

**KURUM KİMLİĞİ VE KURUMSAL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ,
KURUM KİMLİĞİNİN ÇALIŞANLARIN KURUMSAL BAĞLILIKLARI
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN BİR İŞLETMEDE ARAŞTIRILMASI**

Ali DAĞDEMİR

DOKTORA TEZİ

İşletme Ana Bilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Celil KOPARAL

**Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eylül 2008**

DOKTORA TEZ ÖZÜ

**KURUM KİMLİĞİ VE KURUMSAL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ,
KURUM KİMLİĞİNİN ÇALIŞANLARIN KURUMSAL BAĞLILIKLARI
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN BİR İŞLETMEDE ARAŞTIRILMASI**

Ali DAĞDEMİR

İşletme Ana Bilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eylül 2008

Danışman: Prof. Dr. Celil KOPARAL

Bu çalışmanın amacı kurum kimliğinin, çalışanların kurumsal bağlılıkları üzerindeki etkisini belirlemektir. Kurumsal bağlılığı etkileyen kurum kimliği faktörleri olarak, kurumsal iletişim, kurumsal tasarım, kurumsal davranış ve kurumsal yapı incelenmiştir.

Kurumsal bağlılığı belirlemek için, Meyer ve Allen'a ait "üç bileşenli Kurumsal bağlılık modeli" kullanılmıştır. Çalışma kapsamında, çalışanların Kurumsal bağlılık düzeyleri, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak üç boyutta incelenmiştir. Kurum kimliği geniş çaplı bir literatür araştırması sonucunda hazırlanmış bir anket üzerinden değerlendirilmiştir. Araştırmada, kurum kimliği faktörleri ile cinsiyet, medeni durum, yaş, çalışma süresi, çalışılan bölüm gibi kişisel faktörlere göre çalışanların bağlılık düzeylerindeki olası farklılıklar, istatistiksel metotlar kullanılarak test edilmiştir.

Araştırma sonucunda, araştırmanın yapıldığı işletmede, kurumsal kimlik faktörlerinin normatif bir bağlılık yarattığı, kurum kimliği ile kurumsal bağlılık arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Duygusal bağlılık faktörünün yaratılması için, çalışanlar arasında olumlu ilişkileri sağlayabilecek bir kurumsal kimlik oluşturulması gereklidir. Elde edilen sonuçlara bağlı olarak araştırmanın yapıldığı işletmede algılanan kurum kimliğinin ölçülmesi ve kurumsal bağlılığın artırılması konusunda öneriler sunulmuştur.

**RELATIONSHIP BETWEEN CORPORATE IDENTITY AND
ORGANIZATIONAL COMMITMENT, A RESEARCH STUDY THAT THE
EFFECTS OF THE CORPORATE IDENTITY ON THE EMPLOYEES'
ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN A CORPORATION**

ABSTRACT

The purpose of this study is to identify the effects of corporate identity on the employees' organizational commitment. Corporate identity factors effecting the corporate commitment are investigated as the corporate communication, corporate design, corporate behavior and corporate structure.

In order to determine the organizational commitment, Meyer and Allen's 'three-component model of organizational commitment' was used. Within this scope, the organizational commitment levels of employees had been examined in three dimensions, emotional commitment, continuance commitment and normative commitment. Corporate identity was examined through a questionnaire developed by an extensive literature review. In research study, the possible differentiations of the employees' commitment levels in regard to corporate identity factors and personal factors like gender, martial status, age, working period and department had been tested by using statistical methods.

It is determined that the corporate identity factors create a normative commitment in the corporation that the research was made and there is a relationship between corporate identity and corporate commitment. To create an affective commitment, it is necessary to form a corporate identity that provides positive relationships among the employees. According to the results, suggestions were made in order to measure the perceived corporate identity and to increase the organizational commitment level.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Ali DAĞDEMİR' in “**Kurum Kimliği ve Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki, Kurum Kimliğinin Çalışanların Kurumsal Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin Bir İşletmede Araştırılması**” başlıklı tezi **21 Kasım 2008** tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim ve Öğretim sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca, **İşletme (Yönetim ve Organizasyon)** Anabilim dalında **Doktora** tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) :	Prof. Dr. Celil KOPARAL
Üye	: Prof. Dr. İnan ÖZALP
Üye	: Doç. Dr. Çiğdem KIREL
Üye	: Doç. Dr. Nazan YELKİKALAN
Üye	: Doç. Dr. Senem BESLER

Prof. Dr. Ramazan GEYLAN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Bu tez konusunun ortaya çıkmasında birlikte çalıştığım bir arkadaşım bana ilham kaynağı oldu. Beraber çalıştığımız dönemde kurum içinde ve dışında iş ile ilgili birçok konuyu bu arkadaşım ile paylaştık. Genelde paylaştığımız konular işte karşılaşılan problemler ve kurumdan şikâyetler olurdu. Ben uzun bir süre önce o kurumdan ayrıldım. Arkadaşım ise halen aynı kurumda çalışmaya devam ediyor. Karşılaştığımızda ise benzer problemlerden şikâyetlerinin sürdüğünü görüyorum. Fakat aile toplantılarında, iş dışı sohbet ortamlarında bu arkadaşımın çalıştığı kurum hakkında negatif bir söz söylediğini hiç görmedim. Hatta aksine kurumunu sonuna kadar savunur. Bir ürün alacaksa kesinlikle çalıştığı kurumun ürünlerini seçer ve herkese de ısrarla o markayı önerir. Dışarıda gezerken, kurumu tarafından verilen ve kurumunun renklerini, logosunu taşıyan eşofmanı severek giyer. Kurumunun rozetini takım elbisesinin yakasında taşır. Satranç ve masa tenisi turnuvalarına katılır ve kurumunu temsil etmekten gurur duyar. Buna benzer birçok örneği sıralayabilirim. Arkadaşım kurum içerisinde şikâyetleri olmasına rağmen nasıl kurumuna bu kadar bağlı olabiliyor? Benim düşüncem, onda bu bağlılığı çalıştığı kurumun kimliği ve onun bu kimlik ile özdeşleşmesi sağlıyordu. “Kurum kimliği çalışanlarda kurumsal bağlılık yaratabilir mi?” Çalışma bu sorunun cevabını bulmak amacı ile gerçekleştirilmiştir.

Tez çalışmamaya ilham kaynağı olan yukarıda bahsettiğim, değerli arkadaşım Hasan bey’e; çalışmanın hazırlanmasında her zaman benden desteğini ve sabrını esirgemeyerek fikir ve görüşleri ile çalışmaya yön veren tez danışmanım, Prof. Dr. Celil KOPARAL’a; çalışmanın her aşamasında bana görüş ve eleştirileri ile destek olan, Prof. Dr. İnan ÖZALP ve Doç. Dr. Çiğdem KIREL’e; istatistik veri analizinde bana yardımcı olan arkadaşım, Recep MİNĞA’ya, araştırmada kullanılan Kurumsal bağlılık ölçeği ile ilgili değerli görüşlerini elektronik posta ile benimle paylaşan Prof. Dr. John P. MEYER’e; anket sonuçlarının toplanmasında bana büyük destek veren Elif İNKAYA’ya, araştırma anketine katılan işletme yöneticilerine ve çalışanlarına katkılarından dolayı ve çalışmanın en başından itibaren her aşamasında sevgisi, desteği ve bitmek tükenmek bilmeyen sabrı ile her zaman yanımda olan sevgili eşim Arzu’ya teşekkür ediyorum, minnetlerimi ve saygılarımı sunuyorum.

Ali DAĞDEMİR

İÇİNDEKİLER

DOKTORA TEZ ÖZÜ	ii
ABSTRACT	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	iv
ÖNSÖZ.....	v
ÖZGEÇMİŞ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
TABLolar LİSTESİ	i
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUM KİMLİĞİ VE KURUMSAL BAĞLILIK KAVRAMLARINA GENEL BİR BAKIŞ

1. KURUM KİMLİĞİ KAVRAMI.....	4
1.1. Kurum Kimliği Kavramına Genel Bir Bakış	4
1.2. Kurum Kimliğinin Tanımı	5
1.3. Kurum Kimliğinin Önemi ve Yararları	6
1.4. Kurum Kimliğini Oluşturan Temel Unsurlar.....	8
1.4.1. Kurumsal İletişim	10
1.4.2. Kurumsal Tasarım (Kurumsal Görsel Kimlik)	13
1.4.3. Kurumsal Davranış	15
1.4.4. Kurumsal Yapı	17
1.4.5. Kurum Kültürü.....	18
1.4.6. Kurum Felsefesi.....	19
1.4.7. Sektör Kimliği.....	20

2. KURUMSAL BAĞLILIK KAVRAMI.....	21
2.1. Kurumsal Bağlılık Kavramı ve Önemi	22
2.2. Kurumsal Bağlılık Türleri.....	24
2.2.1. Duygusal Bağlılık	25
2.2.2. Devam Bağlılığı.....	26
2.2.3. Normatif Bağlılık.....	27
2.3. Kurumsal Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	28
2.3.1. Kişisel – Demografik Faktörler	28
2.3.2. Kurumsal - Görevsel Faktörler	28
2.3.3. Diğer Faktörler.....	29
2.4. Kurumsal Bağlılığın Göstergeleri.....	29
2.4.1. Kurumun Amaç ve Değerlerini Benimseme.....	29
2.4.2. Kurum İçin Fedakârlıkta Bulunabilme.	29
2.4.3. Üyeliğin Devamı İçin Güçlü İstek Duyma	29
2.4.4. Kurum Kimliği İle Kimlik Kazanma	30
2.4.5. İçselleştirme	30

İKİNCİ BÖLÜM

KURUM KİMLİĞİ VE KURUMSAL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ, KURUM KİMLİĞİNİN ÇALIŞANLARIN KURUMSAL BAĞLILIKLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

1. KURUM KİMLİĞİ VE KURUMSAL BAĞLILIK KAVRAMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	31
1.1. Algılanan Kurum Kimliği ve Kurumsal Bağlılık	33
1.2. Kurum Kimliğinin Kurumsal Bağlılık Üzerindeki Etkisi.....	35
2. KURUMSAL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN BAŞLICA KİŞİSEL FAKTÖRLER.....	38
2.1. Yaş	38
2.2. Cinsiyet.....	39
2.3. Medeni Durum.....	39
2.4. Eğitim Düzeyi	40
2.5. Çalışma Süresi	40

3. KURUMSAL İLETİŞİMİN ÇALIŞANLARIN KURUMSAL BAĞLILIĞI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ.....	41
3.1. Kurumsal İletişimin Önemi	41
3.2. Biçimsel Olmayan İletişim ve Kurumsal Bağlılığa Etkisi.....	43
3.3. Kurumsal İletişim ile Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki.....	45
3.3.1. Kurumsal İletişimin Güdülemeye Etkisi.....	45
3.3.2. İletişimde Kurumun Açıklığı ve Dürüstlüğü	46
3.3.3. İletişimin İş Hedeflerine ve Sonuçlarına Etkisi	48
4. KURUMSAL TASARIMIN ÇALIŞANLARIN KURUMSAL BAĞLILIĞI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ.....	51
4.1. Kurumsal Tasarımın Çalışanlar Tarafından Algılanışı	52
4.2. Kurumsal Tasarımın Unsurlarının Çalışanların Kurumsal Bağlılığına Etkileri	53
4.2.1. Ürün Tasarımının Kurumsal Bağlılık Üzerindeki Etkileri	53
4.2.2. İletişim Tasarımının Kurumsal Bağlılık Üzerindeki Etkileri	54
4.2.3. Çevre Tasarımının Kurumsal Bağlılık Üzerindeki Etkileri	57
5. KURUMSAL DAVRANIŞIN ÇALIŞANLARIN KURUMSAL BAĞLILIĞI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ	60
5.1. İş Tatmini	60
5.1.1. Çalışma Koşulları	61
5.1.2. İşin Nitelikleri	62
5.1.3. Maddi Olanaklar	64
5.1.4. Çalışanların Takdir Edilmesi	65
5.1.5. Güdüleme.....	67
5.2. Rol İle İlgili Özellikler.....	67
5.2.1. Rol Belirsizliği.....	68
5.2.2. Rol Çatışması.....	69
5.3. Ekip Çalışması	70
5.4. Kuruma Duyulan Güven.....	71
5.5. Kurumsal Destek.....	72
5.6. Yönetim Tarzı ve Liderlik Biçimi	73
5.7. Kurum Kültürü ve Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki	75

6. KURUMSAL YAPININ ÇALIŞANLARIN KURUMSAL BAĞLILIĞI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ.....	77
6.1. Kurumun Büyüklüğü ve Yaşı	78
6.2. Yönetim Kademeleri.....	79
6.3. Merkezleşme	80
6.4. Yetki Devri ve Sorumluluk.....	81
6.5. Çalışanların Yönetime Katılması.....	82
6.6. Sosyal Güvenlik Sistemi	84
6.7. Çalışan Devir Oranı	84
6.8. Terfi ve Ödül Sistemi.....	86
6.9. Yetiştirme ve Geliştirme	86
6.10. Teknoloji.....	88
7. ENDÜSTRİ KİMLİĞİNİN ÇALIŞANLARIN KURUMSAL BAĞLILIĞI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ.....	88
8. KURUM FELSEFESİ NİN ÇALIŞANLARIN KURUMSAL BAĞLILIĞI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ.....	89
9. KURUM DIŞI FAKTÖRLERİN ÇALIŞANLARIN KURUMSAL BAĞLILIĞI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ.....	90

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUM KİMLİĞİNİN ÇALIŞANLARIN KURUMSAL BAĞLILIKLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN BİR İŞLETMEDE ARAŞTIRILMASI

1. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ.....	92
2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI	93
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	94
3.1. Araştırma Modeli.....	94
3.2. Veri Toplama Yöntemi ve Araçlar	96
4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ ve ÖRNEKLEMİ.....	97
5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE SINIRLILIKLARI	98

5.1.	Araştırmanın Hipotezleri	98
5.2.	Araştırmanın Sınırlılıkları	99
6.	VERİ ANALİZİNDE KULLANILAN İSTATİSTİKSEL	
	TEKNİKLER	100
7.	ARAŞTIRMA ÖLÇEĞİNİN GEÇERLİLİĞİ VE GÜVENİLİRLİĞİ...102	
8.	ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRME.....103	
8.1.	Araştırmanın Yapıldığı İşletme İle İlgili Genel Bilgiler.....	103
8.2.	Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerinin Dağılımı.....	104
8.3.	Faktör ve Güvenilirlik Analizleri.....	109
8.4.	Kurumsal Bağlılık Bileşenlerine Ait Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri	117
8.5.	Bağlılık Faktörleri ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkilere Ait Bulgular (Korelasyon Analizi).....	118
8.6.	Bağlılık Faktörleri ile Kurum Kimliği Faktörleri Arasındaki İlişkilere Ait Bulgular (Korelasyon Analizi).....	120
8.7.	Bağlılık Faktörlerinin Demografik ve Kurumsal Bileşenler Tarafından Açıklanmasına İlişkin Bulgular (Regresyon Analizi).....	121
8.7.1.	Duygusal Bağlılığın Demografik ve Kurumsal Bileşenler Tarafından Açıklanmasına İlişkin Bulgular	122
8.7.2.	Devam Bağlılığın Demografik ve Kurumsal Bileşenler Tarafından Açıklanmasına İlişkin Bulgular	125
8.7.3.	Normatif Bağlılığın Demografik ve Kurumsal Bileşenler Tarafından Açıklanmasına İlişkin Bulgular	128
8.8.	Araştırmanın Hipotezlerinin Korelasyon Analizi ile Değerlendirilmesi .	131
8.9.	Araştırmanın Hipotezlerinin Regresyon Analizi ile Değerlendirilmesi ..	137
	SONUÇ VE ÖNERİLER	141
	EKLER.....	149
	KAYNAKÇA.....	152

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Kurum Kimliği Unsurları.	9
Şekil 2. Kurum Kimliği'nin Bileşik Bir Modeli.	35
Şekil 3. Kurum Kimliği İle Kurumsal Bağlılık İlişkisi.	36
Şekil 4. Kurum Kimliğini Oluşturan Faktörlerin Çalışanların Kurumsal Bağlılığı Üzerindeki Etkilerini Gösteren Bir Model.	37
Şekil 5. İletişim Merdiveni.	50
Şekil 6. Kurum Kimliğini Oluşturan Faktörlerin Çalışanların Kurumsal Bağlılığı Üzerindeki Etkileri Araştırma Modeli.	95
Şekil 7. Kurumsal İletişim Faktör Analizi Öz Değer Grafiği.	109
Şekil 8. Kurumsal Tasarım Faktör Analizi Öz Değer Grafiği.	111
Şekil 9. Kurumsal Yapı Faktör Analizi Öz Değer Grafiği.	113
Şekil 10. Kurumsal Davranış Faktör Analizi Öz Değer Grafiği.	115
Şekil 11. Kurumsal Bağlılık Faktör Analizi Öz Değer Grafiği.	117

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Kaiser-Meyer-Olkin Değerleri İçin Bir Sınıflama	101
Tablo 2. Katılımcıların Cinsiyetleri	104
Tablo 3. Katılımcıların Yaşları	105
Tablo 4. Katılımcıların Medeni Durumları	105
Tablo 5. Katılımcıların Çocuk Sahibi Olma Durumları	106
Tablo 6. Katılımcıların Eşlerinin Çalışma Durumları	106
Tablo 7. Katılımcıların Kurumda Çalışma Süreleri	107
Tablo 8. Katılımcıların Eğitim Düzeyleri	107
Tablo 9. Katılımcıların Yönetim Kademesindeki Yerleri	108
Tablo 10. Katılımcıların Çalıştıkları Bölge	108
Tablo 11. Kurumsal İletişim Faktör Analizi Özet Sonuç Tablosu	110
Tablo 12. Kurumsal Tasarım (Kurumsal Tasarım) Faktör Analizi Özet Sonuç Tablosu	111
Tablo 13. Kurumsal Yapı Faktör Analizi Özet Sonuç Tablosu	112
Tablo 14. Kurumsal Davranış Faktör Analizi Özet Sonuç Tablosu	114
Tablo 15. Kurumsal Bağlılık Faktör Analizi Özet Sonuç Tablosu	116
Tablo 16. Bağlılık Faktörlerinin Dağılımı	117
Tablo 17. Demografik Faktörler ve Bağlılık Korelasyon Tablosu	119
Tablo 18. Kurumsal Kimlik Faktörleri ve Bağlılık Korelasyon Tablosu	120
Tablo 19. Duygusal Bağlılığa İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	122
Tablo 20. Duygusal Bağlılığa İlişkin Beta Katsayısı (Sadece Demografik Faktörler dikkate alınmıştır.)	123
Tablo 21. Duygusal Bağlılığa İlişkin Beta Katsayısı (Demografik Faktörler ve Kurum Kimliği Faktörleri birlikte değerlendirilmiştir.)	124
Tablo 22. Devam Bağlılığına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	125
Tablo 23. Devam Bağlılığına İlişkin Beta Katsayısı (Sadece Demografik Faktörler dikkate alınmıştır.)	126

Tablo 24. Devam Bağlılığına İlişkin Beta Katsayısı (Demografik Faktörler ve Kurum Kimliği Faktörleri birlikte değerlendirilmiştir.).....	127
Tablo 25. Normatif Bağlılığa İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	128
Tablo 26. Normatif Bağlılığa İlişkin Beta Katsayısı (Sadece Demografik Faktörler dikkate alınmıştır.).....	129
Tablo 27. Normatif Bağlılığa İlişkin Beta Katsayısı (Demografik Faktörler ve Kurum Kimliği Faktörleri birlikte değerlendirilmiştir.).....	130
Tablo 28. Kurum Kimliği ile Bağlılık Arasındaki Korelasyon Tablosu.....	131
Tablo 29. Kurumsal İletişim ile Bağlılık Arasındaki Korelasyon Tablosu	132
Tablo 30. Kurumsal Tasarım ile Bağlılık Arasındaki Korelasyon Tablosu	133
Tablo 31. Kurumsal Davranış ile Bağlılık Arasındaki Korelasyon Tablosu	134
Tablo 32. Kurumsal Yapı ile Bağlılık Arasındaki Korelasyon Tablosu.....	136
Tablo 33. Kurumsal Kimlik ile Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi.....	137
Tablo 34. Kurumsal Kimlik ile Bağlılık Arasındaki Beta Katsayısı (Sadece Demografik Faktörler alınmıştır)	138
Tablo 35. Kurumsal Kimlik ile Bağlılık Arasındaki Beta Katsayısı (Demografik Faktörler ve Kurum Kimliği Faktörleri birlikte değerlendirilmiştir.).....	138
Tablo 36. Demografik Faktörler ile Bağlılık Arasındaki Korelasyon Tablosu	140

GİRİŞ

Son yıllarda küreselleşme ve uluslar arası ticaretin gelişmesi pazarlarda, toplumlarda ve işletmelerde büyük değişikliklere neden olmuştur. Büyüyen pazarlar ile benzer özelliklerdeki ürünlerin artışı, teknolojik gelişmeler sonucu bilgiye kolay erişim ve ticaret kanallarındaki değişiklikler marka ve firmalar arasındaki rekabeti de büyük bir şekilde artırmıştır. Bu durum tüketicilerin değerlerini ve kalite anlayışlarını da değiştirmiştir. Günümüz insanı seçicidir ve bir ürün alacağı zaman o ürünün özellikleri ile birlikte üretici firmayı da sorgulayacak düzeye gelmiştir. İşletmeler kendilerine özgü, değişmez, tutarlı ve ayırt edici özellikleri ile fark edilebilmekte ve bu özelliklerini bir rekabet aracı olarak kullanmaktadırlar. Sahip oldukları özellikleri bir bütün olarak işletmelerin kurum kimliğini oluşturmaktadır.

Her kurumun tıpkı insanlarda olduğu gibi bir kimliği vardır. Bir kurumun kendisini temsil etme şekli, o şirketin kurumsal kimliğini oluşturur. Kurumun sahip olduğu kimlik onu diğer işletmelerden farklı kılmaktadır. Kurum kimliği sayesinde firma yönetiminin elinde içinde bulunulan pazar ve müşteri ilişkileri koşullarına göre kendini yeniden konumlandırma, güçlendirme veya pozisyonunu keskinleştirme söz konusu olabilir. Kurumsal kimlik işletme stratejisini logo, sembol, slogan ve tasarımla görünür hale getirir ve kim olduğunuzu, ne yaptığınızı ve nasıl yaptığınızı yansıtır. Müşterilerin beklenti içine girmesine ve bunların karşılanmasına yardımcı olur. Firmayı sevdirmek ve müşteri bağlılığı yaratmada önemli rolü vardır.

Kurum kimliği denildiğinde hemen akla işletmenin ismi, logosu, renkleri vb gibi görsel özellikleri gelmektedir. Aslında bu özellikleri ifade eden Kurumsal Tasarım, Kurum Kimliğini oluşturan unsurlardan biridir. Kurum Kimliği, bir işletmenin görüntüsü yanında, kuruluşundan itibaren tarihsel gelişimini, içeride ve dışarıda gerçekleştirdiği tüm faaliyetleri, iletişimi, kültürel özellikleri, felsefesi, stratejileri, davranışları, yapısal özelliklerini de kapsayan ve geniş bir şekilde incelenmesi gereken bir

kavramdır. Bu yönüyle Kurum Kimliği sadece görsel tasarımcıların değil, pazarlama, halkla ilişkiler, psikoloji, sosyoloji ve yönetim gibi birçok alanın ilgisini çekmiştir ve güncelliğini korumaya devam etmektedir. Buna rağmen kurum kimliği kavramı halen anlaşılması zor bir kavram olarak kalmıştır. Bunun nedeni kurum kimliğinin sadece birçok disiplini kapsamaması değil bununla birlikte farklı paydaşlar için kurum kimliği kavramının farklı anlamlar ifade etmesidir.

Kurumsal kimlik çoğu zaman kendisiyle yakın ilişkili kurumsal imaj, kurumsal kişilik, kurumsal itibar, kurumsal iletişim kavramlarıyla karıştırılmaktadır. Kurumsal imaj kavramı bazen kurum kimliği yerine kullanılmakta, bazen de kurum kimliğinin bir yansıması olarak değerlendirilmektedir. Kurumsal imaj kuruluş hakkındaki görüş ve düşünceleri yani kurumun algılanış biçimini gösterir. Oysa kurumsal kimlik kuruluşun fiziksel görüntüsü ile ilgilidir. Bu yönüyle kurumsal kimlik ile kurumsal imaj birbirlerini desteklemektedirler. Kurumsal itibar ise kurum kimliği ve kurumsal imaj uygulamalarının bir sonucudur.

Güçlü bir kurum kimliği oluşturulması ve bunun yaşatılması için kurumdaki bütün çalışanların ve yöneticilerin desteği gereklidir. Sadece yöneticiler ve kurucular tarafından benimsenerek uygulanmaya çalışılan kurumsal kimlik oluşturma çalışmalarının başarılı olması ve hedef kitleyle sağlıklı bir iletişim kurması, eğer kurum çalışanları tarafından kabul görmüyor ise mümkün değildir. Burada kurumu tüm paydaşlar ile bir bütün olarak ele almak gereklidir. Burada en önemli faktör insan kaynağıdır.

Kurumsal kimlik kurum çalışanlarını motive etmeyi sağlayan merkezi bir kuvvet özelliği taşır. Çalışanlar kurumun kimlik unsurlarını benimsediklerinde kuruma daha büyük bir destek ve bağlılık göstereceklerdir. Daha geniş bir bakış açısı ile kurum kimliğinin tüm paydaşlar için de bağlılık sağlayacak bir unsur olduğu söylenebilir.

İster hizmet isterse üretim sektöründe faaliyet gösterecekler tüm işletmeler için insan faktörü halen en önemli girdi niteliğindedir ve bu unsurun etkin bir şekilde değerlendirilmesi gereklidir. İşletmelerin

çevrelerindeki değişim ve küreselleşmenin etkileri çalışanları da büyük ölçüde etkilemiştir. Günümüzde çalışanların beklentileri, hayata bakışları ve anlayışları gelir ve eğitim düzeyindeki artışa paralel olarak değişmekte ve gelişmektedir.

Kurumun başarısı için insan faktörü vazgeçilmez bir unsur haline gelmiştir. Bu nedenle artık insan faktörüne bir maliyet unsuru olarak bakılmamaktadır. Bugüne kadar yapılan araştırmalar çalışanların tutum ve davranışları ile kurumsal bağlılığın doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu tutum ve davranışlar işgücü devir hızı, iş tatmini, kişisel ve kurumsal performans konularında olumlu etkiler sağlamaktadır.

Yukarıda söz edilen kavramların her biri kurum kimliğinin bir parçasıdır. Bu kavramları bir bütün olarak ele almak ve Kurum Kimliği ile Kurumsal Bağlılık kavramlarının etkileşim içerisinde oldukları düşüncesi bu çalışmanın ana fikrini oluşturmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde kurum kimliği ve kurumsal bağlılık kavramları ayrı ayrı ele alınmış ve kurum kimliğini oluşturan faktörler ile kurumsal bağlılığa etki eden faktörler incelenerek teorik bir altyapının oluşturulmasına çalışılmıştır.

İkinci bölümde kurum kimliği ile kurumsal bağlılık arasındaki ilişki incelenmiş ve kurum kimliği unsurlarının çalışanların kurumsal bağlılığı üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Bu amaçla, kurum kimliğinin, kurumsal bağlılık faktörleri ile ilişkisi incelenerek ortak olan faktörler belirlenmiştir. Söz konusu faktörlerin çalışanların kurumsal bağlılığı üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla bir kurumsal kimlik-kurumsal bağlılık modeli oluşturulmuştur.

Üçüncü bölüm, ikinci bölümün uygulaması niteliğindedir. Bu bölümde kurumsal kimliğin çalışanların kurumsal bağlılıklarını ne düzeyde etkilediği incelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUM KİMLİĞİ VE KURUMSAL BAĞLILIK KAVRAMLARINA GENEL BİR BAKIŞ

1. KURUM KİMLİĞİ KAVRAMI

Toplumsal yapı içerisinde yaşamak ve çevresindeki diğer insanlar ile iletişim halinde bulunmak ihtiyacında olan birey, bir guruba katılmak ve kendisini o guruba kabul ettirmek ister. Guruba ait sosyal ve kültürel özellikleri de benimser ve kendisini bir bütünün bir parçası olarak görür. Aidiyet duygusu taşıdığı gurubu diğerlerinden farklı kılan kendine özgü nitelikleri gurubun kolektif kimliğini oluşturmaktadır. Dil, kültür, din, tarih, yaşam alanı, maddi koşullar gibi unsurların yanı sıra, topluluğun belleği, kolektif kimliği yapılandıran önemli bir faktör olarak belirlemektedir.¹ Semboller, anılar, alışkanlıklar kolektif kimliğin ortaya çıkardığı unsurlardır.

Kimlik bir bireyi veya bir kurumu yansıtan, kendisine özgü özelliklerinin toplamıdır. Kurumların da diğerlerinden ayırt edici özelliklerinin oluşturduğu kimlikleri vardır. Kurum, kimliği ile davranış gösterir ve çevresi de bu kimliği ile kurumu değerlendirir. Kurumsal kimliğin geliştirilmesi kurumun çevresindeki imajını olumlu yönde etkileyecektir. Bu yapısı ile kurumsal kimlik, bir kurumun değişen ve gelişen bir ortamda fark edilmesini ve kendisini daha iyi ifade edebilmesini sağlayan bir araç olarak ortaya çıkmaktadır.

1.1. Kurum Kimliği Kavramına Genel Bir Bakış

Kurum kimliği denildiğinde ilk önce akla gelen kuruluşun adı, logosu, renkleri olmaktadır. Bunlar kurum kimliğinin bir parçası olan kurumsal tasarımın unsurlarıdır. Fakat kurumsal kimlik sadece Kurumsal Tasarımla sınırlı değildir. Kurum kimliği, kuruluşun iletişim, kültür, davranış, yapı, stratejik faaliyetlerini ve içinde bulunduğu sektör kimliğini de içeren geniş kapsamlı bir kavram olarak ele alınmalıdır.

¹ Nuri BİLGİN, **Kolektif Kimlik**, (Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1995), s.59.

Açık bir şekilde yönetsinler veya yönetemesinler, farkında olsunlar veya olmasınlar tüm organizasyonların bir kimlikleri vardır. Kurum kimliği kurumun “kim olduğunu”, “ne yaptığını”, “nasıl yaptığını” ve “nereye gitmek istediğini” yansıtır. Kurum kimliği, kuruluşun ürettiği ve sattığı ürünlerde veya servis hizmetlerinde, üretimin veya satışın yapıldığı ya da servis hizmetinin verildiği çevrede, ne yaptığını ifade etmek için kullandığı iletişim yöntemlerinde ve çalışanlarına ve dış dünyaya karşı davranışlarında açık bir şekilde ortaya çıkmaktadır.² Kurum kimliği, kuruluş içinde birbirine uyumlu bir şekilde bağlanmış olan fiziksel ve işlemsel elemanlar ve insanlar tarafından inşa edilen dinamik bir yapıdır.

Bir işletmenin bir kimliğe ihtiyaç duymasının başlıca nedenleri kurum içerisinde çalışanların kuruluş ile bütünleşmelerini sağlamak, kurum dışında ise diğer kuruluşlardan, rakiplerden ayırt edilmek ve onlardan sıyrılabilmesidir.³ Bu özelliği ile kurumsal kimlik işletme yönetimi açısından stratejik bir araç ve rekabet avantajı sağlayan bir kaynaktır. Kurumsal izleyicilerin yatırım kararlarını, kariyer kararlarını verirken ve ürün tercihlerini yaparken şirketlerin itibarına güvendikleri yaygın olarak kabul edilmektedir.

1.2. Kurum Kimliğinin Tanımı

Son yıllarda kurum kimliği ile ilgili akademik ve kurumsal ilgi artışına rağmen, kurumsal kimliğin evrensel olarak kabul edilmiş bir tanımı bulunmamaktadır. Kurum kimliğinin birçok disiplini birleştiren genel bir kavramdır. Bununla birlikte kurumsal kimlik farklı kurumsal paydaşlar için farklı anlamlar ifade etmektedir. Marka kimliği, kurumsal imaj, kurumsal itibar, kurumsal ün gibi kavramlar kurum kimliği yerine kullanılabilir.

Kurumların güçlü bir kimlikten elde etmek istediği yararlar da son derece belirsizdir. Akademik dünyadaki böyle bir belirsizlik, kurumsal kimliği, CEO’ların temel ilgi alanı durumuna getirmiştir. Bu durum MORI

² Wally OLINS, **The New Guide to Identity**, (The Wolff Olins Business Limited, Hampshire, 1995), s.xiii

³ Ayla OKAY, **Kurum Kimliği**, (Kapital Medya Hizmetleri A.Ş. İstanbul, 2005), s.38

Araştırma Şirketi'nin 1992 yılında, Avrupa'daki en büyük şirketlerin başkanları arasında yürüttüğü bir anket çalışması tarafından yansıtılmıştır. Araştırma sonucunda, kurum kimliğinin, söz konusu işletmeleri yöneten kişilerin endişe ettikleri temel unsurlardan biri olduğu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, birçok yönetici kurumsal kimlik konusunda çok az bilgiye sahip olduklarını ve kurum kimliğinin nasıl yönetileceğini ve kontrol edileceğini bilmediklerini belirtmişlerdir.⁴

Kurumsal kimlik tanımları araştırıldığında, kavramı geniş ve çok yönlü olarak ele alan veya dar anlamda belirli bir unsur üzerinde odaklanan pek çok tanım göze çarpmaktadır.⁵ Yapılmış olan tanımlarda varılmaya çalışılan ortak noktanın “kurumun kendini ifade etmesi” olduğu göze çarpmaktadır. Buradan hareketle, kurum kimliği, kurumun kendisini iç ve dış çevresindeki uygun hedef gruplarına tanıtmak için kullandığı yöntemler, araçlar ve davranışlar bütünü olarak tanımlanabilir.

Kurumsal kimlik; bir kurum, ürün veya hizmetin ismi, logosu, başlıklı kâğıdı, taşıt araçlarının tasarımından firma binasının genel görünümüne, iç dekorasyonuna, işçilerin kıyafetinden, elemanların davranış biçimlerine, kurumun yönetim şeklinden, işletme sistemine, çalıştırdığı yöneticilerin kalitesinden, üretimine, hizmet ve servis anlayışına, reklâm ve halkla ilişkiler çalışmalarında kullandıkları her türlü görüntü, stil ve mesajlara kadar uzanan, stratejileri belirlenmiş, planlı, birbiri ile koordineli, uyum içinde çalışan bir güç birliği, sistem bütünlüğüdür.⁶

1.3. Kurum Kimliğinin Önemi ve Yararları

“Kurumsal kimlik” terimi, kurumun kişiliğini ifade eden mesaj ve çağrışımların bütünü için kullanılmaktadır. Aynı şekilde Kurumsal Tasarım öğeleri, kurumun davranışları, kültürü, misyonu, kullandığı iletişim biçimi ve

⁴ T.C. MELEWAR, Elizabeth JENKINS, “Defining The Corporate Identity Construct”, **Corporate Reputation Review**, Vol. 5, No. 1, Henry Stewart Publications, (2002), s.76

⁵ Cees B. M. Van Riel, **Principles of Corporate Communication**, (Prentice Hall, 1995), s.30

⁶ Mehmet AK, **Firma ve Markalarda Kurumsal Kimlik ve İmaj**, (Işıl Ofset Ltd. Şti, İstanbul, 1998), s.22.

çeşitli kişi ve kurumlarla (siyasi partiler, yardım dernekleri, sponsor olunan kuruluşlar, ünlüler vb.) ilişkileri gibi soyut unsurların bütünüdür. Kurumsal kimlik, paydaşlarda heves ve olumlu duygular uyandıran bir kavramdır.⁷

Doğru kimliği bulmanın stratejik açıdan önemi büyüktür. Bu nedenle kurumsal kimlik rekabet üstünlüğü sağlamak için stratejik bir kaynak olarak ele alınmaktadır. Kurumsal izleyiciler, yatırım kararlarını verirken ve ürün tercihlerini yaparken şirketlerin itibarına güvenmektedirler.

Kurumsal kimlik, çalışanları güdüleyen merkezi bir kuvvet rolü oynayabilmektedir. Çalışanlar kendi kurumlarının amaç, yönelim ve özelliklerini daha net bir biçimde anladıklarında, kurumlarına daha büyük bir destek ve bağlılık ve uyum göstereceklerdir. Kurum kimliği çalışan tarafından benimsendiğinde, çalışanların kurum içi faaliyetlerinde ve kurum dışında bu kimliğin etkilerini yansıttıkları göze çarpmaktadır. Bu durum şirketin imajının olumlu veya olumsuz şekilde etkilenmesine neden olmaktadır.

Kurumsal kimlik, yüksek nitelikli yöneticileri kendisine çekmesi için şirketlere yardımcı olabilir.⁸ Dışarıda olumlu bir imaj yaratan kurumlar, kendilerine gelen talepleri değerlendirecekleri için nitelikli personel ve yöneticileri bulma ve elde tutma konusunda daha az çaba sarf edeceklerdir. Günümüzün bilgiye dayalı organizasyonları için rekabet edebilir durumda kalmanın anahtarı yetenekli ve motive olmuş çalışanları çekmek ve elde tutabilmektir. Onaylanmış bir itibara sahip olmak bunu başarmada temel rol oynayabilir. Çünkü kurumun itibarı bireye belirgin bir ruhsal kazanç sağlamaktadır. Ayrıca yüksek kapasiteli personel, kurumun kimliğinin dış dünya ile iletişimde hem biçimsel hem de biçimsel olmayan şekilde göze çarpan bir rol oynayabilir.⁹

⁷ Alison THEAKER (Çeviri: Murat YAZ), **Halkla İlişkilerin El Kitabı**, (Kapital Medya Hizmetleri A.Ş. İstanbul, 2006), s.136

⁸ T. C. MELEWAR, "Determinants of the Corporate Identity Construct: A Review of the Literature", **Journal of Marketing Communications**, Volume 9, Number 4, (December 2003), ss. 195-220.

⁹ John M. T. BALMER, Stephen A. GREYSER, **Revealing the Corporation. Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing**, (Routledge, New York, 2003), s.129-130

1.4. Kurum Kimliğini Oluşturan Temel Unsurlar

Kurumsal kimlik kavramı ilk önce bir görsel tasarım unsuru olarak ortaya çıkmıştır. Kimlik kavramı ile kurumların tasarım elemanlarından bahsedilen bu görüşe eş zamanlı olarak kabul gören başka bir düşünce de kurum kimliğinin kaynağını kurumun üyelerinin oluşturmasıydı. Kurumsal davranış bakış açısı ile yapılan çalışmalar kurum kimliği sayesinde üyelerin kendilerini kurum ile özdeşleştirdiklerini ortaya çıkarmıştır. Kurumun iç ve dış çevre ile iletişim içerisinde oluşu bütünleşik iletişim unsurunun da kurum kimliğinin kapsamına alınmasını gerektirmiştir.

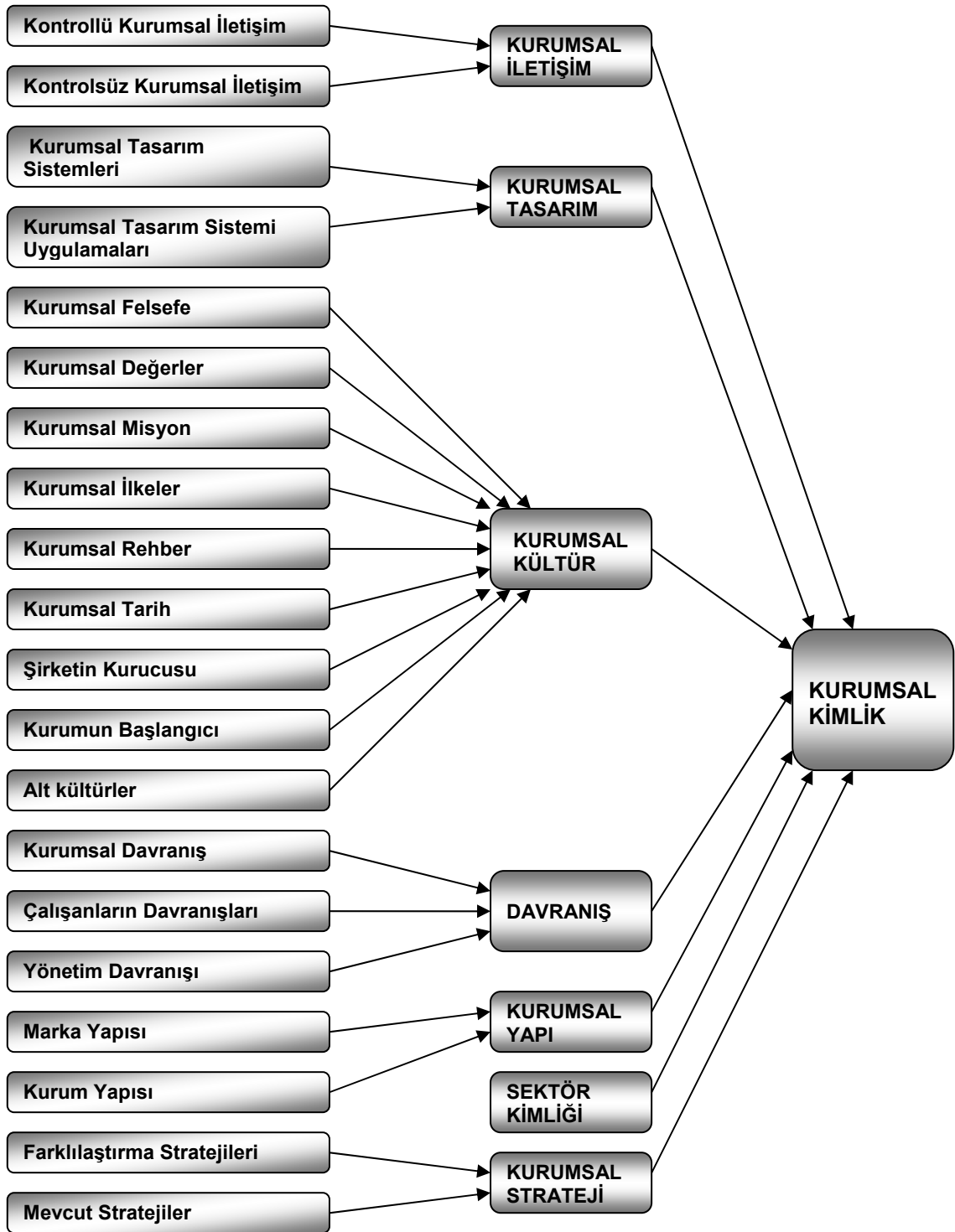
Son yıllarda kurumsal kimlik konusunda çalışmalar yapan birçok akademisyen, kurumsal kimliğin disiplinler arası bir yaklaşım olarak ele alınması gerektiğine dikkat çekmekte ve konunun stratejik önemini vurgulamaktadırlar.¹⁰

Kurumun misyon ve vizyon açıklamalarında yansıttığı temel değerler, kültür ve kurum felsefesi üzerinde oluşturulan ve stratejiyi Kurumsal Tasarımla ilişkilendiren bir karaktere sahiptir. Bu bakımdan kurum kimliği stratejik olarak yönetilebilen bir kaynak olarak görülmektedir.

Bir kurumun endüstriyel çevresi kültürünü dolayısıyla da kimliğini etkilemektedir. Bu nedenle endüstri kimliğinin de kurum kimliğinin bir unsuru olarak ele alınması gerekmektedir.

Kurum kimliği, kuruma bağlı olarak, zaman içerisinde kendini değiştirme eğilimi gösteren dinamik bir süreçtir. Bu süreç içerisinde kurum kimliğini Şekil 1’de görüldüğü gibi tüm alt unsurları ele alan bir bütün olarak incelemek gerekmektedir.

¹⁰ Cees B. M. Van RIEL, John M. T. BALMER, “Corporate Identity: The Concept, Its Measurement and Management”, **European Journal of Marketing**, Vol.31, Issue 5/6, (1997), s.341.



Şekil 1. Kurum Kimliği Unsurları.

KAYNAK: T.C.MELEWAR, Elif KARAOSMANOĞLU, Douglas PETERSON, "Corporate Identity: Concept, Components and Contribution", *Journal of General Management*, Vol.31, No.1, (Autumn 2005), s.62.

Kurum kimliği, tasarım, iletişim, kurumsal davranış, yapı, strateji ve endüstri kimliği unsurlarının şekillendirdiği bir kavram olarak değerlendirilmelidir.

1.4.1. Kurumsal İletişim

İletişim, kaynağın, mesajı anlaşılır biçimde hedefe iletmesidir. İletişim ister bilgiyi yaymak, ister eğitmek, ister eğlendirmek, ister etkilemek ya da sadece anlatmak amaçlı olsun esas amaç bilgi vermektir.¹¹ Genel olarak iletişim bir kişiden veya gruptan, bir başka kişi veya gruba bilgilerin aktarılması sürecidir.¹² Kurumsal iletişim ise, kurum içerisinde çalışan kişi ve grupların, kurumun ortak amaçları doğrultusunda gerçekleştirdikleri mesaj alışverişidir. Mesaj alışverişi, kurumlar için zorunlu bir unsurdur. Kurumların yaşamlarını sürdüremeleri için iç ve dış çevreleri ile iletişim kurup geliştirmeleri gerekmektedir. Kurumların çevreleriyle kurdukları iletişim; yaşamlarını sürdüremelerinde, başarılarında ve amaçlarına ulaşmalarında önemli bir süreç olarak kabul edilmektedir. Bu önem, sürekli çevreyi izlemek ve çevresel değişmeleri analiz ederek, geleceğe dönük politika ve stratejiler geliştirme ihtiyacından kaynaklanır. evre ve çevresel değişiklikler ile ilişki, ancak iletişim sayesinde kurulabilir. Kurumun içinde olduğu her eylem, ürettiği her şey ve taşıdığı her mesaj kurumsal paydaşlarının algılarında bir etki yaratacaktır.

Kurumlar iletişim kurmadan faaliyetlerini sürdüremezler. Kurumsal iletişim; planlamadan denetime kadar işleyen yönetim süreci içerisinde birleştirici görevi üstlenir. Kurum içi koordinasyon ve işbirliği iletişim ile sağlanır. Kurumsal iletişim kurum ve yönetsel fonksiyonların yerine getirilmesinde özellikle yöneticiler açısından büyük önemi olan bir yönetsel işlevdir. Yöneticiler zamanlarının çoğunu gerçekte iletişim kurmakla geçirirler. İnsanları, onların tutumlarını, duygularını, ilişkilerini ve

¹¹ Hasan TUTAR, M. Kemal YILMAZ, Cümhur ERDÖNMEZ, **Genel ve Teknik İletişim.**, (Nobel Yayınları, Ankara, 2003), s.6.

¹² Pamela S. LEWIS, Stephen H. GOODMAN, Patricia M. FANDT, **Management Challenges in the 21st Century**, (West Publishing Co., New York, 1995), s.389.

becerilerini içeren kurumsal iletişim, bir bütün olarak ele alındığında, aşağıdaki gibi tanımlanabilir:

Kurumsal iletişim, birden fazla insanın bir amaç etrafında toplanmasını sağlayan ve bir araya gelen insanların güç birliği yaparak, kurum amaçları yönünde etkili bir biçimde çalışabilmeleri için aralarında olması gereken işbirliğini ve uyumlarını sağlamada önemli bir rolü olan, biçimsel ve biçimsel olmayan yapılarıdaki anlam yükü taşıyan, her türlü insan etkinliğinin paylaşılmasıdır.¹³

Kurumsal iletişim belirli amaçları gerçekleştirmek üzere kurulur. Kurumsal politika ve kararlar, uzun ve kısa dönemli hedefler, ücret sistemi, ödül ve ceza sistemi, yükselme olanakları, sosyal haklar, kurumun yıllık bütçesi, gelirleri faaliyetleri çalışanlara ve ilgili diğer kişilere bilgi verilmesi kurumsal iletişimin amaçları arasında en başta gelmektedir.

Kurumsal iletişim ile kurumlar yeni teknoloji ve yeni yönetim anlayışlarını çalışanlarına tanıtırlar ve bilgi verirler. Ayrıca kurumsal bilgi düzeyi yüksek çalışanlar yoluyla, kurumun dış çevresine tanıtılması sağlanır.

Kurumsal iletişim kurum içerisinde karşılıklı anlayışı artırır. Çalışanların kendilerinden bekleneni, görev ve sorumluluklarını kavramalarını sağlar. Yöneticilerin çalışanların davranış ve isteklerinden haberdar olması ve bu sayede çalışanların performanslarının artırılması konusunda önemli bir rol oynar.

Bilgi alış veriş, iletişimin en temel işlevi olarak kabul edilir. Bilgi, bireyin çevresi ile uyumlu bir ilişki kurması için gereklidir. Diğer yandan kurumun amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla çalışanlar bilgiye gereksinim duyarlar. İletişim karar vermede önemli bir işleve sahiptir. Yeterli bilgiye sahip olmadan, bir sorunun çözümü bulunamayacağı gibi, herhangi bir konuda karar verilemez.

