İmaj Oluşturulması.....	39
3.2.2.1. Alt Yapı Kurmak	40
3.2.2.2. Dış İmaj Oluşturmak.....	41
3.2.2.3. İç İmaj Oluşturmak	43
3.2.2.4. Soyut İmaj.....	44
3.3. Kurumsal İmajın Etkileşim İçinde Olduğu Alanlar	45
3.3.1. Kurum Kültürü.....	45
3.3.1.1. Kurum Kültürünü Etkileyen Faktörler.....	47
3.3.1.2. Kurum Kültürünün Fonksiyonları	48
3.3.2. Kurum Kimliği.....	49
3.3.2.1. Kurum Kimliğinin Unsurları	50
3.3.3. Kurumsal İmajın, Kurum Kültürü ve Kurum Kimliği ile Etkileşimi	55
4. UYGULAMA	58
4.1. Araştırmanın Amacı.....	58
4.2. Araştırmanın Önemi	58
4.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları	59
4.4. Araştırmanın Türü ve Modeli	59
4.5. Araştırmanın Hipotezleri	60
4.6. Araştırmanın Yöntemi	61
4.6.1. Örneklem Alanı.....	61
4.6.2. Veri Toplama Aracı	61
4.6.3. Veri Analiz Teknikleri	62
4.6.4. Güvenilirlik Analizi	62
4.7. Bulgular ve Yorumlar	63
4.7.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri	63
4.7.1.1. Yaşa Göre Dağılım	63
4.7.1.2. CinsiyeteGöre Dağılım	64
4.7.1.3. Eğitim Durumuna Göre Dağılım	64
4.7.1.4. Medeni Durumuna Göre Dağılım.....	65
4.7.1.5. Çalışma Yılına Göre Dağılım	66
4.7.2. Araştırmada Kullanılan Değişkenlerin Ortalamaları.	66
4.7.3. Kurumsal İmaj ile Motivasyon Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bulgular.....	67
4.7.3.1. Algılanan İçsel İmaj ile Motivasyon Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.....	67
4.7.3.2. Yapılanmış Dışsal İmaj ile Motivasyon Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bulgular.....	68
4.7.4. Kurumsal İmaj ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bulgular	69
4.7.4.1. Algılanan İçsel İmaj ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bulgular	72
4.7.4.2. Yapılanmış Dışsal İmaj ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bulgular	74

4.7.5. Motivasyon ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bulgular	76
5. SONUÇ	79
KAYNAKÇA.....	82
EKLER	89
Ek 1. Anket Formu.....	89
ÖZGEÇMİŞ	92

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1: Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	11
Tablo 2: Tatmin Sağlayan ve Tatminsizliğe Yol Açan Faktörlerin Karşılaştırılması	12
Tablo 3: One Sample Kolmogorov-Smirnov Analizi Sonuçları	62
Tablo 4: Yaşa Göre Dağılım	63
Tablo 5: Cinsiyete Göre Dağılım	64
Tablo 6: Eğitim Durumuna Göre Dağılım	65
Tablo 7: Medeni Durumuna Göre Dağılım	65
Tablo 8: Çalışma Yılına Göre Dağılım	66
Tablo 9: Kurumsal İmaj ve Motivasyon Değişkenlerinin Ortalamaları	66
Tablo 10: Kurumsal İmaj ile Motivasyon Arasındaki İlişki	67
Tablo 11: Algılanan İçsel İmaj ile Motivasyon Arasındaki İlişki	68
Tablo 12: Yapılanmış Dışsal Kurumsal İmaj ile Motivasyon Arasındaki İlişki	68
Tablo 13: Kurumsal İmaj ile Yaş Arasındaki İlişki	70
Tablo 14: Kurumsal İmaj ile Çalışma Yılı Arasındaki İlişki	71
Tablo 15: Kurumsal İmaj ve Çalışma Yılı Tukey Testi	71
Tablo 16: Algılanan İçsel İmaj ile Yaş Arasındaki İlişki	72
Tablo 17: Algılanan İçsel İmaj ile Çalışma Yılı Arasındaki İlişki	73
Tablo 18: Algılanan İçsel İmaj ve Çalışma Yılı Tukey Testi	73
Tablo 19: Yapılanmış Dışsal İmaj ile Yaş Arasındaki İlişki	74
Tablo 20: Yapılanmış Dışsal İmaj ile Çalışma Yılı Arasındaki İlişki	75
Tablo 21: Yapılanmış Dışsal İmaj ve Çalışma Yılı Tukey Testi	75
Tablo 22: Motivasyon ile Yaş Arasındaki İlişki	76
Tablo 23: Motivasyon ile Çalışma Yılı Arasındaki İlişki	77
Tablo 24: Motivasyon ve Çalışma Yılı Tukey Testi	77

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	7
Şekil 2: Temel Beklenti Modeli	20
Şekil 3: İlk İzlenim Analizi	35
Şekil 4: Kurum Kültürü, Kurum Kimliği ve Kurumsal İmaj Arasındaki İlişki	45
Şekil 5: Araştırmanın Modeli	60

1. GİRİŞ

Motivasyon kavramı psikolojik bir olgu olup belirli bir amaca yönelik istenen bir davranışın gösterilmesinde, kişinin harekete geçmesini sağlayan bir güdüdür. İşletmelerde verimlilik ve etkinliğin sağlanması çalışanların başarılarına bağlıdır. Dolayısıyla bu başarının sağlanması için de çalışanların güdülenmiş olması gerekmektedir. Yeterince güdülenmemiş bir çalışan, yaptığı işten memnun olmaz ve işine gerekli ilgiyi göstermez. Yöneticilere düşen görev ise çalışanların fizyolojik, psikolojik ve işe ilgisini arttıracak tüm ihtiyaçların karşılanmasını sağlamaktır.

İmaj ise, özellikle günümüzde son derece önemli bir faktördür. Hangi sektörde olursa olsun işletmelerin; kişilerin ve kurumların üzerinde, piyasada, rekabet ortamında ayakta kalabilmek için olumlu imaja sahip olmaya ihtiyaçları vardır. Olumlu bir imaj oluşturmak çaba gerektirir ve bu anlamda zahmetli ve önemli bir süreçtir. Dış çevresinde ve çalışanların gözünde kurumların nasıl bir imaja sahip olduğu, kurumların varlığını sürdürebilmesi açısından önemlidir.

Çalışanların motivasyonlarını üst seviyede tutacak unsurların önemini vurgulayan ve çalışan motivasyon seviyesi ile kurumsal imaj arasında ilişki olup olmadığını ortaya koymayı amaçlayan bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde; motivasyon kavramı olarak incelenip önemi açıklandıktan sonra motivasyon teorileri üzerinde durulmuştur. Daha sonra, işgörenleri motive etmek için işletmelerde uygulanan motivasyon araçları incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde; öncelikle imaj kavramı, çeşitleri üzerinde durulmuştur. Daha sonra, kurumsal imajın kavramsal çerçevesi, önemi, kurumsal imajın nasıl oluşturulduğu ve etkileşim içinde olduğu alanlar ele alınmıştır.

Çalışmanın son bölümünde; çalışmanın amacı, önemi, varsayımları, sınırlılıkları, hipotezleri, modeli, yöntemi ve bir Büyükşehir Belediyesi İnsan Kaynakları bölümünde çalışanlar arasında yapılmış anket çalışmasından elde edilen bulgular ile değerlendirmelere yer verilmiştir.

2. MOTİVASYON: KAVRAM, TEORİ VE UYGULAMALAR

Psikolojide motivasyon yoğun olarak tartışılan bir kavramdır.¹ Motivasyon amaca yönelik davranışı canlandıran ve destekleyen bir süreçtir. Motivasyon örgütsel davranıştaki karmaşık konulardan biridir.²

Motivasyon kavramının anlamı genel olarak insan organizmasını davranışa iten, bu davranışın şiddet ve enerji düzeyini tayin eden, davranışlara belirli bir yön veren ve devamını sağlayan çeşitli iç ve dış sebepleri ve bunların işleyiş mekanizmalarını kapsamaktadır.³

Motivasyon, kişinin bir hedefi gerçekleştirmeye yönelik çabadaki yoğunluğunu (gereksinimin şiddeti), yönelimini (odak) ve ısrarını (olumlu beklenti) içine alan bir süreci ifade eden genel bir kavramdır. Kısaca bir amaca ulaşma yolundaki tüm çabaların oluşturduğu süreci, motivasyon olarak ifade edebiliriz. Birey açısından hedeflerinin gerçekleşmesi bu çabaların sürekliliğine bağlıdır. O nedenle bir çaba içine girmek ve bu çabayı devam ettirebilmek farklı faktörlerin bileşimine bağlıdır. Bu faktörleri içine alan sürecin etkin şekilde yönetilmesi motivasyon yönetimi olarak tanımlanmaktadır. Her insanın motivasyonu kendine özgü bir süreci ifade ettiği için kişiseldir. Yani her birey, kendisini başkalarından daha iyi tanıyacağı için, kendi motivasyonunu en iyi ve etkin şekilde yönetebilecek yegane kişidir.

Motivasyonun etkin şekilde yönetimi, hedeflerimize ulaşmak için potansiyelimizi en iyi şekilde kullanabilme olanağını vermektedir bizlere. Kendimize en uygun hedefleri seçebilmeyi ve içsel-dışsal kaynaklarımızın farkına vararak bu süreçte onlardan en iyi şekilde faydalanmamızı sağlamaktadır. Performansımızı en üst düzeye çıkartarak, kaynaklarımızı hedeflerimize yöneltmeyi ve sonuçta, en iyi

¹ Arianna Dal Forno, Ugo Merlone, “Incentives and Individual Motivation in Supervised Work Groups”, **European Journal of Operational Research**, 207 (2010): 878.

² Debra L Nelson, James Campbell Quick, **Organizational Behaviour** (St. Paul: West Publishing Company, 1994), 142.

³ İsmail Alev Arık, **Motivasyon ve Heyecana Giriş** (İstanbul: Çantay Kitabevi, 1996), 2.

sonuçları almamıza olanak tanımaktadır. Motivasyon süreci belirli faktörlerin kombinasyonu ile kendisini ifade eder.⁴

Motivasyonun ne olduğunu anlamaya motivasyonun ne olmadığını belirterek başlayalım. Neden? Çünkü birçok kişi yanlış bir biçimde, motivasyonu kişisel bir özellik olarak görür – bu, bazı insanların sahip olduğu ve diğerlerinin olmadığı bir özelliktir. Gerçekte bir yönetici belli bir çalışanı motive edilmemiş olarak tanımlayabilmesine rağmen bizim motivasyon bilgimiz bize insanları bu şekilde sınıflandırmayacağımızı söyler. Bizim bildiğimiz motivasyonun, kişi ve durum arasındaki etkileşim sonucu olmasıdır. Kesinlikle bireyler motivasyonel dürtüde farklılık gösterir, fakat ayrıntılı motivasyon durumdan duruma değişir. Motivasyon kavramını analiz ederken motivasyon düzeyinin hem bireyler arasında hem de farklı zamanlarda bireylerin içinde değiştiğini unutmamalıyız.⁵

İşletmeler kurulduklarından bu yana karşılaştıkları en önemli sorun, insan-örgüt bütünleşmesini sağlamak olmuştur. Bir başka ifadeyle örgüt amaçları ile bireysel amaçların bütünleştirilmesi yönünde çeşitli yaklaşımlar önerilmiş ve kuramlar geliştirilmiştir.⁶

Organizasyonun amaçlarıyla üyelerin ihtiyaçları arasında az ya da çok ölçüde bir çelişme belki var olacaktır. Yöneticilere düşen görev, bütün bu teori ve araştırma bulgularının ışığı altında çalışanların daha yüksek bir motivasyon düzeyinde faaliyette bulunmalarını kolaylaştırıcı koşulları hazırlamak için gerekli çabaları harcamak olmalıdır.⁷

2.1. Motivasyonun Tanımı ve İşletme Yönetimindeki Önemi

Bugün, hemen hemen tüm insanların – uygulayıcılar ve akademisyenler – kendi motivasyon tanımları vardır. Genellikle şu kelimelerin bir ya da daha fazlası tanıma dahil edilmiştir: “arzular”, “istekler”, “dilekler”, “amaçlar”, “hedefler”, “ihtiyaçlar”, “dürtüler”, “güdüler” ve “teşvikler”. Teknik olarak motivasyon terimi “hareket etmek” anlamına gelen Latince kelime “movere”ye dayanır. Bu anlam şu kapsamlı tanımın kanıtıdır: Motivasyon; bir amaç ya da teşviği hedefleyen davranış ya da

⁴ Tayfun Topaloğlu, “Motivasyona Giriş”, <http://www.e-motivasyon.net/Motivasyona-Giris.html> [31.01.2011].

⁵ Stephen P. Robbins, Mary Coulter, **Management**, 10th ed. (London: Prentice Hall, 2009), 424.

⁶ Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış** (Eskişehir: Etam A.Ş., 1999), 242.

⁷ Toker Dereli, **Organizasyonlarda Davranış** (İstanbul: Ar Yayın Dağıtım, 1981), 220.

dürtüyü harekete geçiren bir fizyolojik veya psikolojik eksiklik ya da ihtiyaçla başlayan bir süreçtir. Böylece, motivasyon sürecini algılamının anahtarı anlamında ve ihtiyaçlar, dürtüler ve teşvikler arasındaki ilişkiye uzanır.⁸

Diğer bir tanıma göre motivasyon, çalışanları belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere istenilen davranışa sevk etmektir. Motivasyon, insanları doyuma ulaştırma sürecidir. İnsan davranışına güdüler yol çizer, insanın dışında kalan olaylar ise güdülerine dayanma imkanı sağlar.⁹

Bu tanımların ortak özelliği motivasyonun, insanı harekete geçirici veya hareketi hızlandırıcı bir öge olduğudur. Ayrıca, insanların motive edilebilmeleri için ihtiyaçlarının iyi tespit edilebilmesi ve onları tatmin etmek maksadıyla çeşitli davranışların gösterilmesi gerekliliğidir.¹⁰ Dolayısıyla iş tatminin sağlanabilmesi için, bireylerin ihtiyaç ve beklentileri hakkında bilgi sahibi olunması gerektiği söylenebilir.¹¹ Çalışanların yüksek performans gösterebilmeleri ve verimli bir şekilde çalışabilmeleri ise, onların işlerinden yeterince tatmin olmalarına bağlıdır.¹²

İşletmelerde motivasyon, çalışanların işletme amaçlarına yoğunlaşmalarını sağlayan ve ihtiyaç duyulan performans bariyerlerini aşmalarına etki eden içsel bir uyarıcı, öncelikle de insanların içinde gerçekleşen psikolojik bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.¹³

Motivasyon yöneticiler için önemli bir çalışma alanıdır, çünkü o bizim değerli kaynağımız insanları daha iyi anlamaya yardım eder.¹⁴ Geçmişten günümüze kadar yönetimler çalışanları daha verimli ve etkin kılabilmek için güdüleme ve iş doyumuna önem vermişlerdir. Çalışanların herbiri kendisine verilen görev ve sorumlulukları yerine getirmekte arzulu olmadıkça örgütsel ve yönetsel etkinlik sağlanamaz. İşte bu arzuyu arttırmak için işgörenleri teşvik etmek yani güdülemek gerekir. Güdülenen insan olduğu içindir ki farklı istek ve arzulara sahiptir. Örgütler

⁸ Fred Luthans, **Organizational Behaviour**, 6th ed. (New York: McGraw-Hill Publishing, 1992), 146.

⁹ Nurullah Genç, Osman Demirdöğen, **Yönetim El Kitabı** (Erzurum: Birey Yayıncılık, 1994), 139.

¹⁰ Zafer Kırçı, “Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 58.

¹¹ Türker Baş, Kadir Ardic, “Yüksek Öğretimde İş Tatmini ve Tatminsizliği”, **İktisat İşletme ve Finans**, 17. yıl, Eylül (2002): 73.

¹² Boran Toker, “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, s. 8 (2007): 92.

¹³ Hüseyin Nail Pekel, “İşletmelerde Motivasyon -Verimlilik İlişkisi” (Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001), 1.

¹⁴ Robert Kreitner, **Management**, 4th ed. (Boston: Houghton Mifflin, 1989), 457.

bu farklı istek ve arzuları belli basamaklar oluşturup, birleştirmeye çalışarak ortak bir çizgi yakalamaya çalışmaktadırlar.¹⁵

Yönetici açısından işgörenin motivasyonu, işgörenin işini mümkün olduğu ölçüde isteyerek ve arzularak yapmasıdır. Ancak yönetici, işgöreni örgütsel amaçlar doğrultusunda davranması için nasıl motive edebilir? Örgüt çalışanları belirli amaçları gerçekleştirmek üzere bütün yeteneğini, bilgisini ve enerjisini isteyerek harcıyorsa, o durumda bir motivasyondan bahsedilebilir. O halde, bireylerin davranışlarını izleyerek motive olup olmadıkları kolaylıkla anlaşılabilir.¹⁶

Yöneticiler, tüm motivasyon teorilerinin aynı derecede iyi veya aynı derecede yararlı olmadığını farkına varmalıdır. Eşitlik ve beklenti teorileri gibi sonraki motivasyon teorileri, çift faktör teorisi gibi önceki teorilerden bilimsel olarak daha güvenilir olabilir. Ancak, daha eski motivasyon teorileri bize insan ihtiyaçlarının önemini gösteren ve daha sonraki teoriler için bir temel oluşturan kavramsal değere sahiptir. Birçok motivasyon teorisi mükemmellikten uzaktır. Her birinin hataları ve güçlükleri vardır ve hiçbiri bütün insanlar için her zaman çalışmaz.

Yöneticiler, çalışanların ihtiyaçlarını anlamayı üstlenmeyebilir. Bireysel olarak çalışanların ihtiyaçları farklıdır ve yöneticiler bu konuda etnik, ulusal, cinsiyet ve yaş farklılıklarına duyarlı olmalıdır. Yöneticiler iyi performans dayalı ödüller ve izin ya da esnek çalışma programları gibi değerli ödüllerin olmasını sağlamalıdır. Yöneticiler çalışanlarının ne istediğini anlamalıdır.¹⁷

2.2. Motivasyon Teorileri

İnsanı sürekli olarak fizyolojik ve psikolojik açılardan gelişen bir varlık olarak ele alan görüşler, kişinin gelişmesi, içsel yetenekleri ve kapasitesi, belirli tutum, algı, his, arzu ve düşüncelerle temel oluşturan rasyonel ve hissel yönleri üzerinde durmaktadır. Dolayısıyla bu görüşler kişiyi anlamaya, kişinin içinde bulunan bu faktörlere hitap ederek kişiyi motive etmeye önem vermektedir.

Motivasyon teorilerinin bir kısmı da kişinin içinde bulunan içsel faktörlerden çok, dışında, çevresinde bulunan dışsal faktörlere ağırlık vermektedir. Bu teoriler,

¹⁵ Edip Örüçü, Ramazan Çolak, “Üniversite ve Öğretim Elemanlarında İş Doyumu ve Motivasyon”, **İktisat İşletme ve Finans**, 17. yıl, Ağustos (2002): 12.

¹⁶ Hasan Tutar, **Örgütsel İletişim**, 2. bs. (Ankara: Seçkin, 2009), 295.

¹⁷ Nelson, Quick, **age**, 162.

kişilerin davranışlarının dışsal faktörler tarafından kontrol edildiği varsayımına dayanmaktadır. Bu durumda sorun “personelin nasıl motive edileceği” soru olmaktadır. Bu sorun da, personele veya çalıştıkları çevreye dışarıdan müdahale etmekle çözülmeye çalışılmaktadır. Dolayısıyla bu teorilerin ağırlık noktası, kişinin içindeki saikları keşfetmek yerine, kişinin çevresinde bulunan ve kişinin davranışlarını etkileyen faktörleri anlamak ve kullanmak üzerindedir.¹⁸

İnsanlar tanınma, başarı ve statü gibi çeşitli şeylerle motive edilir. İç ödül, işini iyi yaptığın zaman sahip olduğun iyi histir. Bir dış ödül iyi iş için tanınma olarak başka biri tarafından sana verilir. Ücret artışları, övgü, ikramiye ve promosyonlar gibi şeyler dışsal ödüllere örnektir. Sonuçta, motivasyon içten gelen bir dürtüyü tatmin etme gayretidir. İyi bir iş yapmak için doğal dürtüyü çıkaran insanları uyaran yöntemler vardır.¹⁹

Şu hale göre motivasyon teorilerini iki ana grupta toplamak mümkündür. Birinci grup Kapsam Teorileri olarak adlandırılabilen içsel faktörlere ağırlık veren teoriler; ikinci grup da Süreç Teorileri olarak adlandırılabilen ve dışsal faktörlere ağırlık veren teorilerdir.²⁰

2.2.1. Kapsam Teorileri

İnsanları motive eden ihtiyaçların analizine önem veren bu teoriler, çalışanların ihtiyaçları hakkında farkındalığı arttırırlar ve yöneticilerin çalışanların nasıl iş tatmini sağlayacaklarını anlamalarını kolaylaştırırlar.

İnsanların başarma, para kazanma gibi temel ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçlar, hissedilen eksikliği gidermek için gerekli davranışları motive eden bir içsel güce dönüşür. Yöneticiler, çalışanların ihtiyaçlarını anladıkları ölçüde organizasyonun ödül sistemini kullanarak çalışanların enerjilerini ve önceliklerini örgütsel amaçların elde edilmesine yöneltecek şekilde o ihtiyaçları karşılamaya ve pekiştirmeye yardımcı olurlar.²¹

Kapsam teorileri adı altında gruplanan teorilerden en çok bilinen dört tanesi şunlardır: Abraham MASLOW tarafından geliştirilen İhtiyaçlar Hiyerarşisi

¹⁸ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 11. bs. (İstanbul: Arıkan Yayıncılık, 2007), 485.

¹⁹ William G. Nickels, James M. McHugh, Susan M. McHugh, **Understanding Business**, 4th ed. (Chicago: Irwin, 1996), 308.

²⁰ Koçel, **age**, 486.

²¹ İsmet Barutçugil, **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi** (İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002), 186.

Yaklaşımı; Frederick Herzberg tarafından geliştirilen Çift Faktör Teorisi ile David McClelland tarafından geliştirilen Başarma İhtiyacı Teorisi ile Clyton Alderfer'in ERG Yaklaşımıdır.²²

2.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Belki de en yaygın bilinen içerik teorisi A. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisidir. Maslow, insanların çok sayıda ve çeşitli ihtiyaçlar tarafından motive edildiğini ve bu ihtiyaçların hiyerarşik bir düzen içinde var olduğunu ileri sürer.²³



Şekil 1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Abraham H. Maslow, **Motivation and Personality**, New York: Harper&Row, 1954'ten aktaran Jerry Kinard, **Management** (Lexington, Mass. : D.C. Heath , 1988), 269.

Şekil 1'de gösterilen Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımına göre beş ihtiyaç kategorisi en alt düzeyden yukarı doğru hiyerarşik olarak sıralanmıştır.

➤ Fizyolojik İhtiyaçlar: Fizyolojik dürtüler diye adlandırılan ihtiyaçlar genellikle motivasyon teorisi için başlangıç noktası olarak alınır. Araştırmanın iki yeni bilgisi, bu ihtiyaçlarla ilgili geleneksel kavramlarımızı gözden geçirmeyi gerekli kılmaktadır, ilki; homo-stasis kavramının geliştirilmesi ve ikincisi; isteklerin (yiyecek arasında tercihli seçenekler) vücuttaki gerçek ihtiyaçların ya da eksikliklerin

²² Koçel, **age**, 486

²³ Barutçugil, **age**, 187.

oldukça yeterli bir göstergesi olduğunun bulunmasıdır. Homo-stasis kan akımının sabit, normal durumunu korumak için vücudun otomatik çabalarını ifade eder. Tüm fizyolojik ihtiyaçları homo-stasis olarak tanımlayamayız. Cinsel istek, uykusuzluk, bütün aktivite ve hayvanlardaki annelik davranışının homo-stasis olduğu henüz kanıtlanmamıştır. Kuşkusuz fizyolojik ihtiyaçlar tüm ihtiyaçların en güçlüsüdür. Yiyecek, güvenlik, sevgi ve saygı eksikliği yaşayan bir kişi büyük ihtimalle yiyeceği diğer şeylerden daha fazla arzu edecektir. Eğer tüm ihtiyaçlar tatmin olmamışsa ve organizma o zaman fizyolojik ihtiyaçlar tarafından kuşatıldıysa diğer tüm ihtiyaçlar tamamen var olmayan hale gelebilir ya da geri plana itilebilir. Tüm kapasite, açlığı tatmin etme hizmetine girecektir ve bu kapasite organizasyonu neredeyse tamamen tek amaç olan açlığı tatmin etmekle belirlenir. Reseptörler ve efektörler, zeka, hafıza, alışkanlıklar, tümü açlığı tatmin etme araçları olarak tanımlanabilir. Kapasiteler bu amacın etkin olmamasında faydalı değildir ya da geri plana itilir. Şiir yazma dürtüsü, otomobil elde etme arzusu, Amerikan tarihine ilgi, yeni bir çift ayakkabı için istek yoğun olduğu durumda unutulur ya da ikincil öneme sahip olur.

Aşırı bir biçimde aç olan birinin yiyecek hariç diğer hiçbir şeye ilgisi olmaz. O yiyeceği hayal eder, yiyeceği hatırlar, yiyeceği düşünür, sadece yiyeceği hisseder, sadece yiyeceği algılar ve sadece yiyeceği ister.²⁴

➤ Güvenlik İhtiyaçları: Eğer fizyolojik ihtiyaçlar nispeten iyi tatmin edilirse o zaman güvenlik ihtiyaçları olarak kategorize edebileceğimiz yeni bir ihtiyaç dizisi ortaya çıkar. Organizma eşit ölçüde onlar tarafından tamamen kuşatılabilir. Yine reseptörlerin, refektörlerin, zekanın ve diğer kapasitelerin öncelikle güvenlik arama araçları olduğunu söyleyebiliriz. Uygulamada herşey güvenlikten daha az önemli görünür.²⁵

➤ Sosyal İhtiyaçlar (Ait olma ve sevgi ihtiyacı): Eğer fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının her ikisi de oldukça iyi bir şekilde tatmin edilirse o zaman aşk, sevgi ve aidiyet ihtiyacı ortaya çıkacaktır ve tüm döngü bu yeni merkezle kendi kendi tekrarlayacaktır. Artık kişi şiddetle arkadaş, eş ya da çocukların yokluğunu

²⁴ Abraham H. Maslow, "A Theory of Human Motivation", **Psychological Review**, 50 (1943): 372-374.

²⁵ **age**, 376.

hissedecektir. Kendine çevresinde bir yer bulmak için insanlarla sevecen ilişkiler kurmak isteyecek, bu amaç için büyük bir yoğunlukla çalışacaktır.²⁶

➤ Kendini Gösterme İhtiyacı: Toplumumuzdaki tüm insanlar (birkaç patolojik istisna dışında) düzenli, kendilerini üstün (genelde) görmek, özsaygı ya da kendine saygı ve diğerlerine saygı için bir ihtiyaca veya isteğe sahiptir. Kendine saygı ihtiyacının tatmini kendine güven, değer, güç, yetenek ve dünyada yararlı ve gerekli olma yeterliliği duygularına yol açar.²⁷

➤ Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Bütün bu ihtiyaçlar tatmin edilse bile, birey uygun olduğu şeyi yapmıyorsa sık sık yakında yeni bir hoşnutsuzluk ve huzursuzluk ortaya çıkacağı beklenebilir. Sonunda mutlu olacaksa müzisyen müzik yapmalı, ressam resim yapmalı, şair yazmalı. Bir kişinin ne olabileceği, ne olması gerektiği ihtiyacına kendini gerçekleştirme diyebiliriz. Bu ihtiyacın tamamen ortaya çıkması fizyolojik, güvenlik, sevgi ve saygı ihtiyaçlarının önceden memnuniyeti üzerine dayanır.²⁸

Gereksinmeler sıralamasının alt düzeyindeki gereksinmeler, genel olarak, ekonomik davranış aracılığıyla doyurulurlar. İnsanlar, fizyolojik ve güvenlik gereksinmelerini doyumlamak için satın alma aracı olarak para kazanırlar. Buna karşılık, üst düzeydeki gereksinmeler, genel olarak, psikolojik ve sosyal içerikli simgesel davranış aracılığıyla doyurulurlar. İnsanlar deneyimlerine anlamlar verirler ve deneyimlerine ilişkin duygularından doyum elde ederler. Bu, ekonomik davranıştan oldukça değişik bir davranıştır, insanlar hakkında çok daha değişik bir düşünme biçimini gerektirir. Yöneticiler bazen, ücret sağlayarak ve işgörenlerin bu ücretleri kendi doyumları için kullanmalarına izin vererek, tüm gereksinmelerini karşılayabileceklerini sanmışlardır. Bu ekonomik yaklaşım, beş temel gereksinme modeli açısından incelendiğinde, paranın, modelin genellikle ilk iki kademesindeki gereksinmeler için geçerli olması nedeni ile etkili bir yaklaşım olmadığı sonucuna varılır. Bazen yöneticiler insan davranışını ekonomik etkenlerle açıklayan düşüncelerinden kolayca vazgeçemezler.²⁹

²⁶ age, 380-381.

