

163107

ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Canan Nur KARABEY

ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME, ÖRGÜTSEL İMAJ VE ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLİŞKİSİ: BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ YÖNETİCİSİ
Yrd. Doç. Dr. ÖMER FARUK İŞCAN

ERZURUM - 2005

TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu çalışma İşletme Anabilim Dalı'nın Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

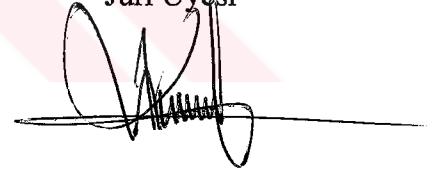
Yrd. Doç. Dr. Ömer Faruk İşcan
Danışman / Jüri Üyesi



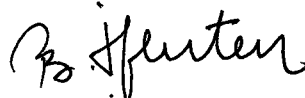
Prof. Dr. Dursun Bingöl
Jüri Üyesi



Yrd. Doç. Dr. Kerem Karabulut
Jüri Üyesi



Yukarıdaki imzalar, adı geçen öğretim üyelerine aittir. 12 / 07 / 2005


(İMZA)

Enstitü Müdürü 7.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZET	VI
ABSTRACT	VII
TEŞEKKÜR.....	VIII
KISALTMALAR	IX
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME.....	3
1.1. Grup Olgusu.....	3
1.2. Sosyal Kimlik Teorisi	5
1.2.1. Sosyal sınıflandırma (kategorizasyon)	6
1.2.2. Sosyal karşılaştırma	9
1.3. Benlik Sınıflama Teorisi.....	10
1.4. Sosyal Özdeşleşme.....	12
1.5. Örgütsel Özdeşleşmenin Tanımı.....	14
1.6. Örgütsel Özdeşleşme Kavramının Gelişimi.....	17
1.7. Örgütsel Özdeşleşmenin Önemi.....	18
1.8. Örgütsel Özdeşleşmenin Boyutları ve Ölçümü.....	20
1.8.1. Mael'in (1988) örgütsel özdeşleşme ölçeği.....	21
1.8.2. Cheney'in (1983) örgütsel özdeşleşme anketi.....	22
1.8.3. Bergami ve Bagozzi'nin (2000) örgütsel özdeşleşme ölçeği.....	24
1.9. Örgütsel Özdeşleşme Konusunda Güncel Yaklaşımlar ve Modeller.....	26
1.9.1. Christ, Van Dick, Wagner ve Stellmacher'in (2003,2004) örgütsel özdeşleşme yaklaşımı.....	26
1.9.2. Kreiner ve Ashforth'un (2004) örgütsel özdeşleşme modeli	28
1.10. Örgütsel Özdeşleşmenin İlgili Kavramlardan Farkı.....	29
1.10.1. Örgütsel özdeşleşmenin örgütsel bağlılıktan farkı.....	29
1.10.2. Örgütsel özdeşleşmenin diğer kavramlardan farkı.....	34
1.10.2.1. Örgütsel özdeşleşmenin içselleştirmeden farkı.....	34

1.10.2.2. Örgütsel özdeşleşmenin mesleki ve profesyonel özdeşleşmeden farkı.....	35
1.10.2.3. Örgütsel özdeşleşmenin örgüt temelli öz saygıdan farkı.....	36
1.10.2.4. Örgütsel özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışından farkı.....	36
1.10.2.5. Örgütsel özdeşleşmenin çalışma ve iş ilgisinden farkı.....	37

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜTSEL KİMLİK, ÖRGÜTSEL İMAJ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK

DAVRANIŞI.....	39
2.1. Kimlik Kavramı.....	39
2.2. Örgütlerde Kimlik.....	41
2.2.1. Kurum kimliği.....	42
2.2.2. Örgütsel kimlik.....	45
2.2.3. Örgütsel kimliğin boyutları.....	48
2.2.3.1. Merkezilik.....	49
2.2.3.2. Ayırt edicilik.....	50
2.2.3.3. Kalıcılık.....	51
2.3. Örgütlerde İmaj.....	51
2.3.1. Kurum imajı.....	52
2.3.2. Örgütsel imaj.....	54
2.4. Örgütsel İmajın Örgütün İtibarından Farkı.....	57
2.5. Örgütsel İmaj ve Örgütsel Kimlik Arasındaki İlişki.....	58
2.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	61
2.6.1. Örgütsel vatandaşlık davranışının türleri.....	62
2.6.2. Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları ve ölçümü.....	63

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÖRGÜTSEL İMAJ, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE ÖRGÜTSEL

VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	66
3.1. Algılanan Dış İmajın Örgütsel Özdeşleşme Açısından Önemi.....	66
3.2. Algılanan Dış İmajın Çekiciliğinin Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi....	67

3.2.1. Teorik temel.....	68
3.2.2. Deneysel sonuçlar.....	71
3.3. Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Açısından Önemi	72
3.4. Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi....	72
3.4.1. Teorik temel.....	73
3.4.2. Deneysel sonuçlar.....	74

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. UYGULAMA.....	76
4.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı.....	76
4.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	77
4.3. Araştırmanın Ön Kabulleri ve Sınırlılıkları.....	78
4.4. Araştırmanın Yöntemi.....	79
4.4.1. Veri toplama aracının geliştirilmesi	79
4.4.2. Araştırma örneğinin seçimi ve verilerin toplanması.....	80
4.4.3. Anketin güvenilirliği ve geçerliliği.....	81
4.5. Bulgular.....	82
4.5.1. Araştırma örneğine ilişkin bulgular.....	82
4.5.2. Faktör analizine ilişkin bulgular.....	83
4.5.3. Algılanan dış imajın çekiciliğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler.....	85
4.5.4. Örgütsel özdeşleşmeye ilişkin tanımlayıcı istatistikler.....	87
4.5.5. ÖVD'ye ilişkin tanımlayıcı istatistikler.....	88
4.5.6. Algılanan dış imajın çekiciliğinin örgütsel özdeşleşme üzerine etkisi.	90
4.5.7. Üyeliğin görünürlüğünün örgütsel özdeşleşme üzerine etkisi.....	91
4.5.8. Üyelik süresinin örgütsel özdeşleşme üzerine etkisi.....	92
4.5.9. Örgütsel özdeşleşmenin ÖVD üzerine etkisi.....	92
4.5.10. Kontrol değişkenleri açısından örgütsel özdeşleşme.....	94
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	95
KAYNAKLAR.....	99
EKLER.....	107
ÖZGEÇMİŞ.....	110

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa No

Şekil 1.1. Kimliksizleşmenin Bir Fonksiyonu Olarak Benlik Sınıflamadaki Değişiklik	13
Şekil 1.2. Bergami ve Bagozzi'nin Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin Görsel Maddesi.....	25
Şekil 1.3. Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli.....	29
Şekil 2.1. Örgütsel Kültür, Kimlik ve İmaj Arasındaki İlişkiyle İlgili Bir Model.....	61



TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 4.1. Araştırma Örneğine İlişkin Özellikler.....	83
Tablo 4.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Faktör Analizi.....	84
Tablo 4.3. Algılanan Dış İmajın Çekiciliğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	86
Tablo 4.4. Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	87
Tablo 4.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	88
Tablo 4.6. Algılanan Dış İmajın Çekiciliğinin Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi...	91
Tablo 4.7. Üyelğin Görünürlüğünün Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi.....	91
Tablo 4.8. Üyelik Süresinin Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi.....	92
Tablo 4.9. Örgütsel Özdeşleşme ile ÖVD Arasındaki İlişki.....	92
Tablo 4.10. Örgütsel Özdeşleşmenin ÖVD ve Boyutları Üzerine Etkisi.....	93
Tablo 4.11. Yaş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi.....	94
Tablo 4.12. Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi.....	94

ÖZET**YÜKSEK LİSANS TEZİ****ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME, ÖRGÜTSEL İMAJ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞI İLİŞKİSİ: BİR UYGULAMA****Canan Nur KARABEY****Danışman : Yrd. Doç. Dr. Ömer Faruk İŞCAN****2005– SAYFA : 110****Jüri : Yrd. Doç. Dr. Ömer Faruk İşcan****Prof. Dr. Dursun Bingöl****Yrd. Doç. Dr. Kerem Karabulut**

Bu çalışmanın temel amacı çalışanların örgütleriyle özdeşleşme derecesini belirlemek ve böylece örgüt üyeliğinin çalışanlar açısından ne anlam ifade ettiğini görmektir. Bu ana amaca bağlı olarak, algılanan dış imajın çekiciliğinin örgütsel özdeşleşme üzerine etkisi araştırılmış ve örgütsel özdeşleşmenin de örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi ortaya konmuştur. Çalışmanın ilk bölümünde örgütsel özdeşleşme kavramı açıklanmıştır. İkinci bölümünde ise örgütsel kimlik, imaj ve vatandaşlık davranışı kavramları üzerinde durulmuştur. Çalışmanın üçüncü bölümünde örgütsel imaj, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Son olarak, uygulama bölümünde ise söz konusu kavramlar arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla bir işletmede uygulama çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmanın sonuçları, örgütün dış imajını çekici bulan çalışanların örgütle daha güçlü biçimde özdeşleştiğini göstermiştir. Dolayısıyla algılanan dış imajın çekiciliğiyle örgütsel özdeşleşme arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca, örgütsel özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu etkilediği görülmüştür.

ABSTRACT

MASTER THESIS

**THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION,
ORGANIZATIONAL IMAGE, AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOUR: AN APPLICATION**

Canan Nur KARABEY

Supervisor : Assist. Prof. Dr. Ömer Faruk İşcan

2005– PAGE : 110

Jury : Assist. Prof. Dr. Ömer Faruk İşcan

Prof. Dr. Dursun Bingöl

Assist. Prof. Dr. Kerem Karabulut

The main aim of this study is to find out what extent employees identify with their organization and thus to understand what organizational membership means for them. In the context of this main aim, the impact of the attractiveness of perceived external image on organizational identification was investigated and also the impact of organizational identification on organizational citizenship behaviours was determined. In the first part of the study, the concept of organizational identification was explained. In the second part, the concepts of organizational identity, organizational image and organizational citizenship behaviour were emphasized. In the third part of the study, the relationships between organizational image, organizational identification and organizational citizenship behaviors were examined. In the application part, which is the last part of the study, in order to test the relationships between these concepts, an application study was conducted in an company. The results of this study showed that employees who perceived the external image of the organization more attractive identified with the organization more strongly. So, there is a positive relationship between the attractiveness of the perceived external image and organizational identification. Moreover, it was observed that organizational identification affected organizational citizenship behaviours positively.

TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmasının hazırlanmasında yardımlarını esirgemeyen değerli danışmanım Yrd. Doç. Dr. Ömer Faruk İŞCAN'a teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca çalışmalarımın her aşamasında görüşlerine başvurduğum hocalarım Prof. Dr. Dursun BİNGÖL'e ve Doç. Dr. Atılhan NAKTİYOK'a da katkılarından dolayı teşekkür ederim. Son olarak, tezin uygulama bölümüyle ilgili çalışmalarımda yardımcı olan Ergaz San. ve Tic. A.Ş. yöneticilerine de teşekkürlerimi sunarım.



KISALTMALAR

Age. : adı geçen eser
Agm. .: adı geçen makale
s. : sayfa
bs. : baskı
Ank. : Ankara
İst. : İstanbul
Ed. : editör
diğ. : diğerleri
Çev. : çeviren
Yay. : yayınları



GİRİŞ

Günümüzde örgütler ve üyeleri arasındaki psikolojik ilişkiye ve bu ilişkinin her ikisi üzerinde yol açtığı etkilere dikkat çeken çok sayıda çalışmanın bulunduğu gözlenmektedir. Konuya olan ilginin artmasında, örgütlerin içinde bulunduğu dış çevre koşullarının ve dolayısıyla örgütün iç çevresinde meydana gelen değişimlerin büyük rolü olmuştur. Çağdaş örgütler, özellikle de iş örgütleri geçmiştekinden oldukça farklı bir çevre içerisinde faaliyetlerini sürdürmekte ve çevre koşullarının gerektirdiği değişimleri bünyelerinde gerçekleştirmek zorunda kalmaktadır. Söz konusu değişimler örgütlerin rekabet avantajı kazanması ve bunu sürdürmesinde çalışanların temel etken olarak görülmesine neden olmuştur. Öte yandan işletmelerin birleşmesi, devri ve yeniden yapılandırma çalışmaları örgütsel hayatın sıradan olayları haline gelmiştir. Bu olaylar da çalışanların örgütlerine duydukları bağlılık ve sadakat duygusunu zedelemektedir. Çalışanlara yönelik olumsuzlukların bulunduğu böyle bir ortamda onların örgütleriyle belli bir düzeyde özdeşleşmesini sağlamak işletmelerin varlıklarını sürdürmesi için gereklidir. Örgüt üyeliğini çalışanların benliklerinin önemli bir parçası haline getirmek ve onların kendilerini bu üyelikle tanımlarken gurur duymalarını sağlamak işletmelerin uzun vadeli başarılar kazanmasının anahtarı durumundadır.

Örgütsel özdeşleşme hem çalışanlar hem de işletmeler açısından büyük önem taşır. Çalışanın örgütüyle özdeşleşmesi onun yaptığı işi daha anlamlı bulmasını sağlar ve onu motive eder. Ayrıca özdeşleşme çalışanın örgütte kalma isteğini artırabilir ve yabancılaşma duygusu yaşama ihtimalini azaltabilir. Özdeşleşmenin örgüt açısından yararlarına bakıldığında ise, özdeşleşen çalışanların kendileriyle örgütlerini ayrı varlıklar olarak görmeyip, özdeş olarak düşündükleri görülecektir. Bu sebeple de onlar kendi istekleriyle örgütlerini destekleyici davranışlara yönelecektir. Dolayısıyla örgütsel özdeşleşme çalışanların neden örgüt yararına gönüllü olarak çaba sarf ettiğini anlamaya yardımcı olacaktır. Başka bir ifadeyle, özdeşleşme örgütün başarısına büyük katkı sağlayan örgütsel vatandaşlık davranışının bir öncülüdür ve bu bakımdan araştırılması gereken bir kavramdır.

Çalışanların örgütleriyle özdeşleşme derecesini belirleyen faktörler arasında onların örgütün dış imajıyla ilgili algıları da bulunmaktadır. İnsanlar çevreden izole edilmiş bireyler olarak yaşamazlar çünkü onlar çeşitli sosyal grupların üyesidirler ve bu üyelikler onların tutumlarını ve davranışlarını yönlendirir. Dolayısıyla bir örgütün

Çalışanları da aynı zamanda arkadaş grupları ve aile gibi sosyal gruplar içerisinde yaşırlar. Çalışanlar bu sosyal grupların üyelerinin örgütleriyle ilgili düşüncelerini dikkate alırlar. Başka bir deyişle, çalışanların örgütün dış imajıyla ilgili algıları onların örgütleriyle özdeşleşme istekleri üzerinde etkili bir faktördür. Bu bakımdan bir çalışanın örgütünün dış imajını olumlu bulması onun örgütüyle daha fazla özdeşleşmesine neden olacaktır. Bu yüzden çalışanların örgütün dış imajıyla ilgili algılarını ortaya çıkarmak onların örgütleriyle ne derece özdeşleştiklerinin anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

Örgütsel özdeşleşmenin önemi anlaşılmış olmasına rağmen kavramın teorik pozisyonu ile ilgili bazı tartışmaların yaşandığı gözlenmektedir. Bu alışma da kavramın teorik pozisyonunun anlaşılmasına katkıda bulunmak amacıyla hazırlanmıştır ve teorik kısımda farklı görüşlere yer verilmiştir. Örgütsel özdeşleşmenin bir öncülü olan algılanan dış imaj konusunun ortaya konması, örgütlerin dış çevreye yönelik faaliyetlerinin çalışanlar üzerindeki etkilerini gösterecektir. Böylece işletmeler bu faaliyetlerin çalışanlar tarafından nasıl algılandığını anlama imkanı bulacaktır. Ayrıca özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin ortaya konması işletmelerde bu tür davranışları teşvik etmek için neler yapılması gerektiği konusunda yeni bakış açılarının geliştirilmesine yardımcı olacaktır.

1. BÖLÜM:

1. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

1.1. Grup Olgusu

Örgütsel özdeşleşme sosyal özdeşleşmenin örgütlerde ele alınmasıyla ortaya atılmış bir kavramdır. Birey ile grup arasındaki psikolojik bağlantıya işaret eden sosyal özdeşleşme grup olgusu ile yakından ilişkilidir. Bu bakımdan örgütsel özdeşleşmenin anlaşılabilmesi için öncelikle grup kavramının ne anlama geldiğinin anlaşılması gerekmektedir.

Grup kavramı çeşitli şekillerde tanımlanabilir. Algılamaya ağırlık veren bir tanıma göre, “iki veya daha fazla kişinin kendilerini belirli bir topluluğa ait olarak algılamaları” ile grup oluşmaktadır¹. Grup yapısına ağırlık veren tanıma göre grup, “bir dizi rol ve kurala göre etkileşimleri yapısallaşmış bireylerin oluşturduğu topluluk”tur². Motivasyona ağırlık veren başka bir tanıma göre ise grup, “benzer amaçlara ve ortak değerlere sahip kişilerin oluşturduğu ilişkiler topluluğu”dur³. Bu tanımlar birleştirildiğinde grup; “ortak norm ve davranış ilkelerini paylaşan, aralarında çeşitli rol farklılaştırması gerçekleştiren, ortak bir amacı paylaşan ve bu amaç doğrultusunda birbirleri ile iletişim içinde olan, karşılıklı olarak birbirlerini etkileyen iki veya daha fazla kişinin bir araya gelmesi ile ortaya çıkan sosyal bir olgu” olarak ifade edilebilir⁴. Daha genel olarak grup; birbirleriyle etkileşimde bulunan, psikolojik olarak birbirlerinin varlığından haberdar olan ve kendilerini bir grup olarak algılayan küçük veya büyük insan toplulukları⁵dır. Bu tanım bir gruptan söz edebilmek için gerekli üç unsuru içerir: İlk unsur olan bireyler arası etkileşimin gerçekleşmesi için bireylerin ortak sorun, konu veya amaçlarının olması gerekir. İkincisi; grubu oluşturan insanlar kendilerini bir grup olarak görmelidir. Üçüncüsü; bireylerin birbirlerinin farkında olması gerekir.

İşletme yönetimi ve örgütlenmesi açısından grupları türlere ayırmada kullanılan başlıca ayırım biçimsel gruplar ve biçimsel olmayan gruplar şeklindedir. Biçimsel gruplar belirli amaçları gerçekleştirmek ve belirli görevleri yürütmek için oluşturulmuş

¹ Michael Smith, “Social situation, social behavior, and social group,” Psychological Review, 52, 1945, s. 227.

² Muzaffer Şerif, Carolyn Şerif, An Outline of Social Psychology, New York: Harper and Row, 1956, s. 144.

³ Mervin Shaw, Philip Costanzo, Theories of Social Psychology, New York McGraw-Hill Book Company, 1970, s. 315.

⁴ Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, Beta Yay., 9. bs., 1st., 2003, s. 614.

⁵ Erol Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yay., 7. bs., 1st., 2001, s.113.

gruplardır. Amaçlar ve amaçları gerçekleştirmek için izlenecek yollar, üyelerin yetki ve sorumlulukları açıkça belirlenmiştir. Bu açıdan herhangi bir işletme biçimsel bir grup özelliği gösterir. Biçimsel olmayan gruplar ise genelde biçimsel gruplar içerisinde kişilerin ortak ilgileri, arkadaşlık ilişkileri, sosyal ihtiyaçları ve ortak beklentileri doğrultusunda oluşur. Genellikle her biçimsel grup içinde bir veya daha fazla biçimsel olmayan grup bulunur⁶.

Kişiler arası ilişki insanın temel bir ihtiyacıdır. Tüm insanların hangi türden olursa olsun bazı gruplara girdiğinde az çok hissettiği temel ihtiyaçlar bulunmaktadır. Bu ihtiyaçlar ancak grup içinde ve grup sayesinde doyurulabilecek özellikte olduğundan kişiler arası olarak nitelendirilir. Buna göre, dahil olma (inclusion), kontrol ve sevilme (affection) olmak üzere üç temel kişiler arası ihtiyaç vardır⁷. Dahil olma ihtiyacı, bireyin yeni bir gruba girdiğinde diğer üyeler tarafından kabul edilme ve değerli bulunma isteğini belirtir. Kontrol ihtiyacı grubun yeni üyelerinin, grupta gerçekleştirenlerden sorumlu olması ve kararlarda kendilerinin de etkili olduğunu hissetmesidir. Sevilme ihtiyacı ise, yeni üyelerin diğerleri tarafından sevilme ve diğerleri için yerleri doldurulamaz olma isteğini belirtir⁸. Yapılan araştırmalar grup bütünleşmesi ve üyelerin karşılıklı dayanışması ile bu üç kişiler arası ihtiyacın tatmini arasında bir ilişki olduğunu göstermiştir⁹. Grup bütünleşmesi, bir gruptaki üyelerin diğer grup üyelerinin durum ve davranışlarıyla olduğu kadar, bir bütün olarak grupla da ilgilenmelerini ifade eder. Yüksek derecede bütünleşmiş olan grupların üyeleri grup faaliyetlerinde daha enerjik olup, grubun toplantılarına tam katılabilmektedir. Buna karşılık bütünleşme derecesi düşük grupların üyeleri grup faaliyetlerine karşı daha ilgisiz davranmaktadır¹⁰.

İnsan sosyal bir varlık olduğu için hayatı boyunca çeşitli grupların içerisinde yer alır. Bireyin kendi isteği ile veya isteği dışında zorunlu olarak katıldığı gruplar bireyin yaşantısını önemli ölçüde etkiler ve onun bağımsızlığı, özerkliği ve bireyselliği üzerinde yoğun ve kapsamlı etkilere yol açar¹¹. Grup üyelerinin hem grup içi bireysel

⁶ Mehmet Silah, Sosyal Psikoloji (Davranış Bilimi), Gazi Kitabevi, Ank., 2000, s.159-163.

⁷ Nuri Bilgin, Sosyal Bilimlerin Kavşağında Kimlik Sorunu, Ege Yay., İzmir, 1994, s. 114.

⁸ William C. Schutz, FIRO: A Three-Dimensional Theory of Interpersonal Behavior, New York: Holt, Rinehart and Winston, 1958, s. 18-20.

⁹ Bilgin, Age., s. 115.

¹⁰ Şerif Şimşek, Tahir Akgemci, Adnan Çelik, Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Adım Matbaacılık, Konya, 2003, s. 160-161.

¹¹ Michael Hogg, Sosyal Psikolojik Açıdan Grupta Bütünleşme, Çev.: Aliye M. Aktaş, Sistem Yayıncılık, İst., 1997, s. 5.

faaliyetlerinde, hem de birbirleriyle olan ilişkilerinde uymak istedikleri kurallara *norm* denir¹². Grup üyeliği grup normlarına uyma zorunluluğunu da beraberinde getirir. Normlar grubun devamlılığını kolaylaştırır ve grup değerlerinin ortaya konmasında kolaylık sağlar. Normlar grup üyelerince benimsenip üyelerin çoğu tarafından kabul edildiğinde, üyeler üzerinde sosyal baskı oluşturur; yani üyeler normların öngördüğü şekilde davranmak zorunda kalır. Normlara uymayan veya ilgisiz kalan üyeler, grup içinde yalnız bırakılma veya cezalandırılma gibi çeşitli tepkilerle karşılaşır. Oluşan grup değer ve normları bireyin davranış ve düşünceleri üzerine baskı yapar ve bunların değişmesine neden olur. Bireyin düşünce ve davranışlarını çeşitli nedenlerle değiştirerek, grup normu doğrultusunda düşünmesi veya davranmasına ‘uyma’ adı verilir¹³. Kısacası grup baskısı bireyin davranışlarını kontrol edip yönlendirebilmektedir. Bireyin uyma davranışı, grubun düşünce ve değerlerinin doğru olduğuna birey inandığı için oluşmuşsa buna ‘benimseme davranışı’ denir¹⁴. Bu durumda bireyin görüşlerinde gerçek ve etkili bir değişiklik olmaktadır. Sonuç olarak, bireyin içinde yer aldığı grubun normlarına, değerlerine veya davranış modellerine katılımını sağlayan sosyalleşme süreci, bireyle grup arasında bir bağın oluşmasında büyük rol oynamaktadır¹⁵.

1.2. Sosyal Kimlik Teorisi

Örgütsel özdeşleşme kavramının gelişimine başlangıç noktası teşkil eden sosyal özdeşleşme olgusunun temelleri sosyal kimlik teorisi tarafından inşa edilmiştir. Dolayısıyla bu teori örgütsel özdeşleşme açısından da büyük önem taşımaktadır.

Henri Tajfel ve John Turner tarafından 1979’da ortaya atılmış ve daha sonra sürekli geliştirilmiş olan Sosyal Kimlik Teorisi (Social Identity Theory) gruplar arasındaki ilişkileri açıklamaya çalışan bir sosyal psikoloji teorisidir¹⁶. Bu teorinin ortaya atıldığı dönemde gruplar üzerinde çalışan araştırmacılar arasındaki yaygın görüş, gruplar arasındaki çatışmalara yetersiz kaynakların yol açtığı yönündeydi¹⁷. Muzaffer

¹² Eren, Age, s. 115.

¹³ Nuran Hortaçsu, Grup İçi ve Gruplar Arası Süreçler, İmge Kitabevi Yay., Ank., 1998, s. 109.

¹⁴ Eren, Age., s. 118.

¹⁵ Bilgin, Age., s. 115.

¹⁶ Sibel Arkonaç, Sosyal Psikoloji, Alfa Yay., 2. bs., İst., 2001, s. 258.

¹⁷ Rolf Van Dick, Ulrich Wagner, Jost Stellmacher, Oliver Christ, “The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter?”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 2004, s.171.

Şerif'in meşhur yaz kampı çalışmasının sonuçlarından hareketle 1966'da geliştirdiği "Gerçekçi Çatışma Teorisi" bu dönemde gruplar arası davranışı ve ortaya çıkışını açıklamada oldukça etkili olmuştur¹⁸. Gerçekçi Çatışma Teorisi gruplar arasındaki ilişkinin bu grupların hedefleri arasındaki ilişkiyle belirlendiğini öne sürmektedir¹⁹. Buna göre iki grubun hedefleri uyuşmadığında, her grubun isteği ancak diğer grubun çıkarı pahasına gerçekleşebilir ve yetersiz kaynaklar da grupların çıkarlarının birbirine zıt olduğunu gösterir. Bu durumda gruplar arasında bir rekabet ortaya çıkar ve her grup diğeri için düşmanca tutum ve davranışlara yönelir. Buna karşılık üyeler kendi gruplarının üyeleriyle daha fazla dayanışma sergiler ve grup içi ahenk artar. Ancak iki grubun hedefleri uyuştığında, bu gruplardan birinin başarısı yalnız o grubun faydasına değil, aynı zamanda diğer grubun faydasına olacaktır. Bu durumda gruplar işbirliğine başlar ve grupların üyeleri diğer grubun üyelerine karşı işbirliği içinde arkadaşça tutumlar edinir. Teoride öne sürülen bu görüşlere karşılık, Şerif'in çalışmasını takip eden Rabbie gibi başka araştırmacıların bazı araştırmalarında, çatışan grup hedeflerinin her zaman gruplar arası çatışmayı ortaya çıkarmaya yetmediği gözlenmiştir. Ayrıca grup içine yönelik tarafgirliğin ve diğer gruba yönelik ayrımcılığın grupların çıkarları arasında uyumsuzluk olmadığında da ortaya çıktığı gözlenmiştir. İşte bu gözlemler sosyal kimlik teorisinin gelişmesine başlangıç noktası oluşturmuştur. Sosyal kimlik teorisinde gruplar arasında çatışma veya yarışma olması için yetersiz kaynakların varlığının gerekmediği öne sürülmüştür. Gruplar arasında ayrımcı davranışların ortaya çıkması için gerekli ve yeterli şartın sosyal sınıflandırma (kategorizasyon) süreci olduğu belirtilmiştir²⁰. Sosyal sınıflandırmayla beraber sosyal karşılaştırma sürecinin de grup davranışının oluşmasında etkili olduğu kabul edilmiştir.

1.2.1. Sosyal sınıflandırma (kategorizasyon)

Bireyler sosyal sınıflandırma sayesinde kendilerini ve diğerlerini sosyal olarak anlamlı birimlere ayırır ve böylece içinde yaşadıkları çevreyi düzenlerler. Sosyal sınıflandırma, bireylerin, kendilerini de dahil ettikleri bir iç grup ve karşılarına aldıkları

¹⁸Arkonaç, Age., s.321.

¹⁹ Norbert Vanbeselaere, "Gruplar Arası Davranışın Sosyal Psikolojik Analizi: Bireyci Bir Yaklaşımdan Sosyal Kimlik Yaklaşımına." Çev.: Sibel Arkonaç, Gruplar Arası İlişkiler ve Sosyal Kimlik Teorisi, Editör: S. Arkonaç, Alfa Yay., İst., 1999, s. 12-14.

²⁰ Norbert Vanbeselaere, "Gruplar Arası İlişkilerde Basit ve Çapraz Kategorizasyonun Etkisi," Çev.: Sibel Arkonaç, Gruplar Arası İlişkiler ve Sosyal Kimlik Teorisi, Ed.: Sibel Arkonaç, Alfa Yay., İst., 1999, s. 77.

bir dış grup veya biz ve onlar kategorileri oluşturarak sosyal çevreyi düzenlemesi olarak tanımlanmıştır²¹. Bireyler kendilerini ve diğerlerini örgütsel üyelik, dini inanç, cinsiyet ve yaş aralığı gibi çeşitli sosyal kategoriler içerisinde sınıflandırma eğilimindedirler. Bu örneklerin gösterdiği gibi, insanlar çeşitli kategoriler içinde sınıflandırılabilir ve farklı bireyler farklı sınıflandırma ölçütleri kullanabilirler²². Sınıflandırma sonucu gruplara ilişkin kalıp yargılar (stereotype) oluşur. Yani aynı kategori içerisindeki bütün insanlar başkaları tarafından kendi kişisel özelliklerinden çok, bu kategoriye yüklenen genel özelliklere göre algılanır²³.

Sınıflandırmanın iki temel işlevi vardır:²⁴ Birincisi, çevreyi düzenleme ve yapılandırmayı ifade eden ‘bilişsel (kognitif) işlev’dir. İnsan çevresinden aldığı uyaranları veya enformasyonları, bunların kolayca tanınmasını sağlayacak şekilde belirli ölçütlere göre gruplandırır, basitleştirir ve bir kategori sistemi oluşturur. Yeni enformasyonlar bu kategorilere göre seçilir, gruplandırılır ve düzenlenir. Böylece bu kategoriler bireyin çevre içinde kendisine bir yön bulmasını sağlar. Sınıflandırmanın ikinci işlevi, bireyin toplum içindeki yerini oluşturma ve tanımlamayı ifade eden ‘kimlik işlevi’dir. Benlik (self-concept) bireylerin kendilerini nasıl gördüğünü ve kendileriyle ilgili algılamalarının tümünü ifade eder²⁵. Sosyal kimlik teorisine göre benlik iki önemli kısımdan oluşur: Bunlardan birisi ‘kişisel kimlik’tir ve bireyi çevresindeki diğer bireylerden ayıran, tam anlamıyla kişiye özel olan psikolojik özellikler, yetenekler ve ilgiler gibi niteliklerden oluşur. Benliğin diğer kısmını oluşturan ‘sosyal kimlik’ ise bireyin biçimsel olan veya biçimsel olmayan çeşitli gruplardaki aidiyetlerine işaret eder (bireyin cinsiyeti, dini, milliyeti, mesleği, politik görüşü, tuttuğu spor takımı vb.)²⁶.

Çeşitli araştırmacıların yaptığı bir dizi asgari grup deneyinin sonucunda, bireylerin kendilerini belli bir kategorinin üyesi olarak sınıflandırmasının, diğer kategorilerin üyelerine karşı ayrımcı davranmaları için yeterli olduğu öne sürülmüştür.

²¹ Suat Soylu, “İşletmelerde Sosyal Kategorizasyon ve Sosyal Kimlik.” Gruplar Arası İlişkiler ve Sosyal Kimlik Teorisi, Ed.: Sibel Arkonaç, Alfa Yay., İst., 1999, s. 53.

²² Blake E. Ashforth, Fred Mael, “Social Identity Theory and the Organization,” *Academy of Management Review*, 14,1, 1989, s. 20.

²³ Norbert Vanbeselaere, Agm. (Gruplar Arası Davranışın Sosyal Psikolojik Analizi: Bireyci Bir Yaklaşımdan Sosyal Kimlik Yaklaşımına), s. 21.

²⁴ Bilgin, Age., s.162.

²⁵ Andrzej Huczynski, David Buchanan, Organizational Behaviour: An Introductory Text, Financial Times-Prentice Hall, 4. bs., 2001, s. 346.

²⁶ Arkonaç, Age., s. 260.

Asgari grup deneyleri, gruplar arası ayrımcılığın daima ortaya çıktığı asgari şartları belirlemek için kullanılan ve deneklerin çok sahte veya açıkça tesadüfi bir ölçüt üzerinden iki gruba ayrıldığı bir deney türüdür²⁷. Bu deneylerde denekler daha önce adını hiç duymadıkları Klee ve Kandinsky'nin resimleri arasında bir tercih yaparak iki gruba ayrılmıştır. Gerçekte denekler tamamen gelişigüzel bir şekilde iki gruba bölünmüştür. Denekler deney boyunca kendi grup üyeleriyle veya diğer grupla hiçbir şekilde etkileşimde bulunmamıştır. Her denek ayrı ayrı çağrılarak, kendisine ait olduğu grubun kod harfi ve o grupta kaçınıcı üye olduğu söylenmiş, diğerleri hakkında hiçbir bilgi verilmemiştir. Daha sonra her denek tek başına bir odaya alınmış ve kendisinden, içinde hiçbir zaman kendisinin yer almadığı ikili denek çiftlerine çeşitli miktarlarda para dağıtması istenmiştir. Bu ikili denek çiftleri deneğe farklı birleşimler halinde verilmiştir. Birincisinde, bu çiftlerden biri deneğin kendi grubundan olup, diğeri öteki gruptandır. İkincisinde her iki denek de kendi grubundandır. Sonucunda her iki denek de öteki gruptandır. Deneyden önce deneklere, diğeri isimsiz deneklerin kendilerine verecekleri parayı deney sonunda topluca alacakları söylenmiştir. Deneklerin diğeri deneklere para dağıtma işleminde kullanabilecekleri mecburi bir tercih ortamı yoktur. Aksine kendilerine çeşitli tercih stratejileri verilmiştir: Parayı her iki denek için mümkün olan en büyük miktarda onların yararına dağıtmak (en fazla ortak yarar); denek çiftlerinden kendi grubunun üyesi olana verebileceği en büyük miktarda vermek (en fazla grup içi yarar); kendi grubu için diğeri grupla arasında yaratabileceği en büyük farktaki miktarı kendi grup üyesine vermek (en fazla fark) veya her iki denek arasında eşit miktarda dağıtmak (eşit yarar). Dolayısıyla denek sosyal sınıflandırmaya göre veya sosyal sınıflandırma şartları dışında hareket edebilme imkanına sahip kılınmıştır. Deneyin sonucunda grup üyeliğinin dağıtım üzerinde güçlü bir etkisinin olduğu görülmüştür. Deneklerin büyük bir çoğunluğu kendi grup üyelerine öteki grubun üyelerine verdiklerinden daha fazla miktarda para dağıtmıştır. Deney ortamındaki diğeri bütün deneklerden mümkün olan en fazla miktarda parayı alma stratejisi onları pek fazla ilgilendirmemiştir. Ayrıca, denekler kendi gruplarının üyelerine mümkün olan en fazla miktardaki parayı verme stratejisini de pek fazla kullanmamıştır. En fazla kullandıkları strateji, kendi gruplarıyla diğeri grup arasında en büyük farkı yaratacak şekilde, diğeri

²⁷ Vanbeselaere, Agm. (Gruplar Arası Davranışın Sosyal Psikolojik Analizi: Bireyci Bir Yaklaşımdan Sosyal Kimlik Yaklaşımına), s. 15.

grubun üyelerinin kendi gruplarının üyelerinden daha az miktarda para almasını sağlamaktır. Sonuç olarak, bu deneyler grup içi tercihi görmek için gerçekçi maddi çatışmalar yaratmaya gerek olmadığını, yalnızca sınıflandırmanın yeterli olduğunu göstermiştir²⁸.

1.2.2. Sosyal karşılaştırma

Bireylerin kendilerini ve diğerlerini sosyal sınıflandırmayla çeşitli gruplara ayırmasını takiben sosyal karşılaştırma süreci devreye girer. Sosyal karşılaştırma bir kişinin kendi davranış, tutum ve inançlarının başkalarına ait olanlarla karşılaştırılmasıdır²⁹. İnsanların olumlu bir sosyal kimlik edinmek için çabaladığı öne sürülmüştür. Kişiler ait oldukları grubun üyelerine sağladığı olumlu veya olumsuz kimliğe bağımlı durumdadır. Grubun üyelerine sağladığı olumlu veya olumsuz sosyal kimlik, grubun kendisi için belli değeri olan çeşitli grup özelliklerini bir başka grupla karşılaştırmasına bağlıdır. Bu sosyal karşılaştırma sonucu algılanan farklılıklar grubun kendi lehine ise üyelerin sosyal kimliği bundan olumlu şekilde etkilenir. Bu da o grubun üyesi olan kişinin benlik algısını olumlu yönde etkiler. Farklılıkların grubun aleyhine olduğu algılandığında ise, üyelerin sosyal kimliği ve benlik algısı olumsuz şekilde etkilenir³⁰. Dolayısıyla sosyal karşılaştırmaların bireyin öz saygısı, yani kendisini sevmeye ve değerli bulma duygusu üzerinde etkisinin olduğu söylenebilir.

Hemen her toplum karşılıklı olarak kabul edilmiş bir mevki hiyerarşisi içinde, birbirlerine göre pozisyonları iyi belirlenmiş olan çok sayıda grubu içerir. Bu sebeple bazı insanlar nispeten yüksek mevkili gruplara ait iken, diğerleri daha alt konumlardaki gruplar içinde yer alır. Yüksek konumdaki bir grubun üyeleri gruplarının yüksek prestiji sayesinde olumlu bir sosyal kimlik edinir. Buna karşılık, düşük konumdaki grubun üyeleri kendi grupları ile diğer gruplar arasında önemli bir ölçüt üzerinden karşılaştırma yaptığında, kendi gruplarının göreceli olarak düşük bir pozisyon işgal ettiğini görecektir. Bu durumda düşük konumdaki grubun üyelerinin sosyal kimliği olumsuz yönde etkilenecek ve üyeler çeşitli tepkilerde bulunacaktır. Sosyal kimlik teorisi farklı durumlarda grup üyelerinin nasıl tepkiler vereceğini analiz etmek için bir çerçeve önermektedir. Bu tepkiler bireylerin grup sınırlarının esnekliğiyle ilgili inançlarına

²⁸ Van Dick ve diğ., Agm., s. 171; Arkonaç, Age., s. 336.

²⁹ Hogg, Age., s. 95.

³⁰ Arkonaç, Age., s. 263.

bağlıdır ve sosyal hareketlilikle ilgilidir³¹. Bireylerin bir üst gruba kolaylıkla geçmelerine sosyal hareket denir. Ancak bu geçiş genelde zordur ve herkes bunu başaramaz³². Bu durumda var olan grup farklılıklarından memnun olmayan düşük konumdaki grubun üyeleri, kendi gruplarını ve diğer grubu kendilerinin daha iyi konumda değerlendirileceği bir ölçüt üzerinden karşılaştırmaya başlayabilir. Böylece gruplar arası karşılaştırmaların sonucu kendi gruplarının lehine çıkacaktır. Bunun dışında, karşılaştırma ölçütünü değiştirmeden, grubun önceden değersiz görülen özelliklerinin aslında değerli olduğunu söyleyebilirler. Bazen de alt konumdaki grubun üyeleri daha üst konumdaki grubun gücünü azaltmak veya ortadan kaldırmak için onunla rekabete yönelebilirler. Son olarak, bu kişiler yüksek mevkili grupların üyeleri ile kendilerini karşılaştırmayı bırakma yolunu da seçebilirler³³.