İkna etme, insanın karşısındaki kişi ve kişilerin davranış, düşünce ve tutumlarını istenen biçimde etkileme ve değiştirme sürecidir. Etkileme ise

¹³ Z. Beril Akıncı VURAL, **Kurum Kültürü**, (İletişim Yayınları, İstanbul, 2003), s.140

kişilerin tutum ve davranışlarını, onların istek ve amaçlarına ters düşmeyecek şekilde, daha uzun sürede değiştirme girişimi olarak tanımlanabilir. İkna etmeye karşı iletişimin amacı açıkça ortaya konmasına karşın, etkileme, daha uzun dönemde iletişim stratejisi izler.

Kurumlarda yöneticiler, astlarıyla yalnızca bilgi vermek için değil; neyi nasıl yapacaklarını söylemek ve onlara yön vermek veya davranışlarını yönlendirmek amacıyla da iletişim kurarlar. Astların, kurumsal amaçlar doğrultusunda performans göstermeleri için, eğitim gereksinmelerinin karşılanması gerekir. Eğitimin başarılı olması için, eğitici ve eğitilenler arasında olumlu bir iletişim kurulması gereklidir.

Kültürel olarak bir toplumsal sistem içerisinde yer alan kişilerin, karşılıklı ilişki ve bağlılığını sürdürebilmeleri iletişim ile mümkündür. Bireylerin kurumsal amaçlar etrafında toplanmalarını sağlayan iletişim, aynı zamanda bireylerin psikolojik bütünlüğünü ve dengesini korumada da önemli bir işleve sahiptir.¹⁴

Kurumsal iletişim, hiyerarşiye bağlı olarak kurumsal yapı içerisinde gerçekleşir. Kurumsal iletişim yapı bakımından “Biçimsel” ve “Biçimsel olmayan” iletişim olarak ikiye ayrılır.

Biçimsel iletişim, kurumda, yasalar ve kurallar doğrultusunda gerçekleştirilen, kurum üyelerinin kişiliklerinden soyutlanmış, statüler arası bir iletişim türüdür. Biçimsel iletişim, kurum yönetimi tarafından planlı olarak oluşturulur. Kurumun çeşitli organ, bölüm ve görevleri arasında, gerekli ilişkilerin kurulmasına, koordinasyonun sağlanmasına yardım eden ve kurumun organizasyon şemasında yer alan iletişim şeklidir. Başka, bir ifadeyle, biçimsel iletişim, Kurum şemasına ve planlarına uygun olarak iletişim sisteminin esaslarını koyar ve kimlerin, kimlerle iletişimde bulunacağını belirtir. Burada önemli olan, mesaj akışının önceden oluşturulmuş, belli şekilde yapılandırılmış bir çerçevede gerçekleşmesidir.

¹⁴ Haluk GÜRGEN, **Kurumlarda İletişim Kalitesi**, (Der Yayınları, İstanbul, 1997), s.37.

Kurumlarda biçimsel olarak oluşturulan ve organizasyon şemalarında görülen ilişkiler yanında, şemalarda yer almayan, kendiliğinden ortaya çıkan ve çoğunlukla yönetim tarafından önlenemeyen bir iletişim daha ortaya çıkar. Biçimsel olmayan olarak adlandırılan bu iletişim, kişiler arası ilişkilerin ve insanların sosyal ihtiyaçlarını karşılamanın doğal bir sonucu olarak görülmektedir. Biçimsel olmayan iletişim, çalışanların oluşturdukları biçimsel olmayan gruplar ve bunların arasında gerçekleşen bir iletişimdir ve kurum çalışanları arasında belli bir şekle bağlı olmadan, doğal ilişkilerin sürdürülmesi sırasında ortaya çıkar.¹⁵

Biçimsel iletişim kanallarının statik, çok yavaş ve yetersiz kalmasına karşılık, biçimsel olmayan iletişim kanalları değişen durumlara hemen cevap verilmesini mümkün kılacak kadar dinamik, esnek, çabuk ve doğru olabilmektedir. Biçimsel olmayan iletişim kanalından gelen bilginin anlaşmazlık, zıtlık, çatışma v.b. durumları yaratmayacak içerikte olması, bilginin doğruluk derecesini büyük oranda artırmaktadır.

1.4.2. Kurumsal Tasarım (Kurumsal Görsel Kimlik)

Bir kurumun kendisini temsil etme biçimlerinin bütünü, kurumun kimliğini oluşturur. Kurumun kendisini temsil ederken nasıl algılanacağına yön veren faaliyetlerin bütünü ise kurumsal kimlik sürecidir. Kurumsal tasarım, bir kurumun ve ürünlerinin görünümünün, kurum kimliği hedeflerine uygun olarak oluşturulmasıdır.¹⁶ Firmaların ve markalarının, doğru ve iyi tanıtılması, akıllarda daha iyi yer edebilmesi ve daha iyi bir imaja sahip olabilmeleri için kurumsal kimliklerinin doğru planlanmış ve yaratılmış olması gerekmektedir

Kurumun çalışanları, hissedarları, yöneticileri, emekliler, çalışanların aileleri, oluşturulacak bir kurum kimliğinin iç hedef kitesini; devlet,

¹⁵ Paul PRESTON, **Communication for Managers**, (Prentice Hall Inc., New Jersey, 1989), s.22.

¹⁶ Ulla JOHANSSON, L. SVENGREN, "Brand and/or Design? – A Comparison between The Discourses of Brand and Design Management", **European Academy of Management**, Milan, Italy, 3-5 (April 2003), s.9.

hükümet, yerel yönetimler, rakipler, tedarikçiler, müşteriler, medya, bankalar, finans piyasaları, üniversiteler, yerel kurumlar ise kurum kimliğinin dış hedef kitlesini oluşturur.

Kurumsal Tasarım; şirketlerin müşterileri ve çalışanları üzerinde bıraktığı izlenimi ifade eder. Şirketlerin başarısındaki en büyük etken kuşkusuz çalışanları, yüksek kalitedeki ürünleri ve hizmetleridir. Başarıdaki diğer önemli unsur ise toplumda bırakmış olduğu imajdır. Bir kurumun imajı, kurumsal kimliğini doğru oluşturmaya ve kurumsal kimlik standartlarını tüm çalışmaları ile bütünleştirmesine bağlıdır.

Kurumsal Tasarım, kurumsal paydaşların şirketi diğerlerinden farklı tanımasını sağlayan unsurlar toplamıdır. Kurum İsmi, Semboller (Logo), Temel Harf Karakterleri, Renkler, Amblemler, Sloganlar bir kurumun görsel iletişim sistemini oluşturan temel elemanlardır. Kurumsal Tasarım bir kurumun ya da ürünün benzerlerinden ayırt edilmesini sağlayan tüm görsel unsurlarının tasarımıdır. Kurumsal Tasarım, kurumun veya markanın etkili bir biçimde algılanarak hafızalara yerleşmesine, firmanın ürünlerinin tanınmasına, hedeflenen çevrelerde saygınlık kazanmasına, firmanın kurum kimliğini ve kültürünü açığa çıkarmaya yardımcı olmaktadır.¹⁷

Kurumsal Tasarım kavramı, görsel ve işitsel iletişim başta olmak üzere, çok boyutlu bir imaj çalışmasını anlatır. Bu çalışmanın amacı, kurumların tarihsel, kültürel, coğrafi kimliklerini, kuruluş amaçlarını ve ideallerini, ürün ve hizmetlerini, sektörel konumlarını, en az çabayla, en kısa zamanda ve etkili bir biçimde hedef kitleye aktarmaktır.

Kurumsal Tasarım kurum adının belleklere yerleşmesini sağlar. Kurumu rakiplerinden farklı kılar ve kolaylıkla ayrılmasını sağlar. Ürün ve hizmetlerin doğası ve sektörel konumları hakkında ilk bilgiler Kurumsal Tasarım unsurları ile hedef kitleye iletilir.

Kurumsal Tasarım dönemselsel olarak yenilenmeye de ihtiyaç duyar. Firma ve pazar geliştikçe “farkı fark ettirmenin” en etkili yolu bunu imaja

¹⁷ Işıl Karpaz AKTUĞLU, **Marka Yönetimi: Güçlü ve Başarılı Markalar İçin Temel İlkeler**, (İletişim Yayınları, İstanbul, 2004), s. 140.

yansıtmak, diğler bir deyişle, önyargıyı aşacak kadar etkili ve dolaysız, yani görsel yoldan anlatmaktır.

Kurumsal kimlik sadece o şirketin amblemi, logosu görünen yüzü değil, şirketin hedef kitleleri üzerinde yaratmayı amaçladığı etkiye yönelik; tüm faaliyetlerinde, hizmetlerinde, ürünlerinde vb. izlediği Kurumsal Tasarım standartlarının bütünü anlamına gelmektedir. Uluslararası markaların dünya çapındaki tüm ofislerinin aynı tarzda dekore edilmesi, ürün ambalajlarının aynı kurumsal tasarımı yansıtmaları buna örnek teşkil etmektedir. Standartların bir strateji gibi kullanılması müşteriler üzerinde güven de yaratır. Şirketler kurumsal kimlikleriyle bir yandan kendi tanıtımlarını yaparken, diğler yandan da hedef kitleleri üzerinde etki yaratırlar. Öyle ki görsel malzemelerde kullanılan renkler bile markaya karşı güvene sebep olabilir, kaliteye dair imaj verebilir.

Bir kuruluş kendisine kurum kimliği yardımıyla stratejik bir imaj oluşturmaya ve sürdürmeye karar verdiğinde, kurum kimliğinin ürün kimliği ile uyumlu olmasına çok dikkat etmesi gerekmektedir. Çünkü ürün kimliği onu üreten kurumun kimliğini önemli ölçüde etkileyecektir.

Ürün kimliğinden bir ürünün ortaya çıkışı, görünümü, ambalajı, adı, markası, fonksiyonu, kullanım kalitesi, fiyatı ve pazardaki konumlandırılması anlaşılır. Sunum şekli ve sunum yeri de ürün kimliğinin unsurlarındandır.

Kurumsal tasarımın bir unsuru olarak ta çevre tasarımından söz edilebilir. Oryantasyon sistemi, çalışma yeri ve teçhizatı, binaların mimarisi, oda düzenlemesi, araçların düzenlemesi, aydınlatma, ergonomi çalışmaları verimliliğin artışına katkıda bulunur.

1.4.3. Kurumsal Davranış

Kurumlar belirli sonuçları gerçekleştirmek için eylemlerini birleştiren ve kendi aralarında ya da kurum ile sürekli etkileşim içerisinde olan insanlar topluluğudur. Kurumsal davranış kavramı, her türlü kurumsal faaliyeti kapsar. Bir yöneticinin karar vermesinden herhangi bir çalışanın yöneticisine karşı

belli bir tutum oluşturmasına kadar, her tür olgu, davranış kavramı içerisinde değerlendirilir.

Kurumsal davranış, kurumlarda insan davranışlarının algılanması, anlaşılması ve kontrolü olarak tanımlanabilir.¹⁸ çalışanların evre ile etkileşimi, kurumsal davranışı belirler. Herhangi bir davranışın kurumsal davranış olarak değerlendirilmesi için, onun kurum içinde ortaya çıkması yeterli değildir; davranışın kurumsal davranış sayılabilmesi için, kurumsal faaliyetlerle ilgili, kurum açısından anlamı olan ve kurumsal amaca uygun olması gerekir. Kurum içerisinde çalışanların tüm davranışları kurumsal davranış olarak nitelendirilemez.¹⁹ Kurumsal davranış, hem çalışanların hem de yönetimin kurumsal eylemlerden meydana gelen, kurumsal kültürün etkisi ile veya kendiliğinden gelişen davranışlardır. Kurum alışanlarının davranışları ve grup dinamiklerinin yanı sıra kurumsal değişkenler de kurumsal davranışı etkiler. Bu kurumsal değişkenler meslekleri, iş tasarımlarını, iletişimi, performans değerlendirme sistemlerini, kurumsal tasarımı ve kurumsal yapıyı içerirler.²⁰

Kurumsal davranış kurum kimliğinin vazgeçilmez bir unsurudur. Kurumsal davranış bakış açısı ile kimlik çalışanların kurumla ilgili ne anladığı, ne hissettiği ve ne düşündüğünü anlatır. Kimlik, kurumu diğerlerinden ayıran ve çalışanları tarafından benimsenmiş karakteristik özelliklerinden oluşan kolektif bir anlayıştır. Kurumun alışanlarının bireysel davranışları ve kurumun çevresine davranışı kurumun kimliğini yansıtır.

Özellikle havayolu işletmeciliği, sağlık hizmetleri, bankalar, polis gücü vb. gibi hizmet sektöründe faaliyet gösteren kurumlarda bireysel davranışlar kurum kimliğini yansıtan önemli bir faktördür. Bu kuruluşlarda çalışanlar, hizmetin sunulduğu hedef kitle ile karşı karşıya geldiklerinden bireyin davranışları doğrudan kurumu etkilemektedir. Bu nedenle kurumların,

¹⁸ Fred LUTHANS, **Organizational Behavior**, Sixth Edition, (McGraw Hill Inc., New York, 1992), s.7.

¹⁹ Robin FINCHAM, Peter RODES, **Principles of Organizational Behavior**, Third Edition, (Oxford University Press, UK, 1999), s.435.

²⁰ Debra L. NELSON, James C. QUICK, **Understanding Organizational Behavior**, Second Edition, (Southern Western Thompson Corporation, Ohio, 2005), s.3.

çalışanları birer ekonomik araç olarak değil, psikolojik ve sosyal ihtiyaçları olan değerli varlıklar olarak görmeleri gerekmektedir. Kurum içerisinde, kurum hedefleri doğrultusunda çalışanların gelişmelerine yardımcı olan bir ortam yaratılmalıdır.

Tepe yöneticiler kurumun iç ve dış kurumsal paydaşlarına iletişim ve davranış yoluyla temel fikirlerini aktararak kurumsal kimliğin oluşmasında önemli bir rol oynarlar. Kurumun misyonu, vizyonu ve hedeflerinin tepe yönetimden en alt çalışana kadar aktarılması ile ilgili kurumun tutum ve davranışları, kurum kimliğinin şekillendirilmesini sağlayan en önemli unsurlar arasındadır.

1.4.4. Kurumsal Yapı

Kurum kimliğini oluşturan temel unsurlardan biri de kurumsal yapıdır. Geleneksel kurum yapısı bir piramide benzetilmektedir. Piramidin en üstünde işletme sahibi, onun altında da yönetici kadro yer almaktadır. Yönetici kadronun altında yönetim, personel, muhasebe, pazarlama, satış sonrası hizmetlerden oluşan ticari ve yönetim hizmetleri yer almaktadır. Bir alt basamakta araştırma ve geliştirme, en altta ise üretim bölümü yer almaktadır. Böyle bir yapıda alınan bir kararın en üst kademeden en alt kademeye kadar iletilmesi büyük zaman almaktadır. Bu tür bir kurum yapısı, hızlı düşünüp, hızlı karar vermeyi gerektiren küresel dünyada pek geçerli değildir. Bilgi toplumundaki bir kurum yapısında hiyerarşi azalır, organizasyon yatay bir yapı alır. Böylece kurum içinde karar alma ve bu kararı uygulamaya geçirme süresi hızlandırılır. Bu yapıda ortada bir genel müdür vardır. Bütün bölümler doğrudan genel müdüre bağlı olarak çalışırlar. Kurumun geleceği ile ilgili değişen süreçleri en iyi uygulayacak kişilerle çalışmak, başarının temel anahtarıdır. Kurumlar ne kadar yalın, dinamik ve akışkan olursa, iletişim, karar verme ve ekip çalışması o kadar başarılı olacaktır. Hiyerarşik kademeleri azaltmak başarı için gereklidir. Rotasyon, ekibin birbirine kaynaşmasını sağlar ve deneyimleri arttırır. Yeni göreve taze fikirler getirir, değişimi hızlandırır.

Kurumların yapısı, insanların iş hayatı ve birbirleriyle olan ilişkilerini düzenlemektedir. Kurumsal yapı denince Kurum içindeki bölümlerin ve kısımların tanımı, yönetim ve nezaret şekli, çalışanların iş ve görev tarifleri, yöneticilerin kontrol sahaları, yetkinin nasıl ve ne kadar devredileceği, fiziksel yerleşim vb. unsurlar akla gelmektedir.²¹

Kurum yapısı görev ve mevkilerin birbirleriyle ilişkilerini gösteren bir tablodur.²² Kurumsal yapıyı geliştirme ve onu yeni stratejilere uygunlaştırmanın önemli nedenlerinden biri de, birbirinden ayrı olan ve farklı görev ve işlevler yüklenmiş bulunan kurumun bölümleri arasında uygun bir iletişim sistemi oluşturmaktır.

1.4.5. Kurum Kültürü

Kurum kültürü yönetim sisteminin kuruluşunda ve çalışan elemanların yönetilmesinde kurum üyeleri tarafından paylaşılan değerler ve normlarla ilgili bir kavramdır. Her kurumun kendine özgü bir kültürü vardır. Bu paralelde kurum kültürü kurum içinde, kurum üyeleri tarafından paylaşılan inançlar, değerler ve anlamlar olarak tanımlanabilir.²³

Kurum kimliği anlayışı içerisinde diğerlerinin yanı sıra çalışanların dâhili birliği ve onların harici imaj etkileri ve ayrıca tüm çalışanlarda kurum hedefleri için anlayış ve kabul oluşturmak ön plandadır. Kurum kültürü kavramı da kurumda fikir birliğinin avantajını vurgulamakta, daha çok küçük gruplara has değer ve norm sistemlerinin analizine yoğunlaşarak, bunları daha güçlü bir biçimde istenilen, tüm kurumun değer ve norm sistemine eşit kılmak, uyumlu hale getirmek için çabalamaktadır. Yani her iki olgu da çalışanların kurumlarına bağlı olmaları ve onu uygun bir biçimde temsil edebilmeleri çabasına dayanmaktadır. Bu yapılırken de gerçekleşmesi istenilen kurum kimliğine göre, kurum kimliğini baz alarak bir kurum kültürü

²¹ Tanju ARGUN, "Değişim ve Gelecek", *Executive Excellence Dergisi*, Sayı:9, İstanbul, (Aralık, 1997), s.8.

²² Erol EREN, *Stratejik Yönetim*, (AÖF Yayınları., Eskişehir 2001), s.286.

²³ İnan ÖZALP, *İşletme Yönetimi*, (Birlik Ofset, Eskişehir, 2001), s. 566.

geliştirilmektedir.²⁴ Kurum kültürü ve kurumsal bağlılık kavramları birbirlerini tamamlar niteliktedir. Güçlü bir kültürün paylaşıldığı bir kurumda bağlılık da gelişecektir. Bunun sağlanmasında üst yönetimin etkin bir rolü olmalıdır.

1.4.6. Kurum Felsefesi

Kurumsal felsefe bir şirketin kurumsal kültürünü oluşturan esas değer ve varsayımlarını içermektedir. Kurumsal felsefe yönetim kurulu ve kurucular tarafından belirlenen misyon, değerler, ilke ve stratejiler olarak tanımlanabilir. Kurumsal kimlik öncelikle şirketin felsefesinin belirleyicisi, ikinci olarak da bir aracı olarak kabul edilmektedir. Kurum felsefesi kurumun hareket alanının sınırlarını belirleyerek uyulması gereken kuralları ortaya koyar. Kurum kültürü ile uygunluk göstermeyen ve kurumun üyeleri tarafından benimsenmeyen amaçlar ve bunlara yönelik olarak oluşturulan kurallar uygulamada başarısız olacaktır.

Kurumsal değerler kurumsal kültürün ardında yatan inanç ve ahlaki ilkelerdir. Değerler bireylerin düşünce, tutum ve davranışlarında birer standart ve ölçütlerdir. Bireyler içinde buldukları grup, toplum ve kültürün değerlerini benimseyerek bunlardan bir ölçüt olarak yararlanırlar. Böylece daha adil ve genel yargılara varma olasılığı bulurlar. Benzer şekilde kurumun da değerleri vardır. Değerler çalışanların çalışmalarını eylemlerini nitelendirmeye ve değerlendirmeye yarayan ölçütlerin kaynağıdır. Çalışanın davranışlarının kurumun yapısına uygun olup olmadığını değerler gösterir.

Kurumsal misyon şirketin var oluş sebebi olarak tanımlanabilir. Kurumsal misyonu kurumsal felsefenin en önemli parçasıdır. Misyon, şirketi diğerlerinden ayıran bir amaçtır ve kurumsal stratejik yönetimi belirleyerek kurumsal kimlik oluşmasına katkıda bulunur. Kurumsal misyon, kurumsal vizyonla sık sık karıştırılır. Kurumsal misyon temel çıkış noktalarını ortaya koyarken bir kurumsal vizyon şirketin varmayı ümit ettiği gelecektir. Kurumsal vizyon, kurumun amacını ve hedeflerini kendi çalışanlarına ve tüm

²⁴ OKAY, a.g.e., 239-240.

çevresine açıkladığı, somut, ulaşılabilir, uygulanabilir, açık ve anlaşılabilir düşünceleridir.

Kurumsal ilkeler bir şirketin misyon, hedefler ve değerini tanımlar ve tüm kurumsal eylemler için standartları ve temelleri oluşturur. Kurumsal ilkeler bildirelerinin öncelik ölçütleri olarak doğru ve yanlışın belirlenmesinde temel olduğunu öne sürmektedir. Hatta misyon bildirgesi kurallar düzeninin fonksiyonu olarak da kullanılabilir.

Kurumsal strateji pazarda rekabet edebilmeleri için firmaların temel hedefleri ve stratejilerini gösteren ayrıntılı planlarıdır. Firmanın ne ürettiği, edilen kâr seviyesi ve firmayla ilgili kurumsal paydaş algılarını belirlemektedir.

Aslında, kurum kimliği sosyal pozisyon ve farklılaşma için bir temel olarak görülmektedir. Maliyete odaklanmış firmalar basitçe farklılaşma üzerine yatırım yapmak yerine düşük maliyet avantajına öncelik vermelerinden dolayı kurum kimliği yönetiminin farklı görsel bakış açılarına odaklanmaktadırlar. Bu bulgular birbirinden farklı strateji yönelimleri olan firmaların farklı kurum kimliği yönetimi seviyelerinde olduklarını göstermektedir.²⁵

Kurum yaptığı işle ilgili herhangi bir değere sahip değilse, bu değere bağlı bir tutum geliştirmiyorsa ve bütün bu değer ve tutumları belli bir standart çerçevesinde değerlendirmiyorsa, kurumsal felsefenin varlığından söz edilemez.

1.4.7. Sektör Kimliği

Sektörün boyutu, büyüme modelleri, değişim oranları, rekabet gücü ve teknoloji kullanımı gibi bir sektörün ekonomik ve teknik özelliklerinin temelinde yer alan sektör kimliği bir şirketin kurumsal kimliğinin şekillendirilmesinde rol oynamaktadır.²⁶ Güçlü sektör kimliği, şirketlerin

²⁵ T.C.MELEWAR, Elif KARAOSMANOĞLU, Douglas PETERSON, “Corporate Identity: Concept, Components and Contribution”, **Journal of General Management**, Vol.31, No.1, (Autumn 2005), s.62.

²⁶ T. C. MELEWAR, “Determinants of the Corporate Identity Construct: A Review of the Literature”, **Journal of Marketing Communications**, Volume 9, (2003), s.207.

benzer plan ya da misyon bildirelerine sahip olmalarına neden olmaktadır. Bankacılık sektöründe yapılan araştırmada sektör kimliğinin çok güçlü kaldığı durumlarda, şirketlerin kendi bireysel kimliklerini tasarlamada çok zorlandıkları belirlenmiştir.²⁷

Kurumların stratejileri rekabet ettikleri sektörden güçlü bir şekilde etkilenir. Örneğin, 1970'lerde A.B.D' de halkın petrol sektörüne olumsuz bakışı petrol firmalarını olumsuz etkilemişti. Bu firmalar çevresel uygulamalar konusundaki eleştirileri önemsemediklerinden, kimliklerini değiştirmek konusunda çok ciddi zorluklar yaşamışlardır. Firma imajını zedeleyen bu durum özel şirketlerle birlikte bütün petrol endüstrisini de etkilemiştir.

2. KURUMSAL BAğLILIK KAVRAMI

Kurumsal bağlılık kavramı ile ilgili olarak çok sayıda araştırma yapılmıştır Kurumsal bağlılığı etkileyen faktörlerin sınıflandırılmasında farklı yöntemlerin kullanıldığı görölmektedir. Araştırmalarda kişisel özellikler (cinsiyet, ırk, yaş, kıdem, eğitim durumu vb.), kurumsal faktörler (işin niteliği, ücret, kurum kültürü, liderlik, adalet, ödöl, rol çatışmaları vb.) ve kurum dışı faktörler (sosyo-ekonomik yapı, profesyonellik, yeni iş olanakları vb) ele alınmış ve kurumsal bağlılık üzerindeki etkileri incelenmiştir. Kurumsal bağlılığın, performans, devamsızlık, işe geç kalma, işgücü devir oranı, stres vb üzerindeki sonuçları araştırılmıştır.

Kurumun başarısı için insan faktörü vazgeçilmez bir unsur haline gelmiştir. Bu nedenle artık insan faktörüne bir maliyet unsuru olarak bakılmamaktadır. Bu noktada kurumsal bağlılığın önemi ortaya çıkmaktadır. Bugüne kadar yapılan araştırmalar kurumsal bağlılığın; kurumun değer, misyon ve vizyonunu kabullenme, kurumla özdeşleşme, kalite geliştirme çabalarını yerleştirme, güdüleme sağlama, ekip ruhu geliştirme, güçlendirme, ekstra çaba sarf etme, gönüllü olarak kurumda kalma gibi çalışanların tutum

²⁷ Ian MORRISON, "Breaking the Monolithic Mould", **International Journal of Bank Marketing**, Vol. 15, Issue.5, (1997), ss.153-162.

ve davranışları ile doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir.²⁸ Bu tutum ve davranışlar işgücü devir hızı, iş tatmini, kişisel ve kurumsal performans konularında olumlu etkiler sağlamaktadır.

Kurum kimliğini oluşturan unsurlardan bazıları parçalar halinde ele alınarak bağlılık üzerindeki etkileri incelenmiştir. Sadece kurum kültürünü veya kurumsal yapının bazı yönlerini ele alarak kurumsal bağlılık ile ilişkisini inceleyen araştırmalar mevcuttur. Fakat kurum kimliğini genel bir bakış açısı altında bir bütün olarak ele alan ve kurum kimliğinin kurumsal bağlılık üzerindeki etkilerini incelemeye yönelik bir çalışma yapılmamıştır.

2.1. Kurumsal Bağlılık Kavramı ve Önemi

Günümüzde kurumların başarısında insan faktörü daha fazla önem kazanmıştır. Bu durum çalışanı kurum için bir maliyet unsuru olmaktan çıkarmıştır. Kurumların amaçları doğrultusunda başarılı bir şekilde çalışmalarını sürdürebilmeleri için en önemli konulardan birisi, çalışanların devamlılığını sağlayabilmeleridir. Bu noktada kurumsal bağlılık kavramı önem kazanmaktadır.

Kurumsal bağlılık bir kişinin belirli bir kurum ile kimlik birliğine girerek oluşturduğu güç birliğidir.²⁹ Kurumsal bağlılık çalışanın kurum çıkarlarını kendi çıkarlarından daha üstün görmesi hali olarak tanımlanabilir. Bağlılık düzeyi yükseldikçe çalışanlar kurumun amaç ve değerlerini daha çok benimseyecekler ve kurum için daha fazla çaba göstermeye ve kurumda kalmaya istekli olacaklardır.³⁰

Kurumsal bağlılık çalışanların mensubu oldukları kuruma olan bağlılıkları ile ilgili bir davranış ve kurumun katılımcılarının kurum ve onun

²⁸ Mehmet İNCE, Hasan GÜL, **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Kurumsal Bağlılık**, (Çizgi Kitabevi Yayınları, Nisan 2005), s.1

²⁹ G. B. NORTHCRAFT, M. A. NEALE, **Organizational Behavior, A Management Challenge**, (The Dryden Pres, USA, 1990), s.464.

³⁰ F. AVEN, B. PARKER, M. Mc EVOY, "Gender and Attitudinal Commitment to Organizations: A Meta Analysis", **Journal of Business Research**, S:26, (1993), s.64

sürekli başarısı ve iyiliğine olan ilgilerini ifade ettikleri devamlı bir süreçtir.³¹ Kurumsal bağlılık bir davranış olarak aşağıdaki şekilde ifade edilebilir:

- Belli bir kurumun üyesi olmaya ve üyesi olarak kalmaya yönelik güçlü bir arzu,
- Kurum adına yüksek seviyede çaba harcamaya yönelik gönüllülük,
- Kurumun hedef ve değerlerine kesin bir inanç ve bunların kabulü.

Bu ifadelerden hareketle kurumsal bağlılığı genel olarak, “çalışanların bağlılık tutumları sonucunda doğan davranışsal eylemlerdir”³² şeklinde tanımlamak mümkündür.

Her kurum çalışanlarının bağlılığını artırmak ister. Çünkü kurumsal bağlılık çalışanları problem üreten değil, problemlere çözüm getiren bireylere dönüştürür. Bu nedenle çalışanların bağlılığı kurumun başarıya ulaşmasında en kritik faktör olarak görülmektedir.³³

Yüksek performanslı, eğitilmiş bir çalışanın uzun süre kuruma katkısının devam etmesi durumunda verimlilik artışı sağlanır, çünkü kurumsal bağlılığı yüksek bir çalışanın, kurumda kalma olasılığı yüksektir. Bağlılığı yüksek bir çalışan çoğunlukla kurumsal amaçların gerçekleşmesi için çaba harcar ve ayrılmayı düşünmez.³⁴ Genellikle çalışanların yüksek bağlılıklarının yüksek sadakat, yüksek verimlilik ve yüksek sorumluluk sahibi olma ile sonuçlandığı kabul edilmektedir.

³¹ F. LUTHANS, *Organizational Behavior*, (McGraw-Hill, 6th Edition, 1992), s.124.

³² A. E. REICHERS, “A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment”, *The Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 3, (July, 1985), s.468.

³³ G. DICK, B. METCALFE, “Managerial Factors and Organizational Commitment: A Comparative Study of Police Officers and Civilian Staff”, *The International Journal of Public Sector Management*, Vol:14, No:2, (2001), s.112.

³⁴ İNCE ve GÜL, a.g.e., s.14.

Kurumsal bağlılık kavramı sadece çalışanın kuruma bağlılığı olarak algılanmamalıdır. Çalışanın özveri ile kurumu daha ileriye götürme çabası karşısında kurumun da çalışana sorumluluklarını yerine getirmesi gereklidir. Kurumsal bağlılık tek taraflı değil karşılıklı olmak zorundadır. Kuruma düşen sorumluluklar ele alındığında kurum kimliğini oluşturan unsurlar karşımıza çıkmaktadır. Kurum kimliği bir bütün olarak kurumsal bağlılığı etkileyen en önemli faktörlerden biridir.

2.2. Kurumsal Bağlılık Türleri

Kuruma bağlılık kavramının işletme açısından önemi, kapsamı ve etki derecesini saptamak üzere çeşitli ölçekler geliştirilmiştir. Konuyu tek boyutta ele alan ölçeklerin yetersizliği nedeniyle çok boyutlu ölçek geliştirme çabaları ağırlık kazanmıştır. Meyer-Allen'in üç ögeli kuruma ve işe bağlılık ölçeği bu alanda geliştirilmiş ölçekler arasında en çok üzerinde çalışma yapılan ölçektir. Meyer-Allen'in geliştirdikleri ölçek hem işe bağlılık ile kuruma bağlılık kavramları arasında ayırım yapmakta, hem de her iki alanda bağlılığın nedenlerini belirleyici alt değişkenleri kapsamaktadır. Meyer ve Allen'in ölçeği her bir bağlılık bileşenini iş davranışı işte kalma gibi spesifik bir iş sonucuna bağlar.³⁵

Bu ölçek aşağıdaki bileşenleri içermektedir.³⁶

- Duygusal Bağlılık (Affective Commitment): Çalışanın kendisini kurum ile özdeşleştirerek bağlandığı ve kurumun bir parçası olduğu duygusal bir bağlılıktır.
- Devam Bağlılığı (Continuance Commitment): Çalışanın işten ayrılması ile ilgili nedenlerin parasal temellere dayanmakta olduğu bağlılıktır.

³⁵ Neeru MALHOTRA; Avinandan MUKHERJEE, "The Relative Influence of Organizational Commitment and Job Satisfaction On Service Quality Of Customer-Contact Employees In Banking Call Centers", *The Journal of Services Marketing*, Santa Barbara, Vol.18, S. 2/3, (January 2004), s.152.

³⁶ John P. MEYER, Natalie J. ALLEN, "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resources Management Review*, Vol:1, (1991), ss.74-78.

- Normatif Bağlılık (Normative Commitment): Çalışanın işte kalmak için bir mecburiyet hissettiği bağlılıktır.

Üç bağlılık şeklinde de çalışanlar kurumda kalmak istemektedirler. Ancak; kalma güdüsü duygusal bağlılıkta isteğe, devam bağlılığında gereksinime, normatif bağlılıkta ise yükümlülüğe dayanmaktadır. Kuruma duygusal bağlılık; o kurumla özdeşleşmeyi, o kuruma ait olduğunu hissetmeyi içerir. Kurumda kalmaya devam etme isteği, kuruma vazgeçemeyeceği kadar emek vermiş olmak, ayrılmanın yüksek maliyeti ya da başka alternatiflerin olmaması şeklinde açıklanabilir. Kurumda kalma zorunluluğu, sorumluluk duygusuyla ifade edilebilir.³⁷

Meyer ve Allen'in ölçeğine göre üç tip bağlılık da kurumdan ayrılma niyetini azaltmakla birlikte farklı etmenler sonucunda gelişmekte ve kuruma üyelik dışındaki iş ile ilgili davranışlara farklı biçimlerde yansımaktadır. Allen ve Meyer'in kapsamlı incelemesi duygusal bağlılığın olumlu iş deneyimleri sonucunda geliştiğini ve duygusal bağlılık hisseden çalışanların işyerindeki verimliliğe katkıda bulduklarını gösterirken, devamlılık bağlılığının kıdem ve iş alternatifleri azlığı sebebiyle oluşturduğunu fakat işyerindeki verimliliği olumlu şekilde etkilemediğini ortaya koymuştur.³⁸

2.2.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, çalışanın kendisini kurumun bir parçası olarak kabul ettiği bağlılık türüdür. Kurum çalışan için büyük bir önem taşımaktadır. Duygusal bağlılık, çalışanın kuruma güçlü bir şekilde bağlılığının olması o kişinin istediği için kurumda kalması demektir. Bu kişiler gerçekten kendini kuruma adanmış ve sadık çalışanlardır. Ek sorumluluklar almak için heveslidirler.

³⁷ N. J. ALLEN ve J. P. MEYER, "Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers' Commitment and Role Orientation", **Academy of Management Journal**, Vol.33, S.4, (December 1990), s.849.

³⁸ Arzu S. WASTI, "Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Kurumsal Bağlılık Ölçeği'nin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi", **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, Nevşehir, 25-27 Mayıs (2000).

Duygusal bağlılıkta çalışan, kurumun değerlerini güçlü bir şekilde kabul eder ve kurumun bir parçası olarak kalmayı ister. Bu durum kişi için ideal “mutluluk” durumudur.³⁹ Duygusal bağlılığın özellikle iş deneyimlerindeki duygusallıkla ilişkili olduğu ele alınmaktadır.⁴⁰ Çalışanların kurumları ile olan ilişkilerine odaklanan duygusal bağlılık, bireyin kendi değer ve hedeflerinin, kurumun değer ve hedefleriyle ne derece tutarlı olduğu kapsamında düşünülebilir.⁴¹

Kurumsal kimlik ile ortaya çıkan olumlu imaj çalışanlarda duygusal bağlılığın meydana gelmesini sağlayabilir. Güçlü kimlik unsurlarına sahip işletmeler çalışanların bağlılıklarını geliştirebilirler. Çalışanlar kurumsal değerleri ve ilkeleri benimser, kurum hedefleri doğrultusunda kendi isteği ile çaba gösterir, kurumun bir üyesi olmaktan mutluluk duyar ve bu üyeliğini sürdürmek isterler.

2.2.2. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı daha çok çalışanların iş değiştirme konusunda alternatiflerinin olmadığını düşünmelerinden kaynaklanır. Bireyin, çalıştığı kurumda yaptığı yatırımları arttıkça daha fazla kurumda kalma zorunluluğu hisseder.

Devam bağlılığı, bireyin kurumu terk etmesi durumunda kaybedeceklerini düşünerek kuruma bağlılığını sürdürmesi durumudur.⁴² Çalışanın işyerindeki maaş, emeklilik hakları, kârdan pay alma gibi olanaklardan vazgeçme maliyetinin farkına varması ve iş değiştirme olanağının olmaması nedenleri ile kurumda çalışmaya devam etmesi

³⁹ Münevver Ölçüm ÇETİN, **Kurum Kültürü ve Kurumsal Bağlılık**, (Nobel Yayınları, Ankara, 2004), s.95.

⁴⁰ John P. MEYER, M. Deborah POWEL, “Side Bet Theory and the Three Component Model of Organizational Commitment”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 9, (2002), s.163.

⁴¹ Adnan CEYLAN, Nigar DEMİRCAN, “Çalışanların Kuruma Bağlılığı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma”, **Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü**, (2004).

⁴² Natalie ALLEN, John MEYER, “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, **Journal of Occupational Psychology**, Vol:63, (1990), s.3.

durumudur.⁴³ Bu nedenle devam bağlılığı, bireylerin kurum ile ilişkilerini duygusal bir bağlılık olduğundan değil, işten ayrılmanın kendisine vereceği zarardan dolayı sürdürmeyi istediği bir bağlılık türüdür.⁴⁴

Kurum bakımından ele alındığında devam bağlılığı içerisinde olan çalışanların kuruma sadık olmayabilecekleri görülmektedir. Kurum kimliği ne kadar güçlü, kurum imajı ne kadar olumlu olursa olsun kurumun tüm çalışanları en iyi çalışanlar değildir. Devam bağlılığı içerisinde olan çalışanlar düşük seviyede güdülenirler ve sadece kendilerinden istenileni yaparlar.

2.2.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılıkları güçlü olan çalışanlar, kurumun kendilerine sunmuş olduğu fırsatlar ve yaptığı iyiliklerden dolayı sadakat hissi ile hareket ederler. Kişi, kuruma olan sorumluluğuna inanır ve bu nedenle kendini kurumda kalmaya zorunlu hisseder. Burada zorunluluk, devam bağlılığında olduğu gibi kurum ile ilgili çıkarlara dayanmamaktadır.

Normatif bağlılık çalışanların kurumda kalmaları ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtır. Kurumda kalmaya karşı duyulan sorumluluk hissi olarak ifade edilebilir.⁴⁵ Bireylerin kuruma bağlılık duyması, kişisel yararları için bu şekilde davranmaları istendiğinden değil fakat yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğun inanmaları nedeni ile belli davranışsal eylemleri sergilemelerine yardım eder. Normatif bağlılıkta çalışan kendisinin kurumda kalmasının gerekli olduğu görüşündedirler ve bu durum işverene karşı bir minnettarlık göstergesidir.

Yöneticiler kurumsal bağlılığı oluşturan bu üç unsurdan duygusal bağlılığı istenen bir durum olarak algımlarken devam bağlılığına karşı olumsuz

⁴³ Gautam THANESWOR, Rolf Van DICK, Ulrich WAGNER, "Organizational Commitment in Nepalese Settings", *Asian Journal of Social Psychology*, Vo:4, (2001), s.240.

⁴⁴ Alice A. KETCHAND, Jerry R. STRAWSER, "Multiple Dimensions of Organizational Commitment: Implications for Future Accounting Research", *Behavioral Researching Accounting*, Vol 8, (2001), s.507.

⁴⁵ Yoash WEINER, Yehuda VARDI, "Relationships between Job, Organization and Career Commitments and Work Outcomes: An Integrative Approach", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 26, (1980), s.85.

bir tavır sergileyebilmektedirler.⁴⁶ Kurumsal kimlik unsurlarının kurumsal bağlılık üzerindeki etkileri incelenirken kimlik kavramının kurumda üç tür bağlılıktan hangisinin oluşumunda etkisi olduğu incelenmelidir.

2.3. Kurumsal Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Bu bölümde kurumsal bağlılığı etkileyen faktörler genel olarak özetlenmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde söz konusu faktörler kurum kimliği kapsamında detaylı olarak ele alınacak olup, her bir faktörün kurumsal bağlılık üzerindeki etkisi değerlendirilecektir.

2.3.1. Kişisel – Demografik Faktörler

Kişisel-demografik faktörler ile kurumsal bağlılık arasında güçlü ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Farklı kişisel özellikler, kurumsal bağlılık üzerinde farklı sonuçlar doğurmaktadır. Yapılan çalışmalarda kurumsal bağlılık ile yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni hal, kurumda çalışma süresi gibi kişisel özellikler arasında ilişki olduğu belirlenmiştir.

2.3.2. Kurumsal - Görevsel Faktörler

Bağlılığı etkileyen kurumsal ve görevsel faktörler kapsamında beklentilerin karşılanma derecesi, görev kimliği, rol çatışması, rol belirsizliği, iş güçlüğü, ast-üst ilişkileri, ilerleme olanakları, iletişim, karar almaya katılım, bireyin gereksinimlerine önem verme, ödeme eşitliği vb sayılabilir.⁴⁷

Kurum kimliğinin kurumsal bağlılık üzerindeki etkisi araştırıldığında kurumsal-görevsel faktörlerin kurum kimliği unsurlarından kurumsal davranış, kurumsal kültür, kurumsal iletişim ve kurumsal yapının içerisinde olduğu görülmektedir.

⁴⁶ M. A. LEMONS, C. A. JONES, “Procedural Justice in Promotion Decisions: Using Perceptions of Fairness to Build Employee Commitment”, **Journal of Managerial Psychology**, MCB University Press, 16/4, (2000), s.271.

⁴⁷ Refik BALAY, **Yönetici ve Öğretmenlerde Kurumsal Bağlılık**, (Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000), s.61.

2.3.3. Diğer Faktörler

Kurumun dış çevresi, pazar koşulları, kurumun büyüklüğü ve sektördeki pozisyonu kurumsal bağlılığı etkileyen faktörler arasında sayılabilir. Bireyin yeni iş bulma olanakları ve profesyonellik ölçüleri, sektörün ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu, işsizlik oranı kurumsal bağlılığı önemli ölçüde etkilemektedir.

2.4. Kurumsal Bağlılığın Göstergeleri

Her ne kadar kurumsal bağlılık göstergeleri göreceli bir yapıda da olsa kişilerin kurumsal bağlılıklarının değerlendirilmesi konusunda kullanılan bazı ölçütler mevcuttur.⁴⁸

2.4.1. Kurumun Amaç ve Değerlerini Benimseme

Kurumsal Bağlılığın en önemli göstergesi ve ilk koşulu çalışanın amaç, hedef, değer ve vizyonu ile kurumun amaç, hedef, değer ve vizyonunun örtüşmesidir. Bir kurumun amaç ve değerlerini kabullenemeyen bir çalışanın o kuruma bağlılığından söz edilemez.

2.4.2. Kurum İçin Fedakârlıkta Bulunabilme.

Çalışanların kurumun başarısı için normal kabul edilenin üzerinde çaba göstermesi durumu kurumsal bağlılık ile açıklanabilir. Bireyin herhangi bir beklentisi olmadan, sadece çalıştığı kurumun başarısı için fedakârca çalışması kurumla özdeşleşmiş olduğunun göstergesidir.

2.4.3. Üyeliğin Devamı İçin Güçlü İstek Duyma

Bu gösterge çalışanın kuruma yönelik memnuniyetini ifade eder. Bu memnuniyetin derecesi kurumun çalışana yaklaşımı ile ilgilidir. Çalışanların kurumsal bağlılıklarının sağlanması, kurumların bireyin sorunları ile ilgilenme

⁴⁸ Hasan İBİCİOĞLU, “Kurumsal Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri”, **Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:15, Sayı:1, (2000), s.14.

derecesine bağlıdır.⁴⁹ Kurumun çalışanlarına sağlayacağı destek kurum üyelerinin bağlılıklarını artıracaktır.

2.4.4. Kurum Kimliği İle Kimlik Kazanma

Çalışan kurumun faaliyetlerini ne derece destekler? Kurum kimliği kendi kimliği üzerinde ne kadar etki yaratmaktadır? Bu soruların cevapları çalışanın kuruma duyduğu memnuniyet derecesini ortaya koyar. Kurumun imajı, itibarı ve güvenilirliği yüksek ise çalışanların kurumla özdeşleşmesi ve kurumun bir parçası olma derecesi artacaktır. Özdeşleşme, bir çekicilik duygusu yarattığından, bireye yüksek derecede hoşnutluk verir.

2.4.5. İçselleştirme

İçselleştirme davranışa yol gösteren değerlerin birleştirilmesini içeren bir etkileme sürecidir.⁵⁰ Çalışanlar kendi amaç ve değerleriyle örtüştüğü oranda kurumsal amaç ve değerleri içselleştirirler. Çalışanlar işletmenin amaç ve politikalarını içselleştirebildikleri ölçüde ona bağlılık duyarlar.⁵¹

Çalışanların kendilerini kurumun bir parçası olarak görmeleri, kurum içerisinde olduğu kadar dışarıda da kurumu hararetle savunmaları ve o kurumun birer üyesi olduklarını davranış ve konuşmalarında farkında olarak veya olmadan belli etmeleri güçlü bir kurum kimliğinin oluşturulduğunun göstergeleridir.

⁴⁹ R. EISENBERGER, P. FASOLO, V. Davis La MASTRO, “Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, (1990), s.52.

⁵⁰ İNCE ve GÜL, a.g.e., s.11.

⁵¹ İBİCİOĞLU, a.g.e. s.15.

İKİNCİ BÖLÜM

KURUM KİMLİĞİ VE KURUMSAL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ, KURUM KİMLİĞİNİN ÇALIŞANLARIN KURUMSAL BAĞLILIKLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

1. KURUM KİMLİĞİ VE KURUMSAL BAĞLILIK KAVRAMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Kurumsal bağlılık konusunda yapılan araştırmalar, kurumsal bağlılığın kurumun değer, misyon ve vizyonunu kabullenme, kurumla özdeşleşme, kalite geliştirme çabalarını yerleştirme, güdüleme sağlama, ekip ruhunu geliştirme, güçlendirme, ekstra çaba harcama, gönüllü olarak kurumda kalma gibi çalışanların tutum ve davranışları ile doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir.

Kurumsal bağlılık, bireyde aidiyet ve güvenlik duygularını geliştirmektedir. Birey kuruma yararlı olabileceğini hisseder ve kurum içinde ve dışında amaçlar oluşturur.⁵² Yapılan araştırmalarda kurumsal bağlılığın performansı olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir.

Çalışanları güdüleme ve tatmini konusunda yapılan bir çalışmada aşağıdaki üç önemli özelliğin ortaya çıktığı görülmüştür: Kurumun çalışanlara güven vermesi, çalışanların bilgi ve beceri kazanmaları, çalıştıkları kurumla gurur duymaları.⁵³ Bu özellikler çalışanların kuruma olan bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir.

⁵² Richard T. MOWDAY, Lyman W. PORTER, Richard M. STEERS, **Employee – Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover**, (Academic Press, New York, 1982), s.139.

⁵³ Charles J. FOMBRUN, **Reputation: Realizing Value from the Corporate Image**, (Harvard Business School Press, Boston 1996), ss.112-116.

A.B.D.'de, 2001 yılında kâr amacı olmayan kurumlarda Walker Information tarafından yapılan bir araştırmada,⁵⁴ kurum kimliğinin algılanması ve bağlılık ile ilgili olarak elde edilen bulgular arasında en önemlileri: kurumda çalışmaktan gurur duymak, kendisini kurumun bir parçası gibi hissetmek, kurum ile güçlü bir bağ kurmak ve bağlılığının kurum tarafından hak edilmiş olduğunu hissetmektir.

Yüksek seviyede bağlılık duyan bireylerde aile ilişkileri ve sosyal ilişkilerde olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. Bireyin zamanını ve performansını önemli ölçüde işe harcayarak aile ve sosyal çevresini ihmal etmesi stres ve gerginliklere yol açabilir.

Kurum bağlılığı yüksek düzeyde olan çalışanların devamsızlık ve işi bırakma eğilimleri daha azdır. İş başında daha fazla çaba harcama isteği çalışma grubunun verimliliğini artırır.

Yüksek seviyede kurumsal bağlılık çalışma gruplarında uyumu ve yaratıcılığı azaltabilmektedir. Yüksek bağlılık nedeni ile devir oranı düşük olacak bu da gruba yeni üyelerin dolayısı ile de yeni fikir ve yaklaşımların gelmesine engel olacaktır.

Bağlılıkla ilgili yapılan pek çok çalışmada, bağlılığın bağımsız bir değişken olarak devamsızlık, iş gücü devir oranı, işten ayrılma niyeti gibi değişik iş davranışlarını etkilediği ya da bağımlı bir değişken olarak demografik faktörler, rol çatışması veya kurumsal yapı gibi değişkenlerden etkilendiği belirtilmektedir. Kurumsal bağlılığın sonuçlarına ilişkin olarak, özellikle davranışsal sonuçların bağlılıkla güçlü ilişkiler içinde olduğu belirlenmiştir. İş tatmini, güdüleme, karara katılma ve kurumda kalma arzusu bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz ilişkili bulunan en önemli davranışsal sonuçlardandır. Kurumsal bağlılığın, performans, devamsızlık, işe geç kalma, stres ve işten ayrılma niyeti gibi iş davranışlarıyla olan ilişkileri üzerine çeşitli araştırmalar yapılmıştır.