²⁷ age, 381-382.

²⁸ age, 382-383.

²⁹ Keith Davis, **İşletmede İnsan Davranışı**, çev. Kemal Tosun ve diğ. 2. bs. (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1984), 60.

Maslow'un görüşü, bireylerin sahip oldukları ihtiyaçları belirtmek için yararlıdır. Ancak, çalışanları motive etmek için yöneticiler hangi ihtiyaçların hangi zamanlarda memnuniyet gerektirdiğini bilmelidir.³⁰

2.2.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Bir diğer yaygın benimsenen teori, F. Herzberg tarafından geliştirilmiş olan Çift Faktör Teorisidir. Herzberg'in araştırmaları iş tatminini sağlayan iş karakteristiklerinin, işten tatmin olmamaya yol açan iş karakteristiklerinden çok farklı olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgular onu iş motivasyonu ile ilgili iki faktör kavramı üzerinde çalışmaya yöneltmiştir.³¹

Araştırmasını, ihtiyaçların tatmini ve bu doyumların güdüsel etkileri üzerine bir çalışmaya dayandıran Herzberg ve arkadaşları (Mausner, Snyderman), Pittsburg bölgesindeki 200 mühendis ve muhasebeciye, işleri hakkında kendilerini iyi ya da kötü hissettikleri zamanların neler olduğunu sormuş ve denekler bu tip duyguları hissettikleri anları anlatmışlardır. Her birine göre, kendilerini bu gibi duygulara düşüren koşullar farklı farklıdır.³²

Herzberg, işgörenlerin iyi ve kötü duygular için değişik koşullardan söz ettiklerini belirledi. Başka bir deyişle, bir başarı duygusu iyi bir duyguya yol açıyorsa, başarısızlığın kötü duyguya yol açtığı pek ender görülmüştür. Bunun yerine, işletme politikası gibi bir başka etmen kötü duygulara neden gösterilmişti.³³

Herzberg, bir çalışanın işteki davranışına katkıda bulunan tümüyle farklı iki boyut olduğuna inanmaktadır. Birinci boyutta iş tatminsizliğini ifade eden faktörlerin varlığı ya da yokluğunu anlatan hijyen faktörler, ikinci boyutta ise iş tatminini etkileyen üst düzey ihtiyaçların oluşturduğu motive edici faktörler bulunmaktadır (Tablo 1).

³⁰ Richard M. Hodgetts, **Management (Theory, Process, and Practice)**, 5th ed. (San Diego: HBJ, 1990), 471.

³¹ Barutçugil, **age**, 188.

³² Frederick A. Herzberg, "The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Manpower", **Personnel Administration**, vol. 27 (1964) : 3.

³³ Davis, **age**, 67.

Tablo 1: Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

HİJYENİK FAKTÖRLER	ÖZENDİRİCİ FAKTÖRLER
Şirket politikası ve idare	Başarı
Yönetim	Tanınma
Yöneticiyle ilişkiler	İşin kendisi
İş koşulları	Sorumluluk
Maaş	İlerleme
Emsallerle ilişkiler	Gelişme ve büyüme
Şahsi hayat	
Astlarla ilişkiler	
Statü	
Güvenlik	

Frederick Herzberg, **The Managerial Choice** (Dow Jones-Irwin, Homewood, Illinois, 1976), 73'ten aktaran Hüseyin Nail Pekel, "İşletmelerde Motivasyon -Verimlilik İlişkisi" (Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001),12.

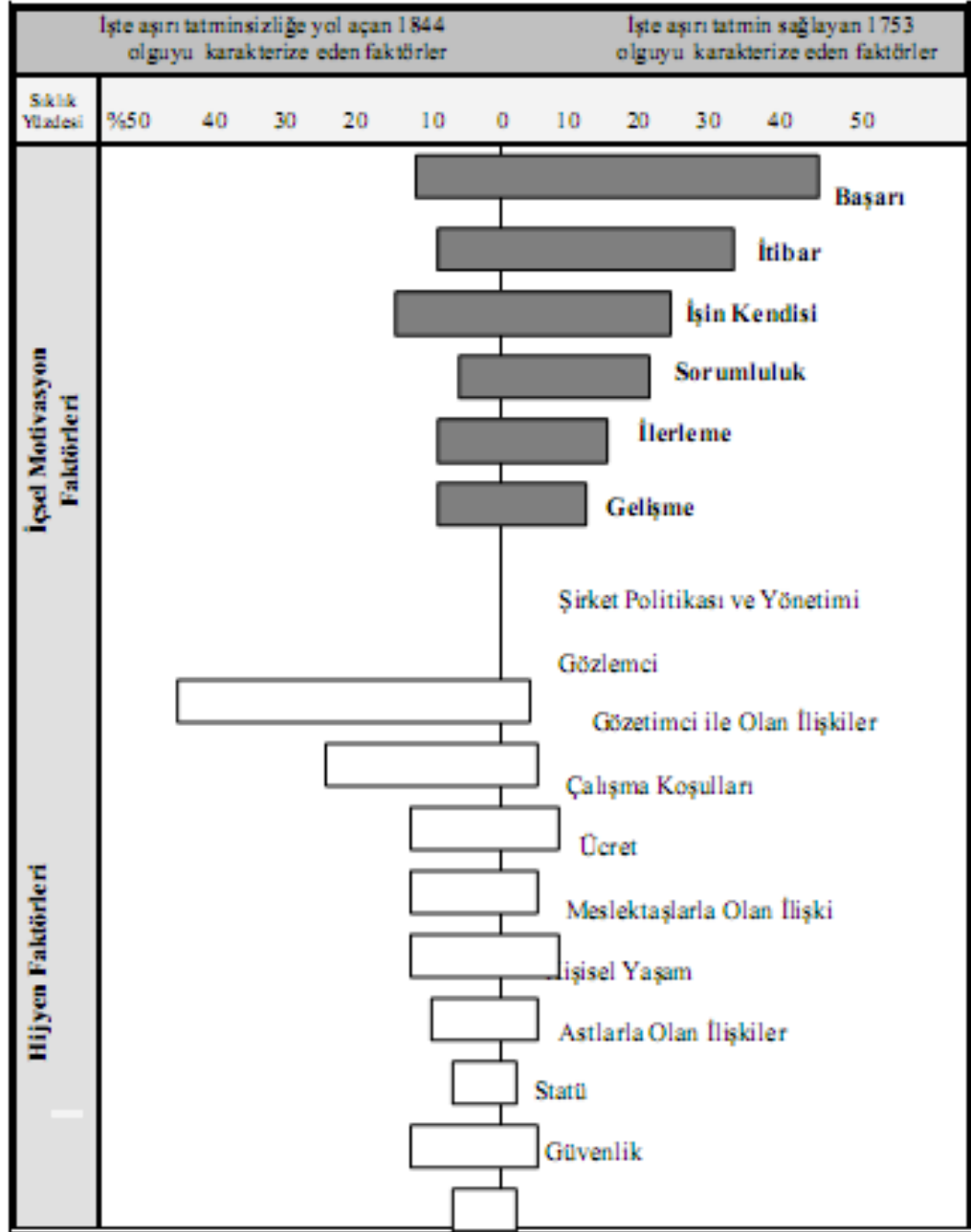
Hijyen faktörlerin zayıf olması işin tatmin edici olmamasına yol açarken, hijyen faktörlerin varlığı iş tatminsizliğini giderir, fakat kendi başına insanların motive olmasını ve yüksek iş tatmini elde etmesini sağlamaz.

Motive edici faktörler olmadığında insanlar ortada bir yerlerdedirler, ne mutlu ne de mutsuzdurlar. Sorumluluk, takdir, başarı gibi motive edici faktörler yüksek olduğunda çalışanların motivasyonları ve işteki performansları artacaktır.³⁴

Herzberg'in araştırmalarına göre tatmin edici faktörler ve tatminsizlik oluşturan faktörler Tablo 2'de gösterilmiştir.

³⁴ Barutçugil, **age**, 188.

Tablo 2: Tatmin Sağlayan ve Tatminsizliğe Yol Açan Faktörlerin Karşılaştırılması



Frederick Herzberg, "One More Time: How Do You Motivate Employees?", **Harvard Business Review**, September-October (1987): 8.

Eğer, Maslow'un gereksinim basamakları ile Herzberg'in yaklaşımı karşılaştırılacak olursa, aslında bu iki kuramın birbirine yakın olduğu görülür. Diğer bir deyişle, Maslow'un üst düzey gereksinimler olarak tanımladıkları ile Herzberg'in güdüleyici faktörleri eş anlamlı olmaktadır.³⁵ Herzberg'in bu teorisi başarı düzeyinden çok tatmin ve tatminsizlik üzerinde durduğu için de eleştirilere uğramıştır ancak teori, yöneticilerin motivasyon kavramını anlamalarına önemli katkılar sağlamıştır. Maslow'un geliştirdiği teori ile Herzberg'in yaklaşımının temelde yakın oldukları ve Maslow'un belirlediği üç temel ihtiyacın, Herzberg'in hijyen faktörüne, son iki ihtiyacın ise teşvik edici faktörlere denk olduğu söylenebilir. Dolayısıyla temel hareket noktalarının aynı olduğu ancak ihtiyaçları motive etme düzeyleri bakımından farklılaştıkları görülmektedir.³⁶

2.2.1.3. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi

Ünlü psikolog David McClelland, 1940'ların sonlarından beri ihtiyaçlar ve davranış arasındaki ilişkiyi incelemiştir. O daha çok başarı ihtiyacı üzerine olan çalışmasıyla tanınmasına rağmen aynı zamanda üyelik ve güç için ihtiyaçları da araştırmıştır.³⁷

McClelland organizasyonların en az üç ihtiyacı tatmin etmek için bir fırsat sunmasını önermiştir:

- Güce sahip olma ihtiyacı
- Başarı ihtiyacı
- İlişki kurma ihtiyacı

İleri derecede güce sahip olma ihtiyacı olan bireyler statü, yetki ve pozisyonu kazanmak için örgütü bir fırsat olarak görürler. Bu bireyler, güç kazanmak için fırsat sağlayan görevler tarafından motive edilir.

İleri derecede ilişki kurma ihtiyacı olan bireyler örgütü yeni ve tatmin edici arkadaşlıklar oluşturmak için bir şans olarak görürler. Bu kişiler sık sık meslektaşlarıyla etkileşim içerisinde olmayı gerektiren görevlerle motive edilir. Tek başlarına çalışmalarını gereken görevlerde iyi olmaları olası değildir.

³⁵ Edip Örüçü, "Güdülemenin Neresindeyiz?", **İktisat İşletme ve Finans**, Ekim (1997): 59.

³⁶ Özlem Erinçin, "Kadın Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Astlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi" (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999), 99.

³⁷ Andrzej A. Huczynski, David A. Buchanan, **Organizational Behaviour**, 3th ed. (New York: McGraw Hill Publishing, 2008), 149.

İleri derecede başarı ihtiyacı olan bireyler örgüt üyeliğini, zorlayıcı problemleri çözmek ve ileride olmak için bir fırsat olarak görürler.³⁸

Bu teorinin yönetici açısından anlamı şudur: Eğer personelin sahip olduğu ihtiyaçlar belirlenebilirse personel seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir. Dolayısıyla, örneğin, başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan bir personel, bunu sağlayabilecek bir işe yerleştirilebilir. Böylece bir kişi motivasyon için gerekli ortamı bulacağından sahip olduğu bilgi ve yeteneği tam olarak işe koyacaktır.³⁹

Başarı teorisi konusunda sonuç olarak şunları söyleyebiliriz: Başarı güdüsü, büyük amaçların belirlenmesine katkıda bulunur ve bundan dolayı insanlar daha çok çalışır ve daha çok mutlu olurlar. Başarı güdüsünün yüksek olduğu toplumlar, sosyal ve ekonomik yönden büyük ilerlemeler gösteren toplumlardır. Başarı güdüsü yüksek olanlar, para nedeniyle başarılı olma düşüncesine sahip değildirler. Onlar daha çok mücadele, başarma arzusu ve hizmet etme düşüncesiyle çalışırlar. Başarılı olma isteği düşük olanlar ise, daha çok para için çalışırlar.⁴⁰

2.2.1.4. Alderfer'in ERG Kuramı

İnsan ihtiyaçlarının sınıflanmasındaki farklılıklara ek olarak, ERG teorisi aslında Maslow tarafından önerilen ilerleme (progression) hipotezini desteklemek için bir gerileme (regression) hipotezi ekledi. Alderfer'in gerileme (regression) hipotezi, hiyerarşide bir sonraki daha yüksek seviyede karşılaşılan ihtiyaçlar boşa çıktığı zaman insanların davranışlarını açıklamaya yardım etti. Özellikle, gerileme (regression) hipotezi insanların bir sonraki daha alt kategorideki ihtiyaçlara geri gittiği ve bu ihtiyaçları tatmin etmek için arzuyu arttırdıklarını belirtir. Bundan dolayı ERG teorisi, insanlar hayal kırıklığı ile karşılaştıkları zaman hem ilerleyici ihtiyaç hem hiyerarşi ve gerilemeyi tatmin etmeyi belirtir.⁴¹

ERG Teorisi, varolma (existence), ilişki (related-ness) ve büyüme (growth) olmak üzere üç ihtiyaç kategorisi tanımlar:⁴²

³⁸ Michael A. Hitt, R. Dennis Middlemist, Robert L. Mathis., **Management: Concepts and Effective Practice**, 2nd ed. (St. Paul: West Publishing Company, 1986), 317.

³⁹ Koçel, **age**, 491.

⁴⁰ Salih Güney, **Davranış Bilimleri**, 6.bs. (Ankara: Nobel, 2011), 356.

⁴¹ Nelson, Quick, **age**, 147.

⁴² Barutçugil, **age**, 187-188.

- Varolma ihtiyacı: Fiziksel olarak iyi durumda olmayı ve tüm maddesel – fizyolojik ihtiyaçları ifade eder.
- İlişki ihtiyacı: Diğer insanlarla tatmin edici ilişkiler kurma ihtiyacıdır. Duyguların ve düşüncelerin karşılıklı paylaşımının sonucunda tatmin elde edilir.
- Gelişme ihtiyacı: Potansiyelini geliştirme, kapasitesini, yetkinliğini artırma ve kişisel gelişim ihtiyacını ifade eder.

Alderfer'in getirdiği yeni bir kavram da gereksinimlerin sürekli ve dönemsel olarak ayrılmasıdır. Sürekli gereksinimler bireyin davranışını sürekli güdüleyen gereksinimlerdir. Örneğin, başarı gereksinimi, sevilme, popüler olma gereksinimi gibi sosyal ve psikolojik daha çok üst düzeyli gereksinimler bu tür gereksinimlerdenidir. Dönemsel gereksinimler ise belirli aralıklarla ortaya çıkar, giderildikleri anda güdüleyici olmaktan çıkarlar (örneğin, bireyin acıktığında birşeyler yemesi gibi).⁴³

Alderfer ile Maslow'un ihtiyaçları arasındaki benzerlikler tartışılabilir. Kısaca, varoluş ihtiyaçları fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelir. Ait olma ihtiyacı sosyal ve kendine güven ihtiyaçlarına benzer. Büyüme ihtiyaçları ise kendini gerçekleştirmeye denktir. ERG kuramı, çeşitli farklı ihtiyaçların aynı anda faaliyet gösterebileceğini ileri sürmektedir. Bu nedenle, Maslow kendini gerçekleştirmenin, diğer dört ihtiyaç seti tatmin edildikten sonra insanlar için önemli olduğunu söylerken Alderfer, (özellikle endüstri sonrası toplumumuzda çalışan) insanların hem varoluş hem de büyüme ihtiyaçlarının aynı anda tatmini için güdülenebileceğini ifade etmektedir.⁴⁴

Ancak, yöneticiler için, ERG teorisinden önemli mesaj Maslow'un teorisiyle aynı olduğudur: Hangi ihtiyaçların astlarınızı işte tatmin etmeye çalıştığına karar verin ve organizasyonun hedeflerine ulaşmasına yardım etmek için yüksek bir düzeyde çalıştıkları zaman bu ihtiyaçları karşılayacak sonuçlar aldıklarını kabul edin.⁴⁵

⁴³ Can Baysal, Erdal Tekarslan, **Davranış Bilimleri** (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1998), 114.

⁴⁴ Şerif Şimşek, Tahir Akgenci, Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, 2. bs. (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001), 129.

⁴⁵ Gareth R. Jones, Jennifer M. George, **Contemporary Management**, 6th ed. (London: McGraw-Hill Irwin, 2009), 473.

2.2.2. Süreç Teorileri

Kapsamına göre motivasyon teorileri; çalışanların davranışlarının nasıl oluştuğu ve nelerden etkilendiği gerçeğini, onların motivasyonu için temel girdi olarak ele alırken, süreçlere göre motivasyon teorileri; personelin davranışlarının nasıl yönlendirilebileceği ve nasıl değiştirilebileceği konuları üzerinde durmaktadır. İnsanların davranışlarını etkileyen temel ihtiyaçlar ile iç ve dış çevre şartları, çok uluslu işletmelerde ve uluslararası insan kaynakları yönetiminde daha öncelik taşıyan ortak unsurlar olduğundan, kapsam teorileri uluslararası yönetimde daha fazla yer bulmaktadır. Süreç teorileri ise; insanların bireysel davranışlarını etkilemeye yönelik, daha çok ülke ve bölgelere göre değişen, kültürel ve subjektif motivasyon faktörleri üzerinde yoğunlaşmaktadır.⁴⁶

2.2.2.1. Skinner'ın Pekiştirme Kuramı

Pekiştirme Kuramı, kişilerin elde ettikleri olumlu veya olumsuz sonuçlara göre bir davranışı yeniden gösterip göstermeyecekleri noktasına açıklık getirmektedir. Bu kurama göre:

- Bireyler kişisel olarak en çok ödüllendirilen davranışa yönelirler.
- Bireylerin davranışı ödüllerin kontrol altında tutulmasıyla şekillendirilmektedir.

Bu modelde ödüller güçlendirici durumdadır. Çünkü amaç, ödüllendirilen davranışın sürekliliğini sağlamaktır. Bu ödülleri, yönetici, deneme, görme ve tecrübe yöntemleri ile bulur. İhtiyaçlar farklı olacağından kişilerin de almak isteyecekleri ödüller farklı olacaktır. Skinner ve izleyicileri, olumsuz pekiştirmenin yol açacağı davranışın garip, kestirilemeyen ve istenmeyen bir biçimde gerçekleşeceğini; olumlu pekiştirmenin ise örgütsel amaçlara uygun bir biçimde değişim ve yönlendirme sağlayacağını ileri sürmüşlerdir.⁴⁷

Pekiştirme Programları

Pekiştirmenin zamanlaması ve sıklığı önemli ölçüde onun tesirini etkiler. Pekiştirme programları iki boyutta farklılık gösterir:

⁴⁶ Richard Hodgetts, Fred Luthans, **International Management** (McGraw Hill Publishing, 1994), 389.

⁴⁷ Şimşek, Akgemci, Çelik, **age**, 134.

- 1) Sabit / Değişken – pekiştirmenin derecesi düzenlidir ve önceden bilinir. Bir haftalık maaş sabit bir programa göre uygulanır. Güçlendiricinin bu çeşidi sık sık hızla güç kaybeder; çünkü o bireyin davranışına bakılmaksızın kabul edilir. Övgü, ancak, genellikle değişken bir programa göre verilir – övgü yapan kişi bir çalışanın davranışı hakkında yorum yapacağını tam olarak önceden belirlemez.
- 2) Aralık / Oran – pekiştirmenin derecesi özel zaman aralıklarının geçmesine ya da tepkilere verilen bir sayının olmasıyla uyum gösterir. Yılbaşı primlerinin aralıklı bir zamanlamaya göre verilmesi aralıklı pekiştirmeleri örneklendirir: Yılbaşı primleri önceden belirlenen bir zamanda yılda bir kez verilir. Oranlı pekiştirme bir oran programına göre pekiştirmeyi ifade eder: Oranlı pekiştirmede ücret belirli sayıda üretilen çıktılardan sonra verilir.

Yöneticiler, onların amaçlarına en iyi uyan pekiştirme programını seçmelidir. Çeşitli ödüllerin her biri sıklıkla farklı programlara göre uygulanmalıdır. Örneğin, bir yönetici katılımı sağlamak için haftalık maaş çeki, davranışı motive etmek için mükafat primi, günlük ve uzun vadeli verimliliği teşvik etmek için övgü kullanmalıdır. Bir çalışanı teşvik ettiğini göstermek için motive etmeyi denerken, örneğin, bir yönetici teşvik ettiğini gösterdiği her bir zamanda çalışanı övmeye başlayabilir, daha sonra sadece farklı davranışlar görene kadar övgünün kullanımını yavaş yavaş azaltabilir.

Yukarıda ana hatlarını belirttiğimiz sonuçsal şartlandırma yaklaşımını bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici şu hususlara dikkat etmek zorundadır:⁴⁸

- Örgüt açısından arzu edilen ve edilmeyen davranışlar açık ve seçik olarak belirlenmelidir.
- Bu davranışlar personele duyurulmalıdır.
- Mümkün olan her fırsatta ödüllendirme kullanılmalıdır.

⁴⁸ Koçel, age, 494.

- Davranışlara hemen karşılık verilmelidir. Araya girecek uzun bir zaman süresi sonucun davranışlar üzerindeki etkisini azaltabilir.

2.2.2.2. Bekleyiş Teorileri

Motivasyonda beklenti teorisi, öncü psikologlardan Kurt Lewin ve Edward Tolman'ın kavramsal konseptlerine dayanır. Bununla beraber iş motivasyonu ve beklenti teorisini ilk formüle eden Victor Vroom'dur. Çoğu eleştirinin aksine Vroom, Beklenti Teorisini, iş motivasyonunu açıklamada eksik bulduğu kapsam teorilerine bir alternatif olarak ortaya sürmüştür. En azından örgütsel davranışla ilgili akademik ortamlarda, teorisi kabul görmüş ve iş motivasyonunu açıklamak için kullanılmıştır.⁴⁹

2.2.2.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi:

Vroom tarafından geliştirilen Beklenti Teorisi, motivasyonun bireylerin görevleri yerine getirme yetenekleri ve arzulanan ödülleri alma konusundaki beklentilerine bağlı olduğunu öne sürmektedir. Beklenti Teorisi, ihtiyaçların ve ödüllerin türlerini belirlemekle değil, bireylerin ödülleri almak için kullandıkları düşünce süreciyle ilgilenir.

Beklenti Teorisi, bireyin gösterdiği çabayla elde edilen bireysel performans ve yüksek performans ile bağlantılı sonuçların arzulanabilirliği arasındaki ilişkilere dayanır.⁵⁰

Vroom'un modeline göre bir bireyin motivasyon gücü, belirli bir sonuca ulaşma beklentisi ile, onun bu sonuca verdiği değerın çarpımına eşit olmaktadır. Öyleyse bir insanın faaliyette bulunma gücü, bütün sonuç veya amaçların valensleri (değerleri) ile bu sonuç veya amaçların gerçekleşebilme olasılıklarının çarpımlarının toplamına eşittir.

Bu durum şu şekilde formüle edilebilir:

$$G = \sum (B \times V)$$

$$G = \text{Güç}$$

$$B = \text{Beklenti (Olasılık)}$$

$$V = \text{Valence (Değer)}$$

⁴⁹ Edwin A. Locke, Gary P. Latham, **Goal Setting: A Motivational Technique That Works** (London : Prentice-Hall, 1984), 395.

⁵⁰ Barutçugil, **age**, 191.

Değer (Valence), bireylerin kazanılması olası çıktı ve ödüllere verdikleri değerlerdir. İşgörenler, işletme yöneticileri tarafından sunulan ödülleri değerli saymıyorlarsa, daha verimli çalışma bağlamında motive olamayacaklardır. Çeşitli ödüllere atfedilecek değerler farklılık gösterebilir.⁵¹

Söz konusu model yöneticilere motivasyon konusunda önemli ip uçları vermektedir. Öncelikle, istenen performansa ve davranışlara işgörenler tarafından arzu edilecek ödüllerin belirlenmesi önem taşımaktadır. Daha sonra performans ile ödül arasındaki ilişki vurgulanmalıdır. Burada, nesnel performans standartları ve ölçümlerinin ortaya konması önemlidir. Çünkü algılanan eşitsizlikler istenmeyen sonuçlar doğurabilecektir. Sonuç olarak çalışan, belli bir performansının karşılığının ödüllendirileceğine kesin olarak inanmalıdır.⁵²

Eğer çalışan, yüksek çaba ve yüksek performans gösteriyor, fakat beklediği sonuçları alamıyorsa motivasyon düşer. Eğer sonuçların çalışan için çekiciliği (değeri) yüksek ise çaba göstermek ve performans elde etmek için çalışanın motivasyonu yüksek olacaktır. Çaba ve iyi performans için ortaya konan ödüller (sonuçlar) çalışan için bir değer ifade etmiyorsa motivasyon düşük olacaktır. Burada önemli bir nokta sonuçların çekiciliğinin veya değerinin çalışanlar arasında farklılıklar göstermesidir.

Yöneticinin sorumluluğu, kendi ihtiyaçlarını karşılamaları için çalışanlarına yardımcı olmak ve aynı zamanda organizasyonun amaçlarını karşılamaktır. Yöneticiler, çalışanların becerileri ve yetenekleri ile iş gerekleri arasında uyum sağlamak için çaba göstermelidir. Motivasyonu arttırmak için, yöneticiler, bireylerin ihtiyaçlarını açıklığa kavuşturmalı, organizasyonun sağlayacağı sonuçları tanımlamalı ve çalışanların bu sonuçları elde etmek için gerek duydukları desteğe ve yeteneğe sahip olduklarından emin olmalıdır.⁵³

2.2.2.2.2. Lawler - Porter Modeli

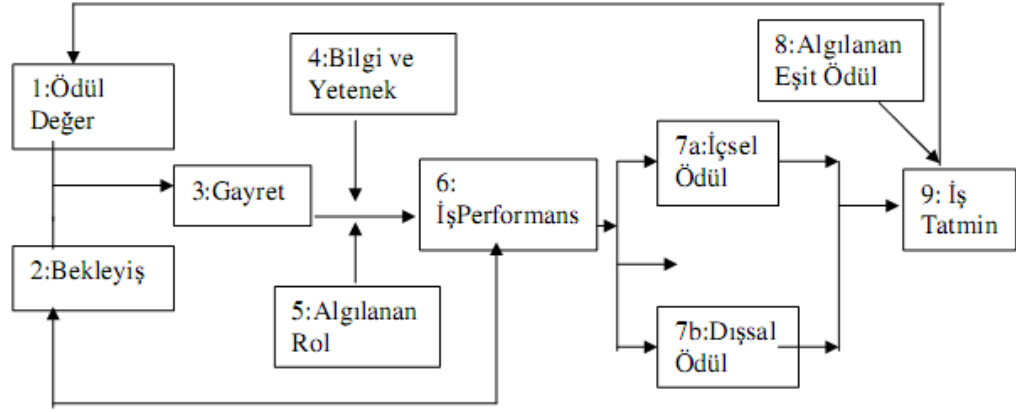
Psikologlar Lyman Porter ve Edward Lawler; ihtiyaçlar hiyerarşisi, çift faktör teorisi, beklenti teorisi ve pekiştirme teorisi gibi motivasyonun diğer açıklamalarında

⁵¹ Şimşek, Akgemci, Çelik, **age**, 130-131.

