



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı

**KURUMSAL KİMLİK FAKTÖRLERİ İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ  
ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE ÖRGÜTSEL  
SİNİZMİNİN ARACILIK ETKİLERİ: ÖZEL VE KAMU  
SEKTÖRLERİNDE BİR ÇALIŞMA**

Mustafa ÖZER

Doktora Tezi

Ankara, 2020



KURUMSAL KİMLİK FAKTÖRLERİ İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ  
ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE ÖRGÜTSEL  
SİNİZMİNİN ARACILIK ETKİLERİ: ÖZEL VE KAMU  
SEKTÖRLERİNDE BİR ÇALIŞMA

Mustafa ÖZER

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı

Doktora Tezi

Ankara, 2020

## TEŞEKKÜR

Bu tezin hazırlanması ve sunulması süreçlerinde ve doktora programı boyunca bilgi ve deneyimlerini benimle paylaşıp bana güvenen kıymetli hocalarım başta danışman hocam Prof. Dr. Semra GÜNEY'e, daha sonra Prof. Dr. Azize ERGENELİ'ye ve Prof. Dr. Özlem ATAY'a, tezin alan araştırması kısmında değerli katkılarını esirgemeyen Doç. Dr. Özge TAYFUR EKMEKÇİ'ye, doktora savunma jürisinde bulunmakla beni onurlandıran Doç. Dr. Öznur AZİZOĞLU'ya ve Doç. Dr. İrem METİN ORTA'ya, ayrıca doktora çalışmalarımın tamamlanması için beni her zaman destekleyen eşim Havva ÖZER'e, çalışmalarımın ilişkin olarak hayır dualarını hiçbir zaman ihmal etmeyen annem Müzeyyen ÖZER'e ve babam Nuri ÖZER'e teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

## ÖZET

ÖZER, Mustafa. *Kurumsal Kimlik Faktörleri İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık İle Örgütsel Sinizminin Aracılık Etkileri: Özel Ve Kamu Sektörlerinde Bir Çalışma*, Doktora Tezi, Ankara, 2020.

Firmalar ve organizasyonlar bireyler gibi kimlik üretirler. Her örgütün süreç içinde bir kimliği oluşur ve bu kimlik çalışanlara kazandırılmaya çalışılır. Ancak, bu kurumsal kimliği oluşturan faktörler çalışanlar tarafından aynı biçimde algılanmaz ve bu farklı algılar değişik örgütsel sonuçlara yol açar. İşten ayrılma niyeti bu sonuçlardan biri ve belki de en önemlilerindedir.

Kurumsal kimliği oluşturan faktörler arasından; çalışanların kurumsal kültür, kurumsal iletişim, kurumsal yapı ve kurumsal davranış hakkındaki algıları araştırılmıştır. Kurumsal kimlik faktörleri ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelenirken çalışanların örgütsel bağlılığı ile örgütsel sinizminin bu ilişkideki aracılık etkileri araştırmanın esas konusunu oluşturmaktadır.

Bu çerçevede, gümrük alanında özel ve kamu sektörlerinde çalışan toplam 1.269 katılımcıya anket uygulanmış ve bu yolla elde edilen veriler SPSS 23 ve AMOS 23 istatistik programları yoluyla aracılık etkisi analizine tabi tutulmuştur. Sonuç olarak, kurumsal kimlik faktörleri ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizmin kısmi aracılık etkilerine ulaşılmış olup bu sonuçlarla ilgili çeşitli değerlendirmeler yapılmış ve neticede bazı önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Sözcükler:** Kurumsal Kimlik Faktörleri, İşten Ayrılma Niyeti, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Sinizm, Aracılık Etkisi, Gümrük, Dış Ticaret

## ABSTRACT

ÖZER, Mustafa. *The Mediating Effects Of Organisational Commitment And Organisational Cynicism On The Relationship Between Organisational Identity Factors And Turnover Intentions: A Study In The Private And Public Sectors*, Ph. D Dissertation, Ankara, 2020.

Companies and organizations produce identities like individuals. Every organization's identity is formed over time and this is tried to be given to the employees. However, the factors that make up this organisational identity are not perceived in the same way by employees, and these different perceptions lead to different organisational outcomes. Turnover intention is one of these consequences, and perhaps one of the most important ones.

Among the factors that constitute organisational identity, perceptions of employees about corporate culture, corporate communication, corporate structure and corporate behavior were researched.

In this context, the questionnaire was conducted on totally 1.269 participants working in the private and public sectors in the field of customs, and the data obtained was analyzed through the statistical programs of SPSS 23 and AMOS 23 in terms of any mediating effect. As a result, the partial mediating effects of organisational commitment and organisational cynicism on the relationship between organisational identity factors and turnover intention were reached, and some assessments were made with respect to these results, and some recommendations were suggested at the end.

**Keywords:** Organisational Identity Factors, Turnover Intention, Organisational Commitment, Organisational Cynicism, Mediating Effect, Customs, Foreign Trade

## İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY .....	i
YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI .....	ii
ETİK BEYAN .....	iii
TEŞEKKÜR .....	iv
ÖZET .....	v
ABSTRACT .....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
KISALTMALAR DİZİNİ .....	x
TABLolar DİZİNİ .....	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	xiv
GİRİŞ .....	1
<b>BÖLÜM 1: TEMEL KAVRAMLAR</b> .....	4
<b>1.1. KURUMSAL KİMLİK</b> .....	4
1.1.1. Kurumsal Kimlik Tanımları .....	6
1.1.2. Kurumsal Kimlik Kavramının Gelişimi .....	11
1.1.3. Kurumsal Kimlik Kavramının Önemi, Katkıları ve Fonksiyonları .....	12
1.1.4. Kurumsal Kimlik Faktörleri .....	17
1.1.4.1. Kurumsal İletişim .....	20
1.1.4.2. Kurumsal Tasarım/Görsel Kimlik .....	21
1.1.4.3. Kurumsal Kültür .....	22
1.1.4.4. Davranış .....	22
1.1.4.5. Kurumsal Yapı .....	23
1.1.4.6. Endüstri Kimliği .....	24
1.1.4.7. Kurumsal Strateji .....	24
<b>1.2. İŞTEN AYRILMA NİYETİ</b> .....	25
1.2.1. Çalışanları İşten Ayrılmaya İten Nedenler .....	32
1.2.2. İşten Ayrılmanın Sonuçları .....	36
1.2.3. İşte Tutmanın Yolları ve Etkileri .....	39
<b>1.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</b> .....	42
1.3.1. Örgütsel Bağlılık Tanımları .....	44

1.3.2. Örgütsel Bağlılığın Artan Önemi ve Örgütsel Bağlılığa Neden Olan Etmenler .....	45
1.3.3. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Yaklaşımlar .....	49
1.3.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları .....	51
<b>1.4. ÖRGÜTSEL SİNİZM</b> .....	54
1.4.1. Sinizm, Türleri ve Örgütsel Sinizm Kavramı .....	55
1.4.2. Örgütsel Sinizm Tanımları .....	59
1.4.3. Örgütsel Sinizme Neden Olan Etmenler .....	60
1.4.4. Örgütsel Sinizmin Sonuçları .....	61
<b>1.5. KURUMSAL KİMLİK FAKTÖRLERİ, İŞTEN AYRILMA NİYETİ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE ÖRGÜTSEL SİNİZM ARASINDAKİ İLİŞKİLERE DAİR LİTERATÜR ÇALIŞMALARI</b> .....	63
<b>BÖLÜM 2: ALAN ARAŞTIRMASI</b> .....	69
<b>2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ</b> .....	69
<b>2.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ</b> .....	70
<b>2.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ</b> .....	70
<b>2.4. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇÜM ARAÇLARI</b> .....	72
2.4.1. Kurumsal Kimlik Faktörlerini Ölçmeye Yönelik Ölçek .....	73
2.4.2. İşten Ayrılma Niyetini Ölçmeye Yönelik Ölçek .....	74
2.4.3. Örgütsel Bağlılığı Ölçmeye Yönelik Ölçek .....	75
2.4.4. Örgütsel Sinizmi Ölçmeye Yönelik Ölçek .....	76
2.4.5. Sosyal Beğenirliği Ölçmeye Yönelik Ölçek .....	77
2.4.6. Demografik Bilgilere Yönelik İfadeler .....	78
<b>2.5. ANKETİN PİLOT UYGULAMASI (ÖN TEST)</b> .....	79
<b>2.6. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEM</b> .....	80
<b>2.7. VERİLERİN DÜZENLENMESİ VE TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER</b> .....	84
2.7.1. Verilerin Doğruluğunun Tespiti .....	86
2.7.2. Eksik Verilerin Tespiti .....	86
2.7.3. Aşırı/Uç Değerlerin Tespiti.....	87
2.7.4. Doğrusallık ve Varyans Homojenliği Kontrolü.....	89
2.7.5. Verilerin Normal Dağılımının Kontrolü .....	89
2.7.6. Çoklu Bağıntı ve Benzeşiklik Kontrolü .....	90



<b>2.8. ÖN ANALİZLER</b> .....	91
2.8.1. Faktör Analizi.....	92
2.8.2. Güvenirlik Analizi.....	96
2.8.3. Geçerlik Analizi.....	98
<b>2.9. VERİ ANALİZİ</b> .....	100
2.9.1. Korelasyon Analizi.....	100
2.9.2. Aracılık Etkisi Analizi .....	101
2.9.3. Ek Analiz .....	131
<b>SONUÇ VE TARTIŞMA</b> .....	139
<b>ÖNERİ VE KISITLAR</b> .....	147
<b>KAYNAKÇA</b> .....	151
<b>EK 1: ANKET FORMU</b> .....	179
<b>EK 2: ETİK KOMİSYON MUAFİYET DİLEKÇESİ</b> .....	184
<b>EK 3: ORJİNALLİK RAPORU</b> .....	187

## KISALTMALAR DİZİNİ

<b>AVE</b>	: Uyum Geçerliği
<b>BLISSIN</b>	: Bilişsel Sinizm
<b>CR</b>	: Bileşik Güvenirlik
<b>DAVSIN</b>	: Davranışsal Sinizm
<b>DEVAMBAG</b>	: Devam Bağlılığı
<b>DFA</b>	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
<b>DUYBAG</b>	: Duygusal Bağlılık
<b>DUYSIN</b>	: Duygusal Sinizm
<b>IAN</b>	: İşten Ayrılma Niyeti
<b>KDAVR</b>	: Kurumsal Davranış
<b>KILET</b>	: Kurumsal İletişim
<b>KK</b>	: Kurumsal Kimlik Faktörleri
<b>KKULT</b>	: Kurumsal Kültür
<b>KYAPI</b>	: Kurumsal Yapı
<b>NORMBAG</b>	: Normatif Bağlılık
<b>OB</b>	: Örgütsel Bağlılık
<b>OS</b>	: Örgütsel Sinizm

## TABLOLAR DİZİNİ

<b>Tablo 1.</b> Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Etmenler .....	47
<b>Tablo 2.</b> Kurumsal Kimlik Faktörlerine İlişkin Değerler .....	73
<b>Tablo 3.</b> Örgütsel Bağlılık Faktörlerine İlişkin Değerler.....	75
<b>Tablo 4.</b> Örgütsel Sinizm Faktörlerine İlişkin Değerler.....	77
<b>Tablo 5.</b> Sosyal Beğenirlik Ölçeğine İlişkin Değerler .....	78
<b>Tablo 6.</b> Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler.....	88
<b>Tablo 7.</b> Ölçüme İlişkin Kabul Edilebilir ve İyi Uyum Değerleri .....	92
<b>Tablo 8.</b> Elde Edilen Faktörlere İlişkin Faktör Yükleri .....	94
<b>Tablo 9.</b> Faktör Analizine İlişkin Uyum İyiliği Değerleri .....	95
<b>Tablo 10.</b> Sosyal Beğenirlik Faktör Analizine İlişkin Uyum İyiliği Değerleri.....	96
<b>Tablo 11.</b> Örtük Değişkenlere İlişkin Bileşik Güvenirlik Değerleri .....	97
<b>Tablo 12.</b> Örtük Değişkenlere İlişkin Uyum Geçerliliği Değerleri .....	98
<b>Tablo 13.</b> Faktörlere Yönelik Korelasyon Analizine İlişkin Değerler.....	100
<b>Tablo 14.</b> Sosyal Beğenirliğe Yönelik Korelasyon Analizine İlişkin Değerler ..	101
<b>Tablo 15.</b> Modifikasyon Sonrası Sözkonusu Modelin Uyum İyiliği Değerleri ..	103
<b>Tablo 16.</b> Modifikasyon Sonrası Sözkonusu Modelin Uyum İyiliği Değerleri ..	104
<b>Tablo 17.</b> Model I ve II'deki İlişkilere İlişkin Değerler .....	105
<b>Tablo 18.</b> Model II'deki Toplam - Direkt – Dolaylı Etkilere İlişkin Değerler .....	105
<b>Tablo 19.</b> Modifikasyon Sonrası Sözkonusu Modelin Uyum İyiliği Değerleri ..	106
<b>Tablo 20.</b> Model I ve II'deki İlişkilere İlişkin Değerler .....	107
<b>Tablo 21.</b> Model II'deki Toplam - Direkt – Dolaylı Etkilere İlişkin Değerler .....	107
<b>Tablo 22.</b> Modifikasyonlar Sonrası Sözkonusu Modelin Uyum İyiliği Değerleri.....	108
<b>Tablo 23.</b> Modifikasyonlar Sonrası Sözkonusu Modelin Uyum İyiliği Değerleri.....	109
<b>Tablo 24.</b> Model I ve II'deki İlişkilere İlişkin Değerler .....	110
<b>Tablo 25.</b> Model II'deki Toplam - Direkt – Dolaylı Etkilere İlişkin Değerler .....	110
<b>Tablo 26.</b> Modifikasyon Sonrası Sözkonusu Modelin Uyum İyiliği Değerleri ..	111
<b>Tablo 27.</b> Model I ve II'deki İlişkilere İlişkin Değerler .....	111
<b>Tablo 28.</b> Model II'deki Toplam - Direkt – Dolaylı Etkilere İlişkin Değerler .....	112

<b>Tablo 29.</b> Modifikasyonlar Sonrası Sözkonusu Modelin Uyum İyiliği Değerleri.....	113
<b>Tablo 30.</b> Modifikasyonlar Sonrası Sözkonusu Modelin Uyum İyiliği Değerleri.....	114
<b>Tablo 31.</b> Model I ve II'deki İlişkilere İlişkin Değerler .....	115
<b>Tablo 32.</b> Model II'deki Toplam - Direkt – Dolaylı Etkilere İlişkin Değerler .....	115
<b>Tablo 33.</b> Modifikasyonlar Sonrası Sözkonusu Modelin Uyum İyiliği Değerleri.....	116
<b>Tablo 34.</b> Model I ve II'deki İlişkilere İlişkin Değerler .....	117
<b>Tablo 35.</b> Model II'deki Toplam - Direkt – Dolaylı Etkilere İlişkin Değerler .....	117
<b>Tablo 36.</b> A Grubu Hipotezlerin Analiz Sonuçları .....	118
<b>Tablo 37.</b> Modifikasyon Sonrası Sözkonusu Modelin Uyum İyiliği Değerleri ..	120
<b>Tablo 38.</b> Model I ve II'deki İlişkilere İlişkin Değerler .....	120
<b>Tablo 39.</b> Model II'deki Toplam - Direkt – Dolaylı Etkilere İlişkin Değerler .....	120
<b>Tablo 40.</b> Modifikasyonlar Sonrası Sözkonusu Modelin Uyum İyiliği Değerleri.....	121
<b>Tablo 41.</b> Model I ve II'deki İlişkilere İlişkin Değerler .....	122
<b>Tablo 42.</b> Model II'deki Toplam - Direkt – Dolaylı Etkilere İlişkin Değerler .....	122
<b>Tablo 43.</b> Modifikasyon Sonrası Sözkonusu Modelin Uyum İyiliği Değerleri ..	123
<b>Tablo 44.</b> Model I ve II'deki İlişkilere İlişkin Değerler .....	124
<b>Tablo 45.</b> Model II'deki Toplam - Direkt – Dolaylı Etkilere İlişkin Değerler .....	124
<b>Tablo 46.</b> Modifikasyonlar Sonrası Sözkonusu Modelin Uyum İyiliği Değerleri.....	125
<b>Tablo 47.</b> Model I ve II'deki İlişkilere İlişkin Değerler .....	126
<b>Tablo 48.</b> Model II'deki Toplam - Direkt – Dolaylı Etkilere İlişkin Değerler .....	126
<b>Tablo 49.</b> Modifikasyonlar Sonrası Sözkonusu Modelin Uyum İyiliği Değerleri.....	127
<b>Tablo 50.</b> Model I ve II'deki İlişkilere İlişkin Değerler .....	128
<b>Tablo 51.</b> Model II'deki Toplam - Direkt – Dolaylı Etkilere İlişkin Değerler .....	128
<b>Tablo 52.</b> Modifikasyonlar Sonrası Sözkonusu Modelin Uyum İyiliği Değerleri.....	129
<b>Tablo 53.</b> Model I ve II'deki İlişkilere İlişkin Değerler .....	130

<b>Tablo 54.</b> Model II'deki Toplam - Direkt – Dolaylı Etkilere İlişkin Değerler .....	130
<b>Tablo 55.</b> B Grubu Hipotezlerin Analiz Sonuçları .....	131
<b>Tablo 56.</b> Grup İstatistikleri.....	133
<b>Tablo 57.</b> Bağımsız Örnekler Testi .....	134
<b>Tablo 58.</b> C Grubu Hipotezlerin Analiz Sonuçları .....	135
<b>Tablo 59.</b> Grup İstatistikleri.....	137
<b>Tablo 60.</b> Bağımsız Örnekler Testi .....	137
<b>Tablo 61.</b> D Grubu Hipotezlerin Analiz Sonuçları .....	138

## ŞEKİLLER DİZİNİ

<b>Şekil 1.</b> Araştırmanın Genel Modeli.....	70
<b>Şekil 2.</b> Yapılan Modifikasyonlar Sonrası Faktör Analizi Sonuçları .....	93
<b>Şekil 3.</b> Modifikasyonlar Sonrası Sosyal Beğenirlik Faktör Analizi Sonucu .....	95
<b>Şekil 4.</b> Genel Model – A.....	102
<b>Şekil 5.</b> Modifikasyon Sonrası KILET – IAN İlişkisine Dair Model .....	103
<b>Şekil 6.</b> Modifikasyonlar Sonrası KILET – DUYBAG - IAN İlişkilerine Dair Model .....	104
<b>Şekil 7.</b> Modifikasyon Sonrası KILET – NORMBAG - IAN İlişkilerine Dair Model .....	106
<b>Şekil 8.</b> Modifikasyonlar Sonrası KYAPI – IAN İlişkisine Dair Model.....	108
<b>Şekil 9.</b> Modifikasyonlar Sonrası KYAPI – DUYBAG - IAN İlişkilerine Dair Model .....	109
<b>Şekil 10.</b> Modifikasyon Sonrası KYAPI – NORMBAG - IAN İlişkilerine Dair Model .....	111
<b>Şekil 11.</b> Modifikasyonlar Sonrası KDAVR – IAN İlişkisine Dair Model .....	113
<b>Şekil 12.</b> Modifikasyonlar Sonrası KDAVR – DUYBAG - IAN İlişkilerine Dair Model .....	114
<b>Şekil 13.</b> Modifikasyonlar Sonrası KDAVR – NORMBAG - IAN İlişkisine Dair Model .....	116
<b>Şekil 14.</b> Genel Model - B .....	119
<b>Şekil 15.</b> Modifikasyon Sonrası KILET – BILISSIN - IAN İlişkilerine Dair Model .....	119
<b>Şekil 16.</b> Modifikasyonlar Sonrası KILET – DUYSIN - IAN İlişkilerine Dair Model .....	121
<b>Şekil 17.</b> Modifikasyon Sonrası KYAPI – BILISSIN - IAN İlişkilerine Dair Model .....	123
<b>Şekil 18.</b> Modifikasyonlar Sonrası KYAPI – DUYSIN - IAN İlişkilerine Dair Model .....	125
<b>Şekil 19.</b> Modifikasyonlar Sonrası KDAVR – BILISSIN - IAN İlişkilerine Dair Model .....	127

<b>Şekil 20.</b> Modifikasyonlar Sonrası KDAVR – DUYSIN - IAN İlişkilerine Dair Model .....	129
---	-----

## GİRİŞ

Günümüz iş dünyası karmaşık olaylar ve işlemler yumağına benzetilmektedir. İşverenler kadar, çalışanlar da belirli duygu ve düşünceler taşımakta, bunları iş yerlerinde uygulamakta, bazılarını pekiştirmekte veya terk etmektedir. Kurumsal kimlik faktörleri, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm de bunlardan bazılarını oluşturmaktadır.

Kurumsal kimlik; bir örgütün fiziksel, operasyonel ve insani unsurlarının bir araya gelmesiyle oluşan ve o örgütün dış dünyaya yansıyan bir görüntüsüdür. Kurumsal kimlik söz konusu olduğunda, söz konusu kimliğin kurumsal kültür, kurumsal iletişim, kurumsal yapı, kurumsal davranış, kurumsal tasarım gibi ifade edilebilecek bazı alt bileşenlerinin olduğu gözlenmektedir. Özel sektörde veya kamu sektöründeki tüm çalışanlar, unvanlarıyla ve elde ettikleri imkânlarla ilişkili olarak çalıştıkları kurumlar hakkında bazı tutum ve kanaatler geliştirmektedir. Bu tutum ve kanaatlerin kimi zaman olumlu, kimi zaman da olumsuz olduğu düşünülebilir. Sonuç olarak, çalışanların kendi kurumları hakkındaki kanaatleri, onları bu iş yerinde çalışmaya devam etme ya da işi bırakma niyetine itmektir.

İşten ayrılma niyeti, çalışılan kurumdaki şartlar, çalışanın kişisel beklentileri ve çevresel çeşitli etkilerle çalışan zihninde beliren bir amaçtır. İşten ayrılma niyetinin; çalışanın, işinden beklediği imkânlara kavuşamaması ya da bazı zorlayıcı veya uzaklaştırıcı nedenlerle mevcut işini sonlandırma ya da işverenin işini devam ettirmeme isteği olduğu söylenebilir. İşten ayrılma niyetinin firmalar, ekonomi ve toplumsal yaşam açısından yıkıcı yanları olabileceği gibi düşük performanslı çalışanlardan kurtulmak, bunların yerini dolduran yeni çalışanların taze fikirlerinden faydalanmak, böylece örgütün hantal işleyişine bir canlılık kazandırmak şeklinde örneklendirilebilecek bazı olumlu taraflarının da olduğunu söylemek mümkündür.

Çalışanların örgütleri hakkındaki tutum ve davranışları onların işlerine daha olumlu yaklaşımlarına, iş yerlerini ve iş arkadaşlarını benimsemelerine ve



örgütsel bağlılıklarının artmasına yol açabilmektedir. Örgütlerine yüksek seviyede bağlılık sergileyen çalışanlar daha olumlu katkılarla işlerini yerine getirirken, bu bağlılığı güçlü düzeyde hissetmeyenler, işe geç gelme, işten erken çıkma, işlerini önemsememe gibi davranışlar sergileyebilmektedir. Böylece, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar kurumlarının verimlilik düzeylerine olumlu katkılar sunarken düşük örgütsel bağlılık düzeyindeki çalışanların hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumsuz sonuçlar üreteceğini söylemek mümkündür.

Diğer yandan, örgütlerinin işleyişinden memnun olmayan, yapılan işleri onaylamayan çalışanlar da bulunmaktadır. Sinik olarak adlandırılan bu çalışanlar işlerden nefret etmekte, yapılan işleri küçümsemekte, dedikodu gibi faaliyetlerle diğer çalışanlar üzerinde yıkıcı etkiler bırakabilmekte ve sonuçta çalıştıkları örgütü doğrudan ya da dolaylı olarak zarara uğratmaktadırlar.

İşten ayrılma niyeti, düşük örgütsel bağlılık, sinizm gibi davranışların olumsuz etkilerinin sonuçları düşünüldüğünde, işverenlerin çalışanlarının duygu ve tutumlarına önem vermelerinin ne denli önemli olduğu bir kez daha anlaşılacaktır. Zira çalıştıkları organizasyonların kurumsal kimlik faktörlerine ilişkin değerleri olumsuz olan çalışanların örgütsel bağlılıkları zayıf olacağından, örgütsel sinizm bakımından yüksek olumsuz tutumlar geliştirebilir, bundan ötürü iş yerlerini ciddi problemlere sürükleyebilirler. Buradaki en akıllı strateji, gerekli tedbirlerin alınarak olumsuz durumlara yol açılmaması olmalıdır.

Bu çalışma, kurumsal kimlik faktörleri ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizmin aracılık etkilerini araştırmayı, bu konuda elde edilen sonuçlarla hem özel sektör, hem de kamu sektöründeki yöneticilere birtakım öneriler sunmayı amaçlamaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde kurumsal kimlik, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm kavramları açıklandıktan sonra bu değişkenler arasındaki ilişkileri inceleyen bazı araştırmaların sonuçlarından söz edilmektedir. Çalışmanın ikinci bölümünde ise, söz konusu değişkenlerin birbirleriyle olan

ilişkilerinin yanı sıra, kurumsal kimlik faktörleri ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağıllık ile örgütsel sinizmin aracılık etkisini incelemeye dönük bir alan araştırması yer almaktadır.

Alan araştırması özel sektörden 475, kamu sektöründen ise 794 olmak üzere, toplam 1.269 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Toplanan anketlerdeki bilgiler kullanılarak yapılan istatistiksel analizler sonucunda elde edilen bulgular yorumlanmış, sonuç olarak yöneticiler ve araştırmacılar için çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

## BÖLÜM 1: TEMEL KAVRAMLAR

Bu araştırmada; kurumsal kimlik, örgütsel bağlılık, örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyeti şeklinde ifade edilebilecek dört kavram incelenmiştir. Her bir kavramla ilgili literatür araştırması yapıldıktan sonra bu kavramların birbirleri arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Kavramların literatür kapsamında incelenmesine kurumsal kimlik kavramı ile başlanacaktır.

### 1.1. KURUMSAL KİMLİK

Her canlının bir kimliği olduğu gibi tüzel kişiliğe sahip her bir örgütün de zaman içinde bir kimliği oluşur. Bu kimlik o örgütte çalışanların tutum ve davranışlarından oluşmakla beraber kendine ait özellikler taşır ve bulunduğu çevrede bu ayırt edici kimlikle bilinir.

İşletmelerin; kendi yapısını oluşturan, kendisine yatırım yapan ve bünyesinde çalışanlardan *ayrı ve bağımsız bir kişiliğe* sahip olduğu kabul edilir. İşletmelerle ilgili plan ve projeler bu farklı ve karmaşık kişilik üzerine geliştirilerek uygulanır ve böylece işletmenin kurumsal kimliği zaman içinde kendiliğinden oluşur. Örgütsel davranış alanındaki çalışmalarda, çalışanların başka kimseleri algılamaları ve onlarla ilişki içerisinde olmalarına benzer şekilde, farklı bir tüzel kişilik olarak çalıştıkları işletmelerle de aynı türden bir ilişki içine girdikleri, yani örgütün kurumsal kimliği ile etkileşime geçtikleri ifade edilmektedir (Podnar ve Melewar, 2010).

İkinci Dünya Savaşı sonrasında ortaya atılan “kurumsal kimlik” kavramını çalışmalarında konu edinerek geliştiren başlıca araştırmacılar şunlardır: Boorsting (1964), Easton (1966), Bernays (1977), Olins (1978), Kennedy (1979), Bernstein, Martineau (1984), Ind (1990), Balmer, Van Riel, Stuart (1995), Zinkhan vd. (2001), Melewar (2003) ve Otubanjo (2011).

Fombrun ve Van Riel (2007) kurumlar için en önemli kavramları güvenilirlik, sorumluluk, tutarlılık ve inanılabilirlik şeklinde vermiş olup bunlar aynı zamanda

kurumsal kimliğe giden yola da işaret etmektedir. Bu durumda, geçerli bir kimlik anlayışına sahip olmak isteyen kurumlar güvenilir, sorumlu ve tutarlı olmaya çalışmak ve bunun için gerekli çabayı göstermek zorundadır (Aktaran Tran vd., 2015).

Tarihsel sürece bakıldığında, kurumsal kimlik kavramı ilk olarak “Gordon Lippincott” tarafından İkinci Dünya Savaşı sonrasında kullanılmıştır. 1950’lerin sonlarına doğru kurumsal imaj, kurumsal kişilik ve kurumsal tasarım kavramları geliştirilmiş; 1960’ların başlarında şirket birleşmesi, şirketi ele geçirme ile kurumsal farklılaşma kavramları ele alınmış; 1960’ların sonlarına doğru kurumsal markanın gelişimi, teşviki ve iletişimde “kurumsal kimlik” faydalı bir gerçeklik olarak değerlendirilmiş; 1970-1980’lerde Alman ve Japon ekonomilerinin iyileşmesiyle birlikte uluslararası ticaret dünyasının rekabetçi ortamında bir artış görülmeye başlanıp kurumsal kimliğin bir firmayı diğerlerinden ayıran “*stratejik bir araç*” olduğu değerlendirildiğinden, birçok kurumsal kimlik danışmanlığı firması kurulmuş; 1990’lardan günümüze kadarki süreçte ise, her biri alt grup olarak işleyen bağımsız iş faaliyetleri olan dikey çözülme/iş dağılımı yoluyla firmaların radikal dönüşümü gerçekleştirmeye, bunun yanında kurumsal kimlik kavramının avantajları en üst seviyelerde değerlendirilmeye başlanmıştır (Otubanjo, 2011).

Literatürde fazlaca ilgi çeken bir kavram olmasına rağmen kurumsal kimliğin genel kabul görmüş küresel bir tanımından ve onu oluşturan belirli unsurlardan bahsetmek oldukça güçtür. Kurumsal kimlik çok boyutlu bir kavram olup sıklıkla kurumsal imaj, kurumsal kişilik, kurumsal itibar, kurumsal iletişim ve halkla ilişkiler kavramlarıyla karıştırılmaktadır (Melewar, 2003).

Önceleri firmalarda “logo-merkezci” bir anlayış (tasarım odaklı ürün, renk, logo gibi görsel unsurlar) hakim iken daha sonraları “kurumsal kimlik” kavramı (ürün ve hizmet standartları, bina, ofis, proje, fabrika, yer, iletişim materyalleri, talimatlar, ürün ve hizmet kalitesi, örgütsel davranış, müşteri ilişkileri, tedarikçiler, toplum, tavır aksiyon ve stilde tutarlılık gibi görünür-görünmez tüm unsurlar)

ağırlık kazanmış, son olarak “kurumsal markalar” kavramı piyasada yer edinmiştir (Leitch, 1999).

### 1.1.1. Kurumsal Kimlik Tanımları

20. yüzyıldan itibaren kurumsal kimlik hakkında birçok tanım yapılmıştır. Bazı bilim insanları onu sembol, davranış yönüyle tanımlamış, diğer bazıları ise çalışanların iş ve eylemlerine bakarak bu kavrama başka tanımlar getirmiştir. Genel geçer tek bir tanımının olmaması, bu kavramı tanımlamadaki bakış açısıyla ilgilidir.

Kurumsal kimlik kavramına genel olarak bakıldığında; dışsal/görüntüsel bir dizayn (Olins, 1978), organizasyon tarafından kodlanmış bir bilgi (Bernstein, 1984), sembol, davranış ve iletişim yoluyla kurumsal kişiliğin stratejik bir biçimde dışsal anlatımı (Van Riel, 1995; Stuart, 1995) (Karaosmanoglu ve Melewar, 2006), “*tüm paydaşlarına kendi kişilik özelliklerini tanımlamak üzere, kurumun seçtiği yollar*” (Zinkhan vd., 2001) olarak nitelendirilmektedir (Aktaran Melewar ve Karaosmanoglu, 2006: 198).

Gioia (1998) kurumsal kimliğin, bir organizasyonun fiziksel, operasyonel ve insani unsurlarının birbiriyle ilişkisinin bir ürünü olup *dinamik* bir süreç yaşadığını ve örgütsel ortamın değişmesiyle birlikte zaman içerisinde başkalaşacağını ileri sürmektedir (Aktaran Melewar vd., 2005).

Diğer yandan, yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren (1950-2001) kurumsal kimlik tanımlarında aşağıdaki unsurlar vurgulanmış ve tanımlara bazı kavramlar ve yorumlar eklenmiştir (Aktaran Suvaţjis vd., 2012):

- Örgütün görsel anlatımları/ tasarım (Jenkins, 1991)
- Kurumsal kimliğin kaynağı olarak çalışanlar (Kennedy, 1977)
- Çalışanların kendilerini organizasyonla beraber tanımlamaları (Hatch ve Schultz, 1997)

- Örgütlerin, dışarıdakiler tarafından nasıl algılandığının çalışanlarca yorumlanması (Dutton ve Dukerich, 1991)
- Her bir örgütün (kurumsal felsefe, kültür ve ana prensiplere bağlı) bir kişiliğinin bulunması (Bernstein, 1984)
- Görsel kimliğin stratejiye eklenmesi (Olins, 1989)
- Örgütün tüm anlatımlarının (felsefe, strateji, tasarım...) bir karışımı olması (Balmer ve Gray, 1999)
- Dışsal endüstriyel çevrenin firma kültürünü, dolayısıyla firmanın kurumsal kimliğini etkilemesi (Wilson, 2001)
- Organizasyonun tecrübeler ve algılar yoluyla paydaşlarına kendini ifade ettiği tüm yolların yönetimi (Olins, 1995)
- Örgütün kendini tüm paydaşlarına sunması ve kendini diğer örgütlerden ayıran araçlar (Markwick ve Fill, 1997)
- İnsanların firma hakkında sahip olduğu tüm tecrübe, etki, inanç, duygu ve bilgilerin etkileşimi sonucu oluşan *kurumsal imajın görülebilir yansıması* (anonim)
- Firmanın spesiflik, istikrar, ahenk getiren ve böylece tanınmasını sağlayan birbirlerine bağlı özelliklerini içeren bir set (Larcon ve Reitter, 1984)
- Bir firmaya spesiflik, istikrar ve ahenk sağlayan ve bir usulü olan özellikler sistemi (Moingeon ve Ramanantsoa, 1995)
- Organizasyonun süreç boyunca aynı kalmasını/devamlılığını, özel olmasını, merkeziliğini göstermekle çalışanların davranışlarına yerleşmiş olan örgütün kendini anlatımı (Van Riel ve Balmer, 1997)
- Firmanın kendini davranış, iletişim ve sembolizm olarak kendini ifade etmesi (Van Rekom vd., 1991)

- Bir firmanın kimliğinin davranış, iletişim ve sembolizm yoluyla içsel ve dışsal paydaşlar tarafından görülmesi biçimi (Van Riel ve Balmer, 1997).
- Bir organizasyonun ne olduğuna veya ne yaptığına ilişkin olarak kendini tüm paydaşlara tanımlama biçimi (Zinkhan vd., 2001).

Melewar (2003)'a göre, literatürde kurumsal kimliğe benzemekle birlikte aynı anlama gelmeyen diğer kavramlar şunlardır:

- Kurumsal Kişilik: Bir organizasyondaki çalışanların benimsediği kurumsal felsefe, misyon, vizyon, stratejiler vb. değerlerdir.
- Kurumsal İmaj: Paydaşların kurum hakkındaki tüm algılarının karışımını ifade eder. Bu bakış açısına göre, kurumsal kimlik daha ziyade *kurum içinde*, kurumsal imaj ise *paydaşların zihin dünyasında* meydana gelir.
- Kurumsal İtibar: Bir örgütün yıllar boyunca oluşturabildiği toplam etkinin adıdır. Önceki kimlik tecrübelerinin birikimi sonucu meydana gelir. Bu yönüyle, kurumsal itibar kurumsal imajdan daha uzun sürelidir ve şayet firma hakkında olumsuz bir itibar oluşmuşsa bunun değiştirilmesi daha zordur.

Kurumsal kimlik, bir firmanın kendisini sözlü ve görsel olarak etkileyici bir biçimde tanıtması, içinde bulunduğu pazarın şartlarını iyi okuması ve kendisini bu pazarda kalıcı şekilde konuşturması, ayrıca kendi ürün ve değerlerini diğer firmalardan farklılaştırması yoluyla oluşturulabilir. Kurumsal kimliğin bir firmanın fiziksel, operasyonel ve insani özelliklerinin bir görüntüsü olduğunu, bu faktörlerin birbirleriyle ilişkileri sonucu süreç içinde inşa edildiğini söylemek mümkündür. Böylece, kurumsal kimlik oluştuktan sonra paydaşların zihin dünyasında kurumsal imaj şekillenmeye başlar, kurumsal imajın uzun süre tekrarlanması durumunda ise kurumsal itibar oluşur ve yerleşir (Melewar, 2003).

Kurumsal imaj ve performansların yıllarca sürdürülmesi sonucunda “kurumsal itibar” oluşur. Bu da yüksek çalışan memnuniyeti ve bağlılığı, ürün ve hizmetlere daha fazla yakınlık, satışlarda artış, toplum, düşünce liderleri, yatırımcılar ve

hissedarlarla daha iyi ilişkiler gibi stratejik ve rekabetçi avantajları beraberinde getirmekte olduğu belirtilmiştir (Aktaran Melewar ve Karaosmanoglu, 2006).

Kurumsal kimlik ile kurumsal itibar ve kurumsal kimlik ile uzun dönem firma başarısı arasında doğrudan bir ilişki olduğunu ortaya koyan çeşitli çalışmaların bulunduğu belirtilmektedir (Podnar ve Melewar, 2010).

Yukarıda tanımlanan benzer kavramların dışında, kurumsal kimlikle benzer anlam ve özellikte kullanılan diğer bir kavram ise *örgütsel kimlik* kavramıdır. Hatch ve Schultz (1997) örgütsel kimliği örgütte çalışanların örgüt değerleriyle özdeşleşmeleri, diğerini kurumsal vizyon ve istikrarın iletişimde üst düzey yönetime düşen bir görev olarak belirtirken Balmer ve Wilson (1998) ise, kurumsal kimliğin aslında “detaylıca yönetilmiş örgütsel kimlik” olduğunu söylemektedir (Aktaran Melewar, 2003).

Aslında, her iki kavram birbirine yakın anlam ve özelliğe sahiptir. Örgütsel kimlik, geleneksel olarak çalışanlar üzerine yoğunlaşıp akademik alanlar üzerinde baskın bir statüye ve güçlü bir teorik altyapıya sahipken kurumsal kimlik son zamanlarda tercih edilen bir kavram olarak daha ziyade dışsal, müşteri ve paydaş üzerine yoğunlaşır ve özellikle pazarlama ve yönetim alanında bir profil sergiler. Esasen, örgütsel kimlik zengin bir teorik altyapıyı barındırırken kurumsal kimlik güçlü pratiklere ve yönetsel miraslara sahiptir (Balmer, 2008).

Kurumsal kimlik üst yönetimce tüm firma hakkında uygulanırken örgütsel kimliğin çalışan bakış açısıyla ilgili olduğu belirtilmiştir (Balmer, 2008).

Albert ve Whetten (1985), Dutton ve arkadaşları (1994) örgütsel kimliği, organizasyondaki çalışanların, firmayı diğerlerinden ayıran merkezi unsurlar hakkındaki kolektif anlayışı olarak değerlendirir. Orlikowski ve Gash (1994) ise, çalışanların uzun etkileşimler yoluyla örgütlerini benimsediklerini, bunu ortak davranış ve amaçlar şeklinde dile getirdiklerini anlatır. Örgütlerin birbirleriyle etkileşime girmesi gibi, örgütsel kimlik de çeşitli uygulamalar şeklinde kendini belli eder (Aktaran Gal ve Jensen, 2008).



Bunun yanı sıra, Albert ve Whetten (1985), Gioia (1998), Gioia ve arkadaşları (2000) örgütsel kimliği, bir organizasyonun ayırıştırıcı özellikleri hakkındaki ortak inanç, kolektif zihinsel yapı, bilişsel harita veya firmanın kendini ifade biçimi olarak tanımlar (Aktaran Jeyavelu, 2009).

Örgütsel kimliğe ilişkin konular firmalarda pek ilgi çekmediği gerçeğinden yola çıkılacak olursa, yöneticiler tarafından paydaşlar arasında örgütsel kimliğin nasıl değerlendirildiğine ilişkin “kimlik denetimi” gerçekleştirilmesinin gereği daha net anlaşılmaktadır (McBain, 2003).

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere, önceleri (1960-1970) kurumsal kimlik bir “*tasarım kavramı*” olarak ele alınırken, daha sonraları (1980-1990) rekabetçi avantaj sağlamak için “*stratejik bir araç*” olarak görülmeye başlanmıştır. Kurumsal kimlik, bir firmanın tanınmasını sağlayan ve insanlara özdeşleşmelerini, hatırlamalarını ve firmayla ilişki kurmalarını temin eden bir anlamlar setidir (Melewar, 2003).

Uygulayıcılar kurumsal kimliğin daha çok kolayca yönetilebilir somut-görsel yönlerine yoğunlaşırken akademisyenler bu kavramın sadece özellikleriyle değil, aynı zamanda usulü ve içerdiği unsurlarla meşgul olmaktadır (Melewar ve Jenkins, 2002).

Kurumsal kimliği stratejik bir araç olarak kullanma fikri, hem grafikerler, iletişim uzmanları ve imaj oluşturanların, hem de stratejik yönetim, halkla ilişkiler, psikoloji, pazarlama, örgütsel davranış gibi diğer akademik düşünürlerin ve pratisyenlerin ilgisini çekmiştir (Melewar, 2003).

Kurumsal kimlik ilk olarak “pazarlama” alanında ortaya çıkmış olup öncelikle örgütsel grafik ve imaj ekseninde ele alınmıştır. Daha sonra, örgütsel davranış ve psikolojiye daha uygun bir kavram olduğu fark edilmiş, nihayetinde, birçok disiplini bir araya getiren bu kavramın kurumsal misyon ve vizyon, pazarlama stratejisi, markalaşma gibi unsurlarla birlikte ele alınması gerektiği sonucuna varılmıştır (Melewar ve Wooldridge, 2001).

Müşteri sadakati ve bağlılığını kazanmak için firmaların, farklılaşma ve konumlandırma stratejileriyle markalarını etkili bir kaynak olarak kullanması, kurumsal kimlik kavramını da stratejik olarak tespit etmesi ve kullanması gerektiği belirtilmiştir (Melewar vd., 2005).

### 1.1.2. Kurumsal Kimlik Kavramının Gelişimi

Geçen yüzyılda yaşanan ekonomik ve siyasi çalkantılar örgütleri değişime zorlamıştır. Artık klasik yaklaşımlar piyasada yeteri kadar ilgi görmemektedir ve firmaları farklılaştırma stratejilerine yöneltmektedir. Bu çerçevede, örgütler kendi bünyelerindeki değerleri harmanlayarak etkili bir strateji izlemelerinin gerektiğini anlamıştır. Kurumsal kimlik oluşturma düşüncesi, örgütlerin kendi ürün ve hizmetlerini piyasada etkili bir araç olarak kullanma ihtiyacından doğmuştur. Bu durumda, güçlü bir kurumsal kimlik müşterinin güvenini kazanacak, onları örgütün çıktıklarına yöneltecek ve firmanın kazancına olumlu etkide bulunacaktır.

Birkigt (1986)'e göre, kurumsal kimlik kavramının gelişimi 4 dönemde ele alınabilir (Aktaran Kaiser, 2003):

- Geleneksel Dönem: Kurumsal kimlik bilinçsizce üretilmiş, firmanın felsefesi, kimliği ve davranışları daha çok “kurucu lider”in kişiliği çerçevesinde oluşmuştur.
- Marka Odaklı Dönem: Kurumsal kimlik bilinçli olarak üretilmiş olup halkın markaya olan güveni kazanılmaya çalışılmış, ancak bu kimlik “en iyi marka”ya indirgenmiştir.
- Tasarım Dönemi: Kurumsal kimlik görsel yönden ele alınıp “ürün odaklı” olacak şekilde oluşturulmuş, bu da firmanın birçok birimini (pazarlama, medya, satış gibi) güçlü şekilde etkilemiştir.
- Stratejik Dönem: Kurumsal kimlik örgütsel politikalarda bir araç olarak değerlendirilmiş, böylece kurumsal liderlik bu kimliği “stratejik araç” olarak piyasaya pazarlamıştır.

Otubanjo (2011)'ya göre, 1980'lerde kurumsal kimliği oluşturmanın önemli aşamaları şu şekildedir:

- Kurumsal kimliğin planlanması (ürün ve hizmetlerin audit analizi, firmanın güçlü, zayıf yanları ile hedeflerinin analizi, paydaş algısı, kurumsal kişilik, çalışan duyarlılığı...)
- Kurumsal kimlik programının yönetimi (günlük ofis rutinleriyle, yukarıdan aşağıya her seviyede çalışanların katılımı yoluyla...)
- Kurumsal kimliğin yönetimindeki tehditler (güvensizlik, kurumsal kimlik programlarının önemsenmeyişi, programları uygulamadaki başarısızlık, ani tepkiler...).

### **1.1.3. Kurumsal Kimlik Kavramının Önemi, Katkıları ve Fonksiyonları**

Geçen yüzyıldan itibaren değeri gittikçe anlaşılan bir kavram olarak kurumsal kimlik, hem örgütler hem de onların paydaşları açısından çeşitli faydaları beraberinde getirmiştir. Bu kavramın üstlendiği fonksiyon, diğer stratejiler açısından öncü nitelikte olmuştur. Yani, kurumsal kimliğini sağlam oluşturan bir örgüt, kurumsal hedef ve stratejilerini onun ekseninde geliştirmeye başlamıştır.

Son zamanlarda kurumsal kimlik olgusuna gösterilen ilginin sebepleri olarak; hükümetlerin deregülasyon ve özelleştirme programları, firmaların uluslararası bir yapıya bürünmesi, pazarda oluşan birçok bilgi ve tercih olanağı, bilgisi ve ilgisi artan müşteri profili, ticari kanallardaki değişiklikler, merkezi olmayan örgüt yapıları, birleşme ve satın alımdaki artışlar verilebilir (Melewar, 2003).

Bir firmanın örgütsel kimliği, ana paydaşlarının firmayı ayırt edici olarak değerlendirdiği özelliklerin toplamıdır. Bu kavramın böylesine önemli olma nedenlerini şu şekilde ifade etmek mümkündür (McBain, 2003):

- İnsanlar kişisel kimliklerinin çoğunu esasen örgütlerinden alır.
- Örgütsel kimlik bir firmanın ana paydaşlarının bakışlarının ne ölçüde değişip aynı zamanda aynı kalacağına sınırlarını belirler.
- Örgütsel kimlik çalışanların olayları ve dış dünyayı yorumlamasını etkiler.
- Örgütsel kimlik firmadaki kaynakların dağılımı ve paydaşlar arasındaki güç dengesi üzerinde belirleyici bir role sahiptir.

Çalışanlar çalıştıkları iş yerleriyle gurur duymak, onunla özdeşleşmek isterler. Kurumsal kimliğin inşası onlar açısından değerlidir, çünkü hayatlarının çoğu iş yerlerinde geçmekle kalmaz, ayrıca firmanın kurumsal kimliği onların kişisel kimliklerinin oluşumunda da belirleyici bir rol oynar. Pruzan (2001)'a göre, günümüzde kurumsal kimliğe olan ihtiyaç daha da artmıştır; çünkü açıklık, şeffaflık, çevresel, toplumsal ve etik sorumluluk gibi konular firmanın gelir kaynağı olan müşteriler tarafından aranan özelliklerdendir. Bununla birlikte, etik olmayan uygulamalarda bulunan firmalara karşı yürütülen kampanyalar firmaların güçlü ve güvenilir bir kurumsal kimlik (misyon, değerler, prensipler, davranış, iletişim...) ile kendilerini savunmalarını gerekli kılmıştır. Ayrıca, firmalar farklı sivil toplum kuruluşlarıyla etiksel ve toplumsal alanlarda çeşitli projelerle işbirliğini tercih etmeye başlamıştır. Böylece, etiksel ve çevresel politikalara eğilen firmaların bu farklılaşma stratejisi ile rakiplerine ciddi bir üstünlük sağlamaya çalıştığı anlaşılmaktadır. Günümüzde kurumsal kimliğin; kurumlarla paydaşları arasında güvene dayalı güçlü bir ilişkiyi geliştirme bakımından etkili bir araç olarak ele alındığı (Downey, 1986), bir firmayı diğerinden ayırmak yönüyle stratejik bir araç olarak değerlendirildiği (Dowling, 1994, Gray ve Smeltzer, 1985), örgütün ürün ve hizmetlerini artıran değerli bir araç olarak kabul edildiği (Dowling, 1994), firmalara fiyatları önemli seviyelerde belirleme yetisini tanıdığı (Fombrun ve Shanley, 1990), finansal yatırımları firmaya çekme yönüyle oldukça değerli bir kaynak olduğu, yüksek iş üretkenliği ile düşük işten ayrılma gibi olumlu sonuçları netice verdiği, ürünün hayat döngüsünü uzatarak firmanın tüketiciler nazarındaki imajını pekiştirdiği görülmektedir (Aktaran Melewar vd., 2005).

Bu anlatımlar çerçevesinde; kurumsal kimliğin şu fonksiyonları yerine getirmesi beklenmektedir (Melewar, 2003):

- çalışanları motive eden merkezi bir güç olma,
- çalışanları mevcut kültüre adapte etme,
- yeni kültürleri (birleşme, satın almalarda) kaynaştırma,
- kaliteli yöneticileri firmada tutabilme,
- paydaşları firmayla ilgili gelişmelerden haberdar etme,
- kurumsal marka yoluyla paydaş sadakatini temin etme,
- yatırımcıları cezbetme,
- varlıkların etkin şekilde değerlemelerini sağlama, sermaye piyasalarında firmanın başarısını sağlama/sürdürme.

Melewar ve arkadaşlarına (2005) göre, kurumsal kimliğin katkıları kısaca şöyledir:

- Çalışanları motive etme, işe alma ve firmada tutabilme
- Kimlikte tutarlılığı sağlama (birleşme ve satın almalarda)
- Şeffaflık ve etiksel iş düzenini oluşturma
- Rekabetçi üstünlük
- İlişkiler kurabilme
- Potansiyel yatırımları cezbetme.

Şirket birleşmeleri sırasında firma çalışanları arasında gerilim ve stres oluşur. İşte bu sırada, kurumsal kimlik, gerilimi azaltmada ve stresi gidermede kolaylaştırıcı bir etkide bulunabilir. Çünkü çalışanlar birleşilen kurumun değerleri

ile prensiplerini, yani kısaca kurumsal kimliğini bilme olanağına sahip olduğunda, yeni kurumda muhtemel olarak nelerle karşılaşabileceklerini tahmin etme şansına sahiptirler (Melewar vd., 2005).

Günümüzün rekabetçi iş piyasasında, bir organizasyonu diğerlerinden farklı kılan örgütsel özellikler önemli bir başarı faktörü sayılır. Örnek olarak, organik ürünler satan bir işletme tabii ki diğerlerinden bariz bir şekilde ayrılmakta, müşterilere daha farklı imkanlar (temiz üretim koşulları, kalite çalışmaları, sertifikasyonlar gibi) sunmaktadır (Melewar, 2003).

Çalışanlarla iletişim başta olmak üzere, kurumsal kimlik sayesinde diğer firmalar, ortaklar, kısaca tüm paydaşlarla güçlü ve güvenli bir ilişki kurulabilir. Ayrıca, örgüt hakkında varsa yerleşmiş olumsuz kanaatler bu sayede giderilmiş olur. Çoğu yatırım kararı yazılı varsayımlara dayansa da, aslında bunların çoğu insanların duygularından geçmekte, insanların duygularını ise büyük oranda firmaların kurumsal kimliği etkilemektedir (Melewar vd., 2005).

Balmer (1995) kurumsal kimliğin 7 düşünce ekolünü şöyle vermektedir (Aktaran Otubanjo ve Melewar, 2007):

- Stratejik ekol (misyon, felsefe),
- Stratejik-görsel ekol,
- Davranışsal ekol (kültür),
- Görsel-davranışsal ekol,
- Kurumsal iletişim ekolü (resmi/formel politikalar),
- Görsel iletişim ekolü,
- Moda gibi tasarım ekolü (görsel unsurları arttırma).

Kurumsal kimliğe ilişkin olarak, Van Riel ve Balmer (1997) 3 paradigma oluşturmuştur: grafiksel tasarım paradigması (kurumsal kimliğin görsel bir fenomen olarak algılanması), birleştirilmiş iletişim paradigması (kurumsal kimliğin hem görsel, hem de görsel olmayan bir fenomen olarak görülmesi), disiplinler arası paradigma (kurumsal kimliğin disiplinlerin bir birleşimi olarak ele alınması) (Aktaran Otubanjo ve Melewar, 2007).

He ve Balmer'in (2005) kurumsal kimlikle ilgili 5 yaklaşımı; görsel kimlik, kurumsal kimlik, birçok disiplinler kimliği, kolektif örgütsel kimlik (çalışan ve sosyal-psikolojik bakış açıları) ve örgütsel özdeşleşme şeklindedir (Aktaran Otubanjo ve Melewar, 2007).