Sosyal kimlik teorisinin yukarıda açıklanan psikolojik temelleri şu şekilde özetlenebilir:³⁴

- 1) Bireyler yüksek bir öz saygı (self-esteem) hissetmek veya bu duyguyu korumak için güdülenirler.
- 2) Bireylerin öz saygısının bir kısmı onların grup üyeliğinden doğan sosyal kimliklerine dayanır.
- 3) Olumlu bir sosyal kimlik isteği sebebiyle, birey ilgili diğer gruplar karşısında kendi grubu için olumlu değerlendirmede bulunma ihtiyacı hisseder.

1.3. Benlik Sınıflama (Kendini Sınıflandırma) Teorisi

Sosyal özdeşleşme kavramının ve buna bağlı olarak örgütsel özdeşleşmenin ortaya konmasında etkili olan diğer bir teori de “Benlik Sınıflama” (Self-categorization) Teorisi’dir. 1987’de John Turner ve arkadaşları sosyal kimlik teorisine grup üyesinin grup içindeki davranışlarıyla ilgili çeşitli varsayımlar ekleyen benlik sınıflama teorisini geliştirmiştir³⁵. Literatürde kişilerin kendilerini başkalarından ayrı ve belirgin görmek

³¹ Vanbeselaere, Agm. (Gruplar Arası Davranışın Sosyal Psikolojik Analizi: Bireyci Bir Yaklaşımdan Sosyal Kimlik Yaklaşımına), s. 24-25.

³² Hortaçsu, Age., s. 54.

³³ Hortaçsu, Age., s. 54; Hogg, Age., s.97; Vanbeselaere, Agm. (Gruplar Arası Davranışın Sosyal Psikolojik Analizi: Bireyci Bir Yaklaşımdan Sosyal Kimlik Yaklaşımına), s. 25-26.

³⁴ Oliver Christ, Rolf Van Dick, Ulrich Wagner, Jost Stellmacher, “When teachers go the extra mile: Foci of organisational identification as determinants of different forms of organisational citizenship behaviour among schoolteachers,” *British Journal of Educational Psychology*, 73, 2003, s. 331.

³⁵ Rolf Van Dick, “Identification in organizational contexts: linking theory and research from social and organizational psychology”, *International Journal of Management Reviews*, 3, 4, Aralık 2001, s. 270.

istedikleri belirtilmiştir. Dolayısıyla kişilerin kendileri ve diğer grup üyeleri, kendi grupları ve diğer gruplar arasında ayrımlar yaparak bu isteklerini gerçekleştirdikleri öne sürülmüştür. Bu sebeple farklı grupların birbirlerinden farklı olma isteklerinin bir çıkar çatışmasından kaynaklanması gerekmez. Kişilerin diğer grubu dışlamaları ve olumsuz değerlendirmeleri kendi belirginliklerini sağlamanın bir yoludur³⁶.

Benlik sınıflama teorisinin temel varsayımlarına göre, bireyler kendilerini bir ölçüt üzerinden farklı düzeylerde sınıflandırabilir ve karşılaştırabilir: tek başına bireyler olarak (kişisel düzey), diğer grupların üyelerinden ayrı grup üyeleri olarak (orta düzey veya grup düzeyi) veya diğer türlerle karşılaştırıldığında insanlar olarak (üst düzey)³⁷. Örneğin bir kişi kendisini en genel olarak insan ve diğer canlılar arasında insan, insanın altında cinsiyete göre yapılan sınıflandırmada kadın ve diğer kadınlar arasında kendisi olarak değerlendirebilir.

Bu teori sosyal kimlik teorisinin genişletilmiş halinin önemli ve güçlü bir kavramsal unsuru olarak görülmüştür. Teori sosyal sınıflandırmanın bireyin benliğini ve diğer bireyleri grubun tipik özellikleri yönünde nasıl etkilediğini ve sosyal kimlik olgusunu nasıl oluşturduğunu ayrıntılı biçimde açıklamaktadır³⁸. Sosyal kimlik ve benlik sınıflama teorileri bazen birlikte ‘sosyal kimlik yaklaşımı’ olarak adlandırılır³⁹. Benlik sınıflama teorisi sosyal kimlik teorisine benzemekle birlikte, aralarında bazı farklar vardır. Bu teoride grup davranışının bilişsel temelini oluşturan sınıflandırma işlemi daha ayrıntılı olarak ele alınmıştır ve bir motivasyon faktörü olarak öz saygı kavramı üzerinde çok az durulmuştur⁴⁰. Kişinin kendini duruma göre farklı ölçütler üzerinden ve farklı büyüklükte grupların üyesi olarak göreceği düşüncesi teoriler arasındaki başlıca farklılıklardan birisidir. Teorinin bu özelliği, değişik grup üyeliklerinin vurgulanmasıyla kişilerin bu üyeliklerden nasıl etkilendiğini açıklamaktadır⁴¹.

³⁶ Hortaçsu, Age., s. 56.

³⁷ Van Dick, Agm., s.270.

³⁸ Michael A. Hogg, Deborah J. Terry, “Social Identity and Self-categorization Processes in Organizational Contexts”, *Academy of Management Review*, 25, 1, 2000, s. 123.

³⁹ Van Dick, Agm., s.269.

⁴⁰ Hogg, Age., s. 97.

⁴¹ Hortaçsu, Age., s. 60.

1.4. Sosyal Özdeşleşme

Sosyal kimlik ve benlik sınıflama teorilerinin öne sürdüğü görüşlere dayanarak sosyal özdeşleşme olgusu açıklanabilir. Daha önce de belirtildiği gibi örgütsel özdeşleşme sosyal özdeşleşmenin örgüt ortamında ele alınmasıyla ortaya konmuştur ve onun özel bir şeklidir. Bu sebeple örgütsel özdeşleşme kavramı tanımlanmadan önce sosyal özdeşleşmenin tanımlanması gerekmektedir.

Sosyal özdeşleşme bir gruba ait olma algısı olarak tanımlanabilir⁴². Birey kendisini grubun gerçek veya sembolik bir üyesi olarak (örneğin; ben bir erkeğim, ben bir futbol takımının taraftarıyım gibi) algılar. Böylece sosyal özdeşleşme ‘ben kimim’ sorusuna kısmen cevap verir. Birey belirli sosyal gruplarla özdeşleştiğinde çevresini ‘biz’ ve ‘onlar’ şeklinde bir ayırım yaparak algılamaya başlar. Böylece çevresindeki herkesi ya ‘biz’ ya da ‘onlar’ olarak gruplandığında dünyayı daha kolay anlamlandırabilir⁴³. Ayrıca sosyal özdeşleşme sayesinde, birey grupla ortak bir kaderi paylaştığını ve onun başarı ve başarısızlıklarını yaşadığını hisseder; yani kendisinin grubun kaderiyle psikolojik olarak bağlantılı olduğunu düşünür. Bu sebeple özdeşleşme bireyin kendi güçlerinin ötesindeki başarılarla dolaylı olarak katılmasına imkan verir⁴⁴.

Özdeşleşme grup üyeleri arasında etkileşim veya bağ olmasa bile oluşabilmektedir. Turner psikolojik grubun varlığını öne sürmüştür ve bunu “*aynı sosyal özdeşleşmeyi paylaşan veya kendilerini aynı sosyal kategori üyeliği bakımından tanımlayan insanlar topluluğu*” olarak ifade etmiştir⁴⁵. Bir kişinin kendisini bir vatansever veya spor takımı taraftarı olarak algılaması bu durumun onun sosyal kimliğine dahil edilmesinin temelini oluşturur. Kişi grubun üyeleriyle kendisi arasındaki ilişkilerden bağımsız şekilde, grubu psikolojik bir gerçek olarak algılar. Bundan dolayı insanlar oldukça silik veya gizli gruplarla özdeşleşebilirler. Bunun yanında, bireyler öz saygılarını artıracak kimlikler istese de, kendi seçimleriyle katılmadıkları kategorilerle de özdeşleşebilirler ve genellikle başarısızlık ve kayıpla sonuçlanan durumlarda bile bu kategorilerle özdeşleşmeyi ısrarla sürdürürler⁴⁶.

⁴² Ashforth ve Mael, Agm. (Social Identity Theory and the Organization), s. 21.

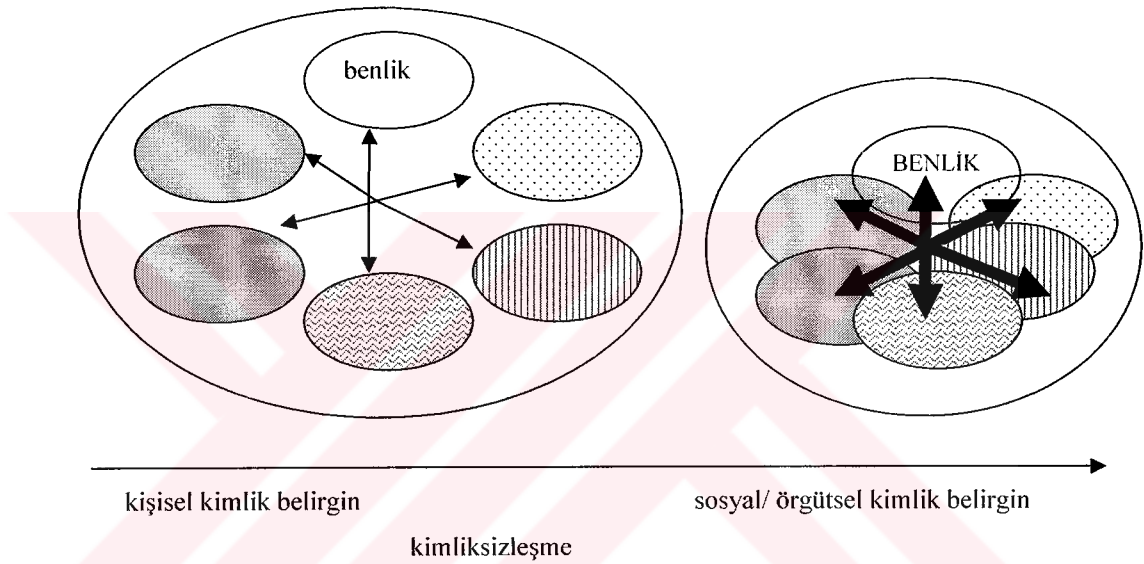
⁴³ Huczynski ve Buchanan, Age., s. 346.

⁴⁴ Fred Mael, Blake E. Ashforth, “Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification”, *Journal of Organizational Behavior*, 13, Mart 1992, s. 105.

⁴⁵ John C. Turner, “Social identification and psychological group formation,” In Tajfel H. (Ed.), *The social dimension: European developments in social psychology* (Vol. 2), Cambridge: Cambridge University Press, 1984, s. 530.

⁴⁶ Fred A. Mael, Blake E. Ashforth, “Loyal from day one: biodata, organizational identification, and turnover among newcomers”, *Personnel Psychology*, 48, 2, 1995, s. 310.

Bireyler bir grupta özdeşleşmeye başladığında, çoğunlukla grubun algılanan tipik özelliklerini kendi özellikleriymiş gibi düşünürler ve birbirlerini özdeş olarak algılamaya başlarlar; böylece homojenleşip kimliksizleşirler (depersonalization). Grupla özdeşleşme gerçekleştiğinde grup değerleri içselleştirilir ve hatta bireyler grupta erime sürecine girerler. Grup üyeleri kendilerini az ya da çok grubun bir örneği olarak görmeye başladığında bireylerin farklı özellikleri önemsiz hale gelir. Grup üyesi kişi, grubunu tarif eden özellikleri ve bu özelliklere yüklenen değerleri kendisiyle özdeşleştirir ve kendi benlik imajını bununla birlikte algılar⁴⁷. Kimliksizleşmenin bireyin benliği üzerindeki etkisi aşağıdaki şekilde gösterilmiştir:



Şekil 1.1: Kimliksizleşmenin Bir Fonksiyonu Olarak Benlik Sınıflamadaki Değişiklik

Not: 'benlik' kişisel kimlik açısından tanımlanan benliği belirtmektedir.

'BENLİK' sosyal/örgütsel kimlik açısından tanımlanan benliği belirtmektedir.

Benlik'ten BENLİĞE niteliksel geçiş kimliksizleşme sayesinde oluşmaktadır.

Karşılıklı etkinin miktarı okların kalınlığıyla belirtilmektedir.

Kaynak: S. Alexander Haslam, Tom Postmes, Naomi Ellemers, "More than a Metaphor: Organizational Identity Makes Organizational Life Possible", *British Journal of Management*, 14, 2003, s.363.

Şekil 1.1.'e bakıldığında, kişisel kimliğin belirgin olduğu durumda, sosyal kimliklerin bireyin benliğinde çok önemli bir yer tutmadığı görülmektedir. Ancak kimliksizleşme süreciyle, kişisel kimliğin merkeziliği ortadan kalkmakta ve diğer kimlikler benlikte önemli bir yer edinmektedir.

⁴⁷ Arkonaç, Age., s. 263; Mael ve Ashforth, Agm. (Loyal from day one: biodata, organizational identification, and turnover among newcomers). s. 310.

Sosyal özdeşleşme bir örnek üzerinde açıklanacak olursa, müzakere konusu bir sorun üzerinde tartışmaya katılan bireyler, diğerlerinin görüşleriyle karşılaşır ve bazılarıyla aynı görüşte olduklarını, aynı grupta yer aldıklarını fark ederler. Bu keşif onların birbirleriyle özdeşleşmesini sağlar; benzer olan yanlarını vurgulama eğilimlerini, onları birleştiren kategori özelliklerini belirginleştirme ve sergileme eğilimlerini güçlendirir. Ayrıca onları birbirine yaklaştıran bu süreç boyunca, onları diğerlerinden ya da başka bir kategoride yer alanlardan ayıran nitelikler de yoğunluk kazanır. Bu, onların kimliklerini açıkça ifade etmelerinin tek yoludur; ne olmadıklarına veya olmak istemediklerine karşılık ne olduklarını ancak bu şekilde ortaya koyabilirler. Bu süreç içinde, kişisel ve birbirlerinden farklı yanları ortadan kaybolur, grubun yargıları, tutumları ve nitelikleri gerçekte olduğundan daha uçta ve daha tipik olarak algılanır⁴⁸.

1.5. Örgütsel Özdeşleşmenin Tanımı

Örgütsel özdeşleşme için çeşitli araştırmacılar tarafından pek çok tanım yapılmıştır ve bu tanımlarda kavram birbirinden oldukça farklı şekilde ele alınmıştır. Bu sebeple kavram üzerinde görüş birliğine varıldığını söylemek oldukça güçtür. Bazı tanımlar örgütsel özdeşleşmeye sosyal özdeşleşmeden oldukça uzak anlamlar yüklemektedir. Buna karşılık araştırmacılar arasında yaygın kabul gören tanımların örgütsel özdeşleşmeyi bu kavramdan hareketle açıkladığı gözlenmektedir.

Çok geniş kapsamlı bir tanımda, örgütsel özdeşleşme birbirinden ayrı fakat birbiriyle ilişkili pek çok kavramın yerine kullanılmıştır. Tanım; örgütle dayanışma duyguları içinde olmayı, örgüte tutumsal ve davranışsal destekte bulunmayı ve örgüt üyelerinin paylaştığı ayırt edici niteliklerin algılanmasını içerir⁴⁹.

Bazı araştırmacılar ise örgütsel özdeşleşmeyi; “*örgütün amaçlarıyla bireyin amaçlarının giderek daha fazla bütünleşmesi ve uyumlaşması süreci*” olarak ifade etmiştir⁵⁰.

Literatürdeki başka bir görüşe göre, örgütsel özdeşleşme birey ile örgüt arasındaki psikolojik bağı oluşturan-yani örgütsel bağlılığı sağlayan- mekanizmalardan

⁴⁸ Bilgin, Age., s.164-165.

⁴⁹ Vernon D. Miller, Mike Allen, Mary K. Casey, John R. Johnson, “Reconsidering the Organizational Identification Questionnaire,” *Management Communication Quarterly*, 13, Mayıs 2000, s. 629.

⁵⁰ Ashforth ve Mael, Agm. (Social Identity Theory and the Organization), s. 23.

birisidir. Bu yaklaşım çerçevesinde, araştırmacılar örgütsel özdeşleşmeyi içselleştirme (internalization) ile birlikte normatif örgütsel bağlılık kapsamında değerlendirmiştir⁵¹.

Örgütsel özdeşleşmenin en çok kabul gören tanımlarından birisi Ashforth ve Mael tarafından yapılmıştır. Bu araştırmacılara göre örgütsel özdeşleşme sosyal özdeşleşmenin özel bir şeklidir ve bireyin kendisini belirli bir örgütteki üyeliği bakımından tanımlaması durumudur. Örgütsel özdeşleşme “*bir örgütle birlik olma veya bir örgüte ait olma algısı*” olarak tanımlanmıştır⁵². Ashforth ve Mael sosyal kimlik teorisini örgütsel ortamlara uyarlayarak, örgütsel özdeşleşmeyi benlik sınıflama süreci sonunda ortaya çıkan bir olgu olarak görmüştür⁵³. Bu teoriden hareketle kavram algısal/bilişsel yönden ifade edilmiştir. Ayrıca davranışlar ve duygular kavramın öncülleri veya sonuçları olarak görülmüştür. Yani bireyin bir örgütle özdeşleşmesi için özel bir davranış sergilemesi veya duygusal durum içinde olması gerekmez. Özdeşleşme için bireyin örgütün amaçları doğrultusunda çaba sarf etmesi şart değildir; bunun yerine kendisini psikolojik olarak örgütün kaderiyle bağlantılı hissetmesi gerekir. Ancak söz konusu araştırmacıların bu görüşü, özdeşleşmenin duygusal ve değerleyici boyutlarını da içeren sosyal kimlik teorisi ile zıt düşmektedir⁵⁴. Çünkü teorideki sosyal kimlik tanımı çerçevesinde, bir gruba özdeşleşmenin üç unsuru olduğu belirtilmiştir:⁵⁵

- 1) belli bir gruba üye olma bilgisini belirten bilişsel unsur,
- 2) bu grup için hissedilen duygusal bağlılığı belirten duygusal unsur,
- 3) bu gruba yöneltilen değer çağrışımını belirten değerleyici unsur.

Sosyal bir kategori olarak örgüt, üyelerde gözlenen tipik nitelikleri temsil ediyormuş gibi algılanabilir. Bireyler örgütle özdeşleştiklerinde genelde bu nitelikleri sahiplenerek içselleştirirler. Özdeşleşen kişiler bir bakıma kendilerini örgütü kişileştiriyor gibi görebilir⁵⁶. Ashforth ve Mael örgüt üyelerinin kendilerini farklı, merkezi ve kalıcı niteliklere sahip bir sosyal grup (örgüt) içinde sınıflandırdıkları zaman örgütsel özdeşleşmenin güçleneceğini öne sürmüştür⁵⁷.

⁵¹ Bilçin Tak, Aydem Aydemir, “Örgütsel Özdeşleşme Üzerine İki Görgül Araştırma”, 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Bursa, 2004, s. 59.

⁵² Ashforth ve Mael, Agm. (Social Identity Theory and the Organization), s. 34.

⁵³ Van Dick, Agm., s. 271.

⁵⁴ Ashforth ve Mael, Agm. (Social Identity Theory and the Organization), s. 21.

⁵⁵ Christ ve diğ., Agm., s. 331.

⁵⁶ Mael ve Ashforth, Agm. (Loyal from day one: biodata, organizational identification, and turnover among newcomers), s. 312.

⁵⁷ Jane E. Dutton, Janet M. Dukerich, Celia V. Harquail, “Organizational Images and Member Identification”, *Administrative Science Quarterly*, 39. Haziran 1994, s. 243.

Dutton, Dukerich ve Harquail de Ashforth ve Mael gibi özdeşleşmenin kendini sınıflandırma sonucunda oluştuğunu temel alarak örgütsel özdeşleşmenin, bireyin kendisini tanımlarken kullandığı kavramlarla, bir örgütü tanımlarken kullandığı kavramlar arasındaki benzerlik derecesi olduğunu belirtmiştir⁵⁸. Araştırmacılar özdeşleşmenin benlik tanımlama süreci olduğunu söylemiş ve örgütsel özdeşleşmeyi; bireyin örgütü tanımlayan ayırıcı nitelikleri kendisini tanımlayan ayırıcı nitelikler olarak benimsemesi durumunda oluşan psikolojik bir bağ olarak açıklamıştır. Bir kişinin bir örgüt üyesi olarak kimliği alternatif kimliklerden daha belirgin olduğunda ve benlik kavramı sosyal bir grup olarak örgütü tanımladığına inandığı ayırıcı niteliklerin çoğunu içerdiğinde, bu kişi örgütle yüksek derecede özdeşleşmektedir. Bir üyenin örgütsel özdeşleşme düzeyi bireyin benliğinin örgüt üyeliğine ne derece bağlı olduğunu gösterir. Güçlü bir örgütsel özdeşleşme var olduğunda, örgüt üyesinin benliği, bu üyenin örgütün taşıdığına inandığı farklı, merkezi ve kalıcı özelliklerin büyük kısmını, kendisiyle ilgili inandığı farklı, merkezi ve kalıcı özelliklere dahil etmiştir. Ayrıca bu durumda bireyin benliğinin örgütten kaynaklanan kısmı belirgin ve merkezi hale gelir, benlikteki diğer kimlikler önemsizleşir, örgütsel üyelik merkezileşir ve kişi kendisini tanımlarken bu üyeliği kullanır.

Dutton ve diğ. örgütsel özdeşleşmenin bireyin benliği üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkilerinin olabileceğini ifade etmiştir. Onların tanımına göre örgütsel özdeşleşme, başka araştırmacıların düşündüğü gibi örgüte ait olmaktan duyulan gururu içermeyebilir ve birey üzerinde utanç ve mahcupluk duyguları yaratabilir⁵⁹. Dutton ve arkadaşlarının bakış açısı, Ashforth ve Mael'in örgütsel özdeşleşme tanımındaki 'bireyin bir örgütteki üyeliğinin farkında olması veya üyelik bilgisi' bakışının ötesine geçerek, sınıfsal örtüşme için bazı ölçütleri de içine almaktadır. Dutton ve diğerlerine göre 'ortak nitelikler' özdeşleşmenin temelini oluşturur⁶⁰.

Bütün bu farklı tanımların ortak yönü, hepsinin örgüt üyesinin örgüt üyeliğini benliğiyle ya bilişsel olarak (kendini örgütün bir parçası olarak görmek, örgütün değerlerini içselleştirmek gibi), ya duygusal olarak (üyelikten gurur duymak gibi) veya

⁵⁸ Dutton ve diğ., Agm., s. 239-243.

⁵⁹ Dutton ve diğ., Agm., s. 239-242.

⁶⁰ Massimo Bergami, Richard P. Bagozzi, "Self categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization", *British Journal of Social Psychology*, 39, Aralık 2000, s. 557.

her iki şekilde birden ilişkilendirmesinden söz etmesidir⁶¹. Sonuç olarak, bütün örgütsel özdeşleşme tanımlarında birey-örgüt ilişkisinin bireyin benliği açısından ele alındığı görülmektedir ve örgüt üyeliğinin bireyin benliği üzerindeki etkisi farklı yönlerden incelenmektedir.

1.6. Örgütsel Özdeşleşme Kavramının Gelişimi

Örgütsel özdeşleşme kavramının gelişiminin incelenmesi ona zaman içinde hangi anlamların yüklendiğini ve bunların farklı bakış açılarıyla irdelenmesi sonucunda ne tür görüşlere varıldığını göstermesi açısından önemlidir. Örgütlerde çalışanların yetenekleri, iş tatmini ve motivasyonu gibi diğer psikolojik konular üzerine yapılan çalışmaların geçmişiyle karşılaştırıldığında, örgütsel özdeşleşmenin yalnızca son zamanlarda başlı başına bir araştırma konusu olarak ele alındığı görülmektedir. Özdeşleşme örgütsel davranış araştırmalarında önemli bir değişken olarak yer almaya başladığı için araştırmacıların konuya olan ilgisi son on yılda çarpıcı biçimde artmıştır⁶².

Örgütsel özdeşleşmeyle ilgili ilk ayrıntılı model 1958’de geliştirilmiş olmasına rağmen, sonraki 20 yıl içinde konuyla ilgili oldukça az sayıda çalışma yayınlanmıştır. 1970’lerde bir grup araştırmacı gelecekteki gelişmelere temel oluşturacak tanımlarında özdeşleşmeyi örgütsel bağlılığın bir unsuru olarak ele almıştır. O zamandan beri pek çok araştırmacı örgütsel özdeşleşme ve bağlılığı eş anlamlı kabul etmiştir⁶³.

Sosyal kimlik teorisi daha önce bazı araştırmacılar tarafından örgütsel ortamlara kısmen uyarlanmıştır ancak teoriyi ilk defa sistematik bir şekilde örgütsel psikolojiye uyarlayan araştırmacılar Ashforth ve Mael’dir (1989). Bu araştırmacıların konuyla ilgili deneysel çalışmalar yayınlamasından sonra (Mael ve Ashforth, 1992,1995), başka araştırmacılar da teoriyi örgütsel ortamlara uyarlamaya devam etmiştir (örneğin Dutton, Dukerich ve Harquail, 1994)⁶⁴. Sonuç olarak örgütsel davranış, sosyal psikoloji ve iletişim alanlarında çalışan araştırmacıların örgütsel özdeşleşmeyi 1980’lerin sonlarında özgün bir kavram olarak keşfettikleri söylenebilir. Bu gelişmelerin gerçekleştiği

⁶¹ Michael Riketta, “Organizational Identification: A meta-analysis,” *Journal of Vocational Behavior*, 66, 2005, s. 361.

⁶² Glen E. Kreiner, Blake E. Ashforth, “Evidence toward an expanded model of organizational identification”, *Journal of Organizational Behaviour*, 25, 2004, s. 1-27.

⁶³ Riketta, Agm., s. 359.

⁶⁴ Hogg ve Terry, Agm., s. 122.

dönemde, sosyal kimlik geleneğini sürdüren bazı sosyal psikologlar örgütsel ortamları sosyal kimlik ve benlik sınıflama teorileri için yeni bir uygulama sahası olarak görmeye başlamıştır. Son olarak, bazı araştırmacılar örgütsel özdeşleşmenin örgütlerdeki kontrol, sosyalleşme ve iletişimle ilişkisini incelemiştir⁶⁵.

1.7. Örgütsel Özdeşleşmenin Önemi

Sosyal özdeşleşme bireyin tutumları ve davranışları için bir temel oluşturduğu gibi, aynı şekilde örgütsel özdeşleşme de bireyin örgüte yönelik tutum ve davranışları için bir temel oluşturur⁶⁶. Bu durum örgütsel özdeşleşmenin örgütler ve üyeleri üzerinde ne ölçüde önemli etkiler yarattığını açıkça ortaya koymaktadır. Çeşitli araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalar örgütsel özdeşleşmenin çalışanların performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla olumlu, işten ayrılma niyetleri ve işten ayrılma davranışlarıyla olumsuz yönde ilişkili olduğunu göstermiştir⁶⁷. Teorik olarak örgütsel özdeşleşmenin iş tatmini, motivasyon, performans, örgüte sadakat duyma, işbirlikçi davranışlar ve örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla bağlantılı olduğu ön görülmüştür. Ayrıca örgütsel özdeşleşme örgütün kimliği ve değerleriyle uyumlu hareketleri desteklediğinden, kavram örgüt elemanlarının davranışlarını yönlendirme ve koordine etme yöntemi olarak görülmüştür. Bu sebeple örgüt yönetimleri üyelerin örgüte özdeşleşmesini sağlamak için büyük çaba sarf etmektedir. Dönüştürücü veya karizmatik liderlere atfedilen etkilerden birisi de üyelerin örgüte özdeşleşme düzeyini artırmalarıdır⁶⁸.

Örgütsel özdeşleşme özellikle günümüz çağdaş işletmeleri için pek çok yönden önem taşır. Makro açıdan bakıldığında; çevrenin daha dinamik ve çapraşık hale gelmesi karşısında, işletmeler de değişime uyum sağlamak için daha fazla organik ve dinamik yapılara dönüşmektedir. Hiyerarşik düzeyler azalmakta, takım çalışması ve güçlendirme artmakta, işletmenin temel yeteneği dışında kalan faaliyetler için dış kaynaklardan yararlanılmaktadır. Böylece yukarıdan aşağıya emir yapıları ve kontrol sistemlerinin yerini yatay iletişim ve takım çalışması almaktadır. Bütün bu uygulamalar geleneksel

⁶⁵ Riketta, Agm., s. 359.

⁶⁶ Daan Van Knippenberg, Els C. M. Van Schie, "Foci and correlates of organizational identification," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 2000, s. 138.

⁶⁷ Kreiner ve Ashforth, Agm., s. 2.

⁶⁸ Boas Shamir, Ronit Kark, "A single-item graphic scale for the measurement of organizational identification," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, Mart 2004, s. 115.

örgüt formlarını bozduğundan, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmek için kullandıkları araçlar da değişmek zorunda kalmıştır. Kısacası bürokratik yapının yokluğunda, işletmenin ne için var olduğu ve nereye varmak istediği ile ilgili bilişsel bir yapının oluşturulması daha önemli hale gelmiştir. Bunun için de işletmeler çalışanlarının zihninde ve kalbinde bir yer edinmek zorundadır⁶⁹.

Mikro açıdan bakıldığında ise; genelde işletmelerin örgütsel küçülmeye gittiği görülmektedir. Ayrıca çalışanlar artık geçmişte olduğu gibi kariyerlerine tek bir örgütte devam etmek yerine, çok çeşitli kariyer alternatifleri arasından seçim yapabilme imkanına sahiptir. Şirket birleşmeleri, şirketlerin devralınması ve yeniden yapılandırma çalışmaları yaygınlaştıkça, çalışanların örgütlerine duyduğu sadakat azalmaktadır⁷⁰. Böyle bir ortamda bir çalışanın işverenine, çalışma grubuna veya örgütüne sadık kalması ve bunlarla özdeşleşmesi zor olabilir. Ancak çalışanların örgütle bağının kopması özdeşleşme konusunun önemini azaltmamakta, bir bakıma kritik hale getirmektedir⁷¹. Çalışanların örgütleriyle belli bir düzeyde özdeşleşmesini sağlamak hem örgütlerin hem de çalışanların geleceği açısından çok önemlidir. Örgütsel özdeşleşme çalışanların örgütlerinde yabancılaşma duygusu yaşamalarını engellemekte ve iş tatminleriyle ilgili genel düşünceleri açısından önemli hale gelmektedir⁷².

Örgütsel özdeşleşmenin işletmeler için kritik hale gelmesinin bir başka nedeni de örgütsel ortamlarda anlam ve duyguların öneminin yeniden keşfedilmesidir. Çalışma örgütleri (işletmeler) bir kişinin ait olduğu grupların en önemlileri arasındadır; çünkü insanlar bu örgütlerde diğer gruplardakinden daha fazla zaman geçirir. Ayrıca kişinin geçimini sağlaması bu örgütün geleceğine ve kişinin işteki rolünde başarılı olmasına bağlıdır⁷³. Pek çok kişi için örgüt üyeliği bu kişilerin ait olduğu yaş, cinsiyet, ırk veya milliyet gibi diğer kategorilerden daha önemli olabilir⁷⁴. Literatürde sosyal gruplarla özdeşleşmenin güvenlik ihtiyacı veya aitlik ihtiyacı gibi bazı ihtiyaçları karşılama işlevini yerine getirdiğini belirten görüşler vardır. Ayrıca örgütlerle özdeşleşmenin bireyin bütünlük ihtiyacını karşıladığı belirtilmektedir; çünkü örgütler bireye anlam

⁶⁹ Stuart Albert, Blake E. Ashforth, Jane E. Dutton, "Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges," *Academy of Management Review*, 25, Ocak 2000. s. 13-14.

⁷⁰ Şerif Şimşek, Yönetim ve Organizasyon, Günay Ofset, Konya, 2002, s.26.

⁷¹ Albert ve diğ., Agm., s. 13-14.

⁷² Van Knippenberg ve Van Schie, Agm., s. 137.

⁷³ Bergami ve Bagozzi, Agm., s. 555.

⁷⁴ Hogg ve Terry, Agm., s. 121.

kazandırır ve bireyin kendi hayatını anlamlı bulmasına yardımcı olur. Bu sebeple özdeşleşme çalışanı birey olarak her yönden ilgilendirir ve onun kavrama kabiliyetini, duygularını ve davranışlarını etkiler⁷⁵. Özdeşleşme sayesinde birey daha büyük bir örgütsel varlığın parçası olduğu için kendi çabalarının daha büyük bir bütüne katkıda bulunduğunu algılar⁷⁶. Birey benlik tanımının bir parçası olarak örgüt üyeliğini içselleştirdiğinde bir anlam duygusuna sahip olur. Dolayısıyla özdeşleşme kavramı örgüt ortamında bireylerin davranışlarının anlaşılmasında yol gösterici bir rol üstlenmektedir.

Sonuç olarak, çeşitli araştırmacılar örgüt üyelerinin çalıştıkları örgütle özdeşleşmesinin şirketin performansını, çalışanların mutluluğunu (well-being) ve değişim dönemlerinde hem şirketin hem de çalışanların esnekliğini etkileyebilecek güce sahip bir bütünlük duygusu yarattığını ifade etmiştir⁷⁷. Bu bakımdan bireyin benliği ve davranışları üzerinde etkili olan örgüt üyeliğinin ve özdeşleşmenin araştırılması birey-örgüt ilişkisini, örgüt içerisinde ve örgütler arasında gruplar arası ilişkileri anlamaya yardımcı olacaktır⁷⁸.

1.8. Örgütsel Özdeşleşmenin Boyutları ve Ölçümü

Araştırmacıların örgütsel özdeşleşmeye yükledikleri anlam doğrultusunda kavramı farklı boyutlar içinde ele aldıkları ve kavramın ölçümü konusunda farklı görüşler benimsedikleri görülmektedir. Örgütsel özdeşleşmeyi ölçmek için çok sayıda ölçek geliştirilmiş, sosyal veya grupla özdeşleşme ölçekleri de örgütsel özdeşleşmeyi ölçmek için uyarlanmıştır. Birçok ölçek özdeşleşmenin birbirinden ayrı yönlerini ölçen maddeler içerir. Örneğin bir grup araştırmacı 10 maddelik bir grupla özdeşleşme ölçeği geliştirmiştir, başka bir grup araştırmacı ise, bu ölçeğin bazı maddelerini uyarlayıp bunlara yeni maddeler ekleyerek yeni bir ölçek oluşturmuştur. Bu 9 maddelik yeni ölçekle yapılan faktör analizi sonucunda duygusal ve bilişsel boyutlar ile birey / grup boyutu ortaya çıkarılmıştır. Başka bir araştırmacı okulla özdeşleşmeyi ölçen 2 boyutlu 6 maddelik bir ölçek geliştirmiştir. Bu ölçekte grup üyeliği özdeşleşmenin bilişsel ve duygusal yönlerini ölçen maddelerle ifade edilmiştir; ancak yapılan faktör analizinde

⁷⁵ Van Dick ve diğ., Agm, s. 173.

⁷⁶ Denise M. Rousseau, "Why workers still identify with organizations," *Journal of Organizational Behavior*, 19, 1998, s. 219.

⁷⁷ Rousseau, Agm., s. 217.

⁷⁸ Hogg ve Terry, Agm., s. 135.

duygusal ve bilişsel maddeler tek bir faktöre yüklenmiştir⁷⁹. Kısacası, geliştirilen örgütsel özdeşleşme ölçeklerinin birbirlerinden farklı boyutlar içerdiği gözlenmektedir.

Örgütsel özdeşleşmenin ölçümü konusunda literatürde önemli bir yere sahip olan ve konuyla ilgilenen araştırmacılar tarafından sıkça kullanılan bazı ölçüm araçları vardır. Bunlar; Mael'in Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği, Cheney'in Örgütsel Özdeşleşme Anketi (Organizational Identification Questionnaire-OIQ) ve Bergami ve Bagozzi'nin Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği'dir. Örgütsel özdeşleşmenin ölçümü konusunda araştırmacılar arasındaki farklı görüşleri ve tartışmaları analiz edebilmek için, bu ölçüm araçlarının her birinin ayrı ayrı incelenmesi gerekir.

1.8.1. Mael'in (1988) örgütsel özdeşleşme ölçeği

Örgütsel özdeşleşmenin ölçümünde en fazla kullanılan araçlardan birisi Mael'in 1988'de geliştirmiş olduğu tek boyutlu (bilişsel boyut) ve Likert tipi ölçüm aracıdır. Mael'in bu ölçeği çeşitli araştırmacılar tarafından ya orijinal 6 maddelik şekliyle (örneğin Dukerich ve diğ., 2002; Mael ve Ashforth, 1992), ya da değiştirilmiş 5 maddelik şekliyle (örneğin Mael ve Ashforth, 1995) kullanılmıştır⁸⁰.

Bazı araştırmacılar Mael'in ölçeğiyle ilgili önemli eleştiriler yaparak ölçeğin sakıncalarını ortaya koymuştur. Örneğin Van Dick bu ölçeğin dört maddesinin sosyal kimlik teorisindeki değerleyici özdeşleşmeyi anımsattığını ve iki maddesinin de açıkça duygusal özdeşleşmeyi belirttiğini iddia etmiştir. Yani Van Dick'e göre bu araştırmacılar deneysel çalışmalarında, Ashforth ve Mael'in örgütsel özdeşleşme tanımlarını dayandığı benlik sınıflamanın bilişsel yönünü tamamen ihmal etmiştir⁸¹. Bergami ve Bagozzi de ölçekle ilgili benzer eleştiriler getirmiştir. Bergami ve Bagozzi'ye göre bu ölçek bir kişinin örgüt üyeliğinin farkında olmasından daha fazlasını ölçmekte ve özdeşleşmenin potansiyel sebeplerini, etkilerini ve diğer değişkenlerle ilişkilerini de içermektedir. Örneğin ölçekteki üç madde örgüt olumsuz şekilde eleştirildiğinde veya övüldüğünde üyelerin hissedecekleri duygusal cevapları yansıtmaktadır: “*Birisi (örgütü) eleştirdiğinde, bunu kişisel bir hakaret olarak görürüm*”, “*Birisi (örgütü) övdüğünde, bunu kişisel bir iltifat olarak görürüm*”, “*Eğer*

⁷⁹ Bergami ve Bagozzi, Agm., s. 558.

⁸⁰ Bergami ve Bagozzi, Agm., s. 558.

⁸¹ Van Dick, Agm., s. 271.

medyadaki bir öykü (örgütü) eleştirmişse, utanç duyarım". Bu araştırmacılara göre kişinin örgüt üyeliğine yönelik duygusal cevaplarını bağlılık içerisinde ele almak veya duygusal bağlılık olarak görmek daha doğru olur. Mael'in ölçeğindeki diğer iki madde kişinin özdeşleşmesini şekillendirebilecek veya etkileyebilecek değişkenleri ölçmektedir: "*Başkalarının (örgüt) hakkında ne düşündüğü beni yakından ilgilendirir*" ve "*(örgütün) başarıları benim başarılarımdır*". Bu ölçekteki yalnızca bir madde benlik sınıflamayı ölçmektedir: "*(Örgüt) hakkında konuştuğumda genelde 'onlar' yerine 'biz' derim*". Fakat bu madde üyeliğin farkında olmayı ifade etmekle beraber, benlik sınıflamanın bir sonucunu veya yansımasını da göstermektedir. Mael'in ölçeğini kullandığı belirtilen yukarıdaki çalışmaların tümünde ölçekteki maddeler sürekli tek bir faktöre yüklenmiştir. Özdeşleşmenin sebeplerine, etkilerine ve diğer değişkenlerle ilişkilerine işaret eden maddelerin tek bir faktöre yüklenmiş olması ölçeğin olumsuz bir yönüdür. Aynı şekilde Mael'in bu tek faktörlü ölçeğinin özdeşleşmenin duygusal ve değerleyici yönlerini ayırt etmede başarısız olduğu belirtilmiştir⁸².