⁵² Zeyyat Sabuncuoğlu, **Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış** (Bursa: MKM Yayıncılık, 2009), 92.

⁵³ Barutçugil, **age**, 192.

sunulan fikirleri, değişkenleri ve ilişkileri entegre etmeye çalışan bir model (Şekil 2) sunmaktadır.⁵⁴



Şekil 2: Temel Beklenti Modeli

Lyman W. Porter, Edward E. Lawler, **Managerial Attitudes and Performance** (Homewood: R.D. Irwin, 1968), 17'den aktaran H. Joseph Reitz, **Behaviour in Organizations**, 3rd ed. (Homewood, Ill. : R. D. Irwin , 1987), 47.

2000 yılında, Edward Lawler'ın içsel ödüllerin kullanımı hakkında önemli şüpheleri vardı.⁵⁵ Lawler ve Porter'e göre Beklenti Kuramını anlamamanın en etkili yolu, kuramı değişik öğelere ayırarak incelemektir.

Beklenti Kuramı iki temel soruna cevap aramaktadır. Bunlar;

- Motivasyonun kaynağı nedir?
- Performansın kaynağı nedir?

Beklenti Kuramı'na göre motivasyon bekleyişler ve valence tarafından belirlenir. Bekleyiş, belirli bir davranışsal eylemin belirli bir sonucu doğuracağı olasılığına olan inançtır. Bu inancın derecesi “0” dan “1,0” a kadar değişebilir. Sonucun gerçekleşeceğine olan inanç “0” ise birey, davranışının ilişkilendirilen sonucu doğurmayacağına inanmaktadır. İlgili inanma derecesi “1.0” ise birey, davranışının ilişkilendirilen sonucu doğuracağından tam anlamıyla emindir. Diğer taraftan bireyin arzulama derecesini ifade eden valence ise, bireyin beklediği ödüle verdiği değeri temsil etmektedir. Bireyin ödülü arzulama derecesi “+1,0” dan “-1,0” a kadar uzanan

⁵⁴ James H. Donnelly and others, **Fundamentals of Management**, 7th ed. (Homewood, IL : BPI/Irwin , 1990), 321.

⁵⁵ Frank L. Giancola, “Examining the Job Itself as a Source of Employee Motivation”, **Compensation & Benefits Review**, 30 December (2010): 5.

bir ölçek üzerinde değer bulmaktadır. Bu değerler, işgörenin sonuçları arzulama ya da arzulamama durumuna göre değişiklik gösterebilmektedir.⁵⁶

Bu teoriden yararlanmak isteyenlerin şu noktalar üzerinde önemle durmaları gerekmektedir:⁵⁷

- Çalışanlar yapacakları işe göre eğitilmelidir.
- Rol tanımlamaları yapılarak rol çatışmaları en aza indirilmelidir.
- Verilen ödüllerin düzeyleri bütün çalışanlar dikkate alınarak belirlenmelidir.
- Çalışanların içsel ve dışsal ödüllere farklı önem verdikleri göz ardı edilmemelidir.
- Çalışanların performansı, aralarındaki ilişkiler ve aldıkları ödül konularındaki düşünce ve anlayışları devamlı izlenmeli ortaya çıkan yeni duruma göre düzenlemeler yapılmalıdır.

2.2.2.3. Eşitlik Teorisi

Süreç teorilerinden bir başkası da eşitlik “equity” teorisidir. Teorinin temeli, çalışma hayatındaki bireylerin, kişiler arası ilişkilerde bir mukayese yapmalarına dayanmaktadır.⁵⁸

Eşitlik teorisi şunu söylemektedir: işgörenler bir iş durumundan elde ettiklerini (çıktılar), o işe kattıklarıyla (girdiler) ilişkili olarak algılarlar. Daha sonra da kendi girdi-çıktı oranlarını ilgili diğer kişilerin girdi-çıktı oranlarıyla karşılaştırırlar. İşgörenler eğer kendi oranlarının karşılaştırma yaptıkları ilgili diğer kişilerle eşit olduğunu algılarlar ise bir eşitlik durumunun olduğu söylenebilir. Durumlarının adil olduğunu hissederler ve adalet hakim olur. Eğer oranlar eşit değilse, bir eşitsizlik vardır. Yani işgörenler kendilerinin yeterince ödüllendirilmediğini ya da aşırı ödüllendirildiklerini düşünürler. Eşitsizlik ortaya çıktığında, işgörenler bunu düzeltmeye çalışırlar.⁵⁹

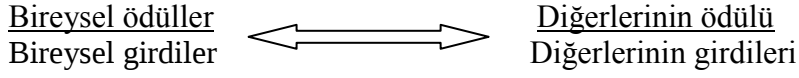
⁵⁶ Şimşek, Akgemci, Çelik, **age**, 132.

⁵⁷ Güney, **age**, 360.

⁵⁸ Feyzullah Eroğlu, **Davranış Bilimleri**, 4. bs. (İstanbul: Beta Yayınları, 1998), 287.

⁵⁹ Stephen P. Robbins, **Örgütsel Davranışın Temelleri**, çev. Sevgi Ayşe Öztürk (Eskişehir: Etam A.Ş., 1994), 55.

Bu karşılaştırmayı aşağıdaki gibi gösterebiliriz.⁶⁰



Bireye göre bir eşitsizlik varsa bu durum çeşitli huzursuzluklar yaratacaktır. Bu konuda yöneticiye düşen çeşitli görevler vardır. Özellikle değerlendirmelerde objektif olmak zorundadır. Herşeyden önce eşit gayretleri eşit şekilde ödüllendirmek gerekir.⁶¹

2.2.2.4. Amaç Teorisi

Edwin A. Locke ve Gary P. Latham tarafından geliştirilen bu kuram, performans temeline dayanan motivasyon programlarının (Amaçlara Göre Yönetim, vd.) temelini oluşturur.⁶²

Locke, iş başarısını etkileyen motivasyon kaynağını amaçların özellikleriyle ilişkilendirmiştir. Buna göre yüksek motivasyonu sağlayabilmek için amaçların özellikleri şunlar olmalıdır:⁶³

- Amaçlar açık ve net olmalı, genel ifadelerden kaçınılmalıdır.
- Amaçlar gerçekleştirecek kişilerce sahiplenmeli ve benimsenmelidir.
- Amaçlar iddialı olmalıdır.

Spesifik, ulaşılması zor amaçlar, genel amaçlardan daha yüksek düzeyde sonuç sağlar. Amaçların spesifik olması içsel bir dürtü görevi görmektedir. Örneğin, bir kamyon şoförünün her hafta Baltimore ve Washington D.C. arasında on sekiz tur yapmaya niyet ettiğini düşünelim. Bu niyet, şoförün ulaşmak istediği spesifik bir amaçtır. Diğer koşullar eşit olmak şartıyla, spesifik bir amaç belirlemiş olan bu şoförün, hiç bir amaç belirlememiş ya da yapabileceğinin en iyisini yapma gibi genel bir amaç belirlemiş olan diğer şoförlerden daha üstün performans gösterebileceğini, söyleyebiliriz.

⁶⁰ John R. Schermerhorn, James G. Hunt, Richard N. Osbon, **Managing Organizational Behaviour**, 4th ed. (New York: John Wiley&Sons, 1991), 143.

⁶¹ İsmail Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 7. bs. (İstanbul: Alfa Yayınları, 2002), 149.

⁶² Şimşek, Akgemci, Çelik, **age**, 134-135.

⁶³ Aşkın Keser, **Çalışma Yaşamında Motivasyon** (İstanbul: Alfa Akademi Basım Yayım, 2006), 47.

Yetenek ve amaçların kabulü gibi faktörler sabit tutulduğunda amaçlar ne denli zor olursa, performansın daha yüksek olacağını söyleyebiliriz. Ancak daha kolay amaçların daha çok kabul göreceğini varsaymak da yanlış olmaz. Öte yandan, işgören zor bir görevi kabul ettiğinde, amaca ulaşınca dek en yüksek çabayı gösterecektir.⁶⁴

2.3. Motivasyonun İşletmelerdeki Uygulamaları

Yöneticinin, astlarını güdüleme işi, bu kimselere tam tatmin sağlayan davranışları geliştirmekle sağlanır. Bu davranışlar hem kişisel tatminler sağlarken hem de işletme amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunacaktır. İnsan davranışları çok karışık ve anlaşılması güç olduğundan, güdüleme hususunda genel ilkeler geliştirmek kolay değildir. İnsanlar arasındaki kişisel farklılıklar da bu durumu yaratan en önemli etmenlerdendir.⁶⁵ İşletme içerisinde çalışanları belirli yönlelere kanallize ederek onları bu yolda motive etmek oldukça zordur. Bireyin kişilik yapısı ve yaşadığı toplumsal çevrenin sahip olduğu değer yargıları birbirinden farklıdır. Birbirinden çok farklı özelliklere sahip bireyleri işletme içerisinde ortak bir amaç etrafında toplamak ve onların istenen performans düzeyine ulaşmalarını sağlamak için bir takım araçlardan yararlanmak zorunludur. Bu araçlar, işgörenlerin olumlu yönde motive olmaları üzerinde oldukça etkilidir.⁶⁶

2.3.1. Gelir

İnsanların çoğu için, daha yüksek gelir elde etme olanağı, çalışmak ve işbirliği elde etmek için tek olmasa bile önemli bir özendirme aracıdır.

Örgütlerde, bazı görevlerde, gelir, çabaların artmasıyla orantılı olarak artırılır ve özendirme aracı niteliği açıkça belirlenmiş olur. Örneğin satış miktarı üzerinden komisyon ve parça başına ücret bu yöntemin etkili kullanım şekilleridir. Fakat, bu araçların özendirmeye konu edilmeyen ve arzulanmayan sonuçları doğurmaması için önlemler alınmalıdır. Diğer bir yöntem de bu türlü bir standart yerine, kişisel değerlendirmeye dayanan prim verme yoludur. Mali özendirmede terfi ettirerek ücretlerin arttırılması söz konusu olduğu gibi, kişiyi aynı mevkide tutarak (terfi

⁶⁴ Robbins, **age**, 51-52.

⁶⁵ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon** (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1996), 425-426.

⁶⁶ Meral Aşıkoğlu, **İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon** (İstanbul: Üniversite Kitabevi, 1996), 43.

ettirmeden) ücretini arttırma yolu da izlenebilir. Terfi eden kimsenin sorumluluğu da arttığından iş yükü ve etki alanı da artmaktadır. Ancak, burada daha yüksek gelir sağlanması diğer özendirme yöntemleriyle birlikte kullanılmaktadır. Aynı pozisyonda tutarak ücret arttırma olanaklarının sağlanması, çabalarda bir artış sağlamayabilir.

Daha az gelir sağlama tehdidi de, eski gelir düzeyine alışıma olanları daha fazla çalıştırma hususunda özendirme aracı olarak kullanılır. Modern personel idaresinde bu yolda girişimlere son çare olarak başvurulabilir. Çünkü bu yöntemler, herkes tarafından doğruluğu kabul edilen önemli bir iş kuralına aykırı hareket eden ve bu durumu birkaç ihtarla rağmen, devam ettiren kimseler için uygulanmalıdır. Bu koşullara uygun olmayan personel için bile ücret (ya da gelir) azaltılması yollarına kayılması gevşek davranma durumlarını önleyici birer etmen olacaktır. Bu durum, uygulamada genellikle aylık primlerin kesilmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Geçici ya da sürekli işten çıkarma gibi olumsuz tedbirler de, mali olanaklarda bir azalma meydana getirdiğine göre, bu yolda bir teşvik aracı sayılabilir. Fakat olumsuz tehdit aracı altında çalıştırılmak istenen personelin güven ve moral durumu bozulacaktır. Bu nedenle, personele işbirliğini isteyerek sağlatacak başka çarelere başvurulmalıdır.

2.3.2. Güvenlik

Ekonomik güvenlik kişisel çabalar yönünden oldukça önemlidir. Emeklilik, kaza, hastalık, hayat, işsizlik sigortaları gibi işçiye sürekli gelirini hayatı boyunca sağlayacak ekonomik korunma biçimleri günümüzde çok geliştirilmiştir. Fakat örgüt politikaları bunları daha yararlı biçime sokabilir ve teşvik aracı olarak kullanabilir. Böylece, sağlanacak güvenlik önlemleriyle personelin işinden memnun olmasına ve tatmin hissi duymasına yardımcı olunur. Fakat güvenlik önlemlerinin örgüt içi politikalarla düzenlenmesi mali yönden oldukça fedakarlık isteyen bir konudur.

Buna rağmen güvenlik duygusu, personel için ekonomik garanti olmaktan da öte daha kapsamlı bir duygudur. Bir örgütte bir kimse, ne yapacağını, kiminle çalışacağını nasıl yapacağını ve ne ölçüde başarı elde edebileceğini bilerek çalışırsa kendine güveni çok artacaktır. Şu halde güven duygusu, astlara büyük ölçüde üstler tarafından benimsetilir.⁶⁷

⁶⁷ Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, 426-427.

Örneğin işgörenlerde güvenlik ihtiyacı; sağlam bir işe sahip olmak, gelir kayıplarına ya da ekonomik krizlere karşı korunuyor olmak, hastalıklara ya da sakatlıklara karşı koruma altında olmak, zararlı ve tehlikeli fiziksel ortamlara karşı korunuyor olmak gibi özendiricilerden oluşmaktadır.⁶⁸

2.3.3. Yükselme

Yükselme de tam anlamıyla motivasyonel bir araç olarak nitelenebilir. Bu kavram gerçekte gösterilen başarının bir gereği, başka deyimle karşılığı ya da ödülüdür. Başarı motivinin arkasında bir takdir, ya da bunun somut bir görüntüsü olarak, yönetim kademelerinde bir yükselme durumunun bekleneceği açıktır.

Bu durumun gerçekleşme nedeni, gene bireyin takdir edilme, saygı görme ve kendini gerçekleştirebilme gereksinmelerinin bir sonucudur.

Bu gereksinmelerin giderilmesinin işletme açısından birçok yararlı sonuçları beraberinde getireceği kesindir.⁶⁹

2.3.4. İşin Nitelikleri

İş, bir organizasyonda tek bir çalışanın yapmaktan sorumlu olduğu bir dizi görevin belirli bir kısmıdır. İşler önemlidir, çünkü çalışanın ihtiyaç duyduğu ödüller işlerin başarılmalarıyla sağlanır.⁷⁰

➤ İş Genişletme: Bir dizi görevi yeni ve daha kapsamlı iş haline getirmek için birleştirmektir. Bir çalışanın üç veya dört işten sorumlu olmasıdır. Çok basitleştirilmiş işlerin yarattığı tatminsizliğe bir tepkidir. İş genişletme, iş değişikliği sağlar ve çalışanlar için çeşitlilik yaratması ve yeni uğraşlar gerektirmesi açısından büyük değişiklik sağlar.

➤ İş Zenginleştirme: Başarı, tanınma-takdir ve diğer yüksek düzeyde motivasyon sağlayan faktörleri işin yapısı içinde bir araya getiren bir tasarımıdır. Çalışan, sorumluluk alma, fark edilme, kişisel gelişim ve büyüme, öğrenme ve başarıma duygularını işte tatmin eder. İş zenginleştirmede çalışanlar işleri için gerek duydukları kaynaklar üzerinde daha fazla kontrole sahip bulunmaktadırlar. İşin nasıl yapılacağına karar verirler, çalışma hızlarını belirlerler, kişisel gelişimlerini

⁶⁸ Luthans, **age**, 150.

⁶⁹ Tuğray Kaynak, **Organizasyonel Davranış** (İstanbul: 1995), 141-142.

⁷⁰ Barutçugil, **age**, 196.

planlayabilirler. Bütün bu nedenlerle bu uygulama, iş tatminini ve motivasyonu artırır.⁷¹

2.3.5. Değer ve Statü

Rekabete dönük, başkalarını geçme gereksinmesi ya da aynı işi yapanların başarısından daha üstün başarı sağlama arzusu evrensel bir beşeri özelliktir. Bu temel takdir gereksinmesi iyi değerlendirildiğinde, yüksek düzeyde bir örgütsel başarı sağlanır. Yöneticilerin bu tip gereksinmelere eğilmesi ve doyurmaya çalışması, çalışanın kendisini değerli, yetenekli, yararlı ve gerekli hissetmesine yardımcı olur. Bu gereksinmelerin karşısına çıkmak, bireyin aşağılık duygusuna kapılmasına, kendisini güçsüz ve çaresiz hissetmesine neden olur.

Statü ise bireyin yapı içinde işgal ettiği yerdir. Genellikle insanlara iş yaptırmanın yollarından biri de ona yüksek statü tanımadır. Burada hiyerarşik değil, fonksiyonel statü vermek, yani insana yaptığı işin o kuruluş için ne kadar önemli olduğu fikrini aşılama önemlidir.⁷²

2.3.6. Kişisel Yetke ve Güç Kazandırma

Bir kimse, sözü dinlenen, kendini izlettiren ve buyrukları yerine getirilen biri olmayı da arzular. Başkaları üzerinde yetke sahibi olma, zor kullanmaya ya da kanunsuz yollara başvurmaya dayanamaz. Yetke, başkalarına bir işi gördürmek için onların rızalarına dayanmayı gerekli kılan bir güçtür. Bir ast başkalarına, onların erdemleri ile iş yaptıracak olgunluğa erişince veya yetki sahası genişleyince, yönetim tarafından kendisine tanınan eski yetke yetersiz kalır. Böyle durumlarda biçimsel olmayan ilişkilerin gücünü arttırdığı, biçimsel olmayan yetkeye dayanılarak iş görüldüğü haller çoğalacaktır. Fakat, bu durum hem örgütteki biçimsel üstlerin yetkilerinin zayıflamasına yol açacak ve örgütteki işlerin etkinliğini azaltacak, hem de biçimsel olmayan yetkesi ile iş yaptırmak zorunda olanlar zor durumda kalacaklar, sıkılacaklar ve tatminsizlik duyguları artacaktır.

İşletmenin tepe yönetimi ve üstler, yetki devrinde değişiklikler yapmak yoluyla astlarının bu kişisel güç ve etkilerinden yararlanma olanaklarını arttırmalıdır. Yöneticiler yetki devri ilkelerini göz önünde bulundurarak, astlarına daha çok kişiye nezaret etmek üzere yeni görevler verip yetkilerini artırırlarsa, astlar kendilerine

⁷¹ age, 197.

⁷² Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji** (Bursa: Ezgi Kitapevi, 1999), 118.

layık görülen yeni durumda başarılı olmak için çabalarını artıracaklardır. Şu halde, kendisine yetki verilmesini arzu eden bir kimse, bu olanaklar kendisine sağlandığı takdirde, üstleriyle işbirliği ederek görevlerini etkin bir şekilde yerine getirmek isteyecektir. Bu durum, biçimsel yetke ile biçimsel olmayan yetke arasındaki çatışma ve sorunları da azaltacaktır.⁷³

2.3.7. Katılma

İşgörenin üretim potansiyelini uyandıracak ve işte tatminini oluşturacak en önemli etken olarak tanımlanır. Bu tanımla ile katılma, kavramın uygulamadaki faydasının bilincine varmış bir yönetici elinde çok etkin bir araç olabilir.

İşgörene; konferanslara, komite çalışmalarına katılması yanında, işin kendisi ile ilgili ve hatta, yönetsel kararlara dahi katılması, onun işine daha bağlı bir duruma getireceği ve yüksek bir motivasyon düzeyine ulaştıracağı açıktır.⁷⁴

2.3.8. Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi

İhtiyaçlara cevap verilmesi kadar şikayetlerin değerlendirilmesi de güdülemede belli başlı bir tatmin kaynağı ve aracıdır. Yerinde cezalandırma ve ödüllendirmelere gitmek adil bir disiplin sistemini gerektirir. Bu durum, eşit muamele ilkelerine sadık kalmayı doğurduğu için, astların görevlerine karşı şevk ve ilgisini önemli ölçüde artıran bir özendirme aracı olacaktır.

İşgörelere memnun olmadıkları muameleler hakkında şikayet edebilme olanakları tanınmalıdır. Şikayetler kısa zamanda ve titizlikle çözüme kavuşturulmalıdır. Kızgınlıklar, kötü muamele görüldüğü inancını yansıtan şikayetler dikkatle incelenip düzeltici önlemler zamanında alınmadığı durumlarda işgörenin işine ve üstüne karşı aldığı tutum olumsuzlaşacaktır. Pek doğaldır ki, böyle haller personelin işine karşı duyduğu ilgi ve arzuyu önemli ölçüde azaltacaktır. Yöneticiler, kendi emir kumandaları altındaki astlarını işletme içinden gelecek her türlü tehlikeye karşı korumalı ve çıkarlarını gözetmelidir. Buradaki çıkarlar, ücretler, çalışma koşulları, zamanında ve kaliteli hammadde temini, yükselme (terfi etme) olanakları olarak belirlenebilir. İşgörenlerin bu türlü sorunlarına adil ve sürekli ilgi gösterilmesi şikayetleri azaltmakla kalmaz aynı zamanda işgörenlerin yöneticilere karşı duyduğu bağlılık (sadakət) duygusunu geliştirir.

⁷³ Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, 430.

⁷⁴ Kaynak, **age**, 137-138.

Gösterilen başarılar mutlaka öteki ilgililerin gözleri önünde takdir edilmelidir. Bu durum ilgiliyi arkadaşlarının gözünde yükseltecektir. Takdir bir gösteri niteliğinde değil, içten ve haklı olmalıdır. Aksi halde, asılsız gösteriler sonradan bir hak olarak benimsendiği gibi, personel arasında huzursuzluğa gereksiz takdir gösterisinde bulunulan kimseye karşı düşmanlığa kadar vardırılabilir.⁷⁵

Sonuç olarak; işletme yönetimi çalışanların ihtiyaçlarını, arzularını, beklentilerini, isteklerini belirleyip bunları karşıladığında çalışanları motive edebilecek ve örgütün amaçlarına ulaşmasında en verimli ve etkin şekilde rol oynamalarını sağlayacaktır. Çalışanların adil bir şekilde ücretlendirilmesi, çeşitli sosyal imkanlardan yararlanmalarının sağlanması, çalışma ortamlarının iyileştirilmesi gibi fiziki unsurların yanında çalışanlarla etkin bir iletişim kurma, onlara yetki ve sorumluluklar vererek kendilerini geliştirme ve yönetime katılma imkanlarını sağlama gibi psiko-sosyal unsurlara da yer verilmelidir. Fiziki ve psiko-sosyal ihtiyaçları karşılanan işgörenin motivasyonu ve iş doyumunu yükselecek, işini daha iyi yapacak ve istediği başarıya ulaşabilecektir. Motive olmayan çalışanların ise işe olan ilgileri azalacak, performansı düşecek ve sonuçta örgütte istenen verimlilik sağlanamayacaktır.

⁷⁵ Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, 432.

3. KURUMSAL İMAJ VE KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Teknolojinin ve rekabetin her geçen gün arttığı iş dünyasında kurumlar, kendilerini tanıtmaya ve bir imaj oluşturma çabası içindedirler. Bunun nedeni ise, bir kurum imajı oluşumunun, kurumun iç ve dış hedef kitesine kendisini daha iyi anlatma fırsatını vermesinden kaynaklanmaktadır. Kurumsal imaj, özellikle son otuz yıldır üzerinde geniş ölçüde tartışılan konulardan biri haline gelmiştir.⁷⁶

Kurum imajını genel olarak değerlendirmeye yönelik olarak yapılan araştırmalarda, kurumun iyi yönetim tarzı, finansal gücü, yenilik yapma becerileri, nitelikli personeli kuruma çekme ve onları elde tutma becerileri, sosyal sorumluluk bilinci gibi kriterlerle değerlendirildikleri görülmektedir.⁷⁷

Kurumsal imaj, dolayısıyla, halkın çeşitli özellikteki firmaları karşılaştırması ve kıyaslamasıyla bütün bir sürecin sonucudur.⁷⁸

3.1. İmaj Kavramı

İmaj sözcüğü son yıllarda sıkça karşılaştığımız kavramlardan biridir. Daha çok imaj yaratımı, imaj oluşturma, ürün imajı, kurum ya da kuruluş imajı, marka imajı, kişi imajı gibi kullanımlarla ifade edilen bu sözcük, herhangi bir kişi hakkında konuşurken, herhangi bir ürün satın alırken ya da herhangi bir kurum ya da kuruluş hakkında düşünürken sıkça karşımıza çıkmaktadır. Özellikle günümüzde dillerden düşmeyen bu sözcük, yaşantımızın da ayrılmaz bir parçası haline gelmiş durumdadır.⁷⁹ Günümüzde imaj kavramı pazarlama, halkla ilişkiler, kurumsal yönetim gibi pek çok disiplinin içinde yer alabilmektedir. Kavramın konumlanmasına bakıldığında hem pek çok değişik

⁷⁶ Oya İnci Bolat, “Konaklama İşletmelerinde Kurumsal İmaj Oluşturma Süreci”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 9(15) (2006):109.

⁷⁷ Ferit Küçük, “İnsan Kaynakları Açısından Kurumsal İmaj”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, c.15, s. 2 (2005): 248.

⁷⁸ Nha Nguyen , Gaston Leblanc, “Corporate Image and Corporate Reputation in Customers’ Retention Decisions in Services”, **Journal of Retailing and Consumer Services**, no. 8 (2001): 228.

⁷⁹ Özhan Tutar, “Türkiye’nin Kamu İstihdam Kurumu Olarak Türkiye İş Kurumunun Toplumdaki İmaj Tespiti ve İmaj Geliştirme Üzerine Bir Çalışma” (Uzmanlık Tezi, T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü, 2007), 3.

çevreyi ilgilendirdiği hem de bu çevrelerde değişim yaratmada rol oynadığı görülebilir.⁸⁰

İmaj dinamik ve karmaşık bir kavramdır.⁸¹ İmaj, objektif ve subjektif yargıları içeren, aynı zamanda, bireyin tutum ve davranışları üzerinde belirleyici rolü olan bir kavramdır.⁸² İmaj, organizasyonlar (şirketler, devlet kurumları, kar amacı gütmeyen gruplar..) ve bireyler için gereklidir.⁸³

3.1.1. İmajın Tanımı ve Önemi

İmaj kelimesi İngilizce'deki 'image' kelimesiyle eş anlamlıdır.⁸⁴

Robins'e göre imaj, bir şeyin nasıl bilindiği, insanlar tarafından nasıl açıklanıp hatırlandığı ve kendisiyle nasıl bağ kurulduğu sorularına verilen yanıtlardır.⁸⁵ Bir dizi bilgilenme süreci sonunda oluşan imge olarak da tanımlanabilir.⁸⁶ İmaj kısaca başkalarının zihninde oluşan imgedir.⁸⁷

İmaj, organizasyon ve diğer sosyal, tarihsel ve somut faktörler ve edinilmiş kişisel tecrübeler tarafından bireye planlı ya da plansız olarak gönderilen mesajların birey tarafından karmaşık ve çok yönlü bir sürece tabi tutulması sonucunda oluşmaktadır.⁸⁸

İmaj, müşterilerinin seni nasıl algıladığıdır. İmaj; güven, kalite, müşteri hizmeti ve istikrar gibi özelliklerin bileşimidir.⁸⁹

İmaj, saygı görmek ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek gücüne sahip olmakla yakından ilgilidir. Bir insanın saygı görmesi, işinde ehil olmasına, dürüstlüğüne ve

⁸⁰ Mehtap Sümersan Koptürk, A. Müge Yalçın, Emine Çobanoğlu, **Kurum İmajı Oluşumu ve Ölçümü** (İstanbul: Beta Yayınları, 2008), 101.

⁸¹ **age**, 67.

⁸² Işıl Karpat, **Bankacılık Sektöründe Örneklerle Kurumsal Reklam** (İstanbul: Yayınevi Yayıncılık, 1999), 116.

⁸³ William L. Benoit, "Image Repair Discourse and Crisis Communication", **Public Relations Review**, vol. 23, no. 2 (1997): 177.

⁸⁴ Türkay Dereli, Adil Baykasoğlu, **Toplam Marka Yönetimi** (İstanbul: Hayat Yayınları, 2007), 314.

⁸⁵ Kevin Robins, **İmaj Görmenin Kültür ve Politikası**, çev. Nurçay Türkoğlu (İstanbul, Ayrıntı Yayınları, 1999), 22.

⁸⁶ Karpat, **age**, 116.

