

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE ÖRGÜTSEL  
BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR  
ÖRNEK OLAY**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Emine ÇETİNEL**

**Enstitü Ana Bilim Dalı: İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Rana Özen KUTANİS**

**Mayıs 2008**

**T.C.**  
**SAKARYA ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE ÖRGÜTSEL**  
**BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR**  
**ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**Emine ÇETİNEL**

**Enstitü Ana Bilim Dalı: İşletme**  
**Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

**Bu tez 02/06/2008 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile kabul/red edilmiştir.**

---

**Jüri Başkanı**

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

---

**Jüri Üyesi**

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

---

**Jüri Üyesi**

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

## **BEYAN**

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

**Emine ÇETİNEL**

02/05/2008

## ÖNSÖZ

Çalışmam sırasında vaktini, ilgisini ve dostluğunu esirgemeyen iyi bir akademisyen ve daha önemlisi iyi bir insan olan danışman hocam Doç. Dr. Rana ÖZEN KUTANİS'e teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim. Ayrıca çalışma ile ilgili yardım, ilgi ve önerileri için değerli hocam Doç. Dr. Serkan Bayraktaroğluna' da çok teşekkür ederim. Aynı zamanda verilerin analiz edilmesindeki yardımları için Arş. Gör. Yasemin ÖZDEMİR'e, verilerin elde edilmesindeki yardımları ve daimi dostluğu için Sevim ÖZ'e ve en sıkıntılı anlarımda desteğini esirgemeyerek çalışma azmimi kuvvetlendiren Sevdije ERSOY'a da çok teşekkür ederim. Son olarak zamansızlık içinde zaman yaratarak çalışmamda bana yardım eden ve nazımı çeken kardeşlerim Rahim, Haluk, Fatih ve Mustafa ÇETİNEL'e, annem ve babama da çok teşekkür ederim.

## İÇİNDEKİLER

|   |          |
|---|----------|
| ŞEKİL LİSTESİ.....  | v        |
| TABLO LİSTESİ.....  | vi       |
| ÖZET.....   | viii     |
| SUMMARY.....  | ix       |
| <br>  |          |
| <b>GİRİŞ.....</b>   | <b>1</b> |
| <b>BÖLÜM 1: ÖRGÜTSEL GÜVEN.....</b>                               | <b>4</b> |
| 1.1.Güven Kavramı.....  | 4        |
| 1.2.Güven Kavramının Tanımı.....                                  | 6        |
| 1.2.1.Risk.....   | 7        |
| 1.2.2.Belirsizlik.....  | 9        |
| 1.2.3.Savunmasızlık.....  | 9        |
| 1.3. Güven ve Bazı Kavramlar .....                                | 10       |
| 1.3.1.İşbirliği .....   | 10       |
| 1.3.2.Emin Olma (Confidence) .....                                | 11       |
| 1.3.3.Tahmin Edilebilirlik .....                                  | 13       |
| 1.3.4.Güvensizlik.....  | 14       |
| 1.4. Güven Kavramının Sınıflandırılması.....                      | 15       |
| 1.4.1.McAllister’ın Güven Sınıflandırması.....                    | 18       |
| 1.4.1.1.Bilişsel Temelli Güven.....                               | 18       |
| 1.4.1.2.Duygusal Temelli Güven.....                               | 18       |
| 1.4.2.Shapiro, Sheppard ve Cherskin’in Güven Sınıflandırması..... | 19       |
| 1.4.2.1.Hesaplanmış Güven.....                                    | 19       |
| 1.4.2.2.Bilgiye Dayalı Güven.....                                 | 21       |
| 1.4.2.3.Özdeşleşmeye Dayalı Güven.....                            | 21       |
| 1.5. Güvene Etki Eden Faktörler.....                              | 24       |
| 1.6. Örgütsel Güven.....  | 27       |
| 1.6.1.Örgütsel Güven Tanımı ve Özellikleri.....                   | 28       |
| 1.7.Örgütsel Güven Modelleri.....                                 | 30       |
| 1.7.1.Mishra Güven Modeli.....                                    | 31       |
| 1.7.2.Bromiley ve Cummings Güven Modeli.....                      | 33       |
| 1.7.3.Schockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli.....      | 34       |

|  |           |
|--|-----------|
| 1.8.Örgütsel Güvenin Sonuçları.....                                | 36        |
| <b>BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....</b>                             | <b>42</b> |
| 2.1.Örgütsel Bağlılık Kavramı .....                                | 42        |
| 2.1.1.Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı ve Önemi.....            | 43        |
| 2.2.Örgütsel Bağlılık Kavramının Benzer Kavramlarla İlişkisi ..... | 45        |
| 2.2.1.Örgütsel Bağlılık ve Mesleki Bağlılık.....                   | 45        |
| 2.2.2.Örgütsel Bağlılık ve Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık.....     | 47        |
| 2.2.3.Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini .....                        | 47        |
| 2.2.4.Örgütsel Bağlılık ve İtaat.....                              | 49        |
| 2.2.5.Örgütsel Bağlılık ve Sadakat .....                           | 49        |
| 2.3.Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları.....                       | 50        |
| 2.3.1.Tutumsal Bağlılık .....                                      | 50        |
| 2.3.1.1.Kanter'in Sınıflandırması .....                            | 51        |
| 2.3.1.2.Etzioni'nin Sınıflandırması .....                          | 53        |
| 2.3.1.3.O'Reilly ve Chatman Sınıflandırması .....                  | 54        |
| 2.3.1.4.Allen ve Meyer Sınıflandırması .....                       | 55        |
| 2.3.2. Davranışsal Bağlılık .....                                  | 57        |
| 2.3.2.1.Becker'in Yan Bahis Sınıflandırması.....                   | 58        |
| 2.3.2.2.Salancik'in Sınıflandırması.....                           | 59        |
| 2.3.3.Çok Boyutlu Bağlılık.....                                    | 59        |
| 2.4.Örgütsel Bağlılık Boyutları.....                               | 60        |
| 2.4.1.Uyum Boyutu.....   | 60        |
| 2.4.2.Özdeşleşme Boyutu.....                                       | 61        |
| 2.4.3.İçselleştirme Boyutu.....                                    | 61        |
| 2.5.Örgütsel Bağlılık Süreci.....                                  | 62        |
| 2.5.1. İşe Alma ve Seçme.....                                      | 62        |
| 2.5.2. Sosyalleşme.....  | 63        |
| 2.6.Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler.....                    | 65        |
| 2.6.1.Kişisel-Demografik Faktörler.....                            | 65        |
| 2.6.1.1.Yaş.....   | 65        |
| 2.6.1.2.Cinsiyet.....  | 66        |
| 2.6.1.3.Medeni Durum.....  | 67        |

|   |    |
|---|----|
| 2.6.1.4.Eğitim Düzeyi .....   | 67 |
| 2.6.1.5.Çalışma Süresi (Kıdem) .....  | 67 |
| 2.6.2.Örgütsel Faktörler.....   | 69 |
| 2.6.2.1.İşin Niteliği ve Önemi.....   | 69 |
| 2.6.2.2.Ücret Düzeyi.....   | 70 |
| 2.6.2.3.Yönetim ve Liderlik Tarzı.....  | 70 |
| 2.6.2.4.Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği.....                                      | 71 |
| 2.6.2.5.Örgütsel Ödüller.....   | 73 |
| 2.6.2.6.Alđılanan Örgütsel Destek .....   | 73 |
| 2.6.2.7.Örgütsel İletişim.....  | 74 |
| 2.6.2.8.Örgüt Kültürü.....  | 74 |
| 2.6.2.9.Örgütsel Adalet.....  | 75 |
| 2.6.2.10. Örgütsel Güven.....   | 76 |
| 2.6.3.Örgüt Dışı Faktörler.....   | 77 |
| 2.7.Örgütsel Bağlılık Sonuçları.....  | 79 |
| 2.7.1.Örgütsel Bağlılık ve Performans.....  | 79 |
| 2.7.2.Örgütsel Bağlılık ve Devamsızlık.....   | 81 |
| 2.7.3.Örgütsel Bağlılık ve İşe Geç Kalma .....                                      | 82 |
| 2.7.4.Örgütsel Bağlılık ve İş Gücü Devir Oranı ve İşten Ayrılma Niyeti.....         | 82 |
| 2.8.Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Araştırmalarında Kullanılan Ölçekler.....   | 84 |
| 2.8.1.Örgütsel Güven Araştırmalarında Kullanılan Ölçekler.....                      | 84 |
| 2.8.2.Örgütsel Bağlılık Araştırmalarında Kullanılan Ölçekler.....                   | 86 |
| 2.9.Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Yapılan Araştırma Bulguları..... | 87 |

**BÖLÜM 3: ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMELİK YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....89**

|   |    |
|---|----|
| 3.1.Araştırmanın Amacı.....               | 89 |
| 3.2.Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi.....  | 89 |
| 3.3.Araştırmanın Hipotezleri.....         | 91 |
| 3.4.Araştırmanın Kısıtları.....           | 92 |
| 3.5.Araştırmanın Bulguları ve Yorumu..... | 93 |

|   |            |
|---|------------|
| 3.5.1.Örgüt Analizi.....  | 93         |
| 3.5.2.Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özellikleri.....                                      | 94         |
| 3.5.3.Demografik Özellikler ile Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Boyutları<br>Arasındaki İlişki..... | 98         |
| 3.5.4.Demografik Özellikler ve İfadelere Katılım Oranları Arasındaki İlişki.....                        | 101        |
| 3.5.5.Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki İlişki.....                              | 103        |
| <b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>   | <b>112</b> |
| <b>KAYNAKLAR.....</b>   | <b>119</b> |
| <b>EKLER.....</b>   | <b>134</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>  | <b>137</b> |



## ŞEKİL LİSTESİ

|  |    |
|--|----|
| Şekil 1:Güven Oluşum Aşamaları.....                                  | 23 |
| Şekil 2:Bromiley ve Cummings Güven Matrisi.....                      | 34 |
| Şekil 3:Schokoley Zalabak ve Ellis Örgütsel Güven Parametreleri..... | 36 |
| Şekil 4:Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli.....                     | 57 |

## TABLO LİSTESİ

|   |     |
|---|-----|
| <b>Tablo 1:</b> Güvenle İlgili Tanımlamalar.....  | 8   |
| <b>Tablo 2:</b> Güven Sınıflandırmaları.....  | 17  |
| <b>Tablo 3:</b> Mishra Güven Modeli Boyutları.....  | 32  |
| <b>Tablo 4:</b> Örgütsel Güvenin Sonuçları.....   | 39  |
| <b>Tablo 5:</b> Örgütsel Bağlılık ve Kişisel-Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Araştırmalar.....                        | 68  |
| <b>Tablo 6:</b> Demografik Özelliklerin Frekans Dağılımı Tablosu.....   | 95  |
| <b>Tablo 7:</b> Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili İfadelerin Frekans Dağılımı Tablosu.....                                   | 96  |
| <b>Tablo 8:</b> Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları İle İlgili İfadelerin Frekans Dağılımı Tablosu.....                     | 98  |
| <b>Tablo 9:</b> Medeni Hal İle “Hakimiyet Elde Etme” İfadesi Arasındaki İlişki.....   | 101 |
| <b>Tablo 10:</b> Medeni Hal İle “Aitlik Hissi” İfadesi Arasındaki İlişki.....   | 102 |
| <b>Tablo 11:</b> Medeni Hal İle “Manevi Yükümlülük” İfadesi İfade Arasındaki İlişki.....  | 102 |
| <b>Tablo 12:</b> Duygusal Örgütsel Güven ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik K-Kare Testi Sonuç Tablosu.....     | 103 |
| <b>Tablo 13:</b> Duygusal Örgütsel Güven ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Korelasyon Testi Sonuç Tablosu..... | 104 |
| <b>Tablo 14:</b> Duygusal Örgütsel Güven ve Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik K-Kare Testi Sonuç Tablosu.....     | 104 |
| <b>Tablo 15:</b> Duygusal Örgütsel Güven ve Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Korelasyon Testi Sonuç Tablosu..... | 105 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Tablo 16:</b> Duygusal Örgütsel Güven ve Devam Bağlılığı Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik K-Kare Testi Sonuç Tablosu.....              | 106 |
| <b>Tablo 17:</b> Duygusal Örgütsel Güven ve Devam Bağlılığı Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Korelasyon Testi Sonuç Tablosu..... | 106 |
| <b>Tablo 18:</b> Bilişsel Örgütsel Güven ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik K-Kare Testi Sonuç Tablosu.....            | 107 |
| <b>Tablo 19:</b> Bilişsel Örgütsel Güven ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Korelasyon Testi Sonuç Tablosu.....        | 108 |
| <b>Tablo 20:</b> Bilişsel Örgütsel Güven ve Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik K-Kare Testi Sonuç Tablosu .....           | 108 |
| <b>Tablo 21:</b> Bilişsel Örgütsel Güven ve Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Korelasyon Testi Sonuç Tablosu.....        | 109 |
| <b>Tablo 22:</b> Bilişsel Örgütsel Güven ve Devam Bağlılığı Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik K-Kare Testi Sonuç Tablosu.....              | 110 |
| <b>Tablo 23:</b> Bilişsel Örgütsel Güven ve Devam Bağlılığı Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Korelasyon Testi Sonuç Tablosu.....          | 110 |

**Tezin Başlığı:** “Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay”

**Tezin Yazarı:** Emine ÇETİNEL **Danışman:** Doç. Dr. Rana Özen KUTANİS

**Kabul Tarihi:** 2 Mayıs 2008 **Sayfa Sayısı:** ix (ön kısım) + 133 (tez) + 4 (ekler)

**Anabilimdalı:** İşletme **Bilimdalı:** Yönetim Organizasyon

Örgütsel bağlılık kavramı ülkemiz davranış bilimleri literatüründe görece yeni bir olgudur. Söz konusu kavramın iş tatmini, örgütsel kültür, liderlik ve benzeri kavramlarla ilişkisi üzerine literatürde çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Buna rağmen örgütsel bağlılık kavramı ile örgütsel güven arasındaki ilişkiye dair çok az yayın bulunmaktadır. Bu çalışma, ülkemiz davranış bilimleri literatüründe bu anlamda yapılan ilk çalışmalardan biri olarak literatüre katkı sağlamayı hedeflemektedir.

Bu çalışmanın araştırma problemi, örgütsel güvenin örgütsel bağlılık eğilimi üzerinde etkili bir unsur olup olmadığını belirlemek olarak ifade edilebilir. Bu amaçla ilk olarak örgütsel güven ve örgütsel bağlılık kavramıyla ilgili detaylı bir literatür taraması yapılmıştır. Daha sonra literatür çalışması sonucunda elde edilen bulgulara dayalı olarak örgütsel güven ile örgütsel bağlılık eğilimi arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla ağır sanayi sektöründe faaliyet gösteren bir örgütte çalışan 112 kişiye anket yapılmıştır.

Çalışmanın son bölümünde anket çalışması sonucunda elde edilen veriler örgütsel güven ile örgütsel bağlılık eğilimi arasındaki ilişki belirlenmek amacıyla SPSS 10.0 programı yardımıyla analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Güven, Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık, Davranış Bilimleri

**Sakarya University Insitute of Social Sciences Abstract of Master's Thesis**

|   |  |
|---|--|
| <b>Title of the Thesis:</b> "One Sample Case on The Relationship Between Organizational Trust and Organizational Commitment"  |  |
| <b>Author:</b> Emine ÇETİNEL  | <b>Supervisor:</b> Assoc. Prof. Dr. Rana Özen KUTANİS            |
| <b>Date:</b> 2 May 2008   | <b>Nu. of pages:</b> ix (pre text)+133 (main body)+4(appendices) |
| <b>Department:</b> Business   | <b>Subfield:</b> Management Organisation                         |
| <p>The concept of organizational commitment is a relatively new phenomenon in Turkey's behavioral sciences literature. There are various research on the relation between this concept with job satisfaction, organizational culture, leadership et cetera. But there is so few research about the relation between organizational commitment and organizational trust. This research aims to be one of the first contributions to the Turkey's behavioral sciences literature in this area.</p> <p>The main focus of this study is to determine whether the organizational trust is an effective component on organizational commitment tendency. For this purpose, first a detailed literature survey is done on organizational trust and organizational commitment. Later, according to the findings from the literature study, a survey work with 112 workers in a company working in heay industry has been made to determine if there is a relation between organizational trust and organizational commitment tendency.</p> <p>In the last part of the study, the data gathered from survery work analyzed by SPSS 10.0 software to determine the relationship between organizational trust and organizational commitment tendency. The analyses showed that there is a possitive relationship between organizational trust and organizational commitment.</p> |  |
| <b>Keywords:</b> Trust, Organizational Trust, Organizational Commitment, Behavioural Sciences   |  |

## GİRİŞ

Günümüzde iş dünyası da dâhil olmak üzere hayatın her alanında hızlı bir değişimin yaşandığı dikkat çekmektedir. Bu hızlı değişimin etkisiyle ekonomik faaliyet gösteren örgütler arasındaki rekabet her geçen gün daha da şiddetlenmekte ve örgütlerin yaşamını sürdürmesi daha da zor bir hale gelmektedir. Artık günümüzde değişime ayak uyduramayan örgütlerin yaşamlarını sürdüremeyecekleri kabul edilen bir gerçektir. Söz konusu değişime ayak uydurmayı amaçlayan örgütler açısından ise “insan” en önemli değer olarak öne çıkmaktadır. Diğer bir ifadeyle ağır rekabet koşullarında başarılı olmanın yolu eğitilmiş, verimli, örgütsel amaçlarla uyumlu ve örgüte bağlı bireylere sahip olmaktan geçmektedir. Bu durum örgütleri “insan” odaklı politikalar üretmeye sevk ederken örgütler ve akademisyenlerin örgütsel bağlılık konusuna olan ilgisini de arttırmaktadır.

Artan bu yoğun ilginin sonucu olarak son 30 yıldır örgütsel bağlılık kavramı ve örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek çalışanlara sahip olmanın örgüte sağlayacağı yararlar konusunda pek çok araştırma yapılmıştır ve yapılmaya da devam etmektedir. Bağlılık konusuna gösterilen bu yoğun ilginin nedeni örgütsel bağlılık davranışının işgücü devri, devamsızlık ve performans gibi iş davranışları üzerindeki olumlu etkisidir. Örgüte yüksek düzeyde bağlılık duyan çalışanların devamsızlık ve işe geç kalma oranlarının düşük olacağı varsayılmaktadır. Aynı zamanda yüksek bağlılık düzeyine sahip çalışanların daha düşük örgütsel bağlılık düzeyine sahip çalışanlara göre işten ayrılma niyetlerinin daha düşük, performanslarının ise daha yüksek olacağı düşünülmektedir. Literatürde yapılan araştırmalar sonucunda bu varsayımları doğrular nitelikte bulgulara ulaşılmıştır. Bununla birlikte örgütlerin çalışanlarına iş güvenliği sağlayamaması, değişim mühendisliği, küçülme ve yeniden yapılanma gibi uygulamalara yönelmeleri çalışanların bağlılığını azaltıcı etkenler olarak öne çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların örgüte yaptıkları katkılar ve çalışanların bağlılık düzeylerini azaltan bu olumsuzluklar örgütleri bünyelerinde barındırdıkları çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini yükseltmek için çözüm arayışına itmektedir. Söz konusu çözümlerin en önemlilerinden biri de çalışanların örgüte bağlılığını sağlamak ve arttırmak amacıyla örgüt içinde güven ortamı yaratılmasıdır.

Örgütsel güven, en genel anlamıyla çalışanın, örgütte karar alıcıları etkileme imkânı olmasa da, örgütün kendisinin yararına çabalayacağına veya en azından zararına olmayacak şekilde davranacağına güven duyması ve kontrol edemeyeceği davranışlara karşı savunmasız kalmaya gönüllü olmasıdır. Çalışanların örgütlerine, üstlerine, yönetime ve iş arkadaşlarına güven duyduklarında işleri ve iş ortamları ile ilgili olumlu duygulara sahip oldukları belirtilmektedir. Aynı zamanda karar organına güven duymanın, bireyde karar vermeye katılıyormuşçasına bir tatmine neden olduğunu ileri sürülmektedir. Örgütsel güvenin örgütsel bağlılığın temelini oluşturduğu kabul edilmekte ve örgütsel güven düzeyleri yüksek olan çalışanların zor dönemlerde bile yüksek bağlılık düzeylerine sahip olacakları ve örgütsel hedeflere ulaşmak için çaba sarf edecekleri düşünülmektedir.

Literatüre bakıldığında örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ilişkisini destekleyen pek çok çalışma bulunduğu dikkat çekmektedir. Ancak ülkemizde örgütsel güven ve örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkinin yok denecek kadar az sayıda çalışmaya konu olduğu görülmektedir.

### **Çalışmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacı örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya koymaktır. Başka bir ifade ile çalışanların örgütsel güven düzeylerinin örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyip etkilemediği belirlenmeye çalışılmaktadır.

### **Çalışmanın Önemi**

Bu çalışmayı önemli kılan en azından iki unsurdan bahsetmek mümkündür. Çalışanların örgütlerine karşı geliştirdikleri bağlılık düzeyinin örgüte duydukları güven tarafından etkilenip etkilenmediğinin, eğer etkileniyorsa söz konusu etkinin yönünün belirlenmesi çalışmayı önemli kılan ilk unsurdur. İkincisi ise bu bağlamda ülkemizde sınırlı sayıda çalışmanın bulunması nedeniyle elde edilecek bulguların akademisyenler ve örgütler açısından önemli ve yararlı olacağı beklentisidir.

### **Çalışmanın Yöntemi**

Çalışmada örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasında ilişki olup olmadığını belirlemek için literatürde elde edilen bulgular doğrultusunda hazırlanmış bir anketin çalışanlar üzerinde uygulanması yoluna gidilmiştir. Veri toplama amacıyla ağır sanayi sektöründe

faaliyet gösteren bir örgütte 112 kişi üzerinde çalışanların örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek amacıyla geliştirilmiş olan geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılmış standardize bir anket uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 10.0 programı yardımıyla parametrik analiz tekniklerine tabi tutulmuştur.

### **Çalışmanın Konusu**

Çalışma 3 bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın 1. ve 2. bölümünde kavramsal çerçevenin oluşturulması amacı ile örgütsel güven ve örgütsel bağlılık kavramları hakkında detaylı bir literatür taraması yapılmıştır. Çalışmanın örgütsel güven kavramının ele alındığı 1. bölümünde güven, sosyal ve örgütsel yaşamda güvenin yeri ve önemi, örgütsel güven ve örgütsel güven modelleri hakkında bilgi verilmeye çalışılmıştır. Çalışmanın 2. bölümünde örgütsel bağlılık kavramı üzerinde durulmuş; tanımı, boyutları ve süreçleri açısından örgütsel bağlılık kavramına ve literatürde örgütsel bağlılık ile ilgili yapılmış araştırmalarda elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki elde edilen veriler ışığında analiz edilmiştir. Çalışma, bulguların değerlendirmesini içeren bir sonuç ve öneriler bölümü ile son bulmaktadır.



# BÖLÜM 1: ÖRGÜTSEL GÜVEN

## 1.1.Güven Kavramı

Güven, belirsizliklerin ve öngörülemezliğin giderek arttığı günümüz dünyasında bir toplumu bir arada tutan en önemli kavramlardan ve herkesin bildiği en temel insani değerlerden biridir. Buna rağmen gündeme geldiğinde ya da uygulanmaya konması gerektiğinde fikirlerini en güzel şekilde ifade edebilen düşünürler bile “Güven önemlidir.” gibi basmakalıp ifadelere saplanıp kalmaktadırlar (Solomon ve Flores, 2001).

Güven konusundaki en önemli düşünürlerden biri olan Fukuyama’ya (2000) göre güven, rasyonel hesaplamalardan çok, tarihsel süreç içerisinde dinsel alışkanlıklardan doğmuştur. Güvenin, üyelerinin ortaklaşa paylaştığı normlara dayalı, düzenli, dürüst ve işbirliği yönünde davranan bir toplumda ortaya çıkması beklenir. Ortaklaşa paylaşılan bu değerler Tanrı veya adalet gibi derin “değerler” hakkında olabileceği gibi davranış kodları ve çalışma hayatına ilişkin standartlar gibi dünyevi konular da olabilir.

Bununla birlikte güven sosyal ilişkilerin oldukça sorunlu bir özelliğidir. Sosyal teorisyenler güvenin sağladığı yararları dikkat çekerek güveni anlamaya çalışmaktadırlar. Örneğin güven, sağlam ilişkiler için gerekli, işbirliğinin korunması için önemli, her türlü değişim için temel ve en rutin günlük ilişkiler için de zorunlu olarak görülmektedir. Çoğunlukla belirsiz bir biçimde anlaşılan güvenin insan hayatının tüm hallerini düzenlediği ileri sürülmektedir.

Sargut’a (2001) göre güvenin toplum içindeki işlevine bakıldığında, güven artışının birbirini etkileyen döngüsel bir ilişkiye sebep olarak ekonomik büyüme ve toplumsal işbirliği sürecini olumlu bir şekilde etkileyeceği gözlemlenebilmektedir. Bir başka şekilde ifade etmek gerekirse güvenin, müşterek refahımızın önemli bir unsuru ve daha da geniş düşünüldüğünde hayatın ciddi bir parçası olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Sosyal ve ekonomik hayatın önemli bir parçası olmasına rağmen farklı boyutları, farklı tipleri ve belirleyicileri olan güven, karmaşık bir kavramdır. Bireyler arası ilişkiler, grup davranışı, yönetsel etkinlik, ekonomik değişimler, sosyal ve politik istikrar ve farklı kültürleri anlama gibi birçok süreci açıklamada güvenin anahtar bir kavram olması (Erdem ve İşbaşı, 2000) nedeniyle güven kavramı sosyal bilimler disiplinlerince yoğun ilgi gösterilen bir araştırma konusu olmuştur. Gerçekten de güven olgusu psikoloji,

politik bilim, sosyoloji, ekonomi, antropoloji, tarih ve yönetim gibi farklı sosyal bilim disiplinlerince incelenmiştir. Her bir disiplin güven kavramına farklı bir bakış açısıyla yaklaşmıştır.

Lewicki ve Bunker (1996), güven konusundaki bu farklı bakış açılarının Worchel tarafından üç kategori altında toplandığını bildirmektedir:

1. *Kişilik teorisyenlerinin görüşüne göre güven, gelişimsel ve sosyal faktörlerin şekillendirdiği bireysel kişilik farklılıklarına göre oluşmaktadır. Bu bağlamda güven bir inanç, beklenti veya kişiliğin derinliklerinde bulunan ve bireyin psikolojik gelişiminden kaynaklanan bir histir.*
2. *Ekonomistler ve sosyologlar, güveni kurumsal bir fenomen gibi görmektedirler. Güven bireylerin kurumlara yerleştirdiği hem kurum içinde hem de kurumlar arasında gerçekleşen bir olaydır.*
3. *Sosyal psikologların görüşüne göre ise bireyler arası ya da grup düzeyinde güven duygusunu yaratan ya da ona zarar veren, bireyler arasındaki hareketleridir. Güven, diğer tarafın beklentisi olarak tanımlanabilir. Ancak bu beklenti risk ile güveni geliştirecek ya da engel olabilecek unsurları içermektedir.*

Güven konusuna sosyal bilimler disiplinlerince getirilen bu farklı bakış açıları herkes tarafından kabul edilen tek bir evrensel güven tanımının geliştirilmesini zorlaştırmaktadır. Güven konusunda yapılan çalışmalarda en sık vurgulanan görüş kavramın tanımlanmasındaki güçlülüdür. Küskü'nün (1999) belirttiğine göre bazı araştırmalarda güven kavramına pek çok değişik yaklaşım olduğu için tanımlanmasının güç olduğu belirtilerek güven tanımı belirsiz bırakılmıştır.