Cornelissen ve Harris (2001) kurumsal kimliğin 3 metaforik yaklaşımını kurumsal kimliğin kurumsal kişiliğin bir görüntüsü olarak görülmesi, kurumsal kimliğin örgütsel gerçek olarak algılanması, kurumsal kimliğin bir firmanın tüm görüntüsü olarak görünmesi şeklinde belirtir. Onlara göre, bir firmanın değerlerine ve örgütsel kimliklerine vurguda bulunmaksızın, yönetim tarafından kurumsal kimliğinin oluşturulup değiştirilebilmesi bu son yaklaşımda mümkün görünmektedir (Aktaran Otubanjo ve Melewar, 2007).

Kurumsal kimlik artık uluslar arası düzeyde ele alınmakta ve geniş bir kabule ulaşmış bir terim durumundadır. "*Uluslararası Kurumsal Kimlik (ICIG) Strathclyde Bildiris*" (1995) bu alanda önemli bir çalışmadır. Bu bildiride; her bir örgütün kendini diğer firmalardan ayıran bir kimliğinin bulunduğu, bu kimliğin, organizasyonun başarısını sağlayan birçok disiplini ve iş faaliyetini birleştirici güçlü bir araç olup firmaya görsel bir ahenk getirdiği, ayrıca paydaşlar arasındaki anlayış ve bağlılığı kuvvetlendirdiği, bunun en önemli avantajının müşterileri ve çalışanları cezbetmek ve firmada kalmalarını temin etmek olduğu belirtilir. Açıkça anlaşılacağı üzere, kurumsal kimliğin firma açısından artık "stratejik" bir değeri vardır (Aktaran Melewar ve Wooldridge, 2001).

Kurumsal kimliğin 6 aşamalı modeli aşağıda verilen unsurlardan oluşur ve bunların toplamı kurumsal kimliği verir ve her aşama dışarıdan gelen çevresel etkilere maruzdur (Suvatjis vd., 2012):

- Ana Aşama (üst yönetim, vizyon-misyon-değerler, liderlik)
- Strateji Aşaması (markalar, pazarlama, kurumsal strateji)
- Beceriklilik Aşaması (kurumsal görsel kimlik sistemi, reklamcılık, görsel kimlik)
- İletişim Aşaması (içsel, dışsal, dijital)
- İnsan Gücü Aşaması (grup dinamikleri, çalışanlar, paydaşlar)
- Kritik Üçlü Aşama (kurumsal kişilik, kurumsal imaj, kurumsal itibar).

Kurumsal kimlik kavramını açıklayıp bununla ilgili tanımları verdikten sonra bu kavramı oluşturan faktörler incelenecektir.

#### 1.1.4. Kurumsal Kimlik Faktörleri

Yukarıda detaylı bir biçimde ele alınan kurumsal kimlik kavramı birtakım faktörlerin bir araya gelmesi sonucu oluşmuştur.

Melewar ve Saunders (2000) kurumsal kimliğin; *akıl* (vizyon, felsefe), *öz* (değerler, alt kültürler) ve *sözden* (iletişim) oluştuğunu, (Balmer, 1998) ise bu kavrama *beden* (fiziksel somut yönler) ile *altyapılar* (bina, yer, milliyet) gibi unsurların ilave edilmiş olduğuna değinir (Aktaran Melewar ve Jenkins, 2002).

Collins ve Porras (2000) firmaların temel amaçları ve değerleri üzerine inşa edilen *ideolojilerinin* onları güçlü kılan önemli bir husus olduğunu, çünkü bu güçlü özelliğin onların uzun süre verimli çalışmasını sağladığını belirtir. *Kurumsal davranış* bugünlerde yoğun ilgi çeken çevresel, etiksel ve işe alıma ilişkin konulardan oluşurken, *kurumsal iletişim* ise çalışan davranışı ve yönetici davranışı olmak üzere iki kısımda ele alınmaktadır. Ind (1990) kurumsal kimlik



tanımına daha sonradan *kişilik ve kültürel değerler* kavramlarını da eklemiş olup bunun bir organizasyonun algısının yöneticiler ile firma çalışanlarının davranışları tarafından belirlendiği belirtmiştir. Van Riel (1995) bir firmanın değerleri ile prensiplerinin sembolizm, iletişim ve davranış gibi yönetsel, örgütsel ve pazarlamacı iletişim faaliyetlerine dahil edilmesinin, o firmanın kurumsal kimliği açısından gerekli olduğunu söyler. Stuart (1995)'a göre, her ne kadar *kurumsal iletişim* yöneticiler tarafından bir ölçüde planlanabilse de, kurumsal imaj oluşumu üzerinde planlanmamış iletişimin de önemli etkileri bulunmaktadır. Ona göre, kurumsal kimliğin etkili bir şekilde paydaşlara iletilip iletilmediği firmada öncelikli olarak ele alınıp değerlendirilmelidir (Aktaran Melewar ve Karaosmanoglu, 2006).

Bir bakış açısına göre kimlik; kurumsal kişilik ile kültürün birleşiminden meydana gelir. Sembolik ürünler gibi görsel unsurlar *kültürü* oluştururken, bunların *örgütsel imaj* (içsel-dışsal) gibi örtülü unsurlarla birleşiminden kimlik ortaya çıkar (Otubanjo ve Melewar, 2007).

Kurumsal kimliğin 3 unsurdan meydana geldiğini belirtilmektedir: *davranış* (kurumsal davranış), *iletişim* (kurumsal iletişim) ve *görünüş* (kurumsal tasarım) (Birkigt ve Stadler, 1986'dan aktaran Kaiser, 2003).

Kurumsal kimlik unsurlarının dört başlık altında toplanması da mümkündür: *ürünler/hizmetler* (nelerin üretildiği/satıldığı), *çevreler* (bunların nerelerde yapıldığı/satıldığı, fiziki ortam), *bilgiler* (yapılanların nasıl anlatıldığı, halka sunulduğu) ve *davranışlar* (örgütteki çalışanların birbirlerine, müşterilere nasıl davrandıkları) (Olins, 1989'dan aktaran Kaiser, 2003).

Kurumsal kimliğin 3 ana belirleyicisi olarak; *kurumsal kişilik* (kurumsal amaç, hedef, makro-ekonomik fonksiyon ve toplumsal role ilişkin olarak firmanın kendini algısı), *kurumsal kültür* (değerler, gelenekler, kahramanlar, mitler, normlar gibi çalışanların duygularıyla yazılı talimatları kaynaştıran faktör) ile *kurumsal imaj* (etkileme değerleri sistemi, kurumun dışsal görünümü, kısaca "*imaj her şeydir*" anlayışı) gösterilebilir (Kaiser, 2003).

Kurumsal kimliğin 5 yapı taşından bahsedilmektedir:

- İletişim (içsel-dışsal) ve tasarım (görsel kimlik)
- Kurumsal davranış (yönetim davranışı ve çalışan davranışı)
- Kurumsal kültür (işlerin nasıl yerine getirildiği, çalışanların ortak değerleri, kahramanlık hikayeleri, sansürlenmiş konular, dokunulmazlar/tabular gibi)
- İş yapılan pazarın şartları
- Ürünler/hizmetler

Bunlardan; iletişim ve tasarım, kurumsal davranış, iş yapılan pazarın şartları ile ürünler/hizmetler “kurumsal kimliği” oluştururken, kurumsal kültür ise bunların oluşturduğu çevrede rol alır. Ayrıca, kimliğin bir süreç sonunda oluşmasıyla “*kurumsal imaj*”, bunun yıllar boyunca tutarlı bir şekilde korunması ve geliştirilmesiyle “*kurumsal itibar*” oluşur. Ek olarak; politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik çevrelerin dışsal faktörler olmaları yönüyle bu kimliğin oluşmasında ciddi etkilerinin olduğunu da belirtmek gerekir (Schmidt, 1995’ten aktaran Melewar ve Wooldridge, 2001).

Son yıllarda, Melewar ve arkadaşları tarafından 2003 ila 2005 yılları arasında “*kurumsal kimlik faktörleri taksonomisi*” geliştirilmiştir. Bu taksonomi esasen bugüne değin kurumsal kimlik hakkındaki görüş ve düşünceleri bir araya getiren geniş bir çizelge şeklinde olup söz konusu kavramı neredeyse tüm yönleriyle ele almaktadır. Bu taksonomiye oluşturan faktörler şunlardır; *kurumsal iletişim* (kontrollü, kontrolsüz, dolaylı), *kurumsal tasarım* (kurumsal görsel kimlik sistemi, kurumsal görsel kimlik sistemi uygulamaları), *kurumsal kültür* (kurumsal felsefe, değerler, misyon, prensipler, kılavuzlar, tarih, kurumun kurucusu, menşe ülke, alt kültür), *davranış* (kurumsal davranış, çalışanların davranışı, yönetimin davranışı), *kurumsal yapı* (örgütsel yapı, marka yapısı), *endüstri kimliği*, *kurumsal strateji* (farklılaştırma, konumlandırma) (Melewar, 2003; Melewar vd., 2005).

Bu faktörlere aşağıda yer verilmiştir:

#### **1.1.4.1. Kurumsal İletişim**

İletişim; mesajın bir kaynaktan bir hedefe doğru iletimi olup buradaki esas amaç bilgi vermektir (Tutar vd., 2003). Kurumsal iletişim ise, bir organizasyon bünyesinde çalışanların örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere yaptıkları mesaj ve bilgi alışverişidir (Lewis vd., 1995). İletişim sayesinde kurumsal amaçlar etrafında bir araya gelen/getirilen çalışanlar, yine iletişimin birleştirici rolüyle bir psikolojik bütünlük oluşturmakta ve bu dengeyi korumaya çabalamaktadır (Gürgen, 1997).

Steidl ve Emery (1997) organizasyonların tüm paydaşlarla (müşteri, çalışan, tedarikçi...) iletişimde bulunma ihtiyacı hissettiğini, çünkü örgütün her mesaj ve faaliyetinin onların algıları üzerinde olumlu/olumsuz bir etkiye bulunduğunu anlatır. Gray, Schmeltzer (1985) ve Schmidt (1995)'e göre ise kurumsal iletişim, kurumsal imaj oluşturup rekabet avantajı sağlamada önemli bir faktördür (Aktaran Melewar vd., 2005).

Gray (1995) kurumsal iletişimi, firmanın bizzat kendisinin ve markasının birçok paydaşa ulaşmasını sağlayan unsurların (kaynak, mesaj ve iletiler) bir bütünü olarak görür. Kurumsal iletişim, bir firmadaki tüm iletişim çeşitlerini içerir; halkla ilişkiler, reklamcılık, medya ilişkileri, finansal ilişkiler, çalışan iletişimi... vs. Kurumsal iletişimin üç türü bulunmaktadır; kontrollü (yönetim aracı olarak), kontrol dışı (yönetimin isteği dışında bilinç dışı oluşan) ve dolaylı (kuruma ilişkin olarak yapılan radyo, TV, internet yayınları... vb.) (Aktaran Melewar, 2003).

- Kontrollü Kurumsal İletişim: Yönetimin, elindeki tüm imkânlarla firmadaki dahili ve harici iletişimleri harmanlaması, bu yolla kurumsal kimliğe katkı sağlamasıdır. Bu iletişimin en önemli noktası, yönetimin direkt kontrolünde olması ve zamanla değiştirilebilme özelliğine sahip olmasıdır. Van Riel (1995) kontrollü kurumsal iletişimin üç çeşidinden bahseder; yönetsel (vizyon-misyon), pazarlamaya yönelik (ürünler-hizmetler) ve örgütsel (halkla ilişkiler-paydaşlar). Yönetsel

iletişim, “iç ve dış paydaşlar nezdinde iyi bir imaj ve sonuç olarak iyi bir itibar elde etmek üzere firmanın vizyon ve misyonunun paylaşılması süreci”dir.

- Kontrol dışı Kurumsal İletişim: Kontrol dışı kurumsal iletişim, firma çalışanlarıyla diğer paydaşlar arasında cereyan ettiğinden (dedikodu, telefon görüşmesi, yüz yüze iletişim...) yönetimin kontrolü dışında gerçekleşir. Aslında firmanın her bir işlem veya davranışı (telefon konuşmaları, mektuplar, haberler...) kendi kurumsal kimliği hakkında paydaşlara mesajlar sunar. Bundan dolayı, yönetimin dikkat etmesi ve üzerinde araştırmalar yapması gerekli bir alandır, zira firmanın kurumsal kimliğini ciddi şekilde zedeleyebilme potansiyeline sahiptir.

- Dolaylı İletişim: Kurum dışındaki paydaşların kurum lehinde veya aleyhindeki paylaşımlardır; örneğin gazete haberi, röportaj, makale... gibi.

#### **1.1.4.2. Kurumsal Tasarım/Görsel Kimlik**

Kurumsal tasarım, bir örgütün kendisinin ve ürün/hizmetlerinin görünümünü organizasyonun amaç ve hedeflerine uygun bir şekilde oluşturulmasıdır (Johansson ve Svengren, 2003).

İsim, slogan, sembol ve renk gibi unsurlarla örgütü diğerlerinden farklılaştırarak paydaşlara olumlu firma imajı oluşturan bir faktördür. Örnek olarak; binanın yeri ve yapısı, içsel ofis tasarımı, pazarlama, giyim tarzı, paketlenme, promosyon ve teşvikler verilebilir (Melewar ve Saunders, 2000'den aktaran Melewar vd., 2005).

Kurumsal kimliğin *görsel* yönünü temsil eder. Firmanın ürün, bina, araç, giyim gibi görsel unsurlarla kendi kalite ve değerinin paydaşlarca görülerek beğenilmesini kolaylaştırır. Logo, slogan, isim, bina, malzeme, giyim gibi birçok unsur bu kategoride ele alınabilir. Tüm bu unsurlar, kurumsal kimliğin dışa yansımalarından ibarettir (Melewar, 2003).

### 1.1.4.3. Kurumsal Kültür

Organizasyon üyeleri arasında paylaşılan norm ve değerler bütünüdür. Doğal olarak, her örgütün kendine has bir kültür ortamı bulunur. Bu durumda kurumsal kültür, organizasyonda çalışanlar tarafından paylaşılan inanç, değer ve anlamları ifade etmektedir (Özalp, 2001).

Kurumsal kültür, firmanın ürettiği ana değer ve inançlardır. Kurumsal felsefe, değerler, prensipler, talimatlar, firmanın tarihi, kurucusu, ülkesi ve alt kültürler gibi birçok alt unsurdan meydana gelir. Ind (1992)'e göre, kurumsal felsefenin en önemli parçası şüphesiz ki "misyon"dur. Balmer (1998) firmanın faaliyette bulunduğu ülkenin etkisinin, ulusal kimlikle kendisini hissettirerek kurumsal kültürü etkileyeceğini belirtir. Dutton ve arkadaşları (1994), organizasyon üyeleri çalıştıkları örgüte bir şekilde sadakat ve bağlılık hissi taşıdığından kurumsal kimliği oluşturmada alt kültürleri göz önünde tutulmasını tavsiye eder (Melewar vd., 2005).

Kiriakidou ve Millward (1999) bir örgütün ürettiği en temel değer kurumsal kültür olduğunu vurgular. Bu faktör, kurumsal kimliğin geliştirilmesi ve uygulanmasında önemli bir role sahiptir. Kurumsal kültürün unsurları şunlardan oluşmaktadır; kurumsal felsefe, kurumsal değerler, kurumsal misyon, kurumsal prensipler, kurumsal talimatlar, kurumsal tarih, işletmenin kurucusu, firma merkezi, alt kültürler... vs. *Kurumsal felsefe* kurumdaki değerler kümesinin tamamını, *kurumsal değerler* inançlar dahil moral değerleri, *kurumsal misyon* kurumun varlık nedenini, *kurumsal talimatlar* kurumun değer (doğrular-yanlışlar) açıklamalarını, *kurumsal tarih* kurumun geçmişini/ tecrübelerini, *işletmenin kurucusu* ise bir firmanın her bir yanını temsil ve ifade eder (Melewar, 2003).

### 1.1.4.4. Davranış

Davranış, kurumsal kültürle uyumlu bir şekilde oluşan ya da kendiliğinden meydana gelen kurumsal tavırların bir sonucudur. Üç çeşidi vardır; kurumsal davranış, çalışanların davranışı ve yönetimin davranışı. *Kurumsal davranış*

firmayla ilgili olayları ve konuları, *çalışanların davranışı* çalışanların kurumsal kimlik inşasındaki önemli yerini, *yönetimin davranışı* ise yönetimin iç-dış paydaşlarla iletişimi yoluyla kurumsal kimlikteki etkin rolünü ifade eder (Melewar, 2003).

Kurumsal davranış; organizasyonlarda çalışanların davranışlarını algılama, anlama ve mümkün oldukça kontrol etme çabası olarak da görülebilir (Luthans, 1992).

Ayrıca; kurumsal davranış, üst yönetimin kurumsal vizyon ve stratejiyi iletme görevine ilişkin (Balmer, 1997), çalışanların davranışı, çalışanları örgütle ilişkilendiren sürece ilişkin (Dowling, 1986), yönetim davranışı ise yöneticilerin davranış ve açıklamalarına ilişkin (Van Riel, 1995) konuları içerir (Aktaran Melewar vd., 2005).

#### **1.1.4.5. Kurumsal Yapı**

Kurumsal yapı denildiğinde, akla gelen ilk unsurlar şunlar olmaktadır; örgüt içindeki bölümler ve kısımlar, yönetim şekli, çalışanların iş ve görev tanımları, yöneticilerin sahip olduğu kontrol noktaları, çalışan ve yöneticilerin yetki ve sorumlulukları, varsa yetki devri, fiziksel yerleşim vs. (Argun, 1997).

Kurumsal yapı, örgütsel yapı ve marka yapısından oluşur. *Örgütsel yapı*; iletişim çeşidi, raporlama/emir alma/verme sorumlulukları, firmanın karar almasındaki merkezilik ya da merkez-dışılık gibi konularını içerirken, *marka yapısı* ise firmayı farklılaştırma ve tercih konularıyla ilgilidir. Bir örnek verilecek olursa, merkezi yapıdaki firmalarda ana firma ile bunun tedarikçileri muhtemelen aynı yapıda olacağından örgütsel yönü baskın yapı özelliği görülürken, buna karşın merkezi yapıda olmayan firmalarda her firma kendi kimliğini oluşturacağından, buraların markasal yönü ağır basan yapıda olduğu görülür (Melewar, 2003).

Olins (1989) kurumsal yapının üç çeşidinden bahsetmektedir; tekdüze (tutarlı isim ve görsellerle), onaylanmış (tedarikçilerin isimleriyle) ve markalı (ürünlerin

farklı marka isimleriyle). Ind (1992)'e göre, kurumsal yapı iki kısımda ele alınabilir; örgütsel ve markasal. Örgütsel yapı, coğrafi ve ürünler yönüyle merkezilik/merkez-dışılık derecesinin konusunu oluştururken, markasal yapı ise firmayı farklılaştırma çabalarını ifade etmektedir (Aktaran Melewar vd., 2005).

#### **1.1.4.6. Endüstri Kimliği**

Balmer (1995) ve Morison (1997), endüstriyel kimliğin, bir endüstrinin büyüklük, rekabet gibi ekonomik ve teknolojik özelliklerini yansıttığını belirtir. Güçlü bir endüstriyel kimliğin, firmaları birbirlerine benzer stratejik plan ve misyon açıklamalarına ileteceği, yani firmalara kurumsal kimliklerini gösterme zorunluluğu yaşatacağı düşünülmektedir (Aktaran Melewar, 2003).

Rekabetçi ortam ve değişim olgusu aynı endüstrideki firmaları ve bunların kimliklerini olumlu/olumsuz etkiler, bunun yanında, çevreci gruplar da firmaların ve bunların kimliklerinin üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Melewar ve Wooldridge, 2001'den aktaran Melewar vd., 2005).

#### **1.1.4.7. Kurumsal Strateji**

Gray ve Schmeltzer (1987), kurumsal stratejinin firmanın önemli amaçları ve stratejilerinden ibaret olduğunu söyler. Bunlar, bir firmanın tüm ürün, hizmet, plan ve projeleri açısından master plan niteliğindedir. İki önemli stratejiden meydana gelir; farklılaştırma ve konumlandırma (Aktaran Melewar vd., 2005).

*Farklılaştırma stratejisinde* firmalar, çalışanlarının yetenekleri, bilgileri ve tecrübeleri yoluyla ürün ve hizmetlerinin kalitesini değiştirerek diğer firmalara göre üstünlük yakalamaya çalışır. Böylece, piyasa şartlarında normal olarak algılanan fiyatlamalardan değişik yollarla ayrılabilir. Örneğin, organik ürün ürettiğini piyasaya pazarlayan bir firma bu üstünlüğü sayesinde satış ve pazarlama gelirlerinde önemli bir kazanç elde edebilir. Hatta organik ürün kavramı altında ürün ve hizmetlerinin fiyatlarında yapacağı artışlar bile kazancını

katlamaya yardım edebilir. *Konumlandırma stratejisinde* ise firma, iş çevresi itibariyle ne tür işler yapacağı ile hangi konuda ürün/hizmet sunacağını netleştirerek piyasadaki rakiplerini ve kendi çevresini belirler ve netleştirir (Melewar, 2003).

Kurumsal kimlik kavramının açıklanması ve bunu oluşturan faktörlerin irdelenmesinden sonra çalışmanın ikinci temel değişkeni olan işten ayrılma niyeti incelenecektir.

## 1.2. İŞTEN AYRILMA NİYETİ

İşinden memnuniyet duyan kimse gerekli olmadıkça işini terk etmeyi düşünmez. Ancak bireysel, ailesel, mesleki ve/veya çevresel faktörler çalışanları işlerinden ayrılma düşüncesine itebilir. İstenmeyen bir durum olmasına rağmen, işten ayrılmaya hayatın doğal akışında yaşanan bir olgu olarak bakılmalıdır.

İşten ayrılma; çalışan ile işveren arasındaki iş sözleşmesinin “kesin biçimde” sonlandırılması anlamına gelmektedir. En çok “gönüllü” işten ayrılmalar şeklinde görülür. Firmanın üretkenliği üzerinde zararlı etkileri olsa da, diğer yandan düşük performanslı çalışanlardan kurtulmak, bunların yerini dolduran yeni çalışanların taze fikirlerinden faydalanmak gibi avantajlarını görmezden gelmek mümkün değildir (Reiche, 2002).

İşten ayrılma niyeti ise; özel örgütsel koşullara karşı çalışanın “*psikolojik tepkisi*” olup hayal kurmayla işi bırakma arasında değişen bir örgütsel çekilme davranışıdır (Kraut, 1975).

İşten ayrılmayla ilgili görülen işten ayrılma bilinci ve iş arama davranışı gibi başka kavramlar da vardır. Hinkin ve Tracey (2000) işten ayrılmanın örgüt için maliyetli olduğunu, Holtom ve arkadaşları (2008) ise, kilit roldeki çalışanların işte tutulmasının firmanın başarısı için önemli olduğunu dile getirir (Aktaran Flint vd., 2013).



Aslında, çalışanlar ile işverenler arasında bir “psikolojik sözleşme”nin imzalanmış olduğu varsayılabilir. Nitekim işe yeni başlayanlar, firma kendilerini işe alırken birtakım vaatlerle işe kazandırdıklarını ve bunları yerine getirmek üzere söz verdiklerini varsayar (*çalışan algısı*). Bu yönden bakılacak olursa, işverenlerin yeni çalışanları işe alırken daha işin başında dürüst davranmaları, ayrıca onlarla her zaman yüz yüze diyalog kurmalarının ne kadar değerli olduğu açıktır (Sturges ve Guest, 2001).

İşten ayrılmalara karşı yöneticiler çeşitli tepkiler verebilmektedir. Örneğin, yöneticilerin pek çoğu çalışanların işten ayrılmalarını önemsemediklerini gösteren davranışlar sergileyebilmektedir. İşten ayrılma davranışlarına karşı sergilenen bu tür davranışların nedeni; kendi iş yüklerinin fazlalığı, çalışan taleplerinin fazlalığı ve bunu karşılama zorluğu vb. olabilir. Onlara göre, işlerinden ayrılanlar daha çok “para veya daha iyi fırsatlar gibi belirleyici sebeplerle” ayrılmışlardır. Yöneticilerin bu konuda kendilerini rahatlatmak için şu tür düşüncelere sahip oldukları ifade edilebilir: “ayrılma niyeti olanları firmada tutmak zaten mümkün değildi”, “zaten iş yeterliliğini karşılamıyorlardı”, “herkesi firmada tutmak olanaksızdır”, “herkesin yeri dolar, gidenin yeri doğal olarak doldurulur” vs. Yöneticilerin bazılarına göre; *işten ayrılma*, çalışmanın doğal maliyetidir. Psikologlar, bu durumu “ *motive edilmiş körlük*” olarak adlandırır. Öyle ki, yöneticiler işten ayrılmaları kendileriyle değil, %80-90 oranında çalışanların davranışlarıyla ilişkilendirir. Oysaki, birçok çalışma işten ayrılmaların parasal kaynaklı olmaktan ziyade, “iş”, “yönetici”, “kültür” veya “iş ortamı” sebepli olduğunu ortaya koymaktadır (Branham, 2012).

Aslında, değerlendirme yapmak bakımından *işten ayrılma oranı* tek başına anlamlı bir kıstas değildir. Örneğin, içinde bulunulan piyasadaki işten ayrılma oranı %10 olup firmadaki oran %5 ise, ilk bakışta bu oranın düşük olduğu söylenebilirse de, bu yanıltıcı bir değerlendirme olabilir. Çünkü firmadan ayrılanlar belki de yetişmiş, tecrübeli, bilgi sahibi, işin merkezi konumunda bulunan değerli çalışanlar idi. Bu durumda, sayısal yönden olmasa da, firma kaybının “kalite yönüyle” daha çok olduğu sonucu daha sağlıklı bir değerlendirme sayılmalıdır (Mussel, 1986).

Griffeth ve Hom (2001)'a göre, işten ayrılma olgusunu anlamak ve çözümllemek için sırasıyla aşağıdaki sorulara uygun cevaplar bulunmalı ve çeşitli çareler üretilmelidir (Griffeth ve Hom, 2001) :

- *“Soru: İstenmeyen işten ayrılmaların oranı nedir? (Önce bu sorunun cevabı bulunur)*

- *Soru: Bulunan bu oran mevcut endüstride gerçekleşen orandan yüksek midir? (Cevap ‘evet’ ise devam edilir, şayet ‘hayır’ ise işten ayrılma konusu firma için sorun değildir)*

- *Soru: İşten ayrılmaların maliyeti var mıdır, varsa bu maliyet nedir? (Cevap ‘evet’ ise devam edilir, şayet ‘hayır’ ise işten ayrılma konusu firma için sorun değildir)*

- *Soru: Teklif edilen çareler yoluyla elde edilecek tasarruf miktarı gerçekleşen maliyetten yüksek midir? (Cevap ‘evet’ ise devam edilir, şayet ‘hayır’ ise işten ayrılma konusu firma için sorun değildir)*

- *KARAR: En uygun çare uygulanır”.*

Campion (1991) işletmelerdeki işten ayrılmalarda zoraki, işlevsel ve kaçınılamaz oranların toplam işten ayrılma oranından çıkarılmasıyla “*istenmeyen işten ayrılma oranı*” elde edileceğini ve bu oran bulunduktan sonra konu hakkında sağlıklı değerlendirmeler yapılabileceğini vurgular. Örneğin, hastane ortamında yapılan bir çalışmada, toplam işten ayrılma oranı %14,6 iken; bunların %87’sinin gönüllü, %13’ünün zoraki; gönüllüler arasından %42’sinin işlevsel olan, %58’inin işlevsel olmayan; işlevsel olmayanlar arasından %28’inin kaçınılabılır, %72’sinin kaçınılmaz olduğu tespit edilmiştir. Zoraki, işlevsel olan ve kaçınılamaz ayrılma oranları toplam işten ayrılma oranından çıkarılırsa %1.3 gibi çok çok düşük bir “*istenmeyen işten ayrılma oranı*” elde edilir. Bu örnekte elde edilen oran, işten ayrılmaların birçoğunun gönüllü ve kaçınılamaz gruptan olduğunu göstermiştir ki, bu sonucun daha önceki çalışmalarla da uyumlu olduğu vurgulanmıştır (Aktaran Griffeth ve Hom, 2001).

Allen ve arkadaşları (2010) çalışanların işten ayrılmalarını üç şekilde ele alır; gönüllü/zoraki, işlevsel/işlevsiz ve kaçınılabılır/kaçınılamaz. Çalışanın kendi inisiyatifiyle giriştiği işten ayrılma türüne “gönüllü”, en bilgili, tecrübeli, değerli çalışanların işten ayrılma türüne “işlevsiz”, yönetimin elinde olan (maaş, çalışma şartları, çalışma ortamı...) sebepler dolayısıyla işten ayrılma türüne ise “kaçınılabılır” işten ayrılmalar olarak bakılabilir (Aktaran Brown vd., 2014).

Esasen işten ayrılmalar iki kategoride ele alınmalıdır; *gönüllü* (çalışanın kendi isteğiyle) ve *zoraki* (işverenin kararıyla). Gönüllü işsizlik ikiye ayrılır; *işlevsel olan* (standartı yakalayamayan düşük performanslı çalışanlar) ve *işlevsel olmayan* (becerikli, eğitilmiş ve yüksek performanslı çalışanlar). İşlevsel olmayan ise, *kaçınılabılır* (ailesel ve özel yaşamla ilgili fırsatlar sunma, maaş artışı ve terfi, bonus gibi yollarla önlenemeyen) ve *kaçınılamaz* (doğum, eşin iş yeri değişikliği, yaşlılarla ilgilenme zorunluluğu gibi nedenlerden ötürü önlenemeyen) olmak üzere iki parçada ele alınabilir (Griffeth ve Hom, 2001).

Price (1977) bir işten kendi rızalarıyla ayrılanlar “gönüllü” işten ayrılmaya örnek teşkil eder. Buna karşın; uzaklaştırma, ciddi rahatsızlık, hastalık veya ölüm gibi sebepler “zoraki” işten ayrılmalar kategorisinde ele alınır. Emeklilik ise her iki grupta da değerlendirilebilir (Aktaran Griffeth ve Hom, 2004).

İşten ayrılma niyeti üzerinde nelerin etkili olduğu ve bunun sonuçları literatürde araştırılan konulardandır. Bunları irdelemek üzere geliştirilen bazı modeller aşağıdaki gibidir (Aktaran Brown vd., 2014):

- Serpilen Model: Lee ve arkadaşlarına (1996) göre, günlük hayatta aniden oluşan şok olayların/planların (kaza, doğum, hastalık, evlilik, eşin görev yerinin değişmesi...) iş tatmininden daha fazla derece işten ayrılma üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur.
- İşe Gömülü Model: Mitchell ve arkadaşlarına (2001) göre, işten ayrılma çalışanın hem kendi özel hayatını, hem de iş yerini içeren çevrelerin bağlantılarıyla ilişkilidir. Çalışanlar işten ayrılıp başka bir yere taşındığında

sadece mevcut işlerini değil, ilişki içerisinde oldukları çevreleri de kaybedeceklerini bilirler.

- Meta Analiz: Allen ve arkadaşlarına (2010) göre, işten ayrılmadaki esas faktör grupları şunlardır; işin özellikleri, çalışanın kendi özellikleri, iş çevresi ve liderlik (yönetim davranışları).

- Faktörlere İlişkin Model: Beach ve arkadaşlarına (2003) göre, yönetimin kontrolünde olanlar (çalışan tatminini doğrudan etkileyen) ve yönetimin kontrolü dışında olanlar (iş-ev ortamı çatışması, alternatif iş imkânları...) şeklinde sınıflandırılmaktadır. Booth ve Hamer (2007) tarafından tekstil sektöründe yapılan bir çalışmada, işten ayrılmayı etkileyen önemli faktörlerin; kontrol edilemezler (işe yönelik arz-talep) ile kontrol edilebilir olanlar (adil ücret, iş tatmini, yönetimin çalışanlara ilgisi, moral, yönetilebilir iş yükü, kariyer gelişimi, çalışanlar arasındaki güven ve saygı) çıktığını belirtir.

İşten ayrılmaya dair yukarıda kısaca değinilen modellerden sonra bu konu hakkında geliştirilen bazı yaklaşımlara aşağıda yer verilmiştir:

“Değiş-Tokuş Yaklaşımı” birçok alanda kullanılan etkili bir yaklaşımdır. Sosyal ve ekonomik olmak üzere iki tür değiş-tokuş ilişkisi bulunur. Sosyal değiş-tokuşlar sınırları belli olmayan gereklilikleri içerir ve “güven” ilişkisine dayanır. Ekonomik değiş-tokuşlar ise bu ilişkinin daha görünür kısmını temsil eder ve finansal/materyal bir mahiyet arz eder. Coyle-Shapiro ve Shore (2007) sosyal değiş-tokuşun bir zaman boyunca çıkarların sürekli değiş-tokuşuyla ilgili bir süreçte işaret ettiğini anlatır. Böylece, sosyal değiş-tokuş aslında sosyo-duygusal bir duruma işaret eder. Bu tür değiş-tokuşun üç unsuru bulunur; ilişki, karşılıklılık ve değiş-tokuş. Emerson (1976)’a göre, bu değiş-tokuş, şahıslar arasında karşılıklı davranışlar serisini, Homans (1958)’a göre ise taraflar arasında sürdürülen ilişkilerdeki fayda-zarar dengesinin korunmasını gerekli kılar (Aktaran Flint vd., 2013).

O’Reilly ve Caldwell (1981)’in sosyal değiş-tokuş (*social exchange*) ve Arnold’un (1990) beklenen rasyonellik (*prospective rationality*) yaklaşımlarına göre,

çalışanlar bazı beklentiler (örgüte katılma nedenleri ile mevcut kariyer kaygıları), kişisel hedefler-değerler ile işe alım sırasında verilen sözler çerçevesinde örgütlerine bağlanmayı kabul eder (Arnold ve Davey, 1999).

Unutmamak gerekir ki, işten ayrılma vakaları sadece geçmişteki ekonomik krizlerle ilişkili değil, herhangi bir zamanın, bugünün, hatta yarının en önemli sorunlarından birisidir ve böyle olmaya devam edeceği öngörülmektedir. Bu öngörünün nedeni çalışanların kendi ihtiyaçlarının ve beklentilerinin, ailesel ve çevresel faktörlerin her zaman değişikliğe maruz kalmasıdır. Bu dinamik bir sürece işaret edip herkesi farklı seviyelerde muhakkak etkiler (Phillips ve Connell, 2003).

Mobley (1982) çalışanın işten ayrılmasının, yani örgütü terk etmesinin, üzerinde düşünülmesi gerekli önemli bir olgu olarak görür. Çünkü bu durum, hem çalışanı, hem organizasyonu, hem de toplumu ilgilendiren geniş çaplı bir domino etkisine sahiptir. Örneğin, örgütsel açıdan bakıldığında, işten ayrılan birinin yerine yeni birisi işe alındığında, onun eğitimi, örgütteki sosyalleşmesi ve bu arada mevcut işin kesintiye uğraması gibi birçok maliyetler ve/veya dezavantajlar söz konusudur. Bu bakımdan, işten ayrılma olayının yöneticiler tarafından detaylı şekilde araştırılması ve analiz edilmesi gerekmektedir (Aktaran Phillips ve Connell, 2003).

Bu tür bir araştırma ve analiz, mevcut çalışanların işte tutulmasına yönelik politikalara önem verilmesiyle sonuçlanabilir ki, bu husus hem çalışan, hem de şirket açısından oluşabilecek birçok olumsuz ve belirsiz durumun önüne geçebilir. Böylece, ekonominin can damarlarını oluşturan aktörler konumundaki çalışanlar geleceğe ilişki risklerle boğuşarak enerjilerini tüketmez, firma sahipleri de hâlihazırdaki üretim süreçlerini ve bu yolla topluma yönelik hizmetlerini sürdürür.

Bürokratların daha düşük bir işten ayrılma yaşadıkları geçmişte kalmış bir konudur. 2002 yılında Amerika'da gerçekleştirilen bir çalışma, Federal Birimlerde

çalışanların %34'ünün işten ayrılma niyetinde olduklarını ortaya koymuştur (Bertelli, 2006).

İşten ayrılma işveren açısından kaybedilmiş bir “yatırım” sayılır. Perry ve Wise (1990) kamu çalışanlarının örgütsel bağlılığı ve işe ilişkin yakınlığı, halka/kamuya hizmet etme motivasyonuna dayandığını varsayar. Kamuya hizmet sunma görev ve sorumluluğuna sahip bürokratlar “bu politikalarda etkin rol almak” isteğine sahiptir. Bu durum, kamu sektörü çalışanlarının kamunun hedeflerine yönelik “ideolojik tatmini” olarak da algılanabilir. Gailmard (2001)'a göre, bürokratlar her ne kadar politika üretmede inisiyatif sahibi olmak isteseler bile, kanun yapıcılar bu görev ve sorumluluklarını başkalarına havale etmeyi istemediklerinden bürokratlara daha az politika üretme imkân ve yetkisini tanırlar (Aktaran Bertelli, 2006).

Kahn ve arkadaşlarına (1964) göre, bürokratların yönetimin kalitesine ilişkin algıları, işten ayrılma niyetleriyle bir ilişki içindedir. Yöneticilerin çalışanlar için birçok beklenti oluşturması, ne yazık ki onlardaki stresi artırmakta ve bu sebeple onları firmalarını terk etmeye doğru itmektedir. Kim (2005) yönetim kararlarına katılımın bürokratların yönetimin çalışmalarını kabullerini kolaylaştırdığını, dolayısıyla yönetime olan desteği artırdığını belirtir. Kendi kurumlarının amaçlarından daha farklı hedefler taşıyan bürokratların işlerinden ayrılma ihtimali ise diğer bürokratlardan daha yüksektir (Aktaran Bertelli, 2006).

Gallup Örgütünün bir çalışmasında (2011), Amerika Birleşik Devletleri'ndeki işgücü piyasasının %70'inin işten ayrılma niyeti taşıdığı anlaşılmıştır. Ek olarak, bu çalışanların Amerikan ekonomisine yıllık maliyetinin 254-363 milyar dolar civarında olduğu tahmin edilmiştir. Şayet, işten ayrılma niyetindeki çalışanlar tekrar işe kazandırılabilirse bunun “*çarpan etkisi*” oluşacaktır. Zira lüzumsuz maliyetler kurtarılmakla kalmayacak, aynı zamanda morali ve işe bağlılığı artan çalışanlar birbirleriyle ve müşterilerle daha yakın ilişki kurarak firmanın imajına ve kurumsal kimliğine olumlu katkıda bulunacaklardır (Aktaran Branham, 2012).

Fishman tarafından yapılan bir çalışmada (1998), yöneticilerin büyük çoğunluğunun (%75) çalışanları firmada tutmanın kendileri için en öncelikli üç konudan biri olarak gördüklerini belirtmelerine rağmen, bunlardan çok azının (%15) işten ayrılmaları azaltacak gerçekçi bir plana sahip olduğu ortaya konmuştur (Aktaran Branham, 2012).

İşten ayrılma ve işten ayrılma niyeti incelendikten sonra çalışanları işlerinden ayrılmaya iten sebepler irdelenecektir.

### **1.2.1. Çalışanları İşten Ayrılmaya İten Nedenler**

Çalışanlar birçok sebepten ötürü işten ayrılmaya niyet eder. Bunlar bireyden bireye farklılık gösterebilir, örneğin bazıları amirlerinden nefret ettiği için işini bırakmayı düşünürken bazıları ise ücret ve mali imkânların yeterli olmamasından buna kalkışır. Sebep ne olursa olsun, bu tür ayrılmalar bireysel düzeyde gerçekleşmiş olsa bile toplumsal ölçekte olumsuz etkileri bünyesinde barındırır.

Araştırmacılar çalışanları iş yerinden ayrılmaya iten nedenleri inceleyen çalışmalar gerçekleştirmiştir. Yapılan araştırmalar sonucu ortaya çıkan ve insanları işten ayrılmaya iten nedenlerin bazıları aşağıda yer almaktadır:

Lee ve arkadaşlarına (1996) göre, işten ayrılmalar, bir anda gerçekleşen önemsiz olaylar olarak görülmemelidir. Çalışanların işlerinden ayrılması bir süreç olma özelliği taşır ve bu süreç haftalar, aylar ve hatta bazen yıllara yaygın özellik gösterebilir. Dolayısıyla, çalışanları işten ayrılmaya iten sebeplerin zamanlıca tespit edilerek gerekli önlemlerin uygulamaya konması kritik öneme sahiptir. İşten ayrılmanın erken habercileri işe gelmeme, gecikme ya da çekilme ve artan olumsuz davranışlar olsa bile, bunların çeşitli olaylar dizisiyle (örneğin, terfi ettirilmeme, yeni birinin işe transfer edilmesi, işin vaat edildiği kadar cazip olmaması, hoşlanılmayan yeni bir patronun gelmesi, yeni bir diyarda görevlendirilme, etik olmayan bir uygulamanın yerine getirilmesinin talep edilmesi...) gerçekleştiğinin bilinmesi gerekir (Aktaran Branham, 2012).

İşten ayrılmalara sebep olan durumları; profesyonel büyüme ve gelişim için fırsat eksikliği, uygun olmayan çalışma koşulları, yöneticilerle zayıf ilişkiler, iletişim problemleri şeklinde ifade etmek mümkündür (Mowday vd., 1982).

Çalışanların işten ayrılma niyetleri çeşitli faktörlere bağlı olsa da, şüphesiz bunlardan en belirleyici olanı başka bir örgütte sunulan “daha iyi imkânlar”dır. Yapılan bir çalışmada, firmada kalma ya da buradan ayrılmada neyin belirleyici olduğu araştırıldığında, bunun “mesleğe göre” farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Örneğin, idari çalışanlar, mühendisler ve bilim insanlarının parasal olmayan unsurlara (iş güvenliği, çalışma şartları gibi) göre karar verdikleri anlaşılmıştır. Diğer yandan, teknik elemanlarda maaş unsurunun belirleyici olduğu anlaşılmıştır. Bu çalışma sonuç olarak, işten ayrılma niyetinde temel alınan ölçünün meslekten mesleğe farklılık gösterdiğini, bundan ötürü aynı kurum çalışanlarını bir bütün halinde değerlendirip onları işten ayrılmaya sevk eden faktörleri genellemenin o kadar da sağlıklı olmadığını vurgulamıştır (Mussel, 1986).

Çalışanlar dışarıdaki parasal “çekici faktörlerden” ziyade içerdeki “itici faktörlerin” etkisiyle işten ayrılmaya niyet etmektedir. Bu demektir ki, çalışanları iş yerinde tutabilme yönetimin inisiyatifinde olan bir husustur ve yöneticiler isterlerse bu durumu kontrol edebilirler. Harvard Üniversitesince gerçekleştirilen bir çalışmada, yöneticilerin, işten ayrılmaların %89 oranında “*parasa*” kaynaklı olduğunu düşündükleri ortaya çıkmışsa da Branham’ın 2004-2011 yılları arasında 991 kişi üzerinde gerçekleştirdiği başka bir çalışmada, çalışanların sadece %12’sinin “*parasa*” sebeplerle, %88’inin ise “*diğer sebeplerle*” işten ayrıldığı sonucu elde edilmiştir (Aktaran Branham, 2012).

Mevcut problemi görmek ve düşük maliyetle çözmek yerine birçok kurumun eldeki parayı harcayarak heba ettiği bilinen bir gerçektir. Saratoga Kurumunun verilerine göre, bir çalışanın işten ayrılmasının yaklaşık maliyeti onun bir yıllık maaşlarının toplamına denktir. Bir örnekle izah edilecek olursa, yıllık 35.000 dolar kazançla çalışanların bulunduğu bir firmada yıllık işten ayrılma oranını %15 farz edilirse firmadan ayrılmasının yıllık maliyeti yaklaşık 1-1.5 milyon dolara



denk gelmektedir. Peki, bu aşamada şu soru sorulmalıdır: “Yıllık 1-1.5 milyon dolarlık bir zarar mı, yoksa çalışanları işte tutmak yoluyla bu maliyetin firmadan çıkmasını engelleyecek yollar bulmak mı daha akıllıcadır?”. Açıktır ki, ikinci yolu denemek ve buna ilişkin önlemler almak, her yöneticiye düşen bir görev sayılır (Aktaran Branham, 2012).

Amerika Birleşik Devletleri’nde gerçekleşen işten ayrılmaların, uzun çalışma süresine sahip olanlardan ziyade işte daha az süre çalışanlar arasında yaygın olduğu görülmüştür. 1984 yılında işten ayrılma oranı %11.5 olarak tespit edilmiştir. Daha genç olanların işten ayrılmalarında, ailesel bağlılığın olmaması, emeklilik konularının mevzu dışında kalması, sorumluluk getiren veya kaygı uyandıran birçok faktörün yokluğu, ayrıca herhangi bir işte henüz uzmanlaşmamış olmaları gösterilmiştir. Bütün bu faktörler, gençlere daha mobil bir hayat tarzı sunmaktadır. Buna karşın, üst yöneticiler ile idarecilerde bu oranın düşük seviyede olduğu görülmüştür. Anlaşıyor ki, performansı ve imkânları yüksek çalışanlar daha verimli olduklarından, diğerleri de buna sahip olmadıklarından belirli bir oranda çalışan kaybı firmalar için her zaman söz konusudur. Kısaca, kurumlar yüksek performanslıları işte tutmayı, bunu başaramayanları ise gözden çıkarmayı baştan öngörür, hatta arzular (Mussel, 1986).

Çalışanın işten ayrılma niyetini etkileyen çeşitli faktörler vardır. Bu faktörlerden bazılarını koşullara dayalı (ortamsal), örgütsel (eğitim programları, teşvikler, maaş...), kişisel (yaş, cinsiyet, yer, aile...) şeklinde sıralamak mümkündür (Brown vd., 2014).

İşten ayrılma niyetinde iki önemli belirleyici gruptan bahsedilmektedir (Aktaran Flint vd., 2013):

- Örgütsel Belirleyiciler: Çalışanların organizasyonel prosedürlerin doğruluğuna ilişkin algılarını ifade eden prosedürel adalet (Leventhal vd., 1980), örgütsel bağlılık (örgüte duyulan duygusal bağ olarak duygusal bağlılık) (Meyer ve Allen, 1991)

- Kişisel Belirleyiciler: Denetleyicilerin ve yöneticilerin eylemlerinin adaletine ilişkin olarak çalışanların algılarını ifade eden kişiler arası adalet (Greenberg, 1993), denetleyiciyle/yöneticiyle kurulan duygusal bağ şeklinde açıklanabilecek olan denetleyici/yönetici bağlılığı (Clugston vd., 2000).

Çalışanları işte tutmanın zor olduğu zamanlarda, buna sebep olan faktörler şu şekilde verilebilir (Phillips ve Connell, 2003):

- Dışsal faktörler: Ekonomik büyüme, yeni bir iş arayanların düşük oranı, düşük seviyelerde işsizlik oranı, özel yetenek kıtlığı, teşebbüs ruhunun canlanması, getirisi yüksek işlere rağbet edilmesi... vs.

- İçsel Faktörler: İş sadakati eksikliği, daha iyi iş talebi, esneklik ve bağımsız hareket etme tarzındaki ihtiyaçlar, performans dayalı ödül ihtiyacı, katılım, başarıma ve katkı sağlamaya duyulan ihtiyaç, her türlü faydaya duyulan istek, yeni beceriler öğrenme ihtiyacı, kariyer gelişimi, lider örgütte çalışma talebi, rekabetçi ödeme sistemi arzusu, destekleyici bir çevre ihtiyacı, iş ile özel yaşamın dengede tutulması ihtiyacı... vs.

İşten ayrılma niyetine etki eden değişkenlere örnek olarak mevcut işin özellikleri ve kariyer gelişimi gösterilebilir (Arnold ve Davey, 1999).

Çalışanların işe katılımı da işten ayrılma niyeti üzerinde belirleyici olabilmektedir. Zira işe katılan ve kendini firmada değerli addeden kişiler bu niyeti pek taşımazlar. Düşüncelerine değer verilen kimseler hem kendilerini daha değerli hisseder, hem de daha ağır rol ve sorumluluklar üstlenme konusunda hırslı davranır ve hemen yılmazlar (Reiche, 2002).

Arnold ve Feldman (1982)'a göre, işten ayrılmadaki önemli belirleyiciler; iş tutumları (iş tatmini gibi), demografik değişkenler (medeni durum, yaş, eğitim...), alternatif iş imkânları, davranışsal niyetler olarak verilebilir.

Porter ve Steers (1973)'e göre, işten ayrılmadaki esas faktörler şunlardır: *örgüt çapındaki faktörler* (ücret, teşvik...), *en yakın iş ortamı faktörleri* (denetleyici, iş ünitesinin büyüklüğü...), *işe ilişkin faktörler* (bağımsızlık, açık rol tanımı...), *kişisel faktörler* (yaş, kişilik, tecrübe...). Diğer yandan, Pettman (1975) işten ayrılmadaki 3 faktör üzerinde durur; *dışsal faktörler* (coğrafi yerleşim...), *çalışanların kişisel özellikleri* (cinsiyet, kabiliyet...) ve *yapısal faktörler* (ücret yapısı...) (Aktaran Koh ve Goh, 1995).

Tett ve Meyer (1993) işten ayrılmanın en önemli üç değişkenini iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti olarak verir (Aktaran Morrison, 2004).

Firmanın *heterojen* olması birlik duygusunun oluşumunu zayıflattığından kurumsal kimliğin gelişmesini de engelleyebilir. Ürün yapısının ve iş süreçlerinin *karmaşıklığı* bu kimliğin gelişmesini geciktirdiğinden örgütsel bağlılığın düşmesine yol açar. Diğer bir etken olarak *firma büyüklüğü* gösterilebilir. Firma büyüdükçe maalesef duygusal durumdan soyutlanır ve bir nevi makineye dönüşür. Yani, formalleşen bir firmadaki çalışanlar kendilerini yalnız hissetmeye başlar. Ürünlerin yapısının piyasada bilinir olup olmaması da çalışanların işten ayrılmaları üzerinde bir şekilde etkili olabilmektedir. Şöyle ki, piyasa bilinir olan ürünler şirketin kurumsal kimlik olarak tanınmasını sağlarken iş yerine ait imaj tazelenir ve çalışanların güveni sağlanır. Bunun tersi durumda, yani ürünler piyasada bilinmiyorsa kurumsal kimlik tam yerleşmeyeceğinden çalışanları firmalarına bağlayan önemli bir etken oluşmayacaktır. Bu da tabii ki işten ayrılma olgusuna hız verebilir (Reiche, 2002).

### 1.2.2. İşten Ayrılmanın Sonuçları

Zorunlu ya da gönüllü olsun, işte ayrılma bir üretim veya hizmet alanında kesintiye yol açar. Bunun ekonomik maliyeti olduğu kadar psikolojik ve sosyolojik dezavantajları da söz konusudur.

Yüksek oranda işten ayrılmalar bir firmanın üretkenliği üzerinde yıkıcı etkiler bırakabilir, çünkü yetenekli çalışanları kaybetmenin yanı başında, işe alınacak

yeni kişilerin eğitilmesi süre alır ve tüm bunlar firmaya ek masraf çıkarır (Brown vd., 2014).

Darmon (1990) ve Brown (1990), işten ayrılmanın *olumsuz* yönlerini; yeni eğitim masrafları, devam ve üretkenlikteki kayıplar, kötü firma imajı, düşen çalışan morali, işleri sonlandırma maliyetleri, sosyal ve iletişimsel yapıların kesintiye uğraması, yüksek performanslı çalışanların kaybı, ayrıca firmada çalışmaya devam edenlerin azalan iş tatmini olarak sıralar (Aktaran Koh ve Goh, 1995).

İşten ayrılma davranışı genellikle olumsuz sonuçları açısından ele alınmakla birlikte bazı olumlu sonuçlar da üretebilmektedir:

Bununla birlikte, Werbet ve Bedeian (1989) işten ayrılmanın *olumlu* yönleri; performansları eleştirilen/beğenilmeyen çalışanların ayrılması, yeni fikir ve teknolojilerin firmaya dahil olması, organizasyonun içinde artan yeni fırsatlar, bazı maliyetleri azaltma imkânı, politika ve pratikteki değişimlerin firmaya yansıtılması, çatışmaların giderilmesi şeklinde ifade eder (Aktaran Koh ve Goh, 1995).

Staw (1980)'a göre, işten ayrılmanın boşalan pozisyonlara başka çalışanların terfi ettirilmesi, yeni fikir ve teknolojilerin firmaya aşılması gibi avantajları da mevcuttur. Hatta Dalton ve arkadaşları (1981), düşük iş performansı sergileyen ile yüksek ücretli çalışanların işten ayrılmalarını firmanın bizzat arzuladığını aktarır. Abelson ve Baysinger (1984)'e göre, bu ayrılmaların küçük bir oranda seyretmesi her ne kadar iş yapmanın doğal maliyeti olsa da, Alexander ve arkadaşları (1994) açısından, bu oranın yüksek çıkması örgütsel verimliliği ciddi şekilde baltalar (Griffeth ve Hom, 2001).

Her ne kadar işten ayrılmalar genellikle olumsuz tarafından, idari işlerdeki artış, prosedür fazlalığı, moral çöküşü ve düşük iş tatminiyle açıklanmışsa da, bu konuya olumlu tarafından bakılacak olursa, işten ayrılmalar yoluyla yeni fikirler, organizasyon, teknoloji ve uygulamalardan bahsedilebilir. Böylece, düşük profil

sahibi çalışanların doğal olarak firmadan uzaklaştırılmış olduğu düşünülebilir (Mussel, 1986).