⁸⁷ Nurullah Genç, **Yönetim ve Organizasyon**, 2. bs. (Ankara: Seçkin, 2008), 167.

⁸⁸ Dean Kazoleas, Yungwook Kim, Mary Anne Moffitt, "Institutional Image: A Case Study", **Corporate Communications**, vol. 6, iss. 4 (2001): 215.

⁸⁹ Nikki Swartz, "Image Is Everything", **Wireless Review**, vol. 16, no. 6 (1999): 66.

insanlarla iyi ilişkiler geliştirme yeteneğine bağlıdır. Bu niteliklerin her birini, kısmen de olsa başka insanların algıları belirler.⁹⁰

İmaj, kişilerin bir obje, kurum veya başka bir kişi hakkındaki düşünceleridir ve bu düşünceleri her zaman için gerçek olanla uyuşmayabilir. Bu durumda herkesin bir imajı olabilir, ancak bu imajın olumlu olması için de imajı artırıcı çeşitli faaliyetlerde bulunması gerekmektedir.⁹¹ Middleman'e göre, imaj dikkatli bir şekilde geliştirilmelidir; çünkü o sadece markanın rekabetini değil aynı zamanda şirketin rekabetini de etkiler. AT&T Wireless iletişim direktörü Ken Woo, pazar doygunluğu nedeniyle imajın bir öncelik olduğunu söylemiştir.⁹²

3.1.2. İmajın Çeşitleri

Genel olarak imaj, günlük hayatımızın her alanında farkında olarak ya da olmadan kullandığımız, kişileri, işletmeleri, şehirleri, ülkeleri ve objeleri olumlu ya da olumsuz olarak anlatan bir olgu, anlamlar bütünü olarak karşımıza çıkmaktadır. İmaj , her ne kadar tek kelime ile ifade ediliyor olsa da içinde yaşadığımız toplumun sosyal, kültürel, demografik vb. birçok unsurlarından etkilenerek birbiriyle ilgili veya ilgisiz birçok parçadan oluşur. Bununla birlikte bu parçalardan bazıları daha çok, bazıları da daha az önemlidir. İmajın birçok çeşidi söz konusudur.⁹³ Kişisel imaj, marka imajı, algılanan imaj, yabancı imaj, mevcut imaj, istenilen imaj, pozitif ve negatif imaj bunlardan bazılarıdır.

➤ Kişisel İmaj: Kişisel imaj, kişinin kendisini nasıl algıladığı ve başkalarının nasıl algılandığı ile ilgilidir. Kişisel imaj denince ilk akla gelen, başkalarının zihnindeki resimdir.⁹⁴ Kişisel imaj, kişinin kendini dış dünyaya gösterme şeklidir ve büyük ölçüde görsel yollarla oluşur. Yapılan araştırmalar, yeni bir mesajın algılanmasında görmenin %75, duymanın %13, dokunmanın %6, koklamanın %3, tat almanın da %3 oranında etkili olduğunu göstermiştir. Bu durum bize mesajın sunumunda görselliğin ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır.⁹⁵ Kişisel imajın başarılı bir şekilde yönetilmesiyle; kişi yetenekleriyle hak ettiklerini,

⁹⁰ Genç, **age**, 169.

⁹¹ Ayla Okay, **Kurum Kimliği**, 4. bs. (İstanbul: MediaCat Kitapları, 2003), 242.

⁹² Swartz, **age**, 66.

⁹³ Ramazan Aksoy, Vecdi Bayramoğlu, "Sağlık İşletmeleri İçin Kurumsal İmajın Temel Belirleyicileri: Tüketici Değerlemeleri", **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, c. 4, s. 7 (2008): 86.

⁹⁴ Genç, **age**, 167.

⁹⁵ Mahmut Harmancı, **İş'te İmaj Faktörü**, 2. bs. (İstanbul: Nesil Yayınları, 2009), 21.

görüntüsüyle kaybetmez. Kendini en etkili şekilde sunma ve iş görüşmelerinde daha başarılı olur. Özgüveni artar, daha mutlu olur, kendine olan saygısı artar, insanlar üzerinde güçlü bir etki bırakabilir ve yaşam kalitesi yükselir. İnsanlarla daha rahat iletişim kurar, çevredekilerin saygısını kazanır.

Başkalarının zihninde kişisel imaj görüntü, konuşma biçimi, ses, beden dili, kullanılan araçlar, özgüven ve özsaygı durumu, davranış ve tutumlar oluşturur. Kişisel imaj, oluşturduğu kişinin kafasında, kişi hakkında nasıl düşünüleceğini belirler.⁹⁶

Gerçek şu ki başarımızı, büyük ölçüde karşılaştığımız kişiler üzerinde oluşturacağımız etki; yani kişisel imajımız belirlemektedir. Bu, insanlarla iş ve sosyal yaşamlarında mutluluk ve başarı yollarını açan, aynı zamanda kişisel gelişimin de önemli bir parçası olan sosyal bir beceridir.⁹⁷

➤ Marka İmajı: Marka genellikle ya bir isimden veya bir sembolden oluşur. Marka adı, markanın piyasada tanınırlığını sağlayan sözle veya yazıyla ifade edilen kısımdır. Bir de markanın sözle ifade edilemeyen ama markaya özel bir kimlik kazandıran ve çeşitli semboller ve işaretlerden oluşan kısmı vardır. Buna da marka işareti veya marka sembolü denir.

Marka ismi veya marka işareti, firma ile çevresi arasında etkileşimi kolaylaştırır, ürün ve hizmetlerinin tanınırlığını artırır. Hedef kitle ile buluşmanın aracı, marka ismi ve marka işaretidir. Bu nedenle marka ismi veya işareti belirlenirken, hedef kitlenin değer yargıları dikkate alınmak durumundadır. Marka işaretinin algılanması kişide çağrışımlar yoluyla yeni düşünceler oluşturur. Tüketiciler, algıladıkları işaret ile ürün ve örgüt arasında ilişki kurar. Bu ilişki örgüt ile çevresinin etkileşiminin en önemli aracıdır. O nedenle marka işaret veya ismi örgütün çevresinin değerlerine saygılı olmak durumundadır.⁹⁸ Marka imajı tüketicilerin, markayla ilgili deneyimidir ve bu deneyim marka imajını oluşturur. Marka imajı marka kişiliğini ortaya koyar ve ifade eder.⁹⁹

➤ Algılanan İmaj: İmaj algılamanın sonucunda ortaya çıkar. Bu nedenle gerçeği değil, onun algılanma biçimini yansıtır. Algılama süreci sonucunda ortaya çıkan imaj, örgütün dış çevresi tarafından oluşturulduğu gibi, örgüt sahipleri tarafından da

⁹⁶ Genç, **age**, 167.

⁹⁷ Harmancı, **age**, 21.

⁹⁸ Tutar, H., **age**, 313-314.

⁹⁹ T. Sabri Erdil, Yeşim Uzun, **Marka Olmak**, 2. bs. (İstanbul: Beta Yayınları, 2010), 95.

oluşturulabilir.¹⁰⁰ Algılanan imaj, başkalarının bizi nasıl gördüğüdür.¹⁰¹ Örgüt sahiplerinin örgüt hakkındaki izlenimleridir. Örgüt yöneticilerinin örgütlerini nasıl görüp, değerlendirdikleri ile ilgilidir. Örgütün fiziksel yapısı kadar kültürü ve iklimi, çevreyle olan etkileşimi, demokratik veya otoriter yönetim şekli, örgütün algılanan imajını etkileyen faktörlerdir.

➤ Yabancı İmaj: Kurum sahiplerinin kendi kurumları hakkındaki izlenimleri algılanan imajı oluştururken, kurumun dış çevresinin, müşterilerin veya vatandaşların kurum hakkındaki imajları ise, yabancı imaj veya dış imajdır. Yabancı imaj, paydaşların ve paydaş olmayan diğer kişilerin kurum hakkındaki görüş, düşünce ve izlenimlerinin bütünüdür. Yabancı imaj, algılanan veya iç imaj için filtre görevi görür. Kişinin kendi kurumunu nasıl gördüğünü değerlendirirken, dış imajı da dikkate alması, daha gerçekçi bir değerlendirme sağlar.

➤ Mevcut İmaj: Örgütler, durağan yapılar değildirler. Dinamik bir çevrede kendilerini sürekli geliştirmek, yenilemek durumunda, açık ve organik yapılardır. Bu nedenle özellikle stratejik planlamalarda örgüt sadece bugünkü mevcut imajını değil, gelecekteki imajını da düşünerek hareket eder. Bu aynı zamanda geleceğin yönetimi bakımından zorunluluktur. Örgütün mevcut imajı gelecekteki imajının garantisi değildir; ancak gelecek imajı, mevcut imajının temelleri üzerine kurulur. O nedenle, mevcut imajın güçlü olması ve geliştirilmesi, gelecekte istenilen imajın oluşturulması bakımından önemlidir.

➤ İstenilen İmaj: Örgütlerin bir bulundukları yer vardır, bir de bulunmayı arzu ettikleri yer. Bu ikisi arasındaki farkı planlama yaparak aşmaya çalışırlar. Planlama faktörleri arasında sadece fiziksel ve mali faktörler değil, aynı zamanda örgütsel itibar, örgütsel imaj gibi faktörler de vardır. Bunlara, örgütlerin istenen imajı denir. İstenilen imaj örgütlerin mevcut imajlarının üzerine inşa etmeyi hedeflediği imajdır. Kurum gelecekte kendisinin nasıl algılanmasını istiyorsa istenilen imaj ona göre oluşur.

➤ Pozitif ve Negatif İmaj: İnsanlar diğer insanlar, gruplar, toplumlar veya örgütler hakkında ya olumlu, ya olumsuz imaja sahiptirler. İmaj konusunda nötr olma, kanaat sahibi olmama gibi bir şey söz konusu değildir. Çünkü algılama varsa, imaj kaçınılmaz olarak vardır. Ancak insanlar tanımadıkları bir şey hakkında imaj

¹⁰⁰ Tutar, H., **age**, 314.

¹⁰¹ Genç, **age**, 168.

sahibi olmayabilir. Pozitif imaj insanın algıladıkları hakkında olumlu kanaatleridir. Olumlu itibarı olan bir örgüt hakkında çevrede olumlu çağrışımlar yapan imajdır.

Negatif imaj ise, söz konusu kanaatlerin olumsuz olmasıdır. Pozitif imajın aksine, kurumsal veya ürün imajının çevrede olumsuz algılanmasıdır. Hedef kitlenin kurumu, ürün ve hizmetlerini olumsuz biçimde algılaması, onlar hakkında kötü izlenime sahip olması, negatif imaj olarak adlandırılır. Firmanın negatif imaj oluşturmaları anlık bir mesele iken, pozitif bir imaj oluşturmaları son derece güç, maliyetli ve uzun süreli çabalar gerektiren bir uğraştır.¹⁰²

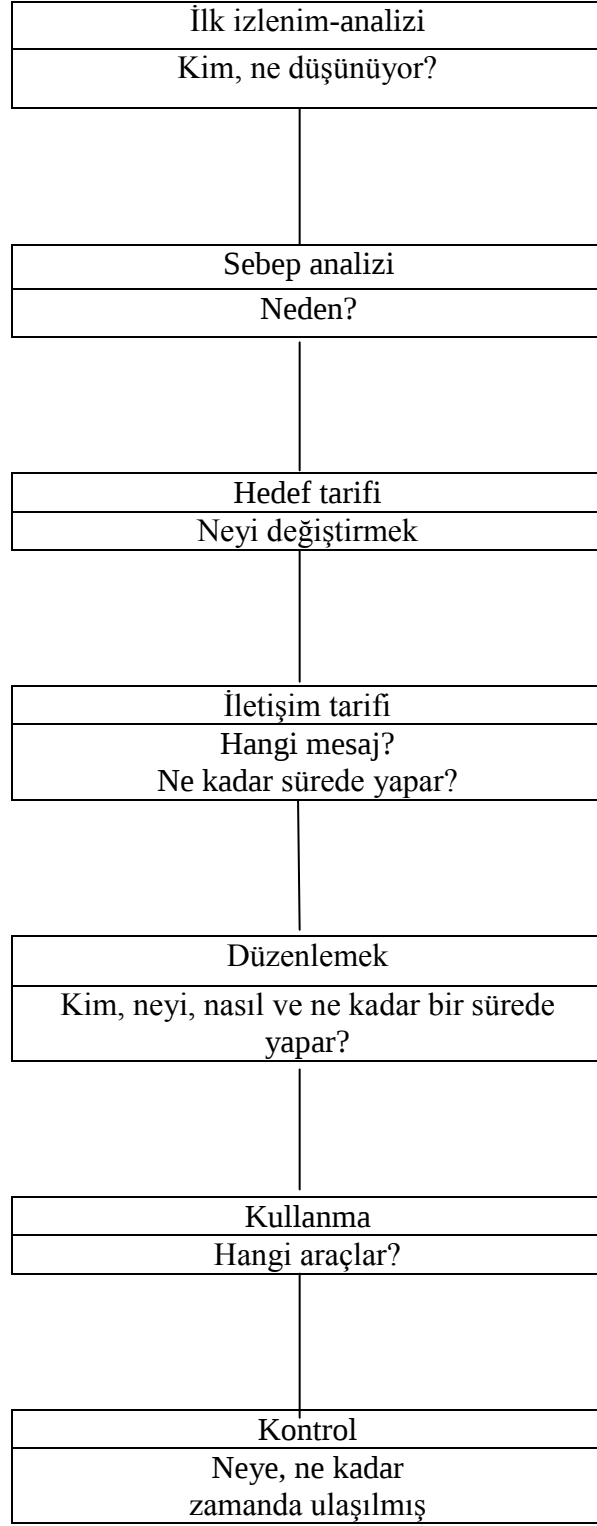
3.1.3. İmaj Değişimi

Bir imaj oluşturma çalışması, mevcut durumun saptanması ve kimin, neyi, niçin düşündüğünün belirlenmesiyle başlayıp, amaca varmak için hangi araçtan ne tür mesaj oluşturmak için yararlanacağımızın kararının verilmesiyle süregiden ve kimi zaman, mevcut durumda da değişikliğe yol açabilen faaliyetleri içermektedir.¹⁰³

İmaj değişimi için aşamalar Şekil 3'te gösterilmiştir.

¹⁰² Tutar, H., **age**, 314-315.

¹⁰³ Filiz Balta Peltekoğlu, **Halkla İlişkiler Nedir?** 3. bs. (İstanbul: Beta Yayınları, 2004), 370.



Şekil 3: İlk İzlenim Analizi

Ernest Obermaier, **Grundwissen Werbung** (Munchen: Wilhelm Heyne Verlag, 1988): 214'ten aktaran Peltekoğlu, **age**, 370.

3.2. Kurumsal İmaj Kavramı

Bir kurum tarafından ‘davranış kimliği’, ‘iletişim kimliği’ ve ‘görsel kimlik’ aracılığı ile sunulan mesajlar, etkileşim gereği duyulan hedef kitleler tarafından algılanır. Mesajların algılanması ile hedef grupların beyninde belirli bir resim belirginleşmeye başlar, bu süreci imaj oluşumunun başlangıcı olarak nitelemek mümkündür.¹⁰⁴

Kurum imajı kavramı birçok modern şirketin tanınan bir unsuru olmuştur. Bir kurum imajı fikri edinilmiş ve hem popüler hem akademik literatürde ilgi konusu olmuştur. Kurumsal imaj özellikle bir organizasyonun pazarlama fonksiyonları için önemlidir. Kurum imajı; işe alımı, halkla ilişkileri, reklamı ve sadece birkaç alanda etkili olan satışları etkileyebilir.¹⁰⁵ Kurumsal imaj, bir şirketin yaptığı herşeyin sonucudur.¹⁰⁶

İmaj günümüzde sadece pazarlama alanının bir konusu olmaktan çıkmış ve üst yönetimin kullanması gereken stratejik bir araç haline gelmiştir. Olumlu bir kurumsal imaj, organizasyonun devamlılığı ve stratejik başarısı için bir gereklilik olmuştur. Pazarlama alanının belirli bir ürüne veya hizmete yönelik olumlu bir imaj oluşturma çabalarının ötesinde, güçlü bir kurumsal imaj ürün ve hizmetlerin satışını arttıran bir güdüleyicidir. Şirket olumlu kurumsal imajı sayesinde doğru çalışanları işe alabilir. Sadece çalışanları değil başarısı için ihtiyaç duyduğu analistleri, yatırımcıları, müşterileri ve ortakları da şirkete çekebilir. Güçlü bir kurumsal imaj şirketlere duygusal bir katma değer ekler, onları ayırt edilebilir ve inanılır kılar, bu da rakiplerinden bir adım öne geçmelerine olanak verir.¹⁰⁷

Kurum imajı, kurumun adını taşıyan her ürün için güven yaratır. Kurum imajı kurumun anlaşılmasına neden olur. Kurum imajı, kurumda çalışanlar ve kurumun hedef kitleleri gözünde oluşan ve kuruma ruh kazandıran, ona soyut bir kavram olmaktan öte bir anlam katan değerdir.¹⁰⁸

¹⁰⁴ Nurhan Babür Tosun, “Kurumsal İletişim Sürecinde Reklamın ve İmaj Yönetiminin Bütünleşik Konumu”, **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, c. 18, s. 1 (2003): 182.

¹⁰⁵ David M. Furman, “The Development of Corporate Image: Historiographic Approach to a Marketing Concept”, **Corporate Reputation Review**, vol. 13, no. 1 (2010):63.

¹⁰⁶ Dobrinka Veljkovic, Daliborka Petrovic, “The Role of Corporate Image in the Process of Company Takeovers”, **Megatrend Review**, vol. 8, no. 1 (2011): 77.

¹⁰⁷ B. Zafer Erdoğan ve diğ., “Kurumsal İmajın Şirketin Farklı Paydaşları Tarafından Algılanışı Üzerine Bir Araştırma”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, s.15, Ağustos (2006): 56.

¹⁰⁸ Karpat, **age**, 87.

Kurumsal imaj; günümüzde bütün işletmeler için önemli bir varlık değeridir. Kurumsal imaj işletmelerin var oluş sebebindeki gerçeğin yansıtılması için üzerinde düşünülmesi ve çaba sarf edilmesi gereken bir olgudur. İşletmenin hissedarları, doğal çevresi, rakipleri, tedarikçileri, çalışanları ve tüketicilerinin işletmenin kurumsal imajını nasıl algıladıkları, o işletmenin başarılı olmasındaki önemli etkenlerden bir tanesidir.¹⁰⁹

3.2.1. Kurumsal İmajın Tanımı ve Önemi

Kurumsal imajın çeşitli tanımları birçok araştırmacı tarafından tartışılmıştır.¹¹⁰ Kurum imajı, kurumun içeriden ve dışarıdan nasıl görüldüğüdür.¹¹¹ İmaj, işletmelerin gerçekte olmak istedikleri durumdur. Bu nedenle imaj, işletmelerin geleceğini etkiler. Kurum imajı zihinseldir ve insanlara bulunduğu işletmeyi düşündürür. Paydaşların, firma için güçlü, zayıf, modern, güvenilir, kaliteli gibi tanımlamalarda bulunması firmanın paydaşlar üzerinde bıraktığı imajı gösterir. Bu imajın sonuçları insanların o firmaya karşı gösterdikleri ilgi ve satın alma sıklığını gösterir.¹¹²

Bir kuruluşun donanımı, tutumu, iletişim biçimi, firma imajını etkilerken, dış görünüm, beden dili, davranış biçimi, içinde bulunulan fiziksel ortam, kişi imajını bütünleyen olgulardır. Ürünün imajını oluşturan şeyler ise, ürün ambalajı, satış aktiviteleri ve reklamdır. Kuruluşlar genellikle kendileriyle ilgili pozitif imaj olduğu biçiminde yanılgıya sıkça düşmektedir. Oysa, var olan ya da oluşturulan imajın etkinliğinin ölçülebilmesi için ölçüm birimleri yoktur ama yararlanılan araştırma yöntemleri vardır.

İmaj oluştururken temel hedeflerden biri, konuyu bilen insanların sayısını arttırmak ve olumlu bilgileri yayan görüş önderlerini kazanmaktır.

İnsanların konu ile ilgili bilgi ve deneyimine bağlı olan imaj, iyi, kötü, alelade olabilir ama iyi bir imaj konusundaki belirgin özellik, onun kazanıldığıdır. Çünkü bir

¹⁰⁹ Aksoy, Bayramoğlu, **age**, 86.

¹¹⁰ Norizan Mohd Kassim and others, "Effects of Institutional Reform on Corporate Image and Value in a Developing Country Context", **Measuring Business Excellence**, vol. 14, no. 2 (2010): 34.

¹¹¹ Ferit Küçük, M. Nedim Bayuk, "Kriz Ortamında Bir Başarı Faktörü Olarak Çalışanların Kurum İmajı", **Journal of Yasar University**, 2 (7) (2207): 802.

¹¹² Ebru Kasimoğlu, "Sosyal Sorumluluk Kapsamında Eğitim Faaliyetlerinin Kurum İmajına Etkisi ve Bir Araştırma" (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009), 51.

kuruluş hakkında herhangi bir bilginin istenerek ya da istenmeyerek kamuya ulaşması imajı etkilemektedir.

İmajlar nasıl oluşur, sorusunun yanıtlarından bir tanesi birçok imajın kazara oluştuğu biçimindedir, diğer yandan imaj, ün ya da şekil ve deneyimle de kazanılır.¹¹³

Kurum imajı sadece bir vitrin düzenleme durumu değildir, aynı zamanda bir şirketin gelecekte hayatta olup olmayacağının başlıca göstergesi olabilir.¹¹⁴

“Kitabı kapağına göre yargılamayın” prensibi, imajın gerçekten önemli olduğu firma itibarına uygulanmaz. İmaj bir bütün paket olarak gelir, ve paketin tutarlı ve çekici görünmesinin sağlanması, iç ve dış – mevcut ve potansiyel çalışanlar, departmanlar ve müşteriler arasındaki iletişime bağlıdır. Maalesef birçok işletme imajlarına zaman ve enerji sarfetmeyi ihmal ederler.¹¹⁵

İyi bir kurum imajı oluşturmak, hedef kitlelerin o kurumu iyi bir şekilde tanınması, doğru ve olumlu izlenimlere sahip olması ile mümkün olup dolayısıyla uzun yıllar ayakta kalabilmelerini sağlamaktadır. İyi yönetilen, iyi planlanan, içinde bulunduğu topluma faydalı işler yapan, yardımsever ve ayrıca kültür sanat ve çevre konularına hassasiyet göstermek yoluyla olumlu izlenimler uyandıran firmalar zaman içinde bu izlenimlerle iyi bir kurum imajı yaratır.¹¹⁶ Günümüzde daha sofistike olan iş yaşamında kurumsal imaj işletmeler için çok önemli bir yönetim aracı haline gelmiştir. Kurumsal imaj, işletmenin pazardaki performansını etkileyen temel etkenlerden birisidir. İşletmelerin hedef kitle tanımlamasını, pazara sundukları ürün, hizmet kalite belirlemelerini, tüketicilerin motivasyonunu, işletme çalışanlarının motivasyon ve koordinasyonlarını, hissedarların ilgilerini, işletmelerin rakiplerinden ayırt edilebilmesini sağlamakta kullanılan önemli araçlardan birisidir. Bu nedenle kurumsal imaj artık işletmelerde tepe yönetimler tarafından ciddi anlamda stratejik planlaması yapılarak yönetilmesi gereken bir yönetim aracıdır.¹¹⁷ İşletmeler kendi kurumlarının imajını yönetmek zorundadır. Aksi durumda kurum imajını işletme dışı faktörler şekillendirir. Bu durumda işletmenin kendi iradesi dışında oluşan kurumsal imajına müdahalesi söz konusu olamaz. Çevresel koşulların şekillendirdiği kurum

¹¹³ Peltekoğlu, **age**, 358-359.

¹¹⁴ Nicola Marzilion, “Managing The Corporate Image and Identity: A Borderline Between Fiction and Reality”, **International Studies of Management and Organization**, vol. 28, no. 3 (1998): 9.

¹¹⁵ Chris Kloppe, “Managing Your Company’s Image”, **The British Journal of Administrative Management**, summer (2010): 15.

¹¹⁶ Mehmet Ak, **Kurumsal Kimlik**, (İstanbul: Işıl Ofset, 1993), 172.

¹¹⁷ Aksoy, Bayramoğlu, **age**, 94.

imajının olumsuz olması durumunda işletme, telafisi güç zararlara katlanmak zorunda kalabilir. İşletmelerin kurum imajlarını yönetebilmeleri için bulundukları sektör, zaman ve mekanda kurumsal imajı belirleyen ya da oluşturan ana konuları saptamaları gerekir. Çünkü, kurumsal imajı belirleyen faktörler zaman, mekan ve sektör bazında farklılıklar gösterebilir.¹¹⁸

Kurum ve kuruluşların kamuoyunda nasıl bilindiklerine, tanındıklarına veya algılandıklarına ilişkin genel yargılar bulunur. Bu yargılar, kurumsal imajı oluşturur. Kurumsal imaj, kurum ve kuruluşlara diğer kurum ve kuruluşlardan üstün veya farklı tarafları olduğu izlenimi verdiğinden dolayı önemli avantajlar sağlar. Örneğin, güçlü kurumsal imajı olan kurum ve kuruluşların arz ettiği mal veya hizmetlere karşı talep daha fazla olur. Kurumsal imaj, birçok kuruluşa rekabette üstünlük sağladığı gibi, iç ve dış çevresiyle uyum içinde bulunmasına da katkı sağlar. İşbirliği olanakları artar.¹¹⁹

Kurumlar ve kuruluşlar açısından kurumsal imaj, kurum ve kuruluşları ürettikleri hizmet ve ürünler hakkında kamuoyunda olumlu görüşlerin, yargıların, algıların oluşması anlamına gelmektedir. Kamuoyunda oluşan kurumsal imaj, kuruluşun saygınlığının bir ifadesi olmasından başka, bunu sağlayacak bir kısım aktiviteleri gerçekleştirmesinin ve başarmış olmasının da göstergesidir.¹²⁰

Kurumsal imaj, ortak tasarım, ortak iletişim ve ortak davranışların toplamında ifadesini bulan iç hedef kitle üzerinde inandırıcılık ve güven oluşturmak ve süreklilik sağlamak gibi önemli işlevleri yerine getirir.¹²¹

Ayrıca kurumsal imaj, işletme bütünlüğünün sağlanmasında işletmenin görünüşte birbiriyle ilgili ya da ilgisiz bütün unsurlarının anlamlı ve daha etkin bir şekilde bir araya getirilmesinde de önemli bir rol üstlenmektedir.¹²²

3.2.2. Kurumsal İmaj Oluşturulması

Küreselleşmenin sonucu olarak bilginin ve iletişimin önem kazanmasıyla birlikte, önceleri kurumun ismini, sembollerini ve renklerini içeren ve bir tasarım işi olan

¹¹⁸ age, 86.

¹¹⁹ Ercan Taşkın, Semih Sönmez, “Kurumsal İmaj Oluşturmada Halkla İlişkilerin Rolü ve Bir Alan Araştırması”, **Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**, s.2 (2005): 1 http://www.akademikbakis.org/pdfs/7/ercanta_k_n__semih.pdf [20.04.2011].

¹²⁰ age, 24.

¹²¹ Ebru Güzelcik, “Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı” (Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999), 152.