Mael'in orijinal altı maddelik ölçeğine özdeşleşmenin iki faktörlü gösterimini sağlamak için dört madde eklenmiştir: 'paylaşılan deneyimler' (orijinal altı maddeden beşine ilaveten yeni bir madde) ve 'paylaşılan ayırıcı nitelikler' (orijinal altı maddeden biri ile üç yeni madde). Bergami ve Bagozzi bu yeni ölçeğin faydasını ve geçerliliğini değerlendirmek için henüz erken olduğunu, ancak bazı eleştirilerin yapılabileceğini ifade etmiştir. Onlara göre 'paylaşılan deneyimler' faktöründe yukarıda açıklanan belirsizlikler aynen sürmektedir. 'Paylaşılan ayırıcı nitelikler' faktörü ise duygusal bağlılığı ölçen bir madde içermektedir; fakat bu faktörün diğer üç maddesi üyelerin 'kalitesi'nden ve üyelerle örgütün nitelikleri arasındaki uygunluktan söz etmektedir. Dolayısıyla bu durum faktörlerin yorumlanmasını zorlaştırmaktadır⁸³.

1.8.2. Cheney'in (1983) örgütsel özdeşleşme anketi (organizational identification questionnaire-OIQ)

Örgütsel özdeşleşmenin ölçümünde en fazla kullanılan diğer bir araç da Cheney'in geliştirdiği Örgütsel Özdeşleşme Anketi'dir. Bu anket yirmi beş maddelik Likert tipi bir ölçektir ve çalışanların örgütle özdeşleşme düzeylerini ölçmek için üç

⁸² Bergami ve Bagozzi, Agm., s. 559.

⁸³ Bergami ve Bagozzi, Agm., s. 559.

boyut üzerine tasarlanmıştır: üyelik (örneğin; bu örgütün bir çalışanı olmaktan gurur duyarım), sadakat (örneğin; kariyerimin geri kalan kısmını bu örgütte geçirmek için oldukça istekliyim) ve benzerlik (örneğin; genel olarak, bu örgütün problemlerini kendi problemlerim olarak görürüm). Cevaplar ‘kesinlikle katılıyorum’ ifadesinden ‘kesinlikle katılmıyorum’ ifadesine doğru sıralanan yedi nokta üzerinde değerlendirilmektedir. Bu ölçekle yapılan çalışmalarda 0.90’dan 0.94’e uzanan alfa katsayıları bulunmuştur ve ölçek yüksek güvenilirlik sergilemiştir⁸⁴. Ancak yüksek güvenilirliğine ve yaygın kullanımına rağmen bu anketle ilgili önemli eleştiriler yapılmıştır. Örneğin Miller, Allen, Casey ve Johnson bu ölçeğin kullanımının askıya alınması çağrısında bulunmuştur. Miller ve diğ. bu anketi değerlendirmiş ve dört ayrı örgüt üzerinde yaptıkları doğrulayıcı faktör analizleriyle, bu ölçeğin çalışanların örgütle özdeşleşme düzeyini ölçmek yerine, onların örgütleri için hissettikleri duygusal bağlılığın geniş bir ölçümünü yaptığını belirtmiştir. Miller ve arkadaşları bu ölçeğin kullanılmaması çağrısında bulunmuş ve özdeşleşmenin duygusal bağlılıkla karışmasını önlemek için, kavramı işlevselleştirmede kullanılabilecek çeşitli yöntemler önermiştir⁸⁵.

Riketta örgütsel özdeşleşmeyle ilgili bugüne kadar yapılmış olan deneysel çalışmalar üzerinde bir meta analiz uygulayarak bu çalışmalarda kullanılan ölçekler arasında bir karşılaştırma yapmıştır⁸⁶. Bu meta-analizde örgütsel özdeşleşmeyle bazı kavramlar arasındaki ilişki deneysel olarak incelenmiş ve farklı ölçeklerle ulaşılan sonuçlar karşılaştırılmıştır. Analiz sonucunda Cheney’in Örgütsel Özdeşleşme Anketi ile elde edilen sonuçların Mael’in özdeşleşme anketiyle elde edilenlerle aynı olmadığı görülmüştür. Bu yüzden Riketta örgütsel özdeşleşme literatürünü inceleyenlerin ölçeklerle ilgili genelleme yaparken, daha önce inceleme yapanlardan daha dikkatli olmaları gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca örgütsel özdeşleşme konusunda deneysel araştırma yapacak araştırmacıların ulaşacakları bulguların, özdeşleşmenin en yakın kavramsal komşusu olan örgütsel bağlılıkla ilgili daha önceden edinilmiş bulguların gereksiz bir tekrarı olmaması için, bu araştırmacıların Cheney’in anketi yerine Mael’in anketini kullanması gerektiğini ifade etmiştir. Riketta’nın elde ettiği sonuçlar Mael’in ölçeğinin kullanışlı olduğunu göstermiştir. Bu ölçeğin kısa ve kolay uygulanabilir

⁸⁴ Paul Schrodtt, “The Relationship Between Organizational Identification and Organizational Culture: Employee Perceptions of Culture and Identification in a Retail Sales Organization”, *Communication Studies*, 53, 2, 2002, s. 194.

⁸⁵ Miller ve diğ., Agm., s. 648.

⁸⁶ Riketta, Agm., s. 374-375.

olması, sıkça kullanılması, pek çok sonucun onun güvenilirliğini ve kavramsal geçerliliğini göstermesi gibi ek avantajlar sebebiyle, Riketta bunun mevcut en iyi örgütsel özdeşleşme ölçeği olduğunu öne sürmüştür. Bunun yanında, örgütsel özdeşleşmenin ölçümü konusunda literatürde büyük ölçüde çeşitlilik olduğundan, gelecekte yapılacak çalışmalarda yeni ölçekler geliştirmek yerine, mümkün olduğunca var olan ölçeklerin kullanılması gerektiğini belirtmiş; bu noktada Mael'in ölçeğinin tercih edilmesini önermiştir. Yine örgütsel özdeşleşmenin öne sürülen farklı boyutlarını araştırmak için tamamen yeni ölçekler geliştirmek yerine, mevcut ölçeklerin (örneğin Mael'in ölçeği) bu boyutlardan birisini veya daha fazlasını ne ölçüde kapsadığının, bunların alt ölçeklere ayrılıp ayrılamayacağının veya bu boyutları ölçmek için birbirleriyle birleştirilip birleştirilemeyeceğinin araştırılması gerektiğini belirtmiştir.

1.8.3. Bergami ve Bagozzi'nin (2000) örgütsel özdeşleşme ölçeği

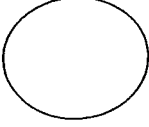
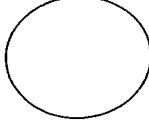
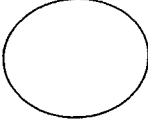
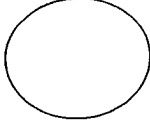
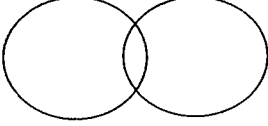
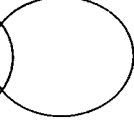
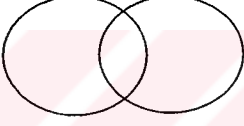
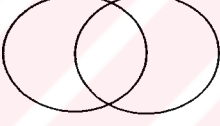
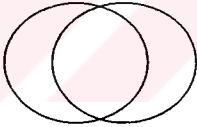
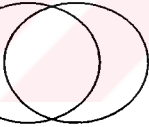
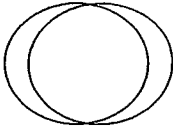
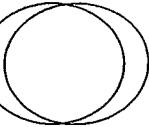
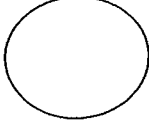
Bergami ve Bagozzi örgütsel özdeşleşmeyi, özellikle de benlik sınıflamanın bilişsel yönünü ölçmek için basit bir ölçek geliştirmek amacıyla, görsel bir madde ile sözel bir maddeden oluşan iki bölümlü bir ölçek oluşturmuştur. Bu bölümlerden ilkinde (görsel madde) cevaplayıcılardan kendi kimliklerinin örgütlerinin kimliğiyle, yani üyelerin örgütü tanımladığına inandığı merkezi, kalıcı ve ayırt edici özelliklerle örtüşme derecesini bir şekil üzerinde göstermeleri istenmektedir. Dukerich, Golden ve Shortell bu görsel ölçeği doktorların sağlık bakım sistemiyle özdeşleşmeleriyle ilgili bir çalışmada kullanmıştır. Bu çalışmada söz konusu ölçeğin Mael'in ölçeğiyle 0.65 büyüklüğünde bir korelasyon gösterdiğini görmüştür. Ölçeğin ikinci bölümü olan sözel maddede ise, cevaplayıcılardan benlik imajlarının örgütlerinin imajıyla ne derece örtüştüğünü 7 noktalı bir ifadede göstermeleri istenmektedir⁸⁷. Bartel bu ölçeğin her iki maddesini de çalışmasında kullanmış ve iki madde için Cronbach alfa değerini 0.94 olarak bulmuştur⁸⁸.

Bergami ve Bagozzi'nin geliştirdiği özdeşleşme ölçeğinin görsel maddesi Şekil 1.2.'de gösterilmiştir:

⁸⁷ Bergami ve Bagozzi, Agm., s. 558.

⁸⁸ Caroline A. Bartel, "Social Comparisons in Boundary-spanning Work: Effects of Community Outreach on Members' Organizational Identity and Identification," *Administrative Science Quarterly*, 46, Eylül 2001, s. 391.

Her satırda bulunan soldaki dairenin sizin benlik tanımınızı veya kimliğinizi, sağdaki diğer dairenin de örgütünüzün kimliğini temsil ettiğini düşününüz. Kendi kimliğiniz ve örgütünüzün kimliği arasındaki örtüşme derecesini en iyi ifade eden durumu (A,B,C,D,E,F,G veya H) lütfen işaretleyiniz.

	Ben	Çalıştığım Örgüt	
A			Çok uzak
B			Birbirine yakın fakat ayrı
C			Çok az örtüşme
D			Az örtüşme
E			Orta derecede örtüşme
F			Büyük derecede örtüşme
G			Çok büyük derecede örtüşme
H			Tam örtüşme

Şekil 1.2.: Bergami ve Bagozzi'nin Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin Görsel Maddesi.

Kaynak: Bergami ve Bagozzi, Agm., s. 566.

1.9. Örgütsel Özdeşleşme Konusunda Güncel Yaklaşımlar ve Modeller

Örgütsel özdeşleşme son zamanlarda başlı başına bir araştırma konusu olarak ele alınmaktadır ve araştırmacıların konuya ilgisi artarak sürmektedir. Örneğin ‘Academy of Management Review’ ve ‘Group Processes and Intergroup Relations’ adlı akademik dergilerin sırasıyla 2000 ve 2002 yıllarında konuyla ilgili özel bir sayıları yayımlanmıştır. Bu yoğun ilgiyle beraber araştırmacıların özdeşleşme konusunda farklı bakış açıları geliştirdikleri gözlenmektedir. Bu bakış açıları kavramın daha iyi anlaşılmasına ve yorumlanmasına yardımcı olmaktadır. Bu sebeple bazı araştırmacıların örgütsel özdeşleşmeyle ilgili güncel yaklaşımlarına ve önerdikleri modellere aşağıda yer verilmiştir:

1.9.1. Christ, Van Dick, Wagner ve Stellmacher’ın (2003, 2004) örgütsel özdeşleşme yaklaşımı

Van Dick Ashforth ve Mael’in ve onların bakış açısını sürdüren daha sonraki araştırmacıların (Mael ve Ashforth, 1992; Dutton ve diğ., 1994) sosyal kimlik teorisini yalnızca yüzeysel biçimde ele aldıklarını ve teorik olarak sosyal kimliğin bilişsel yönü üzerinde durarak, özdeşleşmenin diğer boyutlarını ihmal ettiklerini öne sürmüştür. Örneğin Ashforth ve Mael sosyal özdeşleşmeyi tanımladıktan sonra, bilişsel benlik sınıflamaya tam olarak uyan bazı örnekler göstermiştir. Bu yönden araştırmacılar özdeşleşmenin duygusal ve değerleyici boyutlarını içeren bu teoriyle zıt düşmektedir. Benzer şekilde, Smidts, Pruyn ve Van Riel’in (2001) çalışanların iletişimi ile algılanan dış imajın örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkilerini ölçtükleri çalışmada, özdeşleşmeyi ölçmek için geliştirdikleri ölçüm aracı özdeşleşmenin yalnızca duygusal boyutuyla ilgilidir⁸⁹.

Christ, Van Dick, Wagner ve Stellmacher sosyal kimlik teorisinin özdeşleşmeyle ilgili görüşlerini destekleyerek, örgütsel özdeşleşmenin dört boyutu olduğunu ileri sürmüştür: Özdeşleşmenin ‘duygusal’ boyutu, bir gruba yönelik duygusal bağlılığı ifade eder. ‘Değerleyici’ boyut, bu gruba dışarıdan atfedilen değer çağrışımlarını belirtir, ‘bilişsel boyut’ da bir kişinin belli bir gruptaki üyelik bilgisini içerir. Teoriden geliştirilen bu üç boyuta bir araştırmacı tarafından etnik kimlik araştırmalarından uyarlanan ‘davranışsal’ boyut da eklenmiştir. Davranışsal boyut bireyin örgütün

⁸⁹ Van Dick, Agm., s. 271.

törenlerine katılması ve davranışsal beklentilere bağlı olmasıyla ilgilidir. Christ ve diğerlerine göre öncelikle birey benlik sınıflamayla kendisini bir örgütün üyesi olarak algılar ve bu durum bilişsel özdeşleşme boyutunu gösterir. Bu ifadeden duyguların kimlik oluşum sürecinde daha düşük bir değere sahip olduğu anlamı çıkarılmamalıdır. Burada anlatılmak istenen, bireyin kendisini belirli bir kategorinin üyesi olarak algılamaması durumunda, bu kategorinin sosyal kimlik teorisinin varsaydığı şekilde bireyin benlik tanımına katkı sağlamasının çok güç olduğudur. Birey kendisini sosyal bir grubun üyesi olarak algılamaya başladığında, diğer üç boyut açığa çıkar; birey bu gruba yönelik (zayıf veya güçlü) duygusal bağlar hisseder, grubun ayırıcı niteliklerini olumsuz veya olumlu olarak değerlendirir, grubun içindekilerin ve dışındakilerin değerlendirmelerine duyarlı hale gelir ve grup için direnmeye ve grubu destekleyici şekilde davranmaya hazır olur. Fakat sonraki bu üç boyutun hangi sırayla ortaya çıktığı konusunda bir görüş belirtmek mümkün değildir. Ancak bu boyutların hepsinin karşılıklı ilişkili olduğu bilinmektedir. Yani bir kişi grubuna yönelik daha güçlü bir duygusal bağ hissederse, grubunu daha olumlu şekilde değerlendirir ve daha fazla grup adına hareket eder⁹⁰.

Christ ve diğ. konuyla ilgili teorik ve deneysel çalışmalardan hareketle, farklı özdeşleşme odaklarının da bulunduğunu ileri sürmüştür. Bu literatür çerçevesinde en az dört odak tanımlanabilir. Bunlar; kendi kariyeriyle özdeşleşme, çalışma birimi veya grubuyla özdeşleşme, bir bütün olarak örgütle özdeşleşme ve meslekle veya mesleki grupla özdeşleşmedir. Benlik sınıflama teorisine göre kariyerle özdeşleşme kişisel düzeyde sınıflandırmaya karşılık gelirken, diğer üçü grup düzeyinde sınıflandırma içerisinde yer alır⁹¹. Bazı araştırmacılar bireylerin bu farklı özdeşleşme odaklarından hangisiyle daha çok özdeşleştiğini ortaya çıkarmak istemiştir. İnsanlar daha yakından tanıdıkları ve kendilerine daha benzer buldukları sosyal gruplarla özdeşleşmeye yatkındırlar. Ayrıca bireyler kendilerini hem bir grubun üyesi olarak algılamak, hem de diğerlerinden farklı görmek isterler. Bu dengenin en iyi şekilde kurulduğu yer de büyük gruplar değil küçük gruplardır. Bu bakımdan bireyin çalışma birimi veya grubuyla örgütünden daha fazla özdeşleşmesi beklenmektedir. Van Knippenberg ve Van Schie

⁹⁰ Van Dick ve diğ., Agm., s. 173.

⁹¹ Christ ve diğ., Agm., s. 332.

yaptıkları deneysel çalışmada beklendiği gibi bireylerin çalışma gruplarıyla örgütlerinden daha fazla özdeşleştiğini göstermiştir⁹².

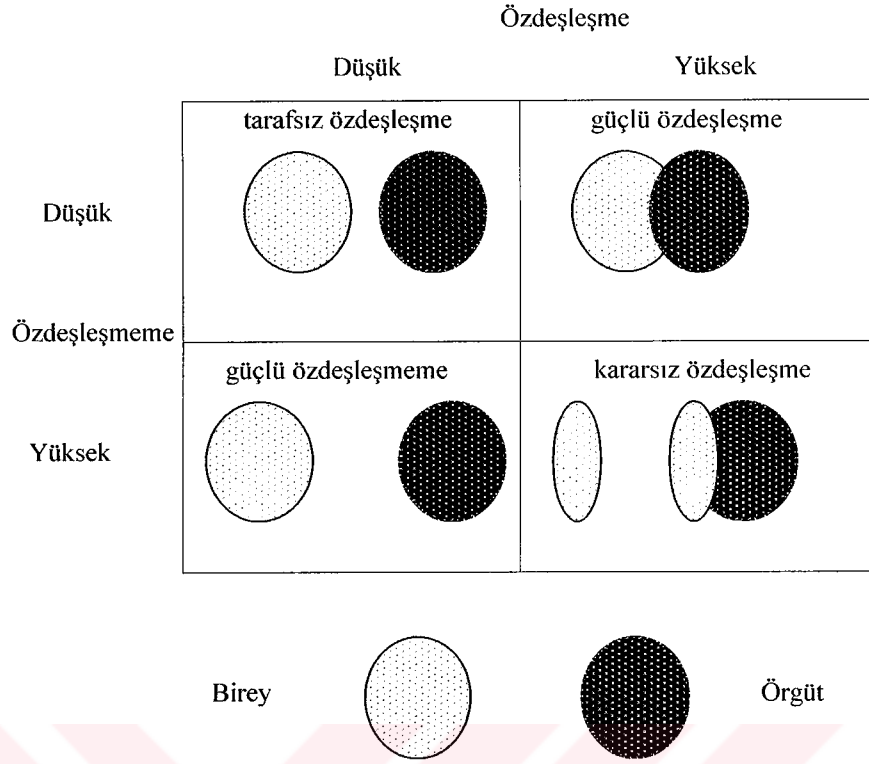
1.9.2. Kreiner ve Ashforth'un (2004) örgütsel özdeşleşme modeli

Kreiner ve Ashforth organizasyon teorisyenlerinin örgütsel özdeşleşmeye bakışının son zamanlarda geçmişteki bakışın ötesine geçtiğini ve konunun daha geniş kapsamlı ve karmaşık yönden ele alındığını ifade etmiştir. Kreiner ve Ashforth özdeşleşmenin, bireyin örgüte göre benlik anlamı kazanmasının yalnızca bir yolu olduğunu, ancak gerçekte bireylerin kendilerini örgütsel bağlar aracılığıyla çeşitli yollarla tanımlayabileceğini öne sürmüş ve görüşlerini açıklamak için bir model geliştirmiştir⁹³. Modelde dört boyut bulunmaktadır: özdeşleşme (identification), özdeşleşmeme (disidentification), kararsız özdeşleşme (ambivalent identification) ve tarafsız özdeşleşme (neutral identification). Ayrıca modelde her bir boyutun öncüllerine de yer verilmiştir. Modeli test etmek için söz konusu araştırmacıların yaptıkları keşifsel araştırmanın sonuçları bu dört boyutun farklılığını desteklemiştir. Araştırmada özdeşleşme Mael'in altı maddelik ölçeğiyle ölçülürken, diğer boyutlar için araştırmacıların kendileri ölçek geliştirmiştir. Özdeşleşmeme, bireyin kendisini örgütü tanımladığına inandığı niteliklerin aynısına sahip olmama temelinde tanımlaması durumunda gerçekleşir. Özdeşleşme örgütün tipik olarak olumlu yönlerini kendine bağlamayı içerirken, özdeşleşmeme kendinden örgütün tipik olarak olumsuz yönlerini uzaklaştırmayı içerir. Kararsız özdeşleşme bireyin örgütüyle (veya onun bazı yönleriyle) aynı anda özdeşleşmesini ve özdeşleşmemesini ifade eder. Örneğin bir firmanın maliyet kısma yaklaşımıyla ilgili olarak, birey verimliliğin izlenmesiyle özdeşleşirken, kalitenin ihmal edilmesiyle özdeşleşmeyebilir. Tarafsız özdeşleşme durumunda ise, bireyin benlik algısı bir örgütle hem özdeşleşmenin hem de özdeşleşmemenin yokluğuna dayanır. Yani burada her ikisinin birden yokluğu bireyin kendisini tanımlamasını sağlar. Araştırmacıların önerdikleri modeli Şekil 1.3.'de göstermiştir.⁹⁴

⁹² Van Knippenberg ve Van Schie, Agm., s. 140-144.

⁹³ Kreiner ve Ashforth, Agm., s. 1-27.

⁹⁴ Kreiner ve Ashforth, Agm., s. 6.



Şekil 1.3: Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli

Kaynak: Kreiner ve Ashforth, Ağı., s. 6.

1.10. Örgütsel Özdeşleşmenin İlgili Kavramlardan Farkı

Örgütsel özdeşleşme konusunda yapılacak çalışmaların literatüre katkı sağlaması için, öncelikle bu kavramın ilgili kavramlardan farkının ortaya konması gerekir. Aksi takdirde bu konuda elde edilecek bilgilerin literatürdeki bilgi birikimine çok az katkısı olacaktır ve yapılan çalışmalar daha önceki çalışmaların tekrarı olarak görülecektir. Örgütsel özdeşleşme ile en fazla benzerlik gösteren ve karıştırılan kavram örgütsel bağlılıktır. Bu iki kavram arasında bir fark bulunup bulunmadığı veya bunların hangi yönlerden farklı olduğu konusunda araştırmacılar çeşitli görüşler benimsemiştir. Bu bakımdan kavram karmaşasının ortadan kaldırılması için aralarındaki farklar ortaya çıkarılmalıdır.

1.10.1. Örgütsel özdeşleşmenin örgütsel bağlılıktan farkı

Örgütsel bağlılık araştırmalarında en çok kabul gören tanımlardan birisi Mowday, Steers ve Porter'e aittir. Bu tanıma göre; bireyler örgütle özdeşleştiklerinde ve

örgütsel amaç ve değerler yönünde çaba sarf ettiklerinde bağlılık meydana gelir ve örgütsel bağlılık için üç unsur söz konusudur:⁹⁵

- (a) Örgütün amaç ve değerlerine olan inanç ve bu amaç ve değerlerin kabulü,
- (b) Örgütün amaçlarının başarılması yönünde çaba sarf etmeye istekli olma,
- (c) Örgüt üyeliğini devam ettirme konusunda güçlü bir arzunun varlığı.

Bu araştırmacılar sonra Allen ve Meyer örgütsel bağlılığın çalışanla örgütü arasındaki psikolojik bir bağ olduğunu belirtmiş ve kavramı, çalışanların örgütten kendi istekleriyle ayrılma kararlarını almalarında etkili bir olgu olarak tanımlamıştır. Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif (ahlaki) bağlılık olmak üzere üç boyutlu genel bir model olarak formüle etmiştir. Bu modele göre duygusal bağlılık; çalışanların hissi olarak örgüte bağlanma isteğini ifade eder. Duygusal yönden bağlı bireyler, örgütün amaç ve değerlerini kabul ederler ve örgütte çalışmayı gerçekten istedikleri için kalırlar. Ayrıca duygusal bağlılık bireylerin örgütleriyle özdeşleşmesini ve örgütle ilgili olmasını içermektedir. İkinci boyut olan devamlılık bağlılığı ise; bireylerin örgütten ayrılmanın beraberinde getireceği maliyeti ve olumsuzlukları algılama derecelerini ortaya koyar. Devamlılık bağlılığı güçlü olan bireyler zorunluluk hissettikleri için örgütte çalışmaya devam ederler. Son olarak normatif bağlılık; bireylerin örgüte olan minnettarlık hissini ortaya koyar. Bu tür bağlılığı güçlü olan birey, toplumsal normlardan etkilenir ve ahlaki bir sorumluluk olduğunu düşünerek örgütte çalışmaya devam eder⁹⁶.

Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık tanımı ve boyutları konuyla ilgilenen araştırmacıların yoğun ilgisiyle karşılaşmıştır. Bu boyutlardan duygusal bağlılığın Mowday ve arkadaşlarının tanımına benzediği görülmektedir. Bu tanımlara bakıldığında, örgütsel bağlılık ve özdeşleşme arasındaki açık örtüşme göze çarpar. Başlıca teoriler özdeşleşme ve bağlılığın örgütler ve üyeleri üzerinde tatmin, örgütü

⁹⁵ Richard T. Mowday, Richard M. Steers, Lyman W. Porter, "The measurement of organizational commitment," *Journal of Vocational Behavior*, 14, 1979, s. 226; Aytül A. Cengiz, "Örgüt Yaşamında Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri ve Eskişehir Bölgesinde Doktor ve Hemşire Meslek Grupları Arasında Karşılaştırmalı Bir Çalışma," 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Antalya, 2002, s. 805.

⁹⁶ Natalie J. Allen, John P. Meyer, "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity", *Journal of Vocational Behavior*, 49, 1996, s. 252-253; Ömer F. İşcan, Atılhan Naktiyok, "Çalışanların Örgütsel Bağdaşımının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları," Ank. Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 59,1, Ocak-Mart 2004, s.185.

destekleyici davranışlar, işgücü devri ve verimlilik gibi bazı sonuçları olduğunu öngördüğünden, bu kavramların tam olarak neyi ifade ettiğinin açıklanması gerekir⁹⁷.

Örgütsel özdeşleşme ve bağlılık arasında kavramsal benzerlikler bulunması yanında, işlevsel düzeyde de örtüşme vardır. En fazla kullanılan örgütsel bağlılık ölçekleri Mowday ve arkadaşlarının Örgütsel Bağlılık Anketi (Organizational Commitment Questionnaire-OCQ) ile Allen ve Meyer'in Duygusal Bağlılık Ölçeği (Affective Commitment Scale-ACS)' dir. Bu ölçeklerdeki maddeler şu unsurlardan söz etmektedir:

- (a) Örgüte duygusal yakınlık hissetme (örneğin; OCQ: "Bu örgütün bir parçası olduğumu başkalarına söylemekten gurur duyarım"; ACS: "Bu örgüte duygusal yakınlık hissetmem").
- (b) Örgüt hakkındaki konulara ilgi duyma (örneğin; OCQ: "*Örgütün geleceğiyle gerçekten ilgilenirim*"; ACS: "*Bu örgütün problemlerini kendi problemlerim gibi görürüm*").
- (c) Değer uyumu (örneğin; OCQ: "*Kendi değerlerimle örgütün değerlerini çok benzer bulurum*"; ACS 'de yer almamaktadır).
- (d) Örgütte kalma isteği (örneğin; OCQ: "*Bu örgüte süresiz olarak bağlanmakla pek bir şey elde edilemez*"; ACS: "*Kariyerimin geri kalanını bu örgütte geçirirsem mutlu olacağım*").

Yukarıdakilere benzer ifadeler çoğu örgütsel özdeşleşme ölçeğinde yer almaktadır. Örneğin, en çok kullanılan ölçeklerden birisi olan Cheney'in (1983) 25 maddelik Örgütsel Özdeşleşme Anketi'nin sekiz maddesi ACS ve OCQ'nun maddeleriyle neredeyse aynıdır⁹⁸.

Örgütsel özdeşleşmeyi ve bağlılığı birbirinden ayıran araştırmacıların başında Ashforth ve Mael gelir. Ashforth ve Mael'a göre Mowday ve diğerlerinin örgütsel bağlılık anlayışı içselleştirmeyi, davranışlarla ilgili niyetleri ve duyguları içermekte, fakat Ashforth ve Mael'in açıkladığı anlamda özdeşleşmeyi içermemektedir. Özdeşleşme örgüte özgü iken, bağlılık örgüte özgü olmayabilir. Örgütün değerleri ve hedefleri başka örgütler tarafından paylaşılabılır. Bu yüzden bir üye örgütüyle ortak bir kaderi paylaştığını düşünmeden de yüksek derecede bağlılık sergileyebilir. Ancak üye

⁹⁷ Bergami ve Bagozzi, Agm., s. 556.

⁹⁸ Riketta, Agm., s. 361.

örgütüyle özdeşleşmişse, bu örgütten ayrıldığında ruhsal bir kayıp yaşayacaktır⁹⁹. Bu araştırmacılara göre örgütsel özdeşleşmenin önemli bir yönü, bireyin örgüte duyduğu psikolojik yakınlığın, kişiler arası ilişkilerden çok daha fazlasını ifade etmesi ve özdeşleşmenin, kişiler arası ilişkiler veya etkileşim olmasa bile ortaya çıkabilmesidir¹⁰⁰. Örgüte bir kişinin diğer üyelerle ilişkisinin ötesinde psikolojik bir gerçek olarak bakıldığında, örgütsel özdeşleşme bireyin kendiliğinden belirli bir örgütü kavramasına ve ona sadık kalmasına imkan verir. Bunun yanında, özdeşleşmeden söz edebilmek için çalışanların gerçekten örgütte yer alması veya gelecekte yer almayı istemesi ve bazı grup üyelerini takdir etmesi veya bu üyeleri tanınması gerekmez. Çok sayıda araştırmacı Ashforth ve Mael'le aynı görüşleri paylaşmakta ve örgütsel özdeşleşmenin algısal/bilişsel bir kavram olduğunu ve herhangi bir özel davranışla veya duygusal durumla bağlantılı olmak zorunda olmadığını düşünmektedir¹⁰¹.

Van Dick ve arkadaşları da örgütsel özdeşleşme ve bağlılığın farklı kavramlar olduğunu belirtmiştir. Fakat bu araştırmacılar örgütsel özdeşleşmeyi Ashforth ve Mael'in düşündüğünden daha geniş kapsamlı bir kavram olarak görmektedir. Bu araştırmacılara göre bağlılık ve özdeşleşmeyi birbirinden ayırmanın başlıca sebebi, bağlılık araştırmalarında çoğunlukla örgüt üyeliğinin duygusal, değerleyici ve bilişsel yönden algılanmasının, yani bireyin örgütle bir bütün olma hissinin ihmal edilmesidir. Özdeşleşme grup üyeliğinin bireyin benlik kavramına ne ölçüde dahil edildiğini gösterir. Bağlılık ise, karşılıklı değişime dayalı faktörler nedeniyle bireyin örgütüne yönelik tutumları üzerine odaklanır. Ayrıca belli bir kategoriyle özdeşleşme düzeyi, bu kategorinin belirginliğine ve diğer kategorilerle etkileşime bağlı olduğu için, özdeşleşmenin bireyin özdeşleştiği gruba yönelik davranışları üzerindeki etkisi de esneklik gösterecektir. Buna karşılık bireyin hissettiği bağlılığın çalışmayla ilgili tutum ve davranışları üzerindeki etkisinin oldukça sabit ve sürekli olduğu anlaşılmaktadır. Bir başka görüşe göre özdeşleşme ve bağlılık farklı kaynaklara dayanarak gelişir. Özdeşleşme örgütle aynı kaderin paylaşılmasına ve algılanan benzerliklere göre

⁹⁹ Ashforth ve Mael, Agm. (Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification), s. 105.

¹⁰⁰ Mael ve Ashforth, Agm. (Loyal from day one: biodata, organizational identification, and turnover among newcomers), s. 313.

¹⁰¹ Riketta, Agm., s. 361-362.

durumsallık gösterirken, bağıllık karşılıklı değişime dayalı faktörler yüzünden, yani birey ve örgüt arasındaki (maddi) ilişki sayesinde gelişir¹⁰².

Bazı araştırmacılar örgütsel bağıllık ve özdeşleşmenin çok yakın ilişkili, hatta birbirinin yerine kullanılabilir kavramlar olduğunu düşünmüş ve bunları eş anlamlı kabul etmiştir. Araştırmacıların bir kısmı örgütsel özdeşleşmeyle ilgili çalışmaları bağıllık araştırmalarının örneği olarak almış veya tam tersini yapmış; bir kısmı da bağıllık ölçümlerinde örgütsel özdeşleşme ölçeklerindeki maddelere yer vermiş veya tam tersini yapmıştır. Son olarak, bazıları örgütsel özdeşleşmeyle ilgili çalışmalarında örgütsel bağıllıktan hiç söz etmemiştir. Bu durumun sebeplerinden birisi onların çalışmaları döneminde bu kavramın henüz ortaya atılmamış olmasıdır. Dolayısıyla bu kişilerin iki kavram arasındaki ilişkiyi nasıl gördüğü belirsizdir¹⁰³. Kısacası, örgütsel özdeşleşmeyle ilgilenen araştırmacıların özdeşleşme ve bağıllık arasındaki kavramsal ilişki hakkında bir fikir birliğine varamadıkları gözlenmektedir.

Örgütsel özdeşleşme ve bağıllık arasındaki ilişkiyle ilgili deneysel sonuçlar da tutarsızlık göstermektedir¹⁰⁴. Yapılan çalışmalarda aralarındaki korelasyon 0 civarındaki değerlerle 0.8 veya üzerindeki değerler arasında yayılmaktadır. Sonuç itibarıyla, teorik veya deneysel yönden bu kavramlar arasında önemli bir farklılığın bulunup bulunmadığının anlaşılması gerekir.

Riketta bu kavramsal karmaşayı ortadan kaldırmak için, örgütsel özdeşleşme ve bağıllıkla ilgili bugüne kadar yapılmış olan deneysel çalışmalar üzerinde bir meta-analiz uygulamıştır. Meta-analizde bu iki kavramın aynı değişkenlerle korelasyon gücü farklı bulunursa, bu durum kavramların birbirinden ayrı olduğunu gösterir. Riketta'nın bu çalışmasında, örgütsel özdeşleşmenin çok sayıda önemli değişkenle ilişkili olduğu görülmüştür. Bunların bir kısmı düşünüldüğü gibi özdeşleşmenin öncülleri ya da sonuçları olarak yorumlanabilir. Örgütsel kıdem, işin kapsamı / zorluğu, örgütsel prestij, örgütten ayrılma niyeti ile rol içi (in-role) ve rol dışı (extra-role) performans bunlara örnek gösterilebilir. Ayrıca analiz sonuçları örgütsel özdeşleşmenin kendisine en yakın kavram olan bağıllıktan farklı olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre, özdeşleşmenin iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve devamsızlıkla ilişkisi bunların bağıllıkla ilişkisinden daha zayıf iken; özdeşleşmenin iş ilgisi ve rol dışı davranışlarla ilişkisi bunların

¹⁰² Van Dick ve diğ., Agm., s. 185-186.

¹⁰³ Riketta, Agm., s. 362.

¹⁰⁴ Riketta, Agm., s. 362.

bağlılıkla ilişkisinden daha güçlüdür. Bu analizin sonuçları, deneysel örgütsel özdeşleşme araştırmalarında aslında örgütsel bağlılıktan daha özel veya homojen bir kavramın ele alındığını gösterir¹⁰⁵. Literatürdeki örgütsel bağlılık ve özdeşleşme tanımları incelendiğinde bu bulgunun doğruluğu gözlenmektedir. Bu tanımlarda bağlılığın özdeşleşmeyi kapsayan, örgütün olumlu değerlendirilmesini, örgüt için çok çalışma ve örgütte kalma niyetlerini de içeren daha geniş kapsamlı bir kavram olarak görüldüğü anlaşılmaktadır.¹⁰⁶

Sonuç olarak, bugüne kadar yaşanmış kavram karmaşasına rağmen, örgütsel özdeşleşmenin bağlılıktan farklı bir anlamı olduğu ve bu kavramların aynı olmadığı anlaşılmaktadır. Özdeşleşmenin örgüt ve birey açısından büyük önem taşıyan iş ilgisi ve rol dışı davranışlar gibi değişkenlerle ilişkisinin, bu değişkenlerin bağlılıkla ilişkisinden daha güçlü bulunması farklılığın uygulamadaki etkisini ortaya koymaktadır. Bu yüzden örgütsel özdeşleşme üzerine yapılan çalışmaların örgütsel davranış ve psikoloji literatürüne önemli bir katkı sağladığı açık bir şekilde söylenebilir.

1.10.2. Örgütsel özdeşleşmenin diğer kavramlardan farkı

Özel tanımına bağlı olarak örgütsel özdeşleşme, örgütsel davranış literatüründeki içselleştirme, mesleki ve profesyonel özdeşleşme, örgüt temelli öz saygı, örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışma ilgisi ve iş ilgisi kavramlarıyla az ya da çok benzerlik göstermekte ve örtüşmektedir. Dolayısıyla örgütsel özdeşleşmenin adı geçen kavramlardan farkının ortaya konması gerekir.

1.10.2.1. Örgütsel özdeşleşmenin içselleştirmeden farkı

İçselleştirme bir bireyin değerlerinin başkalarının değerleriyle uyumlu olmasından dolayı bir kararın benimsenmesini ifade eder¹⁰⁷. Ashforth ve Mael'e göre özdeşleşme ile içselleştirme birbirinden farklı kavramlardır. Özdeşleşme sosyal sınıflandırmalar açısından benliğe karşılık gelirken (ben), içselleştirme benlik içerisine değerlerin ve varsayımların rehber ilkeler olarak dahil edilmesidir (inanıyorum ki).

¹⁰⁵ Riketta, Agm., s. 373-374.

¹⁰⁶ Michael Riketta, Rolf Van Dick, "Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment," *Journal of Vocational Behavior*, Corrected Proof, 2005, s. 2.

¹⁰⁷ Richard P. Bagozzi, Kyu-Hyun Lee, "Multiple routes for social influence: the role of compliance, internalization, and social identity," *Social Psychology Quarterly*, 65, 3, Eylül 2002, s. 228.

Özdeşleşme ve içselleştirme çoğunlukla birbirleriyle bağlantılıdır. Yine de bir birey kendisini çalıştığı örgüt açısından tanımlarken, örgütün temel değerleriyle uyumlayabilir veya bunları yanlış algılayabilir, veya bu değerlere bağlı kalırken örgüte aitlik duygusu hissetmeyebilir¹⁰⁸.

1.10.2.2. Örgütsel özdeşleşmenin mesleki ve profesyonel özdeşleşmeden farkı

Mael ve Ashforth örgütsel özdeşleşmeyi mesleki ve profesyonel özdeşleşmeden ayırt etmiştir. Örgütsel özdeşleşme bireyin kendisini bir örgüt açısından tanımlama derecesini belirtirken, mesleki ve profesyonel özdeşleşme bireyin kendisini yaptığı çalışma (örneğin; ben bir doktorem) ve bu çalışmayı yapan kişilere atfedilen tipik ayırıcı nitelikler açısından tanımlamasıdır. Bu çalışma uğraş, meslek veya iş olarak adlandırılabilir, bir örgüt veya birçok örgüt için yapılabilir (örneğin bir gazetenin elemanı veya serbest çalışan gazeteci) ve az ya da çok bir örgüte özgü veya daha genel görevler gerektirebilir (örneğin özel yazılım geliştirmeye karşılık sekreterlik hizmetlerini yerine getirmek). Sonuç olarak, profesyonel ve mesleki özdeşleşmeler bir örgüte özgü olmak zorunda değildir¹⁰⁹. Ayrıca örgütsel değerler profesyonel değerlerle uyumlu olmadığında örgütsel-profesyonel özdeşleşme çatışması ortaya çıkabilir. Bir örgütün kontrol ve otoriteyle ilgili endişeleri, kuralları, düzenlemeleri ve örgütsel sadakat beklentisi çalışanların profesyonel özerklik gibi istekleriyle çatışma durumunda olabilir. Bu çatışma da çalışanları, örgütün beklentilerini yerine getirmek ve profesyonel değerler ve yargılara uygun hareket etmek arasında bir orta yol bulmaya zorlayabilir. Profesyonel ve örgütsel özdeşleşme birbirleriyle yakın ilişkili olmasına rağmen, bunların ayrı kavramlar olduğu Bamber ve Iyer'in deneysel çalışmasında ortaya konmuştur. Söz konusu araştırmacıların çalışmasında örgütsel-profesyonel çatışmasının işten ayrılma niyetini artırdığı görülmüştür. Bu bakımdan Bamber ve Iyer örgütün profesyonel yönelimli bir kültür oluşturması gerektiğini belirtmiştir. Başka bir çalışmada profesyonel özdeşleşmenin örgütsel özdeşleşmeyi güçlendirdiği gözlenmiştir;

¹⁰⁸ Mael ve Ashforth, Agm. (Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification), s. 105.