İşten ayrılmanın çalışanlar için oluşturduğu tek maliyet parasal değildir. Şöyle ki, bu niyeti taşıyan kimseler bazı ön sinyaller verir; öncelikle işten soğur, işe bağlılıkları azalır, üretkenlikleri düşer, işe gelmeme veya işi savsaklama başlar, belki de firma çıkarlarının tersine çaba sarf eder. Bundan dolayı, firmalar hem gelir, hem de moral olarak sıkıntıya girer; çünkü işi bırakmalar, şikâyetler, kazalar, hırsızlıklar, kısaca çalışan memnuniyetsizliği müşteri memnuniyetsizliğine yol açar, sonuçta zaman sermayesi boşa harcanır ve bundan dolayı bazı önemli iş projeleri sekteye uğrar (Branham, 2012).

Cascio (2000) işten ayrılmada firma açısından 3 tür maliyetten bahseder; ayrılma maliyeti (ayrılmadan kaynaklanan direkt maliyet), ayrılanın yerini doldurma maliyeti (başka çalışan bulmak için yapılacak masraflar) ve eğitim maliyeti (yeni çalışacakların oryantasyonu, eğitimi, ek olarak bunların ilk zamanlardaki verimsiz çalışmaları) (Aktaran Griffeth ve Hom, 2001).

Phillips ve Connell (2003) işten ayrılmanın çalışan, örgüt ve toplum üzerindeki olumsuz etkilerine örnek olarak şunları vermektedir: yüksek finansal maliyet, firmanın faaliyette bulunmasının zorlaşması, işten ayrılma sorunları, üretimde düşüş ve iş akışının kesintiye uğraması, hizmet kalitesinin düşmesi, uzmanlaşmanın sağlanamaması, iş fırsatlarının kaybedilmesi, idari problemler, sosyal ve haberleşme ağlarının kesintiye uğraması, kalan çalışanların iş tatmininde azalma, örgüt imajının zarar görmesi, geçiş döneminden/değişimden kaynaklanan stres, boşa giden çabalar, kesintiye uğrayan projeler, kariyer hedeflerinden uzaklaşma... vs.

Psikoloji alanında yapılan çalışmalarda devamsızlık, gecikme, geri kalma gibi davranışsal değişkenlerin işten ayrılma niyeti üzerinde pek etkili olmadıkları görülmüştür. Bununla birlikte, işten ayrılma niyetinde bilişsel süreçlerin de etkisi göz ardı edilemez. Bu yaklaşımda, çalışan kendi istek seviyesiyle işten elde ettiği fayda ve zararları başka arkadaşlarının durumlarıyla karşılaştırarak mevcut işe

devam etme veya buna son verme yönünden bir karar verir. Campbell (1997) ve Kidd (1991-1994) tarafından yapılan çalışmalarda, yaş ile işten ayrılma ya da işten ayrılma niyeti arasında “olumsuz” ilişki tespit edilmiştir (Aktaran Smyth vd., 2009).

### 1.2.3. İşte Tutmanın Yolları ve Etkileri

İşte ayrılmanın olumsuz sonuçları firmaları bazı tedbirler almaya sevk etmektedir. Çalışanları işte tutacak politikalar geliştirmek yoluyla işten ayrılmaların önüne geçmek firmalar açısından daha az maliyetli olup sonraki birçok sorunun en kolay çözümüdür.

İşten ayrılmaları önlemek için yönetim tarafından gerçekleştirilebilecek bazı uygulamaları; kariyer geliştirme programlarının uygulanması, personel tutumlarına yönelik periyodik araştırmaların yapılması, teşvik/ödül sistemlerinin yerleştirilmesi, hizmet içi eğitim programlarının yaygınlaştırılması şeklinde örneklendirmek mümkündür (Ding ve Lin, 2006).

Yöneticiler açısından, insan kaynağının değeri değişkendir. Örneğin, piyasada işsiz veya kalifiye olmayanların sayısı fazla olması durumunda, yöneticiler, ayrılanların yerine daha az maliyetle pek kolay bir şekilde başkalarını istihdam edebilir. Ama her şeye rağmen, ileri görüşlü bazı firmalar yetenekli çalışanları (bilgi teknolojileri uzmanı gibi) kurumda tutmanın yollarını araştırmakta, onları eğitim ve kariyer programlarıyla geliştirmekte, imkânlar (maaş artışı, bonus), yetkiler (iş yapma veya karar vermede bağımsızlık) ve diğer bazı yönlerden (kıyafet serbestisi, çocuklar için kreş, ev hayvanlarını işe getirebilme) desteklemekte, bu şekilde kurumun kurumsal kimliğine ve dolayısıyla geleceğine yatırım yapmaktadırlar (Branham, 2012).

Kişileri işe almanın ve işte tutmanın en önemli şartlarından birisi, onları “destekleyen bir örgüt ortamı” oluşturmak ve bunu devam ettirmektir. Çünkü çalışanlar, kendilerinin görülüp gözetildiği bir iş yerinde çalışmayı arzular. Unutulmamalıdır ki, çalışanlar ile üstleri arasındaki bu bağ şahısları firmada tutan

ya da buradan kaçırılan en önemli faktördür. Diğer unsurlar ise; maddi imkânlar, donanımlar, kariyer geliştirme fırsatları ve eğitim faaliyetleri olarak verilebilir. Tabii ki, bunların hepsi “geri dönüş” aracılığıyla yerleşebilir. Şöyle ki, çalışanlar kendileri hakkında zamanlıca yapılan yapıcı eleştiriler sayesinde kendilerini düzeltebilir, muhtemel yanlışları engelleyebilir ve böyle bir çalışma ortamını benimseyebilir. Burada gözden uzak tutulmaması gereken diğer bir nokta ise, ekonomik şartların yapısıdır. Bir ülkede ekonomi gelişir ve vatandaşlara birçok iş fırsatı sunarsa kurumlarda çalışanları örgüte çekmek ve burada tutmak zorlaşacaktır. Ne de olsa, daha iyi imkânlar nerede oluşmuşsa, çalışanlar orada çalışmak için istekli olacaklardır (Orrick, 2008).

İşten ayrılmaların firmalara doğrudan ve dolaylı şekilde ağır maliyetleri olduğunu söylemek mümkündür. Bu maliyetleri azaltmak için şirketler işten ayrılma probleminin üzerine giderek çözümler üretmeye çalışmaktadır. Çalışanların işten ayrılmalarına ilişkin sorunlarını çözebilmiş firmaların büyük kazanımlar elde edeceğini ileri süren çalışmalar mevcuttur. Gerçekten de, işten ayrılma düzeylerini minimize etmeyi başarabilen şirketlerde faaliyetlere ilişkin sorunların azaldığı, müşteri hizmetlerinin iyileştiği, iş akışlarının daha düzgün hale geldiği ve işlem kalitesinin iyileştiği gözlemlenmektedir. Phillips (2002) çalışanları işte tutmanın en büyük getirisinin operasyonel iyileştirmelerde gerçekleştiğini belirtmektedir. İşten ayrılmayı önlemenin görünür faydalarının yanında görünmeyen yanları da vardır. Bunlar; iş tatmini, örgütsel bağlılık, müşteri memnuniyeti ve takım çalışmasının daha iyi bir şekilde yerleşmesi, ayrıca çatışma, stres ve darboğazların azalmasıdır. Sayılan bu görünmez avantajlar bazen parasal getiri ve tasarruflardan daha önemli hale gelmektedir. Bir firmada ortaya çıkan mali kayıpları doğru bir finansal yönetimle telafi etmek mümkündür, ancak çalışanların güveni uzun uğraşlar gerektiren hassas bir süreç sonunda oluşur (Aktaran Phillips ve Connell, 2003).

Çevresinde okul, mağaza, yaşam alanları, kültürel ve eğlence fırsatları, çeşitli imkanlar, spor faaliyet alanları, dinlendirici mekanlar, görsel zenginlikler bulunan mekanlar çalışanlar açısından son derece cazip ortamlar olarak kabul edilirken trafik, kargaşa, kötü yapılaşmalara sahip ve çevresel fırsatlardan yoksun

ortamlar yaşanabilir olmaktan çok uzak kabul edilir. Bu sebeple örgütler, hayatın kalitesini artıran çevrelere yatırım yaparak kendi çalışanlarının refahını iş ortamlarında da sağlamayı isterler. İnsanlar doğal olarak inanç, zevk ve geçmişleri itibarıyla kendilerine benzeyen kişilere yakınlık duyup “benim gibi” diye kavramsallaştırabilecekleri bir yaklaşım sergiler. Bu durumu kurumlara uyarlamak mümkündür. Aynen sosyal yaşamda olduğu gibi, kurumlarda da “benim gibi” ya da “benzeriz, aynıyız” diyerek kendilerine benzeyen insanlarla birbirlerine yanaşan ve gruplar oluşturan insanlar vardır. Bu bağlamda firmalara düşen görevlerden biri, çalışan çeşitliliğini destekleyerek herkesin kendini ifade edip geliştirebileceği çalışma ortamlarını ve mekanlarını oluşturmaktır. Böylece, farklı fikirlere saygı duyulan, insanların birbirlerini ayıplamadığı, ayrımcılığın engellendiği, minimal seviyede çatışmaların yaşandığı huzurlu bir işyeri elde edilebilir ki, bu da arzulanmayan işten ayrılmaları azaltan bir faktör sayılır (Orrick, 2008).

Levering ve Moskowitz (1993) tercih edilen bir firma olmak bakımından bazı firmaların yoğun çaba sarf ettiğini, bunun da düşük seviyede işten ayrılmaları beraberinde getirdiğini anlatır. Örnek vermek gerekirse; Amerika’daki birçok firma, Forbes veya Fortune gibi seçkin ekonomi dergilerindeki “*Çalışmak İstenen İlk 100 Firma*” listesine girmeye çalışmaktadır. Şayet bunu başarırlarsa, bu ayrıcalığı medya, reklam ve diğer haberleşme vasıtalarıyla insanlara ulaştırır ve bunu kaliteli ve becerikli çalışanlara ulaşmak için bir araç olarak kullanırlar. Ancak, tercih edilen firma olmak beraberinde bazı gereklilikleri getirir: en kaliteli çalışanların işe alınması, onların motive edilmesi, tatmin edilmesi, sadakatlerinin temin edilmesi, kabiliyetlerinin ortaya çıkarılması, nihayetinde yetenekli çalışanların şirkette kalmalarının sağlanması gibi. Aslında son zamanlarda görülen şey, iş sahiplerinin değerli çalışanları arayıp bulmalarından ziyade, bunları firmada tutmanın yollarını araştırdıkları yönündedir (Aktaran Phillips ve Connell, 2003).

Bununla birlikte, maalesef, çalışanları işte tutmaya ilişkin bazı yanlış yaklaşımlar da gelişmiştir. Bu yanlış yaklaşımlara örnek olarak; proaktif (önceden hareket) yerine reaktif (tepkisel) davranma, birçok önleyici programı birlikte uygulama,



analiz ve değerlendirme yapmadan herhangi bir çözüme sarılma, birçok çözümü aynı anda uygulama, ihtiyacı karşılamayan çözümlere başvurma, yeterli getirinin sağlanıp sağlanmadığını bilmeme sorunu verilebilir. “*Stratejik Hesap Verebilirlik Yaklaşımı*” bu tür sorunlara cevap bulmaya çalışmaktadır. Aşağıda belirtilen aşamalar takip edildiğinde başarıyı yakalamak mümkün olabilir (Phillips ve Connell, 2003):

- İşten ayrılma ve işte tutma bilgilerini hesaplama ve izleme
- İşten ayrılmanın (görünür-görünmez) tüm maliyetlerini hesaplama
- İşte tutma iyileştirmesinin sebeplerini ve ihtiyaçlarını tespit etme
- Çeşitli çözüm yolları üretme
- Her bir ihtiyaç için bir çözüm yolu oluşturma ve bunları eşleştirme
- İşte tutma yollarının değerini tahmin etme
- İşte tutma yollarının firmaya getirisini hesaplama
- Düzeltmeleri yapma ve başa dönerek sürece devam etme.

Çalışmaya ilişkin kurumsal kimlik ile işten ayrılma niyeti kavramlarından sonra çalışmanın bir diğer değişkeni olan örgütsel bağlılık kavramı açıklanacaktır.

### **1.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK**

Bağlılık, insanlarda bulunan temel duygulardan biridir. Herkes bir şekilde başkalarına karşı bağlılık hissedebilir. Buna benzer şekilde, örgütlerde çalışanlar da çalıştıkları örgütlere yönelik belirli duygular beslerler. Örgütüne bağlılık hisseden çalışanların işlerinde daha verimli olmaları doğal bir sonuçtur.

Bağlılık insan davranışlarını anlamada faydalı bir kavram olduğundan akademisyenler tarafından sıklıkla araştırılan ve makalelere konu edilen bir kavram haline gelmiştir. Bağlılık kavramı ayrıca işe gelmeme, işten ayrılma,

motivasyon, performans, topluma dönük davranışlar gibi konularda çalışanlarla ilgili kapsamlı bilgileri sosyal bilimlere sağlar (Klein vd., 2009).

Bağlılık duygusu yüksek çalışanlar örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için yoğun çaba sarf edip verimliliğe katkı sağlamaya çalıştıklarından bunların örgütlerinde kalma ihtimalleri oldukça yüksektir (İnce ve Gül, 2005). Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek çalışanlar problemlere çözüm getiren üretken insanlar olduklarından organizasyonlar, çalışanlarının örgüte bağlılıklarını artırmayı arzu etmektedir. Bu da kurumun başarısı için kritik öneme sahiptir (Dick ve Metcalfe, 2001).

Kendisini örgütlerine bağlı hissedenenler örgütlerinin başarısı için daha fazla efor sarf edebilir. Verilen işlerin en iyi şekilde yerine getirilmesi onlar açısından sadece iş değil, aynı zamanda örgütlerine karşı bir vefa duygusudur. Bu şekilde hissedenen çalışanlar daha fazla mesai harcayabilir, yoğun iş temposunu kaldırabilir ve çeşitli fedakârlıklarda bulunabilir. Dolayısıyla, firmalar çalışanların örgütsel bağlılığını arttırmak için çeşitli stratejiler geliştirmelidir.

Çalışanla örgüt arasında iki tür bağlantıdan bahsedilebilir. Bunlar “*üyelik statüsü*” ve “*üyeliğin kalitesi*”dir. Birinci kategori katılım, kalma veya ayrılma konularını içerirken diğeri ise sadakat, katılım ve bağlılık konularıyla ilgilidir. İşveren ile çalışan arasında “psikolojik sözleşme” oluşur. Şöyle ki, çalışan işe giderken kendi emeğiyle oradan elde edeceği parasal olan/olmayan kazançları değiş-tokuş etmektedir. Bu sözleşmenin tabii ki en önemli parçası, çalışanın örgüte karşı yaklaşımı olmaktadır (Mowday vd., 1982).

Kurumuyla yaptığı psikolojik sözleşme çalışanın her zaman göz önüne aldığı bir durumdur. Yöneticilerinin davranışlarını adil bulan, kendisine verilen görevlerin makul olduğunu değerlendiren, ücret ve diğer imkânların tatmin edici olduğunu düşünen bulan bir çalışan bu psikolojik sözleşmenin kurumunca yerine getirildiği düşüncesiyle kendini örgütüne bağlı hisseder ve bu sözleşmeye bağlı kalır. Böylece, sözleşmenin tarafları bu akde bağlı kaldıkça çalışan da örgütüne bağlı

kalmaya devam eder. Ancak, söz konusu sözleşmenin yerine getirilmediği durumlarda bu ilişkinin devam etmesini beklemek pek mantıklı değildir.

Diğer yandan; iş dünyasındaki değişimler, küresel rekabetin artması, bilgi teknolojilerinde görülen gelişmeler, işin yeniden tasarlanması, işlerin rollerle yer değiştirmesi gibi hususlar günümüzde bazı düşünörlere işveren ile çalışanlar arasında herhangi bir bağıllığın olmaması gerektiği fikrini vermiştir. Örgötsel bağıllık konusu çok sayıda araştırmacı tarafından araştırılmıştır. Guest (1992), Mathieu ve Zajac (1990), Mowday vd. (1982), Reichers (1985), Becker (1960), Farrell ve Rusbult (1981) ile Meyer ve Allen (1991) örgötsel bağıllık üzerine çalışmalar yapmıştır.

### **1.3.1. Örgötsel Bağıllık Tanımları**

Örgötsel bağıllık kavramı çeşitli teorisyenlerin ilgisini çeken bir kavram olarak çok sayıda yazar tarafından tanımlanmıştır:

- Porter ve arkadaşları (1974): Örgötsel hedef ve değerlerin kabulü veya bunlara inanmak (Aktaran Klein vd., 2009: 33-39),
- Locke (1976): Örgöte karşı bir bütün olarak geliştirilen duygusal cevap (Aktaran Ding ve Lin, 2006: 404; Williams ve Hazer, 1986: 219),
- Mowday vd. (1982), Levy (2003): Bir kişinin örgötle özdeşleşmesi ve örgöte katılımının seviyesi (Aktaran Arnold ve Davey, 1999: 212; Morrison, 2004: 116),
- O'Reilly ve Chatman (1986 492-493): Çalışanın örgötüne psikolojik olarak bağlanması (psikolojik bağ), çalışanların kendi değerleriyle örgötün değerlerinin benzemesi,
- Zeffane (1994): Organizasyon üyesinin firmasıyla olan ilişkilerinin bütünü (Aktaran Zeffane ve Gul, 1995: 92),

- Meyer ve Allen (1996): Çalışanların örgütle olan ilişkisiyle şekillenen ve organizasyonun sürekli üyesi olma kararı almalarını temin eden bir davranış (Aktaran Özdevecioğlu, 2003: 114),

- Durna ve Eren (2005: 211): Çalışanın kurumsal amaç ve değerleri kabul etmesi, bu amaçlara ulaşmak bakımından çaba sarf etmesi ve örgütüne olan üyeliğini devam ettirme arzusu,

- Yüceler (2009: 448): Üç faktörle karakterize edilen bir olgu olarak tanımlar; örgütün amaçlarını ve değer yargılarını kabul etme ve bunlara inanma, örgütün yararı için çaba göstermeye ve sürekli geliştirmeye gönüllü olma, örgüt kültürünün bir parçası olarak kalmaya istekli olma.

Literatürde buna benzer başka kavramlar da bulunmaktadır (Aktaran Klein vd., 2009: 33-39);

- *Bağlılık*, çalışan üzerinde baskı yapan, onun zihni yapısını hazırlayan ve onu bir hedefe doğru çeken cezbedici bir kuvvettir (Meyer ve Allen, 1991), bir davranışın devamını sağlayan güçtür (Scholl, 1981), bağlayıcı bir güçtür (Brown vd., 1996), çalışanı bir işe veya hedefe bağlayan güçtür (Meyer ve Herscovitch, 2002), örgütün sağlayacağı ekonomik dahil tüm vasıtaların ötesinde örgüte doğru bir bağlanmadır (Buchanan, 1974), örgüte yönelik olarak çalışanın kimliğini örgütle ilintileyen veya bağlayan bir tutumdur (Sheldon, 1971),

- *İş bağlılığı*, işe karşı bir tutum ve yaklaşımdır (Chusmir vd., 1992),

- *Kariyer bağlılığı*, bir kişinin işine veya mesleğine karşı tutumudur (Blau, 1985).

### **1.3.2. Örgütsel Bağlılığın Artan Önemi ve Örgütsel Bağlılığa Neden Olan Etmenler**

Günümüz iş dünyasının bir gerçeği olarak işten ayrılmalar yaşanmaktadır. Yukarıda da açıklandığı üzere, işten ayrılmalar kimi zaman işveren, kimi zaman da çalışandan kaynaklanmaktadır. Şüphesiz ki, kaynağı ister işveren isterse

çalışan olsun, işten ayrılma eğilimi önemli bir örgütsel sorundur ve örgütsel bağlılığı sorgulanır hale getirmektedir.

Meyer ve Allen (1997)'e göre, örgütsel bağlılık hem işverenler, hem de çalışanlar açısından zaman içerisinde önemini yitirmemiş bir kavramdır. Örgütsel bağlılığın önemi üç başlıkta incelenebilir:

- Öncelikle belirtmek gerekir ki, firmalar yok olmamakta ve işveren-çalışan ilişkisi devam etmektedir. Her ne kadar işten ayrılmalar/çıkarmalar yaşansa da, firmada geriye kalanların varlığı daha önemli hale gelmektedir.
- İkinci olarak, başka şahıs ve firmalardan faydalanan (*outsourcing*) örgüt için bile bağlılık önemli hale gelmektedir.
- Üçüncü olarak, bağlılıklar doğal olarak gelişmektedir. Örgüt için bağlılığın olmadığı ortamlarda çalışanlar bu bağlılığı başka alanlara (hobi, kariyer, kulüp... gibi) kaydırabilmektedir.

Çalışanların örgütsel bağlılığının seviyesi, çalıştıkları kurumlar açısından önemli sonuçları beraberinde getirmektedir. Bu durumda, örgütsel bağlılığa neden olan etmenlerin irdelenmesine ihtiyaç vardır.

Örgütsel bağlılığı etkileyen etmenler Tablo halinde aşağıda verilmiştir:

**Tablo 1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Etmenler**

<b>Mowday ve arkadaşları (1982)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kişisel özellikler</li> <li>- İşteki role ilişkin özellikler</li> <li>- İş tecrübeleri</li> <li>- Örgütün yapısal özellikleri</li> </ul>
<b>Steer (1977)</b> (Aktaran Williams ve Hazer, 1986)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kişisel özellikler (başarma ihtiyacı, yaş, eğitim)</li> <li>- Çalışma tecrübeleri (grup tutumları, algılar...)</li> <li>- İşin nitelikleri (işin zorluğu, sosyal etkileşim fırsatı, geri dönüşüm...)</li> </ul>
<b>Stevens ve arkadaşları (1978)</b> (Aktaran Williams ve Hazer, 1986)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kişisel özellikler (yaş, eğitim...)</li> <li>- Örgütsel faktörler (büyüklük, merkezilik, bağımsız iş yapabilme...)</li> <li>- Role ilişkin etkenler (iş yükü, çalışanların becerileri...)</li> </ul>
<b>Sturges ve Guest (2001)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Biyolojik özellikler</li> <li>- Yapısal özellikler</li> <li>- İşe giriş öncesi beklentilere ilişkin tecrübeler</li> <li>- Rol tecrübeleri (iş memnuniyeti, kariyer yönetimi, eğitim-gelişim...)</li> <li>- İnsan kaynakları uygulamaları</li> </ul>

Mowday ve arkadaşlarına (1982) göre, örgütsel bağlılığı etkileyen üç ana gruptan bahsedilmektedir; *kişisel özellikler, işteki role ilişkin özellikler ve iş tecrübeleri*. Daha sonra bunlara bir yenisi daha eklenmiştir; *yapısal özellikler*.

**Kişisel Özellikler:** Angle ve Perry (1981) ve Morris ve Sherman (1981), yaş ve işte çalışılan sürenin genellikle örgütsel bağlılıkla pozitif ilişki içinde olduğunu tespit etmiştir. Ancak, Hall ve Schneider'in (1972) çalışmasında, bu faktörlerin örgütsel bağlılığın direkt belirleyenleri olmayıp aracılık etkisinin olabileceği belirtilmiştir. Bunu destekler mahiyette March ve Simon'un (1958) çalışmasında, yaşı ve işte çalışma süresi artan kişilerin dışarıda başka bir iş alternatifi bulmaları zorlaştığı için özgürce karar alma imkanlarının sınırlandığını, bundan dolayı işverene duyulan sempatinin görece artarak psikolojik bağlantıya dönüştüğünü belirtir. Eğitime bakılacak olursa, Angle ve Perry (1981), Morris ve Sherman (1981) ile Morris ve Steers (1980) bunun örgütsel bağlılıkla ters ilişki içinde olduğunu anlatır. Bunun açıklaması olarak, daha iyi eğitim almış çalışanların yüksek beklentilerinin firmaca karşılanamaması verilir. Angle ve Perry (1981) gibi başka çalışmalarda, cinsiyetin örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu, kadınların örgütlerine daha fazla bağlılık gösterdikleri sonucu elde edilmiştir. Grusky (1966)

bunun açıklaması olarak, kadınların bir işte yer alabilmek için daha fazla çaba sarf ettiklerini, bundan dolayı elde ettiklerini kaybetmemek için örgütlerine daha fazla bağlılık hissettiklerini belirtir. Ayrıca, Hall ve Schneider (1972) güçlü kişisel iş ahlakına sahip çalışanların örgütlerine daha fazla bağlılık gösterdiklerini ortaya koymuştur (Aktaran Mowday vd., 1982).

**İşteki Role İlişkin Özellikler:** Marsh ve Mannar (1977) bunları üç kategoriye ayırmaktadır; işin zorluğu, rol çatışması ve rol karmaşası. İşin zorluğu artarsa bağlılık daha iyi bir seviyeye ulaşabilir. Biraz iş problemi yaşayan çalışanların bağlılık seviyelerinin daha iyi seviyede gerçekleştiği belirtilmiştir. Morris ile Sherman (1981) rol çatışmasının örgütsel bağlılıkla ters orantılı ilişkide olduğunu ortaya koymuştur. Bununla birlikte, Stevens ve arkadaşları (1978), iş yükündeki artışın örgütsel bağlılıkla negatif ilişki gösterdiğini iddia eder (Aktaran Mowday vd., 1982).

**İş Tecrübeleri:** Steers (1977), “İş tecrübeleri” kategorisinde, organizasyonel bağımlılık (*organisational dependability*), işe olan kişisel önem (*personal importance to organisation*) ile çalışanların beklentilerinin karşılanmasının bağlılıkla ilgili olduğunu iddia eder (Mowday vd., 1982).

**Örgütün Yapısal Özellikleri:** Örgütün yapısal özelliklerinin, bağlılık üzerinde etkili olduğu değerlendirilmiştir. Morris ve Steers (1980) bazı yapısal özelliklere bakıldığında formaliteler, fonksiyonel bağımlılık ve merkez dışılığın bağlılıkla olumlu ilişkide olduklarını ortaya koyar. Rhodes ve Steers (1981) çalışanların sahipliği (*worker ownership*) ile bunların kararlara katılımının (*participation in decision-making*) bağlılıkla pozitif ilişki içinde olduğunu vurgular (Mowday vd., 1982).

Wanous ve arkadaşları (1992: 288-297) ise, karşılanmayan beklentilerin örgütsel bağlılığı zedelediğini belirtmektedir.

### 1.3.3. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Yaklaşımlar

Örgütsel bağlılığı daha iyi anlamak için bazı yaklaşımlar ortaya konmuştur. Yatırım/değiş-tokuş, tutumsal, bilişsel ve bütünleştirici yaklaşımlar sayesinde örgütsel bağlılık kavramı izah edilmeye çalışılmıştır (Aktaran Klein vd., 2009):

- Yatırım/Değiş-Tokuş Yaklaşımı: Bu yaklaşımın ekonomik, sosyal ve davranışsal yönleri vardır, ancak çalışan ile işveren arasında daha çok ilk ikisi görülmektedir. Çalışanlar iş yerindeki hedeflerle ilgili olarak psikolojik, sosyal, davranışsal ve finansal bazı yatırımlar yaparlar. Bu teori kısaca, çalışanın, örgütün kendisini ödüllendirmesi ya da ona bir fayda öngörmesi karşılığında ona bağlılığını sunmasını ifade etmektedir. Böylece, öngörülen menfaatin veya beklenen ödül arzusunun örgütsel bağlılığa nasıl yol verdiği anlaşılmaktadır. Aslında, bağlılık sadece ilerdeki bir ödül veya faydanın beklentisiyle oluşmaz. Burada geçmişin izleri de önem taşımaktadır. Bir nevi, bağlılık, geçmişin getirdiği ve geleceğin getirebileceği kazançların doğurduğu karmaşık bir sürece işaret etmektedir.
- Tutumsal Yaklaşım: Değiş-tokuş yaklaşımı ile karşılıklı bir ilişki içindedir. Şöyle ki, ya bağlılık davranışı etkiler ki bu da bağlılığı pekiştirir (*tutumsal bakış açısı*), ya da davranış sonucu bağlılık oluşur ki bu da davranışın devamını getirir (*değiş-tokuş bakış açısı*). Her iki durumda da, ilki sonrakini etkilerken aynı zamanda kendi devamına yol açar.
- Bilişsel Yaklaşım: Crosby ve Taylor (1983)'a göre, çalışanın algısı, sezgisi ve muhakemesi yoluyla bağlılığın bilişsel ve rasyonel yönüne yoğunlaşan bir yaklaşımdır. Bu, bir nevi bağlılığın duyguya yer vermeden "matematiksel" olarak hesaplanarak izah edilmesi yöntemidir.
- Bütünleştirici Yaklaşım: Randall (1988) günlük hayatta iş dışında birçok bağımlılık çeşidine sahip olduğumuzu (örneğin aile, siyasi partiler, dini örgütlenmeler... vs.) dile getirir. Araştırmalar, çalışanların aynı anda birçok alanda bağlılıklarının bulunabileceğini göstermiştir. Zaman ve kaynaklar sınırlı bulunduğundan bu bağlılık alanları arasında bazen çatışmalar bile



çıkabilmektedir. Buradaki bağlılık soyut ve kişisellikten uzak bir birliktelik değil, bilakis zenginliktir.

Diğer yandan; yapılan çalışmalar sonucunda, örgütsel bağlılık kavramının bazı boyutlarının olduğu anlaşılmıştır. Van Knippenberg ve Sleebos (2006)'a göre, örgütsel bağlılığın, şahıslar ile firmalar arasındaki değiş-tokuş ilişkisine tabi bir tutum olduğu söylenebilir. Bu bağlılığın istek (*duygusal*), gereklilik (*normatif*) ve işten ayrılmanın algılanan maliyeti (*devamlılık*) şeklinde alt boyutlara sahip olduğu Meyer ve Allen (1997)'in çalışmalarıyla ortaya konmuştur (Aktaran Flint vd., 2013).

Meyer ve Allen (1991) ise, örgütsel bağlılığın 3 boyutuna vurguda bulunmuştur:

- *Duygusal Bağlılık* (çalışanın örgütle duygusal ilintisi, onunla özdeşleşmesi ve ona katılımı)
- *Normatif Bağlılık* (çalışanın örgütte kalması gerektiği şeklindeki hissi)
- *Devamlılık Bağlılığı* (çalışanın örgütten ayrılmanın maliyetine ilişkin algısı).

Onlara göre; tüm bu boyutlardaki ortak nokta, psikolojik bir unsur olarak bağlılığın çalışanın örgütle arasındaki ilişkiyi düzenlediği, çalışanın o örgütte devam etmek veya buradan ayrılmak şeklinde kararlarını etkilemesidir (Meyer ve Allen, 1991).

İlk olarak, duygusal bağlılığı (*affective commitment*) oluşturan 4 gruptan bahsedilmektedir; çalışanın kişisel özellikleri, iş tecrübeleri, işe ilişkin özellikler ve yapısal özellikler. Farklı derecede etkilere sahip olsa da, bu gruplardaki etmenler çalışanın kendisini işine bağlı hissetmesine sebep olmaktadır (Mowday vd., 1982'den aktaran Meyer ve Allen, 1991). Duygusal bağlılığı olan bir çalışan, ideal mutluluk durumuna ulaşmış olup örgütün değerlerini güçlü şekilde kabullenir ve oranın bir parçası olarak kalmak ister (Çetin: 2004: 95). Burada, çalışanın kendi değer ve hedefleri, organizasyonun değer ve hedefleri ile tutarlı olduğundan birey kendini örgütüne bağlı hisseder (Ceylan ve Demircan, 2004)

İkinci olarak, normatif bağlılık (*normative commitment*) ilgili örgütün çalışan hakkındaki uygulamalarının içselleştirilmesi sonucunda oluşmaktadır. Şöyle ki; maaş öncesinde çalışana avans çekme imkânı sağlama, işe alım sonrası iş eğitimleri sağlama, işe alışması ve gereklilikleri öğrenmesi için yabancı dil eğitimi dahil yatırımlarda bulunma, yurtiçi ve/veya yurtdışı toplantılara katılma imkânları sunma gibi hususlar çalışanın işten ayrılmasını psikolojik açıdan güçleştirerek onun minnettarlık (sadakət) duygusu içinde kendisini örgüte karşı borçlu hissetmesine sebep olur (Wiener, 1982'den aktaran Meyer ve Allen, 1991).

Üçüncü olarak, devam bağlılığında (*continuance commitment*) çalışan bu işten elde ettiklerini başka alternatif bir işte bulamama şeklinde algıladığı maliyetler sebebiyle kendini örgüte bağlı hisseder. Şayet mevcut işten ayrılırsa, iş sebebiyle başka bir yere göç etmek zorunda kalabilir, mevcut işte kurmuş olduğu kişisel ilişkileri kaybedebilir, çalıştığı işte kendisine sunulan/sunulacak olası terfi imkânlarını yok edebilir. Bütün bu algılanan maliyetler, çalışanın örgütüne devam etmesi ve onunla olan bağlılığını sürdürmesi ile sonuçlanır (Becker, 1960'tan aktaran Meyer ve Allen, 1991).

Duygusal bağlılıkta "istek", devam bağlılığında "ihtiyaç", normatif bağlılıkta ise "sorumluluk" ön plandadır. Bunlar arasında *duygusal bağlılığın* olumlu iş tecrübeleri yoluyla geliştiği ve bu tür çalışanların daha verimli oldukları ifade edilmişken devam bağlılığının iş alternatifi kıtlığı sebebiyle oluşması sebebiyle verimliliğe olumlu katkı sağlamadığı ortaya konmuş, normatif bağlılığın ise örgüte ne tür özgün sonuçlar kazandırdığı kesin olarak tespit edilememiştir (Wasti, 2000).

#### **1.3.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları**

Örgütsel bağlılık hem çalışan, hem de örgütler açısından olumlu sonuçları beraberinde getirdiği söylenebilse de örgüt çerçevesinde benimsenmiş politikalar olmaksızın bunu elde etmek mümkün değildir.

Çalışanların örgütsel bağlılıklarının değerlendirilmesi hususunda geliştirilmiş bazı ölçütler bulunmaktadır; örgütsel amaç ve değerleri benimseme, örgüt için fedakârlıkta bulunma, örgütte devam etme hususunda güçlü bir istek duyma, örgütün kimliği ile kimlik kazanma ve örgütsel değerleri içselleştirme (İbicioğlu, 2000).

Firmayla çalışan arasında güçlü bağlantılar, işe gelmeme veya işten ayrılma riskleri karşısında olumlu bir etkiye sahiptir. Bu sebeple, örgütler çalışanlarını işte tutmanın maliyetlerine katlanır ki, muhtemel riskler (bağlılığın azalması, üretkenliğin düşmesi, işten ayrılmaların hızlanması gibi) minimize edilsin. Bu bağların yapısı (zayıf-güçlü) sadece çalışan ve örgüt arasında mevzu olmayıp, aynı şekilde toplumu da etkiler. Üyeliğin statüsü veya kalitesi hususlarında düşük seviyeli çalışanın, toplumuna karşı da bu seviyesizliği göstereceği düşünülebilir (Mowday vd., 1982).

Örgütüne bağlı bir çalışan; örgüte devam eden, işini düzenli yapan, kendini işine veren, firmanın araç gereçlerini koruyan, buranın hedeflerini benimseyen kişi olarak tanımlanır. Gerçi, bunun bir nevi körlük olabileceği de düşünülmüştür, zira yanlış giden uygulamalar karşısında çalışanın sessiz kalması, bağlılık sebebiyle gerçek durumu görmekten ve özgürce paylaşmaktan çekinmesi gelişim ve değişimin önünde bir engel teşkil edebilir (Randall, 1987'den aktaran Meyer ve Allen, 1997).

Firmalarda önceleri "*Firmana sadık ol ki, o da sana sadık kalsın*" anlayışı vardı. Bu anlayışın bir uzantısı olarak, çalışanlar çalışma yerlerini kendi haklarını koruyan kaleler şeklinde görüyordu. Ancak, bugün durum biraz daha farklı algılanmaktadır. Her ne kadar kurumsal (örgütsel) sadakat kavramı önemini yitirmese de, bu önemin derecesi önceki zamanlara göre yüksek seviyede değildir. Zira günümüzde artan düzeyde gerçekleşen işten kaytarmalar, işe gecikmeler, işten soğumalar, iş tatminsizlikleri, işten ayrılmalar bunu belirtmeyi gerekli kılmaktadır (Mowday vd., 1982).

Bağlılık bir *yatırım* veya *değiş-tokuş* olarak değerlendirilebilir ama her halükarda ekonomik, davranışsal veya sosyal boyutta kendini hissettirir. Yatırım olarak algılanıyorsa, gelecek için bir değer beklentisi veya tavır söz konusudur; şayet değiş-tokuş olarak algılanıyorsa önceden yapılmış iyiliğe bir cevap niteliğindedir (Klein vd., 2009).

Çalışan ile örgüt arasındaki bağlantılar aşağıda verilen olayların ve değişimlerin etkisine maruzdur (Aktaran Mowday vd., 1982):

Bunlardan ilki “*sosyo-normatif değişimler*”dir. Bunlara örnek olarak iş ahlakının yapısı, yönetime karşı tutum, heyecan düzeyi, cinsiyet ve rollere ilişkin önyargılar, güven sorunu verilebilir. Katzell (1979) bu sosyo-normatif değişimlerin bazılarını şu şekilde vermektedir:

- Başarının tarifinin değiştirilmesi (somut başarılarından kişisel gerçekleştirmeye doğru)
- Cinsiyetler arasında daha eşit görev dağılımı
- Örgütlerin, hayatın ve toplumun kalitesine katkı sağlayacağı şeklindeki inanç
- Tüketicilerin refahına yönelik duyarlılık
- Azınlıklara yönelik sosyal kabullerin artması
- İş dışında özel hayatın olduğuna dair vurgu.

İkinci olarak “*demografik değişimler*” gelir. İşgücü olarak azınlıkların ve kadınların çokluğu, üst düzey görevlerde kadın sayısının artışı, eğitim seviyesinin yükselişi, çift kariyer sahibi aile halkının çoğalması (eşlerin her ikisinin eğitilmiş çalışanlar olmaları) gibi hususlar demografik değişimlere örnektir.

Üçüncü olarak “*ekonomik değişimler*” gösterilebilir. Bunların örgütler üzerindeki etkisi uzun sürelidir. Ekonomik gidişat çalışanların işte çalışma arzu ve motivasyonlarını muhakkak bir şekilde etkiler. Durgunluk zamanları çalışanlar

haklarını tam sağlayamazsa bu onların beden ve ruh sağlığını olumsuz etkilemekle kalmaz, onların işteki kayıtlarına veya yorgunluklarına da zemin hazırlar.

Son kategori olarak “*teknolojik değişimler*” ele alınmıştır. Teknolojik değişimler bazı işleri atıl hale getirmekle çalışanları etkilemiştir. Ayrıca, bilgi teknolojisi sayesinde bilgiler hızla her yerde paylaşılmaya başladığından çalışanlar etraflarındaki iş imkânı ve fırsatlarından çok çabuk haberdar olabilmektedir. Bu durumun örgütlere faydası yok değildir. Bu sayede onlar da diğer firmaların üstün özelliklerini ve çalışanlarına sağladıkları fırsatları bilebilme imkânına sahiptir ki, bu da onların bu farkları kapamalarına ve belki de daha ileri avantajları çalışanlarına sağlamalarına yardımcı olmaktadır.

Yukarıda verilen değişimler genel olarak çalışan ile işveren arasındaki bağlantıları zayıflatmaktadır. Aslında her bir değişim bu bağlantıyı ciddi şekilde yaralamaktadır diye bir düşünce pek doğru sayılmaz. Buradaki en gerçekçi açıklama, günümüz iş dünyasındaki trendin artık bu tür bağlantıları zayıflatma meyli taşıdıkları, bunun genel kabul gören bir eğilim halini aldığı şeklinde ifade edilebilir. Bu durum, doğal olarak çalışanların faydasına değerlendirilse bile (çünkü artan seçenekler sayesinde bir örgütle sınırlı planlar üretmezler) örgütler hakkında olumsuz bir gidişat halini aldığı söylenebilir.

Kurumsal kimlik, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık kavramlarının yukarıda detaylı şekilde açıklanmasından sonra çalışmanın dördüncü temel değişkeni olan örgütsel sinizm kavramı incelenecektir.

#### **1.4. ÖRGÜTSEL SİNİZM**

Baştan belirtmek gerekir ki; İngilizce bir kelimde olan “*cynicism*” Türkçe’ye bazı kaynaklarda ‘sinizm’, bazı kaynaklarda ise ‘sinisizm’ olarak çevrilmiştir. Bu tez çalışmasında ise, genel olarak tercih edilen “*sinizm*” kelimesi kullanılmıştır.

Sinizm, Sinik Okulla başlayan ve M.Ö. 4. asra dayanan bir akımdır. Sinizmin genel olarak *negatif bir bakış* açısı taşıdığı değerlendirilmektedir. Nitekim bu kelimenin ifade ettiği düşünülen haller; bir şahıs, grup veya kuruma karşı tahkir, güvensizlik, sinirlilik, ümitsizlik ve hayal kırıklığı olarak verilmektedir (Aktaran Stanley vd., 2005).

#### 1.4.1. Sinizm, Türleri ve Örgütsel Sinizm Kavramı

Çalışanlar ister kendi algılarından, isterse de dışsal faktörlerden dolayı iş yerlerine karşı sinik olabilir. Bu sebeple, çalışanların sinik davranışlarını anlamak bakımından sinizmin türlerini irdelemek ve özellikle de örgütsel sinizm kavramını detaylıca açıklamak gerekmektedir.

Sinizm ve türleri aşağıda belirtilmiştir (Aktaran Tokgöz ve Yılmaz, 2008):

- *Sinizm*: Sinikler, dar görüşlü ve hayal kırıklığına uğramış, umduğunu bulamamış kimseler olup (Mirvis ve Kanter, 1991), sinizm otoriteye ve kurumlara yönelik olumsuz ve güvensiz tutumlardır (Bateman vd., 1992).

- *Çalışan Sinizmi*: İş örgütlerine, yöneticilere ve/veya iş ortamındaki diğer nesnelere karşı aşağılama ve güvensizlik gibi güçlü hayal kırıklığı, umutsuzluk ve engellenmiş olma hissiyle karakterize edilmiş bir tutumdur (Andersson, 1996).

- *Örgütsel Sinizm*: İş çevresindeki sorunlu olaylara ve koşullara karşı örgüt üyelerinin kendilerini savunmalarının karşılığıdır (Naus vd., 2007). Ayrıca, bir kişinin çalıştığı örgüte yönelik geliştirdiği ve 3 boyutu olan negatif bir tutum olup bu boyutlar şunlardır: örgütte dürüstlüğü eksik olduğuna ilişkin inanç (*bilişsel*), örgüte yönelik olumsuz duygu (*duygusal*), örgüte yönelik aşağılayıcı, kötüleyici ve eleştirel davranışlar gösterme eğilimi (*davranışsal*) (Dean vd., 1998).

Sinizm kavramını tanımlamak amacıyla çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu yaklaşımları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Dean vd., 1998):

- Kişilik sinizmi yaklaşımı,
- Toplumsal/kurumsal sinizm yaklaşımı,
- Mesleki sinizm yaklaşımı,
- Çalışan sinizmi yaklaşımı,
- Örgütsel değişim sinizmi yaklaşımı.

Öncelikle; kişilik sinizmi yaklaşımı (*personality approach*), sinizmi açıklamaya çalışırken insanın doğasını esas almaktadır. *Minnesota Çok Ölçekli Kişilik Envanterinin (MMPI)* kullanılması yoluyla kişilik değerleri ölçülen kişilerden yüksek değerli olanların, başkalarını bencil ve umursamaz gördükleri, ayrıca ilişkilerinde başkalarına güvenmedikleri ortaya konmuştur. Dolayısıyla, doğasından kaynaklı olduğu için sinik bir kişinin siniklik derecesini önemli şekilde değiştirmek pek olanaklı görünmemektedir (Graham, 1993'ten aktaran Dean vd., 1993). Kişilik sinizminin, kişinin doğuştan gelen muhalif olma özelliğiyle ilgili olup örgütsel sinizmin güçlü bir belirleyicisi olduğu ortaya konmuştur (Abraham, 2000).

İkincisi; toplumsal/kurumsal sinizm (*societal/institutional*) yaklaşımı, toplumların ve kurumların bakış açılarının sinizmi açıkladığını belirtmektedir. Örneğin, Kanter ve Mirvis (1989)'e göre, Amerikan halkının bakış açısı 20. yüzyılda onların toplumunda görülen çalkantılı toplumsal ve politik olaylara zemin hazırlamıştır. Bunlar arasında; endüstrileşmenin ilk sürecinde işçilerin sömürülmesi ve modern örgütlerin iş yerindeki yaşamı iyileştirecek adımlarda başarılı olamaması gösterilebilir. Zaten yapılan bir çalışmada, Amerika işgücü piyasasının %43'ünün sinik olduğu sonucu elde edilmiştir (Kanter ve Mirvis, 1989'dan aktaran Dean vd., 1999).

Üçüncüsü; mesleki (*occupational*) sinizm yaklaşımında, özel durumlar altında sinizmin gelişmekte olduğu ve bundan dolayı sinizmin aslında duruma bağlı olarak geliştiği, yani durumsallık özelliğinin bulunduğu düşüncesi vardır (James,

2005). Mesleki sinizm yaklaşımına örnek olarak Niederhoffer (1967)'in çalışması gösterilebilir. Ona göre, örneğin polis sinizmi, “sosyal yapıdaki anomalinin bir yan ürünü” durumundadır (Niederhoffer, 1967'den aktaran Dean vd., 1999).

Dördüncüsü sinizm yaklaşımı olan çalışan (*employee*) sinizmi yaklaşımına göre, çalışanlar üç potansiyel hedefe karşı sinik tutum takınmaktadır; iş organizasyonları, kurum yöneticileri ve diğer iş yeri unsurları. Burada, sinik çalışanların gerginlik, ümitsizlik ve aşağılama şeklinde olumsuz duygular taşıdıkları görülmektedir (Andersson ve Bateman, 1997'den aktaran Dean vd., 1999).

Beşincisi, örgütsel değişim (*organizational change*) sinizmi yaklaşımında ise, örgütsel değişim çabalarının sinizmi doğurduğuna vurguda bulunmaktadır. Burada, iş yerindeki sorunların çalışanların kontrolü dışında oldukları algılandığından bunların değiştirilemeyecekleri inancı yer etmektedir. Bu sebeple, bu olumsuz bakış açısı “öğrenilmiş inanç” olarak ifade edilmiştir (Reichers vd., 1996'dan aktaran Dean vd., 1999).

Örgütsel sinizm yerine “işletme sinizmi” kavramı da kullanılmış olup bunun esas nedenleri olarak yüksek düzeyde iş güvensizliği, uygun olmayan örgüt iklimi, işten çıkarılma ihtimali, adil olmayan ücret sistemi olarak sıralanmıştır (Khan, 2006'dan aktaran Tokgöz ve Yılmaz, 2008).

Toplumsal, çalışan ve örgütsel sinizmin “psikolojik sözleşme ihlali”, mesleki sinizmin “tükenmişlik” ve “kişi-rol çatışması”, kişisel sinizmin ise “doğuştan gelen nitelikler” sebebiyle oluştuğu vurgulanmıştır (Abraham, 2000'den aktaran Arslan, 2012).

Çalışanlar işe karşı sinik tutum geliştirebilirler, zira beklentileri ile karşılaştıkları iş deneyimleri zaman zaman uyuşmamaktadır (*mesleki sinizm*). Bu farklılığın örgütün yönetsel, politika veya uygulamalarından kaynaklanması da mümkündür (*örgütsel veya çalışan sinizmi*). Mesleki sinizmin kişinin kendisinden (beklenti, hayal, ideal), örgütsel sinizmin ise örgütten kaynaklandığı genel olarak



belirtilebilir. Mesleki sinizmde, özellikle karşılanmamış veya engellenmiş beklentiler bulunurken, örgütsel sinizm bunlara ek olarak örgüt özellikleri ve iş yerindeki olayları da içermektedir (Naus vd., 2007'den aktaran Arslan, 2012).

Mevcut tanımlar yeterli bulunmayınca, sinizmin 3 farklı türü olduğu belirtilmiştir; *değişime yönelik sinizm, yönetime yönelik sinizm ve genel sinizm*. Başarılı bir şekilde yönetilemeyen değişim girişimlerine sürekli maruz kalanların örgütsel sinizminin yol açacağı tahribat tahmin edilemez olduğu belirtilmiştir (Stanley vd., 2005'ten aktaran Tokgöz ve Yılmaz, 2008).

Örgütsel sinizme bakılacak olursa, bu konuda gerçekleştirilen bazı *ulusal çalışmalar* olarak Kasapoğlu (1992), Erdost vd. (2007), Tokgöz ve Yılmaz (2008), Efilti vd. (2008), Kutanis ve Çetinel (2009), Tükeltürk vd. (2009), Kalağan (2009), Altınöz vd. (2011), Özler ve Atalay (2010), Kalağan ve Güzeller (2010), Polat vd. (2010), Özgan vd. (2011); *uluslararası çalışmalar* olarak ise, Reichers vd. (1997), Brandes vd. (1999), Abraham (2000), Eaton (2000), Fitzgerald (2002), Delken (2004), Bommer vd. (2005), Byrne ve Hochwarter (2008), Brown ve Cregan (2008) gösterilebilir.

İş yerindeki tecrübelerle dayalı oluşan olumsuz tutum işi sevmemeye, iş doyumsuzluğuna, tükenmişlik duygusuna, bu da sonuçta çalışanın verimsizliğine yol açmaktadır (Sağır ve Oğuz, 2012).

1940'larda geliştirilen "*Minnesota Çok Ölçekli Kişilik Envanteri*"nin örgütsel sinizmle ilgili ilk çalışma olduğunu belirtilmiştir (Delken, 2004).

Yapılan bir çalışmada, çalışanların yaklaşık yarısının (%48) örgütsel sinizm yaşadığı tespit edilmiştir (Mirvis ve Kanter, 1991).

Amerika'da yapılan bir çalışmada, çalışanların yaklaşık yarısının (%48) sinik özellikler gösterdiği anlaşılmış (Mirvis ve Kanter, 1991), başka bir çalışmada ise, çalışanların yarısından fazlasının kendilerini işe karşı sinik gördüklerini belirtmiştir (Hochwarter vd., 2004'ten aktaran Arslan, 2012).

Ayrıca, Amerika'daki New York Polis Teşkilatında (NYPD) yapılan bir çalışmada, polislerin sadece işlerine karşı değil (*mesleki sinizm*), aynı zamanda çalıştıkları teşkilata karşı da (*örgütsel sinizm*) sinik tutumlar geliştirdiklerinden bahsedilmiştir (O'Connell vd., 1986'dan aktaran Arslan, 2012).

Dean ve arkadaşları (1998), örgütsel sinizmin 3 boyutunu dile getirmektedir; *bilişsel (cognitive)* (firmanın dürüst davranmadığı yönündeki inançlar), *duygusal (affective)* (örgüte yöneltmiş negatif duygular), *davranışsal (behavioral)* (örgütü hedef alan aşağılayıcı-eleştirel davranışlar).

Bilişsel sinizmde prensiplerin menfaatler uğruna heba edildiği ve örgütlerde ikiyüzlülük ile kişisel menfaatin yaygın olduğu fikri hakimdir. Duygusal sinizm çalışanların sinirlendirme, çileden çıkarma, gerginlik ve kaygı gibi duygusal tepkilerini içerir. Davranışsal sinizm ise örgütün eleştirilmesi, alaycı mizah, örgütsel faaliyetlerin sinik yorumu gibi olumsuz davranışlar şeklinde kendini gösterir (Kim vd., 2009).

#### 1.4.2. Örgütsel Sinizm Tanımları

Örgütsel sinizm çeşitli çalışmalarda değişik şekillerde tanımlanmıştır:

- Yaşanan tecrübelerle beslenen, negatif duyguları anlatan, zayıflayan inançları belirten bir kavram (Laursen, 2009: 479),
- Pek çok insanın çevresindekilere ve kurumlara güvenmemesi (Peng ve Zhou, 2009: 863),
- Bir bireyin çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği olumsuz tutum (Dean vd., 1998: 345-347),
- Kişinin ve diğer kimselerin toplumdan, kurumlardan, otoritelerden ve diğerlerinden umdukları büyük beklentilerin gerçekleşmemesi durumunda yaşadıkları hayal kırıklığı (Mirvis ve Kanter, 1991: 53).

Sinizmin doğuştan gelmeyip sonradan tecrübe yoluyla elde edildiği belirtilmektedir (Çakıcı ve Doğan, 2014).

Sinik çalışanların örgütlerinde daha az verimli olacakları varsayılmaktadır (Watt ve Piotrowski, 2008'den aktaran Sağır ve Oğuz, 2012).

Amerika Birleşik Devletleri'ndeki işgücünün %43'lük bölümünün sinik olduğu tespit edilmiştir (Summers, 2006).