İşbaşı (2000) , Golembievski ve McConkie'nin güven konusunun tam bir "paradoks" olduğunu söyleyerek geçmiş yıllarda yapılan tanımlarla ilgili hayal kırıklıklarını vurguladıklarını belirtmektedir. Günümüze dek gelen çeşitli bakış açılarının ve kavramsal çeşitliliğin yarattığı karmaşıklığı aynı anda yansıtmaya çalışan tanımlar, güven araştırmacılarını bilişsel bir bıkkınlığa sürüklemektedir. Aynı zamanda güven kavramını var olan tüm yaklaşımları kapsayacak şekilde esnetmeye çalışmak da yararlı olmayacaktır. Çünkü böyle bir girişimin sonucunda ya çok ayrıntılı ya da gereğinden fazla yalın bir güven tanımına ulaşılabilecektir (İşbaşı, 2000) . Özetle, yeterli bir görgül ve

teorik uygulanabilirlik düzeyine sahip evrensel bir güven tanımına ulaşmak zor görünmektedir.

Ancak bu zorluk güven konusuna araştırmacılar tarafından her geçen gün daha da fazla ilgi gösterilmesini engellememektedir. Sonuc olarak araştırma ve tanımlanmasında yaşanan zorluğa rağmen güven en rutin etkileşimlerde bile birey ve grup davranışlarını belirleyerek sosyal hayatı kolaylaştırıcı bir işlev göstermektedir.

## **1.2.Güven Kavramının Tanımı**

Güven kavramının hemen herkes tarafından anlaşıldığı düşünülen fakat açıklanması veya tanımlanması zor görülen kavramlardan biri olduğu belirtilmektedir (Taylor, 1989 aktaran Demircan ve Ceylan,2003) . Daha önce de belirttiğimiz gibi güven konusunda tek bir evrensel tanım bulunmamaktadır. Araştırmacılar güvenin özellikleri, ortaya çıktığı düzeyler (birey, grup, örgüt), etkileri, işlevleri vb. pek çok konuyu, farklı faktörleri göz önünde bulundurarak ele almış ve farklı tanımlar geliştirmişlerdir.

Gambetta (1988) güveni “bir ekonomik aktörün diğerine yönelik fayda sağlayan en azından zarar vermeyecek davranışta bulunmaya karar verme olasılığı” (Tüzün, 2006) olarak tanımlamıştır. Mayer ve diğerlerine göre ise güven, güvenen kişinin karşı tarafın kendisi için önem taşıyan davranışlar sergileyeceği beklentisi taşıması ve onu kontrol etmeyi veya izlemeyi düşünmeksizin eylemlerine karşı savunmasız kalmaya gönüllü olmasıdır (Mayer ve diğerleri, 1995: 712) .

McAllister, güvenin bireyin korkusundan ziyade düşündüğünü bulacağı beklentisine dayandığını belirtmektedir. Böylelikle sorumluluk ve yeterlilik güveni anlamanın merkezi haline gelir. Bireyler arası güven, kişinin diğerlerinin kelimelerinden, eylemlerinden ve kararlarından emin olma durumudur (McAllister, 1995) . Mishra ise güveni “ bir tarafın diğer tarafa yeterli, açık, ilgili, itimat edilebilir olduğuna dayanan inancı nedeniyle savunmasız kalma isteği” olarak tanımlamıştır (Mishra, 1996: 265).

Whitener ‘in güven tanımı ise güvenin  yönü üzerinde durur: İlk olarak, güven, bireyin, karşı tarafın iyi niyetli davranacağına ilişkin bir beklentisini veya inancını yansıtır. İkinci olarak, birey, diğer tarafı bu beklentiyi yerine getirmesi için kontrol edemez veya zorlayamaz —güven, diğer tarafın o beklentiyi yerine getirmeyebileceği riskini ve bu duruma karşı savunmasız olma gönüllülüğünü içerir. Üçüncüsü, bireyin

karşı tarafa belirli bir düzeyde olan bağımlılığıdır, böylece karşı tarafın eylemleri bireyin elde ettiği sonuçları etkiler (Whitener ve diğerleri 1998: 513) .

Tablo 1’de literatürde karşılaşılan güven tanımlarının bir kısmı kronolojik olarak verilmiştir. Tablo1 incelendiğinde güven literatüründe kabul görmüş tek bir tanım olmamasına rağmen güven araştırmacılarının yaptıkları tanımlarda benzer kavramları dile getirdiği dikkat çekmektedir. Bu kavramlar “risk” , “belirsizlik” ve “savunmasızlık” olarak sıralanabilir.

### **1.2.1.Risk**

Risk, beklenenden farklı bir sonuç elde etme olasılığıdır. Güven, riskten ayrı düşünülemeyen bir kavramdır. Güvenin oluşabilmesi için bireyin risklerin varlığını kabul etmesi gerekir. Karşı tarafla güven ilişkisi içine giren birey, kendi çıkarlarını ilgilendiren konularda bağımlı olmayı kabul eder. Bağımlılık ise riskleri de beraberinde getirir. Güven ilişkisinde birey alternatifler arasında seçim yapma imkânına sahiptir. Ancak birey hayal kırıklığına uğrama ihtimalini kabul ederek karşı tarafa güvenmeyi ve bunun sonucunda da risk almayı seçer.

Mayer ve diğerleri (1995) birçok yazarın güveni anlayabilmek için riskin önemini kabul etmesine rağmen literatürde risk ve güven arasındaki ilişki konusunda görüş ayrılıkları olduğunu belirtmektedir. "Risk güvenin belirleyicisi midir, güvenin kendisi midir, yoksa güvenin sonuçlarından biri midir?" sorusu bu ilişkideki belirsizliği ortaya koymaktadır. Deutsch gibi bazı araştırmacılar riskin güvenin oluşması için zorunlu olduğunu, güven ihtiyacının ancak riskli bir durumda ortaya çıktığını belirtirken; Mayer ve diğerleri gibi bazı araştırmacılar ise riski, güveni anlamakta kullanılacak bir faktör olarak tanımlamıştır (İşbaşı, 2000; Mayer ve diğerleri, 1995) .

Mayer ve diğerlerinin (1995) güven-risk modeline göre, güvenin çıktısı ilişkide alınan risktir (Risk taking in relationship-RTR). Sadece savunmasız kalmaya gönüllü olmak risk almak anlamına gelmemektedir. Bireyler bunu davranışlarıyla belli ettikleri takdirde risk doğmuş olur. Güven risk almaya gönüllü olmak olarak nitelendirilebilecekken, güven davranışları gerçekten risk alındığını gösterir. Başka bir ifadeyle, güven risk almaya gönüllü olmak, davranışsal güven de risk almak olarak tanımlanabilir.

**Tablo 1. Güvenle İlgili Tanımlamalar**

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
| Gibb(1965)                       | Bireyin, karşılaşacağı olumsuz sonuçlardan korkmadan fikir düşünce ve çaba ortaya koyması için gerekli olan güdüdür.   |
| Griffin(1967)                    | Bireyin, riskli bir durumda arzulan amacı başarmak için bir nesnenin herhangi bir özelliğine veya bir olayın ortaya çıkacağına ya da bir kişinin beklenen şekilde davranacağına ilişkin inancıdır.   |
| Zand(1972)                       | Bireyin, davranışlarını kontrol eden kişiye inanması ve durumunu riske etme gönüllüğüdür.  |
| Golembievski ve McConkie(1975)   | Güven bireyin; <ul style="list-style-type: none"><li>• Bir olaya, sürece veya kişiye inancı,</li><li>• Olumlu sonuç elde etme beklentisi,</li><li>• Kazanç elde etme arzusuyla bazı durumları riske etmesi,</li><li>• Sonuçlara ilişkin belirsizliği göze almasıdır,</li></ul>   |
| Luhman(1979)                     | Bireyin, karşı tarafın adil, etik kurallarına uygun ve öngörülebilir biçimde davranacağına ilişkin inancıdır.  |
| Heimowicks(1984)                 | Bireyin, başka bir bireyin veya grubun özverili veya faydalı olacağına ilişkin beklentisidir.  |
| Deutsch(1985)                    | Bireyin, kişisel fedakârlığına dayalı olarak herhangi bir olayın sonucu hakkındaki risk almaya dayalı beklentisidir.   |
| Camavale ve Wechsler(1992)       | Bir grubun veya bireyin, davranışları veya niyetlerine inancı ve bağlılığı, etik kurallarına dayalı, adil ve yapıcı davranış beklentilerini ve başkalarının haklarını düşünmesidir.  |
| McAllister(1995)                 | Bireyin, başka bir bireyin sözlerinden, davranışlarından ve kararlarından emin olması ve bunlara göre hareket etme istekliliğidir.   |
| Hosmer(1995)                     | Bireyin, herhangi bir olayın sonucuna dair pozitif beklentisidir   |
| Mayer ve diğerleri (1995)        | Herhangi bir tarafın, karşı tarafın davranışlarının önemli sonuçlar ortaya koyacağı beklentisine bağlı olarak durumu riske etme istekliliğidir.  |
| McKnight ve diğerleri (1998)     | Bireyin, diğer bireylerin dürüst, yeterli, öngörülebilir ve inandırıcı olduğu inancıdır.   |
| Levvicki ve diğerleri (1998)     | Bireyin, diğer bireylerin eylemlerine ilişkin olumlu beklentisidir.  |
| Bhattacharya ve diğerleri (1998) | Belirsizlik ortamında bireyin, diğer bireylerin eylemlerine dayalı olarak elde etmeyi beklediği olumlu sonuçlardır.  |
| Whitener ve diğerleri (1998)     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Bireyin, karşı tarafın özverili davranacağına ilişkin beklentisidir.</li><li>• Riski göze almayı gerektiren bir gönüllülüktür.</li><li>• Bireyin karşı tarafa belirli bir düzeyde bağımlılığıdır. Böylece bireyin elde ettiği sonuçları karşı tarafın eylemleri etkiler.</li></ul> |

**Kaynak:** Demircan, (2003)

Güven ve risk konusunda dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta ise riskin niteliğinin her zaman aynı olmadığıdır. Erdem (2003), riskin niteliğinin ilişkinin niteliğine göre değişeceğini belirtmektedir. Örneğin, yüzeysel bir ilişki sonucu işbirliğine girmeme veya işbirliğinden çekilme gibi riskler alınırken, taraflar arasında daha derin bir ilişkinin varlığı riskin niteliğini ve büyüklüğünü de değiştirecektir. Bu durumda birey, aldatılma, kullanılma, ihmal edilme gibi farklı şekillerde oluşan risklerle karşı karşıya kalabilmektedir.

### **1.2.2.Belirsizlik**

Herhangi bir kontrol edememekten kaynaklanan yetersizlik duygusu olarak tanımlayabileceğimiz belirsizlik güveni ortaya çıkaran en büyük etkenlerden biridir. Deutsch (1960), güvenmeye karar vermenin şu parametrelerin var olduğu durumlara gerçekleşebileceğini ileri sürmektedir (Lewicki ve Bunker, 1996).

- a) Gelecekte şüpheli bir dizi hareketin var olması
- b) Sonuçların oluşmasının başkalarının davranışlarına bağlı olması
- c) Zarar verici olayın gücünün faydalı olayın gücünden daha büyük olması

Buna göre gelecekteki sonuçlarını kontrol edemeyeceği şüpheli hareketlerin varlığı bireyi karşı tarafa bağımlı kılarak söz konusu olayların olumlu şekilde sonuçlanması konusunda risk almasına neden olacaktır. Gelecekte var olan belirsizlik ve bu belirsizliğe rağmen zarar görme riskine girmek güvenin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Belirsiz durumlarda bireyler kazançlarından daha fazlasını kaybetme riskiyle karşı karşıyadır. Dolayısıyla güven seçim unsurunu içinde barındırır. Bireyin güvenmek için bir seçim yapması gerekir ve birey yaptığı bu seçimin olumlu veya olumsuz sonuçlarını kabul ederek riske girer. Bireyin yaptığı seçimin gelecekteki sonuçları belirsizdir. Dolayısıyla riski güvenle ilişkilendiren olgu belirsizliktir. Sonuç olarak bireyin kararlarına yönelik sonuçlar hakkında belirsizlik olmaması bireyin risk almayacağı anlamına gelmekte ve bu durumda güvene de gerek kalmamaktadır(Das ve Teng, 2001; aktaran Erdem, 2003).

### **1.2.3.Savunmasızlık**

Güveni açıklayan önemli olgulardan bir diğeri de savunmasızlıktır. Güven ilişkisi, tarafların birbirlerine karşı savunmasız olmalarını içerir. Savunmasız olmak, önemli bir şeyini kaybetme durumuyla karşı karşıya olmaktır (Özen, 2001: 12). Güven ilişkisinin

oluşabilmesi için, güvenen tarafın güvenilen tarafa kendi çıkarlarını ilgilendiren konularda bağımlı olması gerekmektedir. Kramer ve diğerlerine (1996) göre bir ilişkide bağımlılık söz konusu olduğunda savunmasızlığın yaşanması kaçınılmazdır. Bireyler karşı tarafa güvenme kararı aldıklarında kendi savunmasızlıklarını da yaratmış olurlar.

Birey, karşı tarafa güvenme kararı aldığı anda kararının sonuçları konusunda güvenilen tarafın eylemlerine bağımlı olmayı ve olumsuz sonuçların getireceği riski de kabul eder. Dolayısıyla bireylerin güven ilişkisindeki savunmasızlıkları yanlış duyulmuş güvenin potansiyel maliyetlerinden türer.

Literatürde savunmasızlık kavramına iki farklı bakış açısı ile yaklaşıldığı görülmektedir. Bazı araştırmacılar güven ilişkisinde tarafların savunmasız kalmaya *gönüllü olduklarını* savunurken; diğer bazı araştırmacılar ise savunmasızlığın güven ilişkisinde karşı tarafın zarar verme ihtimalini dikkate alarak geliştirilen *rasyonel bir kararın sonucu* olduğunu savunmaktadırlar. Savunmasızlık kavramının çıkış noktasındaki fikir ayrılığına rağmen araştırmacılar savunmasızlık kavramının güveni açıklayan en önemli olgu olduğu konusunda hemfikirdirler.

### **1.3.Güven ve Bazı Kavramlar**

Güven literatüründe bazı kavramlar sıklıkla güvenle birbirlerine karıştırılmış, eş anlamlı olarak kullanılmıştır. Aralarında kesin çizgilerle belirlenebilecek farklılıklar olmaması nedeniyle bu kavramlarla güveni birbirlerinden ayırmak her zaman kolay olmamaktadır. Ancak yine de bu ayrımı yapmak önemlidir.

Ayrıca güvenin toplumsal ve örgütsel hayattaki olumlu sonuçları güvensizlik kavramının yanlış değerlendirilmesine ve “kötü” olarak değerlendirilmesine neden olmuştur. Oysa güven kavramının anlaşılması ve yararlı sonuçlar vermesi güvensizlik kavramına bağlıdır. Bu nedenle aşağıda sıklıkla güven kavramıyla birbirlerine karıştırılan kavramlar olan “*işbirliği*” , “*emin olma(confidense)*” ve “*tahmin edilebilirlik*” kavramları ve “*güvensizlik*” kavramı daha ayrıntılı olarak incelenecektir.

#### **1.3.1.İşbirliği**

Güven, literatürde sıklıkla işbirliği kavramıyla karıştırılmaktadır. Ancak güven ve işbirliği zaman zaman eş anlamlı olarak ele alınsa da iki kavram arasındaki ayrımı yapmak oldukça önemlidir. Şurası bir gerçektir ki gerekli şartlar oluştuğunda

güvenilmeyen bir kişiyle de işbirliği yapılabilir. Örneğin, aldatıcı davranışından dolayı güvenilen tarafı cezalandıracak dışsal kontrol mekanizmaları varsa, elde edilecek sonuç, önemli olan konulardan dolayı güvenen taraf için bir zayıflık içermiyorsa ya da güvenilen tarafın beklentilerine uygun davranmak için güvenilen tarafı teşvik edici güdüler mevcutsa tarafların işbirliğine gitmesi için güvene gerek yoktur. Bu durumlarda güvenen tarafın zarar görme ihtimali ya çok azdır ya da hiç yoktur.

Mayer ve diğerleri (1995), güvenin işbirlikçi davranışa sebep olabilmesine rağmen, işbirliğinin oluşması için gerekli bir koşul olmadığını belirtmektedir. Onlara göre, işbirliği güvenen tarafı riske sokmamaktadır. Bir çalışan menfaatleriyle aynı doğrultuda olduğu için veya diğer tarafa zarar vermesi durumunda yöneticisi tarafından cezalandırılmaktan korktuğu için diğer bir çalışanla işbirliği yapabilir; hatta bu çalışan diğer tarafa güveniyormuş gibi bile görünebilir. Ancak bu davranışların temelinde risk eksikliği yatmaktadır. Bu durum, kontrol mekanizmalarının ve uygun alternatiflerin olmayışının güven olmaması durumunda bile bireyi işbirliği yapmaya teşvik edebileceği anlamına gelmektedir. Ancak baskı, işbirliğini arttırırken bir yandan da suiistimal ve ihanet gibi tehlikeli durumların olasılığını arttıran bir unsurdur.

Bu nedenle her işbirliği davranışı güven ortamında oluşur denemez. Ancak Gambetta'ya (1998) göre, işbirliğinin niteliği ve sürekliliği taraflar arasındaki güven ilişkisi ile belirlenmektedir. Çünkü birine güvenmek veya birini güvenilir bulmak, onun yararlı bir şeyler yapacağına veya en azından zararlı bir şeyler yapmayacağına inanmak demektir ve bu değerlendirme onunla işbirliğine gitmek için yeterlidir (Gambetta, 1998; aktaran Erdem, 2003).

### **1.3.2.Emin Olma (Confidence)**

Güven literatüründe sınırları belli olmayan bir diğer konu güven ve emin olma kavramlarıdır. Mayer ve diğerleri (1995), güven araştırmacılarının güveni emin olma kavramıyla açıkladığına dikkat çekmektedir. Örneğin, bazı araştırmacılara göre bireyin, birtakım yararlı olaylar üretmek için başka birine güvenebilmesinin nedeni o kişinin bunu yapabilecek yeteneğe sahip olduğundan emin olmasıdır. Başka yazarlar da güveni, birinin başka birinin söylemlerinde ve hareketlerinden emin olmak ve iyi niyet atfetmeyi isteme ölçüsü olarak tanımlamaktadır.



**Güven** bireyler arası ilişkiye dayanırken, **emin olma**, sisteme (ekonomik, politik, yasal) yönelik güveni anlatır. Hatta bu nedenle *sistem güveni* ya da *kurumsallaşmış güven* olarak nitelendirilebilir. Sistem güveninin normları, kuralları, yapısı güvenden farklıdır; sosyalizasyon süreçleri ile birlikte sistemin karmaşıklığını azaltır ve dengeler; dolayısıyla hem sistem hem de bireyler için destekleyici işlev görür (Erdem ve Özen, 2003) .

Luhmann (1988) güven ve emin olma kavramlarını birbirlerinden ayırt etmeye yardım eden bir ayrım öne sürmüştür. Luhmann'a göre (1988) güven kavramı da emin olma kavramı da hayal kırıklığına sebep olabilme olasılığını içermektedir. Ancak güven, riskleri anlama ve kabul etme boyutunda emin olma durumundan farklılık göstermektedir.

Mayer ve diğerlerine (1995) göre güven ve emin olma ayrımı algı ve özelliğe dayanmaktadır. Emin olma durumunu güvenden ayıran en önemli özellik bireyin alternatifleri göz önüne almasıdır. Eğer alternatifler göz önüne alınmıyorsa, kişinin emin olma durumunda olduğu söylenebilmektedir. Eğer bir davranış, başkalarının davranışıyla hayal kırıklığına uğrama olasılığına rağmen diğer davranışlara göre tercih ediliyorsa, bu durum güven olarak tanımlanabilmektedir.

Emin olma durumunda, hayal kırıklığı çok düşük olasılıktır, zaten bunun dışında ne yapılabilir bilemeyiz. Emin olma durumunun alternatifi, sürekli belirsiz bir durumda yaşamak ve yerine koyabilecek herhangi bir şeyimiz olmadan beklentilerimizden vazgeçmektir. Eğer alternatifleri dikkate almıyorsak (her sabah silahsız olarak evden ayrılıyorsak ) emin olma durumu yaşıyoruz demektir. Oysa diğerlerinin eyleminden hayal kırıklığına uğrama olasılığına rağmen, bu eylemleri tercih ediyorsak, bir güven durumu tanımlıyoruz demektir (Luhmann, 1988; aktaran Erdem ve Özen, 2003: 57).

Güven ve emin olma durumu arasında bir başka ayrımı da Misztal (1996) yapmaktadır. Bu ayrıma göre emin olma durumu daha alışılmış beklentileri ifade etmektedir. Örneğin gazetelerin yarın kapıya getirileceğinden emin olmak gibi. Güven ise alternatifler arasından seçim yapmayı içermektedir. Bu nedenle güven, yapısında bireysel yargı unsurunu da barındırmaktadır.

Güven ve emin olma durumu beklentilere dayansa da iki kavram arasında beklentilere bağlanılan kesinlik ölçüsü konusunda da farklılık vardır. Güven, diğer insanların kapasitelerinin değerlendirilmesi gibi zor bir görevi içerdiğinden gazete dağıtıcısından

emin olup olmamayı tercih etmek, arkadaşıca davranışların karşılığını vermek için kimlerin güvenilir olabileceğine karar vermekten tabi ki daha kolaydır (Güneşer, 2002).

Görüldüğü gibi emin olma durumunda hayal kırıklığının nedeni dışsal faktörlere dayandırılmaktadır. Bu nedenle hayal kırıklığı olasılığı çok düşüktür. Güven durumunda ise kararlar, içsel faktörlerle ilgilidir, bireyler hayal kırıklığına uğrama olasılığının farkında olarak eylemde bulunmayı tercih ederler ve güven duyduğu için pişman olabilirler.

Ancak güven veya emin olma ayrımı her zaman kolay değildir. Erdem ve Özen (2003), Luhmann'ın (1988) bu ayrımı yaparken, iki durumun iç içe olduğunu, birbirlerine dönüşebildiğini ve birbirini tamamladığını vurguladığına dikkat çekmektedirler.

### **1.3.3.Tahmin Edilebilirlik**

Güvenin sıklıkla karıştırıldığı bir diğer kavram olan tahmin edilebilirlik ve güven arasında açık bir ilişki vardır, ancak yine de bu ilişki net değildir. Tahmin edilebilirlik; davranışta tutarlılığı ve sosyal çevrenin durağanlığını, değişmezliğini ifade eder. Tahmin edilebilirlik ilişkideki geçmiş tecrübelerle bağlıdır ve zaman içinde gelişir (Grossman, 1998, aktaran Tüzün, 2006). Bununla beraber tahmin edilebilirlik olumsuz bir durumun sonucu da olabilir. Sonuçta, tahmin edilebilirlik güvenin yalnızca bir parçasını oluşturan, güvenden daha dar kapsamlı bir kavramdır.

Mayer ve diğerleri (1995) literatürde tahmin edilebilirlik ve güven kavramlarını eşit sayma eğiliminin olduğunu belirtmektedirler. Güven gibi tahmin edilebilirlik de ilişkilerdeki belirsizliği azaltmanın bir yoludur. Buna rağmen Mayer ve diğerleri (1995) güvenin tahmin edilebilirliğin ötesinde olması gerektiğini savunmaktadırlar. Onlara göre, her ikisini de eşit saymak, başkalarının ihtiyaçlarına önem vermediği ve bencil bir şekilde davrandığı tahmin edilen bir kişinin, sadece tahmin edilebilir olduğu için güvenilir olduğunu ileri sürmek anlamına gelecektir.

Ancak karşı tarafın tahmin edilebilir olmasının bireyin risk alması için yeterli olmayacağı açıktır. Buna bir örnek vermek gerekirse, kendisine kötü haber getiren astlarına sinirlenen bir yöneticinin davranışı tahmin edilebilir bir durum oluşturmaktadır. Ancak bu tahmin edilebilirlik, bireyin risk alarak herhangi bir kötü haberi yöneticisine bildirme

olasılığını arttırmayacaktır. Aksine bu durum bireyin yöneticisine güvenmesi ve zarar görme ihtimalini göze alması olasılığını azaltacaktır.

Mayer ve diğerlerine (1995) göre tahmin edilebilirliğin en çok işbirliğini etkileyeceği düşünülebilir. Birey karşı tarafın olumlu bir şekilde davranacağını ve kendisine zarar vermeyeceğini tahmin ederse işbirliği yapmaya hazır olacaktır. Ancak, karşı tarafın olumlu bir tutum içinde olacağı tahmini diğer tarafı etkileyen dışsal mekanizmalara dayanıyor olabilir. Örneğin, güvenilen tarafın zarar verici tutumu sonucunda cezalandırılacağından korkması nedeniyle ya da olumlu tutumu nedeniyle ödül alacağı beklentisiyle olumlu davranışlar sergileyebilir. Ancak bu mekanizmalar olmadan birey diğer tarafa karşı savunmasız kalmayı göze almak konusunda isteksiz olabilir. Bu nedenle, tahmin edilebilirliğin güvenin oluşması için yeterli olmadığı rahatlıkla söylenebilir.

#### **1.3.4. Güvensizlik**

Güvensizlik, karşı tarafın yeterliliğinden ve/veya niyetinden emin olamama ve buna bağlı olarak olumsuz bir beklenti taşıma durumudur (Erdem, 2003; 160) . Güven ümit edilen şeylerin bir beklentisi iken, güvensizlik endişe duyulan, kaçınılan şeylerin beklentisidir ve birey kendini bu davranışların etkisinden korumaya çalışır. Güvensizliğin temel bilişsel unsurlarından biri, karşı tarafın davranışlarına yönelik kuşkudur (Kramer, 1999; Sitkin ve Roth, 1993, aktaran Erdem ve İşbaşı, 2000) .

Literatürde yaygın olarak bireyler arasındaki güven ilişkisi tek boyutlu olarak kabul edilmektedir. Bu boyut bireylerin birbirlerini ne kadar güvenilir buldukları veya ne kadar güvenilmez bulduklarını, diğer bir ifadeyle ilişkinin genel niteliğini belirler. Bu görüşe bireyler arası ilişkilerde güven ve güvensizlik kavramlarını yaygın olarak karşıt yapılar olarak kabul etmektedir. Yani güven iyidir, güvensizlik ise kötüdür.

Erdem ve İşbaşı (2000)'na göre bu görüş eleştirilmekte ve güven ve güvensizliğin karşıt değil ayrı ve birbirleriyle bağlantılı yapılar olduğu ileri sürülmektedir. İki yapıyı farklı ele almamızı gerektiren temel varsayım, bireyler arası ilişkilerin çok yönlü olmasıdır. Bireyler arası ilişkilerdeki bu çok boyutluluk, tarafların birbirlerine yönelik güven ve güvensizliğini aynı anda içeren bir deneyim alanına sahip olmasına yol açmaktadır. Diğer bir ifadeyle, bireyler arasındaki ilişkilerde güven ve güvensizlik farklı düzeylerde aynı anda yaşanabilmektedir.

Bireyler arasındaki güvenin her zaman sınırları vardır ve bu sınırları koymak güvenin ayrılmaz bir parçasıdır. Güvenin sınırlarının ne olduğu ancak o sınırlar ihlal edildiğinde görülür. Güven her zaman koşullu, odaklı ve belirlidir, dolayısı ile sınırlıdır. Bunu unutmak, boş çek imzalamaya, herhangi bir kimseye bir şeyi vaat edip kendini istismara ve ihanete açık hale getirmeye benzer. Güven her zaman iyi bir şey değildir. Bazen aptallık, nahiflik, kanma ve körlük halini alabilir. Güvene hiçbir zaman garanti gözü ile bakılmamalıdır (Özbek, 2003) .

Güvensizlik bireyler arası ilişkilerde belirsizlik ve karmaşıklığın yönetilmesinde güven kadar önemli bir işleve sahiptir. Erdem ve İşbaşı'ya (2000) göre güven istenmeyen davranışlardan uzaklaşmayı sağlayarak, güvensizlik ise istenmeyen davranışların muhtemel olduğunu göstererek karmaşıklığı azaltır; bu durumu olumsuz beklentilerin olumlu sonucu olarak nitelemek mümkündür.