¹⁰⁹ Mael ve Ashforth, Agm. (Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification), s. 106.

çünkü örgütler bireylere profesyonel kimliğe sahip olmak ve bir profesyonel olarak çalışmak için gereken araçları sağlamaktadır¹¹⁰.

1.10.2.3. Örgütsel özdeşleşmenin örgüt temelli öz saygıdan farkı

Korman'a göre öz saygı (self-esteem) "*bireyin kendisini yeterli, ihtiyaçlarını karşılayan bir birey olarak görme derecesi*"¹¹¹ ni belirtir; dolayısıyla yüksek öz saygıya sahip bir birey "*kişisel bir yeterlilik ve geçmişteki ihtiyaçlarını karşılamayı başarmış olma duygusu*"¹¹² hisseder. Pierce, Gardner, Cummings ve Dunham genel öz saygı kavramından hareketle örgüt temelli öz saygı (organization-based self-esteem) kavramını geliştirmiştir. Örgüt temelli öz saygı üyelerin örgüt üyesi olarak kendileriyle ilgili değerlendirmesini ifade eder. Yüksek örgüt temelli öz saygıya sahip bireyler örgüt üyesi olarak kişisel bir yeterlilik duygusu hissederler, ihtiyaçlarını geçmişteki örgütsel rolleri sayesinde karşıladıklarını ve çalıştıkları örgüt için kendilerinin önemli ve değerli olduğunu düşünürler. Kısacası kavram bireyin bir örgüt üyesi olarak kişisel değeri ve yeterlilikleri ile ilgili değerlendirmesidir¹¹³. Tanımlar incelendiğinde, örgütsel özdeşleşmeyle örgüt temelli öz saygının farklı kavramlar olduğu görülür. Örgüt temelli öz saygı bireyin örgüt için taşıdığı anlam üzerine yaptığı değerlendirmeyi belirtirken, örgütsel özdeşleşme bireyin kendisini örgüt üyeliği bakımından tanımlamasıdır. Literatürde örgüt temelli öz saygının örgütsel özdeşleşmeyi (örneğin çalışma birimiyle) ve kişisel özdeşleşmeyi (örneğin yöneticiyle) artırdığını gösteren çalışmalar bulunmaktadır. Ayrıca örgütsel özdeşleşmeyle örgüt temelli öz saygı arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğu ortaya konmuştur¹¹⁴.

1.10.2.4. Örgütsel özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışından farkı

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), çalışanların resmi iş gereksiniminin bir parçası olmayan, biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve tam olarak dikkate alınmayan, ancak örgütün etkin şekilde faaliyet göstermesine yardımcı olan ve gönüllü olarak

¹¹⁰ E. Michael Bamber, Venkataraman M. Iyer, "Big 5 auditors' professional and organizational identification: consistency or conflict?," *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 21, 2, Eylül 2002, s. 21-38.

¹¹¹ Abraham K. Korman, "Toward a hypothesis of work behavior," *Journal of Applied Psychology*, 54, 1970, s. 32.

¹¹² Abraham K. Korman, "Self-esteem variable in vocational choice," *Journal of Applied Psychology*, 50, 1966, s. 479.

¹¹³ Jon L. Pierce, Donald G. Gardner, Larry L. Cummings, Randall B. Dunham, "Organization-based self-esteem: construct definition, measurement, and validation," *Academy of Management Journal*, 32, 3, Eylül 1989, s. 625.

¹¹⁴ Jon L. Pierce, Donald G. Gardner, "Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature," *Journal of Management*, 30, 5, 2004, s. 592.

yerine getirilen davranışlardan oluşur¹¹⁵. Kavramın gelişmesinde önemli katkıları olan Organ ÖVD'yi; *“doğrudan veya açık şekilde biçimsel ödül sistemi tarafından kabul edilmemiş ve genel olarak örgütün etkin şekilde faaliyette bulunmasına katkıda bulunan gönüllü bireysel davranış”*¹¹⁶ olarak tanımlamıştır. Tanımdan anlaşıldığı gibi, örgütsel vatandaşlık çalışanın iş sözleşmesi çerçevesinde kendisinden beklenen davranışların ötesine geçerek, örgüt yararı için gönüllü olarak birtakım davranışlar sergilemesidir. Örgütsel özdeşleşme ise, bireyin bir örgüte ait olduğunu algılaması ve kendisini ait olduğu örgütteki üyeliğiyle tanımlamasıdır. Dutton ve diğerlerine göre örgütsel özdeşleşme bireyin çıkarlarını ve davranışlarını örgütün yararına çıkar ve davranışlara göre düzenler. Yani örgütün yararı için çaba sarf etmek, bireyin kendi yararı için çaba sarf etmesi demektir. Bu yüzden söz konusu araştırmacılar örgütsel özdeşleşmenin artışının bireyin daha fazla ÖVD sergilemesine yol açacağını belirtmiştir¹¹⁷. Çeşitli araştırmacıların (Bell ve Mengüç, 2002; Christ ve diğ., 2004; Bergami ve Bagozzi, 2000; Van Dick ve diğ., 2004) yapmış olduğu deneysel çalışmalarda bu öngörüğü destekleyen sonuçlar elde edilmiştir. Sonuç olarak, örgütsel özdeşleşmenin ÖVD'nin bir öncülü olduğu söylenebilir.

1.10.2.5. Örgütsel özdeşleşmenin çalışma ve iş ilgisinden farkı

İnsanların çalışma hayatlarıyla ilişkisini genel olarak ifade eden çalışma ilgisi (work involvement), bireyin ailesiyle ilişkileri gibi diğer uğraşlara verdiği değerle karşılaştırıldığında, çalışmanın değeriyle ilgili benimsediği ahlaki (normatif) bir inanç olarak tanımlanmıştır¹¹⁸. Bu kavramın iş ilgisinden (job involvement) farkı açıklanmıştır. İş ilgisi bireyin mevcut işi hakkındaki inancıdır ve bu işin onun ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladığına bağlı olarak gelişir. Fakat çalışma ilgisi geçmişteki kültürel şartlanmalara veya sosyalleşmeye bağlı olarak gelişir¹¹⁹. Bu tanımlara göre, bireyin örgüt üyeliğinin onun benlik kavramında önemli bir yer edinmesi ve bireyin kendisini bu üyelikle tanımlaması anlamına gelen örgütsel özdeşleşmenin, bireyin

¹¹⁵ Dursun Bingöl, Atılhan Naktiyok, Ömer F. İşcan, “Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi,” 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Afyon, 2003, s. 494.

¹¹⁶ Dennis W. Organ, Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome, Lexington Boks, Lexington, MA, 1988, s. 4.

¹¹⁷ Dutton ve diğ., Agm., s. 256.

¹¹⁸ Markku Riipinen, “The Relation of Work Involvement to Occupational Needs, Needs Satisfaction, Locus of Control and Affect,” *The Journal of Social Psychology*, 136, 3, Haziran 1996, s. 291.

¹¹⁹ Aaron Cohen, “The relationship between commitment forms and work outcomes: A comparison of three models,” *Human Relations*, 53, 3, Mart 2000, s. 390.

sırasıyla işiyle ve çalışmayla ilgili inançlarını belirten iş ve çalışma ilgisinden farklı olduğu görülmektedir.



2. BÖLÜM:

2. ÖRGÜTSEL KİMLİK, ÖRGÜTSEL İMAJ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

2.1. Kimlik Kavramı

Örgütsel imajla ilgili literatür incelendiğinde öncelikle bir kavram karmaşasının yaşandığı gözlenmektedir. Bunun nedeni genel anlamda imaj kavramı üzerinde görüş ayrılıklarının bulunması ve imajla kimliğin karıştırılmasıdır. Bu karmaşa örgütlerde imajı ele alan örgütsel imaj konusuna da yansımış bulunmaktadır. Dolayısıyla örgütsel imaj kavramının açıklanabilmesi için bu kavramla yakından ilişkili, hatta bazen onunla karıştırılan kurum kimliğinin ve örgütsel kimliğin açıklanması gerekmektedir. Fakat daha önce genel olarak kimliğin anlamı üzerinde durulması konunun anlaşılması açısından yararlı olacaktır.

Kimlik (identity) kavramının konuşma dilindeki ilk varlığının 1570'lere dayandığı bilinmektedir ve bu dönemde kavram "aynı olma, mutlak olarak veya esasen benzer olma ve bir birlik duygusu" anlamlarını ifade etmek üzere kullanılmıştır. 'Identity' kelimesinin kökeninin 'aynı' anlamına gelen Latince *identitas* ve *idem* kelimeleri olduğu belirtilmektedir. Günümüzde orijinal anlamını kaybetmiş olan bu kavram çoğunlukla bireyin benzersizliğini, özerkliğini, zaman içindeki sürekliliğini ve farklılığını belirtmek amacıyla kullanılmaktadır. Çok genel ve çoğunlukla başvuru alan görüş kimliğin "Ben kimim?" sorusuna cevap verdiği yönündedir¹²⁰. Buna göre, en genel anlamıyla kimlik "*herhangi bir nesneyi belirlemeye yarayan özelliklerin bütünü*"¹²¹ olarak tanımlanabilir.

Kimlik kavramı hem pazarlama hem de halkla ilişkiler disiplinlerinde önemli bir yer edinmiştir. Bununla beraber kavramın yaygınlık kazanmasında eğitimcilerin ve eğitim psikologlarının konuyla ilgili çalışmaları etkili olmuştur¹²². Kimlik olgusu pek çok psikolog tarafından farklı başlıklar altında incelenmiştir; ancak kavramı açıkça ortaya koyan kişi bireyin çocukluk ve gençlik döneminde kimlik gelişimini inceleyen bir dizi çalışma (1956, 1959, 1968'de) yapan Erikson'dur. Erikson, kimliği "*bireyi güçlendiren bir aynılık ve süreklilik duygusu*" olarak tanımlamıştır¹²³. Erikson'a göre

¹²⁰ Christian L. Van Tonder, "Below-the Surface and Powerful: The Emerging Notion of Organization Identity," *Organization Development Journal*, 22, 2, 2004, s. 70.

¹²¹ <http://www.tdk.gov.tr>.

¹²² Van Tonder, Agm., s. 70.

¹²³ Erik H. Erikson. Identity, youth and crisis. New York: W.W.Norton, 1968, s.19.

kimlik, bir bilinç (belirli bir koşulda farklı olmayı ifade eder) ve bir süreç olarak (değişik koşullarda aynı kalmayı ifade eder) değerlendirilebilir. Bilinç yönü, bireyin kendine özgü oluşuyla ilgiliyken; süreç yönü bireyin yaşantılarının sürekliliğini sağlama yönündeki bilinçdışı çabasıyla ilgilidir¹²⁴. Kimlik duygusu bireyin bedensel yapısıyla ilgili olduğu gibi, anıları, değer yargıları, inançları, yaşadıkları ve cinsiyeti, etnik kökeni, yaşı, statüsü gibi toplumsal konumuyla, mesleki durumuyla ve başkalarının bireyi algılayışlarıyla da şekillenmektedir¹²⁵.

Kimliğin oluşumunu sağlayan başlıca unsur iletişimidir. Kimlik sosyal bir oluşumdur ve bireyin başkalarıyla etkileşimlerinden kaynaklanır. Bir bireyin diğer bireylerle ve gruplarla etkileşimi ve iletişimi, bu bireyin kimliğinin şekillenmesinde önemli bir rol oynar. Bazı araştırmacılar iletişim sayesinde bireyin kendi kimliğini takdim ettiğini veya onayladığını, diğerinin kimliğini onayladığını veya reddettiğini söylemiştir. İletişim sayesinde daha geniş bir sosyal sisteme dahil olan birey, kendisinin bu sistemle benzerliğini ve bu sistemden farklılığını kimliğiyle ortaya koyabilmektedir¹²⁶. Literatürde insanların farklı roller ve durumlar için açıkça farklı kimliklere sahip olduğunu belirten görüşler vardır. Ayrıca kimliklerin etkileşim sürecinin sonunda oluştuğu ve bir etkileşimden diğerine geçişin, bir benlik tanımından diğerine geçiş olduğu öne sürülmüştür¹²⁷.

Erikson, insan kimliğinin ekonomik, politik, sosyo-kültürel ve ruhsal olmak üzere dört temel unsuru olduğundan bahseder. Bu dört unsur insan psikolojisi açısından çok önemlidir ve bireyin güdülenmesinde önemli roller oynar. Erikson'a göre bir ulusun, sınıfın veya kastın mensubu için kimliğin unsurlarından birisinin olmayışı büyük bir soruna yol açar. Kimliğin unsurlarından birisinin olmayışı, bireyin içinde yaşadığı toplumun üstün özellikli bir üyesi haline gelmesini engeller. Bireyin varlığını ve potansiyel güçlerini ortaya koyabilmesi için, gelişim sürecinde kendine ait bir kimlikle bulunduğu toplum içerisinde yetişip büyümesi gerekir¹²⁸.

Kimlik, ihtiyaçlar hiyerarşisinde de kendini hissettiren bir olgudur. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisine göre, insanın en önemli ihtiyaçlarının başında, bilhassa

¹²⁴ Bilgin, Age., s. 229.

¹²⁵ Selçuk Budak, Psikoloji Sözlüğü, Bilim ve Sanat Yay., Ank., 2000, s. 451.

¹²⁶ Samia Chreim, The Evolution of Organizational Identity: A Discursive Study, 2000, Montreal Üniversitesi Doktora Tezi, s. 8.

¹²⁷ Dennis A. Gioia, Majken Schultz, Kevin G. Corley, "Organizational Identity, Image and Adaptive Instability," *Academy of Management Review*, 25,1, 2000, s. 65.

¹²⁸ Erik H. Erikson, Gandhi's Truth, On the Origins of Militant Nonviolence, London, 1993, s. 265-267.

ergenlik dönemine girmesiyle birlikte, kimlik ve buna bağlı olarak statü ve bağlılık, aidiyet ve yüksek benlik ihtiyaçları gelir¹²⁹. Bireyin yaşadığı toplum içinde saygın ve statü sahibi biri olarak yer alması kimliğiyle yakından ilişkilidir ve bireyin bu topluma uyum sağlamasında önemlidir.

Erikson'un tanımı doğrultusunda, kimliğin genelde bir kişinin kendisiyle ilgili öznel deneyimleri belirttiği kabul edilir ve bu yüzden kimlik 'kişilik' ve 'karakter' gibi benzer kavramlardan ayrı tutulur. Karakter ve kişilik bireyin duygusal ifadelerinden, konuşma tarzından ve sürekli düşünme ve davranma şekillerinden başkalarının edindiği genel izlenimleri belirtir. Buna karşılık kimlik bireyin içerisindeki gizli işleyiş modelini gösterir.

2.2. Örgütlerde Kimlik

Bireylerin hareketlerini ve niteliklerini belirten diğer kavramlarda olduğu gibi, kimlik kavramı da araştırmacılar tarafından örgütün özel yönlerini işaret etmek üzere örgütlere uyarlanmıştır. Buna göre, örgütler de bazı faaliyetleri yerine getirme, yürütme, sahip olma, planlama ve iletişim gibi çeşitli davranışlarda bulunduğundan, örgütlerin de kimliğe sahip olduğundan söz edilebilir¹³⁰. Kimlik hem birey hem de örgüt düzeyindeki analizlerde ele alınmaktadır. Kimliğin birey düzeyinde analiziyle örgüt düzeyindeki analizi birbiriyle yakından ilişkilidir. Bu ikisi birbirini tamamlayıcı ve birbirine karşılıklı bağımlıdır. Bireyler, gruplar ve örgütler karşılıklı olarak bir diğerini zamanla şekillendirir ve bunların tutumları ve davranışları bağlantılı hale gelir¹³¹.

Kimlik kavramı birey ve örgüt düzeyinde ele alınırken, bireyler ve örgütler arasında önemli bir farkın olduğu gözden kaçırılmamalıdır. Kimlikle ilgili konularda örgütler, bireylerde olduğu gibi kimlik oluşum sürecine öncülük eden doğuştan gelen özelliklere (cinsiyet, etnik köken, fiziksel özellikler, ailenin statüsü, doğum sırası vb.) sahip değildir. Dolayısıyla bireylerin kimlikleri sosyal yaşantıyla inşa edilirken, örgütlerin kendileri sosyal oluşumlardır¹³².

¹²⁹ Ali Kuşat, "Bir Değerler Sistemi Olarak Kimlik Duygusu ve Atatürk," *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:15, Yıl:2003/2, s. 49.

¹³⁰ Chreim, Age., s. 6.

¹³¹ Christine Koberg, Erik Monsen, R. Wayne Boss, Ingo Angermeier, "Organizational Identity in a Healthcare Setting," Paper Presented at the Academy of Management Annual Meeting in Seattle, Washington, 1-6 August 2003, s. 6.

¹³² David A. Whetten, Alison Mackey, "A Social Actor Conception of Organizational Identity and Its Implications for the Study of Organizational Reputation," *Business&Society*, 41, 4, 2002, s. 397.

Literatürde, toplumların ilişkide bulundukları varlıklara, bu varlıklar ister tekil isterse çoğul olsun, bir kimlik veya çeşitli kimlikler atamak istediğini belirten görüşler bulunmaktadır. Bu görüşlere göre, bir kimliğin atanması bu varlığın bir sosyal kategori içerisine yerleştirilmesine ve böylece davranışlarının tahmin edilmesine, onun için hangi hareketlerin doğru olduğunun belirlenmesine imkan verir. Kimlik yalnızca dış çevre tarafından bireye atanmamaktadır. Bazı araştırmacılar kimliğin örgütler de dahil olmak üzere bütün insan sistemlerinin bütünleyici bir parçası olduğunu öne sürmektedir. Böylece kimlik olgusu bu sistemlerin bir ben duygusuna sahip olmasını ve kendisini çevresinden ayrı bir varlık olarak görmesini sağlar¹³³.

Kimlik olgusunun geniş ve belirsiz bir doğası olması sebebiyle bu olgu, tanımlama güçlüğü, farklı yorumlar ve teorik bakış açılarının bulunması, kavramın araştırmalarda ve uygulamalardaki kullanımı için yeterli ve tutarlı bir teorik çerçeve bulunmaması gibi bazı olumsuzlukları bünyesinde barındırmaktadır¹³⁴. Ancak bunlar kimliğin araştırmacılar tarafından örgütsel ortamlarda incelenmesini engellememiştir.

Örgütsel ortamlarda kimlik üzerine yapılan çalışmalara bakıldığında, iki temel literatür akımına rastlanır ve bunlar iki farklı terminoloji üzerine yerleşmiştir: kurum kimliği (corporate identity) ve örgütsel kimlik (organizational identity). Bunlardan ilki çoğunlukla pazarlama, halkla ilişkiler ve iletişim disiplinleri tarafından ele alınırken, ikincisi genelde örgüt teorisi ve yönetim disiplinleri tarafından incelenmektedir. Burada öncelikle pazarlama ve adı geçen diğer disiplinlerin bakış açısı açıklanacak, daha sonra da örgüt teorisi ve yönetim açısından örgütlerde kimlik konusu ele alınacaktır.

2.2.1. Kurum kimliği

Kurum kimliği konusundaki başlıca problemlerden birisi, araştırmacılar arasında bu kavramla ilgili görüş birliğinin bulunmamasıdır. Literatür incelendiğinde farklı tanımların yapıldığı görülmektedir, ancak çoğu yazar açık bir tanım yapmamaktadır.

Abratt kurum kimliğini, bir gözlemcinin kurumu tanıyabilmesini ve onu diğerlerinden ayırt edebilmesini sağlayan, kurumu temsil etmek veya simgelemek için kullanılabilen işaretler topluluğu olarak görmüştür¹³⁵.

¹³³ Chreim, Age., s. 6.

¹³⁴ Van Tonder, Agm., s. 70.

¹³⁵ Russell Abratt, "A new approach to the corporate image management process," *Journal of Marketing Management*, 5, 1, 1989, s. 68.

Başka bir görüşe göre kavram; bir kurumu ilgili bütün hedef gruplara bir kurum kimliği planına dayanarak takdim etmek için kullanılan görsel ve görsel olmayan araçların toplamıdır¹³⁶.

Bazı araştırmacılar ise, kavramın bir örgütün ne olduğunun, ne yaptığının, bunu nasıl yaptığının ifadesi olduğunu ve örgütün iş yürütme şekliyle ve benimsediği stratejilerle bağlantılı olduğunu belirtmiştir¹³⁷.

Bunun yanında bazı tanımlar kurum kimliğinin ne olması gerektiği veya ne yapması istendiği ile ilgilidir. Örneğin, kurum kimliğinin “*örgütün görünümü*” açısından tanımlanması gerektiğini söyleyenler olduğu gibi, “*örgütü oluşturan bütün görsel işaretlerin toplamı*”nı ifade ettiğini öne sürenler de bulunmaktadır¹³⁸. Bu görüşleri belirtenler işlevsel bir yaklaşım benimsemekte ve kurum kimliğini, üst yöneticilerin örgütün performansını geliştirmek, özellikle de sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için yönetebilecekleri örgütsel değişkenlerden biri olarak görmektedir.

Yapılan tanımlardan anlaşıldığı gibi, araştırmacıların üzerinde fikir birliğine vardıkları tek nokta kurum kimliğinin bir bütün olarak örgütü simgelediğidir¹³⁹. Kurum kimliği çoğu araştırmacı için örgütün çeşitli paydaşlarına takdim edilmesi anlamını taşır ve örgütün kendisini diğer örgütlerden ayırt etmesini sağlayan araçlara işaret eder¹⁴⁰. En özlu anlamıyla kavram, bir kurumun ilişkide bulunduğu gruplara kendisini anlatmasını sağlayan bir iletişim aracı olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle, kurum kimliği bir kurumun kendine özgü özelliklerinin tasarlanması ve ilişkide bulunduğu paydaşlara yansıtılmasıdır.

Kurum kimliği esasen bir pazarlama aracı olarak kullanılmaktadır. Kavram, örgütün dış çevresiyle ilişkilerini en iyi duruma getirmek ve işletme performansını etkilemek için örgütün nasıl ve hangi şekillerde takdim edilmesi gerektiğiyle ilgili tüm

¹³⁶ John M. T. Balmer, Alan Wilson, “Corporate identity: There is more to it than meets the eye,” *International Studies of Management and Organization*, 28, 3, 1998, s. 15.

¹³⁷ Nigel Markwick, Chris Fill, “Towards a framework for managing corporate identity,” *European Journal of Marketing*, 31, 5/6, 1997, s. 397.

¹³⁸ Marlo Thomas, Helene Hill, “The impact of ethnocentrism on devising and implementing a corporate identity strategy for new international markets,” *International Marketing Review*, 16, 4/5, 1999, s. 377.

¹³⁹ Johan Van Rekom, “Deriving an operational measure of corporate identity,” *European Journal of Marketing*, 31, 5/6, 1997, s. 410.

¹⁴⁰ Markwick ve Fill, Agm., s. 397.

düşünceleri ifade eder¹⁴¹. Kurum kimliği paydaşlara çeşitli işaretlerle yansıtılır ve örgütün nasıl algılanmak istediğini gösterir. Bu işaretler istenen sonucu verecek biçimde düzenlenir ve böylece belirli amaçlara ulaşmak için hazırlanmış mesajlar hedef alınan gözlemcilerle iletir. Kurum kimliği programlarının kullanımı, reklam mesajlarında tutarlı içeriklerin kullanılması (British Airways gibi), kıyafet kodları, işletim prosedürleri (McDonald's gibi) ve müşteriyle birebir iletişime yönelik politikalar (TNT'de geceleyin telefonların cevaplanması gibi) planlı iletişime örnek gösterilebilir¹⁴².

Literatürdeki yaygın görüşe göre kavram, örgütün ulaşmak istediği kimliğin görsel gösterimini ifade etmektedir. Bu gösterim şirketin ismi, logosu, kıyafetleri, sloganları, sembolleri ve ayrıca örgütün fiziksel imkanları aracılığıyla gerçekleşmektedir. Bu gösterim sayesinde örgütün görsel unsurları ve nitelikleri belirgin özellikler olmakta ve örgüt, çeşitli paydaşlarını planlı ve ikna edici bir şekilde istediği yönde etkilemektedir¹⁴³. Dolayısıyla kurum kimliğinin en çok görsel yönünün üzerinde durulduğu söylenebilir.

Genel olarak pazarlama bakış açısıyla kurum kimliği; yalnızca insanlar tarafından oluşturulmuş (artefactual) unsurlar olan semboller, şirketin felsefesini belirten ifadeler ve yıllık raporlar düzeyinde görülmektedir. Bu görüşe göre, kurum kimliği üst yönetimin vizyonuna ve amaçlarına göre gelişir ve üst yönetimin elde etmek istediği örgüt kimliğini yansıtır. Kurum kimliği konusundaki uygulamalar birtakım sınırlılıklar taşır; çünkü bunlar esasında örgütün ne olmak istediği, yani istenen kimlik üzerine odaklanmaktadır. Bu bakış açısı örgütün eylemsel gerçeğini, yani gerçek kimliğini ihmal etmektedir. İstenen kimlik genelde örgütteki karar organlarının zihnindeki vizyonu ve misyonu ifade eder. Buna karşılık gerçek kimlik örgütün ne olduğunu belirtir. Başka bir deyişle gerçek kimlik, üyelerin düşünce sistemlerini ve davranışlarını şekillendiren örgütün değer yönelimini gösterir¹⁴⁴.

¹⁴¹Olivia Kiriakidou, Lynne J. Millward, "Corporate identity: external reality or internal fit?," *Corporate Communications*, 5,1, 2000, s. 50.

¹⁴²Markwick ve Fill, Agm., s. 397.

¹⁴³Van Tonder, Agm., s. 71.

¹⁴⁴Kiriakidou ve Millward, Agm., s. 49-50.

2.2.2. Örgütsel kimlik

Son zamanlardaki araştırmalar kurum kimliğinin yalnızca örgütsel bir sembol veya tanınma işaretinden daha fazlasını ifade ettiğini söylemektedir. Kurum kimliği bir örgütün işlerini yürütmeye kullandığı kendine özgü yöntemleri, örgütün nasıl düşündüğünü, hissettiğini, davrandığını ve çalışanları üzerinden dış dünyayla nasıl bağlantı kurduğunu gösterir¹⁴⁵. Yani kavram bir örgütün gerçekte ne olduğunun bir ifadesi olmalıdır. Kurum kimliğiyle ilgili olarak, örgütün doğal veya diğer örgütlerden farklı yönleri üzerinde daha fazla durulması gerektiği yönünde giderek yaygınlaşan görüşler ileri sürülmektedir. Bazı yazarlar ve uygulamacılar şirketin dışına çok fazla önem verildiğini, buna karşılık iç çevreye yeterince önem verilmediğini belirtmektedir¹⁴⁶. Gitgide daha çok araştırmacı kurum kimliğini örgütün benzersiz nitelikleri olarak tanımlamakta ve bu niteliklerin örgüt üyelerinin davranışlarına dayandığını düşünmektedir. Ayrıca örgütün kimliğini yönetmenin stratejik öneme sahip bir konu olduğuna ve farklı disiplinlerin bakış açısıyla ele alınması gerektiğine işaret etmektedirler¹⁴⁷. Bu durum, örgütsel kimlik kavramını beraberinde getirmektedir.

Örgütsel kimlik genel olarak örgüt üyelerinin örgütleriyle ilgili algılamalarını, duygu ve düşüncelerini ifade eder. Kavram, örgütün ayırt edici değerleri ve özellikleriyle ilgili paylaşılan ortak bir anlayış olarak kabul edilir¹⁴⁸. Başka bir ifadeyle örgütsel kimlik, örgüt üyelerinin sosyal bir grup olarak kendilerini nasıl tanımladıklarının ve diğer örgütlerin üyelerinden nasıl ayrı gördüklerinin bir ifadesidir¹⁴⁹.

1990'ların başındaki Sundance Konferansı'na (Sundance Conference on Organizational Identity) katılan akademisyenler örgütsel kimliğin homojenlik, yoğunluk, karmaşıklık, soyutluk ve içerik gibi yönlerinden söz etmiştir. Homojenlik örgütle ilgili paylaşılan inançlardır; yoğunluk bu inançların gücünü ve üyelerin örgüte yönelik pozitif duygular hissetme derecesini gösterir. Karmaşıklık, bir örgütün kimliğini oluşturan farklı inançların ve kimliklerin sayısına işaret eder. Soyutluk, bir örgütün

¹⁴⁵ Kiriakidou ve Millward, Agm., s. 50.

¹⁴⁶ Van Tonder, Agm, s. 71.

¹⁴⁷ Cees B. M. Van Riel, John M. T. Balmer, "Corporate identity: the concept, its measurement and management," *European Journal of Marketing*, 31, 5/6, 1997, s. 341; Balmer ve Wilson, Agm., s. 15.

¹⁴⁸ Mary J. Hatch, Majken Schultz, "Relations between organizational culture, identity and image," *European Journal of Marketing*, 31, 5/6, 1997, s. 357.

¹⁴⁹ Laura Empson, "Organizational identity change: managerial regulation and member identification in an accounting firm acquisition," *Accounting, Organizations and Society*, 29, 2004, s. 759.

kimliğinin soyut dilde ideolojik bir biçimde ifade edilmiş olma derecesidir. İçerik kimliğin ne olduğunu belirtir ve bir örgütün kimliğini etkileyen hem iç hem de dış güçleri kapsar¹⁵⁰.

Bireysel kimlikte olduğu gibi, örgütsel kimliğin sosyal oluşumunda da iletişim önemli bir rol oynar. Örgütsel kimlik, esasında etkileşimler sayesinde inşa edilir. Örgütün çevresinde otorite kurmak ve çevresine uyum sağlamak için giriştiği faaliyetler sayesinde, üyeler ortak anlam ve yorumlar geliştirir. Bu anlam ve yorumlar da örgütün bir gösterimini içerir. Yani örgütsel kimlik kavramı örgütün bir gösterimine benzer. Örgütün bu gösteriminin sürdürülmesi veya değiştirilmesi örgütün biçimsel söylemlerinden etkilenir. Biçimsel söylemlerle örgüt iç ve dış paydaşlara takdim edilir. Bu söylemi gerçekleştirenler ise örgütün üst yönetimidir; çünkü üst yönetim diğer üyeler adına konuşma yetkisiyle donatılmıştır. Ancak üst yönetim paydaşların bu söylemlere yükledikleri anlamları tam olarak kontrol edemez¹⁵¹. Üst yönetimde yer alan üyeler örgütsel kimliğin oluşturulmasında ve ifade edilmesinde aktif rol oynarlar¹⁵².

Kurum kimliği örgütsel kimlikten daha fazla liderliğe bağlı olarak tanımlanır ve görsellik üzerine daha çok odaklanır. Kavramlar arasındaki başlıca fark budur. Her ikisi de bir örgütün ne olduğu düşüncesi üzerine kurulmuştur; fakat kurum kimliğinin şirketin vizyonu ve stratejisiyle güçlü bağları vardır. Bu bağlar da onun oluşumunda üst yönetimin açık rolünü vurgular. Pazarlama yaklaşımı, yönetimin kimliği dış çevredeki gözlemcilere aktarma yollarını daha kapsamlı bir şekilde açıklar. Buna karşılık örgütsel literatür, çalışanlar ve örgütleri arasındaki ilişkiyle daha fazla ilgilenir (örgütsel bağlılık ve özdeşleşmeyle ilgili çalışmalar gibi)¹⁵³. Kiriakidou ve Millward örgütsel kimliğin kurum kimliğinin özünü oluşturduğunu düşünmektedir. Bu araştırmacılara göre kurum kimliği örgütsel kimliğin somut bir gösterimidir. Dolayısıyla kurum kimliğini yönetme girişimleri örgütsel kimliği, yani çalışanların örgütün mevcut nitelikleriyle ilgili inançlarını yansıtmalıdır¹⁵⁴.

Dutton ve diğ. örgütsel kimliği birey düzeyinde ele alarak, algılanan örgütsel kimliği, örgütün bir üyesinin benimsediği bilişsel bir imaj olarak tanımlamıştır. Bu

¹⁵⁰ David A. Whetten, P. C. Godfrey (Editörler). *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998, s. 105-109.

¹⁵¹ Chreim, Age., s. 8-10.

¹⁵² Susanne G. Scott, Vicki R. Lane, "A Stakeholder Approach to Organizational Identity," *Academy of Management Review*, 25,1, 2000, s. 45.

¹⁵³ Hatch ve Schultz, Agm., s. 357.

¹⁵⁴ Kiriakidou ve Millward, Agm., s. 51.

tanıma göre; örgütün ortak kimliği bireylerin paylaştığı inançları temsil ederken, algılanan örgütsel kimlik, tek bir örgüt üyesinin inançlarını belirtir. Örgütler ortak bir düşünce yönünde üyelerini tam olarak sosyalleştiremediklerinden, algılanan örgütsel kimlik örgütün ortak kimliğinden farklı olabilir¹⁵⁵. Örgütsel kimliğin sosyal yönüyle ilgili araştırmalar, üyelerin örgütün temel nitelikleriyle ilgili ortak görüşler benimsediğini, fakat bu ortak görüşlerin genelde sayıca az olduğunu ve ayrıntılı olarak paylaşılmadığını göstermiştir. Sonuç olarak, örgütsel kimlik örgütün kendi kendisini tanımlamasıyla ilgilidir, fakat kavram bir örgüt üyesinden diğerine değişebilen, sosyal etkileşimlerle oluşturulmuş bireysel bir inanç olarak düşünülmelidir¹⁵⁶. Bir başka ifadeyle, örgütsel kimlik bir örgütün sahip olduğu bir şey olmayıp, üyelerin zihinlerinde yerleşen, sosyal olarak oluşturulan ve paylaşılan algıdır¹⁵⁷.

Diğer araştırmacılar örgütsel kimliğin çeşitli şekillerde algılanmasına rağmen, tek başına bireylerden bağımsız bir gerçekliğe sahip olduğunu öne sürmüştür. Bu görüşe göre örgütsel kimliğin önemi, aralarında bir ölçüde fikir birliği olan bir gözlemci kitlesine bağlıdır. Bu bakış açısını benimseyenler için örgütsel kimlik, örgüt üyelerinin yaşadıkları dünyayı anlamlandırdıkları ortak bir çerçevedir. Örgütsel kimlik objektif olarak benimsenir; yani bireyler öznel olarak ona ulaşmalarına rağmen, o bireysel gözlemcilerden bağımsız bir gerçekliğe sahiptir¹⁵⁸.

Örgütsel kimliği farklı bakış açılarıyla ele alan görüşlerin başlıca teorik önermeleri incelendiğinde, örgütsel kimlik için şunlar söylenebilir:¹⁵⁹

- Örgütsel kimlik *bir örgüt olarak* “biz kimiz ve neyiz?” sorusunun cevabını verir (Örgütü benzerlerinden ayıran özelliklere işaret eder).
- Örgütsel kimlik belirgin değildir; çünkü ortak bir *bilişsel şema* veya anlam yapısı şeklinde bilinç öncesi düzeyde yapılanmaktadır. Örgütsel kimlik gizli bir olgudur ve bu yüzden üyeler genelde onun varlığı ve doğasının farkında değildir.
- Örgütsel kimlik; çoğunlukla yönetim ve planlama toplantıları, sosyal aktiviteler gibi ortamlarda ve toplu girişimlerde inşa edilir. Ayrıca örgütün kendisinden ve çevresinden toplanan bilgiler sayesinde oluşturulur ve sürekli güncellenir. Toplanan bilgiler analiz

¹⁵⁵ Dutton ve diğ., Agm., s. 243.

¹⁵⁶ Kevin G. Corley, Philip L. Cochran, Thomas G. Comstock, “Image and the impact of public affairs management on internal stakeholders,” *Journal of Public Affairs*, 1,1, 2001, s. 59-60.

¹⁵⁷ Gioia ve diğ., Agm., s. 65.

¹⁵⁸ Scott ve Lane, Agm., s. 43.

¹⁵⁹ Van Tonder, Agm, s. 72-73.

edilir ve örgüt, konumunun belirlenmesi için endüstri liderleri gibi çeşitli örgütlerle karşılaştırılır. Ulaşılan sonuçlar örgütün kendi kendisini tanımlamasında kullanılır. Bu tanımlama örgüt için kalıcı ve merkezi olan, örgütü diğerlerinden ayırt eden özellikleri ne kadar iyi açıklarsa, tanımın da bu ölçüde ayırıcı bir niteliğe sahip olduğu söylenebilir.

- Örgütsel kimlik bir kimlik duygusu, örneğin örgütün kim ve ne olduğu konusunda öznel bir bilinirlik ve deneyim olarak örgüte yerleşir. Çoğunlukla eksik, yetersiz veya örgüte uygun olmayan bir kimlik duygusu yüzeyde bulunur. Örgütsel kimlik geçiş veya değişim (karmaşa) dönemlerinde, örgüt açık bir kimlik kazanmak veya bir kriz dönemine girmek üzereyken ortaya çıkar. Kimliğin yayılması veya kaybı yoğun ve aşırı olduğunda buna *kimlik krizi (problemi)* denir. Kimlik krizi farklı şekiller alan ve maliyeti yüksek olan kimlik arayışına yol açacaktır. Bu problem ortadan kaldırılıncaya kadar (açık bir kimlik oluşturulana veya yeniden kazanılana kadar) örgütsel kimlik bilinç düzeyinde kalacaktır. Daha sonra kimlik konusu bir kez daha bilinç öncesi bir düzeye atılacaktır. O burada güçlü, fakat gizli bir etki göstermeye devam edecektir.

-Örgütsel kimliğin tek amacı örgütü tanımlamak ve onu çevresinden ayırmak veya farklılaştırmaktır. Böylece kimlik örgütün çevresine ne yönde ve ne ölçüde uyum sağlaması gerektiğini açığa çıkaracaktır. Ayrıca örgüt için uygun bir odak belirlenerek, örgütün kaynaklarının buraya yoğunlaşmasına ve yönelmesine imkan verilecektir. Sonuç olarak, örgüt kimliğinin örgütün ve çalışanların algı, yorum, karar ve hareketlerini şekillendiren yaygın ve güçlü bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Güçlü bir kimliğe sahip olan örgütlerin daha fazla odaklanması, değişimle daha iyi başa çıkabilmesi, daha yüksek performans göstermesi ve zayıf kimlikli örgütlerden daha fazla yaşaması beklenmektedir.

2.2.3. Örgütsel kimliğin boyutları

Örgütsel kimliğin boyutlarının incelenmesi bu kavramla örgütsel imaj arasındaki farkın ve ilişkinin daha iyi ortaya konmasını sağlayacaktır. Örgütsel kimliğin araştırmacılar arasında en fazla kabul gören tanımı, bu kavramı örgütün merkezi, ayırt edici ve kalıcı kabul edilen özellikleri olarak açıklayan görüştür¹⁶⁰. Bu tanımdan hareketle, örgütsel kimlikten söz edebilmek için şu üç ölçütün dikkate alınması gerekir:

¹⁶⁰ Van Rekom, Agm, s. 413.

- 1) Merkezilik: örgütün temelini oluşturan özelliklerdir.
- 2) Ayırt edicilik: örgütü diğer örgütlerden ayıran özelliklerdir.
- 3) Kalıcılık: zamanla aynı kalan özelliklerdir.

2.2.3.1. Merkezilik

Bazı araştırmacılar, her örgütün kendisi için önemli olan kararların odağındaki özelliklerin, o örgütün kimliğinin temelini oluşturduğunu düşünmektedir. Örgüt liderleri bir rehber olarak ne yapmaları ve diğer kuruluşların onlarla nasıl bağlantı kurmaları gerektiği konusunda örgütün merkezi özelliklerini tanımlamaya çalışır. Hiçbir teori evrensel olarak önemli örgütsel özelliklerin listesini vermemektedir. Özellikler belli bir amaç için önemli olmaktadır. Dolayısıyla bu görüşü benimseyenler, örgütün merkezi özelliklerinin ölçülebilir bir özellikler kümesi şeklinde tanımlanmasının mümkün olmadığını düşünmektedir¹⁶¹.