⁵⁴ Walker Information, **Loyalty In Workplace: 2001, National Employee Benchmark Study, Indianapolis**, (Sept. 2001).

Araştırmaların amacı, çalışanlarının kuruma bağlılıklarının ve işten ayrılma niyetlerinin nedenlerini araştırmaktır. Çalışmada incelenen kurumsal bağlılık nedenleri iş doyumu ve işe bağlılıktır. Sonuçlar, iş doyumunun duygusal bağlılığın belirleyicisi olduğunu; işe bağlılık ve iş doyumunun normatif bağlılığı etkilediğini; çalışanların işten ayrılma niyetlerinin kurumsal bağlılığın üç boyutundan da (duygusal, devamlılık ve normatif) etkilendiğini göstermiştir.

Kurum kimliğini oluşturan unsurların çalışanların kurumsal bağlılıklarını nasıl etkilediğinin araştırması yapılırken her bir unsur tek başına ele alınarak kurumsal bağlılığın değişik yönlerine olan etkisinin incelenmesi gerekmektedir. Çünkü kurumsal kimliği oluşturan unsurların tamamının kurumsal bağlılığı etkileyeceği varsayılmaktadır.

Aşağıda Kurum kimliği kapsamına giren bağlılık unsurları ele alınmış ve kurum kimliği ile ilişkilendirilmiştir. Kurum kimliği kapsamına girmeyen fakat kurumsal bağlılığı etkileyen kişisel demografik faktörler ise ayrıca ele alınarak incelenmiş ve bu faktörlerin de kurum kimliği üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir.

1.1. Algılanan Kurum Kimliği ve Kurumsal Bağlılık

Kurum kimliğinin çalışanlar üzerinde nasıl bir bağlılık etkisi yarattığını tespit etmek için, kurumsal kimliğin çalışanlar tarafından nasıl algılandığını değerlendirmek doğru bir yaklaşım olacaktır. Çalışanların kurumlarına olan bağlılıkları, her üyenin kurumu hakkında edindikleri imajdan doğar. Kurumun ortak kimliği çalışanların paylaştığı bir dizi inancı temsil etse de, algılanan kurum kimliği, kurumun üyesi olan tek bir kişinin inançlarını yansıtır.⁵⁵ Çalışanların tümünün ortak bir görüş etrafında sosyalleştirilmeleri mümkün olmadığı için algılanan kurum kimliği kurumun ortak kimliğinden farklı olabilir. Algılanan kurum kimliği, yani üyelerin kurumun taşıdığına

⁵⁵ Jane E.DUTTON, Janet M. DUKERICH, Celia V.HARQUAIL, "Organizational Images and Member Identification", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, No.2, (Jun. 1994), s.242.

inandıkları farklı, kalıcı ve merkezi özellikler üyelerin kurumla bütünleşmesini etkiler.

Kurumsal bağlılık oluştuğunda, çalışanlar kendilerini kurumun bir parçası olarak düşünürler. Çalışanlar, kurumu tanımlayan özellikleri, kendilerini tanımlayan özellikler olarak kabul ettiklerinde psikolojik bir bağlılık olan kurumsal bütünleşme gerçekleşir.

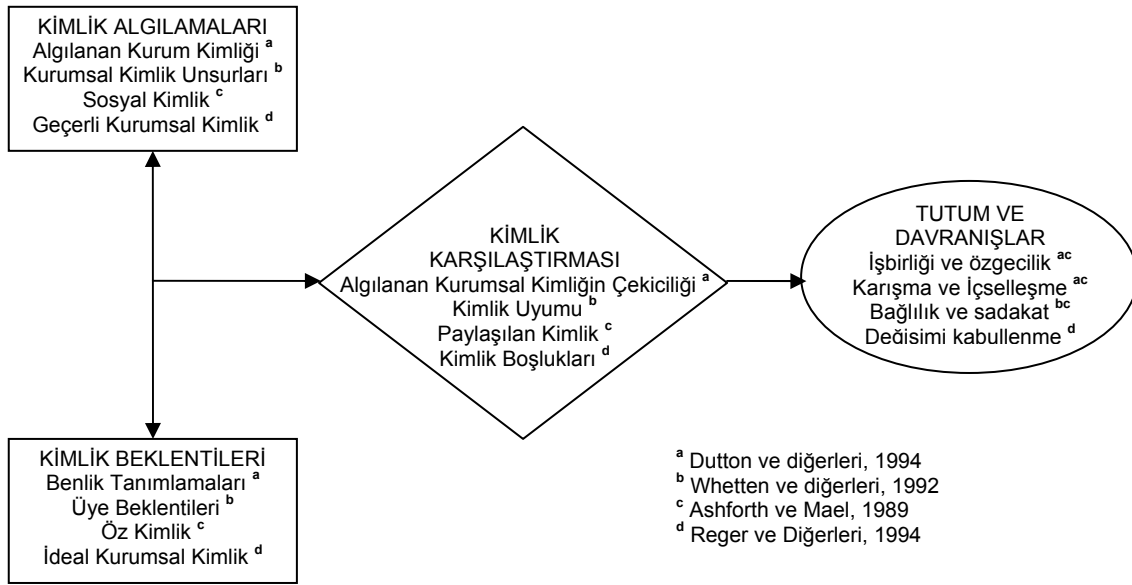
Çalışanların kurum kimliğini algılamalarında kendi sosyal kimlik algılamalarının doğrudan etkisi bulunmaktadır. Kişi olumlu kurumsal kimlikle kendini bütünleştirirse, daha olumlu bir sosyal kimlik kazanır. Aynı durum tersi içinde söz konusudur. Kurumsal kimliğe tehdit oluşturacak olaylar üyelerin kendi sosyal kimliklerine de tehdit oluşturmaktadır.⁵⁶ Kurumsal kimlik ile duygusal olarak özdeşleşen bireyler, kurumsal kimliği destekleyen ya da tehdit eden konularda eylem almaya güdülenirler.⁵⁷

Çalışanların kurum kimliğini algılamaları ile kimliğin nasıl olması gerektiği konusunu karşılaştırmalı bir süreç olarak ele alan yaklaşım Şekil 2’de görülmektedir. Bu yaklaşıma göre kurum ile özdeşleşme, kimlik algılaması ve kimlik beklentisi arasındaki uyum düzeyi olarak ortaya çıkmaktadır.⁵⁸

⁵⁶ Kimberly D. ELSBACH, Roderick M. KRAMER, “Members' Responses to Organizational Identity Threats: Encountering and Countering the Business Week Rankings”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 41, No. 3, (Sep. 1996), s.447.

⁵⁷ Dennis A. GIOIA and James B. THOMAS, “Identity, Image, and Issue Interpretation: Sensemaking During Strategic Change in Academia”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 41, No. 3, (Sep. 1996), s. 375.

⁵⁸ Peter FOREMAN, David A., WHETTEN, “Members' Identification with Multiple-Identity Organizations”, **Organization Science**, Vol. 13, No. 6, Nov. – (Dec., 2002), s.619.



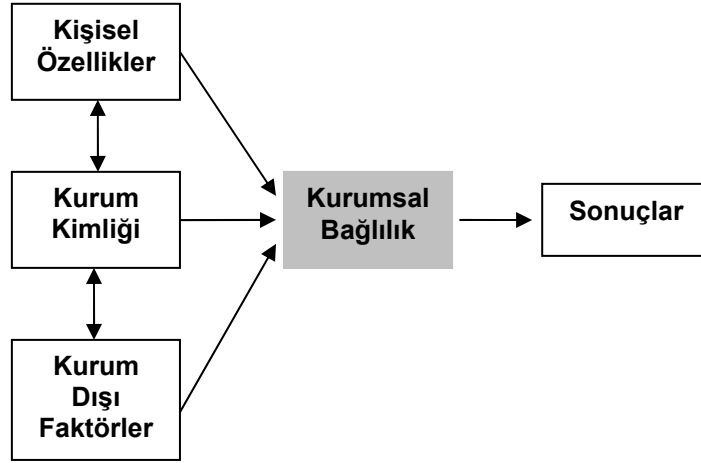
Şekil 2. Kurum Kimliği'nin Bileşik Bir Modeli.

KAYNAK: Peter FOREMAN, David A.. WHETTEN, "Members' Identification with Multiple-Identity Organizations", **Organization Science**, Vol. 13, No. 6, (Nov. - Dec., 2002), s. 620.

Şekil 2'de görüldüğü üzere içselleşme, işbirliği, kabul, bağlılık, memnuniyet ve işgücü devir hızı gibi kimlik karşılaştırmalarının çeşitli formları çalışanların davranış ve tutumlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Çalışan kimlik beklentileri ile algıladığı kurum kimliğini karşılaştırmakta ve bu karşılaştırmaların sonucuna göre belirli tutum ve davranışlar sergilemektedir.

1.2. Kurum Kimliğinin Kurumsal Bağlılık Üzerindeki Etkisi

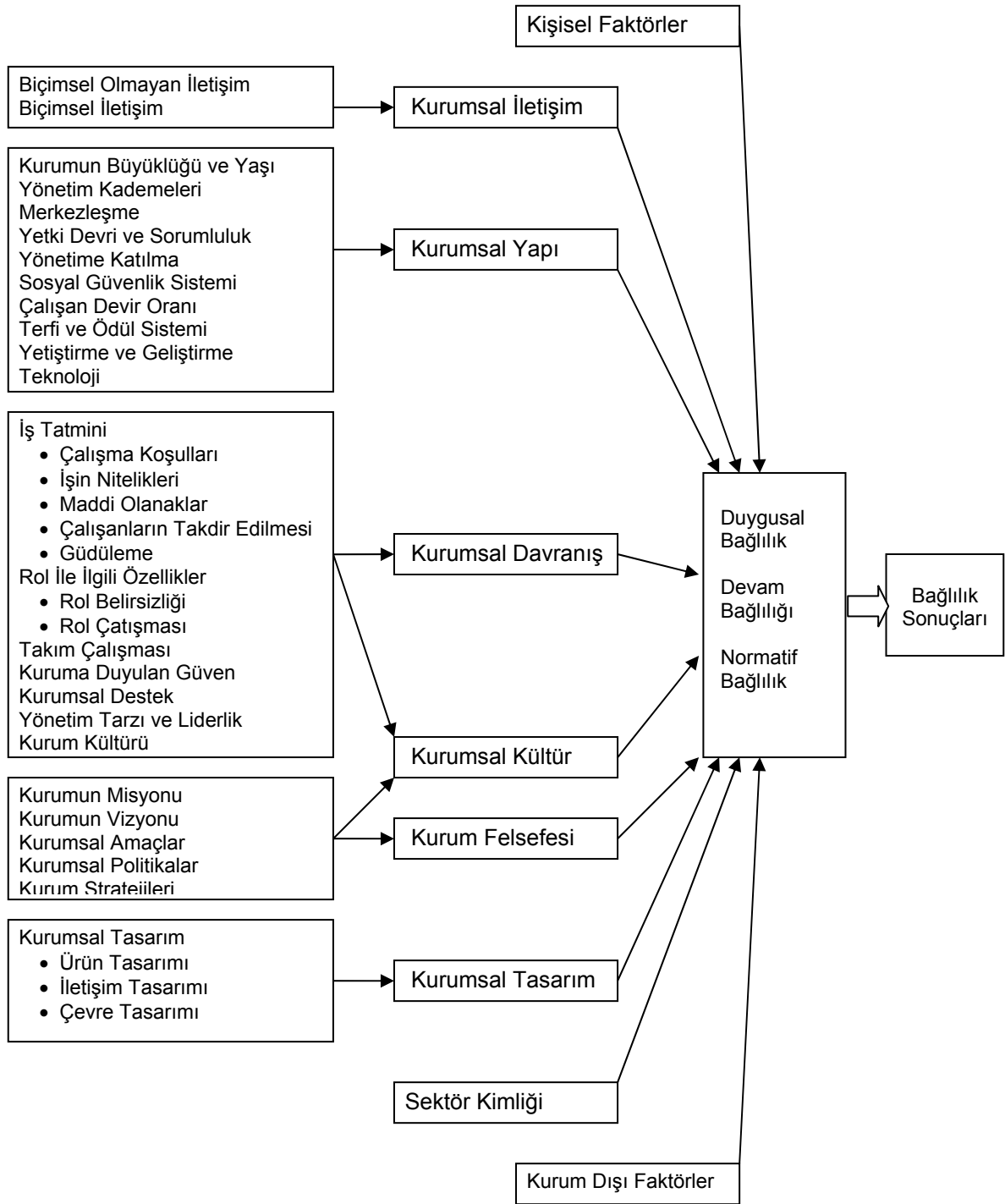
Kurum kimliğinin çalışanların kurumsal bağlılıkları üzerindeki etkileri araştırılırken, kurum kimliği kapsamına giren bağlılık unsurları ele alınmış ve kurum kimliği ile ilişkilendirilmiştir. Kurum kimliği kapsamına girmeyen fakat kurumsal bağlılığı etkileyen kişisel demografik faktörler ve kurum dışı faktörler ise ayrıca ele alınarak incelenmiş ve bu faktörlerin de kurumsal bağlılık üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. Kurumsal kimlik ile kurumsal bağlılık ilişkisini göstermek amacı ile geliştirilen basit bir model Şekil 3'te görülmektedir.



Şekil 3. Kurum Kimliği İle Kurumsal Bağlılık İlişkisi.
(SULIMAN, 2002, s.172 den yararlanılmıştır.)

Bu çalışmada amaç kurumsal kimliği oluşturan faktörlerin kurumsal bağlılık üzerinde bir etkisinin olup olmadığını ya da hangi yönde etkilediğini tespit etmektir. Kurumsal kimliği oluşturan faktörler daha kapsamlı bir şekilde ele alındığında kurumsal bağlılığı etkileyen faktörler ile ortak özellikler olduğu görülmektedir. Genel olarak kurum kimliğini oluşturan faktörler, kurumsal bağlılığa etki eden faktörler ile ortak bir çerçevede toplanabilmektedir. Bu durumda Şekil 3'teki modeli Şekil 4'te gösterildiği gibi geliştirmek mümkündür.

Geliştirilen modelde kurum kimliği faktörleri olarak; İletişim, kültür, yapı, davranış, felsefe ve kurumun içinde bulunduğu sektör ele alınmıştır. Her bir faktör için kurumsal bağlılık ile ilişkilendirilerek alt faktörler çıkarılmış ve modelde kurum kimliği yerine bu alt faktörler yerleştirilmiştir. Her alt faktörün kurum bağlılığı üzerindeki etkisi ayrı ayrı incelenecektir.



Şekil 4. Kurum Kimliğini Oluşturan Faktörlerin Çalışanların Kurumsal Bağlılığı Üzerindeki Etkilerini Gösteren Bir Model.

KAYNAK: SULIMAN, 2002, s.172, MELEWAR, KARAOSMANOĞLU, PETERSON, 2005, s.62 ve FOREMAN, WHETTEN, 2002, s.620 den yararlanılarak geliştirilmiştir.

2. KURUMSAL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN BAŞLICA KİŞİSEL FAKTÖRLER

Çalışanların tutum ve davranışları kurum kimliğini yansıttığından çalışanların kişisel ve demografik özellikler de kurum kimliğini etkilemektedir. Kişisel faktörler çalışanların kurumsal bağlılıklarını da etkilemektedir. Bu nedenle oluşturulan modelde kurum kimliği kapsamına alınmasa da kişisel özelliklerin ayrı olarak ele alınması ve kurumsal bağlılık üzerindeki etkilerinin incelenmesinde yarar vardır.

Kişisel faktörler yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi ve kurumda çalışma süresi olarak ele alınacaktır.

2.1. Yaş

Kurumsal bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden biri çalışanın yaşıdır. Yaş ile kuruma bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir.⁵⁹ Araştırmalarda yaşın, zorunlu bağlılık ile ilişkili olduğu görülmüştür.

Ülkemizde yapılan bir araştırmada genç çalışanların işlerini daha eğlenceli buldukları, daha istekli çalıştıkları ve yaşlı çalışanlara göre kurumlarına daha bağlı oldukları saptanmıştır.⁶⁰ Yapılan araştırmalarda yaşın artışı ile bağlılığın arttığı konusunda da bulgular elde edilmiştir.

Yaş ilerledikçe alternatif iş bulma olanaklarının sınırlanması çalışanın bağlılık düzeyini artırmaktadır. Bununla beraber, çalışanın kurum içerisindeki kalma süresi arttıkça, daha iyi pozisyonlarda bulunma olasılığı da artmaktadır. Ayrıca çalışanlar, kurumda neden bu kadar uzun bir süre kaldıkları konusunda

⁵⁹ John E. MATHIEU, Dennis M. ZAJAC, "A Review and Meta Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin*, Vol. 108, No.2, (September 1990), pp.177.

⁶⁰ Çiğdem KIREL, "Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini Ve İş Bağlılığı İlişkisi", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, No:2, (1999), ss.115–136.

bilişsel olarak kendilerini ikna etmektedirler. Bu sınırlamanın bir sonucu olarak, kurumun çekiciliği artar ve bu, çalışanın psikolojik bağlılığını artırır.⁶¹

2.2. Cinsiyet

Cinsiyet ve kurumsal bağlılık ilişkisinin belirlenmesi konusunda yapılan araştırmalarda, kadınların mı yoksa erkeklerin mi daha fazla bağlılık gösterdikleri konusunda değişik görüşler öne sürülmektedir. Bir grup araştırmacı kadın çalışanların, erkeklere oranla işlerine daha az bağlılık gösterdiğini öne sürmektedir. Kadın çalışanların erkeklere göre düşük bağlılık göstermeleri, kadın çalışanların ailelerine işe nazaran daha fazla önem vermeleri ve kadınların işgücüne katılımlarında karşılaştıkları engellerden kaynaklanmaktadır. Buna karşın kadın çalışanların erkeklere oranla daha fazla bağlılık gösterdikleri görüşü daha hâkimdir. Kadın çalışanlar işlerini ve kurumlarını sık sık değiştirmekten hoşlanmamaktadırlar.⁶² İş hayatında kadınların daha fazla engeller ile karşılaşmaları güdülenmelerini artırmaktadır. Bu durum daha fazla bağlılık göstermelerine neden olmaktadır. Çalışmalar kurumsal bağlılık ile cinsiyet faktörü arasında anlamlı ilişkiler bulunduğunu göstermektedir.

2.3. Medeni Durum

Medeni durum ile kurumsal bağlılık ilişkisini araştıran çalışmalar çok az sayıdadır. Medeni durumun devam bağlılığı ile ilişkili olabileceği değerlendirilmektedir.⁶³ Bunun nedeni ise evli çalışanların bekârlara nazaran daha fazla maddi yükümlülük altında bulunmaları ve bu yükün altından kalkabilmek için düzenli bir gelir gereksinimi içinde olmalarıdır.

⁶¹ J. P. MEYER ve N. J. ALLEN, **Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application**, (Sage Publication, United Kingdom, 1997), s.25.

⁶² Harold L. ANGLE, James L. PERRY, “An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 26, No.1, Johnson Graduate School of Management, Cornell University, (March, 1981),s. 1–14

⁶³ Mohamed H. A. ABDULLA, Jason. D. SHAW, “Personal factors and organizational commitment: main interactive effects in the United Arab Emirates”, **Journal of Managerial Issues**,Vol.11, Iss.1; Pittsburg, (Spring 1999), s.79.

2.4. Eğitim Düzeyi

Kurumsal bağlılık ile eğitim düzeyi arasındaki negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışanların eğitim düzeyi arttıkça kuruma olan bağlılıkları azalmaktadır. Eğitim düzeyinin yükselmesiyle birlikte kişinin iş hayatından beklentileri de yükselmekte,⁶⁴ yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların iş değiştirme olanakları artmaktadır.

Bazı araştırmalara göre, eğitim ve bilgi düzeyi yükseldikçe kişisel inisiyatif kullanma, sorumluluk alma, daha bağımsız karar verme ve uygulama olanağı artmaktadır. Bu durum, çalışanların monotonluk ve bıkkınlık durumlarını ortadan kaldırarak işi benimsemelerine yardım etmekte, ortaya çıkan rahatsızlık ve devamsızlıkları azaltmaktadır.⁶⁵

2.5. Çalışma Süresi

Kurumda çalışma süresi arttıkça, kişinin o kuruma bağlı olarak elde ettiği yararlar artabilir ve bu süre içerisinde kişi çalıştığı kuruma özgü beceriler geliştirebilir. Çalışanın kurumdaki emeklilik ve terfi gibi çalışılan kurum içerisinde yapılan yatırımları da artmaktadır Bu durum, kuruma yapılan yatırımlardan vazgeçilememesi nedeni ile gelişen devam bağlılığı ile çalışma süresi arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu göstermektedir.⁶⁶

Araştırmalarda pozisyonda kalma süresi ile kurumda çalışma süresinin ayrı ayrı ele alındıkları görülmektedir. Kurumda çalışma süresi ile zorunlu bağlılık arasındaki ilişki pozisyonda kalma süresinden daha güçlüdür. Çalışanın kurumda çalıştığı sürenin artması, kurumsal normların

⁶⁴ Earl NAUMANN, “Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment among Expatriate Managers”, Group & Organization Management, SAGE Publications, Vol. 18, no:2, (1993), s.153.

⁶⁵ Erol EREN, **Kurumsal Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, (Beta Yayınları, İstanbul, 2004), s. 68.

⁶⁶ Roderick D. IVERSON, Donna M. BUTTIGIEG, “Affective, Normative and Continuance Commitment: Can the 'Right Kind' of Commitment be Managed?”, **Journal of Management Studies**, Blackwell Publishing, Volume 36, Number 3, (May 1999), s.311.

içselleştirilmesini sağlar.⁶⁷ Bu durum çalışanın kuruma olan psikolojik yakınlığının da artması anlamına gelmektedir.

3. KURUMSAL İLETİŞİMİN ÇALIŞANLARIN KURUMSAL BAĞLILIĞI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

3.1. Kurumsal İletişimin Önemi

Bir kurumun kimliğe ihtiyaç duymasının temel nedeni, kurum içerisinde çalışanların, kuruluş ile bütünleşmelerini sağlamak, kurum dışında ise, diğer kuruluşlardan, rakiplerden ayırt edilmektir. Kurum her şeyden önce çalışanları aracılığı ile verimlilik sağlayabilir ve hedeflerine ulaşabilir. Bu nedenle, iletişim öncelikle kurum içinden başlamalıdır. Kurum çalışanlarının öncelikli beklentisi maddi bir refah düzeyini sağlamaktır. Ancak bu beklentinin tatmin edilmesinin ötesinde, çalışandan verim almanın sadece ekonomik güdüleme ile sağlanamayacağı ortaya çıkmıştır. Günümüzde çalışanlar, işyerlerinde paradan çok huzur ve mutluluğu tercih etmekte, dolayısıyla da bağlı bulunduğu kurumdan daha fazla ilgi ve saygınlık beklemektedirler.

İşletmeler de çalışanlarına özveri ve gönüllülük kazandırma ve onları o kurumun en önemli yapıtaşları olarak hissettirme yönünde değişik uygulamalar geliştirmek zorunda kalmışlardır. Firmaların çalışanlarına sağladığı sağlık, eğitim konusundaki imkânlar, kurum içi iletişimi kuvvetlendirmek için düzenlenen yemekler, geziler, terfi olanakları, öneri sistemini geliştirici uygulamalar, yönetime katılma hakkı, vs. güdüleme sağlayıcı unsurlardan yalnızca bazılarıdır.⁶⁸

Firmalar bu kadarla da yetinmemekte ve kaleyi içten fethederek sağlık, eğitim ve eğlence gibi konularda çalışanların ailelerini de dikkate almakta ve onların katılacağı türden organizasyonlar düzenlemektedir.

⁶⁷ MATHIEU ve ZAJAC, a.g.e., s,178.

⁶⁸ Billur ÜLGER, *İşletmelerde İletişim ve Halkla İlişkiler "The Big Business"*, (Der Yayınları 365, İstanbul, 2003), s.70.

Two Towers Perin Workplace Index firmasının 1995 ve 1996 yıllarında A.B.D.’de 2500 çalışan arasında yaptığı ankete göre⁶⁹; işlerinden memnun ve kariyerlerinin bütün sorumluluklarını kabullenmiş çalışanlar, ödüllendirme ve fark edilme konusunda tereddütleri olduğunu belirtmişlerdir. Aynı çalışmada, çalışanların yarıya yakın bir bölümünün, kararların “niçin” alındığının kendilerine açıklanmadığını ve önemli değişikliklerde ihtiyaçlarının önemsenmediğini düşündükleri ortaya çıkmıştır.

Kurumların hedeflerine ulaşmaları, aldıkları stratejik kararları uygulayabilmeleri ve olumlu sonuçlar almaları çalışanları ile birlikte gerçekleşebilmektedir. Bütün bu faaliyetler iletişimin önemini ortaya çıkarmaktadır. İletişim kurumu bir arada tutan ve kurum için hayati öneme sahip bir unsurdur. Kurumsal iletişim, çalışanların güdülenmelerini, paylaşım duygularını ve kuruma bağlılıklarını artırarak davranışları üzerinde olumlu etkiler yaratır.⁷⁰

Kurum kimliğinin dâhili etkisi çalışanlar üzerinde olmaktadır. Ancak çalışanları yalnızca dâhili kitle olarak değerlendirmek yetersizdir, çünkü çalışanların kurum dışında da sahip oldukları birer kimlikleri vardır ve kurumun bir parçası olarak kurumu dıştan da gözlemlemektedirler. Çalışanların bu özellikleri göz önünde bulundurularak kurum içi mesajlar ona göre şekillendirilmelidir.

Çalışanların işe hazır olmaları ve güdülenmeleri kuruluş ile bütünleşmeleri ile yakından ilgilidir. Böyle bir bütünleşme için bireysel ve kurumsal hedeflerin değer sistemlerinin örtüşmesi veya en azından birbirine oldukça yakın olması gerekmektedir.

Tecrübeler göstermektedir ki, kurum kimliği kuruluşun çalışanlarını – isteyerek veya istemeyerek – dış hedef kitleden daha fazla etkilemektedir. Kuruluşlarıyla yüksek derecede bütünleşmiş olan çalışanlar, resmi müşteri temaslarında ve sosyal çevrelerinde “halkla ilişkiler temsilcisi” olarak faaliyet

⁶⁹ IQPC, **The Future of Internal Communication Summit**, (Londra, Royal Hotel, 1999)

⁷⁰ İsmail BAKAN, Tuba BÜYÜKBEŞE, “Kurumsal İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Kurumlar İçin Bir Alan Araştırması”, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, (Temmuz 2004), ss.1–30.

gösterebilirler. Bu çalışanların imajı onlarla karşı karşıya kalan dış hedef kitlede kurumun imajı olarak algılanacaktır.

Bir kuruluşun personel imajı, kurum kimliğinin personelle bağlantılı olan imaj kısmını, şu andaki, gelecekteki veya işten ayrılmış olan çalışanların kuruluş hakkında sahip oldukları tutumu, görüşü yansıtmaktadır.

Kurum çalışanları, üstlerinin kendilerinden ne beklediğini, kurum içinde ve dışında nelerin olup bittiğini bilmek isterler. Kurumsal iletişim, kurum çalışanları ve bölümleri birbirine bağlayan temel bir alt sistemdir.

Kurum kimliği stratejisi dış etkisinde olduğu gibi iç etkisinde de şeffaflık ve inandırıcılık faktörleri üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabilir. Çalışanlar için şeffaflığı sağlamada iletişime önemli görevler düşmektedir. Arzulanan hedefleri, ölçekleri, beklentileri çalışanlar için anlaşılır kılmak ve kuruluş hakkında genel bir bakış sağlamak bunlardan bazılarıdır. Kuruluşun mevcut konumu, beklentileri ve hedefleri hakkında ki şeffaf ifadelerin, çalışanlar tarafından kabul edilmesi ve sindirilmesi için ayrıca inandırıcı da olması gerekir. Dâhili bir imaj kampanyasında çalışanlar açısından kurum içi gerçeği yansıtmayan, fazla idealist bir biçimde ifade edilen söylemler ciddi engellere neden olabilirler.

İletişim yetersizlikleri ya da bozuklukları kişiler arasında iyi ilişkilerin gelişmesini engeller ve çalışanlarda güdülemenin düşmesine neden olur. Düşük güdüleme nitelikli iş gücünün kuruma kazandırılmasını zorlaştırır ve mevcut çalışanın de kurumdan ayrılmasına yol açabilir.

3.2. Biçimsel Olmayan İletişim ve Kurumsal Bağlılığa Etkisi

Biçimsel olmayan iletişim ise çalışanların oluşturdukları biçimsel olmayan gruplar ve bunların arasında gerçekleşen bir iletişimdir. Yeni çalışmaya başlayan bir çalışanın kurum içinde kurmuş olacağı iletişim öncelikle biçimseldir. Bu biçimsel iletişim yapısı çalışanın zamanla kuruma alışması ve yeni iş arkadaşları edinmesi, biçimsel olmayan iletişim yapısını oluşturur. Kurumsal bağlılık biçimsel olmayan yapıda kendini gösterir. Biçimsel olmayan iletişim, çalışanlar arasında, biçimsel düzenlemelere bağlı

olmayan iletişim ilişkilerini kapsar. Bu iletişim, üyeler arası kişisel yakınlık ve etkileşimler sonucu ortaya çıkan iletişimdir. Çalışanın öncelikle iş arkadaşlarına bağlanması daha sonra ise kuruma bağlılığı bu biçimsel olmayan yapı ile oluşmaya baslar.

Biçimsel iletişim kadar biçimsel olmayan ve kendiliğinden oluşan iletişim de çok yaygın ve gerek kişisel gerekse kurumun yaşamı bakımından etkindir.⁷¹ Biçimsel iletişim kurumun yararçı gereksinimlerini karşılar. Biçimsel olmayan iletişim, bireylerin insani amaçlarla iletişim kurma gereksinimlerini sonucunda gerçekleşir. Böylece, çalışanlar ve birimler hem uyumlu ve hem de eşgüdümlü çalışabilirler.

Biçimsel olmayan iletişimin önüne geçmek mümkün değildir. Biçimsel olmayan iletişim, kurumda biçimsel iletişim eksikliklerini tamamlar. İşbirliğinin ve ekip çalışmasının gelişmesini sağlar. Çalışanlara bir gruba ait olma ve güven duygusu vererek kurumsal bağlılık oluşumuna katkıda bulunur.⁷²

Biçimsel olmayan iletişim, her zaman kurumsal amaçların gerçekleşmesine hizmet etmez. Biçimsel olmayan iletişimin olumsuz etkileri dedikodu ve söylentiler ile gerçekleşir.

Söylentiler bir kurumda mesajların nasıl yanlış yorumlandığına yönelik olarak verilebilecek en güzel örneklerdir.⁷³ Çünkü söylentiler biçimsel olmayan iletişim kanalından hızla yayılır. Bilgi aktarımı açısından da etkin bir iletişim türü olan dedikodu, başkalarını yerme, çekiştirme niteliği olan konuşmadır. Dedikodu çalışanların kurum içindeki psiko-sosyal ihtiyaçlarından ortaya çıkar. Kurum içinde yüz yüze iletişim ortamı varsa ve çalışanlar biçimsel olmayan iletişimi kullanıyorsa doğal olarak dedikodu başlayacaktır.

⁷¹ EREN, **Kurumsal Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.217.

⁷² Ülkü DİCLE, **Bir Yönetim Aracı Olarak Kurumsal Haberleşme**, (MPİ Yayınları, Ankara 1974), s.68.

⁷³ Gary DESSLER, **Human Resource Management 10/E**, (Florida International University Prentice Hall, 2004), s.440.

Kurumsal ortamda yaygın ve ciddi şekilde çıkan söylentiler ve dedikodu, yönetim ve çalışanlar arasında güven kaybına, moral düzeyinin düşmesine, çalışanların streslerinin artmasına, artan geç kalma ve devamsızlıklara neden olur.⁷⁴ Bu durum çalışanların kurumsal bağlılıklarını olumsuz etkiler.

Söylentileri azaltmak, dedikoduyu önlemek için çalışanların eğitimi ve bilgilendirilmesi gereklidir. Kurum içindeki bilgi paylaşımı çalışanın kuruma bağlılığını artırabilir, çünkü bu paylaşım çalışanın kendisini kurumun bir üyesi olarak görmesini ve kurumun hedeflerine dâhil olmasını sağlar.⁷⁵

3.3. Kurumsal İletişim ile Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki

Kurumsal bağlılık konusunda yapılan araştırmalar incelendiğinde, kurumsal bağlılığın potansiyel belirleyicisi olan kurumsal süreçlerin önemsenmediği görülmektedir. Göz önüne alınmayan bu kurumsal süreçlerden biri de kurumsal iletişim uygulamalarında çalışanların memnuniyetidir.

3.3.1. Kurumsal İletişimin Güdülemeye Etkisi

Kurum çalışanlarının kendilerini kurumun bir parçası gibi hissetmeleri ve kuruma bağlılık duymalarının, işlerinden tatmin olmalarının da bir sonucu olabileceği düşünülmektedir. Her bireyin iş ortamına karşı tutumunu belirleyen faktörler her ne kadar farklı olsa da bireyin işi hakkındaki düşüncelerini etkileyen değişkenler arasında ücret, işin niteliği, terfi imkânları, sosyal hakları, yönetimin tutum ve davranışları, çalışma arkadaşları, iletişim olanakları, iş güvenliği, kurum imajı gibi çeşitli değişkenler sayılabilir.

Çalışanlar kendilerinden neyin yapılmasının beklendiğini ve bunu neden yapmaları gerektiğini, üstlerin onlardan ne beklediğini, diğer

⁷⁴ Nicholas Di FONZO, Prashant BORDIA, "How Top PR Professionals Handle Hearsay: Corporate Rumors, Their Effects, And Strategies To Manage Them", **Public Relations Review**, Vol.26, (2000), s. 179-180.

⁷⁵ John TROMBETTA, Donald ROGERS, "Communication Climate, Job Satisfaction, And Organizational Commitment", **Managament Communication Quarterly**, Vol.1, No.4, (May 1988), s.498.

bölümlerde ve kurum dışında kendi işleri ile ilgili olarak nelerin olup bittiğini bilmek isterler. Belirsizlik söylenti için uygun bir zemin hazırlar ve çalışanların işlerinde başarısız olmalarına neden olur. Belirsizlik ne kadar artarsa, verimlilik de aynı oranda düşer.⁷⁶ Çalışanlar gruplaşır ve spekülasyonlar başlar. Bunu önlemenin yolu çalışanları bilgilendirmektir.

Gerçekte rekabetin yoğun olduğu bir ekonomik yapıda, müşterinin tatmin olması, çalışanın tatmin olmasına bağlıdır; bir başka deyişle, işyerinde mutlu olmayan çalışanın, muhatap olduğu kişileri mutlu etmesi mümkün değildir.⁷⁷ Daha iyi iletişim daha çok çalışan tatmini yaratır. Tatmin olmuş çalışanların da kuruma bağlılıkları artar.⁷⁸ Çalışanların ortak değerlere ve kuruma bağlılığı kurumun başarısını dolayısı ile de müşteri memnuniyeti ve kârlılığını sağlayacaktır.

3.3.2. İletişimde Kurumun Açıklığı ve Dürüstlüğü

Ortak bir hedef doğrultusunda, kurumun kültür ve değerlerine uygun davranması beklenen çalışanlardan, aynı zamanda kurumun varlığını sürdürebilmesi ve büyümesi için gerekli çalışmaları desteklemeleri de istenir. Bu kadar büyük bir sorumluluk ve beklentinin geleneksel iletişim yöntemleri ile karşılanması mümkün değildir. Yeni doğan ihtiyaçlara cevap verebilecek bir kurum içi iletişimde bilgi tam ve doğru olmalı ve serbestçe aşağı, yukarı ve yatay olarak gidebilmelidir.⁷⁹ Sağlıklı ve güvenli çalışma şartları ile işveren ve çalışanlar arasında güven ve itimat sağlanmalıdır. Bunun için dürüst ve tarafsız ödüllendirme sistemi uygulanmalı, çatışmalar önlenmelidir. Çalışanların iş tatmini, kurumda bulunmaktan gurur duymaları ve kurumun geleceği için iyi düşüncelere sahip olmaları kurum içi iletişim ile sağlanabilir.

⁷⁶ Selma KARATEPE, , **Kurumlarda İletişim Güdüleme İlişkisi**, (Siyasal Kitabevi, Ankara, 2005), s.64.

⁷⁷ Filiz Balta PELTEKOĞLU, , **Halkla İlişkiler Nedir?**, (Beta Basım Dağıtım Yayın A.Ş., İstanbul, 2001), s.338.

⁷⁸ Nalan Fatma SAKMAN, “Kurumsal İtibarın Önemi ve Değişkenleri İncelemesi”, (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi İstanbul, 2003), s.29.

⁷⁹ Ayla OKAY, Aydemir OKAY, **Halkla İlişkiler, Kavram Strateji ve Uygulamaları**, (Der Yayınları, İstanbul, 2002), s.288.

Çalışanların çalıştıkları kuruma inanmaları, güven duymaları ve gurur duymaları önemlidir. Bu, işlerini daha iyi yapmalarını sağlayacaktır. Söz konusu güven duygusunun oluşturulabilmesi için;

Çalışanların tutumlarını düzenli olarak araştırmak: Bu tip araştırmalar kurumsal iletişimin eksik yönlerinin neler olduğunu ortaya koymada yarar sağlamaktadır.

Tutarlı olmak: “Açık ve dürüst iletişim”e söz veren yönetim bunu uygulamaya koymalıdır. İletişimin inanılır olması için tutarlı olması gerekmektedir. Bunun anlamı, iyi ve kötü her şeyi düzenli olarak yönetimin çalışanlara iletmesidir.

İletişimi kişiselleştirmek: Bir araştırma; kurum yöneticilerinin %80’inin “kişisel olarak çalışanlarla iletişim kurmanın sonuçta yarar sağladığına” inandıklarını ortaya koymuştur. Oysa bu yöneticilerin sadece %22’si düzenli olarak çalışanları ile iletişim kurmuştur.

Samimi olmak: Çalışanların büyük çoğunluğu çalıştıkları kuruma karşı bazı şüpheler duymaktadır. Bunların ortadan kaldırılması için işletme yönetimi söylem ve eylemlerinde samimi ve dürüst olmalıdır.

Yenilikçi olmak: İşyerinde artan şüphecilik ve işgücündeki yeni çalışanlar, yeni iletişim çözümleri talep etmektedir. Bu, çalışanlara ulaşma için yeni teknolojilere başvurma anlamına gelmektedir. Günümüzün işgücü, “güven açıklığı”nı gidermek için yenilikçi çözümler talep etmektedir.

Mishra ve Morrisey, açık iletişimin, önemli bilgileri paylaşmanın, karar almaya katılımın kurum içinde güveni oluşturduğunu ve çalışan memnuniyetini artırdığını belirtmişlerdir. Çalışan, kurum içinde karar ve eylemlerle ilgili bilgilere ulaşamaz ve bilginin saklı olduğuna ya da kendinden saklandığına dair şüpheyeye düşerse yönetime güven duygusu yok olur.⁸⁰

Güvenmek ve güvenilmek insan mutluluğunun temel taşlarındandır. Ancak, güven kişilere olduğu gibi kurumlara da güç kazandırır. Güvenilir

⁸⁰ K. S. H. LASHINGER, J. FINEGAN, “Using Empowerment to Build Trust and Respect in the Workplace: A Strategy for Addressing the Nursing Shortage”, *Nursing Economics*, No.23, (2005).

olabilmek, uzun bir zaman içinde elde edilebilen, ancak çok kısa sürede yitirilebilen bir değerdir. Güvenilirlik, sözlerin ötesinde davranışların da tutarlığı ile kazanılır. Çünkü davranışlar öncelikleri ve tercihleri kelimelerden daha etkili olarak gösterirler. Kurumlarda güven konusu üzerine yapılan araştırmalar, kuruma güven duyan çalışanların kuruma bağlılık duydukları ve bu güven ortamının onları güdülediği sonucunu ortaya koymuştur.⁸¹

İletişim güveni, kurum içinde bilginin kolay paylaşılmasını, dolayısıyla daha hızlı geliştirilmesini; eleştirilerin açık ve yapıcı olmasını; doğruların ortaya çıkarılmasını; hataların kabul edilerek iyileştirilebilmesini ve gizli bilgilerin üçüncü taraflardan korunmasını sağlar. Bilgi çağında yaşadığımız bir dönemde iletişim güvenini sağlayabilen kurumlar önemli bir rekabet avantajı elde etmiş olurlar. İnsanların karakterine duyulan güven, kurumların tutarlı strateji uygulamaları gerçekleştirebilmelerini; kurumsal değerlerin yaşama geçirilebilmesini; anlaşmalara her zaman sadık kalınabilmesini ve kazan-kazan ilişkilerinin kurulabilmesini sağlar. Tutarlı kurumsal davranışın temeli olan bu güven unsuru, kurumların marka değerinin geliştirilmesinde de önemli bir yarar sağlar. Kurum içinde yeteneklere duyulan güvenin artırılması için bu yeteneklerin açıkça tanınması; çalışanların kararlara katkılarının sağlanması; süreçler bazında farklı kişilerden oluşan ekiplerle çalışmalar yapılması ve yetenekleri geliştirecek eğitim ve deneyim kazanma programları uygulanması gereklidir.⁸²

3.3.3. İletişimin İş Hedeflerine ve Sonuçlarına Etkisi

Çalışanların, çalıştıkları kurumla ilgili olumlu izlenimlerini dile getirmeleri ve çalıştıkları kurumdan gurur duymaları kararlara katılımlarını sağlamakla mümkün olur. Kararlara katılımı sağlamanın en önemli yolu ise, çalışan beklentilerini kurumun beklentileri ile buluşturan doğru iletişim stratejisini oluşturmaktan geçmektedir.

⁸¹ Anne P. HUBBELL, Rebecca M. CHORY-ASSAD, **Motivating Factors: Perceptions of Justice and Their Relationship with Managerial and Organizational Trust**, (Communications Studies, Vol.56, 2005), ss.47-70.

⁸² Yılmaz ARGÜDEN, **İtibar Yönetimi**, (Arge Danışmanlık, İstanbul, 2003), s.9.

Kurum içi iletişimi, samimi, tutarlı ve süreklilik arz eden bir stratejik planlama dâhilinde yapmak ve bunu yaparken de çalışanların kurumla ve kurum içindeki kendi konumları ile ilgili algılamalarını, tutumlarını, beklentilerini ve davranışlarını ölçümlemek gereklidir. İletişim, iki yönlü ve geribildirimle “değer katan” hale getirilmelidir. Kurum, bilgiden yararlanarak çalışanlarının yaratıcı ve entelektüel varlığını değer yaratan bir süreç haline getirmelidir.⁸³

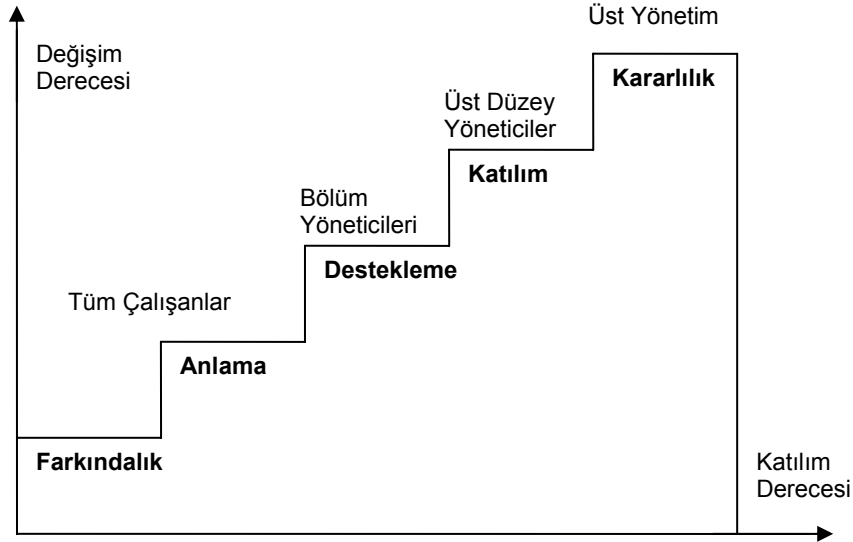
İletişimin amacının sadece çalışanların mutlu olması olarak anlaşılması gerekmektedir. İletişim, iş-odaklı olmalıdır ve çalışanların kurumun rekabetçi stratejilerini ve bu stratejileri nasıl kârlılığa dönüştürebileceğini anlamasına yöneliktir. Buna ulaşmak için üç adım gereklidir: Kurumlar stratejilerini net bir biçimde tanımlamalıdır. Daha sonra, çalışanlardan beklenen davranış ve tutum beklentilerini belirlemelidirler. Son olarak ise, bu davranış ve tutumu sağlamaya yardımcı olmak için iletişimin hedefini tanımlamalıdır. Odak noktası, değer yaratmayı engelleyen faktörleri tespit etmek ve iletişimin bu engelleri ortadan kaldırmasını sağlamaktır. Müşterinin sesini kurumun içinde duymak buradaki iş stratejilerine yön verecek bir adımdır.

Planlama olmadan, çalışanların reaksiyonlarının alınması ve bunun yönetilmesi de söz konusu olmamaktadır. İç iletişim planının her üç ayda bir gözden geçirilmesi ve iş sonuçlarına nasıl hizmet ettiğinin tespit edilmesi gerekmektedir. Çoğunlukla yıllık yapılan planlar yeterince ekip çalışmasını teşvik etmemektedirler.

Kurum İçi iletişim çalışmasının iş sonuçlarına yansımaları ile ilgili ölçümlemenin yanı sıra, çalışanların duygusal olarak kurumla ilgili algılamalarını ölçülmesi önemlidir. Çalışan davranışlarını ve beklentilerini anlamak ve iletişim stratejisini buna göre gözden geçirip yenilemek çok önemlidir. Bu yapılmazsa, iletişimden bahsetmek ve hedeflere ulaşmada kurum içi iletişimin payından söz etmek de mümkün olmayacaktır. Kurumun misyonu, vizyonu, hedefleri ve kendilerinin bu büyük resimdeki yerlerini nasıl

⁸³ Bill QIRKE, **Making The Connections**, (Gower Publishing Limited, Hampshire, 2000), s.21.

algıladıkları, kurumun iletişimini nasıl değerlendirdiklerini öğrenmek uygun olacaktır. Bu algılama ölçümlemesine kurum içi iletişim konusunda danışmanlık yapan Synopsis Communication şirketi "İletişim Merdiveni" olarak tanımlamaktadır. İletişim merdiveni Şekil 5'te gösterilmiştir.



Şekil 5. İletişim Merdiveni.

KAYNAK: Arın DÖRTOK, *Kurumsal İtibarınızdan Kaç Sıfır Atabilirsiniz?*, (Rota Yayın, İstanbul, 2004), s.53.

Yukarıdaki şekle göre, tüm çalışanların kurumun misyonu, vizyonu, hedefleri ile ilgili farkındalık düzeyinde olmaları gerektiği ortaya konmaktadır. Hiyerarşik olarak yukarıya çıktıkça, bölüm yöneticilerinin anlama ve destekleme arasında bir yerlerde, üst düzey yöneticilerin destekleme ve katılım arasında, üst yönetimin ise kararlılık basamağında olması beklenir. Buradan da anlaşılacağı üzere, alt iki basamakta algılama, yukarıya çıktıkça ise davranış değişikliği görülmektedir. Çalışanların algılama/tutum ve davranışlarını ölçmek, merdivendeki yerleri tespit etmek ve iletişimin eksik yönlerini ortaya çıkarmak kurumun hedeflerini iş sonuçlarına ulaştırmasında önemli yer tutar.⁸⁴

⁸⁴ Arın DÖRTOK, *Kurumsal İtibarınızdan Kaç Sıfır Atabilirsiniz?*, (Rota Yayın, İstanbul, 2004), s.53.

4. KURUMSAL TASARIMIN ÇALIŞANLARIN KURUMSAL BAĞLIĞI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Kurumsal kimlik kavramı, ortaya atıldığı ilk günden itibaren kurumun logosu, tasarımı, kurumun sembolik ifadesi olarak ele alınmıştır. Aslında Kurumsal Tasarım bir logodan daha fazlasını ifade etmektedir. Çünkü Kurumsal Tasarım renklerin, şekillerin ve baskı biçimleri gibi görsel ipuçlarının bütünleşmesinden oluşmaktadır. Kurumsal Tasarımda imza denilen şey ise; logo, amblem ve sloganın birleşiminden oluşur. Şirketlerin bu üç unsurun hepsini kullandığı söylenememektedir. Ancak hemen hepsi kurumun kimliğini direkt veren ve bakıldığı anda “ bu işaret şu kuruma aittir” dedirtebilen amblemini ya da logosunu kullanmaktadır. Örneğin Yahoo, Coca-Cola farklı ve tescilli olabilmek için yalnızca yazı karakterlerine dayanan çözümler üretmişlerdir.⁸⁵

Görsel iletişim sistemini oluşturan temel elemanlar şunlardır:

- Kurum Adı,
- Ana Birim - Alt Birim isimleri,
- Semboller (Amblem, Logo, Logotype),
- Temel Harf Karakterleri,
- Renkler

Yukarıda belirtilen öğeler, kurumun görsel iletişim bütünlüğünü sağlaması açısından önem taşımaktadır. Bu nedenle de bir kurumun bu unsurlarında sık sık değişiklik yapması hedef kitlede bir güvensizliğe yol açması nedeniyle pek tercih edilmemektedir.