Bireyler arasındaki ilişkilerin gelişebilmesi, bireylerin birbirlerine güvenecekleri zamanı bilmeleri kadar birbirlerini yakından izleyecekleri zamanı bilmelerine de bağlı olduğu belirtilmektedir. Güven ve güvensizlik birbirlerinin varlığına anlam katan yapılardır. Güven güvensizlikten, güvensizlik güvenden ayrı var olamaz. Bireyler arasındaki ilişkilerde güven veya güvensizlik düzeyinde diğerinden bağımsız gelişecek bir artış ilişkiye yarardan çok zarar getirir(Erdem ve İşbaşı, 2000).

Ancak, bireylerin birbirleri hakkında herhangi bir deneyime sahip olmadıklarında taraflar arasında var olan güvensizlik ile birbirleri hakkında deneyime sahip bireyler arasında var olan güven ilişkisinin yıkılması ile ortaya çıkan güvensizliğin aynı olmadığına dikkat çekmek gerekmektedir. Çünkü birbirleri hakkında deneyime sahip olmayan bireylerin yaşadıkları güvensizlik bilgisizliğe dayalıdır ve taraflar arasındaki ilişki ilerledikçe artan bilgilenmeyle birlikte güvensizliğin zayıflama ihtimali güçlenir. Ancak var olan güven ilişkisinin yıkılmasıyla ortaya çıkan güvensizlik ihanete dayalıdır ve güven ilişkisinde bir travmadır. İhanetin niteliğine ve algılanış biçimine göre güven ilişkisini yeniden kurmak zor hatta belki de imkânsız olacaktır.

#### **1.4.Güven Kavramının Sınıflandırılması**

Araştırmacıların güven kavramına farklı açılardan yaklaşımları ve farklı tanımlar, nedenler ve sonuçlar üzerinde durmaları, farklı güven sınıflandırmalarını da beraberinde

getirmiştir. Tablo 2, güvenin temelleri ve literatürde yer alan güven biçimleri tartışmalarını şematik olarak sunmaktadır.

En çok tartışılan güven türü *mübadelede yönetim yapısına dayanan güvendir*. Tablo 2’de görüldüğü gibi, güvenin bu türüne bir seri isim verilmiştir. Bu isimlerin altında yatan ortak kavram, güvenenin güvenilenin bir çıkarı olmadığı için zayıf yönlerini istismar etmeyeceğine inandığı mübadeledir. İstismar etmemek, olumlu saiklere veya yaptırım içeren tehditlere bağlıdır; teşvik ve cezalar ekonomik veya toplumsal içerikli olabilir (Korczynski,2003; 65) .

İkinci en çok tartışılan güven kategorisi, *kişisel ilişkilere dayalı güvendir*. Kişisel ilişkiye dayalı güven ile yönetim yapısına dayalı güven yapılarının birbirlerine benzer temellere sahip oldukları görülmektedir. Kişisel ilişkilere dayalı güvende, güvenen taraf zayıflıklarının güvenilen kişi tarafından istismar edilmeyeceğinden emindir. Çünkü böyle bir istismar durumunda arkadaşlıkları zedelenecektir. Bu bir toplumsal yaptırım biçimidir. Güvenin temelinde yönetim yapısından çok kişisel ilişkiler bulunur. Bu durum, bireylerin karşı taraf hakkında ilk elden elde ettiği bilgiyi daha güvenilir bulmasından kaynaklanmaktadır.

Üçüncü güven kategorisi *karşı tarafın içsel normları bilgisidir* ve yine literatürde buna verilen geniş bir isim yelpazesi vardır. Korczynski’ye (2003) göre bu tanımların ortak noktası, güvenenin güvenilenin içsel normları ve değerlerine ilişkin bilgiye sahip olmasından dolayı, güvenilenin onun zayıf yönlerini istismar etmeyeceğinden emin olmasıdır. Bu güven biçimi, yönetim yapısına dayalı güvene göre farklıdır. Güven, diğer tarafın dürtüleri hakkındaki bilgilere dayandırılmaktadır. Güvenen tarafın zayıflığının istismar edilmemesinin sebebinin güvenilen tarafın ekonomik ve sosyal çıkarı olduğu varsayımı yoktur. Bu yapı, sözleşme öncesi temelin oluşmasında, toplumsal ilişkilerin kurulabilmesinde, herhangi bir sivil toplumun işleyişi için gereken etik kodlar içinde yer alan güven tipidir.

Dördüncü ve son güven kategorisi, *soyut sistemler veya toplumsal kurumlar temelli güvendir*. Bu güven tanımları formel toplumsal yapılara dayanan güveni esas almaktadır. Güven bireylere değil formel yapılara, kurumlara yönelmiştir.

**Tablo 2. Güven Sınıflandırmaları**

| <b>Güvenin Temeli</b>                       | <b>Literatürde Tartışma</b>  |
|---|--|
| <b>Yönetişim Yapıları</b>                   | <ul style="list-style-type: none"><li>• İşbirliği için Bencilce Motivasyon( Williams,1988)Ekonomik Güven (Cason,1991)</li><li>• Çıkar Güveni (Hardin,1992)</li><li>• Caydırma Temelli (Shapiro ve diğerleri,1992)</li><li>• Hesaba Dayalı (Williamson,1993)</li><li>• Garanti (Yamaghashi ve Yamaghashi,1994)</li><li>• Yarı-güçlü Güven (Barney ve Hansen,1995)</li><li>• İtibarla Güven (Dasgupta,1998)</li></ul>              |
| <b>Kişisel İlişkiler</b>                    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Kişisel Güven (Luhman,1979)</li><li>• Somut Kişisel İlişkiler (Granowetter,1985)</li><li>• Ekonomik değişimi(kısmen) kapsayan kişisel ilişki(Bradrach ve Eccles,1989)</li><li>• Kişilere Güven (Giddens,1990)</li><li>• Samimi İlişki Güveni (Hardin,1992)</li></ul>   |
| <b>Diğer Tarafların İç Normları Bilgisi</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Yaygın Yükümlülük/İşbirliği Toplumsal Normları(Bradrach ve Eccles,1989)</li><li>• Güven (Yamaghashi ve Yamaghashi, 1994)</li><li>• Özgeciliği Kapsayan Güven (Lyon ve Mchta, 1994)</li><li>• Ahlaki İnsan Güveni(Cason,1991)</li><li>• Güçlü Güven Biçimi(Barney ve Hansen,1995)</li><li>• İçselleşmiş Ahlaki Alışkanlıklar Ve Karşılıklı Ahlaki Yükümlülükler (Fukuyama,1995)</li></ul> |
| <b>Sistem/Kurum</b>                         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Sistem Güveni (Luhman,1979)</li><li>• Kurum Temelli Güven (Zucker,1986)</li><li>• Sistemler Güveni (Giddens,1990)</li><li>• Sistem Güveni (Lane ve Bachman,1996)</li></ul>   |

**Kaynak:** Korczynski (2003, 66)

Yukarıda da görüldüğü gibi güven kavramının sınıflandırması konusunda çeşitli sınıflandırmalar bulunmaktadır. Bununla birlikte çalışmamızda McAllister ile Shappiro ve diğerlerinin güven sınıflandırması üzerinde durulacaktır. McAllister'ın güven sınıflandırması, güvenin rasyonel ve duygusal kökleri üzerinde durmaktadır. Shappiro ve diğerlerinin güven sınıflandırması güvenin nasıl değiştiğini ve geliştiğini anlamaya yardımcı olacaktır.

#### **1.4.1.McAllister'ın Güven Sınıflandırması**

McAllister (1995) güveni rasyonel ve duygusal kökleri nedeniyle farklılaşan ve bu nedenle de ilişkinin niteliği ve sonuçlarını değiştirebilen bilişsel temelli ve duygusal temelli güven şeklinde iki temel yapı olarak incelemiştir.

##### **1.4.1.1.Bilişsel Temelli Güven**

*Bilişsel temelli güven yapısı (cognitive based trust)* karşı tarafa yönelik anlamlı bir bilgi sahibi olmaya, ayrıca güvenmek için *iyi(rasyonel)* neden arayışına dayanır(Erdem, 2003; 164). Bireyler kime, hangi koşullar altında ve hangi noktalarda güvencelerini seçerken güvenilirlik kanıtı olarak “iyi sebepler” ararlar ve bunu yaparken belirli bir bilgiye ihtiyaç duyarlar; bu nedenle seçim rasyonel bir nedene dayanır.

Simmel'e (1964) göre, güvenin oluşması için gereksinim duyulan bilgi miktarı, tam bilgi ve tam bilgisizlik arasında bir yerdedir. McAllister'ın (1995) çalışmasında da, tam bilgi vermenin, güven için gerekli olmadığını belirtilmektedir. Aynı şekilde tam bilgisizliğin de güven üzerinde rasyonel dayanağı yoktur. McAllister'a göre (1995) uygun bilgi ve 'iyi nedenler' güven kararlarının altyapıları olarak hizmet etmektedirler. Diğer bir ifadeyle, karşı tarafa yönelik tam bilgisizlik durumunda güven kararı rasyonel sayılmayacağı gibi; tam bir bilgiye sahip olduğunda da güvene ihtiyaç kalmaz.

Teknik yeterlilik (beklenen rol performansı) bilişsel güvenin en iyi izlendiği süreç olarak iyi bir örnek teşkil etmektedir. Karşı tarafın beklenen rol davranışını gerçekleştirebileceğine dair inanç (*Bu işi yapabilir!*) bilişsel güven ifadesidir.

##### **1.4.1.2.Duygusal Temelli Güven**

Bireylerin paylaştığı kültürel anlamların dünyası, duygusal tepkiler veya bireyler arası sosyal ilişkilerin görüntüsü, güvenin sadece düşünülerek değil, hissedilerek yaşandığını göstermektedir (Erdem, 2003). Bireyler, güven ilişkilerinde duygusal yatırımlar yaparlar,

partnerlerine özen gösterirler ve en sonunda bireyler arasında oluşan duygusal bağlar güven için temel oluşturur.

Erdem (2003), güvenen ile güvenilen arasında tekrarlanan bir etkileşim dinamiğinde gelişen *duygusal temelli güven (affective based trust)* yapısının, karşı tarafa yönelik duygusal bağlılığa ve onun iyiliği için endişelenmeye ve ilgi göstermeye dayandığını belirtmektedir. Duygusal güvenin hareket noktası bireylerin karşılıklı olarak geliştirdikleri ilişkiye yaptıkları duygusal yatırımlardır. McAllister'a (1995) göre, özellikle yardım etme davranışı, duygusal güven yapısının temel tutumudur.

Bilişsel güven, duygusal güvene göre daha yüzeysel ve bireysel çıkarlarla motive edilebilir niteliktedir. Duygusal güven, ise daha ilişkiye özel, derin, bağlılıkla motive edilen bir ilişkidir. Bu nedenle duygusal güvenin genel güven duygusu üzerinde bilişsel güvene göre daha güçlü bir etkisi vardır.( Erdem, 2003)

Diğer yandan, farklı özellikleri olan bu yapılar, birbirlerine bağlı olarak da gelişebilir. Jeffries ve Reed'e (2000), bireyler arası etkileşim sıklığı arttıkça bilişsel yapının duygusal güvene dönüşmesinin sıkça görüldüğünü ileri sürmektedir(iş arkadaşlığının zamanla derin bir dostluğa dönüşmesi gibi). Ancak Jeffries ve Reed (2000) tersi durumun da olağan olduğuna dikkat çekmektedirler. Örneğin iki akademisyen birbirlerinin teknik yeterliliklerine saygı duyabilirler, ancak bu bilişsel boyut ikisi arasında duygusal güveni geliştirmez (Jeffries ve Reed, 2000; aktaran Erdem, 2003). Aynı durum güvensizlik için de geçerli olabilir; yani bir çalışanın işini tam olarak yapmayacağına inanabiliriz, ancak niyetinin kötü olmadığına güvenebiliriz.

#### **1.4.2.Shapiro, Sheppard ve Cheraskin'in Güven Sınıflandırması**

Shapiro, Sheppard ve Cheraskin (1992), güvenin ardışık olarak ortaya çıkan üç aşamada oluştuğunu söylemiştir. Bu aşamalar, hesaplanmış güven, bilgiye dayalı güven ve özdeşleşmeye dayalı güven aşamalarıdır.

##### **1.4.2.1.Hesaplanmış Güven**

Lewicki ve Bunker'a (1996) göre, Shapiro, Sheppard ve Cheraskin güvenin ilk aşamasını tehdide dayalı güven olarak tanımlamışlardır. Yazarlar güvenin bu aşamasında bireylerin sonuçlarından korktukları için taahhütlerini yerine getireceklerini belirtmektedirler. Bu nedenle, ceza tehdidi ödüllendirme vaadinden daha belirgin bir teşvik oluşturmaktadır.



Lewicki ve Bunker(1996) ise hesaplanmış güvende yarar sağlama unsurlarının da var olması nedeniyle tehdide dayalı güven yerine hesaplanmış güven tanımını yapmaktadırlar. Başka bir ifadeyle, tehdit temelli güvende sadece güven ihlalinin değil cezadan duyulan korkuya dayalı bir ödüllendirme mevcuttur. Hesaplanmış güvende ise çoğunlukla güvenilir olmanın ödülleri ve güven ihlalinin getireceği tehlike birlikte değerlendirilir.

Hesaplanmış güven şekli, sağlama bağlanmış davranışın tutarlılığı temeline dayanır. Güven derecesi başından sonuna kadar aynı seviyede sürdürülmüş olup güven bozukluğu durumunda cayma söz konusudur. Bu güven çeşidi, kişinin diğer kişi ile ilgili beklentilerini, güvenen ve güvenilen kişinin her ikisinin de hareketlerinin güvenilir yönlerinin kar ve zararlarını tartmaya dayalı hesaplamaları içerir (Vos and Wielers, 2003; aktaran Uzbilek, 2006: 12).

Doney'e (1998) göre hesaplanmış güven, güvenen kişinin güvenilenin davranışlarının faydalı olacağını algılaması üzerine ortaya çıkar. Bu güven şeklinde, güven ilişkisine şekil veren güvenen ve güvenilen kişi arasındaki risk alma istekliliğidir. Güven ilişkisi akılcı ve maksimum karı içeren hesaplamalara dayanır. Yine de bu aşamada tehdit unsurları daha güdüleyicidir. Bu ilk aşamada güven oluşumu tarafların birbirlerini takip etmeleri ile gerçekleşir. Bu gelecekte iyi ilişkiler kurmanın bir gereği olarak görülmektedir.

Lewicki ve Bunker (1996) hesaplanmış güven gelişimini daha iyi açıklayabilmek için hesaplanmış güven ile bir çocuk oyunu olan *Kanallar ve Merdivenler(Chutes and Ladders)* arasında bir benzetme yapmaktadırlar. Buna benzetmeye göre *Kanallar ve Merdivenler* oyununda ilerleme oyun tahtası üzerinde kademeli bir biçimde ileri harekete izin veren zarların atılması ile yapılmaktadır. Ancak eğer biri zar atışının sonucunda "kanal"ın üzerine gelirse oyuncu çabucak bir basamak geriye gider. Aynı bunun gibi hesaplanmış güven sisteminde de, güven ilişkisindeki ileri süreç yavaş, kademeli bir biçimde tırmanılan merdiven gibidir. Fakat uyumsuz bir durum yanlış atılan bir zar gibi bireyleri "kanal"a sürükleyebilir ve bir kaç geri adım attırır. En kötü durumda bireylerin ilk başladığı yere dönmesine neden olur. Bu erken aşamada, güven kısmi ve tamamen kırılgan durumdadır.

### 1.4.2.2.Bilgiye Dayalı Güven

Lewicki ve Bunker (1996) güvenin ikinci şekli olarak bilgiye dayalı güveni tanımlamaktadırlar. Güvenin bu formu diğer tarafın tahmin edilebilirliği üzerine inşa edilmiştir. Bir başka deyişle bilgiye dayalı güven aşaması “diğerini yeterince bilme ve davranışını kestirebilme” aşamasıdır. Bu aşama tehdit ya da korkuya değil, tarafların birbirleri hakkında sahip oldukları bilgiye dayanan bir güven ilişkisini içermektedir

Bilgiye dayalı güven, güvenilen kişinin davranışlarının tahmin edilebilir olmasına dayandırılmaktadır. Güvenilen kişinin davranışını önceden tahmin edebilmek için ise kişinin yeterliliğini iyi bilmek gerekmektedir. Bireyin sahip olduğu özellikleri bilmek onun hakkında tahminde bulunabilme imkânını sağlayarak güven ya da güvensizlik kararının alınmasında etkili olmaktadır.

Uzbilek (2006), Shapiro ve diğerlerinin (1992) bilgiye dayalı güveni üç boyut altında incelediğini aktarmaktadır. Uzbilek’e göre bu boyutların ilki olan bilgi, bireyin tahmin edilebilirliğine katkıda bulunmaktadır. İkinci boyut, tahmin edilebilirliktir ve bu boyut güvenin değerini artırır. Üçüncü ve son boyut olan doğru tahmin ise, ilişkilerin çok farklı boyutlarında davranışların anlaşılması ve bilmeyi gerektirmektedir. Bilgi temelli güven şeklinde anahtar süreç düzenli iletişimidir.

### 1.4.2.3.Özdeşleşmeye Dayalı Güven

Güvenin üçüncü şekli diğerlerinin arzu ve amaçları ile özdeşleşme üzerine kurulmuştur. Özdeşleşmeye dayalı güven biçiminde güven, diğerleri gibi düşünmek, diğerleri gibi hissetmek ve diğerleri gibi sorumluluk duymaktadır. Bu aşamada bireyler birbirlerini anlamış ve diğerinin isteklerini takdir etmişlerdir. Özdeşleşmeye dayalı güvende hem bilgi hem de özdeşleşme gelişmiştir. Birey karşısındakini bilmenin ve tanımanın yanı sıra aynı zamanda güvenini sağlamak için ne yapacağını da bilir. Hesaba dayalı ve bilgiye dayalı güvene yönelik eylemler özdeşleşmeye dayalı güveni oluşturur.

Birçok ortak aktivite hesaplanmış güven ve bilgi temelli güvenin kurulmasına ve güçlendirilmesine yardımcı olduğu gibi aynı zamanda özdeşleşmeye dayalı güvenin gelişmesine yetmektedir. Lewicki ve Bunker (1996) bu aktivitelerden bazılarının Shapiro ve diğerleri (1992) tarafından özdeşleşme temelli güveni güçlendiren faaliyetler olarak şu şekilde açıklandığını bildirmektedirler: *ortak bir kimlik geliştirmek* (ortak bir isim,

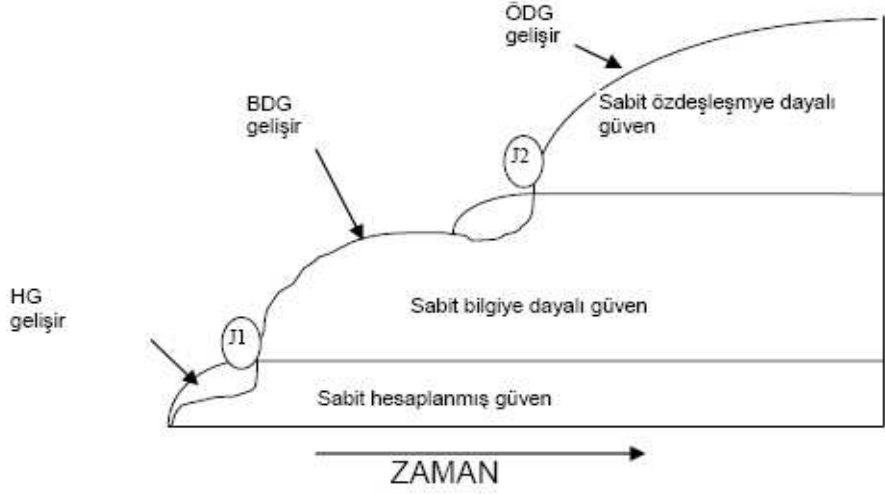
unvan, logo vb.); *ortak ürün ve amaçlar yaratmak* (yeni ürün zinciri veya yeni amaçlar gibi) ve *ortak paylaşılan değerleri üstlenmek* ( kişilerin gerçekten aynı hedefleri üstlenmeleri veya dış ilişkilerde diğerleri adına vekil olabilme gibi) (Lewicki ve Bunker,1996).

Sonuç olarak Lewicki ve Bunker'ın (1996) belirttiği gibi özdeşleşmeye dayalı güven, tarafların birbirlerini tanımaları ve diğerinin ihtiyaçlarını, seçeneklerini ve tercihleri öngörmeleri ve ayrıca bunlar gibi sahip olduğu benzer ihtiyaçları, seçenekleri ve tercihleri paylaşmaları ile gelişmektedir. Bireyler özdeşleşmeye dayalı güvenin gelişimi sonucunda kendi ihtiyaçları, tercihleri, düşünceleri ve davranış kalıpları ile diğerlerini birleştirerek ortak bir kimlik geliştirebilmektedirler. Lewicki ve Bunker (1996) hesaplanmış güvendedeki *Kanallar ve Merdivenler* oyunundaki gibi bir benzetmeyi özdeşleşmeye dayalı güvende de yaparak, özdeşleşmeye dayalı güveni bir müzik terimi olan *Harmoni*'ye benzetmektedirler. Onlara göre, ilişkilerin bir nevi empati kurarak ortak bir harmoni geliştirilmesi ile güven duygusu sağlanır.

Lewicki ve Bunker'ın (1996) modelinde iki tarafın da bir ilişkiye yeni başladığı kabul edilmektedir. Güven ilişkisinin tarafları arasında geçmişe dayalı bir ilişki yoktur. Bundan dolayı, taraflar birbirleri için belirsizdirler ve kendilerini çok hızlı bir şekilde açığa çıkarırlarsa kolay kırılacaklarına inanmaktadırlar. Aynı zamanda ilişkinin ömrünün ne kadar olacağı konusunda da kararsızdırlar. Şekil 1.'de güvenin oluşum aşamaları görülmektedir.

Şekil 1'deki düz çizgiler güven biçimlerinin değişme olmayan (sabit) hallerini gösterilmektedir. J1 noktası hesaplanmış güven ilişkilerinin bilgiye dayalı güven ilişkilerine dönüştüğü noktayı, J2 noktası ise bilgiye dayalı güven ilişkisinin özdeşleşmeye dayalı güven ilişkisine doğru ilerlediği noktayı belirtmektedir. Güven, grupların aşama aşama hareket etmesi gibi, yavaş yavaş gelişir. Eğer ilişkiler olgunluğa doğru tam olarak gelişirse, güven aşamaları da hesaplanmış, bilgiye dayalı ve özdeşleşmeye dayalı güven olarak ilerler. Bu aşamalar birbirini takip eden aşamalardır. Bir diğer güven aşamasının gelişmesi bir önceki aşamanın gerçekleşmesiyle oluşmaktadır.

### Şekil 1. Güven Oluşum Aşamaları



**Kaynak:** Lewicki ve Bunker (1996;119)

Lewicki ve Bunker(1996) güvenin gelişimine temel oluşturan unsurları şu şekilde sıralamışlardır:

1. Güven yavaş yavaş gelişir ve değişir. Eğer ilişkiler tam olarak gelişmişse hareketlenme hesaplanmış güvenden başlar; sırayla bilgiye dayalı güvene ve daha sonra da özdeşleşmeye dayalı güvene doğru gelişir. Bununla beraber, bütün ilişkiler tam olarak gelişmez; sonuç olarak, güven birinci veya ikinci aşamadan sonra gelişmeyebilir.
2. İlişkilerin yapılanması ve inşa edilmesi hesaplanmış güven aktivitelerinin gelişimi ile başlar. Diğer taraf hakkında edinilen bilgiler, bilgiye dayalı güvene geçiş için bir temel oluşturmaktadır ve şekilde de J1 noktasında oluşmaktadır.
3. Bilgi tabanlı güven sisteminden özdeşleşme tabanlı güven sistemine olan hareket şekildeki J2 noktasında başlar. Bu evre, bireylerin birbirleri hakkında bilgi edinmeye başladıkları evredir. Fakat birçok verimli ilişki bilgi tabanlı güven aşamasında kalır. Örneğin, iş yaşamında ilişkiler çoğunlukla bilgi tabanlıdır ve özdeşleşme tabanlı güven çeşitli sebeplerden dolayı gelişmeyebilir; taraflardan biri bilgi tabanlı güven aşamasının ötesine geçmek için zaman veya enerji

yoksunluğu çekebilir veya tarafların daha yakın bir ilişki için istekleri olmayabilir.

4. Bir evreden diğerine hareket ilişki içinde “değişim tasarısı” ile açıklanır. Değişim tasarısı kişinin baskın algısal paradigmasındaki esas değişimdir. Değişim, kişinin bilgi temelinden özdeşleşme temeline geçtiği evrede meydana gelir. Bu evre kısaca kişinin diğeri ile ilgili bilgi yayılımı sürecinden diğeri kişi ile ilgili daha çok kişisel özdeşleşmeye geçtiği süreçtir.

Shapiro, Sheppard ve Cheraskin’in (1992) sınıflandırması güvenin nasıl değiştiğini ve geliştiğini anlamaya yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda bu sınıflandırma güven geliştirme modelinde aşamalar modeli oluşturmakta; güvenin nasıl azaldığını ve nasıl onarılabileceğini belirlemek için de gerekli temeli yaratmaktadır.

### **1.5.Güvene Etki Eden Faktörler**

Güven, bireyin karşı tarafın kontrol edemeyeceği eylemlerine karşı savunmasız olmaya gönüllü olmasıdır; savunmasız olmaya gönüllü olmak birey için risk almak anlamına gelmektedir. Bireyin güven ilişkisine girmesi, dolayısıyla risk alması için ise bazı şartların oluşması gerekir. Sonuç olarak bireyin hiç bir nedene dayanmadan karşı tarafa güvenmesi ve risk alması rasyonel bir davranış olmayacaktır. Bireyler arasında güven ilişkisinin oluşması için gereken şartlar literatürde güvenilirlik faktörleri olarak nitelendirilmektedir. Güven tanımları gibi güvenilirlik faktörlerinin de literatürde çeşitlilik gösterdiği görülmektedir.

1950’lerden itibaren güvenilirlik faktörlerinin farklı boyutlarla ortaya konmaya başlanmıştır. 1950’lerde araştırmacılar tarafından yardımseverlik, tahmin edilebilirlik ve motivasyon güvenin önemli boyutları olarak kabul edilmiştir. 1960’lara gelindiğinde araştırmacılar tarafından uzmanlığın, niyetlerin ve itimadın güvenilirlik faktörleri olarak tanımlandığı diğeri katkılar ortaya çıkmıştır. 1970’lerde güvenilirlik faktörleri fedakârlık, kabul etme, işletme karakteri, yargılaması, sezgisi boyutları ile işlenmiştir. 1980 ve 1990’larda ise tutarlılık, dürüstlük ve uygunluk araştırmacılar tarafından güvenilirlik faktörleri arasında tanımlanan kavramlar olmuştur (Tüzün, 2006).

Butler ve Cantrell (1984), güvenilirlik faktörlerini “dürüstlük”, “yetenek”, “tutarlılık”, “sadakât” ve “açık fikirli olma” şeklinde beş başlık altında toplarken; Mayer ve

diğerlerine (1995) göre ise bu faktörler “güvenilenin algılanan yeteneği”, “iyilikseverlik” ve “dürüstlük” olarak üç başlık altında toplanmaktadır. Sonuç olarak güvenilirlik faktörlerinin literatürde gösterdiği çeşitliliğe rağmen araştırmacıların farklı adlandırmalar altında aynı kavramlar üzerinde durduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Yetenek, literatürde karşımıza çıkan güvenilirlik faktörleri arasında en çok dile getirilenlerden biridir. Yetenek, bir tarafın belirli bir çevre içinde etkiye sahip olmasına olanak tanıyan beceriler, yeterlilikler ve özellikler grubudur. Yeteneğin alanı belirlidir, çünkü güvenilen bazı alanlarda oldukça yeterli olabilir. Örneğin güvenilen, bireyler arası iletişimde az bir yeteneğe, eğitime ya da deneyime sahip olabilir. Her ne kadar bu bireye kendi alanıyla ilgili çözümsel görevleri yapmada güvenilse de, önemli bir müşteriyle bağlantı kurması için güvenilemez. Bu nedenle güven alana göre belirlenmektedir (Güneşer, 2002; 30).