Bir sistemin, zamanla sınırlarından merkezine doğru sıralanan çok sayıda özellik geliştirdiği belirtilmiştir ve bu durum “sistemin kimliğinin özü” olarak tanımlanmıştır. Çevredeki özellikler merkezdekilere göre az ve tek başınayken, merkezdekiler önemlidir ve güçlü bir şekilde birbirleriyle ilişkilidir¹⁶². Lyles ve Schwenk örgütlerde hem temel hem de ikincil olarak paylaşılan inançlar bulunduğunu belirtmiştir. Merkezdekiler çoğunluk tarafından kabul edilir ve şirketin genel amacının, misyonunun ve rakiplerinin anlaşılmasını sağlar. Geniş bir kabul görmeyen ve alt amaçlarla ilişkili ikincil yönler ise merkezdekileri destekler¹⁶³.

Bir görüşe göre merkezilik, örgütün bir özelliğinin örgütün diğer özelliklerine göre konumunu gösterir. Örgütsel kimliğin merkezilik boyutu, genelde örgütün misyonu ile bağlantılı, az ya da çok kendi aralarında tutarlı olan temel inançlar, değerler ve normlar sistemini ifade eder. Bu boyut örgüt üyelerinin bu sistemi benimseme derecesine bağlı olarak, çoğunlukla örgütte gücü elinde bulunduranların ihtiyaçlarına ve tercihlerine işaret eder¹⁶⁴.

Sonuç olarak, örgütsel özellikler merkezden çevreye doğru sıralanan bir dizi şeklinde düşünülür ve bu özellikler önem ve kabul görme düzeyi gibi çeşitli ölçütlere

¹⁶¹ Van Rekom, Agm, s. 413.

¹⁶² Chreim, Age., s. 12.

¹⁶³ Marjorie A. Lyles, Charles R. Schwenk, “Top-management strategy and organizational knowledge structure,” *Journal of Management Studies*, 29, 1992, s. 160.

¹⁶⁴ Empson, Agm., s. 761.

göre farklı konumlarda bulunur. Örgütsel kimliğin merkezilik boyutu da bu özelliklerin konumunu gösterir.

2.2.3.2. Ayırt edicilik

Bazı yazarlar her örgütün benzersiz olduğunu düşünse de, benzersizlikten söz edebilmek için örgütün bazı özelliklerinin diğer örgütlerle karşılaştırılması gerekir. Örgütler belli bir bölgede veya bazı rakip gruplar arasında benzersiz olabilir fakat ülke veya dünya çapında benzersiz olmayabilir. Şirketin temel inançlarını belirten şirket felsefesi gibi ifadeler örgütler arasında giderek yaygınlaşmaktadır. Fakat bunların içeriklerinin önemli ölçüde benzerlik taşıdığı görülmüştür. Dolayısıyla bu ifadeler şirketin asıl kimliğinin göstergesi olmak yerine, toplumun iyi yönetim için gerekli gördüğü ilkeleri yansıtmaktadır. Benzersizliği örgütlerin hikayelerini ele alarak araştıran yazarlar bulunmaktadır. Bunların ulaştığı sonuç, bu hikayelerin ortak unsurları içerdiği ve hiçbir şekilde benzersiz olmadığıdır. Sonuç olarak, bugüne kadar örgütlerin benzersiz olduğu yönündeki düşüncenin ispatlanmamış iddialardan öteye geçmediği söylenebilir¹⁶⁵. Aslında örgütlerin mevcut sosyal normlara ve değerlere bağlılıklarını gösterme ihtiyacı hissettikleri öne sürülmüştür. Çünkü bu bağlılık sayesinde örgütler toplum tarafından yasal kabul edilecektir ve ihtiyaç duydukları kaynakları güvence altına alacaklardır. Ayrıca kurumsal çevredeki zorlayıcı, taklitçi ve ahlaki baskıların örgütlerin eşbiçimli (izomorf) olmasına yol açan bir mekanizma görevi gördüğü belirtilmiştir. Başka bir görüşe göre, aynı sektörde yer alan örgütler, kimliklerine katkı sağlayan, sektörleriyle ilgili bazı özellikleri paylaşmaktadır. Yani örgütlerin birbirlerine benzemesine yol açan kurumsal ve endüstriyel kuvvetler bulunmaktadır¹⁶⁶.

Üyelerin örgütün ayırt edici özellikleriyle ilgili düşünceleri, onların örgütlerini diğer örgütlerle (genellikle rakiplerle) karşılaştırmalarıyla oluşmaktadır. Üyeler kendi örgütlerini yüceltip, diğerlerini değersiz görecektir şekilde, algılanan farklılıkları en üst düzeye çıkarmak ve benzerlikleri en aza indirmek için karşılaştırma ölçütleri seçmektedir¹⁶⁷.

¹⁶⁵ Van Rekom, Agm., s. 414.

¹⁶⁶ Chreim, Age., s. 16.

¹⁶⁷ Empson, Agm., s. 761.

2.2.3.3. Kalıcılık

Merkezi ve ayırt edici özellikler zaman içinde sadece bir noktada değil, belli bir zaman dilimi boyunca da geçerli olmalıdır. Fakat bunlarda katı bir sürekliliğin olması beklenmemelidir; çünkü bireyler gibi örgütler de zamanla değişir. Örgütün kendi isteğiyle gerçekleştirdiği kimlik değişimleri yanında, değişen pazar koşulları ve emek piyasası da örgütün zaman içinde değişmesine sebep olur¹⁶⁸.

Merkezi ve ayırt edici özelliklerde olduğu gibi, örgütün kalıcı özellikleri de algıda seçiciliğe ve örgüt üyeleri tarafından yorumlanmaya açıktır. Üyelerin örgütün kalıcı özellikleriyle ilgili görüşleri, onların örgütteki konumlarının değişmesinden ve zaman içinde ortak bir deneyim birikiminin ortaya çıkmasından etkilenecektir. Bu yüzden örgütsel kimlik dinamiktir ve sabit değildir¹⁶⁹.

Gioia ve diğ. örgütsel kimliğin kalıcı olduğu yönündeki yaygın kabule rağmen, kimliğin aslında oldukça dinamik, kalıcılığının ise yüzeysel olduğunu öne sürmüştür. Kimliğin görünen kalıcılığı, gerçekte üyelerin örgütün ne olduğuyla ilgili düşüncelerini belirtmek için kullandıkları ifadelerden kaynaklanır. Fakat üyelerin bu ifadelere yüklediği anlam değişmektedir. Dolayısıyla örgütsel kimlik değişebilir bir olgudur. Bu araştırmacılar örgütsel kimliği değişme potansiyeli olan, sabit olmayan, örgüt üyeleri tarafından sıkça yeniden tanımlanan ve gözden geçirilen bir olgu olarak görmektedir. Örgütsel kimliğin değişebilir olmasının başlıca sebebi, onun örgütün imajıyla sürekli bir bağlantısının olmasıdır. Bunun yanında, kimliğin değişebilirliği örgütün değişen çevre koşullarına uyum sağlamasına imkan verir¹⁷⁰.

2.3. Örgütlerde İmaj

İmaj kavramı ilk kez 1955 yılında Sidney Levy tarafından ortaya konmuştur. En özlü anlamıyla imaj, kişi ve grupların belli objeler hakkındaki inanç, tutum ve izlenimlerinin toplamı olarak tanımlanabilir¹⁷¹.

Örgütsel ortamlarda imaj konusundaki literatür incelendiğinde burada da kimlik konusunda olduğu gibi iki temel literatür akımının olduğu ve bunların iki tür terminoloji üzerine yerleştiği görülmektedir: kurum imajı (corporate image) ve örgütsel imaj

¹⁶⁸ Van Rekom, Agm., s. 414.

¹⁶⁹ Empson, Agm., s. 761.

¹⁷⁰ Gioia ve diğ., Agm., s. 63-64.

¹⁷¹ Hüseyin Kurtuldu, H. Dilara Keskin, "Değişen Sosyo-kültürel Faktörlerin Kurum İmajına Etkileri," 7. Ulusal Pazarlama Kongresi, 2002, Afyon, s. 334.

(organizational image). Bunlardan ilki pazarlama, iletişim ve halkla ilişkiler disiplinleri tarafından ele alınırken, ikincisi genelde örgüt teorisi ve yönetim disiplinleri tarafından incelenmektedir. Bazı araştırmacıların kurum imajı ve örgütsel imajı eş anlamlı olarak kullandıkları, bazılarının ise bu terimlerin yerleşmiş bulunduğu disiplinlerin bakış açısıyla kurum imajı ve örgütsel imajı birbirinden ayırdıkları, bunlara farklı anlamlar yükledikleri görülmektedir. Bu iki literatür akımı arasındaki farkların anlaşılması örgütsel imajın daha iyi açıklanmasına yardımcı olacaktır. Bu sebeple öncelikle kurum imajı, daha sonra ise örgütsel imaj kavramı ele alınacaktır.

2.3.1. Kurum imajı

Gray ve Balmer kurum imajını şirketin gözlemciler tarafından benimsenen zihinsel resmi olarak tanımlamıştır¹⁷². Bu araştırmacılara göre kavram, bir kişi şirketin ismini işittiğinde veya logosunu gördüğünde, o kişinin aklına ne geldiğini gösterir. Başka bir araştırmacı ise imajı, şirketin gözlemcilerinin zihninde şirketle ilgili oluşan hisleri ve inançları gösteren bir olgu olarak tanımlamıştır¹⁷³.

Markwick ve Fill kurum imajını; bir paydaşın, bir örgütün kendisini takdim etme şekline ilişkin algılamalarının toplamı olarak tanımlamıştır¹⁷⁴. Bu takdim isteyerek yapılmış olabileceği gibi (planlanmış halkla ilişkiler faaliyetleri aracılığıyla yapılması gibi), istemeden (çalışanların veya medyanın yorumları ile) de gerçekleşmiş olabilir.

Özetle kurum imajı, bir paydaşın örgütle ilgili genel algısıdır ve bu algı kısmen şirketin bu paydaşın özel ihtiyaçlarını veya çıkarlarını karşılama yeteneğine dayanır¹⁷⁵. Şirketlerin başlıca paydaşları arasında müşteriler, dağıtımıcılar ve perakendeciler, tedarikçiler, rakipler, yatırım ortakları, finansal kuruluşlar ve analizciler, hissedarlar, devletin düzenleme yapan kurumları, sivil toplum kuruluşları, toplum ve çalışanlar bulunmaktadır.

Pazarlama ve ilgili disiplinlerin bakış açısıyla kurum kimliği genellikle iletişim sürecinin gönderici tarafına ait bir kavram olarak görülürken, kurum imajının bu sürecin alıcı tarafıyla ilişkili olduğu kabul edilir. Aslında kurum kimliğini tanımlama

¹⁷² Edmund R. Gray, John M.T. Balmer, "Managing Corporate Image and Corporate Reputation," *Long Range Planning*, 31, 5, 1998, s. 696.

¹⁷³ Hatch ve Schultz, Agm., s. 359.

¹⁷⁴ Markwick ve Fill, Agm., s. 398.

¹⁷⁵ Christine M. Riordan, Robert D. Gatewood, Jodi B. Bill, "Corporate Image: Employee Reactions and Implications for Managing Corporate Social Performance," *Journal of Business Ethics*, 16,4, 1997, s. 402.

çabalarının ardındaki temel düşünce, örgütün yaptığı, sahip olduğu, ürettiği ve sunduğu her şey ile ne olduğu ve neyi amaçladığı hakkında açık ve tutarlı bir tutum sergilemesidir. Yani kurum kimliği oluşturma temelinde, hedef kitlelerce doğru şekilde algılanmak üzere olumlu bir kurum imajı yaratma isteği vardır¹⁷⁶. İşletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi, rakipleri karşısında üstünlük kazanması, varlığını sürdürebilmesi, toplumda tanınması ve bir yer edinebilmesi için güçlü ve etkili bir kurum imajına ihtiyaçları vardır.

İmaj, paydaşların örgütü tanıması sayesinde oluşur ve her bir paydaşın örgütle ilgili bütün deneyimlerinin, inançlarının, hislerinin, bilgisinin ve izlenimlerinin net sonucudur¹⁷⁷. Çok sayıda araştırmacı kurum imajının, örgütün çeşitli paydaşlarına gönderdiği işaretlere bağlı olarak oluştuğunu belirtmiştir¹⁷⁸. İmaj, paydaşların zihninde bulunur ve bu yüzden doğrudan yönetilemez. Örgütle ilgili benimsenen imajı etkilemek isteyen yönetim, bunu yalnızca kurum kimliğinin yönetimiyle gerçekleştirebilir. İmaj, planlanmış işaretler göndererek gözlemcilerin zihninde yeniden konumlandırılabilir veya değiştirilebilir¹⁷⁹.

Bir örgütün tek bir imaj sunmadığı, farklı imajlar sunduğu öne sürülmüştür. Örgütlerin çeşitli geçmişlere, amaçlara ve bağımlılık düzeylerine sahip pek çok paydaşı bulunduğu için, tekdüze, sürekli ve tek bir imajın olması beklenmemelidir. Her bir paydaş grubu örgütle diğerlerinden farklı bir ilişki içindedir ve örgütle ilgili farklı bir algıya sahiptir. Örgütün imajı sürekli çeşitli değerleyiciler tarafından değerlendirilir ve bu değerleyiciler birbirlerinden farklı ölçütler kullanır. Dolayısıyla çeşitli paydaşlar veya örgütsel gözlemciler aynı örgütle ilgili farklı imajlara sahip olacaktır¹⁸⁰. Örneğin bir şirketin, çalışanları veya iş başvurusu yapanlar için işveren olarak imajı, bir mal veya hizmet sağlayıcı olarak müşteriler üzerinde oluşan imajından farklıdır. Çünkü çalışanlar veya iş başvurusu yapanlar daha çok şirketin ödediği ücretlerle, çalışma koşullarıyla ve personel politikalarıyla ilgilenirken; müşteriler şirketin ürünlerinin ve hizmetlerinin güvenilirliğiyle, kalitesiyle ve fiyatıyla ilgilenmektedir. Dolayısıyla

¹⁷⁶ F. Müge Arslan, A. Ercan Gegez, Sahavet Gürdal, "Kurumsal Kimlik, Kurumsal İmaj Markanın Yaratıcısı Mıdır?," 6. Ulusal Pazarlama Kongresi, 2001, Erzurum, s. 107.

¹⁷⁷ Markwick ve Fill, Agm., s. 398.

¹⁷⁸ Riordan ve diğ., Agm., s. 402.

¹⁷⁹ Markwick ve Fill, Agm., s. 398.

¹⁸⁰ Riordan ve diğ., Agm., s. 401; Markwick ve Fill, Agm., s. 398; Kurtuldu ve Keskin, Agm., s. 336.

örgütün işveren imajının yanı sıra, hizmet sağlayıcı ve sosyal bir kurum olarak da başka imajları bulunabilir.

Gray ve Balmer farklı paydaş grupları arasında genel olarak tutarlı bir imajın bulunması gerektiğini öne sürmüştür. Çeşitli paydaşlara şirketin kimliğinin farklı yönlerini vurgulamak gerekir; çünkü bu paydaşlar şirketin farklı yönleriyle ilgilenmektedir. Fakat tutarsız bir imaj yansıtmaktan kaçınılmalıdır. Burada iki nokta önemlidir: Öncelikle, farklı paydaş gruplarının bazı çıkarları örtüşebilir ve bu gruplar birbirleriyle haberleşebilirler. Örneğin finansal topluluklar ve hissedarlar şirketle ilgili ortak finansal ve stratejik çıkarlara sahip olabilir. Aynı zamanda, hissedarların çoğu finansal kuruluşlardaki uzmanların görüşlerine başvurmaktadır. İkincisi, çeşitli paydaşlar birbirlerinden tamamen ayrı varlıklar değildir. Örneğin bir kamu işletmesindeki çalışanların neredeyse tümü bu işletmenin müşterisidir ve bir kısmı da hissedarı olabilir¹⁸¹. Bu bakımdan şirket oldukça tutarlı bir imaj sergileyerek farklı paydaş gruplarının algıları arasındaki dengeyi korumaya çalışmalıdır.

Sonuç olarak, pazarlama, iletişim ve halkla ilişkiler disiplinlerinin literatürlerinin bakış açısına göre imaj, şirketin çeşitli paydaşlarının şirketle ilgili genel izlenimidir. İmaj daha çok dış paydaşlar açısından tanımlanır ve bu paydaşların farklı imajlar benimsediğine işaret edilir.

2.3.2. Örgütsel imaj

Örgütlerde imaj konusunda örgüt teorisi bakış açısıyla yapılan tanımlar pazarlama ve ilgili disiplinlerin bakış açısından farklıdır. Pazarlama ve ilgili disiplinlerin literatürlerindeki çok az sayıda çalışma imaj konusunda örgütün iç çevresiyle ilgilenmiştir. Buna karşılık örgütsel literatür imajla ilgili olarak çoğunlukla içsel konulara odaklanmıştır.

Yapılan çalışmalarda bu olgu için çok sayıda tanım ve birbirine yakın, fakat farklı terminolojiler önerilmiştir. Örgütsel imaja ilişkin tanımlar başlıca üç görüş altında toplanabilir¹⁸²:

- (a) Dışarıdakilerin örgüt hakkında ne düşündüğüyle ilgili üyelerin görüşü.
- (b) Dışarıdakilerin örgütle ilgili düşüncesi.

¹⁸¹ Gray ve Balmer, Agm., s. 699.

¹⁸² Whetten ve Mackey, Agm, s. 400.

(c) Dışarıdakilerin örgütle ilgili düşüncelerini etkilemek için üyelerin örgütleri hakkında yansıttıkları.

Dutton ve Dukerich örgütsel imajı, üyelerin örgütün dışındakilerin örgütü nasıl gördüğüyle ilgili düşüncesi olarak tanımlamıştır¹⁸³. Böylece örgüt üyeleri dışarıdakilerin bir örgüt üyesi olarak kendileri hakkında ne düşündüğünü ve kendilerini nasıl gördüğünü anlamaktadır. Dutton ve diğ. bu tanımın belirttiği kavramı ‘yorumlanmış dış imaj’ (construed external image) olarak adlandırmıştır¹⁸⁴. Farklı araştırmacılar yorumlanmış dış imajı ifade etmek için farklı terimler kullanmıştır. Örneğin, Bergami ve Bagozzi kavramı ‘örgütsel prestij’, Smidts ve arkadaşları ‘algılanan dış prestij’, Mael ve Ashforth ‘algılanan örgütsel prestij’ olarak adlandırmıştır¹⁸⁵.

Bazı araştırmacılar imajı örgütün içsel süreçlerinin bir ürünü olarak görmüştür. Bu araştırmacılara göre imaj, örgütün seçkin kesiminin (elitlerin) dışarıdakilerin örgütlerini nasıl görmesini istediklerini ifade eder¹⁸⁶. Whetten ve Mackey de buna benzer bir tanım yapmıştır. Buna göre örgütsel imaj, üyelerin, dış paydaşların örgütün hangi özelliklerini merkezi, kalıcı ve ayırt edici görmesini istediklerini belirtir. Bu görüş üst yönetimin (ideal olarak) örgütün kimliğine dayanan imajı yansıtmaya isteğini vurgular. ‘Yansıtılan imaj’ (projected image) örgütsel kimliğin temel özelliklerini doğru bir şekilde diğerlerine yansıtmaya yönelik bir girişim olabilir. Bununla beraber, örgütün içindekilere ve dışındakilere ulaşılmak istenen vizyonu gösteren bir gelecek imajının yansıtılması da söz konusu olabilir¹⁸⁷.

Alvesson örgütsel imajla ilgili kapsamlı bir tanım yapmıştır. Bu tanıma göre örgütsel imaj, bir birey veya belli bir grup tarafından örgüte ilişkin olarak benimsenen genel ve canlı izlenimdir. İmaj örgütün kendisi hakkında ürettiği resmi yansıtmalarının ve bu resmin bir birey veya grup tarafından anlamlandırılmasının sonucudur¹⁸⁸. Alvesson’un tanımı iki belirgin boyut içerir. Bunlar örgütün dışı ve örgütün içidir. Tanımda, dış paydaşların çeşitli örgütsel iletişim faaliyetlerini (hem planlanmış hem de

¹⁸³ Jane E. Dutton, Janet M. Dukerich, “Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation”, *Academy of Management Journal*, 34, 3, 1991, s. 520.

¹⁸⁴ Dutton ve diğ., *Agm.*, s. 248.

¹⁸⁵ Bergami ve Bagozzi, *Agm.*, s. 561; Ale Smidts, Ad H. Pruyn, Cees B. M. Van Riel, “The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification,” *Academy of Management Journal*, 49, 5, 2001, s. 1052; Mael ve Ashforth, *Agm. (Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification)*, s. 107.

¹⁸⁶ Gioia ve diğ., *Agm.*, s. 66.

¹⁸⁷ Whetten ve Mackey, *Agm.*, s. 401.

¹⁸⁸ Mats Alvesson, “Organization: from substance to image?,” *Organization Studies*, 11, 1990, s. 376.

istek dışı) yorumlayarak örgütü algıladıkları belirtilmektedir. Bu durum örgütün dışıyla ilgilidir. Öte yandan, tanım örgütün kendisi tarafından bir imajın yansıtılmasından da söz etmektedir. Yansıtılan bu imaj, yıllık raporlar ve ilanlar gibi biçimsel ve yönetilen bir imaj olabilir. Buna karşılık, medya tarafından yansıtılan imajda olduğu gibi, örgütün doğrudan kontrolünün dışında gerçekleşen bir imaj da olabilir. Her iki boyut, yani ‘yansıtılan imaj’ ve ‘algılanan imaj’ karşılıklı bağımlıdır ve örgütün çevresiyle ilişkilerinde önemli roller oynar¹⁸⁹.

Hatch ve Schultz da Alvesson gibi pazarlama ve örgüt teorilerinin yaklaşımlarını birleştiren daha karmaşık bir görüş benimsemiştir. Bu araştırmacılara göre, örgüte bir imaj kazandırmak için, üst yöneticiler ve şirketin sözcüleri toplumun izlenimlerini etkilemek üzere bazı girişimlerde bulunurlar ve böylece örgütsel imaj oluşturulur. Ancak imaj, örgüt üyeleri ve dış gözlemciler arasındaki günlük etkileşimlerden de etkilenir. Örneğin bir satış görevlisi müşterisine yardım ettiğinde veya bir danışman müşterisine öneri sunduğunda, onların bu davranışları müşterilerin zihninde örgütle ilgili bir imaj oluşmasında etkili olur¹⁹⁰.

Örgütsel imaja ilişkin tanımlara bakıldığında, kavramın hem örgütün içi hem de dışıyla ilgili olduğu ve yansıtılan işaretleri ve maruz kalınan algılamaları içerdiği görülmektedir. İmaja yönelik farklı bakış açılarını açıklayan bir yazara göre imaj iletişimcinin oluşturduğu ve diğer insanlara yansıttığı bir olgudur; yani bir örgütün oluşturduğu mesajlardır. Öte yandan alıcılar gerçekleri kişisel olarak gözlemleyerek veya onlara diğer insanlar tarafından verilen sembollerini kullanarak anlamlar-imajlar çıkarırlar. Bu ikinci anlamıyla imaj toplumun zihninde oluşan bir birleşimi ifade eder¹⁹¹.

Günümüzde müşterilerin ve çalışanların ulaşabileceği çok fazla bilgi vardır ve toplumun karmaşıklığı ve bölünmüşlüğü sebebiyle, insanlar ve onların yaşantıları üzerinde etkili olan kuruluşlar arasında büyük bir uzaklık bulunmaktadır. Bu bakımdan bireylerin örgütün değerlerini, inançlarını ve yaptığı faaliyetleri anlayabilmesi için, örgütler bu bireylere çeşitli imajlar yansıtmak zorundadır¹⁹². Burada önemli olan örgüt hakkında açık, iyi bir niyetin ve anlayışın oluşmasını sağlamaktır. Bu başarıldığında örgüt olumlu bir imaja sahip olur.

¹⁸⁹ Corley ve diğ., Agm., s. 58.

¹⁹⁰ Hatch ve Schultz, Agm., s. 359.

¹⁹¹ Gioia ve diğ., Agm., s. 66.

¹⁹² Corley ve diğ., Agm., s. 59.

Literatürdeki imaj tanımlarının ortak noktasını bulmak isteyen araştırmacılar, imaj ve kimlik arasındaki farkı ortaya koymaya çalışmıştır. Buna göre, imaj örgütün dış çevre tarafından değerlendirilmesiyle ilgiliyken, kimlik örgütün içindekilerin algılamalarını yansıtır¹⁹³. Ancak Dutton ve Dukerich'in çalışmasında da görüldüğü gibi, örgütsel kimlik ve imaj birbirleriyle yakından ilişkilidir. Dutton ve Dukerich New York Port Authority'de (NYPA) yaptıkları çalışmada, evsizlerin bu örgüte ait mülklerde barınması ve örgütün bu soruna yönelik tepkileri sebebiyle örgütün olumsuz bir imaja sahip olduğunu görmüştür. NYPA toplumsal baskılar üzerine bu problemi çözmek için harekete geçmek zorunda kalmıştır. Bu araştırmacılara göre, örgüt üyeleri NYPA'nın kimliğinin bu olumsuz imaj yüzünden tehdit altında olduğunu hissettiğinde baskıları dikkate almaya başlamıştır¹⁹⁴.

2.4. Örgütsel İmajın Örgütün İtibarından Farkı

Bazı araştırmacılar teorik ve deneysel olarak farklı olduğu belirtilen itibar (reputation) kavramını da örgütsel imajın yerine kullanma yanlışlığına düşmüştür¹⁹⁵. İtibar da imaja benzer bir kavram olmakla beraber imajdan farklıdır. Bir şirketin itibarı bu şirketin gözlemciler tarafından değerlendirilmesini ifade eder. Yani gözlemciler şirketin özellikleriyle ilgili bir yargılamada bulunur¹⁹⁶. Bir örgütün özellikleriyle ilgili inançlar çok yaygın bir şekilde toplumsal alanda kabul edildiğinde ve bunların doğru olduğu düşünüldüğünde (3M yenilikçi bir şirkettir gibi) itibardan söz edilebilir¹⁹⁷.

İmajlar geçicidir, buna karşılık itibar çok sayıda imajdan zaman içinde çıkarılmış olan, nispeten sabit olumlu veya olumsuz değerlendirmedir. İtibar örgütün dış paydaşlarıyla etkileşimlerine bağlı olarak gelişir. Aslında itibar şirketin çok sayıdaki imajı ve hareketleri çevresinde oluşan, örgütün uzun dönemli izlenimlerine dayanan stratejik bir kavramdır. Bu tanımların da gösterdiği gibi, itibar örgütün bakış açısıyla veya örgüt dışından birinin bakış açısıyla ele alınabilir. Ancak bakış açısına bakılmaksızın, itibar bireylerin zihinlerinde yerleşmiş bulunan, bilişsel olarak benimsenen algıdır¹⁹⁸.

¹⁹³ Scott ve Lane, Agm., s. 43.

¹⁹⁴ Dutton ve Dukerich, Agm., s. 550-551.

¹⁹⁵ Corley ve diğ., Agm., s. 58.

¹⁹⁶ Gray ve Balmer, Agm., s. 697.

¹⁹⁷ Scott ve Lane, Agm., s. 45.

¹⁹⁸ Corley ve diğ., Agm., s. 59.

Genelde belirgin bir şirket imajı gerçek bir itibardan çok daha hızlı ve çabuk oluşturulabilir. Güçlü bir imaj, biçimsel iletişim sistemini kullanarak, isim, logo, şirket reklamları ve halkla ilişkiler gibi unsurları içeren bir kampanyayla oluşturulabilir. Fakat olumlu bir itibar yaratmak için etkin iletişimden daha fazlasına ihtiyaç vardır. Bunun için çoğunlukla uzun yıllar süren tutarlı bir performansın ve değerli bir örgütsel kimliğin bulunması gerekir¹⁹⁹.

İtibar imajdan daha kalıcıdır ve olumlu olduğunda oldukça tutarlı bir ticari değeri ve desteği temsil eder. Olumlu bir itibar sayesinde, örgütün önemli paydaşları örgüte yönelecektir. Örneğin, müşteriler örgütün ürünlerini ve hizmetlerini kullanmaya, yatırımcılar şirketin hisselerini satın almaya, bireyler örgüt için çalışmaya ve medya örgüt hakkında olumlu görüşler belirtmeye yönelir. Buna karşılık olumsuz bir itibar örgüte güvenilmemesine ve örgütten uzak durulmasına sebep olur. İmajlar örgütsel değişim veya iletişim programlarının sonucunda oldukça çabuk şekilde değiştirilebilir. Ancak itibarın gelişmesi için zamana ve imajın tutarlılığına ihtiyaç vardır²⁰⁰.

Örgütün itibarının ne kadar kalıcı olduğu IBM örneğinde açıkça görülmektedir. IBM 1990'ların başında bir dizi büyük ve daha önce duyulmamış finansal zararlar karşı karşıya kalmıştır. 1990'da ilk zararı açıkladığında hisse senetlerinin değeri düşerken, imajında da önemli ve ani bir kötüleşme gerçekleşmiştir. Şirket stratejisini değiştirmiştir ve birkaç yıl sonra IBM'nin itibarının bu zarardan çok az etkilendiği görülmüştür. Sonuçta, şirketin itibarı uzun yıllar süren bir çabanın sonunda ortaya çıktığı için, ani ve geçici durumlardan etkilenmemiştir²⁰¹.

2.5. Örgütsel İmaj ve Örgütsel Kimlik Arasındaki İlişki

Örgütsel imaj ve örgütsel kimlikle ilgili görüşler incelendiğinde, bu kavramların birbirlerinden bağımsız şekilde tanımlanabildiği görülmektedir. Fakat bunları “*Bir örgüt olarak biz kimiz?*”, “*Bu örgütün bir üyesi olarak ben kimim?*”, ve “*Bu benim için ne anlama geliyor?*” gibi soruları cevaplarken, karşılıklı bağımlı kavramlar olarak görmek daha yararlı olacaktır²⁰². Literatür incelendiğinde, araştırmacıların örgütsel imaj ve kimliği birlikte ele almaya başladıkları, kavramlar arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya

¹⁹⁹ Gray ve Balmer, Agm., s. 696.

²⁰⁰ Markwick ve Fill, Agm., s. 398.

²⁰¹ Markwick ve Fill, Agm., s. 399.

²⁰² Corley ve diğ., Agm., s. 61.

çalıştıkları ve bunların örgütün çeşitli paydaşları (özellikle örgüt üyeleri) üzerindeki etkilerini araştırdıkları görülmektedir (Gioia ve diğ., 2000; Dutton ve Dukerich, 1991; Dutton ve diğ., 1994; Corley ve diğ., 2001; Hatch ve Schultz, 1997; Dukerich ve diğ., 2002 gibi). Bu bakımdan kavramlar arasındaki ilişkinin açıklanması ve bunların birbirlerini nasıl etkilediklerinin incelenmesi önemlidir.

Örgütsel kimlik yalnızca örgüt tarafından belirlenen bir olgu değildir. Kimlik örgütün içindekiler ve dışındakiler arasındaki etkileşimlerle ve karşılıklı ilişkilerle de ilgilidir. Algılanan dış imaj ise, kimlikteki değişimleri başlatma sürecinde anahtar konumundadır. Algılanan dış imaj üyelerin, örgütün paydaşlarının beklentilerini tatmin etme düzeyine ilişkin aldığı geri bildirim yorumlamasıdır. Ayrıca üyelerin, dışarıdakilerin örgütü nasıl algıladıklarını ve örgüt hakkında ne düşündüklerini anlamak için kullandıkları bir araçtır. Başka bir deyişle, üyelerin örgütleri hakkındaki görüşlerini değerlendirmelerini sağlayan bir karşılaştırma unsurudur (benchmark). Kimlikle imaj arasındaki ilişkiler kimliğin değişimi açısından önemlidir²⁰³.

Örgüt üyeleri bir örgütsel kimlik duygusuna sahiptir. Diğer taraftan üst yönetim örgütün çeşitli paydaşlarını etkilemek için örgütle ilgili bazı imajlar oluşturur ve bunları iç ve dış paydaşlara iletir. Planlı imaj oluşturma faaliyetleri yanında, planlanmamış bazı olaylar (medyanın yorumları gibi) da paydaşların örgütle ilgili düşüncelerini, yani benimsedikleri imajları etkiler²⁰⁴. Zamanla üyeler, çevrelerinden örgütlerinin görünümüyle ilgili geri bildirim alırlar veya bazı olaylar kimlik konusunu belirgin hale getirir. Örgüt üyeleri aynı zamanda dış grupların (müşteriler, örgütün hareketlerini izleyen çeşitli gruplar gibi) da üyesidir ve dışarıdakilerin örgütleri hakkındaki görüşlerine duyarlıdır²⁰⁵. Üyeler örgütleriyle ilgili kendi görüşlerini diğerleriyle karşılaştırdığında, görüşler arasında bir fark olduğu anlaşılırsa, bu farkın önemli bulunup bulunmamasına göre kimlikte veya dışarıdakilerin imajında değişiklik yapılmaya çalışılır. Yönetimin görevi sabit bir imajı korumak değil, şirketin dış imajındaki değişime göre esnek bir kimliği yönetmek ve dengelemektir²⁰⁶. Örneğin, bir üye örgütünü olumsuz yönde eleştiren bir yazı okuduğunda, eğer bu yazıyı örgütün faaliyetlerinin veya planlarının gerçek yansıması olarak kabul ederse, bu üyenin

²⁰³ Gioia ve diğ., Agm., s. 70.

²⁰⁴ Corley ve diğ., Agm., s. 61-63.

²⁰⁵ Dutton ve Dukerich, Agm., s. 548.

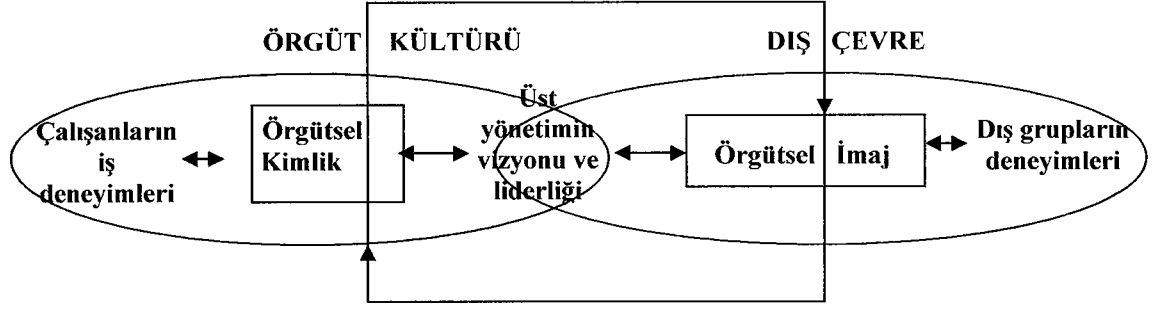
²⁰⁶ Gioia ve diğ., Agm., s. 67-79.

örgütsel kimlik algısı bundan olumsuz şekilde etkilenir. Body Shop firması böyle bir durumla karşılaşmıştır. Çevreyi koruyan bir perakendeci olarak kabul edilen Body Shop, basında bu özelliğinin bulunmadığı yönünde suçlamalarla karşılaşmış ve şirketin imajı bundan olumsuz şekilde etkilenmiştir. Body Shop'un bu imajı düzeltmek için yaptığı savunma, olumsuz bir dış imajı ortadan kaldırmaya yönelik olduğu kadar, örgütsel kimliği korumaya da yöneliktir²⁰⁷.

Hatch ve Schultz kavramlar arasındaki karşılıklı bağımlılığı bir model üzerinde ayrıntılı bir şekilde açıklamıştır (Şekil 2.1.). Örgütsel kimliği etkileyen iç faktörler arasında üst yönetimin vizyonu ve liderlik girişimleri ile üyelerin örgütte çalışmaları sonucunda örgütle ilgili edindikleri düşünceler ve inançlar bulunur. Her iki etki unsuru da örgüt kültürünün ışığı altında yorumlanır ve bu kültür tarafından şekillendirilir. Öte yandan, örgütsel kimliği etkileyen çeşitli dış faktörler de bulunmaktadır. Öncelikle, örgütsel kimlik planlı veya planlanmamış faaliyetler sayesinde örgütün dış çevresindeki çeşitli paydaşlara iletilir ve bu paydaşlarda örgütle ilgili imajlar oluşur. Bunun dışında, üyelerle örgütün dışındakiler arasındaki doğrudan temaslar da imaj oluşumunda etkilidir. Günümüzde örgütlerin dış çevreyle etkileşimleri artmıştır; çünkü üyelerle dış paydaşlar arasındaki iletişim artmıştır. Üyelerle dışarıdakiler arasındaki etkileşim de örgüt kültürü tarafından şekillenir; çünkü kültür üyelerin örgütteki davranışlarını ve düşüncelerini belirler. Dolayısıyla, örgüt üyeleri dışarıdakilerle etkileşimde bulunduğu için, örgütsel kültür ve kimliğin imaj üzerinde planlı imaj oluşturma faaliyetlerinin ötesinde bir etkisi olacaktır. Üst yönetimin vizyonu ve liderlik faaliyetleri, örgütsel imajı yönetme isteği yüzünden dış etkiye açıktır. Yani üst yönetim dış paydaşların düşüncelerini dikkate alır. Bu dış etki ortaya çıktığında, üst yönetimin iç paydaşlara yönelik ifadeleri, kararları ve hareketleri dış paydaşların düşüncelerinden etkilenecektir. Dolayısıyla örgütsel kimlik bu şekilde de dış paydaşların örgütle ilgili düşüncelerinden etkilenmektedir²⁰⁸.

²⁰⁷ Hatch ve Schultz, Agm., s. 361.

²⁰⁸ Hatch ve Schultz, Agm., s. 361-362.



Şekil 2.1.: Örgütsel Kültür, Kimlik ve İmaj Arasındaki İlişkiyle İlgili Bir Model

Kaynak: Hatch ve Schultz, Agm., s. 361.

2.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

1980’li yıllardan önce yapılan araştırmalar incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık kavramını özellikle konu alan herhangi bir uygulamalı çalışmaya rastlanmamaktadır. Fakat geçmiş yıllarda biçimsel olmayan örgütlerle ilgili görüşlerin yer aldığı bazı çalışmalarda, daha sonraki yıllarda örgütsel vatandaşlık davranışına temel oluşturacak kavramlara yer verilmiştir²⁰⁹. Dolayısıyla biçimsel olmayan örgütlerle bağlantılı olan örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) teriminin 1980’li yıllarda örgütsel araştırmalara konu olduğu söylenebilir.

En temel anlamıyla ÖVD; bir işgörenin örgütün biçimsel yollarla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek, kendisinden istenenden daha fazlasını yapmasıdır²¹⁰. Kavramın gelişiminde önemli katkıları olan Organ ÖVD’yi; biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve tam olarak dikkate alınmayan, fakat bir bütün olarak örgütün fonksiyonlarını verimli biçimde yerine getirmesine yardım eden, gönüllülüğe dayalı bireysel davranış olarak tanımlamıştır²¹¹. Gönüllülük kavramı ile bu tür davranışların bireyin örgütteki rolünün veya biçimsel iş tanımının gerektirdiği davranışlar olmadığı belirtilmiştir. Yani bu davranışlar bireyin örgütle yaptığı iş sözleşmesinde açık ve kesin bir şekilde çalışandan beklenen davranışlar değildir ve bireylerin ÖVD sergilememesi bir cezayı gerektirmez.

²⁰⁹ Janset Ö. İşbaşı, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Farklı Ölçeklerin Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma,” 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir, 2000, s. 360.

²¹⁰ Jerald Greenberg, Robert A. Baron, Behaviour in Organizations, Seventh Edition, Prentice-Hall, New Jersey, 2000, s. 372.

²¹¹ Organ, A.G. (Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome), s. 4.