Kurumsal kimliğin sadece bir parçası olan Kurumsal Tasarım, kurumun giyindiği bir "elbise" olarak ifade edilebilir. Kurumsal Tasarım bir firmanın, binalarının, mağazalarının dış görünümünden, iç dekorasyonuna, ambleminden, kullanılan tüm basılı evraklarına, satış ya da servis

⁸⁵ A. PERRY, D. WISNOM, **Markanın DNA'sı – Eşsiz Ve Dayanıklı Markalar Yaratmanın Kuralları**, (Mediacat Yayınları, İstanbul, 2003), s.79-80.

elemanlarının kıyafetlerinden, taşıt araçlarına kadar geniş bir yelpaze içinde, yapılan işe uygun renkler kullanılarak tasarlanmış görüntüsüdür.

Kurumsal Kimlik Tasarımı, kurumun tavrı ve iletişimini kişiliğe büründürerek kendini çevreye ilan etmesidir. Kurum kimliğinin kurumsal üne dönüşmesi için, kurumsal kimlikleştirmenin ilgili kitle üzerinde olumlu bir kurumsal imaj yaratması gerekmektedir. Böyle bir kurumsal kimlikleştirme iyi bir kurumsal kimlik tasarımıyla gerçekleşebilir. İyi bir kurumsal kimlik tasarımı, kurumun sahip olduğu kimliği, görsel elemanların en yüksek etkisinden yararlanarak görselleştiren tasarımıdır. Kurumsal kimlik tasarımı, kurumsal kimliği yoktan var etmez. Kurumun sahip olduğu kimlik, kurumsal kimlik tasarımının oluşturulmasında esastır.

4.1. Kurumsal Tasarımın Çalışanlar Tarafından Algılanışı

Kurumsal kimlik çalışanlar tarafından nasıl algılanır? Bu sorunun cevabını verirken ilk akla gelen Kurumsal Tasarım olmaktadır. Çalışanlar kurumu adı, logosu, sembolü ile tanımış ve benimsemişlerdir. Kurumda çalışmaktan gurur duyan bir çalışan gerek işte gerekse iş dışında çalıştığı kurumdan övgü ile bahsedecektir. Kurumun logosu veya sembolünü taşıyan bir mont veya tişörtü giymek, bir rozeti takmak onun o kurumda çalıştığının göstergesi olacak ve kendisine bir itibar kazandırdığını düşünecektir. Kurumun çalışanlarını bir aile gibi görmesi çalışanların kurumsal bağlılıklarını olumlu yönde etkiler. Çalışanın mensubu olduğu ailede kendisine bazı avantajlar sağlandığını görmesi, o aileye daha fazla aidiyet duymasını sağlar. Örneğin Koç grubu çalışanlarına dağıtılan “Koç Ailesi” alışveriş kartları ile çalışanların ürünleri daha düşük fiyatlarla alabilmeleri sağlanmıştır.

Maddi bir değeri olmasa bile üzerinde çalıştığı kurumu ifade eden yazı veya şekillerin bulunduğu süs eşyaları, takdir veya teşekkür yazıları, kupalar vb. eşyalar çalışanların evlerinde çoğunlukla önemli yerlerde saklanır. Tören fotoğrafları fotoğraf albümlerinde yerlerini alır. Çalışanlar çoğunlukla mensubu oldukları kurumun ürettiği ürün ve markaları tercih ederler.

Zorlayıcı bir etken olmamasına rağmen çalıştıkları kurumun ürünlerini almaları kurumsal bağlılığın bir göstergesidir.

Çalışan kurumunun büyüklüğü ile gurur duyar. Çalıştığı bina veya fabrikanın büyüklüğü ve gösterişi, çalıştığı yerde üretilen bir ürünün gazetede çıkan reklâmı, bir televizyon programında kurumun tanıtımı veya kurumun başarısı ile ilgili çıkan bir haber, kendisinin bir katkısı olsun ya da olmasın onun için bir gurur kaynağı olacaktır.

4.2. Kurumsal Tasarımın Unsurlarının Çalışanların Kurumsal Bağlılığına Etkileri

4.2.1. Ürün Tasarımının Kurumsal Bağlılık Üzerindeki Etkileri

4.2.1.1. Marka

Marka, bir ürünün veya hizmetin diğer ürün ve hizmetlerden ayrılmasını sağlayan sözcük, ad, sembol ve işaretler manzumesidir. Tanımdan da anlaşıldığı üzere markayı ürün ve hizmet (şirket, mağaza, kuruluş vb.) Markası olarak ikiye ayırabiliriz. Bununla beraber her ikisini de kapsayan markalar da vardır. Üretiliş biçimleriyle markalar; şirket isimleri (Ford, Tofaş, Oyak, vb.), kişisel isimler (Koç, Vakko, vb.), anlamsız isimler (Pop, Fay, Omo, vb.), yabancı dildeki isimler (Chat, Noir, Blendax, Ronson, vb.), herkesçe bilinen sözcükler (Karaca, Feza, Yumak, vb.), kısaltmalı ya da yan anlamlı isimler (Meysu. vb.) şeklinde sınıflandırılabilir.

- Resim markası: Bu tip markalar resimden oluşmakta ve genellikle kelimeler veya bir metinle tamamlanmaktadır.
- Kelime markası: Resim bulunmayan, sadece yazı karakterden oluşmuş markalardır. CocaCola gibi.
- Harf markası: Bu tip marka isimleri genellikle uzun kurum isimlerinin baş harflerinden meydana gelmiştir. Kuruluşun uzun ismi tüketicinin zihninde kalmayacağı için baş harfleriyle kısaltılarak oluşturulmuştur. IBM gibi.

- Kombine edilmiş marka: hem görsel unsurlar içeren, hem de yazı karakterleri bulunan markalardır. Örneğin Arçelik'te hem resim, hem de yazı markası birlikte kullanılmıştır.

4.2.1.2. Ürün ve Ambalaj

Ürün tasarımı, tüm kurumsal tasarım unsurları ile bütünlük oluşturmalıdır ve kurum kimliğinin en önemli mesaj taşıyıcılarından biri olarak görülmelidir. Ürün kimliği ile kurum kimliği birbirine zıt anlamlar taşımamalı bir uyum içinde bulunmalıdır.

4.2.2. İletişim Tasarımının Kurumsal Bağlılık Üzerindeki Etkileri

Kurumsal Tasarımın kuruma ya da ürüne sağladığı yarar, hedef kitleyle görsel ve/veya yazılı kurulacak iletişimde tanınma ve hatırlanabilme, daha sonradan da, edinilen ilk bilgiyle hedef kitle tarafından tekrar tercih edilmedir. Yerel firmaların fark edilme kaygısıyla başlayan markalara ait Kurumsal Tasarım oluşturma çabaları, zaman içinde gelişerek rekabet ortamında kurumsal kimliğin yansıtıldığı bir uygulama alanına dönüşerek öncelikle ilgi çekme işlevinin önem kazandığı görülmüştür.⁸⁶ Kurumu ya da ürünü niteleyen marka, renk, logo, tipografi bu iletişimi sağlayan ve hedef kitlenin belleğinde taşıdığı Kurumsal Tasarım bileşenleridir. Kurumsal Tasarım, markanın etkili bir biçimde algılanarak hafızalara yerleşmesine, firmanın ürünlerinin tanınmasına, hedeflenen çevrelerde saygınlık kazanmasına, firmanın kurum kimliğini ve kültürünü açığa çıkarmaya yardımcı olmaktadır.

Kurumsal Tasarım kullanıldığı alanlara, hedeflenen amaçlara ve ulaşılmak istenen hedef kitlenin özelliklerini göz önüne alınarak hazırlanır. Bu nedenle oluşturulması amaçlanan kurumsal tasarımın hangi iletişim alanında ve ürün ya da hizmet için hazırlanması amaçlandığı önemlidir. Bu bilgiler doğrultusunda kurumsal tasarımı oluşturmak için seçilen renk,

⁸⁶ Işıl Karpaz AKTUĞLU, **Marka Yönetimi: Güçlü ve Başarılı Markalar İçin Temel İlkeler**, (İletişim Yayınları, No:1052, İstanbul, Aralık 2004), s.140.

tipografi, biçim, logo ve markayla kurum, hizmet ya da ürünün felsefesini, içeriğini ve amaçlarını yansıtan sonuca ulaşılabilir.

4.2.2.1.Kurumun Logo ve Sembolü

Kurum, küçük ya da büyük olsun etkin bir kimlik programı için iyi tasarlanmış sembol gereklidir. Ürünü ve hizmeti tanımlarken, şirketi ve işini aynı sahadaki diğerlerininkinden ayırt ederek kurumun sahip olduğu karakter ve kültürü etkin olarak bağdaştırır. Sembol imza gibi kullanılarak ürün ve hizmetlere değer katan ve zamanla kontrol edilip geliştirilebilen herkes tarafından bilinen elemandır.

Grafik kimlik, harflerden oluşmuş imza ya da sadece özgün yazı, özgün yazı ile geometrik şekil kombinasyonu olabileceği gibi tek başına sembol de olabilir. Sembol direk olarak şirketin ismini ve işini tanımlayabileceği gibi herhangi bir anlam da taşımayabilir.

Sembollerin, kullanımları ve tasarımları ile psikolojik ayrıntıları hakkında çok şey yazılmıştır. Şurası anlaşılmalıdır ki bu konuda başarı "en alışıla gelmiş şeyleri, en alışılmadık biçimlerde sunmakla olur". Sembol geliştirirken, en emin yol mantık ve uygulama ile duygusal seviyede, geniş bir izleyici kitlesine farklı değer yargılarına rağmen ısrarla bir anlam iletebilmede direktedir.

Semboller güçlüdür çünkü hangi duyguyu uyandırırsa uyandırсын izleyici bu duygu ile sembolize edilmiş kavram arasında bağlantı kurar. Önemle belirtmek gerekir ki formu ne olursa olsun kurumsal sembol dikkatlice geliştirilmelidir.

Kimlik tasarımcıları birden fazla grafik elemanı kullanarak her birinden farklı yarar sağlamalıdır. Örneğin özgün yazıyı soyut işaretlerle oluşturmak markanın hatırlanabilirliğini arttıracak ve isim olmadan da kullanılabilirliğine izin verecektir. Baş harflerle oluşmuş soyut formu görsel etkiyi iki katına çıkartır ve çağrışım etkisi artar. Aslında birçok kurum programında kurum sembolü olmaksızın uygulanmaktadır.

4.2.2.2.Kurumun Renkleri

Renk, kurum ve marka kimliğine hakim bir unsurdur. Logolar genellikle renklidir. Ürünlerin kendilerine özgü renkleri ve kurum üniformaları arasında bir uyumu vardır. Aynı biçimde binanın iç ve dış duvarları renklidir. Reklâmlarda pek çok renk kullanılır ve ambalaj iplerinin çeşitli renkleri vardır. Bu görselleştirilen her kavram dile getirilmelidir. Renkler yalnızca estetik kaygılarla kullanılmaz, hepsinin bir anlamı olduğunu, kavramları iletmede bir araç olduklarını anlatabilmek gerekir. Renk iletişim tasarımı programı çerçevesinde özellikle kurumu rakiplerinden ayırma açısından önemlidir. Ancak kurumsal rengi seçmek incelik ister. Kurumlar hedef kitleleri üzerinde yaratmak istedikleri etki doğrultusunda kendilerine uygun olan rengi seçerler. Çünkü renkler insanlar üzerinde oldukça büyük bir duygusal etki yaratmaktadır.⁸⁷

Kurumlar rengi, Kurumsal Tasarımlarının bir parçası olarak belli bir renkten veya renkler bütününden yararlanarak kimliklerinin ana odağı haline getirirler. Bir renk sürekli bir biçimde kullanılıyorsa, bu renk kurumun imzasının bir parçası olur. Örneğin; Kodak'ın sarısı, Parliament'in gece mavisi, Benetton'un yeşili bunlara iyi bir örnektir.⁸⁸

Kurumun rengi rakiplerine göre etkili bir kontrast yaratmalıdır. Kola, kırmızısı-kahverengi bir içecektir ve kola için mantıklı renk kırmızıdır. Bu nedenle Coca-Cola yüzyıldan fazla bir süredir kırmızıyı kullanmaktadır. Pepsi Cola kırmızı ve maviyi marka renkleri olarak seçmiştir. Kırmızı kolayla sembolize eder, mavi ise markayı Coca-Cola'dan ayıtmayı amaçlamaktadır.

Kurum rengi kurumsal tasarımın en önemli unsurlarından birisidir. Kurum, kendi felsefesini seçtiği renkle yansıtmaktadır. Turkcell kurum rengi olarak saygınlık, ciddiyet ve statü, kuruma uygun pozitif çağrışım yapan bir renk anlamında lacivert rengi benimsemiştir. Lacivert rengin resmîyeti de

⁸⁷ Sevil UZOĞLU, **Kurumsal Dizayn, Kurumsal Kültür, Kurumsal İmaj, Kurumsal İletişim Yönetimi**, (Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 2002), s.154.

⁸⁸ PELTEKOĞLU, a.g.e., s.26.

(Cell-O'nun) sarının sevimliliği ve dikkat çekiciliği öne çıkartılarak yumuşatılmaktadır.⁸⁹

4.2.3. Çevre Tasarımının Kurumsal Bağlılık Üzerindeki Etkileri

Çevre tasarımı bir kurumda verimliliğin artışına katkıda bulunan bir unsurdur. Çevre tasarımı iç düzenlemenin (iç mimarinin), sergi alanlarının, satış ve servis yerlerinin işlevselliğini yükseltmektedir. Bunun yanı sıra kurum içindeki çalışanların yerleşim modeli kuruluştaki iletişim tarzlarını da etkilemektedir. Örneğin, çalışanlar bir arada ise dedikodu yükselirken yaratıcılık azalmakta, çalışanlar birbirinden ayrı ortamlarda çalışıyorsa dedikodu azalmakta yaratıcılık ise yükselmektedir.

4.2.3.1.Kurum Mimarisi

Kurumun dış ve iç tasarımı kurum hakkında bilgi verebilmektedir. Örneğin bina klasik tarzda ya da modern tarzda tasarlanmış olabilir. Klasik tasarım çok muhafazakârlığı ve ihtişamı çağrıştırmakla birlikte, modern yapılar ise yeniliği ve değişimi çağrıştırmakla birlikte, bu çağrışım da bize kurum hakkında bilgi sağlayabilir.

4.2.3.2.Diğer Çevre Tasarımı Unsurları

Kurumun reklâm ve tanıtım amaçlı kullandığı tabela, bayrak, kıyafetler, araçlar çevre tasarımı unsurları arasında sayılabilir. Bunun dışında otopark, yeşil alanlar, kafeterya, spor alanları vb. sosyal tesisler çevre tasarımı unsurlarına dâhil edilebilir.

4.2.4. Kurum Kimliği El Kitabı

İşletmedeki insanları ve kararları yöneten arka plandaki yöneticidir. İşletmenin temel değerleri aslen insanların kafasında yazılıdır. İşletme yönetimi de kendisi bazı temel değerler belirleyip bunları aşlamaya çalışır. Ama çoğu şirkette işler, tamamen insanların kafasındaki temel değerlere göre

⁸⁹ Dide AKDAĞ, "Türkiye'deki GSM Operatörlerinin Görsel Kimlik Tasarımlarının Karşılaştırmalı Analizi", (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Güzel Sanatlar Enstitüsü, İstanbul, 2006), s.86.

yürür. Eğer kurumsal yönetim, yazılı olan temel değerlerle, insanların aklındaki temel değerleri birleştirebilirse işletmenin yönetimi kontrol altına alınabilir.

Kurumsal kimlik kurumun kimlik özelliklerinin kesin olarak belirlendiği görsel, fiziksel, kültürel ve genel kurum felsefesinin niteliklerinin oluşturulması için yapılan çalışmaların tümüdür.

Kurumun bütün bu özelliklerinin tümünü içeren çalışmaya "Kurumsal Kimlik" çalışması, hazırlanan tüm çalışmaları içeren dokümana ise "Kurum Kimliği El Kitabı" denir.

Bu tür bir çalışmaya başlamadan önce kurumun kendi vizyonunu belirlemiş, hedeflerini saptamış kurumsal yapının, felsefesinin kendisine kazandıracakları gelişmeleri içerisine sindirmiş olması gerekir. Kurumsal kimliğin yalnızca bazı temel basılı dokümandan ibaret olmadığının bilincine ulaşmış olması her şeyden önce o kurumun gelecekte karşılaşılabileceği kimlik bunalımlarını da aşması için temel dayanak noktası olacaktır. Bu temel şartları kendi bünyesinde oluşturmadan kurumsal kimlik çalışması yapan bir kurum yalnızca dostlar alışverişte görsün mantığından öte gitmeyen bir çalışma içerisinde olacaktır.

Bu çalışmanın içerisinde en can alıcı olanı kurumun Logo Type'ının oluşturulma çalışmasıdır ki bu bir kurumun kimliğinin en önemli parçasını oluşturur. Bu çalışma bir kurumun vitrinin en gözde parçasıdır. Dışa açılmada o kurumu akılda kalıcı, etkileyici, çarpıcı ve güçlü kılan logosunun görünümüdür.

Kurumun yapısına uygun logo tasarımının oluşturulmasından sonra kurum için gerekli olan diğer basılı dokümanların da yapının özelliklerine ters düşmeyen bir şekilde hazırlanması gerekmektedir. Tüm bu çalışmaların oluşturulmasından sonra karşımıza çıkan en önemli konu bu tür çalışmaların hazırlığının nasıl olması gerektiği ya da nasıl olmaması gerektiğini belirten bir el kitabının hazırlanmasıdır. Hazırlanacak olan bu tür bir el kitabında kurumun logosundan tutunda diğer tüm yazılı ve görsel tanıtım ya da işlevsel unsurlarının aşama aşama nasıl olması gerektiğinin üçüncü şahıslara

anlatılması esas alınmalıdır. Çünkü kurum gelecek dönemlerde üçüncü şahıslarla iş ortaklığı yapabilir. Yaptığı bu ortaklıklarda kurumun felsefesinin onlar tarafından da benimsenmesinin sağlanması esas olacaktır.

Bu ön hazırlık çalışmasının sağlıklı olması o kurumun daha sonraki dönemde kendilerine her aşamada avantaj olarak geri dönecek, bu yaşadıkları uzun ve sancılı olan süreç onların daha sonraki dışa açılımlarında psikolojik ön hazırlık aşaması olacaktır.

Kurumsal Kimlik çalışmasının yaratılması için kurumun kendisini ön hazırlık sürecinden geçirmesi aynı zamanda kendisi gibi düşünen, süreci birlikte sağlıklı olarak yaşayabilecek bir danışmanın da görsel ve yaratıcı katkısıyla tamamlaması yararlı olacaktır.

Tüm bu yorucu ve sancılı geçen sürecin sonunda ortaya çıkan ve gerektiği kadar sayfadan oluşan bir "Kurumsal Kimlik El Kitabı" o kurumun fiziksel yapısının yanında ruhunu da yansıtır.

Yazılı formatlar, kurumlaşma basamaklarından biridir, kurum kültürü ve kurum kimliğinin şekil şartı ve dışa yansıyan (algılanan) yüzüdür. Bir kurumun kimlik yönetiminde kullanılacak tasarım programı, bir dizi önceden kestirilebilir ve sık ortaya çıkan durumlar çerçevesinde kurumun görsel olarak nasıl sunulacağına ilişkin 'esasları' belirler. Bu 'esaslar', Kurum Kimliği El Kitabı'nda toplanır. Yazılı formatlar, kurum içi ve dışı her türlü yazılı belge, zarf, kartvizit, dosya, başlıklı kağıt, logo, amblem ve afişlerin belli kurallar ve standartlar çerçevesine oturtulmasıdır.⁹⁰

Her kurumun aslında kendi belirlediği kurallara önce kendisinin uyması gerektiğini bilen, rakiplerinin ve içerisinde yer alacağı sektörün yapısal özelliklerinin farkında, sorumluluk bilincine sahip, ortak çalıştığı kişi ve kuruluşlarla olan ilişkilerinin düzeyini kavramış bir bilgi ve deneyime ulaşmış olması gerekir. Bu özellikleri kendine ilke olarak edinmiş bir kurum zaten Kurumsal Kimliğini kendi bilincinde oluşturmuş demektir.

⁹⁰ Ali İhsan BAYIR, **DSMMMO Yeniden Yapılanma ve Kurumlaşma Çalışması Hazırlık Raporu**, (Denizli, Ocak 2004).

5. KURUMSAL DAVRANIŞIN ÇALIŞANLARIN KURUMSAL BAĞLILIĞI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Kurum davranışı, kurumun faaliyette bulunduğu ve sorumlu olduğu alanlardaki genel davranışını kapsamaktadır. Bu alanlar ekonomik, toplumsal, siyasi, bilgilendirme ve kalite alanlarıdır. Kurum bu alanlarda ortak bir davranış tarzı sergilemeli ve kurum kimliği anlayışını vurgulayabilmelidir.

Özellikle personel alanındaki kurumsal davranış, çalışanların kurum ile bütünleşebilmeleri ve dolayısıyla kurum kimliğini benimseyerek uygulamaları ve bu anlayışın birer temsilcisi olmaları bakımından ayrı bir önem taşımaktadır.⁹¹

5.1. İş Tatmini

Kurumsal bağlılığın sonuçlarından birisi iş tatminidir. Çalışanın yüksek seviyede kuruma bağlılığı, genelde hem kurum hem de çalışan için olumlu bir etmendir. Bunların olumlu sonuçları arasında çalışanın uzun süre kurumda kalması, sınırlı işi bırakma isteği, sınırlı personel devri ve yüksek iş tatmini yer almaktadır.

Mowday, Porter & Steers, kurumsal bağlılık ve iş tatmini arasındaki temel farkı şu şekilde açıklamaktadırlar. Kurumsal bağlılık, çalışanın firması ile ilgili düşüncelere karşı geliştirdiği duygusal tepkiler, iş tatmini ise çalışanın belli bir işe karşı geliştirdiği tepkilerdir. Her iki değişkenin birbiri ile yüksek derecede ilişki içinde olduğu beklenir. Çalışan firmaya ve onun değerleri ile hedeflerine olumlu duygular beslese de, firma içinde yaptığı belli bir işten dolayı mutsuzluk duyabilir. İş tatmininin aksine, kuruma bağlılığın yavaşça geliştiği ve günlük iş akışlarından etkilenmediği düşünülmektedir, iş tatmini ise bu tarz olaylar karşısında daha çabuk etkilenebilmektedir. Son olarak araştırmacılara göre, kuruma bağlılık iş tatminine oranla personel devrini tahmin etmede daha iyi bir gösterge sayılmaktadır.

⁹¹ OKAY, **Kurum Kimliği**, s.277.

5.1.1. Çalışma Koşulları

Çalışma koşulları kurumsal bağlılığı etkileyen faktörlerden biridir. Çalışma ortamında gürültü, sıcaklık, ışık, kirlilik, tehlikeli maddeler ya da titreşim vb. fiziksel koşullar, işin monotonluğu, çalışma süresi hijyen ve sağlık koşulları çalışma koşullarını belirler. Çalışanları motive etmek, onları hangi dürtülerin daha iyi çalışmaya ittiğini anlamaktır. Bu onların kişisel ihtiyaçlarını anlamak ve daha iyi çalışma arzusu gösterecekleri çalışma koşullarını yaratmakla mümkün olmaktadır.⁹²

Çalışma ortamı ve çalışma koşulları bireylerin kendilerine karşı adil ya da adil olmayan şekilde davranıldığını algılamalarına yol açar. Bu durum bireyin kuruma bağlılığını etkileyecektir.⁹³

Herzberg'e göre iş tatminine yol açan faktörler iş tatminsizliğine yol açan faktörlerden ayrı ve farklıdır. Herzberg'e göre hijyen faktörler olarak adlandırılan işletme politikası, çalışma koşulları, yönetici ve astlar arasındaki ilişkiler ve maaş uygun olduğunda insanlar tatminsiz olmayacak ancak tatmin de olmayacaktır. Çünkü bu etmenlerin varlığı yalnız başına güdüleyici olmamaktadır.⁹⁴

Çalışanlar işlerinde hem kişisel rahatlık hem de işin yapılmasını kolaylaştırıcı bir çevre ile ilgilenmektedirler. Bu konuda yapılan araştırmalar çalışanların tehlikeli ve rahatsız edici olmayan fiziksel bir ortamı tercih ettiklerini kanıtlamıştır. Pek çok çalışan temiz ve modern tesislerde, yeterli alet ve donanımlı çalışma ortamlarını tercih etmektedirler. Bu bağlamda çalışma koşulları ve iş tatmini arasında olumlu bir ilişki bulunduğu söylenebilir. Uygun çalışma ortamı ve fiziksel rahatlık, hedeflere ulaşmayı ve

⁹² Ömer AKAT, **Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama**, (Bölüm: 2, Ekin Kitapevi, Bursa, 2000), s.87.

⁹³ Fatma YILDIRIM, "Çalışma Yaşamında Kuruma Bağlılık ve Kurumsal Adalet İlişkisi", (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi SBE, 2002), s.29.

⁹⁴ Enver ÖZKALP, Çiğdem KIREL, **Kurumsal Davranış**, (Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırmalar Vakfı, Yayın no.149, Eskişehir, 2001), s.323.

performansı kolaylaştırarak iş tatmini üzerinde olumlu bir etki yaratabilmektedir.

5.1.2. İşin Nitelikleri

Çalışanların yaptıkları işin nitelikleri, çalışanın kurumsal bağlılığını etkileyen unsurlardan birisidir. İş nitelikleri ve kuruma bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçlarına bakıldığında, işin niteliklerinin kuruma bağlılık düzeyini olumlu yönde etkilediği görülmektedir.⁹⁵ Hackman ve Oldham, İş niteliklerinin, özerklik (autonomy), geri bildirim (feedback), yetenek çeşitliliği (variety), görevin kimliği (task identity) ve görevin önemi (task significance) olmak üzere beş başlığı içerdiğini belirtmişlerdir.⁹⁶ Özerklik, çalışanların kendi iş süreçlerinde inisiyatif kullanma derecesidir. Geri bildirim, çalışanların işlerini nasıl yaptıklarına dair üst yönetimden aldıkları tepkidir. Çeşitlilik, işin çalışanlara ne oranda farklı uygulamalar getirdiğidir. Görevin kimliği, çalışanların işlerini ne oranda başından sonuna kadar kendilerinin yaptığı anlamına gelmektedir. Görevin önemi, işin kurum ve müşteri nezdinde önemli bir iş olarak algılanabilme derecesidir.⁹⁷

Allen ve Meyer'in üç boyutlu bağlılık tanımı ile iş niteliklerini inceleyen araştırmalara bakıldığında, iş niteliklerinin duygusal ve normatif bağlılık ile olumlu, devam bağlılığı ile de olumsuz ilişkisi bulunmuştur.⁹⁸

İş niteliklerinin ayrı ayrı incelendiği araştırmalara bakıldığında özerkliğin kurumsal bağlılığı olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Çalışanların iş süreçlerinde kendi inisiyatiflerini kullanabilmeleri, onları işin sonuçları hakkında sorumlu hissettirmektedir.

⁹⁵ Shaid N. BUHIAN, Bülent MENGÜÇ, "An Extension and Evaluation of Job Characteristics, Organizational Commitment and Job Satisfaction in an Expatriate, Guest Worker, Sales Setting", **The Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol. 22, No. 1, (2002), s.3.

⁹⁶ Steven Mc SHANE, Mary Ann Von GLINOW, **Organizational Behavior**, (Mc Graw Hill, Canada, 1998), s.197.

⁹⁷ EREN, **Kurumsal Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.549.

⁹⁸ Alice A. KETCHAND, Jerry R. STRAWSER, "Multiple Dimensions of Organizational Commitment: Implications for Future Accounting Research", **Behavioral Research in Accounting**, Vol. 13, (Jan. 2001), s. 224.

Çalışanların iş süreçlerinde kendi kararlarını verebilmeleri için, iş tecrübelerinin ve bilgilerinin yüksek düzeyde olması gerekir. Aksi takdirde, üstlerine yüklenen sorumluluk başarısızlık getirebilir. Bu nedenle özerkliğin hangi çalışana verileceği ya da hangi oranda verileceğinin yönetici tarafından çok iyi ayarlanması gereklidir. Çünkü yeterli bilgi ve donanıma sahip olamayan çalışanın yaptığı işin yüksek düzeyde özerklik içermesi onun kuruma bağlılığını etkileyebilecektir. Özerkliğin kuruma bağlılığı olumlu ve olumsuz olarak her iki yönde etkileyebileceği düşünülebilir. Özerkliğin kuruma bağlılığa olumlu yönde bir etki yaratması çalışma süresi ve yaşa göre değişebilecektir. Kurumda uzun bir süredir görev yapan kişi, o iş yerine ve iş süreçlerine alıştığı için yaptığı işin yüksek özerkliğe sahip olması kendi kararlarına göre hareket etmesini doğal hale getirebilecektir. Bu yüzden kurumda uzun bir süredir görev yapan çalışanların daha kısa süredir çalışanlara kıyasla kuruma bağlılığı yüksek olacaktır.⁹⁹ Özerklik ve kurumsal bağlılık araştırmaları kuruma bağlılığı tek boyutlu olarak incelemiştir.

Görev kimliği ve kuruma bağlılık arasındaki ilişkinin kariyer düzeyine göre değiştiği görülmüştür. Çalışanlar kariyerlerinde ileri düzeylere geldikçe görev kimliği onları kuruma bağlayan bir unsur olmaktan çıkmaktadır.¹⁰⁰

Çalışanların işlerinde farklı işler yapmaları, monotonluğu azaltır. Çalışanların monoton bir ortamda çalışmamaları iş süreçlerinde sıkılmamalarına ve birçok farklı iş yapma şanslarının doğmasını sağlayacaktır. Bu durum bağlılık üzerinde olumlu etki yaratır gibi görünse de, kurumsal bağlılık ile iş çeşitliliği konusunda bir araştırmaya rastlanmamıştır.

Bireyin performansı hakkında olumlu ya da olumsuz bir geri bildirim alması, performansını iyi analiz etmesini sağlayacaktır. Başarılı ve başarısız performanslarının çalışana sistematik olarak üst yönetim tarafından iletilmesi,

⁹⁹ Kenneth R. EVANS, John L. SCHLACTER, Roberta J. SCHULTZ, Dwayne D. GREMLER, Michael PASS, William G. WOLFE, "Salesperson and Sales Manager Perceptions of Salesperson Job Characteristics and Job Outcomes: A Perceptual Congruence Approach", **Journal of Marketing**, Vol. 10, No. 4, (2002), s. 32.

¹⁰⁰ Shoa-Lung Lin, An-Tien Hsieh, "Constraints of Task Identity on Organizational Commitment", **International Journal of Manpower**, Vol. 23, No. 2, (2002), s. 151.

kişinin hangi davranışlarının iyi, hangi davranışlarının kötü olduğunu ayırt etmesini sağlayacaktır. Ayrıca bu tür bir sistem kişinin yüksek performans getirecek davranışlarında artış; düşük performans getireceklerde ise azalma göstermesine yardımcı olacaktır. Bütün bu olgulara dayanarak denilebilir ki geri bildirim kişi için çekici olan bir pekiştiricidir.¹⁰¹

İş nitelikleri ile kurumsal bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalarda, işin gerektirdiği eğitim seviyesi, işin teknik ve kişisel gelişim gerektirip gerektirmemesi, işin karmaşıklık derecesi gibi değişkenler de işin niteliğine ait değişkenler olarak incelenmiştir.¹⁰²

5.1.3. Maddi Olanaklar

Çalışanların kurumsal bağlılıklarını etkilediği düşünülen faktörlerden birisi de ücret düzeyidir. Ücret çalışanlar için, kurumun üretimine yaptığı katkının hak edilmiş ödülü ve karşılığıdır.¹⁰³ Ücret, bireyin temel gereksinimlerini karşılamakla birlikte bireyin sosyal yaşamda statüsünü belirleyen bir unsur olarak da önem taşır.

Çalışanlar aldıkları ücrete bakarak yönetimin kendileri hakkında ne düşündüğünü tahmin ederler. İyi bir ücret, işverenin kendisinden memnuniyetini, düşük bir ücret ise memnuniyetsizliğini ifade eder. Bireyin ücret yanında elde ettiği ek gelirleri de önem taşır. Ancak bunlar ücret kadar önemli değildir. Bazıları bu ek gelirleri önemsemez çünkü onun pratikte taşıdığı anlamı bilmemektedir.¹⁰⁴

Şüphesiz çalışanın işe karşı tutumunu, aldığı ücretin yeterliliği, alması gerekene oranla normalliği ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi de belirleyecektir. Ancak, bir noktadan sonra ücretin iş tatmini üzerindeki etkisi,

¹⁰¹ Ela ÜNLER, “Kuruma Bağlılığın İşin Nitelikleri Ve Davranış Düzeltme Uygulamasıyla İlişkisi”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 1, (2006), s. 75.

¹⁰² Eugene F. STONE, Hal G. GUEUTAL, “An Empirical Derivation of the Dimensions Along Which Characteristics of Jobs Are Perceived”, **Academy of Management Journal**, Vol. 28, No. 2, (Jun. 1985), s.389.

¹⁰³ İ. Pehlivan AYDIN, **İş Yaşamında Stres**, (Pagem A Yayıncılık, İkinci Baskı, Ankara, 2002), s.49.

¹⁰⁴ ÖZKALP, KIREL, a.g.e., s.131.

miktarı ile değil çalışanlar arasındaki dağılımı ile kendisini göstermektedir. Bireyin kendisi ile aynı düzeyde olanlardan daha az ücret aldığını bilmesi, özellikle de kendisinden daha az yetenekli olduğuna inandığı çalışanlara göre ücretinin düşük olduğuna inanması iş tatminsizliği yaratmaktadır.¹⁰⁵

Yapılan araştırmalarda ücret düzeyi ile kurumsal bağlılık arasında tutarlı ve olumlu fakat zayıf bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bir araştırmada ücret düzeyi ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü, duygusal ve normatif bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.¹⁰⁶ Devam bağlılığı, alternatif iş imkânının olmaması ve kurumdan elde edilen kazançlardan vazgeçilememesine bağlı, maliyet nedeni bir bağlılıktır. Bu nedenle, ücret arttıkça çalışanların aynı düzeyde ücreti olan başka bir iş bulabilmeleri güçleşeceğinden devam bağlılığı da artacaktır.

Çalışmalarda ücret düzeyinin çalışanların öz güven duygularını yükselteceği ve böylece duygusal bağlılığı artıracığı belirtilmektedir. Çalışanlar kurumun ücret politikalarını ne derece adil ve dengeli olarak algırlarsa, kuruma bağlılıkları da buna paralel olarak yüksek olacaktır.

5.1.4. Çalışanların Takdir Edilmesi

Günümüzde çalışanların kurumlardan beklentisi daha farklı bir hale gelmiştir. Çalışanlar her şeyden önce çalıştıkları kurumda saygı görmek, takdir edilmek ve kendilerine değer verildiğini hissetmek istemektedirler. İyi yapılan bir işi için yöneticinin söylediği birkaç güzel söz bile çalışan için büyük bir önem taşımamaktadır. Ancak her üç çalışandan ikisi son bir yıl içinde tek bir takdir ya da teşekkür sözcüğü duymadığını belirtmektedir. İnsanların işlerinden ayrılmalarının en önemli nedenlerinden biri de takdir edilmemektir. Düşük ücret, fazla çalışma ya da ücret dışı hakların olmaması değil, takdir edilmeme duygusu insanları işlerinden soğutmaktadır.

¹⁰⁵ İlhan ERDOĞAN, **İşletme Yönetiminde Kurumsal Davranış**, (İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 266/158, İstanbul 1996), s.239.

¹⁰⁶ Hatice GÜÇLÜ, **Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Kurumsal Bağlılık Üzerindeki Etkisi**, (Anadolu Üniversitesi Yayınları No. 1681, Eskişehir 2006), s.106.

İşe alım sürecinde doğru kişiyi kuruma kazandırmak ne kadar önemliyse; doğru kişileri işletmede tutmak da o kadar önemlidir. Günümüzde çalışanların aynı işyerinde çalışma süreleri oldukça kısalmıştır. Özellikle gençler ve meslek hayatlarının başında olanlar sıklıkla iş değiştirmektedirler. Doğru insanları işletmede tutamamanın maliyeti çok yüksektir. Bu sadece çalışanların bağlılık duyguları ve güdülenmeleri yükseltilerek önlenebilir.

Takdir; kişilerin ya da durumların değerini anlamış olmak ve bunu önemsemektir. Takdir edilme manevi yönü ağır basan ve tüm çalışanlar için önemli bir özendirme aracıdır. Yapılan işin önem verilen kişiler tarafından beğenilmesi, çalışanlara büyük tatmin sağlamaktadır.¹⁰⁷

Çalışanların takdir edilmesi kurum bağlılıklarını artırır. Çalışanın hata yaptığı anı değil iyi bir işi başardığı anı görmek ve takdir etmek daha doğru bir uygulamadır. Sorunların çözümünde çalışanları da sürecin bir parçası haline getirmek ve onların fikirlerini almak, kendilerine değer verildiğini hissettirir. Bu nedenle takdir etme konusunda kurumda bir kültür yaratılmalıdır.

Yerinde ve zamanında methedilen, çalışmaktan dolayı takdir gören bir çalışanın iş tatmini bu durumdan etkilenecektir. Takdir edilme bir iş tatmini unsuru olarak kullanılmaktadır. Ancak takdir edilmenin yolları ülkeden ülkeye değişebileceği gibi işletmeler arasında ve işletmenin içerisinde konumdan konuma farklılıklar gösterebilir. Çalışanların performansının gereğine uygun olarak takdir edilmesi, değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi, çalışanların yaptığı işlerden daima gurur duyması, sahip olduğu kariyerde ilerleme fırsatlarından tatmin olması iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.¹⁰⁸

¹⁰⁷ Gülten İNCİR, **Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme**, (Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 1990), s.59.

¹⁰⁸ K. S. CHIN, K. F. PUN, H. LAU, "Measurement Communication Recognition Framework of Corporate Culture Change: An Empirical Study", **Human Factor and Ergonomics in Manufacturing**, Vol.12, (April 2002), s.373.

5.1.5. Güdüleme

Güdüleme ile tatmin arasındaki ortak nokta her ikisinin de zihni olmaktan çok, hissi kavramlar olmasıdır. Dolayısıyla bireysel ve zneldirler. İş tatmini; kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan hoşa giden ya da olumlu duygusal durumdur.¹⁰⁹

Güdüleme ise, bireylerin çeşitli gereksinmelerini karşılamaları için tatmin sağlayacak ya da amaca götürecek davranışlarda bulunma sürecidir. Başka bir deyişle güdüleme, çalışanları belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere istenilen davranışa sevk etmektir.¹¹⁰

Güdüleme insanları tatmine ulaştırma sürecidir. Tatmin ise; güdülenmenin son aşamasıdır.¹¹¹ Diğer bir ifadeyle, güdüleme bir güdüleme süreci iken, tatmin bu süreç sonunda elde edilen sonuçtur.

İş tatmini ile güdüleme arasındaki ilişki karşılıklı ve döngüsel bir ilişkidir. Güdüleme tatmine neden olurken, tatmin de güdüleme sağlar.

alışan memnuniyeti bulaşıcıdır. Kurumda göreve yeni başlayan kişiler, giderek eski çalışanlara benzerler. Bu değişimden mutlu olurlarsa devam ederler, ya da mutlu olabilecekleri başka işler ararlar. Bunun sonucu olarak kuruma olan bağlılıkları da değişir.

5.2. Rol İle İlgili zellikler

Rol atışması ve rol belirsizliği kavramları, personel ve kurumsal çıktılar üzerindeki değişik uygulamalarda olumsuz etkisi bulunan değişkenlerdir. Dubinsky ve arkadaşları, çalışmalarında rol atışması ve rol belirsizliğinin, iş performansı ve iş doyumunu ile ilişkisini ve kuruma yönelik sonuçlarını açıklamıştır. Dubinsky ve arkadaşlarına göre; rol atışması ile rol

¹⁰⁹ Garry A. YUKL, Kenneth N. WEXLEY, **Job Satisfaction and Motivation to Work, Readings in Organizational and Industrial Psychology**, (Oxford University Press, London, 1971), s.153.

¹¹⁰ Nurullah GENÇ, Osman DEMİRGEN, **Yönetim El Kitabı**, (Birey Yayıncılık, Erzurum, 1994), s.139.

¹¹¹ Ethem BAşARAN, **Kurumsal Davranış**, (A.. Eğitim Fakültesi Yayınları No: 108, Ankara, 1982), s.180.

belirsizliği arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır ve her ikisi de, kendi aralarında pozitif yönlü ilişkili olan iş performansı, iş doyumunu ve kurumsal bağlılık ile negatif yönlü bir ilişki göstermektedir.¹¹²

5.2.1. Rol Belirsizliği

Rol belirsizliği kurumun rol ile ilgili beklentilerinin sınırlarını tam olarak çalışanına bildirmemesi sonucunda ortaya çıkar. Rol iyi tanımlanmamış ise veya bilinmiyorsa rol belirsizliği vardır, çünkü çalışan veya yöneticiler bu tip durumda nasıl hareket edeceklerini bilemezler. Çalışanlar iş tanımlarında ve performans değerlendirmelerinde rolleri açık bir şekilde tanımlandığında işlerinde daha fazla tatmin olurlar.¹¹³

Rol belirsizliği, görev belirsizliği ve sosyal duygusal belirsizlik olmak üzere iki türdür. Kişinin yapacağı iş hakkında bir belirsizlik olması durumu görev belirsizliğidir. Sosyal duygusal belirsizlik ise, kişinin kendisini başkalarının nasıl değerlendirdiğinden emin olmamasıdır. Değerlendirme ölçütü açık olmadığında veya diğer çalışanlardan da bir geri bildirim alınmadığında bu belirsizlik tipi ortaya çıkar. Aynı rol çatışmasında olduğu gibi rol belirsizliği de çalışanlarda duygusal tepkilere yol açabilir. Belirsizlik durumlarında da iş tatminsizliği, iş gerilimi, kendine güvensizlik, yararlı olmama duygusu ortaya çıkar.¹¹⁴

Çalışanın yerine getirmek zorunda olduğu görevleri ile ilgili kendisinden beklentilerinin belirgin olmaması, bunları davranışa yöneltmesi için kendisine açık bir bilgi verilmemesi kurum ortamında ortaya çıkabilecek belirsizlikler olarak ifade edilebilir. Diğer bir ifadeyle rol belirsizliği, görev yetki ve sorumluluk açısından tam bir kesinlik olmaması durumudur. Dolayısıyla rol çatışmasının belli ölçüde birey orijinli, rol belirsizliğinin ise

¹¹² A. J. DUBINSKY, R. E. MICHAELS, M. KOTABE, C. U. LIM, H.C. MOON, "Influence of Role Stress on Industrial Salespeople's Work Outcomes in the United States, Japan and Korea", **Journal of International Business Studies**, Vol.23, Jan. (1992), s.81.

¹¹³ John W. NEWSTROM, Keith DAVIS, **Organizational Behavior, Human Behavior at Work**, (11th Edition, Mc Graw Hill, 2002), s.87.

¹¹⁴ Henry L. TOSI, W. Clay HAMMER, **Organizational Behavior and Management**. (New York, 1982), s.301.

kurum orijinli olduğunu söylemek mümkündür.¹¹⁵ Rol belirsizliği bireyin tutum ve davranışlarında rehber edineceği kişilere başvurmasını engeller. Bu belirsizlik, bireyin yavaş hareket etmesine ve işini geç yapmasına ve işine olan güvenini kaybetmesine yol açar.

5.2.2. Rol Çatışması

Rol çatışması, kişilerin birbirinden farklı ve tutarsız görevler nedeni ile baskı altında kalmaları sonucu meydana gelir. En belirginini aşırı iş yükünden kaynaklanan rol çatışması olup, bireyin kendi görevleri ile iş görevleri arasında meydana gelebilecek bir çatışma türüdür.

Rol çatışması, çalışanın kurum içindeki görevini yerine getirmesi sırasında, kurum içinde ve dışında farklı tarafların talepleri arasındaki uyumsuzluk durumunu ifade etmektedir.¹¹⁶ Göreve bağlı ve birbiriyle çatışan ve rollerden birinin daha üstün tutulması gereken durumlarda çalışanın hangi rolü üstün tutacağı konusunda kararsızlığa düşmesi durumunda stres düzeyi artar. Rol çatışmasının çalışarlarda içsel çatışmayı ve iş ortamı gerilimini artırdığı, bunun yanı sıra çalışarlarn iş tatminini ve kuruma olan güvenlerini azaldığı sonucu elde edilmiştir.¹¹⁷

Çalışan yerine getirmesi gereken görevleri açık ve kabul edilebilir olarak algıladığı sürece, rol çatışması ortaya çıkmaz. Tersine bir durumda ise, stres belirtilerinden yakınmalar gündeme gelebilir. Üst düzey yöneticilerin rol çatışması genellikle; kendilerinden ulaşmaları beklenen hedeflerle, bunlara ulaşmak için kullanacakları araçlar arasında dengesizlikler söz konusu olduğunda ortaya çıkar.

¹¹⁵ Sakit SMADOV, **İş Doyumu Ve Kurumsal Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama**, (İzmir, 2006), s.8.

¹¹⁶ D. KATZ, ve R. L. KAHN, **Kurumların Toplumsal Psikolojisi**. (Çeviren H. CAN, Y. BAYAR, Ankara, 2005), s.202.

¹¹⁷ Şerif ŞİMŞEK, Tahir AKGEMİCİ, Adnan ÇELİK, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Kurumlarda Davranış**, (Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1998), s.318.

5.3. Ekip Çalışması

Ekip önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden iki veya daha fazla kişiden oluşan topluluktur.¹¹⁸

Yapılan araştırmalar; gerek işveren gerekse çalışanların her ikisinin de ekip çalışmasından yararlandıklarını göstermektedir. Ekipler çağdaş iş yaşamının güçlüğünü ele almada, uygun iş çözümlerinin geliştirilmesine daha fazla insanın katılımına sağlanmasında ve beklentilerdeki değişimlere çalışanların daha esnek ve uyumlu olabilmesinde oldukça etkili bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır.¹¹⁹ Ekip çalışması çalışanlara özellikle de daha çok beceri ve vasıf gerektiren iş yapanlarda, karar verme yetkilerinin artmasından dolayı büyük bir iş tatmini sağlamaktadır ki bu da işletmelere verimin artması, yenilikçi düşünce kalitenin yükselmesi, düşük devamsızlık ve düşük personel devri olarak yansımaktadır.

Ekip çalışması ile kurumsal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Çünkü ekip çalışması içinde yer alan çalışanların iş tatminleri yükselmektedir. Bir ekibin verdiği kararların kalitesi ne derece işbirliği ile alındığı ile yakından ilgili olmaktadır. Bu işbirliği karara ve ekibe olan bağlılığı güçlendirmektedir.¹²⁰ Bu bağlılık ise kurumsal bağlılığı olumlu etkilemektedir.

Ekip çalışmalarıyla, çalışanların birbirleri ile etkileşimleri artar bireylerarası ilişkiler gelişir. Bu durum çalışana ekip üyesi olma sorumluluğunu kazandıracaktır. Bu da ekibe bağlanmasını ve dolayısıyla kuruma bağlılık kazanmasını sağlayacaktır.

¹¹⁸ Carl E. LARSON, Frank M. J. LAFASSTO, **Teamwork**, (Sage Publications Inc., Newbury Park, 1989), s. 91.

¹¹⁹ Trevor WILLIAMS, **Job Satisfaction in Teams**, (The International Journal of Human Resource Management, Vol. 9, 1998), s. 195.

¹²⁰ M. Audrey KORSGAARD, David M. SCHWEIGNER, Harry J. SAPIENZA, "Building Commitment, Attachment and Trust in Strategic Decision-Making Teams: The Role of Procedural Justice", **Academy of Management Journal**, Vol. 38, No. 1, (1995), s. 61.

5.4. Kuruma Duyulan Güven

Çalışanların bağlılığı, çalıştıkları kuruma olan güven duygusu ile artar. Çalışanlar arasında kuruma olan güvenin artırılması konusunda kurumların çaba göstermeleri gereklidir. Bu güven duygusunun oluşturulabilmesi ve daha önemlisi sürdürülebilmesi için çalışanların katılımının artırılması, fikirlerinin alınacağı toplantılar düzenlenmesi, karar süreçlerinde çalışanların yer almalarının cesaretlendirilmesi, yönetici ve çalışanlar arasında iki yönlü iletişimin ve bilgi paylaşımının artırılması, çalışanların düşünceleri ve duygularını anlamak üzere düzenli araştırmalar yapılması konularına önem verilmelidir.