Literatürde karşımıza çıkan bir diğer güvenilirlik faktörü yardımseverliktir. Mayer ve diğerleri (1995), bütün araştırmacıların güven faktörleri içinde yardıma benzer olan yapılar kullandığına dikkat çekmektedirler. Birçok araştırmacı ise güven analizlerinde doğrudan yardımseverlik ifadesini kullanmışlardır. Yardım, güvenilenin güvenene karşı olumlu bir şekilde yönelmesidir. Yardımseverlikte güvenilen taraf için herhangi bir ödül söz konusu değildir.

Karşımıza çıkan en önemli faktörlerden bir diğeri de doğruluk/dürüstlüktür. Dürüstlük güvenilen tarafın, güvenen tarafın kabul edilebilir bulduğu bir grup ilkeye bağlı olmasını içeren bir algılamadır (Mayer ve diğerleri, 1995; 719). Mayer ve diğerleri (1995) güvenilen kişinin dürüst olduğuna dair karar verme ölçüsü olarak bir takım kriterler belirtmektedirler. Bu kriterler göre güvenilen bireyin geçmiş davranışlarının tutarlı olması, başkalarından güvenilenle ilgili güvenilir bilgiler almak, güvenilenin güçlü bir adalet duygusuna sahip olduğuna inanmak ve güvenilen kişinin davranışlarının söyledikleriyle benzer olma ölçüsü gibi durumlar güvenilen tarafın dürüstlüğüne sahip olduğuna ilişkin karar verme ölçüsünü etkileyen kriterler olmaktadır.

Açıklık ve güven birbirine bağlı iki olgudur. Cohen ve Lourense (2001) kişinin kim olduğunu ve ne yaptığını bilmenin güveni arttıran bir faktör olduğunu belirtmektedirler. Yazarlara göre başlangıçta güven olmayınca, açıklığın da olması zordur çünkü birey insanların kendisi ile ilgili bildiklerinin yanlış anlaşılacağından ve bunları ona karşı

kullanmayacağından emin olmak istemektedir. Açıklık güveni beslediği için açıklık olmayınca güveni korumak da zordur.

Yukarıda da belirtildiği gibi araştırmacılar farklı adlandırmalar altında da olsa yetenek, yardımseverlik, dürüstlük/doğruluk ve açıklığı güvenilirlik faktörleri olarak tanımlamışlardır. Yapılan araştırmalar sonucunda bu faktörlerin Türk toplumu içerisinde dokuza çıktığı tespit edilmiştir. Börü (2001), Türk toplumu ve sahip olduğu değerler içerisinde örgütlerde güven ortamının nasıl yaratılabildiği ve insanların birbirlerine nasıl güven duyduklarına yönelik yaptığı araştırmanın sonucunda bu faktörleri:

- Özgüven
- Diğergâmlık
- Uyumluluk
- Dürüstlük
- Sevecenlik
- Açıklık
- Tutarlılık
- Bilgili olmak ve
- Dedikodu yapmamak, olarak belirlemiştir.

Buraya kadar sözünü ettiğimiz faktörler güven ilişkilerinde güvenilenin sahip olması gereken faktörlerdir. Güven ilişkilerinin diğerkörü ise güvenendir. Güvenenin özellikleri de kurulan güven ilişkisini etkileyecektir. Güvenenin güven ilişkisini etkileyen bu özellikleri Mayer ve diğerkleri (1995) tarafından güven eğilimi olarak adlandırılmaktadır.

Mayer ve diğerkleri (1995), bireylerin kendi içsel yapılarından dolayı güvenmek için farklılık gösterdiğini belirterek, güven eğilimini başkalarına güvenmek için genel bir isteklilik olarak tanımlamışlardır. Mayer ve diğerklerine (1995) göre bireyler farklı gelişimsel deneyimlere, kişilik çeşitlerine ve kültürel geçmişe sahiptirler. Bu nedenle bireylerin güvene olan eğilimlerinde de farklı olabileceğini düşünmek yanlış

olmayacaktır. Yazarlar bunun en uç durumu olarak genellikle kör güven olarak bilinen güveni örnek olarak vermektedirler. Buna göre, bazı bireyler, çoğu insanın güvenin olmadığına dair hem fikir oldukları durumlarda tekrar tekrar güven duyabilirler. Ya da tam tersine, diğer insanlar güvenmeyi destekleyebilen koşulların varlığına bakmaksızın güvenmek konusunda isteksizdirler. Mayer ve diğerlerine (1995) göre güven eğilimi, eğer değişkenler dizisinin bir parçası olarak kullanılırsa güven içerisinde değişkenliğe katkıda bulunmalıdır.

### **1.6.Örgütsel Güven**

Günümüzde yaşanan küreselleşme olgusu hızlı bir değişimi de beraberinde getirmekte ve bu hızlı değişim toplumun her kademesini olduğu gibi ekonomik örgütleri de etkilemektedir. Günümüz örgütleri, her an değişime hazır, ortak ve paylaşılan bir vizyonla yönetilen; bireyler, gruplar ve iş birimleri arasında karşılıklı yoğun bir bağımlılık ile işleyen bir yapı ile karakterize edilmektedir.

Değişimlere hızlı tepki verebilmek için küçülen örgütlerin, hiyerarşik yapıları yatay bir görünüm almakta, takım temelli çalışma şekilleri yaygınlaşmakta ve bu çalışma şekillerine, iş davranışı ve teknik yetkinlik anlamında yatkın olan yüksek vasıflı elemanlar tercih edilmektedir. Örgütlerin bu modelleri uygulayabilme şansları ise, *insana yatırım* yapmalarına bağlı olarak artmaktadır (Erdem, 2003;154). Bu durum insan ve insan ilişkilerinin en önemli belirleyicisi olan güven faktörünün örgütsel yaşamda merkezi bir öneme sahip olmasına yol açmaktadır.

Günümüzde örgütler çalışanlarına iş güvenliği sağlayamamaktadır. Bu durum çalışanların örgüte bağlılığını sağlamak için güven yaratılmasının bir zorunluluk olarak ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda çalışanların daha eğitilmiş ve daha az güven duyar bir hale gelmesi ve farklı özelliklere sahip insanlardan oluşmaya başlaması örgütlerde güven ortamının yaratılmasının önünde ciddi bir engel olarak ortaya çıkmaktadır. Börü (2005) iş dünyasında artan karışıklık ve belirsizliğin, bilgiyi sıklıkla paylaşmayı zorunlu kılan daha bilgi ağırlıklı ürünler ve üretim biçimleri kullanmaya başlamanın bir sonucu olarak bireyler arasında ve örgütler arasında güvenin oldukça istenen bir özellik haline geldiğine dikkat çekmektedir. Börü'ye (2005) göre güven, önemli bir işbirliği mekanizması sayılmasının yanı sıra yeni iş ortamında rekabetçi başarı ve yüksek performans için de ön koşullardan biri olarak görülmektedir. Bununla beraber,



şiddetlenen rekabet ortamı ve daha küresel bir iş ufkunun gelişimi, örgütler içinde ve örgütler arasında güveni korumayı ve geliştirmeyi oldukça zorlaştırmaktadır. Bütün bu gelişmeler ışığında, güven konusunun örgütler için hem daha gerekli hem de daha sorunlu bir hal aldığı söylenebilir. Örgütlerde güvene duyulan ihtiyacın artması örgütsel davranış araştırmacılarının örgütsel güven konusu üzerinde yoğunlaşmasına neden olmaktadır.

### **1.6.1.Örgütsel Güven Tanımı ve Özellikleri**

Bireyler arası güven konusundaki tanım karmaşası örgütsel güven konusunda da karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel güven kavramı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Literatürde karşımıza çıkan bazı örgütsel güven tanımlamaları şunlardır:

- Mishra (1996)' ya göre, örgütsel güven "örgütün ilişkilerde ve etkileşimlerdeki kültür yapısına ve iletişimine dayalı olarak, diğer bireylerin, grupların veya örgütlerin yetenekli, açık ve dürüst, ilgili, inanılır olduğu inancı ve temel amaçlardan, normlardan ve değerlerden haberdar olma istekliliğidir".
- Matthai (1989) örgütsel güveni; çalışanların belirsiz veya riskli bir durumla karşılaştıklarında örgütün sözlerinin ve davranışlarının tutarlı ve yardımcı olmaya yönelik olduğuna dair inançları olarak tanımlarken ; Taylor (1989), “örgüt üyelerinin iyiliği için karşılıklı saygıya ve nezakete dayalı, uyumlu davranışların bir sonucu olarak kazanılan bir olgudur” şeklinde tanımlamıştır (Demircan ve Ceylan, 2003; 142) .
- Tan ve Tan'a (2000) göre, çalışan, örgütte karar alıcıları etkileme imkânı olmasa da, örgütün kendisinin yararına çabalayacağına veya en azından zararına olmayacak şekilde davranacağına güven duyar ve kontrol edemeyeceği davranışlara karşı savunmasız kalmaya gönüllü olur (Erdem, 2003: 165).

Görüldüğü gibi bireyler arası güven kavramının tanımında olduğu gibi örgütsel güven tanımında da araştırmacılar arasında fikir birliğine varılmış evrensel bir tanım yoktur. Ancak tanımlamada karşılaşılan güçlüklerle rağmen konunun önemine ilişkin bir belirsizlik yoktur.

Literatürde örgütsel güvenin tek boyutlu bir kavram olmadığına dikkat çekilmektedir. Tüzün'e (2006) göre örgütsel güven araştırmacılar tarafından çok düzeyli, kültürel

kökleri olan, iletişim temelli, dinamik ve çok boyutlu olarak kabul edilmektedir. Örgütsel güven, bireyler, takımlar, örgütler ve örgütler arası birleşme gibi çok düzeyli değişim ilişkilerinin bir sonucudur. Örgüt kültürünün inançları, değerleri ve normlarıyla bağlıdır. Aynı zamanda doğru bilgiyi sağlama, kararlara yönelik açıklama yapma ve açıklık sağlama gibi iletişim davranışlarının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Güven yapılandırılması süreklilik gerektiren bir olgu olması nedeniyle dinamiktir ve bireyin güven algılamasını etkileyen bilişsel, duygusal ve davranışsal düzeyde pek çok unsurdan oluşan bir olgu olarak tanımlanmaktadır (Tüzün, 2006) .

Örgüt yapısı içinde güven, bir sosyal sermaye biçimi, örgütün diğer örgütler tarafından taklit edilemez örtük bilgisidir(Erdem, 2003:165). Erdem (2003) güvenin temel işlevlerinin; örgütteki işlem maliyetlerini azaltması, örgüt üyeleri arasında işbirliğine, özgeci davranışlara, fazladan gerçekleştirilen rol davranışlarına yönelik gönüllülük yaratması; örgütsel kurallara uymayı kolaylaştırması ve çatışmaları azaltması olduğunu belirtmektedir. Güçlü bir güven iklimine sahip örgütlerde, üyelerin kuruma olan bağlılıklarının artması, özdeşleşmenin kolaylaşması ve performansın yükselmesi beklenmektedir.

Güvenin örgütlerde kendiliğinden ortaya çıkan bir kavram olmadığı belirtilmektedir. Güven ortamı yaratmak için, yönetimin güven duygusunu tüm örgüt çalışanları üzerinde yapılandırması ve dikkatli bir şekilde yönetmesi gerekmektedir. Bu bağlamda yöneticiler örgütte güven ortamı oluşturma konusunda kilit rol üstlenmektedirler. Çalışanların örgütün temsilcisi olarak gördükleri yöneticiler tüm yaptıkları ve uyguladıklarıyla, verdikleri sözlerle örgütte güveni oluşturabilir veya yok edebilirler. Yöneticilerin, örgüt çalışanları arasındaki güven eğilimini arttırmak için, karar alma süreçlerinde kullanılan prosedürlerin adil olmasını ve çalışanlara verilen ödüllerin adil olarak dağıtılması için gerçekleştirilen süreçlerin etkin olmasını sağlaması yararlı sonuçlar verecektir.

Özen (2003), güvenin, niteliğinin, oluşum sürecinin ve bu sürece etki eden faktörlerin, ilişkiyi yaşayan taraflara göre değişiklik gösterdiğini vurgulamaktır. Bu bağlamda, örgütsel güven ile ilgili araştırmalar da çalışanlar arası güven, yöneticiye duyulan güven ve bir kurum olarak örgüte duyulan güven olmak üzere üç ayrı düzeyde yürütülmektedir.

Örgüte ve yöneticiye güven birbirlerini olumlu yönde etkileyen kavramlar olmasına rağmen bu iki kavramın oluşum süreçleri, bu sürece etki eden faktörler ve sonuçları

farklılık göstermektedir. Örgütsel güven, algılanan örgütsel destek, dağıtımsal ve işlemsel adalet gibi faktörlerden etkilenirken; yöneticiye güven, dürüstlük, yetkinlik ve çalışanlara karşı ilgili ve yardımsever davranışlar gibi faktörlerden etkilenmektedir. Örgüte ve yöneticiye duyulan güvenin sonuçlarına bakıldığında ise örgüte güvenin, örgütsel bağlılık, devir hızı ve ayrılma eğilimini; yöneticiye güvenin ise çalışan memnuniyeti ve yaratıcı davranış sergilemeyi etkilediği görülmektedir (İslamoğlu ve diğerleri,2007; Tüzün, 2006) .

Yöneticiye güven ile örgüte güven arasındaki ilişki konusunda bir diğer görüş de çalışanın yöneticisine güven duyarken çalıştığı örgüte güvenmeyebileceğidir. Çünkü çalışan ve yöneticisi iyi ilişki içinde ise bunun sonucu olarak çalışan yöneticisine bir arkadaş gibi güvenebilir ama örgüt çalışanlarını adil bir şekilde ödüllendirmez ve onların örgüte katkılarını görmezden gelirse çalışan yöneticisine güvendiği halde örgüte güven duymayabilir (İslamoğlu ve diğerleri, 2007; 30)

Çalışma arkadaşlarına güven, kişinin meslektaşlarının yeterliliğini ve adil, itimat edilir ve etik ilkeleri benimseyen davranışları sergileyeceğine olan inancı olarak tanımlanabilir. Çalışma arkadaşlarına güven, çalışanları söylemlerinde ve eylemlerinde adil davranmaya ve daha yüksek duygusal bağlılığa yönlendirir. Ferres, Connel ve Travagline (2004) örgütsel güven çalışmalarında temelde örgüte güven ve yönetime güven konularına odaklanıldığını belirtmişler; buna karşılık, çalışma arkadaşlarına güven düzeyinin ihmal edildiğini savunmuşlardır.

### **1.7.Örgütsel Güven Modelleri**

Örgüt teorisinde örgütsel güvenin önemi ilk kez örgütsel yaratıcılık, esneklik ve refahın çalışanların gelişimleriyle kendiliğinden oluşacağını savunan insan ilişkileri ekolü tarafından vurgulanmıştır. Yüksek ölçüde kuralları, mekanik anlayışı ve şiddetli verimlilik kaygısını şekillendiren klasik dönem düşünürleri, örgüt çalışanlarına oldukça sınırlı düzeyde güven beslemişlerdir. Güven eksikliğini giderme kaygısı ise, yüksek ölçüde kurallar ile donatılmış örgütsel yapıların şekillenmesine yol açmıştır. Ancak bu eğilim belirli bir sürecin sonunda ciddi eleştirilere maruz kalmıştır. Eleştiriler sonucunda gözlerini örgüt içindeki “insan” a yönelten araştırmacılar, insanların örgütten beklentileri, örgüt üyelerinin karşılıklı ilişkileri, çatışmaları, tepkileri, iş doyumunu ve verim arasındaki ilişkiler gibi konuları gündeme getirerek neo-klasik dönemin oluşmasını sağlamışlardır.

Neo-klasik teori bireyin örgüt içindeki davranışlarının sadece maddi beklentilere dayalı olmadığı görüşüne bağlı olarak çalışanın örgüt ortamındaki psikolojik beklentilerinin de tatmin edilmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Bu bağlamda örgüt içerisinde psikolojik atmosferin iyileştirilmesi sonuç itibariyle yöneticiler ve çalışanlar arasında güven duygusunun sağlanması ile mümkün olacaktır(Asunakutlu, 2001).

Neo-klasik dönemde örgütsel güvenin öneminin vurgulanmasıyla birlikte araştırmacılar tarafından örgütsel güvenin oluşumunu açıklamaya çalışan çeşitli örgütsel güven modelleri geliştirilmiştir. Literatürde yer alan örgütsel güven modelleri boyutları itibariyle benzerlikler ve farklılıklar göstermektedir. Örgütsel güven modellerinin söz konusu benzer ve farklı yönlerinin ortaya konması açısından incelenmesi faydalı olacaktır.

### **1.7.1.Mishra Güven Modeli**

Literatürde güvenin hem birey hem de örgüt düzeyinde oluşmasına rağmen kişiye ve örgüte güvenin birbirlerinden farklı kavramlar olduğuna dikkat çekilmektedir. Luhman'a göre bireysel güven, bireyler arası kişilik farklılıklarına dayalı kişiye özel bir kavramken; örgütsel güven ise kişiden çok kuruma dayalı bir kavramdır. Bireysel güven, kişinin bireysel ilişkilere ve davranışlara yönelik beklentilerini yansıtır. Örgütsel güven ise bireyin, örgütsel ilişkilere ve davranışlara yönelik beklentisidir. Bu bağlamda Mishra hem örgütler hem de bireyler için geçerli dört boyutlu bir güven modeli oluşturmuş ve bu dört boyutun güven algılamasını yarattığını belirtmiştir (Tüzün, 2006; Demircan, 2003)

Mishra (1996) güvenin “ bir tarafın diğer tarafın yeterli, açık, ilgili ve itimat edilebilir olduğuna dayanan inancına karşı savunmasız kalma isteği” olduğunu belirterek dört farklı güven boyutu tanımlamıştır:

1. Yeterlilik (competence)
2. Açıklık (openness)
3. İlgililik (concern)
4. İtimat edilirlilik (reliability).

**Tablo 3. Mishra Güven Modeli Boyutları**

| <b>Boyut</b>            | <b>Anlam</b>  |
|-------------------------|---|
| <b>Yeterlik</b>         | Kişi ya da örgütten beklenen standartları gerçekleştirebilme yeteneğine yönelik emin olma durumunu yansıtır |
| <b>Açıklık</b>          | Güvenen ve güven duyan arasındaki iletişimin açık ve dürüst algılanmasını yansıtır                          |
| <b>İlgililik</b>        | Diğerlerinin refahına yönelik ilgiyi yansıtır   |
| <b>İtimat Edilirlik</b> | Söylemler ve eylemlerde tutarlılık beklentisini yansıtır  |

**Kaynak:** Ovaice (2001), aktaran Tüzün, (2006)

Mishra modelinin ilk boyutu yeterliliktir. Shockley-Zalabak ve diğerleri (2000) yeterliliği örgütsel güvene uyarlayarak, yeterliliğin örgütün pazarda yaşamını sürdürebilme kabiliyeti ile birlikte, liderlikte etkinlik varsayımı algısını genelleştirdiğini ileri sürmüşlerdir. Shockley-Zalabak ve diğerlerine (2000) göre örgütsel güvenin yeterlik boyutu, aynı zamanda çalışanların örgütlerinin liderlik yeterliliğine yönelik emin olma kapsamını da yansıtmaktadır (Shockley-Zalabak ve diğerleri, 2000; aktaran Tüzün, 2006).

Modelin ikinci boyutunu açıklık boyutu oluşturmaktadır. Açıklığın güveni besleyen doğası nedeniyle açıklık olmayınca güvenin gelişmesi ve korunması da zor olmaktadır. Bu nedenle açıklık ve güvenin birbirlerine bağlı iki olgu olduğu söylenebilir. Mishra (1996), çalışmasında yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iş ilişkilerinde, açıklık ve dürüstlük algılarının güvenin diğer boyutları arasındaki anahtar konumuna dikkat çekmektedir. Örgüt içinde açıklık algılayışının ise liderler ya da yöneticiler tarafından yaratılacağı belirtilmektedir.

Mishra modelinin üçüncü boyutu ilgililik boyutudur. Mishra (1996) ilgililiği bireyin, grup, örgüt ya da sosyal düzeyde kendi menfaatleri ile diğerlerinin menfaatlerini dengelendiği durum olarak tanımlamıştır. Mishra'ya (1996) göre ilgililik durumunda haksız avantaj elde eden taraf yoktur. Çalışanlar onların menfaatlerini koruyacakları konusunda üst yönetime güvenmek isterler ve üst yönetimin bu tavrını ilgililik olarak algırlar. İlgililik açısından güven, sadece hiyerarşik ilişkilerde mevcut değildir, hiyerarşinin eşit düzeyleri için de geçerlidir.

Mishra modelinin dördüncü boyutu ise itimat edilebilirlik. İtimat edilebilirlik tutarlı ve güvenilir davranış beklentisi ile ilgilidir. Buna göre, söylemlerde ve eylemlerde tutarlılık ve uygunluk güveni oluşturur. Söylemler ve eylemlerdeki tutarsızlık ise güveni azaltır. Bu bağlamda, lider ya da yöneticinin güvenilirliği açıkça itimat edilebilirliği ile tanımlanmaktadır (Shockley-Zalabak ve diğerleri, 2000, aktaran Tüzün, 2006; Mishra,1996).

Mishra modelinde belirtilen dört boyut, birbirini etkilemekte ve birbirinden etkilenmektedir. Mishra ve Mishra (1994), karşılıklı güvenin bir ilişkide her boyutun mevcut olmasını gerektirdiğini belirtmektedirler. Bu boyutlardan birinin eksik olması güven ilişkileri üzerinde olumsuz bir etki bırakacaktır.

### **1.7.2.Bromiley ve Cummings Güven Modeli**

Bireysel ve örgütsel güven ayrımı Bromiley ve Cummings'de (1996) de karşımıza çıkmaktadır. Bromiley ve Cummings'e (1996) göre bireysel güven, bireyin ilişkilerindeki ve davranışlarındaki beklentileri ifade etmektedir. Örgütsel güven ise bireylerin örgütsel ilişkilerden ve davranışlardan beklentilerine odaklanmaktadır. Çalışmada örgütsel güvenin, çalışanların tecrübelerine göre farklı şekilde ve farklı düzeylerde algılanabileceğini belirtilmektedir.

Bromiley ve Cummings'e göre güven , “ bir kişinin veya bir grubu oluşturan kişilerin diğer kişi veya gruba (a) açık veya açık olmayan taahhütlere uygun iyi niyetli davranma gayreti, (b) ne olursa olsun , görüşmelerde önceden belirlenmiş taahhütlerde dürüst olma, (c) uygun fırsatlar olduğunda bile diğer tarafın durumundan çok fazla çıkar sağlamama inancı veya grubun ortak inancıdır.” (Bromiley ve Cummings,1996; 303)

Tanımdan da anlaşılacağı üzere Bromiley ve Cummings güveni, verilen taahhütleri tutma diğer bir ifadeyle iyi niyetli davranma gayretine, dürüstlüğe ve fırsatçılıktan kaçınmak temeline dayandırmaktadır. Onlara göre, örgütsel etkileşimlerin çoğu güçlü bir şekilde bu üç karakteristiğe dayanmakta ve böylece güven merkezi olarak önemli bir pozisyona gelmektedir.

Bromiley ve Cummings güven tanımlarının ilk boyutunu oluşturan açık veya açık olmayan taahhütlere uygun iyi niyetli davranma gayreti ile bireyin “itimat edilir davrandığını” ya da bağlılığı oluşturmaya yönelik hareket ettiğini ileri sürmektedir.

Görüşmelerde önceden belirlenmiş taahhütlerde dürüst olma boyutu ile güvenilir birey davranışlarının bireylerin istekleriyle tutarlı olduğu ve üçüncü boyut olan uygun fırsatlar olduğunda bile diğer tarafın durumundan çıkar sağlamama boyutuyla da bireyin kısa dönemli avantaj uğruna faydacı olmadığı ileri sürülmektedir.

Bromiley ve Cummings (1996) güveni “duygusal, bilişsel ve davranışsal” parçalardan oluşan bir olgu olarak tanımlamıştır. Şekil 2’ de Bromiley ve Cummings (1996) güven matrisi tanımlaması yer almaktadır.

### Şekil 2. Bromiley ve Cummings Güven Matrisi

| GÜVEN PARÇALARI  |                                   |          |          |             |
|--|-----------------------------------|----------|----------|-------------|
| G<br>Ü<br>V<br>E<br>N<br><br>B<br>O<br>Y<br>U<br>T<br>L<br>A<br>R<br>I |                                   | Duygusal | Bilişsel | Davranışsal |
|  | Bağlılığı<br>Koruma               |          |          |             |
|  | Dürüst<br>Şekilde<br>Tartışma     |          |          |             |
|  | Avantaj<br>Sağlamaktan<br>Kaçınma |          |          |             |

**Kaynak:** Bromiley ve Cummings (1996)

Tüzün (2006), Bromiley ve Cummings' in (1996) geliştirdiği örgütsel güven modelinin çalışanların örgüt içindeki güven ilişkileri ile yüksek ve düşük güven ortamının sonuçlarını ölçmeye yönelik olduğunu belirtmektedir.

#### 1.7.3.Schockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli

Mishra(1996) güveni, bir tarafın diğer tarafa yeterli, açık, ilgili ve itimat edilebilir olduğuna dayanan inancına karşı savunmasız kalma isteği olarak tanımlamış ve güveni dört boyutlu bir kavram olarak kabul etmiştir: yeterlik (competence) , açıklık (openness), ilgililik (concern) ve itimat edilirlilik (reliability) . İletişim ve iş memnuniyeti literatürünü gözden geçiren Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd (2000) güven boyutları arasına

özdeşleşme (identification) boyutunu da ekleyerek beş boyutlu bir model geliştirmişlerdir. Beşinci boyut olan özdeşleşme örgüt üyelerinin örgütsel hedefler, değerler, inançlar ve normlarla birleşip birleşmediği önemine vurgu yapar. (Tüzün, 2006)

Özdeşleşme örgütle dayanışma duyguları içinde olmayı, örgüte tutumsal ve davranışsal destekte bulunmayı ve örgüt üyelerinin paylaştığı ayırt edici niteliklerin algılanmasını içerir (Miller ve diğerleri 2000:629). Özdeşleşme, çalışanların yaptıkları işi daha anlamlı bulmalarını ve böylece daha fazla motive olmalarını sağlar. Örgütle özdeşleşen çalışanın örgütte kalma isteği diğer bir değişle örgütsel bağlılığı artırır. Ayrıca özdeşleşen çalışanların kendi istekleriyle örgütlerini destekleyici davranışa yönelmelerini de sağlar.

Tüzün (2006), Shockley-Zalabak ve diğerlerinin (2000), Mishra (1996) tarafından geliştirilen güven modelini genişleterek bir örgütsel güven ölçeği geliştirdiklerini belirtmektedir. Geliştirilen örgütsel güven ölçeği yeterlilik, açıklık, ilgililik, itimat edirlilik ve özdeşleşme olarak beş boyutta örgütsel güveni ölçmeye çalışmaktadır.

*Yeterlilik* boyutu örgüt çalışanlarının örgütün yeterliliğine ve yaşamını sürdürebileceğine olan inançlarını ve bunun yanı sıra çalışanların çalışma arkadaşları ve liderlerinin yeterliliğini nasıl algıladıklarını ölçmektedir.

*Açıklık* boyutu doğru bilginin paylaşılması ve uygun iletişimin sağlanmasına yönelik algıyı ölçmektedir. Mishra'ya (1996) göre, güvenin diğer boyutlarla ilişkisini kurabilmek için açıklık ile dürüstlüğü algılayabilmek, yöneticiler ve çalışanları arasındaki iş ilişkilerinde anahtar durum konumundadır.

*İlgililik* boyutu, çalışanların güvenlik, korunma, tolerans, anlayış hislerine yönelik algılarını ölçmektedir. Bromiley ve Cummings (1996) ilgililiği bir tarafın diğer tarafı savunmasız bırakacak şekilde çıkar elde etmeye çalışmayacağı durumda gerçekleşeceğini söylemişlerdir.