ÖVD'den söz edebilmek için, bireyin bu davranışı gönüllü olarak yerine getirmesi ve davranışının örgütün ödül sistemi tarafından doğrudan ve biçimsel olarak ödüllendirilmemesi gerekir. Örneğin bir satış sorumlusu satış hacmine bağlı olarak ücret ve promosyon alıyorsa, bu durumda bu kişinin satış hacmini artırmak için göstereceği gönüllü çaba ÖVD olarak kabul edilmez; çünkü bu kişinin çabası biçimsel ödül sistemi tarafından doğrudan ödüllendirilmektedir²¹².

ÖVD biçimsel iş gereklerinin bir parçası olmadığı ve gönüllülüğe dayandığı için bazı yazarlar tarafından “iyi asker sendromu” veya “iyi asker davranışı” olarak da adlandırılır²¹³. ÖVD bireyin bir bütün olarak örgütün işleyişini geliştiren faaliyetlerini temsil eder. Bunlar genelde önemsiz görünen davranışlardır ve pek çoğu tek başına örgütün genel performansını geliştirecek etkiye yol açmayabilir. Fakat bu davranışlar bir araya geldiğinde örgüte önemli katkılar sağlayabilir. Bu durum oy verme işlemine benzetilirse, tek bir kişinin verdiği oy yüzeysel olarak bakıldığında önemsiz görünebilir. Fakat bir bütün olarak düşünüldüğünde, seçmenlerin oylarının önemi anlaşılır²¹⁴.

2.6.1. Örgütsel vatandaşlık davranışının türleri

Son yıllardaki literatür incelendiğinde, temel olarak örgütsel vatandaşlık davranışlarının ikiye ayrıldığı görülmektedir. Birinci tür ÖVD örgütsel yapıya aktif bir şekilde katılım ve katkı şeklinde ortaya çıkar. İkinci tür ise, örgütsel yapıya zarar verecek davranışlardan kaçınma şeklinde ortaya çıkar²¹⁵.

Birinci tür davranışlar iş arkadaşlarına yardım etme, yenilikçilik, gönüllülük, destekleyicilik ve işi zamanında yapma gibi olumlu tavırları gerçekleştirmeyi ifade eder. İkincisi ise, iş arkadaşlarıyla gereksiz yere tartışma, hata bulma ve yakınma gibi istenmeyen davranışlardan kaçınmayı içerir²¹⁶. Bu iki tür arasında bir farklılık vardır. Olumlu davranışları gerçekleştirme, bireylerin aktif bir şekilde örgüt hayatının içinde yer almasını gerektirir. Böyle davranan çalışanlar aktiftir, üretkendir ve çalışkandır. Olumsuz tavırlardan kaçınma şeklinde ortaya çıkan davranışlarda ise temel mantık

²¹² İşbaşı, Agm., s. 360.

²¹³ David L. Turnipseed, “Are good soldiers good? Exploring the link between Organizational Citizenship Behavior and Personal Ethics,” *Journal of Business Research*, 55, 2002, s. 7.

²¹⁴ Organ, Age. (Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome), s. 4-6.

²¹⁵ Mahmut Özdevecioğlu, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma,” *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, Ocak-Haziran 2003, s. 119.

²¹⁶ Bingöl ve diğ., Agm., s. 494.

örgüte katkıda bulunmak değil, zarar vermemektir²¹⁷. Sonuç olarak, bu davranışlar arasında bireyin örgüte yaklaşımı yönünden bir fark bulunduğu söylenebilir. Fakat her iki tür davranış da, örgütün faaliyetlerini daha etkin bir şekilde yerine getirmesini sağladığı için, çok önemlidir.

Greenberg ve Baron ÖVD'nin üç temel unsurunun bulunduğunu belirtir²¹⁸: Birincisi, bu tür davranışlar biçimsel zorunlulukların veya iş tanımlarının ötesine geçer ve birey kendisinden beklenenden daha fazlasını yerine getirir. İkincisi, bu tür davranışların esası gönüllülüktür. Bireyler bunları hiçbir zorlama olmadan, istekli ve bilinçli olarak gerçekleştirir. Son olarak, bu tür davranışların örgütün ödül sisteminde mutlaka yer alması gerekmez.

2.6.2. Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları ve ölçümü

Literatürde ÖVD genellikle Organ'ın sivil vatandaşlığın gereğinden yola çıkarak oluşturduğu beş boyutta incelenir. Bu boyutlar; diğergamlık veya özgecilik (altruism), vicdanlılık (conscientiousness), sportmenlik (sportsmanship), nezaket (courtesy) ve sivil erdem (civic virtue)dir²¹⁹.

Özgecilik (Diğergamlık): Yardım edici davranış olarak da adlandırılan bu davranış biçimi örgütte işle ilgili ortaya çıkan problemlerde diğer çalışanlara karşılıksız olarak yardım etmeyi ifade eder²²⁰. Bir işgörenin iş yükü ağır olan veya işiyle ilgili sorun yaşayan çalışma arkadaşına yardım etmesi, örgüte yeni katılan bir işgörene makine ve ekipmanları nasıl kullanacağını göstermesi veya bir iş arkadaşının ihtiyaç duyduğu ve kendi başına temin edemediği malzemeyi alıp getirmesi buna örnektir.

Vicdanlılık: Örgüt üyelerinin işe devam etme, dakiklik, kaynakları koruma gibi örgütün iç düzeniyle ilgili bazı konularda kendilerinden beklenen asgari rol davranışının ötesinde bir davranış sergilemeye gönüllü olmasıdır²²¹. Bir anlamda çalışanın örgütün kural, düzenleme ve süreçlerini içselleştirmesi ve kabul etmesiyle ilgilidir. Bu davranışın ÖVD kabul edilmesinin sebebi, her çalışandan örgütün kural, düzenleme ve süreçlerine her zaman uygun hareket etmesi beklenirken, aslında pek çoğunun bu

²¹⁷ Özdevecioğlu, Agm., s. 119.

²¹⁸ Greenberg ve Baron, Age., s. 373.

²¹⁹ Organ, Age. (Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome), s. 7-13.

²²⁰ Dennis W. Organ, "The subtle significance of job satisfaction", *Clinical Laboratory Management Review*, 4, 1990, s. 96.

²²¹ Organ, Agm. (The subtle significance of job satisfaction), s. 96.

şekilde davranmamasıdır²²². Örgüt üyelerinin kötü hava koşullarında bile işlerine zamanında gelmeye çalışmaları, çay/kahve ve yemek aralarını dikkatli kullanmaları, örgüt içi toplantılara düzenli olarak katılmaları gibi davranışlar vicdanlılığa örnek gösterilebilir.

Sportmenlik: İşle ilgili kaçınılmaz sorunları veya zorlukları şikayet etmeden kabul etme istekliliğidir²²³. Bir çalışanın örgütteki sorunları gereksiz yere büyütmemesi, zamanının çoğunu işiyle ilgili sorunlardan yakınlıkla geçirmemesi, iş arkadaşlarına saygısızca davranmaması bu tür davranışa örnektir.

Nezaket: Organizasyon içindeki iş bölümü nedeniyle sürekli etkileşim içinde olmaları gereken ve birbirlerinin işlerinden ve kararlarından etkilenen üyelerin sergiledikleri olumlu davranışları gösterir²²⁴. Kararlarından ya da hareketlerinden etkilenen kişilerin fikrini alan, iş arkadaşlarının hakkını koruyan veya ortaya çıkan sorunlar karşısında sürekli yapıcı tutum sergileyen bir çalışanın davranışları buna örnektir.

Sivil erdem: Bazı araştırmacılar tarafından örgütsel katılım veya örgütü koruma olarak ifade edilen bu boyut bir bütün olarak örgüte bağlılığı veya makro düzeyde ilgiyi belirten bir kavramdır²²⁵. Örgütün yaşamına aktif ve gönüllü olarak katılımı ifade eder. Örgüt içi toplantılarda düzenli olarak yer almak ve tartışmalara aktif olarak katılmak (örneğin, politik tartışmalara katılmak, örgütün izleyeceği stratejiyle ilgili fikir bildirmek), çevredeki tehditleri ve fırsatları izlemek (örneğin, sektördeki örgütü etkileyebilecek değişikliklere uyum sağlamaya çalışmak), örgütün çıkarlarını korumaya çalışmak (örneğin, şüpheli davranışları veya tehlike yaratabilecek durumları haber vermek) gibi davranışlar bunun örneğidir.

ÖVD kavramına “vatandaşlık” metaforunu temel alarak getirilen ikinci yaklaşım Graham’ın politik felsefe yaklaşımıdır. Graham örgütsel vatandaşlığı örgütün tüm üyelerinin örgütle ilgili tüm pozitif davranışları olarak tanımlamıştır²²⁶. Graham ÖVD’yi üç boyutta incelemiştir: itaat, sadakat ve katılım²²⁷. Buna göre örgütsel itaat,

²²² Bingöl ve diğ., Agm., s. 496.

²²³ Organ, Agm. (The subtle significance of job satisfaction), s. 96.

²²⁴ İşbaşı, Agm., s. 363.

²²⁵ Philip M. Podsakoff, Scott B. MacKenzie, Julie B. Paine, Daniel G. Bachrach, “Organizational Citizenship Behaviours: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research,” *Journal of Management*, 26, 3, 2000, s. 525.

²²⁶ Linn Van Dyne, Jill W. Graham, Richard M. Dienesch, “Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement and Validation,” *Academy of Management Journal*, 37, 4, 1994, s. 766.

²²⁷ Dyne ve diğ., Agm., s. 767.

örgütsel yapıyı, iş tanımlarını ve personel politikalarını belirleyen kuralların ve düzenlemelerin gerekli ve arzu edilir olduğunu kabul etmektir. Çalışanların kurallara ve talimatlara saygı duyması, işe devam etme ve görevleri tamamlama konularında titiz olması bu davranışın örnekleridir. Örgütsel sadakat ise, örgüt liderleriyle ve bir bütün olarak örgütle özdeşleşmek ve bunlara bağlılık duymaktır. Örgütün olumlu imajına katkı sağlamaya çalışmak, örgütün çıkarlarını korumak için iş arkadaşlarıyla işbirliği yapmak ve tehditler karşısında örgütü savunmak bu tür davranışa örnektir. Örgütsel katılım boyutu ise, örgütün yönetimine tam ve sorumlu biçimde katılmayı ifade eder. Katılımın zorunlu olmadığı toplantılara katılmaya çalışmak, fikirlerini diğer çalışanlarla paylaşmak ve grubun ortak düşüncesinin olumsuz etkisini ortadan kaldıracak biçimde kötü haberleri iletmek veya kabul görmeyen düşünceleri desteklemek bu tür davranışın örnekleridir.

Örgütsel vatandaşlık kavramının ortaya atıldığı 1980’li yıllardan bu yana, yukarıda açıklanan boyutları içeren farklı ölçekler geliştirilmeye çalışılmıştır. Yapılan deneysel çalışmalara bakıldığında, 1989’da Podsakoff ve Mackenzie’nin Organ’ın öne sürdüğü boyutları temel alarak geliştirdiği ölçeğin en çok kullanılan ölçek olduğu görülmektedir. 1992 yılında Moorman ve Blakely’nin geliştirdiği ölçek ise Graham’ın boyutları temel alınarak geliştirilen tek ölçek olması yönüyle dikkat çekmektedir²²⁸.

²²⁸ İşbaşı, Agm., s. 364-365.

3. BÖLÜM:

3. ÖRGÜTSEL İMAJ, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ

3.1. Algılanan Dış İmajın Örgütsel Özdeşleşme Açısından Önemi

Sosyal bir varlık olan insan hayatı boyunca çeşitli grupların içerisinde yer alır ve bu grupların üyesi olarak ihtiyaçlarını karşılar. Genellikle bu gruplardaki üyeler arasında yoğun bir etkileşim vardır. Örneğin bireyle ailesi, arkadaş grubu veya iş arkadaşları arasında oldukça yakın ilişkilerin ve yoğun bir iletişimin olması beklenir. Bu etkileşim sayesinde üyeler birbirlerinin tutumlarını, düşüncelerini ve davranışlarını şekillendirirler. Dolayısıyla bir bireyin ait olduğu çeşitli gruplardaki diğer üyelerin birey üzerinde önemli etkilerinin olduğu söylenebilir. Bu sebeple hiç kimse çevreden izole edilmiş bir hayat yaşamaz. İnsanlar kendileri için önemli olan, değer verdikleri kişilerin duygu ve düşüncelerine duyarlıdırlar ve bunları dikkate alırlar. Bireyler özellikle kendileriyle ilgisi bulunan konular ve varlıklar hakkında önem verdikleri kişilerin düşüncelerini öğrenmek isterler.

Bir örgütün üyesi olan bir birey de aynı zamanda farklı grupların üyesidir. Dolayısıyla birey bu grupların diğer üyelerinin örgütüyle ilgili düşüncelerini dikkate alır. İşte bu noktada imaj kavramı devreye girmektedir çünkü örgütün dışındakilerde zaman içinde onların örgütle ilgili algılamalarına dayanan genel bir izlenim, yani bir imaj oluşacaktır. Kısacası, birey ait olduğu örgütün dışındaki kişilerin veya grupların örgütüyle ilgili benimsediği imaja önem verir. Birey bu imajla ilgili kendi algılamalarını, yani örgütün dış çevrede oluşturduğu imajla ilgili algılamalarını değerlendirir ve bu değerlendirme sonuçları onunla örgütü arasındaki psikolojik ilişki üzerinde etkili olur. Şöyle ki, eğer birey örgütünün dış imajının olumlu olduğunu algılıyorsa, bu algı onu örgütüne daha da yaklaştıracaktır çünkü örgütü toplum tarafından onaylanmakta ve beğenilmektedir. Dolayısıyla bu örgütün bir parçası olmak onun için olumlu bir durumdur. Aksi düşünüldüğünde, yani birey örgütünün dış imajını olumsuz olarak algıladığında ise, bu algı onu örgütünden psikolojik olarak uzaklaştıracak ve soğutacaktır çünkü hiç kimse olumsuz değerlendirilen bir örgütün parçası olmak istemez. Bu durumda da bireyle örgütü arasındaki psikolojik bağ zayıflar.

İş örgütleri (işletmeler) de bireylerin ait oldukları grupların en önemlileri arasındadır. İşletmenin çalışanları zamanlarının çoğunu bu örgütün işlerini gerektiği

gibi yerine getirebilmesi için harcarlar. Ayrıca bunun için fiziksel ve zihinsel enerjilerini sarf ederler. Öte yandan işletmelerin faaliyetlerinin doğrudan veya dolaylı biçimde toplumun pek çok kesimini etkilediği görülmektedir. Bu bakımdan çalışanlar işletmenin dışındaki insanların örgütleriyle ilgili görüşlerini değerlendirirler. Bir başka deyişle, çalışanlar işletmenin dış çevresinde olumlu bir imaj bırakıp bırakmadığını yorumlarlar.

3.2. Algılanan Dış İmajın Çekiciliğinin Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi

Daha önce de belirtildiği gibi, algılanan dış imaj, bir üyenin, dışarıdakilerin örgütü nasıl gördüğüyle, dolayısıyla örgütle ilişkili olarak kendisini nasıl gördüğüyle ilgili düşüncesidir. Kavram örgütün ve üyelerin davranışlarının örgütün dışındakiler tarafından nasıl görüldüğünü üyelere gösteren bir ayna görevi yapar²²⁹. Üyeler dışarıdakilerin örgütleri hakkında ne düşündüğünü öğrenmek için çeşitli bilgi kaynaklarından yararlanabilir. Referans gruplarının düşünceleri, ağızdan ağza dolaşan sözler, halkın ilgisi, örgütün kontrolündeki dış bilgiler veya dışarıdakilerin örgütü nasıl gördüğü konusunda üyeler arasında geçen konuşmalar bu kaynaklara örnek gösterilebilir. Algılanan dış imaj genelde birey düzeyinde bir değişken olarak kabul edilir. Kavram bireylerin örgütle ilgili bilgilere ulaşma derecesine bağlı olarak, bireylerin örgütün imajı hakkındaki yorumları ve değerlendirmeleriyle ilgilidir. Yani aynı örgütün üyeleri dış imajı farklı şekillerde algılayabilir. Ancak üyelerin dış imajla ilgili algılamaları benzerlik gösterirse kavram grup düzeyinde bir değişken olarak görülebilir²³⁰.

Örgütsel özdeşleşme ise bir örgüte ait olma algısıdır ve bireyin kendisini tanımlarken kullandığı kavramlarla, üyesi olduğu örgütü tanımlarken kullandığı kavramlar arasındaki benzerlik derecesini ifade eder. Başka bir deyişle, örgütsel özdeşleşme bireyin kendisini örgüt üyeliğiyle tanımlamasıdır. Birey bir örgütle özdeşleştiğinde, örgüt üyeliği bireyin benlik tanımının önemli bir parçası haline gelir.

Çok sayıda araştırmacı (örneğin Ashforth ve Mael, 1989; Dutton ve diğ., 1994) algılanan dış imajın örgütsel özdeşleşmeyi etkilediğini öne sürmüştür. Yapılan deneysel çalışmalar da bu öngörüğü destekleyen sonuçlar vermiştir.

²²⁹ Dutton ve diğ., Agm., s. 249.

²³⁰ Smidts ve diğ., Agm., s. 1052.

3.2.1. Teorik temel

Bireylerin gruplarla özdeşleşmesinin temel nedeni iyi bir psikolojik durum içerisinde olma isteğidir. Bireyler değerli buldukları gruplarla kendilerini ilişkilendirerek olumlu bir sosyal kimliğe sahip olmak isterler. Bir kişi saygın kabul edilen gruplarla ne kadar fazla bağlantılı olursa, bu kişinin sosyal kimliği de bu ölçüde olumludur²³¹. İnsanların olumlu bir sosyal kimliğe sahip olmak istediği belirtilmiştir çünkü bu durum onlara bazı faydalar sağlar. Bunların neler olduğu çeşitli araştırmacılar tarafından açıklanmıştır. Olumlu sosyal kimlikler (1) bireyi tatmin eden sosyal imkanlar oluşturur (2) bireyin toplumdaki prestijini artırır (3) bireyin diğerleriyle etkileşimini sağlar ve (4) sosyal kredi sağlar²³². Kısacası birey saygın gruplarla kendisini ilişkilendirir ve böylece sosyal yaşantısında kendisine kolaylık sağlayacak bir saygınlık kazanmış olur.

Bireyler bağlantılı oldukları grupların statüsüne önem verirler. Statünün yorumlanması bireyler tarafından yapılırsa da, statü gruba diğerleri tarafından atfedilir²³³. Bireyler grup üyelikleri sayesinde öz-saygılarını artırmak için gruplarla özdeşleşirler. Özdeşleşmenin temelinde gruplar arası karşılaştırmalar vardır ve bu karşılaştırmalar aracılığıyla, bireyler bazı ölçütlere göre kendi gruplarını diğer gruplardan üstün görürler. Üstün niteliklere sahip bir grubun üyesi olduğu için birey kendisini de değerli ve üstün görür. Dolayısıyla bireylerin gruplarla ve örgütlerle özdeşleşmesinin başlıca nedenlerinden birisi öz-saygılarını artırmak, yani kendilerini değerli görmek istemeleridir.

Üyeler örgütün sosyal konulardaki hareketlerini aktif biçimde izlerler. Çünkü bu hareketler özellikle onların karakterini yükseltici veya zedeleyici olabilir. İstenmeyen toplumsal tepkiler veya örgütün performansı nedeniyle imajda oluşan bozulmalar çalışanların benlik tanımlarını önemli ölçüde etkiler. Çalışanların benlikleri kısmen onların örgütteki üyeliklerine dayanır. Diğerlerinin örgüte yönelik reaksiyonları bu benlik tanımlarının bir parçasıdır. Olumlu tepkiler bireyin kendi kendisini tanımlaması açısından yararlıyken, olumsuz tepkiler zararlıdır. Başka bir deyişle, dış grupların

²³¹ Robert J. Fisher, Kirk Wakefield, "Factors Leading to Group Identification: A Field Study of Winners and Losers," *Psychology and Marketing*, 15, 1, 1998, s. 25-26.

²³² Dutton ve diğ., Agm., s. 250.

²³³ Janet M. Dukerich, Brian R. Golden, Stephen M. Shortell, "Beauty is in the Eye of the Beholder: The Impact of Organizational Identification, Identity and Image on the Cooperative Behaviors of Physicians," *Administrative Science Quarterly*, 47, 2002, s. 509.

örgütte ilgili imajı, çalışanların örgütü kavrayış biçimi için bir temel oluşturur. Bireylerin örgütsel imajla ilgili düşünceleri ve kendilerinin kim olduğu ve neyi temsil ettiğiyle ilgili düşünceleri arasındaki ilişki, örgütün hareketleri ve bireyin motivasyonu arasında çok kişisel bir bağ olduğunu gösterir²³⁴. Dolayısıyla örgütün hareketlerinin birey tarafından yorumlanma şekli bireyin örgüte bakışını belirlemektedir.

Algılanan dış imajın çekiciliği örgütün bir üyesinin, düşüncelerine önem verdiği diğer insanların örgütü saygın, beğenilen, prestijli ve iyi bilinen bir örgüt olarak gördüğü yönündeki algısıdır. Bir kişinin, önem verdiği insanların örgüt hakkında olumlu düşünceler taşıdığını algılaması, bu kişinin olumlu bir sosyal kimlik edinmesine yardımcı olur²³⁵. Bir kişinin kendi iş örgütünün dış imajını çekici bulması, bu kişinin tutarlı bir benlik duygusuna sahip olmasında etkilidir. Üyeler toplumun değer verdiği niteliklere sahip olduğuna inanılan bir örgüte bağlı olmaktan gurur duyacaktır. Çalışanlar iyi tanınmış (saygın) bir örgütün bir parçası olmaktan gurur duyarlar çünkü bu prestij onların da kendilerini değerli bulmasını sağlar²³⁶. Dolayısıyla örgüt dış paydaşlar tarafından prestijli bulunduğu, özdeşleşme sayesinde bireylerin öz-saygılarını artırma imkanı daha fazla olur. Bireyler diğerlerinin örgütlerini değerli bulduğuna inandıkları ölçüde örgütleriyle özdeşleşirler. Bütün bu etkiler nedeniyle, algılanan dış imajın daha çekici bulunması, bireyin örgütle özdeşleşme derecesini artıracaktır.

Üyelerin dışarıdakilerin örgütü nasıl gördüğüyle ilgili düşüncesi, dışarıdakilerin örgüt hakkındaki gerçek düşünceleriyle aynı olmayabilir. Çünkü örgütün içindekiler ve dışındakiler örgütte ilgili farklı bilgilere ulaşabilmektedir ve her birey ulaştığı bilgileri yorumlarken kendi değerlerini ve amaçlarını hesaba katar²³⁷. Bu sebeple algılanan dış imaj kendiliğinden olumlu veya olumsuz değildir. Algılanan dış imaj bireyin kendi kendisini tanımlamasıyla uyumlu olduğu ölçüde örgüt üyesi için anlamlıdır. Örneğin, eğer üyeler örgütün çevreye duyarlı bir örgüt olarak görüldüğünü, yani çevreci bir imaj olduğunu düşünüyorsa, bu imaj kendisini de çevreye duyarlı biri olarak gören bir üye tarafından çekici kabul edilecektir. Dolayısıyla bu birey kendisini kısmen bu üyelikle

²³⁴ Dutton ve Dukerich, Agm., s. 548- 550.

²³⁵ Bergami ve Bagozzi, Agm., s. 562.

²³⁶ Smidts ve diğ., Agm., s. 1051.

²³⁷ Dutton ve diğ., Agm., s. 249.

tanımlayacaktır. Buna karşılık, kendisini bu şekilde tanımlamayan üyeler örgütün imajını daha az çekici bulacaklardır²³⁸.

Bireyler algılanan dış imajın çekiciliğini bu imajın kendi benlik tanımlarını güçlendirme ve farklılaştırma derecesine ve öz-saygılarını artırma düzeyine göre değerlendirirler. Diğer bir ifadeyle, bireyin algılanan dış imajı neden çekici bulunduğunu veya bulmadığını açıklamak için üç temel kavrama bakılmalıdır: bireysel süreklilik (self-continuity), bireysel farklılık (self-distinctiveness) ve kendini yükseltme (self-enhancement)²³⁹.

Bireysel süreklilik ve algılanan dış imajın çekiciliği: Genellikle insanlar zaman içinde ve farklı ortamlarda benliklerinin sürekliliğini korumak isterler. Bir üye örgütün dışındakilerin örgütünü tanımlamak için kullandığı kavramların, kendi kendisini tanımlamak için kullandığı kavramlarla benzer olduğuna inandığında, üyelik bu kişinin tutarlı bir benlik duygusuna sahip olmasına imkan verir.

Bireysel farklılık ve algılanan dış imajın çekiciliği: Bireyin diğerlerinden farklılaşmasını sağlayan bir imaj birey için daha çekici olacaktır. Üyeler dışarıdakilerin örgüt hakkında ne düşündüğüne bağlı olarak bir farklılık duygusu hissederler. Yani örgütün farklı özelliklere sahip olduğunun düşünülmesi üyeleri de başkalarından farklı kılmaktadır. Eğer üyeler dışarıdakilerin örgütü bazı yönlerden benzersiz kabul ettiğini düşünürse, bu durum algılanan dış imajın çekiciliğini artırır.

Kendini yükseltme ve algılanan dış imajın çekiciliği: Algılanan dış imaj bir kişi için çekici olabilir çünkü o diğerlerinin bu kişiyi örgüt üyeliğine bağlı olarak nasıl gördüğü ile ilgili önemli bilgiler vererek bu kişinin kendi kendisini değerlendirmesini sağlar. Dolayısıyla üyeler dışarıdakilerin örgütü olumlu bulduğuna inanırsa, bu imaj onlar için çekici hale gelir²⁴⁰.

Belirtilen bütün bu kavramlar bireyin örgütün dış imajını çekici olarak algılamasına neden olur ve onun örgütle özdeşleşme isteğini artırır. Sonuç olarak, birey benliğinin sürekliliğini sağlayan, kendisini farklı kılan ve yücelten bir imaja sahip olduğunu düşündüğü bir örgütle özdeşleşir ve örgüt üyeliğini benliğinin önemli bir parçası olarak görür.

²³⁸ Dukerich ve diğ., Agm., s. 510.

²³⁹ Dutton ve diğ., Agm., s. 250-251.

²⁴⁰ Dutton ve Dukerich, Agm., s. 548.

3.2.2. Deneysel sonuçlar

Araştırmacılar farklı örgütsel ortamlarda yaptıkları araştırmalarda, çalışanların dış imajı çekici bulma derecesinin onların örgütleriyle özdeşleşme derecesini etkilediğini göstermiştir.

Dutton ve Dukerich imaj algılarının gerçekten de çalışanlar üzerinde önemli etkileri olduğunu göstermiştir. Özellikle de örgüt imajının her çalışanın benlik duygusu için önemli olduğunu ve çalışanların imajı, dışarıdakilerin kendilerini nasıl gördüğünü değerlendirmek için kullandığını göstermiştir²⁴¹.

Smidts ve arkadaşları üç farklı örgüt (müşteri hizmetleri şirketi, kamu hizmet şirketi ve banka) üzerinde yürüttükleri çalışmada bu örgütlerin çalışanlarından dış imajı daha çekici bulanların örgütleriyle daha fazla özdeşleştiklerini görmüştür²⁴².

Dukerich ve diğ. de doktorların sağlık bakım sistemiyle özdeşleşme derecesinin, onların bu sistemin dış imajını çekici bulma derecesine bağlı olduğunu göstermiştir²⁴³.

Bergami ve Bagozzi'nin iki şirketin çalışanlarıyla yaptıkları araştırmada, dış imajın çekici bulunmasının çalışanların kendi kendilerini sınıflandırması (bilişsel özdeşleşme) ile olumlu yönde ilişkili olduğu görülmüştür²⁴⁴.

Bu araştırmaların sonuçlarından hareketle, bir örgütün dış paydaşları, yani sosyal çevresi üzerinde yarattığı imajın, bu örgütün çalışanlarının örgütü kavrayış şeklini etkilediği söylenebilir. Çalışanlar örgütün hareketlerinin dış paydaşlardan olumlu tepki gördüğünü düşündüğünde, bu durum çalışanlar üzerinde doğrudan ve olumlu etkiler bırakmaktadır. Böylece çalışanlar istekli olarak kendilerini örgütleriyle özdeşleştirmektedir. Fakat örgütün hareketlerinin olumsuz tepki gördüğünü düşünen çalışanlar olumsuz yönde etkilenmektedir. Bu durum örgütün dış çevresiyle etkileşiminin sonucunu gösterir. Dolayısıyla örgütün dış çevreye yönelik hareketleri çalışanlar üzerinde etkilidir ve onların kendilerini örgütle nasıl ilişkilendirdiklerini anlamaya yardımcı olmaktadır.

²⁴¹ Dutton ve Dukerich, Agm., s. 520.

²⁴² Smidts ve diğ., Agm., s. 1058.

²⁴³ Dukerich ve diğ., Agm., s. 527.

²⁴⁴ Bergami ve Bagozzi, Agm., s. 573.

3.3. Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Açısından Önemi

Bilindiği gibi insanların bütün davranışlarının temelinde belli etkenler yatmaktadır ve bu etkenlerin daha iyi anlaşılması insan davranışının daha iyi tahmin edilmesine yardımcı olacaktır. Bireylerin ait oldukları örgüte yönelik tutumları, duygu ve düşünceleri de onların bu örgütteki davranışları açısından önemlidir. Dolayısıyla üyelerin gerek bir bütün olarak örgüte, gerekse örgütün diğer üyelerine yönelik davranışlarının ardında üyelerin bu örgütle ilgili algılamalarının bulunduğu söylenebilir. Bu bakımdan bireyle örgüt arasındaki psikolojik bağı irdeleyen bir kavram olan örgütsel özdeşleşme de bireyin örgütte sergilemiş olduğu davranışlar açısından önemlidir.

İş örgütlerine bakıldığında, bu örgütlerde çalışanların iş sözleşmelerinde belirtilen ve kendilerinden beklenen davranışları sergilemek zorunda oldukları görülür. Ancak bir çalışanın bütün davranışlarının ayrıntılı bir biçimde iş sözleşmesinde tanımlanması mümkün değildir. Ayrıca günümüz işletmeleri çalışanlardan geçmiştekinden çok daha fazla özverili çalışmalarını ve işletmeye katkı sağlamalarını beklemektedir. Başka bir deyişle, çalışanın örgütün kendisinden beklediğinden çok daha fazlasını yerine getirmesi ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi istenmektedir. Çalışanın bu davranışı sergilemesi ise onun örgütünü nasıl gördüğüne bağlıdır. Eğer çalışan kendisiyle örgütünü özdeş görüyorsa, yani kendi kendisini ifade etmesi bakımından örgüt üyeliği önemliyse, bu durumda örgüt için gönüllü olarak fazladan çaba sarf etmeye hazır olacaktır. Buna karşılık örgüt üyeliği onun kendi kendisini ifade etmesi bakımından önemli değilse, gönüllü olarak çaba sarf etmek bir yana, zorunlu olarak yapması gereken davranışları bile gerektiği gibi yerine getirmeyebilir. Bu sebeple çalışanın örgüt üyeliğiyle ilgili görüşünün, onun örgütteki gönüllü çabaları açısından önemli olduğu söylenebilir.

3.4. Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi

Örgütsel vatandaşlık çalışanların kendilerinden beklenmediği halde örgüte katkı sağlayan davranışlar sergilemesidir. Gönüllülüğe dayanan bu davranışlar örgütün etkin bir şekilde çalışmasına yardımcı olur. Örgütsel özdeşleşme konusu neden bazı örgüt üyelerinin düzenli bir biçimde örgüt yararına davranışlar sergilerken, diğerlerinin bunu yapmadığını anlamaya yardımcı olur. Örgütsel özdeşleşmeyle ilgili teorik bilgi birikimi (Ashforth ve Mael, 1989; Dutton ve diğ., 1994) çalışanların neden gönüllü olarak örgüt

yararına fazladan çaba sarf ettiklerini anlamak için benzersiz bir bakış açısı sunmaktadır. Örgüt yararına fazladan çaba harcamamanın ceza gerektirmediği veya bu çabanın ödüllendirilmediği durumlarda, çalışanların örgütü destekleyecek biçimde davranma kararları, onların örgütle ilgili tutumlarına ve algılamalarına dayanır. Bu tutum ve algılamalar aynı zamanda örgütle özdeşleşmenin temellerini oluşturur²⁴⁵. Dolayısıyla, örgütsel özdeşleşmenin çalışanların vatandaşlık davranışları üzerinde güçlü bir etkisinin olması beklenmektedir.

3.4.1. Teorik temel

Genel olarak, bir örgütle üyeleri arasındaki ilişki ne kadar güçlü olursa, üyelerin örgütü destekleyen davranışlar sergileme isteği de o kadar fazla olur. Örgütsel özdeşleşme de birey ve örgüt arasındaki ilişkiye işaret eden kavramlardan birisidir. Özdeşleşme bireyin benlik duygusunun örgütle yakın biçimde bağlantılı olmasını ifade eder. Bu sebeple çalışanlar örgütü ve buna bağlı olarak kendilerini olumlu şekilde yansıtmaya inandıkları davranışlara yönelmek isterler²⁴⁶. Bir başka deyişle, çalışanın benliğinin bu şekilde örgütle ilişkilendirilmesi çalışanın tutumlarında ve davranışlarında açığa çıkar. Bireyin benliğinin bir kısmı onun sosyal gruplardaki üyeliğinden kaynaklandığından, birey kendisini özdeşleştirdiği gruplar adına davranmaya güdülenecektir. Çeşitli araştırmacıların çalışmalarında da öne sürüldüğü gibi, grup üyeleri grubun başarılarına katkı sağlamaya güdülenecektir. Çünkü bu onların kendileriyle gurur duymasını sağlayacak ve öz saygılarını artıracaktır²⁴⁷.

Bir grupla (örgüt) özdeşleşme grup içi-grup dışı (örgüt içi-örgüt dışı) ayrımının oluşmasına neden olur. Özdeşleşme bireyin özdeşleştiği grubun üyelerine yönelik tarafsızlığa ve grup üyeleri arasında bağlılığa yol açar²⁴⁸. Örgütsel vatandaşlık davranışı da bir tür grup içine yönelik tarafsızlık olarak kabul edilebilir. Bu bağ bireyi diğer örgüt üyelerini destekleyici davranışlara yöneltir. Bireyler örgütle güçlü biçimde özdeşleştiğinde, örgütün yararına olan davranışların aynı zamanda kendi yararlarına da olacağını düşünürler²⁴⁹. Bireyler örgütleriyle daha fazla özdeşleştiklerinde örgütün bakış

²⁴⁵ Dukerich ve diğ., Agm., s. 507.

²⁴⁶ Riordan ve diğ., Agm., s. 403.

²⁴⁷ Van Dick ve diğ., Agm., s. 174.

²⁴⁸ Dukerich ve diğ., Agm., s. 511.

²⁴⁹ Dutton ve diğ., Agm., s. 255.

açısıyla daha fazla düşünüp hareket ederler ve örgüt adına daha çok çaba sarf ederler²⁵⁰. Bir örgütle özdeşleşme örgüte desteği ve bağlılığı artırır. Özdeşleşme grup içi bağlılığa, işbirliğine, yardımseverliğe ve grubun olumlu değerlendirilmesine yol açar. Örgütleriyle güçlü biçimde özdeşleşen çalışanlar örgütlerine yönelik destekleyici bir tutum sergilemeye daha fazla eğilimlidir.

Özetlemek gerekirse, örgütle özdeşleşen çalışanların diğerlerinden daha fazla örgütü destekleyici davranışlar sergilemesi beklenmektedir. Örgütsel özdeşleşmenin güçlü güdüleyici etkileri olduğu ve bunların bir topluluğa hizmet etmek için enerji ve çaba yarattığı öne sürülmüştür²⁵¹. Örgütsel ortamlarda bu enerji ve çaba ÖVD şeklinde ifade edilebilir. Özdeşleşme bireyin çıkarlarını ve davranışlarını, örgütün yararına olan çıkar ve davranışlarla aynı yere yerleştirir. Örgütle güçlü biçimde özdeşleşen çalışanlar yalnızca kendi çıkarlarıyla ilgili hedefler yerine, bütün örgüte yararlı olacak görevler üzerine odaklanmaya eğilimlidir. Örgütsel özdeşleşme iş arkadaşlarına ve örgüte katkı sağlayan görevlere daha fazla çaba sarf etme yanında, çalışanların diğer örgüt üyeleriyle daha fazla işbirliği yapmasına neden olur. Çalışanın ve örgütün çıkarlarının bir araya gelmesi, çalışanın aynı anda hem örgütüne hem de kendisine faydalı olmasına imkan verir²⁵².

3.4.2. Deneysel sonuçlar

Yapılan deneysel çalışmalarda da beklentiler doğrultusunda, çalışanların örgütleriyle özdeşleşme derecesiyle ÖVD arasında olumlu yönde ilişkiler bulunduğu görülmüştür. Başka bir deyişle, örgütleriyle daha güçlü şekilde özdeşleşen çalışanların örgüt yararına gönüllü davranışları daha fazla sergilediği gözlenmiştir.

Bell ve Mengüç müşteriyle doğrudan iletişim içinde olan satış görevlilerinin özdeşleşme derecesiyle, bu çalışanların yöneticileri tarafından yapılan değerlendirmeye ortaya konan ÖVD'nin beş temel boyutu (özgecilik, vicdanlılık, sportmenlik, nezaket, sivil erdem) arasında olumlu yönde bir ilişki bulmuştur²⁵³.

²⁵⁰ Mael ve Ashforth, Agm. (Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification), s. 109.

²⁵¹ Simon J. Bell, Bülent Mengüç, "The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviors and superior service quality," *Journal of Retailing*, 78, 2002, s. 135.

²⁵² Dutton ve diğ., Agm., s. 255-256.

²⁵³ Bell ve Mengüç, Agm., s. 140.

Christ ve arkadaşları okullarda farklı ÖVD türlerinin farklı özdeşleşme odaklarıyla ilişkili olduğunu görmüştür. ÖVD kendi niteliklerini, takımı veya örgütü geliştirmeye yönelik olmak üzere üç ayrı boyutta ele alınmıştır. Bu çalışmada, kariyerle özdeşleşme bireyin kendi niteliklerine yönelik vatandaşlık davranışlarıyla ilişkili bulunmuştur. Buna karşılık takımla özdeşleşme takıma yönelik, örgütle özdeşleşme ise örgüte yönelik vatandaşlık davranışlarıyla ilişkili bulunmuştur²⁵⁴.

Van Dick ve arkadaşları da öğretmenlerin kariyerle, okulla ve meslekle özdeşleşmelerini araştırmıştır. Burada ÖVD okula ve bireyin kendi niteliklerine yönelik olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. Okulla özdeşleşme kariyerle ve meslekle özdeşleşmeden daha fazla okula yönelik vatandaşlık davranışıyla ilişkili bulunmuştur. Kariyerle özdeşleşme ise okulla veya meslekle özdeşleşmeden daha fazla kendi niteliklerine yönelik vatandaşlık davranışıyla ilişkili bulunmuştur²⁵⁵.

Feather ve Rauter öğretmenlerin okulla özdeşleşme derecesiyle sergiledikleri ÖVD arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermiştir²⁵⁶.

Bergami ve Bagozzi'nin çalışmasında, bilişsel özdeşleşmenin duygusal bağlılık ve örgüt temelli öz saygı üzerinde güçlü etkileri olduğu görülmüştür. Bunların da çalışanların vatandaşlık davranışı üzerinde etkisinin bulunduğu gözlenmiştir²⁵⁷. Yani bu çalışmada bilişsel özdeşleşmenin ÖVD üzerinde dolaylı etkileri olduğu görülmüştür.

Bütün bu çalışmaların sonuçları, özdeşleşmenin, çalışanların neden ÖVD sergilediğini açıklamak açısından önemli bir değişken olduğunu göstermektedir. Çalışanlar örgütle özdeşleştiklerinde artık örgütü ve kendilerini ayrı varlıklar olarak görmemekte, bu bakımdan örgüte yaptıkları her katkının kendileri için yarar sağladığını düşünmektedir. Çalışanlar örgütle özdeşleştiklerini göstermenin en iyi yolunun, örgütün tanımlayamadığı ve yönetemediği davranışlar olan vatandaşlık davranışlarını sergilemek olduğuna inanmaktadır.