¹²² Tutar, Ö., age, 12.

kurum imajı anlayışı önemini kaybetmektedir. Artık müşteriler iş yaptıkları, çalışanlar da çalıştıkları kurum hakkında daha fazla bilgi sahibi olmak istemektedirler. Ancak tasarım yaklaşımıyla kurum imajı, işletmenin misyonunun ve hedeflerinin neler olduğu, çalışanlarına nasıl davrandığı, müşterilerle ilişkilerinin neler olduğu konusunda gerekli bilgiyi verememektedir. Bu nedenle günümüzde işletmenin misyonunu, amaçlarını, hedeflerini, işletme kültürünü, işletmenin yönetim tarzını kısaca işletmeyle ilgili olan herşeyi açıkça yansıtan bir kurum imajı anlayışına ihtiyaç duyulmaktadır. Günümüzde küreselleşmenin yoğun olarak yaşandığı iş dünyasında işletmenin her yaptığı ya da yapmadığı, işletmenin performansının, ürünlerinin ve hizmetlerinin hedef kitleler tarafından algılanmasını bir başka deyişle kurumun hedef kitleler üzerindeki imajını etkilemektedir.¹²³

Güçlü bir kurumsal imaj oluşturulması için gerekli aşamalar şunlardır:

Alt yapı kurmak

Dış imaj oluşturmak

İç imaj oluşturmak

Soyut imaj

3.2.2.1. Alt Yapı Kurmak

İşletmelerin güçlü bir kurum imajı yaratmaları amacı ile alt yapı oluşturmaları için öncelikle kendilerine bir vizyon oluşturmaları gerekmektedir. Vizyon, işletme geleceğinin resmidir.¹²⁴ Vizyon, artan oranda yöneticilerin kendilerinde bulundurması gereken önemli bir özellik olarak yerini almıştır. Vizyon kavramı genel olarak geleceği görme ve buraya başarı ile ulaşmayı ifade eder. Vizyon, uzun yıllar sonra gerçekleşecek hedefler için şimdiden çalışmayı da ifade eder. Vizyona sahip yöneticiler işletmelerini sadece güncel durumdaki yapıyı dikkate alarak değil, gelecekteki değişimleri de dikkate alarak yönetirler. Bu yaklaşım, yani geleceği iyi görme ve buraya dönük hedefler belirleme yeteneği yöneticileri değişme ve gelişmeler karşısında yeni yapılara entegre etme şansı vererek, işletmelerini global çevrede mükemmel pozisyonda tutma şansı verir.¹²⁵ İşletmenin gelecekte ne yapmak istediğini, bir başka deyişle hedeflerini amaçlarını açıkça gösteren bir vizyon,

¹²³ Güzelcik, **age**, 157.

¹²⁴ **age**, 175.

¹²⁵ Ali Akdemir, **İşletmeciliğin Temel Bilgileri** (Ankara: Orion Kitabevi, 2008), 192-193.

müşterileri işletme hakkında bilgilendirecektir. Müşterilerin karar verme sürecindeki güçlüklerini ortadan kaldıracaktır. Ayrıca çalışanlar da çalıştıkları kurumun geleceği hakkında bilgi sahibi olmak istemektedirler. İşletme vizyonu, işletmenin hedefleri ve misyonu hakkında bilgi sahibi olan personelin, bu hedeflere ulaşabilmek için motive olmasını, geleceğe umutla bakmasını ve işletmeyi sahiplenme duygusunun oluşmasını sağlayacaktır. Ve bu durum kuruma olumlu bir imaj olarak yansıyacaktır.¹²⁶

İyi bir imaj yaratmada alt yapı oluşturmanın bir diğer koşulu; işletmenin yapısında ve yönetim anlayışında değişimler gerçekleştirmek ve bunu hedef kitlelere iletmektir. Yönetim yapısında organizasyonlar ne kadar yalın, dinamik ve akışkan olursa; iletişim, karar verme ve ekip çalışması o kadar başarılı olacaktır.¹²⁷

3.2.2.2. Dış İmaj Oluşturmak

İyi bir imaj oluşturabilmek için ikinci unsur da işletmenin dış imaj oluşturabilmesidir. Dış imajı oluşturan unsurlar:

- Müşteri memnuniyeti: Müşteri memnuniyeti, ürün ve/veya hizmetle yaşadığı beklentilerinin üzerinde bir deneyim sonucu müşterinin şaşırması ve hoşnut olmasını içeren duygusal durumdur.¹²⁸ Örneğin; kurum ismi, kurum binası ve ürün ya da hizmet kalitesi müşterinin kurum üzerindeki izlenimini güçlendirebilir.¹²⁹
- Kalite: Kalite, kaynakların verimli kullanımını sağlayan, ürün ve hizmetlere kullanım uygunluğu kazandıran, müşteri ihtiyaçlarına uygun üretim ve hizmet anlayışını egemen kılan ve böylece işletmelerin kurumsal sorumluluklarını olumlu yönde gerçekleştirmelerine olanak sağlayan bir unsurdur.¹³⁰

¹²⁶ Güzelcik, **age**, 175.

¹²⁷ **age**, 178.

¹²⁸ Hakan Çelik, S. Süreyya Bengül, “Satış Sonrası Hizmetler ve Ürün Garantilerinin Müşteri Tatmini, Memnuniyeti ve Marka Sadakati Üzerindeki Etkileri”, **H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, c.26, s.2 (2008):117.

¹²⁹ Long-Yi Lin, Ching-Yuh Lu, “The Influence of Corporate Image, Relationship Marketing, and Trust on Purchase Intention: The Moderating Effects of Word-of-Mouth”, **Tourism Review**, vol. 55, no. 3 (2010): 18.

¹³⁰ Umut Avcı, Ali Sayılır, “Hizmet Kalitesi Çerçevesinde Çalışanların Rolüne ve Yeterliliklerine İlişkin Karşılaştırmalı Bir İnceleme”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, s.1 (2006): 123.

➤ Somut imaj: Somut imaj, müşterinin gördüğü, kokladığı, dokunduğu, duyduğu ve tattığı herşeydir. Yani müşterinin ilk izlenimleridir. Somut imaj, kurumun logosundan bulunduğu yere kadar çok geniş bir alanı kapsamaktadır.¹³¹

➤ Reklam: Reklam, bir işletmenin ürün ve hizmetleri hakkında hedef kitleleri satın alma eylemine yöneltmek ve işletme imajını bu kitleler üzerinde oluşturabilmek için medyada yer ve zaman satın alma yoluyla gerçekleştirdiği enformasyon ve ikna etme faaliyetleridir.¹³²

Reklamlar aracılığıyla özel ya da kamu olsun büyük şirketler, halkın gözündeki şüpheli hallerinden sıyrılmaya çalışarak şirketin içindeki ve dışındaki insanlara karşı yakından ilgili olduğunu, insancıl yanını gösterme amacı taşıdığını belirterek binlerce kişiyi etrafına toplamayı hedefler. Tüm bunların temelini de kurumun görünmeyen tarafını sunma ve bilinmeyen öyküsünü anlatmak isteği oluşturmaktadır.¹³³

➤ Medya: İşletmenin medya ile kurduğu ilişkiler, kurumsal imaj oluşturma sürecinde oldukça önemli bir yer teşkil etmektedir. Kurum imajı oluştururken, oluşturulan imajın, hedef kitlelere ulaşmasında medyanın rolü büyüktür. İşletmelerle ilgili medyada çıkan haberler, kurum imajını olumlu ya da olumsuz etkilemektedir.¹³⁴

➤ Sponsorluk: Sponsorluk; bir etkinliğe destek vererek kurumu, ürünü ve hizmeti tanıtarak hedeflenen kitlenin bilinç altında marka imajını oluşturmak veya güçlendirmek, indirekt olarak satın alma tercihlerini etkilemektir.¹³⁵ Sponsorluk faaliyetleri son yıllarda dünyada olduğu gibi Türkiye’de de birçok firma arasında yaygınlaşarak artmaktadır. Bunun nedeni ise, sponsorluk faaliyetleri aracılığıyla hedef kitleleriyle doğrudan doğruya bağlantı kurabilmenin mümkün olmasıdır. Toplumda eksikliği duyulan bir ihtiyaç karşılanmakta, yeni bir uygulama veya etkinlikle toplumun bilgilenmesine yardımcı olunmakta, kamuoyunun takdiri

¹³¹ Bobbie Gee, **Creating A Million Dolar Image For Your Business** (USA: Page Mill Press, 1995), 44.

¹³² Ersu Deniz, **Markalaşma ve Reklam** (İstanbul: Kumsaati Yayınları, 2008), 108.

¹³³ Karpat, **age**, 117.

¹³⁴ Güzelcik, **age**, 191.

¹³⁵ RanaMercan, “Sponsorluk”, <http://www.pazarlamadunyasi.com/Desktopdefault.aspx?tabid=195&ItemId=233&Rtabid=194> [03.03.2011].

kazanılmaktadır. Böylelikle firmanın imajı güçlenmekte, yeni üretilen bir ürünün ve/veya kişinin tanıtılmasına katkı sağlanmaktadır.¹³⁶

Sponsorluğa katılan şirketlerin sayısı ve sponsor olaylar için şirket harcamaları yükseliştir. Çünkü organizasyonlar hedef kitleye ulaşmak ve imajlarını arttırmak için yeni yollar aramaktadır.¹³⁷

➤ Sosyal sorumluluk: Kurumların hedef kitleleri ile iletişim kurdukları en önemli alanlardan biri de sosyal sorumluluk projeleridir.¹³⁸ Sosyal sorumluluk, işletmelerin ve yöneticilerin insanları, toplumu ve çevreyi etkileyen işletme faaliyetlerinden dolayı hesap verme durumunu anlatır.¹³⁹ Artık sadece daha fazla kar elde etme hırsıyla faaliyetlerine devam eden kurum ve kuruluşlar yerine, toplumsal duyarlılıkları gelişmiş, toplumdan aldığı bir kısmını yine toplumla paylaşmayı ilke edinmiş kurumlar, şirketler kazanmaktadır. Onlar hem para, hem de insanların kalplerini kazanmaktadır. Kazanılan kalpler, kurulan sıcak ilişkiler, kurumun itibarının, saygınlığının artmasına yardımcı olduğu gibi, kurumun çok uzun yıllar başarılı olmasını da sağlamaktadır.¹⁴⁰ İşletmeler topluma karşı sosyal sorumluluklarının bilincinde olmadıkları takdirde işletmelerin o toplum içinde yaşama ve gelişme imkanları sınırlı kalır.¹⁴¹

3.2.2.3. İç İmaj Oluşturmak

Geçmişte kurum imajı çalışmaları, sadece müşterilere, bir başka deyişle dış hedef kitlelere yönelik olarak planlanmaktaydı. İyi bir imaj oluşturmak için, görsel açıdan kurum kimliği yaratmak ve bunu müşterilere tanıtmak yeterliydi. Ancak küreselleşmeyle birlikte işletmelerde yaşanan değişimler, insanın birey olarak değerini artırdığı gibi, işletme açısından bir “çalışan” olarak da değerinin anlaşılmasına yol açmıştır. Böylece dış hedef kitlenin yanında, bir de çalışanlardan oluşan iç hedef kitle anlayışı ortaya çıkmıştır. Çalışanların iç hedef kitle olarak öneminin artmasıyla birlikte, kurum imajı çalışmaları da artık dış hedef kitlenin yanı sıra, iç hedef kitleyi de göz önüne alarak planlanmaya başlanmıştır. İyi bir dış imaj

¹³⁶ Deniz, **age**, 117.

¹³⁷ Rajsharhar G. Javalgi and others, “Awareness of Sponsorship and Corporate Image: An Empirical Investigation”, **Journal of Advertising**, vol. 23, no. 4 (1994): 47.

¹³⁸ Abdullah Özkan, **Halkla İlişkiler Yönetimi**, 2. bs. (İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, 2009), 71.

¹³⁹ Hulusi Demir, Neşe Songür, “Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, c. 2, s. 3 (1999): 153.

¹⁴⁰ Özkan, **age**, 76.

¹⁴¹ Öznur Yüksel, **Davranış Bilimleri** (Ankara: Gazi Kitabevi, 2006), 334.

oluşturabilmek için; iç hedef kitlenin desteğini alma gereği, iç hedef kitlenin önemini gün geçtikçe arttırmaktadır.¹⁴²

Çalışanların bir hedefte birlik olabilmeleri için öncelikle kurumun hedefi, misyonu ve amaçlarıyla ilgili olarak bilgilendirilmeye ihtiyaçları vardır. Çalışanların bu ihtiyaçlarının giderilmesi, kurumun çalışanlar tarafından algılanan iç imajına büyük katkı sağlayacaktır.¹⁴³

3.2.2.4. Soyut İmaj

İç imaj oluşturmak, kurumun içindeki hedef kitlelere yönelik imaj yaratma çalışmalarıdır. Dış imajın görevi müşteriyi satın almak için işletmeye getirmektir. Eğer müşteri işletmeye gelir ve içeride olumlu bir ortamla karşılaşursa dış imaj görevini yapmış demektir. Dış imajdan etkilenecek işletmeye gelen bir müşteri görüştüğü kişinin davranışlarının kurumun dış imajıyla ne derece uyduğu konusunda bir karara varacak ve bu karar neticesinde işletme müşteriyi kazanacak ya da kaybedecektir.¹⁴⁴ Müşteri bir ürün veya hizmetten yararlanan nihai tüketici, kullanıcı, fayda sağlayan veya satın alan taraftır. Müşteri; bir hizmetin nasıl, hangi süreç içinde, kim tarafından, hangi araçlarla yapıldığına değil, kendine nasıl yansıdığına, kusursuz ve hatasız izlenmesine, verilen hizmetlerden doyum sağlanıp sağlanmadığına, ihtiyaç ve beklentilerine ne derecede uyduğuna, parasının karşılığını alıp almadığına, verilen sözlerin ve taahhütlerin ne ölçüde yerine getirildiğine bakar.¹⁴⁵ İşletmeler bu beklentiler ışığında müşteri tatminini en üst düzeye getirme uğraşları ve mektedirler.¹⁴⁶ Nasıl ki, insanların onlarsız yaşamayacağı hava-su-yemek gibi fizyolojik ihtiyaçları var ise, firmaların da müşterileri olmadan hayatlarını devam ettirmeleri mümkün değildir, yani firma gücünü yaşam kaynağı olan müşterilerinden alır.¹⁴⁷

Müşteri ilişkileri ortaklığın başladığı yerdir. Temas noktasıdır.¹⁴⁸ Eğer gerçekten güçlü bir soyut imaj yaratılması ve müşterilerin kuruma duygusal olarak bağlanması

¹⁴² Güzelcik, **age**, 172.

¹⁴³ **age**, 197.

¹⁴⁴ **age**, 193.

¹⁴⁵ Muhittin Şimşek, **Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü** (İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı, 2002), 78-79.

¹⁴⁶ **age**, 80.

¹⁴⁷ Gönül Yenersoy, **Toplam Kalite Yönetimi: “Mükemmeli Arayış Yolculuğuna İlk Adım”** (İstanbul: Rota Yayınları, 1997), 37.

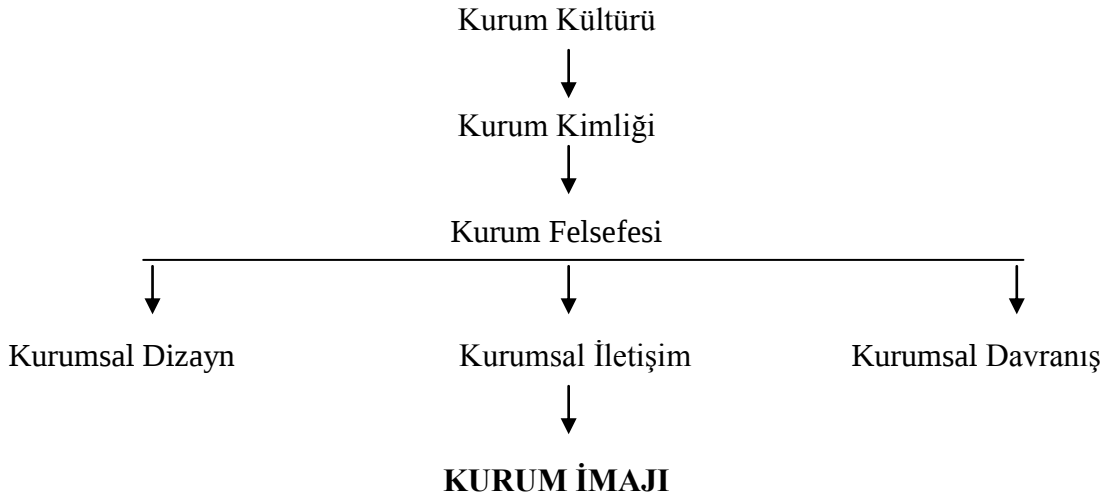
¹⁴⁸ Timothy R.V. Foster, **Müşteri Memnuniyetini Arttırmanın 101 Yolu**, çev. Meral Gönenç (İstanbul: Alfa Yayınları, 2000), 84.

isteniyorsa; yönetimin ve çalışanların, müşterilere nasıl nazik ve kibar davranılacağı konusunda eğitilmeleri, müşteriyle yapılan iş ilişkilerinde müşterilerin takdir edilme ve kendini önemli hissetme ihtiyacına cevap vermeleri gerekmektedir.¹⁴⁹

3.3. Kurumsal İmajın Etkileşim İçinde Olduğu Alanlar

Günümüzde halkla ilişkiler ve pazarlama alanlarının önemli konularından birisini oluşturan kurumsal imaj, karşılıklı ilişki içinde bulunduğu çeşitli kavramlarla birlikte ele alınmaktadır.¹⁵⁰

Kurum kültürü, kurum kimliği ve kurum imajı etkileşimi, kurumsal imajı anlamak açısından, üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Bu etkileşimi kavrayabilmek açısından, Şekil 4'ü ele almak yararlı olacaktır.



Şekil 4: Kurum Kültürü, Kurum Kimliği ve Kurumsal İmaj Arasındaki İlişki

Selvi, age, 59.

3.3.1. Kurum Kültürü

Kültür, tüm toplum bireylerinin paylaştığı bir kavramdır. İnsan, insan olarak öğrendiği herşeyi kültür vasıtasıyla toplumdan alır. Kültür birlikte yaşayan insanların oluşturduğu bir bütündür, dolayısıyla toplumsal yaşamın temel şartıdır. İnsanlar kültür içinde yoğrulurlar ve o toplumun normlarını, kurallarını, değerlerini kabul etmeye başlarlar. İnsanın toplumla ahenkli bir bütünlüğe erişmesi kültür sayesinde

¹⁴⁹ Güzelcik, age, 201.

¹⁵⁰ Murat Selim Selvi, **Müşteri Sadakati** (Ankara: Detay Yayıncılık, 2007), 57.

mümkün olur. Yani insan kültürleşme yoluyla kendi kültürünü oluşturan duygu, düşünce ve eylem biçimlerini benimser. Kültür insanların etkileşimleri sonucu ortaya çıktığı için toplumdaki yaşamın, üretimin, bilginin, sanatın, ilerlemenin ve gelişmenin düzeyi hakkında fikir verir.¹⁵¹ Dolayısıyla denilebilir ki, örgütler varlıklarını sürdürürken belli gelenekleri yaşatarak, kendilerine has birer kültür oluşturmaktadırlar. Bu da o kurumun kültürü haline gelmektedir.¹⁵²

Kurum kültürü; kurumun vizyonu, misyonu, ilke değerleri ile faaliyetlerini yürütürken izlediği politikalardan oluşan bir bütündür.¹⁵³

Kurum kültürü, örgüt içinde uygun davranış ve ilişkileri tanımlamakta, bireyleri motive etmekte ve belirsizliğin olduğu durumlarda çözümler sunmaktadır. Bu yüzden, yüksek performans sağlamak isteyen yöneticiler ve liderler, kendi kurum kültürünü anlamak ve kontrol etmek zorundadır. Kurum kültürü örgütsel davranışta tutarlılığı arttırır, çalışanlara nasıl davranmaları gerektiğini aktarmada oldukça etkilidir. Örgüt içi haberleşme ve bireyler arası ilişkilerde örgüt kültürünün oldukça önemli bir rolü vardır. Kültür, personel arasındaki birlikteliği sağlamaktadır. Biz duygusunu ve takım çalışmasını geliştirir. Bireyleri birbirlerine ve işletmeye bağlar. Bununla birlikte örgüt iklimini de olumlu yönde geliştirir. Kurumsal kültürün geniş bir fikir birliği ile oluşması durumunda ise, örgüt içi gruplaşmalar ve ikilikler de önlenir.¹⁵⁴ Bu anlamda kültür, ortak yaklaşım ve çözüm tarzlarını belirleyen fonksiyonel bir davranış etkenidir.¹⁵⁵

Güçlü örgüt kültürüne sahip olan işletmelerde, işgörenlerin nasıl davranmaları gerektiğini belirten yerleşmiş davranışsal parametreler oluşur. Fakat zayıf örgütsel kültüre sahip bir kuruluştaki işgörenler ne yapmaları ve bunu nasıl yapmaları gerektiğini belirlemeye çalışarak zaman kaybederler. Kısacası, paylaşılan ortak değer, inanış ve davranışlara sahip olmayan zayıf kültürler, belirlenen örgüt stratejisini yürütme aşamasında güçlü kültüre sahip organizasyona kıyasla örgüt içi

¹⁵¹ Yüksel, **age**, 162.

¹⁵² Okay, **age**, 212.

¹⁵³ Küçük, Bayuk, **age**, 802.

¹⁵⁴ Yalçın Kırdar, "Halkla İlişkilerde Yeni Eğilim; Kurumsal İtibar Yönetimi", **Dünden Bugüne Halkla İlişkiler**, ed. Metin Işık, Mustafa Akdağ (Ankara: Eğitim Akademi Yayınları, 2009): 291.

¹⁵⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, 6.bs. (Bursa: 2004), 33.

ve çevresel ilişkilerinde davranış çabukluğu ve ataklığı gösteremedikleri için güçlü kültüre sahip rakiplerinin gerisinde kalırlar.¹⁵⁶

3.3.1.1. Kurum Kültürünü Etkileyen Faktörler

➤ İletişim: İletişim; insanları birbirine bağlayan ve onların sosyal bir grup halinde denge ve ahenk içerisinde anlaşmalarını sağlayan bir etkileşim olayıdır. İletişim, kişilerin amaçsız etkileşimleri olmaktan çok, bir etki oluşturmaya veya davranış nedeni olmaya yarayan bilgi, fikir ve duyguların aktarılması sürecidir.¹⁵⁷ Birçok organizasyonda hem resmi hem de gayri resmi iletişim sistemleri vardır. Şirketler dahili bültenler ve e-posta, intranet ve resmi notlar gibi resmi iletişimi yönetmeyi başarma eğilimindedir. Bir şirket içindeki iletişimin yönü kendi kültürü hakkında çok şey söyleyecektir.¹⁵⁸ Kurum kültürünün hem oluşumunda hem de gelişiminde ve gelecek kuşaklara aktarılmasında iletişimin çok ciddi bir payı vardır. İletişim kanallarının açık tutulması kurum ile çalışanlar arasında sağlam bir bağın oluşmasına yardımcı olacaktır. Kurum kültürünün çalışanlara benimsetilmesi ve ortak bir dil ve davranış kalıbının oluşturulması da yine iletişim ile mümkün olabilecektir. Kurum ile çalışanlar arasındaki iletişim bağı zayıfladığı, iletişim kazaları yaşanmaya başladığı andan itibaren kurum kültürü de zarar görmeye başlayacaktır. Bu nedenle işletme yöneticileri, üzerlerine titredikleri kurum kültürlerinin verimliliği, başarıyı, sadakati ve mutluluğu geliştirmesini istiyorlarsa, mutlaka iletişim yönetimine hakim olmaları, iletişim süreçlerini doğru yönetmeleri gerekmektedir.¹⁵⁹

➤ Motivasyon: Motivasyonu “kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları” ve çaba göstermeleri şeklinde tanımlamak mümkündür.¹⁶⁰ Yaptığı işi severek ve isteyerek yapan kişiler, bu işlerinin daha başarılı bir biçimde sonuçlanmasını sağlayacaklardır ve iş ortamındaki memnuniyet kurum kültürüne de yansıtacaktır. Güvenlik, yükselme olanakları, çekici iş, yapılmaya değer bir iş vermek, statü, kişisel yetki ve güç kazandırma, özel yaşama saygılı olma, kararlara katılma olanakları sağlama, adaletle ve sürekli bir disiplin

¹⁵⁶ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 11. bs. (İstanbul: Beta Yayınları, 2008), 136.

¹⁵⁷ Eroğlu, **age**, 206.

¹⁵⁸ Jerome Want, **Corporate Culture: Illuminating The Black Hole** (New York: St. Martin's Press, 2007), 52-53.

¹⁵⁹ Özkan, **age**, 65.

¹⁶⁰ Koçel, **age**, 483.

sistemi gibi araçların dengeli ve olumlu bir biçimde kullanılması motivasyonun artışı sağlayacaktır.¹⁶¹

➤ Liderlik: Liderlik, örgütlenmiş bir grubu, belli bir amacı yerine getirmek maksadıyla etkileme faaliyetidir.¹⁶² Lider tipleri ne kadar çalışanlarına yönelik olumlu davranış gösterirlerse, kültür tiplmesi de yine o oranda değişmekte ve en olumlu davranış, en çok istenen kültür tiplmesi ile uyusmaktadır. Dolayısıyla denilebilir ki, kurum kültürünü etkileyen en önemli faktörlerden birisi liderliktir.¹⁶³

➤ Yönetim Süreci: Yönetim, insanların iş birliğini sağlama ve onları bu amaca doğru yürütme iş ve çabalarının toplamıdır. Başka bir deyişle, başkalarının aracılığı ile amaçlara ulaşma veya başkalarına iş gördürme faaliyetlerinin toplamı yönetim sürecini oluşturur.¹⁶⁴ Yani yönetim sürecinde bir yönetenin ve yönetilenin bulunması esastır.

Yönetim süreci de tıpkı liderlik gibi çalışanların istek ve ihtiyaçları göz önünde bulundurularak düzenlenmelidir. Açıklığa ve rahat bir iletişime dayanan yönetim süreçlerine sahip olan kurumlar, kültürlerinin de gelişimine katkıda bulunacaktır. Yeniliğe, ekip çalışmasına ve yaratıcı fikirlere önem veren bir yönetim süreci, kurum kültürünün arzulanan hale gelmesini sağlayacaktır.¹⁶⁵

➤ Yönetim Tarzı: Kurumlardaki yöneticiler başarıya ulaşmak için farklı yönetim tarzları uyguluyorlar, bu yönetim tarzları da kurum kültürünü belirleyen faktörlerden birisidir. Yönetim tarzı kurum kültürünü etkilediği kadar, tüm diğer faktörlerin de yaptığı üzere, kurum kimliğini de etkilemektedir.¹⁶⁶

3.3.1.2. Kurum Kültürünün Fonksiyonları

Scholz tarafından kurum kültürüne üç merkezi/ana fonksiyon atfedilmektedir. Bunlar:

➤ Kurum kültürü çalışanların kurum ile bütünleşmelerini kolaylaştırır. Bu da kurum kültürünün bütünleştirme fonksiyonunu oluşturmaktadır.

¹⁶¹ Okay, *age*, 220-221.

¹⁶² Hakan Yılmaz, **Stratejik Liderlik** (İstanbul: Kumsaati Yayınları, 2008), 116.

¹⁶³ Okay, *age*, 223.

¹⁶⁴ Kemal Tosun, **İşletme Yönetimi**, 6.bs. (Ankara: Savaş Yayınları, 1992), 161.

¹⁶⁵ Okay, *age*, 223-224.

¹⁶⁶ *age*, 224.

- Kurum kültürü belirgin davranış talimatları sunar, böylelikle davranışı yönlendirici etkide bulunur, hatta gerektiğinde koordine eder. Bu şekilde güçlü, stratejiye uygun bir kurum kültürü, stratejik ruh halinin iyileştirilmesine, yani stratejik yönetimin merkezi bir sorununa katkıda bulunur. Bu da kurum kültürünün koordinasyon fonksiyonunu oluşturmaktadır.
- Kurum kültürünün motive edici etkisi vardır. Güçlü bir kurum kültürü yalnızca kuruluşun genel ruh halini etkilemekle kalmaz, özellikle de çalışanların kurumları için olan anlayışlarının iyileştirmesine katkıda bulunur. Bu ise, kurum kültürünün motivasyon fonksiyonunu oluşturmaktadır.