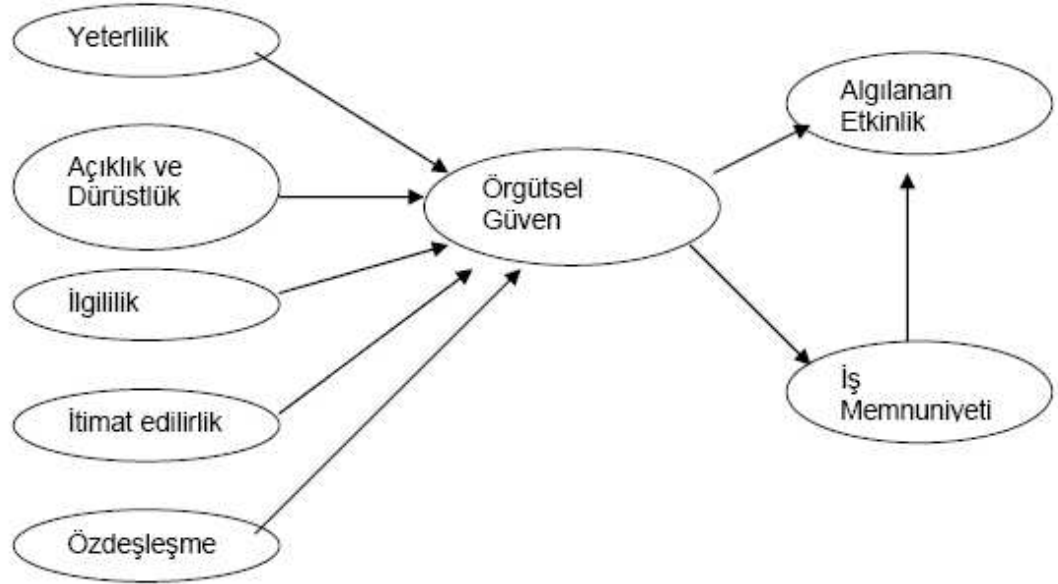
*İtimat edirlilik* boyutu takımların, çalışma arkadaşlarının ve örgütün tutarlı ve sözüne güvenilir olup olmadığını ölçmektedir. Tutarlı ve güvenilir davranış beklentisi ile ilgilidir. Kelimelerde ve eylemlerde tutarlılık ve uygunluk güveni oluşturur (Özdoğan ve Tüzün, 2007;646 )

*Özdeşleşme* boyutu ise, örgüt üyelerinin örgütsel hedefler, değerler, inançlar ve normlarla birleşip birleşmediğini ölçmektedir.



Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd (2000) çalışmasında örgütsel güvenle ilişki içerisinde olan unsurları, iş memnuniyetini ve algılanan örgütsel etkinliği Şekil 3'te yer alan parametrelerle göstermiştir.

**Şekil 3. Schokoley Zalabak ve Ellis Örgütsel Güven Parametreleri**



**Kaynak:** Shockley-Zalabak ve diğerleri (2000) , aktaran Tüzün (2006)

Şekil 3'te de görüldüğü üzere Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd (2000) tarafından tanımlanan güven boyutları örgütsel güven üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Aynı zamanda örgütsel güvenin, algılanan etkinlik ve iş memnuniyeti üzerinde de etkiye sahip olduğu dikkat çekmektedir.

### **1.8.Örgütsel Güvenin Sonuçları**

Bireyin sosyal hayatındaki ilişkilerin temel taşlarından biri olan güven, örgüt içinde kurulan ilişkilerde de ayrı bir öneme sahiptir. Bu önemli unsur çalışan açısından olduğu kadar örgüt açısından da ciddi sonuçlar doğurmaktadır. Erdem'in (2003) belirttiği gibi bazı örgütlerde neden işbirliğine kolay gidilemediği veya yöneticilerin birçok konuda neden kolay taraftar bulamadıkları ya da örgüt üyelerinin uygulamalarda yaşanan her türlü değişime neden açık veya kapalı bir biçimde direndikleri gibi sorunlar, yapısal ve teknik özelliklerden çok örgütün beşeri özellikleri ile ilgilidir. Bu beşeri özellikler içindeki temel gerekçe ise güven sorunudur.

Literatürde güven ile örgüt açısından önemli olabilecek sonuçlar arasında ilişkinin arandığı sayısız görgül çalışma yer almaktadır. Tablo 3. 'de literatürde örgütsel güvenin sonuçlarını ele alan çalışmalar gösterilmektedir.

Güven önemli bir kültürel değer olarak öncelikle örgütsel yapıların özellikleri üzerinde etkili olmaktadır. Örgüt üyeleri arasında geçerli olan yüksek güven düzeyleri merkezileşmenin azalmasına neden olmaktadır. Merkezileşmenin azalması sonucunda gevşetilmiş, içselleştirilmiş denetim, öne çıkmaktadır. Tam tersine düşük güven düzeyleri ise merkezileşmeyi arttırmakta, katı dışsal denetimi devreye sokmaktadır (Sargut, 2001).

Güven bireyler, gruplar ve örgütler arasında işbirliğinin oluşmasını sağlayan en önemli etken olarak kabul edilmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi işbirliği davranışı güvene gerek kalmadan da gelişebilmektedir. Ancak güvenden yoksun bir şekilde caydırıcı önlemler ya da işbirliğine teşvik eden ödüller nedeniyle gelişen işbirliği davranışının garantisi yoktur. Güvenin olmadığı ortama hâkim olan şüphenin bireylerin birbirlerinden çekinmesine sebep olacağı açıktır. Böyle bir ortamda gelişen işbirliği davranışının süresi ve kalitesi konusunda şüpheler bulunmaktadır. Güven ortamında oluşan işbirliği ise gönüllülük esasına dayalı olacağından işbirliği davranışının süresi ve kalitesi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olacaktır.

Güven, insan kaynakları faaliyetlerinin başarısında, güvensizlik de bu faaliyetlerdeki hatalarda önemli rol oynar. Demircan (2003), toplam kalite faaliyetlerinde, otokratik lider davranışından demokratik veya güçlendirici lider davranışına geçişte, işçi-işveren ilişkilerinde, iş güvenliği ve çalışan sadakati konusunda güvenin önemli bir faktör olduğunu belirtmektedir.

Örgüt ortamında daima risk, belirsizlik ve bağımlılık bulunmaktadır. Bireyler iş arkadaşlarıyla, yöneticileriyle ya da örgütleriyle girdikleri ilişkilerde risk almakta ve karşı tarafın kararlarına bağımlı olmaktadır. Böyle bir ortamda örgüt üyeleri arasında güvenin varlığı gelecekle ilgili belirsizliklerin azalmasını sağlayarak örgütsel yaşamın karmaşıklığını azaltır. Güven karmaşıklığı azalttığından, örgütsel faaliyetlerden elde edilecek sonuçları olumlu yönde etkiler.

Örgütsel otoriteye güvenle birlikte bağlanma, örgüt hedeflerine ulaşmak için istekli davranma sonucunu da beraberinde getirecektir. Örgütsel otoriteye güven, otoritenin

kararlarını gönülden kabul etme etkisi yaratır (Shamir ve Lapidot, 2003, aktaran Tüzün, 2006) .

Güven aynı zamanda bir örgütte bilgi paylaşımını sağlayan temel öge ve ön şarttır. Örgütlerde uygulanacak başarılı bir bilgi yönetimi için güvenin anahtar faktör olduğu belirtilmektedir. İpçioğlu ve Erdoğan (2006), kültürel eğilim, paylaşım ve işbirliğine doğru fikirlerin akışının özgür olacağını ve insanların bilgisini saklamayacağını belirtmektedir. Böylece bilgi yönetimi yüksek bir güven ortamı ile daha fazla başarılı olacaktır. İpçioğlu ve Erdoğan (2006) Türkiye'nin ilk 500 sanayi kuruluşu içinden 120 işletmede yaptıkları çalışma sonucunda bu görüşlerini kanıtlayan sonuçlar elde etmişlerdir. Elde edilen sonuçlara göre güven ile bilginin elde edilmesi ve paylaşılması arasında pozitif bir ilişki vardır. Bu bağlamda güvensizlik, örgütsel etkinliği azaltan en hızlı yollardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü yüksek güvensizlik ortamında bireyler, sahip oldukları bilgiyi kendilerine saklamayı tercih edeceklerdir. Bu durum ise örgütün daha yüksek performans elde etmesini sağlayacak bilgilerden yoksun kalması anlamına gelmektedir.

Güven çalışanların duygusal tükenmişliğinin azalmasında da önemli bir etkidir. Aykan'ın (2007) bildirdiğine göre Blumenthal ve diğerleri(1998) yaptıkları çalışmada güven duyan ve duyulan çalışanların duygusal tükenmesinin diğer çalışanların duygusal tükenmelerinden daha düşük olduğunu tespit etmişlerdir. Buna benzer bir sonuç Laschinger ve diğerleri (2001) tarafından da elde edilmiştir. İş tatmini ve hizmet kalitesinde örgütsel güven ve duygusal tükenmenin aracı değişken olarak belirlendiği çalışmada yüksek güven düzeyine sahip çalışanların duygusal tükenmelerinin az olduğunu görerek duygusal tükenme düzeyi azalan bireyin de iş tatmini ve hizmet kalitesinin arttığını tespit edilmiştir.

Yapılan çalışmalarda elde edilen bir diğer bulgu ise çalışan performansı ve güven arasında pozitif yönlü ilişki olduğu yönündedir. Brower ve diğerleri (2000) yaptıkları çalışmada çalışanların, liderlerinin kendilerine güvendiğini düşündüklerinde performanslarının olumlu yönde etkilendiği sonucuna varmışlardır. Aynı şekilde Erdem ve diğerleri (2003) de takımlar üzerinde yaptıkları çalışmada takımlarda güven artışının, takımların yaptıkları önemli hataların azalmasını ve böylece takım performansının artmasını sağladığını tespit etmişlerdir.

**Tablo 4. Örgütsel Güvenin Sonuçları**

| <b>SONUÇ</b>                                     | <b>BU SONUÇLARI ELE ALAN ARAŞTIRMACILAR</b>   |
|--|---|
| İşbirliği  | Shea, 1984; Sonnenburg, 1994; Morgan&Hunt, 1994; Brockner&Siegel, 1996; Brockner Et Al. 1997; Robinson, 1996; Luthans&Sommer, 1999  |
| Örgütsel Bağlılık                                | Cook&Wall, 1980; Blake&Mouton, 1984; Couch, 1984; Taylor, 1989; Diffie- Covey, 1990; Sonnenburg, 1994;Fairholm, 1994; O'reilly, 1994; Morgan & Hunt, 1994; Siegel Et Al., 1995; Liou, 1995, Pillai Et. Al, 1999 |
| Moral  | Shea, 1984; Diffie-Couch, 1984; Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994  |
| İK Faaliyetlerinin Başarısı                      | Scott(1980); Robinson Ve Roussou(1994); Brockner&Siegel, 1996; Robinson, 1996; Brockner et al., 1997; Luthans&Sommer, 1999  |
| İşten Ayrılma Eğilimi, İşgücü Devri, Devamsızlık | Diffie-Couch, 1984; Mishra&Morrissey, 1990; Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Bair&Stamand, 1995; Costingan Et Al., 1998  |
| Yenilik  | Dodgson, 1993; Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Zaheer Et Al., 1998  |
| Değişime Direnç                                  | Kotler&Schlessinger, 1979; Folger&Konovsky, 1989; Brudney&Condrey, 1993; Condrey, 1994; Condrey, 1995; Tyler&Degeoey, 1996; Brocner et al. 1997; Costingan et al. 1998; Van Den Boss et al., 1998               |
| İş Tatmini                                       | Cook&VWall, 1980; Blake&Mouton, 1984; lafaldano&Muchinsky, 1985; Lagace, 1991; Morgan&Hunt, 1994;   |
| Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları              | Culbert&Mcdonough, 1986; Balk Et. Al; 1991; Higgins&Jonhson, 1991; Nyhan&Marlovve, 1995;  |
| Etkinlik Ve Performans                           | Shea, 1984; Sonnenburg, 1994; Camavalle, 1995; Becker et al, 1996   |
| Performans Değerlendirme Algıları                | Fulk, Brief&Barr, 1995  |
| Örgütsel Vatandaşlık Davranışı                   | Podsakoff et al., 1990; Marlowe&Nyhan, 1992; Konovsky&Pugh; 1994; Pillai Et. Al, 1999   |

**Kaynak:** Demircan (2003,18)

Güven ortamının sağladığı olumlu sonuçların aksine güvensizliğin var olduğu bir örgütte ise bireyler, kendi kişisel çıkarlarının peşine düşerler ve bunun sonucu olarak da takım çalışmasından kaçarak bağımsız olmak isterler. Bu durum takım üyelerine güvenmemenin doğal sonucudur. Buna karşılık yüksek güven seviyesinin olduğu bir örgütte doğal olarak bireyler takım çalışmasına daha isteklidir.

Yüksek güven ortamında aynı zamanda örgütle özdeşleşme de daha güçlü olmaktadır. Özdeşleşme ve güven arasındaki ilişkiyi belirlemek için Lee (2004), üretim çalışanları üzerinde bir uygulama gerçekleştirmiş, yüksek güven ortamı ve özdeşleşme düzeyi arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Tüzün ve Çağlar (2007) ise yaptıkları çalışmada algılanan örgütsel kimliğin özdeşleşme üzerinde ancak güven dolayısıyla etkisi olduğunu bulmuşlardır. Bir başka deyişle, algılanan örgütsel kimliğin çekiciliği özdeşleşme için yeterli bir koşul değildir. Çalışanın örgütle özdeşleşmesi ancak örgüte güvendiği durumda gerçekleşmektedir.

Çalışanlar örgütlerine, üstlerine, yönetime ve iş arkadaşlarına güven duyduklarında işleri ve iş ortamları ile ilgili olumlu duygulara sahip olmaktadır. Driscoll (1978) karar organı konumundaki kişiye güven duymanın, bireyde karar vermeye katılıyormuşçasına bir tatmine neden olduğunu ileri sürmektedir. Ancak güven ve olumlu iş davranışlarıyla ilgili araştırmalar genellikle pozitif yönlü bir ilişkinin varlığını ortaya koymasına rağmen iş tatmini ve güven arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmalar sonucunda, iki değişken arasında anlamlı ilişki saptanmamıştır. Başka bir ifadeyle çalışanın örgüt içinde kurduğu ilişkilerin güvene dayalı olup olmaması onun işten aldığı doyumunu etkilememektedir (Börü, 2005) .

Örgütsel vatandaşlık davranışı, zorunlu olmadığı gibi örgütün resmi ödül sistemi tarafından da doğrudan ve açık bir şekilde tanınmayan olumlu ve işbirlikçi çalışan davranışları olarak tanımlanmaktadır (Börü, 2005, 323). Araştırmalar örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel güven arasında da güçlü ilişkiler olduğunu ortaya koymaktadır.

Güven aynı zamanda örgütsel bağlılık davranışının oluşmasına da katkı sağlamaktadır. Bağlılık da güven gibi uzun süreli ilişkiler için önemli bir unsurdur. Güneşer (2002) çalışan örgüt içerisinde kalıp etkileşim içinde oldukça örgütün politikaları ve amaçları hakkında daha fazla bilgi sahibi olacağını ve bunun sonucunda örgüte güven duyacağını

belirtmektedir. Örgütün amaçlarını kendi amaçları gibi kabul eden birey zamanla örgütle adeta özdeşleşir. Sonuç olarak da örgüte duyduğu bağlılık artar.

## **BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK**

### **2.1.Örgütsel Bağlılık Kavramı**

Son yıllarda hızla etkisini hissettiren küreselleşme olgusu her alanda hızlı bir değişim yaşanmasına sebep olmaktadır. Yaşanan değişim sürecinde dünya giderek küçülmekte, ekonomik ve ticari anlamda bugüne kadar var olan sınırlar ortadan kalkmakta ve rekabet her geçen gün daha da şiddetlenmektedir. Bu acımasız rekabet ortamında yaşamlarını sürdürebilmek için değişime ayak uydurmak zorunda kalan örgütler açısından “insan” en önemli değer olarak öne çıkmaktadır. Eğitimli, verimli, örgütsel amaçlarla uyumlu ve örgüte bağlı bireylere sahip olmanın, başarılı olmak isteyen örgütler için önemi tartışmasız olarak kabul edilen bir gerçektir. Bununla birlikte yaşanan değişim insan ihtiyaçlarında da sürekli bir değişimin yaşanmasına neden olmakta ve farklılaşan bireysel ihtiyaçlar çalışanları örgütte tutmayı zorlaştırmaktadır. Örgüt içinde yetişen ve örgüt ortamına uyum sağlamış çalışanların ayrılması örgütte yüksek maliyetlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bütün bunlar göz önüne alındığında örgütsel bağlılık davranışının kritik önemi kendiliğinden ortaya çıkmaktadır.

Son 30 yıldır örgütsel bağlılık konusu örgütler ve akademisyenler için ilgi odağı olmaktadır. Bağlılık konusuna gösterilen bu yoğun ilginin nedeni örgütsel bağlılık davranışının işgücü devri, devamsızlık ve performans gibi iş davranışları üzerindeki olumlu etkisidir. Aynı zamanda bağlılık, yönetim literatüründe 30 yıldan fazla bir süre zarfında örgütün başarısının anahtarı olarak görülmektedir. Günümüzün hızla değişen dünyasında örgütlerin değişime hızlı ayak uydurabilmeleri için çalışanların bağlılığı çok değerli bir kaynak olarak görülmektedir. Bu aşamada gelecek yıllarda da örgütsel bağlılık konusunun ilgi odağı olmaya devam edeceği düşünülmektedir (Suliman ve Iles, 2000b) .

Gül (2002), örgütsel bağlılık konusunun ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alındığını belirtmektedir. Daha sonra başta Porter olmak üzere Mowday, Steers, Allen, Meyer, Becker gibi pek çok araştırmacı yaptıkları çalışmalarla konunun gelişimine katkıda bulunmuştur. Araştırmacılar tarafından örgütsel bağlılık konusunun çeşitli yönleri üzerinde durulmuştur. 1956 yılından beri süre gelen araştırmalar, çok sayıda ve birbirinden farklı bağlılık tanımının bulunduğunu ortaya koymaktadır.

### 2.1.1.Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı ve Önemi

Örgütsel güven konusu gibi örgütsel bağlılık konusu da yararlı sonuçları nedeniyle farklı disiplinler tarafından yoğun olarak incelenmiştir. Bu durumun doğal sonucu olarak farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuya kendi bakış açılarını getirmeleri örgütsel bağlılıkla ilgili kabul edilen tek bir tanımın oluşmasına engel olmuştur. Literatürde örgütsel bağlılığın çalışan ile örgüt arasındaki doğrudan ilişkiyi ifade ettiği konusunda fikir birliği bulunmaktadır. Ancak İnce ve Gül'ün (2005) belirttiği üzere bu ilişkinin yapısı ve oluşumuyla ilgili görüş farklılıkları bulunmaktadır. Bu farklılığın, örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasına yansdığı ve farklı tanımların ortaya çıkmasına neden olduğu belirtilmektedir. Bu farklı tanımların bazıları şu şekildedir.

- Grusky'e (1966) göre örgütsel bağlılık, üyenin ya da izleyicinin sistemin bütünüyle olan ilişkisinin doğasıdır.
- Hall ve diğerleri (1970) örgütsel bağlılığı “örgütün ve bireyin amaçlarının zaman içinde bütünleşme veya uyumlu olma süreçleri” olarak tanımlamıştır.
- Sheldon'a göre (1971) örgütsel bağlılık bireyin kimliğini örgüte iliştiren, örgüte karşı takınılan bir tutum veya yöneliştir.
- Steers (1977) örgütsel bağlılığın “bireyin örgütle özdeşleşmesinin ve örgüte özel ilgisinin göreceli büyüklüğü olarak tanımlanabileceğini” belirtmiştir.
- Buchanan'a (1979) göre ise örgütsel bağlılık, örgütün amaç ve değerlerine, bireyin bu amaç ve değerlere ilişkin rolüne ve çıkara dayalı değerinden ayrı olarak, örgütün kendisine partizanca ve duygusal bağlanmadır.
- Wiener (1982), örgütsel bağlılığın örgütsel çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş, normatif baskıların bir toplamı olduğunu belirtmiştir

Tanımlamalarda öne çıkan görüşleri özetlercesine Porter ve diğerleri örgütsel bağlılığın en az üç faktörle tanımlanabileceğini belirtmiştir:

1. Örgütün amaç ve değerlerini kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duyma,
2. Örgüt yararına beklenenden daha fazla çaba harcamamaya gönüllü olma
3. Örgüt üyeliğinin devamı için güçlü bir istek duyma (Steers, 1977: 47) .



Bu faktörlerden yola çıkarak örgütsel bağlılık kavramını, “bireyin, örgütün amaç ve değerlerini kabullenerek bunlara güçlü bir inanç duyması, örgütün çıkarları için çaba harcamaya gönüllü olması ve örgüt üyeliğini devam ettirmek için güçlü bir istek duyması” olarak tanımlamak yanlış olmayacaktır.

Örgütler günümüzde hızla değişen ve acımasızlaşan iş dünyasında yaşamlarını sürdürebilmek için üstesinden gelmek zorunda oldukları pek çok karışık problemle karşı karşıya bulunmaktadır. Rakiplerinin önüne geçmek için özellikle sahip olduğu kıt kaynakları en iyi şekilde kullanmanın yollarını bulmak zorunda olan örgütler için “insan” unsuru örgüt içinde en kritik role sahip kaynak olarak öne çıkmaktadır. Rekabette öne geçmenin anahtarı olarak öne çıkan “insan” unsuru örgütleri insan odaklı politikalar üretmeye sevk etmektedir. Bu bağlamda örgütsel bağlılık işletmeler için daha fazla önem kazanmaktadır.

Literatürde örgüte bağlı çalışanların örgütün başarısıyla daha yakından ilgilendiği ve örgütün amaçlarına ulaşması için daha fazla çaba gösterdiği geniş kabul gören bir görüştür. Savery ve Syme (1996), örgütsel bağlılığın çalışanları problem üreten değil, problem çözen insanlar haline dönüştürmesi nedeniyle her örgütün üyelerinin örgütsel bağlılığını arttırmak istediğini belirtmektedirler (İnce ve Gül, 2005). Bu durumun sonucu olarak varlıklarını sürdürmek isteyen örgütlerin, bünyelerinde barındırdıkları üyelerinin bağlılıklarını sağlamasının bir zorunluluk haline geldiğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Örgütsel bağlılık, olumlu iş davranışları üzerinde çok önemli bir değişken olarak görülmektedir. Literatürde örgütsel bağlılık düzeyleri düşük olan bireylerin, olumlu iş davranışları göstermekten kaçınacakları, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmemelerinin bir sonucu olarak devamsızlık, işe geç kalma gibi olumsuz iş davranışlarına yönelecekleri ve işten ayrılma eğilimlerinin yüksek olacağı belirtilmektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak görmelerini sağlayarak devamsızlık, geç kalma ya da işten ayrılma gibi olumsuz çalışan davranışlarının azalmasını sağlamaktadır. Kendilerinin örgütün bir parçası olarak gören çalışanların performanslarının da daha yüksek olacağı bir gerçektir. Bu bağlamda örgütsel bağlılık davranışı, bireylerin kendilerini örgütün bir parçası olarak görmelerini sağlayarak insan faktörünün örgütsel çıktılar üzerindeki etkinliğini arttırmaktadır.

Ancak örgütlerin değişime hızlı ayak uydurabilmeleri için çalışanların bağlılığı çok değerli bir kaynak olarak görülmesine rağmen son zamanlarda bazı araştırmacılar günümüz hızlı değişen iş dünyasında örgütsel bağlılığın uygulanabilirliği ve elverişliliği konusunda şüpheye düşmektedir. Onlara göre değişim mühendisliği, küçülme ve yeniden yapılanma gibi uygulamalar sonucu çalışanların bağlılığı azalmaktadır ( Suliman ve Iles,2000b).

Günümüzde örgütlerin iş güvenliği sağlayamaması, çalışanların örgüte bağlılığını sağlamak için güven yaratılmasının bir zorunluluk olarak ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Maxwell ve Steele'in (2003) de belirttiği gibi, yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına ve örgütlerine güven duyan çalışanların zor dönemlerde bile yüksek bağlılık düzeylerine sahip olacakları ve örgütsel hedeflere ulaşmak için çaba sarf edecekleri düşünülmektedir. Daha yüksek güvenilirlik deneyiminin, bağlılığa daha fazla pozitif etki yapacağı açıktır.

## **2.2.Örgütsel Bağlılık Kavramının Benzer Kavramlarla İlişkisi**

Güven kavramı gibi örgütsel bağlılık kavramının da açık bir şekilde ortaya konulamaması bazı kavramların örgütsel bağlılık kavramı yerine kullanılmasına ya da örgütsel bağlılık kavramıyla karıştırılmasına neden olmaktadır. Bu nedenle örgütsel bağlılık kavramının sınıflandırmasına geçmeden önce örgütsel bağlılık kavramının mesleki bağlılık, çalışma arkadaşlarına bağlılık, iş tatmini, itaat ve sadakat kavramlarıyla olan ilişkisini incelemekte yarar vardır.

### **2.2.1.Örgütsel Bağlılık ve Mesleki Bağlılık**

Blau (1985) mesleğe bağlılığı, “bireyin bağlandığı mesleki rolde çalışmak için sahip olduğu güdünün gücüdür” şeklinde tanımlamaktadır (Blau, 1985, aktaran İnce ve Gül, 2005). İnce ve Gül'e (2005) göre ise, mesleki bağlılık, bireyin sahip olduğu beceri ve uzmanlık sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini anlaması ile ilgilidir. Bu bağlamda mesleki bağlılığı bireyin, belirli bir dalda beceri ve uzmanlık kazanmak için yaptığı çalışmalar ve bireysel yatırımlar sonucunda mesleğinin yaşamında ne derece merkezi konumda ve önemli olduğunu algılaması olarak tanımlamak yanlış olmayacaktır.

Baysal ve Paksoy (1999) yaptıkları çalışmada mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılık ayrımı üzerinde durmaktadırlar. Onlara göre mesleğe bağlılık, mesleğini severek yapmayı,

onunla özdeşleşmiş olmayı ve mesleğe devam etme isteğini ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık ise, örgütle özdeşleşmeyi, örgüte ait olduğunu hissetmeyi ve örgütte kalma isteği ile ilgilidir.

Literatürde mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılık kavramlarının birbirlerini dışlayan tutumları yansıttığına dair yaygın bir görüş vardır. Bu görüşe göre mesleğe bağlılık ve örgüte bağlılık norm ve değerleri temelde uyumsuz niteliktedir. Mesleğe bağlılığın iş deneyimi ile birlikte gelişeceği görüşünün yanı sıra mesleğine yüksek düzeyde bağlı olan meslek sahiplerinin kişisel yatırımları olmaksızın örgütlerine bağlanmayacakları ileri sürülmektedir (Balay, 2000, Sheldon, 1971) .

Mesleğe bağlılık ile örgüte bağlılık kavramlarının birbirini dışlayan tutumlar olduğu görüşüne rağmen bazı çalışmalar çalışanların aynı anda hem mesleki bağlılığa hem de örgütsel bağlılığa sahip olabileceğini göstermektedir. Kwon ve Banks (2004), literatürde profesyonel bir çalışanın aynı anda yüksek düzeyde örgüt ve meslek bağlılığına sahip olabileceğini gösteren çalışmalar olduğuna dikkat çekmektedir. Bu bağlamda mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılık kavramlarının birbirlerini dışlayan tutumlar olduğuna dair kesin bir yargıya varmak doğru olmayacaktır.