Genel sinizm (negatif bakış açısı) örgütsel sinizmden farklıdır. Zira ilki doğuştan gelen olumsuz algılar olarak bilinirken, diğeri ise örgütte tecrübeler yoluyla sonradan elde edilen olumsuz tutum ve davranışlar şeklinde kendini göstermektedir. Aslında, başka sinizm türleri bulunmakla birlikte (mesleki sinizm, toplumsal sinizm gibi), işletme literatüründe sinizm dendiğinde çoğunlukla çalışan sinizmi, yani *örgütsel sinizm* kastedilmektedir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008). Bu çalışmada da örgütsel sinizm kavramı daha geniş bir biçimde ele alınacaktır.

### 1.4.3. Örgütsel Sinizme Neden Olan Etmenler

Örgütsel sinizm kendiliğinden oluşmaz. Gerek çalışanın kendi kişiliği gerekse de iş yerinin şartları, yapılan işin özellikleri, yöneticilerin davranışları gibi dışsal faktörler örgütsel sinizme zemin hazırlar ve önü alınmazsa çalışanı işten ayrılmaya kadar götüren bir sürecin işlemesine yol açar.

Abraham (2000) örgütsel sinisizmin temelinde yatan asıl düşüncenin, yöneticilerin kendileri veya firmaları uğruna çalışanlara karşı maalesef dürüstlük ve adalet duygularından ödün verdikleri yönünde olduğunu dile getirir. Tokgöz ve Yılmaz (2008) ve Kutanis ve Çetinel (2009) örgütsel sinisizmin başlıca nedenleri olarak adaletsizlik algısı, psikolojik sözleşme ihlali, üstlere güvensizlik, lider davranış eksikliği, uzun çalışma saatleri, yıldırma, yanlış yönetilen değişim çabaları, yüksek düzeyde rol çatışması, aşırı iş yükünü gösterir. Brandes ve arkadaşları (1999) günümüzde örgütsel sinisizmin yaygınlaşmasının ana nedeni olarak, çalışan-işveren skalasında son yıllarda yaşanan negatif değişimleri

(küçülme, kademe azaltma, kalite çabaları, süreç yenileme, şirket birleşmeleri, satın almalar, değişim sırasında işten çıkarmalar... vs.) vurgular. Çalışan haklarına yönelik iyileştirmeler yapılmadığı veya kurumsal düzenlemelere yönelim sağlanmadığı sürece bu olgunun varlığını dramatik bir şekilde sürdüreceğini söylemek pek yanlış olmayacaktır (Aktaran Çakıcı ve Doğan, 2014).

Naus ve arkadaşları (2007) örgütte meydana gelen adaletsiz davranışlar ile doğruluk eksikliği gibi hususların örgütsel sinizmin başlıca sebepleri olduğunu, bundan dolayı örgütsel sinizmin doğuştan gelmeyip tecrübeler yoluyla sonradan elde edildiğini, örgütteki kurumsal değerler kişisel değerlerden daha baskın olduğundan çalışanların kişi-rol çatışması sebebiyle geri planda kalarak sindiğini, böylece çalışanların sinik tutum ve davranışlarının aslında bir nevi “psikolojik savunma mekanizması” olduğunu belirtir. Abraham (2000) da, örgütsel değerlerin kişisel olanlar üzerinde baskın olmasının örgütsel sinizmi doğurduğu hususunda benzer bir yaklaşım sergiler (Aktaran Arslan, 2012).

Cole ve arkadaşları (2006) çalışanların sinik tepkilerinin ardında “güçlü duyguların” yattığını belirtir. Cartwright ve Holmes (2006) ise, iş yükündeki artış sebebiyle sağlık ve özel yaşamın zarar görmesi durumunun, çalışanların sinizmini tırmandırdığını, aynı zamanda işyerlerine olan bağlılığı da zayıflattığını belirtir. Scharmer (2007) çalışanları kendi becerilerinden uzaklaştıran tüm duygusal eylemlerin (sinizim) kişisel gelişmeyi engellediği için çalışanları verimsizleştirdiğini belirterek, geliştirdiği “*U-Teoris*”nde, bu gelişmeyi engelleyen 3 faktörü açıklar; *sinizim*, *diğerlerini sürekli eleştirme* ve *korku* (Aktaran Tokgöz ve Yılmaz, 2008).

#### **1.4.4. Örgütsel Sinizmin Sonuçları**

Örgütler sinizm seviyesi yüksek çalışanları ile arzuladıkları verimlilik düzeyini elde edemezler. Çünkü sinik çalışanlar kendilerini işlerine yeterince vermez ve örgütün çalışma düzenine uyum sağlamada psikolojik olarak zorluk yaşar.

Sinik tutum ve davranışlara örnek olarak üzüntü, sıkıntı, güvenmeme, öfke duyma, kızgınlık, ümitsizlik, kınama, eleştirme halleri gösterilebilir. Bu durumların yaşandığı çalışma ortamlarında stres, duygusal tükenmişlik, yabancılaşma, iş tatminsizliği, memnuniyetsizlik gibi sonuçlar oluşacağını söylemek mümkündür. Ancak tüm olumsuz yönlerine rağmen, örgütlere eleştirel bir bakış açısı kazandırdığı için örgütsel sinizmin firmalara bir katkı sağlamakta olduğu gözden kaçırılmamalıdır. Şöyle ki, yönetimin adaletsiz uygulamalarını sinik çalışanlar toplantı ortamlarında muhtemelen konu edecek ve diğerleriyle paylaşacaktır. Bu durum da, olumsuz uygulamalara karşı “tampon” vazifesi görerek firmaya farklı bir avantaj kazandırabilir (Çakıcı ve Doğan, 2014).

Sinik çalışanlar hem kendilerinin, hem de firmanın gelişimine ket vururlar. Bunu, değişen koşullar karşısında yönetime güvensizlik aşılama, iletişimde bulunmama, talimatları yerine getirmeme, yöneticiler hakkında ağır eleştirilerde bulunma gibi yolları kullanarak yerine getirirler. Yöneticilerin uyanık davranıp bu tür olumsuz tavırları fark etmeleri ve bunlarla baş etmenin yollarını bulmaları beklenir. Sinik çalışanların tutumlarının doğru yönetilmesi, örgütler için faydalı sonuçlar doğurabilir. Karar vericiler için sinik bakış açıları, yönetilmesi ve geliştirilmesi gerekli alanları belirler; bir nevi resim tablosundaki yanlış rötüşları ve çizim hatalarını gözler önüne sererek ressamın eserine yansıyan sanatsal becerisine katkıda bulunur. Ancak unutulmaması gerekir ki, sinizmi yaşayan kişi yönetici konumunda ise bulunduğu iş yerine isabet edebilecek zarar da o nispette yıkıcı olabilir. Kurumlarda örgütsel sinizmi gidermeye yönelik bazı öneriler geliştirilmiştir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008):

- Örgüt içinde adil, dürüst, herkesçe anlaşılır faaliyetlerin yaygınlaştırılması
- Yönetim anlayışının açık, şeffaf ve hesap verebilir bir seviyeye çıkarılması
- Çalışanlara yönelik örgütsel destek programlarının oluşturulması
- İş etiği uygulamalarına ağırlık verilerek güvene dayalı bir çalışma ortamının sağlanması.

## 1.5. KURUMSAL KİMLİK FAKTÖRLERİ, İŞTEN AYRILMA NİYETİ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE ÖRGÜTSEL SINIZM ARASINDAKİ İLİŞKİLERE DAİR LİTERATÜR ÇALIŞMALARI

Araştırmanın temel değişkenleri olan kurumsal kimlik faktörleri, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkileri konu edinen çalışmalar aşağıda ortaya konmuştur:

### - Kurumsal Kimlik Faktörleri ile İşten Ayrılma Niyeti, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkilere Dair Literatür Çalışmaları:

Kurumsal kimlik faktörlerinin bir bütün olarak “*kurumsal kimlik*” şeklinde ele alınarak bu değişkenin işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm değişkenleriyle olan ilişkilerine dair literatürde herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bununla birlikte, kurumsal kimliği oluşturan faktörlere ilişkin bazı çalışmalara ulaşılmıştır.

Çalışma ortamı ve koşullarının çalışanların adil olan veya olmayan şeklindeki algılamalarını etkilemekte olduğu, bunun da örgütsel bağlılığı etkilediği belirtilmiştir (Yıldırım, 2002). İşin niteliklerinin örgütsel bağlılık düzeyini olumlu şekilde etkilediği görülmüştür (Buhian ve Mengüç, 2002).

İşe ilişkin niteliklerin örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif alt boyutuyla olumlu, devam bağlılığı alt boyutuyla olumsuz bir ilişki içinde olduğu ortaya konmuştur (Ketchand ve Strawser, 2001). Bir işte uzun süre çalışanların daha kısa süreli çalışanlara göre organizasyonlarına daha fazla bağlı olacakları ifade edilmiştir (Evans vd., 2002).

Bir organizasyonda çalışanın yaptığı iş ve eylemler hakkında geri bildirim alabilmesi onun gelecek eylemleri açısından belirleyici olmaktadır. Bu bakımdan, kurumsal iletişim yoluyla bir çalışan hakkında geri bildirim yapılmasının o çalışan açısından çekici bir pekiştireç olduğu söylenebilir (Ünler, 2006). Rol çatışması ve

rol belirsizliğinin iş performansı ve örgütsel bağlılık ile negatif bir ilişki içinde olduğu ortaya konmuştur (Dubinsky vd., 1992).

Ekip çalışması ile örgütsel bağlılığın olumlu yönde ilişkili olduğu, işbirliği içinde kararlara katılan çalışanların örgüte dönük bağlılıklarının güçlendiği vurgulanmıştır (Korsgaard vd., 1995). Bir örgütteki çalışanların desteklenmesinin duygusal bağlılık ile pozitif bir ilişki içinde olduğu belirtilmiştir (Buchanan, 1974).

Kurumlarından destek alabilen çalışanlar, kendilerini bu organizasyona borçlu hisseder ve bunu “duygusal bağlılık” şeklinde yansıtır (Shore ve Waynes, 1993). Kurum kültürü çalışanların ihtiyaçlarını karşılamakla kalmaz, aynı zamanda onlara mevcut sorunlarında yol gösterir (Özalp, 2001).

Yapılan bir çalışmada, örgütlerde yöneticilerin ortaya koydukları liderlik tarzının örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu anlaşılmıştır (Dick ve Metcalfe, 2001).

İletişim ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin büyük organizasyonlarda daha güçlü çıktığı düşünülmektedir. İletişimin, çalışanların kurumlarını tanıyarak işin mahiyetini anlamalarını sağlaması ve böylece belirsizliği azaltması yönüyle örgütsel bağlılık üzerinde ciddi bir etkisinin olduğu yadsınmaz (Postmes vd., 2001).

Balay ve arkadaşlarının (2013) çalışmasında; örgütsel sinizmin örgüt kültürü ile olumsuz ve zayıf ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ancak yukarıda verilen çalışma sonuçlarına rağmen, kurumsal kimlik faktörlerini bir bütün olarak ele alan ve bu değişken ile işten ayrılma niyeti ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkileri ölçmeye yönelik herhangi bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Buna ek olarak, kurumsal kimlik faktörleri ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizmin “aracılık etkileri” yönüyle herhangi bir çalışma bulunamamış ve gümrük sektörü açısından bu değişkenlerin yer aldığı herhangi bir araştırmaya da denk gelinmemiştir.

Örgütsel kimlik ile iş tatmininin hem birbiriyle, hem de işten ayrılma niyetiyle anlamlı derecede ilişkili olduğu belirtilmiştir (Moura vd., 2009).

Etik liderlik davranışları, etik iklimi şekillendirmek üzere iş ortamı ve sosyal bulaşma süreci yoluyla yayılmakta olup böylece sadece çalışanların örgütlerine olan örgütsel bağlılıklarına katkıda bulunmakla kalmamakta, aynı zamanda onların işten ayrılma niyetlerini de azaltmaktadır (Demirtaş ve Akdoğan, 2015).

Otel çalışanlarına yeteri kadar iletişim imkanı sağlanırsa bu durum onların işten ayrılma niyetlerini düşürebilir (Abdien: 2019: 235).

Duygusal bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı derecede negatif ilişki söz konusudur (Alnıaçık vd., 2013).

### **- Örgütsel Bağlılık ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Dair Literatür Çalışmaları:**

Allen ve Meyer (1996), Somers ve Casal (1994), Tett ve Meyer (1993) tarafından yapılan örgütsel bağlılık çalışmalarında, işe gelmeme, işten ayrılma, başka işler arama ve örgütten ayrılmaya niyet ile bağlılık arasında güçlü ilişkiler tespit edilmiştir. Açıkçası; düşük örgütsel bağlılığa sahip çalışanların, yüksek örgütsel bağlılık gösteren çalışanlara göre kurumlarını daha süratli terk etme meylinde oldukları anlaşılmaktadır (Aktaran Postmes vd., 2001).

İşten ayrılma niyetini belirleyen unsurların iş tatmini, işe bağlı stres, örgütsel bağlılık, örgütsel doğruluk algısı, iş yükü olduğu anlaşılmıştır. Bunlardan iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş yerindeki doğruluk algısının işten ayrılma niyetiyle “olumsuz”, işe bağlı stres ve iş yükünün ise “olumlu” ilişki içinde olduğu ortaya konmuştur (Smyth vd., 2009).

İş tatmini ile örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetine, bunun da işi bırakmaya sebep olduğu ortaya konmuş (Williams ve Hazer, 1986), diğer yandan, alternatif



iş imkânlarının işten ayrılma ile doğrudan ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Schulz vd., 1987).

Örgütsel bağlılık derecesinin başka bir iş arama niyetinin, yani işten ayrılmanın güçlü bir tahmin edicisi olduğunu vurgulanmış (Zeffane ve Gul, 1995), ayrıca önceleri işten ayrılma niyetinde genel olarak iş tatmininin belirleyici olduğu düşünülürken son zamanlarda yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılığın aslında daha tutarlı bir değişken olduğu belirtilmiştir (Tan ve Akhtar, 1995).

Hom ve arkadaşları (1979), Mowday ve arkadaşları (1982) ile Steers (1977) tarafından yapılan çeşitli çalışmalarda, örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki bulunmuş (Aktaran Tan ve Akhtar, 1995), yine, Mathieu ve Zajac (1990), Meyer ve Allen (1997), Meyer ve arkadaşları (2002) tarafından gerçekleştirilen diğer çalışmalarda, işten ayrılma niyetinin örgütsel bağlılıkla ters ilişkili olduğunu anlaşılmıştır (Aktaran Harris ve Cameron, 2005).

Yapılan bir çalışmada, örgütsel bağlılığın tüm alt boyutlarının (*duygusal, normatif, devamlılık*) işten ayrılma niyetiyle negatif ilişki içinde olduğunu ortaya konmuş, ayrıca bunlar arasında en güçlü ilişkinin "*duygusal bağlılık*" boyutuyla oluştuğunu vurgulanmıştır (Meyer vd., 2002'den aktaran Harris ve Cameron, 2005). Yine başka bir çalışmada, bu üç alt boyutun işten ayrılma niyetiyle negatif bir ilişki içinde olduğu ve fakat devam bağlılığının istatistiksel açıdan önemli olmadığı, ayrıca paralel şekilde işten ayrılma niyetinin en güçlü tahmin edicisinin "*duygusal bağlılık*" olduğu sonucu elde edilmiştir (Wasti, 2003).

Mowday ve arkadaşları (1979), Mathieu ve Zajac (1990) ile Jaros (1997), örgütlerine yüksek derecede bağlı çalışanların firmalarından ayrılmayı daha az düşüneceklerini iddia etmektedir (Aktaran Sturges ve Guest, 2001).

Benkhoff (1997) ile Cohen (1993) ve Organ ve Ryan (1995), örgütsel bağlılığın gönüllü işten ayrılmayla negatif, iş performansıyla pozitif ilişki içinde olduğunu çalışmalarında ortaya koymuştur (Aktaran Arnold ve Davey, 1999).

Blau ve Boal (1989) ile Cohen (1993) iş tatmini ile örgütsel bağlılığın, işten ayrılma ve işten ayrılma niyetiyle negatif ilişkili olduğunu tespit etmiştir (Aktaran Morrison, 2004).

Michaels ve Spector (1982) ve Williams ve Hazer (1986) örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyetinin ters ilişki içinde olduğunu, yani ilkindeki artışın/azalışın ikincisinde azalışa/artışa neden olduğunu belirtir (Aktaran Ding ve Lin, 2006).

Mowday ve arkadaşları (1982) örgütsel bağlılıkla ilgili çalışmalara ilişkin olarak; Steers'in (1977) iş performansının bağlılıkla zayıf derede ilişkili olduğunu, Mowday ve arkadaşlarının (1979) işte çalışılan sürenin bağlılıkla olumlu bir ilişki gösterdiğini, Angle ve Perry (1981), Hom vd. (1979), Mowday vd. (1979) ile Steers'in (1977) bağlılıkla işten ayrılma arasında güçlü negatif ilişkinin olduğunu belirttiğini aktarmaktadır.

#### **- Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Sinizm ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Dair Literatür Çalışmaları:**

Abraham (2000) örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki olduğunu ileri sürmüştür. Bir başka çalışmada, sinik çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Brandes vd., 1999'dan aktaran Çakıcı ve Doğan, 2014). Yöneticilerin daha düşük seviyeli örgütsel sinizme sahip oldukları ortaya konmuştur (Atwater vd., 2000'den aktaran Arslan: 2012).

Yıldız'ın (2013) çalışmasında, örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm arasında yüksek düzeyde negatif ilişki olduğu, benzer şekilde, Türköz ve arkadaşlarının (2013) çalışmasında da, örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizmin arasında orta düzeyin üzerinde negatif ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bedeian (2007)'a göre; örgütsel sinizm örgütsel özdeşleşme ile negatif ilişkili, örgütsel özdeşleşme duygusal bağlılık ile pozitif ilişkili, duygusal bağlılık iş tatmini

ile pozitif ilişkili, iş tatmini ise işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkilidir. Ona göre, çalışanların örgütsel sinizm seviyesi arttıkça işten ayrılma niyetleri de artacaktır.

Başka bir çalışmada, çalışanların sinik tutumlarının artmasının işten ayrılma niyetlerini de arttıracığı vurgulanmış, ayrıca örgütsel özdeşleşme ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide sinik tutumların aracılık etkisine sahip olduğu belirtilmiştir (Polat ve Meydan, 2010).

## BÖLÜM 2: ALAN ARAŞTIRMASI

### 2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Kurumsal kimlik faktörleri (kurumsal kültür, kurumsal yapı gibi) ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler literatürde ayrı ayrı araştırılmış olsa da, kurumsal kimlik faktörleri ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizmin aracılık etkileri hakkında herhangi bir çalışmaya rastlanmamış olması bu konunun araştırılması hususunda merak uyandırmıştır.

Literatüre bu konuda katkı sunmak amacıyla; söz konusu değişkenler arasındaki olası ilişkilerin özellikle de ülkeler arasındaki ithalat ve ihracat gibi milyar dolarla ifade edilen dış ticaret işlemlerinin yerine getirildiği “gümrük sektöründe” araştırılması incelemeye değer bulunmuştur.

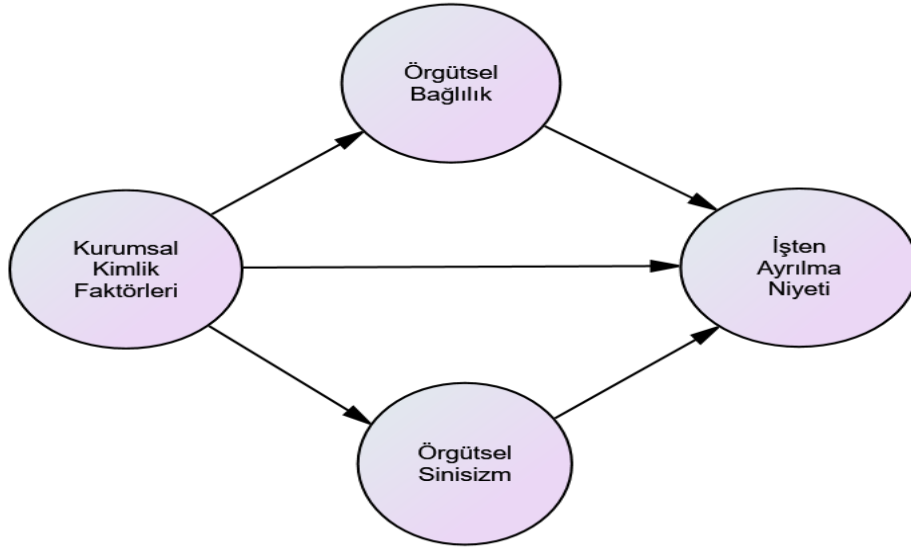
Bu çalışma sayesinde, kurumsal kimlik faktörleri ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm değişkenlerinin aracılık etkisinin bulunup bulunmadığı, böylece ilgili aracı değişkenlerle birlikte işten ayrılma niyetini açıklayıcılık oranının artıp artmadığı ortaya konmaya çalışılmıştır.

Özellikle, globalleşen dünyadaki uluslar arası aktörler (bireyler, şirketler veya ülkeler...) arasındaki dış ticaret anlaşmalarının uygulama sahası olan gümrük alanında bu tür çalışmaların çok az olması bu alanda hizmet alan/veren işverenler ve çalışanların piyasa hakkında yeterli bilgi edinmeleri açısından bir eksiklik olarak değerlendirilmektedir. Bu alanda yapılacak inceleme ve analizler yoluyla, hem kamu hem de özel sektörde yer alan kurum ve kuruluşlarda bulunan karar vericilere de değerli bilgiler kazandırılabilmesi öngörülmektedir. İşletmelerde bulunan her düzeydeki çalışanın kendi işletmelerine ilişkin kurumsal kimlik faktörleri ile örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm yönündeki değerlendirmelerinin, onların çalıştıkları iş yerlerinden ayrılma niyetleri arasındaki muhtemel ilişkilerin tespiti ile söz konusu tespitler sonucunda yapılacak değerlendirmeler ve

sunulacak önerilerin bu sahadaki boşluğun giderilmesine bir katkı sağlayacağı umulmaktadır.

## 2.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu çalışmada, kurumsal kimlik faktörleri ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizmin aracılık etkileri araştırılmıştır. Bu sebeple, araştırma modelinde kurumsal kimlik faktörlerinin (*bağımsız değişkenler*) işten ayrılma niyeti (*bağımlı değişken*) üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm faktörlerinin (*aracı değişkenler*) aracılık etkilerinin olup olmadığı aşağıdaki genel model çerçevesinde incelenecektir:



Şekil 1. Araştırmanın Genel Modeli

## 2.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırma genel modelinde de görüleceği üzere, kurumsal kimlik faktörleri ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm değişkenlerinin aracılık etkileri ayrı ayrı araştırılmıştır. Bu durumda, kurumsal kimlik faktörlerinden olan kurumsal kültür, kurumsal iletişim, kurumsal yapı ve kurumsal davranış ile işten ayrılma niyeti arasında hem örgütsel bağlılığın hem

de örgütsel sinizmin aracılık etkileri aşağıda belirtilen grup hipotezleri yoluyla test edilmiştir:

### **A Grubu Hipotezler İçin:**

*H<sub>A</sub>: Gümrük alanında çalışanların kurumsal kimlik faktörleri algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide “örgütsel bağlılığın” aracılık etkisi vardır. Şöyle ki, kurumsal kimlik faktörlerinin gücü örgütsel bağlılığı arttırmakta, artan örgütsel bağlılık ise işten ayrılma niyetini düşürmektedir.*

### **B Grubu Hipotezler İçin:**

*H<sub>B</sub>: Gümrük alanında çalışanların kurumsal kimlik faktörleri algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide “örgütsel sinizmin” aracılık etkisi vardır. Şöyle ki, kurumsal kimlik faktörlerinin gücü örgütsel sinizmi azaltmakta, azalan örgütsel sinizm ise işten ayrılma niyetini düşürmektedir.*

Araştırmada esas olarak kurumsal kimlik faktörleri ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizmin "aracılık etkileri incelenmiştir. Bununla birlikte; araştırma hem özel sektör, hem de kamu sektöründe, ayrıca kamu sektörü çalışanları açısından hem taşra, hem de merkez çalışma bölgesinde gerçekleştirilmiş olduğundan, bu grupların ilgili değişkenlere ilişkin ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığı hususu “Ek Analiz” kısmında aşağıdaki grup hipotezleri yoluyla test edilmiştir:

### **C Grubu Hipotezler İçin:**

*H<sub>C</sub>: Gümrük alanında özel sektörde çalışanlar ve kamu sektöründe çalışanların örgütlerinin kurumsal kimlik faktörleri hakkındaki algısı, örgütlerine yönelik örgütsel bağlılığı, örgütlerine karşı örgütsel sinizmi ve işten ayrılma niyeti arasında farklılık vardır.*

### **D Grubu Hipotezler İçin:**

*H<sub>b</sub>: Gümrük alanında kamu sektöründe taşrada çalışanlar ve merkezde çalışanların örgütlerinin kurumsal kimlik faktörleri hakkındaki algısı, örgütlerine yönelik örgütsel bağlılığı, örgütlerine karşı örgütsel sinizmi ve işten ayrılma niyeti arasında farklılık vardır.*

### **2.4. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇÜM ARAÇLARI**

Bu araştırmada, aşağıda belirtilen ölçüm araçlarından faydalanılmıştır:

- Kurumsal kimlik faktörleriyle ilgili olarak, Ali DAĞDEMİR (2008) tarafından geliştirilen “Kurumsal Kimlik Faktörleri Ölçeği”

Her ne kadar Melewar (2003) kurumsal kimliği oluşturan faktörlerden biri olarak “davranış”ı verip ‘kurumsal davranış’ bunun bir alt parçası olarak ele almakta ise de (Melewar: 2003: 205-206), bu araştırmada kullanılan kurumsal davranış (kdavr) Schmidt (1995) tarafından dile getirilen kurumsal kimlik faktörüne denk gelmektedir.

- İşten ayrılma niyetiyle ilgili olarak, M. Tümer ve H. Araslı (2008) tarafından geliştirilen “İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği”

- Örgütsel bağlılıkla ilgili olarak, J. P. Meyer, N. J. Allen ve C. A. Smith (1993) tarafından geliştirilen ve S. A. Wasti tarafından (1993, 2003) Türkçe’ye çevrilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” (*Organisational Commitment Scale*)

- Örgütsel sinizmle ilgili olarak, P. Brandes, R. Dharwadkar ve J. W. Dean (1999) tarafından geliştirilen ve G. Kalağan (2009) tarafından Türkçe’ye çevrilen “Örgütsel Sinizm Ölçeği” (*Organisational Cynicism Scale*)

- Ankete katılan katılımcıların sosyal beğenirlikten etkilenip etkilenmediğini ölçmek amacıyla, D. Marlowe ve D. P. Crowne (1960) tarafından geliştirilen ve

Ural ve Özbirecikli (2006) tarafından Türkçe'ye çevrilen “Sosyal Beğenirlik Ölçeği” (*Social Desirability Scale*)

Ölçek ifadelerine geçmeden önce katılımcılardan “Demografik Bilgiler” bölümünü doldurmaları talep edilmiştir.

#### 2.4.1. Kurumsal Kimlik Faktörlerini Ölçmeye Yönelik Ölçek

Kurumsal kimlik faktörlerini ölçmek amacıyla Dağdemir (2008) tarafından “*kurumsal kimlik faktörleri ölçeği*” geliştirilmiş ve kurumsal iletişim, kurumsal yapı, kurumsal davranış ve kurumsal tasarım faktörleri ölçülmeye çalışılmıştır. Ancak, katılımcıların kurumsal tasarım değişkenini yeterince değerlendiremeyeceği öngörüldüğünden söz konusu değişken bu çalışmaya dahil edilmemiştir.

Araştırma konusu kurumsal kimlik faktörleri olan kurumsal iletişim, kurumsal yapı ve kurumsal davranış toplamda 27 ifadeden oluşmaktadır ve 5'li Likert tipi bir ölçektir. Her bir kurumsal kimlik faktörüne ait ifadeler ayrı ayrı oluşturulmuş ve analize tabi tutulmuştur.

Ölçeğin yer aldığı ilgili çalışmada aşağıdaki sonuçlar yer almaktadır (Dağdemir, 2008):

**Tablo 2.** Kurumsal Kimlik Faktörlerine İlişkin Değerler

Faktörler	İfade Sayısı	Güvenirlik	Geçerlik
Kurumsal İletişim-1	3	0.778	0.777
Kurumsal İletişim-2	3	0.681	0.777
Kurumsal Yapı-1	5	0.811	0.745
Kurumsal Yapı-2	3	0.717	0.745
Kurumsal Davranış	8	0.886	0.858

Söz konusu faktörlerden “kurumsal iletişim” incelendiğinde; bu faktöre ilişkin ifadelerin ilk beşinin (vizyon, misyon, ekip çalışması...) kurumsal iletişimden ziyade kurumsal kültürle ilgili olduğu değerlendirildiğinden (kkult1-5) “kurumsal kültür” faktörü olarak, diğer altı ifadenin (kilet1-6) iletişim konularını içerdiği



değerlendirildiğinden “kurumsal iletişim” faktörü olarak hazırlanmış, pilot çalışması yoluyla elde edilen istatistiksel verilerden bunun isabetli bir yaklaşım olduğu sonucuna varılmıştır.

Diğer yandan; anketteki 12’nci ifadeden 20’nci ifadeye kadar olan kısım (kyapi1-9) “*kurumsal yapı*”, 21’inci ifadeden 27’nci ifadeye kadar olan kısım (kdavr1-7) ise “*kurumsal davranış*” olarak aynı şekilde hazırlanıp kullanılmıştır.

Araştırmaya katılanlar tarafından yukarıdaki faktörlere ilişkin ifadelere verilen cevaplar, Likert tipi ölçeğe göre söz konusu ifadeye en azdan en çoğa doğru katılma düzeyini belirtecek şekilde puanlandırılmıştır; (1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Fikrim Yok (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum.

#### **2.4.2. İşten Ayrılma Niyetini Ölçmeye Yönelik Ölçek**

M. Tümer ve H. Araslı (2008) tarafından geliştirilen “*İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği*”nden yararlanılmıştır.

Ölçek 4 ifadeden oluşmaktadır ve 5’li Likert tipi bir ölçektir. Ölçeğin yer aldığı ilgili makalede; ölçeğin güvenirlik ve geçerliğinin, ölçeğe ait Cronbach’s Alpha değeri ve faktör analizi yoluyla hesaplanarak doğrulandığı, ölçeğe ait Cronbach’s Alpha değerinin 0.70 değeri ve ölçek katsayı değerinin ise 0.50 değerinin üzerinde olduğu, ölçeğin orijinal olarak İngilizce dilinde düzenlendiği, daha sonra orijinal dile geri çeviri yöntemiyle Türkçe’ye çevrildiği, çapraz dil karşılaştırmasının bir Türk üniversitesi akademisyenleri üzerinde test edildiğinin belirtildiği görülmüştür (Tümer ve Araslı, 2008).

Araştırmaya katılanlar tarafından bu ölçekteki ifadelere verilen cevaplar, Likert tipi ölçeğe göre söz konusu ifadeye en azdan en çoğa doğru katılma düzeyini belirtecek şekilde puanlandırılmıştır; (1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Fikrim Yok (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum.

### 2.4.3. Örgütsel Bağlılığı Ölçmeye Yönelik Ölçek

J. P. Meyer, N. J. Allen ve C. Smith (1993) tarafından geliştirilen ve S. A. Wasti tarafından (1993, 2003) Türkçe'ye çevrilen "Örgütsel Bağlılık Ölçeği"nden yararlanılmıştır.

Ölçek 18 ifadeden oluşmaktadır ve orijinali 7'li Likert tipi bir ölçektir. Ancak, bu araştırmada 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır, böylece ölçekler arasında uyumun sağlanması ve diğer ölçeklerle karşılaştırma yapmanın kolaylaştırılması amaçlanmıştır. İlgili ölçeğin çevirisinin yapıldığı makalede; Meyer ve arkadaşlarının ölçeklerinin araştırmacı tarafından Türkçe'ye çevrildiği, enstrümanların daha sonra iki çift dilli akademisyen tarafından orijinal dile geri çevrildiği, farklılıkları bulunan unsurların daha anlaşılır olması için tekrar tekrar yazıldığı ve bir kere daha orijinal dile çevrildiği belirtilmektedir (Wasti, 2003).

Söz konusu makalede, ölçeği geliştirenler ile daha sonra bu ölçeği çevirenin elde ettiği ölçeğin üç alt boyutuna ilişkin bilgiler aşağıdaki gibidir (Wasti, 2003):

**Tablo 3.** Örgütsel Bağlılık Faktörlerine İlişkin Değerler

Faktörler	İfade Sayısı	Güvenirlilik	Araştırmacılar
Duygusal Bağlılık	7	0.79	Meyer vd.
		0.84	Wasti
Normatif Bağlılık	5	0.75	Meyer vd.
		0.82	Wasti
Devam Bağlılığı	6	0.74	Meyer vd.
		0.70	Wasti

İlgili makale incelendiğinde, yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeği geliştirenler (Meyer vd.) ile bu ölçeği çevirenin (Wasti) modellerinin anlamlı (her ikisinde de  $p < 0.001$ ) ve elde ettikleri uyum endeksi değerlerinin kabul edilebilir (üçlü faktör modeli için;  $\chi^2/sd = 2.98$ , GFI=0.88, AGFI=0.84, NNFI=0.77, SRMSR=0.097 (Meyer vd.),  $\chi^2/sd = 2.22$ , GFI=0.87, AGFI=0.84, NNFI=0.83, SRMSR=0.065 (Wasti)) olduğu belirtilmektedir (Wasti, 2003).

Araştırmaya katılanlar tarafından bu ölçekteki ifadelerle verilen cevaplar, Likert tipi ölçeğe göre söz konusu ifadeye en azdan en çoğa doğru katılma düzeyini belirtecek puanlandırılmıştır; (1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Fikrim Yok (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum.

Her ne kadar, araştırmaya katılanlar tarafından bu ölçekteki yukarıdaki ifadelerle verilen cevaplar, Likert tipi ölçeğe göre söz konusu ifadeye en azdan en çoğa doğru katılma düzeyini belirtecek şekilde puanlandırılmış olsa da, yani (1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Fikrim Yok (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum, bu ölçekteki 2,4,6 ve 7 numaralı ifadelerin (duybag2,4,6,7) negatif yönlü oldukları anlaşıldığından bu ifadelerle verilen değerler (1, 2, 3, 4, 5) SPSS 23 programında sırasıyla 5, 4, 3, 2, 1 şeklinde tanımlanarak yeniden kodlanmış ve diğer maddelere uyumlu hale getirilmiştir. Bu durumda, söz konusu ifadelerle verilen cevaplar şu anlama gelmiştir; (1) Kesinlikle Katılıyorum (2) Katılıyorum (3) Fikrim Yok (4) Katılmıyorum (5) Kesinlikle Katılmıyorum.

#### **2.4.4. Örgütsel Sinizmi Ölçmeye Yönelik Ölçek**

Örgütsel Sinizmle ilgili olarak, P. Brandes, R. Dharwadkar ve J. W. Dean (1999) tarafından geliştirilen ve G. Kalağan (2009) tarafından Türkçe'ye çevrilen “*Örgütsel Sinizm Ölçeği*”nden faydalanılmıştır.

Ölçek 13 ifadeden oluşmaktadır ve 5'li Likert tipi bir ölçektir. İlgili ölçeği çevirenin makalesinde; ölçeğin araştırmacı tarafından çeviri yöntemiyle önce Türkçe'ye çevrildiği, daha sonra üç öğretim üyesi tarafından tekrar orijinal dile geri çevrildiği, her iki formun tutarlılığının okunabilirlik, anlaşılabilirlik ve dilbilgisi açısından incelenip gözden geçirildiği, son düzenlemeler sonrasında hazır hale getirildiğinin belirtildiği görülmüştür (Kalağan: 2009: 122).

Söz konusu makalede, ölçeği geliştirenler ile daha sonra bu ölçeği çevirenin elde ettiği ölçeğin üç alt boyutuna ilişkin bilgiler aşağıdaki gibidir (Kalağan, 2009):

**Tablo 4.** Örgütsel Sinizm Faktörlerine İlişkin Değerler

Faktörler	İfade Sayısı	Güvenirlilik	Araştırmacılar
Bilişsel Sinizm	5	0.86	Dean vd
		0.913	Kalağan
Duygusal Sinizm	4	0.80	Dean vd
		0.948	Kalağan
Davranışsal Sinizm	4	0.78	Dean vd
		0.866	Kalağan

İlgili makalede; sözkonusu ölçeğin özgün formunun Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından üç boyutta belirlenmiş olduğu, bu sebeple Temel Bileşenler Tekniği ile Varimax Dik Döndürme Yönteminin (üç boyutlu sınıflandırma) uygulandığı, yapılan analiz sonucunda ölçeğin toplam varyansı açıklama oranının %78,674 olarak hesaplandığı ve yapılan boyutlandırmanın özgün formdaki boyutlandırmayla birebir örtüştüğünün görüldüğü, yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ise modelin anlamlı ( $p < 0.001$ ) ve elde edilen uyum endeksi değerlerinin kabul edilebilir ( $\chi^2/sd=1.88$ , GFI=0.91, AGFI=0.87, SMSEA=0.077) olduğu belirtilmektedir (Kalağan, 2009).

Araştırmaya katılanlar tarafından bu ölçekteki ifadelere verilen cevaplar, Likert tipi ölçeğe göre söz konusu ifadeye en azdan en çoğa doğru katılma düzeyini belirtecek şekilde puanlandırılmıştır; (1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Fikrim Yok (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum.

#### 2.4.5. Sosyal Beğenirliği Ölçmeye Yönelik Ölçek

Bilimsel çalışmalarda ankete katılanların olumlu cevaplar verme meylili bulunmaktadır. Şayet araştırmadaki temel değişkenler ile sosyal beğenirlik arasında yüksek derecede bir ilişki tespit edilirse gerçek durumdan sapmalar vardır. Bu sebeple, bu değişkenin yapılan çalışmalara dahil edilmesi önemlidir.

Ankete katılanlar açısından sosyal beğenirlik oluşup oluşmadığını ölçmek amacıyla; D. P. Crowne ve D. Marlowe (1960) tarafından geliştirilen ve Ural ve Özbirecikli (2006) tarafından Türkçe'ye çevrilen 33 maddelik "Sosyal Beğenirlik

Ölçeği'nin genellikle tercih edilen ve ifadeleri doğru (D), yanlış (Y) şeklinde 2 seçenekli olarak düzenlenen 10 maddelik kısaltılmış formatı kullanılmıştır.

İlgili ölçeği çevirenin makalesinde; ölçeğin ileri-orijinal dile geri çeviri yöntemiyle önce Türkçe'ye çevrildiği, daha sonra tekrar orijinal dile geri çevrildiği, ölçeğin güvenilirliği açısından Cronbach's Alpha değerinin kullanıldığı belirtilmektedir (Ural ve Özbirecikli, 2006).

Ölçeği geliştirenler ile daha sonra bu ölçeği çevirenlerin elde ettiği bilgiler aşağıdaki gibidir:

**Tablo 5.** Sosyal Beğenirlik Ölçeğine İlişkin Değerler

İfade Sayısı	Güvenirlik	Araştırmacılar
10 (orijinal ölçek)	0.88	Crowne ve Marlowe, 1960
7 (DFA sonucu)	0.78	Ural ve Özbirecikli, 2006

Her ne kadar, araştırmaya katılanlar tarafından bu ölçekteki yukarıdaki ifadelere verilen cevaplar, söz konusu ifadenin katılımcı açısından doğru olup olmadığını belirtecek şekilde işaretlenmiş ve SPSS 23 programında (D-Doğru)-1 (Y-Yanlış)-2 şeklinde puanlandırılmış olsa da, bu ölçekteki 3, 4, 8, 9 ve 10 numaralı ifadelerin (sosbeg3,4,8,9,10) negatif yönlü oldukları anlaşıldığından bu ifadelere verilen değerler (1,2) sırasıyla (2,1) şeklinde tanımlanarak yeniden kodlanmış ve diğer maddelere uyumlu hale getirilmiştir. Bu durumda, söz konusu ifadelere verilen cevaplar şu anlama gelmiştir; (Y-Yanlış)-1 (D-Doğru)-2.

#### 2.4.6. Demografik Bilgilere Yönelik İfadeler

Birçok araştırmada olduğu gibi, bu araştırmada da demografik bilgileri ölçmeye yönelik ifadeler bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, gelir durumu, çalışma durumu, pozisyon, iş bölgesi, iş tecrübesi şeklinde olup bunlar a, b, c, d, e şeklinde verilmiş olup bunlardan cinsiyet, medeni durum, çalışma durumu, pozisyon ve iş bölgesi nominal (sınıflama), yaş, eğitim durumu, gelir durumu ve iş tecrübesi ise ordinal (sıralama) özellik gösteren bilgiler

içermektedir. Nominal (sınıflama) özellik gösteren bilgileri içeren ifadeler SPSS 23 programında 1, 2 şeklinde puanlandırılmış olup ilgili bilgiyi ifade ederken ordinal (sıralama) özellik gösterenler 1, 2, 3, 4, 5 şeklinde puanlandırılmış olup en küçükten en büyüğe doğru bir değeri ifade etmektedir.

## 2.5. ANKETİN PİLOT UYGULAMASI (ÖN TEST)

Anketin güvenilirlik ve geçerliğini sınamak amacıyla bunun pilot uygulaması; Türkiye'deki gümrük hizmetlerini kamu otoritesi olarak yasal düzeyde düzenleyen, uygulayan ve denetleyen "Ticaret Bakanlığı"nın (mülga Gümrük ve Ticaret Bakanlığı) denetim birimi olan Rehberlik ve Teftiş Başkanlığı bünyesinde çalışan merkezi denetim elemanları üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Yukarıda ifade edilen ölçekler kullanılarak hazırlanan bu araştırmadaki Anket Formu ilgili kurumla yapılan yazışma yoluyla temin edilen Makam Onayı üzerine söz konusu kurumunun denetim biriminde görevli müfettiş unvanlı kamu personeline dağıtılmıştır. Bu yolla, anketin geçerliliği bakımından burada yer alan ifadelerin anlaşılır olup olmadığı, herhangi bir anlam karmaşasına yol açıp açmadığı sorulmuş, geri dönüşlerle birlikte anketteki ifadeler tekrar gözden geçirilmiş, sonuç olarak kapalı zarflarda dağıtılan anketler aynı yolla toplanmış ve SPSS 23 programına kaydedilmiştir.

Pilot çalışma sonucunda elde edilen sonuçlar bahsedilen programda analiz edildiğinde, tüm değişkenler bir bütün olarak ele alındığında bunların güvenilirlik katsayılarının (*Cronbach's Alpha*) kurumsal kimlik faktörleri algısı için (0.950), örgütsel bağlılık için (0.899), örgütsel sinizm için (0.913), işten ayrılma niyeti için (0.806), sosyal beğenirlik ölçeği için (0.640) olduğu görülmüştür.

Ölçeklerin güvenilirlik değerleriyle ilgili olarak; bunlara ait Cronbach's Alpha katsayısı 0.90 üzerinde ise ölçeğin "*mükemmel*", 0.80 üzerinde ise "*iyi*", 0.70 üzerinde ise "*kabul edilebilir*", 0.60 üzerinde ise "*sorgulanabilir*", 0.50 üzerinde ise "*zayıf*", 0.50 altında ise "*kabul edilemez*" olduğu aktarılmaktadır (Gliem ve Gliem, 2003).

Bu durumda; söz konusu pilot çalışmasından, ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlik kriterlerini karşıladığı anlaşılmıştır. Bununla birlikte, sosyal beğenirlik ölçeğinde söz konusu katsayının düşük olmasının ifade sayısının azlığı ve iki seçenekli yapısı göz önünde alındığında kabul edilebilir olduğu değerlendirilmektedir (Sipahi vd., 2006).

## 2.6. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini; gümrük sektöründe faaliyet gösterip gümrük işlemlerini yerine getiren özel ve kamu sektörlerinde görev yapan farklı unvandaki çalışanlar (işçi, memur, müşteri temsilcisi, firma yetkilisi, müdür, gümrük müşaviri, müfettiş, uzman, şef, gümrük müşavir yardımcısı gibi) oluşturmaktadır.

Kamu otoritesi olarak gümrük alanında düzenleme yapmaya, denetlemeye ve yasal mevzuat çerçevesinde her türlü tasarrufta bulunmaya münhasıran “Ticaret Bakanlığı” yetkili ve sorumludur. Daha önce “Gümrük ve Ticaret Bakanlığı” şeklinde örgütlenmiş olan bu Bakanlık “iç ticaret” ve “gümrük” birimlerinden oluşmakta idi. 2018 yılında ise, (1) nolu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile Ekonomi Bakanlığının *dış ticaret* kısmıyla birleşerek bugünkü adıyla “Ticaret Bakanlığı” olarak örgütlenmiştir. Hâlihazırda söz konusu Bakanlık, “iç ticaret” ve “dış ticaret” şeklinde örgütlenmiş olup dış ticaret işlemleri gümrük ve dış ticaret birimlerince yerine getirilmektedir.

Bu Bakanlığın gümrük alanındaki çalışanlarının merkezde (Ankara) 12.000, taşrada 3.000 olmak üzere toplam 15.000 civarında olduğu Bakanlığın Personel Dairesi Başkanlığı kanalıyla öğrenilmiştir.

Diğer yandan, özel sektörde gümrük işlemlerini yerine getiren çeşitli unvanda işletmeler (gümrükleme, lojistik, antrepo, kargo gibi) ve bunların gümrük işlemlerine aracılık eden aracı firmalar (gümrük müşavirlikleri) mevcuttur. Piyasadaki bu aktörler, gümrük mevzuatı çerçevesinde yükümlü veya danışmanlık statüsünde gerçekleştirdikleri işlemler ve sundukları hizmetler bakımından ilgili Bakanlığın merkez ve taşrada yer alan idarelerinin gözetim,

denetim ve kontrolüne tabidir. Araştırmanın yapıldığı tarih itibariyle, gümrük alanında özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerdeki toplam çalışan sayısının 500.000 civarında olduğu tahmin edilmektedir.

Böylece, gümrük sektöründeki kamu çalışanları ile özel sektör çalışanlarının toplam sayısı olarak yaklaşık 515.000 kişinin araştırmanın evrenini oluşturduğu söylenebilir.

Bu evren içerisinde yer alan çalışanlara yönelik hazırlanmış olan yaklaşık 2.000 adet anket çalışmasından 511'i özel sektör, 856'sı kamu sektörü çalışanı (merkezden 419, taşradan 437) olmak üzere toplam 1.367 katılımcıdan geri dönüş sağlanmış olup geri dönüş oranı %68 seviyesinde gerçekleşmiştir.

Örneklem büyüklüğü hesaplamasına göre; %95 güven aralığında ve %5 hata payıyla yukarıdaki araştırma evreni için gerekli örneklem büyüklüğünün 384 olmasının yeterli olacağı öğrenildiğinden, bu araştırma çerçevesinde elde edilen örneklemin uluslararası dış ticaret işlemlerinin uygulama sahası olan gümrük evrenini temsil etme yeteneğine sahip olduğu anlaşılmıştır.

Söz konusu örneklem oluşturulurken özel sektör ve kamu çalışanları titizlikle ve evreni temsil edecek nitelikte seçilmiştir. Şöyle ki, özel sektör yönüyle anlatılacak olursa, gümrük işlemlerinin karmaşık bazı işlemlerin uygulama sahası olduğunu baştan bilmekte yarar vardır. Örneğin, yurtdışına ihracatta bulunacak bir firma bunun için öncelikle ticari eşya ve bu mahiyette kabul edilen emtialarını yurtdışında yerleşik yabancı müşterilere fuar, sergi, reklam, broşür gibi yollarla tanıtmak, gerektiğinde yurtdışı ziyaretleriyle müşteri bulmaya veya piyasa araştırması yapmaya çalışmak, istendiğinde malların teknik özelliklerinin standartlara uygunluğunu belgelemek, satış koşulları ve ödemeler yönünden finansal konuları tartışıp netleştirmek ve sonuç olarak anlaşma sağlayıp satış kesinleşirse yükümlülüklerini yerine getirmek bakımından söz konusu malları fiilen yurtdışındaki firmaya ulaştırmak veya bunun zeminini hazırlamak (fabrikada teslim, güvertede teslim gibi) durumundadır. Tüm bu işlemler, alış-satış-teslimat-



ödeme ve diğer yönlerden tayin edilmiş belirli zaman dilimlerinde yerine getirilen yorucu ve stresli bir çalışma temposunu beraberinde getirmektedir.

Böyle stresli bir çalışma temposu doğal olarak kamu sektöründe de olup gümrük sahasında çalışanları olumlu veya olumsuz şekilde etkilemektedir. Bu durumda, bu çalışanlar kurumsal kimlik faktörleri, örgütsel bağlılık, örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyeti bakımından farklı algılara sahip olmakta, araştırmada ise bu ilişkiler ortaya konularak bu hususta değerlendirmelerde bulunulması amaçlanmaktadır.

Diğer yönden bakılacak olursa, ticari mal ve eşyaların ithalat, ihracat gibi gümrük işlemleri ülkemizin değişik coğrafyalarında (deniz kıyısı, hudut kapısı, hava alanları, demiryolları gibi) kamu hizmeti sunan yaklaşık 200 adet gümrük idaresinde çalışan gümrük memurları vasıtasıyla yerine getirilmektedir.

Gümrük işlemlerine tabi eşya ve mallarla ilgili olarak öncelikle gümrük idarelerine yazılı, sözlü, bunların yerine geçen bir tasarruf veya kayıt yoluyla beyanda bulunmaktadır. Gümrük çalışanları beyanda bulunan yükümlülerin yüklerine ait bilgi ve belgeleri kontrol etmekte, gerekli gördüklerinde bu belgeler kapsamı eşyaları kısmen veya tamamen muayeneye tabi tutmakta, daha sonra yapılan tüm işlemleri belgelere ve/veya bilgisayar ortamına “kayıt” etmektedirler. Yükümlüler beyan, tescil, onay, kontrol, muayene, kayıt süreçlerini takiben varsa gümrük vergilerini ödemek veya bunları karşılayan bir teminat (götürü, global...) vermek suretiyle eşyalarını ya kendileri ya da temsilcileri vasıtasıyla teslim almaktadır. Bazı durumlarda ise, bu süreçler tamamlanmadan söz konusu eşyalar basitleştirilmiş usullerle gümrüklü alanlardan çekilebilmekte veya gerekli durumlarda mahrecine iade edilmekte, yeniden ihraç edilmekte, serbest bölgeye alınmakta, gümrüğe terk edilmekte (tasfiye) veya gümrükçe onaylanmış başka bir işlem veya kullanıma tabi tutulmaktadır.

Yukarıdaki tüm işlemler gerçek veya tüzel kişinin (kamu/özel sektör) bizzat kendisi veya yetkilisi tarafından doğrudan veya vekâletnameye sahip temsilcileri yoluyla dolaylı olarak yerine getirilmektedir. Özel sektör kuruluşu olarak faaliyet gösteren “gümrük müşavirliği” firmaları bu alanda önemli bir hizmeti yerine

getirmekte ve gümrük işlemlerinin şahıs ve firmalar açısından ilgili mevzuata uygun ve “aracılık faaliyeti” şeklinde dolaylı temsil yoluyla yerine getirmektedir.

Gümrük işlemlerine sektörlerin işleyişi yönüyle kısaca değindikten sonra, araştırma örnekleminin ne şekilde oluşturulmuş olduğunu belirtmek yerinde olacaktır.

Gümrük işlemleri ülkemizde faaliyet gösteren dış ticaret, ithalat, ihracat, lojistik, nakliye, antrepo, gümrük müşavirliği ve benzeri şekilde örgütlenmiş firmalar tarafından doğrudan veya dolaylı temsille yerine getirilmektedir. Firmalar operasyonel olarak yurtdışı alış-satış faaliyetlerini firma bünyesinde gerçekleştirirken bu işlemlerin bilgi-belge sağlama ile malların teslimatı/tahliyesi gibi kısımlarını resmi yollarla başlatmak ve sonuçlandırmak durumundadır. Bu sebeple, bu sahada çalışanların bir kısmı firmada, bir kısmı gümrük idarelerinde, bir kısmı yurtdışında, bir kısmı da daha değişik yerlerde istihdam olunmaktadır. Bundan dolayı, araştırma örnekleminin her iki sektörde çalışan değişik pozisyondaki (müdür, memur, direktör, işçi, gümrük müşaviri, gümrük müşavir yardımcısı, müfettiş, uzman... vs.) işverenler/çalışanlar arasından seçilmesine özen gösterilmiştir.

Bu amaçla öncelikle özel sektör yönüyle; gümrük işlemlerinin büyük oranda gerçekleştirildiği İstanbul, İzmir, Ankara gibi büyük kentlerimizde merkez ofisleri bulunan ve ülkemizin diğer bölgelerinde de şubeler yoluyla faaliyette bulunan 20 adet gümrük firmasıyla (Ünsped Gümrük Müşavirliği ve Lojistik Hizmetler A.Ş., Solmaz Gümrük Müşavirliği/Nakliyat/Lojistik Hizmetler A.Ş., Güler&Dinamik Gümrük Müşavirliği A.Ş.... vb.) yazışmalar yapılarak gümrük sektöründe çalışan değişik unvan/pozisyondaki (işçi, müşteri temsilcisi, şirket yetkilisi, gümrük müşaviri, gümrük müşavir yardımcısı, müdür, şef gibi) kişiler çalışmaya dahil edilmiş, böylece özel sektörde olup bu sahada çalışan 511 katılımcının anketleri doldurarak geri dönüş sağlamaları temin edilmiştir.