²⁵⁴ Christ ve diğ., Agm., s. 338.

²⁵⁵ Van Dick ve diğ., Agm., s. 182.

²⁵⁶ Norman T. Feather, Katrin A. Rauter, "Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 2004, s. 92.

²⁵⁷ Bergami ve Bagozzi, Agm., s. 573-574.

4. BÖLÜM:

4. UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Günümüz işletmeleri hızlı değişimlerin ve kıran kırana rekabetin yaşandığı dinamik ve çapraşık bir çevrede ayakta kalabilmek için çevreye uyum sağlamaya çalışmaktadır. Bu sebeple işletmeler geleneksel örgüt yapılarından uzaklaşmakta ve çalışanların bütün yeteneklerinden faydalanmayı sağlayacak örgütsel ortamlar oluşturmayı amaçlamaktadır. İşletmeler için insan kaynağı artık eskiden olduğundan çok daha değerli bir hale gelmiştir. Çünkü sürekli ve hızlı değişimlerin hüküm sürdüğü ve işletme faaliyetlerinin giderek karmaşıklaştığı bir çevrede, örgütleri başarıya taşıyacak olan en önemli etmenlerden birisi örgüte gönülden bağlı çalışanlara sahip olmaktır.

Çalışanlarla örgütleri arasındaki psikolojik ilişki örgütün faaliyetlerini etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirmesinde büyük rol oynar. Bireyin benliğinde örgüt üyeliğinin önemli bir yer tutması ve onun kendisini bu üyelikle tanımlaması durumunu belirten örgütsel özdeşleşme de birey-örgüt ilişkisini ortaya koyan bir kavramdır. Örgütsel özdeşleşme çalışanların örgütteki bütün davranışlarına yön verecek güce sahiptir. Çünkü özdeşleşme sayesinde çalışanlar işlerini anlamlı bulurlar ve daha büyük bir bütünün parçası olduklarını hissederler. Dolayısıyla bireylerden tüm yeteneklerini ortaya koyarak, özveriyle çalışmalarını isteyen modern örgütler hedeflerine özdeşleşen çalışanlar sayesinde ulaşmaktadır. Bu araştırmanın temel amacı çalışanların örgütleriyle özdeşleşme derecesini belirlemek ve böylece örgüt üyeliğinin çalışanlar açısından ne anlam ifade ettiğini görmektir. Bu ana amaca bağlı olarak şu konular üzerinde yoğunlaşmıştır:

- Algılanan dış imajın çekiciliğinin örgütsel özdeşleşme üzerine etkisinin araştırılması,
- Üyeliğin görünürlüğünün örgütsel özdeşleşme üzerine etkisinin irdelenmesi,
- Üyelik süresinin örgütsel özdeşleşme üzerine etkisinin irdelenmesi,
- Örgütsel özdeşleşmenin ÖVD üzerine etkisinin ortaya konması,
- ÖVD'yi oluşturan boyutların belirlenmesi,
- Örgütsel özdeşleşmenin ÖVD'nin farklı boyutları üzerine etkisinin ortaya çıkarılması.

4.2. Araştırmanın Hipotezleri

Örgütsel özdeşleşme örgütün başarısı açısından önem taşıdığı için, araştırmacılar bireylerin örgütleriyle özdeşleşmesini teşvik eden faktörleri ortaya çıkarmak istemiştir. Bu amaçla yapılan çalışmalarda, örgütün dış paydaşları üzerindeki imajının çalışanlar tarafından olumlu bulunmasının, yani algılanan dış imajın çekiciliğinin örgütsel özdeşleşmeyi desteklediği görülmüştür.

İnsan sosyal bir varlıktır ve hayatını çok çeşitli gruplar içerisinde sürdürür. Dolayısıyla bireyler çalıştıkları örgütün yanı sıra, aile ve arkadaş grubu gibi farklı grupların da üyesidir. Çalışanlar örgütün dışındakilerin örgütle ilgili düşüncelerine duyarlıdır; çünkü onlar başkalarının gözünde örgütün bir parçasıdır. İşte bu sebeple dışarıdakilerin örgüt hakkında ne düşündüğü çalışanları yakından ilgilendirir. Herkes toplumda iyi bilinen, prestijli ve saygın kabul edilen bir örgütün çalışanı olmak ister; çünkü bu prestij çalışana da yansıyacak ve o kendisini değerli ve prestijli bulacaktır. Dolayısıyla çalışanların, dışarıdakilerin örgüt hakkındaki düşünceleriyle ilgili algıları, onların örgütleriyle özdeşleşme derecesini etkileyecektir. Başka bir ifadeyle, çalışanlar dışarıdakilerin örgütü olumlu değerlendirdiğini düşünüyorsa, yani örgütün dış imajını çekici buluyorsa, bu durumda onların örgütle özdeşleşme istekleri artacaktır. Böylece çalışanlar kendilerini tanımlarken örgüt üyeliğini daha fazla vurgulayacaktır ve bu üyelik onların benliklerinde önemli bir yer tutacaktır²⁵⁸. Yukarıda belirtilen görüşlerin ışığı altında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₁: Algılanan dış imajın çekiciliği örgütsel özdeşleşmeyi olumlu etkiler.

Literatürdeki görüşler incelendiğinde, üyelik süresinin ve üyeliğin görünürlüğünün de örgütsel özdeşleşmeyi etkileyen faktörler arasında olduğu görülür. Bir bireyin örgütün üyesi olduğunu simgeleyen bir işaretin bulunması durumunda (örneğin yöneticilik veya örgüt sözcülüğü görevi), bu bireyin örgütüyle daha güçlü biçimde özdeşleşmesi beklenir çünkü bireye konumu nedeniyle bu üyelik daha fazla hatırlatılacaktır. Bireyin örgütle görünür biçimde bir bağının olması, onun kendi kendisini tanımlarken örgüt üyeliğini belirtme olasılığını artıracaktır²⁵⁹. Bu görüşlerden hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₂: Üyeliğin görünürlüğü örgütsel özdeşleşmeyi olumlu etkiler.

²⁵⁸ Dutton ve Dukerich, Agm., s. 548- 550, Smidts ve diğ., Agm., s. 1051.

²⁵⁹ Dutton ve diğ., Agm., s. 252.

Üyelik süresi arttıkça birey-örgüt etkileşimi de artmış olacağından, birey örgütü daha yakından tanıyacak ve onun niteliklerini daha kolay hatırlayacaktır. Dolayısıyla zaman geçtikçe, örgüt üyeliğinin bireyin benliğinde daha büyük bir yer edinmesi beklenmektedir²⁶⁰. Bu görüşler doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₃: Üyelik süresinin artması örgütsel özdeşleşmeyi olumlu etkiler.

Örgütleriyle özdeşleşen çalışanlar artık örgütü ve kendilerini ayrı varlıklar olarak görmeyecektir. Dolayısıyla onlar örgüte gönüllü olarak yaptıkları her katkının kendileri için de yararlı olduğunu düşünecektir. Başka bir deyişle, özdeşleşen çalışanlar yalnızca kendi amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik hareketler yerine, bütün örgütün yararına olan davranışlara yönelecektir²⁶¹. Bu görüşlerden hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₄: Örgütsel özdeşleşme ÖVD'yi olumlu etkiler. Bu araştırma hipotezi aşağıdaki alt hipotezlere ayrılmıştır:

H_{4a}: Örgütsel özdeşleşme özgeciliği olumlu etkiler.

H_{4b}: Örgütsel özdeşleşme nezaketi olumlu etkiler.

H_{4c}: Örgütsel özdeşleşme sportmenliği olumlu etkiler.

H_{4d}: Örgütsel özdeşleşme vicdanlılığı olumlu etkiler.

H_{4e}: Örgütsel özdeşleşme sivil erdemi olumlu etkiler.

4.3. Araştırmanın Ön Kabulleri ve Sınırlılıkları

Araştırmada kullanılan anket formlarında, anketlerle elde edilecek verilerden sadece akademik amaçlar için faydalanılacağı ve bunların hiçbir kişi ve/veya kuruluşa verilmeyeceği belirtilmiştir. Bu sebeple cevaplayıcıların anket formundaki ifadeleri doğru bir biçimde algılayıp, gerçek görüşlerini aktardıkları varsayılmaktadır.

Bu araştırmanın anketi, analizlere konu olan değişkenleri belirlemek için gerekli özelliklere sahiptir. Kullanılan ölçüm araçlarının tümü, daha önce yapılmış çalışmalarda yüksek güvenilirlik ve geçerlilik sergilemiştir²⁶². Bu çalışmada da ölçeklerin güvenilirliği ve içerik (content) geçerliliği analiz edilmiştir. Bu analiz sonucunda ölçeklerin güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğu gözlenmiştir. Bununla beraber, ölçüm

²⁶⁰ C. B. Bhattacharya, Hayagreeva Rao, Mary Ann Glynn, "Understanding the Bond of Identification: An Investigation of Its Correlates Among Art Museum Members," *Journal of Marketing*, 59, 4, 1995, s. 48.

²⁶¹ Dutton ve diğ., Agm., s. 255.

²⁶² Dukerich ve diğ., Agm., s. 518, Van Dick ve diğ., Agm., s. 178.

araçlarındaki bazı boyutların daha düşük güvenilirlik sergilediği gözlenmiştir. Bu boyutların neler olduğu “Anketin Güvenilirliği ve Geçerliliği” başlığı altında belirtilmiştir. Bu istisnai boyutlar dışında, genel itibarıyla cevaplayıcıların verdiği cevapların var olan durumu yeterli ölçüde yansıttığı varsayılmaktadır.

Araştırmanın temelinde insan unsurunun bulunması sebebiyle, sosyal bilimlerdeki araştırmalara özgü genel sınırlılıklar bu araştırma için de geçerli olup, toplam sayısal verilerin güvenilirliği, veri toplamada kullanılan anket tekniğinin özellikleriyle sınırlıdır.

4.4. Araştırmanın Yöntemi

Bu başlığın altında araştırma örneğinin seçimi, veri toplamada kullanılan araçlar, veri toplama süreci, anket sorularının niteliği ve anket formlarına ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik testleri açıklanmıştır.

4.4.1. Veri toplama aracının geliştirilmesi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formundan yararlanılmıştır ve iki tür anket formu geliştirilmiştir. İlk anket formu demografik değişkenlerle ilgili sorular içermekte, çalışanların dış imajı nasıl algıladıklarını ve örgütle özdeşleşme derecelerini gösteren ölçeklerden oluşmaktadır. İkinci anket formu ise çalışanların ÖVD sergileme derecesini ortaya çıkarmak için hazırlanmıştır. Bu ölçek çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının üstleri tarafından değerlendirilmesini amaçlamaktadır. Algılanan dış imajın çekiciliğinin ölçülmesi için Luhtanen ve Crocker’ın (1992) Ortak Öz-Saygı (Collective Self-esteem) ölçeğinin dört maddesi kullanılmıştır²⁶³. Bu çalışmanın birinci bölümünde incelenen örgütsel özdeşleşme ölçeklerinin bazı sakıncalar taşıması sebebiyle, örgütsel özdeşleşmenin ölçülmesi için Van Dick ve diğ. tarafından geliştirilen ölçeğin beş maddesi kullanılmıştır²⁶⁴. Bu ölçek özdeşleşmenin bilişsel, duygusal ve davranışsal yönlerini belirten ifadeler içermektedir. ÖVD ise Podsakoff, Mackenzie, Moorman ve Fetter (1990) tarafından oluşturulan ve beş ayrı boyutta toplam yirmi ifade içeren ölçekle değerlendirilmiştir²⁶⁵. Beş boyutun her biri boyuta ilişkin somut ve belirli davranışları tanımlayan dört ifade içermektedir. Belirtilen

²⁶³ Dukerich ve diğ., Agm., s. 518.

²⁶⁴ Van Dick ve diğ., Agm., s. 176.

²⁶⁵ Bell ve Mengüç, Agm., s. 146.

ölçüm araçlarının tümünde beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Buna göre; 1-kesinlikle katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3-kararsızım, 4-katılıyorum ve 5-kesinlikle katılıyorum şeklinde bir dereceleme yapılmıştır. Üyeliğin görünürlüğünü ölçmek için çalışanlara yöneticilik görevlerinin bulunup bulunmadığı sorulmuştur. Ayrıca üyelik süresinin ölçümü için de, bu şirkette kaç yıldır çalıştıkları sorulmuştur.

Çalışmada cinsiyet, medeni durum, yaş ve eğitim düzeyi kontrol değişkeni olarak alınmıştır.

4.4.2. Araştırma örneğinin seçimi ve verilerin toplanması

Bu araştırmanın ana kütesini Ergaz Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin Erzurum ilindeki 2 işletmesi (LPG Dolum Tesisi ve Tüp Fabrikası) oluşturmuştur. Erzurum sanayisinin köklü kuruluşlarından biri olan Ergaz'ın Türkiye genelinde pek çok bölgede tesisleri bulunmaktadır. Ayrıca şirket Erzurum ilinde büyük bir istihdam kaynağı durumundadır. Araştırmada, çalışanların örgütün dış imajıyla ilgili düşünceleri ölçüleceğinden, köklü ve toplum tarafından tanınan bir kuruluş olan Ergaz örneklem olarak seçilmiştir. Şirketin Erzurum'daki tesislerinde toplam 100 kişi çalışmaktadır. Bu 100 kişilik ana kütlede %95 güven düzeyinde %5'lik bir hata payı öngörülerek seçilecek örnek büyüklüğü 79 olarak hesaplanmıştır²⁶⁶. Ancak bazı anketlerin toplanamayacağı ve muhtemel cevaplama hataları dikkate alınarak tesadüfi olarak belirlenen toplam 90 çalışana birinci tür anket formları dağıtılmıştır. Dağıtılan anketlerden 83 tanesi toplanmıştır. Anketlerin geri dönüşüm oranı %92'dir. Geliştirilen ikinci tür anket formu ise çalışanların doğrudan bağlı olduğu üstlerine dağıtılmış ve üstlerin çalışanları ÖVD açısından değerlendirmesi istenmiştir. Her iki tür anket formuna numara verilerek birebir eşleştirme yapılmıştır. Bir başka ifadeyle, çalışanın kendisinin doldurduğu anket formuyla, bu kişinin üstü tarafından doldurulan anket formu eşleştirilmiştir.

4.4.3. Anketin güvenilirliği ve geçerliliği

Araştırmada kullanılan soru kağıdından anlamlı sonuçlar çıkarabilmek için, anket formlarının güvenilirliği ve geçerliliği araştırılmıştır.

²⁶⁶ Mark Saunders, Philip Lewis, Adrian Thornhill, Research Methods for Business Students, FT-Prentice Hall, 2003, s. 156.

Güvenilirlik bir ölçümün hatadan bağımsız kalma derecesini ifade eder. Bir ölçüm aracının güvenilirliğinin hesaplanmasında çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Bunlardan içsel tutarlılık (internal consistency) en sık başvurulan yöntemdir. Çalışmada bu yöntemle cronbach alfa güvenilirlik ölçütü hesaplanmıştır. Her bir ölçüm aracındaki ifadeler için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, bu değerlerin yeterince yüksek olduğu görülmüştür. Algılanan dış imajın çekiciliğini ölçen araç için cronbach alfa katsayısı 0,71; örgütsel özdeşleşmeyi ölçen araç için 0,77 ve ÖVD'yi ölçen araç içinse 0,87 olarak bulunmuştur. Çalışmada ÖVD faktör analiziyle beş boyuta ayrılmıştır. Bu boyutların cronbach alfa katsayıları ise şu şekildedir: özgecilik $\alpha = 0,75$; sportmenlik $\alpha = 0,78$; vicdanlılık $\alpha = 0,75$; nezaket $\alpha = 0,56$ ve sivil erdem $\alpha = 0,41$. Buna göre özgecilik, sportmenlik ve vicdanlılık boyutları oldukça güvenilir iken, nezaket ve sivil erdem boyutlarının güvenilirliği düşüktür²⁶⁷. Cronbach alfa katsayısı büyüdükçe güvenilirlik artmaktadır. Dolayısıyla nezaket boyutunun güvenilirliği sivil erdem boyutununkinden büyüktür. Hesaplanan bu katsayılar nezaket ve sivil erdem boyutlarında bazı sakıncaların olduğunu göstermektedir. Bu boyutların içerdiği ifadeler çalışanların gerçek düşüncelerini yansıtmasına yeterince imkan vermemiş olabileceğinden, bunlarla ilgili bulguların yorumlanmasında dikkatli olunmalıdır.

Geçerlilik, ölçeğin ölçülmesi amaçlanan özelliği ölçüp ölçmeyeceğinin hesaplanmasında kullanılmaktadır. Bunun için ölçeklerin içerik geçerliliği analiz edilmiştir. İçerik geçerliliği ölçüm aracındaki ifadelerin ölçülmesi istenen değişkenlerin tüm yönlerini kapsamıyla ilgilidir ve anketörün araştırma esnasında bu konuda edindiği öznel izlenimleri gösterir²⁶⁸. İçerik geçerliliğini sağlayabilmek için soru formları hazırlanırken, başka bir dilde hazırlanan ölçeklerden alınan ifadeler tercüme ve geri tercüme yöntemine göre düzenlenmiştir. Ölçeklerin orijinal dili İngilizce olduğundan, ölçekteki ifadeler önce İngilizce'den Türkçe'ye çevrilmiş, daha sonra Türkçe ifadelerin orijinal mesajı doğru olarak yansıtıp yansıtmadığını belirlemek için tekrar Türkçe'den İngilizce'ye çeviri yapılmıştır. Sonuçta orijinal ifadelerin İngilizce'ye özgü özel bir anlamının olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca soru formları hazırlanırken konunun uzmanları ile görüşülmüş ve ifadelerin anlaşılabilir olup olmadığını görmek için, soru formları 20 öğretim üyesine uygulanmıştır. Bu kişilerin fikirleri

²⁶⁷ Kazım Özdamar, Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi-I, Kaan Kitabevi, Eskişehir, 1999, s. 522.

²⁶⁸ Atılhan Naktiyok, İç Girişimcilik, Beta Yay., İst., 2004, s. 244.

doğrultusunda soruların daha iyi anlaşılmasını sağlamak için bazı ifadeler değiştirilmiş ve yeniden düzenlenmiştir.

Çalışmada kullanılan ÖVD ölçeğinin geçerlilik testi için açıklayıcı (betimleyici) faktör analizinden de yararlanılmıştır. Faktör analizi değişkenler arasındaki korelasyonların gözlenemeyen ortak faktörlerden kaynaklandığı varsayımına dayanır. Açıklayıcı faktör analizinin uygulanabilmesi için bazı koşulların sağlanması gerekir. Öncelikle faktör analizine tabi tutulacak soru kağıdı sayısının, soru sayısından fazla olması gerekir. İkinci koşul ise KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) örneklem yeterlilik ölçütü ve küresellik derecesinin (Bartlett's Test of Sphericity) yeterli düzeyde olmasıdır²⁶⁹. ÖVD ölçeği için KMO'nun 0,805 ve küresellik testinin derecesinin yeterli (508,081; $p < ,000$) olması örneklem yeterliliğini ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler elde edilebileceğini gösterir. Bu koşullar sağlandıktan sonra, faktör sayısının azaltılması için varimax rotasyonlu temel bileşenler analizi uygulanmıştır.

4.5. Bulgular

Bu bölümde araştırma örneğine ilişkin bulgular ve öne sürülen hipotezlerin test edilmesiyle ulaşılan sonuçlar açıklanmaktadır. Hipotezlerin test edilmesinde SPSS 11.0 paket programından yararlanılmıştır.

4.5.1. Araştırma örneğine ilişkin bulgular

Tablo 4.1.'den de izlenebileceği gibi, araştırmaya katılan 83 çalışanın tamamı erkek olup, bunların % 96,4'ü evli, % 3,6'sı bekdir. Dul/boşanmış çalışan bulunmamaktadır. Çalışanların % 2,4'ünün yaşı 25'in altında, % 31,3'ü 25-34, % 44,6'sı 35-44 yaş aralığında, % 21,7'si ise 45 yaş ve üzerindedir. Çalışanların % 15,7'sinin yöneticilik görevi bulunmakta; % 84,3'ünün ise bulunmamaktadır. % 10,8'i 1-5 yıldır, % 30,1'i 6-10 yıldır, % 43,4'ü 11-15 yıldır, % 11,7'si ise 16 yıl ve daha fazla süredir bu işletmede çalışmaktadır. Son olarak, eğitim düzeyine bakılırsa, çalışanların % 48,2'si ilkokul/ortaokul mezunu, % 24,1'i lise mezunu, % 16,9'u yüksekokul mezunu ve % 10,8'i ise üniversite mezunudur. Yüksek lisans/doktora mezunu çalışan bulunmamaktadır. Araştırma örneğine ilişkin bulgular özetlenecek olursa, çalışanların

²⁶⁹ Naktiyok, Age., s. 244.

büyük çoğunluğu orta yaş (35-44) grubundadır ve işletmede uzun yıllardır çalışmaktadır. Ayrıca mavi yakalı çalışan sayısı fazladır ve bu çalışanların çoğunluğu ilkokul/ortaokul mezunudur. Çalışma süresinin uzunluğu çalışanların örgütü yakından tanıyabilmesi, örgütle psikolojik bir ilişki içine girebilmesi ve özdeşleşebilmesi için yeterince uzun bir zamanın geçtiğini gösterdiğinden, seçilen işletmenin konunun araştırılması için uygun bir tercih olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 4.1. Araştırma Örneğine İlişkin Özellikler

ÖZELLİK		Frekans	%	ÖZELLİK		Frekans	%
Cinsiyet	Kadın	0	0	Yöneticilik Görevi	Var	13	15,7
	Erkek	83	100		Yok	70	84,3
Medeni durum	Evli	80	96,4	Çalışma Süresi	1-5 yıl	9	10,8
	Bekar	3	3,6		6-10 yıl	25	30,1
	Dul/boşanmış	0	0		11-15 yıl	36	43,4
Yaş	25'ten küçük	2	2,4		16 yıl ve yukarısı	13	11,7
	25-34	26	31,3	Eğitim düzeyi	İlkokul/ortaokul mezunu	26	48,2
	35-44	37	44,6		Lise mezunu	34	24,1
	45 ve yukarısı	18	21,7		Yüksek okul mezunu	14	16,9
					Üniversite mezunu	9	10,8
					Yüksek lisans/doktora mezunu	0	0

4.5.2. Faktör analizine ilişkin bulgular

ÖVD'ye ilişkin temel boyutları belirlemek amacıyla, ÖVD'yi oluşturan toplam 20 adet değişkene temel bileşenler yöntemiyle varimax rotasyonlu faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizinin sonuçları Tablo 4.2.'de özetlenmiştir.

Tablo 4.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Faktör Analizi

Anket Sıra No	Faktörler	Faktör yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Toplam Varyans (%)
8	1. Faktör: Nezaket -İşile ilgili önemli bir adım atmadan önce üstünü mutlaka bilgilendirir.	0,880	3,392	18,844	18,844
9	-İş arkadaşlarıyla olabilecek sorunları önlemek için çaba harcar.	0,817			
2	-Herhangi bir karar alırken, bu karardan etkileneceğini düşündüğü kişilerin fikirlerini alır, onlara danışır.	0,545			
6	-İş arkadaşlarının haklarını çiğnemez.	0,533			
1	2. Faktör: Özgecilik -İş yükü ağır olan arkadaşlarına işlerinde yardım eder.	0,735	2,759	15,330	34,174
4	-Herhangi bir sebeple işinin başında bulunamayan arkadaşlarının yerini alarak onlara yardım eder.	0,711			
5	-Kuruma yeni katılan kişilerin işlerine uyum sağlamalarına yardım eder.	0,691			
3	-İşile ilgili sorun yaşayan arkadaşlarına yardım etmek için kendi isteğiyle onlara zaman ayırır.	0,537			
11	3. Faktör: Sportmenlik -Sürekli işinden ayrılmak istediğinden bahseder.	0,794	2,442	13,569	47,743
13	-Küçük sorunları büyütür.	0,792			
7	-Zamanının çoğunu işile ilgili önemsiz sorunlardan yakınlıkla geçirir.	0,682			
12	-Her zaman işteki durumunun olumlu yönlerinden çok olumsuz yönlerini vurgulamayı tercih eder.	0,622			
10	4. Faktör: Vicdanlılık -Her zaman dakik biridir.	0,812	2,142	11,901	59,644
18	-Çay, kahve ve yemek aralarını asla uzatmaz.	0,712			
15	-İşine belirlenmiş mola saatleri dışında ara vermez.	0,621			
20	-Kurumdaki gelişmelere rahatlıkla ayak uydurur.	0,465			
14	5. Faktör: Sivil Erdem -Kurumun imajına olumlu katkı sağlayacak tüm faaliyetlere gönüllü olarak katılır.	0,851	1,263	7,017	66,661
17	-Kurumdaki değişimleri yakından izler ve bunların diğerleri tarafından kabul edilmesinde aktif rol oynar.	0,456			

Yapılan faktör analizinde 16. (gözetim altında olmadığı zamanlarda bile şirketin kurallarına, düzenlemelerine ve prosedürlerine uygun davranır) ve 19. (kurum içi toplantılarda düzenli olarak yer alır ve araştırmalara aktif olarak katılır) ifadelerin herhangi bir faktöre yüklenmediği görülmüştür. İkinci aşamada iki madde çıkarıldıktan sonra kalan 18 maddeye yeniden faktör analizi uygulanarak beş faktör elde edilmiştir. Elde edilen bu beş faktör toplam varyansın % 66,66'sını açıklamaktadır.

Analiz sonucunda elde edilen birinci faktör çalışanların, yaptıkları işlerden ve verdikleri kararlardan etkilenen diğer çalışanlara yönelik olumlu davranışlarını belirten dört ifadeden oluşmaktadır. Literatürdeki görüşlere uygun olarak bu faktör 'nezaket' şeklinde adlandırılmıştır. 'Nezaket' faktörü 3,392'lik bir öz değere sahip olup, toplam varyansın % 18,84'ünü açıklamaktadır. Çalışanın iş arkadaşlarına yönelik yardımsever davranışlarını belirten dört ifadeden oluşan ikinci faktör 'özgecilik' olarak adlandırılmıştır. Bu faktör 2,759'luk bir öz değere sahiptir ve toplam varyansın % 15,33'ünü açıklamaktadır. Çalışanın iş ortamındaki küçük sorunları büyütmemesini ve olgunlukla karşılaşmasını belirten dört ifadeden oluşan ve 'sportmenlik' şeklinde adlandırılan üçüncü faktör 2,442'lik bir öz değere sahiptir ve toplam varyansın %13,57'sini açıklamaktadır. Dördüncü faktör çalışanın, örgütün kural ve düzenlemelerini gönülden benimsemesini ve bu sebeple kendinden beklenen asgari davranışların ötesine geçmesini belirten dört ifadeden oluşmaktadır. 'Vicdanlılık' şeklinde adlandırılan bu faktör 2,142'lik bir öz değere sahiptir ve toplam varyansın % 11,90'ını açıklamaktadır. Örgütteki süreçlere aktif ve gönüllü olarak katılımı belirten iki ifadeden oluşan beşinci faktör ise 'sivil erdem' şeklinde adlandırılmıştır. Bu faktör 1,263'lük bir öz değere sahiptir ve toplam varyansın % 7,01'ini açıklamaktadır.

4.5.3. Algılanan dış imajın çekiciliğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler

Çalışanların örgütün dış imajını nasıl algıladıklarını anlamak için, örgütün dış imajıyla ilgili her bir ifadeye cevaplayıcıların verdikleri değerlerin ortalaması ve frekans dağılımları Tablo 4.3.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.3. Algılanan Dış İmajın Çekiciliğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

ANKET SIRA NO	Ortalama	Standart Sapma	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	3,77	1,140	4	4,8	12	14,5	5	6	40	48,2	22	26,5
2	4	1,082	5	6	3	3,6	9	10,8	36	43,4	30	36,1
3	4	0,963	0	0	9	10,8	11	13,3	34	41	29	34,9
4	3,96	1,076	3	3,6	8	9,6	7	8,4	36	43,4	29	34,9

Algılanan dış imajın çekiciliğini niteleyen değişkenlere ilişkin ortalamalar incelendiğinde, “genelde bu şirket saygın bir şirket olarak bilinir” ve “genelde başkaları bu şirkete değer vermez (ters kodlanmış)” ifadelerinin en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Cevaplayıcıların % 79,5’i şirketin dış paydaşları tarafından saygın bir şirket olarak görüldüğünü düşünmektedir. % 10,8’i bu konuda kararsızken, % 9,6’sı bu ifadeye katılmamaktadır. Cevaplayıcıların % 75,9’u dış paydaşların şirketi değersiz bulduğuna inanmamaktadır; % 13,3’ü bu konuda kararsızken, % 10,8’i bu paydaşların şirketi değersiz gördüğünü düşünmektedir. Bunların ardından en yüksek ortalamaya sahip olan değişken “çoğu kişi bu şirketi buralardaki benzer şirketlerden daha etkisiz bulur (ters kodlanmış)” ifadesidir. Cevaplayıcıların % 78,3’ü şirketin benzerlerinden daha etkisiz bulunduğunu düşünmemektedir; % 8,4’ü bu ifade hakkında kararsız kalmış, % 13,2’si de benzerlerinden daha etkisiz bulunduğunu belirtmiştir. En düşük ortalamaya sahip değişken ise “bu şirket başkaları tarafından olumlu değerlendirilir” ifadesidir. Cevaplayıcıların % 74,7’si bu ifadeye katılmakta, % 6’sı kararsız kalmakta, % 19,3’ü ise şirketin olumlu değerlendirildiğini düşünmemektedir. Algılanan dış imajın çekiciliğiyle ilgili ifadeler genel olarak incelendiğinde, bunların ortalamalarının ve frekans dağılımlarının birbirine oldukça yakın olduğu gözlenir. Çalışanların dış imajla ilgili algılarının benzer olması onların bu konuyla ilgili düşüncelerini, benzer kaynaklardan ulaştıkları bilgiler doğrultusunda oluşturmalarından kaynaklanıyor olabilir. Örneğin çalışanlar yerel gazete ve televizyonların işletmeyle ilgili olumlu düşüncelerinden etkilenmiş olabilir. Çalışanlar örgütün dış imajını oldukça olumlu bulmaktadır, yani çalışanlar örgütün dışındakilerin örgütü değerli ve saygın bulunduğunu düşünmektedir. İşletmenin faaliyette bulunduğu bölgenin sanayi ve kalkınma açısından oldukça geri kalmış olması, aynı alanda faaliyet gösteren bu büyüklükte bir

rakibinin olmaması ve büyük bir istihdam yaratması gibi sebepler çalışanların örgütün dış imajını çekici bulmasında etkili olmuş olabilir.

4.5.4. Örgütsel özdeşleşmeye ilişkin tanımlayıcı istatistikler

Çalışanların örgütleriyle ne ölçüde özdeşleştiklerini belirlemek için kullanılan beş değişkene ilişkin değerlendirmelerin ortalamaları ve frekans dağılımları Tablo 4.4.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.4. Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

ANKET SIRA NO	Ortalama	Standart Sapma	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	4,05	0,936	2	2,4	5	6	7	8,4	42	50,6	27	32,5
2	4,06	0,967	2	2,4	5	6	9	10,8	37	44,6	30	36,1
3	4,12	0,929	2	2,4	3	3,6	10	12	36	43,4	32	38,6
4	3,93	0,985	1	1,2	8	9,6	13	15,7	35	42,2	26	31,3
5	4,22	0,884	2	2,4	1	1,2	10	12	34	41	36	43,4

Tablo incelendiğinde, en yüksek ortalamaya sahip değişkenin “bu şirket için gerekenden daha fazla çalışırım” ifadesi olduğu görülmektedir. Cevaplayıcıların % 84,4’ü şirket için gerekenden fazla çalıştıklarını düşünmekte, % 12’si kararsız kalmakta ve % 3,6’sı da bu ifadeye katılmamaktadır. Üçüncü sıradaki değişken olan “bu şirket için çalışmaktan zevk alırım” ifadesi bunun ardından en yüksek ortalamaya sahiptir. Cevaplayıcıların % 82’si şirket için çalışmayı sevmektedir, % 12’si bu konuda kararsız iken, % 6’sı şirket için çalışmayı sevmemektedir. Dolayısıyla çalışanların çok büyük bir kısmının şirkette zevkle çalıştıkları söylenebilir. Birinci ve ikinci sıradaki değişkenlere bakıldığında, bunların oldukça yakın bir ortalamaya sahip olduğu görülür. Cevaplayıcıların % 83,1’i her ortamda şirketin çalışanı olduğunu vurgulamakta iken, % 8,4’ü bu ifade hakkında kararsız kalmakta, % 8,4’ü ise buna katılmamaktadır. Cevaplayıcıların % 80,7’si bu şirkette çalışmayı karakterine uygun bulmaktadır, % 10,8’i bu konuda kararsızken, % 8,4’ü bu şirketin kendi karakterine uygun olmadığını belirtmektedir. Diğerleriyle kıyaslandığında, “bu şirket hakkında olumsuz düşüncelerim var (ters kodlanmış)” ifadesinin daha az kabul gördüğü anlaşılmaktadır. Cevaplayıcıların % 73,5’i bu ifadeye katılmamış, % 15,7’si kararsız kalmış, % 10,8’i ise şirket hakkında olumsuz düşüncelerinin olduğunu belirtmiştir. Bu durum diğer ifadelere

daha yüksek değerler vererek örgütle özdeşleştiklerini gösteren çalışanların, örgütte bazı olumsuzluklar gördüğüne ve bunlardan rahatsızlık duyduğuna işareti etmektedir. Şirket yöneticileri bu olumsuzlukların neler olduğunu öğrenmeye çalışmalıdır. Örgütsel özdeşleşmeyle ilgili bütün değişkenlere ilişkin ortalamaların ve frekans dağılımlarının birbirine benzer olduğu gözlenmektedir. Sonuç olarak, çalışanların örgütleriyle önemli ölçüde özdeşleştikleri anlaşılmaktadır.

4.5.5. Örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin tanımlayıcı istatistikler

Üstlerin, astların örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin değerlendirmelerinin ortalamaları ve frekans dağılımları Tablo 4.5.'de verilmiştir.

Tablo 4.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	ANKET SIRA NO	Ortalama	Standart Sapma	1		2		3		4		5	
				F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
ÖZGEÇİLİK	1	3,89	0,749	0	0	1	1,2	25	30,1	39	47,0	18	21,7
	4	4,00	0,716	0	0	0	6	21	25,3	41	49,4	21	25,3
	3	4,04	0,671	0	0	1	1,2	14	16,9	49	59,0	19	22,9
	5	4,06	0,687	0	0	0	0	17	20,5	44	53,0	22	26,5
NEZAKET	2	4,06	0,669	0	0	0	0	16	19,3	46	55,4	21	25,3
	6	4,01	0,653	0	0	0	0	17	20,5	48	57,8	18	21,7
	9	4,13	0,513	0	0	0	0	6	7,2	60	72,3	17	20,5
	8	4,25	0,622	0	0	0	0	8	9,6	46	55,4	29	34,9
SPORTMEN.	7	3,99	0,789	2	2,4	2	2,4	8	9,6	54	65,1	17	20,5
	13	3,96	0,740	1	1,2	3	3,6	9	10,8	55	66,3	15	18,1
	11	3,99	0,773	0	0	3	3,6	16	19,3	43	51,8	21	25,3
	12	3,98	0,643	0	0	1	1,2	15	18,1	52	62,7	15	18,1
VİCDANLILIK	10	4,04	0,633	0	0	2	2,4	9	10,8	56	67,5	16	17,3
	18	4,16	0,529	0	0	0	0	6	7,2	58	69,9	19	22,9
	15	4,19	0,671	0	0	1	1,2	9	10,8	46	55,4	27	32,5
	20	4,14	0,627	0	0	0	0	11	13,3	49	59,0	23	27,7
S. E.	17	4,17	0,581	0	0	0	0	11	13,3	44	53,0	28	33,7
	14	4,20	0,658	0	0	0	0	8	9,6	53	63,9	22	26,5

Özgecilik boyutuna ilişkin değişkenlere bakıldığında, bunlardan “kuruma yeni katılan kişilerin işlerine uyum sağlamalarına yardım eder” ifadesinin en yüksek

ortalamaya sahip olduğu görülür. Bunun ardından sırasıyla “sorun yaşayan iş arkadaşlarına yardım eder” ve “işinin başında bulunamayan arkadaşlarının yerini alır” ifadesi gelmektedir. En düşük ortalama “iş yükü ağır olan arkadaşlarına yardım eder” ifadesine aittir. Bu boyutun dört değişkeninin frekans dağılımı incelendiğinde, bu ifadelerle ilişkin değerlendirmelerin % 76,2’sinin katılıyorum /kesinlikle katılıyorum, % 23,2’sinin ise kararsızım seçeneklerinde toplandığı görülür. Özgecilik boyutu bir bütün olarak ele alınırsa, üstlerin astlarını yardımsever olarak gördüğü, ancak iş yükü ağır olanlara yardım etme konusunda diğer ifadelerle oranla daha yetersiz bulunduğu anlaşılmaktadır. Bu durumda işletmedeki iş yükünün dağılımının gözden geçirilmesi faydalı olabilir.

Nezaket boyutunu oluşturan dört değişkene bakıldığında, bunlardan “işle ilgili önemli konularda üstünü mutlaka bilgilendirir” ifadesinin bütün ÖVD değişkenleri arasında en yüksek ortalamaya sahip olduğu gözlenir. Bunun ardından sırasıyla “iş arkadaşlarıyla olabilecek sorunları önlemeye çalışır” ve “kararlarından etkileneceğini düşündüğü kişilerin fikirlerine başvurur” ifadesi gelmektedir. “İş arkadaşlarının haklarını çiğnemez” ifadesiyse bu boyuttaki en düşük ortalamaya sahiptir. Bu boyuttaki değişkenlere ilişkin değerlendirmelerin % 85,9’unun katılıyorum/kesinlikle katılıyorum, % 14,1’inin ise kararsızım seçeneklerinde toplandığı görülür. Üstler astlarının iş arkadaşlarına yönelik davranışlarını oldukça olumlu değerlendirmektedir. Fakat bu boyutun güvenilirliği düşük olduğundan, bu sonuca ihtiyatlı yaklaşmak gerekir.

Sportmenlik boyutundaki en yüksek ortalamalar “işle ilgili önemsiz sorunlardan çok yakını (ters kodlanmış)” ve “sürekli işinden ayrılmak istediğinden bahseder (ters kodlanmış)” ifadelerine aittir. Bunların ardından sırasıyla “işteki durumunun olumlu yönlerinden çok olumsuz yönlerini vurgular (ters kodlanmış)” ve “küçük sorunları büyütür (ters kodlanmış)” ifadeleri gelmektedir. Bu boyuttaki değişkenlere ait ortalamaların, diğer tüm değişkenlere göre biraz düşük olduğu gözlenir. Değerlendirmelerin % 3,61’i katılmıyorum/kesinlikle katılmıyorum, 14,4’ü kararsızım, % 81,9’u katılıyorum/kesinlikle katılıyorum seçeneklerinde toplanmaktadır. Üstler astlarını bu boyut açısından olumlu değerlendirmiştir; ancak ÖVD’nin diğer boyutlarına oranla daha yetersiz bulmuştur.

Vicdanlılık boyutuna gelindiğinde ise, üstlerin astlarını oldukça olumlu değerlendirdiği görülür. “İşine belirlenmiş mola saatleri dışında ara vermez” ifadesi

boyutun en yüksek ortalamalı değişkenidir. Bunun ardından sırasıyla “çay, kahve ve yemek aralarını asla uzatmaz” ve “kurumdaki gelişmelere rahatlıkla ayak uydurur” ifadeleri gelmektedir. En düşük ortalamaya “her zaman dakik biridir” ifadesi sahiptir. Bu boyuttaki değişkenlere ilişkin değerlendirmelerin % 10,5’i kararsızım, % 89,5’i ise katılıyorum/ kesinlikle katılıyorum seçeneklerinde toplanmaktadır.