Kurumsal bağlılığı; “bireyin çalıştığı kurumla özdeşleşmesi ve kuruma olan bağına ilişkin kuvveti” biçiminde ifade eden araştırmacılar, kurumsal bağlılığı belirleyen üç unsur bulunduğunu belirtmişlerdir. Bunlar kurumun amaçlarına ve değerlerine güçlü bir güven duyarak kurum amaçlarının ve değerlerinin kabul edilmesi, kurum yararına en yüksek düzeyde çaba harcama istekliliği ve kurumun üyesi olarak kalmak için güçlü bir istekliliktir.¹²¹

Kurumlarda güvene dayalı ilişkilerin kurulması, çalışanların liderlerine ve bir bütün olarak kurumlarına güven duyması; kurumlarına duygusal açıdan bağlı, kendilerini kurumları içinde tanımlayabilen, işlerinden tatmin olan ve kurumlarından ayrılmayı istemeyen çalışanlar yaratabilir. İletişim ele alındığında, güvenin iletişim kalitesiyle iletişim miktarındaki artışla ve daha fazla iletişim tatminiyle ilişkili olduğu görülmektedir.¹²²

Tan ve Tan kuruma ve üste güvenin birbirleriyle ilişkili unsurlar olduğunu ancak farklı öncülleri ve sonuçları olduğunu belirtmişlerdir. Çalışmalarında kuruma güvenin algılanan kurumsal destek ve kurumsal adalet gibi kurumun bütünü etkileyen küresel değişkenlerle bütünleştirilebileceğini, amire güvenin ise amirin kabiliyeti, saygınlığı ve

¹²¹ Richard T. MOWDAY, Lyman W. PORTER, Richard M. STEERS, “The Measurement of Organizational Commitment”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, No. 2, (April, 1979), s.225.

¹²² Nigar DEMİRCAN, Adnan CEYLAN, “Kurumsal Güven Kavramı: Nedenler ve Sonuçlar”, *Celal Bayar Üniversitesi, B. F. Dergisi*, C.10, (2003), s.2.

yardımseverliği gibi yakınsal değişkenlerle ilişkisi olduğunu saptamışlardır. Çalışanın kuruma ve amirine güveninin sonuçlarının da farklılık gösterdiğini belirtmişlerdir. Kuruma güven, kurumsal bağlılık düşük devir hızı eğilim düzeyini etkilerken, amire güven, çalışan memnuniyeti ve yaratıcı davranış sergilemeyi etkilemektedir.¹²³

Güven kurumlarda kendiliğinden ortaya çıkan bir kavram değildir; güven ortamı yaratmada, yönetimin güven duygusunu tüm kurum çalışanları üzerinde yapılandırması ve dikkatli bir şekilde yönetmesi gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında yöneticiler tüm yaptıkları ve uyguladıklarıyla, verdikleri sözlerle kurumda güveni oluşturabilir veya yok edebilirler. Kurum çalışanları arasındaki güven eğilimini artırmak için, karar alma süreçlerinde kullanılan prosedürlerin, çalışanlara verilen ödüllerin adil olarak dağıtılması için gerçekleştirilen süreçlerin etkin olması gerekmektedir.¹²⁴

Brownell kurum içinde güveni yaratmanın bağlılıkla gerçekleşeceğini söylemektedir. Kurum içinde en üst düzeyden en alt düzeye kadar tüm çalışanlar güvenilirliği ve inanılabilirliği kurmak için uğraşmalıdırlar.¹²⁵

İş ortamında güven ve saygı eksikliği hem kurum hem de çalışan üzerinde zarar verici bir etki bırakmaktadır. Güvensiz çalışan, yüksek güven ortamında çalışana göre, kurumsal hedef ve eylemlere daha az katkıda bulunmaktadır. Bu nedenle güven ve güçlendirme arasında iş etkinliği ortamını oluşturma anlamında güçlü bir ilişki söz konusudur.

5.5. Kurumsal Destek

Kurumsal destek, kurumun, çalışanların katkılarına değer biçmesinin ve refah düzeylerini önemsemesinin büyüklüğü şeklinde tanımlanmaktadır. Kurumsal destek, kurum çalışanlarının kendilerini güvende hissetmeleri ve

¹²³ H. TAN, C.S. TAN, "Towards The Differentiation of Trust In Supervisor And Trust in Organization", **Genetic, Social And General Psychology Monographs**, 126:2, (2000), ss.241-260

¹²⁴ R. B. SHAW, **Trust in Balance: Building Successful Organizations on Results, Integrity and Concern**, (Jossey-Boss Publishers, San Francisco, 1997).

¹²⁵ E. O. BROWNELL, **How to Create Organizational Trust**, Vol. 52:2, (Manage, 2000),

arkalarında kurumun varlığını hissetmeleridir. Her zaman kurumun desteğini yanı başlarında hisseden çalışanlar, işlerine daha sıkı bağlanacaklar ve işyerinden ayrılmayı düşünmeyeceklerdir.¹²⁶ Buchanan 1974 yılında yaptığı bir araştırmada duygusal bağlılık ile kurumun çalışanları desteklemeleri arasında pozitif bir ilişki tespit etmiştir.¹²⁷ Kurumsal destek konusundaki algıları olumlu olan çalışanlar, kendilerini kuruma karşı borçlu hissederler ve bunu duygusal bağlılık olarak ‘geri ödemek’ eğilimi içine girerler.¹²⁸

Personelin fikirlerinin önemsenmesi ve kendisine işle ilgili veya iş dışı her konuda destek olunması onların performanslarını artıracaktır. Çalışanların öneri ve şikâyetlerinin dinlenmemesi, dikkate alınmaması, bireylerin kabul görmediklerini hissetmelerine, iş etkileşiminden doğan psikolojik anlamın yokluğuna neden olabilir.¹²⁹ Bu gibi durumlar da kurumsal destek algılamasını ve buna bağlı olarak da kurumsal bağlılığı azaltabilir.

Ross ve Altmaier çalışana, iş arkadaşları ve yöneticileri tarafından sosyal destek sağlanması, bilgi aktarma öğüt verme, ortak ilgi alanlarına sahip olduğu bir grubun içinde olması gibi faktörlerin onda aidiyet duygusunu arttırmaya yardımcı olacağını belirtmiştir.¹³⁰

5.6. Yönetim Tarzı ve Liderlik Biçimi

Kurumsal bağlılık ile ilişkili bir diğer faktör, yöneticinin yönetim tarzıdır. Yönetim tarzı, başkaları aracılığı ile amaçlara ulaşmaya çalışan yöneticinin iş yapma tarzı olarak ifade edilebilir.¹³¹ Diğer bir ifade ile yönetim

¹²⁶ EISENBERGER, a.g.e. 51-59.

¹²⁷ Bruce BUCHANAN, “Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations”, **Administrative Science Quarterly**, 19/1, (1974), ss.533-546.

¹²⁸ L. M. SHORE, J. WAYNES, “Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support”, **Journal of Applied Psychology**, (1993), s.775.

¹²⁹ Özlem ÇAKIR, **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**, (Seçkin Yayınevi, Ankara, 2001), s.154.

¹³⁰ Randall ROSS, Elizabeth M. Altmaier, **Intervention in Occupational Stress: A handbook of Counseling for Stress at Work**. (Sage Publications, USA, July 1994).

¹³¹ Donald E. LUNDBERG, **The Management of People in Hotels and Restaurants**, (Wm.C. Brown Publishers, Fifth Edition, 1992), s.8

tarzı, yöneticinin çalışanlar ile ilişki kurma ve onları harekete geçirmede kullandığı yöntemi belirtmektedir.

Yönetim tarzı, çalışanları güdüleme ve iş tatmini üzerinde iki boyutta etkili olmaktadır.¹³² Bunlardan birincisi çalışan merkezli olmaktır. Yöneticilerin personel ilişkilerini desteklemesi ve katkıda bulunması çalışanların iş tatminini artırmaktadır. İkinci boyut ise karar verme sürecine çalışanların katılımıdır. Bu katılım iş tatminini artırmaktadır.

Kuruma bağlılığın iş ve iş ortamına ilişkin değişkenlerle olan ilişkisini saptayan çalışmalarda, çalışanların yöneticilerine ilişkin algılarının çok önemli olduğu tespit edilmiştir. Güvenilir, yenilikçi, açık, uyumlu olarak görülen yöneticilerin, çalışanların performanslarını arttırdığı, bu yöneticilerin yüksek kurumsal bağlılık için gereken psikolojik iklimi geliştirmeye önemli katkı yaptıkları tespit edilmiştir.¹³³

Yönetim stili kurumsal değerlere ve hedeflere bağlılığı artırmaktadır. Eğer tepe yönetim kurumsal kültüre ve değerlere önem verirse, verimlilik ve yenilikçilik artacaktır. Bu da kurumsal bağlılığı artırmaktadır. Son yıllarda yapılan araştırmalar ise kurumsal bağlılığın çalışanların bütünsel yönetim algısından ve arkadaş grubu algısından daha çok etkilendiğini belirtmektedir.¹³⁴

Y.Yamada tarafından yapılan araştırma; pozitif bir yönetici yaklaşımının çalışanların kuruma bağlılıklarını ve iş tatminlerini arttırdığı sonucunu ileri sürmektedir. Ters bir durumda ise, yani iş arkadaşlarını ve astlarını aşağılayan, azarlayan bir yönetici ise, bireylerin kendilerine olan güvenlerini ve öz saygılarını sarsıcı bir etki yaratacaktır. Çalışanların öneri ve şikâyetlerinin dinlenmemesi, dikkate alınmaması, kendilerinin kabul

¹³² Daniel C. FELDMAN, Hugh J. ARNOLD, **Managing Individual and Group Behavior in Organizations**, (Mc Graw Hill International Book Company, Auckland, 1983), s.196.

¹³³ D. F. ELLOY, J. E. EVERETT, W. R. FLYNN, "Multidimensional Mapping of the Correlates of Job Involvement", **Canadian Journal of Behavioral Science**, Vol. 27, No. 1, (Jan 1995), s.154.

¹³⁴ Zeffane RACHID, "Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style: A Comparison of Public and Private Sector Employees", **Human Relations**, vol. 47, No. 8, (1994), s.980.

görmediklerini hissetmelerine sebep olabilecektir.¹³⁵ Tüm bu sayılan unsalar, çalışanların yönetime duydukları güveni sarsacak ve kuruma olan bağlılıklarını azaltabilecektir.

Kurumsal hedef ve değerlerin kabullenilmesinde olduğu gibi, kurum yararına gönüllü olarak ekstra çaba sarf etme de duygusal bağlılığı yüksek olan izleyiciler için geçerli bulunmaktadır. Özetle şunu söyleyebiliriz ki, karizmatik liderlerin vizyon belirlemeleri, sıra dışı davranış sergilemeleri, kişisel risk üstlenmeleri, mevcut durumu sürdürmemeleri, üye ihtiyaçlarına ve çevre faktörlerine duyarlılık göstermeleri izleyicilerin duygusal bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir.¹³⁶

Liderlik tarzı ile kurumsal bağlılık arasındaki ilişki hakkında çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bliau yapısal liderlik tarzının bağlılık üzerinde büyük etkileri olduğunu belirlemiştir. Aynı şekilde Williams ve Hazer de kurumsal bağlılıkla liderlik arsında ilişkiler bulmuştur.¹³⁷ Kurumlarda yöneticilerin sergiledikleri yönetim ve liderlik tarzları, çalışanların kurumsal hedef ve değerlere olan bağlılığını artırmaktadır.

5.7. Kurum Kültürü ve Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki

Güçlü ve tüm çalışanlar tarafından benimsenmiş bir kültürün varlığının işletmeye olumlu katkılar sağlaması, herkes tarafından kabul edilen bir gerçektir. Aynı şekilde bireylerin kurumlarına duydukları bağlılık düzeyinin yüksek olması, kurumların arzu ettikleri durumlar arasındadır. Kurumlar açısından çok daha fazla önem ifade eden bu iki unsur, birbiriyle de etkileşim içindedir. Kurum kültürü olmadan kurumsal bütünlük ve kurumsal bağlılıktan bahsedilmesi pek mümkün gözükmemektedir. Kurum kültürünün bazı

¹³⁵ Yoshiko YAMADA, “Factors Contributing to Job Satisfaction and Organizational Commitment of Direct Care Workers in Home Care”, **The Gerontologist**, Vol. 5, (2002), s. 23.

¹³⁶ Ercan OKTAY, Hasan GÜL, “Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger Ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman Ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma”, **S. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (Ekim 2003), s.410.

¹³⁷ G. DICK, B. METCALFE, “Managerial Factors and Organizational Commitment: A Comparative Study of Police and Civilian Staff”, **The International Journal of Public Sector Management**, Vol.14, No:2, (2001), s. 111.

özellikleri, kurumsal bağlılık yaratılmasında etkili olmaktadır. Bunlar kurum üyelerinin iletişimlerinde kullandıkları ortak bir dil, tavır, semboller, yüksek ürün kalitesi, yüksek verimlilik, düşük devamsızlık gibi üyeler tarafından paylaşılması beklenen temel değerlerin varlığı, dış çevreye karşı oluşturulan bir imaj ve kurumsal iklimdir.¹³⁸

Kurumsal kültürün olumlu yönleri bireylerde ortak bir kimlik duygusu yaratmasında görülür. Kurum kültürü ayrıca, kurumsal amaçlara katılım yoluyla kurumsal bağlılık oluşturmaya yardım eder. Çalışanlara, değerlendirebilecekleri bir ilgi çerçevesi sağlamaya; bakış açılarını ve algılarını etkileyerek kurum ortamında kişiler arası ilişkilerin dengede tutulmasına yardım eder.

Özel ve kamu sektörü yöneticileri arasındaki kurumsal bağlılık ve kültür ilişkisini inceleyen çalışmalara göre, yöneticilerin kurumsal bağlılığı özel sektör kurumlarından kamu sektörü kurumlarına doğru bir düşme göstermektedir. Yöneticiler, kurumlarının algılanan ve arzulanan kurumsal kültürü arasında bir boşluğun var olduğunu haber vermiş ve bu boşluğun kamu sektöründeki kurumlarda olduğunu bildirmişlerdir. Sonuçlar, kurumsal bağlılığın, kurumsal kültür boşluğundan olumsuz etkilendiğini göstermiştir. Böylece kurumsal kültür boşluğu, kamu kurumlarında algılanan daha düşük düzeydeki kurumsal bağlılığa makul bir açıklama getirmektedir.¹³⁹

Kurum kültürü üyelerine kurumsal kimlik sağlar. Kuruma dâhil olan birey yalnız kendi işini yapan bir eleman değil, aynı zamanda kurumun temel taşlarından biri haline gelir. Birey kendini iş arkadaşları, iş grupları ve yönetim ile bütünleştirir. Diğer yandan kurum kültürü kurumda çalışan bireylerin ihtiyacını karşılar ve işleriyle ilgili sorunlarda yol gösterici bir rol oynamaktadır.¹⁴⁰ Kurum kültürü güdüleme aracı olarak çalışanların kuruma bağlılığını artırır, çalışanların kurumun yararına özveride bulunmasına katkı

¹³⁸ Fred LUFTHANS, **Organizational Behavior**, (Irwin Mc Graw Hill, New York, 1998), s.550.

¹³⁹ Refik BALAY, **Yönetici ve Öğretmenlerde Kurumsal Bağlılık**, (Nobel Yayın Dağıtım No.206, Ankara, Kasım 2000), s.143-144.

¹⁴⁰ ÖZALP, a.g.e., s.577-578.

sağlar. Güçlü bir kültüre sahip kurumda; çalışanlar kendilerinden ne beklenildiğini ve ne yapmaları gerektiğini bilirler ve kendilerini o yönde motive ederler. Ayrıca, kurum kültürü çevredeki belirsizliklere karşı bir filtre rolü oynar, belirsizliklerin azalmasına yardımcı olur. Bu durum kurum içinde karar alma, kontrol yapılarını kolaylaştırır.

6. KURUMSAL YAPININ ÇALIŞANLARIN KURUMSAL BAĞLILIĞI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Yapı belirli bir “büyüklük” içersinde bir taraftan kurumsal işlev ve görevlerdeki farklılaşma diğer taraftan “bütünleşme” ile oluşan sistematik bir kalıptır. Kurumun büyüklüğü ile birlikte farklılaşma ve bütünleşme kurumun biçimsel yapısını oluşturur. Kurumda biçimsel yapının dışında kurum üyeleri arasındaki ilişkilerden doğan biçimsel olmayan bir yapıda oluşabilir.

Kurumsal yapı başlangıçta görev ve mevkilerin birbirleriyle ilişkilerini gösteren bir tablodur. Kurumsal yapıyı geliştirme ve onu yeni stratejilere uygunlaştırmanın önemli nedenlerinden biri de, birbirinden ayrı olan ve farklı görev ve işlevler yüklenmiş bulunan kurumun bölümleri arasında uygun bir iletişim sistemi oluşturma konusudur.¹⁴¹ Kurumsal yapının doğru yapılamamış olması kurumsal iletişimin iyi işlemlenmesini engelleyen bir faktördür. Yerel uzaklık ve kurumdaki aşırı basamaksal yapının varlığı kurumun bütününde olması gereken iletişimi olumsuz etkiler.¹⁴² Kurumsal yapı, kurumun insan kaynaklarının ilgilendiği ve düzenlendiği amaca yönelik bir yoldur. Bir kuruluşun yapısı, çevresinin nasıl hızla değiştiğine bağlı olarak sert ya da esnek olabilir. Kurumsal yapıda kararların nerede alınacağı da saptanır. Bazı şirketlerde sadece üst yönetim tarafından bazılarında ise daha düşük

¹⁴¹ Erol EREN, *Stratejik Yönetim*, s.286.

¹⁴² Haluk GÜRGEN, *Kurumlarda İletişim Kalitesi*, (Der yayınları, İstanbul, 1997), s.136.

düzyedeki yöneticiler tarafından kararlar alınabilir.¹⁴³ İş tatmini, bir kurumda sağlam bir kurumsal yapı oluşturulmasının bir ölçüsüdür.¹⁴⁴

6.1. Kurumun Büyüklüğü ve Yaşı

Kurumun büyüklüğü ve eski olması çalışanların kurumsal bağlılığını önemli ölçüde etkiler. Çalışanlar belirsizliklerden hoşlanmazlar. Kurumun yeni kurulmuş olması gelecekte var olma konusunda endişeler yaratır. Her yeni kurum yürütmekte olduğu faaliyetlerin devamlılığı konusunda risk taşır. Benzer düşünceler kurumun büyüklüğü için de geçerlidir. Yeni bir iş için başvuruda bulunacak bir çalışanın tercihini etkileyen en önemli unsurlar arasında başvuruda bulunacağı kurumun büyüklüğü, güvenilirliği ve geçmişi bulunur.

Büyükük kavramı genelde işletmenin büyüklüğünü akla getirir. İşletmelerde büyükük ölçütleri; niceleyici büyükük ölçütleri ve niteleyici büyükük ölçütleri olmak üzere ikiye ayrılır. Kantitatif büyükük ölçütleri genel olarak: Yıllık satışlar, Yıllık kârlar, Varlıklar (Net aktifler) Öz sermaye miktarı, Yatırım toplamı, Çalışanların sayısı olarak belirlenmiştir.

Ülkemizde İstanbul Sanayi Odası (İSO), en büyük 500 ve bunları takiben ikinci büyük 500 işletme olmak üzere işletmelerini büyüküklerine göre iki grup halinde açıklamıştır. İSO'nun kullandığı büyükük ölçütleri, ürettikleri mallardan satış tutarları, satış hâsılatları, bilanço kârları, öz sermayeleri, ücretle çalışanların sayısı, net aktif toplam, brüt katma değeri ve ihracat değeridir.¹⁴⁵

Kurumun büyüklüğü, çalışanların kurumsal bağlılıklarını etkileyen yapısal bir faktördür. Kurum büyüklüğünü belirlemede kullanılan ölçütler, niceliksel ve niteliksel ölçütler biçiminde ikiye ayrılır. Niceliksel ölçütler

¹⁴³ OKAY, a.g.e., s.237.

¹⁴⁴ Ramazan İMAMOĞLU, "Bazı Takım ve Ferdi Spor Branşlarındaki Antrenörlerinin İş Tatmin Düzeyinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma", **Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü**, Ankara, (2001), s. 5.

¹⁴⁵ MUCUK, İsmet, **Modern İşletmecilik**, (Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001), s.98.

şunlardır: Kurumdaki çalışan sayısı, çalışanlara belirli bir süre içinde ödenen ücret ve aylıkların toplamı, belirli bir süre içinde kullanılan hammadde ve enerji miktarı, belirli bir süre içinde yapılan satışların toplamı, kullanılan bina veya arazi alanının genişliği. Niteliksel ölçütler ise şunlardır: Kurumun faaliyet gösterdiği pazarın büyüklüğü, üretimde sermaye ve emek öğelerinin payı, kurumun kredi sağlayabilme olanağı ile satın alma ve satış çalışmalarında sahip olduğu pazarlık gücü.¹⁴⁶

Küçük kurumlar daha basit sosyal sistemleri yansıtmaktadır. Çalışan sayısı azdır. Hiyerarşik kademe düzeyleri sayısı sınırlıdır. Kısacası daha basit sistem kurulmuştur. Bireyin bu sisteme uyum sağlaması daha kolaydır. Bölümleri ayıran yapay engeller çok olmadığından koordinasyon genellikle biçimsel bir şekilde sağlanabilir. Yaptığı iş bireyin kendisine ve iş arkadaşlarına anlamlı gelir, çünkü yaptığı işin diğer işlere ve tüm kuruma etkisini ve önemini hemen görmesi mümkündür. Böylece birey çalıştığı kurum ile bütünleşme içine girer. Kurum ile bütünleşmeyi engelleyen iki önemli eğilim yönetim birimlerinin büyümesi ve kurum yapısının karmaşıklığının artmasıdır.

Büyük kurumlarda, çalışanlara yapılan yatırımlar ve sunulan imkânlar fazla olacağı için bu kurumlardaki çalışanların kurumsal bağlılıklarının küçük kurumlardaki çalışanların kurumsal bağlılıklarından daha yüksek olacağı iddia edilmektedir.¹⁴⁷

6.2. Yönetim Kademeleri

Çalışanın yönetim kademesinde bulunduğu yer, çalışanın kurumsal bağlılığını etkileyen faktörlerden biridir. Kurumlarda yönetim kademeleri

¹⁴⁶ Oktay ALPUGAN, Mete OKTAV, M. Hulusi DEMİR, Nurel ÜNER, *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, (Beta Basım Yayım, İstanbul, 1995), s.57-58.

¹⁴⁷ John M. STEVENS, Janice M. BEYER, Harrison M. TRICE, "Assessing Personal, Role, and Organizational Predictors of Managerial Commitment", *The Academy of Management Journal*, Vol.21, No. 3, (Sep., 1978), s.385.

olarak; üst kademe yöneticiler, orta kademe yöneticiler, alt kademe yöneticiler ve çalışanlar biçiminde bir ayırım yapılabilir.¹⁴⁸

Alt yönetim ya da ilk kademe yöneticileri olarak adlandırılan grup, görevini sadece emir-komuta zinciri içerisinde yerine getiren, kurumun operasyonel gücünü oluşturan gruptur. Mal ya da hizmet üretimini yapan çalışan kesime en yakın yönetici grubu bunlardır. Kendilerine verilen emirlerle ilgili inisiyatif kullanma ve tasarrufta bulunma, başka bir deyişle karar alma ve politika geliştirme süreçlerine katılma pozisyonları yoktur.

Üst kademe yönetimi ise, en üst düzey kurumsal kararların alınması, politikaların belirlenmesi, her türlü planlamanın yapılmasından sorumlu ve yetkilidir.

Stratejik karar alma konumunda olan üst yönetim ile teknik olarak adlandırılacak alt kademe yönetim arasındaki iletişim ve koordinasyonu sağlayacak bir orta kademe yönetime de ihtiyaç duyulur. Orta kademe yönetimi, en alttaki insan kaynağı ile üst yönetim arasındaki ilişkileri sağlar ve düzenler. Kurumun amaçları doğrultusunda yapılması istenen, ancak alt kademe tarafından hoşnutsuzlukla karşılanan faaliyetlerin yerine getirilmesini sağlar. Ortaya çıkan aksaklıkları ve hataları üst yönetime aktarır. Böylece karar verme sürecine dolaylı bir katılımı söz konusudur.

Çalışanlar ise, kurumun amaçlarına ulaşabilmesi için günlük görevleri yerine getiren kişilerdir.¹⁴⁹

6.3. Merkezleşme

Bir kurumda karar verme yetkisi kurumun üst kademelerinde ise bu kurum merkezi yapıdadır. Karar verme yetkisinin alt kademelere doğru kaydırıldığı kurumlarda ise merkezleşmeme söz konusudur.¹⁵⁰ Kurumun

¹⁴⁸ ÖZALP, a.g.e., s.21.

¹⁴⁹ Peter CUSINS, **Orta Düzey Yönetici İçin Yönetim Teknikleri**. (Çeviri: Günhan GÜNAY, İstanbul: Rota Yayınları, 1997), s.11.

¹⁵⁰ Debra L. NELSON, James Campbell QUICK, **Organizational Behavior, Foundations, and Challenges**, (4th edition, Thomson South-Western, Australia, 2003), s.508.

merkezleşme veya merkezleşmemesinin çalışanlar ve yöneticilerin kurumsal bağlılıkları açısından farklılık göstereceği düşünülmektedir. Morris ve Steers merkezleşmemiş kurumlarda katılımcı bir karar alma yapısı olduğu için çalışanların bağlılıklarının yüksek olabileceğini belirtmişlerdir.¹⁵¹ Fakat bu konuda yapılan çalışmalarda bu görüşü destekleyen bulgulara rastlanmamıştır.

6.4. Yetki Devri ve Sorumluluk

Yetki devri bir yöneticinin herhangi bir alanda kendisine verilmiş olan karar verme yetkisini, kendi isteği ile belirli koşullar altında astına, bir başkasına devretmesidir. Yönetici gerekli gördüğünde bu hakkı tekrar geri alabilir. Yetki devrinde önemli olan, yöneticinin işin sonunda hala sorumlu kişi olması ve gerekli gördüğü için ya da daha iyi sonuçlar elde edebileceğini düşündüğü için kendine ait olan bir hakkı geçici olarak astına devretmesidir.¹⁵² Verilen sorumluluk duygusu bireysel gelişime destek olmanın yanı sıra, çalışmaya karşı istek ve bağlılık oluşturur, kişinin güdülenme düzeyini artırır. Etkili görevlendirme önemli olan işlere daha çok zaman ayrılmasını ve daha hızlı karar verilmesini sağlar.

Yöneticiler, astlarına yetki devrinde bulunurlarsa, onlar da kendilerine düşen işleri yaparken, saygı ve kendilerini gerçekleştirme gereksinimlerini tatmin ederler. Bu tatmin de önemli bir güdüleme katkısı sağlar. Yetki devri sayesinde, çalışanlar, eylemlerinde özgür davranır ve sorumluluk yüklenirler.¹⁵³

Yetki ve sorumluluk birbirinden ayrı düşünülmecek iki kavramdır. Yetki, en genel tanımıyla, yöneticinin belirlenen işletme amaçlarına en etkin biçimde ulaşabilmek için gerekli olan işlerin yapılmasını başkalarından isteme

¹⁵¹ James H. MORRIS, Richard M. STEERS, "Structural Influences on Organizational Commitment", **Journal of Vocational Behavior**, Vol: 17, No: 1, (Aug., 1980), s.69.

¹⁵² Didem RODOPLU, **Stratejik Yönetim Düzeyinde Yetki Devri**, (Review of Social, Economic & Business Studies, Vol.3/4), s.254-255.

¹⁵³ Turgay KAYNAK, **Organizasyonel Davranış**, (İ.Ü. İşletme ve İktisadi Enstitüsü Yayınları, No.117, İstanbul, 1990), s.138.

hakkı olarak tanımlanabilir.¹⁵⁴ Sorumluluk ise, bir şeyi yapma zorunluluğudur. Kurum açısından sorumluluk ise, bir kimsenin kurumsal işleri, fonksiyonları veya ödevleri yapma görevidir. Kurumda herkesin farklı sorumlulukları vardır.¹⁵⁵ Çalışanların sahip oldukları nitelik ve yetenekleri ölçüsünde bir ekip yetkileri ellerinde bulundurması gereklidir. Önemli olan, kişilerin doğru zamanda yetkili kılınması ve bu kişilerin yetkilerini doğru ve yaygın yerlerde kullanabilmesidir.¹⁵⁶

Araştırmacılar, çalışanların görev ve sorumluluklarının daha geniş olduğunda farklı işlerle uğraşacaklarından dolayı, çalışanların daha mücadeleci olacağını, mücadeleci çalışanların de kurumsal bağlılıklarının diğer çalışanlara göre daha fazla olacağını iddia etmektedirler. Bu ilişkiyi araştıran bir çalışma sonucunda; uygun sorumluluk alanının yöneticiler için bir sorun olmayıp, kurumsal bağlılıklarını desteklediği tespit edilmiştir.¹⁵⁷

6.5. Çalışanların Yönetime Katılması

Çalışanların işyerinin yönetimine katılması düşüncesi kuşkusuz yeni bir kavram değildir. 1960'lı yıllarda "çalışma hayatının kalitesinin artırılması" anlamında işletmelerde davranış biliminin öneminin anlaşılmasıyla başlayan gelişmeler, daha sonra "işçinin yönetime katılması anlamında endüstriyel demokrasinin işyerinde tesisi çabalarıyla kolektif bir zeminde sürmüştür. Bugün ise çalışanların işyerinde katılımı düşüncesi kolektif katılımdan ziyade bireysel katılımı vurgulamaktadır.¹⁵⁸ Rekabette üstünlüğü elde etme sürecinde, teknolojik gelişmelere paralel olarak işgücünün önemi artmış, en değerli üretim unsuru olarak görülen insanın temel ve mesleki eğitim sürecinden

¹⁵⁴ Bülent TOKAT, Derya SERBETÇİ, **İşletmecilik Bilgisi**, (İstanbul, 2000), s.173.

¹⁵⁵ İsmail TÜRKMEN, **Yönetmel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik**, (MPM Yayınları, No:519, Ankara, 1994), s.110.

¹⁵⁶ Meral AŞIKOĞLU, **Motivasyon**, (Üniversite Kitabevi, İstanbul, 1996), s.61.

¹⁵⁷ Gillian MAXWELL, Gordon STEELE, "Organizational Commitment: a Study of Managers in Hotels". **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol.15, No.7, (2003), s.366.

¹⁵⁸ Gülten KUTAL, Ali Rıza BÜYÜKUSLU, **Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi**, (Der Yayınları: 190, İstanbul, 1996), s.133-136

geçirilerek, kapasitesinin sürekli arttırılması ve bu rezervlerin işletme içinde değerlendirilmesi gerekli olmuştur.

Bireysel katılım çerçevesinde üretim ve yönetimde izlenen yeni teknikler, kalite programları, ekip çalışma grupları, kalite çemberleri, problem çözüm ekipleri, hücre gruplar gibi bir dizi, esaslı öneri geliştirme ve işletmeye katkıda bulunmaya dayalı çalışmaları beraberinde getirmiştir. Nitekim toplam kalite yönetimi başta olmak üzere diğer yönetim modelleri de işletmenin yönetim kademesinin geliştirdiği stratejik planlama içerisinde, tüm çalışanların ortak sorumluluk anlayışı içinde katılımlarının sağlandığı bir kurumsal yapı içinde etkinlik kazanabilmektedir.¹⁵⁹ Bu anlamda ekip çalışması yaygınlaşmakta, ekipler üretim sürecinde özellikle, kendi çalışma alanlarıyla ilgili olarak karar verme yetkisine sahip olarak üretim sorumluluğunu üstlenmektedirler. Üretim sürecinde böyle bir yapının oluşması çalışanın güdülenmesini ve kurumsal bağlılığını güçlendirirken işletme düzeyinde verimliliği, kaliteyi ve kârlılığını arttırmaktadır.¹⁶⁰

Çalışanların işyerinde katılımı düşüncesi kolektif katılımdan ziyade bireysel katılıma dönüşünce ekip çalışması işletmelerde yaygınlaşan ve dikkati çeken uygulamalar haline gelmiştir. Özellikle Japon yalın üretim modeli çerçevesinde gelişen bu model ile amaçlanan maliyetin düşürülmesi ve kalitenin artırılması olmuştur. Günümüzde işletmelerde ekip çalışması yaygınlaşmaktadır. Yani küçük bir grup işçi birlikte çalışmakta, sorunları çözmekte, tespit ettikleri hataları gidermekte, bazen üretim takvimini belirlemekte, işçilerin çalışma ve izin dönemlerini saptamakta, malzeme siparişi ve tamir hizmeti talep etme gibi idari işleri yüklenmektedirler.¹⁶¹

Çalışanlar üzerine yapılan araştırmalar, çalışanlara daha çok sorumluluk ve söz hakkı verildiğinde verimlilikte, işe devamda ve ürün kalitesinde önemli ölçüde iyileşmelerin olduğu gözlenmiştir. Bu bakımdan

¹⁵⁹ Ahmet YATKIN, **Toplam kalite Yönetimi**, (Nobel Yayıncılık, Ankara, 2003), s.23

¹⁶⁰ Ahmet SELAMOĞLU, **Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynağı**, (TUHİS Yayını, İstanbul, 1998), s.145.

¹⁶¹ Ayşe ÜNAL, **Performansa Dayalı Ücret**, (Kamu-İş Yayını, Ankara, 1998), s.22.

çalışanlara azami düzeyde sorumluluk ve yetkinin verildiği katılımlı yönetim anlayışı, çağdaş yönetim düşüncesinin önemli aşamalarından birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir organizasyonda katılım; "kişilerin kendilerini grup amaçlarına katkıda bulunmaya ve onlar için sorumluluk paylaşmaya yöreklendiren bir grup ortamının içine zihinsel ve duygusal açıdan içerilmeleri" şeklinde tanımlanmaktadır.

Kendi geleceklerini, içinde buldukları işletmelerde gören çalışanların, işletme ile veya kendi gelecekleri ile ilgili kararlara katılmaları onların her türlü sorumluluğa da ortak olmalarını sağlayacaktır. Diğer bir deyişle "tam katılım" sağlanacaktır.

6.6. Sosyal Güvenlik Sistemi

Sosyal güvenlik, çalışanların vazgeçilmez bir gereksinimidir. İnsanların, karşılıklı çıkar ilişkisine dayanan toplumsallaşmanın bir sonucu olarak sosyal güvenlik kurumları, emeklilik, işsizlik, hayat, kaza ve hastalık gibi sigorta türleri, kişisel güvenliği tehlikeye düşürecek durumları önlemek amacıyla, toplumun sosyal yapısında yer almaktadır. Alınan bu önlemlerin çoğu kamu aracılığı ile sağlanmakla beraber, bazı işletmeler kendi çalışanları için çeşitli önlemler almaktadır. Bu tür önlemler, personelin işinden memnun olmasına, tatmin hissi duymasına yardımcı olur.¹⁶² Refah düzeyi yüksek ülkelerde, sosyal güvenlik gereksinimlerinin tamamen devlet tarafından garanti altına alınması, onlar için bu tür gereksinimlerin kişiyi motive etme olasılığını en aza indirmiştir. Fakat gelişmekte olan ülkeler açısından bakıldığında, sosyal güvenlik sisteminin oturmamış olması, sosyal güvenlik gereksiniminin, çalışanlar açısından güdülemede etkili bir araç olmasına yol açmaktadır.

6.7. Çalışan Devir Oranı

Kuruma bağlılığın en önemli davranışsal sonuçlarından birisi, iş gücü devir hızı oranının düşmesidir. Tanım gereği, bağlılık düzeyleri yüksek çalışanlar, kurumda daha fazla kalmayı ve kurumun amaçları doğrultusunda

¹⁶² KAYNAK, a.g.e., s.120.

çalışmayı arzu ederler ve sonuç olarak ayrılma olasılıkları düşüktür. Yapılan araştırmalarda kuruma bağlılık ile iş gücü devri arasında istatistiksel olarak önemli derecede ilişki olduğu görülmüştür. Çalışanların kuruma bağlılıklarını ve işten ayrılma davranışlarını zaman içerisinde inceleyen araştırmalarda, kuruma bağlı zaman içerisinde geliştiğini ve buna bağlı olarak bağlılık düzeyleri düşük olan çalışanların ayrılmaları yaklaştıkça bağlılık düzeylerinin iyice düştüğü görülmüştür. Bu çalışmalarda, kuruma bağlılığın çalışanların işten ayrılma davranışlarını öngörmeye iş doyumundan daha etkili bir değişken olduğu ifade edilmiştir.¹⁶³

Çalışanların bağlılıkları işten memnun olmalarına diğer bir ifadeyle, kurumlarına yaptıkları yatırımların karşılığını alabilmelerine bağlıdır. Çalışanlar kurumlarına yaptıkları yatırımların karşılığını alamadıklarına inandıkları zaman işten ayrılmak isteyeceklerdir.¹⁶⁴ İş tatmini ile kurumsal bağlılık sonuçları olarak devamsızlık ve işgücü devir oranı arasında sürekli ve ters bir ilişkinin olduğu görülürken; çalışanın kurumdan ayrılma isteğine ilişkin algının, doğrudan iş rolündeki tatmin düzeyinin bir işlevi olduğu ileri sürülmüştür. Diğer yandan doyum ile kurumda kalma isteği ve psikolojik bağlılık birbirleriyle olumlu ilişkili bulunurken, işlerinden yüksek düzeyde tatmin sağlayan ve kurumlarına güçlü bir biçimde bağlılık duyan çalışanların, geri çekilme davranışlarından sakındıkları ve işlerine bağlılıkta devam ettikleri görülmüştür. Buna göre iş doyumunu ile işte kalabilme, işe düzenli gelme ve işi zamanında yapma arasında aynı yönde bir ilişki bulunmaktadır.¹⁶⁵

¹⁶³ H. ÇIRPAN, “Kurumsal Öğrenme İklimi ve Kuruma Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması”, (İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi İstanbul, 1999), s.67-68.

¹⁶⁴ İNCE ve GÜL, a.g.e., s.97.

¹⁶⁵ BALAY, a.g.e., s.136-137.

6.8. Terfi ve Ödül Sistemi

Ödüller, başarılı performans sergileyen bir çalışana "teşekkür" mesajını iletmenin iyi bir yoludur. Ödül programlarının amacı çalışana "sana değer veriyoruz", "yaptığın işi takdir ediyoruz" mesajını vermektedir.¹⁶⁶

Kurumsal bağlılığın gelişmesinde ödüllerin önemi çok büyüktür. Ödemeler, ücret dışı yan gelirler, statüde ilerleme, tanınma, terfi, bir işe ya da projeye başlama ve bitirme sorumluluğu veya daha esnek denetleme gibi kişisel olmayan ödüller de personelin bağlılık duymasında etkili olmaktadır.¹⁶⁷

Başka bir görüşe göre ise, bir çalışan kurumsal ödüllere kolayca ulaşabiliyorsa, bunlar çalışılması gereken değil kurumun doğal olarak sağladığı ödüller olarak algılanır. Diğer taraftan düşük statüden bile başlasa bir çalışan, büyük ödüller elde edebilecek ise, kurumsal bağlılığı kuvvetlenebilmektedir.¹⁶⁸

Tüm çalışanların aynı şekilde tanınmaktan ya da aynı tarz ödüllerden hoşlandığı ve bunları istediği düşünülemez. Bu tarz bir düşünce insanları yönetmede ciddi bir hata olarak değerlendirilebilir. Ancak bireysel farklılıklar ne olursa olsun, tüm çalışanlar, kurum için ne kadar değerli olduklarının yaptıkları işin ne kadar önemli olduğunu ve ne kadar büyük bir iş başardıklarının yöneticilerinden duymak isterler.

Tüm bu açıklamalar kurumsal ödüllerin kurumsal bağlılık üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır.

6.9. Yetiştirme ve Geliştirme

Çalışanlara, işlerini daha iyi yapmaları için yeni beceriler kazandırmak gerekmektedir. Kurslar düzenleme, işe yerleştirme, çıraklık veya iş rotasyonu

¹⁶⁶ İsmet BARUTÇUGİL, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Kariyer Yayıncılık, İstanbul 2004), s.450.

¹⁶⁷ Michael R. CARREL, Daniel F. JENNINGS, Christina HEAVRIN, **Fundamentals of Organizational Behavior**, (Prentice Hall, New Jersey, 1998), s. 105.

¹⁶⁸ Aaron COHEN, "Antecedents of Organizational Commitment across Occupational Group: A Meta-Analysis", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 13, (1992), ss. 539-541.

gibi geliştirici çalışmalar bunlardandır. Sonuç, bir beceriler dizisi olup, bir sorunun çözümüne yönelik beceriler ve araçlar sunma yeteneğidir. Özdemir'e göre güçlü bir eğitim ortamı oluşturularak herkesin kendi kendini yetiştirmesi özendirilebilir. Hizmet öncesinde alınan eğitim ne kadar yeterli ve üstün olursa olsun, hizmet içi eğitim programlarıyla desteklenmedikçe nitelikte azalma kaçınılmazdır.

Yüksek performans sergileyen çalışanların sorumluluk alma, kendini geliştirme, sürekli beklenenin üzerinde performans gösterme gayreti içinde olma özellikleri, mevcut işlerinden daha fazlasını yapabileceklerinin bir işareti olarak görülebilmektedir. Bu nedenle, çalışanların işlerinin gerektiğinde çeşitli projeler ve iş rotasyonları ile desteklenip zenginleştirilmesi gerekmektedir. Bir diğer alternatif ise, kurum genelinde yüksek performanslı çalışanlara inisiyatif verilerek yönetim sorumluluğunun tabana doğru yayılmasını sağlamak olabilir. Bu çalışanlara sorumluluk verilerek problemleri görmeleri, tanımlamaları ve sahiplenerek çözüm üretmeleri için ortam sağlamaktadır. Ayrıca yetenekli çalışanların özel projelerde görev alarak elde ettikleri birikimi birlikte çalıştığı arkadaşları ile paylaşması için çeşitli platformlar sağlanması da bu çalışanların kuruma bağlılıklarına katkı sağlayabilmektedir.¹⁶⁹

Çalışanlar, performanslarına ve gelecekteki hedeflerine ilişkin kendilerine özel geri bildirim beklemektedirler. Kariyer hedefleriyle uyumsuzluk yaşayan çalışanların en büyük sorunu yöneticilerinden gelecek olan dürüst geri bildirimlerin olmamasıdır. Bu nedenle çalışanların çok yönlü kariyer hedefleri belirlemelerine yardım etmek, kişisel gelişimi destekleyen unsurlardan biri olmaktadır. Çalışanlar potansiyel gelişim hedeflerini, kurumun ihtiyaçları ve stratejik amaçları çerçevesinde analiz ettiklerinde, hem çalışanlar hem yöneticiler hem de kurum kazançlı çıkmaktadır.¹⁷⁰ Çünkü

¹⁶⁹ Seçil AYVAZ, “Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Bir İç Paydaş Olarak Çalışanların Bağlılığına Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, (Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2007), s.46.

¹⁷⁰ İsmet BARUTÇUGİL, *Yöneticinin Yönetimi*, (Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2006), s.468.

çalışanın, işletmedeki geleceğinin belirsizliğinin azalması onun kuruma olan bağlılığını artırmaktadır.

6.10. Teknoloji

Teknoloji insan yeteneklerini geliştiren bütün teknik ve süreçleri kapsar. İşlerini daha kolaylıkla yapabilmeleri için çalışanlara gerekli teknolojik olanakların tanınması, yüksek düzeyde kaliteli ürünler vermelerini sağlar. Yeni teknoloji, bir beklenti veya kaynak olabilir. Bir kaynak olarak teknoloji, bilgiyi paylaşma ve işi basitleştirme süreçlerindeki engelleri ortadan kaldırabilir. Teknoloji aynı zamanda işleri yeniden yapılandırma niteliği taşımaktadır.¹⁷¹

Gelişen teknoloji ile iletişim kanallarının zenginliği, yeni toplumsal eğilimler ve yeni bakış açıları getirmiştir. Çeşitli iletişim araçları ve yeni üretim teknikleri birleşmiş, ürün, hizmet ve kavramlarda değişikliklere yol açmıştır. Kurumların sağladıkları ürün ve hizmetler sadece bir gereksinim ve fiziksel fonksiyon aracı olmaktan çıkmış, farklı öğeler işin içine girerek kurumların kendi pazarlama stratejileri ve Kurumsal Tasarımları doğrultusunda ürün ve hizmet kimliklerine farklı boyutlar eklenmiştir.

Kurumsal bağlılık taraftarlarına göre her türlü organizasyonun amacı, değişen iş ve çevre şartlarında kurumsal bağlılık oluşturabilmektedir. Zira bugünün iş yasamı, düşük iş güvenliği, teknoloji ve stres nedeniyle gittikçe kötüleşmektedir. Bundan dolayı yöneticiler iş güvenliği sağlamak amacıyla her zamankinden daha fazla çalışanların bağlılığını sağlamaya çalışmak zorundadırlar.

7. ENDÜSTRİ KİMLİĞİNİN ÇALIŞANLARIN KURUMSAL BAĞLILIĞI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Sektörün boyutu, büyüme modelleri, değişim oranları, rekabet gücü ve teknoloji kullanımı gibi bir sektörün ekonomik ve teknik karakteristik özelliklerinin temelinde yer alan sektör kimliği bir şirketin kurumsal

¹⁷¹ BALAY, a.g.e., s.115-119.

kimliğinin şekillendirilmesinde rol oynamaktadır.¹⁷² Güçlü sektör kimliği, şirketlerin benzer plan ya da misyon bildiremelerine sahip olmalarına neden olmaktadır. Bankacılık sektöründe yapılan araştırmada sektör kimliğinin çok güçlü kaldığı durumlarda, şirketlerin kendi bireysel kimliklerini tasarlamada çok zorlandıkları belirlenmiştir.¹⁷³

8. KURUM FELSEFESİ NİN ÇALIŞANLARIN KURUMSAL BAĞLILIĞI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Kurum felsefesi, şirket yöneticisi ve yönetim kurulu tarafından benimsenen; kurum kültürü, vizyon, misyon ve değerleri oluşturan öz değerlerdir.¹⁷⁴ Kurum felsefesi, kurumsal kimliğin özünü oluşturur. Kurumun içe ve dışa yönelik tüm davranışlarını içerir. Yani kurumun tüm strateji ve politikalarını etkiler.

Diğer bir tanıma göre felsefe; bir kurumun etkili bir şekilde çalışabilmesi için davranış kuralları koyar; kurumun değerlerini, faaliyetlerin yerine getirilmesi sırasında uygulanabilecek somut tanımlara dönüştürür.¹⁷⁵ Bir kurumun felsefesinin tanımı, kurumun niçin var olduğunu ve ne elde etmek istediğini açıkça belirtmesi açısından çok önemli bir öğedir. Örneğin; dünyaca ünlü Disney Parklarının felsefesi “Biz mutluluk yaratırız” dır. Bu felsefe çalışanlara görevlerinin ne olduğunu açıkça söylemektedir. “Gidin ve insanları mutlu edin!”

Çalışanlar çalıştıkları kurumu rakiplerinden ve diğerlerinden farklı yapan şeyi bilmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Felsefe, kurumun farklılığını göstermelidir.¹⁷⁶

¹⁷² T. C. MELEWAR, “Determinants of the Corporate Identity Construct: A Review of the Literature”, *Journal of Marketing Communications*, Volume 9, (2003), s.207.

¹⁷³ Ian MORRISON, “Breaking the Monolithic Mould”, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 15, Issue.5, (1997), s.153.

¹⁷⁴ T. C. MELEWAR, a.g.e., 2003, s.218.

¹⁷⁵ Ömer DİNÇER, *Strateji Yönetim ve İşletme Politikası*. (Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 2003), s.7.

¹⁷⁶ Ebru GÜZELCİK, *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*, (Sistem Yayıncılık İstanbul, 1999), s.176.

9. KURUM DIŞI FAKTÖRLERİN ÇALIŞANLARIN KURUMSAL BAĞLILIĞI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Kurumun dış çevreye uyumu ve varlığını devam ettirebilme sorunu, kurumun değişen çevre ile baş edebilmesi ve ilişkilerini sürdürebilmesidir. Bunu başarabilmesi için temel öğeler; misyon ve strateji, amaçlar, araçlar, ölçme, düzeltmedir.

Kurumun çevresiyle bütünleşme süreci ve içsel bütünleşme süreci birbiriyle etkileşim halindedir. İçsel bütünleşme sürecinde dikkat edilmesi gereken konular ortak dil ve kavram birliği, grup sınırları, gruba dâhil olma ve kabul edilmeme ölçüler, güç ve konum, kişisel ilkeler, arkadaşlık ve sevgi ve ödül ve cezalardır.

Kurumsal kültürün en önemli işlevlerinden biri, çevredeki belirsizliklere karşı filtre görevi görmesi, belirsizliklerin etkisini en aza indirmesidir. Çalışan öncelikli görevlerini, hedeflerini, amaçlarını ve önceliklerini bilirse, çevreden gelebilecek tehdit ve tehlikelere karşı korku ve endişeye kapılmaz, başa çıkmak için varsayımlar geliştirir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUM KİMLİĞİNİN ÇALIŞANLARIN KURUMSAL BAĞLILIKLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN BİR İŞLETMEDE ARAŞTIRILMASI

Çalıştığı kurumun ismini gururla söyleyen, iş dışı sohbetlerinde bile kurumu hakkında pozitif görüşlerini bildiren, aidiyet duygusu taşıyan çalışanların kurumlarına bağlılık hissi duydukları söylenebilir. Bu bağlılık çalışanların, kurumun kimliğini nasıl algıladıkları ile ilişkilidir.