Kamu sektörüne bakıldığında ise, esas olarak iki bölgeyi bir yapının varlığı söz konusudur. Ankara’da (merkezde) çalışan gümrük memurları olduğu gibi Ankara

dışında (*taşrada*) çalışanlar da mevcuttur. Bu durum karşısında, örneklem için en doğru tercihin her iki bölge (merkez-taşra) çalışanlarından ayrı ayrı seçim yapmak olduğu değerlendirilmiştir. Sonuç olarak; araştırma için merkezde çalışan değişik unvanlardaki (memur, uzman, müfettiş, müdür gibi) memurlardan 419 kişi, taşrada çalışan değişik unvanlardaki (memur, şef, müdür gibi) memurlardan ise 437 kişi (%51), toplamda 856 katılımcının anketleri doldurarak geri dönüşte bulunmaları sağlanmıştır. Katılım sağlayan kamu çalışanlarının dağılımına bakıldığında, kamu çalışanlarından merkezde çalışanların (%49), taşrada çalışanların ise (%51) oranında araştırmada yer aldıkları, böylece, her iki bölgedeki çalışanların neredeyse aynı oranda temsil edildiği anlaşılmıştır.

Taşra idaresi olarak kuzey bölgede (Trabzon Gümrük ve Ticaret Bölge Müdürlüğü), güney bölgede (İskenderun Gümrük ve Ticaret Bölge Müdürlüğü), batı bölgesinde (Ege Gümrük ve Ticaret Bölge Müdürlüğü) ve doğu bölgesinde (Doğu Anadolu Gümrük ve Ticaret Bölge Müdürlüğü) çalışan farklı profildeki kamu çalışanlarının araştırmaya katılım sağlamalarına gayret edilmiş, bu örneklem yoluyla elde edilen verilerin gümrük sektörünün taşra teşkilatı çalışanlarını temsil edici mahiyette olmasına çalışılmıştır.

Tüm bu çalışmalar sonucunda, her iki sektörde gümrük sektöründe çalışan özel sektörden 511, kamu sektöründen 856 olmak üzere toplam 1.367 katılımcı bu araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.

## 2.7. VERİLERİN DÜZENLENMESİ VE TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Araştırmada kapsamında oluşturulan hipotezlerin test edilmesi ve sonuçlara ilişkin değerlendirmelerde bulunulabilmesi için; verilerin doğruluğu, eksik veriler ve aşırı-uç değerlerin tespit edilmesi, doğrusallık (*linearity*), varyans homojenliği (*homoscedasticity*) ve normal dağılımın incelenmesi, değişkenler arasındaki olası çoklu bağıntı (*multicollinearity*) ve benzeşiklik (*singularity*) sorunlarının gözden geçirilmesi, daha sonra ise “ön analizler” (güvenirlilik ve geçerlik analizi, doğrulayıcı faktör analizi) ve “veri analizler”nin (korelasyon analizi, aracılık etkisi analizi) yapılması gerekmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Öncelikle, anketlere cevap veren bir katılımcının ifadeleri eksik bıraktığı veya cevaplandırmadığı, diğer bir katılımcının ise talep edilmemesine rağmen isim belirttiği ve anlaşılmadık şekilde ifadeleri boş bıraktığı fark edilmiştir. Bu sebeple, bu anketler (2 adet) baştan tespit edilerek veri setinden çıkarılmıştır (kalan anket sayısı: 1.365).

Diğer yandan, anketlerdeki cevapların doğruluğu araştırılmıştır. Örneğin, özel sektörde çalışan gümrük müşavirlerinin gelir durumları genel olarak yüksek gelir seviyesinde (yıllık 60.001-TL veya üzeri) olması beklenirken bazı anketlerde bunun en düşük gelir kategorisinde (yıllık 24.000-TL'den az) gösterildiği fark edildiğinden, gümrük sektöründe yüksek kazanç sağladıkları bilinen ve fakat gelirlerini düşük gösteren bu katılımcılara ait anketler (2 adet) araştırmanın veri setinden çıkarılmıştır (kalan anket sayısı: 1.363).

Buna karşın, anketlerdeki ifadelerin katılımcılar tarafından genel olarak cevaplandırıldığı, ancak yine de birtakım ufak eksiklerin olduğu görüldüğünden, bunlardaki eksiklikler istatistiksel yöntemlerle tamamlanmıştır.

Bazı katılımcıların (4 kişi) cevapları ise aşırı-uç değerler taşımaktadır. Tekli veya çoklu şeklinde görülen bu değerler araştırmaya zarar vermektedir. Bu sebeple, bunlar da veri setinden çıkarılmış olup geriye özel sektörden 506 adet, kamu sektöründen 853 adet olmak üzere toplam 1.359 adet kalmıştır.

Ön analizlere girecek verilerin doğruluk ve varyans homojenliğini sağlayıp sağlamadığı önem arz etmektedir. Bu araştırmada kullanılan verilerin doğruluk ve varyans homojenliğini sağlamakta olduğu elde edilen grafikler yoluyla anlaşılmıştır.

İstatistikî araştırmalarda verilerin normal dağılım gösterip göstermediği de önemli bir konudur. Araştırmadaki verilerin normal dağılım gösterip göstermediği de irdelenmiş, grafikler ve tablolar yoluyla bunların normal dağılım gösterdiği anlaşılmıştır.

### 2.7.1. Verilerin Doğruluğunun Tespiti

Anket yoluyla elde edilen 1.359 anket verisi öncelikle SPSS 23 programına kaydedilmiştir. Veriler yoluyla elde edilen tablolardaki değerler kontrol edilmiş, yanlış girilen herhangi bir bilginin var olup olmadığına dikkat edilmiş, standart sapma ve ortalama gibi değerler karşılaştırılmış, ancak veri setinde herhangi bir probleme rastlanmadığından diğer aşamalara geçilmiştir.

### 2.7.2. Eksik Verilerin Tespiti

Katılımcıların anket formlarını bazen tam olarak doldurmadıkları bilinen bir durumdur. Eksik formlardaki veriler, araştırmanın doğru şekilde yürütülmesini ve bilimsel açıdan geçerli değerlendirmeler yapılmasını engelleyebilmektedir. Örneğin, bir anketteki toplam verilerin %5'inden daha yüksek sayıdaki eksik veriler ile yapılacak analizler araştırmanın sonuçlarını olumsuz etkileyecektir. Bundan ötürü, %5'ten fazla eksik veri içeren ya da cevapları genel olarak boş bırakılan anketlerin araştırmadan çıkarılması en uygun yoldur. Şayet bir anketteki eksik veriler toplam verinin %5'ini geçmiyorsa, eksik veriyi tamamlama metodu (*mean substitution*) şeklinde veri setindeki ilgili ifadelerle ait değerlerin ortalaması alınarak bulunan değerlerin eksik verilerin yerine yazılmasıyla eksiklik giderilebilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Bu araştırma süresince elde edilen anketlerden bazılarının eksik bilgiler içerdiği anlaşıldığından, bunların çalışmayı olumsuz etkilememesi için çalışmadan çıkarılmalarına karar verilmiştir. Bu kapsamda, özel sektördeki 506 adet anketin 12 tanesi, kamu sektöründeki 853 adet anketin 38 tanesi veri setinden çıkarılmıştır. Böylece, bu aşamada toplam 50 anket çalışmadan çıkarılmış, geriye özel sektörden 494 adet, kamu sektöründen 815 adet olmak üzere toplam 1.309 anket kalmıştır.

### 2.7.3. Aşırı/Uç Değerlerin Tespiti

Veri setinde tekli (*univariate*) ya da çoklu (*multivariate*) aşırı/uç değerler bulunabilir. Tekli aşırı/uç değer bir değişkendeki aşırılık iken çoklu aşırı/uç değer ise iki veya daha çok değişkendeki aşırılığı ifade eder. Tekli aşırı/uç değerler için, katılımcı cevapları standart (z) değerlerinden (-3.29) ile (+3.29) değerlerinin arasında olup olmadığına bakılmalıdır. Bunun yanında, grafikler, dağılımlar, kutu çizimleri ile histogramlar da bu değeri vermektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Diğer yandan, çoklu aşırı/uç değerler için, katılımcı cevaplarının Mahalanobis değerleri hesap edilerek bu değerler ki-kare Tablosu ile karşılaştırılır. Hesaplanan değerlerden ki-kare Tablosundaki referans değerini geçenler hakkında “çoklu aşırı/uç değer” oldukları yorumu yapılacağından, bunların araştırmadan çıkarılması gerektiği anlaşılır (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Tekli ve çoklu aşırı/uç değerleri saptamak için Mahalanobis değerlerini hesap etmek gerekir. İlki için, oluşan standart z-değerlerine bakılmakta; bu değerlerden (-3.29) ile (+3.29) arasında bulunmayan değerler varsa bunlar “*tekli aşırı/uç değer*” olarak kabul edilip çalışmadan çıkarılmaktadır. İkincisi için ise, z-Tablosunda bulunacak değere göre oluşan değerler karşılaştırılmakta; şayet oluşan değerler arasından z-Tablosundaki değerden daha yüksek olanlar varsa bunlar da “*çoklu aşırı/uç değer*” kabul edildiğinden çalışmadan çıkarılmaktadır (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Bu çalışmada, özel sektördeki anketlerin 19 adedi, kamu sektöründeki anketlerin 21 tanesi tekli veya çoklu aşırı/uç değer oldukları anlaşıldığından, bunlar çalışmadan çıkarılmıştır.

Sonuç olarak, özel ve kamu sektöründe gümrük sahasında çalışanlara dağıtılan yaklaşık 2.000 adet anketten geri dönüş yapan 1.367 (geri dönüş oranı %68) katılımcının anketleri arasından yanlış doldurulan, ciddi oranda eksik veri taşıdığı görülen, aşırı/uç değerli oldukları anlaşılan toplam 98 adet anket araştırmanın veri setinden çıkarılmış, böylece geriye **1.269 anket** kalmıştır.

Geride kalan anketlerin 475 adedi özel sektörde çalışanlardan olup toplam içindeki oranı yaklaşık %40, diğer yandan 794 adedi kamu sektöründe çalışanlardan olup toplam içinde oranı yaklaşık %60 olduğu görülmüş, ayrıca kamu sektöründe Ankara’da (merkezde) çalışanlar ile Ankara dışında (taşrada) çalışanların yaklaşık aynı oranda (sırasıyla %49 ve %51) temsil edildikleri anlaşılmıştır.

Eldeki verilerin düzenlenmesi sonucunda geriye kalan 1.269 adet anketi dolduran katılımcılara ait demografik bilgiler aşağıda tablo halinde verilmiştir:

**Tablo 6. Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler**

KATEGORİ	SEÇENEK	Frekans (kişi sayısı)	Oranı (%)
1-) İş Sahası/Sektör	Özel Sektör	475	37.4
	Kamu Sektörü	794	62.6
2-) İş Bölgesi	Taşra (Ankara dışı)	415	32.7
	Merkez (Ankara)	379	29.9
	Hiçbiri (Özel)	475	37.4
3-) Cinsiyet	Kadın	555	43.7
	Erkek	714	56.3
4-) Yaş Grubu	18-24	122	9.6
	25-29	397	31.3
	30-34	266	21.0
	35-39	167	13.2
	40 veya üzeri	317	25.0
5-) Medeni Durum	Evli	677	53.3
	Bekâr	592	46.7
6-) Eğitim Durumu	İlköğretim	-	-
	Lise	153	12.1
	Üniversite	982	77.4
	Yük. Lis veya üzeri	134	10.5
7-) Gelir Durumu (Yıllık-TL)	24.000'den az	338	26.6
	24.000 – 36.000	523	41.2
	36.001 – 48.000	283	22.3
	48.001 – 60.000	74	5.8
	60.001 veya üzeri	51	4.0
8-) Unvan/Pozisyon	İşçi	119	9.4
	Memur	535	42.2
	Müşteri Temsilcisi	130	10.2
	Şirket Yetkilisi	32	2.5
	Müdür	72	5.7
	Gümrük Müşaviri	28	2.2
	Müfettiş	78	6.1
	Uzman	114	9.0
	Şef	72	5.7
Gümrük Müşavir Yrd.	89	7.0	
9-) İş Tecrübesi (Mevcut İşte Geçirilen Yıllar)	1 yıldan az	169	13.3
	1 – 4	393	31.0
	5 – 8	221	17.4
	9 yıl veya üzeri	486	38.3
<b>TOPLAM</b>		<b>1.269</b>	<b>100.0</b>

#### 2.7.4. Doğrusallık ve Varyans Homojenliği Kontrolü

Değişkenler arasındaki doğrusallık (*linearity*) ilişkisi (yani bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki doğrusal çizgi) serpmе grafiklerinin (*scatterplot*) incelenmesiyle ortaya konabilir. Öyle ki, şayet değişkenlere ait değerlerin dağılım görüntüsü normal ve doğrusal ise serpmе grafiği “oval” şeklinde kendini göstermektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Varyans homojenliği (*homoscedasticity*), yani değişkenlerin hata değerlerinin (e) varyansının eşit olması, bu değişkenler arasındaki ilişkinin lineer (doğrusal) olmasıyla ilgilidir. Şayet bu ilişki doğrusal ise değişkenlerin “*varyans homojenliği*” sağlanmış demektir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

SPSS 23 programı yoluyla elde edilen grafikler, histogramlar ve serpilme grafikleri yoluyla çalışmadaki verilerin doğrusallık kriterini sağlayıp sağlamadığı kontrol edilir. Şayet verilerde doğrusallık elde edilmişse “*varyans homojenliği*” sağlanmış demektir.

Bu çalışmada, serpmе grafiklerine ve değişkenler arası ilişkinin düzeyine bakılmış ve elde edilen verilerin “*doğrusallık ve varyans homojenliği*” kriterlerini sağladığı anlaşılmıştır.

#### 2.7.5. Verilerin Normal Dağılımının Kontrolü

Araştırmalarda verilerin normal dağılıp dağılmadığı araştırılır, çünkü normal dağılım bilgisi yapılacak analizlerde kolaylıklar sağlar. Normallik dağılımını anlamada istatistiksel ve grafiksel metotlar bulunmaktadır. İstatistiksel anlamda iki kriter göze çarpmaktadır; çarpıklık değeri (*skewness*) ve basıklık değeri (*kurtosis*). Dağılımın normal olması, bu iki değerlerin sıfır (0) ya da sıfıra yakın bir değer taşıması demektir. Genel olarak, bu değerlerin (-1.96) ile (+1.96) değerleri arasında olması beklenir (Tabachnick ve Fidell, 2013).



Bununla birlikte, çarpıklık değeri ile basıklık değerinin kendi standart sapmalarına bölünmesiyle bir (z) değeri elde edilir ki, bu değer normal dağılım tablosundaki referans değerlerle karşılaştırılarak dağılımın normal olup olmadığı incelenebilir. Bulunan değerler 3.29'un üzerinde ise verinin normal dağılım göstermediği sonucu çıkarılır, ayrıca Shapiro-Wilk test sonucunun her durumda 0.05 değerinden büyük çıkması gereklidir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Ayrıca grafiksel olarak incelenmesi halinde de, değişkenlerin normal dağılım gösterip göstermedikleri anlaşılabilir. Bunun için ilgili grafiklere, p-p çizimlerine ve histogramlara bakılmakta, buradaki çarpıklık-basıklık değerleri karşılaştırılarak karar verilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). SPSS 23 programı yoluyla elde edilen histogramlar ile normallik testi değerleri de incelenebilir.

Çalışmaya bakıldığında, elde edilen verilerin "*normal dağılım*" gösterdiği anlaşılmıştır.

Bu incelemelerden sonra, çoklu bağıntı ve benzeşiklik kontrollerine geçilmiştir.

#### **2.7.6. Çoklu Bağıntı ve Benzeşiklik Kontrolü**

Çoklu bağıntı (*multicollinearity*) ve benzeşiklik (*singularity*) araştırmalarda dikkat edilen hususlardan biridir. Çoklu bağıntı ve benzeşiklik, araştırmada bir veya birden çok değişkenin gereksiz bir şekilde yordanması ve bu sebeple anlamsız sonuçların elde edilmesi sonucunu doğurur. Bu da gereksiz bilgi demektir ki, araştırmanın sağlıklı sonuçlarla neticelenmesini zedeler (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Bu problemlerin varlığı iki şekilde anlaşılır; birincisi, değişkenler arasında yüksek derecede ilişkinin (*korelasyon*) bulunması (R=0.90 gibi) olup ikincisi ise regresyon tablosundaki VIF değerlerinin 10'un üzerinde veya tolerans değerinin 0.10'un altında çıkması bu probleme işaret etmektedir (Menard, 1995).

SPSS 23 programı yoluyla “collinearity” elde edilir ve buradaki sonuç tablosunda VIF değerlerine göz gezdirilir. Elde edilen VIF değeri 3’ün üzerinde çıkarsa “*bir ihtimalle*”, 5’in üzerinde çıkarsa “*büyük ihtimalle*”, eğer 10’un üzerinde çıkarsa “*kesin olarak*” bu sorunun var olduğu söylenebilir (Myers, 1990).

Analiz sonucunda, çoklu bağıntı sorunu ihtimali belirmişse iki koşula daha bakmak gerekecektir; *condition index*  $\geq 30$ ; *variance proportion*  $\geq 0.90$ . Bu şartların herhangi biri karşılanmıyorsa araştırma yoluyla elde edilen verilerde çoklu bağıntı sorununun olmadığı sonucuna varılır (Montgomery ve Elizabeth, 1982).

Çalışma bu tür sorunlar yönüyle incelenmiş olup herhangi bir probleme rastlanmamıştır.

## 2.8. ÖN ANALİZLER

Veriler düzenlendikten ve bazı istatistiksel veriler elde edildikten sonra çalışmaya ilişkin “Ön Analizler”e geçilir. Bu aşamada, ölçeklerden ne tür faktörler oluşturulduğu/oluşturulabileceği araştırılır. Yapı geçerliği bakımından faktör analizi yöntemiyle bir araştırma sürdürülürken ya *doğrulayıcı* ya da *keşfedici* bir metot izlenmektedir.

*Doğrulayıcı Faktör Analizinde*, daha önceden oluşturulmuş bir anket çalışmasıyla elde edilen faktörlerin yeni yapılan çalışmada elde edilip edilmediği test edilmektedir. *Keşfedici Faktör Analizinde* ise, eldeki bir ölçekten hangi faktörlerin üretilebileceği araştırılır ve bu faktörler çalışmada kullanılır. Dolayısıyla, ilkinde daha önceden ulaşılmış faktörler tekrar test edilirken diğerinde ise yeni bir faktör çalışması yapılmaktadır.

Bu araştırmada; daha önceki çalışmalarda elde edilen kurumsal kimlik faktörleri (kurumsal kültür, kurumsal iletişim, kurumsal yapı, kurumsal davranış), örgütsel bağlılık faktörleri (duygusal bağlılık, normatif bağlılık, devam bağlılığı), örgütsel

sinizm faktörleri (bilişsel sinizm, duygusal sinizm, davranışsal sinizm) ile işten ayrılma niyeti faktörünün doğrulanıp doğrulanmadığı aşağıda incelenmiştir.

### 2.8.1. Faktör Analizi

Bu çalışmada, daha önceki çalışmalar sonucunda elde edilen faktörlerin yapı geçerliğinin doğrulanıp doğrulanmadığı incelendiğinden AMOS 23 programı yoluyla “Doğrulayıcı Faktör Analizi” (DFA) uygulanmıştır. Değişkenlerle ilgili olarak ilişkisiz, birincil seviye, ikincil seviye ve birincil seviye doğrulayıcı faktör analizleri ayrı ayrı uygulanmış, bunlar arasından “birincil seviye doğrulayıcı faktör analizi”nin en iyi uyum iyiliği değerlerini verdiği görüldüğünden araştırma modelinde bu doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır.

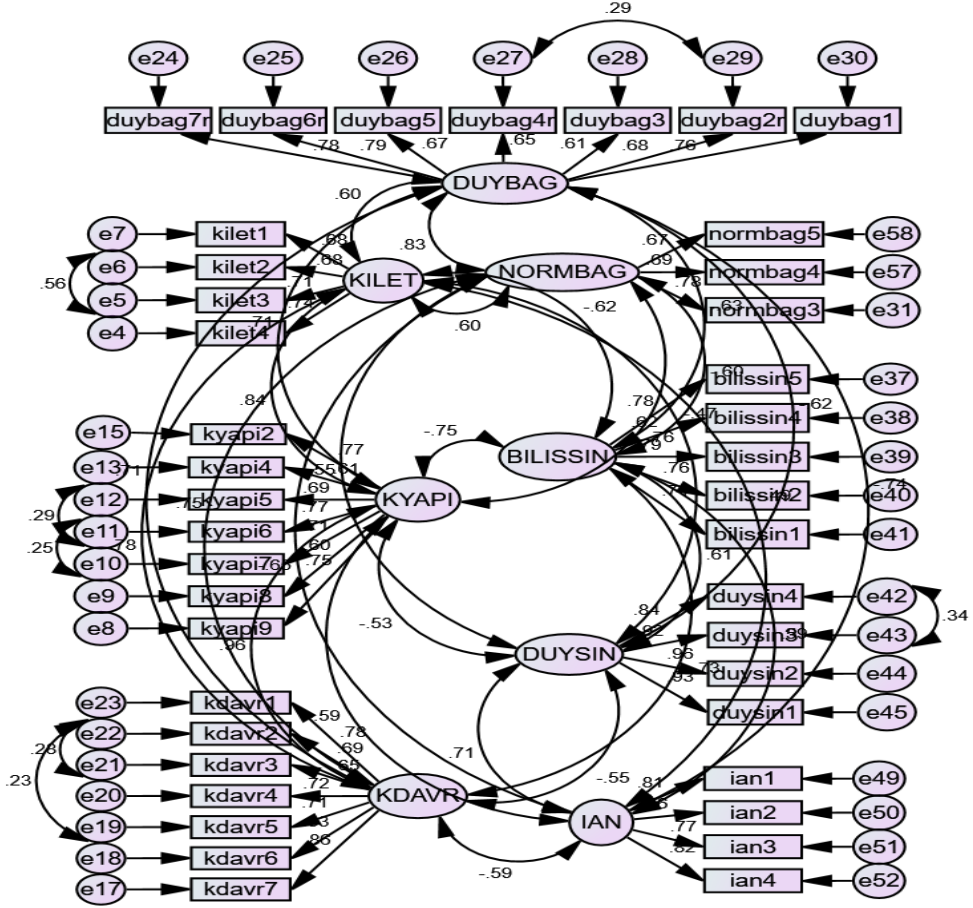
Bu arada, bir yapısal eşitlik modelinin iyi bir model olup olmadığı uyum değerlerine bakılarak anlaşılır. Bu değerler şu şekilde verilmiştir (Meydan ve Şeşen, 2011):

**Tablo 7.** Ölçüme İlişkin Kabul Edilebilir ve İyi Uyum Değerleri

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	Kabul Edilebilir Uyum	İyi Uyum
<b>Genel Model Uyumu</b>		
CMIN/DF ( $\chi^2/sd$ )	$\leq 4-5$	$\leq 3$
<b>Artık Temelli Uyum İndeksi</b>		
RMR	0.06 – 0.08	$\leq 0.05$
<b>Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri</b>		
NFI	0.90 – 0.94	$0.95 \leq$
CFI	$0.95 \leq$	$0.97 \leq$
RMSEA	0.06 – 0.08	$\leq 0.05$
<b>Mutlak Uyum İndeksleri</b>		
GFI	0.85 - 0.89	$0.90 \leq$
AGRI	0.85 - 0.89	$0.90 \leq$

Faktör analizi sonucunda ifadeler arasında oluşturulan kovaryanslar sonrası faktör yükleri aşağıda verilmiş olup daha önceki çalışmalarda elde edilen kurumsal kültür (kkult), devam bağlılığı (devambag) ile davranışsal sinizm

(davsın) faktörleri bu çalışmada doğrulanmadığından bu faktörler bundan sonraki analizlere dahil edilmemiştir.



Şekil 2. Yapılan Modifikasyonlar Sonrası Faktör Analizi Sonuçları

**Tablo 8.** Elde Edilen Faktörlere İlişkin Faktör Yükleri

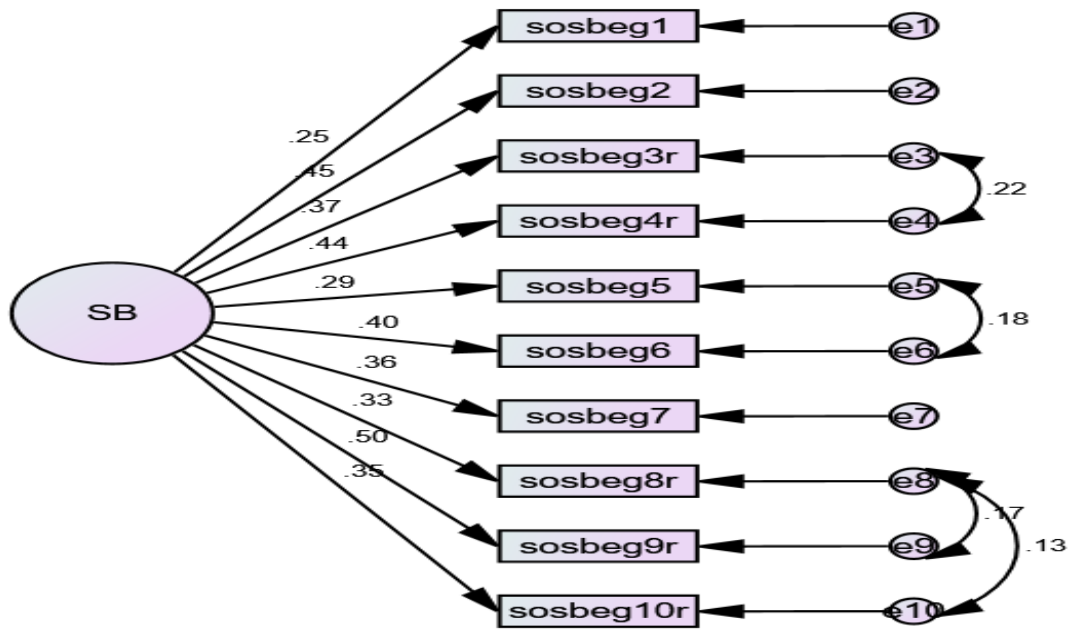
<b>İfade</b>	<b>İlişki</b>	<b>Faktör</b>	<b>Faktör Yüğü</b>
kilet4	<---	kilet	.737
kilet3	<---	kilet	.711
kilet2	<---	kilet	.680
kilet1	<---	kilet	.675
kyapi9	<---	kyapi	.750
kyapi8	<---	kyapi	.605
kyapi7	<---	kyapi	.706
kyapi6	<---	kyapi	.769
kyapi5	<---	kyapi	.685
kyapi4	<---	kyapi	.610
kyapi2	<---	kyapi	.769
kdavr7	<---	kdavr	.864
kdavr6	<---	kdavr	.827
kdavr5	<---	kdavr	.714
kdavr4	<---	kdavr	.719
kdavr3	<---	kdavr	.648
kdavr2	<---	kdavr	.687
kdavr1	<---	kdavr	.780
duybag7r	<---	duybag	.784
duybag6r	<---	duybag	.789
duybag5	<---	duybag	.667
duybag4r	<---	duybag	.645
duybag3	<---	duybag	.608
duybag2r	<---	duybag	.679
duybag1	<---	duybag	.761
normbag5	<---	normbag	.670
normbag4	<---	normbag	.695
normbag3	<---	normbag	.777
bilissin5	<---	bilissin	.780
bilissin4	<---	bilissin	.621
bilissin3	<---	bilissin	.789
bilissin2	<---	bilissin	.756
bilissin1	<---	bilissin	.740
duysin4	<---	duysin	.844
duysin3	<---	duysin	.919
duysin2	<---	duysin	.965
duysin1	<---	duysin	.932
ian4	<---	ian	.822
ian3	<---	ian	.766
ian2	<---	ian	.561
ian1	<---	ian	.810

Faktör yükleri 0.50 üzeri olduğundan hiçbir ifade ilgili ölçeğinden çıkarılmamış olup kilet2-3, kyapi5-6, kyapi6-7, kdavr2-3, kdavr2-5, duybag2r-4r ile duysin3-4 ifadelerinin hata terimleri arasında oluşturulan kovaryanslar sayesinde modelin uyum iyiliği değerlerinin kriterleri karşıladığı görülmüştür. Böylece, bundan sonraki analizlerde kullanılacak faktörler bu şekilde oluşmuştur.

**Tablo 9.** Faktör Analizine İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

(Yukarıda Bahsedilen Modifikasyon Sonrası)								
p-değeri	CMIN/DF	RMR	GFI	AGFI	NFI	RFI	CFI	RMSEA
0.000	3.121	.044	.915	.902	.933	.927	.954	.041

Sosyal Beğenirlik Ölçeğinin AMOS 23 programı yoluyla yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu ise aşağıdaki şekildedir:



**Şekil 3.** Modifikasyonlar Sonrası Sosyal Beğenirlik Faktör Analizi Sonucu

Sosbeg3-4, sosbeg5-6, sosbeg8-9 ve sosbeg8-10 ifadelerinin hata terimleri arasında oluşturulan kovaryanslar sonrasında modelin uyum iyiliği değerinin kriterleri karşıladığı görülmüştür. Böylece, sosyal beğenirlik ölçeği tek boyuttan oluşup ölçekteki tüm ifadeler korunmuştur.

**Tablo 10.** Sosyal Beğenirlik Faktör Analizine İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

(Yukarıda Bahsedilen Modifikasyonlar Sonrası)								
p-değeri	CMIN/DF	RMR	GFI	AGFI	NFI	RFI	CFI	RMSEA
0.000	2.103	.004	.989	.981	.938	.910	.966	.029

### 2.8.2. Güvenirlik Analizi

Araştırmada; kurumsal kimliği oluşan ölçmek üzere Dağdemir (2008) tarafından geliştirilen “*Kurumsal Kimlik Faktörleri Ölçeği*”; işten ayrılma niyetini ölçmek üzere M. Tümer ve H. Araslı (2008) tarafından geliştirilen “*İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği*”, örgütsel bağlılığı ölçmek üzere J. P. Meyer, N. J. Allen ve C. Smith (1993) tarafından geliştirilen, S. A. Wasti tarafından (1993, 2003) Türkçe’ye çevrilen “*Örgütsel Bağlılık Ölçeği*”, örgütsel sinizmi ölçmek üzere P. Brandes, R. Dharwadkar ve J. W. Dean (1999) tarafından geliştirilen, G. Kalağan (2009) tarafından Türkçe’ye çevrilen “*Örgütsel Sinizm Ölçeği*”, sosyal beğenirliği ölçmek için ise D. Marlowe ve D. P. Crowne (1960) tarafından geliştirilen, Ural ve Özbirecikli (2006) tarafından Türkçe’ye çevrilen “*Sosyal Beğenirlik Ölçeği*” kullanılmıştır.

Faktör analizinden sonra her bir değişken (ölçek) güvenirlik analizinden geçirilmelidir. Güvenirlik analizinde, bir değişkenle ilgili olarak çoklu ölçümleri arasındaki tutarlılık derecesi değerlendirilir (Hair vd., 2010). Böylece, ölçeğin her durumda güvenilir sonuçlar verip vermediği kontrol edilmiş olur.

Değişkenler SPSS 23 programında analiz edildiğinde şu güvenirlik değerleri (Cronbach’s Alpha) elde edilmiştir; kurumsal kimlik faktörleri ölçek olarak ele alındığında (0.940), kurumsal kimlik faktörlerine tek tek bakıldığında kurumsal iletişim (kilet) için (0.808), kurumsal yapı (kyapi) için (0.887), kurumsal davranış (kdavr) için (0.906); örgütsel bağlılık ölçek olarak ele alındığında (0.819), örgütsel bağlılık faktörlerine tek tek bakıldığında duygusal bağlılık (duybag) için (0.876), normatif bağlılık (normbag) için (0.779); örgütsel sinizm ölçek olarak ele alındığında (0.899), örgütsel sinizm faktörlerine tek tek bakıldığında bilişsel

sinizm (bilissin) için (0.856), duygusal sinizm (duysin) için (0.956); işten ayrılma niyeti (ian) için (0.828).

Araştırma modeli yapısal eşitlik modellemesi yoluyla AMOS 23 programında analiz edileceğinden, araştırmadaki her bir örtük değişkenin bileşik güvenirlik değerine de bakılmalıdır. Bileşik güvenirlik değeri (CR); bir örtük değişkenin standardize edilmiş faktör yükleri toplamının karesinin (C), elde edilecek bu değer ile ölçüm hatalarının toplamına (C + ME) bölünmesi sonucu elde edilir [ $CR = C / (C + ME)$ ]. Güvenirlik açısından her bir örtük değişkenin bileşik güvenirlik değerinin 0.70 değerinin üzerinde olması gerekmektedir [ $CR \geq 0.70$ ] (Lee vd., 2011).

Örtük değişkenlerin hesap edilen bileşik güvenirlik değerleri aşağıdaki gibidir:

**Tablo 11.** Örtük Değişkenlere İlişkin Bileşik Güvenirlik Değerleri

Örtük Değişken	Bileşik Güvenirlik Değeri (CR)
kurumsal iletişim (kilet)	0.73
kurumsal yapı (kyapi)	0.89
kurumsal davranış (kdavr)	0.90
duygusal bağlılık (duybag)	0.88
normatif bağlılık (normbag)	0.78
bilişsel sinizm (bilissin)	0.86
duygusal sinizm (duysin)	0.96
işten ayrılma niyeti (ian)	0.83

Yukarıda yapılan çalışmada tüm örtük değişkenlerin bileşik güvenirlik değerlerinin 0.70 değerinin üzerinde olduğu tespit edildiğinden bunların güvenilir oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Sosyal Beğenirlik Ölçeğinin güvenirlik analizi sonucunda güvenirlik değeri (Cronbach's Alpha) (0.636) bulunmuş olup ölçekten herhangi bir ifadenin çıkarılması durumunda söz konusu değer artmayacağı görüldüğünden ölçekteki tüm ifadeler korunmuştur. Elde edilen bu değer kabul edilebilir seviyededir, çünkü ifade sayısının az olduğu durumlarda güvenirlik katsayısının



(0.60) veya üzerinde olmasının yeterli olduğu belirtilmiştir (Sipahi vd., 2006). Bununla birlikte, söz konusu ölçek iki seçeneqli bir cevaplama sistemine (Doğru - Yanlış) sahip olup araştırmaya konu temel değişkenleri (kurumsal kimlik faktörleri, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık, örgütsel sinizm) analiz etmeye yönelik olmadığı açıktır.

### 2.8.3. Geçerlik Analizi

Araştırmada kullanılacak ölçekler güvenirlik analizinden geçtikten sonra geçerlik analizinden de geçirilmelidir. Böylece, bu ölçeklerin ölçülmek istenen değişkenleri doğru ve amaca uygun olarak ölçüp ölçmediği kontrol edilmiş olur.

Araştırma modeli yapısal eşitlik modellemesi yoluyla AMOS 23 programında analiz edileceğinden, araştırmadaki her bir örtük değişkenin uyum geçerliği değerine de bakılmalıdır. Örtük değişkenlerin uyum geçerliği değeri (AVE); bir örtük değişkendeki standardize edilmiş faktör yükleri karelerinin toplamının ifade sayısına bölünmesi sonucu elde edilir. Her bir örtük değişkenin uyum geçerliği değerinin 0.50 değerinin üzerinde olması gerekmektedir [AVE  $\geq$  0.50] (Lee vd., 2011).

Örtük değişkenlerin hesap edilen uyum geçerliği değerleri şu şekildedir:

**Tablo 12.** Örtük Değişkenlere İlişkin Uyum Geçerliği Değerleri

Örtük Değişken	Uyum Geçerliği Değeri (AVE)
kurumsal iletişim (kilet)	0.43
kurumsal yapı (kyapi)	0.47
kurumsal davranış (kdavr)	0.58
duygusal bağlılık (duybag)	0.51
normatif bağlılık (normbag)	0.42
bilişsel sinizm (bilissin)	0.55
duygusal sinizm (duysin)	0.85
işten ayrılma niyeti (ian)	0.56

Yukarıdaki tablo incelendiğinde; kurumsal iletişim (kilet), kurumsal yapı (kyapi) ile normatif bağlılığa (normbag) ait uyum geçerliği değerlerinin 0.50'den düşük olduğu görülmektedir.

Bu durumda; kurumsal iletişim (kilet) örtük değişkeninden faktör yükü düşük olan beşinci ve altıncı ifade (kilet5, kilet6) çıkarıldığında uyum geçerliği değerinin 0.55'e yükseldiği, kurumsal yapı (kyapi) örtük değişkeninden birinci ve üçüncü ifade (kyapi1, kyapi3) çıkarıldığında uyum geçerliği değerinin 0.51'e yükseldiği, normatif bağlılık (normbag) örtük değişkeninden birinci ve ikinci ifade (normbag1, normbag2) çıkarıldığında uyum geçerliği değerinin 0.52'ye yükseldiği tespit edildiğinden bu ifadeler ilgili örtük değişkenlerden çıkarılmış olup sözkonusu faktörler bundan sonraki analizlerde bu yeni halleriyle kullanılmıştır.

Sonuç olarak; güvenilirlik ve geçerlik kriterlerini karşılayan örtük değişkenler ve bunları açıklayan ifadeler şu şekilde oluşmuştur:

- kurumsal iletişim (kilet) : kilet1, kilet2, kilet3, kilet4 (4 ifade)
- kurumsal yapı (kyapi): kyapi2, kyapi4, kyapi5, kyapi6, kyapi7, kyapi8, kyapi9 (7 ifade)
- kurumsal davranış (kdavr): kdavr1, kdavr2, kdavr3, kdavr4, kdavr5, kdavr6, kdavr7 (7 ifade)
- duygusal bağlılık (duybag): duybag1, duybag2r, duybag3, duybag4r, duybag5, duybag6r, duybag7r (7 ifade)
- normatif bağlılık (normbag): normbag3, normbag4, normbag5 (3 ifade)
- bilişsel sinizm (bilissin): bilissin1, bilissin2, bilissin3, bilissin4, bilissin5 (5 ifade)
- duygusal sinizm (duysin): duysin1, duysin2, duysin3, duysin4 (4 ifade)
- işten ayrılma niyeti (ian): ian1, ian2, ian3, ian4 (4 ifade)

## 2.9. VERİ ANALİZİ

Veriler düzenlendikten ve ön analizlerden geçirildikten sonra araştırmanın hipotezlerini test etme aşamasına gelinmiştir. Bu kısımda; değişkenler arasındaki korelasyon analizi (*correlation analysis*) ile aracılık etkisi analizi (*mediating effect analysis*), ek olarak gruplar arası (özel-kamu, merkez-taşra, kadın-erkek, gelir grupları... vb.) ortalama analizi (*t-test, ANOVA*) sonuçlarına yer verilmiştir.

### 2.9.1. Korelasyon Analizi

Değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkileri “korelasyon analizi” yöntemiyle araştırılır. İstatistiksel olarak her bir korelasyon katsayısı (R) (-1) ile (+1) arasında bir değer alır ( $-1 \leq R \leq +1$ ). Örneklem büyüklüğüne ve kullanıldığı alana göre değişiklik göstermekle birlikte, ayrıca fen bilimlerinde daha yüksek oranlarda tespit edilmelerine rağmen, Cohen (1988)’e göre sosyal bilimlerde değişkenler arası ilişki (0.10)’dan düşükse “çok zayıf”, ( $0.10 \leq R \leq 0.29$ ) ise “zayıf”, ( $0.30 \leq R \leq 0.49$ ) ise “orta”, (0.50) veya üzerinde ise “güçlü” olarak yorumlanır (Cohen, 1988). Bu çalışma sosyal bilimler alanına ait olup 1.269 katılımcıdan oluşan oldukça büyük bir örnekleme yürütülmüş olup elde edilen sonuçlar sosyal bilimler için belirlenmiş olan bu korelasyon değerleri baz alınarak yorumlanmıştır.

Bu analiz SPSS 23 programında aşağıdaki şekilde elde edilmiştir:

**Tablo 13.** Faktörlere Yönelik Korelasyon Analizine İlişkin Değerler

		duybag	normbag	bilissin	duysin	ian
kilet	Pearson	.48**	.45**	-.50**	-.41**	-.38**
	Anlamlılık (2-yanlı)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	1269	1269	1269	1269	1269
kyapi	Pearson	.61**	.61**	-.64**	-.50**	-.49**
	Anlamlılık (2-yanlı)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	1269	1269	1269	1269	1269
kdavr	Pearson	.62**	.62**	-.63**	-.53**	-.49**
	Anlamlılık (2-yanlı)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	1269	1269	1269	1269	1269

\*\* Korelasyon, 0.01 seviyesinde (2-yanlı) anlamlıdır.

Tablo. 13'e bakıldığında; kurumsal iletişimin (kilet) bilişsel sinizm ile negatif yönde "güçlü", duygusal ve normatif bağlılık ile pozitif yönde "orta", duygusal sinizm ve işten ayrılma niyeti ile negatif yönde "orta"; kurumsal yapının (kyapi) duygusal ve normatif bağlılık ile pozitif yönde "güçlü", bilişsel ve duygusal sinizm ile negatif yönde "güçlü", işten ayrılma niyeti ile negatif yönde "orta"; kurumsal davranışın (kdavr) ise duygusal ve normatif bağlılık ile pozitif yönde "güçlü", bilişsel ve duygusal sinizm ile negatif yönde "güçlü", işten ayrılma niyeti ile negatif yönde "orta" derecede ilişkili olduğu görülmüştür.

Bu noktada; aracılık analizi kısmına geçmeden önce, kurumsal kimlik faktörlerinin (kurumsal iletişim (kilet), kurumsal yapı (kyapi), kurumsal davranış (kdavr)) diğer faktörler (duygusal bağlılık (duybag), normatif bağlılık (normbag), bilişsel sinizm (bilissin), duygusal sinizm (duysin), işten ayrılma niyeti (ian)) ile "orta" veya "güçlü" derecede ilişkili olduğu dikkat çekmektedir.

**Tablo 14.** Sosyal Beğenirliğe Yönelik Korelasyon Analizine İlişkin Değerler

		kilet	kyapi	kdavr	duybag	normbag	bilissin	duysin	ian
SB	Pearson	-.18**	-.20**	-.22**	-.23**	-.19**	.17**	.16**	.20**
	Anlamlılık (2-yanlı)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	1269	1269	1269	1269	1269	1269	1269	1269

\*\* Korelasyon, 0.01 seviyesinde (2-yanlı) anlamlıdır.

Bunun yanı sıra Tablo. 14'e bakıldığında; sosyal beğenirliğin araştırma konusu tüm faktörlerle pozitif veya negatif yönde "zayıf" ilişkili olduğu görülmüş, böylece ankete katılanların sosyal beğenirlikten etkilenmediği anlaşılmıştır.

### 2.9.2. Aracılık Etkisi Analizi

Aracılık etkisi analizi birkaç aşama boyunca takip edilen bir süreçtir. İki değişken arasındaki ilişkide başka değişken(ler)in aracılık etkisi(leri) incelenirken aşağıdaki koşulların karşılanıp karşılanmadığına bakılmalıdır (Baron ve Kenny, 1986):

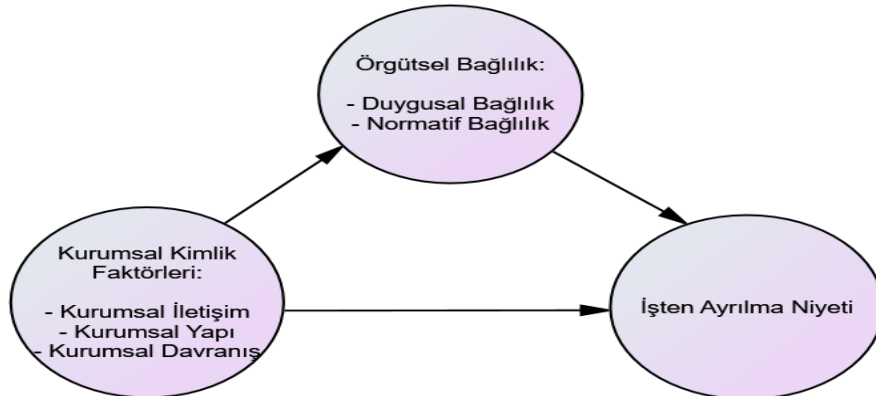
- Bağımsız değişken ( $X$ ) bağımlı değişkeni ( $Y$ ) anlamlı şekilde yordamalıdır ( $X \rightarrow Y$ ).

- Bağımsız değişken ( $X$ ) aracı değişkeni ( $A$ ) anlamlı şekilde yordamalıdır ( $X \rightarrow A$ ).
- Bağımsız değişkenin ( $X$ ) kontrol edilmesiyle aracı değişken ( $A$ ) bağımlı değişkeni ( $Y$ ) anlamlı şekilde yordamalıdır ( $X, A \rightarrow Y$ ).
- Aracı değişkenin ( $A$ ) kontrol edilmesiyle bağımsız değişkenin ( $X$ ) bağımlı değişkeni ( $Y$ ) yordamasında anlamlı bir düşüş görülmeli veya bu ilişki tamamen anlamsızlaşmalıdır.

Şayet bağımsız değişkenin ( $X$ ) bağımlı değişken ( $Y$ ) üzerindeki anlamlı etkisi aracı değişkenin ( $A$ ) denkleme girmesiyle beta katsayısı ( $\beta$ ) istatistiksel olarak anlamlı olup azalıyorsa “kısmi”, artıyorsa “anlamsız”, şayet istatistiksel olarak anlamsızlaşıyorsa “tam” aracılık etkisinden söz edilebilir.

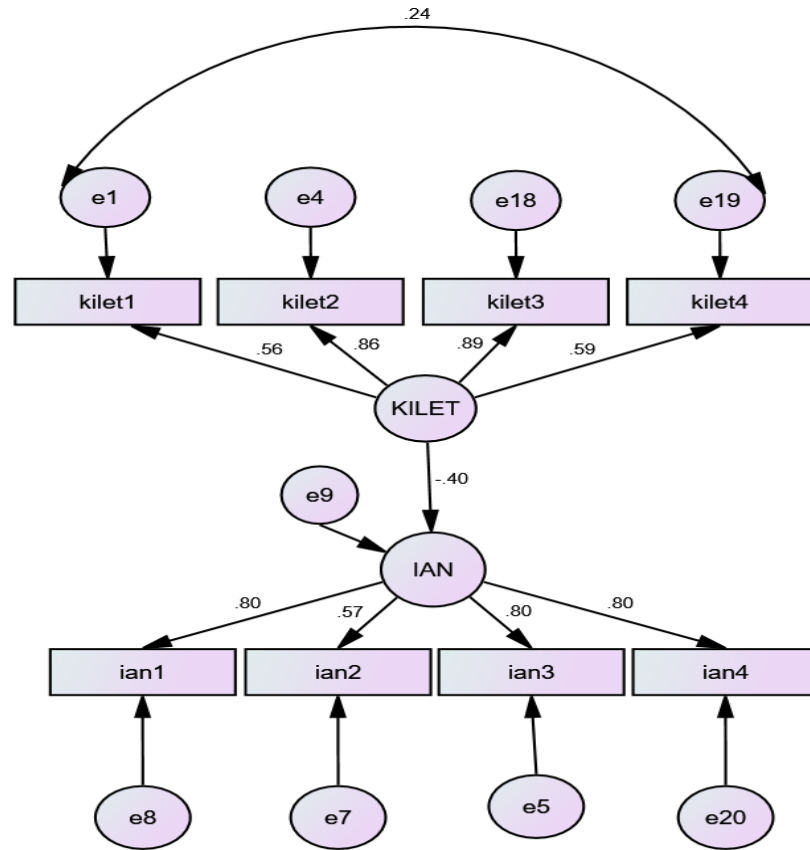
Bu aşamada, aracılık etkisine ilişkin hipotezler oluşturularak AMOS 23 programı yoluyla test edilmiş ve elde edilen sonuçlar aşağıda belirtilmiştir:

***H<sub>A</sub>: Gümrük alanında çalışanların kurumsal kimlik faktörleri algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide “örgütsel bağlılığın” aracılık etkisi vardır. Şöyle ki, kurumsal kimlik faktörlerinin gücü örgütsel bağlılığı arttırmakta, artan örgütsel bağlılık ise işten ayrılma niyetini düşürmektedir.***



**Şekil 4.** Genel Model – A

**H<sub>1a</sub>:** Gümrük alanında çalışanların kurumsal iletişim algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide “duygusal bağlılığın” aracılık etkisi vardır. Şöyle ki, kurumsal iletişimin gücü duygusal bağlılığı arttırmakta, artan duygusal bağlılık ise işten ayrılma niyetini düşürmektedir.

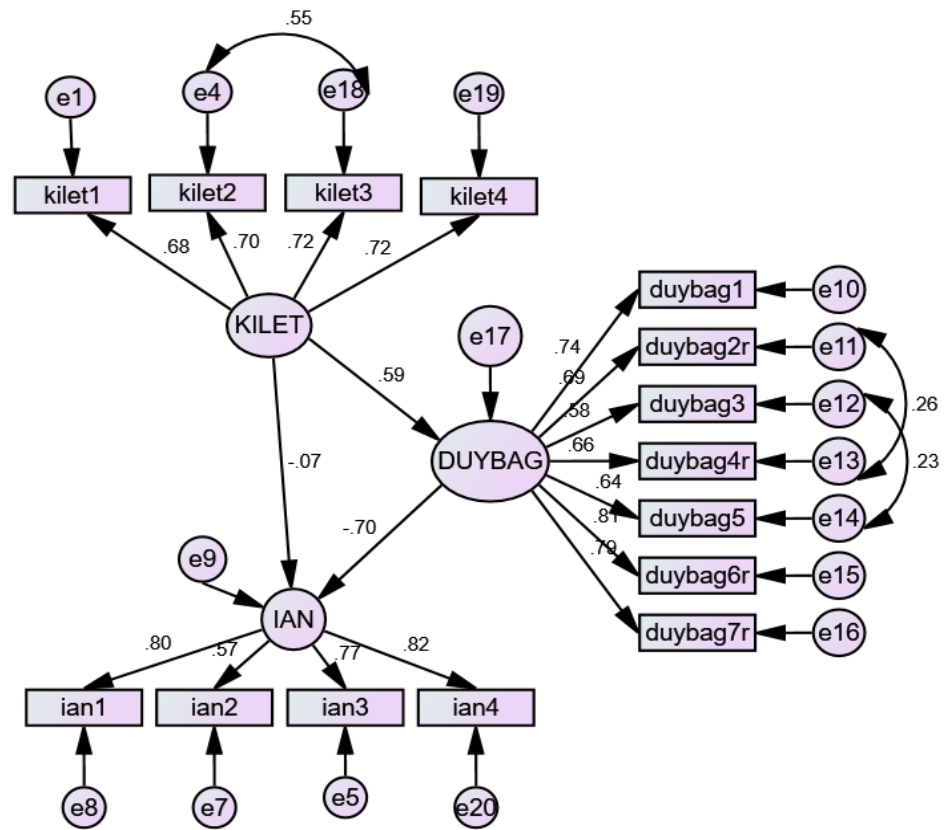


**Şekil 5.** Modifikasyon Sonrası KILET – IAN İlişisine Dair Model

**Tablo 15.** Modifikasyon Sonrası Sözkonusu Modelin Uyum İyiliği Değerleri

(Hata terimleri arasında kovaryans kurulan ifadeler: kilet1-4)								
p-değeri	CMIN/DF	RMR	GFI	AGFI	NFI	RFI	CFI	RMSEA
0.000	4.568	.061	.984	.968	.981	.970	.985	.053

Öncelikle kurumsal iletişim (kilet) ile işten ayrılma niyeti (ian) arasındaki ilişki analiz edildiğinde, modelin (Model I) anlamlı olup yapılan modifikasyon sonrasında uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir ve iyi uyum seviyelerinde olduğu görülmüştür.



**Şekil 6.** Modifikasyonlar Sonrası KILET – DUYBAG - IAN İlişkilerine Dair Model

**Tablo 16.** Modifikasyon Sonrası Sözkonusu Modelin Uyum İyiliği Değerleri

(Hata terimleri arasında kovaryans kurulan ifadeler: kilet2-3, duybag2r-4r, duybag3-5)								
p-değeri	CMIN/DF	RMR	GFI	AGFI	NFI	RFI	CFI	RMSEA
0.000	4.128	.047	.963	.947	.962	.953	.971	.050

Daha sonra sözkonusu modele (Model I) duygusal bağlılık (duybag) dahil edildiğinde, yeni modelin (Model II) anlamlı olup yapılan modifikasyonlar sonrasında uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir ve iyi uyum seviyelerinde olduğu görülmektedir.