Ancak mesleğe bağlılık ile örgüte bağlılık arasındaki ilişkinin mutlaka çatışan nitelikte olmamasına rağmen çalışanların örgütlerinden ziyade mesleklerine ilgi duymasının örgütsel bağlılık üzerinde zayıflatıcı etkisinin olacağı düşünülmektedir. Mesleğine bağlılık duyan bireylerin, mesleğini geliştirmeye yönelik araştırma etkinliklerini daha fazla gösterdiği, işi daha çok asli/içten ödüllerle değerlendirdiği ve genellikle daha fazla iş – aile çatışması yaşadığı bir gerçektir (Morrow, 1983, aktaran Balay, 2000: 38).

Son dönemlerde Suliman ve Iles (2000b) veya Cengiz (2002) gibi bazı araştırmacılar, örgütsel bağlılığın bazı gelişmeler sonucunda zedelendiğini belirtmektedirler. Araştırmacılar yaptıkları çalışmalarda ekonomik sıkıntıların artması ve maliyetleri azaltmanın en kolay yolu olarak işgücü maliyetlerinin gündeme gelmesi sonucunda örgütlerde istihdama yönelik bazı değişimlerin (küçülme, dış kaynak kullanımı vs.) meydana geldiğine ve bu değişimlerin çalışanların örgütlerine duyduğu güveni azalttığına dikkat çekmektedirler. Güven duygusunun örgütsel bağlılığın temelini oluşturması nedeniyle tüm bu gelişmeler çalışanların örgütlerinden ziyade mesleklerine bağlılık duymalarıyla sonuçlanmakta ve örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilemektedir.

### **2.2.2.Örgütsel Bağlılık ve Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık**

Çalışma arkadaşlarına bağlılık, bireyin, örgütün diğer üyeleriyle özdeşleşmesi ve onlara bağlılık duyduğunu hissetmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Bireyler örgütün kendisine, yöneticilerine veya çalışma arkadaşlarına farklı düzeylerde bağlılık duyabilmektedir.

Örgütsel bağlılığın oluşmasında sosyal katılımın önemine dikkat çeken Seldon (1971), sosyal katılımın bireylerin örgütün diğer üyeleriyle özdeşleşme ve etkileşimini temel aldığı belirtmektedir. Seldon'a göre bu etkileşim örgütten ayrılmamanın sevilen iş arkadaşlarından ayrılmak anlamına gelecek olmasından dolayı kendi içerisinde değerlidir. Bu bağlamda sosyal ilişkilerin bireylerin örgütsel bağlılık oluşturmada özellikle önemli olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Seldon aynı zamanda sosyal katılım yokluğunun, artan bireysel yatırımlara rağmen örgütsel bağlılığın düşmesine neden olduğuna da dikkat çekmektedir.

Çalışma arkadaşlarına karşı geliştirecekleri bağlılık duygusu, bireylerin iş hayatında işe ilişkin karşılaştıkları güçlüklerle daha kolay başa çıkmasına yardım eden bir faktördür. Çalışma arkadaşları arasındaki destek, dayanışma duygusunu korumaya yardım ederek çalışanların mesleki ve örgütsel bağlılığı üzerinde etkili olmaktadır (Wallace, 1995).

### **2.2.3.Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini**

Örgütten kaynaklanan bir takım niteliklerin varlığı ya da yokluğu her bir çalışanın çalıştığı kuruma ilişkin tutumlarını ve çalışanın kurumuna karşı bağlılığını etkiler. İş tatmini ve örgütsel bağlılık ise birlikte değerlendirildiğinde kaçınılmaz olarak birbirleri ile ilişkili, fakat buna karşın ayırt edilebilir farklar gösteren tutumlar olarak belirtilmektedir. Gözen'e göre (2007) iş tatmini mevcut iş çevresi ile ilgili olarak işe yönelik tepkilerden oluşurken, örgüte bağlılık bu tepkilerle ilişkili daha kalıcı ve genel değerlendirilmelerden oluşmaktadır.

Pozitif bir iş tutumu olarak iş tatmini bireyin iş ve iş şartlarına karşı geliştirdiği bir tepki iken, örgütsel bağlılık bireyin örgütün bütününe olan tutumlarını ifade eder. İş tatmini, iş şartlarının (işin kendisi, yönetimin tutumu) ya da işten elde edilen sonuçların (ücret, iş güvenliği) kişisel bir değerlendirmesidir. İş tatmini, bireyin normlar, değerler, beklentiler sisteminden geçerek işlenen iş ve iş koşullarına ilişkin algılarına karşı geliştirdiği içsel

tepkilerden oluşmaktadır (Çekmecelioğlu, 2006: 123–124 ). Bağlılık ise örgüte bir bütün olarak genel bir duygusal tepkiyi yansıttığından dolayı daha genel bir kavramdır.

Varoğlu (1993), bağlılık ve tatmin kavramları arasında iki kavramın odaklandığı obje ve zaman boyutu açısından farklılıklar bulunduğuna dikkat çekmektedir. Buna göre bağlılık, amaçları ve değerleri de dâhil olmak üzere örgüte bağlanmak anlamına gelirken; tatmin ise bireyin görevlerini yerine getirdiği belirli bir iş veya çalışma ortamını vurgulamaktadır. Bağlılık, zaman boyutunda değerlendirildiğinde, iş tatmininden daha kalıcıdır. İşyerindeki günlük olaylar çalışanın iş tatmin düzeyini etkileyebilir, fakat çoğunlukla bu tür olaylar kişinin örgüte bağlılığı ciddi bir şekilde yeniden gözden geçirmesine neden olmaz.

İki kavram arasındaki temel fark “işimi seviyorum” ve “çalıştığım örgütü seviyorum” şeklinde özetlenebilir. İş tatmini çalışanın yapmakta olduğu işine karşı geliştirdiği tutumlarla ilgilidir. Örgütsel bağlılık, iş tatminin belirleyicisi olmasının yanı sıra iş tatmininden etkilenmekte veya iki kavram karşılıklı olarak birbirlerinden etkilenmektedir. Bu durum örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramlarını birbirinden ayırmayı güçleştiren bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yurt içinde ve yurt dışında yapılmış, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen pek çok araştırma bulunmaktadır. Örneğin, Çekmecelioğlu (2006) Gebze-Dil Ovası bölgesinde, kimya sektöründe faaliyet gösteren dört boya sanayi firmasında çalışan beyaz yakalı 130 kişi üzerinde bir çalışma yapmıştır. Çalışma sonucunda duygusal bağlılık ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Demirkıran (2004) özel eğitim okullarında çalışan 441 öğretmen üzerinde yaptığı araştırmada iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Yine Uyguç ve Çımrın'ın (2004) DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı'nda 101 çalışan üzerinde yaptığı araştırmada iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Jaramillo ve diğerleri (2005) tarafından yapılan araştırmada ise iş tatmininin örgütsel bağlılığın en güçlü belirleyicisi olduğu sonucuna varılmıştır. Aynı şekilde Lok ve Crawford (2004) da Hong Konglu (219) ve Avustralyalı (118) toplam 337 yönetici üzerinde yaptıkları araştırmada örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında güçlü bir ilişki olduğunu sonucuna ulaşmışlardır. Meyer ve diğerleri (2002) yaptıkları meta analiz çalışmalarında örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında güçlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Görüldüğü gibi yapılan araştırma sonuçları genel olarak iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde güçlü bir ilişkinin olduğu şeklindedir. Örgütsel bağlılık iş tatmininden etkilenen ve iş tatminini etkileyen önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### **2.2.4.Örgütsel Bağlılık ve İtaat**

Bağlılıkla karıştırılan bir diğer kavram da itaattir. İtaat kaynağını birey dışından alan bir görev duygusudur ve tartışılmaz bir otorite tarafından verilen tek kaynaklı bir emre dayalıdır. Bireyler genellikle verilen emirlere uymama sonucu karşılaşacakları yaptırım ve cezalardan çekindikleri için itaat göstermektedirler (Çöl, 2004) . Örgütsel bağlılıkla itaat arasındaki bir başka farklılık da bağlılığın içsel bir görev duygusundan kaynaklanmasıdır. İtaat ise tersine dış çevre kaynaklıdır. İtaat dışsal emirlerle oluşturulurken, bağlılık için bu durum geçerli değildir.

Varoğlu (1993), itaat kavramının bağlılık kavramı içinde değerlendirildiğini belirtmektedir. Ancak bağlılık itaati de kapsayan genel bir kavram olmasına rağmen itaat için ayırımı söylemek mümkün görünmemektedir. Örneğin, itaatkâr davranışlar sergileyen bir mahkûmun hapisanesine bağlılık duymasını beklemek çok da doğru bir yargı olmayacaktır.

Bütün bunların yanı sıra itaat ve bağlılık kavramlarının birbirlerini tamamlayan iki kavram olduğunu da belirtmek gerekmektedir. Varoğlu (1993) itaat olmaksızın gelişen bağlılık duygusunun anarşi getireceğini belirtmektedir. Çünkü bireylerin bağlandıkları kurum yararına olduğuna inanarak yaptıkları, önemli farklılıklar taşıyabilmektedir. Benzer şekilde bağlılık olmaksızın gelişen itaat ise bireyin örgüt yararına yönelik katkı ve çabalarını içermeyecektir. İnce ve Gül'e (2005) göre böyle bir durumda gelişen itaat, örgütün ilerlemesini sağlayacak adımlar atılmasını engelleyecektir. Özetle örgütsel bağlılık veya itaat birbirinin zıttı veya birbirinin yerine kullanılacak kavramlar değil, aksine birbirini tamamlayıcı nitelikteki kavramlardır.

#### **2.2.5.Örgütsel Bağlılık ve Sadakat**

Örgütsel bağlılıkla sık sık birbirine karıştırılan bir diğer kavram ise sadakat kavramıdır. Sadakat bağlılığa göre daha dar bir kavramdır ve genellikle bağlılığın bir alt boyutu olarak kabul edilmektedir. Bağlılık ise örgüte pasif bir sadakatin ötesinde bireyin örgütün

amaçlarına ve refahına bilinçli olarak katkıda bulunmak üzere kendisinden bir şeyler vermek istediği aktif bir ilişkidir.

Örgütsel bağlılık gibi örgütsel sadakat kavramı da örgüt üyeliğinin uzun süre devam ettirilmesi ile ilgili kavramlar olmasına rağmen söz konusu kavramların dayanak noktaları birbirinden farklılık arz etmektedir. İnce ve Gül (2005) belirttiği üzere sadakat örgütsel bağlılığın bir boyutunu oluşturmaktadır. Bu bağlamda örgütsel bağlılık sadakate göre daha geniş kapsamlı bir kavramdır. Örgütsel sadakat, ait olma duygusunun örgüt üyesi olma şeklinde dışa yansımaları olarak ifade edilmektedir ve örgüt üyeliğinin sürdürülmesi ile ilgilidir. Aynı zamanda gelecek odaklı olduğuna da dikkat çekilen örgütsel sadakat kavramı, daha çok yönetsel, teknik ve profesyonel mesleklerde göze çarpmakta, kariyer ve gelecek beklentilerinden olumlu yönde etkilenmektedir. Kariyer ve gelecek beklentileri, devamlılık bağlılığını arttıran bir faktör olan örgüte yapılan yatırımlarla ilgilidir. Dolayısıyla sadakat ve devam bağlılığı arasında daha yakın bir ilişki olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

### **2.3.Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları**

Örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasında yaşanan karışıklık, bu kavramın sınıflandırılmasına da yansımaktadır. Örgütsel davranış araştırmacıları tutumsal bağlılık üzerinde yoğun olarak durmayı tercih ederken, sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmışlardır. Aynı zamanda çok boyutlu bağlılık üzerinde de durulmaktadır. Çalışmamızda ilk olarak tutumsal bağlılık yaklaşımları üzerinde durulacaktır.

#### **2.3.1.Tutumsal Bağlılık**

Tutum, insanın iç ve dış dünyasındaki olay ve nesnelere karşı geçmişindeki tecrübeler sonucu kazandığı, kendine ait bir bakış açısıdır. Bu bakış açısı; onun düşünce, duygu ve davranışlarının olumlu veya olumsuz olmasını hazırlayan nedenlerden biridir.(Gökçek,2006: 5) Tutumların bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç ögesi bulunmaktadır. Bilişsel öge, bireyin bilgi sınırları içindeki bir nesne, olay ya da diğer kişiler hakkındaki inançlarını belirtir. Duygusal öge, tutum nesnesiyle tutumun bireyde oluşturduğu duygusal tepkilerdir. Davranışsal öge ise, bireyin belli bir uyarıcı sınıfındaki tutum konusuna karşı davranış eğilimini yansıtır.

Bu bilgiler ışığında tutumsal bağlılık, kişi ile örgüt arasındaki bağın bir değerlendirmeye tabi tutulması sonucunda oluşan örgütle ilgili bir bakış açısı veya örgüte duygusal bir yönelmedir (Mottaz, 1989, aktaran Gül, 2002;41). Tutumsal bağlılığın odağının örgüt olduğu varsayılmaktadır. Diğer bir ifadeyle tutumsal bağlılık yaklaşımları bireylerin örgütle olan ilişkilerine odaklanmaktadır. Tutumsal bağlılık, bireyin kimliğinin örgütle özdeşleşmesi ya da örgütün amaçları ile kişisel amaçların, zamanla aynı doğrultuya yönelip bütünleşmeleri halinde ortaya çıkmaktadır (Swailles,2004; Varoğlu, 1993).

Tutumsal bağlılık yaklaşımları, bireyin kendi amaç ve değerlerini örgütün amaç ve değerleriyle uyumlaştırması üzerinde önemle durması nedeniyle duygusal bir nitelik taşımaktadır. Aynı zamanda bireyin örgütle alış-veriş ilişkisi içine girmesi, örgütü belirli ödül ve yararları elde etmek için bir araç olarak görmesi ve örgütten ayrılmanın getireceği maliyetin farkına vararak örgütte kalmayı tercih etmesi gibi bireylerin rasyonel davranışları da tutumsal bağlılık yaklaşımları tarafından örgütsel bağlılık kapsamı içinde değerlendirilmektedir. Son olarak tutumsal bağlılık yaklaşımları ahlaki bir nitelik de taşımaktadır. Bu niteliğin temel alındığı bağlılık türlerinde birey doğru ve ahlaki olduğunu düşündüğü için örgütte kalmayı tercih etmektedir. Özet olarak, tutumsal bağlılık örgütsel bağlılığın duygusal, rasyonel ve ahlaki boyutları üzerinde durmaktadır.

Literatürde tutumsal bağlılıkla ilgili pek çok yaklaşım dikkat çekmektedir. Tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımlar içinde en önemlileri Kanter, Etzioni, O'Reilly ve Chatman ile Allen ve Meyer tarafından geliştirilen tutumsal bağlılık yaklaşımlarıdır.

### **2.3.1.1.Kanter'in Sınıflandırması**

Tutumsal bağlılıkla ilgili olarak ele alacağımız ilk yaklaşım Kanter'in tutumsal bağlılık yaklaşımıdır. Bağlılığı, örgütsel ihtiyaçlar ve bireysel deneyimin kesişiminde ortaya çıkan bir faktör olarak tanımlayan Kanter (1968) bağlılığın, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmalarını, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmelerini referans aldığı ileri sürmektedir. Sosyal sistemler olan örgütlerin sistemin tamamını ilgilendiren (sistemik) ihtiyaçları ve beklentileri bulunmaktadır. Çalışanlar örgütlerinin bu beklentilerini, örgüte olumlu duygular besleyerek ve kendilerini örgütlerine adanarak gerçekleştirebilirler.

Kanter'e (1968) göre bağlılık *sosyal sistem* ve *kişilik sistemi* olmak üzere iki farklı sistem içerisinde ortaya çıkmaktadır. Sosyal sistemlerde bireylerin bağlılıkları üç temel alandan



oluşur. Bunlar; sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığıdır. Kişilik sistemi ise bilişsel, duygusal ve normatif yönelimlerden meydana gelmektedir. Kanter örgüt tarafından üyelere empoze edilen davranışsal taleplerin üç değişik bağlılık türünün ortaya çıkmasına sebep olduğunu savunmaktadır. Bunlar; devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır:

• **Devama Yönelik Bağlılık:** Kanter (1968) yapmış olduğu çalışmada devama yönelik bağlılığı, “bireyin örgüt üyeliğini sürdürerek ve örgütün sürekliliğine kendini adayarak örgütte kalması” şeklinde tanımlamaktadır. Devama yönelik bağlılık geliştiren bireyler, örgütten ayrılmanın maliyetinin örgütte kalmanın maliyetinden büyük olması fikrini temel almaktadır. Kanter’e (1968) göre üye, örgütten ayrılmanın bedelini örgütte kalmanın bedelinden yüksek bulursa, yani örgütte kalmayı karlı bulursa bağlılık gösterecektir. Üye, kendisi için karlı olan şeylerin örgütteki üyeliğinin sürmesine bağlı olduğunu ve örgütteki pozisyonu ile ilgili olduğunu fark ettiğinde, örgütüne ve örgütsel rolüne bağlanacaktır.

• **Kenetlenme Bağlılığı:** Kenetlenme bağlılığı, kişinin bir gruba ve bu gruptaki ilişkilere bağlılığıdır(Gül, 2002: 42). Kenetlenme bağlılığı geliştiren birey gruba karşı olumlu duygusal yaklaşımlar içersindedir. Gül (2002), grubun her üyesiyle ilgilenmenin, ilişkide bulunmanın ve gruba ait olduğunu hissetmenin, bireye duygusal açıdan bir tatmin sağlayacağını belirtmektedir. Buna göre grupla olumlu ilişkiler sonucu elde edilen tatmin duygusu, bireyi örgüte bağlayıcı bir rol oynayacaktır. Gül (2002), örgütlerin, üyelerinin psikolojik bağlılıklarını ve kenetlenmelerini gerçekleştirmek amacıyla çalışan oryantasyonu, yeni üyelerin herkese duyurulması, üniforma ve rozet gibi sembol kullanımı, kuruluş kutlamaları gibi yöntemlere başvurduklarını belirtmektedir. Bütün bu yöntemlerle grup üyelerinin birbirlerine sınıksız sarılmaları kenetlenme bağlılığını artırıcı bir etken görevi görmektedir.

• **Kontrol Bağlılığı:** Kanter (1968) tarafından tanımlanan son bağlılık türü olan kontrol bağlılığı ise, bireyin örgütün normlarına bağlı olmasıdır. Bu bağlılık şeklinin, örgüte karşı olumlu normatif yönelimleri içerdiği belirtilmektedir. Kontrol bağlılığı geliştiren birey, örgütün kendisinden beklediği davranışları ve uyulmasını istediği kuralları kendi değerlerine uyması nedeniyle örgüte bağlılık duymayı doğru ve ahlaka uygun bulur. Bunun sonucu olarak da örgütün isteklerine uymanın, otoriteye itaat etmenin gerekli olduğunu düşünür.

Her ne kadar Kanter (1968) bu üç bağıllık türü birbirleriyle ilişkili olduğunu ileri sürse de her bir bağıllık türünün sonuçları birbirinden farklılık arz etmektedir. Devama yönelik bağıllığın yüksek olduğu örgütlerde örgüt üyelerinin örgütte kalma ihtimalleri yüksektir. Ancak devama yönelik bağıllık maliyetlere dayandığından kenetlenme bağıllığının yüksek olduğu örgütlerdeki gibi örgütün dışarıdan gelebilecek tehdit ve tehlikelere karşı kendisini savunma gücü yüksek olmayacaktır. Kontrol bağıllığının bulunduğu örgütlerde ise örgüt üyeleri kendi değer ve normlarıyla örgütün değer ve normlarını uyum içerisinde bulmaktadır.

### **2.3.1.2.Etzioni'nin Sınıflandırması**

Etzioni'nin sınıflandırması ilk örgütsel bağıllık sınıflandırmalarından bir diğeridir. Varoğlu (2003), Etzioni'in üyelerin örgütsel direktiflere uymalarından daha geniş bir tanıma dayalı sınıflandırma önerdiğini belirtmektedir. Varoğlu'ya (2003) göre örgütün bireyler üzerindeki güç veya yetkilerinin, çalışanın örgüte yaklaşmasından kaynaklandığı öne sürülmektedir. Etzioni'nin örgütsel bağıllık sınıflandırması ahlaki açıdan yaklaşma (moral bağıllık); çıkarıya dayalı yaklaşma (hesapçı bağıllık) ve yabancılaştırıcı yaklaşma olarak üç boyutta incelenmektedir:

- **Ahlaki Açıdan Yakınlaşma (Moral Bağıllık):** Penley ve Gould (1988), örgütsel bağıllığın iki duygusal perspektifinden birini temsil eden moral bağıllığını, örgütsel amaçları kabul etme ve örgütsel amaçlarla özdeşleşme olarak tanımlamaktadır. Ahlaki açıdan yaklaşma, örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesine ve özdeşleşmeye dayalı, örgüte pozitif ve yoğun bir yönelişi ifade etmektedir. Dolayısıyla ahlaki açıdan yaklaşma standartlar ve değerler içselleştirildiğinde ve örgüte bağıllık göreceli olarak ödüldeki değişimlerden etkilenmediği zaman ortaya çıkmaktadır (Morrow, 1983). Moral bağıllığı yüksek bireyler, örgütün amaçlarını ve örgütün bir üyesi olmayı değerli olarak kabul etmektedir. Örgütün bir parçası olmaya değer vermekte ve işini öncelikli olarak bu duygular nedeniyle yapmaktadır.

- **Çıkara Dayalı Yakınlaşma (Hesapçı Bağıllık):** Ahlaki açıdan yaklaşmaya göre çıkarıya dayalı yaklaşma, örgütle daha az yoğun bir ilişkiyi yansıtmaktadır. Bu bağıllık türünde bireyler bağıllık düzeylerini, güdülerini karşılayacak şekilde ayarlamaktadırlar. Diğer bir deyişle Gül'ün (2002) de belirttiği gibi bu bağıllık türünün temel felsefesi Kanter'in (1968) devama yönelik bağıllık türünde olduğu gibi örgüt ile üyeler arasında

gelişen alış-veriş ilişkisidir. Kişi kendisine verilen ücrete karşılık olarak bir günde çıkarılması gereken iş normuna uygun ölçüde bir bağlılık göstermektedir.

- **Yabancılaştırıcı Yakınlaşma:** Moral bağlılık gibi, yabancılaştırıcı bağlılık da, örgüte duygusal bir bağlılığı gösterir. Penley ve Gould'a (1988) göre, Etzioni (1961) ilk olarak baskıcı bir itaat sisteminin yaygın olduğu bir hapisane ya da askeri eğitim kampının tipik bir özelliği olarak yabancılaştırıcı bağlılığı tanımlamıştır. Bu bağlılık türünde, psikolojik olarak örgüte karşı bir bağlılık hissetmemesine rağmen örgütte kalmaya zorlanan birey örgüt faaliyetlerine kendi seçimiyle değil, örgütteki toplumsal eylemin bir sonucu olarak katılır. Bireysel davranış önemli düzeyde sınırlandırılmıştır ve örgüt üyeleri örgüte doğru olumsuz bir yönelim içindedirler.

### 2.3.1.3.O'Reilly ve Chatman Sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman'a (1986) göre örgütsel bağlılık, çalışanların kimliklerini örgütlerinin ve yönetimlerinin amaçlarıyla tanımlaması, çaba göstermek için gönüllülük, örgütün kararlarına katılma ve yönetsel değerleri içselleştirmedir (O'Reilly ve Chatman, 1986, aktaran Dick ve Metcalfe, 2001: 113). Onlara göre örgütsel bağlılığın üç boyutu bulunmaktadır:

- **Uyum:** Balay'a göre (2000) bu boyutta temel amaç, belli dış ödüllere ulaşmaktır. Örgüte karşı uyum bağlılığı geliştirmiş bireylerin tutum ve davranışlarını, belli kazanımları elde etme ve belli cezaları savuşturma temeline oturtarak gerçekleştirdikleri belirtilmektedir.

- **Özdeşleşme:** O'Reilly ve Chatman'a (1986) göre örgütsel bağlılığın ikinci boyutunu özdeşleşme boyutu oluşturmaktadır. Diğer örgüt üyeleriyle yakın ilişkiler kurmasının sonucu olarak birey, tutum ve davranışlarını, kendini ifade etmek ve tatmin sağlamak için diğer üye ve gruplarla ilişkilendirir. Birey örgütün amaçlarını, değerlerini ve özelliklerini kabul eder ve bunlarla özdeşleşir. Bu durumda örgütsel bağlılık, bireyin örgütün bakış açılarını ve özelliklerini kabul etme ve kendine uyarlama derecesini yansıtmaktadır.

- **İçselleştirme:** Örgütsel bağlılığın üçüncü boyutu olan içselleştirme, bireyin tutum ve davranışlarını örgütün ve örgütteki diğer bireylerin değerler sistemiyle uyumlu kılmasının sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel bağlılığın bu üç boyutunun nedenleri gibi sonuçları da farklılık göstermektedir. Uyum boyutu, ödül-maliyet değerlendirmesinin öne çıkmasına neden olmakta ve bireyi araçsal algılara yöneltmektedir. Özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarının sonucunda ise, bireyler örgütün amaç ve değerlerine karşı daha ilgili olmakta ve örgütün beklentilerine dönük sonuçlara yönelmektedir.

#### **2.3.1.4. Allen ve Meyer Sınıflandırması**

Meyer ve Allen bağlılığın kavramsallaştırılmasında üç ayrı psikolojik durumla ilgili kavramlar kullanmışlardır. Her üç durum da bireylerin örgütte kalmalarını etkileyici özelliklere sahiptir. Bunlar; örgütle duygusal açıdan bağlanma (duygusal bağlılık), örgütten ayrılmanın maliyetini göz önünde bulundurma (devam bağlılığı) ve örgütte kalmak için zorunluluk hissetme (normatif bağlılık) dir:

• **Duygusal Bağlılık:** Allen ve Mayer'e (1990) göre bağlılık kavramının, bireyin örgütle özdeşleştiği, örgütte kalmak istediği ve örgüt üyesi olmaktan zevk aldığı duygusal bir bağ olarak düşünülmesi literatürde örgütsel bağlılıkla ilgili en yaygın yaklaşımlardan biridir. Üç boyutlu örgütsel bağlılık modelinin ilk boyutu olan duygusal boyut çalışanların örgütle özdeşleşmesini ve örgütte kalma isteğini temel alır (Wasti, 2005:291). Oktay ve Gül (2003), Allen ve Meyer'in bu bağlılık türünü bireyin kendisini örgütün bir parçası olarak görmesinden kaynaklanması nedeniyle çok önemli gördüklerini belirtmektedirler. Yazarlara göre güçlü duygusal bağlılık, bireylerin örgütte kalması ve örgütün hedef ve değerlerini kabullenmesi anlamına gelmektedir.

• **Devam Bağlılığı:** Devam bağlılığı bireyin çalıştığı örgütten ayrılması durumunda ortaya çıkacak maliyetlerden ve/veya iş alternatiflerinin azlığından ötürü örgüt üyeliğini sürdürmesidir. Allen ve Meyer (1990) devam bağlılığının, bireylerin yaptığı yatırımların sayısı ve/veya büyüklüğü ve algılanan alternatiflerin eksikliği olmak üzere iki faktörden etkilenebileceğini ileri sürmektedirler.

Devam bağlılığı yüksek olan bireyler istedikleri için değil örgütten ayrılmaları durumunda karşılaşacakları kayıpların yüksek olması nedeniyle örgütte kalmaktadırlar. Bu bireyler finansal veya diğer kayıplardan kaçınmak için örgütte kalmayı zorunluluk olarak görürler. Bir çalışanın örgütte çalıştığı süre ile yaptığı yatırımlar (sarf ettiği emek, zaman, çaba vs.) ve elde ettiği kazanımlar (para, statü, emeklilik hakları vs.) doğru orantılıdır. Bu nedenle zaman, devam bağlılığını arttıran bir faktör olarak karşımıza

çıkılmaktadır. Ayrıca algılanan iş alternatiflerinin azlığı da bireylerin “koşullar gerektirdiği için” örgüt üyeliğini sürdürmelerine ve örgüt üyeliğini sürdürmek için gerekli asgari çalışma düzeyinde performans sergilemelerine neden olur. Aynı zamanda Allen ve Meyer’e göre; genellikle devam bağlılığının artması sonucunda duygusal ve normatif bağlılık azalmaktadır. Bu durum devam bağlılığının örgütler açısından istenmeyen bir bağlılık türü olmasına neden olmaktadır ( Allen ve Meyer, 1990; Meyer ve diğerleri, 1991; Meyer ve diğerleri, 2002; Uyguç ve Çımrın , 2004; Currie and Dollery,2006) .