Kurum kimliği çalışan tarafından benimsendiğinde, çalışanların kurum içi faaliyetlerinde ve kurum dışında bu kimliğin etkilerini yansıttıkları göze çarpmaktadır. Bu durum çalışanların bağlılığı konusunu gündeme getirmektedir. Kurumsal Bağlılık kavramı, çalışanların kurumun amaç ve değerlerini benimsemesi ile bu amaçların başarılması yönünde bir çaba sarf etmeye istekli olmalarını ifade eder. Kurumsal bağlılık gerek kurum, gerekse çalışan bakımından önemli sonuçlar yaratmaktadır. Kurum açısından olumlu sonuçları; kaliteli mal ve hizmet üretimi, deneyimli çalışanların elde tutulabilmesi, verimliliğin artması ve çalışan devir oranının azalmasıdır. Çalışanlar açısından olumlu sonuçları olarak, çalışanların kendilerini kurumun bir parçası olarak görmeleri, iş tatmininin yüksek olması, devamsızlık oranında azalma sayılabilir. Günümüzde işsizlik oranının çok yüksek olmasına karşın sahip oldukları işi bırakma ya da daha iyi bir iş bulduğunda hemen örgütünden ayrılma isteğinde olan pek çok çalışan bulunmaktadır. Özellikle bilgiye dayalı işlerde çalışanların elde tutulması kurumlar için büyük öneme sahiptir.

Kurumsal bağlılık zaman içinde oluşur, fakat ne düzeyde olursa olsun vazgeçilemeyecek bir duygu değildir. Çalışanların içinde bulunduğu koşullar veya beklentilerindeki değişim kuruma duyulan bağlılığı sona erdirebilmektedir. Kurumdan kaynaklanan nedenler de bağlılığın azalmasına ya da bitmesine neden olabilmektedir. Bu noktada kurumun kimliği ön plana

çıkmaktadır. Çünkü kurum kimliği, çalışanların bağlılığının sağlanması için belirleyici bir unsurdur.

1. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ

Büyük ölçekli bir anonim şirkette yapılan araştırmada, işletmedeki çalışanların işletmenin kimliğini ne derece algıladıkları, kurum kimliği ile ne kadar özdeşleştikleri, kurum kimliğinin çalışanlar için ne ifade ettiği ve kimlik faktörlerinin çalışanların kurumsal bağlılıklarını etkileyip etkilemediği konuları incelenmiştir.

Kurumsal bağlılık ve kurumsal kimlik konuları çok geniş kapsamlı ve çalışanların algılarına bağlı olarak değişebilen subjektif konulardır. Bu durum çalışmanın uygulama ve analiz bölümünü daha da zorlaştırmaktadır. Bu zorluğu biraz olsun azaltmak amacı ile kurum kimliği ve kurumsal bağlılığı oluşturan faktörler belirlenmiştir. Araştırma bu faktörler arasındaki ilişkiler incelenerek yapılmıştır. Kurum kimliğini oluşturan yedi faktör bulunmuş bunlardan dördü incelemeye alınmıştır. Bu faktörler kurumsal iletişim, kurumsal yapı, kurumsal davranış ve kurumsal tasarımdır. Kurumsal bağlılık ise konuyu çok boyutlu bir yaklaşımla ele alan, Meyer ve Allen tarafından yapılan sınıflandırmaya göre üçe ayrılarak incelenmiştir. Bunlar Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılıktır. İşletme çalışanlarının üç bağlılık boyutundan hangisinde bağlılık gösterdikleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

Bu analizler yapılırken çalışanların demografik özellikleri de göz önüne alınmıştır. Çalışanların yaş, medeni durum, kurumda çalışma süresi, çocuk sahibi olmaları, cinsiyet, yönetim kademesindeki yerleri ve merkeze yakın çalışıp çalışmadıkları demografik faktörler başlığı altında toplanarak incelenmiştir. Demografik faktörlerin bağımsız ve kurum kimliği ile birlikte kurumsal bağlılığı etkileyip etkilemediği konusu da ayrıca incelenmiştir.

Çalışmanın amacı, çalışanların kurum kimliğini algılama ve kurumsal bağlılık düzeylerini ölçmek, kurumsal kimlik ile kurumsal bağlılık arasında bir ilişki olup olmadığını ve kurum kimliğinin çalışanların kurumsal bağlılıklarını ne düzeyde etkilediğini belirlemektir. Bu çalışmayla,

çalışanların algıladıkları kurum kimliği ortaya çıkarılarak çalışanlar üzerinde ne düzeyde bağlılık yarattığı ve bağlılık yaratması için neler yapılabileceği araştırılacaktır. Çalışma sonucunda bağlılığı yüksek çalışanlar ile daha verimli bir çalışma ortamı sağlanması için yöneticilere yol göstermesi amaçlanmaktadır.

Yapılan geniş çaplı literatür taramasında, kurum kimliği ve kurumsal bağlılık konularında yapılmış çalışmaların yeterli sayıda olmadığı görülmüştür. Her iki konuda da, ayrı ayrı yapılan araştırmalar mevcuttur. Özellikle, kurumsal bağlılık ile iş tatmini, kurumsal güven, kurum iklimi, kurum kültürü, kurumsal iletişim konuları arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalar bulunmaktadır. Fakat kurum kimliğini bir bütün olarak ele alarak, kimlik faktörlerinin çalışanlarda nasıl bir kurumsal bağlılık yaratacağını araştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışma kurum kimliği ile kurum bağlılığı arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması yönü ile üzerinde fazla çalışılmamış bir konuyu incelemektedir.

2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Araştırmanın temel varsayımları şunlardır:

- Kurum kimliği ile kurumsal bağlılık arasında bir ilişki bulunduğunu ölçmek amacı ile hazırlanan ölçme aracının geçerli ve güvenilir olduğu,
- Belirlenen örneklemin, evreni temsil etme yeterliliğine sahip olduğu, anket sonuçlarının alındığı grubun işletmenin bütünü temsil ettiği ve elde edilen sonuçların araştırma yapılan işletmenin tümü için geçerli olduğu,
- Araştırmaya katılan kişilerin geçerli, güvenilir ve samimi cevaplar verdiği,
- Araştırma sonuçlarının sadece yapılan işletme için geçerli olduğu, her işletme için değişik sonuçlar elde edileceği ve genellemeye gidilemeyeceği,

- Seçilen dört kurum kimliği faktörünün işletmenin algılanan kurum kimliğini ortaya çıkarabilmek ve bağlılık üzerindeki etkilerini ölçmek için yeterli olduğu, ele alınmayan kimlik faktörlerinin sonuçları etkilemeyeceği varsayılmıştır.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma yöntemi, araştırılan konu ile ilgili bilimsel bilgi edinme sürecidir.¹⁷⁷ Araştırmada saptanan amaca en uygun biçimde ulaşabilmek için gereken tekniklerin seçilmesi ve organize edilmesi “araştırma yöntem”ini ifade etmektedir.¹⁷⁸ Araştırma yöntemi; araştırma modeli, veri toplama aracı ve ölçeğin geliştirilerek anket formunun hazırlanmasını kapsamaktadır. Aşağıda araştırma yöntemini oluşturan konular hakkında ayrıntılı bilgiler verilmiştir.

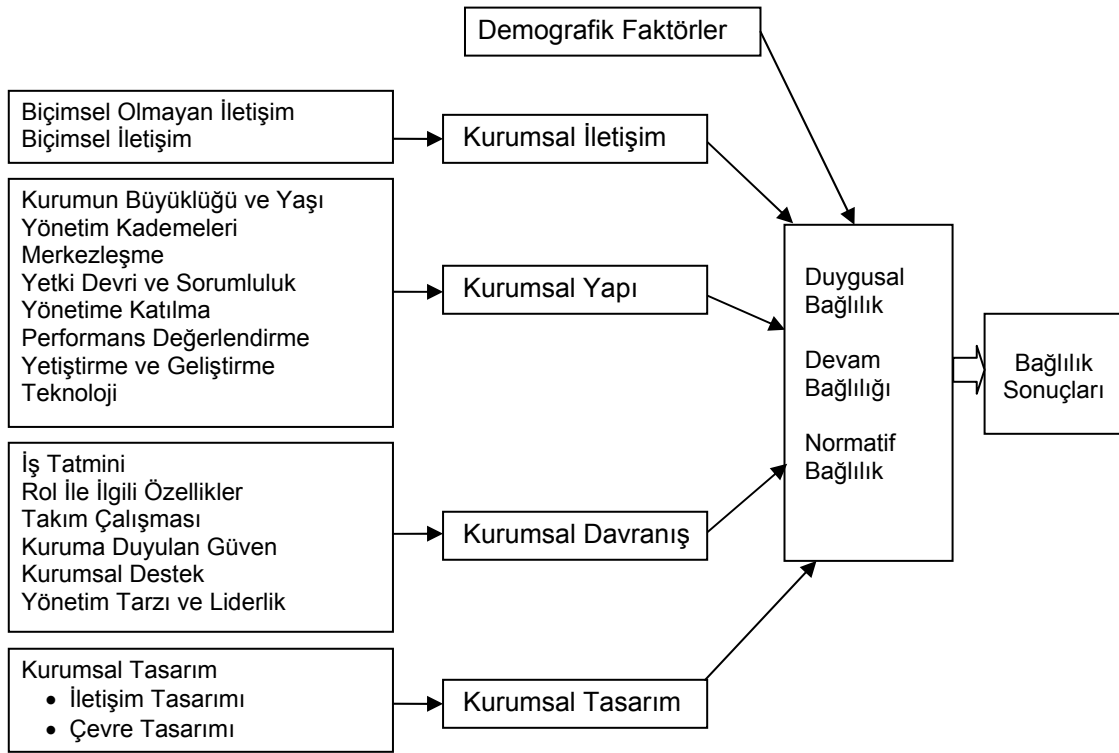
3.1. Araştırma Modeli

Araştırmanın modeli olarak, bu çalışmanın ikinci bölümünde Şekil 4’te verilen, “Kurum Kimliğini Oluşturan Faktörlerin Çalışanların Kurumsal Bağlılığı Üzerindeki Etkilerini Gösteren Bir Model” den yararlanılmıştır. Bu modelin uygulamasında ortaya çıkan zorlukları aşmak için modelde bazı faktörler sadeleştirilmiş ve araştırmanın modeli ortaya çıkarılmıştır. Söz konusu bu model Şekil 6’da verilmiştir.

Araştırma modelinde daha önce yedi adet olan kurum kimliği faktörlerin dörde indirilmiştir. Diğer üç faktör araştırma kapsamına alınmamıştır. Bunlar Kurum kültürü, kurum felsefesi ve endüstri kimliği faktörleridir. Bu faktörlerin ele alınmama nedeni her bir faktörün tek başına çok geniş bir kapsamı olmasıdır. Bu durumda araştırma çok geniş bir alana yayılacak ve amacından uzaklaşacaktır. Bu faktörlerin tek başına ele alınarak incelenmesi daha uygundur. Ayrıca bu şekilde tek başına ele alınarak yapılmış araştırmalara literatürde rastlanmıştır.

¹⁷⁷ Birsen, GÖKÇE, **Toplumsal Bilimlerde Araştırma**. (Savaş Yayınları, Ankara, 1992), s.40.

¹⁷⁸ Niyazi, KARASAR, **Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler**. (Altıncı Basım, 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd., Ankara, 1994), s.75.



Şekil 6. Kurum Kimliğini Oluşturan Faktörlerin Çalışanların Kurumsal Bağlılığı Üzerindeki Etkileri Araştırma Modeli.

KAYNAK: SULIMAN, 2002, s.172, MELEWAR, KARAOSMANOĞLU, PETERSON, 2005, s.62 ve FOREMAN, WHETTEN, 2002, s.620 den yararlanılarak geliştirilmiştir.

Hazırlanan araştırma modeli iki şekilde analiz edilecektir. İlk analizde araştırmanın hipotezlerinin ne derece gerçekleştiği incelenecektir. Bu nedenle Kurum Kimliği: Bağımsız değişken, Kurumsal Bağlılık: Bağımlı Değişken olarak ele alınacaktır. Bu analiz sırasında araştırmanın yapıldığı işletme çalışanlarının demografik özellikleri de değerlendirilecektir. Kurum kimliğini oluşturan dört faktör ile kurumsal bağlılık arasındaki korelasyona bakılarak bir ilişki olup olmadığı belirlenecektir.

İkinci analiz yönteminde yine Kurum Kimliği: Bağımsız değişken, Kurumsal Bağlılık: Bağımlı Değişken olarak ele alınacaktır. Burada Kurumsal bağlılık değişkeni Meyer ve Allen'in bağlılık ölçeğinde belirtildiği gibi üç boyutu ile değerlendirilecektir. Kurumsal bağlılığın işletmede Hangi

boyutunun ön plana çıktığı tespit edilmeye çalışılacaktır. Bu üç boyut Duygusal bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık olarak ele alınacaktır.

Her iki analiz yönteminde de çalışanların demografik özellikleri göz önüne alınarak kurum kimliği ve kurum bağlılığı üzerindeki etkisi değerlendirilecektir.

3.2. Veri Toplama Yöntemi ve Araçlar

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket uygulaması yapılmıştır. Demografik özellikler ve araştırmada kullanılacak değişkenleri ölçmek üzere bir anket formu hazırlanmış ve seçilen örneklem grubuna uygulanmıştır. Uygulama anket formlarının işletme çalışanlarına, intranet üzerinden elektronik ortamda dağıtılması şeklinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm, araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerinin belirlenmesine yönelik dokuz adet sorudan oluşmaktadır.

Anket formunun ikinci bölümünde, çalışanların algıladıkları kurumsal kimlik ve bu kimlik unsurlarının kurumsal bağlılığı ne düzeyde etkilediği araştırılmıştır. İkinci bölümdeki sorular beş gruba ayrılmıştır. Kurum kimliği faktörleri için dört grup ve kurumsal bağlılık için de bir grup anket sorusu hazırlanmıştır. İkinci bölümde 5'li Likert Tipi ölçek kullanılmıştır. Cevap şıkları, 1.Kesinlikle Katılmıyorum, 2.Katılmıyorum, 3.Kararsızım, 4.Katılıyorum, 5.Kesinlikle Katılıyorum şeklinde hazırlanmıştır.

Ankette bulunan algılanan kurum kimliği ile ilişkili sorular yapılan detaylı bir literatür taraması ile hazırlanmıştır. Burada Suliman, (2002), Melewar ve diğerleri (2005), Balmer (2003), Foreman ve Whetten (2002)'den yararlanılmıştır. Ayrıca kurum kimliği ile ilgili olarak, Dukerich, Golden ve Shortell (2002) tarafından geliştirilen "algılanan Kurumsal kimliğin çekiciliği – attractiveness of perceived organizational identity-" ölçeğinden uyarlamalar yapılmıştır.

Kurum kimliğine yönelik anket soruları, Kurumsal İletişim için: 10 adet, Kurumsal Tasarım için: 9 adet, Kurumsal Yapı için: 9 adet, Kurumsal Davranış için: 8 adet şeklinde hazırlanmıştır.

Kurumsal bağlılığı ölçmek için Meyer ve Allen (1997) tarafından geliştirilen üç boyutlu “Kurumsal Bağlılık Ölçeği”(Organizational Commitment Scale), Prof John Meyer’den izin alınarak kullanılmıştır. Ölçeğin orijinali 7’li likert tipi ölçektir. Ancak araştırmada 5’li likert ölçeği kullanılmıştır. Bunun sebebi ölçekler arasındaki uyumun sağlanması ve diğer ölçeklerle karşılaştırma yapabilmektir.¹⁷⁹

Üç boyutlu Kurumsal bağlılık ölçeği Meyer ve Allen tarafından Kurumsal bağlılık türlerinin tamamını ölçmek amacı ile oluşturulmuştur. Daha önceki ölçek çalışmalarında Kurumsal bağlılık davranışsal, tutumsal ve normatif olarak tek tek ölçülmeye çalışılmıştır. Kurumsal bağlılığı tek boyutta ele alan ölçeklerin yetersizliği nedeniyle Meyer ve Allen bu üç temel boyutu birleştirerek daha kapsamlı bir ölçek hazırlamışlardır. Bu nedenle Kurumsal bağlılığı ölçmek için bu ölçek kullanılmıştır. Ölçek 18 sorudan oluşmaktadır. İlk 6 ifade duygusal bağlılığı, ikinci 6 ifade devam bağlılığını, son 6 ifade ise normatif bağlılığı ölçmektedir. 3., 4., 6. ve 13. ifadeler olumsuz tutum ifadeleri olarak kullanılmıştır.

Araştırmanın anketi demografik bölüm: 9 soru, Kurumsal Kimlik bölümü: 34 soru, kurumsal bağlılık bölümü:18 soru olmak üzere toplam 61 sorudan oluşmaktadır.

4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ ve ÖRNEKLEMİ

Kurum kimliği her işletme için kendine özgüdür. Araştırmalarda, işletmeden işletmeye değişik sonuçlar elde edilebilir. Bu nedenle bu çalışmanın bir işletmede uygulanması ve o işletmeye özgü özelliklerin ele alınması gereklidir. Kurum kimliği uygulamasında işletmenin kimlik ile ilgili doğru veya yanlışları işletme çalışanlarının bağlılıklarını etkileyecektir. Sonuç

¹⁷⁹ Ananda, MITRA ve Sam LANKFORD, **Research Methods in Park, Recreation, and Leisure Services**, (First Edition, Sagamore Publishing: UK, May, 1998), s.21.

olarak önerilecek çözümler de araştırmanın yapıldığı işletmeye has öneriler olacaktır. Seçilen işletmenin büyük ölçekli ve kurumsal bir yapısının olması araştırmadan daha verimli sonuçlar elde edilmesini sağlayacaktır.

Araştırma yapılması için bir anonim şirket belirlenmiş ve 1199 çalışanı bulunan bu işletmenin araştırma için uygun olduğu değerlendirilmiştir. İşletme yönetimi firma isminin yayınlanmasını istemediği için işletme ismi olarak bu çalışma boyunca ABC A.Ş. kullanılacaktır.

Anket soruları 1199 çalışana intranet üzerinden, elektronik ortamda gönderilmiş ve cevaplar yine aynı yöntemle toplanmıştır. Dağıtılan anketlerden 323 adet geriye dönmüş ve değerlendirmeye alınmıştır. Anketlerin cevaplanma oranı %27'dir.

5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE SINIRLILIKLARI

5.1. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri ve alt hipotezleri aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

H.1: Çalışanlar tarafından algılanan kurum kimliği ile kurumsal bağlılıkları arasında bir ilişki vardır.

H.2: Kurumsal İletişim ile çalışanların kurumsal bağlılıkları arasında bir ilişki vardır.

H.2a: Biçimsel Kurumsal İletişim ile çalışanların kurumsal bağlılıkları arasında olumlu bir ilişki vardır.

H.2b: Biçimsel Olmayan Kurumsal İletişim ile çalışanların kurumsal bağlılıkları arasında olumsuz bir ilişki vardır.

H.3: Kurumsal Tasarım ile çalışanların kurumsal bağlılıkları arasında olumlu bir ilişki vardır.

H.4: Kurumsal Davranış ile çalışanların kurumsal bağlılıkları arasında bir ilişki vardır.

H.4a: İş Tatmini ile kurumsal bağlılık arasında bir ilişki vardır.

H.4b: Ekip Çalışması ile kurumsal bağlılık arasında bir ilişki vardır.

H.4c: Çalışanların Yönetime Katılımı ile kurumsal bağlılık arasında bir ilişki vardır.

H.4ç: Kuruma Duyulan Güven ile kurumsal bağlılık arasında bir ilişki vardır.

H.4d: Yönetim Tarzı ve Liderlik Biçimi ile kurumsal bağlılık arasında bir ilişki vardır.

H.5: Kurumsal Yapı ile çalışanların kurumsal bağlılıkları arasında bir ilişki vardır.

H.5a: Kurumun Büyüklüğü ve Yaşı ile kurumsal bağlılık arasında bir ilişki vardır.

H.5b: Yetki Devri ile çalışanların kurumsal bağlılığı arasında bir ilişki vardır.

H.5c: Performans Değerlendirme Sistemi ile çalışanların kurumsal bağlılığı arasında bir ilişki vardır.

H.5ç: Çalışanların Yönetime Katılımı ile kurumsal bağlılık arasında bir ilişki vardır.

H.5d: Çalışanların Eğitimi ve Gelişimi ile kurumsal bağlılık arasında bir ilişki vardır.

H.5e: Teknoloji ile çalışanların bağlılığı arasında bir ilişki vardır.

H.5f: Çalışanların yönetim kademesinde bulunduğu yer ile çalışanların kurumsal bağlılığı arasında bir ilişki vardır.

H.5g: Kurumun merkezleşmesi ile çalışanların kurumsal bağlılığı arasında bir ilişki vardır.

5.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmada elde edilen tüm bulgular araştırmanın yapıldığı firmanın sınırlılıkları dâhilindedir. Bu çalışmadan elde edilen bulguların örneklem grubunun dışında genellemeler yaparak yorumlanması doğru olmayacaktır. Bulgular sadece çalışmanın yapıldığı firmalardaki örneklem grubunu temsil etmektedir.

Toplanan nicel verilerin güvenilirlik ve geçerliliği, kullanılan anket tekniğinin özellikleriyle sınırlı olmaktadır. Anketin uygulandığı işletme yönetiminden izin alınmış olmasına rağmen kimi çalışanların bu tür uygulamalarda rahat hareket etmedikleri ve düşüncelerinin yönetime iletilebileceği kuşkusunu taşıdıkları ve bu nedenle ankete katılmadıkları gözlemlenmiştir. Bu durumu ortadan kaldırmak ve katılım sayısını artırmak için anket sorularında katılımcıların kimlik bilgileri istenmemiş ve bu durum anketin girişinde özellikle belirtilmiştir.

Kurum kimliğini oluşturan faktörlerin sayısı literatür çalışmasında yedi olarak belirtilmiştir. Değerlendirmeye alınmayan faktörlerden endüstri kimliği kurum dışı bir faktör olduğundan, araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Kurum kültürü ve kurum stratejisi konuları ise çok geniş kapsamlı konular olduğundan bu çalışmada ele alınmamasının daha uygun olacağı değerlendirilmiştir.

Diğer bir sınırlılık da çalışmanın konusu ile ilgilidir. İşletme yönetimi ile ilgili temel kavramlardan sadece kurum kimliği ve kurumsal bağlılık bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. İşletme yönetimini etkileyen kavramlar ve boyutlar çok fazla sayıda olmakla birlikte çalışma konusu bu iki kavramla sınırlandırılmıştır.

6. VERİ ANALİZİNDE KULLANILAN İSTATİSTİKSEL TEKNİKLER

Araştırmada toplanan anket cevapları SPSS for Windows 15.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir ve yorumlanmıştır. Analiz yöntemleri olarak Faktör Analizi Korelasyon ve Regresyon analizleri kullanılmıştır.

Birden fazla değişkene bağlı bir değişkeni açıklayarak katkı sağlayan bağımsız değişkenlerin sayısını ve bu bağımsız değişkenlerin faktör yüklerini belirlemede kullanılan tekniğe “faktör analizi” denir. Bu analizin en önemli amaçlarından biri, değişkenler arasındaki bağımlılığın kökenini araştırmaktır.

Bu analizlerde, tüm değişkenler arasındaki ilişkiler incelenir. Bu ilişkilere dayanılarak verilerin daha anlamlı ve özet olarak sunulması sağlanır.¹⁸⁰

Faktör analizinin dört aşaması vardır:

1. Bartlett Testi (Bartlett Test of Sphericity) hesaplanır. Bu test “korelasyon matrisi birim matrise eşittir” hipotezini test eder. Hipotezin reddedilmesi, değişkenler arasında bir korelasyonun olduğu anlamına gelir ve faktör analizinin değişkenlere uygulanabilirliği söz konusu olur.

2. KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değerinin hesaplanması gerekir. Çünkü KMO değerleri faktör analizinin iyi olup olmadığı hakkında bilgi verir. Küçük KMO değerleri, faktör analizi uygulamasının iyi bir fikir olmadığı sonucunu verir. Bir başka deyişle, iki değişken çifti arasındaki korelasyon diğer değişkenlerce açıklanamamaktadır. Bu değerler için Tablo 1’deki sınıflama getirilmiştir.

Tablo 1. Kaiser-Meyer-Olkin Değerleri İçin Bir Sınıflama

KMO Değeri	Yorumu
0,80 ve Yukarısı	Mükemmel
0,70-0,80 Arası	İyi
0,60-0,70 Arası	Orta
0,50-0,60 Arası	Kötü
0,50 den aşağısı	Kabul Edilemez

3. Verileri en uygun şekilde temsil edecek faktör sayısı, her faktör tarafından açıklanan toplam varyans yüzdesi ile belirlenir. Toplam varyans her değişkenin varyansının toplamıdır. Her faktör tarafından açıklanan toplam varyans öz değerleridir. Değişken varyansları bire eşit olduğundan, varyansı birden düşük olan faktörler göz önüne alınmaz. Kısaca modele alınacak faktör sayısı, öz değerleri (eigen) birden büyük olan faktörlerin sayısı kadardır.

¹⁸⁰ M. Fuat, TURGUT ve Yaşar, BAYKUL, **Ölçeleme Teknikleri**, (ÖSYM Yayınları, Ankara, 1992), s.173.

4. Faktör analizinin son basamağı, faktör yüklerin hesaplamasıdır. Faktör yükleri en az 30 olmalıdır. Ölçek geliştirirken faktör yükü en az 35 ve üzeri kabul edilmiştir. Ölçek geliştirilirken maddelerin birbiriyle olan tutarlılıklarına da bakılmıştır.¹⁸¹

Uzman görüşleri ve ön denemelerden sonra ölçek gerçek gruba uygulanmıştır. Bu uygulama sonuçlarına göre faktör analizi yapılmış ve analiz sonucuna göre yapı geçerliği sağlanmış maddeler son ölçekte yer almıştır. Faktör analizinde özellikle KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değerlerinin yüksek olmasına özen gösterilmiştir.

Korelasyon analizi aralık ve rasyo seviyesinde ölçülmüş iki değişken arasındaki ilişkinin veya bağımlılığın şiddetini belirlemeye yönelik bir analiz tekniğidir. Korelasyon analizinde ölçülmeye çalışılan ilişki, değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olan kısmı ile ilgilidir. Regresyon analizinde metrik bir bağımlı değişken ile bir veya daha fazla sayıda bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılan bir istatistiksel yöntemdir.¹⁸²

7. ARAŞTIRMA ÖLÇEĞİNİN GEÇERLİLİĞİ VE GÜVENİLİRLİĞİ

Bir araştırmada kullanılan ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği araştırma sonuçları açısından önemlidir. Bir ölçek kullanılmadan önce güvenilirlik ve geçerlilik açısından sınanmalıdır. Bir ölçeğin güvenilirliği o ölçeğin farklı zamanlarda aynı örnekleme uygulandığı durumda aynı sonuçları verme derecesini göstermektedir. Bu anlamda güvenilirlik, bir değişkeni ölçmek için sorulan soruların ne derecede bilinçli olarak cevaplandırıldığının bir göstergesidir.¹⁸³ Bu araştırmada, Güvenilirlik analizi yapılırken Cronbach's Alpha modeli kullanılacaktır. Cronbach's Alpha sorular arası korelasyona bağlı uyum değeridir. Cronbach's Alpha değeri faktör altındaki soruların

¹⁸¹ Çetin, SEMERCİ, “Araştırma Görevlilerinin Öğretim Üyelğine İlişkin Tutum Ölçeğinin Üçlü, Beşli ve Yedili Derecelemede Geçerlik ve Güvenilirliği”, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya, 6-9 Temmuz 2004

¹⁸² R., ALTUNIŞIK, R., COŞKUN, S., BAYRAKTAROĞLU, E., YILDIRIM, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı**, (Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2005)

¹⁸³ Feride, B., ÖZDOĞAN, İpek K., TÜZÜN, “Öğrencilerin Üniversitelerine Duydukları Güven Üzerine Bir Araştırma”, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, Cilt:15, No:2, Ekim, 2007, s.644.

Toplamdaki güvenilirlik seviyesini göstermektedir. Cronbach's Alpha değerinin 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir. Ancak, soru sayısı az olduğunda bu sınır 0,60 değeri ve üstü olarak kabul edilebilir.

Bir ölçeğin geçerliliği ise o ölçeğin ölçmek istediği değişkeni ne derece ölçtüğüne ilişkindir. Geçerlilik testinin güvenilirlik testinde olduğu gibi dayandığı belli bir katsayı yoktur. Bu nedenle geçerlilik testi kuramsal analizlerle yapılmaktadır. Bu çalışmada soru formunun yapı, içerik ve uygulama geçerliliğini değerlendirmek üzere istatistik uzmanı kişilerle görüşülerek ilk adımda araştırma denenceleri belirlenmiş ve daha sonraki adımda bu hipotezlerin test edileceği istatistiksel analiz yöntemi yöntemine uygun soru formu oluşturulmuştur. Son olarak da oluşturulan anket formu uygulama geçerliliğinin sağlanması için 24 kişilik bir örneklem grubunda sınanmıştır. Bu kuramsal analizlerden biri yapı geçerlilik testi adıyla anılmakta ve bir değişkeni ölçmek üzere sorulan soruların o değişkeni ölçüp ölçmediğinin kuramsal olarak analizini öngörmektedir.

8. ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRME

8.1. Araştırmanın Yapıldığı İşletme İle İlgili Genel Bilgiler

Araştırma yapılan işletme yönetiminin isteği üzerine işletmenin ismi açıklanmamıştır. Bu nedenle işletmenin ismi bundan sonra ABC A.Ş. olarak anılacaktır.

ABC A.Ş. bulunduğu sektörde 26 yıldır hizmet vermektedir. Ankara'da bir merkez bina ve iki ek bina olmak üzere üç, İstanbul'da bir ve A.B.D.'de bir adet binası mevcut olup Türkiye'de değişik şehirlerde bulunan ofisler ile de faaliyetlerini sürdürmektedir. ABC A.Ş. 'de 1199 çalışan bulunmaktadır. Çalışanların %1'i Doktora, %17'si Yüksek Lisans, %55'i Lisans, %9'u Ön Lisans seviyesindedir. Çalışanlarının eğitim durumu yüksek bir işletme olması, ABC A.Ş.'nin bu araştırma için seçilmesinde belirleyici bir ölçüt oluşturmuştur.

Amerika Birleşik Devletleri, Güney Kore, Pakistan ve Fransa'ya ihracat yapmakta olan şirket 2007 yılına kadar 13 adet uluslar arası ödül kazanmıştır. ABC A.Ş., İstanbul Sanayi Odası tarafından düzenlenen "İlk 500 Sanayi Şirketi" araştırmasında 225. sırada yer almıştır. DELOITTE tarafından yapılan son beş yılın sektöründe en hızlı büyüyen şirketler sıralamasında 2006 ve 2007 yıllarında "Fast 50" listesine girmeyi başarmıştır. 2006 yılında, aynı araştırmanın "en hızlı büyüyen şirketler" sıralamasına Türkiye'den girebilen 21 şirketten biri olmuştur.

Türkiye'deki büyük ölçekli şirketler arasında bulunması, kurumsal yapısı, köklü bir işletme olması, çalışanlarının demografik özellikleri değerlendirildiğinde ABC. A.Ş., Kurum Kimliği ve Kurumsal Bağlılık ilişkisinin araştırılabileceği uygun zemine sahip bir işletme olarak değerlendirilmiştir.

8.2. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerinin Dağılımı

Araştırmaya 323 ABC A.Ş. çalışanı katılmıştır. Araştırmaya katılanların demografik özellikleri aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 2'de görüldüğü gibi, katılımcıların %58,8'inin erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Kadın çalışanların araştırmaya katılım oranları erkek katılımcılara yakın bir seviyededir. Şirketteki personel dağılımına yakın bir sonuç elde edilmiştir.

Tablo 2. Katılımcıların Cinsiyetleri

CİNSİYET	Sıklık	Geçerli Yüzde (%)
Erkek	190	58,82
Kadın	132	40,87
Cevapsız	1	0,31
Toplam	323	100,00

Katılımcıların, %51,70'i 32–38 yaş aralığında, %26,01'i 39 yaş ve üzerindedir. 18–24 yaş aralığında olanlar %6,50 ile en düşük orandadır. Tablo

3’de de görüldüğü gibi, 32 yaş ve üzeri çalışanların ankete katılımları daha fazla olmuştur.

Tablo 3. Katılımcıların Yaşları

YAŞ	Sıklık	Geçerli Yüzde (%)
18-24	21	6,50
25-31	50	15,48
32-38	167	51,70
39 ve üstü	84	26,01
Cevapsız	1	0,31
Toplam	323	100,00

Katılımcıların %18,27’si bekâr, %81,42’si evlidir. Katılımcıların çoğunluğunu evli çalışanların oluşturduğu görülmektedir. Çocuk sahibi olma durumu incelendiğinde, cevapsız bırakanların bekâr olması göz önüne alınarak katılımcıların %38,70’unun çocuk sahibi olmadıkları geriye kalan %61,30’unun bir veya daha fazla çocuk sahibi oldukları göze çarpmaktadır. Evli katılımcıların büyük bir çoğunluğu çocuk sahibidirler. Tablo 4’te katılımcıların medeni durumları ve Tablo 5’te ise katılımcıların çocuk sahibi olma durumları ile ilgili oranlar verilmiştir.

Tablo 4. Katılımcıların Medeni Durumları

MEDENİ DURUM	Sıklık	Geçerli Yüzde (%)
Evli	263	81,42
Bekar	59	18,27
Cevapsız	1	0,31
Toplam	323	100,00

Tablo 5. Katılımcıların Çocuk Sahibi Olma Durumları

ÇOCUK SAYISI	Sıklık	Geçerli Yüzde (%)
Çocuk Yok	115	35,60
Bir çocuk	103	31,89
İki çocuk	88	27,24
Üç çocuk	7	2,17
Cevapsız	10	3,10
Toplam	323	100,00

Tablo 6’da görüldüğü gibi, evli katılımcıların %69,04’ünün eşi bir işte çalışmaktadır. Geriye kalan %22,29’luk oran içerisinde bekâr olup bu şikkı işaretleyenler ile eşi herhangi bir işte çalışmayan katılımcılar bulunmaktadır.

Tablo 6. Katılımcıların Eşlerinin Çalışma Durumları

EŞLERİN ÇALIŞMA DURUMU	Sıklık	Geçerli Yüzde (%)
Evet	223	69,04
Hayır	72	22,29
Cevapsız	28	8,67
Toplam	323	100,00

Katılımcıların kurumda çalışma sürelerinin dağılımı Tablo 7’de gösterilmiştir. Kurumda bir yıl ile on yıl arası çalışan katılımcıların %79,26 oranıyla çoğunluğu oluşturdukları görülmektedir.

Tablo 7. Katılımcıların Kurumda Çalışma Süreleri

KURUMDA ÇALIŞMA SÜRESİ	Sıklık	Geçerli Yüzde (%)
1 yıldan az	13	4,02
1-5	131	40,56
6-10	125	38,70
11-15	53	16,41
Cevapsız	1	0,31
Toplam	323	100,00

Katılımcıların eğitim düzeylerindeki dağılım Tablo 8’de gösterilmiştir. Ankete katılanların %95,67’sini üniversite mezunu çalışanlar oluşturmaktadır. Aslında bu oran şaşırtıcı değildir. Çünkü daha önce de belirtildiği gibi araştırma için seçilen ABC A.Ş. eğitim düzeyi yüksek çalışanlardan oluşan bir işletme özelliğine sahiptir. Katılımcılar içerisinde en az Lise mezunu düzeyinde çalışan bulunmaktadır. Lise mezunu çalışanların oranı ise %4,02’dir.

Tablo 8. Katılımcıların Eğitim Düzeyleri

EĞİTİM DURUMU	Sıklık	Geçerli Yüzde (%)
Lise	13,00	4,02
Ön Lisans	12,00	3,72
Lisans	166,00	51,39
Yüksek Lisans	111,00	34,37
Doktora	20,00	6,19
Cevapsız	1	0,31
Toplam	323,00	100,00

Tablo 9’da katılımcıların yönetim kademeleri açısından dağılımı verilmiştir. Ankete katılanların % 86,07’sini çalışanlar oluşturmaktadır. Ankete katılan üst kademe yöneticilerin sayısının düşük olmasına rağmen, katılımcıların yönetim kademelerindeki dağılımının dengeli olduğu görülmektedir. Genel olarak yönetici personel değerlendirildiğinde, ankete katılan yönetici personel oranı %13,62’dir.

Tablo 9. Katılımcıların Yönetim Kademesindeki Yerleri

YÖNETİM KADEMESİ	Sıklık	Geçerli Yüzde (%)
Çalışan	278	86,07
Alt Kademe Yönetici	25	7,74
Orta Kademe Yönetici	17	5,26
Üst Kademe Yönetici	2	0,62
Cevapsız	1	0,31
Toplam	323	100,00

Katılımcıların çalıştığı bölgelerin dağılımı Tablo 10’da gösterilmiştir. Merkez binada çalışan katılımcı oranı %65,63, merkez bina dışında çalışan katılımcı oranı ise %34,06 olmuştur.

Tablo 10. Katılımcıların Çalıştıkları Bölge

ÇALIŞMA BÖLGESİ	Sıklık	Geçerli Yüzde (%)
Ankara Merkez	212	65,63
Ankara Merkez Dışı	51	15,79
Diğer	59	18,27
Cevapsız	1	0,31
Toplam	323	100,00

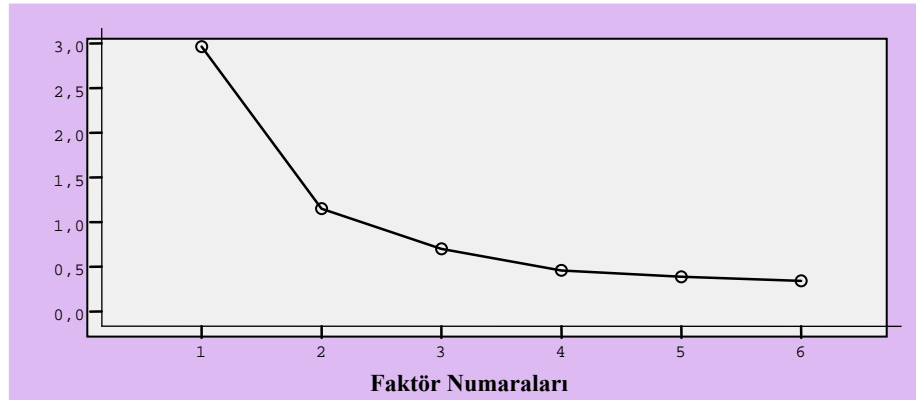
8.3. Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Faktör analizi yapabilmenin ön şartı değişkenler arasında belli bir oranda korelasyon / ilişki bulunmasıdır. Bartlett küresellik testi bize değişkenler arasında yeterli oranda ilişki olup olmadığını gösterir. Eğer Bartlett testinin olasılık (p) değeri 0,05 anlamlılık derecesinden düşük ise değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişki vardır. Eğer testin sonucu anlamlı değilse değişkenler faktör analizi yapmaya uygun değildir.

Örneğimizde olasılık (p) değeri 0,000 olduğundan değişkenlerimiz analiz yapmaya uygundur. Benzer şekilde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örnekleme yeterliliği de değişkenler arası korelasyonların faktör analizine uygunluğunu test eder. KMO değeri 0 ile 1 arasında değişir ve KMO'nun 1 değerini alması değişkenlerin birbirlerini mükemmel bir şekilde, hatasız tahmin edebileceğini gösterir. KMO örnekleme yeterliliğinin kabul edilebilir en alt sınırı 0,50'dir.

Faktör analizi yapılarak son halini alan ölçeğin Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır.

Öz Değer Grafiği



Şekil 7. Kurumsal İletişim Faktör Analizi Öz Değer Grafiği

Değerlendirme: Öz değer grafiğinde öz değeri 1 den büyük olan faktörlerin oluşturduğu eğri görülmektedir, kırılma bu 2 faktörden sonra

azalarak devam etmektedir. Tablo 11’de görüldüğü gibi, iki faktör: Kurumsal İletişim ve Kişisel İletişim olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 11. Kurumsal İletişim Faktör Analizi Özet Sonuç Tablosu

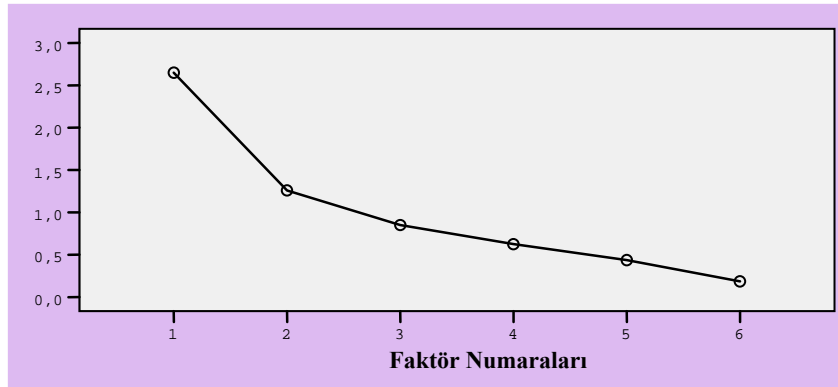
FAKTÖR ADI	FAKTÖR	FAKTÖR AĞIRLIĞI	FAKTÖR AÇIKLAYICILIĞI (%)	FAKTÖR GÜVENİLİRLİĞİ (Cronbach's Alpha)
Kişisel İletişim	Bölüm arkadaşlarımla koordineli ve işbirliği içinde çalışmaktayım.	,853	37,825	,778
	Yöneticim her zaman iletişime açıktır, sorunlarımla ilgilenir ve gelişmeler hakkında beni bilgilendirir.	,821		
	Benimle ilgili tüm konularda fikrim alınır ve düşüncelerimi açıkça söyleyebilirim.	,757		
Kurumsal İletişim	Şirket ile ilgili haberleri çoğunlukla arkadaşlarımdan, sohbet sırasında öğrenirim.	,838	30,732	,681
	Çalışanların birbirlerini daha yakından tanımaları ve dostça ilişkiler geliştirmeleri için yeterli düzeyde sosyal aktiviteler düzenlenmektedir.	,718		
	Şirkette meydana gelen değişikliklerden (işin yapılış biçimi, yeni ürünler, işe girenler, işten ayrılanlar, terfiler, prosedür değişiklikleri vb.) zamanında ve yeterli seviyede bilgilendirilirim.	,658		
Toplam açıklanan			68,57	

KMO değeri: ,777 örneklem yeterliliği iyi düzeydedir ve Bartlett’s küresellik testinde olasılık 0,00 olduğundan faktör analizi uygulanabilir.

Tablo 12. Kurumsal Tasarım (Kurumsal Tasarım) Faktör Analizi Özet Sonuç Tablosu

FAKTÖR ADI	FAKTÖR	FAKTÖR AĞIRLIĞI	FAKTÖR AÇIKLAYICILIĞI (%)	FAKTÖR GÜVENİLİRLİĞİ (Cronbach's Alpha)
Kurumun Birincil Kurumsal Tasarım Faktörleri	Kurum binasının dış görüntüsü	,924	33,444	,714
	Kurum binasının mimarisi	,889		
	Kurumun sloganı	,509		
Kurumun İkincil Kurumsal Tasarım Faktörleri	Kurumun yazışmalarda kullandığı formlar	,835	31,673	,680
	Kurumun araçları (taşıtlar, ofis gereçleri)	,788		
	Kurumun broşürleri	,710		
Toplam açıklanan			65,117	

KMO değeri: ,60 örneklem yeterliliği orta düzeydedir ve Bartlett's küresellik testinde olasılık 0,00 olduğundan faktör analizi uygulanabilir.

Öz Değer Grafiği**Şekil 8. Kurumsal Tasarım Faktör Analizi Öz Değer Grafiği**

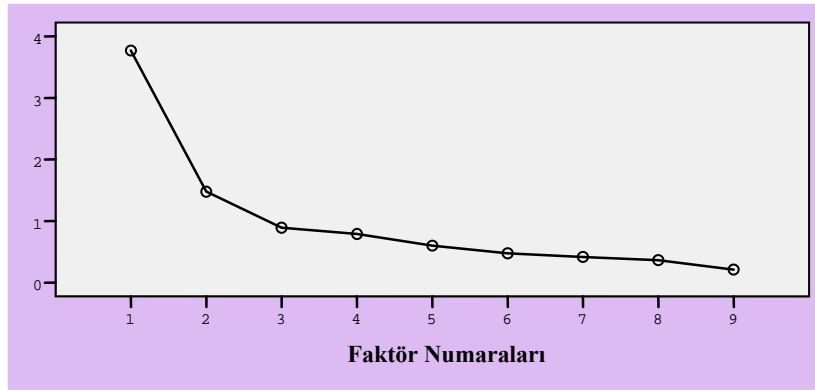
Değerlendirme: Öz değer grafiğinde öz değeri 1 den büyük olan faktörlerin oluşturduğu eğri görülmektedir, kırılma bu 2 faktörden sonra azalarak devam etmektedir. Kurumsal Tasarım faktörleri iki gruba ayrılmış bu durum Tablo 12’de gösterilmiştir. Bu faktör grupları, Kurumun Birincil Kurumsal Tasarım Faktörleri ve Kurumun İkincil Kurumsal Tasarım Faktörleri olarak adlandırılmıştır.

Tablo 13. Kurumsal Yapı Faktör Analizi Özet Sonuç Tablosu

FAKTÖR ADI	FAKTÖR	FAKTÖR AĞIRLIĞI	FAKTÖR AÇIKLAYICILIĞI (%)	FAKTÖR GÜVENİLİRLİĞİ (Cronbach's Alpha)
Birincil Kurumsal Yapı Faktörleri	ABC güçlü ve köklü bir kurumdur.	,821	32,509	,811
	Sorumluluklarımı yerine getirebilmem için gerekli yetkiye sahibim.	,707		
	İşimde gereken performansı gösterdiğimde yükselebileceğime inanıyorum.	,703		
	ABC' de çalışanlar diğer firmalara göre daha iyi özlük haklarına sahiptirler	,680		
	ABC' de adil bir performans değerlendirme sistemi uygulanmaktadır.	,600		
İkincil Kurumsal Yapı Faktörleri	ABC' de eğitime ve çalışanların gelişimine önem verilir.	,813	25,780	,717
	ABC' de yönetim kararları alınırken çalışanların da fikirlerine başvurulur.	,748		
	ABC' de demokratik/katılımcı bir yönetim anlayışı hâkimdir.	,737		
Toplam açıklanan			58,288	

KMO değeri: ,745 örneklem yeterliliği iyi düzeydedir ve Bartlett's küresellik testinde olasılık 0,00 olduğundan faktör analizi uygulanabilir. Değerlendirme: Öz değer grafiğinde öz değeri 1 den büyük olan faktörlerin oluşturduğu eğri görülmektedir, kırılma bu 2 faktörden sonra azalarak devam etmektedir. Tablo 13'de görüldüğü gibi Kurumsal yapı faktörleri de iki gruba ayrılmıştır. Birincil ve İkincil Kurumsal Yapı Faktörleri olarak adlandırılmıştır.

Öz Değer Grafiği

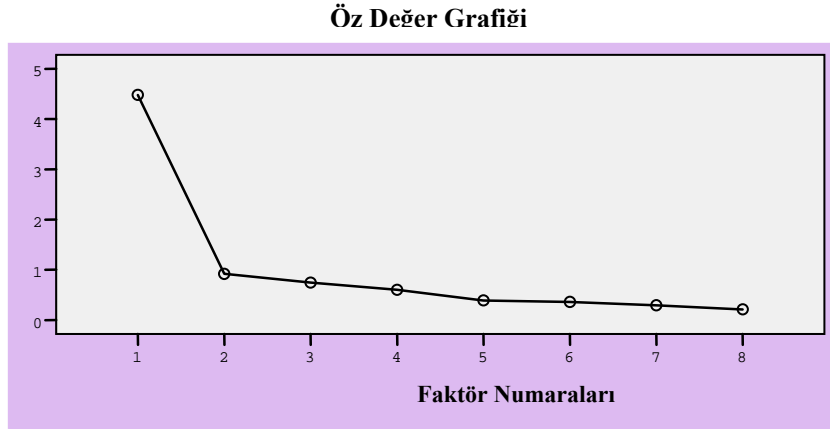


Şekil 9. Kurumsal Yapı Faktör Analizi Öz Değer Grafiği

Tablo 14. Kurumsal Davranış Faktör Analizi Özet Sonuç Tablosu

FAKTÖR ADI	FAKTÖR	FAKTÖR AĞIRLIĞI	FAKTÖR AÇIKLAYICILIĞI (%)	FAKTÖR GÜVENİLİRLİĞİ (Cronbach's Alpha)
Kurumsal Davranış	ABC' de çalışanlar yetki ve sorumluluklarının bilincindedirler.	,807	55,991	,886
	ABC' de güvenilir, yenilikçi, açık, uyumlu bir yönetim anlayışı uygulanır.	,797		
	ABC' de çalışanlar arasında işbirliği ve dayanışma vardır.	,795		
	ABC' de çalışanlar yenilikçi fikirleri ile firmanın amaçlarına ulaşmasına katkı sağlar	,774		
	ABC' de çalışanlar arkalarında kurumun var olduğunu bilirler ve kendilerini güvende hissederler.	,765		
	ABC' de çalışanların iş tatmini yüksektir.	,761		
	ABC' de ekip çalışması uygulanır ve desteklenir.	,712		
	ABC' de işimi yaparken, işle ilgili olarak benden ne beklendiğini biliyorum.	,539		
Toplam açıklanan			55,991	

KMO değeri: ,858 örneklem yeterliliği mükemmel düzeydedir ve Bartlett's küresellik testinde olasılık 0,00 olduğundan faktör analizi uygulanabilir.