**Tablo 17.** Model I ve II'deki İlişkilere İlişkin Değerler

Model	Endojen Değişken	İlişkinin Yönü	Egzojen Değişken	$\beta$	p	Sonuç
I	ian	←	kilet	-0.402	***	Anlamlı
II	ian	←	kilet	-0.072	0.045	Anlamlı
	duybag	←	kilet	0.589	***	Anlamlı
	ian	←	duybag	-0.698	***	Anlamlı

\*\*\* p&lt;0.001

**Tablo 18.** Model II'deki Toplam - Direkt – Dolaylı Etkilere İlişkin Değerler

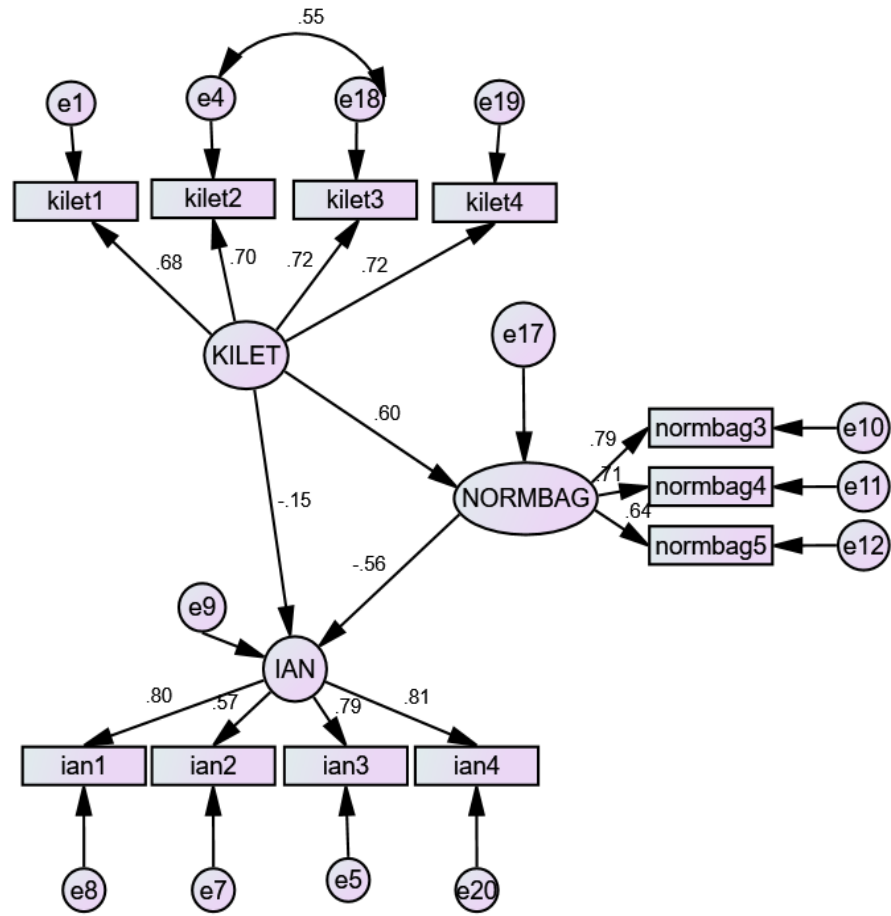
Model II	Endojen Değişken	İlişkinin Yönü	Egzojen Değişken	Toplam Etki ( $\beta$ )	Direkt Etki ( $\beta$ )	Dolaylı Etki ( $\beta$ )
	duybag	←	kilet	0.589	0.589	0.000
	ian	←	kilet	-0.483	-0.072	-0.411

Bu modelde, kurumsal iletişim (kilet) ile işten ayrılma niyeti (ian) arasındaki ilişkiye (-0.402) duygusal bağlılık (duybag) dahil edildiğinde, söz konusu ilişki halen anlamlı olup (-0.072)'ye düşmektedir. Dolayısıyla, kurumsal iletişimin (kilet) işten ayrılma niyeti (ian) üzerinde istatistiksel olarak anlamlı hem direkt, hem de duygusal bağlılık (duybag) üzerinden dolaylı etkisi bulunmaktadır. Söz konusu dolaylı etkiye ilişkin değerler şu şekildedir;  $\beta$ =-0.411, p=0.003, S.H=0.030, %95 güven aralığında, -0.472 ila -0.356 arasında.

Sonuç olarak, duygusal bağlılığın bu ilişkide “kısmi aracılık” rolüne sahip olduğu tespit edildiğinden (**H<sub>1a</sub>**) **hipotezi kabul edilmiştir.**

**H<sub>1b</sub>:** *Gümrük alanında çalışanların kurumsal iletişim algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide “normatif bağlılığı” aracılık etkisi vardır. Şöyle ki, kurumsal iletişimin gücü normatif bağlılığı arttırmakta, artan normatif bağlılık ise işten ayrılma niyetini düşürmektedir.*





**Şekil 7.** Modifikasyon Sonrası KILET – NORMBAG - IAN İlişkilerine Dair Model

**Tablo 19.** Modifikasyon Sonrası Söz konusu Modelin Uyum İyiliği Değerleri

(Hata terimleri arasında kovaryans kurulan ifadeler: kilet2-3)								
p-değeri	CMIN/DF	RMR	GFI	AGFI	NFI	RFI	CFI	RMSEA
0.000	3.045	.036	.982	.972	.979	.971	.986	.040

Önceki modele (Model I) normatif bağlılık (normbag) dahil edildiğinde, yeni modelin (Model II) anlamlı olup yapılan modifikasyonlar sonrasında uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir ve iyi uyum seviyelerinde olduğu görülmüştür.

**Tablo 20.** Model I ve II'deki İlişkilere İlişkin Değerler

Model	Endojen Değişken	İlişkinin Yönü	Egzojen Değişken	$\beta$	p	Sonuç
I	ian	←	kilet	-0.402	***	Anlamlı
II	ian	←	kilet	-0.146	***	Anlamlı
	normbag	←	kilet	0.597	***	Anlamlı
	ian	←	normbag	-0.561	***	Anlamlı

\*\*\* p&lt;0.001

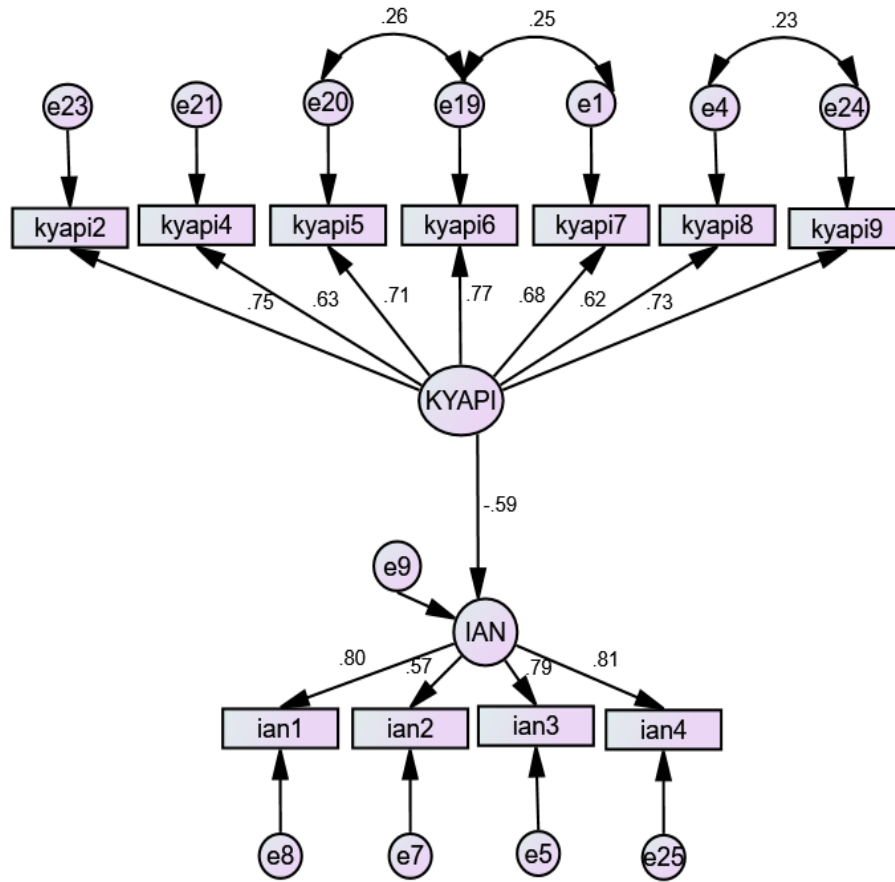
**Tablo 21.** Model II'deki Toplam - Direkt – Dolaylı Etkilere İlişkin Değerler

Model II	Endojen Değişken	İlişkinin Yönü	Egzojen Değişken	Toplam Etki ( $\beta$ )	Direkt Etki ( $\beta$ )	Dolaylı Etki ( $\beta$ )
	normbag	←	kilet	0.597	0.597	0.000
	ian	←	kilet	-0.481	-0.146	-0.335

Bu modelde, kurumsal iletişim (kilet) ile işten ayrılma niyeti (ian) arasındaki ilişkiye (-0.402) normatif bağlılık (normbag) dahil edildiğinde, söz konusu ilişki halen anlamlı olup (-0.146)'ya düşmektedir. Dolayısıyla, kurumsal iletişimin (kilet) işten ayrılma niyeti (ian) üzerinde istatistiksel olarak anlamlı hem direkt, hem de normatif bağlılık (normbag) üzerinden dolaylı etkisi bulunmaktadır. Söz konusu dolaylı etkiye ilişkin değerler şu şekildedir;  $\beta=-0.335$ ,  $p=0.002$ ,  $S.H=0.032$ , %95 güven aralığında -0.403 ila -0.278 arasında.

Sonuç olarak, normatif bağlılığın bu ilişkide “kısmi aracılık” rolüne sahip olduğu tespit edildiğinden (**H<sub>1b</sub>**) **hipotezi kabul edilmiştir.**

*H<sub>2a</sub>: Gümrük alanında çalışanların kurumsal yapı algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide “duygusal bağlılığın” aracılık etkisi vardır. Şöyle ki, kurumsal yapının gücü duygusal bağlılığı arttırmakta, artan duygusal bağlılık ise işten ayrılma niyetini düşürmektedir.*

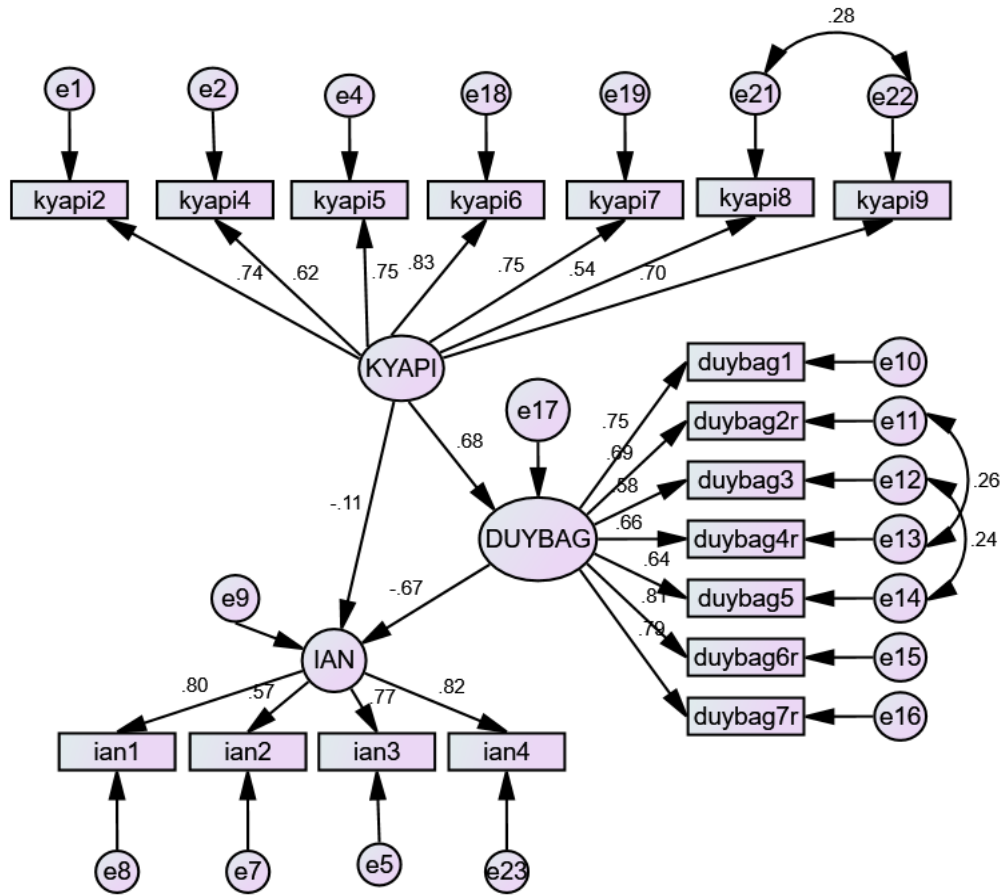


**Şekil 8.** Modifikasyonlar Sonrası KYAPI – IAN İlişisine Dair Model

**Tablo 22.** Modifikasyonlar Sonrası Söz konusu Modelin Uyum İyiliği Değerleri

(Hata terimleri arasında kovaryans kurulan ifadeler: kyapi5-6, kyapi6-7, kyapi8-9)								
p-değeri	CMIN/DF	RMR	GFI	AGFI	NFI	RFI	CFI	RMSEA
0.000	4.188	.053	.977	.962	.973	.964	.979	.050

Öncelikle kurumsal yapı (kyapi) ile işten ayrılma niyeti (ian) arasındaki ilişki analiz edildiğinde, modelin (Model I) anlamlı olup yapılan modifikasyonlar sonrasında uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir ve iyi uyum seviyelerinde olduğu görülmüştür.



**Şekil 9.** Modifikasyonlar Sonrası KYAPI – DUYBAG - IAN İlişkilerine Dair Model

**Tablo 23.** Modifikasyonlar Sonrası Sözkonusu Modelin Uyum İyiliği Değerleri

(Hata terimleri arasında kovaryans kurulan ifadeler: kyapi8-9, duybag2r-4r, duybag3-5)								
p-değeri	CMIN/DF	RMR	GFI	AGFI	NFI	RFI	CFI	RMSEA
0.000	4.650	.056	.949	.932	.948	.938	.959	.054

Daha sonra sözkonusu modele (Model I) duygusal bağlılık (duybag) dahil edildiğinde, yeni modelin (Model II) anlamlı olup yapılan modifikasyonlar sonrasında uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir ve iyi uyum seviyelerinde olduğu görülmüştür.

**Tablo 24.** Model I ve II'deki İlişkilere İlişkin Değerler

Model	Endojen Değişken	İlişkinin Yönü	Egzojen Değişken	$\beta$	p	Sonuç
I	ian	←	kyapi	-0.587	***	Anlamlı
II	ian	←	kyapi	-0.109	0.003	Anlamlı
	duybag	←	kyapi	0.682	***	Anlamlı
	ian	←	duybag	-0.668	***	Anlamlı

\*\*\* p&lt;0.001

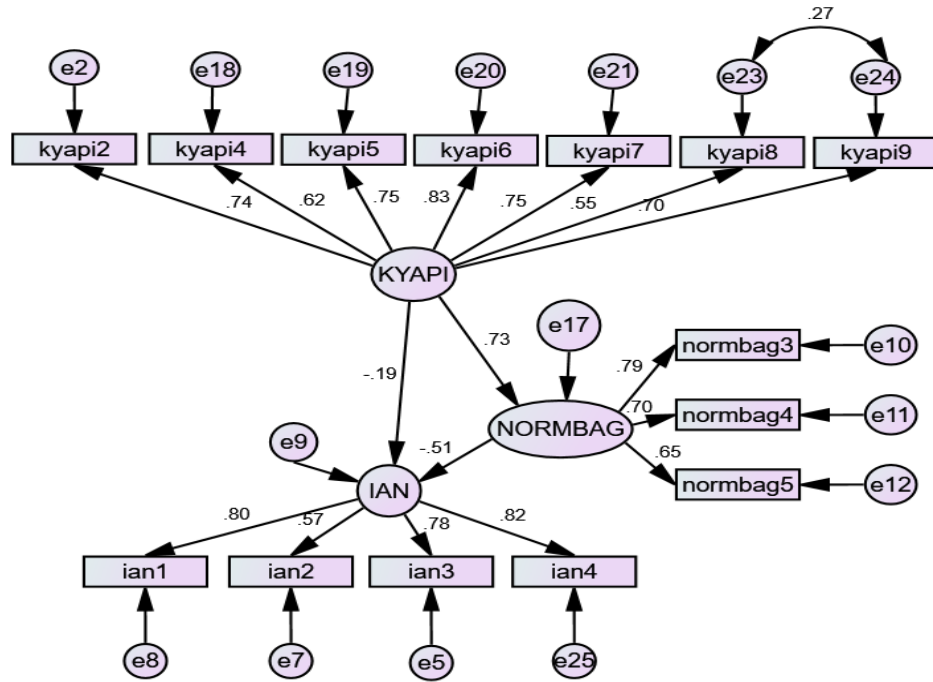
**Tablo 25.** Model II'deki Toplam - Direkt – Dolaylı Etkilere İlişkin Değerler

Model II	Endojen Değişken	İlişkinin Yönü	Egzojen Değişken	Toplam Etki ( $\beta$ )	Direkt Etki ( $\beta$ )	Dolaylı Etki ( $\beta$ )
	duybag	←	kyapi	0.682	0.682	0.000
	ian	←	kyapi	-0.565	-0.109	-0.455

Bu modelde, kurumsal yapı (kyapi) ile işten ayrılma niyeti (ian) arasındaki ilişkiye (-0.587) duygusal bağlılık (duybag) dahil edildiğinde, söz konusu ilişki halen anlamlı olup (-0.109)'a düşmektedir. Dolayısıyla, kurumsal yapının (kyapi) işten ayrılma niyeti (ian) üzerinde istatistiksel olarak anlamlı hem direkt, hem de duygusal bağlılık (duybag) üzerinden dolaylı etkisi bulunmaktadır. Söz konusu dolaylı etkiye ilişkin değerler şu şekildedir;  $\beta$ =-0.455, p=0.003, S.H=0.033, %95 güven aralığında, -0.520 ila -0.388 arasında.

Sonuç olarak, duygusal bağlılığın bu ilişkide “kısmi aracılık” rolüne sahip olduğu tespit edildiğinden (**H<sub>2a</sub>**) **hipotezi kabul edilmiştir.**

**H<sub>2b</sub>:** Gümrük alanında çalışanların kurumsal yapı algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide “normatif bağlılığın” aracılık etkisi vardır. Şöyle ki, kurumsal yapının gücü normatif bağlılığı arttırmakta, artan normatif bağlılık ise işten ayrılma niyetini düşürmektedir.



**Şekil 10.** Modifikasyon Sonrası KYAPI – NORMBAG - IAN İlişkilerine Dair Model

**Tablo 26.** Modifikasyon Sonrası Söz konusu Modelin Uyum İyiliği Değerleri

(Hata terimleri arasında kovaryans kurulan ifadeler: kyapi8-9)								
p-değeri	CMIN/DF	RMR	GFI	AGFI	NFI	RFI	CFI	RMSEA
0.000	4.390	.047	.965	.950	.961	.951	.969	.052

Önceki modele (Model I) normatif bağlılık (normbag) dahil edildiğinde, yeni modelin (Model II) anlamlı olup yapılan modifikasyon sonrasında uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir ve iyi uyum seviyelerinde olduğu görülmüştür.

**Tablo 27.** Model I ve II'deki İlişkilere İlişkin Değerler

Model	Endojen Değişken	İlişkinin Yönü	Egzojen Değişken	B	P	Sonuç
I	ian	←	kyapi	-0.587	***	Anlamlı
II	ian	←	kyapi	-0.185	***	Anlamlı
	normbag	←	kyapi	0.734	***	Anlamlı
	ian	←	normbag	-0.514	***	Anlamlı

\*\*\* p<0.001

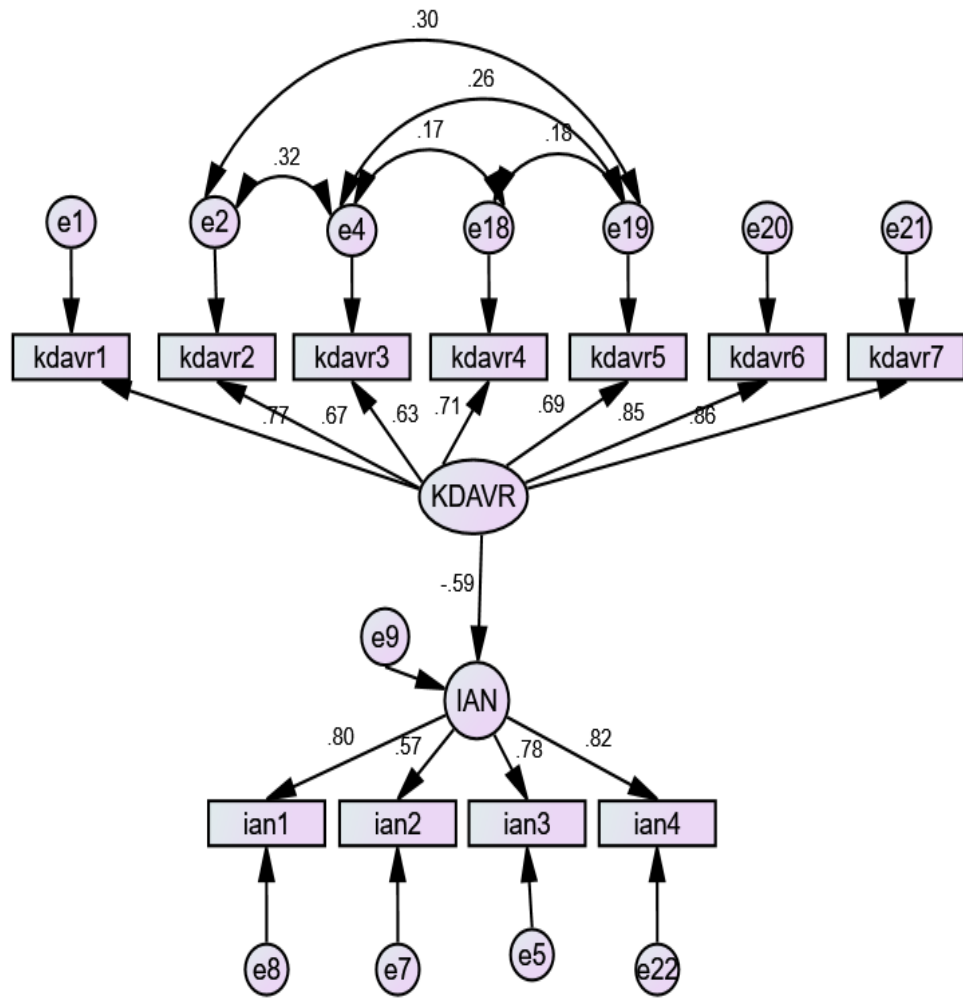
**Tablo 28.** Model II'deki Toplam - Direkt – Dolaylı Etkilere İlişkin Değerler

Model II	Endojen Değişken	İlişkinin Yönü	Egzojen Değişken	Toplam Etki ( $\beta$ )	Direkt Etki ( $\beta$ )	Dolaylı Etki ( $\beta$ )
	normbag	←	kyapi	0.734	0.734	0.000
	ian	←	kyapi	-0.562	-0.185	-0.377

Bu modelde, kurumsal yapı (kyapi) ile işten ayrılma niyeti (ian) arasındaki ilişkiye (-0.587) normatif bağlılık (normbag) dahil edildiğinde, söz konusu ilişki halen anlamlı olup (-0.185)'e düşmektedir. Dolayısıyla, kurumsal yapının (kyapi) işten ayrılma niyeti (ian) üzerinde istatistiksel olarak anlamlı hem direkt, hem de normatif bağlılık (normbag) üzerinden dolaylı etkisi bulunmaktadır. Söz konusu dolaylı etkiye ilişkin değerler şu şekildedir;  $\beta=-0.377$ ,  $p=0.003$ ,  $S.H=0.041$ , %95 güven aralığında, -0.454 ila -0.298 arasında.

Sonuç olarak, normatif bağlılığın bu ilişkide “kısmi aracılık” rolüne sahip olduğu tespit edildiğinden (**H<sub>2b</sub>**) **hipotezi kabul edilmiştir.**

**H<sub>3a</sub>:** *Gümrük alanında çalışanların kurumsal davranış algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide “duygusal bağlılığın” aracılık etkisi vardır. Şöyle ki, kurumsal davranışın gücü duygusal bağlılığı arttırmakta, artan duygusal bağlılık ise işten ayrılma niyetini düşürmektedir.*



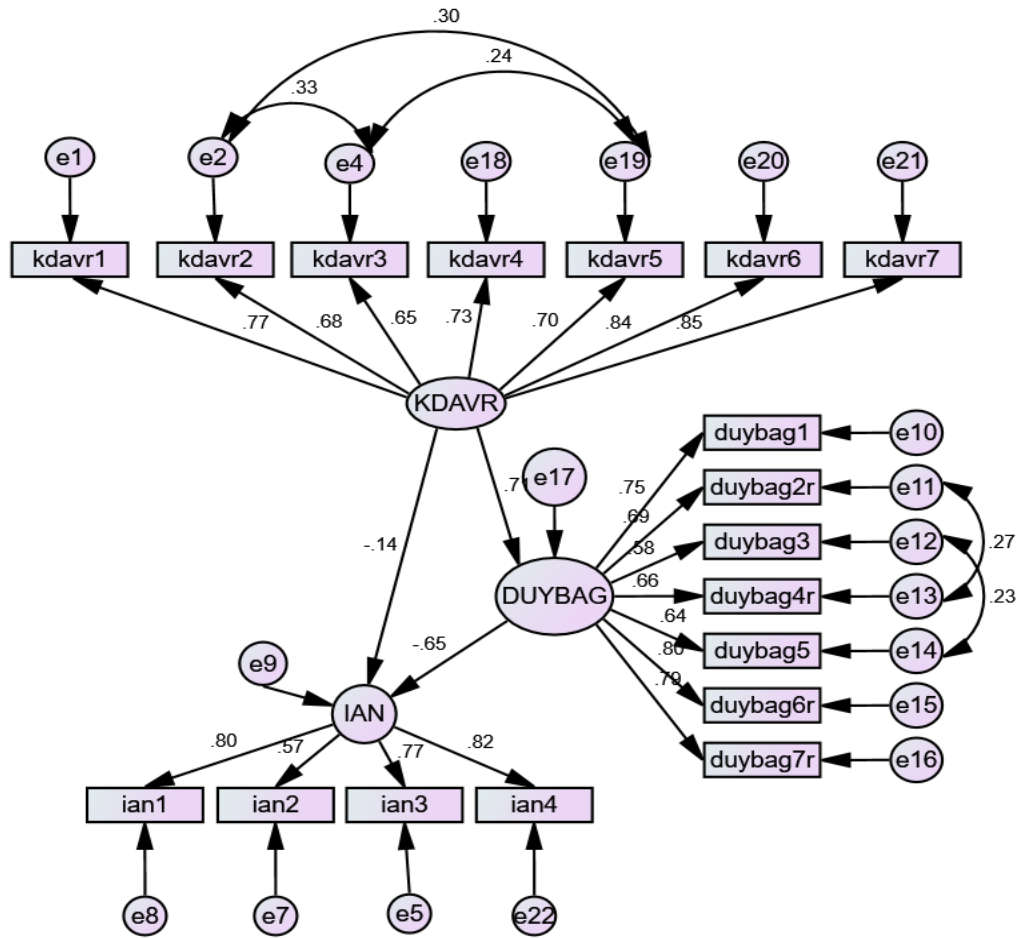
**Şekil 11.** Modifikasyonlar Sonrası KDAVR – IAN İlişisine Dair Model

**Tablo 29.** Modifikasyonlar Sonrası Sözkonusu Modelin Uyum İyiliği Değerleri

(Hata terimleri arasında kovaryans kurulan ifadeler: kdavr2-3, kdavr3-4, kdavr4-5, kdavr2-5, kdavr3-5)								
p-değeri	CMIN/DF	RMR	GFI	AGFI	NFI	RFI	CFI	RMSEA
0.000	4.846	.044	.975	.957	.976	.965	.981	.055

Öncelikle kurumsal davranış (kdavr) ile işten ayrılma niyeti (ian) arasındaki ilişki analiz edildiğinde, modelin (Model I) anlamlı olup yapılan modifikasyonlar sonrasında uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir ve iyi uyum seviyelerinde olduğu görülmüştür.





**Şekil 12.** Modifikasyonlar Sonrası KDAVR –DUYBAG- IAN İlişkilerine Dair Model

**Tablo 30.** Modifikasyonlar Sonrası Sözkonusu Modelin Uyum İyiliği Değerleri

(Hata terimleri arasında kovaryans kurulan ifadeler: kdavr2-3, kdavr3-5, kdavr2-5, duybag2r-4r, duybag3-5)								
p-değeri	CMIN/DF	RMR	GFI	AGFI	NFI	RFI	CFI	RMSEA
0.000	4.754	.052	.948	.929	.953	.943	.962	.054

Daha sonra sözkonusu modele (Model I) duygusal bağlılık (duybag) dahil edildiğinde, yeni modelin (Model II) anlamlı olup yapılan modifikasyonlar sonrasında uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir ve iyi uyum seviyelerinde olduğu görülmüştür.

**Tablo 31.** Model I ve II'deki İlişkilere İlişkin Değerler

Model	Endojen Değişken	İlişkinin Yönü	Egzojen Değişken	$\beta$	p	Sonuç
I	ian	←	kdavr	-0.599	***	Anlamlı
II	ian	←	kdavr	-0.138	***	Anlamlı
	duybag	←	kdavr	0.708	***	Anlamlı
	ian	←	duybag	-0.647	***	Anlamlı

\*\*\* p&lt;0.001

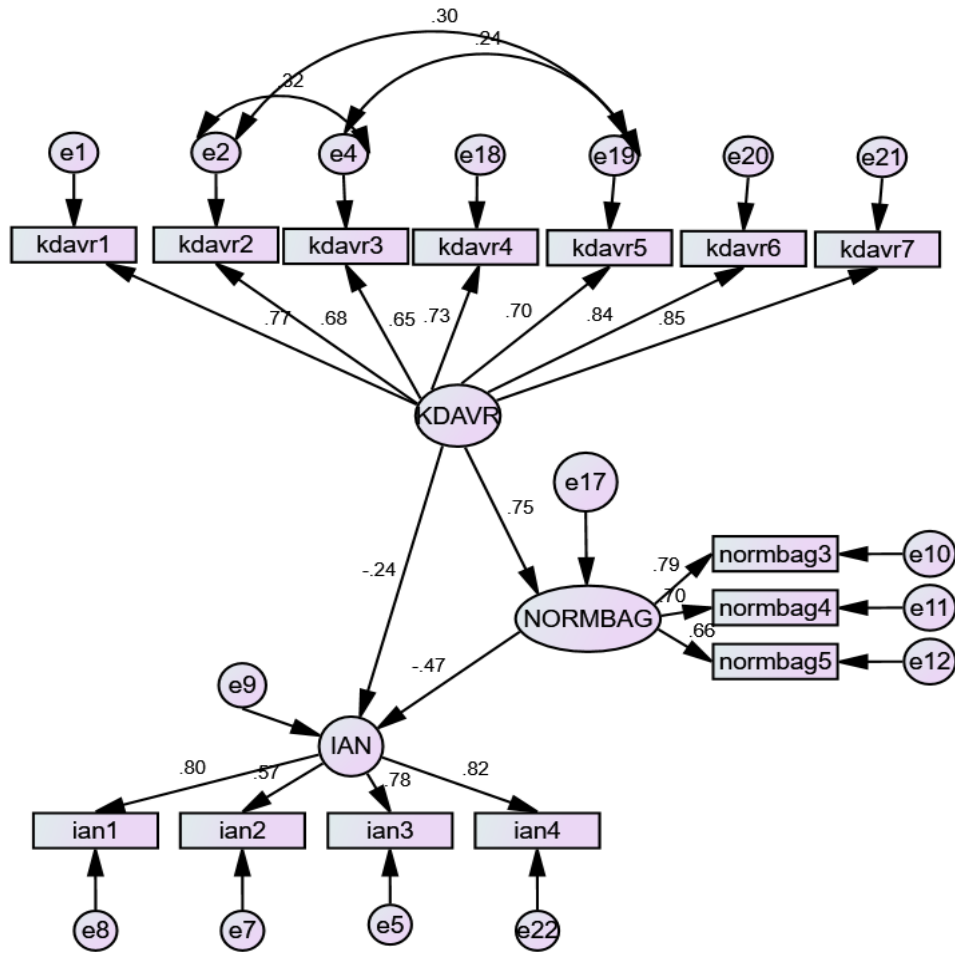
**Tablo 32.** Model II'deki Toplam - Direkt – Dolaylı Etkilere İlişkin Değerler

Model II	Endojen Değişken	İlişkinin Yönü	Egzojen Değişken	Toplam Etki ( $\beta$ )	Direkt Etki ( $\beta$ )	Dolaylı Etki ( $\beta$ )
	duybag	←	kdavr	0.708	0.708	0.000
	ian	←	kdavr	-0.596	-0.138	-0.458

Bu modelde, kurumsal davranış (kdavr) ile işten ayrılma niyeti (ian) arasındaki ilişkiye (-0.599) duygusal bağlılık (duybag) dahil edildiğinde, söz konusu ilişki halen anlamlı olup (-0.138)'e düşmektedir. Dolayısıyla, kurumsal davranışın (kdavr) işten ayrılma niyeti (ian) üzerinde istatistiksel olarak anlamlı hem direkt, hem de duygusal bağlılık (duybag) üzerinden dolaylı etkisi bulunmaktadır. Söz konusu dolaylı etkiye ilişkin değerler şu şekildedir;  $\beta$ =-0.458,  $p$ =0.003, S.H=0.037, %95 güven aralığında, -0.533 ila -0.388 arasında.

Sonuç olarak, duygusal bağlılığın bu ilişkide “kısmi aracılık” rolüne sahip olduğu tespit edildiğinden (**H<sub>3a</sub>**) **hipotezi kabul edilmiştir.**

**H<sub>3b</sub>:** Gümrük alanında çalışanların kurumsal davranış algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide “normatif bağlılığın” aracılık etkisi vardır. Şöyle ki, kurumsal davranışın gücü normatif bağlılığı arttırmakta, artan normatif bağlılık ise işten ayrılma niyetini düşürmektedir.



**Şekil 13.** Modifikasyonlar Sonrası KDAVR –NORMBAG- IAN İlişisine Dair Model

**Tablo 33.** Modifikasyonlar Sonrası Söz konusu Modelin Uyum İyiliği Değerleri

(Hata terimleri arasında kovaryans kurulan ifadeler: kdavr2-3, kdavr3-5, kdavr2-5)								
p-değeri	CMIN/DF	RMR	GFI	AGFI	NFI	RFI	CFI	RMSEA
0.000	4.805	.044	.963	.946	.963	.953	.971	.055

Önceki modele (Model I) normatif bağlılık (normbag) dahil edildiğinde, yeni modelin (Model II) anlamlı olup yapılan modifikasyonlar sonrasında uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir ve iyi uyum seviyelerinde olduğu görülmüştür.

**Tablo 34.** Model I ve II'deki İlişkilere İlişkin Değerler

Model	Endojen Değişken	İlişkinin Yönü	Egzojen Değişken	B	p	Sonuç
I	İan	←	kdavr	-0.599	***	Anlamlı
II	İan	←	kdavr	-0.236	***	Anlamlı
	normbag	←	kdavr	0.753	***	Anlamlı
	İan	←	normbag	-0.474	***	Anlamlı

\*\*\* p&lt;0.001

**Tablo 35.** Model II'deki Toplam - Direkt – Dolaylı Etkilere İlişkin Değerler

Model II	Endojen Değişken	İlişkinin Yönü	Egzojen Değişken	Toplam Etki ( $\beta$ )	Direkt Etki ( $\beta$ )	Dolaylı Etki ( $\beta$ )
	normbag	←	kdavr	0.753	0.753	0.000
	İan	←	kdavr	-0.593	-0.236	-0.357

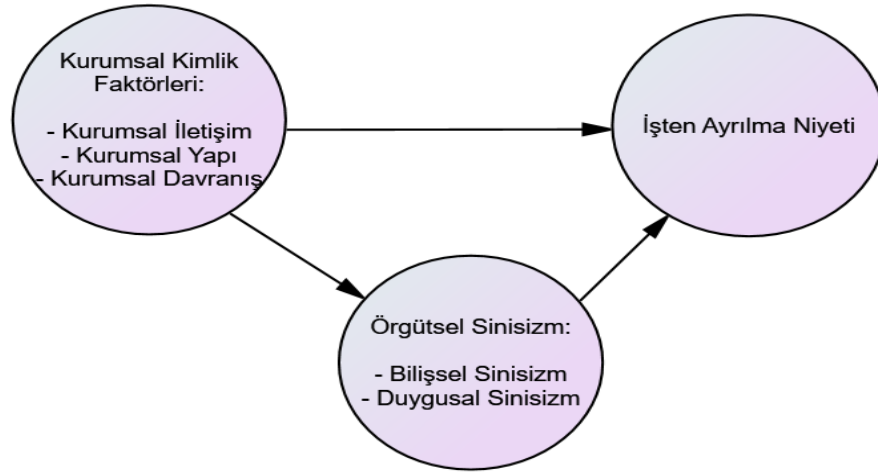
Bu modelde, kurumsal davranış (kdavr) ile işten ayrılma niyeti (ian) arasındaki ilişkiye (-0.599) normatif bağlılık (normbag) dahil edildiğinde, söz konusu ilişki halen anlamlı olup (-0.236)'ya düşmektedir. Dolayısıyla, kurumsal davranışın (kdavr) işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı hem direkt, hem de normatif bağlılık (normbag) üzerinden dolaylı etkisi bulunmaktadır. Söz konusu dolaylı etkiye ilişkin değerler şu şekildedir;  $\beta=-0.357$ ,  $p=0.003$ , S.H=0.044, %95 güven aralığında, -0.443 ila -0.272 arasında.

Sonuç olarak, normatif bağlılığın bu ilişkide “kısmi aracılık” rolüne sahip olduğu tespit edildiğinden (**H<sub>3b</sub>**) **hipotezi kabul edilmiştir.**

**Tablo 36. A Grubu Hipotezlerin Analiz Sonuçları**

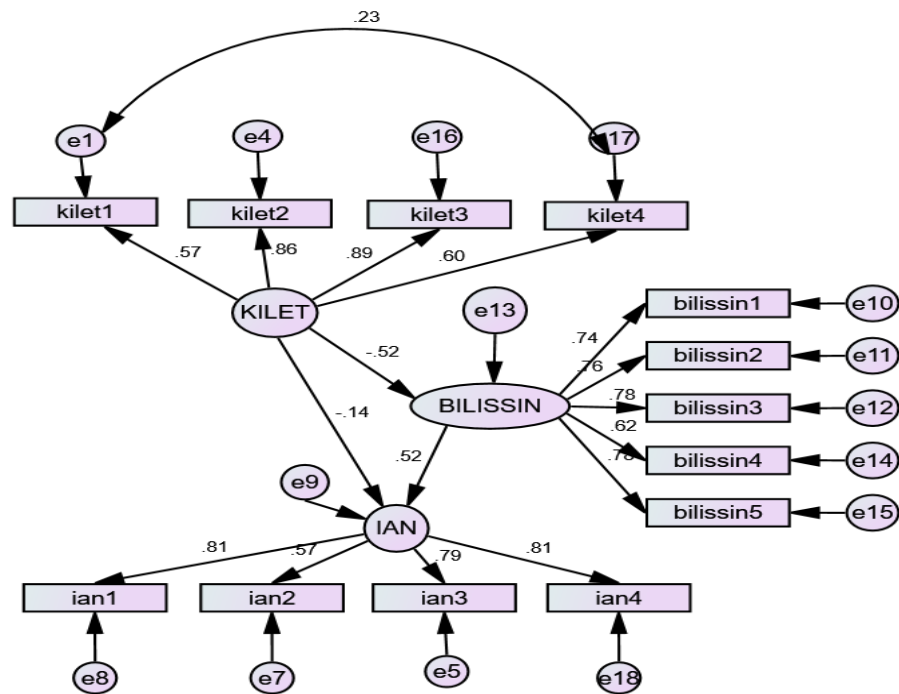
<b>A Grubu Hipotezler</b>	<b>SONUÇ</b>
<b>H<sub>1a</sub>:</b> Gümrük alanında çalışanların kurumsal iletişim algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide “duygusal bağlılığın” aracılık etkisi vardır. Şöyle ki, kurumsal iletişimin gücü duygusal bağlılığı arttırmakta, artan duygusal bağlılık ise işten ayrılma niyetini düşürmektedir.	KABUL
<b>H<sub>1b</sub>:</b> Gümrük alanında çalışanların kurumsal iletişim algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide “normatif bağlılığın” aracılık etkisi vardır. Şöyle ki, kurumsal iletişimin gücü normatif bağlılığı arttırmakta, artan normatif bağlılık ise işten ayrılma niyetini düşürmektedir.	KABUL
<b>H<sub>2a</sub>:</b> Gümrük alanında çalışanların kurumsal yapı algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide “duygusal bağlılığın” aracılık etkisi vardır. Şöyle ki, kurumsal yapının gücü duygusal bağlılığı arttırmakta, artan duygusal bağlılık ise işten ayrılma niyetini düşürmektedir.	KABUL
<b>H<sub>2b</sub>:</b> Gümrük alanında çalışanların kurumsal yapı algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide “normatif bağlılığın” aracılık etkisi vardır. Şöyle ki, kurumsal yapının gücü normatif bağlılığı arttırmakta, artan normatif bağlılık ise işten ayrılma niyetini düşürmektedir.	KABUL
<b>H<sub>3a</sub>:</b> Gümrük alanında çalışanların kurumsal davranış algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide “duygusal bağlılığın” aracılık etkisi vardır. Şöyle ki, kurumsal davranışın gücü duygusal bağlılığı arttırmakta, artan duygusal bağlılık ise işten ayrılma niyetini düşürmektedir.	KABUL
<b>H<sub>3b</sub>:</b> Gümrük alanında çalışanların kurumsal davranış algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide “normatif bağlılığın” aracılık etkisi vardır. Şöyle ki, kurumsal davranışın gücü normatif bağlılığı arttırmakta, artan normatif bağlılık ise işten ayrılma niyetini düşürmektedir.	KABUL

**H<sub>B</sub>:** *Gümrük alanında çalışanların kurumsal kimlik faktörleri ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide “örgütsel sinizmin” aracılık etkisi vardır. Şöyle ki, kurumsal kimlik faktörlerinin gücü örgütsel sinizmi azaltmakta, azalan örgütsel sinizm ise işten ayrılma niyetini düşürmektedir.*



Şekil 14. Genel Model - B

*H<sub>4a</sub>: Gümrük alanında çalışanların kurumsal iletişim algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide “bilişsel sinizmin” aracılık etkisi vardır. Şöyle ki, kurumsal iletişimin gücü bilişsel sinizmi azaltmakta, azalan bilişsel sinizm ise işten ayrılma niyetini düşürmektedir.*



Şekil 15. Modifikasyon Sonrası KILET – BILISSIN - IAN İlişkilerine Dair Model

**Tablo 37.** Modifikasyon Sonrası Sözkonusu Modelin Uyum İyiliği Değerleri

(Hata terimleri arasında kovaryans kurulan ifadeler: kilet1-4)								
p-değeri	CMIN/DF	RMR	GFI	AGFI	NFI	RFI	CFI	RMSEA
0.000	4.160	.067	.970	.955	.967	.957	.974	.050

Kurumsal iletişim (kilet) ile işten ayrılma niyeti (ian) arasındaki daha önceki modele (Model I) bilişsel sinizm (bilissin) dahil edildiğinde, yeni modelin (Model II) anlamlı olup yapılan modifikasyon sonrasında uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir ve iyi uyum seviyelerinde olduğu görülmüştür.

**Tablo 38.** Model I ve II'deki İlişkilere İlişkin Değerler

Model	Endojen Değişken	İlişkinin Yönü	Egzojen Değişken	$\beta$	p	Sonuç
I	ian	←	kilet	-0.402	***	Anlamlı
II	ian	←	kilet	-0.140	***	Anlamlı
	bilissin	←	kilet	-0.516	***	Anlamlı
	ian	←	bilissin	0.518	***	Anlamlı

\*\*\* p<0.001

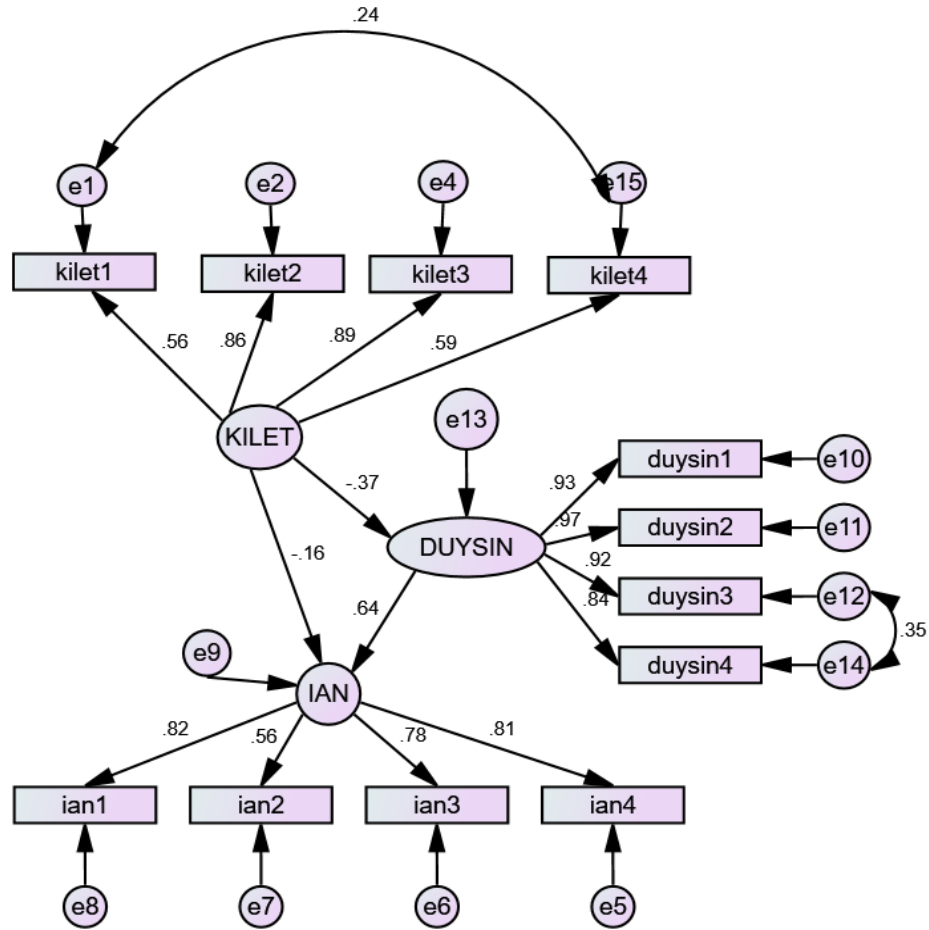
**Tablo 39.** Model II'deki Toplam - Direkt – Dolaylı Etkilere İlişkin Değerler

Model II	Endojen Değişken	İlişkinin Yönü	Egzojen Değişken	Toplam Etki ( $\beta$ )	Direkt Etki ( $\beta$ )	Dolaylı Etki ( $\beta$ )
	bilissin	←	kilet	-0.516	-0.516	0.000
	ian	←	kilet	-0.407	-0.140	-0.267

Bu modelde, kurumsal iletişim (kilet) ile işten ayrılma niyeti (ian) arasındaki ilişkiye (-0.402) bilişsel sinizm (bilissin) dahil edildiğinde, söz konusu ilişki halen anlamlı olup (-0.140)'a düşmektedir. Dolayısıyla, kurumsal iletişimin (kilet) işten ayrılma niyeti (ian) üzerinde istatistiksel olarak anlamlı hem direkt, hem de bilişsel sinizm (bilissin) üzerinden dolaylı etkisi bulunmaktadır. Söz konusu dolaylı etkiye ilişkin değerler şu şekildedir;  $\beta = -0.267$ ,  $p = 0.002$ ,  $S.H = 0.024$ , %95 güven aralığında, -0.317 ila -0.221 arasında.

Sonuç olarak, bilişsel sinizmin bu ilişkide “kısmi aracılık” rolüne sahip olduğu tespit edildiğinden (**H<sub>4a</sub>**) **hipotezi kabul edilmiştir.**

**H<sub>4b</sub>:** Gümrük alanında çalışanların kurumsal iletişim algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide “duygusal sinizmin” aracılık etkisi vardır. Şöyle ki, kurumsal iletişimin gücü duygusal sinizmi azaltmakta, azalan duygusal sinizm ise işten ayrılma niyetini düşürmektedir.



**Şekil 16.** Modifikasyonlar Sonrası KILET – DUYSIN - IAN İlişkilerine Dair Model

**Tablo 40.** Modifikasyonlar Sonrası Sözkonusu Modelin Uyum İyiliği Değerleri

(Hata terimleri arasında kovaryans kurulan ifadeler: kilet1-4, duysin3-4)								
p-değeri	CMIN/DF	RMR	GFI	AGFI	NFI	RFI	CFI	RMSEA
0.000	4.309	.073	.973	.958	.981	.974	.985	.051

Daha önceki modele (Model I) duygusal sinizm (duysin) dahil edildiğinde, yeni modelin (Model II) anlamlı olup yapılan modifikasyonlar sonrasında uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir ve iyi uyum seviyelerinde olduğu görülmüştür.



**Tablo 41.** Model I ve II'deki İlişkilere İlişkin Değerler

Model	Endojen Değişken	İlişkinin Yönü	Egzojen Değişken	$\beta$	p	Sonuç
I	ian	←	kilet	-0.402	***	Anlamlı
II	ian	←	kilet	-0.165	***	Anlamlı
	duysin	←	kilet	-0.375	***	Anlamlı
	ian	←	duysin	0.643	***	Anlamlı

\*\*\* p&lt;0.001

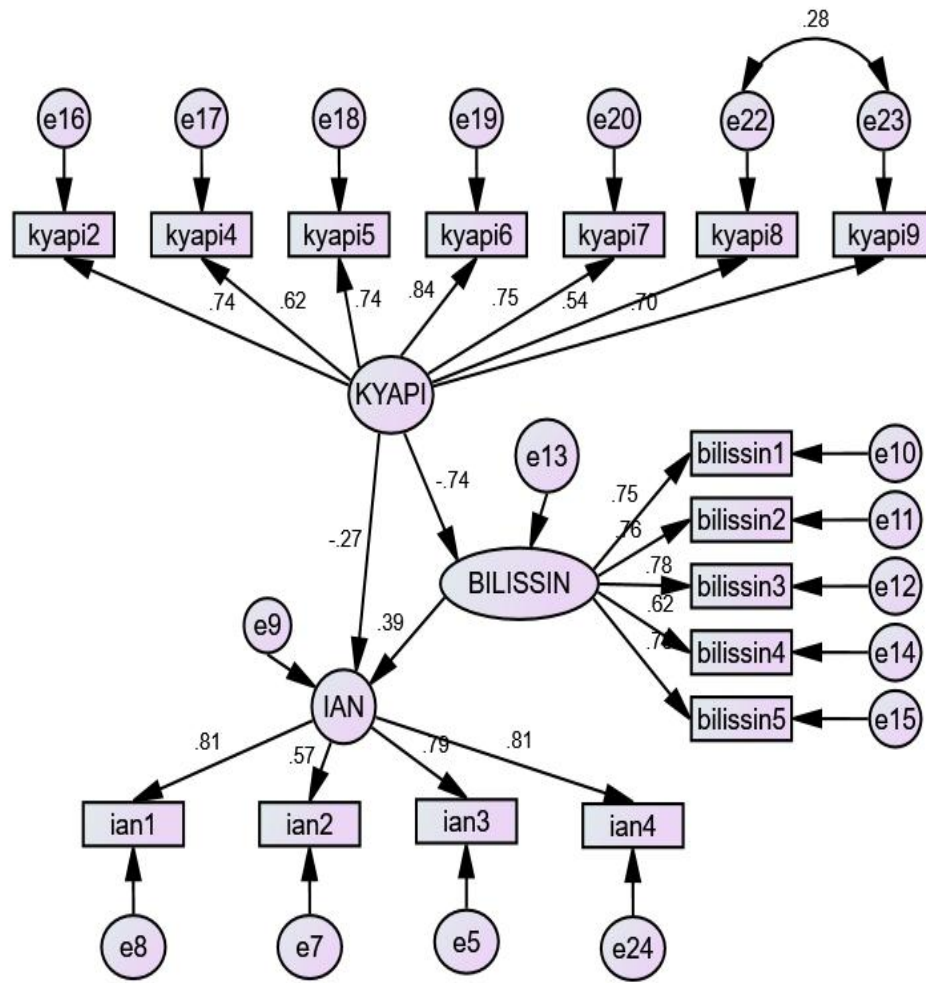
**Tablo 42.** Model II'deki Toplam - Direkt – Dolaylı Etkilere İlişkin Değerler

Model II	Endojen Değişken	İlişkinin Yönü	Egzojen Değişken	Toplam Etki ( $\beta$ )	Direkt Etki ( $\beta$ )	Dolaylı Etki ( $\beta$ )
	duysin	←	kilet	-0.375	-0.375	0.000
	ian	←	kilet	-0.406	-0.165	-0.241

Bu modelde, kurumsal iletişim (kilet) ile işten ayrılma niyeti (ian) arasındaki ilişkiye (-0.402) duygusal sinizm (duysin) dahil edildiğinde, söz konusu ilişki halen anlamlı olup (-0.165)'e düşmektedir. Dolayısıyla, kurumsal iletişimin (kilet) işten ayrılma niyeti (ian) üzerinde istatistiksel olarak anlamlı hem direkt, hem de duygusal sinizm (duysin) üzerinden dolaylı etkisi bulunmaktadır. Söz konusu dolaylı etkiye ilişkin değerler şu şekildedir;  $\beta=-0.241$ ,  $p=0.001$ ,  $S.H=0.020$ , %95 güven aralığında, -0.283 ila -0.203 arasında.