Bu üç fonksiyona sahip, güçlü ve kurumun stratejisine katkıda bulunan bir kurum kültürü, kurumun başarısına olumlu etkide bulunmaktadır.¹⁶⁷

3.3.2. Kurum Kimliği

Bireyler gibi her kurumun da bir kimliği vardır. İnsanlar gibi, kurumlar da bir kimliğe, karaktere, niceliklere, fazilet ve hasletlere sahiptir.¹⁶⁸ Kurum kimliği; şirketin içeride, çalışanlar tarafından nasıl görüldüğü ile ilgilidir. Şirketin “kendimizi nasıl görüyoruz” konusundaki sorusudur. Bir firmanın olmayı seçtiği veya olduğunu ifade ettiği şeydir. Şirket yönetiminin vizyonu, kuruluşun iletmeyi arzuladığı temel amaçları, değerleri ve karakteristikleri tarafından biçimlendirilir. Firmanın kim olduğunu gösterir.¹⁶⁹

Günümüzdeki başarılı işletmeleri diğer işletmelerden ayıran özelliğe bakarsak, birçoğunun benzer yapıları ve teknolojileri olduğu halde, daha çok tanınan ve güven uyandıran işletmelerin her zaman tercih edilmesi gerçeğini görürüz. Güven duyma ve tanıma kişilerin tercih etme sebebi ise, işletmelerin başarılı olabilmeleri için bunu sağlayacak olumlu imajı oluşturmaları gerekir. Böyle bir imajın oluşturulabilmesi için, öncelikle işletmenin kurumsal kimliğini oluşturması ve bu kimlikte tutarlı olması gerekir. İmaj kişilerin görme, algılama şeklidir ve imajı etkilemek için kullanılır.¹⁷⁰

¹⁶⁷ age, 226.

¹⁶⁸ Üzeyir Garih, **Pazarlama Tanıtım Halkla İlişkiler** (İstanbul: Hayat Yayınları, 2000), 100.

¹⁶⁹ Kırdar, age, 293.

¹⁷⁰ Ayda Uzunçarşılı Soydaş, “Global İşletmelerde Kurum Kimliği ve Kurumsal Marka”, **Çok Kültürlü Ortamlarda Halkla İlişkiler, Kurumsal İletişim ve Yönetim**, ed. Pınar Eraslan Yayınoglu (İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları, 2005): 27.

Günümüz firmaları zaman zaman yaşadıkları iniş-çıkışları, hatta çevrelerindeki çöküşleri gördükçe bir firmanın sadece yaptığı işi, o yıl elde edeceği karı değil, onu etkileyen diğer yan etkileri de düşünmeli. Çünkü hem çalışanlarına, hem müşterilerine hem de kamuoyunu oluşturan kitlelere karşı toplumsal sorumlulukları vardır. Bu nedenle firmalar kendilerinin ve markalarının kimliğini iyi planlamalı. Çünkü iyi bir kimlik hedeflenen kitlelere o kuruluşu iyi bir şekilde tanıtmaya olanağı sağlar. Bu da kuruluşun daha sağlam bir şekilde ayakta durabilmesi için şarttır.

Kurum kimliğine ihtiyaç duymayan bir şirket değişen koşullar nedeniyle bir kurum kimliğine gereksinim duyabilir veya zaten bir kurum kimliğine sahip olan bir kurum, meydana gelen değişikliklerden dolayı kurum kimliğinin gözden geçirilmesini isteyebilmektedir.¹⁷¹ Son dönemlerde bazı firmaların özellikle pazardaki rekabetin etkisiyle avantaj sağlamak amacıyla kimliklerinde köklü ve ufak tefek revizyonlara gittikleri görülmektedir.¹⁷²

Bir işletmenin kimliği, çalışanlarını, iletişim biçimlerini, sembollerini, kültürünü, felsefesini ve tarihsel sürecini içermektedir. Çoğu zaman kimlik kavramı renk, isim ve logo gibi sadece görsel unsurlardan oluşuyor gibi algılansa da, aslında organizasyonun bütününe kapsayan bir kavramdır.¹⁷³

Kurumsal kimlik, işletmenin isim, logo/sembol, yazı karakteri, renk ve sloganını içeren görsel unsurların yanında, çalışanlarının değerleri, felsefesi, kültürü ve tarihsel süreçleri gibi organizasyonel özelliklerinden oluşmaktadır.¹⁷⁴

3.3.2.1. Kurum Kimliğinin Unsurları

➤ Kurum Felsefesi: Felsefe, kurum kimliğinin çekirdeğini oluşturmaktadır. Kuruluşun, hedeflerinde, mikro ve makro ekonomik işlevinde ve sosyal rolünde kendisini ne şekilde ele aldığını ortaya koyan kurum felsefesi, kurumun değer, tutum ve normlarından, amacından ve tarihinden oluşmaktadır.¹⁷⁵

¹⁷¹ Makbule Evrim Gülsünler, “Kurum Kimliği Süreci ve İşleyişi Üzerine Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma” (Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002), 282.

¹⁷² Z. Beril Akıncı Vural, **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim** (İstanbul: İletişim Yayınları, 2003), 184.

¹⁷³ Soydaş, **age**, 27.

¹⁷⁴ **age**, 53.

¹⁷⁵ Vural, **age**, 180.

Bir işletmenin kurum felsefesi, onun tüm yönetim davranışlarını, stratejilerini ve politikasını etkilemektedir.¹⁷⁶

Kurum felsefesi bir kurum kimliğinin özünü oluşturmaktadır ve diğer kurum kimliği unsurları da kurum felsefesi temeline göre şekillenmektedir.¹⁷⁷

➤ Kurumsal Dizayn: Kurum felsefesinin görsel bir dile çevrilmesi görsel kimliğin asıl sorunudur. Bununla görsel iletişime büyük bir anlam ve görev düşmekte, bu ise kurumsal dizayn aracılığıyla gerçekleştirilmektedir.

Dizayn bir “makyaj” olarak görülmemelidir. Çünkü dizayn ürün oluşumuna, fikirden ürüne veya kuruluşa kadar eşlik eder ve doğru uygulandığında kurum kimliğinin önemli bir parçasını oluşturur.¹⁷⁸

Kurumsal dizayn, bir kuruluşun mektuplaşmada kullanacağı zarfların üzerindeki logodan, danışmada oturan görevlilerin giyimi veya faaliyet gösterdiği mekanın dizaynına kadar çok geniş bir yelpazeyi içermektedir.¹⁷⁹

Kurumsal dizaynda üç unsur mevcuttur: Ürün dizaynı, iletişim dizaynı ve çevre dizaynı.

1) Ürün Dizaynı: Ürün dizaynı denildiğinde akla ilk gelenler ürünün kendisinin dizaynı, ambalajının dizaynı ve markasıdır. Ürünün kendisi, onu kullanacak olan kişilerin ihtiyacına cevap verebilmeli ve kullanışlı olmalıdır. Ambalajın ilk görevi onu korumasıdır.¹⁸⁰ Günümüzde pek çok kuruluş ismi aynı zamanda birer marka ismidir. Örneğin IBM, Siemens veya Alcatel gibi. Bazı kuruluşların ise kendi markaları vardır, Henkel’in Persil’i, Nestle’nin Nescafe’si gibi.¹⁸¹

2) İletişim Dizaynı: İletişim dizaynı bir kurumun tüm iletişim araçlarının dizaynıdır. Bunlar kurumun logosundan antetli mektupların dizaynına kadar uzanabilmektedir.¹⁸²

Kurum rengi: Renklerin algılanışlarında farklar vardır. Örneğin, kırmızı ve turuncu uyarıcı etkiye sahipken, mavinin sakinleştirici özelliği vardır. Kurum kimliğinde renk kullanımının önemi logo, ürün ambalajı, kurumsal renklerin seçimi gibi kararlarda

¹⁷⁶ Okay, **age**, 112.

¹⁷⁷ **age**, 113.

¹⁷⁸ **age**, 121.

¹⁷⁹ Kırdar, **age**, 293.

¹⁸⁰ Okay, **age**, 129.

¹⁸¹ **age**, 132.

¹⁸² **age**, 128.

etkili olmasıdır. Kurumsal renkler tüketicinin işletmeyi tanıması ve farkındalığını sağlaması açısından önemli bir görsel kimlik unsuru olarak kabul edilmektedir. Örneğin, sarı ve kırmızı McDonald'sı, kırmızı ve beyaz Coca-Cola'yı, koyu mavi Ford'u, kahverengi UPS Kargo'yu hatırlatır. İşletmelerin kurumsal renklerini belirlerken dikkat ettikleri çeşitli unsurlar vardır. Araştırmaların da ortaya koyduğu bazı renklerin insanlar üzerinde duygusal ve psikolojik etkileri vardır. Örneğin, kırmızı uyarıcı etkisi nedeniyle trafikte her zaman durulması gerektiğini anlatmak için kullanılırken, yeşil trafik ışığı güvenli geçişi temsil eder. Dünyanın hemen her ülkesinde trafik düzenleyici olarak ortak kullanımı olan bu renklerin trafik düzeni haricinde de anlamları vardır ve bazen farklı ülkeler için farklı anlamları olabilmektedir. Örneğin, yeşil Malezya'da hastalığı ve sıkıntıyı ifade ederken, birçok ülke için çevreci hareketin ve sakinliğin rengidir. Renk seçiminde kurumların dikkat ettikleri diğer bir unsur da, birçok temel rengin diğer işletmeler tarafından kullanılması sonucunda, kullanacakları rengin diğer işletmeyi hatırlatmaması gerektiğidir. Örneğin UPS rengi olan kahverenginin DHL veya başka bir kargo şirketi tarafından kullanılması karışıklık yaratır. Renklerin tescil (copyright) işlemi olmadığından, bir işletme “bu benim rengimdir ve kimse kullanamaz” diyemez. Ancak rakip işletmelerin rengine bakarsak, rengin kullanım oranı veya başka renklerle kombinasyonu farklılıklar yaratmaktadır.¹⁸³

İşletmeler için renk seçimi kolay bir karar değildir. Her türlü aşırıılıktan, modadan ve işletmeye uymayacak renklerden kaçınmak gerekir. İşletme bir kez rengini belirlediğinde, bunun değişimi çok zor ve tehlikelidir. Bu yüzden, tasarımcıların yardımıyla gerçekten işletmeye ve ürettiği mal/hizmete uygun, tüketicide yaratmak isteyen duyguyu taşıyan bir renk veya renklerin kombinasyonu oluşturulmalıdır. Birçok işletme zamanla logo ve sembollerini değiştirmektedirler (ülkemizden Garanti Bankası örnek olarak verilebilir), ama renk ve isim kalıcı unsurlar olmaktadır.¹⁸⁴

Kurum İşareti: Kuruluşların bazıları sadece logolarını kullanırken, bazıları da bir sembolle kendilerini ifade ederler. Logo kurumu ifade eden harf, kelime veya rakamlardan meydana gelebilmektedir.¹⁸⁵ Sembol kültürün yerleşmesinde ve kökleşmesinde yardımcı olan, çalışanlar için anlam taşıyan bir nesne (cisim), resim,

¹⁸³ Soydaş, **age**, 42.

¹⁸⁴ **age**, 44.

¹⁸⁵ Okay, **age**, 141.

faaliyet ve olaydır. Sembol veya semboller sayesinde örgüt üyelerinin duyguları galeyana gelir, rol ve görevlerine karşı ilgi, arzu ve heyecanları artar.¹⁸⁶ Sembolün asıl amacı etki, kısalık ve dolaysızlıkla örgütün merkezi fikrini sunmaktır. Sembol kimliği kapsamaktadır. Semboller son derece güçlüdür. Onlar görsel olarak, zihindeki bir dizi düşünceyi göstermek için kelimelerden çoğu kez daha hızlı ve daha etkili işe sebep olmada rol oynar.¹⁸⁷

Yazı Türü: Tıpkı kurum renklerinde olduğu gibi, seçilen yazı türüne de bazı nitelikler atfedilebilmektedir. Bu şekilde örneğin bir kuyumcunun seçeceği yazı tipi ve onun kullandığı malzeme kimliğini etkileyecektir. Böyle bir kurumun “şık ve zarif” olarak atfedilen (Örneğin Times New Roman) bir yazı türü seçerek ve bunu göze hoş gelen parlak bir metale döktürerek kullanması, kendisinin amaçladığı kimliği iletmesinde ve yansıtmak istediği imaja ulaşmasında etkili olacaktır.¹⁸⁸

Şablon: Şablon, metin ve grafiğin ayrıntılı yaratımı için bir yardımcı araçtır. Şablonu bir tenis sahasına benzetebilmemiz mümkündür. Nasıl ki bu saha oyuncuları belli çizgileri arasında tutup, oyun tarzlarına karışmamaktadır, şablon da tasarımcı için belli bir çerçevede yaratıcılığını kullanma olanağı sunmaktadır.¹⁸⁹

Kartvizit: Belli bir kurum tarzının geliştirilmesinde ilk akla gelenlerden ve hakkında en çok konuşulan şeylerden birisi kartvizitlerdir. Bunun da nedeni basittir, bir kurumun tarzı bir kuruluşun yönetimi tarafından değerlendirilmemektedir ve bu çerçevede kartvizitlerin alınıp verilmesi, adeta seremonik bir karaktere sahip olmaktadır. Bir kartvizit sahibinin kimliğini, görevini göstermektedir.¹⁹⁰

3) Çevre Dizaynı: Çalışanların ihtiyaçlarına uygun iş yerleri ve güzel, rahat çalışma ortamları çalışanın kurum ile bütünleşmesine ve dolayısıyla kurum kimliğinin amaçlarından birisinin gerçekleşmesine neden olacaktır.

Nasıl ki insanların dış görünümü karşısındaki kişiyi olumlu veya olumsuz etkileyebiliyorsa, aynı durumun binaların mimarisi için de geçerli olduğu unutulmamalıdır.

¹⁸⁶ Eren, **Örgütsel Davranış**, 136-137.

¹⁸⁷ Wolff Olins, **The New Guide To Identity: How To Create and Sustain Change Through** (Brookfield, Vt.: Design Council/Gower, 1995), 11.

¹⁸⁸ Okay, **age**, 146.

¹⁸⁹ **age**, 147.

¹⁹⁰ **age**, 148.

Tüketicinin doğrudan doğruya karşı karşıya kalması bakımından vitrin ve mağaza dizaynı önemli bir nokta oluşturmaktadır. Özellikle çok sayıda şubeleri olan kuruluşlar için bu durumun önemi daha da artmaktadır. Örneğin hepsi farklı tarzda, renkte ve mimaride düzenlenmiş bir bankanın şubeleri, ortak bir kimlik iletebilme etkisinden çok uzakta olacaktır.¹⁹¹

Kurum mimarisi tasarlanırken mekanın ne olmak istediğini yansıtmalı, binalar çevre ile ilişki kurmalı, mekansal ilişkiler kişiler arası sosyal ilişkiyi etkileyerek belirlemelidir. Sosyal paydaşların kültürel değerlerine, mekansal beğenilerine ve estetik tercihlerine önem verilmeli, hizmet binaları kurumun amaçları doğrultusunda planlanmalıdır.¹⁹²

➤ Kurumsal Davranış: Bireysel hareketler sonucu davranış; bireylerin bir araya gelerek oluşturduğu hareketler sonucunda da örgütsel davranış oluşur. Dolayısıyla kurumsal davranış kurum içerisinde çalışan tüm birey ve örgütlerin genel tavır ve hareketlerinden meydana gelmektedir.¹⁹³ Kurumsal davranış kavramı bir kurumda faaliyet gösteren birey (satıcı, kasiyer, müşteri danışmanı, sekreter vs) ve grupların (yönetim kurulu gibi) tepki, karar ve davranışlarını kapsamaktadır. Ancak burada önemli olan bu bireylerin kurumlarını mümkün olduğunca inandırıcı bir biçimde temsil etmeleridir. Bunun da başlıca ön koşulu, çalışanın kurum ile bütünleşmesidir.¹⁹⁴

➤ Kurumsal İletişim: Kurum iletişimi kuruluşu, kuruma, derneğe veya organizasyona karşı, kamuoyunu ve işletme iklimini etkileme hedefi olan, tüm iletişim tedbirlerinin sistematik bir biçimde kombine edilerek uygulanmasıdır. Kurum iletişimi uzun vadeli uygulanan bir iletişimdir ve hedefi de bir imaj oluşturmak, korumak veya değiştirmektir.¹⁹⁵ İşletmenin amaçlarına ulaşmalarını sağlayacak stratejileri gerçekleştirebilmek için planladıkları iç ve dış iletişimin bilinçli kullanılan tüm türlerinin entegrasyonunun sağlandığı bir yönetim aracı olarak tanımlanabilecek olan kurumsal iletişim sürecini gerçekleştirebilmek günümüz koşullarında bir zorunluluk haline dönüşmüştür. Diğer bir deyişle hedeflere varabilmek için bir kurum tarafından gerçekleştirilmesi gereken genel iletişim

¹⁹¹ age, 153-154.

¹⁹² Semra Aydın, **Mimarlıkta Estetik Değerler** (İstanbul: İTÜ Mimarlık Fakültesi, 1993), 36.

¹⁹³ Tutar, Ö., age, 17.

¹⁹⁴ Okay, age, 196.

¹⁹⁵ Şimşek, age, 203.

alışmalarını kapsamında bulunduran kurumsal iletişim, yönetimin tüm basamaklarında uygulanması şart olan bir süreçtir.¹⁹⁶

3.3.3. Kurumsal İmajın, Kurum Kültürü ve Kurum Kimliği ile Etkileşimi

Kurum imajı, kurum içinde ve dışında gerçekleştirilen çalışmaların, kurum içi ilişkilerin, kurumun fiziksel görüntüsünün ve zihinsel algılanmasının bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Yani kurum ile ilgili olarak yürütülen bilinçli olan ya da olmayan her türlü aktivitenin sonunda imaja etki edilmektedir ve bu nedenle de kurum imajının en temel ve çıkış noktasını ‘kurum kültürü’ oluşturmaktadır. Örgüt içerisinde çalışanların benimsedikleri ve paylaştıkları ortak değerler sistemi, onların tüm çalışma koşullarını etkilemekte, müşteriye bakış açılarını ve davranış şekillerini, rekabeti algılama biçimlerini yönlendirmekte, fiziksel görüntünün yaratılmasına, işlerin yürütülmesine önemli katkılarda bulunmaktadır. Yani alışanların içinde hareket ettiği ortak inanç sistemi olan bilinçli ve güçlü bir kültür, kurum içinde hakim olan kurum iklimine yansırken, kurum kimliği ve imaj çalışmalarını da karşılıklı etkileşim içerisinde etkisi altına almaktadır. Aynı sektörde hizmet veren, iş görme açısından kaliteli ve başarılı birbirinden farklı iki kurumun mevcut imajlarının birbirinden farklılıklar göstermesindeki temel etken söz konusu kurumların imajlarının farklı kültürlere dayanıyor olmasıdır. Örneğin bir işletme içerisinde sert, katılımcı olmayan, şiddetli rekabeti teşvik eden ve bireysel çalışmaları ön plana çıkartan bir kültür varken, diğer bir işletmede daha yumuşak, katılımcı, ekip çalışmasını ve ortak başarıları teşvik eden ve onaylayan bir sistem varsa elbetteki bu iki işletmenin kurumsal imajları da farklılık gösterecek ve baskın olan kültürün özelliklerini yansıtacaktır. Çünkü bu kültürlere içinde yetişen personelin tüm olaylara bakış açısı ve bunlara karşı olan tepkileri bu doğrultuda olacak ve bu da hedef kitlenin zihinlerinde birbirinden farklı algılamalar oluşmasına neden olacaktır.

Ayrıca kurum kültürünün işletmenin birtakım fiziksel unsurları üzerinde de etkisi bulunmaktadır. Örneğin, işletme binasının mimarisi, yüksekliği, rengi ya da işletme içersindeki ofislerin dizaynı gibi faktörler o işletmede varolan kültürün bir yansıması olarak ön plana çıkmaktadır ve bu unsurlar da imaj oluşturmanın alt başlıklarından biri olan ‘fiziksel imaj oluşturma’ konusunda yol göstermektedir. Buraya kadar

¹⁹⁶ Tosun, N., *age*, 173-174.

anlatılanlardan da anlaşılacağı gibi kurum kültürü kurum imajının en belirleyici dinamiğidir ve bu iki olgu arasında sürekli bir etkileşim bulunmaktadır.¹⁹⁷

Kurum kimliği ile kurum imajı arasındaki ilişki basit bir biçimde açıklanacak olursa, kurum kimliği faaliyetlerinin amacının başarılı bir kurum imajı oluşturmak olduğu söylenebilir. Kurum kimliği somut faaliyetleri tanımlarken, kurum imajı “olması istenen” durumu ifade etmektedir. Kurumlar arzuladıkları imaja ulaşabilmek için, ifade edilmiş bir felsefeye dayanan kurumsal dizayn, iletişim ve davranışı uyumlu ve uygun bir biçimde kullanmalıdırlar. Başarılı bir imaj oluşturulduğunda ise, kurum kimliği çabaları onu koruyarak, geliştirmek için yeniden devreye girmelidir.¹⁹⁸

Kurum kimliği ile kurum imajı karşılıklı etkileşim içerisinde olan alanlardır ve kurum kimliği çabaları olmaksızın oluşturulmak istenen imajlar, kısa vadede başarısızlığa uğrarlar.

Başarılı bir imaj oluşturmak için geliştirilmeye çalışılan kurum kimliği çabaları, aşağıdaki durumlar olduğunda bir stratejiye dönüştürülmektedir veya başka bir şekilde ifade edecek olursak, bir kurum kimliği stratejisine ihtiyaç duyulmasının başlıca nedenleri şunlardır:

- Kuruluşun oluşturulması, ilk kurulma aşaması
- İç ve dış hedef kitleyi etkileyecek olan değişikliklerin meydana gelmesi
- Kurumdaki görev profilinin veya ürün grubunun değişmesi
- Kuruluşun yeniden yapılanması
- Yönetimde değişikliklerin olması
- İş yerinin taşınması ve yeniden organize edilmesi
- Kuruluşların birleşmesi

Bir kurum kimliği stratejisinin geliştirilmesinin çeşitli yöntemleri mevcuttur. Kurumlar bu yöntemlerden kendilerine en uygun olanı seçerek, bu alanda bir girişimde bulunabilirler.¹⁹⁹

Kurum kimliği faaliyetleri neticesinde oluşturulan kurumsal imaj bir feedback çemberi içerisinde kurumsal kimliği de etkileyecektir. Bu şekilde karşılıklı etkileşim

¹⁹⁷ Vural, **age**, 191-192.

¹⁹⁸ Okay, **age**, 272.

¹⁹⁹ **age**, 273-274.

içerisine giren kimlik ve imaj, yoğun çabalar ve uzun vadeli bir çalışma ile kurumun istediği yöne gelişecektir.

Özet olarak denilebilir ki, bir kurum kimliği oluşturmaya yönelik tüm çabaların son hedefi bir imaj oluşturmaktır. Kurum kimliği, kurumsal imajı şekilendirir ve başarılı olarak atfedilen her imaj böyle bir çabaya dayanmalıdır. Kurum kimliği çabaları olmaksızın gerçekleştirilmek istenen imajlar, kalıcı olmaktan çok geçici olup, asıl kurum kimliği çabalarının “uzun vadeli olma” niteliğine uymamaktadır.²⁰⁰

²⁰⁰ age, 267-268.

4. UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada; kamu sektöründe faaliyet gösteren bir Büyükşehir Belediyesi’nde çalışanların motivasyon seviyesinin tespit edilerek, çalışanların kurumlarının içeriden ve dışarıdan nasıl bir imaja sahip olduğuna dair algıları ile motivasyonları arasında nasıl bir ilişkinin bulunduğu belirlenmesi hedeflemiştir. Bu amaçla çalışma, daha bilinçli kesimin imajı nasıl algıladığını belirlemek için İnsan Kaynakları bölümünde çalışanlara uygulanmıştır. Buna yönelik İnsan Kaynakları yöneticilerinin kendi personeli ile işbirliği içerisine girerek kurumda çalışan diğer personelin de motivasyon seviyesini yükseltme, olumlu bir imaj oluşturmada yol gösteren çalışmalara yer verilmesini sağlayacağı düşünülmektedir.

4.2. Araştırmanın Önemi

Bir kurumda verimlilik ve etkinliğin olumlu yönde etkilenebilmesi için çalışanların motivasyonlarının yüksek olması gerekir.

Yönetimde etkinlik sağlanamaması belli başlı üç açığın varlığına bağlanmaktadır. Bunlar performans açığı, güven açığı ve bütçe açığı olup, zincirleme birbirine sıkı sıkıya bağlı bulunmaktadır. Bunlardan insan kaynakları uygulamaları ile yakından ilgili olan performans açığının kamu örgütlerinde bulunması, büyük ölçüde insan kaynaklarının iyi motive edilmemesinden kaynaklanmaktadır. Diğer taraftan postmodern kamu yönetimi anlayışı, kalite odaklı, bilgi ve teknolojiye dayalı, sinerji oluşturan ve insan kaynakları yönetimi çerçevesinde bunları toplumun istifadesine sunan bir kimlik kazanmıştır.²⁰¹

Kamu kuruluşlarının kurumsallaşmaya başladığı ve kamu sektöründe insan kaynakları yönetimi unsurunun uygulamaya konulduğu bir dönemde özel sektörde

²⁰¹ Recai Akyel, İlhami Söyler, “İnsan Kaynakları Yönetiminin Kamu Sektöründe Uygulanabilirliği”, http://www.dpud.org/index.php?option=com_content&view=article&id=11829:nsan-kaynaklar-yoenetiminin-kamu-sektoeruende-uygulanabilirlii&catid=112:kamu-personel-yonetimi-icerik&Itemid=453 [22.07.2011].

etkinliği ve verimliliği arttırmak için kullanılan motivasyon faktörleri, kamu sektöründe de uygulama alanı bulabilir.

Kurumlar çalışanlarını motive edip memnun edebildikleri takdirde personelin güvenini kazanarak çalışanın gözünde imajı yükselecektir. Bu çalışmadan elde edilen bulgular sayesinde kamu sektöründeki ilgili birime bazı düzeltmeler yapma, hatalı süreçleri gözden geçirme ve imaj geliştirme konusunda yol gösterilmesi düşünülmektedir.

4.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

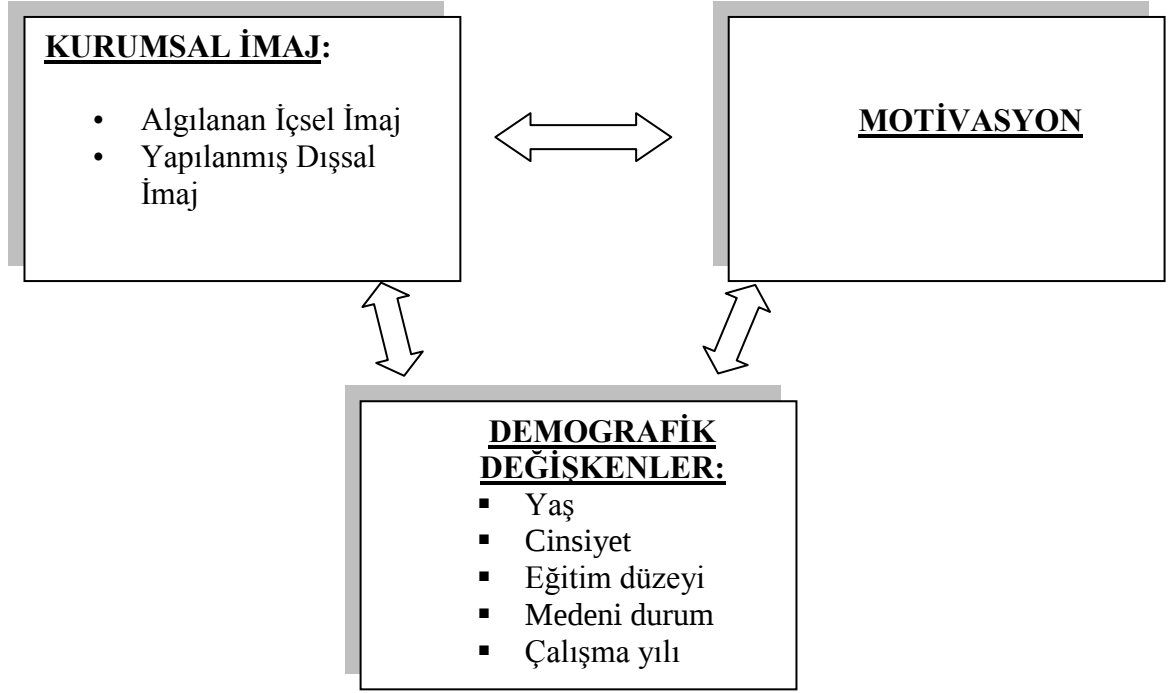
Araştırma anketine katılanların herhangi bir etki altında kalmadan sorulara samimi olarak cevap verdikleri varsayılmaktadır.