Şekil 10. Kurumsal Davranış Faktör Analizi Öz Değer Grafiği

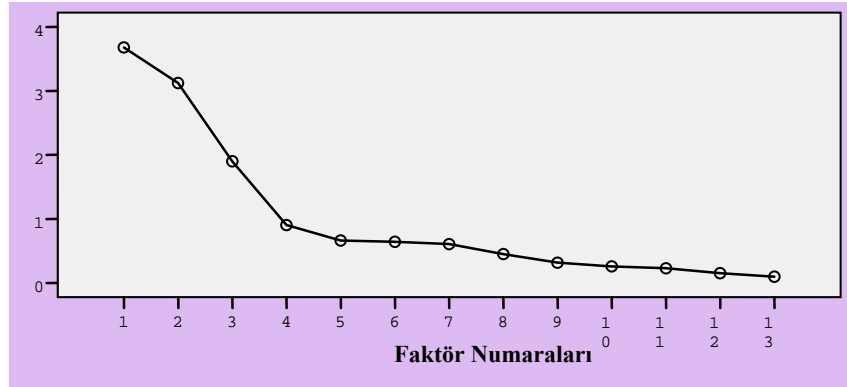
Değerlendirme: Öz değer grafiğinde öz değeri 1 den büyük olan faktörlerin oluşturduğu eğri görülmektedir, kırılma bu ilk faktörden sonra azalarak devam etmektedir. Kurumsal Davranış değişkeni tek bir faktör olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 15. Kurumsal Bağlılık Faktör Analizi Özet Sonuç Tablosu

FAKTÖR ADI	FAKTÖR	FAKTÖR AĞIRLIĞI	FAKTÖR AÇIKLAYICILIĞI (%)	FAKTÖR GÜVENİLİRLİĞİ (Cronbach's Alpha)
Duygusal Bağlılık	Çalıştığım kuruma güçlü bir "ait olma" hissi beslemiyorum.(R)	,941	25,537	,899
	Çalıştığım kuruma kendimi "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum.(R)	,901		
	Çalıştığım kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum.(R)	,885		
	Çalıştığım kurumun problemlerini gerçekten kendi problemlerimmiş gibi hissederim	,734		
Devam Bağlılığı	Çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu hissediyorum.	,870	23,877	,872
	Çalıştığım kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de yeni bir iş bulmak için alternatiflerin az olmasıdır.	,850		
	Şu anda istesem bile çalıştığım kurumdan ayrılmam benim için çok zordur.	,844		
	Şimdi çalıştığım kurumdan ayrılmaya karar verirsem hayatımda birçok şey alt üst olur.	,793		
Normatif Bağlılık	Benim için avantajlı olsa bile, çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum.	,791	17,474	,675
	Çalıştığım kurumdan hemen ayrılmazdım çünkü burada çalışanlara karşı yükümlülüklerim var.	,647		
	Çalıştığım kurumda kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum (R)	,639		
	Çalıştığım kurumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.	,608		
	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	,535		
Toplam açıklanan			66,889	

KMO değeri: ,717 örneklem yeterliliği iyi düzeydedir ve Bartlett's küresellik testinde olasılık 0,00 olduğundan faktör analizi uygulanabilir.

Öz Değer Grafiği



Şekil 11. Kurumsal Bağlılık Faktör Analizi Öz Değer Grafiği

Değerlendirme: Öz değer grafiğinde öz değeri 1 den büyük olan faktörlerin oluşturduğu eğri görülmektedir, kırılma bu üç faktörden sonra azalarak devam etmektedir. Bu üç faktör Tablo 15’te görülmektedir.

8.4. Kurumsal Bağlılık Bileşenlerine Ait Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri

Tablo 16’den görüldüğü üzere bağlılık faktörlerinden; en yüksek ortalamaya sahip Normatif bağlılık faktörüdür, bu da “katılıyorum” (3,85 ~ 4) seviyesindedir. Devam bağlılığı faktörü ve Duygusal Bağlılık ise orta düzeyde çıkmıştır, bu ise “kararsızım” (~3) seviyesine karşılık gelmektedir. Kararsızım seviyesi negatif bir sonuç olarak algılanmamalıdır. Ankette katılımcının bu şıkkı işaretlemiş olması, ABC A.Ş.’ye duygusal veya devam bağlılığı hissetmediğini göstermez.

Tablo 16. Bağlılık Faktörlerinin Dağılımı

FAKTÖR ADI	N	ARİTMATİK ORTALAMA	STANDART SAPMA
Duygusal Bağlılık Faktörü	323	2,5890	,91634
Devam Bağlılığı Faktörü	323	2,8808	,91830
Normatif Bağlılık Faktörü	320	3,8563	,57368

ABC A.Ş. çalışanlarının kurumsal bağlılıkları daha çok Normatif özellik taşımaktadır. Daha sonra Devam bağlılığı ve Duygusal bağlılık gelmektedir. Bu sonuç ABC A.Ş. çalışanlarının kuruma bağlılıklarının duygusal nedenlerden veya maddi zorunluluklardan kaynaklanmadığını göstermektedir. Personelin daha çok yetişmiş teknik elemanlardan oluşması, dışarıda yeni bir iş bulma konusunda alternatiflerinin bulunması personelin devam bağlılığı göstermeme eğiliminde oluşunu açıklamaktadır. ABC A.Ş. personeline yetiştirme ve geliştirme yönü ile yatırım yapan bir kurum olduğundan personelin bağlılığı da normatif ağırlıklı olarak ortaya çıkmaktadır.

8.5. Bağlılık Faktörleri ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkilere Ait Bulgular (Korelasyon Analizi)

ABC A.Ş. çalışanlarının demografik özellikleri ile bağlılık faktörleri arasında nasıl bir ilişki kurulabileceği Tablo 17'deki korelasyon analizi sonuçlarından görülmektedir. Burada anlamlı bir ilişki olması için olasılık değeri $p > 0.05$ olmalıdır. Bu durum bize en az %95 güvenilirlik ile bu ilişkinin varlığını göstermektedir. Tabloda bu koşulu taşıyan faktörler koyu renkle işaretlenmiştir.

Bir değişkenin değeri değişirken, bir diğer değişkenin de değeri değişiyorsa, bu ikisi arasında bir ilişki olduğu söylenebilir. Korelasyon iki değişken arasındaki bu ilişkiyi ölçmek için kullanılır. Bir değişken yüksek değerler alırken, diğer bir değişken de yüksek değerler alıyorsa, iki değişken arasında pozitif korelasyon olduğu söylenebilir. Aksine bir değişken yüksek değerler alırken, diğeri düşük değerler alıyorsa, iki değişken arasında negatif korelasyon söz konusudur. Pearson Korelasyon Katsayısı r ile temsil edilir ve $r = +1$ kusursuz pozitif korelasyon, $r = -1$ kusursuz negatif korelasyon anlamındadır. Korelasyon katsayısı r (+ veya -) sifıra yaklaştıkça ilişki zayıflamakta bire doğru yaklaştığında ise kuvvetlenmektedir.

Tablo 17'de Demografik faktörler ile Duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye bakıldığında Medeni Durum ve İstihdam ile negatif yönlü ve zayıf,

Çalışılan yıl, Çocuk sahibi olma ve Çalışılan bölge ile Duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ve zayıf ilişki tespit edilmiştir. Buradan elde edilen sonuç, çalışanların işletmede çalıştıkları süre artması, çocuk sahibi olma durumları ve merkez bina dışında çalışıyor olmaları duygusal bağlılık yaratırken, evli olmaları ve yönetim kademelerinin artması durumunda duygusal bağlılıkları azalmaktadır.

Devam Bağlılığı ve Demografik Faktörler arasındaki ilişki incelendiğinde cinsiyet ve çocuk sayısı ile pozitif anlamlı ilişki, istihdam ile negatif anlamlı ilişki, çalışılan bölge ile negatif anlamlı ilişki tespit edilmiştir. İlişki dereceleri zayıftır. Çocuk sayısı devam bağlılığını pozitif yönde etkilemektedir. Zayıf bir ilişki olmasına rağmen kadın çalışanların daha fazla devam bağlılığı hissettikleri çıkarımı yapılabilir. Yönetim kademelerinde ilerledikçe devam bağlılığı azalmaktadır. Benzer şekilde merkez dışında çalışanlar daha az devam bağlılığı hissetmektedirler.

Tablo 17. Demografik Faktörler ve Bağlılık Korelasyon Tablosu

KİŞİSEL FAKTÖR DEĞİŞKENLERİ	DUYGUSAL BAĞLILIK		DEVAM BAĞLILIĞI		NORMATİF BAĞLILIK	
	<i>r</i>	<i>p</i>	<i>r</i>	<i>p</i>	<i>r</i>	<i>p</i>
Cinsiyet değişkeni	0,098	0,080	,194(**)	0,000	-0,034	0,540
Yaş değişkeni	-0,025	0,657	-0,037	0,511	,171(**)	0,002
Medeni durum değişkeni	-,174(**)	0,002	0,054	0,335	-0,035	0,528
Eş çalışma durumu değişkeni	0,043	0,459	0,074	0,207	,229(**)	0,000
Çalışılan yıl değişkeni	,153(**)	0,007	0,003	0,952	,233(**)	0,000
Çocuk değişkeni	,357(**)	0,000	,110(*)	0,048	-0,032	0,563
İstihdam değişkeni	-,320(**)	0,000	-,170(**)	0,002	-,202(**)	0,000
Eğitim değişkeni	-0,087	0,121	0,019	0,736	,135(*)	0,016
Çalışılan bölge değişkeni	,194(**)	0,000	-,142(*)	0,011	-,138(*)	0,014

(**) ile gösterilen değerler (0.01 düzeyinde) istatistiksel olarak anlamlıdır

(*) ile gösterilen değerler (0.05 düzeyinde) istatistiksel olarak anlamlıdır

Normatif Bağlılık ile Demografik Faktörlerin ilişkisi incelendiğinde daha fazla sayıda ilişki bulunduğu görülmektedir. Burada Yaş, Eşin çalışması, Çalışılan yıl ve Eğitim düzeyi arttıkça çalışanların Normatif bağlılıkları artmaktadır. Bu sonuç aslında şaşırtıcı değildir. Yaş ve tecrübe ile birlikte çalışanların kuruma bağlılıkları normatif olmaktadır. Eşin çalışması onlar için ekonomik bir güvencedir. Bu durumda devam bağlılığı hissetmeyeceklerdir. Eğitim durumu ilerledikçe çalışan daha iyi iş olanakları elde edebilecek, kurumda kalma nedeni kuruma karşı hissettiği sorumluluk duygusu olduğundan bağlılık şekli normatif olacaktır. Yönetim kademesi ve çalışılan bölge ile Normatif Bağlılık arasında ise zayıf, negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Yönetim kademelerinde yükseldikçe ve merkez binadan uzakta çalışıldığında normatif bağlılık azalmaktadır.

8.6. Bağlılık Faktörleri ile Kurum Kimliği Faktörleri Arasındaki İlişkilere Ait Bulgular (Korelasyon Analizi)

Kurumsal Kimliği oluşturan unsurlar ile bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde Kurum kimliği faktörleri ile Normatif Bağlılık arasında pozitif yönde, Duygusal ve Devam Bağlılığı ile ise negatif yönde ilişkili faktörlerin çoğunlukta olduğu göze çarpmaktadır.

Tablo 18. Kurumsal Kimlik Faktörleri ve Bağlılık Korelasyon Tablosu

KURUMSAL FAKTÖR DEĞİŞKENLERİ	DUYGUSAL BAĞLILIK		DEVAM BAĞLILIĞI		NORMATİF BAĞLILIK	
	<i>r</i>	<i>p</i>	<i>r</i>	<i>p</i>	<i>r</i>	<i>p</i>
Kişisel İletişim Faktörleri	-,387(**)	0,000	-0,015	0,793	,267(**)	0,000
Kurumsal İletişim Faktörleri	-,426(**)	0,000	,187(**)	0,001	-0,069	0,221
Birincil Kurum Tasarımı Faktörleri	-,175(**)	0,002	-,208(**)	0,000	0,006	0,917
İkincil Kurum Tasarımı Faktörleri	0,036	0,525	0,090	0,109	,320(**)	0,000
Birincil Kurumsal Yapı Faktörleri	-,524(**)	0,000	-0,042	0,459	,170(**)	0,003
İkincil Kurumsal Yapı Faktörleri	-,208(**)	0,000	-,242(**)	0,000	,131(**)	0,020
Kurumsal Davranış Fakt.	-,513(**)	0,000	-,235(**)	0,000	,226(**)	0,000

(**) ile gösterilen değerler (0.01 düzeyinde) istatistiksel olarak anlamlıdır

Tablo 18 incelendiğinde, Kurumsal iletişim ile duygusal ve devam bağlılığı arasında negatif, normatif bağlılık arasında ise pozitif yönlü zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir. Burada Biçimsel Olmayan iletişimin, Duygusal ve Devam Bağlılığını olumsuz yönde etkilediği sonucu ortaya çıkmaktadır.

Kurumsal Tasarım faktörlerine bakıldığında, Birincil Kurumsal Tasarım faktörlerini oluşturan, kurum binasının dış görünümü, mimarisi ve kurumun sloganı ile Duygusal ve Devam Bağlılığı arasında negatif bir ilişki vardır. İkincil Kurumsal Tasarım faktörlerini oluşturan Kurumun yazışmalarda kullandığı formlar, Kurumun araçları ve Kurumun broşürleri ile Normatif Bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

Kurumsal Yapı ve Kurumsal Davranış faktörleri ile Duygusal ve Devam Bağlılığı arasında negatif, Normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki çıkmıştır. ABC A.Ş. çalışanları Kurumsal Yapı ve Kurumsal Davranış faktörleri incelendiğinde Normatif bir bağlılık taşımaktadırlar. Burada Duygusal bağlılık ile Birincil yapısal faktörler ve Davranış faktörleri arasında negatif yönlü ve oldukça kuvvetli bir ilişki göze çarpmaktadır.

8.7. Bağlılık Faktörlerinin Demografik ve Kurumsal Bileşenler Tarafından Açıklanmasına İlişkin Bulgular (Regresyon Analizi)

Regresyon analizi bağımlı değişken ile bir veya daha çok bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılan bir analiz yöntemidir. Bir tek bağımsız değişkenin kullanıldığı regresyon tek değişkenli regresyon analizi, birden fazla bağımsız değişkenin kullanıldığı regresyon analizi de çok değişkenli regresyon analizi olarak adlandırılır.

Regresyon analizi ile bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında bir ilişki var mıdır? Eğer bir ilişki varsa bu ilişkinin gücü nedir? Değişkenler arasında ne tür bir ilişki vardır? Bağımlı değişkene ait ileriye dönük değerleri tahmin etmek mümkün müdür ve nasıl tahmin edilmelidir? Belirli koşulların kontrol edilmesi durumunda özel bir değişken veya değişkenler grubunun diğer değişken veya değişkenler üzerindeki etkisi nedir ve nasıl değişir? sorularına cevap aranmaya çalışılır.

Tek Değişkenli Regresyon Analizi: Tek değişkenli regresyon analizi bir bağımlı değişken ve bir bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi inceler. Tek değişkenli regresyon analizi ile bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki doğrusal ilişkiyi temsil eden bir doğrunun denklemi formüle edilir.

Çok Değişkenli Regresyon Analizi: İçinde bir adet bağımlı değişken ve birden fazla bağımsız değişkenin bulunduğu regresyon modelleri çok değişkenli regresyon analizi olarak bilinir.¹⁸⁴

Regresyon analizinde daha önce faktör analiziyle oluşturulan faktörlerden üç bağımlılık faktörü bağımlı değişken olarak alınmış buna karşın faktör analiziyle oluşturulan diğer faktörler ve en yüksek frekanslar dikkate alınarak oluşturulan demografik dummy (yapma) değişkenleri ise bağımsız değişkenler olarak alınmıştır

8.7.1. Duygusal Bağlılığın Demografik ve Kurumsal Bileşenler Tarafından Açıklanmasına İlişkin Bulgular

Tablo 19. Duygusal Bağlılığa İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

R	R ²	Ayarlanmış R ²	Tahmini Standart Hata	Değişim İstatistikleri	
				F Değişimi	F Değişiminin Anlamlılığı
,551(a)	,304	,267	,89522559	8,338	,000(a)
,844(b)	,713	,682	,57768502	23,394	,000(b)

(a): Sadece demografik faktörler

(b): Demografik faktörler ve kurum kimliği faktörleri

Tabloda gösterilen:

R: Toplam Korelasyon

R²: Determinasyon (açıklayıcılık) Katsayısı'dır

Demografik faktörlerin Duygusal bağlılığı açıklama oranını gösteren R² = 0,304'tür. Bu sonuç, demografik faktörlerde yer alan değişkenlerin Duygusal bağlılığın, %30,4'lük kısmını açıkladığını göstermektedir. Sadece demografik faktörler kullanılarak bulunan modelin genel anlamlılık testi olan

¹⁸⁴ Alındığı Tarih: 08 ağustos 2008, Yer: http://www.istatistikanaliz.com/regresyon_analizi.asp

F testinin olasılık değerinden ($0.00 < 0.05$) modelin anlamlı olduğu görülmektedir

Duygusal bağlılığı açıklamada analize ikinci faktör grubu olarak ilave edilen kurum kimliği faktörlerinin demografik faktörler ile birlikte Duygusal bağlılığı açıklama oranı ise, $R^2 = 0,713$ 'tür. Bu sonuç, demografik faktörler ile kurum kimliği faktörlerinin birlikte Duygusal bağlılığın, %71,3'lük kısmını açıkladığını göstermektedir. F testi sonucunda bu modelinde anlamlı olduğu görülmektedir ($0.00 < 0.05$)

Tablo 20. Duygusal Bağlılığa İlişkin Beta Katsayısı (Sadece Demografik Faktörler dikkate alınmıştır.)

DEĞİŞKENLER	Beta	t	p
(Sabit)	0,703	2,196	0,029
Cinsiyet değişkeni	0,084	0,553	0,581
Yaş değişkeni	0,481	2,634	0,009
Medeni durum değişkeni	0,162	0,616	0,539
Es çalışma durumu değişkeni	-1,043	-5,322	0,000
Çalışılan yıl değişkeni	-0,301	-1,728	0,086
Çocuk değişkeni	-0,352	-1,983	0,049
İstihdam değişkeni	0,203	1,308	0,193
Eğitim değişkeni	1,201	3,619	0,000
Çalışılan bölge değişkeni	-0,353	-1,972	0,049

Sadece demografik faktörler kullanılarak bulunan regresyon denkleminde beta katsayılarından olasılık değerleri 0,05 değerinden küçük olan; sabit katsayı, yaş, eş çalışma durumu, çocuk sayısı, eğitim durumu ve çalışılan bölge değişkenlerinin beta değerleri anlamlıdır.

Sadece demografik özellikleri kullanarak regresyon denklemi:

$$Y = X_0 + X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5 + X_6$$

$$Y = 0,703 + 0,481 X_1 (\text{Yaş}) - 1,043 X_2 (\text{Eş Çalışma Durumu}) - 0,352 X_3 (\text{Çocuk}) + 1,201 X_4 (\text{Eğitim}) - 0,353 X_5 (\text{Çalışılan Bölge})$$

Şeklinde oluşmuştur.

Tablo 21. Duygusal Bağlılığa İlişkin Beta Katsayısı (Demografik Faktörler ve Kurum Kimliği Faktörleri birlikte değerlendirilmiştir.)

DEĞİŞKENLER	Beta	t	p
(Sabit)	1,410	6,201	0,000
Cinsiyet değişkeni	0,128	1,052	0,294
Yaş değişkeni	0,690	4,919	0,000
Medeni durum değişkeni	-0,870	-4,464	0,000
Eş çalışma durumu değişkeni	-0,650	-3,899	0,000
Çalışılan yıl değişkeni	-0,842	-4,972	0,000
Çocuk değişkeni	0,385	2,493	0,014
İstihdam değişkeni	-0,149	-0,852	0,396
Eğitim değişkeni	0,669	2,349	0,020
Çalışılan bölge değişkeni	-0,454	-2,998	0,003
Kişisel iletişim	-0,641	-9,038	0,000
Kurumsal iletişim	-0,451	-6,748	0,000
Birincil kurum tasarımı faktörleri	0,028	0,386	0,700
İkincil kurum tasarımı faktörleri	0,371	3,830	0,000
Birincil kurumsal yapı faktörleri	0,595	4,962	0,000
İkincil kurumsal yapı faktörleri	0,574	5,265	0,000
Kurumsal davranış	-1,016	-9,869	0,000

Demografik ve kurum kimliği faktörleri birlikte regresyon analizine tabi tutulduğunda ise; sabit katsayı, yaş, medeni durum, eş çalışma durumu, çalışılan yıl, çocuk sayısı, eğitim durumu çalışılan bölge kişisel iletişim, kurumsal iletişim, ikincil kurum tasarımı, kurumsal yapı faktörleri, kurumsal davranış faktörlerinin beta katsayıları anlamlı çıkmıştır. Demografik ve kurum kimliği faktörleri birlikte Duygusal Bağlılık için Regresyon denklemi:

$$Y = 1,410 + 0,690 X1 (\text{Yaş}) - 0,870 X2 (\text{Medeni Durum}) - 0,650 X3 (\text{Eş Çalışma Durumu}) + 0,842 X4 (\text{Çalışılan Yıl}) + 0,385 X5 (\text{Çocuk}) + 0,669 X6 (\text{Eğitim}) - 0,454 X7 (\text{Çalışılan Bölge}) - 0,641 X8 (\text{Kişisel İletişim}) - 0,451 X9 (\text{Kurumsal İletişim}) + 0,371 X10 (\text{İkincil Kurumsal Tasarım}) + 0,595 X11 (1.\text{Kurumsal Yapı}) + 0,574 X12 (2.\text{Kurumsal Yapı}) - 1,016 X13 (\text{Kurumsal Davranış})$$

Şeklindedir. Bu denklemler diğer tablolar için de benzer şekilde çıkarılabilir.

8.7.2. Devam Bağlılığın Demografik ve Kurumsal Bileşenler Tarafından Açıklanmasına İlişkin Bulgular

Tablo 22. Devam Bağlılığına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

R	R ²	Ayarlanmış R ²	Tahmini Standart Hata	Değişim İstatistikleri	
				F Değişimi	F Değişiminin Anlamlılığı
,467(a)	,218	,177	,94216490	5,329	,000(a)
,835(b)	,697	,664	,61675336	21,661	,000(b)

(a): Sadece demografik faktörler

(b): Demografik faktörler ve kurum kimliği faktörleri

Demografik faktörlerin devam bağlılığı faktörünü açıklama oranını gösteren R²= 0,218'dir. Bu sonuç, demografik faktörlerde yer alan değişkenlerin Devam bağlılığının, %21,8'lik kısmını açıkladığını göstermektedir. Sadece demografik faktörler kullanılarak bulunan modelin genel anlamlılık testi olan F testinin olasılık değerinden (0.00<0.05) modelin anlamlı olduğu görülmektedir. Devam bağlılığını açıklamada analize ikinci faktör grubu olarak ilave edilen kurum kimliği faktörlerinin demografik faktörler ile birlikte devam bağlılığını açıklama oranı ise R²= 0,697'dir. Bu sonuç, demografik faktörlerde ile kurum kimliği faktörlerinin birlikte devam bağlılığın, %69,7'lik kısmını açıkladığını göstermektedir. F testi sonucunda bu modelin de anlamlı olduğu görülmektedir (0.00<0.05).

Tablo 23. Devam Bağlılığına İlişkin Beta Katsayısı (Sadece Demografik Faktörler dikkate alınmıştır.)

DEĞİŞKENLER	Beta	<i>t</i>	<i>p</i>
(Sabit)	0,813	2,412	0,017
Cinsiyet değişkeni	-0,707	-4,438	0,000
Yaş değişkeni	0,278	1,447	0,150
Medeni durum değişkeni	-0,478	-1,730	0,085
Es çalışma durumu değişkeni	-0,686	-3,327	0,001
Çalışılan yıl değişkeni	-0,076	-0,413	0,680
Çocuk değişkeni	0,242	1,294	0,197
İstihdam değişkeni	0,030	0,186	0,853
Eğitim değişkeni	-0,254	-0,728	0,468
Çalışılan bölge değişkeni	0,508	2,698	0,008

Sadece demografik faktörler kullanılarak bulunan regresyon denkleminde beta katsayılarından olasılık değerleri 0,05 değerinden küçük olan; sabit katsayı, cinsiyet, eş çalışma durumu, çalışılan bölge değişkenlerinin beta değerleri anlamlıdır.

Tablo 24. Devam Bağlılığına İlişkin Beta Katsayısı (Demografik Faktörler ve Kurum Kimliği Faktörleri birlikte değerlendirilmiştir.)

DEĞİŞKENLER	Beta	t	p
(Sabit)	0,341	1,406	0,162
Cinsiyet değişkeni	-1,016	-7,804	0,000
Yaş değişkeni	-0,113	-0,755	0,452
Medeni durum değişkeni	-0,525	-2,524	0,013
Es çalışma durumu değişkeni	-0,319	-1,791	0,075
Çalışılan yıl değişkeni	-0,392	-2,169	0,032
Çocuk değişkeni	0,874	5,307	0,000
İstihdam değişkeni	0,882	4,713	0,000
Eğitim değişkeni	0,000	-0,001	1,000
Çalışılan bölge değişkeni	0,835	5,163	0,000
Kişisel iletişim	0,510	6,740	0,000
Kurumsal iletişim	0,605	8,483	0,000
Birincil kurum tasarımı	0,088	1,145	0,254
İkincil kurum tasarımı	-0,531	-5,131	0,000
Birincil kurumsal yapı faktörleri	-0,524	-4,092	0,000
İkincil kurumsal yapı faktörleri	0,480	4,119	0,000
Kurumsal davranış	-0,329	-2,987	0,003

Demografik ve kurum kimliği faktörleri birlikte regresyon analizine tabi tutulduğunda ise; cinsiyet, medeni durum, çalışılan yıl, çocuk sayısı istihdam durumu, çalışılan bölge kişisel iletişim, kurumsal iletişim, ikincil kurum tasarımı, kurumsal yapı faktörleri, kurumsal davranış faktörlerinin beta katsayıları anlamlı çıkmıştır.

8.7.3. Normatif Bağlılığın Demografik ve Kurumsal Bileşenler Tarafından Açıklanmasına İlişkin Bulgular

Tablo 25. Normatif Bağlılığa İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

R	R ²	Ayarlanmış R ²	Tahmini Standart Hata	Değişim İstatistikleri	
				F Değişimi	F Değişiminin Anlamlılığı
,325(a)	,106	,059	1,08906189	2,256	,021(a)
,692(a)	,478	,423	,83108226	8,655	,000(a)

(a): Sadece demografik faktörler

(b): Demografik faktörler ve kurum kimliği faktörleri

Demografik faktörlerin Normatif bağlılık faktörünü açıklama oranını gösteren R²= 0,106'dır. Bu sonuç, demografik faktörlerde yer alan değişkenlerin Normatif bağlılığın %10,6'lık kısmını açıkladığını göstermektedir. Sadece demografik faktörler kullanılarak bulunan modelin genel anlamlılık testi olan F testinin olasılık değerinden (0,21>0.05) modelin anlamlı olmadığı görülmektedir. Normatif bağlılığını açıklamada analize ikinci faktör grubu olarak ilave edilen kurum kimliği faktörlerinin demografik faktörler ile birlikte Normatif bağlılığı açıklama oranı ise R²= 0,478'dir. Bu sonuç, demografik faktörlerle birlikte yapısal faktörlerin birlikte Normatif bağlılığının, %47,8'lik kısmını açıkladığını göstermektedir. F testi sonucunda bu modelin anlamlı olduğu görülmektedir (0.00<0.05).

Normatif bağlılık için yapılan analizlerde demografik faktörlerin, kurum kimliği ve bağlılık arasındaki ilişkiyi çok fazla etkilemediği tespit edilmiştir. Zaten demografik faktörler ile bağlılık arasında çok sayıda anlamlı ilişki de bulunmamıştır.

Tablo 26. Normatif Bağlılığa İlişkin Beta Katsayısı (Sadece Demografik Faktörler dikkate alınmıştır.)

DEĞİŞKENLER	Beta	<i>t</i>	<i>p</i>
(Sabit)	-0,345	-0,885	0,377
Cinsiyet değişkeni	-0,023	-0,126	0,900
Yaş değişkeni	-0,558	-2,508	0,013
Medeni durum değişkeni	0,733	2,295	0,023
Eş çalışma durumu değişkeni	-0,200	-0,839	0,402
Çalışılan yıl değişkeni	0,015	0,069	0,945
Çocuk değişkeni	0,434	2,010	0,046
İstihdam değişkeni	0,359	1,899	0,059
Eğitim değişkeni	-0,228	-0,564	0,573
Çalışılan bölge değişkeni	-0,052	-0,240	0,810

Sadece demografik faktörler kullanılarak bulunan regresyon denkleminde beta katsayılarından olasılık değerleri 0,05 değerinden küçük olan; yaş, medeni durum, çocuk sayısı değişkenlerinin beta değerleri anlamlıdır. Yaş değişkeni için negatif, medeni durum ve çocuk sahibi olma değişkenleri için pozitif ilişki görülmektedir.

Tablo 27. Normatif Bağlılığa İlişkin Beta Katsayısı (Demografik Faktörler ve Kurum Kimliği Faktörleri birlikte değerlendirilmiştir.)

DEĞİŞKENLER	Beta	t	p
(Sabit)	0,341	1,406	0,162
Cinsiyet değişkeni	-1,016	-7,804	0,000
Yaş değişkeni	-0,113	-0,755	0,452
Medeni durum değişkeni	-0,525	-2,524	0,013
Es çalışma durumu değişkeni	-0,319	-1,791	0,075
Çalışılan yıl değişkeni	-0,392	-2,169	0,032
Çocuk değişkeni	0,874	5,307	0,000
İstihdam değişkeni	0,882	4,713	0,000
Eğitim değişkeni	0,000	-0,001	1,000
Çalışılan bölge değişkeni	0,835	5,163	0,000
Kişisel iletişim	0,510	6,740	0,000
Kurumsal iletişim	0,605	8,483	0,000
Birincil kurum tasarımı	0,088	1,145	0,254
İkincil kurum tasarımı	-0,531	-5,131	0,000
Birincil kurumsal yapı faktörleri	-0,524	-4,092	0,000
İkincil kurumsal yapı faktörleri	0,480	4,119	0,000
Kurumsal davranış	-0,329	-2,987	0,003

Demografik ve kurum kimliği faktörleri birlikte regresyon analizine tabi tutulduğunda ise; cinsiyet, medeni durum, çalışılan yıl, çocuk sayısı istihdam durumu, çalışılan bölge kişisel iletişim, kurumsal iletişim, ikincil kurum tasarımı, kurumsal yapı faktörleri, kurumsal davranış faktörlerinin beta katsayıları anlamlı çıkmıştır.

8.8. Araştırmanın Hipotezlerinin Korelasyon Analizi ile Değerlendirilmesi

Kurum kimliği ile kurumsal bağlılık arasında bir ilişki olup olmadığını bulmak amacı ile yapılan korelasyon analizi sonucu Tablo 28’de verilmiştir.

Tablo 28. Kurum Kimliği ile Bağlılık Arasındaki Korelasyon Tablosu

DEĞİŞKEN:	BAĞLILIK	
	<i>r</i>	<i>p</i>
Kurum kimliği	-,187(**)	,001

(**):0,01anlam düzeyinde ilişki vardır

Kurum kimliği ile kurumsal bağlılık arasında negatif yönlü, zayıf bir ilişki bulunmuştur. İlişkinin negatif yönlü olması, “Kurum Kimliği, Kurumsal Bağlılığı negatif yönde etkilemektedir” şeklinde değerlendirilmemelidir. Bu araştırmanın yapıldığı işletmenin kurum kimliği ile doğrudan ilişkili bir sonuçtur. Çalışanların kimlik algılamalarındaki farklılıklar, işletmenin kurum kimliği konusuna önem vermemesi, uygulamalarda yapılan eksiklikler veya hatalar, stratejiler, iletişim sorunları çalışanların kimlik algılamalarını değiştirebilmektedir.

Kurum kimliğinin tek başına bağlılık ile ilişkilendirilmesi yerine kimliği oluşturan faktörlerin bağlılık ile ilişkilendirilmesinin daha uygun olduğu değerlendirilmektedir. Tablo 28’de verilen korelasyon değerleri kurum kimliği ile kurumsal Bağlılık arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir.

H.1 hipotezi kabul edilmiştir.

H.1: Çalışanlar tarafından algılanan kurum kimliği ile kurumsal bağlılıkları arasında bir ilişki vardır. (KABUL)

Kurumsal iletişim ile kurumsal bağlılık arasında bir ilişki olup olmadığı incelendiğinde Tablo 29’daki sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 29. Kurumsal İletişim ile Bağlılık Arasındaki Korelasyon Tablosu

DEĞİŞKENLER	BAĞLILIK	
	<i>r</i>	<i>p</i>
Kurumsal iletişim	,001	,990
Şirket ile ilgili haberleri çoğunlukla arkadaşlarımdan sohbet sırasında öğrenirim.	,172(**)	0,002
Vizyon ve misyon en üst kademededen en alt kademeye kadar benimsenmekte ve aktarılmaktadır	-0,083	0,137
Şirkette meydana gelen değişikliklerden (işin yapılış biçimi, yeni ürünler, işe girenler, işten ayrılanlar, terfiler, prosedür değişiklikleri vb.) zamanında ve yeterli seviyede bilgilendirilirim.	-0,043	0,439
Şirket içinde bütün bölümler birbiriyle koordineli ve işbirliği içinde çalışmaktadır.	-0,074	0,185
Çalışanlar kendilerinden neler beklendiğini ve ne yapmaları gerektiğini bilirler.	,168(**)	0,003

(**):0,01anlam düzeyinde ilişki vardır.

Kurumsal iletişim ile bağlılık arasında doğrudan bir ilişki tespit edilememiştir. Fakat Kurumsal iletişim faktörüne ilişkin anket soruları değerlendirildiğinde iki soruda anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır.

“Şirket ile ilgili haberleri çoğunlukla arkadaşlarımdan sohbet sırasında öğrenirim.” Sorusu, işletme içindeki biçimsel olmayan iletişimi test etmek için sorulmuştur.

“Çalışanlar kendilerinden neler beklendiğini ve ne yapmaları gerektiğini bilirler.” Sorusu ile de biçimsel iletişim test edilmiştir. Her iki soru için kurumsal bağlılıkla ilişki anlamlı ve pozitif yönde çıkmıştır.

Bu sonuca göre biçimsel iletişimin kurumsal bağlılığı olumlu etkileyeceğini savunan H.2a alt hipotezi kabul edilmiştir.

H.2a: Biçimsel Kurumsal İletişim ile çalışanların kurumsal bağlılıkları arasında olumlu bir ilişki vardır (KABUL)

Biçimsel olmayan iletişim kurumsal bağlılığı olumsuz yönde etkileyeceğini savunan H.2b alt hipotezi reddedilmiştir.

H.2b: Biçimsel Olmayan Kurumsal İletişim ile çalışanların kurumsal bağlılıkları arasında olumsuz bir ilişki vardır. (RED)

Kurumsal iletişim ile kurumsal bağlılık arasında alt hipotezlerde anlamlı bir ilişki bulunduğundan H.2 hipotezi kabul edilmiştir.

H.2: Kurumsal İletişim ile çalışanların kurumsal bağlılıkları arasında bir ilişki vardır. (KABUL)

Kurumsal Tasarım (Kurumsal Tasarım) ile Kurumsal bağlılık ilişkisi incelendiğinde Tablo 30'daki sonuçlar elde edilmiştir. Kurumsal tasarım faktörleri ile kurumsal bağlılık arasında beş faktörde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 30. Kurumsal Tasarım ile Bağlılık Arasındaki Korelasyon Tablosu

DEĞİŞKENLER	BAĞLILIK	
	<i>r</i>	<i>p</i>
Kurumun ismi	,116(*)	0,037
Kurumun logosu	0,039	0,491
Kurumun sloganı	-,123(*)	0,029
Kurum binasının dış görüntüsü	-,176(**)	0,002
Kurum binasının mimarisi	-,176(**)	0,002
Kurumun broşürleri	,223(**)	0,000
Kurumun araçları (taşitlar, ofis gereçleri)	0,084	0,132
Kurumun yazışmalarda kullandığı formlar	0,094	0,093
Kurumun renkleri	0,047	0,399

(*): 0,05 anlam düzeyinde ilişki vardır

(**):0,01anlam düzeyinde ilişki vardır

Kurumun ismi ve broşürleri ile bağlılık arasında pozitif yönlü, kurumun sloganı, kurum binasının dış görünümü ve kurum mimarisi arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Buradan, Kurumsal Tasarım faktörlerinin kurumsal bağlılığı etkilediği sonucu çıkarılabilir. Sonuçların negatif ya da pozitif yönlü çıkması sonucu değiştirmeyecektir. Kurumsal tasarım faktörleri bağlılığı pozitif yönde etkileyecek şekilde düzenlenebilir. Bu nedenle H.3 hipotezi kabul edilmiştir.

H.3: Kurumsal Tasarım ile çalışanların kurumsal bağlılıkları arasında olumlu bir ilişki vardır. (KABUL)

Kurumsal davranış ile kurum bağlılığı arasındaki ilişki incelendiğinde elde edilen sonuçlar Tablo 31’de verilmiştir.

Tablo 31. Kurumsal Davranış ile Bağlılık Arasındaki Korelasyon Tablosu

DEĞİŞKENLER	BAĞLILIK	
	<i>r</i>	<i>p</i>
ABC' de çalışanların iş tatmini yüksektir.	-,330(**)	0,000
ABC' de çalışanlar arasındaki işbirliği ve dayanışma vardır	-0,074	0,184
ABC' de ekip çalışması uygulanır ve desteklenir	-,228(**)	0,000
ABC' de çalışanlar yenilikçi fikirleri ile firmanın amaçlarına ulaşmasına katkı sağlarlar	-,140(*)	0,013
ABC' da çalışanlar arkalarında kurumun var olduğunu bilirler ve kendilerini güvende hissederler	-,176(**)	0,002
ABC' da güvenilir, yenilikçi, açık, uyumlu bir yönetim anlayışı uygulanır	-,171(**)	0,002

(*): 0,05 anlam düzeyinde ilişki vardır

(**):0,01anlam düzeyinde ilişki vardır

Kurumsal Davranış ile Kurumsal Bağlılık arasındaki ilişkiyi sorgulayan anket sorularının çoğunda anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışanlar arasındaki işbirliği ile kurumsal bağlılık arasında bir ilişki bulunamamıştır. Geri kalan faktörler olan, iş tatmini, ekip çalışması, yönetime katılım, kurumsal desteğin varlığı ve yenilikçi açık ve uyumlu bir yönetim anlayışının uygulanması ile bağlılık arasında ilişki olduğu belirlenmiştir. ABC işletmesi için elde edilen sonuçlar negatif yönlü çıkmıştır. Bu sonuçların işletmeden işletmeye değişiklik göstermesi beklenen bir sonuçtur. Dolayısı ile Kurumsal davranış ile bağlılık arasında ilişki olduğunu vurgulayan H.4 hipotezi kabul edilmiştir. ABC işletmesi için H.4 hipotezinin alt hipotezleri de anlamlı bir ilişki bulunması nedeni ile kabul edilmiştir. Aslında elde edilen negatif sonuçlar işletmenin kurum kimliği ile ilgili neler yapması gerektiğinin bir göstergesi olmaktadır.

H.4: Kurumsal Davranış ile çalışanların kurumsal bağlılıkları arasında bir ilişki vardır. (KABUL)

H.4a: İş Tatmini ile kurumsal bağlılık arasında bir ilişki vardır. (KABUL)

H.4b: Ekip Çalışması ile kurumsal bağlılık arasında bir ilişki vardır. (KABUL)

H.4c: Çalışanların Yönetime Katılımı ile kurumsal bağlılık arasında bir ilişki vardır. (KABUL)

H.4ç: Kuruma Duyulan Güven ile kurumsal bağlılık arasında olumlu ilişki vardır. (KABUL)

H.4d: Yönetim Tarzı ve Liderlik Biçimi ile kurumsal bağlılık arasında bir ilişki vardır. (KABUL)

Kurumsal Yapı ile çalışanların kurumsal bağlılıkları arasında bir ilişki olup olmadığına ilişkin sonuçlar Tablo 32’de verilmiştir. Yapılan analizde Kurumun büyüklüğü ve yaşı, ilerleme olanakları ve merkezileşmesi ile bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. ABC işletmesi için çalışılan bölge ile bağlılık arasında pozitif diğer faktörler ile bağlılık arasında negatif bir ilişki olduğu görülmektedir.

Bu sonuçlara göre H.5 hipotezi kabul edilmiştir. H.5 hipotezinin alt hipotezlerinin kabul ve reddedilme durumu aşağıdaki gibidir.

Tablo 32. Kurumsal Yapı ile Bağlılık Arasındaki Korelasyon Tablosu

DEĞİŞKENLER	BAĞLILIK	
	<i>r</i>	<i>p</i>
ABC güçlü ve köklü bir kurumdur	-0,054	0,337
Sorumluluklarımı yerine getirebilmem için gerekli yetkiye sahibim	-,164(**)	0,003
İşimde gereken performansı gösterdiğimde yükselebileceğime inanıyorum	0,016	0,782
ABC' da adil bir performans değerlendirme sistemi uygulanmaktadır	-,125(*)	0,025
ABC' da yönetim kararları alınırken çalışanların da fikirlerine başvurulur	-,236(**)	0,000
ABC' da demokratik/katılımcı bir yönetim anlayışı hâkimdir	-,144(*)	0,010
ABC' da yönetim kararları alınırken çalışanların da fikirlerine başvurulur	-,236(**)	0,000
ABC' da yönetim kararları alınırken çalışanların da fikirlerine başvurulur	-,144(*)	0,010
ABC' da eğitime ve çalışanların gelişimine önem verilir	-,146(**)	0,009
ABC teknolojik gelişimleri takip eden ve uygulayan bir kurumdur	-,425(**)	0,000
Yönetim Kademeleri	-0,018	0,755
Çalışılan Bölge	,234(**)	0,000

(*): 0,05 anlam düzeyinde ilişki vardır

(**):0,01anlam düzeyinde ilişki vardır

H.5: Kurumsal Yapı ile çalışanların kurumsal bağlılıkları arasında bir ilişki vardır. (KABUL)

H.5a: Kurumun Büyüklüğü ve Yaşı ile kurumsal bağlılık arasında bir ilişki vardır. (RED)

H.5b: Yetki Devri ile çalışanların kurumsal bağlılığı arasında bir ilişki vardır. (KABUL)

H.5c: Performans Değerlendirme Sistemi ile çalışanların kurumsal bağlılığı arasında bir ilişki vardır. (KABUL)

H.5ç: Çalışanların Yönetime Katılımı ile kurumsal bağlılık arasında bir ilişki vardır. (KABUL)

H.5d: Çalışanların Eğitimi ve Gelişimi ile kurumsal bağlılık arasında bir ilişki vardır. (KABUL)

H.5e: Teknoloji ile çalışanların bağlılığı arasında bir ilişki vardır. (KABUL)

H.5f: Çalışanların yönetim kademesinde bulunduğu yer ile kurumsal bağlılığı arasında bir ilişki vardır. (RED)

H.5g: Kurumun merkezleşmesi ile çalışanların kurumsal bağlılığı arasında bir ilişki vardır. (KABUL)

8.9. Araştırmanın Hipotezlerinin Regresyon Analizi ile Değerlendirilmesi

Tablo 33. Kurumsal Kimlik ile Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi

R	R ²	Ayarlanmış R ²	Tahmini Standart Hata	Değişim İstatistikleri	
				F Değişimi	F Değişiminin Anlamlılığı
,512(a)	,262	,224	,30006	6,794	,000(a)
,990(b)	,981	,977	,05245	256,106	,000(b)

(a): Sadece demografik faktörler

(b): Demografik faktörler ve kurum kimliği faktörleri

Demografik faktörlerin bağlılık faktörünü açıklama oranını gösteren R²= 0,262'dir. Bu sonuç, demografik faktörlerde yer alan değişkenlerin bağlılığın %26,2'lik kısmını açıkladığını göstermektedir. Sadece demografik faktörler kullanılarak bulunan modelin genel anlamlılık testi olan F testinin olasılık değerinden (0,00<0.05) modelin anlamlı olduğu görülmektedir. Normatif bağlılığını açıklamada analize ikinci faktör grubu olarak ilave edilen kurum kimliği faktörlerinin, demografik faktörler ile birlikte kurumsal bağlılığı açıklama oranı ise R²= 0,981'dir. Bu sonuç, demografik faktörlerde ile kurum kimliği faktörlerinin birlikte kurumsal bağlılığın, %98,1'lik kısmını açıkladığını göstermektedir. F testi sonucunda bu modelin de anlamlı olduğu görülmektedir (0.00<0.05).

Tablo 34. Kurumsal Kimlik ile Bağlılık Arasındaki Beta Katsayısı (Sadece Demografik Faktörler alınmıştır)

DEĞİŞKENLER	Beta	<i>t</i>	<i>p</i>
(Sabit)		29,456	0,000
Cinsiyet değişkeni	-0,085	-1,138	0,257
Yaş değişkeni	0,011	0,125	0,901
Medeni durum değişkeni	0,066	0,783	0,434
Es çalışma durumu değişkeni	-0,478	-5,442	0,000
Çalışılan yıl değişkeni	-0,155	-1,848	0,066
Çocuk değişkeni	0,111	1,357	0,176
İstihdam değişkeni	0,260	3,504	0,001
Eğitim değişkeni	-0,077	-1,029	0,305
Çalışılan bölge değişkeni	0,194	2,631	0,009

Sadece demografik faktörler kullanılarak bulunan regresyon denkleminde beta katsayılarından olasılık değerleri 0,05 değerinden küçük olan; eşin çalışma durumu, istihdam ve çalışılan bölge değişkenlerinin beta değerleri anlamlıdır

Tablo 35. Kurumsal Kimlik ile Bağlılık Arasındaki Beta Katsayısı (Demografik Faktörler ve Kurum Kimliği Faktörleri birlikte değerlendirilmiştir.)