Sonuç olarak, duygusal sinizmin bu ilişkide “kısmi aracılık” rolüne sahip olduğu tespit edildiğinden (**H<sub>4b</sub>**) **hipotezi kabul edilmiştir.**

*H<sub>5a</sub>: Gümrük alanında çalışanların kurumsal yapı algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide “bilişsel sinizmin” aracılık etkisi vardır. Şöyle ki, kurumsal yapının gücü bilişsel sinizmi azaltmakta, azalan bilişsel sinizm ise işten ayrılma niyetini düşürmektedir.*



**Şekil 17.** Modifikasyon Sonrası KYAPI – BILISSIN - IAN İlişkilerine Dair Model

**Tablo 43.** Modifikasyon Sonrası Sözkonusu Modelin Uyum İyiliği Değerleri

(Hata terimleri arasında kovaryans kurulan ifadeler: kyapi8-9)								
p-değeri	CMIN/DF	RMR	GFI	AGFI	NFI	RFI	CFI	RMSEA
0.000	4.238	.045	.959	.945	.957	.949	.967	.051

Kurumsal yapı (kyapi) ile işten ayrılma niyeti (ian) arasındaki daha önceki modele (Model I) bilişsel sinizm (bilissin) dahil edildiğinde, yeni modelin (Model II) anlamlı olup yapılan modifikasyon sonrasında uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir ve iyi uyum seviyelerinde olduğu görülmüştür.

**Tablo 44.** Model I ve II'deki İlişkilere İlişkin Değerler

Model	Endojen Değişken	İlişkinin Yönü	Egzojen Değişken	$\beta$	p	Sonuç
I	ian	←	Kyapi	-0.587	***	Anlamlı
II	ian	←	Kyapi	-0.274	***	Anlamlı
	bilissin	←	Kyapi	-0.737	***	Anlamlı
	ian	←	Bilişsin	0.388	***	Anlamlı

\*\*\* p&lt;0.001

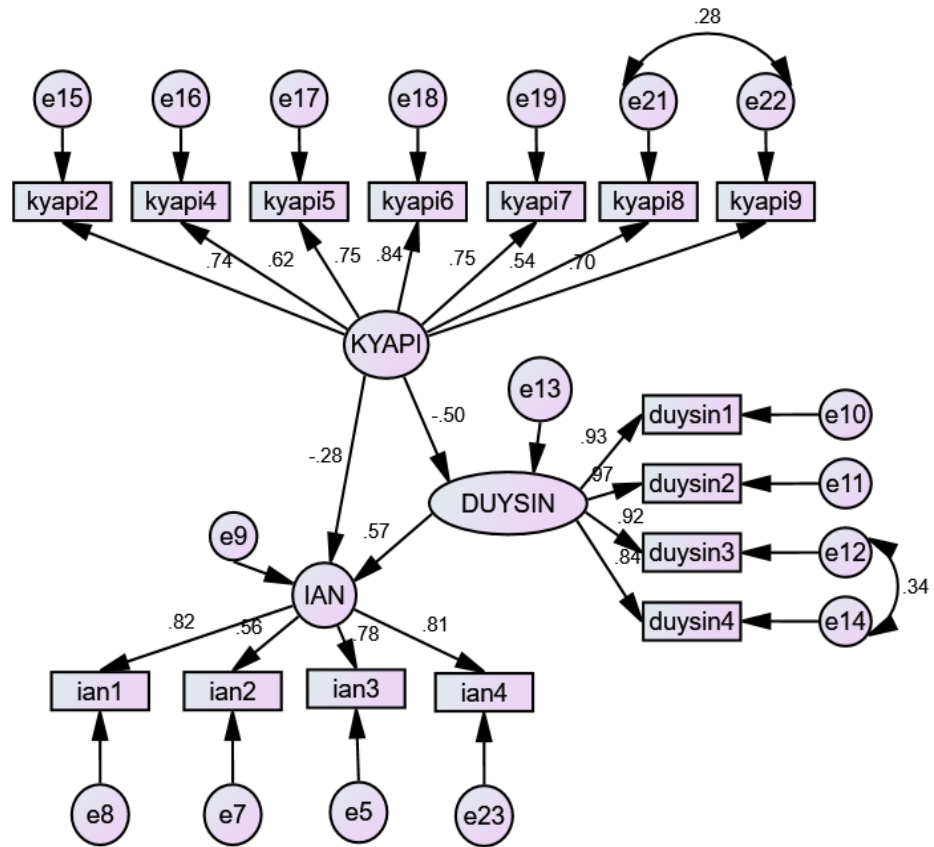
**Tablo 45.** Model II'deki Toplam - Direkt – Dolaylı Etkilere İlişkin Değerler

Model II	Endojen Değişken	İlişkinin Yönü	Egzojen Değişken	Toplam Etki ( $\beta$ )	Direkt Etki ( $\beta$ )	Dolaylı Etki ( $\beta$ )
	bilissin	←	kyapi	-0.737	-0.737	0.000
	ian	←	kyapi	-0.560	-0.274	-0.286

Bu modelde, kurumsal yapı (kyapi) ile işten ayrılma niyeti (ian) arasındaki ilişkiye (-0.587) bilişsel sinizm (bilissin) dahil edildiğinde, söz konusu ilişki halen anlamlı olup (-0.274)'e düşmektedir. Dolayısıyla, kurumsal yapının (kyapi) işten ayrılma niyeti (ian) üzerinde istatistiksel olarak anlamlı hem direkt, hem de bilişsel sinizm (bilissin) üzerinden dolaylı etkisi bulunmaktadır. Söz konusu dolaylı etkiye ilişkin değerler şu şekildedir;  $\beta$ =-0.286, p=0.002, S.H=0.037, %95 güven aralığında, -0.361 ila -0.217 arasında.

Sonuç olarak, bilişsel sinizmin bu ilişkide “kısmi aracılık” rolüne sahip olduğu tespit edildiğinden (**H<sub>5a</sub>**) **hipotezi kabul edilmiştir.**

**H<sub>5b</sub>:** Gümrük alanında çalışanların kurumsal yapı algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide “duygusal sinizmin” aracılık etkisi vardır. Şöyle ki, kurumsal yapının gücü duygusal sinizmi azaltmakta, azalan duygusal sinizm ise işten ayrılma niyetini düşürmektedir.



**Şekil 18.** Modifikasyonlar Sonrası KYAPI – DUYSIN - IAN İlişkilerine Dair Model

**Tablo 46.** Modifikasyonlar Sonrası Sözkonusu Modelin Uyum İyiliği Değerleri

(Hata terimleri arasında kovaryans kurulan ifadeler: kyapi8-9, duysin3-4)								
p-değeri	CMIN/DF	RMR	GFI	AGFI	NFI	RFI	CFI	RMSEA
0.000	4.345	.052	.963	.948	.972	.965	.978	.051

Daha önceki modele (Model I) duygusal sinizm (duysin) dahil edildiğinde, yeni modelin (Model II) anlamlı olup yapılan modifikasyonlar sonrasında uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir ve iyi uyum seviyelerinde olduğu görülmüştür.

**Tablo 47.** Model I ve II'deki İlişkilere İlişkin Değerler

Model	Endojen Değişken	İlişkinin Yönü	Egzojen Değişken	$\beta$	p	Sonuç
I	ian	←	kyapi	-0.587	***	Anlamlı
II	ian	←	kyapi	-0.276	***	Anlamlı
	duysin	←	kyapi	-0.504	***	Anlamlı
	ian	←	duysin	0.566	***	Anlamlı

\*\*\* p&lt;0.001

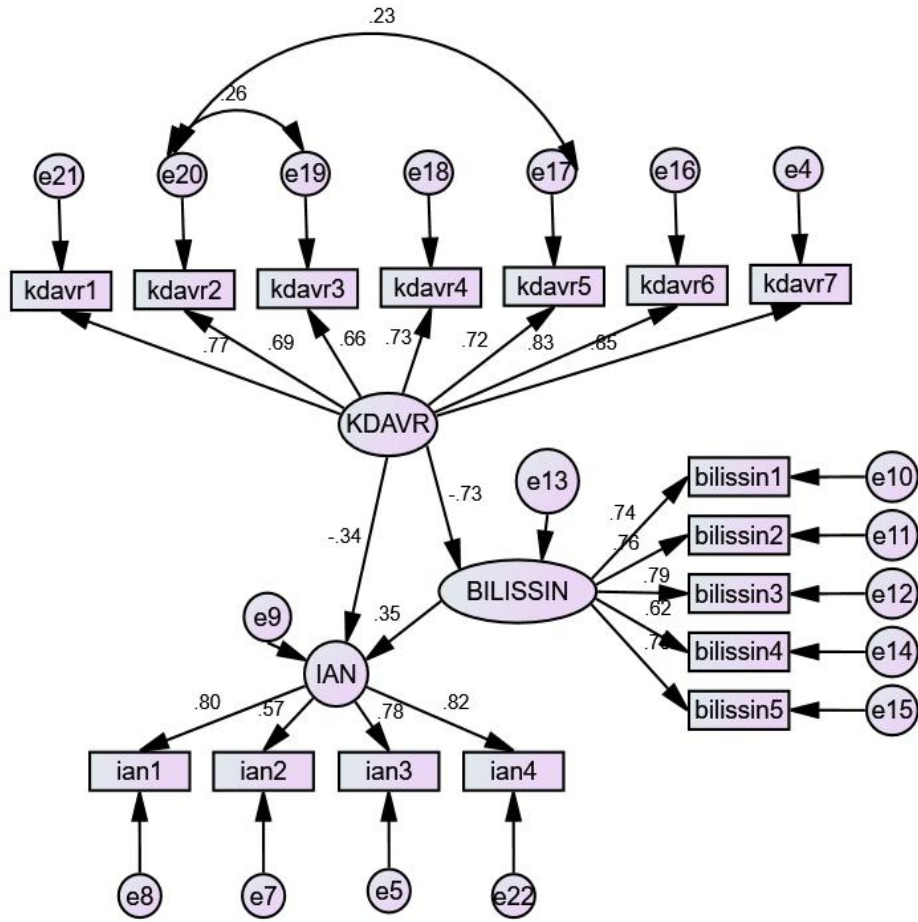
**Tablo 48.** Model II'deki Toplam - Direkt – Dolaylı Etkilere İlişkin Değerler

Model II	Endojen Değişken	İlişkinin Yönü	Egzojen Değişken	Toplam Etki ( $\beta$ )	Direkt Etki ( $\beta$ )	Dolaylı Etki ( $\beta$ )
	Duysin	←	kyapi	-0.504	-0.504	0.000
	İan	←	kyapi	-0.561	-0.276	-0.286

Bu modelde, kurumsal yapı (kyapi) ile işten ayrılma niyeti (ian) arasındaki ilişkiye (-0.587) duygusal sinizm (duysin) dahil edildiğinde, söz konusu ilişki halen anlamlı olup (-0.276)'ya düşmektedir. Dolayısıyla, kurumsal yapının (kyapi) işten ayrılma niyeti (ian) üzerinde istatistiksel olarak anlamlı hem direkt, hem de duygusal sinizm (duysin) üzerinden dolaylı etkisi bulunmaktadır. Söz konusu dolaylı etkiye ilişkin değerler şu şekildedir;  $\beta$ =-0.286, p=0.001, S.H=0.021, %95 güven aralığında, -0.327 ila -0.246 arasında.

Sonuç olarak, duygusal sinizmin bu ilişkide “kısmi aracılık” rolüne sahip olduğu tespit edildiğinden (**H<sub>5b</sub>**) **hipotezi kabul edilmiştir.**

**H<sub>6a</sub>:** *Gümrük alanında çalışanların kurumsal davranış algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide “bilişsel sinizmin” aracılık etkisi vardır. Şöyle ki, kurumsal davranışın gücü bilişsel sinizmi azaltmakta, azalan bilişsel sinizm ise işten ayrılma niyetini düşürmektedir.*



**Şekil 19.** Modifikasyonlar Sonrası KDAVR – BİLİSSİN - İAN İlişkilerine Dair Model

**Tablo 49.** Modifikasyonlar Sonrası Söz konusu Modelin Uyum İyiliği Değerleri

(Hata terimleri arasında kovaryans kurulan ifadeler: kdavr2-3, kdavr2-5)								
p-değeri	CMIN/DF	RMR	GFI	AGFI	NFI	RFI	CFI	RMSEA
0.000	4.874	.045	.953	.935	.957	.947	.965	.055

Kurumsal davranış (kdavr) ile işten ayrılma niyeti (ian) arasındaki daha önceki modele (Model I) bilişsel sinizm (bilissin) dahil edildiğinde, yeni modelin (Model II) anlamlı olup yapılan modifikasyonlar sonrasında uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir ve iyi uyum seviyelerinde olduğu görülmüştür.

**Tablo 50.** Model I ve II'deki İlişkilere İlişkin Değerler

Model	Endojen Değişken	İlişkinin Yönü	Egzojen Değişken	$\beta$	p	Sonuç
I	ian	←	kdavr	-0.599	***	Anlamlı
II	ian	←	kdavr	-0.335	***	Anlamlı
	bilissin	←	kdavr	-0.732	***	Anlamlı
	ian	←	bilissin	0.346	***	Anlamlı

\*\*\* p&lt;0.001

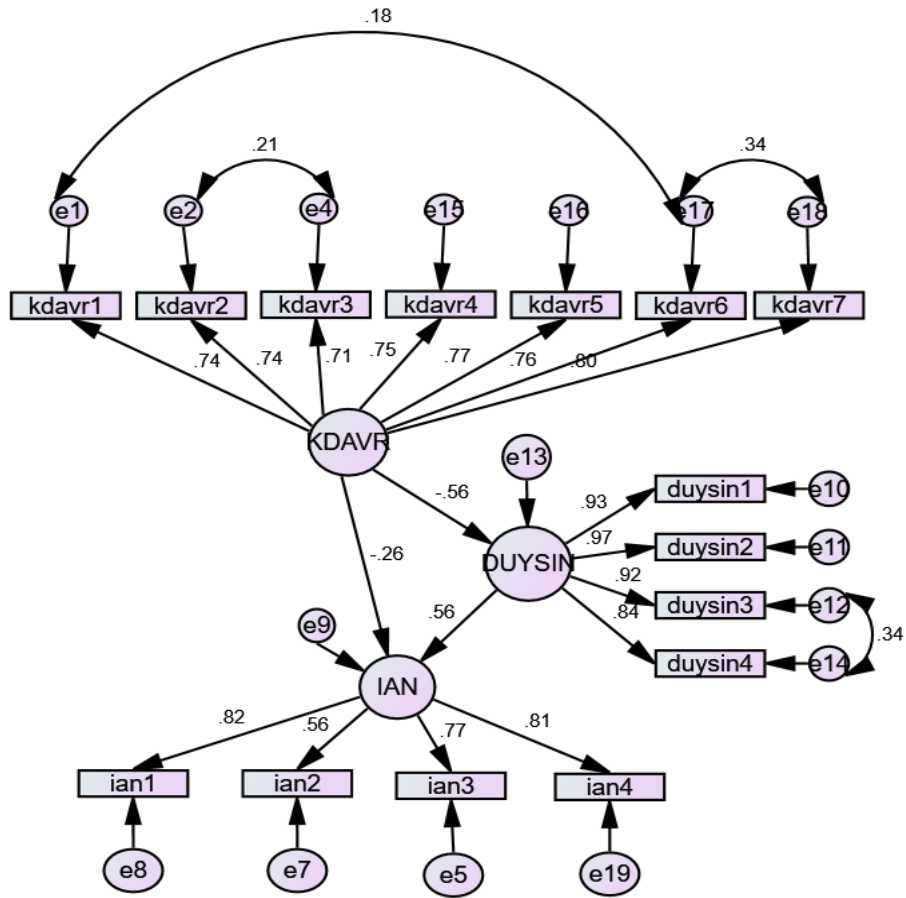
**Tablo 51.** Model II'deki Toplam - Direkt – Dolaylı Etkilere İlişkin Değerler

Model II	Endojen Değişken	İlişkinin Yönü	Egzojen Değişken	Toplam Etki ( $\beta$ )	Direkt Etki ( $\beta$ )	Dolaylı Etki ( $\beta$ )
	bilissin	←	kdavr	-0.732	-0.732	0.000
	ian	←	kdavr	-0.588	-0.335	-0.253

Bu modelde, kurumsal davranış (kdavr) ile işten ayrılma niyeti (ian) arasındaki ilişkiye (-0.599) bilişsel sinizm (bilissin) dahil edildiğinde, söz konusu ilişki halen anlamlı olup (-0.335)'e düşmektedir. Dolayısıyla, kurumsal davranışın (kdavr) işten ayrılma niyeti (ian) üzerinde istatistiksel olarak anlamlı hem direkt, hem de bilişsel sinizm (bilissin) üzerinden dolaylı etkisi bulunmaktadır. Söz konusu dolaylı etkiye ilişkin değerler şu şekildedir;  $\beta$ =-0.253, p=0.002, S.H=0.036, %95 güven aralığında, -0.328 ila -0.186 arasında.

Sonuç olarak, bilişsel sinizmin bu ilişkide “kısmi aracılık” rolüne sahip olduğu tespit edildiğinden (**H<sub>6a</sub>**) **hipotezi kabul edilmiştir.**

**H<sub>6b</sub>:** *Gümrük alanında çalışanların kurumsal davranış algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide “duygusal sinizmin” aracılık etkisi vardır. Şöyle ki, kurumsal davranışın gücü duygusal sinizmi azaltmakta, azalan duygusal sinizm ise işten ayrılma niyetini düşürmektedir.*



**Şekil 20.** Modifikasyonlar Sonrası KDAVR – DUYSIN - IAN İlişkilerine Dair Model

**Tablo 52.** Modifikasyonlar Sonrası Sözkonusu Modelin Uyum İyiliği Değerleri

(Hata terimleri arasında kovaryans kurulan ifadeler: kdavr1-6, kdavr2-3, kdavr6-7, duysin3-4)								
p-değeri	CMIN/DF	RMR	GFI	AGFI	NFI	RFI	CFI	RMSEA
0.000	4.878	.050	.959	.941	.972	.964	.977	.055

Daha önceki modele (Model I) duygusal sinizm (duysin) dahil edildiğinde, yeni modelin (Model II) anlamlı olup yapılan modifikasyonlar sonrasında uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir ve iyi uyum seviyelerinde olduğu görülmüştür.



**Tablo 53.** Model I ve II'deki İlişkilere İlişkin Değerler

Model	Endojen Değişken	İlişkinin Yönü	Egzojen Değişken	$\beta$	p	Sonuç
I	ian	←	kdavr	-0.599	***	Anlamlı
II	ian	←	kdavr	-0.258	***	Anlamlı
	duysin	←	kdavr	-0.558	***	Anlamlı
	ian	←	duysin	0.562	***	Anlamlı

\*\*\* p&lt;0.001

**Tablo 54.** Model II'deki Toplam - Direkt – Dolaylı Etkilere İlişkin Değerler

Model II	Endojen Değişken	İlişkinin Yönü	Egzojen Değişken	Toplam Etki ( $\beta$ )	Direkt Etki ( $\beta$ )	Dolaylı Etki ( $\beta$ )
	duysin	←	kdavr	-0.558	-0.558	0.000
	ian	←	kdavr	-0.571	-0.258	-0.314

Bu modelde, kurumsal davranış (kdavr) ile işten ayrılma niyeti (ian) arasındaki ilişkiye (-0.599) duygusal sinizm (duysin) dahil edildiğinde, söz konusu ilişki halen anlamlı olup (-0.258)'e düşmektedir. Dolayısıyla, kurumsal davranışın (kdavr) işten ayrılma niyeti (ian) üzerinde istatistiksel olarak anlamlı hem direkt, hem de duygusal sinizm (duysin) üzerinden dolaylı etkisi bulunmaktadır. Söz konusu dolaylı etkiye ilişkin değerler şu şekildedir;  $\beta$ =-0.314, p=0.002, S.H=0.022, %95 güven aralığında, -0.357 ila -0.269 arasında.

Sonuç olarak, duygusal sinizmin bu ilişkide “kısmi aracılık” rolüne sahip olduğu tespit edildiğinden (**H<sub>6b</sub>**) **hipotezi kabul edilmiştir.**

**Tablo 55. B Grubu Hipotezlerin Analiz Sonuçları**

<b>B Grubu Hipotezler</b>	<b>SONUÇ</b>
<b>H<sub>4a</sub></b> : Gümrük alanında çalışanların kurumsal iletişim algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide “bilişsel sinizmin” aracılık etkisi vardır. Şöyle ki, kurumsal iletişimin gücü bilişsel sinizmi azaltmakta, azalan bilişsel sinizm ise işten ayrılma niyetini düşürmektedir.	KABUL
<b>H<sub>4b</sub></b> : Gümrük alanında çalışanların kurumsal iletişim algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide “duygusal sinizmin” aracılık etkisi vardır. Şöyle ki, kurumsal iletişimin gücü duygusal sinizmi azaltmakta, azalan duygusal sinizm ise işten ayrılma niyetini düşürmektedir.	KABUL
<b>H<sub>5a</sub></b> : Gümrük alanında çalışanların kurumsal yapı algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide “bilişsel sinizmin” aracılık etkisi vardır. Şöyle ki, kurumsal yapının gücü bilişsel sinizmi azaltmakta, azalan bilişsel sinizm ise işten ayrılma niyetini düşürmektedir.	KABUL
<b>H<sub>5b</sub></b> : Gümrük alanında çalışanların kurumsal yapı algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide “duygusal sinizmin” aracılık etkisi vardır. Şöyle ki, kurumsal yapının gücü duygusal sinizmi azaltmakta, azalan duygusal sinizm ise işten ayrılma niyetini düşürmektedir.	KABUL
<b>H<sub>6a</sub></b> : Gümrük alanında çalışanların kurumsal davranış algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide “bilişsel sinizmin” aracılık etkisi vardır. Şöyle ki, kurumsal davranışın gücü bilişsel sinizmi azaltmakta, azalan bilişsel sinizm ise işten ayrılma niyetini düşürmektedir.	KABUL
<b>H<sub>6b</sub></b> : Gümrük alanında çalışanların kurumsal davranış algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide “duygusal sinizmin” aracılık etkisi vardır. Şöyle ki, kurumsal davranışın gücü duygusal sinizmi azaltmakta, azalan duygusal sinizm ise işten ayrılma niyetini düşürmektedir.	KABUL

### 2.9.3. Ek Analiz

Anket yoluyla toplanan veriler gümrük sahasında çeşitli unvanlardaki çalışanlardan elde edilmiştir. Araştırma hem özel sektör, hem de kamu sektöründe çalışanlar üzerinde gerçekleştirildiğinden, iş sahası itibariyle bu iki sektörel gruba ait değişkenlerin karşılaştırılması faydalı olacaktır. Kamu sektöründe ise iki bölge bir durum söz konusudur, şöyle ki gümrük işlemlerinin ana merkezi Ankara'daki Bakanlık yerleşkesi olsa da taşrada çalışanlar değişik çalışma ortamlarında (liman, demiryolu, hudut, havalimanı gibi) hizmet verdiklerinden onların bakış açılarının merkezde çalışanlara göre daha farklı olması mümkündür. Bu durumda, merkezde çalışanlar ile taşrada çalışanların algıları arasında birçok farklılığın ortaya çıkması ihtimal dahilindedir.

İstatistiksel yöntemler açısından, ikili grupların grup ortalaması karşılaştırması “t-testi” ile gerçekleştirilmektedir. Örnek olarak, demografik bilgilerden “medeni durum” ele alınacak olursa, iki farklı grubun (evli-bekâr) karşılaştırılabileceği görülür. Bu yolla, evli veya bekâr olanların grup ortalamaları bulunabilir, bu grup ortalamalarına ilişkin olarak oluşturulacak hipotez “t-testi” kullanılarak test edilebilir.

Bu çalışmadaki analizlerle, bu tür grupların ortalamalarının farklı olup olmadığı araştırılıp ortaya konmuştur. Her iki tür test sonucunda; “grupların ilgili değişkene ilişkin ortalamalarının aynı olduğu ( $\mu_1 = \mu_2$ )”, yani grupların ilgili değişkene ait değerleri arasında istatistiksel açıdan fark olmadığı şeklinde kurulan sıfır hipotezler ( $H_0$ ) %95 güven aralığında test edilmiş, sonuçta (p) değeri 0.05 değerinin altında çıkan sıfır hipotezler reddedilmiş, böylece “gruplar arasında ilgili değişkene ilişkin ortalamaların aynı olmadığı ( $\mu_1 \neq \mu_2$ )”, yani grupların ilgili değişkene ait değerleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu şeklinde kurulan ve aşağıdaki şekilde ilgili hipotez gruplarında belirtilen alternatif hipotezler kabul edilmiştir.

Demografik bilgileri ölçmeye yönelik ifadeler temel alınarak kurulmuş olan C ve D Grubu hipotezlere ve SPSS 23 programındaki grup ortalaması testlerinin (bağımsız t-testi) sonuçlarına aşağıda yer verilmiştir:

### **C Grubu Hipotezler:**

***H<sub>7a</sub>** : Gümrük alanında özel sektörde çalışanlar ve kamu sektöründe çalışanların örgütlerinin kurumsal iletişimi hakkındaki algısı arasında farklılık vardır.*

***H<sub>7b</sub>** : Gümrük alanında özel sektörde çalışanlar ve kamu sektöründe çalışanların örgütlerinin kurumsal yapısı hakkındaki algısı arasında farklılık vardır.*

***H<sub>7c</sub>** : Gümrük alanında özel sektörde çalışanlar ve kamu sektöründe çalışanların örgütlerinin kurumsal davranışı hakkındaki algısı arasında farklılık vardır.*

*H<sub>7ç</sub> : Gümrük alanında özel sektörde çalışanlar ve kamu sektöründe çalışanların örgütlerine yönelik duygusal bağlılığı arasında farklılık vardır.*

*H<sub>7d</sub> : Gümrük alanında özel sektörde çalışanlar ve kamu sektöründe çalışanların örgütlerine yönelik normatif bağlılığı arasında farklılık vardır.*

*H<sub>7e</sub> : Gümrük alanında özel sektörde çalışanlar ve kamu sektöründe çalışanların örgütlerine karşı bilişsel sinizmi arasında farklılık vardır.*

*H<sub>7f</sub> : Gümrük alanında özel sektörde çalışanlar ve kamu sektöründe çalışanların örgütlerine karşı duygusal sinizmi arasında farklılık vardır.*

*H<sub>7g</sub> : Gümrük alanında özel sektörde çalışanlar ve kamu sektöründe çalışanların işten ayrılma niyeti arasında farklılık vardır.*

**Tablo 56. Grup İstatistikleri**

Grup İstatistikleri					
İş Sahası (özel - kamu)		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması
kilet	özel	475	<b>3.7168</b>	.88206	.04047
	kamu	794	3.1001	.94982	.03371
kyapi	özel	475	<b>3.4731</b>	.84122	.03860
	kamu	794	2.7549	.82731	.02936
kdavr	özel	475	<b>3.6192</b>	.77087	.03537
	kamu	794	2.8374	.85152	.03022
duybag	özel	475	<b>3.5901</b>	.83927	.03851
	kamu	794	2.9924	.88915	.03155
normbag	özel	475	<b>3.4849</b>	.84469	.03876
	kamu	794	2.9454	.91526	.03248
bilissin	özel	475	<b>2.7011</b>	.85015	.03901
	kamu	794	3.2441	.82454	.02926
duysin	özel	475	<b>2.0021</b>	.89434	.04103
	kamu	794	2.4884	1.03262	.03665
ian	özel	475	<b>2.2637</b>	.84636	.03883
	kamu	794	2.5545	.92921	.03298

Tablo 57. Bağımsız Örnekler Testi

Bağımsız Örnekler Testi						
		Varyansların Eşitliğine Yönelik Leneve Testi		Ortalamaların Eşitliğine Yönelik t-testi		
		F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık (2-yanlı)
kilet	Varyansların eşit olması	8.075	.005	11.493	1267	.000
	Varyansların eşit olmaması			11.709	1055.970	.000
kyapi	Varyansların eşit olması	.189	.664	14.870	1267	.000
	Varyansların eşit olmaması			14.808	984.260	.000
kdavr	Varyansların eşit olması	12.331	.000	16.393	1267	.000
	Varyansların eşit olmaması			16.807	1075.904	.000
duybag	Varyansların eşit olması	2.339	.126	11.831	1267	.000
	Varyansların eşit olmaması			12.004	1043.131	.000
normbag	Varyansların eşit olması	3.929	.048	10.456	1267	.000
	Varyansların eşit olmaması			10.669	1060.868	.000
bilişsin	Varyansların eşit olması	.001	.972	-11.222	1267	.000
	Varyansların eşit olmaması			-11.136	973.337	.000
duysin	Varyansların eşit olması	33.032	.000	-8.526	1267	.000
	Varyansların eşit olmaması			-8.838	1109.671	.000
ian	Varyansların eşit olması	6.282	.012	-5.576	1267	.000
	Varyansların eşit olmaması			-5.708	1071.152	.000

**Tablo 58. C Grubu Hipotezlerin Analiz Sonuçları**

<b>C Grubu Hipotezler</b>	<b>SONUÇ</b>
<b>H<sub>7a</sub></b> : Gümrük alanında özel sektörde çalışanlar ve kamu sektöründe çalışanların örgütlerinin kurumsal iletişimi hakkındaki algısı arasında farklılık vardır.	KABUL
<b>H<sub>7b</sub></b> : Gümrük alanında özel sektörde çalışanlar ve kamu sektöründe çalışanların örgütlerinin kurumsal yapısı hakkındaki algısı arasında farklılık vardır.	KABUL
<b>H<sub>7c</sub></b> : Gümrük alanında özel sektörde çalışanlar ve kamu sektöründe çalışanların örgütlerinin kurumsal davranışı hakkındaki algısı arasında farklılık vardır.	KABUL
<b>H<sub>7ç</sub></b> : Gümrük alanında özel sektörde çalışanlar ve kamu sektöründe çalışanların örgütlerine yönelik duygusal bağlılığı arasında farklılık vardır.	KABUL
<b>H<sub>7d</sub></b> : Gümrük alanında özel sektörde çalışanlar ve kamu sektöründe çalışanların örgütlerine yönelik normatif bağlılığı arasında farklılık vardır.	KABUL
<b>H<sub>7e</sub></b> : Gümrük alanında özel sektörde çalışanlar ve kamu sektöründe çalışanların örgütlerine karşı bilişsel sinizmi arasında farklılık vardır.	KABUL
<b>H<sub>7f</sub></b> : Gümrük alanında özel sektörde çalışanlar ve kamu sektöründe çalışanların örgütlerine karşı duygusal sinizmi arasında farklılık vardır.	KABUL
<b>H<sub>7g</sub></b> : Gümrük alanında özel sektörde çalışanlar ve kamu sektöründe çalışanların işten ayrılma niyeti arasında farklılık vardır.	KABUL

Bağımsız t-testi sonucunda tüm hipotezlerin anlamlı olduğu ( $p < 0.05$ ), yani grup ortalamalarının aynı olmadığı sonucuna ulaşıldığından, C Grubu Hipotezlerinin hepsi kabul edilmiştir. Bu sonuçla; gümrük alanında özel sektörde çalışanların kamu sektöründe çalışanlara göre kurumsal kimlik faktörleri algısı ve örgütsel bağlılığının daha yüksek, bunun yanı sıra örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyetinin daha düşük olduğu anlaşılmıştır.

#### **D Grubu Hipotezler:**

**H<sub>8a</sub>** : Gümrük alanında kamu sektöründe taşrada çalışanlar ve merkezde çalışanların örgütlerinin kurumsal iletişimi hakkındaki algısı arasında farklılık vardır.

*H<sub>8b</sub> : Gümrük alanında kamu sektöründe taşrada çalışanlar ve merkezde çalışanların örgütlerinin kurumsal yapısı hakkındaki algısı arasında farklılık vardır.*

*H<sub>8c</sub> : Gümrük alanında kamu sektöründe taşrada çalışanlar ve merkezde çalışanların örgütlerinin kurumsal davranışı hakkındaki algısı arasında farklılık vardır.*

*H<sub>8ç</sub> : Gümrük alanında kamu sektöründe taşrada çalışanlar ve merkezde çalışanların örgütlerine yönelik duygusal bağlılığı arasında farklılık vardır.*

*H<sub>8d</sub> : Gümrük alanında kamu sektöründe taşrada çalışanlar ve merkezde çalışanların örgütlerine yönelik normatif bağlılığı arasında farklılık vardır.*

*H<sub>8e</sub> : Gümrük alanında kamu sektöründe taşrada çalışanlar ve merkezde çalışanların örgütlerine karşı bilişsel sinizmi arasında farklılık vardır.*

*H<sub>8f</sub> : Gümrük alanında kamu sektöründe taşrada çalışanlar ve merkezde çalışanların örgütlerine karşı duygusal sinizmi arasında farklılık vardır.*

*H<sub>8g</sub> : Gümrük alanında kamu sektöründe taşrada çalışanlar ve merkezde çalışanların işten ayrılma niyeti arasında farklılık vardır.*

Tablo 59. Grup İstatistikleri

Grup İstatistikleri					
İş Sahası (özel - kamu)		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması
kilet	taşra	415	3.0530	.98535	.04837
	merkez	379	3.1517	.90782	.04663
kyapi	taşra	415	2.7556	.83048	.04077
	merkez	379	2.7542	.82493	.04237
kdavr	taşra	415	<b>2.7762</b>	.86287	.04236
	merkez	379	2.9043	.83493	.04289
duybag	taşra	415	2.9336	.88741	.04356
	merkez	379	3.0569	.88774	.04560
normbag	taşra	415	2.9663	.94420	.04635
	merkez	379	2.9226	.88318	.04537
bilissin	taşra	415	3.2805	.81281	.03990
	merkez	379	3.2042	.83646	.04297
duysin	taşra	415	<b>2.6554</b>	1.06191	.05213
	merkez	379	2.3054	.96836	.04974
ian	taşra	415	<b>2.7030</b>	.95738	.04700
	merkez	379	2.3918	.86993	.04469

Tablo 60. Bağımsız Örnekler Testi

Bağımsız Örnekler Testi						
		Varyansların Eşitliğine Yönelik Leneve Testi		Ortalamaların Eşitliğine Yönelik t-testi		
		F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık (2-yanlı)
kilet	Varyansların eşit olması	4.417	.036	-1.464	792	.144
	Varyansların eşit olmaması			-1.469	791.937	.142
kyapi	Varyansların eşit olması	.009	.925	.023	792	.982
	Varyansların eşit olmaması			.023	786.427	.982
kdavr	Varyansların eşit olması	.012	.912	-2.121	792	.034
	Varyansların eşit olmaması			-2.124	789.348	<b>.034</b>
duybag	Varyansların eşit olması	.967	.326	-1.956	792	.051
	Varyansların eşit olmaması			-1.956	785.459	.051
normbag	Varyansların eşit olması	1.209	.272	.671	792	.502
	Varyansların eşit olmaması			.673	791.542	.501
bilişsin	Varyansların eşit olması	.202	.653	1.302	792	.193
	Varyansların eşit olmaması			1.301	780.850	.194
duysin	Varyansların eşit olması	7.389	.007	4.838	792	.000
	Varyansların eşit olmaması			4.858	791.999	<b>.000</b>
ian	Varyansların eşit olması	3.792	.052	4.778	792	.000
	Varyansların eşit olmaması			4.799	791.981	<b>.000</b>



**Tablo 61. D Grubu Hipotezlerin Analiz Sonuçları**

<b>D Grubu Hipotezler</b>	<b>SONUÇ</b>
<b>H<sub>8a</sub></b> : Gümrük alanında kamu sektöründe taşrada çalışanlar ve merkezde çalışanların örgütlerinin kurumsal iletişimi hakkındaki algısı arasında farklılık vardır.	RET
<b>H<sub>8b</sub></b> : Gümrük alanında kamu sektöründe taşrada çalışanlar ve merkezde çalışanların örgütlerinin kurumsal yapısı hakkındaki algısı arasında farklılık vardır.	RET
<b>H<sub>8c</sub></b> : Gümrük alanında kamu sektöründe taşrada çalışanlar ve merkezde çalışanların örgütlerinin kurumsal davranışı hakkındaki algısı arasında farklılık vardır.	KABUL
<b>H<sub>8ç</sub></b> : Gümrük alanında kamu sektöründe taşrada çalışanlar ve merkezde çalışanların örgütlerine yönelik duygusal bağlılığı arasında farklılık vardır.	RET
<b>H<sub>8d</sub></b> : Gümrük alanında kamu sektöründe taşrada çalışanlar ve merkezde çalışanların örgütlerine yönelik normatif bağlılığı arasında farklılık vardır.	RET
<b>H<sub>8e</sub></b> : Gümrük alanında kamu sektöründe taşrada çalışanlar ve merkezde çalışanların örgütlerine karşı bilişsel sinizmi arasında farklılık vardır.	RET
<b>H<sub>8f</sub></b> : Gümrük alanında kamu sektöründe taşrada çalışanlar ve merkezde çalışanların örgütlerine karşı duygusal sinizmi arasında farklılık vardır.	KABUL
<b>H<sub>8g</sub></b> : Gümrük alanında kamu sektöründe taşrada çalışanlar ve merkezde çalışanların işten ayrılma niyeti arasında farklılık vardır.	KABUL

Bağımsız t-testi sonucunda D Grubu Hipotezlerinden 8c, 8f ile 8g hipotezlerinin anlamlı olduğu ( $p < 0.05$ ), yani grup ortalamalarının aynı olmadığı sonucuna ulaşıldığından bunlar kabul edilmiş, diğerleri ise reddedilmiştir. Bu sonuçla; gümrük alanında kamu sektöründe taşrada çalışanların merkezde çalışanlara göre kurumsal davranış algısının daha düşük, duygusal sinizm ve işten ayrılma niyetinin ise daha yüksek olduğu anlaşılmıştır.

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Günümüzün rekabete dayalı ortamında, organizasyonlar etkili, verimli ve stratejik olmak zorundadır. Maliyetleri azaltarak gelirleri artırma yönünde çabalar sarf eden örgütleri her zaman olduğu gibi en çok zorlayan konu “insan” unsurudur. Bu unsur tahmin edilmesi oldukça güç ve maliyet bakımından diğer unsurlardan daha pahalıdır. Çünkü alet, makine, donanım, tesis gibi ihtiyaçlar finansal imkanlarla çözüme kavuşturulabilirken insan faktörü tahmin edilemez finansal, duygusal ve daha birçok unsurla iç içe geçmiş olan karmaşık bir husustur.

Bilindiği üzere bu araştırmada, kurumsal kimlik faktörleri ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizmin aracılık etkileri araştırılmıştır. Kurumsal kültür, kurumsal iletişim, kurumsal yapı ve kurumsal davranış gibi kurumsal kimliği oluşturan faktörler, çalışanların çalıştıkları örgütlerde devam edip etmeme istekleri üzerinde etkilidir. Ancak, bu faktörler onların işte kalma/işten ayrılma niyetlerini anlama ve açıklamada tam bir açıklayıcılığa sahip olmayabilirler. Bu durumda, bu ilişkide etkisi olabilecek diğer değişkenlerin araştırılması ve bunların söz konusu ilişkideki aracılık etkilerinin test edilmesi gerekmiştir. Yapılan literatür çalışması sonucunda, bu değişkenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm olabileceği düşünülmüş, elde edilen veri seti yoluyla bunlar söz konusu ilişki çerçevesinde analizlere tabi tutulmuştur.

Sonuç itibariyle; bu araştırmada kurumsal kimlik faktörleri ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizmin aracılık etkilerinin bulunduğu ortaya konmuştur.

Bu çerçevede; bu araştırmadaki değişkenlerle ilgili olarak yapılan aracılık analizleri ile ek analizler yoluyla ulaşılan her bir sonuca ilişkin değerlendirmelere aşağıda yer verilmiştir:

### - A Grubu Hipotezlerin Analiz Sonuçlarına İlişkin Değerlendirme:

Gümrük alanında çalışanların kurumsal kimlik faktörleri algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide “örgütsel bağlılığın” aracılık etkisi vardır. Şöyle ki, kurumsal kimlik faktörlerinin gücünün örgütsel bağlılığı arttırmakta, artan örgütsel bağlılığın ise işten ayrılma niyetini düşürmekte olduğu tespit edilmiştir.

Kurumsal kimlik faktörlerinden olan kurumsal iletişim, kurumsal yapı ve kurumsal davranış ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki söz konusudur. Bu faktörlerden her birinin artan derecesi işten ayrılma niyetini düşürmektedir. Yani çalışanların örgütlerinin kurumsal iletişim, kurumsal yapı ve kurumsal davranış hakkındaki algıları, onların işten ayrılma niyetleri üzerinde ters yönlü bir sonuç doğurmaktadır.

Muhakkak ki, çalışanlar örgütlerinin işleyişi hakkında bazı düşüncelere sahiptir. Bunlardan bazıları olumlu olabilirken diğer bazıları ise olumsuzdur. Nelerin olumlu, nelerin olumsuz düşünceleri oluşturduğunu anlamak ise, örgütlerinin kurumsal kimlik faktörlerini iyileştirmek isteyen yöneticilerin bilmesi gereken bir konudur.

Kurumlarda kontrollü, kontrol dışı ve dolaylı iletişim şekilleri yer almaktadır. Örgütteki çalışanların işe katılımını artıran, kurum dışındaki paydaşlarla işbirliğini ortaya koyan ve iyileştiren, çalışanları iş/hizmet üretmeye ve bunları takip etmeye teşvik eden, herhangi bir problem durumunda bunu üst yöneticilere iletmeyi ve sorunu halletmeyi kolaylaştıran iletişim yöntemlerini benimsemek ve bunları örgüt bünyesine adapte etmek şirketin amaçlarını gerçekleştirmek bakımından önemlidir. Bu sonuç Postmes ve arkadaşları (2001), Abdien (2019) ile Ünler (2006)'in çalışmalarıyla uyumludur.

Kurumsal yapı yönünden bakılacak olursa; çalışanların iş ve görev tanımlarının belirlenmesi, yetki ve sorumluluklarının farkında olmalarının sağlanması, yetkilendirme imkanına sahip olmalarının temin edilmesi çalışanların örgütsel bağlılıklarını sağlayarak şirketin daha sağlıklı faaliyet göstermesini sağlayabilir.

Bu durum, Buhian ve Mengüç (2002) ile Dubinsky ve arkadaşlarının (1992) sonuçlarına benzerdir.

Ayrıca, çalışılan örgütle ilgili olaylar ve konular, örgütün çevresel, etiksel ve işe alıma ilişkin konuları, ek olarak üst yönetimin kurumsal vizyon ve stratejiyi iletme görevine ilişkin hususların kurumsal davranışı oluşturduğu bilinmektedir. Kurumsal davranışa ilişkin her bir konu üzerinde hassasiyetle durulması, çevreye ilişkin konulara dikkat edilmesi, iş etiği kurallarının oluşturulması ve uygulanması, işe alımda adil olunması ve liyakate önem verilmesi, kurumsal vizyon ve stratejinin her seviyede bilinir hale getirilmesi ve ön plana çıkarılması gibi yaklaşımlar çalışanların kurumsal davranış algısına olumlu yansıtacaktır. Bu husus, Dick ve Metcalfe (2001)'nin liderlik tarzına ilişkin sonucuyla uyumludur.

Bununla birlikte araştırma kapsamında yapılan aracılık testleri, kurumsal kimlik faktörleri ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın da etkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu surette, çalışanların işten ayrılma niyetlerini kurumsal kimlik faktörlerinin örgütsel bağlılık ile birlikte açıkladığı anlaşılmaktadır. Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye dair bu sonuç, Smyth ve arkadaşları (2009), Mathieu ve Zajac (1990), Meyer ve Allen (1997)'in çalışma sonuçlarıyla paraleldir.

Örgütler, Moura ve arkadaşlarının (2009) çalışma sonucuyla uyumlu şekilde kurumsal kimlik faktörlerine yönelik yukarıda değinilen önerileri ele alıp geliştirmenin yanı sıra örgüt çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını yükseltecek stratejiler oluşturulabilir. Örnek olarak; ağır işlerin zorluğu hafifletilebilir, rol çatışmasının önüne geçilebilir, rol karmaşasına yol açılmaz, işin nitelikleri zenginleştirilebilir, bağımsız iş yapabilme yeteneklerine ağırlık verilebilir, çalışana yüklenen iş yükü azaltılabilir, ayrıca çalışanların becerileri, iş memnuniyeti, kariyer yönetimi, eğitimi ve gelişimi konularına yatırımlar yapılabilir. Tüm bu yollar sayesinde, kurumsal kimlik faktörlerine yönelik algılarının geliştirilmesi ile beraber çalışanların örgütsel bağlılıkları artırılabilir, böylece Alnıaçık ve arkadaşlarının (2013) çalışma sonucuna uygun şekilde onların işten ayrılma niyetleri azaltılabilir.

### - B Grubu Hipotezlerin Analiz Sonuçlarına İlişkin Değerlendirme:

Gümrük alanında çalışanların kurumsal kimlik faktörleri algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide “örgütsel sinizmin” aracılık etkisi vardır. Şöyle ki, kurumsal kimlik faktörlerinin gücü örgütsel sinizmi azaltmakta, azalan örgütsel sinizminin ise işten ayrılma niyetini düşürmekte olduğu tespit edilmiştir.

Örgütte çalışanların çalıştıkları kuruma ilişkin kurumsal kimlik faktörleri hakkındaki algılarının onların işten ayrılma niyetlerini ters yönde etkilediği yukarıda belirtilmiştir. Bu araştırmada yapılan diğer aracılık testlerinde ise, örgütsel sinizminin de sözkonusu ilişkide etkisinin olduğu ortaya konmuştur. Böylece, çalışanların işten ayrılma niyetlerini kurumsal kimlik faktörleri ile örgütsel sinizmin birlikte açıkladığı anlaşılmaktadır. Bu da Bedeian (2007) ile Polat ve Meydan (2010)’ın çalışmalarıyla uyumlu bir sonuçtur.

Bilindiği üzere, çalışanların örgütlerinin iş ve eylemlerine karşı geliştirdikleri örgütsel sinizm belirli nedenlerden kaynaklanmaktadır; adaletsizlik algısı, psikolojik sözleşme ihlali, üstlere güvensizlik, lider davranış eksikliği, uzun çalışma saatleri, yıldırma, yanlış yönetilen değişim çabaları, yüksek düzeyde rol çatışması, aşırı iş yükü gibi. Örgütler, çalışanların kurumsal iletişim, kurumsal yapı ve kurumsal davranış algısına yönelik olarak stratejiler geliştirmenin yanı sıra onların örgütsel sinizm düzeylerini de azaltıcı tedbirler alabilir. Çünkü örgütlerine karşı kendilerini sinik hisseden çalışanlar verimli olamaz, örgütlerine katkı sağlayamaz ve sonuçta işten ayrılma niyeti taşır.

Örgüt tarafından alınabilecek bazı tedbirler bulunmaktadır. Örnek olarak; çalışan ücretleri arasında adaletli davranılabilir, çalışanla yapılan iş akdine bağlı kalmada titiz davranılabilir, amirlerin tavır ve davranışlarıyla kendi emirleri altındaki çalışanlara rol-model olması gerektiğinden, Demirtaş ve Akdoğan (2015)’in çalışmasına benzer şekilde bunlardan etik liderlik davranışlarını sergilemesi beklenebilir, uzun çalışma saatleri gözden geçirilerek makul standartlara çekilebilir, yıldırma uygulamalarının tespit edilerek önlenmesi yoluna başvurulabilir, örgüt bünyesinde değişim çabaları gerçekleştirilirken konunun

uzmanlarından tavsiyeler alınıp bu istikamette stratejiler izlenebilir, çalışanlarda rol çatışması varsa bunlar tekrar ele alınıp netleştirilebilir, aşırı iş yükünün varlığında ise bunu hafifletici önlemler alınabilir.

Tüm bu tedbir ve öneriler sayesinde, kurumsal kimlik faktörleri algısının geliştirilmesi yoluyla çalışanların örgütsel sinizmi azaltılabilir ve böylece onların işten ayrılma niyetleri düşürülebilir.

### **- C Grubu Hipotezlerin Analiz Sonuçlarına İlişkin Değerlendirme:**

Gümrük alanında özel sektörde çalışanların (kamu sektöründe çalışanlara göre) kurumsal kimlik faktörleri algısının daha yüksek, örgütsel bağlılığının daha yüksek, bunun yanı sıra örgütsel sinizminin ve işten ayrılma niyetinin daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Klasik devlet anlayışı ve işleyişi hakkında insanlarda oluşan önyargıların yanı sıra, özel sektörün çalışma ortamı ve dinamikleri devletin ağır ve hantal yapısından daha farklı özellikler taşıdığından özel sektör çalışanlarının motivasyonlarını işlerine daha olumlu yansıttıkları anlaşılmaktadır. Bu sebeple, özel sektörde çalışanların sözkonusu faktörlere ilişkin algıları daha yüksek çıkmıştır.

Sonuçlar incelendiğinde; gümrük alanında özel sektörde çalışanların kurumsal kimlik faktörleri algısının daha yüksek olduğu, yani örgütlerinin kurumsal iletişim, kurumsal yapı ve kurumsal davranışını daha iyi seviyede algılamakta olduğu görülmektedir. Bu durum, özel sektör çalışanlarının örgütsel bağlılıklarına olumlu etki etmiş, ayrıca örgütsel sinizmlerini düşük seviyede tutmuştur. Bu etmenlerden dolayı, özel sektör çalışanlarının işten ayrılma niyetleri daha düşük çıkmıştır.

Bu sonuç kamu çalışanları yönüyle şu şekilde değerlendirilebilir. Birincisi, gümrük alanında kamu sektöründe çalışanlar, çalıştıkları örgütün kurumsal kimlik faktörlerine yeterince yatırım yapmadığını düşünüyor olabilir. Bunun sebepleri olarak; resmi kurumlardaki hiyerarşik yapı, iletişim eksikliği, formalite çokluğu,

resmiyet, motivasyondan uzak çalışma ortamı, kendini geliştirme imkânlarının azlığı, teşvik sisteminin olmayışı, finansal imkânların kısıtlılığı, gümrük işlemlerinin yerine getirildiği bazı ortamların hijyenik olmaması, taşradaki bazı çalışma merkezlerinin şehir dışında olması (örneğin sınır kapıları...) gibi hususlar verilebilir. İkincisi, kurumsal kimlik faktörleri çabalarını yeterli görmeyen gümrük çalışanları kendilerini çalıştıkları örgüte yeterince bağlı hissetmiyor olabilir, stresli çalışma ortamı ise onların sinizm seviyelerine olumsuz yansımış olabilir. Örneğin, gümrük sınır kapılarında çalışan gümrük memurları çeşitli tehdit ve baskılara maruz kalabilmektedir. Kendilerinin ve ailelerinin güvenliğinin tehdit edildiği durumlar yaşanabilmektedir. Maddi imkanları bir yana, ağır çalışma koşulları onların örgütsel bağlılıklarını baltalamakta ve kurumlarından nefret etmelerine, yani örgütsel sinizme neden olmaktadır.

Tüm bunlardan dolayı, gümrük sektöründe çalışan kamu görevlilerinin işten ayrılma niyetleri özel sektördekilere göre daha yüksek çıkmış olabilir. Gümrük çalışanlarının örgütlerine yönelik tespit edilen bu sonuçlar ilgili Bakanlıkça ele alınıp çözüme kavuşturulabilir. Özel sektörün hareketli, dinamik ve kişisel gelişime açık yapısı araştırılarak bunlar kamu sektörüne mümkün olduğu ölçüde adapte edilebilir. Zira, gümrük idaresinde çalışanların kurumsal kimlik faktörleri algısı düşük olduğu, örgütlerine bağlılık hissetmediği, ek olarak örgütlerine karşı sinizm taşıdıkları sürece, ülkemizdeki gümrük işlemlerinin ilgili Bakanlığın yıllık bazda gözden geçirdiği amaç ve hedefler doğrultusunda gerçekleşmesi mümkün olmayacaktır. Bu da ülkemizin, ithalat ve ihracat gibi yüz milyar dolarla ifade edilen dış ticaret hacmini istikrarlı şekilde sürdürmesini engelleyecektir.

Bundan ötürü, gümrük denetim elemanlarının raporlarında önerilen hususlardan yararlanmak da dahil olmak üzere, gümrük idaresini ve çalışanlarını geliştirecek teklif ve öneriler dikkate alınabilir, bu konuda projeler geliştirilerek yatırımlar yapılabilir, gümrük sektörünü sağlıklı bir zemine yerleştirecek çareler üretilebilir.