Bu araştırma Temmuz.2011 – Eylül.2011 tarihleri arasında gerçekleştirilmiş olup bir Büyükşehir Belediyesi'nin İnsan Kaynakları bölümünde 76 çalışan üzerinde uygulanmış ve 74 kişiden dönüş sağlanmıştır.

4.4. Araştırmanın Türü ve Modeli

Belediyede çalışanların kurumsal imaj algılamaları ile motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik araştırma, tanımlayıcı nitelikte bir araştırmadır.

Araştırmanın modeli Şekil 5'te görölmektedir.



Şekil 5: Araştırmanın Modeli

4.5. Araştırmanın Hipotezleri

Ana Hipotez:

H₁: Çalışanların kurumsal imaj algılamaları ile motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Çalışanların kurumsal imaj algılamaları ile motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Alt Hipotezler:

H₁: Algılanan içsel imaj ile çalışanların motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Algılanan içsel imaj ile çalışanların motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Yapılanmış dışsal imaj ile çalışanların motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Yapılanmış dışsal imaj ile çalışanların motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Demografik Değişkenlere İlişkin Hipotezler:

H₁: Çalışanların kurumsal imaj algılamaları demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

H₀: Çalışanların kurumsal imaj algılamaları demografik değişkenlere göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Çalışanların motivasyonları demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

H₀: Çalışanların motivasyonları demografik değişkenlere göre farklılık göstermemektedir.

4.6. Araştırmanın Yöntemi

4.6.1. Örneklem Alanı

Araştırmanın ana kütlesini, bir Büyükşehir Belediyesi çalışanları oluşturmaktadır. Kolayda örnekleme yöntemi ile İnsan Kaynakları departmanında çalışan 76 kişiye anket gönderilmiş ve cevaplanan 74 anket formu üzerinden değerlendirme gerçekleştirilmiştir.

4.6.2. Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada çalışanların kurumsal imaj algılamaları ile motivasyon düzeylerine yönelik verilerin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde “Demografik Bilgiler” başlığı altında 5 soru yer almaktadır. Bu bölümde çalışanlara yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum ve çalışma yılı sorulmuştur.

İkinci bölümde kurumsal imaja yönelik toplam 17 soru bulunmaktadır. Kurumsal imaj ile ilgili 1-7 arasındaki ifadeler algılanan içsel imaj, 8-17 arasındaki ifadeler yapılanmış dışsal imajı ölçmeye yönelik toplam 17 ifade bulunmaktadır. Anketin üçüncü bölümünde 18-37 arasındaki sorular çalışanların motivasyon düzeyinin ölçülmesine yöneliktir.

Anket formunda kurumsal imaj sorularının belirlenmesinde kaynakçada gösterilen Hakan Çakmak’ın “Kurumsal İmajın Şirketin Farklı Paydaşları Tarafından Algılanışı Üzerine Bir Araştırma” başlıklı çalışmadan yararlandığı yüksek lisans tezinden ve

Şemseddin Süceddinov'un "Kurumsal Kimlik, Kurumsal İmaj Oluşturma Süreci ve Bir Araştırma" adlı çalışmasından yararlanılmıştır. Motivasyonla ilgili ifadelerin belirlenmesinde de Ersin Kavi'nin, Lawler ve Hall tarafından geliştirilen "Intrinsic Motivation Inventory" ölçeğini kullandığı doktora tezinden yararlanılmıştır.

Ankette kurumsal imaj ve motivasyon ile ilgili her bir ifade 5'li Likert ölçeğine göre 1 (Kesinlikle katılmıyorum)'den 5 (Kesinlikle katılıyorum)'e kadar derecelendirilmiş ve anket uygulamasının yürütüldüğü kişilerden bu ifadelerle katılıp katılmadıklarını belirtmeleri istenmiştir.

4.6.3. Veri Analiz Teknikleri

Araştırmadan elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS programının 11.5 for windows sürümünden yararlanılmıştır. Araştırma sonuçlarının ne ölçüde güvenilir olduğunun belirlenmesi için veriler güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Bunun yanı sıra araştırmada kullanılacak analiz yöntemlerinin belirlenmesi amacıyla One Sample Kolmogorov-Smirnov testi uygulanmıştır. Tablo 3'teki analiz sonuçlarına göre, anlamlılık değeri olarak hesaplanan her iki p değeri de 0,05'ten büyük olduğu için verilerin normal dağılıma sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sebeple de analizler sırasında parametrik testlerden faydalanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin test edilmesi için t-testi, korelasyon analizi ve anova testi kullanılmıştır.

Tablo 3: One Sample Kolmogorov-Smirnov Analizi Sonuçları

		İmaj	Motivasyon
N		74	74
Normal Parametreler	Ortalama	3,8545	3,5230
	Std. Sapma	,66560	,67037
En Aşırı Farklılıklar	Mutlak	,115	,089
	Pozitif	,066	,066
	Negatif	-,115	-,089
Kolmogorov-Smirnov Z		,988	,768
Anlamlılık		,283	,597

4.6.4. Güvenilirlik Analizi

Algılanan içsel imajı ölçmeye yönelik ilk 7 sorunun (1-7 arası sorular) cronbach alpha değeri 0,9050, yapılanmış dışsal imajı ölçmeye yönelik 10 sorunun (8-17 arası

sorular) cronbach alpha değeri 0,8932 ve motivasyonu ölçmeye yönelik son 20 sorunun (18-37 arası sorular) cronbach alpha değeri 0,9257 olarak bulunmuştur.

4.7. Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde toplanan verilerin incelenmesiyle elde edilen bulgulara ve bunların yorumlanmasına yer verilmiştir.

4.7.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Bu bölümde anketi dolduran kişilerin yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, çalışma yılı gibi demografik özellikleriyle ilgili dağılımları incelenmiştir.

4.7.1.1. Yaşa Göre Dağılım

Tablo 4'teki frekans sonuçlarına bakıldığında, araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğunun (%44,6) 26-33 yaş grubu içinde bulunduğu görülmektedir. Diğer çalışanların %8,1'ini 18-25 yaş grubu, %35,1'ini 34-41 yaş grubu ve %12,2'lik kısmını ise 42 ve üzeri yaş grubu oluşturmaktadır.

Tablo 4: Yaşa Göre Dağılım

N	Geçerli	74
	Kayıp	0
Ortalama		2,51
Std. Sapma		0,815
Minimum		1
Maksimum		4

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçerli	18-25	6	8,1	8,1	8,1
	26-33	33	44,6	44,6	52,7
	34-41	26	35,1	35,1	87,8
	42 ve üzeri	9	12,2	12,2	100
	Toplam	74	100	100	

4.7.1.2. Cinsiyete Göre Dağılım

Tablo 5’te görüldüğü gibi araştırmaya katılanların cinsiyete göre dağılımları arasındaki fark çok az olup %52,7’lik kısmını erkek, %47,3’lük kısmını da kadın çalışanlar oluşturmaktadır.

Tablo 5: Cinsiyete Göre Dağılım

N	Geçerli	74
	Kayıp	0
Ortalama		1,53
Std. Sapma		0,503
Minimum		1
Maksimum		2

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Kadın	35	47,3	47,3	47,3
	Erkek	39	52,7	52,7	100
	Toplam	74	100	100	

4.7.1.3. Eğitim Durumuna Göre Dağılım

Araştırmaya katılan çalışanların %1,4’ü ilköğretim, %31,1’i lise, %59,5’i üniversite/yüksekokul, %8,1’i ise yüksek lisans/doktora mezunudur. Çalışanların eğitim durumlarına bakıldığında büyük çoğunluğu üniversite/yüksekokul mezunları oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların eğitim seviyesi oldukça yüksektir. Çalışanların eğitim durumlarına göre dağılımları Tablo 6’daki gibi gösterilebilir.

Tablo 6: Eğitim Durumuna Göre Dağılım

N	Geçerli	74
	Kayıp	0
Ortalama		2,74
Std. Sapma		0,621
Minimum		1
Maksimum		4

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	İlköğretim	1	1,4	1,4	1,4
	Lise	23	31,1	31,1	32,4
	Üniversite/yüksekokul	44	59,5	59,5	91,9
	Yüksek lisans/doktora	6	8,1	8,1	100
	Toplam	74	100	100	

4.7.1.4. Medeni Durumuna Göre Dağılım

Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumlarına göre dağılımı Tablo 7’de belirtildiği şekildedir. Çalışanların %74,3’ünü evli, %25,7’lik kısmını da bekarlar oluşturmaktadır. Buna göre, araştırmaya katılanların büyük kısmını evli çalışanlar oluşturmaktadır.

Tablo 7: Medeni Durumuna Göre Dağılım

N	Geçerli	74
	Kayıp	0
Ortalama		1,26
Std. Sapma		0,44
Minimum		1
Maksimum		2

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evli	55	74,3	74,3	74,3
	Bekar	19	25,7	25,7	100
	Toplam	74	100	100	

4.7.1.5. Çalışma Yılına Göre Dağılım

Tablo 8’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılanların çoğunluğunun (%37,8) çalışma süresi 3-5 yıl arasındadır. %33,8’lik kısmı da 11 yıldan daha fazla süredir çalışmaktadır. Araştırmaya katılanların belediyede çalışma sürelerine bakıldığında uzun süreli çalışan sayısının yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 8: Çalışma Yılına Göre Dağılım

N	Geçerli	74
	Kayıp	0
Ortalama		3,34
Std. Sapma		1,327
Minimum		1
Maksimum		5

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	0-2 yıl	1	1,4	1,4	1,4
	3-5 yıl	28	37,8	37,8	39,2
	6-8 yıl	15	20,3	20,3	59,5
	9-11 yıl	5	6,8	6,8	66,2
	11 yıldan fazla	25	33,8	33,8	100
	Toplam	74	100	100	

4.7.2. Araştırmada Kullanılan Değişkenlerin Ortalamaları

Araştırmada kullanılan değişkenlerden kurumsal imaj ile motivasyona ilişkin sorulara verilen cevapların ortalamaları Tablo 9’da belirtildiği şekildedir.

Tablo 9: Kurumsal İmaj ve Motivasyon Değişkenlerinin Ortalamaları

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
İmaj	74	1,82	5,00	3,8545	,66560
Motivasyon	74	1,65	4,95	3,5230	,67037
Geçerli	74				

Kurumsal imaj ortalaması 3,85; motivasyon ortalaması 3,52 olarak bulunmuştur. Buna göre, çalışanların her iki değişkene ilişkin verdiği cevapların “3 = Kararsızım” seçeneğinden “4 = Katılıyorum” seçeneğine doğru yaklaştığı görülmektedir.

4.7.3. Kurumsal İmaj ile Motivasyon Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bulgular

Ana Hipotez:

H₀: Çalışanların kurumsal imaj algılamaları ile motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların kurumsal imaj algılamaları ile motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Katılımcıların motivasyon düzeyleri ile kurumsal imaj algılamaları arasında bir ilişki olup olmadığına yönelik yapılan korelasyon analizi sonucu Tablo 10’da gösterilmiştir.

Tablo 10: Kurumsal İmaj ile Motivasyon Arasındaki İlişki

		İmaj	Motivasyon
İmaj	Pearson Korelasyonu	1	,763(**)
	Anlamlılık	.	,000
	N	74	74
Motivasyon	Pearson Korelasyonu	,763(**)	1
	Anlamlılık	,000	.
	N	74	74

Tablo 10’da motivasyon ile kurumsal imaj ifadelerine verilen cevaplar arasında korelasyon analizi yapılmış ve $p=0,00$ seviyesinde güçlü ve anlamlı bir ilişki ($r=0,763$) tespit edilmiştir. Analiz sonucunda p değerinin 0,05’ten küçük olması sebebiyle H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre, çalışanların kurumsal imaja ait olumlu yargıları arttıkça motivasyonları da güçlenmektedir.

4.7.3.1. Algılanan İçsel İmaj ile Motivasyon Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

H₀: Algılanan içsel imaj ile çalışanların motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Algılanan içsel imaj ile çalışanların motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 11: Algılanan İçsel İmaj ile Motivasyon Arasındaki İlişki

		Motivasyon	Algılanan İçsel İmaj
Motivasyon	Pearson Korelasyonu	1	,777(**)
	Anlamlılık	.	,000
	N	74	74
Algılanan İçsel İmaj	Pearson Korelasyonu	,777(**)	1
	Anlamlılık	,000	.
	N	74	74

Tablo 11'deki korelasyon analizinde, ankete katılan çalışanların cevapları doğrultusunda algılanan içsel imaj ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişki incelenmiştir. Buna göre; iki değişken arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyi $p=0,00$; korelasyon analizinin sonucu ise $r=0,777$ olarak çıkmıştır. Bu durumda algılanan içsel imaj ile motivasyon arasında %99 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmektedir. Buna göre, çalışanların algılanan içsel imaja ait olumlu yargıları arttıkça motivasyonları da güçlenmektedir. Sonuç olarak H_1 hipotezi desteklenmektedir.

4.7.3.2. Yapılanmış Dışsal İmaj ile Motivasyon Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bulgular

H₀: Yapılanmış dışsal imaj ile çalışanların motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Yapılanmış dışsal imaj ile çalışanların motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 12: Yapılanmış Dışsal İmaj ile Motivasyon Arasındaki İlişki

		Motivasyon	Yapılanmış Dışsal İmaj
Motivasyon	Pearson Korelasyonu	1	,689(**)
	Anlamlılık	.	,000
	N	74	74
Yapılanmış Dışsal İmaj	Pearson Korelasyonu	,689(**)	1
	Anlamlılık	,000	.
	N	74	74

Tablo 12’de p değerinin 0,05’ten küçük olması; yapılanmış dışsal imaj ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki olduğunu, H₁ hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir. Buna göre, çalışanların yapılanmış dışsal imaja ait olumlu yargıları arttıkça motivasyonları da artmaktadır.

4.7.4. Kurumsal İmaj ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Demografik değişkenlerle ilgili olarak yapılan analizler öncesinde yaş, eğitim durumu ve çalışma süresi değişkenlerindeki grupların yeniden belirlenmesine gerek duyulmuştur. Bu değişkenlerdeki gruplar arasında kişi sayısı bakımından fark fazla olduğu için grup birleştirmeleri yapılmış ve analizlerde anlamlı değerlendirmelerde bulunulması sağlanmıştır.

Yaşla ilgili; 18-25 ile 42 ve üzeri yaş gruplarına dahil olan kişi sayısı az olduğu için analizlerde gruplar birleştirilmiş ve 18-33 ile 34 ve üzeri yaş grupları kullanılmıştır.

Eğitimle ilgili; ilköğretim ile yüksek lisans/doktora eğitim durumu gruplarına dahil olan kişi sayısı az olduğu için analizlerde gruplar birleştirilmiş ve ilköğretim-lise ile üniversite/yüksekokul-yüksek lisans/doktora olmak üzere iki grup kullanılmıştır.

Çalışma süresi ile ilgili; 0-2 yıl ile 9-11 yıl aralığında çalışma süresi bulunan katılımcıların sayısı az olduğu için analizlerde gruplar birleştirilmiş ve 0-5 yıl, 6-11 yıl ve 11 yıldan fazla çalışma süresi grupları kullanılmıştır.

Kurumsal imaj ile demografik özelliklere ilişkin yapılan incelemelerde; kurumsal imajın ve alt boyutlarının, çalışanların cinsiyet, eğitim durumu ve medeni duruma göre değişmediği tespit edilmiştir.

H₀: Çalışanların kurumsal imaj algılamaları yaşa göre farklılık göstermemrktedir

H₁: Çalışanların kurumsal imaj algılamaları yaşa göre farklılık göstermektedir.

Çalışanların kurumsal imaj algılamaları ile yaş arasındaki ilişki t testi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 13’te gösterilmiştir.

Tablo 13: Kurumsal İmaj ile Yaş Arasındaki İlişki

	YAŞ	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ort.			
İmaj	18-33	39	3,6486	,72164	,11555			
	34 ve üzeri	35	4,0840	,51603	,08723			
		Levene Testi		t-testi				
		F	An.	t	df	An. (2-yönlü)	Ort. Farkı	Std. Hata Farkı
	Varyansların eşit dağılımı	2,011	0,16	-2,955	72	0,004	-0,4355	0,14737
	Varyansların eşit olmayan dağılımı			-3,008	68,71	0,004	-0,4355	0,14478

Tablo 13'e göre katılımcıların Levene Testi anlamlılık düzeyi (0,16) 0,05'ten büyük olması sebebiyle varyansların eşit dağıldığı iki yönlü anlamlılık katsayısına (0,004) bakılmaktadır. İki yönlü anlamlılık katsayısının 0,05'ten küçük olması sebebiyle H_1 hipotezi kabul edilmiş ve çalışanların kurumsal imaja dair algılarının yaşlarına bağlı olarak farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır.

H₀: Çalışanların kurumsal imaj algılamaları çalışma yılına göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Çalışanların kurumsal imaj algılamaları çalışma yılına göre farklılık göstermektedir.

Çalışanların kurumsal imaj algılamaları ile çalışma yılı arasındaki ilişki tek yönlü varyans analizi (One – Way Anova) kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 14'te gösterilmiştir.

Tablo 14: Kurumsal İmaj ile Çalışma Yılı Arasındaki İlişki

	Kareler Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	3,973	2	1,986	4,971	,010
Gruplar İçi	28,368	71	,400		
Toplam	32,341	73			

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
0-5 yıl	29	3,5659	,71483	,13274
6-11 yıl	20	4,0441	,58882	,13166
11 yıldan fazla	25	4,0376	,55802	,11160
Toplam	74	3,8545	,66560	,07737

Tablo 14'e göre p değerinin (0,010) 0,05'ten küçük olması sebebiyle H₁ hipotezi kabul edilmiş ve söz konusu değişkenler arasında anlamlı bir fark bulunduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 15: Kurumsal İmaj ve Çalışma Yılı Tukey Testi

	(I) ÇALIŞMA YILI	(J) ÇALIŞMA YILI	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	An.
Tukey HSD	0-5 yıl	6-11 yıl	-,4782(*)	,18373	,030
		11 yıldan fazla	-,4717(*)	,17251	,021
	6-11 yıl	0-5 yıl	,4782(*)	,18373	,030
		11 yıldan fazla	,0065	,18963	,999
	11 yıldan fazla	0-5 yıl	,4717(*)	,17251	,021
		6-11 yıl	-,0065	,18963	,999

Aradaki farklılığın sebebini incelemek için yapılan Tablo 15'teki Tukey testi sonuçlarına göre, 6-11 yıl arası ile 11 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip çalışanların 0-5 yıl arası çalışma süresine sahip çalışanlara oranla kurumsal imaja dair algılarının daha olumlu olduğu gözlemlenmektedir.

4.7.4.1. Algılanan İçsel İmaj ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bulgular

H₀: Algılanan içsel imaj yaşa göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Algılanan içsel imaj yaşa göre farklılık göstermektedir.

Algılanan içsel imaj ile yaş arasındaki ilişki t testi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 16’da gösterilmiştir.

Tablo 16: Algılanan İçsel İmaj ile Yaş Arasındaki İlişki

	YAŞ	N	Ortalama	Std. Sapma		Std. Hata Ort.		
Alg. İçsel İmaj	18-33	39	3,4249	,83137		,13313		
	34 ve üzeri	35	3,9673	,64083		,10832		
		Levene Testi		t-testi				
		F	An.	t	df	An. (2-yönlü)	Ort. Farkı	Std. Hata Farkı
	Varyansların eşit dağılımı	2,762	0,101	-3,117	72	0,003	-0,5424	0,17404
	Varyansların eşit olmayan dağılımı			-3,161	70,45	0,002	-0,5424	0,17163

Tablo 16’ya bakıldığında, algılanan içsel imaj açısından yaş değişkeninin grupları arasında anlamlı ($p=0,003<0,05$) bir farklılık olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle H_1 hipotezi kabul edilmektedir.

H₀: Algılanan içsel imaj çalışma yılına göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Algılanan içsel imaj çalışma yılına göre farklılık göstermektedir.

Algılanan içsel imaj ile çalışma yılı arasındaki ilişki tek yönlü varyans analizi (One – Way Anova) kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 17’de gösterilmiştir.

Tablo 17: Algılanan İçsel İmaj ile Çalışma Yılı Arasındaki İlişki

	Kareler Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	4,941	2	2,470	4,308	,017
Gruplar İçi	40,714	71	,573		
Toplam	45,655	73			

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
0-5 yıl	29	3,3596	,81764	,15183
6-11 yıl	20	3,8857	,74534	,16666
11 yıldan fazla	25	3,8914	,69041	,13808
Toplam	74	3,6815	,79083	,09193

Tablo 17'ye göre p değerinin (0,017) 0,05'ten küçük olması sebebiyle H₁ hipotezi kabul edilmiş ve söz konusu değişkenler arasında anlamlı bir fark bulunduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 18: Algılanan İçsel İmaj ve Çalışma Yılı Tukey Testi

	(I) ÇALIŞMA YILI	(J) ÇALIŞMA YILI	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	An.
Tukey HSD	0-5 yıl	6-11 yıl	-,5261	,22010	,050
		11 yıldan fazla	-,5318(*)	,20667	,032
	6-11 yıl	0-5 yıl	,5261	,22010	,050
		11 yıldan fazla	-,0057	,22718	1,000
	11 yıldan fazla	0-5 yıl	,5318(*)	,20667	,032
		6-11 yıl	,0057	,22718	1,000

Aradaki farklılığın sebebini incelemek için yapılan Tablo 18'deki Tukey testi sonuçlarına göre 11 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip çalışanların 0-5 yıl arası çalışma süresine sahip çalışanlara oranla algılanan içsel imajın daha olumlu olduğu gözlemlenmektedir.

4.7.4.2. Yapılanmış Dışsal İmaj ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bulgular

H₀: Yapılanmış dışsal imaj yaşa göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Yapılanmış dışsal imaj yaşa göre farklılık göstermektedir.

Yapılanmış dışsal imaj ile yaş arasındaki ilişki t testi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 19’da gösterilmiştir.

Tablo 19: Yapılanmış Dışsal İmaj ile Yaş Arasındaki İlişki

	YAŞ	N	Ortalama	Std. Sapma		Std. Hata Ort.		
Yap. Dışsal İmaj	18-33	39	3,8051	,70560		,11299		
	34 ve üzeri	35	4,1657	,47213		,07980		
		Levene Testi		t-testi				
		F	An.	t	df	An. (2-yönlü)	Ort. Farkı	Std. Hata Farkı
	Varyansların eşit dağılımı	2,12	0,15	-2,553	72	0,013	-0,3606	0,14125
	Varyansların eşit olmayan dağılımı			-2,607	66,79	0,011	-0,3606	0,13833

Tablo 19’a bakıldığında, yapılanmış dışsal imaj açısından yaş değişkeninin grupları arasında anlamlı ($p=0,013<0,05$) bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, H_1 hipotezi kabul edilir.

H₀: Yapılanmış dışsal imaj çalışma yılına göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Yapılanmış dışsal imaj çalışma yılına göre farklılık göstermektedir.

Yapılanmış dışsal imaj ile çalışma yılı arasındaki ilişki tek yönlü varyans analizi (One – Way Anova) kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 20’de gösterilmiştir.

Tablo 20: Yapılanmış Dışsal İmaj ile Çalışma Yılı Arasındaki İlişki

	Kareler Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	Anlamlılık
Gruplar Aarası	3,360	2	1,680	4,671	,012
Gruplar İçi	25,536	71	,360		
Toplam	28,896	73			

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
0-5 yıl	29	3,7103	,70728	,13134
6-11 yıl	20	4,1550	,54336	,12150
11 yıldan fazla	25	4,1400	,49666	,09933
Toplam	74	3,9757	,62916	,07314

Tablo 20'ye göre p değerinin (0,012) 0,05'ten küçük olması sebebiyle H₁ hipotezi kabul edilmiş ve söz konusu değişkenler arasında anlamlı bir fark bulunduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 21: Yapılanmış Dışsal İmaj ve Çalışma Yılı Tukey Testi

	(I) ÇALIŞMA YILI	(J) ÇALIŞMA YILI	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	An.
Tukey HSD	0-5 yıl	6-11 yıl	-,4447(*)	,17431	,034
		11 yıldan fazla	-,4297(*)	,16367	,028
	6-11 yıl	0-5 yıl	,4447(*)	,17431	,034
		11 yıldan fazla	,0150	,17992	,996
	11 yıldan fazla	0-5 yıl	,4297(*)	,16367	,028
		6-11 yıl	-,0150	,17992	,996

Aradaki farklılığın sebebini incelemek için yapılan Tablo 21'deki Tukey testi sonuçlarına göre 0-5 yıl ile 6-11 yıl ve 0-5 yıl ile 11 yıldan fazla çalışma sürelerine sahip olan çalışanlara ait yapılanmış dışsal imaj algıları arasındaki farkların anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. 6-11 yıl arası ile 11 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip çalışanların 0-5 yıl arası çalışma süresine sahip çalışanlara göre dış çevrelerinin kurum hakkında daha olumlu imaj algılamalarına sahip olduklarını düşünmektedirler.

4.7.5. Motivasyon ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Motivasyon ile demografik özelliklere ilişkin yapılan incelemelerde; motivasyonun çalışanların cinsiyet, eğitim durumu ve medeni duruma göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

H₀: Çalışanların motivasyonları yaşa göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Çalışanların motivasyonları yaşa göre farklılık göstermektedir.

Çalışanların motivasyonları ile yaşları arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla t testi yapılmış ve analiz sonuçları Tablo 22’de gösterilmiştir.

Tablo 22: Motivasyon ile Yaş Arasındaki İlişki

	YAŞ	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ort.			
Motivasyon	18-33	39	3,3436	,60700	,09720			
	34 ve üzeri	35	3,7229	,68924	,11650			
		Levene Testi		t-testi				
		F	An.	t	df	An. (2-yönlü)	Ort. Farkı	Std. Hata Farkı
	Varyansların eşit dağılımı	0,05	0,823	-2,517	72	0,014	-0,3793	0,15068
	Varyansların eşit olmayan dağılımı			-2,5	68,22	0,015	-0,3793	0,15172

Tablo 22’ye göre çalışanların motivasyonu, yaş değişkeninin grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,014<0,05$) biçimde farklılaşmaktadır. Ortalama değerlerine göre 18-33 yaş arası çalışanların motivasyon seviyeleri daha düşüktür. Bu durumda H₁ hipotezinin doğruluğu kanıtlanmış ve çalışanların motivasyonlarının yaşlarına bağlı olarak farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır.

H₀: Çalışanların motivasyonları çalışma yılına göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Çalışanların motivasyonları çalışma yılına göre farklılık göstermektedir.

Çalışanların motivasyonları ile çalışma süreleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova) yapılmış ve analiz sonuçları Tablo 23'te gösterilmiştir.

Tablo 23: Motivasyon ile Çalışma Yılı Arasındaki İlişki

	Kareler Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	3,165	2	1,583	3,791	,027
Gruplar İçi	29,641	71	,417		
Toplam	32,806	73			

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
0-5 yıl	29	3,2655	,57850	,10742
6-11 yıl	20	3,7000	,59049	,13204
11 yıldan fazla	25	3,6800	,75402	,15080
Toplam	74	3,5230	,67037	,07793

Analiz sonuçları, çalışanların motivasyonu arasında, çalışma sürelerine göre bir farklılık olduğunu göstermektedir ($p=0,027<0,05$).

Tablo 24: Motivasyon ve Çalışma Yılı Tukey Testi

	(I) ÇALIŞMA YILI	(J) ÇALIŞMA YILI	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	An.
Tukey HSD	0-5 yıl	6-11 yıl	-,4345	,18780	,060
		11 yıldan fazla	-,4145	,17634	,055
	6-11 yıl	0-5 yıl	,4345	,18780	,060
		11 yıldan fazla	,0200	,19384	,994
	11 yıldan fazla	0-5 yıl	,4145	,17634	,055
		6-11 yıl	-,0200	,19384	,994

Ancak Tablo 24'teki Tukey testi sonucuna göre farklı çalışma süreleri ile çalışanların motivasyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir.

5. SONUÇ

Kurumsal imaj kavramı, kurumun içeriden ve dışarıdan nasıl görüldüğüyle ilgilidir. Kurum imajı; kurumun kalitesini yükseltmekte, çalışanların kuruma olan güveninin artmasında ve uzun vadede amaçlara ulaşmada olumlu etki sağlamaktadır.