DEĞİŞKENLER	Beta	<i>t</i>	<i>p</i>	ilişki
(Sabit)		18,716	0,000	
Cinsiyet değişkeni	0,144	1,609	0,110	+
Yaş değişkeni	0,652	11,555	0,000	+
Medeni durum değişkeni	0,262	3,939	0,000	+
Eş çalışma durumu değişkeni	-0,912	-17,127	0,000	-
Çalışılan yıl değişkeni	0,288	3,951	0,000	+
Çocuk değişkeni	0,367	6,965	0,000	+
İstihdam değişkeni	-0,084	-1,413	0,160	
Eğitim değişkeni	-0,129	-2,847	0,005	-
Çalışılan bölge değişkeni	-0,206	-4,655	0,000	-

Tablo 35. (Devam)

DEĞİŞKENLER	Beta	t	p	ilişki
Şirket ile ilgili haberleri çoğunlukla arkadaşlarımdan, sohbet sırasında öğrenirim	-0,266	-3,391	0,001	-
Vizyon ve misyon en üst kademedен en alt kademeye kadar benimsenmekte ve aktarılmaktadır	-0,020	-0,221	0,825	
Şirkette meydana gelen değişikliklerden (işin yapılış biçimi, yeni ürünler, işe girenler, işten ayrılanlar, terfiler, prosedür değişiklikleri vb.) zamanında ve yeterli seviyede bilgilendirilirim.	-0,255	-2,089	0,038	-
Şirket içinde bütün bölümler birbiriyle koordineli ve işbirliği içinde çalışmaktadır.	0,657	12,900	0,000	+
Çalışanlar kendilerinden neler beklendiğini ve ne yapmaları gerektiğini bilirler.	1,106	31,729	0,000	+
Kurumun ismi	-0,111	-1,822	0,071	
Kurumun logosu	-0,679	-10,036	0,000	-
Kurumun sloganı	-0,546	-8,222	0,000	-
Kurum binasının dış görüntüsü	0,160	1,724	0,087	
Kurum binasının mimarisi	0,064	0,921	0,359	
Kurumun broşürleri	0,650	21,337	0,000	+
Kurumun araçları (taşıtlar, ofis gereçleri)	-0,020	-0,390	0,697	
Kurumun yazışmalarda kullandığı formlar	-0,099	-1,904	0,059	
Kurumun renkleri	0,085	1,426	0,156	
ABC' de çalışanların iş tatmini yüksektir.	0,304	7,149	0,000	+
ABC' de çalışanlar arasındaki işbirliği ve dayanışma vardır.	-0,812	-17,580	0,000	-
ABC' de ekip çalışması uygulanır ve desteklenir.	-0,778	-16,300	0,000	-
ABC' de çalışanlar yenilikçi fikirleri ile firmanın amaçlarına ulaşmasına katkı sağlarlar.	0,654	8,828	0,000	+
ABC' de çalışanlar arkalarında kurumun var olduğunu bilirler ve kendilerini güvende hissederek.	0,906	9,365	0,000	+
ABC' de güvenilir, yenilikçi, açık, uyumlu bir yönetim anlayışı uygulanır.	-1,170	-12,294	0,000	-

Demografik ve kurum kimliği faktörleri birlikte regresyon analizine tabi tutulduğunda; demografik faktörlerde; yaş, medeni durum, çalışılan yıl ve çocuk sayısı ile pozitif yönlü, eşin çalışması, çalışılan bölge ve eğitim değişkenleri ile negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Kurum kimliği faktörlerine bakıldığında; Tasarım faktörü için, kurumun logosu ve sloganı ile bağlılık arasında kuvvetli ve negatif yönlü, broş bir ilişki bulunmuştur. Biçimsel iletişim ile bağlılık arasında pozitif yönlü, biçimsel olmayan iletişim ile bağlılık arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Kurumsal davranış faktörü için ise iş tatmini, kuruma duyulan güven ve çalışanların yönetime katılımı yönleri ile pozitif, ekip çalışması, çalışanlar arası işbirliği yönleri ile negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 36. Demografik Faktörler ile Bağlılık Arasındaki Korelasyon Tablosu

DEMOGRAFİK FAKTÖR DEĞİŞKENLERİ	BAĞLILIK	
	<i>r</i>	<i>p</i>
Cinsiyet değişkeni	-0,067	0,229
Yas değişkeni	-,184(**)	0,001
Medeni durum değişkeni	,125(**)	0,026
Eş çalışma durumu değişkeni	-,174(**)	0,002
Çalışılan yıl değişkeni	-,174(**)	0,002
Çocuk değişkeni	-0,027	0,634
İstihdam değişkeni	-0,018	0,755
Eğitim değişkeni	-0,117	0,111
Çalışılan bölge değişkeni	,234(**)	0,000

Kurum kimliğini almadan sadece demografik değişkenlerin bağlılık ile ilişkisi Tablo 36’da verilmiştir. Cinsiyet, çocuk sayısı, eğitim ve istihdam değişkenleri ile bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Çalışılan bölge merkezden uzaklaştıkça ve evli katılımcıların bağlılıkları pozitif ilişkili bulunmuştur. Yaş, eşin çalışması, çalışılan yıl ile bağlılık arasında zayıf ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzün rekabetçi ortamı işletmeleri verimli ve etkin olmaya zorlamaktadır. Kurum kimliği ise işletmelerde rekabet üstünlüğü yaratan stratejik bir kaynak olarak değerlendirilmektedir. Son yıllarda kurumsal kimliğin önemi daha fazla fark edilmeye ve işletmeler tarafından bu konuda çalışmalar yapılmaya başlanmıştır.

Kurum kimliği ile paralel olarak ilgi duyulan diğer bir konu da kurumsal bağlılıktır. Kurumlar için en büyük sermaye insan faktörü olmuştur. Bu durum bilgiye dayalı sektörlerde iş yapan işletmeler için daha fazla önem taşımaktadır. Sahip oldukları insan kaynağı potansiyelleri ile rekabet üstünlüğü elde eden ve kaybetmek istemeyen işletmeler çalışanların kurumsal bağlılıkları konusuna önem vermektedirler.

Kurumsal bağlılığı sağlamak için işletmenin kurumsal kimliğinin çalışanlar tarafından iyi bir şekilde algılanması gereklidir. Kurum kimliği işletmenin sadece görsel unsurlarından meydana gelmez. Kurumun yapısal özellikleri, davranışı ve iletişimi kurum kimliğini belirleyen faktörler arasındadır. Bu faktörler çalışanlar üzerinde değişik boyutlarda bağlılık yaratmaktadır.

Bu araştırma, ABC A.Ş.'de çalışanların kurumsal bağlılıklarını değerlendirerek bu bağlılığın, kurumsal kimlik faktörlerinden ne düzeyde etkilendiğini belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu nedenle tüm ABC A.Ş. personeli üzerinde bir anket çalışması yapılmıştır. Ankete 323 kişi katılmış olup çalışma için yeterli örneklem düzeyine ulaşılmıştır.

Çalışmada Kurum Kimliği: Bağımsız değişken, Kurumsal Bağlılık: Bağımlı Değişken olarak ele alınmıştır. Analiz sırasında ABC A.Ş. işletme çalışanlarının demografik özellikleri de değerlendirilmiştir.

Katılımcıların %58,8'inin erkek, %51,70'i 32-38 yaş aralığında ve %81,42'si evlidir. Evli katılımcıların %35,60'ı çocuk sahibidir ve

%69,04'ünün eşi bir işte çalışmaktadır. Kurumda bir yıl ile on yıl arası çalışan katılımcıların %79,26 oranıyla çoğunluğu oluşturdukları görülmektedir. Ankete katılanların %95,67'sini üniversite mezunu,. % 86,07'sini bir yönetim kademesinde bulunmayan çalışanlar oluşturmaktadır. İşletmenin Merkez binasında çalışan katılımcı oranı %65,63, merkez bina dışında çalışan katılımcı oranı ise %34,06 olmuştur.

Anketlerden elde edilen sonuçlara göre, ABC A.Ş. çalışanlarının kurumsal bağlılık faktörlerinin dağılımı daha çok Normatif özellik taşımaktadır. Daha sonra Devam bağlılığı ve Duygusal bağlılık gelmektedir. Bu sonuç ABC A.Ş.'nin kurumsal kimlik faktörlerinin, çalışanların bağlılığını etkilemesi ile ortaya çıkan bir sonuçtur. Sonuçlar analiz edilmeden önce bağlılık dağılımında duygusal bağlılığın ön planda olacağı değerlendirilmiştir. Fakat analiz sonuçlarında personelin Normatif boyutta bağlılık gösterdiğini ortaya çıkartmıştır. (Aritmetik ortalama sonucu 3,85 = ~4. bu puan değeri bu konu ile ilgili sorulara “Katılıyorum” olarak cevap verildiğini göstermektedir.) Normatif bağlılık çalışanların işletmeye karşı kendilerini sorumlu hissetmelerinde kaynaklanan bir bağlılık türüdür.

Normatif Bağlılık dağılımı ABC A.Ş.'de çalışanların kurumlarına ekonomik olarak bir bağlılık beslemediklerini, dışarıda iş bulma konusunda çok fazla problem yaşamayacaklarını düşündüklerini göstermektedir. Personelin büyük bir bölümü yetişmiş teknik personeldir. Eğitim durumu olarak %95,67'si üniversite mezunudur. Bu özellikleri ile ABC A.Ş. Türkiye'de nadir kuruluşlar arasındadır.

Normatif bağlılığa göre duygusal bağlılığın çıkmış olması tercih edilen bir sonuç olurdu. Çünkü işletmelerin gerçek anlamda bekledikleri bağlılık türü duygusal bağlılıktır. Duygusal bağlılık dağılımının daha az çıkması personelin kuruma beslediği aidiyet duygularının zayıf olabileceğini göstermektedir. Bu durum ABC A.Ş.'de çalışanların, ABC'nin kurum kimliği ile tam anlamıyla özdeşleşemediklerini gösterir.

Araştırma sonuçlarına kurum kimliği faktörleri bazında bakıldığında ise aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Kurumsal iletişim:

Yapılan Faktör Analizinde ankette yer alan bazı soruların katılımcılar tarafından kimlik bağıllık ilişkisi içerisinde değerlendirilmediği belirlenmiştir. Anketteki bazı sorularda bir ilişki tespit edilememesi aşağıdaki konulara işletmenin daha fazla önem vermesini gerektirmektedir.

Elde edilen sonuçlar şunlardır:

- Vizyon ve misyonun en üst kademedan en alt kademeye kadar aktarılması sağlanamamıştır.
- Biçimsel iletişim kurallar ve prosedürler için kullanılıyor olsa da personelin bazı konulardan haberdar olması biçimsel olmayan iletişimle gerçekleşmektedir. Personelin bir bölümü işletme ile ilgili haberleri daha çok arkadaşlarından öğrendiğini belirtmiştir.
- Yazılı kural ve yönetmelikler olmasına rağmen bunların personele ulaştırılması veya personelin bunlara gösterdiği ilgi yeterli görünmemektedir.
- Kurumsal kimliğin iletişim faktörü ele alındığında faktör ağırlıkları genel olarak yakın çıkmıştır. Burada bölümler arası işbirliği, yöneticilerin iletişime açık olmaları, iletişim amaçlı sosyal aktiviteler ABC A.Ş.'de bağıllık yaratan önemli unsurlar arasındadır.

Kurumsal iletişim ile Duygusal bağıllık arasında orta düzeyde negatif bir ilişki, Kişisel iletişim ile Normatif bağıllık arasında orta seviyede pozitif bir ilişki bulunmuştur. İletişim faktöründen, işletmeye Duygusal bağıllık gösteren personel negatif yönlü, Normatif bağıllık gösteren personel pozitif yönlü etkilenmişlerdir.

Kurumsal Tasarım:

Tasarım veya Kurumsal Tasarım Faktörlerinin yarattığı bağıllık değerlendirildiğinde,

- Kurumun adı, logosu ve renkleri ile kurumsal bağlılık konusunda bir ilişki tespit edilememiştir. Kurumsal Tasarım konusunda en belirleyici faktörler olan kurumun logosu ve renklerinin bağlılık ile ilişkilendirilememiş olması ilginçtir. Bu sonuç logonun amacına ulaşmamış, renklerin de personelde yeterli heyecanı uyandırmamış olabileceğini göstermektedir.
- ABC A.Ş.'de Kurumun binasının, iç ve dış görünüşünün genel olarak beğenildiği ancak kurum kimliği açısından bir anlam ifade etmediği belirlenmiştir. Binanın mimarisi, rengi ve yapısal özellikleri Kurumsal Tasarım bakımından çalışanlarda bağlılık yaratacak özellikte değildir.
- Kurum sloganının, faktör ağırlığı en düşük değerde olup, personel tarafından ilgi görmediği veya beğenilmediği şeklinde değerlendirilmiştir. Personelin birçoğunun, kurumun sloganını bilmediği veya ilgilenmediği anket sonuçlarından görülmektedir.
- Kurumun araçları, broşürleri ve formları yüksek faktör ağırlıkları taşımaktadır. Bu faktörlerin bağlılık üzerinde etkisi vardır.

Analiz sonuçlarında da kurumun binası, mimarisi ve sloganı ile Duygusal ve Devam bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki, kurumun broşürleri, formları ve araçları ile Normatif bağlılık arasında orta seviyede pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Kurumsal Yapı:

Kurumsal yapı faktörleri değerlendirildiğinde,

- Çalışanların gelişimi, yönetim kararlarına katılım ve liderlik ve yönetim tarzı faktörlerinin açıklayıcılığı %25,7 seviyelerinde kalmıştır.
- Performans değerlendirme sisteminin olması, kurumsal bağlılık ile ilişkilidir. Fakat performans değerlendirmelerinin uygulanma

şekli özellikle çalışanların Duygusal bağlılıklarını olumsuz yönde etkilemektedir.

Kurumsal yapı faktörleri Duygusal bağlılığı negatif, Normatif bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.

Kurumsal Davranış:

Kurumsal davranış ile ilgili soruların faktör açıklayıcılıkları ve güvenilirlikleri mükemmel seviyesinde çıkmıştır. Bu faktörler için kurumsal bağlılık ile oldukça anlamlı ilişkiler olduğu söylenebilir.

Elde edilen bulgulardan şu sonuçlara varılmıştır:

- İşle ilgili olarak personelden ne beklendiği konusu yeterince açık değildir.
- Çalışanlar yetki ve sorumluluklarının bilicindedirler.
- Genel olarak personel kuruma güven duymaktadır.

Kurumsal davranış ile Duygusal bağlılık negatif orta seviyede, Devam bağlılığı negatif zayıf seviyede, Normatif bağlılık pozitif yönde zayıf seviyede ilişkili bulunmuştur.

Kurumsal Bağlılık:

Kurumsal bağlılık faktörlerinin analizi yapıldığında Normatif bağlılık için faktör açıklayıcılığının en düşük olduğu görülmektedir. Bu sonucun alınmasının sebeplerinden biri anketin yurtdışından alınmış olması ve tercüme edilerek uygulanması olabilir. Ülkeden ülkeye kültürel farklılıkların olması anketlerin sonuçlarını etkileyebilmektedir.

Demografik Özellikler:

Kurumsal bağlılığı, demografik özellikler ile ilişkilendirildiğinde aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

Cinsiyet değişkeni sadece Devam bağlılığı ile ilişkilidir. Pozitif yönlü, zayıf bir ilişki vardır. Bu durum kadın çalışanlarda devam bağlılığının daha fazla olduğunu göstermektedir.

Yaş değişkeni ile sadece Normatif bağlılık arasında zayıf ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Yaş ilerledikçe çalışanların bağlılıkları daha çok Normatif olmaktadır.

Medeni Durum değişkeni sadece Duygusal bağlılık arasında bir ilişki bulunmuştur. Negatif yönlü zayıf bir ilişkidir. Evli çalışanların duygusal bağlılıkları bekârlara nazaran daha fazladır.

Eş Çalışma Durumu ile Normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Eş çalışıyor ise Normatif bağlılık oluşmaktadır.

Çalışılan yıl ile pozitif yönde Duygusal ve Normatif bağlılık ilişkisi bulunmuştur. Çalışılan yıl arttıkça işletmeye bağlılık artmaktadır. Normatif bağlılık değişkeninin şiddeti daha yüksektir.

Çocuk sahibi olma değişkeni daha çok Duygusal, daha sonra da Devam bağlılığı ile pozitif yönde ilişkilidir.

Yönetim kademelerinde, çalışanlarda her üç bağlılık boyutunda da negatif ilişki bulunmuştur. Yönetim kademesi arttıkça bağlılık azalmaktadır. En fazla duygusal bağlılık etkilenmektedir.

Eğitim değişkeni ile anlamlı ilişki sadece Normatif bağlılıkta çıkmıştır. Eğitim düzeyi arttıkça bağlılık Normatif olmaktadır.

Çalışılan bölge merkez binadan uzaklaştıkça Duygusal bağlılık artmakta, Devam ve Normatif bağlılık azalmaktadır.

Genel olarak sonuçlar değerlendirildiğinde ABC A.Ş.'nin kurumsal bağlılığı Normatif bağlılık düzeyinden, Duygusal bağlılık boyutuna çekmesi için kimlik faktörlerini değerlendirmesi gerekmektedir. Bu amaçla aşığıdaki öneriler işletmeye sunulmuş ve bu faaliyetlerin uygulanmasının işletme açısından yararlı olacağı değerlendirilmiştir. Öneriler şunlardır:

- Kurumun renkleri logosu tekrar gözden geçirilebilir.

- Binanın iç ve dış görünüşünde, kurumun özelliklerini yansıtacak değişiklikler yapılabilir.
- Slogan yeniden oluşturulabilir ve çalışanlara aktarılabilir.
- Vizyon ve misyonu en alt seviyedeki çalışana kadar duyurulması sağlanabilir.
- Çalışanlarda aidiyet hissini geliştirecek faaliyetlerde bulunulabilir.
- İletişim biçimsel ve daha etkili hale getirilebilir.
- Performans Değerlendirme Sistemi yeniden gözden geçirilerek mevcut problemler giderilebilir.
- Çalışanlara her konuda bilgi akışı sağlanması için daha etkili iletişim yöntemleri kullanılabilir.
- Çalışanlar arasında işbirliği geliştirilebilir.
- İşletmenin güçlü ve köklü bir kurum olduğunu çalışanlara her fırsatta hissettirmek için faaliyetlerde bulunulabilir.
- Kurum, çalışanlardan neler beklediğini daha açık bir şekilde ifade edebilir.
- İş tatmininin artırılması için çalışmalar yapılabilir.
- Ekip çalışmalarında ekipler arasında bir sorun olmadığı, fakat ekip içinde problemlerin ve çatışmaların görüldüğü belirlenmiştir. Ekipler oluşturulurken bu durum dikkate alınarak, çatışmaların önlenmesi için faaliyetlerde bulunulabilir.

Araştırma sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde ABC işletmesinde normatif bağlılığın daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Bağlılık araştırmalarında beklenen Duygusal bağlılık sonucunun elde edilmesidir. Bu yönü ile bakıldığı zaman işletmelerde Kurumsal Tasarım faktörlerinin bağlılık yaratmada daha geri planda kaldığı, bunların çalışma ortamının kalitesini artıran unsurlar olduğu değerlendirilmiştir. Yaşam kalitesinin artışı da bağlılık

yaratan bir unsur olarak düşünülebilir. Bağlılığı artıran esas unsurlardan biri çalışanlar arasındaki ilişkiler ve etkileşimdir. Çalışma ortamı görsel olarak ne kadar iyi olursa olsun ilişkilerde bir problem varsa işletmede bağlılığın artırılması oldukça güçleşir. Bu nedenle bağlılık artırıcı tedbirler ve faaliyetlerde ilk önce ele alınması gereken unsurlar çalışanlar arası ilişkileri iyileştirmeye yönelik olmalıdır.

Bu çalışmada elde edilen sonuçlar, çalışmanın uygulandığı işletme için geçerlidir. Kurum kimliği ve kurumsal bağlılık ilişkisi araştırılırken, araştırmanın yapıldığı her işletme için, o işletmeye özgü sonuçlar elde edilir. Bu nedenle bu çalışmada elde edilen sonuçlar için genel sonuçlara varmak uygun olmayacaktır.

EKLER

EK-1: Kurum Kimliği ve Kurumsal Bağlılık Anketi

KURUM KİMLİĞİ VE KURUMSAL BAĞLILIK ANKETİ

Sayın Katılımcı,

Bu araştırma bir doktora tezi çalışması olup, ABC A.Ş.'de kurum kimliğini oluşturan faktörlerin çalışanların kurumsal bağlılığı üzerindeki etkilerini incelemektedir. Araştırma sonuçları sizlerin vereceğiniz yanıtlar ile oluşacağından doğru ve içten bir şekilde anketi yanıtlamanız arzu edilmektedir. Araştırmada sizlerden ad ve soyadı gibi kişisel bilgiler istenmemekte olup, kesinlikle kişi bazında bir değerlendirme yapılmayacaktır.

Anadolu Üniversitesi'nde üzerinde çalıştığım Doktora tezim için hazırladığım bu anketin ABC A.Ş. personeli tarafından cevaplanması konusunda Üst Yönetimden izin alınmıştır. Değerli vaktinizi ayırıp anketi doldurarak bu çalışmaya sağlayacağınız katkı için teşekkür ederim.

Ali DAĞDEMİR

BİRİNCİ BÖLÜM

Cinsiyetiniz	<input type="checkbox"/> Erkek	<input type="checkbox"/> Kadın					
Yaşınız	<input type="checkbox"/> 18-24	<input type="checkbox"/> 25-31	<input type="checkbox"/> 32-38	<input type="checkbox"/> 39 ve üstü			
Medeni Durumunuz	<input type="checkbox"/> Evli	<input type="checkbox"/> Bekar	<input type="checkbox"/> Boşanmış				
Eşiniz çalışıyor mu?	<input type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> Hayır					
Kaç çocuğunuz var?	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4 ve üzeri		
Kaç yıldır ABC' da çalışıyorsunuz?	<input type="checkbox"/> 1 Yildan az	<input type="checkbox"/> 1-5 Yil	<input type="checkbox"/> 6-10 Yil	<input type="checkbox"/> 11-15 Yil	<input type="checkbox"/> 16 Yil ve üstü		
Eğitim Durumunuz	<input type="checkbox"/> İlkokul	<input type="checkbox"/> Ortaokul	<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Ön Lisans	<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Yüksek Lisans	<input type="checkbox"/> Doktora
Çalıştığınız yönetim düzeyi	<input type="checkbox"/> Çalışan	<input type="checkbox"/> Alt Kademe Yönetici	<input type="checkbox"/> Orta Kademe Yönetici	<input type="checkbox"/> Üst Kademe Yönetici			
Çalıştığınız yer	<input type="checkbox"/> Ankara'da Merkez Binada	<input type="checkbox"/> Ankara'da Merkez Bina Dışında	<input type="checkbox"/> Diğer				

İKİNCİ BÖLÜM

Lütfen bu bölümde yer alan önermelerde sizin için en uygun olduğunu düşündüğünüz cevabı işaretleyiniz

Kurumsal İletişim	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Vizyon ve misyon en üst kademedeki en alt kademeye kadar benimsenmekte ve aktarılmaktadır.	()	()	()	()	()
Çalışanlar kendilerinden neler beklendiğini ve ne yapmaları gerektiğini bilirler.	()	()	()	()	()
Çalışanların davranışlarını çoğunlukla yazılı kural ve yönetmelikler yönlendirmektedir.	()	()	()	()	()
Şirket içinde bütün bölümler birbiriyle koordineli ve işbirliği içinde çalışmaktadır.	()	()	()	()	()
Bölüm arkadaşlarımla koordineli ve işbirliği içinde çalışmaktayım.	()	()	()	()	()
Benimle ilgili tüm konularda fikrim alınır ve düşüncelerimi açıkça söyleyebilirim.	()	()	()	()	()
Şirkette meydana gelen değişikliklerden (işin yapılış biçimi, yeni ürünler, işe girenler, işten ayrılanlar, terfiler, prosedür değişiklikleri vb.) zamanında ve yeterli seviyede bilgilendirilirim.	()	()	()	()	()
Yöneticim her zaman iletişime açıktır ve sorunlarımla ilgilenir ve gelişmeler hakkında beni bilgilendirir.	()	()	()	()	()
Çalışanların birbirlerini daha yakından tanımaları ve dostça ilişkiler geliştirmeleri için yeterli düzeyde sosyal aktiviteler düzenlenmektedir.	()	()	()	()	()
Şirket ile ilgili haberleri çoğunlukla arkadaşlarımdan sohbet sırasında öğrenirim.	()	()	()	()	()

Kurumsal Tasarım (Görsel Kimlik)	Çok Kötü	Kötü	Kararsızım	İyi	Çok İyi
Kurumun ismi	()	()	()	()	()
Kurumun logosu	()	()	()	()	()
Kurumun sloganı	()	()	()	()	()
Kurum binasının dış görüntüsü	()	()	()	()	()
Kurum binasının mimarisi	()	()	()	()	()
Kurumun broşürleri	()	()	()	()	()
Kurumun araçları (taşıtlar, ofis gereçleri)	()	()	()	()	()
Kurumun yazışmalarda kullandığı formlar	()	()	()	()	()
Kurumun renkleri	()	()	()	()	()

Kurumsal Yapı	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
ABC güçlü ve köklü bir kurumdur.	()	()	()	()	()
ABC' da demokratik/katılımcı bir yönetim anlayışı hâkimdir.	()	()	()	()	()
ABC' da çalışanlar diğer firmalara göre daha iyi özlük haklarına sahiptirler.	()	()	()	()	()
Sorumluluklarımı yerine getirebilmem için gerekli yetkiye sahibim.	()	()	()	()	()
İşimde gereken performansı gösterdiğimde yüксеlebileceğime inanıyorum.	()	()	()	()	()
ABC' da adil bir performans değerlendirme sistemi uygulanmaktadır.	()	()	()	()	()
ABC' da yönetim kararları alınırken çalışanların da fikirlerine başvurulur.	()	()	()	()	()
ABC teknolojik gelişimleri takip eden ve uygulayan bir kurumdur.	()	()	()	()	()
ABC' da eğitime ve çalışanların gelişimine önem verilir.	()	()	()	()	()

Kurumsal Davranış	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
ABC' da çalışanların iş tatmini yüksektir.	()	()	()	()	()
ABC' da çalışanlar arasındaki işbirliği ve dayanışma vardır.	()	()	()	()	()
ABC' da çalışanlar yetki ve sorumluluklarının bilincindedirler.	()	()	()	()	()
ABC' da çalışanlar yenilikçi fikirleri ile firmanın amaçlarına ulaşmasına katkı sağlarlar.	()	()	()	()	()
ABC' da işimi yaparken, işle ilgili olarak benden ne beklendiğini biliyorum.	()	()	()	()	()
ABC' da ekip çalışması uygulanır ve desteklenir.	()	()	()	()	()
ABC' da çalışanlar arkalarında kurumun var olduğunu bilirler ve kendilerini güvende hissederler.	()	()	()	()	()
ABC' da güvenilir, yenilikçi, açık, uyumlu bir yönetim anlayışı uygulanır.	()	()	()	()	()

Kurumsal Bağlılık	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Çalışma yaşamı ve kariyerimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni mutlu eder.	()	()	()	()	()
Çalıştığım kurumun problemlerini gerçekten kendi problemlerimmiş gibi hissedirim.	()	()	()	()	()
Çalıştığım kuruma güçlü bir "ait olma" hissi beslemiyorum.(R)	()	()	()	()	()
Çalıştığım kuruma kendimi "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum.(R)	()	()	()	()	()
Çalıştığım kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum.(R)	()	()	()	()	()
Dışarıda, çalıştığım kurum hakkında konuşmaktan hoşlanırım.	()	()	()	()	()
Şu anda çalıştığım kurumda kalmak benim için bir istekten çok bir gerekliliktir.	()	()	()	()	()
Şu anda istesem bile çalıştığım kurumdan ayrılmam benim için çok zordur.	()	()	()	()	()
Şimdi çalıştığım kurumdan ayrılmaya karar verirsem hayatımda birçok şey alt üst olur.	()	()	()	()	()
Çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu hissediyorum.	()	()	()	()	()
Çalıştığım kuruma kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir kurumda çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim.	()	()	()	()	()
Çalıştığım kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de yeni bir iş bulmak için alternatiflerin az olmasıdır.	()	()	()	()	()
Çalıştığım kurumda kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.(R)	()	()	()	()	()
Benim için avantajlı olsa bile, çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum.	()	()	()	()	()
Çalıştığım kurumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissedirim.	()	()	()	()	()
Çalıştığım kurum benim bağlılığımı hak ediyor.	()	()	()	()	()
Çalıştığım kurumdan hemen ayrılmazdım çünkü burada çalışanlara karşı yükümlülüklerim var.	()	()	()	()	()
Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	()	()	()	()	()

Değerli vaktinizi ayırdığınız için teşekkür ederim.

Ali DAĞDEMİR

KAYNAKÇA

- Abdulla, Mohamed H. A. ve Shaw, Jason D., “Personal Factors and Organizational Commitment: Main Interactive Effects in The United Arab Emirates”, **Journal of Managerial Issues**, Pittsburg, spring, 1999. Vol. 11, Issue 1
- Ak, Mehmet, **Firma ve Markalarda Kurumsal Kimlik ve İmaj**, Işıl Ofset Ltd. Şti, İstanbul 1998
- Akat, Ömer, **Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama**, Bölüm: 2, Ekin Kitapevi, Bursa, 2000
- Akdağ, Dide, “Türkiye’deki GSM Operatörlerinin Kurumsal Tasarım Tasarımlarının Karşılaştırmalı Analizi”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Güzel Sanatlar Enstitüsü, İstanbul, 2006
- Aktuğlu, Işıl Karpat, **Marka Yönetimi: Güçlü ve Başarılı Markalar İçin Temel İlkeler**, İletişim Yayınları, No: 1052, İstanbul, Aralık 2004,
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P., “Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers’ Commitment and Role Orientation”, **Academy of Management Journal**, Vol.33, S.4, December 1990
- Allen, Natalie ve Meyer, John, “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, **Journal of Occupational Psychology**, Vol: 63, 1990
- Alpugan, Oktay, Oktav, Mete, M., Demir Hulusi ve Üner, Nurel, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1995
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E., **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS uygulamalı**, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2005

- Angle, Harold L. ve Perry, James L., “An Empirical Assessment Of Organizational Commitment And Organizational Effectiveness”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 26, No.1, Johnson Graduate School Of Management, Cornell University, March, 1981
- Argun, Tanju, “Değişim ve Gelecek”, **Executive Excellence Dergisi**, Sayı: 9, Aralık, 1997, İstanbul
- Argüden, Yılmaz, **İtibar Yönetimi**, Arge Danışmanlık, İstanbul, 2003
- Aşkoğlu, Meral, **Motivasyon**, Üniversite Kitapevi, İstanbul, 1996
- Aven, F., Parker, B. ve Mc Evoy M., “Gender and Attitudinal Commitment to Organizations: a Meta Analysis”, **Journal of Business Research**, Vol.26, 1993
- Aydın, İ. Pehlivan, **İş Yaşamında Stres**, Ankara, İkinci Baskı, Pagem A Yayıncılık, 2002
- Ayvaz, Seçil, “Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Bir İç Paydaş Olarak Çalışanların Bağlılığına Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2007
- Bakan, İsmail ve Büyükbeşe, Tuba, “Kurumsal İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Kurumlar İçin Bir Alan Araştırması”, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, Temmuz, 2004
- Balay, Refik, **Yönetici ve Öğretmenlerde Kurumsal Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım No.206, Kasım 2000, Ankara
- Balmer, John M. T., Greyser, Stephen A., **Revealing the Corporation, Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding, and Corporate-Level Marketing**, Routledge, New York, 2003, s.129-130
- Barutçugil, İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul 2004
- Barutçugil, İsmet, **Yöneticinin Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2006

- Başaran Ethem, **Kurumsal Davranış**, A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları No:108, Ankara, 1982
- Bayır, Ali İhsan, **DSMMMO Yeniden Yapılanma ve Kurumlaşma Çalışması Hazırlık Raporu**, Denizli, Ocak 2004.
- Brownell, E. O., “How to Create Organizational Trust”, **Manage 2000**, Vol. 52:2.
- Buchanan, Bruce, “Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations”, **Administrative Science Quarterly**, 1974, Vol. 19
- Buhian, Shaid N. ve Mengüç, Bülent, “An Extension And Evaluation Of Job Characteristics, Organizational Commitment And Job Satisfaction in An Expatriate, Guest Worker, Sales Setting”, **The Journal Of Personal Selling & Sales Management**, Vol. 22, No. 1, 2002
- Carrel, Michael R., Jennings, Daniel F., Heavrin, Christina, **Fundamentals Of Organizational Behavior**, Prentice Hall, New Jersey, 1998
- Ceylan, Adnan ve Demircan Nigar, **Çalışanların Kuruma Bağlılığı İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma**, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, 2004.
- Chin, K. S., Pun, K. F. ve Lau, H., “Measurement Communication Recognition Framework of Corporate Culture Change: An Empirical Study”, **Human Factor and Ergonomics in Manufacturing**, Vol.12, April 2002
- Cohen, Aaron, “Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Group: A Meta-Analysis”, **Journal Of Organizational Behavior**, Vol. 13, 1992
- Cusins, Peter, **Orta Düzey Yönetici İçin Yönetim Teknikleri**. Çeviri: Günhan Günay, İstanbul: Rota Yayınları, 1997
- Çetin, Münevver Ölçüm, **Kurum Kültürü ve Kurumsal Bağlılık**, Nobel Yayınları, Ankara, 2004

- Çırpan, H., “Kurumsal Öğrenme İklimi ve Kuruma Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması”, İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1999
- Demircan, Nigar, Ceylan, Adnan, “Kurumsal Güven Kavramı: Nedenler ve Sonuçlar”, **Celal Bayar Üniversitesi, B. F. Dergisi**, C.10, 2003
- Dessler, Gary, **Human Resource Management 10/E**, Florida International University Prentice Hall, 2004
- Di Fonzo, Nicholas ve Bordia, Prashant, “How Top Pr Professionals Handle Hearsay: Corporate Rumors, Their Effects, And Strategies to Manage Them”, **Public Relations Review**, Vol.26, 2000
- Dick G., ve Metcalfe B., “Managerial Factors and Organizational Commitment: A Comparative Study of Police Officers and Civilian Staff”, **The International Journal of Public Sector Management**, Vol: 14, No: 2, 2001
- Dicle, Ülkü, **Bir Yönetim Aracı Olarak Kurumsal Haberleşme**, MPİ Yayınları, Ankara 1974
- Dinçer, Ömer, **Strateji Yönetim ve İşletme Politikası**. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 2003
- Dörtok, Arın, **Kurumsal İtibarınızdan Kaç Sıfır Atabilirsiniz?**, Rota Yayın, İstanbul, 2004
- Dubinsky, A. J., Michaels, R. E., Kotabe, M., Lim, C. U., Moon, H. C., “Influence Of Role Stress On Industrial Salespeople’s Work Outcomes in The United States, Japan And Korea”, **Journal Of International Business Studies**, Vol.23, Jan. 1992
- Dukerich, J. M., Golden, B., ve Shortell, S. M., “Beauty Is In The Eye Of The Beholder: The Impact Of Organizational Identification, Identity And Image On Physician Cooperative Behavior”, **Administrative Science Quarterly**, Vol.47, March, 2002

- Dutton, Jane E., Dukerich, Janet M. ve Harquail, Celia V., “Organizational Images and Member Identification”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 39, No.2, Jun. 1994
- Eisenberger, R., Fasolo, P. ve La Mastro, V. Davis, “Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 71, No.3, 1990
- Elloy, D. F., Everett, J. E. ve Flynn, W. R., “Multidimensional Mapping of the Correlates of Job Involvement”, **Canadian Journal of Behavioral Science**, Vol. 27, No. 1
- Elsbach, Kimberly D. ve Kramer, Roderick M., “Members' Responses to Organizational Identity Threats: Encountering and Countering the Business Week Rankings”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 41, No. 3, Sep. 1996
- Erdoğan, İlhan, **İşletme Yönetiminde Kurumsal Davranış**, İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 266/158, İstanbul 1996
- Eren, Erol, **Kurumsal Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, 2004, İstanbul
- Eren, Erol, **Stratejik Yönetim**, AÖF Yayınları, Eskişehir 2001
- Evans, Kenneth R., Schlacter, John L., Schultz, Roberta J., Gremler, Dwayne D., Pass, Michael, Wolfe, William G., “Salesperson And Sales Manager Perceptions Of Salesperson Job Characteristics And Job Outcomes: A Perceptual Congruence Approach”, **Journal of Marketing**, Vol. 10, No. 4, 2002
- Feldman, Daniel C. ve Arnold, Hugh J., **Managing Individual And Group Behavior in Organizations**, Mc-Graw Hill International Book Company, Auckland, 1983
- Fincham Robin ve Rodes, Peter, **Principles Of Organizational Behavior**, Third Edition, Oxford University Press, U.K., 1999
- Fombrun, Charles J., **Reputation: Realizing Value from the Corporate Image**, Harvard Business School Press, Boston 1996

- Foreman, Peter ve Whetten, David A., “Members' Identification with Multiple-Identity Organizations”, **Organization Science**, Vol. 13, No. 6, Nov.- Dec., 2002
- Genç, Nurullah ve Demiröğen, Osman, **Yönetim El Kitabı**, Birey Yayıncılık, Erzurum, 1994
- Gioia, Dennis A. ve Thomas, James B., “Identity, Image, And Issue Interpretation: Sense Making During Strategic Change in Academia”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 41, No. 3, Sep. 1996
- Gökçe, Birsen, **Toplumsal Bilimlerde Araştırma**, Savaş Yayınları, Ankara, 1992
- Güçlü, Hatice, “Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Kurumsal Bağlılık Üzerindeki Etkisi”, Anadolu Üniversitesi Yayınları No. 1681, Eskişehir 2006
- Gürgen, Haluk, **Kurumlarda İletişim Kalitesi**, Der Yayınları, İstanbul, 1997
- Güzeltik, Ebru, **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, Sistem Yayıncılık İstanbul, 1999
- Hubbell, Anne P. ve Chory-Assad, Rebecca M., “Motivating Factors: Perceptions of Justice and Their Relationship with Managerial and Organizational Trust”, **Communications Studies**, Vol.56
- IQPC, **The Future Of Internal Communication Summit**, Londra, Royal Hotel, 1999.
- Iverson, Roderick D. ve Buttigieg, Donna M., “Affective, Normative And Continuance Commitment: Can The 'Right Kind' Of Commitment Be Managed?”, **Journal Of Management Studies**, Blackwell Publishing, Volume 36, Number 3, May 1999
- İbicioğlu, Hasan, “Kurumsal Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri”, **Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: 15 Sayı: 1, 2000.
- İmamoğlu, Ramazan, “Bazı Takım ve Ferdi Spor Branşlarındaki Antrenörlerinin İş Tatmin Düzeyinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2001

- İnce, Mehmet ve Gül, Hasan, **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Kurumsal Bağlılık**, Çizgi Kitapevi Yayınları, Nisan 2005
- İncir, Gülten, **Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 1990
- Johansson, Ulla ve Svengren, L., **Brand and/or Design?, A Comparison between the Discourses of Brand and Design Management**, European Academy of Management, Milan, Italy, 3-5 April 2003
- Karasar, Niyazi, **Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler**, Altıncı Basım, 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd., Ankara, 1994
- Karatepe, Selma, **Kurumlarda İletişim Güdüleme İlişkisi**, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2005
- Katz, D. ve Kahn, R. L., **Kurumların Toplumsal Psikolojisi**. (Çeviren H. Can, Y. Bayar), Ankara, 2005
- Kaynak, Turgay, **Organizasyonel Davranış**, İ.Ü. İşletme ve İktisadi Enstitüsü Yayınları, No.117, İstanbul, 1990
- Ketchand, Alice A. ve Strawser, Jerry R., “Multiple Dimensions of Organizational Commitment: Implications for Future Accounting Research”, **Behavioral Research in Accounting**, Vol. 13, Jan. 2001
- Kırel, Çiğdem, “Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 2, 1999
- Korsgaard, M. Audrey, Schweigner, David M. ve Sapienza, Harry J., “Building Commitment, Attachment and Trust in Strategic Decision-Making Teams: The Role of Procedural Justice”, **Academy of Management Journal**, Vol. 38, No. 1, 1995
- Kutal, Gülten ve Büyüksulu, Ali Rıza, **Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi**, Der Yayınları: 190, İstanbul, 1996

- Larson, Carl E. ve Lafasto, Frank M. J., **Teamwork**, Sage Publications Inc., Newbury Park, 1989
- Lashinger, K. S. H. ve Finegan, J., “Using Empowerment to Build Trust and Respect in The Workplace: A Strategy for Addressing The Nursing Shortage”, **Nursing Economics**, No.23, 2005.
- Lemons, M. A. ve Jones, C. A., “Procedural Justice in Promotion Decisions: Using Perceptions of Fairness to Build Employee Commitment”, **Journal of Managerial Psychology**, MCB University Press, 16/4, 2000
- Lewis, Pamela S., Goodman, Stephen H. ve Fandt, Patricia M., **Management Challenges in The 21st Century**, West Publishing Co. New York, 1995
- Lin, Shoa-Lung, Hsieh, An-Tien, “Constraints of Task Identity on Organizational Commitment”, **International Journal of Manpower**, Vol. 23, No. 2, 2002
- Lundberg, Donald E., **The Management of People in Hotels and Restaurants**, WMC. Brown Publishers, Fifth Edition, 1992
- Luthans, Fred, **Organizational Behavior**, Sixth Edition, McGraw Hill Inc., New York, 1992
- Malhotra, Neeru ve Mukherjee, Avinandan, “The Relative Influence of Organizational Commitment And Job Satisfaction And Job Satisfaction on Service Quality of Customer-Contact Employees in Banking Call Centers”, **The Journal of Services Marketing**, Santa Barbara, January 2004, Vol.18
- Mathieu, John E. ve Zajac, Dennis M., “A Review and Meta Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment”, **Psychological Bulletin**, Vol. 108, No.2, September 1990
- Maxwell, Gillian ve Steele, Gordon, “Organizational Commitment: A Study of Managers in Hotels”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol.15, No.7, 2003

- Mc Shane, Steven ve Von Glinow, Mary Ann, **Organizational Behavior**, Mc Graw Hill, Canada, 1998
- Melewar, T. C. ve Jenkins, Elizabeth, “Defining the Corporate Identity Construct”, **Corporate Reputation Review**, Vol. 5, No. 1, Henry Stewart Publications, 2002
- Melewar, T. C., “Determinants of the Corporate Identity Construct: A Review of the Literature”, **Journal of Marketing Communications**, Volume 9, Number 4, December 2003
- Melewar, T. C., Karaosmanoğlu, Elif ve Peterson, Douglas, “Corporate Identity: Concept, Components and Contribution”, **Journal of General Management**, Vol.31, No.1, Autumn 2005, S.62.
- Meyer John P. ve Powel, Deborah, M., “Side Bet Theory and the Three Component Model of Organizational Commitment”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 9, 2002
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J., **Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application**, Sage Publication, United Kingdom, 1997
- Meyer, John P. ve Allen, Natalie J., “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, **Human Resources Management Review**, Vol: 1
- Mitra, Ananda, ve Lankford, Sam, **Research Methods in Park, Recreation, and Leisure Services**, First Edition, Sagamore Publishing: UK, May, 1998
- Morris, James H. ve Steers, Richard M., “Structural Influences on Organizational Commitment”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol: 17, No: 1, Aug. 1980
- Morrison, Ian, “Breaking the Monolithic Mould”, **International Journal of Bank Marketing**, Vol. 15, Issue.5, 1997
- Mowday, Richard T., Porter, Lyman W. ve Steers, Richard M., “The Measurement of Organizational Commitment”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 14, No. 2, Apr. 1979

- Mowday, Richard T., Porter, Lyman W. ve Steers, Richard M., **Employee – Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, And Turnover**, Academic Pres, New York, 1982
- Mucuk, İsmet, **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2001
- Naumann, Earl, “Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment among Expatriate Managers”, **Group & Organization Management**, Sage Publications, 1993, Vol. 18, No: 2
- Nelson, Debra L. ve Quick, James C., **Understanding Organizational Behavior**, Second Edition, Southern Western Thompson Corporation, Ohio, 2005
- Nelson, Debra L. ve Quick, James Campbell, **Organizational Behavior, Foundations, and Challenges**, 4th Edition, Thomson South-Western, Australia, 2003
- Newstrom John W. ve Davis Keith, **Organizational Behavior, Human Behavior At Work**, 11.Th Edition, Mc Graw Hill, 2002
- Northcraft, G. B. ve Neale, M. A., **Organizational Behavior, A Management Challenge**, The Dryden Pres: USA, 1990
- Okay, Ayla ve Okay, Aydemir, **Halkla İlişkiler, Kavram Strateji ve Uygulamaları**, Der Yayınları, İstanbul, 2002
- Oktay, Ercan ve Gül, Hasan, “Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo’nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma”, **S. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Ekim 2003
- Olins, Wally, **The New Guide To Identity**, The Wolff Olins Business Limited, Hampshire, 1995
- Özalp, İnan, **İşletme Yönetimi**, Eskişehir, Birlik Ofset, 2001

- Özdoğan, Feride, B. ve Tüzün, İpek K., “Öğrencilerin Üniversitelerine Duydukları Güven Üzerine Bir Araştırma”, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, Cilt:15, No:2, Ekim, 2007
- Özkalp, Enver ve Kırel, Çiğdem, **Kurumsal Davranış**, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırmalar Vakfı, Yayın No.149, Eskişehir, 2001
- Özlem Çakır, **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**, Ankara, Seçkin Yayınevi, 2001
- Peltekoğlu, Filiz Balta, **Halkla İlişkiler Nedir?**, Beta Basım Dağıtım Yayın A.Ş., İstanbul, 2001
- Perry, A. ve Wisnom, D., “**Markanın DNA’sı – Eşsiz ve Dayanıklı Markalar Yaratmanın Kuralları**”, İstanbul, Mediacat Yayınları, 2003
- Preston, Paul, **Communication for Managers**, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1989
- Qirke, Bill, **Making the Connections**, Gower Publishing Limited, Hampshire, 2000
- Rachid, Zeffane, “Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style: A Comparison of Public and Private Sector Employees”, **Human Relations**, Vol. 47, No. 8, 1994
- Reichers, A., E., “**A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment**”, The Academy of Management Review, Vol. 10, No. 3, Jul. 1985
- Rodoplu, Didem, “Stratejik Yönetim Düzeyinde Yetki Devri”, **Review of Social, Economic & Business Studies**, Vol.3/4
- Ross, Randall ve Altmaier, Elizabeth M., **Intervention in Occupational Stress: A Handbook of Counseling for Stress at Work**. USA, Sage Publications, July, 1994.
- Sakman, Nalan Fatma, “Kurumsal İtibarın Önemi ve Değişkenleri İncelemesi”, İstanbul Üniversitesi Tanıtım ve Halkla İlişkiler Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2003

- Selamoğlu, Ahmet, **Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynağı**, Tuhis Yayını, İstanbul, 1998
- Semerci, Çetin, “Araştırma Görevlilerinin Öğretim Üyeliğine İlişkin Tutum Ölçeğinin Üçlü, Beşli ve Yedili Derecelemede Geçerlik ve Güvenirliği”, **XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı**, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya, 6-9 Temmuz 2004
- Shaw, R. B., **Trust in Balance: Building Successful Organizations on Results, Integrity And Concern**, Jossey-Boss Publishers, San Francisco, 1997.
- Shore, L. M. ve Waynes, J., “Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support”, **Journal of Applied Psychology**, 1993
- Smadov, Sakit, **İş Doyumu ve Kurumsal Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama**, İzmir, 2006
- Stevens, John M., Beyer, Janice M. ve Trice, Harrison M., “Assessing Personal, Role, And Organizational Predictors of Managerial Commitment”, **The Academy of Management Journal**, Vol.21, No. 3, Sep. 1978
- Stone, Eugene F. ve Gueutal, Hal G., “An Empirical Derivation of The Dimensions Along Which Characteristics of Jobs Are Perceived”, **The Academy of Management Journal**, Vol. 28, No. 2, Jun. 1985
- Şimşek, Şerif, Akgemici Tahir ve Çelik, Adnan, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Kurumlarda Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1998
- Tan, H. ve Tan, C. S., “Towards the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization”, **Genetic, Social and General Psychology Monographs**, Vol. 126, 2000
- Thaneswor, Gautam, Van Dick, Rolf ve Wagner, Ulrich, “Organizational Commitment in Nepalese Settings”, **Asian Journal of Social Psychology**, Vol. 4, 2001

- Theaker, Alison (Çeviri: Murat Yaz), **Halkla İlişkilerin El Kitabı**, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş. İstanbul, 2006
- Tokat, Bülent ve Şerbetçi, Derya, **İşletmecilik Bilgisi**, İstanbul, 2000
- Tosi Henry L. ve Hammer W., Clay, **Organizational Behavior and Management**, New York, 1982
- Trombetta, John ve Rogers, Donald, “Communication Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment”, **Management Communication Quarterly**, Vol. 1, No.4, May 1988
- Turgut, M. Fuat ve Baykul, Yaşar, **Ölçekleme Teknikleri**, ÖSYM Yayını, Ankara, 1992-1.
- Tutar, Hasan, Yılmaz, M. Kemal ve Erdönmez, Cumhur, **Genel ve Teknik İletişim**, Nobel Yayınları, Ankara, 2003
- Türkmen, İsmail, **Yönetmel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik**, MPM Yayınları, No: 519, Ankara, 1994
- Uzoğlu, Sevil, **Kurumsal Dizayn, Kurumsal Kültür, Kurumsal İmaj**, Kurumsal İletişim Yönetimi, Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 2002
- Ülger, Billur, **İşletmelerde İletişim ve Halkla İlişkiler “The Big Business”**, Der Yayınları 365, İstanbul
- Ünal, Ayşe, **Performansa Dayalı Ücret**, Kamu-İş Yayını, Ankara, 1998
- Ünler, Ela, “Kuruma Bağlılığın İşin Nitelikleri ve Davranış Düzeltme Uygulamasıyla İlişkisi”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 1, 2006
- Van Riel, Cees B. M. ve Balmer, John M. T., “Corporate Identity: The Concept, Its Measurement and Management”, **European Journal of Marketing**, Vol. 31
- Van Riel, Cees B. M., **Principles of Corporate Communication**, Prentice Hall, 1995
- Vural, Z. Beril Akıncı, **Kurum Kültürü**, İletişim Yayınları, İstanbul, 2003

- Walker Information, **Loyalty in Workplace: 2001**, National Employee Benchmark Study, Indianapolis, Sept. 2001.
- Wasti Arzu S., “Meyer ve Allen’in Üç Boyutlu Kurumsal Bağlılık Ölçeği’nin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi”, **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000.
- Weiner, Yoash ve Vardi, Yehuda, “Relationsips between Job, Organization and Career Commitments and Work Outcomes: An Integrative Approach”, **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol. 26, 1980
- Williams Trevor, “**Job Satisfaction in Teams**”, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 9, 1998
- Yamada, Yoshiko, “Factors Contributing To Job Satisfaction and Organizational Commitment of Direct Care Workers in Home Care”, **The Gerontologist**, Vol. 5, 2002
- Yatkın, Ahmet, **Toplam Kalite Yönetimi**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2003
- Yıldırım, Fatma, “Çalışma Yaşamında Kuruma Bağlılık ve Kurumsal Adalet İlişkisi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi SBE, 2002
- Yukl, Garry A. ve Wexley, Kenneth N., “Job Satisfaction And Motivation To Work”, **Readings in Organizational And Industrial Psychology**, Oxford University Press, London, 1971