Son olarak sivil erdem boyutuna bakılırsa, bu boyuttaki iki değişkenin de yüksek ortalamalara sahip olduğu ve üstlerin astlarını örgütle ilgilenme ve örgütün işleyişini iyileştirme açısından olumlu değerlendirdiği gözlenir. Bu değişkenlere ilişkin değerlendirmelerin % 11,4’ü kararsızım, % 88,5’i katılıyorum/ kesinlikle katılıyorum seçeneklerinde toplanmaktadır. Ancak boyutun güvenilirliği düşük olduğundan, bu sonuca ihtiyatlı yaklaşmak gerekir.

Sonuç olarak, bir bütün olarak ÖVD’ye ilişkin değişkenlere bakıldığında, bunların ortalamalarının ve frekans dağılımlarının birbirine yakın olduğu görülür. Üstler astlarının örgütsel vatandaşlık davranışları sergilediğini ve böylece örgüte katkı sağladığını düşünmektedir. Tablo 4.5.’de dikkat çeken bir nokta, kesinlikle katılmıyorum/katılmıyorum şeklindeki değerlendirmelerin frekanslarının çok düşük olmasıdır. Değişkenlerin tamamına yakınında bu değerlendirmelerin frekansı sıfırdır. Bu durum üstlerin astlarını ÖVD açısından değerlendirirken ya kararsız kaldığını, ya da olumlu değerlendirdiğini göstermektedir. Dolayısıyla üstler astlarının az ya da çok örgüte gönüllü olarak katkı sağladığını düşünmekte ve onları bu açıdan tamamen yetersiz bulmamaktadır.

4.5.6. Algılanan dış imajın çekiciliğinin örgütsel özdeşleşme üzerine etkisi

Algılanan dış imajın çekiciliğiyle örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi gösteren Pearson korelasyon katsayısı $p=0,66$ bulunmuştur ve bu ilişki % 99 önem düzeyinde anlamlıdır. Dolayısıyla, çalışanların örgütün dış imajını olumlu bulma derecesinin, örgütle özdeşleşme dereceleri üzerinde güçlü ve olumlu bir etkisinin olduğu söylenebilir. İki değişken arasındaki ilişki regresyon analiziyle de incelendiğinde, bağımsız değişken olan algılanan dış imajın çekiciliğinin, bağımlı değişken olan örgütsel özdeşleşmedeki değişimin % 43,2’sini açıkladığı görülür. Tablo 4.6. ‘da bu regresyon denklemi özetlenmektedir. Kurulan bu denklem ve bulunan regresyon katsayıları % 99 önem düzeyinde anlamlıdır. Sonuç olarak, H_1 hipotezi

desteklenmiştir ve algılanan dış imajın çekiciliği örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilemektedir. Denklemin açıklama gücüne bakıldığında, çalışanların dış imajı olumlu algılama derecesinin, örgütsel özdeşleşmedeki değişimin % 42,5'ini açıkladığı görülür. Bu oldukça büyük bir oran olup, çalışanların örgütle özdeşleşmesi için, örgütün dış imajını olumlu algılamaları gerektiğini göstermektedir.

Tablo 4.6. Algılanan Dış İmajın Çekiciliğinin Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken: Algılanan dış imajın Çekiciliği	Bağımlı Değişken: Örgütsel özdeşleşme	
	B	t
	0,714**	7,852
R ²	0,432	
D. R ²	0,425	
F	31,647**	

**p<0,01

4.5.7. Üyeliğin görünürlüğünün örgütsel özdeşleşme üzerine etkisi

Yöneticilik görevi bulunan çalışanlarla, yöneticilik görevi bulunmayan çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek için bağımsız iki örnek t testi uygulanmıştır. Bu testin sonuçları Tablo 4.7.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.7. Üyeliğin Görünürlüğünün Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi

Yöneticilik görevi olanlar	Yöneticilik görevi olmayanlar	t	p
4,03	4,08	-0,254	0,80

Tablo 4.7.'ye bakıldığında, yöneticilik görevi bulunan ve bulunmayan çalışanlar arasında, örgütsel özdeşleşme düzeylerinin ortalamaları açısından % 99 ve % 95 önem düzeylerinde anlamlı bir farkın olmadığı anlaşılmaktadır. Bu sebeple üyeliğin görünürlüğünün örgütsel özdeşleşmeyi olumlu etkilediğini öne süren H₂ hipotezi reddedilmiştir.

4.5.8. Üyelik süresinin örgütsel özdeşleşme üzerine etkisi

Üyelik süresi arttıkça örgütsel özdeşleşmenin güçleneceğini öne süren H_3 hipotezini test etmek için, şirkette uzun süredir çalışan kişilerin örgütsel özdeşleşme düzeyiyle, daha az süredir çalışanların özdeşleşme düzeyi arasında anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığı tek yönlü varyans analiziyle test edilmiştir. Bu analizin sonuçları Tablo 4.8.'de verilmiştir.

Tablo 4.8. Üyelik Süresinin Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi

Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Önem Düzeyi
Grup Arası	1,426	3	0,475	1,041	0,379
Grup İçi	36,070	79	0,457		
Toplam	37,497	82			

Tablo 4.8.'e göre, üyelik süresi uzun olan çalışanlarla, üyelik süresi daha kısa olan çalışanların örgütleriyle özdeşleşme düzeylerinin ortalamaları arasında % 99 ve % 95 önem düzeylerinde anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Dolayısıyla üyelik süresinin örgütsel özdeşleşmeyi olumlu etkilediğini öne süren H_3 hipotezi reddedilmiştir.

4.5.9. Örgütsel özdeşleşmenin ÖVD üzerine etkisi

Örgütsel özdeşleşmeyle ÖVD arasındaki ilişkiyi irdelemek için, öncelikle bu değişkenlerin korelasyon analizine tabi tutulması gerekir. Örgütsel özdeşleşmeyle ÖVD ve ÖVD'nin beş ayrı boyutu arasındaki ilişki Tablo 4.9.'da gösterilmiştir.

Tablo 4.9. Örgütsel Özdeşleşme ile ÖVD Arasındaki İlişki

	örgütsel özdeşleşme
Özgecilik	,748**
Sportmenlik	,560**
Vicdanlılık	,628**
sivil erdem	,493**
Nezakət	,662**
örgütsel vatandaşlık davranışı	,839**

**p<0,01

Tablo 4.9. incelendiğinde, tüm değişkenler arasında pozitif ve % 99 önem düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu gözlenir. Korelasyon analiziyle değişkenler arasında ilişkinin var olduğu saptandıktan sonra, değişkenlere basit regresyon analizi uygulanmıştır. Bu analizin sonuçları Tablo 4.10.'da verilmiştir.

Tablo 4.10. Örgütsel Özdeşleşmenin ÖVD ve Boyutları Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken: Örgütsel Özdeşleşme	Bağımlı Değişken											
	Özgecilik		Sportmenlik		Vicdanlılık		Sivil erdem		Nezaket		ÖVD	
	β	t	β	t	B	t	β	t	β	t	β	t
	0,474**	10,128	0,380**	6,085	0,347**	7,263	0,143**	5,095	0,317**	7,944	1,662**	13,899
R ²	0,559		0,314		0,394		0,243		0,438		0,705	
D. R ²	0,553		0,305		0,387		0,233		0,431		0,701	
F	31,647**		37,031**		52,755**		25,959**		63,104**		193,170**	

**p<0,01

Tablo 4.10'dan da izlenebileceği gibi, örgütsel özdeşleşmenin ÖVD'nin beş boyutu ve bir bütün olarak ÖVD üzerinde etkisi bulunmaktadır. Kurulan regresyon denklemleri ve bulunan katsayılar % 99 önem düzeyinde anlamlıdır. Dolayısıyla H₄ hipotezi ve bunun alt hipotezleri olan H_{4a}, H_{4b}, H_{4c}, H_{4d} ve H_{4e} desteklenmiştir. Örgütsel özdeşleşme özgecilikteki değişimin % 55,3'ünü, sportmenliğin % 30,5'ini, vicdanlılığın % 38,7'sini, sivil erdem % 23,3'ünü, nezaketin % 43,1'ini ve bir bütün olarak ÖVD'nin % 70,1'ini açıklamaktadır. Açıklama gücü en yüksek denklem, örgütsel özdeşleşmenin ÖVD üzerine etkisinin incelendiği denklemdir. Bu bakımdan çalışanların örgütle özdeşleşmesinin, onları güçlü biçimde örgüt yararına gönüllü davranışlara sevk ettiği söylenebilir. Açıklama gücü en düşük denklem, örgütsel özdeşleşmenin sivil erdeme etkisinin araştırıldığı denklemdir. Ancak bu boyutun güvenilirlik yönünden sakıncalı olması sebebiyle, bu durumla ilgili sağlıklı bir yorum yapmak zordur. Sonuç olarak, örgütsel özdeşleşme çalışanları iş arkadaşlarına yardım etmeye, onların fikirlerine danışmaya, örgütteki küçük sorunları olgunlukla karşılayıp şikayet etmemeye, her zaman gerektiği gibi davranmaya ve örgütü ileriye götürmek için çaba sarf etmeye yöneltmektedir.

4.5.10. Kontrol değişkenleri açısından örgütsel özdeşleşme

Bu çalışmada çalışanların örgütleriyle özdeşleşme düzeyini etkileme ihtimali bulunan cinsiyet, medeni durum, yaş ve eğitim düzeyi kontrol değişkeni olarak ele alınmıştır. Ancak toplanan anketlerde cevaplayıcıların tümünün erkek olduğu ve uygulamanın yapıldığı işletmede kadın çalışanın bulunmadığı anlaşılmıştır. Ayrıca 83 çalışanın 80'i evli olup, 3 kişi bekardır. Dul/boşanmış çalışan bulunmamaktadır. Dolayısıyla cinsiyet ve medeni durum değişkenleri açısından çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında bir farkın olup olmadığı test edilememiştir. Yaş ve eğitim düzeyi açısından çalışanların örgütleriyle özdeşleşme düzeyine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları sırasıyla Tablo 4.11. ve Tablo 4.12.'de verilmiştir.

Tablo 4.11. Yaş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Önem Düzeyi
Grup Arası	2,254	3	0,751	1,684	0,177
Grup İçi	35,243	79	0,446		
Toplam	37,497	82			

Tablo 4.11. incelendiğinde, çalışanların örgütleriyle özdeşleşme derecelerinin ortalamalarına ilişkin farklılığın % 99 ($p<0,01$) ve % 95 ($p<0,05$) önem düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülür. Dolayısıyla farklı yaş gruplarının örgütlerle farklı derecede özdeşleştiğini söylemek mümkün değildir.

Tablo 4.12. Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Önem Düzeyi
Grup Arası	1,343	3	0,448	0,978	0,407
Grup İçi	36,154	79	0,458		
Toplam	37,497	82			

Tablo 4.12.'de gösterildiği gibi, eğitim düzeyi değişkeni açısından çalışanların örgütleriyle özdeşleşme derecelerinin ortalamalarına ilişkin farklılığın % 99 ($p<0,01$) ve % 95 ($p<0,05$) önem düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu bakımdan çalışanların eğitim düzeyinin, örgütle özdeşleşme dereceleri üzerinde önemli bir etkisinin olmadığı anlaşılmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütsel imaj, özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramlarını açıklamak ve bunlar arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak amacıyla yapılan bu çalışmada, öncelikle kavramlar arasındaki ilişkiyle ilgili teorik bir çerçeve oluşturulmuştur. Çalışmanın son bölümünde ise, konuya ilişkin bir uygulama yapılarak, elde edilen veriler değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

Teorik çerçevenin birinci bölümünde, örgütsel özdeşleşme kavramı incelenmiştir. Bu kavramın temellerini oluşturan teoriler ve sosyal özdeşleşme üzerinde durulmuştur. Örgütsel özdeşleşme üzerine yapılan tanımlar analiz edilmiş, kavramın gelişimi, önemi ve ilgili kavramlardan farkı konularında bilgiler verilmiştir. Bu bölümle ilgili ulaşılan sonuçları şu şekilde özetleyebiliriz: Örgütsel özdeşleşme bireyin benliğiyle örgüt arasındaki ilişkiye işaret etmektedir. Bu ilişkinin bilişsel, duygusal, değerleyici ve davranışsal yönleri bulunmaktadır. Birey-örgüt ilişkisini, örgütsel bağlılık gibi ilgili konulardan farklı olarak, özel ve belirgin yönleriyle ele alan kavram, bu ilişkiyi açıklamada daha önce fark edilmemiş bir bakış açısı sunmaktadır. Bu bakımdan örgütsel özdeşleşme incelemeye değer bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Teorik çerçevenin ikinci bölümünde, örgütsel imaj, çoğunlukla bu kavramla karıştırılan örgütsel kimlik ve örgüt vatandaşlığı konularına değinilmiştir. Öncelikle farklı disiplinlerin bakış açılarıyla kavramlar tanımlanmıştır. Daha sonra örgütsel imaj ve kimlik arasındaki fark vurgulanarak, kavramların ilişkisi açıklanmıştır. Son olarak, örgütsel vatandaşlık davranışı analiz edilmiştir. Bu bölümle ilgili ulaşılan sonuçlar şu şekilde özetlenebilir: Örgütsel kimlik, üyelerin, örgütün merkezi, kalıcı ve ayırt edici özellikleriyle ilgili düşünceleridir. Örgütsel imaj ise üyelerin, dışarıdakilerin örgüte bakışıyla ilgili düşünceleridir. Eğer üyeler dışarıdakilerin örgütü olumlu değerlendirdiğini düşünüyorsa, dış imajı çekici olarak algılayacaklardır. ÖVD'ye gelince, bu kavram çalışanların gönüllü olarak örgüte katkı sağlayan hareketleri, bir karşılık beklemezsizin yerine getirmesini ifade etmektedir.

Örgütsel imaj, özdeşleşme ve ÖVD arasındaki ilişkinin ortaya konduğu son bölümde ise, bu ilişkinin teorik temelleri açıklanmış ve yapılan deneysel çalışmalarda ulaşılan sonuçlarla bu temel desteklenmiştir. Buna göre, çalışanların örgütün dış imajıyla ilgili algıları onların örgütle özdeşleşme düzeylerini etkilemektedir. Dış imajı olumlu olarak algılayan çalışanlar örgütle daha çok özdeşleşmektedir. Buna ilaveten,

örgütsel özdeşleşme çalışanları ÖVD sergilemeye yöneltmektedir. Yani, örgütle özdeşleşen çalışanlar, örgüt yararına gönüllü davranışları daha fazla yerine getirmektedir.

Teorik çalışmanın sonuçları bu şekilde özetlendikten sonra, uygulamaya ayrılan dördüncü bölümdeki bulgularla ulaşılan genel sonuçlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- 1) Çalışanlar, örgütün dış paydaşları üzerinde bıraktığı izlenimleri dikkate almaktadır. Çalışanların bu izlenimlerle ilgili düşünceleri, örgüte yönelik bakış açılarının belirlenmesinde etkili olmaktadır. Örgütün dış imajını olumlu bulan çalışanlar örgütle kendilerini ilişkilendirmek, yani özdeşleşmek için daha istekli olmaktadır. Dolayısıyla çalışanların dış imajla ilgili algılarına dikkat etmek gerekir. Eğer çalışan işletmesinin, dış paydaşların beklentilerini karşılayan, topluma faydalı bir kurum olduğunu düşünüyorsa, kendisini bu işletmeyle özdeş görmeye hazır olacaktır.
- 2) ÖVD beş ayrı boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; özgecilik, nezaket, sportmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem şeklinde adlandırılmıştır.
- 3) Örgütsel özdeşleşmenin ÖVD'nin ayrı ayrı bütün boyutları üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Başka bir deyişle, çalışanın örgütle özdeşleşme derecesindeki artış, onun daha fazla özgecilik, nezaket, sportmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem sergilemesine yol açmaktadır.
- 4) Örgütsel özdeşleşme ÖVD'yi artırmaktadır. Bu sebeple, çalışanın benliğinde örgüt üyeliğinin önemli bir yer edinmesini, onun kendisini bu üyelikle tanımlamasını ve bu durumun davranışlarına yön vermesini ifade eden örgütsel özdeşleşme, çalışanların örgüte yönelik tutum ve davranışlarını anlamak açısından değerli bir kavramdır. Çalıştıkları örgütle özdeşleşen bireyler, kendilerini örgütleriyle özdeş görmeyen bireylerden daha fazla destekleyici davranışlara yönelmektedir. Bu durum örgütsel özdeşleşmenin işletmelerin başarısı üzerinde büyük bir etkisinin bulunduğunu gösterir.

Teorik ve deneysel araştırmaya ilişkin bu sonuçların ışığı altında, işletme yöneticilerine ve araştırmacılara şu önerilerde bulunmak mümkündür:

- 1) Yöneticiler, dış paydaşlar üzerinde olumlu bir etki bırakmak ve bu etkinin çalışanlar tarafından algılanmasını sağlamak için bazı girişimlerde bulunmalıdır. Çalışanların örgütün dış imajıyla ilgili algıları öznel olmasına rağmen, eğer işletme dış paydaşlarının beklentilerini karşılayabilirse, muhtemelen çalışanların çoğunun bu imajla ilgili algıları da olumlu olacaktır. Dolayısıyla yöneticiler bütün çalışanların örgütün dış imajıyla ilgili

olumlu algılarını artırmak amacıyla, şirketin güçlü bir itibar kazanması için uzun vadeli planlar yapılabilir.

2) Yöneticiler çalışanların gönlünü kazanmak için, doğrudan onlarla ilgili faaliyetler kadar, dış çevreye yönelik faaliyetlerin de çalışanların düşüncelerini belirlediği gerçeğini göz önüne alarak, gerektiği şekilde davranmalıdır.

3) Yöneticiler, çalışanların dış imajla ilgili algılarını belirleyen çok sayıda unsurun bulunduğunu göz ardı etmemelidir. Örneğin çalışanların sosyodemografik özellikleri, referans gruplardaki üyeliği ve dışarıdakilerin örgüt hakkındaki düşüncelerine ulaşma derecesi gibi faktörler, onların örgütün dış imajını olumlu bulmamasında etkili olabilir. Bu sebeple yöneticiler, öncelikle çalışanların dış imajla ilgili algılarının olumlu olup olmadığını ortaya çıkarmalı, bireysel farklılıkları göz önüne alarak, olumsuz bir algıya sahip olanlar için özel bir iletişim yaklaşımı benimsemelidir.

4) Bütün bunların ötesinde, yöneticiler, örgütün kontrolü dışındaki çok sayıda bilgi kaynağının çalışanların dış imajla ilgili algılarını etkilediği gerçeğini asla göz ardı etmemelidir.

5) Çalışanların ÖVD sergilemesi, işletmelerin başarılı bir şekilde faaliyetlerini sürdürmesinde önemli bir yere sahiptir. İşletmelerin rakipleri tarafından taklit edilemeyen en büyük kaynağının insan sermayesi olduğu düşünüldüğünde, kendileriyle çalıştıkları örgütü ayrı varlıklar olarak görmeyen çalışanların değeri daha iyi anlaşılacaktır. Bu sebeple işletme yöneticileri insan kaynakları yönetimiyle ilgili stratejilerini seçip uygularken, çalışanların örgütle özdeşleşmesini sağlamak ve onları örgüte gönülden bağlamak amacını gütmelidir.

6) Çalışan-örgüt ilişkisinin güçlendirilmesi için, çalışanların gerekli eğitim programlarından geçirilmesi, üstlerin destekleyici davranışları, katılımcı bir yönetim anlayışının yerleşmesi ve güçlendirme gibi konulara özen gösterilmesi faydalı olabilir. Ayrıca şirketin temel felsefesinin başarılı bir biçimde çalışanlara aktarılması gerekir. Bu yapılırken, çalışanların işletmenin değerli bir varlığı olduğu düşüncesi de onlara aktarılmalıdır.

7) Araştırmacılara yönelik önerilere gelince, bu araştırmanın bulguları çalışanların, işletmeleriyle özdeşleşmesinin önemli sonuçlar doğurduğunu ve bu sebeple örgütsel özdeşleşmenin incelemeye değer bir konu olduğunu göstermektedir. Çalışanların dış imajla ilgili algıları örgütsel özdeşleşmenin bir öncülü olduğundan, örgütsel imajın

algılanması konusunun da ele alınması gerekir. Çalışanların örgütün dış imajını olumlu algılamasında hangi faktörlerin etkili olduğunu belirlemek ve dış imajın farklı algılanmasında etkili olan bireysel özellikleri ortaya çıkarmak örgütsel özdeşleşmenin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

8) Örgütsel özdeşleşme psikolojik temelleri olan dinamik bir kavram olduğundan, boylamsal araştırmalarla konunun uzun dönemli olarak incelenmesi, farklı araştırma metodlarının kullanılması ve çalışanların dış imaja ilişkin algılarındaki değişimin ortaya konması yararlı olabilir.



KAYNAKLAR

KİTAPLAR

- Arkonaç, S. *Gruplar Arası İlişkiler ve Sosyal Kimlik Teorisi*, Alfa Yayınları, İst., 1999.
- Arkonaç, S. *Sosyal Psikoloji*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001, 2.Baskı.
- Bilgin, N. *Sosyal Bilimlerin Kavşağında Kimlik Sorunu*, Ege Yayınları, İzmir, 1994.
- Budak, S. *Psikoloji Sözlüğü*, Bilim ve Sanat Yay., Ankara, 2000.
- Chreim, S. *The Evolution of Organizational Identity: A Discursive Study*, Montreal Üniversitesi Doktora Tezi, Kanada, 2000.
- Eren, E. *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İst., 2001, 7.bs.
- Erikson, E.H. *Gandhi's Truth, On the Origins of Militant Nonviolence*, London, 1993.
- Erikson, E. H. *Identity, youth and crisis*. New York: W.W.Norton, 1968.
- Greenberg, J.; Baron, R. A. *Behaviour in Organizations*, Seventh Edition, Prentice-Hall, New Jersey, 2000.
- Hogg, M. *Sosyal Psikolojik Açıdan Grupta Bütünleşme*, Çev: Aliye M. Aktaş, Sistem Yayıncılık, İst., 1997.
- Hortaçsu, N. *Grup İçi ve Gruplar Arası Süreçler*, İmge Kitabevi Yayınları, Ank., 1998.
- Huczynski, A.; Buchanan, D. *Organizational Behaviour: An Introductory Text*, Financial Times-Prentice Hall, 2001, 4. bs.
- Koçel, T. *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul, 2003.
- Naktiyok, A. *İç Girişimcilik*, Beta Yayınları, İstanbul, 2004.
- Organ, D. W. *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*, Lexington Boks, Lexington, MA, 1988.
- Özdamar, K. *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*, Kaan Kitabevi, Eskişehir, 1999.
- Saunders, M.; Lewis, P.; Thornhill, A. *Research Methods for Business Students*, FT-Prentice Hall, 2003.
- Schaw, M. E.; Costanzo, P. R. *Theories of Social Psychology*, New York McGraw-Hill Book Comp., 1970.
- Schutz, W. C. *FIRO: A Three-Dimensional Theory of Interpersonal Behavior*, New York: Holt, Rinehart and Winston, 1958.
- Silah, M. *Sosyal Psikoloji (Davranış Bilimi)*, Gazi Kitabevi, Ank., 2000.

- Şerif, M.; Şerif, C. *An Outline of Social Psychology*, New York: Harper and Row, 1956.
- Şimşek, M. Ş. *Yönetim ve Organizasyon*, Günay Ofset, Konya, 2002, 7.bs.
- Şimşek, M. Ş.; Akgemci, T.; Çelik, A. *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Adım Matbaacılık, Konya, 2003.
- Turner, J.C. "Social identification and psychological group formation," In Tajfel H. (Ed.), *The social dimension: European developments in social psychology (Vol. 2)*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Whetten, D. A.; Godfrey, P. C. (Editörler). *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998.

MAKALELER

- Abratt, R. "A new approach to the corporate image management process," *Journal of Marketing Management*, 5, 1, 1989, s. 63-76.
- Albert, S.; Ashforth, B. E.; Dutton, J. E. "Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges," *Academy of Management Review*, 25, 1, 2000, s. 13-17.
- Allen, N. J.; Meyer, J. P. "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity," *Journal of Vocational Behavior*, 49, 1996, s. 252-276.
- Alvesson, M. "Organization: from substance to image?," *Organization Studies*, 11, 1990, s. 373-394.
- Ashforth, B. E.; Mael, F. "Social Identity Theory and the Organization," *Academy of Management Review*, 14, 1, 1989, s. 20-39.
- Bagozzi, R. P.; Lee, K. H. "Multiple Routes for social influence: the role of compliance, internalization, and social identity," *Social Psychology Quarterly*, 65, 3, 2002, s. 226-247.
- Balmer, J. M. T.; Wilson, A. "Corporate identity: There is more to it than meets the eye," *International Studies of Management and Organization*, 28, 3, 1998, s. 12-31.

- Bamber, E. M.; Iyer, V. M., "Big 5 auditors' professional and organizational identification: consistency or conflict?," *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 21, 2, 2002, s. 21-38.
- Bartel, C. A. "Social Comparisons in Boundary-spanning Work: Effects of Community Outreach on Members' Organizational Identity and Identification," *Administrative Science Quarterly*, 46, 2001, s. 379-413.
- Bell, S. J.; Mengüç, B. "The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviors, and superior service quality," *Journal of Retailing*, 78, 2002, s. 131-146.
- Bergami, M.; Bagozzi, R. P. "Self categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization," *British Journal of Social Psychology*, 39, 2000, s. 555-577.
- Bhattacharya, C. B.; Rao, Hayagreeva; Glynn, Mary Ann. "Understanding the Bond of Identification: An Investigation of Its Correlates Among Art Museum Members," *Journal of Marketing*, 59, 4, 1995, s. 46-57.
- Christ, O.; Van Dick, R.; Wagner, U.; Stellmacher, J. "When teachers go the extra mile: Foci of organisational identification as determinants of different forms of organisational citizenship behaviour among schoolteachers," *British Journal of Educational Psychology*, 2003, 73, s. 329-341.
- Cohen, A. "The relationship between commitment forms and work outcomes: A comparison of three models," *Human Relations*, 53, 3, 2000, s. 387-417.
- Corley, K. G.; Cochran, P. L.; Comstock, T. G. "Image and the impact of public affairs management on internal stakeholders," *Journal of Public Affairs*, 1, 1, 2001, s. 53-68.
- Dukerich, J. M.; Golden, B. R.; Shortell, S. M., "Beauty is in the Eye of the Beholder: The Impact of Organizational Identification, Identity and Image on the Cooperative Behaviors of Physicians," *Administrative Science Quarterly*, 47, 2002, s. 507-533.
- Dutton, J. E.; Dukerich, J. M. "Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation," *Academy of Management Journal*, 34, 3, 1991, s. 517-554.

- Dutton, J. E.; Dukerich, J. M.; Harquail, C. V. "Organizational Images and Member Identification," *Administrative Science Quarterly*, 39, 2, 1994, s. 239-263.
- Dyne, L. V.; Graham, J. W.; Dienesch, R.M. "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement and Validation," *Academy of Management Journal*, 37, 4, 1994, s. 765-802.
- Empson, L. "Organizational identity change: managerial regulation and member identification in an accounting firm acquisition," *Accounting, Organizations and Society*, 29, 2004, s. 759-781.
- Feather, N. T.; Rauter, K. A. "Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 2004, s. 81-94.
- Fisher, R. J.; Wakefield, K. "Factors Leading to Group Identification: A Field Study of Winners and Losers," *Psychology and Marketing*, 15, 1, 1998, s. 23-40.
- Gioia, D. A.; Schultz, M.; Corley, K. G. "Organizational Identity, Image and Adaptive Instability," *Academy of Management Review*, 25, 1, 2000, s. 63-81.
- Gray, E. R.; Balmer, J. M.T. "Managing Corporate Image and Corporate Reputation," *Long Range Planning*, 31, 5, 1998, s. 695-702.
- Haslam, S. A.; Postmes, T.; Ellemers, N. "More than a Metaphor: Organizational Identity Makes Organizational Life Possible", *British Journal of Management*, 14, 2003, s. 357-369.
- Hatch, M. J.; Schultz, M. "Relations between organizational culture, identity and image," *European Journal of Marketing*, 31, 5/6, 1997, s. 356-365.
- Hogg, M. A.; Terry, D. J. "Social Identity and Self-categorization Processes in Organizational Contexts", *Academy of Management Review*, 25, 1, 2000, s. 121-140.
- İşcan, Ö. F.; Naktiyok, A. "Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59, 1, Ocak-Mart 2004, s. 181-201.
- Kiriakidou, O.; Millward, L. J. "Corporate identity: external reality or internal fit?," *Corporate Communications*, 5, 1, 2000, s. 49-58.

- Koberg, C.; Monsen, E.; Boss, R.; Angermeier, I. "Organizational Identity in a Healthcare Setting", Paper Presented at the *Academy of Management Annual Meeting* in Seattle, Washington, 1-6 August 2003.
- Korman, A. K. "Self-esteem variable in vocational choice," *Journal of Applied Psychology*, 50, 1966, s. 479-486.
- Korman, A. K. "Toward a hypothesis of work behavior," *Journal of Applied Psychology*, 54, 1970, s.31-41.
- Kreiner, G. E.; Ashforth, B. E. "Evidence toward an expanded model of organizational identification", *Journal of Organizational Behaviour*, 25, 2004, s.1-27.
- Kuşat, A. "Bir Değerler Sistemi Olarak Kimlik Duygusu ve Atatürk", *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:15, Yıl:2003/2, s. 45-61.
- Lyles, M. A.; Schwenk, C. R. "Top-management strategy and organizational knowledge structure," *Journal of Management Studies*, 29, 1992, s. 155-174.
- Mael, F.; Ashforth, B. E. "Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification", *Journal of Organizational Behaviour*, 13, 2, 1992, s.103-123.
- Mael, F. A.; Ashforth, B. E. "Loyal from day one: biodata, organizational identification, and turnover among newcomers", *Personnel Psychology*, 48, 2, 1995, s. 309-333.
- Markwick, N.; Fill, C. "Towards a framework for managing corporate identity," *European Journal of Marketing*, 31, 5/6, 1997, s. 396-409.
- Miller, V. D.; Allen, M.; Casey, M. K.; Johnson, J. R. "Reconsidering the Organizational Identification Questionnaire", *Management Communication Quarterly*, 13, 2000, s. 626-658.
- Mowday, R. T.; Steers, R. M.; Porter, L. W. "The measurement of organizational commitment," *Journal of Vocational Behavior*, 14, 1979, s. 224-247.
- Organ, D. W. "The subtle significance of job satisfaction", *Clinical Laboratory Management Review*, 4, 1990, s.94-98.
- Özdevecioğlu, M. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma," *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 20, Ocak-Haziran 2003, s. 117-135.

- Pierce, J. L.; Gardner, D. G. "Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature," *Journal of Management*, 30, 5, 2004, s. 591-622.
- Pierce, J. L.; Gardner, D. G.; Cummings, L. L.; Dunham, R. B. "Organization-based self-esteem: construct definition, measurement, and validation," *Academy of Management Journal*, 32, 3, 1989, s. 622-648.
- Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B.; Paine, J. B.; Bachrach, D. G. "Organizational Citizenship Behaviours: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research," *Journal of Management*, 26, 3, 2000, s. 513-563.
- Riipinen, M. "The Relation of Work Involvement to Occupational Needs, Needs Satisfaction, Locus of Control and Affect," *The Journal of Social Psychology*, 136, 3, 1996, s. 291-303.
- Riketta, M. "Organizational Identification: A meta-analysis", *Journal of Vocational Behavior*, 66, 2005, s. 358-384.
- Riketta, M.; Van Dick, R. "Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment", *Journal of Vocational Behavior*, Corrected Proof, 2005.
- Riordan, C. M.; Gatewood, R. D.; Bill, J. B. "Corporate Image: Employee Reactions and Implications for Managing Corporate Social Performance," *Journal of Business Ethics*, 16,4, 1997, s. 401-412.
- Rousseau, D. M. "Why workers still identify with organizations," *Journal of Organizational Behavior*, 19, 1998, s. 217-233.
- Schrodt, P. "The Relationship Between Organizational Identification and Organizational Culture: Employee Perceptions of Culture and Identification in a Retail Sales Organization", *Communication Studies*, 53, 2, 2002, s.189-202.
- Scott, S. G.; Lane, V. R. "A Stakeholder Approach to Organizational Identity," *Academy of Management Review*, 25,1, 2000, s. 43-62.
- Shamir, B.; Kark, R. "A single-item graphic scale for the measurement of organizational identification," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 2004, s.115-123.

- Smidts, A.; Pruyn, A. H.; Van Riel, C. B. M. "The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification," *Academy of Management Journal*, 49, 5, 2001, s. 1051-1062.
- Smith, M. "Social situation, social behavior, and social group," *Psychological Review*, 52, 1945, s. 224-229.
- Thomas, M.; Hill, H. "The impact of ethnocentrism on devising and implementing a corporate identity strategy for new international markets," *International Marketing Review*, 16, 4/5, 1999, s. 376-390.
- Turnipseed, D. L. "Are good soldiers good? Exploring the link between organizational citizenship behavior and person ethics," *Journal of Business Research*, 55, 2002, s. 1-15.
- Van Dick, R. "Identification in organizational contexts: linking theory and research from social and organizational psychology", *International Journal of Management Reviews*, 3, 2001, s. 265-283.
- Van Dick, R.; Wagner, U.; Stellmacher, J.; Christ, O. "The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter?", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 2004, s. 171-191.
- Van Knippenberg, D.; Van Schie, E. C. M. "Foci and correlates of organizational identification", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 2000, s.137-147.
- Van Rekom, J. "Deriving an operational measure of corporate identity," *European Journal of Marketing*, 31, 5/6, 1997, s. 410-422.
- Van Riel, C. B. M.; Balmer, J. M. T. "Corporate identity: the concept, its measurement and management," *European Journal of Marketing*, 31, 5/6, 1997, s. 340-355.
- Van Tonder, C. L. "Below-the Surface and Powerful: The Emerging Notion of Organization Identity," *Organization Development Journal*, 22, 2, 2004, s. 68-78.
- Whetten, D. A.; Mackey, A. "A Social Actor Conception of Organizational Identity and Its Implications for the Study of Organizational Reputation," *Business&Society*, 41, 4, 2002, s. 393-414.

BİLDİRİLER

- Arslan, F. M.; Gegez, A. E.; Gürdal, S. “Kurumsal Kimlik, Kurumsal İmaj Markanın Yaratıcısı Mıdır?,” **6. Ulusal Pazarlama Kongresi Bildirileri**, 2001, Erzurum, s. 107.
- Bingöl, D.; Naktiyok, A.; İşcan, Ö. F. “Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi”, **11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, Afyon, 2003, s. 491-508.
- Cengiz, A. A. “Örgüt Yaşamında Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri ve Eskişehir Bölgesinde Doktor ve Hemşire Meslek Grupları Arasında Karşılaştırmalı Bir Çalışma,” **10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, Antalya, 2002, s. 805-817.
- İşbaşı, J. Ö. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Farklı Ölçeklerin Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma,” **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, Nevşehir, 2000, s. 359-372.
- Kurtuldu, H.; Keskin, H. D. “Değişen Sosyo-kültürel Faktörlerin Kurum İmajına Etkileri,” **7. Ulusal Pazarlama Kongresi Bildirileri**, 2002, Afyon, s. 334.
- Tak, B.; Aydemir, B. A. “Örgütsel Özdeşleşme Üzerine İki Görgül Araştırma”, **12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, Bursa, 2004, s. 59-63.

İNTERNET KAYNAKLARI

[http:// www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr) (Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlüğü)

EK-1: ANKET FORMU-1

Bu anket “Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama” adlı tez çalışmasının uygulama kısmıyla ilişkilidir. Anketten elde edilecek veriler tamamen akademik amaçlar için kullanılacak ve hiçbir kişi ve/veya kuruluşa verilmeyecektir. Anketteki ifadeleri değerlendirirken uygun bulduğunuz seçeneğin yanına/altına (X) işareti koyunuz. Değerlendirmelerinizin olması gerekeni değil var olan durumu yansıtmayı beklenmektedir.

Katkı ve ilginiz için teşekkür ederim.

Arş. Gör. Canan N. Karabey

Cinsiyetiniz: () Erkek () Kadın
Medeni Durumunuz: () Evli () Bekar () Dul/Boşanmış
Yaşınız: () 25'ten az () 25-34 () 35-44 () 45 ve yukarısı
Yöneticilik Göreviniz: () Var () Yok
Bu şirkette kaç yıldır çalışıyorsunuz? : () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl
 () 16 yıl ve yukarısı
Eğitim düzeyiniz: () İlkokul/ortaokul mezunu () Lise mezunu () Yüksekokul mezunu
 () Üniversite mezunu () Yüksek lisans/doktora mezunu

Lütfen diğer sayfaya geçiniz.

Aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi lütfen belirtiniz (Bu sorulardaki “başkaları” ifadesiyle şirketin çalışanlarının dışındaki herkes kastedilmektedir).

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Bu şirket genel itibarıyla başkaları tarafından olumlu değerlendirilir.					
Genelde bu şirket saygın bir şirket olarak bilinir.					
Genelde başkaları bu şirkete değer vermez.					
Çoğu kişi bu şirketi buralardaki benzer şirketlerden daha etkisiz bulur.					

Aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi lütfen belirtiniz.

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Bulduğum her ortamda bu şirketin bir çalışanı olduğumu özellikle söylerim.					
Bu şirkette çalışmayı karakterime uygun bulurum.					
Bu şirket için çalışmaktan zevk alırım.					
Bu şirket hakkında olumsuz düşüncelerim var.					
Bu şirket için gerekenden daha fazla çalışırım.					

Teşekkür ederim.

EK-2: ANKET FORMU-2**Sayın Yönetici**

Bu ankette sizden astınızı değerlendirmeniz ve aşağıdaki ifadelerin astınız için doğruluk derecesini belirtmeniz istenmektedir. Her ifadenin karşısına değerlendirmenizi en iyi yansıtan fikri işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İş yükü ağır olan arkadaşlarına işlerinde yardım eder.					
Herhangi bir karar alırken, bu karardan etkileneceğini düşündüğü kişilerin fikirlerini alır, onlara danışır.					
İşile ilgili sorun yaşayan arkadaşlarına yardım etmek için kendi isteğiyle onlara zaman ayırır.					
Herhangi bir sebeple işinin başında bulunamayan arkadaşlarının yerini alarak onlara yardım eder.					
Kuruma yeni katılan kişilerin işlerine uyum sağlamalarına yardım eder.					
İş arkadaşlarının haklarını çiğnemez.					
Zamanının çoğunu işiyle ilgili önemsiz sorunlardan yakınlarak geçirir. (Ters kodlama)					
İşile ilgili önemli bir adım atmadan önce üstünü mutlaka bilgilendirir.					
İş arkadaşlarıyla olabilecek sorunları önlemek için çaba harcar.					
Her zaman dakik biridir.					
Sürekli işinden ayrılmak istediğinden bahseder. (Ters kodlama)					
Her zaman işteki durumunun olumlu yönlerinden çok olumsuz yönlerini vurgulamayı tercih eder. (Ters kodlama)					
Küçük sorunları büyütür. (Ters kodlama)					
Kurumun imajına olumlu katkı sağlayacak tüm faaliyetlere gönüllü olarak katılır.					
İşine belirlenmiş mola saatleri dışında ara vermez.					
Gözetim altında olmadığı zamanlarda bile şirketin kurallarına, düzenlemelerine ve prosedürlerine uygun davranır.					
Kurumdaki değişimleri yakından izler ve bunların diğerleri tarafından kabul edilmesinde aktif rol oynar.					
Çay, kahve ve yemek aralarını asla uzatmaz.					
Kurum içi toplantılarda düzenli olarak yer alır ve tartışmalara aktif olarak katılır.					
Kurumdaki gelişmelere rahatlıkla ayak uydurur.					

ÖZGEÇMİŞ

1980 yılında Erzurum’da doğdu. İlköğrenimini tamamladıktan sonra Erzurum Anadolu Lisesi’nde orta öğrenimine başladı. 1998 yılında bu okuldan mezun oldu ve İstanbul Teknik Üniversitesi İşletme Mühendisliği Bölümü’nde üniversite öğrenimine başladı. 2002 yılında mezun oldu ve aynı yıl Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı’nda Araştırma Görevlisi olarak çalışmaya başladı. 2003 yılında yüksek lisans çalışmasına başladı. Halen araştırma görevlisi olarak çalışmaya devam etmektedir.