Motivasyon ise; insan davranışlarını belirleyen ve onları belli bir amaca doğru yönlendiren psikolojik bir kavramdır.

Kamu sektöründe de özel sektörde de örgütlerin amaçlarına ulaşmada sahip oldukları en önemli değer insan faktörüdür. Kurumlar, amaçlarına çalışanları sayesinde ulaşırlar. Çalışanlar, örgütün verimliliği üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. İnsanın örgüt üzerindeki etkinliğinin son derece önemli olduğu günümüz iş hayatında personelin motivasyonunu sağlamak gereklilik haline gelmiştir.

Birey, çalışma çevresindeki olumlu ya da olumsuz tüm faktörlerden doğrudan etkilendiği için kendisine önem verildiğini hissettiği, saygınlık kazandığı, yani mutlu olduğu işi yapıyor olması büyük önem taşımaktadır. Çalışanın işinden memnun olması çalışma koşulları, kariyer olanaklarının bulunması, aldığı ücret, çalışma arkadaşlarıyla kurduğu ilişkiler gibi faktörlerden etkilenmektedir. Bu faktörlerin dışında, kurumun çalışanın gözünde olumlu bir imaja sahip olması da çalışanların motivasyonu üzerinde önemli bir rol oynayabilir. Çalıştıkları kurum hakkında olumlu bir imaja sahip olan çalışanlar daha verimli ve istekli çalışarak, işle ilgili bazı sorunlara daha hoşgörülü yaklaşabileceklerdir. Bu anlamda; bir kurumda var olan imajın, çalışanların işe ve kuruma olan ilgisini arttıran motivasyon ile ilişkisi ortaya çıkmaktadır.

Yapılan korelasyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde, kurumsal imaj ile motivasyon değişkenleri arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Kurumsal imajın alt boyutları ile motivasyon arasında da güçlü bir korelasyonun olduğu ortaya konmuştur. Yani bu araştırma, çalışanların kurumsal imaj algılaması ile motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu iki değişken

arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik fazla sayıda araştırma olmaması sebebiyle, bu araştırma sonuçlarının literatüre önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Analiz sonucunda; farklı yaş gruplarına sahip çalışanların kurumsal imaj ve alt boyutları açısından aralarında bir fark olduğu saptanmıştır. Çalışanlar arasında 34 ve üzeri yaştaki çalışanların 18-33 yaş grubundaki çalışanlara oranla çalıştıkları kurum hakkında daha olumlu imaj algısına sahip oldukları söylenebilir. Bunun bir nedeni, genç çalışanların kurumdan daha farklı beklentilerinin olması ve imaja dair algılarını etkilemesi olarak düşünülebilir.

Çalışanların kurumsal imaja ilişkin algıları ile belediye'deki çalışma süreleri arasında da bir fark olduğu saptanmıştır. 0-5 yıl arasında çalışma süresine sahip olan personelin en düşük kurumsal imaj algısına sahip olduğu görülmektedir. Bu durum; yeni işe girenlerde görülen iş heyecanı duygusu, işe adapte olma ve kurum kültürüne uyum sağlama sürecinin uzun sürmesi gibi etmenler sebebiyle kurum imajını olumlu biçimde algılamalarını engellemesi şeklinde açıklanabilir. Uzun süredir belediye'de çalışanlarda kurumsal imajın daha çekici görünmesi, imajı etkileyen kurumsal kimlik ve kültür süreçlerinin daha yerleşmiş olması şeklinde de irdelenebilir.

Çalışanların yaşlarıyla motivasyon düzeyleri karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. 18-33 yaş grubunun motivasyonu 34 ve üzeri yaş grubuna kıyasla düşük çıkmıştır. Bunun nedenlerinden biri, yaşa bağlı olarak beklentilerin ve motive edici unsurların değiştiği şeklinde düşünülebilir.

Kurumsal imaj ile motivasyon ve demografik özelliklere ilişkin yapılan incelemelerde; kurumsal imajın çalışanların cinsiyet, eğitim durumu ve medeni durumuna göre değişmediği, motivasyonun da çalışanların cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum ve çalışma yılına göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Araştırmanın sonuçlarına göre, özel sektörde faaliyet gösteren birçok firmada olduğu gibi kamu sektöründe faaliyet gösteren belediyelerde de kurum imajı önemli bir kavramdır. Büyükşehir Belediyesi'nin, çalışanın gözünde olumlu bir belediye imajı oluşturmak için gerekli düzenlemeleri yaparken çalışanlar arasında belediye imajı algısının yaş ve çalışma sürelerine bağlı olarak farklılık gösterdiği göz önünde bulundurulmalıdır. İnsan kaynakları politikaları şekillendirilirken bunların dikkate alınması kurum için yararlı olacaktır. Yine; çalışanların belediye'de çalışmaktan dolayı kendini mutlu hissetmesi, işini isteyerek yapması gibi durumlar kurumsal

başarıyı etkileyeceğinden yaşa bağlı olarak farklılık gösteren grubun motivasyonunu düşüren unsurlar belirlenmeli ve bu yaş grubunun ihtiyaç ve beklentileri öğrenilerek, onlara uygun motivasyon artırıcı unsurlar geliştirilmelidir. Üst yönetim, kurumsal imaj oluşturma ve geliştirme çalışmalarına ağırlık vermeli ve bu konuda İnsan Kaynakları Yönetimi'nden destek almalıdır.

KAYNAKÇA

- Ak, Mehmet. **Kurumsal Kimlik**. İstanbul: Işıl Ofset, 1993.
- Akdemir, Ali. **İşletmeciliğin Temel Bilgileri**. Ankara: Orion Kitabevi, 2008.
- Aksoy, Ramazan, Vecdi Bayramoğlu. “Sağlık İşletmeleri İçin Kurumsal İmajın Temel Belirleyicileri: Tüketici Değerlemeleri”. **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**. c. 4. s. 7 (2008): 85-96.
- Akyel, Recai, İlhami Söyler. “İnsan Kaynakları Yönetiminin Kamu Sektöründe Uygulanabilirliği”. http://www.dpud.org/index.php?option=com_content&view=article&id=11829:nsan-kaynaklar-yoenetiminin-kamu-sektoeruende-uygulanabilirlii&catid=112:kamu-personel-yonetimi-icerik&Itemid=453 [22.07.2011].
- Arık, İsmail Alev. **Motivasyon ve Heyecana Giriş**. İstanbul: Çantay Kitabevi, 1996.
- Aşıkoğlu, Meral. **İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon**. İstanbul: Üniversite Kitabevi, 1996.
- Avcı, Umut, Ali Sayılır. “Hizmet Kalitesi Çerçevesinde Çalışanların Rolüne ve Yeterliliklerine İlişkin Karşılaştırmalı Bir İnceleme”. **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**. s.1 (2006): 123-138.
- Aydınlı, Semra. **Mimarlıkta Estetik Değerler**. İstanbul: İTÜ Mimarlık Fakültesi, 1993.
- Barutçugil, İsmet. **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002.
- Baş, Türker, Kadir Ardıç. “Yüksek Öğretimde İş Tatmini ve Tatminsizliği”. **İktisat İşletme ve Finans**. 17. yıl. Eylül (2002): 72-81.
- Baysal, Can, Erdal Tekarslan. **Davranış Bilimleri**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1998.
- Benoit, William L. “Image Repair Discourse and Crisis Communication”. **Public Relations Review**. vol. 23. no. 2 (1997): 177-186.
- Bolat, Oya İnci. “Konaklama İşletmelerinde Kurumsal İmaj Oluşturma Süreci”. **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. 9(15) (2006):107-126.

- Çakmak, Hakan. “Kurumsal İmajın Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi. Dunlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- Çelik, Hakan, S. Süreyya Bengül. “Satış Sonrası Hizmetler ve Ürün Garantilerinin Müşteri Tatmini, Memnuniyeti ve Marka Sadakati Üzerindeki Etkileri”. **H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 26. s.2 (2008):117-134.
- Davis, Keith. **İşletmede İnsan Davranışı**. çev. Kemal Tosun ve diğ. 2. bs. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1984.
- Demir, Hulusi, Neşe Songür. “Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı”. **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c. 2. s. 3 (1999): 150-168.
- Deniz, Ersu. **Markalaşma ve Reklam**. İstanbul: Kumsaati Yayınları, 2008.
- Dereli, Toker. **Organizasyonlarda Davranış**. İstanbul: Ar Yayın Dağıtım, 1981.
- Dereli, Türkay, Adil Baykasoğlu. **Toplam Marka Yönetimi**. İstanbul: Hayat Yayınları, 2007.
- Donnelly, James H., James H. Donnelly, Jr. James L. Gibson, John M. Ivancevich. **Fundamentals of Management**. 7th ed. Homewood, IL : BPI/Irwin , 1990.
- Efil, İsmail. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. 7. bs. İstanbul: Alfa Yayınları, 2002.
- Erdil, T. Sabri, Yeşim Uzun. **Marka Olmak**. 2. bs. İstanbul: Beta Yayınları, 2010.
- Erdoğan, B. Zafer, Kazım Develioğlu, Sevgi Gönüllüoğlu, Hakan Özkaya. “Kurumsal İmajın Şirketin Farklı Paydaşları Tarafından Algılanışı Üzerine Bir Araştırma”. **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. s.15. Ağustos (2006): 55-76.
- Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. 11. bs. İstanbul: Beta Yayınları, 2008.
- _____. **Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1996.
- Erinçin, Özlem. “Kadın Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Astlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi”. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999.
- Eroğlu, Feyzullah. **Davranış Bilimleri**. 4. bs. İstanbul: Beta Yayınları, 1998.
- Forno, Arianna Dal, Ugo Merlone. “Incentives and Individual Motivation in Supervised Work Groups”. **European Journal of Operational Research**. 207 (2010): 878-885.
- Foster, Timothy R.V. **Müşteri Memnuniyetini Arttırmanın 101 Yolu**. çev. Meral Gönenç. İstanbul: Alfa Yayınları, 2000.

- Furman, David M. "The Development of Corporate Image: Historiographic Approach to a Marketing Concept". **Corporate Reputation Review**. vol. 13. no: 1 (2010):63-75.
- Garih, Üzeyir. **Pazarlama Tanıtım Halkla İlişkiler**. İstanbul: Hayat Yayınları, 2000.
- Gee, Bobbie. **Creating A Million Dolar Image For Your Business**. USA: Page Mill Press, 1995.
- Genç, Nurullah. **Yönetim ve Organizasyon**. 2. bs. Ankara: Seçkin, 2008.
- Genç, Nurullah, Osman Demirdöğen. **Yönetim El Kitabı**. Erzurum: Birey Yayıncılık, 1994.
- Giancola, Frank L. "Examining the Job Itself as a Source of Employee Motivation". **Compensation & Benefits Review**. 30 December (2010): 1-7.
- Gülsünler, Makbule Evrim. "Kurum Kimliği Süreci ve İşleyişi Üzerine Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma". Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.
- Güney, Salih. **Davranış Bilimleri**. 6.bs. Ankara: Nobel, 2011.
- Güzeltik, Ebru. "Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı". Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999.
- Harmancı, Mahmut. **İş'te İmaj Faktörü**. 2. bs. İstanbul: Nesil Yayınları, 2009.
- Herzberg, Frederick. "One More Time: How Do You Motivate Employees?". **Harvard Business Review**. September-October (1987): 1-16.
- _____. **The Managerial Choice**. Dow Jones-Irwin, Homewood, Illinois, 1976 (Aktaran: Pekel, Hüseyin Nail. "İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi". Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001).
- _____. "The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Manpower". **Personnel Administration**. vol. 27 (1964) : 3-7.
- Hitt, Michael A., R. Dennis Middlemist, Robert L. Mathis. **Management: Concepts and Effective Practice**. 2nd ed. St. Paul: West Publishing Company, 1986.
- Hodgetts, Richard M. **Management (Theory, Process, and Practice)**. 5th ed. San Diego: HBJ, 1990.
- Hodgetts, Richard, Fred Luthans. **International Management**. McGraw Hill Publishing, 1994.
- Huczynski, Andrzej A., David A. Buchanan. **Organizational Behaviour**. 3th ed. New York: McGraw Hill Publishing, 2008.

- Javalgi, Rajsherhar G., Mark B. Traylor, Andrew C. Gross, Edward Lampman. "Awareness of Sponsorship and Corporate Image: An Empirical Investigation". *Journal of Advertising*. vol: 23. no: 4 (1994): 47-58.
- Jones, Gareth R., Jennifer M. George, **Contemporary Management**. 6th ed. London: McGraw-Hill Irwin, 2009.
- Karpat, Işıl. **Bankacılık Sektöründe Örneklerle Kurumsal Reklam**. İstanbul: Yayınevi Yayıncılık, 1999.
- Kasımoğlu, Ebru. "Sosyal Sorumluluk Kapsamında Eğitim Faaliyetlerinin Kurum İmajına Etkisi ve Bir Araştırma". Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.
- Kassim, Norizan Mohd, Mohamad Vajdavi, Zeina Al Azmeh, Hissa Sadiq. "Effects of Institutional Reform on Corporate Image and Value in a Developing Country Context". **Measuring Business Excellence**. vol.14. no. 2 (2010): 32:45.
- Kavi, Ersin. "İşgörenler Açısından Örgüt Kültürünün Motivasyona Etkisi (Özel Finans ve Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma)". Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Kaynak, Tuğray. **Organizasyonel Davranış**. İstanbul: 1995.
- Kazoleas, Dean, Yungwook Kim, Mary Anne Moffitt, "Institutional Image: A Case Study". **Corporate Communications**. vol. 6. iss. 4 (2001): 205-216.
- Keser, Aşkın. **Çalışma Yaşamında Motivasyon**. İstanbul: Alfa Akademi Basım Yayım, 2006.
- Kırçı, Zafer. "Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama". Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Kırdar, Yalçın. "Halkla İlişkilerde Yeni Eğilim; Kurumsal İtibar Yönetimi". **Dünden Bugüne Halkla İlişkiler**. ed. Metin Işık, Mustafa Akdağ. Ankara: Eğitim Akademi Yayınları, 2009: 289-308.
- Kinard, Jerry. **Management**. Lexington, Mass. : D.C. Heath , 1988.
- Klopper, Chris. "Managing Your Company's Image". **The British Journal of Administrative Management**. Summer (2010): 15-16.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. 11. bs. İstanbul: Arıkan, 2007.
- Koktürk, Mehtap Sümersan, A. Müge Yalçın, Emine Çobanoğlu. **Kurum İmajı Oluşumu ve Ölçümü**. İstanbul: Beta Yayınları, 2008.
- Kreitner, Robert. **Management**. 4th ed. Boston: Houghton Mifflin, 1989.
- Küçük, Ferit. "İnsan Kaynakları Açısından Kurumsal İmaj". **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. c.15. s. 2 (2005): 247-266.

- Küçük, Ferit, M. Nedim Bayuk. “Kriz Ortamında Bir Başarı Faktörü Olarak Çalışanların Kurum İmajı”. **Journal of Yasar University**. 2 (7) (2007): 795-808.
- Lin, Long-Yi, Ching-Yuh Lu. “The Influence of Corporate Image, Relationship Marketing, and Trust on Purchase Intention: The Moderating Effects of Word-of-Mouth”. **Tourism Review**. vol. 55. no. 3 (2010): 16-34.
- Locke, Edwin A., Gary P. Latham. **Goal Setting: A Motivational Technique That Works**. London : Prentice-Hall, 1984.
- Luthans, Fred. **Organizational Behaviour**. 6th ed. New York: McGraw-Hill Publishing, 1992.
- Marzilion, Nicola. “Managing The Corporate Image and Identity: A Borderline Between Fiction and Reality”. **International Studies of Management and Organization**. vol. 28. no. 3(1998): 3-11.
- Maslow, Abraham H. “A Theory of Human Motivation”. **Psychological Review**. 50 (1943): 370-396.
- _____. **Motivation and Personality**. New York: Harper&Row, 1954 (Aktaran: Kinard, Jerry. **Management**. Lexington, Mass. : D.C. Heath , 1988).
- Mercan,Rana.“Sponsorluk”.<http://www.pazarlamadunyasi.com/Desktopdefault.aspx?tabid=195&ItemId=233&Rtabid=194> [03.03.2011].
- Nelson, Debra L., James Campbell Quick. **Organizational Behaviour**. St. Paul: West Publishing Company, 1994.
- Nickels, William G., James M. McHugh, Susan M. McHugh. **Understanding Business**. 4th ed. Chicago: Irwin, 1996.
- Nguyen, Nha, Gaston Leblanc. “Corporate Image and Corporate Reputation in Customers’ Retention Decisions in Services”. **Journal of Retailing and Consumer Services**. no. 8 (2001): 227-236.
- Obermaier, Ernest. **Grundwissen Werbung**. Munchen: Wilhelm Heyne Verlag, 1988 (Aktaran: Peltekoğlu, Filiz Balta. **Halkla İlişkiler Nedir?** 3. bs. İstanbul: Beta Yayınları, 2004).
- Okay, Ayla. **Kurum Kimliği**. 4. bs. İstanbul: MediaCat Kitapları, 2003.
- Olins, Wolff. **The New Guide To Identity: How To Create and Sustain Change Through**. Brookfield, Vt.: Design Council/Gower, 1995.
- Örücü, Edip. “Güdölemenin Neresindeyiz?”. **İktisat İşletme ve Finans**. Ekim (1997): 57-63.
- Örücü, Edip, Ramazan Çolak. “Üniversite ve Öğretim Elemanlarında İş Doyumu ve Motivasyon.”. **İktisat İşletme ve Finans**. 17. yıl. Ağustos (2002): 12-17.

- Özkalp, Enver. Çiğdem Kirel. **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Etam A.Ş., 1999.
- Özkan, Abdullah. **Halkla İlişkiler Yönetimi**. 2. bs. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, 2009.
- Pekel, Hüseyin Nail. “İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi”. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.
- Peltekoğlu, Filiz Balta. **Halkla İlişkiler Nedir?** 3. bs. İstanbul: Beta Yayınları, 2004.
- Porter, Lyman W., Edward E. Lawler. **Managerial Attitudes and Performance**. Homewood: R.D. Irwin, 1968 (Aktaran: Reitz, H. Joseph. **Behaviour in Organizations**. 3rd ed. Homewood, Ill. : R. D. Irwin , 1987).
- Reitz, H. Joseph. **Behaviour in Organizations**. 3rd ed. Homewood, Ill. : R. D. Irwin , 1987.
- Robbins, Stephen P. **Örgütsel Davranışın Temelleri**. çev. Sevgi Ayşe Öztürk. Eskişehir: Etam A.Ş., 1994.
- Robbins, Stephen P., Mary Coulter. **Management**. 10th ed. London: Prentice Hall, 2009.
- Robins, Kevin. **İmaj Görmenin Kültür ve Politikası**. çev. Nurçay Türkoğlu. İstanbul, Ayrıntı Yayınları, 1999.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **İşletmelerde Halkla İlişkiler**. 6.bs. Bursa: 2004.
- _____. **Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış**. Bursa: MKM Yayıncılık, 2009.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, Melek Tüz. **Örgütsel Psikoloji**. Bursa: Ezgi Kitapevi, 1999.
- Schermerhorn, John R. James G. Hunt, Richard N. Osbon. **Managing Organizational Behaviour**. 4th ed. New York: John Wiley&Sons, 1991.
- Selvi, Murat Selim. **Müşteri Sadakati**. Ankara: Detay Yayıncılık, 2007.
- Soydaş, Ayda Uzunçarşılı. “Global İşletmelerde Kurum Kimliği ve Kurumsal Marka”. **Çok Kültürlü Ortamlarda Halkla İlişkiler, Kurumsal İletişim ve Yönetim**. ed. Pınar Eraslan Yayınoğlu. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları, 2005: 27-57.
- Süceddinov, Şemseddin. “Kurumsal Kimlik, Kurumsal İmaj Oluşturma Süreci ve Bir Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- Swartz, Nikki. “Image Is Everything”. **Wireless Review**. vol. 16. no. 6 (1999): 66-68.
- Şimşek, Muhittin. **Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü**. İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı, 2002.

- Şimşek, Şerif, Tahir Akgenci, Adnan Çelik. **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**. 2. bs. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001.
- Taşkın, Ercan, Semih Sönmez. “Kurumsal İmaj Oluşturmada Halkla İlişkilerin Rolü Ve Bir Alan Araştırması”. **Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**. s.2 (2005): 1-27. http://www.akademikbakis.org/pdfs/7/ercanta_k_n__semih.pdf [20.04.2011].
- Toker, Boran. “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri”. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. s. 8 (2007): 92-107.
- Topaloğlu, Tayfun. “Motivasyona Giriş”. <http://www.e-motivasyon.net/Motivasyona-Giris.html> [31.01.2011].
- Tosun, Kemal. **İşletme Yönetimi**. 6.bs. Ankara: Savaş Yayınları, 1992.
- Tosun, Nurhan Babür. “Kurumsal İletişim Sürecinde Reklamın ve İmaj Yönetiminin Bütünleşik Konumu”. **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. c. 18. s. 1 (2003): 173-191.
- Tutar, Hasan. **Örgütsel İletişim**. 2. bs. Ankara: Seçkin, 2009.
- Tutar, Özhan. “Türkiye’nin Kamu İstihdam Kurumu Olarak Türkiye İş Kurumunun Toplumdaki İmaj Tespiti ve İmaj Geliştirme Üzerine Bir Çalışma”. Uzmanlık Tezi. T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü, 2007.
- Veljkovic, Dobrinka, Daliborka Petrovic. “The Role of Corporate Image in the Process of Company Takeovers”. **Megatrend Review**. vol. 8. no. 1 (2011): 77-94.
- Vural, Z. Beril Akıncı. **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**. İstanbul: İletişim Yayınları, 2003.
- Want, Jerome. **Corporate Culture: Illuminating The Black Hole**. New York: St. Martin’s Press, 2007.
- Yenersoy, Gönül. **Toplam Kalite Yönetimi: “Mükemmeli Arayış Yolculuğuna İlk Adım”**. İstanbul: Rota Yayınları, 1997.
- Yılmaz, Hakan. **Stratejik Liderlik**. İstanbul: Kumsaati Yayınları, 2008.
- Yüksel, Öznur. **Davranış Bilimleri**. Ankara: Gazi Kitabevi, 2006.

EKLER

Ek 1. Anket Formu

Bu anket, “Çalışanların Kurumsal İmaj Algılaması ile Motivasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı yüksek lisans tezinin araştırma konusunu oluşturmaktadır. Vereceğiniz cevaplar gizli tutulacaktır. Soruları dikkatli bir şekilde okuyup düşüncelerinizi en iyi ifade edecek cevabı işaretlemeniz ve cevaplanmamış soru bırakmamanız araştırma sonuçlarının doğruluğu ve güvenilirliği açısından çok önemlidir.

Bu bilimsel çalışmaya zaman ayırdığınız ve soruları objektif olarak cevapladığınız için teşekkür ederim.

DEMOGRAFİK BİLGİLER

1.Kaç yaşındasınız?

☐ 18-25 ☐ 26-33 ☐ 34-41 ☐ 42 ve üzeri

2.Cinsiyetiniz?

☐ Kadın ☐ Erkek

3.Eğitim düzeyiniz?

☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Üniversite / Yüksekokul ☐ Yüksek Lisans / Doktora

4.Medeni durumunuz?

☐ Evli ☐ Bekar

5.Kaç yıldır bu kurumda çalışmaktasınız?

☐ 0-2 yıl ☐ 3-5 yıl ☐ 6-8 yıl ☐ 9-11 yıl ☐ 11 yıldan fazla

Aşağıda, işinizle ilgili bazı ifadeler yer almaktadır. Lütfen, her bir ifadeyi dikkatlice okuyarak bu ifadelerden (Kesinlikle Katılmıyorum ile Kesinlikle Katılıyorum arasında) size en uygun olanı seçiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Çalıştığım kurum yenilikçidir.	1	2	3	4	5
2.Çalıştığım kurum dürüst,adil ve güvenilirdir.	1	2	3	4	5
3.Çalıştığım kurum sosyal sorumluluk sahibidir.	1	2	3	4	5
4.Çalıştığım kurum alanında başarılı ve modernidir	1	2	3	4	5
5.Çalıştığım kurum çalışanlarına iyi koşullar ve kariyer imkanları sunar.	1	2	3	4	5
6.Çalıştığım kurumun kalitesi yeterli düzeydedir.	1	2	3	4	5
7.İlkeli ve hatasız bir kurumda çalışmaktayım.	1	2	3	4	5
8.Çalıştığım kurumun faaliyetleri topluma yararlı ve zararsızdır.	1	2	3	4	5
9.Çalıştığım kurumun politikaları, yönetimi ve çalışanları çevreye duyarlıdır.	1	2	3	4	5
10.Çalıştığım kurum iç ve dış müşteri memnuniyetine odaklı çalışmaktadır.	1	2	3	4	5
11.Çalıştığım kurum ulusal ve uluslar arası alandaki rekabette avantajlı durumdadır.	1	2	3	4	5
12.Çalıştığım kurum yurtiçinde ve yurtdışındaki muhatabları ile başarılı ilişkiler kurmuştur.	1	2	3	4	5
13.Ailem ve dostlarım bu kurumda çalışmamdan memnundur	1	2	3	4	5
14.Bu kurumda çalıştığımı söylemekten çekinmem.	1	2	3	4	5
15.Bu kurumda çalıştığım için çevremden olumlu tepkiler alıyorum.	1	2	3	4	5
16.İnsanlar çalıştığım kurumu dürüst ve kaliteli olarak tanımlarlar.	1	2	3	4	5
17.Çalıştığım kurumla ilgili medyada kötü bir habere hiç rastlamadım.	1	2	3	4	5
18.Çalıştığım kurum çalışanlarına eşit fırsatlar tanımaktadır.	1	2	3	4	5

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
19.Kurumum, çalışanlarının vereceği yeni fikirleri dikkate almakta ve değerlendirmektedir.	1	2	3	4	5
20.Kurumumun sağladığı yemek, servis vb. olanaklardan oldukça memnunum.	1	2	3	4	5
21.Kurumum bana işimle ilgili güvence sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
22.Kurumum bana doktor ve revir imkanı sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
23.Diğer departmanlarla çalıştığımda çok iyi bir yardımlaşma olduğunu görmekteyim.	1	2	3	4	5
24.Kazandığım ücret, benzer kurumlardaki benzer pozisyonlardaki kadar ya da onlardan daha iyi bir seviyededir.	1	2	3	4	5
25.Performansım arttıkça üst pozisyonlara yükselme şansım artmaktadır.	1	2	3	4	5
26.Kendi bölümümdeki iş arkadaşlarımla işbirliği ve uyum içinde çalışmaktayım.	1	2	3	4	5
27.Kurumdan aldığım eğitimler işimi daha iyi yapmama yardımcı olmaktadır.	1	2	3	4	5
28.Kurumumun yönetim biçimi, çalışanların elinden gelenin en iyisini yapmayı teşvik etmektedir.	1	2	3	4	5
29.Çalıştığım departmanla diğer departmanlar arasında iyi bir iletişim olduğunu düşünmekteyim.	1	2	3	4	5
30.Yöneticiler, tüm çalışanlara karşı arkadaşça ve yardımsever bir tutum içinde davranmaktadır.	1	2	3	4	5
31.Çalıştığım ortamda çalışmamı sınırlayan olumsuz fiziksel koşullar bulunmamaktadır.	1	2	3	4	5
32.Bir işi başardığımda takdir edilip ödüllendirilmekteyim.	1	2	3	4	5
33.Yöneticiler çalışanların yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olmaktadır.	1	2	3	4	5
34.Performansımın farkedilip doğru değerlendirildiğine inanmaktayım.	1	2	3	4	5
35.İşyerimde uygulanan çalışma saatlerinden memnunum.	1	2	3	4	5
36.Kurumda çalıştığım süre içinde yeterli bir eğitim aldığımı inanmaktayım.	1	2	3	4	5
37.Toplantılarda bana istediğim zaman söz hakkı tanınarak fikirlerimi ifade etmem sağlanmaktadır.	1	2	3	4	5

Teşekkürler..

ÖZGEÇMİŞ

Ad Soyad: Tuğba Büyükgöze
Doğum Tarihi: 1986
Lisans: İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü
2005 – 2009
Yüksek Lisans: Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
İnsan Kaynakları Bölümü
2009 - ...