• **Normatif Bağlılık:** Meyer ve Allen ilk olarak duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ayrımını yapmışlardır. Ancak daha sonra bağlılığın üçüncü ayırt edilebilir bileşeni olarak Weiner (1982) tarafından geliştirilen ve örgütte kalmak için algılanan zorunluluğu yansıtan normatif bağlılık boyutunu eklemiştir. Normatif bağlılık çalışanın örgütüne bağlılık göstermesini bir görev olarak algılaması ve örgütte kalmak için zorunluluk duymasındır. Bu bağlılık türü zorunluluk unsuru içermektedir. Çalışanların bağlılık duymaları, kişisel yararları için bu şekilde davranmaları istendiğinden değil, fakat yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmalarından kaynaklanmaktadır. Normatif bağlılıktaki zorunluluk devamlılık bağlılığında olduğu gibi çıkara değil, erdemlilik ve ahlaki duygulara dayanmaktadır ( Allen ve Meyer, 1990; Meyer ve diğerleri, 1991; Lee ve diğerleri, 2001; Gül, 2002).

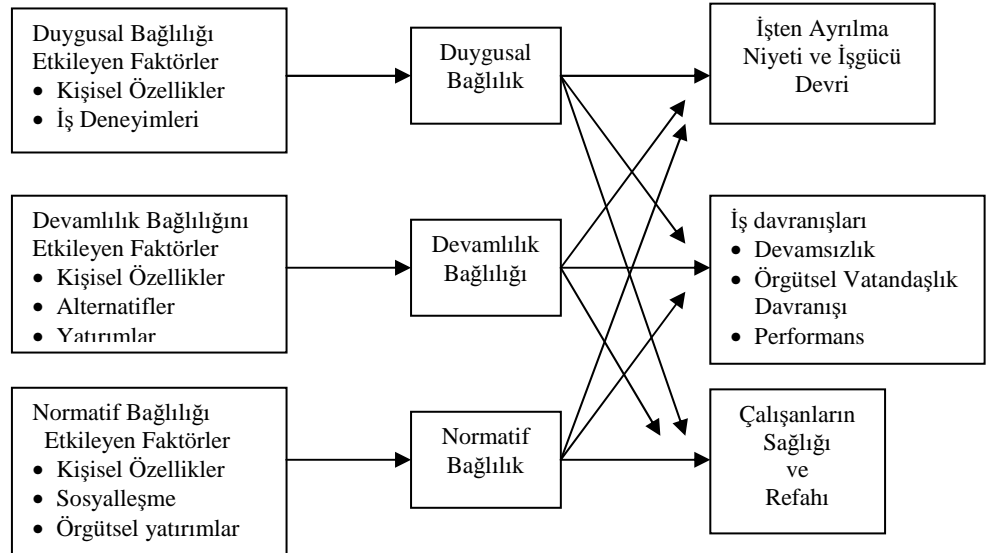
Normatif bağlılık kişisel değerler ve eğilimler gibi, bireysel farkları hesaba katmasının yanı sıra kültürel sosyalleşmeyi de yansıtmaktadır. Normatif bağlılığın örgüte girişten önce (ailesel/kültürel sosyalizasyon) ve sonra (örgütsel sosyalizasyon) bireyin deneyimlerinden etkileneceği belirtilmektedir. Yapılan çalışmalara göre kültürel değerlerle normatif bağlılık arasında pozitif ilişki vardır (Wiener, 1982, Allen ve Meyer, 1990). Allen ve Meyer’in geliştirdiği Üç Boyutlu Bağlılık Modeli genel olarak Kuzey Amerika kültürlerinde sınırlanmıştır. Fakat farklı kültürlerde sınırlanmış sonuçlar da farklılaşmaktadır. Dünya genelinde bu konudaki çalışmalar henüz yetersizdir.

Örgütsel bağlılığın üç bileşeni bireyin örgüte bağlılık duymasının farklı nedenleri ve sonuçları olduğunu belirtmektedir. Buna göre güçlü duygusal bağlılık hisseden çalışanlar kalmayı *istedikleri* için, güçlü devam bağlılığı hisseden çalışanlar *ihtiyaç duydukları* için ve güçlü normatif bağlılık hisseden çalışanlar *zorunluluk hissettikleri* için örgütte kalırlar. Meyer ve Allen duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın, birer bağlılık

çeşidinden çok, bağlılığın bileşenleri olarak düşünülmesi gerektiğini belirtmektedirler. Onlara göre, bireyler aynı anda bu bağlılık bileşenlerinden bir veya daha fazlasını sahip olabilirler. Örneğin, bazı çalışanlar kalmak için hem güçlü bir ihtiyaç hem de güçlü bir zorunluluk hissedebilirken kalmak için hiçbir arzu hissetmez. Diğerleri, ne bir ihtiyaç ne de bir zorunluluk hissederken güçlü bir arzu hissedebilir v.b. Bu nedenle bireyin örgüte bağlılığı bu psikolojik durumların her birini farklı düzeylerde yansıtmaktadır.

Görüldüğü gibi üç bağlılık bileşeninin de nedenleri ve sonuçları farklıdır. Şekil 4'te Allen ve Meyer'in üç boyutlu örgütsel bağlılık sınıflandırması ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler görülmektedir.

#### Şekil 4. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli



**Kaynak:** Meyer ve diğerleri (2002: 22)

#### 2.3.2. Davranışsal Bağlılık

Örgütsel davranış araştırmacıları tutumsal bağlılık üzerinde yoğun olarak dururken, sosyal psikologlar da davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmışlardır. Davranışsal bağlılık yaklaşımına göre bireyler geçmişteki davranışlarının sonucu olarak örgütte kalmak isterler. Birey bir davranışta bulunduktan sonra bu davranışı devam ettirir ve bunun sonucu olarak davranışlarına bu şekilde bir bağlılık gösterdikten sonra ona uygun veya onu meşru ve haklı çıkararak tutumlar geliştirir. Bireyin geliştirdiği bu tutumlar ise davranışın tekrarlanma olasılığını artırır. Özetle, davranışsal bağlılık, örgütten ziyade kişinin kendi davranışlarına karşı gelişir.

Literatürde iki davranışsal bağlılık sınıflandırması öne çıkmaktadır. Bunlar; Becker'in Yan Bahis Sınıflandırması ve Salancik'in Sınıflandırması'dır.

### **2.3.2.1.Becker'in Yan Bahis Sınıflandırması**

Becker'e (1960) göre bağlılık, bireyin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile ilişkilendirmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla Becker'a göre birey, çalıştığı örgüte duygusal olarak bağlılık hissetmemekte, bağlanmadığı takdirde kaybedeceklerini düşündüğü için bağlanmakta ve örgütte çalışmaya devam etmektedir (Gül, 2002: 48).

Becker (1960), bireyin davranışlarına bağlılık göstermesinin sebebinin tutarlı davranışlarda bulunması ile ilgili olduğunu kabul etmektedir. Tutarlı davranışlar, uzun zamandan beri süregelen ve farklı faaliyetler içerseler bile aynı amacı sağlamaya yönelik davranışlardır. Birey bu davranışları çıkarlarına en iyi şekilde hizmet ettiği ve amaçlarına ulaşmada bir araç olarak gördüğü için tekrarlama eğilimi göstermektedir.

Becker(1960) yaptığı çalışmada bağlılığın, yan bahisler sonucu oluştuğunu ileri sürmektedir. Becker'a (1960) göre, bireyin mevcut davranış çizgisi içinde tutarlı olan bir davranışı, o davranışla doğrudan ilgisi olmayan çıkarları etkilemektedir. Buna göre örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle karşılıklı iki taraf olarak bahse girdikleri bir süreçtir. Birey gösterdiği davranışlarla tutarlı olma konusunda kendisi için önemli olan şeyler üzerine bahse girer. Sonuçta tutarsızlığın sonuçları başka şekilde davranmak konusunda bir alternatif bırakmayacak kadar büyük olacaktır. Birey, değer verdiği bir şeyi veya şeyleri ortaya koyarak, yani bir nevi bahse girerek örgütüne yatırım yapar. Ortaya koydukları kendisi için ne kadar değerli ise bağlılığı da o derece artar. Bireyin yatırımları zaman içerisinde arttıkça alternatif iş olanaklarının çekiciliği azalmaktadır.

Yan bahis yaklaşımı bireyin örgüte yaptığı yatırımlar üzerine odaklanmaktadır. Bireyin örgütte kalmasının nedeni yatırımlarından vazgeçemeyerek örgütte kalmak zorunda olmasıdır. Örgütle özdeşleşme, örgütün amaçlarına ulaşması için fazladan çaba harcama gibi davranış biçimleri yan bahis kavramı içinde değerlendirilmemektedir. Ancak örgütler açısından bireyin örgütte kalma zorunluluğu hissetmesi değil örgütte kalmayı istemesinin daha tercih edilir bir durum olacağı açıktır.

### **2.3.2.2.Salancik'in Sınıflandırması**

Salancik örgütsel bağlılığı, “bireylerin bağlılık tutumlarının sonucunda ortaya çıkan davranışsal eylemlerdir” şeklinde tanımlamaktadır (Reichers, 1985, aktaran Boylu ve diğerleri, 2007: 56). Gül (2002), Becker'in örgütsel bağlılık yaklaşımının aksine Salancik'in örgütsel bağlılık yaklaşımının tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayandığını belirtmektedir. Gül'e (2002) göre eğer tutum ve davranışlar arasında uyum sağlanırsa bireyler örgüte karşı bağlılık geliştireceklerdir. Bireyin tutumları ile davranışları uyumsuz olması bireylerin gerilim ve strese girmesine neden olmaktadır. Tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum ise bağlılığı getirecektir.

Salancik bağlılığın, bireyin kendini davranışlarıyla teşhis etmesi durumunda ortaya çıkacağını öne sürmüştür. Bireyi, davranışlarına bağlı kılan üç nitelik; davranışın görülebilirliği, geri alınamazlığı ve istemliliği olarak nitelendirilmiştir. Akalın'a (2006) göre bu niteliklerin boyutuna göre bireyler davranışlarına ve bunların anlamlarına daha az veya daha çok bağlılık göstereceklerdir. Diğer bir ifadeyle her davranış aynı düzeyde bağlılık yaratıcı etkiye sahip olmayacaktır. Açık, kesin ve şüphe götürmeyen, bir kez yapıldıktan sonra geri alınamayan, başkaları önünde gerçekleşen ve gönüllü olarak yapılan davranışlar bağlılığı etkileyen davranışlar olmaktadır.

### **2.3.3.Çok Boyutlu Bağlılık**

Çok boyutlu bağlılık yaklaşımı örgüt içinde birbirinden farklı ögelerin varlığını ve bu ögelere farklı düzeylerde bağlılık geliştirilebileceğini savunmaktadır. Çok boyutlu bağlılık yaklaşımı bir kişi tarafından duyulan bağlılığın bir başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklı sebeplere dayanabileceğinin öngörür. Tutumsal bağlılık yaklaşımı ve davranışsal bağlılık yaklaşımı genellikle bağlılığın örgütün bütününe duyulduğu mantığına dayanmasına rağmen çok boyutlu bağlılık yaklaşımı, örgüt içinde bulunan farklı unsurların, farklı düzeylerde bağlılık türlerinin ortaya çıkabilmesine sebep olabileceğini ileri sürmektedir.

Örgütün doğası, örgütteki belirli gruplar ve onların amaçları, bireylerin çoklu bağlılıklarının merkezini oluşturmaktadır. Çoklu bağlılık yaklaşımı bireylerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı bağlılık göstereceklerini kabul etmektedir. Bireyin örgüte karşı duyduğu toplam bağlılık ise, örgütün farklı boyutlarına karşı duyulan bağlılığın toplamıdır.



Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan ilk araştırmalar örgütsel bağlılığın tek boyutlu bir yapı olduğu fikrine dayanmaktadır. Ancak son dönemlerde örgütsel bağlılık alanında yapılan araştırmalarda elde edilen bulgularla örgütsel bağlılığın çok boyutlu doğasının altını çizilmektedir (Wasti, 2005; Meyer ve diğerleri, 2002; Suliman ve Iles, 2000a; Suliman ve Iles, 2000b; Meyer ve diğerleri, 1991; Penley ve Gould, 1988).

Örgütün değişik boyutlarına duyulan bağlılık farklı faktörlerden etkilenmekte ve sonuçları birbirlerinden farklı olmaktadır. Bu nedenle örgütün uygulayacağı politikaları belirlemesi açısından hangi boyutun olumlu iş davranışlarına sebep olduğunun tespit edilmesi önem taşımaktadır.

## **2.4.Örgütsel Bağlılık Boyutları**

O'Reilly ve Chatman'ın örgütsel bağlılık sınıflandırmasından daha önce bahsedilmişti. Onların bakış ağısına göre örgüte bağlılık, örgüte psikolojik olarak bağlanma anlamına gelmekte ve uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç boyuta ayrılmaktadır. Örgütün değişik boyutlarına duyulan bağlılığın farklı faktörlerden etkilenmesi ve sonuçlar doğurmasının örgütün uygulayacağı politikaları belirlemesinde arz ettiği önem nedeniyle bu boyutları daha yakından incelemekte fayda vardır.

### **2.4.1.Uyum Boyutu**

Uyum, örgüte yüzeysel bir bağlılığı ifade eder. Bazı durumlarda bireyler bir örgütü yüzeysel düzeyde desteklerler. Bu bireyler, örgüte inanmaktan çok uyumlu eylemler yoluyla bazı ödülleri kazanmayı ve cezaları savmayı isterler. Bu yüzeysel bağlılık uyum olarak adlandırılmaktadır (Brockner ve diğerleri, 1992, aktaran Balay, 2000: 96).

Uyum durumunda bireyin davranışının nedeni gerėekten inanması değil ceza korkusu, ödül beklentisi veya mecburiyet hissidir. Denetim altında, güvensiz bir ortamda bulunan bireyin seçme imkânı yoktur. Uyum daima zorunluluk bildiren bir davranış şeklidir.

Handy (1985), uyumun aynı zamanda yetkiyi elinde bulunduranın avantajlı olduğu durum olduğuna dikkat çekmekte ve genellikle acil bir çözümler için geçerli olduğunu belirtmektedir. Handy'e (1985) göre tercihlerini astlarına pozisyonunu kullanarak kabul ettirmeye çalışan bir yöneticiye uyulur, fakat bu uyma gönülsüzdür. Bu nedenle uyum güvene değil kontrole dayanır ve bireye seçme olanağı vermez ( Handy, 1985, aktaran Balay, 2000).

Uyum bağıllığın ilk aşamasıdır. Birey maaş, ikramiye, terfi gibi araçsal ödüllere ulaşmak amacıyla uyum göstermektedir. Birey bu istekleri karşılandığı ve/veya karşılanacağına inandığı müddetçe örgütte kalmaya devam eder ancak tersi bir durumda örgütten ayrılır. Örgütten ayrılmasa bile araçsal ödüllere ulaşmak amacıyla örgütte kalan bireyin, örgüt yararına fazladan çaba gösterme konusunda isteksiz olacağını söylemek yanlış olmayacaktır.

#### **2.4.2. Özdeşleşme Boyutu**

Özdeşleşme, bağıllığın ikinci aşaması olup bireylerin örgüte ve örgüt çalışanlarına yakın olma isteklerine dayalıdır. Özdeşlemede bireyin başkalarının etkilerini, kendini tanımlamaya imkân veren ilişkilerin (kendisinin farkına varılıp değerli bulunması gibi) kurulma ve sürdürülmesi karşılığında kabul ettiği belirtilmektedir. Bu aşamada bireyin diğer örgüt üyelerinin hareket ve davranışlarını benimsemekteki amacı onlarla ilişkiye girmek ve bu ilişkiyi sürdürmektir (Balci, 2000).

Bu aşamada bireyin, bir grup veya örgütle çeşitli sebepler sonucunda özdeşleştiğini belirtmek gerekmektedir. Örneğin, bir gruba üye olmak insanın kendini tanımasına imkân tanımakta ve bireye ait olma duygusu vermektedir. Birey kendisiyle ilgili özelliklerin yanı sıra örgütle ilgili sebeplerle de özdeşleşmektedir. Örgütün imajının, prestijinin ve güvenilirliğinin yüksek olması üyelerin daha fazla özdeşleşme göstermesini kolaylaştırıcı etki yapmaktadır.

#### **2.4.3. İçselleştirme Boyutu**

İçselleştirme bağıllığın son aşaması olup bireysel ve örgütsel değerlerin karşılıklı uyumunu ifade eder. İçselleştirme, bireyin değerlerinin örgütsel değerlerle uyum içinde olması ve örgütsel değerlerin bireyin tutum ve davranışlarında etkili olmasıdır (Balci, 2000: 29). Bu aşamada bireyin, örgütün değerlerini gerçekten kişisel değerleriyle uyumlu ve ödülleyici görmesinin söz konusu olduğu belirtilmektedir.

Balay (2000), örgütlerin en çok arzuladığı bağıllık formunun içselleştirme olduğunu öne sürmektedir. Çünkü Balay'ın (2000) da belirttiği üzere içselleştirme başlangıçtaki etki kaynağından bağımsız olarak kendi kendini devam ettirici bir özelliğe sahiptir. İçselleştirme bir kez gerçekleştiğinde, bireyi etkilemek için yeni etki kaynaklarının

devreye konulması gerekmez. Fakat içselleştirmenin başarılmasının hem daha zor hem de uzun zaman alıcı olduğunu belirtmek gerekmektedir.

Örgütsel bağlılığın söz konusu boyutları, rol üstü davranışlar ve örgütte kalma isteği açısından farklı sonuçlar doğurmaktadır. Örgütün amaç ve değerlerini paylaşan bireylerin örgüt yararı için içten gelerek gereken çabayı göstereceği söylenebilir. Bireye doğrudan yarar sağlamayacak, aksine örgüt yararına fazladan zaman harcamasını ve çaba göstermesini sağlayacak davranışlar örgütsel bağlılığın özdeşleşme ve içselleştirme boyutunda ortaya çıkmaktadır. Bu bağlılık türlerine sahip olan bireylerde örgütte kalma isteği de yüksektir. Bağlılığın uyum boyutu ise bireylerin sadece belirli ödüller elde edebilmek için örgüt ile ilgilenmesine neden olmaktadır. Doğal olarak bu bağlılık türüne sahip bireylerin örgütte kalma istekleri de oldukça azdır.

Örgütteki güven ortamının bağlılığın üç boyutu üzerindeki etkisi ise dikkat çekicidir. Uyum boyutu genel olarak güvensiz bir çalışma ortamında ortaya çıkmakta ve güvene değil kontrole dayanmaktadır. Örgütlerin olumlu iş davranışlarının oluşmasını sağladıkları için tercih ettiği özdeşleşme ve içselleştirme ise örgütlerdeki güven ortamından olumlu yönde etkilenmektedir. Bu nedenle örgüt içinde yaratılan güven ortamının özdeşleşme ve içselleştirmeye dayalı bağlılığı geliştireceğini söylenebilir.

## **2.5.Örgütsel Bağlılık Süreci**

Örgütsel bağlılık örgüte girmeden önce başlayan ve örgüte girdikten sonra devam eden bir süreçtir. Bu bağlamda örgütsel bağlılık süreci işe alma ve seçme ile sosyalleşme olmak üzere iki aşamadan oluşmaktadır.

### **2.5.1.İşe Alma ve Seçme**

Bireyler, çalışacakları örgütleri ve örgütler de istihdam edecekleri bireyleri, önceden belirlenmiş kriterlere göre seçerler. Geleneksel anlayışlara göre seçme süreçlerinin bireylerin geçmiş deneyimleri, zekâ, bilgi, beceri ve yetenekleri gibi işle ilgili karakteristikleri değerlendirdiği belirtilmektedir. Seçme sürecinden, değerleri örgütün değerleriyle uyuşan bireyleri seçmesi, uyuşmayanları ise ayıklaması beklenmektedir (Balci, 2000). Değerleri örgütün değerleriyle uyuşan bireylerin seçilmesi ve işe alınması örgütsel bağlılığın gelişimini kolaylaştırıcı bir etken olacaktır.

Örgütsel bağlılığın gelişimini kolaylaştıran bir diğer etkense bireylerin bağlılık eğilimidir. Bireylerin kişisel özellikleri ve geçmiş deneyimleri örgüte karşı geliştirecekleri bağlılık üzerinde etkili olmaktadır. Lee ve diğerleri (1992) bağlılık eğiliminin üç unsuru barındırdığını belirtmektedir. Bunlardan ilki kişisel özelliklerdir. Örneğin örgüte güçlü kariyer isteğiyle gelen bireylerin örgütsel bağlılıkları daha az istekli olanlara göre daha güçlü olacaktır. İkinci unsur beklentilerdir. Bireylerin beklentileri yeni iş deneyimlerine referans olacaktır. Örgüte yeni giren birey, daha çok pozitif beklentilere sahip olursa deneyimleri de bu duygudan etkilenecektir. Üçüncü unsur ise örgütsel seçim faktörleridir. Bu faktörler bireylerin örgüte girme kararını etkilemektedir (Lee ve diğerleri, 1992: 17–18).

Weiner'e (1982) göre örgütsel bağlılık üzerinde etkili olmasının beklenmesi nedeniyle bireylerin bağlılık eğilimleri işe alma ve seçme politikalarında değerlendirilmelidir. Bağlılık merkezli işe alma, güçlü bir şekilde anlamlı iletişime bağlı olmakla birlikte değerler ve inançları referans alır. Benzer şekilde, bağlılık yönlü seçim, inanç ve değerlerin değerlendirmesine ve bunların örgütsel değerlerle uyum derecesine odaklanır. Aynı zamanda bağlılık eğiliminin, örgüte girişten önce geliştiği, etkileri örgüte giriş esnasında ortaya çıktığı ve gerçek örgütsel bağlılık ile sonuçlandığı belirtilmektedir (Lee ve diğerleri, 1992) .

### **2.5.2.Sosyalleşme**

Örgütsel sosyalleşme, bireyin örgütsel rol ve örgüt üyeliğine katılımı için gerekli değerleri, yetenekleri, beklenen davranış ve sosyal bilgiyi anlaması sürecidir (Balçı,2000: 36). Wiener (1982) bağlılığın örgüte giriş öncesi ve sonrasında yaşanan sosyalleşmenin bir sonucu olarak geliştirebildiğini ileri sürmektedir. Meyer ve Allan'e göre ise örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu örgüte giriş önceki ve örgüte girişten sonraki sosyalleşme süreciden etkilenmektedir.

Balçı (2000) bireyin örgüte, örgüt ve işi hakkında ön kavramlaştırma ya da anlamlandırma yaparak girdiğini belirtmektedir. Bu kavramlaştırma ve anlamlandırmaların temelini bireyin örgüte girmeden önce örgüte ve pozisyona ilişkin elde ettiği bazı bilgiler oluşturmaktadır. Balçı'ya göre birey giriş öncesinde örgüte ilişkin bu bilgileri, önceki eğitiminden, konu hakkında okuduklarından, kurum çalışanlarıyla ilişkilerinden ya da iş mülakatında öğrenebilmektedir.

Bireyin örgütte çalışmaya başlamasıyla giriş aşaması başlamaktadır. Birey bu aşamada formel ya da informel kanallardan yeni işiyle ilgili ipuçları elde eder ve örgüt içindeki rolünü öğrenir. Bireyin örgütteki ilk yılı içerisinde gelişen bu aşama aynı zamanda uyum aşaması olarak nitelendirilmektedir. Bu çerçevede bireyin kabul edilir davranışları ödüllendirilirken, onay görmeyen davranışları cezalandırılır (Balcı, 2000: 87) .

Sosyalleşme sürecinin bir sonraki aşamasının göreceli olarak iki ile dördüncü yıllar arasında başladığı belirtilmektedir. Birey bu aşamada zaman zaman mesleki tercihin uygunluğuna ilişkin belirsizlik duygusu yaşamaktadır. Bu aşamada aynı zamanda birey, örgüte yönelik olumlu tutumlar geliştiren arkadaş gruplarıyla etkileşerek ve üstlerden gelen güvenle kuşkularını yok ederek bağlılığını geliştirmektedir.

Sosyalleşmenin beşinci yılından itibaren başlayan son aşama örgütsel tutumların olgunluğa ulaştığı aşamadır. Weiner'e (1982) göre başarılı sosyalleşme tamamlandığında üyeler, ödül ve cezaların kontrol edici etkileri olmaksızın örgütsel açıdan istenen davranışları göstermeye başlamaktadırlar. Weiner, son aşamanın bağlılığa etkisinin ilk aşamalara kıyasla daha az olduğuna dikkat çekmektedir.

Giriş öncesi ve giriş aşamasında yaşanan olumlu deneyimler örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Giriş öncesinde iyi bir seçim yaptığını ve iyi bir örgüt seçtiğini düşünen bireyin bağlılığı bu düşünceden olumlu yönde etkilenecektir. Meyer ve diğerleri (1991) üniversiteden yeni mezun olan ve farklı örgütlerde sürekli statüde işe başlayan 157 kişi üzerinde işe girmeden önce, girdikten 1 ay, 6 ay ve 11 ay sonra dört anket göndererek yapmış oldukları çalışma sonucunda işe girişten önceki ve sonraki dönemde edinilen pozitif deneyimlerin bağlılığı olumlu yönde etkilediğini bulmuşlardır . Araştırma sonucuna göre duygusal bağlılık giriş öncesi faktörlerden olan karar niteliği ile güçlü bir ilişki içindedir. Devamlılık bağlılığı ise giriş öncesi faktörlerden olan iradeyle negatif ilişkili iken geri dönülmezlikle pozitif ilişkilidir.

Sosyalleşme süreci örgütsel bağlılığın gelişmesinde önemli bir etkidir. Bireylerin örgüte girmeden önceki ve sonraki dönemlerdeki olumlu izlenimleri örgütsel bağlılıklarını arttırmaktadır. Bu nedenle sosyalleşme sürecinin örgütler tarafından dikkatle ele alınması gereken bir konu olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

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

Örgütsel bağlılığın artmasına ya da azalmasına neden olan faktörlerin bilinmesi, bağlılığı etkileyebilmek açısından önem taşımaktadır. Örgütsel bağlılığa etki eden faktörler kişisel-demografik faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üç başlık altında toplanabilir. Çalışmamızın bu bölümünde ilk olarak örgütsel bağlılığa etki eden faktörlerden kişisel-demografik faktörler üzerinde durulacaktır. Daha sonra örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörlere değinilecektir.

### **2.6.1.Kişisel-Demografik Faktörler**

Birey ve örgüt arasındaki bağlılık ilişkisini açıklayan örgütsel bağlılık kavramı doğal olarak bireysel ve örgütsel özelliklerden yüksek düzeyde etkilenecektir. Bu bağlamda örgütsel bağlılık araştırmacıları tarafından örgütsel bağlılık ile kişisel-demografik özellikler arasındaki ilişkiyi inceleyen pek çok araştırma yapılmıştır. Ancak yapılan araştırmalar sonucu elde edilen bulgular birbirleriyle çelişkili olması nedeniyle kafa karıştırıcıdır. Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel-demografik faktörlerden genel olarak yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, çalışma süresi üzerinde durulmaktadır.

#### **2.6.1.1.Yaş**

Bireylerin içinde buldukları yaş dönemleri işlerine ilişkin tutumlarını, algılarını, isteklerini ve beklentilerini etkileyebilir. Çalışanları genç, orta yaş ve yaşlı olarak sınıflandıracak olursak iş hayatının başlangıcında olan birey ilk kez iş aramanın ve işe yerleşmenin sıkıntılarını yaşayacak, eğitimine ve özelliklerine uygun bir işte çalışma isteği yüksek olacaktır. Bireylerin örgüte bağlanmaları için işlerini ve iş ortamlarını tanımaları, alışmaları, kendileri için olumlu bir iklimin varlığını görmeleri gerekmektedir ve bunun içinde belirli bir sürenin geçmiş olması gereklidir (Çakır, 2001, aktaran Keleş, 2006: 54–55).