### - D Grubu Hipotezlerin Analiz Sonuçlarına İlişkin Değerlendirme:

Gümrük alanında kamu sektöründe taşrada çalışanların merkezde çalışanlara göre kurumsal davranış algısının daha düşük, duygusal sinizm ve işten ayrılma niyetinin ise daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Merkezde (Ankara) çalışan gümrük memurları ilgili Bakanlık yerleşkesinde görev yapmaktadır. Buradaki çalışanlar taşrada çalışanların yaşadığı çevresel etkilere (şehir dışında yaşama, sosyal ve eğitsel imkanların kısıtlılığı, Doğu ve Güneydoğu Anadolu illerinde rastlanan aşiret etkisi, yükümlü çeşitliliği, farklı kültür, dil sorunu, zor coğrafi şartlar, sözlü-fiili saldırı, memura veya ailesine yönelik tehdit vb.) maruz kalmamaktadır. Çünkü, görev yeri merkezi bir konumda olup uygun şartlar taşımakta ve hijyenik bir çalışma ortamı sunmaktadır. Bu ortam taşradaki gümrük idarelerine göre daha rahattır ve buradaki işler aciliyet gerektiren (süre kısıtı bulunan) işler nevinden değildir. Örneğin, Ankara'da çalışan memurların, işlemlerini belirli sürelerde tamamlamaları gereken herhangi bir uçak, gemi, tren, kamyon, araç, yolcu bulunmadığından taşradaki çalışanlara göre daha rahat ve stressiz bir ortamda çalışmakta oldukları söylenebilir.

Asıl olan şu ki, çevresel etkiler merkezde pek hissedilmemektedir. Merkez birimlerinde çalışanların sabit, sürekli ve stresten uzak şekilde kamu hizmeti sunması sonucunda buradaki kurumsal kimlik faktörleri algısı süreklilik arz etmekte, ancak taşrada çalışanlar ilgili Bakanlığın personel mevzuatı gereğince 2 ila 5 yıl arasında değişen rotasyonlara tabi tutulmaktadır. Bu rotasyonlar taşra birimlerinde kurumsal kimlik faktörlerinin oluşmasını engellemekte, dolayısıyla kurumsal kimlik buralarda yeterince gelişmemektedir. Ek olarak, taşrada çalışanların kurumsal kültür faktörleri algısı yeni gelen personelin iş yapma davranışlarına bağlı olarak sürekli değişikliğe uğramaktadır. Bu durum, taşrada çalışanların kurumsal kimlik faktörleri algısını sekteye uğratarak örgütsel sinizmini tırmandırmış, sonuçta işten ayrılma niyetini artırmış olabilir.

İlgili Bakanlık bu konuda çeşitli stratejiler geliştirebilir. Öncelikle, kurumsal kimlik faktörlerine yönelik olarak, çalışanlar ve paydaşlar arasındaki iletişim hususları



gözden geçirilebilir, taşradaki çalışanlara hijyenik çalışma ortamları sunulabilir, iş yüklerini azaltıcı tedbirlere (ilgili idarelerde çalışacak personel sayısını artırmak gibi) başvurulabilir, onların can ve mal güvenliğini temin edecek tedbirler (kaldıkları lojman ve binaların güvenli kılınması gibi) alınabilir, çalışma ortamında sözlü veya fiili baskıya maruz kalmaları engellenebilir, gümrük idarelerinde görevlendirilen memurların nöbet saatleri makul standartlara çekilebilir, diğer resmi kurumlarla işbirliği halinde gümrük idarelerinde görev yapan tüm personelin (gümrük, gümrük muhafaza, polis, jandarma ... vs.) görev ve sorumlulukları netleştirilerek görev yerleri belirlenebilir, taşra idarelerine sosyal ve eğitsel imkanların sağlanması amacıyla yönetsel idarelerle (valilik, kaymakamlık... vs.) koordinasyon halinde ortak yatırımlar yapılabilir, ortak operasyonlarla kriminal olayların (rüşvet, kaçakçılık... vs.) önüne geçilebilir. Böylece, gümrük taşra idarelerinin zayıf yönlerinin giderilmesi sayesinde çalışanların kurumsal kimlik faktörleri algısının iyileşmesi, örgütsel bağlılığın artması, örgütsel sinizmin azalması ve sonuçta işten ayrılma niyetinin düşmesi beklenebilir.

## ÖNERİ VE KISITLAR

Araştırmada kurumsal kimlik faktörleri ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizmin aracılık etkilerine ulaşılmıştır. Yöneticiler sadece kurumsal kimlik faktörlerini iyileştirici önlemlere değil, aynı zamanda çalışanların örgütsel bağlılığını artırıcı stratejilere, bunun yanı sıra onların örgütsel sinizmine yol açan etmenleri engelleyici/giderici tedbirlere başvurmalıdır.

Bu amaçla, yöneticiler öncelikle örgütlerinin yapısını irdelemelidir. Kurumsal iletişimin yönetimin kontrolünde olan yönünü geliştirmeli, internet haberleşmesi, telefon görüşmesi, yüz yüze görüşme gibi enstrümanları araştırmalı, dolaylı iletişimin (radyo, TV, internet yayınları... vs.) günümüzde ne derece etkili bir yöntem olduğunu hatırdan çıkarmamalıdır. Bununla birlikte, yöneticiler kurumsal yapıyı oluşturan modern ve sanal ortam raporlama teknikleri geliştirmeli, karar almada klasik merkezilik yaklaşımının yanı sıra merkez dışılık (yerel seviyede karar verme) imkanını araştırmalı, örgütsel ve markasal yapılaşmayı geliştirmeli, örgütü diğerlerinden farklılaştırma çabalarına ağırlık vermelidirler. Yöneticiler ayrıca çalışanların kurumsal davranış algısını anlamaya çalışmalı, bunu yaparken de onların psikolojik yönlerini ihmal etmemeli ve kişisel veya kişiler arası sorunlarını tespit ederek gidermelidir.

Yöneticiler çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini artırıcı faaliyetlere de yatırım yapmalıdır. Bu amaçla, resmi veya dini günler öncesinde/sonrasında bir araya gelme, tebrikleşme, hediyeleşme veya eğlence amaçlı organizasyonlar düzenleyebilir, örgüte yıllarca katkı sağlamış, başarılı sonuçlar elde etmiş olanları diğer çalışanlar ve/veya paydaşlar huzurunda (sertifika ve benzeri yollarla) onurlandırabilir, organizasyonda katı dikey ilişki yerine esnek yatay ilişki tercih edebilir, çalışanların iş yerinde karşılaştıkları zorluklarda onların yanında olabilir, sıkıntılı zamanlarında (kaza, yaralanma, sakatlanma, yakınıni kaybetme gibi) çalışma saatlerinde esnekliğe giderek gönüllerini alabilir ve onlara destek olabilir, motivasyonel ve eğitici faaliyetlere ağırlık verebilir, yetkilendirme yaparak sorumluluk almalarını teşvik edebilir, ücret politikasını iyileştirmenin yanı sıra terfi ve teşvik imkanlarını da her zaman açık tutabilirler.

Bunun yanı sıra, yöneticiler çalışanların örgütsel sinizmlerini azaltıcı tedbirlere de başvurmalıdır. Bu amaçla; yöneticiler çalışanlar arasındaki iş ve görev dağılımında adaletli davranmalı, iş akitleri haricinde onlara ekstra görev ve sorumluluk yüklememeli, yapılan işlerin karşılığını zamanlıca vermeli, güvenli davranışlar sergilemeli ve çalışanların bunları benimsemesine çalışmalı, mesai saatlerini uzatmamalı, ancak gerekli durumlarda yapılan ekstra mesailer için uygun bir ek ücret takdir etmeli, yıldırma eylemi hangi seviyeden gelirse gelsin engellemeli, üstlerin astları ezip kendi otoritelerini pekiştirmelerine izin vermemeli, bu sebeple karşılaşılan her türlü huzursuzluğun kolayca raporlanmasına yönelik usul ve yöntemler (dilekçe, e-posta, görüşme gibi) getirmeli ve bunları aralıklarla kontrol etmeli, çalışanların yetkilerini kullanmalarını kolaylaştırmalı, örgütte planlanan değişiklikler hakkında çalışanları tam olarak önceden bilgilendirmeli, böylece görevleri ve gelecekleri hakkında endişe ve korkuya kapılmalarının önüne geçmeli, rol çatışması yaşanıyorsa rolleri netliğe kavuşturmalı, aşırı iş yükü durumunda bunu önleyici yolları araştırıp bulmalı ve derhal uygulamalıdır.

Ayrıca, gümrük alanında kamu sektöründe çalışanların kurumsal kimlik faktörleri algısının iyileştirilmesi, örgütsel bağlılığının artırılması ve örgütsel sinizminin azaltılması konuları, ilgili Bakanlık idarecilerinin üzerinde kafa yorması ve çeşitli stratejiler geliştirmesi gerekli hususlardandır. Kurumsal iletişim iyileştirilmeli, kurumsal yapının sağlam ve işler olmasına çalışılmalı, çalışanların kurumsal davranış algısına yönelik çalışmalar yapılmalı, örgütsel bağlılığı artırıcı sosyal, eğitsel, mali ve idari çareler araştırılmalı, örgütsel sinizme yol açan nedenlerin neler olduğu araştırılarak bunlar ortadan kaldırılmalı, çalışanların işten ayrılma niyetini besleyen olumsuzlukların ortadan kaldırılmasına çalışılmalıdır.

Ek olarak, gümrük “taşra teşkilatı”nın sorunları da Bakanlık yetkililerince masaya yatırılmalıdır. Çünkü, gümrük işlemleri merkezde düzenlenmekle birlikte bunlar fiili olarak taşrada icra edilmektedir. Merkez teşkilatına sunulan sosyal ve eğitsel imkanlar taşradakilere de sağlanmalı, bölgeler arası rotasyonlar sebebiyle gümrük memurlarının yaşadığı zorluklar araştırılıp bunların çözümüne yönelik yollar bulunmalı, çeşitli bölgelerde yaşanan çevresel etkilere maruz kalma

derecesini düşürücü tedbirlere başvurulmalı, taşradaki çalışanların motivasyonlarını yüksek tutacak yöntemler araştırılmalı, denetim ve raporlama yoluyla taşra idarecilerinin astlarına yönelik olumsuz tutum ve davranışlarının önüne geçilmelidir.

Bu araştırma konusu değişkenlerle ilgili olarak çalışma yürütecek araştırmacılara da çeşitli önerilerde bulunmak faydalı olacaktır.

Öncelikle belirtmek gerekir ki, bu araştırmanın konusunu gümrük alanındaki gümrük birimlerinde çalışan gümrük memurları ve gümrük müşavirlik şirketleri çalışanları oluşturmuştur. Ancak, gümrük hizmetleri çeşitli unvanlar taşıyan gümrük memurları (gümrük memuru, gümrük muhafaza memuru, gümrük müdürü ... vs.) ve özel sektörde bu alanda faaliyet gösteren gümrük müşavirlik şirketi çalışanları yoluyla (gümrük müşavirleri, gümrük müşavir yardımcıları... vs.) yürütülse de, dış ticaret alanında faaliyet gösteren şirketler de mevcuttur. Buralarda, şirketin dış ticaret işleri için çalışan dış ticaret uzmanı, dış ticaret sorumlusu gibi unvanlar taşıyan çalışanlar yer almaktadır. Buna ilave olarak, ilgili Bakanlığın gümrük birimlerinde kamu hizmeti yerine getiren gümrük memurları olmakla birlikte, aynı kurumun dış ticaret birimlerinde kamu hizmeti sunan dış ticaret uzmanları, raportörleri gibi unvanlar taşıyan kamu memurları da bulunmaktadır. Dolayısıyla, araştırmacılar tarafından bundan böyle yapılacak araştırmalarda, özel sektördeki dış ticaret firmaları ve ilgili Bakanlığın dış ticaret birimlerinde çalışan dış ticaret uzmanları, raportörleri ve diğer memurlar araştırmalara dahil edilebilir.

Diğer yandan, bu araştırmada, kurumsal kimlik faktörlerinden olan kurumsal kültür, kurumsal iletişim, kurumsal yapı ve kurumsal davranış ele alınıp incelemeye konu edilmiş olmakla birlikte, kurumsal kimliği oluşturan başka faktörler de bulunmaktadır (kurumsal tasarım, endüstri kimliği, kurumsal strateji gibi). Araştırmacılar, bundan sonraki araştırmalara bunları dahil edebilir, bunlarla yeni bir model oluşturabilir, bunların işten ayrılma niyeti ile ilişkisinde örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizmin aracılık veya düzenleyicilik etkilerini araştırabilirler.

Bununla birlikte, bu araştırmada kurumsal kimlik faktörleri ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağıllık ile örgütsel sinizmin aracılık etkileri araştırılıp tespit edilmiş olsa da, araştırmacılar tarafından bundan sonraki çalışmalarda başka değişkenlerin (örgütsel vatandaşlık gibi) aracılık veya düzenleyicilik etkileri araştırılabilir. Sosyal bilimlerde bir değişken üzerinde açıklayıcılık özelliğine sahip birçok değişken bulunabildiğinden bu yönde yapılacak çalışmalar kurumsal kimlik ve işten ayrılma literatürlerine katkı sağlayabilir.

Bu aşamada, araştırmanın kısıtlarına da değinmek gereklidir. Literatürde kurumsal kimliği tüm faktörleriyle birlikte ele alan bir ölçek bulunamamıştır. Bu sebeple, araştırma konusu değişkenler araştırılırken kurumsal kimliğe yönelik olarak Dağdemir (2008) tarafından geliştirilen ve kurumsal iletişim, kurumsal yapı, kurumsal davranış ve kurumsal tasarım faktörlerinden (katılımcıların kurumsal tasarım değişkenini yeterince değerlendiremeyeceği öngörüldüğünden söz konusu değişken çalışmaya dahil edilmemiştir) oluşan ölçekten faydalanılmış ve bu faktörler ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağıllık ile örgütsel sinizmin aracılık etkileri araştırılıp ortaya konmuştur. Araştırmacılar bundan sonraki çalışmalarda, kurumsal kimliği oluşturan tüm faktörlere ilişkin bir ölçek oluşturmak suretiyle kurumsal kimlik faktörleri ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağıllık ile örgütsel sinizmin aracılık etkilerini araştırabilirler.

Bu araştırma gümrük sektöründe gerçekleştirilmiş olup geliştirilen model yoluyla kurumsal kimlik faktörleri ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağıllık ile örgütsel sinizmin kısmi aracılık etkilerine ulaşılmıştır. Bu model başka sektörlerde de (eğitim, maliye, turizm vb.) uygulanabilir ve farklı sonuçlar elde edilebilir.

Bunun yanı sıra, bu araştırma kantitatif yöntemle anket kullanılarak yürütülmüş olup bu konuda kalitatif araştırmalar da yürütülebilir. Böylece, burada tespit edilen sonuçların nasıl ve ne yönde farklılaştığının/farklılaştırabileceğinin gösterilmesi bu konuda karar vericilere yararlı bilgiler sağlayabilir.

## KAYNAKÇA

- Abdien, M. K. (2019). Impact of Communication Satisfaction and Work-Life Balance on Employee Turnover Intention, *Journal of Tourism Theory and Research*, 5(2), 228-238.
- Abelson, M. A., & Barry, D. B. (1984). Optimal and Dysfunctional Turnover: Toward an Organizational Level Model, *Academy of Management Review*, 9(2), 331-341.
- Alexander, J. A., Joan, R. B., & Beverly, A. N. (1994). Nursing Turnover and Hospital Efficiency: An Organization-Level Analysis, *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 33(4), 505-520.
- Alniaçık, E., & Alniaçık, Ü., & Erat, S., & Akçin, K. (2013). Does Person-Organization Fit Moderate the Effect of Affective Commitment and Job Satisfaction on Turnover Intentions, *9th International Conference, Procedia – Social and Behavioral Sciences* 99, 274-281.
- Abraham, R. (2000). Organizational Cynicism: Cases and Consequences, *Generic, Social and General Psychology Monographs*, 126(3), 269-297.
- Albert, S., & Whetten, D. (1985). Organizational Identity, in Cummings, L. L., & Straw, B. (Eds), *Research in Organizational Behavior*, 7, JAI Press, Greenwich, CT, 263-9.
- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010), Retaining Talent: Replacing Misconceptions with Evidence-Based Strategies, *Academy of Management*, 24, 48-64.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity, *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252–276.
- Altınöz, M., Çöp, S., & Sığındı, T. (2011). Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri

- Üzerine Bir Araştırma, *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(21), 285-316.
- Andersson, L. M. (1996). Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework, *Human Relations*, 49, 1395–1418.
- Andersson, L. M., & Thomas S. B. (1997). Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effects, *Journal of Organizational Behavior*, 449-469.
- Angle, H. L., & Perry, L. J. (1981). An Empirical Assessment of Organisational Commitment and Organisational Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-13.
- Araslı, H., & Tümer, M. (2008). Nepotism, Favoritism and Cronyism: A study of Their Effects on Job Stress and Job Satisfaction in the Banking Industry of North Cyprus, *Social Behavior and Personality*, 36(9), 1237-1250.
- Argun, T. (1997). Değişim ve Gelecek, *Executive Excellence Dergisi*, Aralık(9), 8.
- Arnold, H. J., & Feldman, D. C. (1982). A Multivariate Analysis of the Determinants of Job Turnover, *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 350-360.
- Arnold, J., & Davey, K. M. (1999). Graduates' Work Experiences as Predictors of Organisational Commitment, Intention to Leave and Turnover: Which Experiences Really Matter?, *Applied Psychology: An International Review*, 48(2), 211-238.
- Arslan, E. T. (2012). Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Personelinin Genel ve Örgütsel Sinizm Düzeyi, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(1), 12-27.
- Atwater, L. E., Waldman, D. A., Atwater, D., & Cartier, P. (2000). An Upward Feedback Field Experiment: Supervisors' Cynicism, Reactions and Commitment to Subordinates, *Personnel Psychology*, 53, 275-297.

- Balay, R., Kaya, A., & Cülha, A. (2013). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sinizm İlişkisi, *C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(2), 123-144.
- Balmer, J. M. T. (1995). Corporate Branding and Connoisseurship, *Journal of General Management*, 21(1), 24-46.
- Balmer, J. M. T., & Gray, E. R. (1999). Corporate Identity and Corporate Communications: Creating a Strategic Advantage, *Corporate Communications: An International Journal*, 4(4), 171-176.
- Balmer, J. M. T., & Greyser, S. A. (2006). Corporate Marketing: Integrating Corporate Identity, Corporate Branding, Corporate Communications, Corporate Image and Corporate Reputation, *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 730-741.
- Balmer, J. M. T., & Wilson, A. (1998). Corporate Identity: There Is More to It than Meets the Eye, *International Studies of Management and Organisation*, 28(3), 12–31.
- Balmer, J. M. T. (2008). Identity Based View of the Corporation, *European Journal of Marketing*, 42, Baskı. 9/10, 879-906.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bateman, T. S., Sakano, T., & Fujita, M. (1992). Roger, Me and my Attitude: Film Propaganda and Cynicism Toward Corporate Leadership, *Journal of Applied Psychology*, 77, 768–771.
- Beach, R., Brereton, D., & Cliff, D. (2003). *Workforce Turnover in FIFO Mining Operations in Australia: An Exploratory Study, Research Report*, Centre for Social Responsibility in Mining and Minerals Industry Safety and Health Centre, University of Queensland.



- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment, *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.
- Bedeian, A. G. (2007). Even If the Tower is Ivory, It isn't White: Understanding the Consequences of Faculty Cynicism, *Academy of Management Learning, & Education*, 6(1), 9-32
- Benkhoff, B. (1997). Ignoring Commitment Is Costly: New Approaches Establish the Missing Link Between Commitment and Performance, *Human Relations*, 50, 701-726.
- Bernays, L. E. (1977). Down with Image, Up with Reality, *Public Relations Quarterly*, 22, 12.
- Bernstein, D. (1984). *Company Image and Reality: A Critique of Corporate Communications*, Cassell Educational Ltd, London.
- Bertelli, A. M. (2006). Determinants of Bureaucratic Turnover Intention: Evidence from the Department of the Treasury, *Journal of Public Administration Research and Theory (JPART)*, 17, 235-258.
- Birkigt, K., & Stadler, M. M. (1986). *Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallspielen*, Verlag Moderne Industrie, Landsberg an Lech.
- Bland, J. M., & Douglas G. A. (1997). *Statistics Notes: Cronbach's Alpha*, BMJ, 314, Şubat.
- Blau, G. J. (1985). The Measurement and Prediction of Career Commitment, *Journal of Occupational Psychology*, 58(4), 277-288.
- Blau, G., & Boal, K. (1989). Using Job Involvement and Organizational Commitment Interactively to Predict Turnover, *Journal of Management*, 15(1), 115-127.
- Bommer, W. H., Rich, G. A., & Rubin, R. S. (2005). Changing Attitudes About Change: Longitudinal Effects of Transformational Leader Behavior on

Employee Cynicism About Organizational Change, *Journal of Organizational Behavior*, 26, 733-753.

Boorstin, D. (1964). *The Image*, New York: Random House.

Booth, S., & Hamer, K. (2007). Labour Turnover in the Retail Industry: Predicting the Role of Individual, Organisational and Environmental Factors, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35, 289-307.

Brandes, P., Dharwadkar, R., & Dean, J. W. (1999). Does Organizational Cynicism Matter? : Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes, *Paper Presented at the Eastern Academy of Management*, Philadelphia.

Branham, L. (2012). *The 7 Hidden Reasons Employees Leave* (2nd Edition), American Management Association.

Brown, A., Susomrith, P., Sitlington, H., & Scott, G. (2014). *Determinants of Employee-Turnover Intentions in Atypical Employment: The FIFO Mining Industry in Western Australia*, *ABL*, 40(2), 116-137.

Brown, M., & Cregan, C. (2008). Organizational Change Cynicism: The Role of Employee Involvement, *Human Resource Management*, 47(4), 667-686.

Brown, S. P., & Thomas W. L. (1996). A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement, Effort and Performance, *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358.

Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 533-546.

Buhian, S. N., & Mengüç, B. (2002). 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*, 22(1), 1-11.

- Burke, M., & Berry, L. (1974-75). Do Social Actions of a Corporation Influence Store Image and Profits?, *Journal of Retailing*, 50, 4.
- Byrne, Z. S., & Hochwarter, W. A. (2008). Perceived Organizational Support and Performance Relationships Across levels of Organizational Cynicism, *Journal of Managerial Psychology*, 23(1), 54-72.
- Campbell, C. (1997). The Determinants of Dismissals, Quits and Layoffs: A Multinomial Logit Approach, *Southern Economic Journal*, 63, 1066–1073.
- Campion, M. A. (1991). Meaning and Measurement of Turnover: Comparison of Alternative Measures and Recommendations for Research, *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 199.
- Cartwright, S., & Holmes, N. (2006). The Meaning of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism, *Human Resource Management Review*, 16, 199-208.
- Cascio, W. F. (2000). Managing a Virtual Workplace, *The Academy of Management Executive*, 14(3), 81-90.
- Ceylan, A., & Demircan, N. (2004). *Çalışanların Kuruma Bağlılığı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma*, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü.
- Chusmir, L. H., & Ana, A. (1992). Motivation Needs of Sampled Fortune-500 CEOs: Relations to Organization Outcomes, *Perceptual and Motor Skills*, 75(2), 595-612.
- Clugston, M., Howell, J. P., & Dorfman, P. W. (2000). Does Cultural Socialization Predict Multiple Bases and Foci of Commitment?, *Journal of Management*, 26(1), 5-30.
- Cohen, J. (1988). Set Correlation and Contingency Tables, *Applied Psychological Measurement*, 12(4), 425-434.

- Cohen, A. (1993). Organizational Commitment and Turnover: A Meta-Analysis, *Academy of Management Journal*, 36, 1140–1157.
- Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2006). Emotion as Mediators of the Relations Between Perceived Supervisor Support and Psychological Hardiness on Employee Cynicism, *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 463-484.
- Cornelissen, J., & Harris, P. (2001). The Corporate Identity Metaphor: Perspectives, Problems & Prospects, *Journal of Marketing Management*, 17, 49-71.
- Crosby, L. A., & Taylor, J. R. (1983). Psychological Commitment and Its Effects on Post-Decision Evaluation and Preference Stability Among Voters, *Journal of Consumer Research*, 9(4), 413-431.
- Çakıcı, A., & Seçkin, D. (2014). Örgütsel Sinizmin İş Performansına Etkisi: Meslek Yüksekokullarında Bir Araştırma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 15(1), 79-89.
- Çetin, M. Ö. (2004). *Kurum Kültürü ve Kurumsal Bağlılık*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Dağdemir, A. (2008). *İşletme Bölümü Doktora Tezi*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dalton, D. R., David M. K., & Lyman W. P. (1981). Functional Turnover: An Empirical Assessment, *Journal of Applied Psychology*, 66(6), 716.
- Darmon, R. Y. (1990). Identifying Sources of Turnover Costs: A Segmental Approach, *Journal of Marketing*, 54, 46-56.
- Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism, *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.

- Delken, M. (2004). *Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers, Dissertation of Master of Economics*, Faculty of Economics and Business Administration, University of Maastricht, Maastricht.
- Demirtaş, Ö., & Akdoğan, A. S. (2015). The Effect of Ethical Leadership Behavior on Ethical Climate, Turnover Intention, and Affective Commitment, *Journal of Business Ethics*, 130, 59-67.
- Dick, G., & Metcalfe, B. (2001). Managerial Factors and Organizational Commitment: A Comparative Study of Police Officers and Civilian Staff, *The International Journal of Public Sector Management*, 14(2), 111-128.
- Ding, C. G., & Lin, C. P. (2006). Comparing the Effects of Determinants of Turnover Intentions Between Taiwanese and U.S. Hospital Employees, *Human Resource Development Quarterly*, 17(4), 403-421.
- Dodd-McHue, D., & Wright, G. B. (1996). Men, Women and Attitudinal Commitment: The Effects of Work Experiences and Socialization, *Human Relations*, 49, 1065–1091.
- Dubinsky, A. J., Michaels, R. E., Kotabe, M., Lim, C. U., & Moon, H. C. (1992). Influence of Role Stress on Industrial Salespeople's Work Outcomes in the United States, Japan and Korea, *Journal of International Business Studies*, 23, 77-99.
- Durna, U., & Eren, V. (2005). Örgütsel Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.
- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organisational Adaptation, *Academy of Management Review*, 34, 517-554.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organisational Images and Member Identification, *Administrative Science Quarterly*, 39(34), 293-263.

- Easton, A. (1966). Corporate Style versus Corporate Image, *Journal of Marketing Research*, 3 (May), 168-174.
- Efiliti, S., Gönen, Y., & Öztürk, F. (2008). Örgütsel Sinizm: Akdeniz Üniversitesinde Görev Yapan Yönetici Sekreterler Üzerinde Bir Alan Araştırması, 7. *Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi*, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon, 1-14.
- Emerson, R. M. (1976). Social Exchange Theory, *Annual Review of Sociology*, 2(1), 335-362.
- Erdost, H. E., Karacaoğlu, K., & Reyhanoğlu, M. (2007). Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye'deki Bir Firmada Test Edilmesi, 15. *Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 514- 524.
- Evans, K. R., Schlacter, J. L., Schultz, R. J., Gremler, D. D., Pass, M., & Wolfe, W. G. (2002). Salesperson and Sales Manager Perceptions of Salesperson Job Characteristics and Job Outcomes: A Perpetual Congruence Approach, *Journal of Marketing*, 10(4), 30-43.
- Farrel, D., & Rusbult, C. E. (1981). Exchange Variables as Predictors of Job Satisfaction, Job Commitment and Turnover: The Impact of Rewards, Costs, Alternatives & Investments, *Organisational Behaviour and Human Performance*, 27, 79-95.
- Fishman, C. (1998). *The War for Talent*, August 1998, Fast Company.
- Fitzgerald, M. R. (2002). *Organizational Cynicism: Its Relationship to Perceived Organizational Injustice and Explanatory Style*, Doctor of Philosophy, Division of Research and Advanced Studies of the University of Cincinnati.
- Flint, D., Haley, L. M., & McNally, J. J. (2013). Individual and Organizational Determinants of Turnover Intent, *Personnel Review*, 42, Baskı. 5, 552-572.

- Fombrun, C. J., & Van Riel, C. B. M. (2007). *Essentials of Corporate Communication: Implementation Practices For Effective Reputation Management*, Routledge, London.
- Gilmard, S. (2001). Expertise, Subversion, and Bureaucratic Discretion, *Journal of Law, Economics, and Organization*, 18, 536–55.
- Gal, U., & Jensen, T. (2008). Organisational Identity and the Appropriation of Information Systems, *29th International Conference on Information Systems (ICIS)*, 2008 Proceedings, Paper 181.
- Gallup Management Journal*, 9 Ağustos 2011.
- De Moura, G. R., & Abrams, D., & Retter, C., & Gunnarsdottir, S., Ando, K. (2009). Identification as an Organizational Anchor: How Identification and Job Satisfaction Combine to Predict Turnover Intention, *European Journal of Social Psychology*, 39, 540-557.
- Gioia, D. A. (1998). From Individual to Organisational Identity, in Whetten, D. A., & P. C. Godfrey (1998). *Identity in Organisations: Building Theory Through Conversations*, (Eds.), Sage, New Delhi, 17-33.
- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organisational Identity, Image & Adaptive Instability, *Academy of Management Review*, 25. 1, 63-81.
- Gliem, A. J., & Gliem, R. R. (2003). Calculating, Interpreting and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales, *2003 Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education*.
- Graham, J. R. (1993). *MMPI-2: Assessing Personality and Psychopathology* (İkinci Baskı). New York: Oxford Üniversitesi Yayınları.
- Gray, E. R., & Smeltzer, L. R. (1985). SRM Forum: Corporate Image-An Integral Part of Strategy, *Sloan Management Review*, 26(4), 73-78.

- Greenberg, J. (1993). The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice, in Cropanzano, R. (Ed.). *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*, Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ, 79-103.
- Griffeth, R. W., & Hom, Peter W. (2001). *Retaining Valued Employees*, Sage Publications, California.
- Griffeth, R., & Hom, P. (2004). *Innovative Theory and Empirical Research on Employee Turnover*, Information Age Publishing, Connecticut.
- Grusky, O. (1966). Career Mobility and Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, 488-503.
- Guest, D. E. (1992). Employee Commitment and Control in Employment Relations, in Hartley, J. F., & Stevenson, G. M. (eds.). *The Psychology of Influence and Control at Work*, Oxford: Blackwell.
- Gürgen, H. (1997). Kurumlarda İletişim Kalitesi, *Der Yayınları*, İstanbul.
- Hall, D. T., & Benjamin, S. (1972). Correlates of Organizational Identification as a Function of Career Pattern And Organizational Type, *In Academy of Management Proceedings*, 1972(1), 159-161.
- Harris, G. E., & Cameron, J. E. (2005). Multiple Dimensions of Organizational Identification and Commitment as Predictors of Turnover Intentions and Psychological Well-Being, *Canadian Journal of Behavioural Science*, 37(3), 159-169.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997). Relations Between Organisational Culture, Identity and Image, *European Journal of Marketing*, 31(5), 356–65.
- He, H., & Balmer, J. M. T. (2005). *Identity Studies: Multiple Perspectives and Implications for Corporate-Level Marketing*, Working Paper (04/05), Bradford School of Management, University of Bradford, Bradford.



- Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (2000). The Cost of Turnover: Putting a Price on the Learning Curve, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(3), 14-21.
- Hochwarter, W. A., James, M., Johnson, D., & Ferris, G. R. (2004). The Interactive Effects of Politics Perceptions and Trait Cynicism on Work Outcomes, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(4), 45-57.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). Turnover and Retention Research: A Glance at the Past, a Closer Review of the Present & a Venture into the Future, *Academy of Management Annals*, 2, 231-274.
- Hom, P., Katerberg, R., & Hulin, C. L. (1979). Comparative Examination of Three Approaches to the Prediction of Turnover, *Journal of Applied Psychology*, 64, 286-290.
- Homans, G.C. (1958). Social Behavior as Change, *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606.
- İbicioğlu, H. (2000). Kurumsal Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri, *Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 15(1), 13-22.
- ICIG (1995). The International Corporate Identity Group's (ICIG) Statement on Corporate Identity: *The Strathclyde Statement*, revised version of the Original Statement Drafted at Strathur, Argyll, Scotland on 17th-18 Şubat 1995.
- İnce, M., & Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Kurumsal Bağlılık*, Çizgi Kitabevi Yayınları, Nisan.
- Ind, M. (1990). *The Corporate Image: Strategies for Effective Identity Programmes*, Kogan Page, London.
- James, M. S. L. (2005). *Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of the Potential Positive and Negative*

*Effects on School System. Unpublished Doctoral Dissertation, Tallahassee: The Florida State University.*

Jaros, S. (1997). An Assessment of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment and Turnover Intentions, *Journal of Vocational Behavior*, 51, 319-337.

Jenkins, N. (1991). *The Business Image*, London: Kogan Page.

Jeyavelu, S. (2009). Organisational Identity Dissonance in Organisational Decline and Turnaround, *Journal of Business Perspective*, 13(2), 33-45.

Johansson, U., & Svengren, L. (2003). Brand and/or Design? – A Comparison between the Discourses of Brand and Design Management, *European Academy of Management*, Milan, Italy, Nisan, 3-5.

Kahn, R. L., Donald, M., Wolfe, R. P., Quinn, J., Diedrick, S., & Robert, A. R. (1964). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*, New York: Wiley.

Kaiser, Y. (2003). *Managing Corporate Identity in Post-Merger Integration, Master's Thesis of University of Ludwigshafen*, University of Lincoln.

Kalağan, G. (2009). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.*

Kalağan, G., & Güzeller, C. O. (2010). Öğretmenlerin Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27, 83-97.

Kasapoğlu, M. A. (1992). Sosyolojik Açından Tıp Eğitimi, *Amme İdaresi Dergisi*, 83-99.

Katzell, R. A. (1979). *Changing Attitudes Toward Work, Work in America: The Decade Ahead*, 35-57.

- Kennedy, S. (1977). Nurturing Corporate Images, *European Journal of Marketing*, 11(3), 120-164.
- Kennedy, S. (1979). Nurturing Corporate Images, *European Journal of Marketing*, 11, 120-164.
- Ketchand, A. A., & Strawser, J. R. (2001). Multiple Dimensions of Organizational Commitment: Implications for Future Accounting Research, *Behavioral Research in Accounting*, 13(1), 221-251.
- Khan, H. (2006). Deterring Cynicism to Regain American Competitiveness, *Competition Forum*, 4(1), 48-54.
- Kim, S. (2005). Factors Affecting State Government Information Technology Employee Turnover Intentions, *American Review of Public Administration*, 35, 137–56.
- Kim, T. Y., Bateman, T. S., Gilbreath, B., & Andersson L. M. (2009). Top Management Credibility and Employee Cynicism: A Comprehensive Model, *Human Relations*, 62(10), 1435-1458.
- Klein, H. J., Becker, T. E., & Meyer, J. P. (2009). *Commitment in Organizations*, Routledge, Taylor. Francis Group, New York.
- Knight, F. R., & Pretty, J. D. (1999). Corporate Catastrophes, Stock Return and Trading Volume, *Corporate Reputation Review*, 2, 363-380.
- Koh, H. C., & Goh, C. T. (1995). An Analysis of the Factors Affecting the Turnover Intention of Non-Managerial Clerical Staff: A Singapore Study, *International Journal of Human Resource Management*, 6(1), 103-125.
- Korsgaard, M. A., Schweigner, D. M., & Sapienza, H. J. (1995). Building Commitment, Attachment and Trust in Strategic Decision-Making Teams: The Role of Procedural Justice, *Academy of Management Journal*, 38(1), 60-84.

- Kraut, A. I. (1975). Predicting Turnover of Employees from Measured Job Attitudes, *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 233–243.
- Kutunis, Ö. R., & Çetinel, E. (2009). Adaletsizlik Algısı Sinizmi Tetikler Mi?, 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, 21-23 Mayıs 2009, Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, 693-699.
- Larcon, J. P., & Reitter, R. (1984). Corporate Imagery and Corporate Identity, In kets De Vries, M. (Ed). *The Irrational Executive, Psychoanalytic Explorations in Management*, 344-55, International University Press, New York, NY.
- Laursen, J. C. (2009). *Cynicism Then and Now*, Firenze University Press, 469-482.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Wise, L., & Fireman, S. (1996). An Unfolding Model of Employee Turnover, *Academy of Management Journal*, 39, 5-36.
- Leitch, S. (1999). From Logo-Centrism to Corporate Branding: The (R)evolution in Organisational Identity, *Australian Journal of Communication*, 26(3), 1-8.
- Leventhal, G. S., Karuza, J., & Fry, W. R. (1980). Beyond Fairness: A Theory of Allocation Preferences, in Mikula, G. (Ed.), *Justice and Social Interaction*, Springer-Verlag, New York, NY.
- Levering, R., & Milton, M. (1993). The Ten Best Companies To Work for in America, *Business and Society Review*, Boston and New York, 26.
- Levy, P. L. (2003). *Industrial/Organizational Psychology: Understanding the Workplace*, Boston: Houghton Mifflin Company.
- Lewis, P. S., Goodman, S. H., & Fandt, P. M. (1995). *Management Challenges in the 21st Century*, West Publishing Co., New York.

- Locke, E. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction, In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1297–1349, Skokie, IL: Rand McNally.
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*, McGraw Hill Inc., New York, Baski. 6.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*, New York: Wiley, March Organizations.
- Markwick, N., & Fill, C. (1997). Towards a Framework for Managing Corporate Identity, *European Journal of Marketing*, 31(5), 396–409.
- Marlowe, D., & Douglas, P. C. (1964). *The Approval Motive, Studies in Evaluative Dependence*, New York: Wiley.
- Marsh, R. M., & Mannari, H. (1977). Organizational Commitment and Turnover: A Prediction Study, *Administrative Science Quarterly*, 22, 57-75.
- Martin, T. N. (1979). A Contextual Model of Employee Turnover Intentions, *Academy of Management Journal*, 22, 313–324.
- Martineau, P. (1984). Sharper Focus for the Corporate Image, In Dickson, D., editor, *Business and Its Public*, New York: John Wiley, Sons, 159-184.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment, *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- McBain, R. (2003), *Organisational Identity*, Henley Manager Update, 14(4).
- Melewar, T. C., Karaosmanoglu, E., & Patterson, D. (2005). Corporate Identity: Concept, Components and Contribution, *Journal of General Management*, 31(1), 59-81.
- Melewar, T. C. (2003). Determinants of the Corporate Identity Construct: A Review of the Literature, *Journal of Marketing Communications*, 9, 195-220.

- Melewar, T. C., & Jenkins, E. (2002). Defining the Corporate Identity Construct, *Corporate Reputation Review*, 5, 76-90.
- Melewar, T. C., & Saunders, J. (2000). Global Corporate Visual Identity Systems: Using an Extended Marketing Mix, *European Journal of Marketing*, 34(5), 538-550.
- Melewar, T. C., & Karaosmanoglu, E. (2006). Corporate Communications, Identity and Image: A Research Agenda, *Journal of Brand Management*, 14, 196-206.
- Melewar, T. C., & Wooldridge, R. (2001). The Dynamics of Corporate Identity: A Review of a Process Model, *Journal of Communication Management*, 5, Baskı. 4, 327-340.
- Menard, S. (1995). *Applied Logistic Regression Analysis: Sage University Series on Quantitative Applications in the Social Sciences*.
- Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*, Detay Yayıncılık, Ankara, Baskı. 1.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance & Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates & Consequences, *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1, 61-98.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*, Thousand Oaks, CA: Sage.

- Michaels, C. E., & Spector, P. E. (1982). Causes of Employee Turnover: A Test of the Mobley, Griffeth, Hand & Meglino Model, *Journal of Applied Psychology*, 67, 53–59.
- Mirvis, P. H., & Kanter, D. L. (1991). Beyond Demography: A Psychographic Profile of the Workforce, *Human Resource Management*, 30(1), 45-68.
- Mirvis, P. H., & Kanter, D. L. (1989). *The Cynical Americans*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., & Lee, T. W. (2001). How to Keep Your Best Employees: Developing an Effective Retention Policy, *Academy of Management Executive*, 15, 96-108.
- Mobley, W. H. (1982). Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research, *Academy of Management Review*, 7(1), 111-116.
- Moingeon, B., & Ramanantsoa, B. (1995). An Identity Study of Firm Mergers: The Case of a French Savings Bank, In Klein, H. E. (Ed), *Case Method Research and Application*, VII WACRA, Needham, MA, 253-60.
- Montgomery, D. C., & Elizabeth A. P. (1982). *Introduction to Linear*, Wiley.
- Morris, J. H., & Richard, M. S. (1980), *Structural Influences on Organizational Commitment*, *Journal of Vocational Behavior*, 17(1), 50-57.
- Morris, J. H., & Sherman, J. D. (1981). Generalizability of an Organizational Commitment Model, *Academy of Management Journal*, 24(3), 512-526.
- Morrison, R. (2004). Informal Relationships in the Workplace: Associations with Job Satisfaction, Organisational Commitment and Turnover Intentions, *New Zealand Journal of Psychology*, 33(3), 114-128.
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1979). The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.

- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, New York: Academic Press.
- Mussel, R. Mark (1986). *Employee Turnover in the Federal Government, A Special Study, Congress of the US*.
- Myers, R.H. (1990). *Classical and Modern Regression with Applications*. PWS-Kent Publishing, Boston.
- Naus, F., Iterson, A. V., & Roe, R. A. (2007). Value Incongruence, Job Autonomy and Organization-Based Self-Esteem: A Self-Based Perspective on Organizational Cynicism, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(2), 195-219.
- Niederhoff, A. (1967). *Behind the Shield*. Garden City, NJ: Doubleday.
- Northart, L. (1980). Corporate Identity Is Not Design Problem, *Public Relations Journal* (November), 28-36.
- O'Connell, B. J., Holzman, H., & Armandi, B. R. (1986). Police Cynicism and the Modes of Adaptation, *Journal of Police Science & Administration*, 14(4), 307-313.
- O'Reilly, C., & Caldwell, D. (1981). The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Post-Decisional Justification, *Administrative Science Quarterly*, 26, 597-616.
- O'Reilly, C. A., & Jennifer, C. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior, *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-493.
- Olins, W. (1978). *The Corporate Personality: An Inquiry into the Nature of Corporate Identity*, Design Council, London.



- Olins, W. (1989). *Corporate Identity: Making Business Strategy Visible Through Design*, London: Thames and Hudson.
- Olins, W. (1995). *The New Guide to Identity*, London: Design Council.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior, *Personnel Psychology*, 48, 775–802.
- Orlikowski, W., & Gash, D. (1994) Technology Frames: Making Sense of Information Technology in Organizations, *ACM Transactions on Information Systems*, 12, 174-207.
- Orrick, W. D. (2008). *Recruitment, Retention and Turnover of Police Personnel*, Charles C. Thomas Publisher Ltd.
- Otubanjo, B. O. (2011). Practitioner Conceptualisations of Corporate Identity 1950-2010: Review and Analysis, *Marketing Review*, 11(3), 263-279.
- Otubanjo, B. O., & Melewar, T. C. (2007). Understanding the Meaning of Corporate Identity: A Conceptual and Semiological Approach, *Corporate Communications: An International Journal (CCIJ)*, 12(4), 414-432.
- Özalp, İ. (2001). *İşletme Yönetimi*, Birlik Ofset, Eskişehir.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Özgan, H., Külekçi, E., & Özkan, M. (2011). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *International Online Journal of Educational Sciences*, 4(1), 196-205.
- Özler, D. E., & Atalay, C. G. (2010). Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle Mi Bulaşır?, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2, Sayı; 2.

- Parasuraman, A., & Futrell, C. M. (1983). Demographics, Job Satisfaction & Propensity to Leave of Industrial Salesmen, *Journal of Business Research*, 11, 33–48.
- Peng, Z., & Zhou, F. (2009). The Moderating Effect of Supervisory Conscientiousness on the Relationship Between Employees Social Cynicism and Perceived Interpersonal Justice, *Social Behavior and Personality*, 37(6), 863-864.
- Perry, J. L., & Lois, R. W. (1990). The Motivational Bases of Public Service, *Public Administration Review*, 50, 367–73.
- Pettman, D. B. (1975). *Labour Turnover and Retention*, London: Wiley.
- Phillips, J. J., & Connell, A. O. (2003). *Managing Employee Retention*, Improving Human Performance Series.
- Podnar, K. (2004). Is it all a Question of Reputation? The Role of Branch Identity, (The Case of an Oil Company), *Corporate Reputation Review*, 6, 376-389.
- Podnar, K., & Melewar, T. C. (2010). Understanding and Interpreting the Relationship Between Human and Corporate Identity: *An Empirical Study*, *Global Business and Management Research: An International Journal (GBMR)*, 2(4), 366-385.
- Polat, M., & Meydan, C. H. (2010). Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Dergisi*, 145-172.
- Polat, M., Meydan, C. H., & Tokmak, İ. (2010). Personel Güçlendirme-Örgütsel Sinizm İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Etkisi, 9. *Ulusal İşletmecilik Kongresi*, 6-8 Mayıs 2010, Zonguldak.
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organization, Work and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism, *Psychological Bulletin*, 80, 151-176.

- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction & Turnover Among Psychiatric Technicians, *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Postmes, T., Tanis, M., & De Wit, B. (2001). Communication and Commitment in Organizations: A Social Identity Approach, *Group Processes Intergroup Relations (GPIR)*, 4(3), 227-246.
- Price, J. L. (1977). *The Study of Turnover*, Iowa State Press.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited, *Academy of Management Review*, 12(3), 460-471.
- Randall, D. M. (1988). Multiple Roles and Organizational Commitment, *Journal of Organizational Behavior*, 9(4), 309-317.
- Reiche, S. (2002). *Coping Systems for Employee Turnover*, Diploma Thesis (Hannover University).
- Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment, *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997). Understanding and Managing Cynicism About Organizational Change, *Academy of Management Executive*, 11(1), 48-59.
- Rhodes, S. R., & Richard, M. S. (1981). Conventional vs. Worker-Owned Organizations, *Human Relations*, 34(12), 1013-1035.
- Royalty, A. B. (1998). Job-To-Job and Job-To-Non-Employment Turnover by Gender and Education Level, *Journal of Labour Economics*, 16, 392-443.
- Sağır, T., & Oğuz, E. (2012). Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Geliştirilmesi, *International Journal of Human Sciences*, 9, Baskı. 2, 1094-1106.

- Scharmer, O. C. (2007). *Theory U Leading From The Future As It Emerges*, Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco.
- Schmidt, K. (1995). *The Quest for Identity: Corporate Identity, Strategies, Methods and Examples*, Cassell, London.
- Scholl, R. W. (1981). Differentiating Organizational Commitment from Expectancy as a Motivating Force, *Academy of Management Review*, 6(4), 589-599.
- Schulz, R. M., Bigoness, W. J., & Gagnon, J. P. (1987). Research Note: Determinants of Turnover Intentions Among Retail Pharmacists, *Journal of Retailing*, 63(1), 89-98.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization, *Administrative Science Quarterly*, 143-150.
- Shore, L. M., & Waynes, J. (1993). Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774-780.
- Sipahi, B., Yurtkoru, E. S., & Çinko, M. (2006). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*, Beta Yayınları, Baskı. 2.
- Smyth, R., Zhai, Q., & Li, X. (2009). Determinants of Turnover Intentions Among Chinese off Farm Migrants, *Econ. Change Restruct.*, 42, 189-209.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models, In S. Leinhardt (Ed.). *Sociological Methodology*, 1982 (290–312), San Francisco: Jossey-Bass.
- Somers, M. J., & Casal, J. C. (1994). Organizational Commitment and Whistle-Blowing, *Group & Organization Management*, 19, 270–284.

- Sousa-Poza, A., & Henneberger, F. (2004). Analyzing Job Mobility and Job Turnover Intentions: An International Comparative Study, *Journal of Economic Issues*, 38, 113–137.
- Stanley, D. J., Meyer, J. P., & Topolnytsky, L. (2005). Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change, *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 429-459.
- Staw, B. M. (1980). The Consequences of Turnover, *Journal of Occupational Behaviour*, 253-273.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Steidl, P., & Emery, G. (1997). *Corporate Image and Identity Strategies*, Business and Professional Publishing, Australia.
- Stevens, J. M., Beyer, J. M., & Trice, H. M. (1978). Assessing Personal, Role and Organizational Predictors of Managerial Commitment, *Academy of Management Journal*, 21, 380-396.
- Stewart S., Bing, M., Gruys, M., & Helford, M. (2007). Men, Women and Perceptions of Work Environments, Organizational Commitment and Turnover Intentions, *Journal of Business Public Affairs*, 1, 21.
- Stuart, H. J. (1995). *Moments of Truth: Exploring the Corporate Identity/Corporate Image Interface*, Ph. D Thesis, University of New England, Armidale, Australia.
- Sturges, J., & Guest, D. (2001). Don't Leave Me This Way! A Qualitative Study of Influences on the Organisational Commitment and Turnover Intentions of Graduates Early in Their Career, *British Journal of Guidance, Counselling*, 29(4), 447-462.

- Summers, L. (2006). The Cynical Americans: Living and Working in an Age of Discontent and Disillusion (Book Review), *Personnel Psychology*, 43/2, 394-398.
- Suvatjis, J., De Chernatony, L., & Halikias, J. (2012). Assessing the Six-Station Corporate Identity Model: A Polymorphic Model, *Journal of Product, Brand Management*, 21(3), 153-166.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6. Ed.). USA: Pearson Education.
- Tan, D., & Akhtar, S. (1995). A Comparison of Job-Facet Satisfaction and Commitment Determinants of Turnover Intention, *International Journal of Employment Studies*, 3(1), 35-51.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings, *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Tokgöz, N., & Yılmaz, H. (2008). Örgütsel Sinisizm: Eskişehir ve Alanya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 283-305.
- Tran, M. A., Nguyen, B., Melewar, T. C., & Bodoh, J. (2015). Exploring the Corporate Image Formation Process, *Qualitative Market Research: An International Journal*, 18, Baskı. 1, 86-114.
- Tutar, H., Yılmaz, M. K., & Erdönmez, C. (2003). *Genel ve Teknik İletişim*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Tükeltürk, Ş. A., Perçin, N. S., & Güzel, B. (2009). Örgütlerde Psikolojik Kontrat İhlalleri ve Sinizm İlişkisi: 4-5 Yıldızlı Otel işletmeleri Üzerine Bir Araştırma, *17. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Kitabı*, Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi, 688-692.

- Türköz, T., Polat, M., & Coşar, S. (2013). Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinizm Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Rolü, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi*, 20(2), 285-302.
- Ünler, E. (2006). Kuruma Bağlılığın İşin Nitelikleri ve Davranış Düzeltme Uygulamasıyla İlişkisi, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 98-123.
- Ural, T., & Özbirecikli, M. (2006). Is Ethical Judgment Influenced by Social Desirability in Responding? An Analyze on Turkish Accountants, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, No:15, 393-410.
- Van Knippenberg, D., & Sleebos, E. (2006). Organizational Identification versus Organizational Commitment: Self-Definition, Social Exchange, and Job Attitudes, *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 571-584.
- Van Rekom, J., Van Riel, C. B. M., & Wierenga, B. (1991). Corporate Identity, Van Vaag Concept Naar Hard Feitenmateriaal, *Working Paper, Corporate Communication Centre*, Erasmus University Rotterdam.
- Van Riel, C. B. M. (1995). *Principles of Corporate Communication*, London: Prentice Hall.
- Van Riel, C. B. M., & Balmer, J. M. T. (1997). Corporate Identity: The Concept, Its Measurement and Management, *European Journal of Marketing*, 31(5), 340-55.
- Wanous, J. P., Poland, T. D., Premack, S. L., & Shannon Davis, K. (1992). The Effects of Met Expectations on Newcomer Attitudes and Behaviours: A Review and Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 77, 288-297.
- Wasti, S. A. (2000). Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi, 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, Nevşehir, 25-27 Mayıs.

- Wasti, S. A. (2003). Organizational Commitment, Turnover Intentions and the Influence of Cultural Values, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 303-321.
- Watt, J. D., & Piotrowski, C. (2008). Organizational Change Cynicism: A Review of the Literature and Intervention Strategies, *Organization Development Journal*, 26(3), 23-31.
- Werbet, J. D., & Bedeian, A. G. (1989). Intended Turnover As A Function of Age and Job Performance, *Journal of Organizational Behaviour*, 10, 275-81.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View, *Academy of Management Review*, Temmuz, 7(3), 418-428.
- Williams, L. J., & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods, *Journal of Applied Psychology*, 71, 219–231.
- Wilson, A. (2001). Understanding Organisational Culture and the Implications for Corporate Marketing, *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 353-367.
- Yıldırım, F. (2002). *Çalışma Yaşamında Kuruma Bağlılık ve Kurumsal Adalet İlişkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi SBE.
- Yıldız, K. (2013). Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki, *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 8/6 İlkbahar, 853-879.
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (Yüksek Lisans Tezi Özeti)*, 22, 445-458.
- Zeffane, R. (1994). Patterns of Organisational Commitment and Perceived Management Style: A Comparison of Public and Private Sector Employees, *Human Relations*, 47(8), 977-1010.



- Zeffane, R. M., & Gul, F. A. (1995). Determinants of Employee Turnover Intentions: An Exploration of a Contingency (P-O) Model, *International Journal of Employment Studies*, 3(2), 91-118.
- Zinkhan, G. M., Ganesh, J., Jaju, A., & Hayes, L. (2001). Corporate Image: A Conceptual Framework for Strategic Planning, in Marshall, G., & Grove, S. (eds.) *Enhancing Knowledge Development in Marketing*, 12, American Marketing Association, Chicago, 152-160.