Örgütsel bağlılık ve yaş arasında pozitif bir ilişkinin olduğu varsayılmaktadır. Bireylerin yaşı ilerledikçe alternatif ya da farklı bir eğitim alma imkânlarının azalması ve üyesi buldukları örgüte bağlılıklarının artması bu varsayımın en önemli nedeni olarak karşımıza çıkmaktadır. Artan yaş ile birlikte bireylerin örgütte geçirdikleri süre ve bununla doğru orantılı olarak da örgüte yaptıkları yatırım artmaktadır. Özkaya ve diğerlerine (2006) göre bireyler, belli bir yaş grubundan sonra yeni bir iş arama sürecine

girmektense, aynı iş yerinde gerek aynı pozisyonda gerekse farklı bir pozisyonda kalmayı tercih edecekler, farklı arayışlara ya da beklentilere girmek istemeyecekler çünkü bu yaş grupları içerisinde çalışanlar artık işyerinin kültürüne, normlarına alışmışlardır. Yeni bir başlangıç, bu çalışan grubu için, ciddi riskleri de beraberinde getirecektir. Bir başka kurumda, aynı hakları, pozisyonu ve belki de aynı rahatlığı bir daha yaşaması mümkün olmayabilecektir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta bu unsurların devamlılık bağlılığını etkileyen unsurlar olmasıdır.

### **2.6.1.2.Cinsiyet**

Geride bıraktığımız yüzyılla beraber kadınların eğitim düzeyleri belirgin bir şekilde yükselmiş ve kadınlar artan oranlarda çalışma yaşamına dâhil olmaya başlamışlardır. Ancak kadın ve erkek arasında, kadının geleneksel olarak ev işleri, çocuk bakımı gibi aile içine dönük işlevleri üstlenmesi ve erkeğin dışarıda çalışarak ailenin geçimini sağlayan bir rol ile özdeşleşmesi sonucunda yüzyıllardır süregelen bir toplumsal rol dağılımı oluşmuştur. Kadın ve erkeğe toplumsal olarak yüklenen bu rol kalıpları nedeniyle, kadın ve erkeklerin örgütte farklı değer ve beklentiler içinde olduğu düşünülmektedir. Bu durum örgütsel bağlılık konusunda yapılan araştırmalarda da göze çarpmaktadır.

Örgütsel bağlılık literatüründe erkeklerin mi yoksa kadınların mı örgütlerine daha çok bağlılık gösterdiği konusunda görüş ayrılıkları bulunmaktadır. Araştırmacılar farklı gerekçeler göstererek erkeklerin veya kadınların örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğunu iddia etmektedirler. Bir grup araştırmacı kadın çalışanların, ailesel rollere verdikleri önem ve işgücüne katılımlarının önündeki engeller nedeniyle örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha düşük olduğunu savunmaktadırlar. Diğer bir grup ise kadın çalışanların, sık sık örgüt değiştirmeyerek daha istikrarlı olmaları ve karşılaştıkları engellerin motivasyonlarını arttırması nedeniyle örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha yüksek olacağını savunmaktadırlar (İnce ve Gül,2005). Cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine literatürde yapılan araştırmalar sonucunda her iki görüşü de destekleyen ya da değişkenler arasında ilişkinin olmadığını gösteren sonuçlara ulaşılmıştır. Diğer bir ifadeyle cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin varlığı veya yönü konusunda fikir birliğine ulaşılamamıştır.

### **2.6.1.3.Medeni Durum**

Cinsiyetin yanı sıra medeni durum da örgütsel bağlılıkla ilişkisi açısından sık sık tartışmalara konu olmuştur. İnce ve Gül'e göre medeni durumun bağlılık geliştirmede kritik bir değişken olduğu kabul edilmektedir. Evli bireylerin ekonomik sorumluluklarından dolayı örgütten ayrılmayı daha riskli görecekları ve bağlılıklarının daha yüksek olacağı varsayılmaktadır. Türkiye'de kadınların ev içi rollerinin daha ağırlıklı olması ve erkeklere yüklenen "aile babası" rolü evli erkeklerin örgütte kalma kararı üzerinde etkili olmakta ve örgütsel bağlılık düzeylerini arttıran bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Sahip olunan çocuk sayısı ya da yaşlı bağımlı da örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olan faktörler arasındadır.

### **2.6.1.4.Eğitim Düzeyi**

Eğitim düzeyi, bireylerin hayata bakış açılarını ve hayattan beklentilerini etkileyen en önemli değişkenlerden biridir. Doğal olarak eğitim düzeyi bireylerin çalıştıkları örgüte yükledikleri anlamı, örgütten beklentilerini ve bağlılıklarını da etkileyecektir.

Eğitim düzeyinin artmasıyla birlikte bireylerin eğitime yaptıkları yatırımın, harcadıkları zamanın bir karşılığı olarak, ücret ve diğer çalışma koşullarındaki talepleri de yükselmektedir (Keleş, 2006: 57). Eğitim düzeyinin artması aynı zamanda bireyin sahip olduğu alternatif iş imkânlarını da arttırmaktadır. Bu bağlamda eğitimle örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişkinin olduğu varsayılmaktadır. Yani bireyin eğitim düzeyi yükseldikçe örgütsel bağlılıkları azalmaktadır.

Ancak literatürde eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasındaki negatif ilişkiyi destekleyen araştırmalar bulunmasına rağmen bazı araştırmacılar söz konusu ilişkinin yeterince güçlü olmadığına dair bulgular da elde etmişlerdir. Bu nedenle örgütsel bağlılık ile eğitim düzeyi arasındaki ilişkinin de açık olmadığı söylenebilir.

### **2.6.1.5.Çalışma Süresi (Kıdem)**

Yaş faktöründe olduğu gibi örgütte geçirilen süre arttıkça bireylerin bağlılıklarının da artacağı varsayılmaktadır. Çünkü çalışma süresi örgüte yapılan bir yatırımdır. Birey örgüte yaptığı yatırımlardan vazgeçmemek için örgüte bağlanacaktır. Aynı zamanda bireyin örgütte çalışma süresi arttıkça çalıştığı örgüte özgü, yalnızca çalıştığı örgütte kullanabileceği yetenekler üzerinde uzmanlaşmakta ve bu durum alternatif iş



imkânlarının azalmasına neden olmaktadır. Yaş gibi çalışma süresi de devam bağlılığını etkileyen unsurlardan biridir.

**Tablo 5. Örgütsel Bağlılık ve Kişisel-Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Araştırmalar**

| ARAŞTIRMACILAR             | ARAŞTIRMA BULGULARI   |
|----------------------------|---|
| Yalçın ve İplik(2007)      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Örgütsel bağlılık ile yaş arasında negatif ilişki bulunmuştur.</li> <li>• Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.</li> <li>• Örgütsel bağlılık ile toplam çalışma süresi arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır.</li> </ul>  |
| Özkaya ve diğerleri (2006) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Örgütsel bağlılık ile yaş arasında pozitif ilişki bulunmuştur.</li> <li>• Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki tespit edilmiştir.</li> <li>• Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur.</li> </ul>   |
| Currie ve Dollery (2006)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kadınların duygusal bağlılıklarının daha yüksektir.</li> </ul>   |
| Durna ve Eren (2005)       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yaş ile örgütsel bağlılık, duygusal ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. Devam bağlılığı ile yoktur</li> <li>• Duygusal, süreklilik ve normatif bağlılık ile çalışanların cinsiyeti arasında ilişki yoktur.</li> <li>• Medeni durum ile örgütsel bağlılık, normatif bağlılık ve duygusal bağlılık arasında zayıf bir ilişki varken, devam bağlılığı ile yoktur.</li> <li>• Duygusal bağlılıkla kıdem arasında kısmi bir ilişki, örgütsel bağlılık ve normatif bağlılıkla güçlü bir ilişki bulunmaktayken, kıdem ile süreklilik bağlılığı arasında herhangi bir ilişki yoktur.</li> </ul> |
| Çakar ve Ceylan (2005)     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yaş, cinsiyet, çalışma süresi, eğitim düzeyi gibi değişkenler ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.</li> </ul>   |
| Lok ve Crawford (2004)     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.</li> <li>• Cinsiyetin örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır. Kadınlar erkeklerden daha az bağlıdır.</li> </ul>   |
| Swales (2004)              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yaş ve cinsiyetin bağlılığın hiçbir çeşidiyle ilişkisi yoktur.</li> </ul>  |
| Kwon ve Banks (2004)       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Örgütsel bağlılık cinsiyetle pozitif ilişkilidir.</li> <li>• Örgütsel bağlılık ile yaş, eğitim düzeyi ve kıdem arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.</li> </ul>   |
| Meyer ve diğerleri (2002)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yaş ve çalışma süresi ile örgütsel bağlılığın üç boyutu arasında zayıf pozitif ilişki vardır. Devam bağlılığının yaş ve çalışma süresi ile ilişkisi daha güçlüdür.</li> </ul>  |
| Dick ve Metcalfe (2001)    | <p>Cinsiyetin örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı olmayan zayıf bir etkisi vardır.</p>  |
| Suliman ve Iles (2000a)    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yaş ile devam bağlılığı, normatif ve örgütsel bağlılık arasında önemli ölçüde pozitif ilişkili vardır.</li> <li>• Cinsiyetin örgütsel ve normatif bağlılıkla ilişkisi zayıf, devam bağlılığıyla önemli ölçüde negatif ilişkisi var, duygusal bağlılıkla ilişkisi yoktur.</li> <li>• Eğitim ile duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık arasında önemli ölçüde negatif ilişkili vardır.</li> </ul> <p>Çalışma süresi, örgütsel bağlılık ve boyutlarıyla pozitif ilişkilidir.</p>   |
| Meyer ve Smith (2000)      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Devamlılık bağlılığı yaş, cinsiyet ve kıdemle önemli oranda ilişkilidir.</li> <li>• Kadınlar ve kıdemli çalışanların devam bağlılığı daha yüksektir.</li> </ul>  |

Daha önce de belirtildiği gibi örgütsel bağlılık ve kişisel-demografik özellikler arasındaki ilişkiyi inceleyen pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalardan bazıları ve elde ettikleri bulgular Tablo 5 'te verilmiştir. Tablodan da görüleceği gibi örgütsel bağlılık ve kişisel-demografik özellikler arasındaki ilişki belirsizdir. Araştırmalardan elde edilen bulgular birbirleriyle örtüşmemektedir.

## **2.6.2.Örgütsel Faktörler**

Örgütsel bağlılık bireysel faktörlerden etkilenmesinin yanı sıra örgütsel faktörlerden de etkilenmektedir. İnce ve Gül (2005) düşük statülü çalışanlar için yaş, medeni durum, eğitim gibi bireysel faktörler örgütsel bağlılığı daha çok etkilerken, yüksek statülü çalışanlar için örgütsel özellikler örgütsel bağlılığı daha çok etkilediğini belirtmektedir. Çalışmanın bu bölümünde bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler üzerinde durulacaktır. Bu faktörler işin niteliği ve önemi, ücret düzeyi, yönetim ve liderlik stili, , rol çatışması ve rol belirsizliği, algılanan örgütsel destek, örgütsel ödüller, örgüt kültürü, örgütsel adalet, örgütsel iletişim ve örgütsel güvendir.

### **2.6.2.1.İşin Niteliği ve Önemi**

İşin niteliği ve önemi örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür. Tekin'e (2002) göre işin motive etme potansiyeli, içerdiği bakış açısı, zorluk derecesi gibi genel özelliklerinin yanı sıra iş konusuyla özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi unsurları örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

Genel olarak bireyin işiyle ilgili sorumlulukları ile örgütsel bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır. Bireyin sorumlulukları arttıkça örgütsel bağlılığı da artmaktadır. Özellikle üst düzey pozisyonların, daha fazla sorumluluk taşınması nedeniyle daha fazla bağlılık oluşturma olasılığı vardır. Benzer şekilde, işlerini nasıl yapacakları konusunda daha fazla serbesti ve karar alma yetkisine sahip çalışanların işini nasıl yapacağı konusunda çok az serbestisi olan çalışanlara oranla daha olumlu tutumlara sahip oldukları belirtilmektedir.

Varoğlu'na (1993) göre bir işin, bağlılığı etkileyen en belirgin özelliği bir amaca ulaşmak üzere araç olup olmamasıdır. Varoğlu (1993), kâr amaçlı örgütlerin hepsinde bütün işler maaş karşılığında yapılıyorsa da, işin ne karşılığı yapıldığının farklı derecelerde belirginlik gösterdiğini vurgulamaktadır. Genellikle, işin belirgin ve maddi bir beklenti karşılığında yapılmasının bireyin hissettiği sorumluluğu azalttığı düşünülmektedir,

örneğin, "Bu işi sadece para için yapıyorum" ifadesi bağlılık açısından olumlu olarak değerlendirilmemelidir.

### **2.6.2.2.Ücret Düzeyi**

Bağlılık düzeyini etkileyen en önemli değişkenlerden biri de ücret düzeyidir. Özellikle ekonomik sıkıntı çeken bireyler dâhil bir kısım bireyler için ücretin diğer faktörlerden (iş, çalışma arkadaşları, yönetici v.b.) daha önemli olduğu belirtilmektedir.

Ücretin bağlılık üzerinde etkili olmasında, geçim ve yaşam standardı etkili olmakla beraber ücret dağıtımındaki adalet de önemli bir etkidir. Bireyler örgütte uygulanan ücret politikasının adil ve dengeli olduğunu düşündükleri takdirde bağlılıkları da bundan olumlu yönde etkilenecektir. Pieffer (1995) , ücretin birey tarafından algılanan adilliğinin, örgütsel bağlılık açısından ücret miktarından çok daha önemli bir belirleyici olabileceğini ileri süren bazı araştırmalar bulunduğunu belirtmektedir. Bu araştırmalara göre bireyin ücret sisteminde adil olmayan bir durum hissetmesi durumunda örgüte olan güvenin kaybolacağı ve örgüte olan bağlılığının giderek zayıflayacağı ileri sürülmektedir(Pieffer, 1995, aktaran Keleş, 2006)

### **2.6.2.3.Yönetim ve Liderlik Tarzı**

Örgütlerdeki yönetim ve liderlik davranışları da örgütsel bağlılığın belirleyicilerinden biridir. Yönetim tarzı, yöneticinin çalışanlar ile ilişki kurma ve onları harekete geçirmede kullandığı yöntem olarak ifade edilebilir (Lunderberg, 1992, aktaran Gözen, 2007: 62) .Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamı olarak tanımlanmaktadır. Esnek, katılımcı yönetim ve liderlik tarzı örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilerken, otokratik yönetim tarzı katılmayı engelleyerek bağlılık duygusunu zedelemektedir.

Örgütler bünyelerinde barındırdıkları üyelerin örgütsel değer ve amaçları benimsemelerini, örgüt yararına gönüllü olarak fazladan çaba sarf etmelerini ve örgütte kalmaya devam etmelerini isterler. Liderler, izleyicilerini etkileme gücüne ve iş ortamını şekillendirme yeteneğine sahip kişilerdir. Liderlik tarzı bireylerin davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu nedenle olumlu liderlik davranışlarının, yüksek düzeyde örgütsel bağlılık sağladığı varsayılmaktadır.

Dönüştürücü liderlik tarzına göre liderler çalışanları ile yakın ilişkiler kurarak ve her bir çalışanın kişisel ihtiyaçlarını dikkate alarak çalışanlara karşı kişisel ilgi gösterir. İşcan'a (2006) göre lider her bireye karşı bireysel ilgi oluşturarak onlara karşı farklı, fakat adil davranır. Sonuçta liderin bu tutumu sebebiyle çalışanlar kendilerini özel, teşvik edilmiş ve motive olmuş hissederler.

Yönetim ve liderlik stili, çalışanların kararlara katılmasını sağlayıp sağlamama açısından da önemlidir. Bireylerin, katılımlarını sağlayan kararlara, sonuçları hakkında sorumluluk veya yükümlülük hissettikleri davranışlara daha fazla bağlılık gösterme eğiliminde olduğu belirtilmektedir. Bu da örgütsel bağlılığı artırmaktadır.

Liderlik stili ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine yapılan araştırmalar liderlik stilinin örgütsel bağlılığı etkilediğini göstermektedir. Lok ve Crawford (2004) Hong Kong' tan 219 ve Avustralya'dan 118 yönetici üzerinde yaptıkları araştırmada liderlik tarzının bağlılığı etkileme özelliğine sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır. Chen'in (2004) Tayvan'da 57 üretim ve hizmet firmasında 749 çalışan üzerinde yaptığı araştırmaya göre ise dönüşümsel liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki vardır.

#### **2.6.2.4.Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği**

Bireylerin örgütte karşı karşıya kaldıkları stres faktörleri de bağlılık üzerinde etkili olmaktadır. Stres faktörlerinin başında ise rol belirsizliği ve rol çatışması gibi role ilişkin unsurlar gelmektedir.

Rol, bireyin bulunduğu statü sınırları içinde neyi yapabileceği veya neyi yapamayacağı şeklindeki belirlenmiş davranışlarının toplamıdır (Gümüştakin ve Öztemiz, 2005: 274). Gümüştakin ve Öztemiz'e (2005) göre bireyin bir sosyal grup içindeki hakları ve sorumluluklarının belirlenmesiyle birlikte, aynı zamanda onun rolü de belirlenmiş olmaktadır. Bazı durumlarda bu roller sınırları belirsiz olması nedeniyle kafa karıştırıcı olabilmekte veya başka sosyal gruplar içinde belirlenmiş olan rollerle çatışabilmektedir.

Bireyin aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmek durumunda kalması ve bu rollerden birini diğerine oranla daha fazla benimsemesi, bireyin üstlendiği rol ile kişilik özellikleri uymaması gibi durumlarda rol çatışması meydana gelmektedir. Rolün açıkça tanımlanmadığı veya üstlenilen rolün yeterince bilinmediği durumlarda ise rol belirsizliği görülür(Gümüştakin ve Öztemiz, 2005: 274). Dolayısıyla dikkat edileceği gibi rol

çatışması bireysel merkezli nedenlerle oluşmaktadır. Rol belirsizliği ise bireyin sorumluluklarının genişliği, sahip olduğu otoritenin sınırları, işletme kuralları, iş güvenliği konularda açıklık olmaması gibi örgüt merkezli nedenlerle oluşmaktadır.

Son zamanlara kadar örgütsel bağlılık araştırmaları, bağlılığın işverenlere ilişkin sonuçlarına odaklanmıştır. Ancak son zamanlarda bağlılığın stres ve rol çatışması gibi çalışanla ilgili sonuçları üzerine yapılan araştırmalarda artış vardır. Bununla beraber Meyer ve diğerleri, (2002) bağlılığın bu sonuç değişkenleriyle nasıl bir ilişki içinde olduğu konusunda anlaşmazlıklar olduğunu bildirmektedir. Onlara göre bazı araştırmacılar bağlılığın, çalışan üzerindeki iş stresörlerinin negatif etkisine karşı tampon görevi görebileceğini savunurken; diğer bazı araştırmacılar bağlılık düzeyleri yüksek çalışanların bağlılık düzeyleri daha düşük çalışanlara göre bu gibi stresörlerden daha fazla etkileneceğini savunmaktadırlar.

Stres kaynağı olarak rol çatışması ve rol belirsizliği ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişkinin olduğu varsayılmaktadır. Rol çatışmasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri kendi kabuğuna çekilme ve ilgisiz davranma gibi psikolojik mahiyette ortaya çıkmaktadır. Bir örgüt içerisinde rollerin yerine getirilmesinde gerilim ve belirsizlik yaşanması örgütsel uyumsuzluk olarak kabul edilmektedir. Bu durum örgüt dışındaki alternatiflerin cazibesini arttırmakta, iş tatmini ve bağlılığın azalmasına neden olmaktadır (İnce ve Gül, 2005).

Örgütsel stres kaynakları olarak rol çatışması ve rol belirsizliğini inceleyen araştırmalar bu iki faktörün örgütsel bağlılıkla ilgili olmadığı veya aralarında negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu araştırmalardan bazıları ve araştırma sonucunda elde edilen bulgular şu şekildedir:

- Chen ve diğerleri (2006) stresle bağlılık arasında bir ilişki bulamamıştır.
- Kwon ve Banks (2004) ise görev tanımı ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki bulamamıştır.
- Yine Jaramillo ve diğerleri, (2005) rol çatışması ve rol belirsizliğinin örgütsel bağlılık ile ilişkili olmadığını sonucuna varmıştır.
- Maxwell and Steele ( 2003) ise bu bulguların aksine rol çatışması ve rol belirsizliğinin kaçınılmaz bir biçimde bağlılığı azalttığı sonucuna ulaşmıştır.

### **2.6.2.5.Örgütsel Ödüller**

Örgütsel ödüller, bağlılığı etkileyen çok önemli bir örgütsel faktördür. Çünkü örgütsel bağlılık bir çalışan için geleceğe yönelik beklentilerin bugün ile değiştirilmesi, bir işveren için ise bugün gösterilen çaba ve bağlılık karşılığında ödenen ücrettir (İnce ve Gül: 2005: 79).

Çalışanı ödüllendirme, örgütler için çalışana değer verdiğini ve çalışanın yaptığı işi takdir ettiğini göstermenin bir yoludur. Ödüller, ücret dışı yan gelirler gibi maddi olabileceği gibi takdir, teşvik, tanınma, övgü, güç, aidiyet, güvenlik, statü gibi içsel de olabilir. Doğal olarak bireylerin elde etmek istediği ödüller farklılık göstermektedir. Ancak bireysel farklılıklar ne olursa olsun, tüm çalışanlar örgüt için değerli olduklarını, yaptıkları işin takdir edildiğini hissetmek isterler. Maddi içerikli ödüller kadar içsel ödüller de örgütsel bağlılık üzerinde önemli etkilere sahiptir.

Cohen'a (1992) göre çalışanın ne derece kolaylıkla ödüle ulaşabildiği de ödüllendirmede önemli olan bir diğer unsurdur. Bir çalışanın örgütsel ödüllere kolayca ulaşabilmesi durumunda, söz konusu ödüllerin çaba harcanarak kazanılması gereken değil örgütün doğal olarak sağladığı ödüller olarak algılanacağı belirtilmektedir. Diğer taraftan düşük statüden bile olsa bir çalışan, büyük ödüller elde edebilecek ise, örgütsel bağlılığı kuvvetlenebilmektedir (Cohen, 1992, aktaran Keleş, 2006).

### **2.6.2.6.Algılanan Örgütsel Destek**

Örgütsel destek, örgüt değerlerinin çalışanların esenliğini dikkate alması ve onların mutluluklarını artırıcı nitelik taşıması durumunu ifade eder. Algılanan örgütsel destek, örgüt çalışanlarının kendilerini güvende hissetmeleri ve arkasında örgütün varlığını hissetmeleridir(Özdevecioğlu, 2003: 116). Özdevecioğlu (2003), her zaman örgütün desteğini yanı başında hisseden çalışanların, işlerine daha sıkı bağlanacaklarını ve işyerinden ayrılmayı düşünmeyeceklerini ileri sürmektedir.

Eisenberger ve diğerlerine (1986) göre örgütsel destek, bireylerin, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için daha fazla gayret göstermeleri halinde örgütün bunu ödüllendireceğine dair beklentisini yükseltecektir. Aynı zamanda algılanan destek övgü ve onay ihtiyacını karşıladığı oranda birey öz-kimliği ile örgütsel üyeliği birleştirecek ve

örgüte pozitif duygusal bir bağ geliştirecektir. Bu durum çalışanın örgütsel amaçları gerçekleştirmek için daha fazla çaba göstermesini sağlayacaktır.

Araştırmalar (Currie ve Dollery, 2006 ; Kwon ve Banks 2004; Özdevecioğlu, 2003; Dick and Metcalfe, 2001; Rhoades ve diğerleri 2001) örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında güçlü pozitif bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Araştırmacılar örgütsel desteğin özellikle duygusal bağlılık üzerinde etkili olduğu sonucuna varmışlardır. Özdevecioğlu'na göre (2003) çalışanlar, örgütleri tarafından desteklendiklerinde duygusal bağlılıkları diğer bağlılık düzeylerinden daha yüksek bir oranda etkilenmektedir. En düşük etkilenme ise devam bağlılığında ortaya çıkmıştır.

### **2.6.2.7.Örgütsel İletişim**

İletişim, insanları birbirine bağlayan ve onların sosyal bir grup halinde ve uyumlu bir şekilde çalışmalarını sağlayan bir bağdır (Gözen, 2007: 33). Bu bağın bireyleri bazen birbirine yakınlaştırıcı, bazen de uzaklaştırıcı rol oynadığını belirtmek yanlış olmayacaktır. Bireyler arasında bilgi, fikir ve duyguların karşılıklı olarak aksamadan iletilmesi etkin bir çalışma ortamı yaratılmasında önemli bir etken olacaktır.

Bakan ve Büyükbeşe (2004) çalışanların örgütle ilgili konularda bilgi sahibi olmasının, çalışanların yöneticileriyle işlerini ilgilendiren konularda özgürce tartışabilmesinin, kararlara katılmalarının, çalışanlarda kendilerine değer verildiği inancını güçlendirdiğini ileri sürmektedir. Yazarlara göre bu sebeple, iletişim çalışanlar üzerinde olumlu etkiler yaratarak onların kendilerine olan güvenlerini pekiştirici bir özellik taşımaktadır. Böylece örgüt amaçlarını benimseme ve örgüte bağlılık hissi artacaktır.

Araştırmalar iletişimin örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli faktörlerden biri olduğunu göstermektedir. Chen ve diğerlerine (2006) göre örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılık arasında önemli pozitif bir ilişki vardır. Kwon ve Banks (2004) , açık iletişim ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki olduğunu bulmuştur. Yoon ve Thye ise (2002) yaptıkları araştırmada iletişimin doğrudan ve dolaylı olarak örgütsel bağlılığın en önemli önceli olduğu sonucuna ulaşmıştır.

### **2.6.2.8.Örgüt Kültürü**

Örgüt içinde üyelerin davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilecek örgüt kültürü bağlılığı etkileyen en

önemli örgütsel faktörlerden bir diğeridir. Örgüt kültürü bireylerde ortak bir kimlik duygusu yaratmakta ve örgütsel amaçlara katılım yoluyla örgütsel bağlılığın oluşmasına yardım etmektedir. Örgüt kültürü örgütsel bütünlük ve örgütsel bağlılık oluşturulmasını mümkün kılmaktadır.

DeCotiis ve Summers'a (1987) göre örgüt kültürü çalışanların öncelikleri ile örgütün hedefleri arasında bir köprü görevi görerek örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çalışanlar arasında ortak bir kimlik duygusunun gelişmesini sağlayan örgüt kültürü, örgütsel amaçlara katılımı teşvik ederek örgütsel bağlılığın oluşmasını veya kuvvetlenmesini destekleyici bir işlev görmektedir (DeCotiis ve Summers, 1987, aktaran İnce ve Gül, 1995).

Erdem (2007) ile Lok ve Crawford (2004) yaptıkları araştırmalarda örgüt kültürünün örgütsel bağlılığı etkilediğini ortaya koymuşlardır. Aynı doğrultuda Chen (2004) de yaptığı araştırmada liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin örgüt kültürü tarafından değiştirilebildiğini bulmuştur.

#### **2.6.2.9.Örgütsel Adalet**

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer örgütsel faktör örgütsel adalettir. Kazanımların dağıtılması, dağıtım kararlarının alınmasında kullanılan prosedürler ve bireyler arasındaki etkileşimin gerektirdikleri ile ilgili geliştirilen kurallar ve sosyal normlarla açıklanan örgütsel adalet, dağıtım adaleti (kazanımların hakça dağıtılıp dağıtılmadığına ilişkin algılar) ve prosedür (yöntemsel) adaleti (kazanımların belirlenmesinde kullanılan kriterlerin uygunluğu) olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır.

Örgütsel adalet, adil ve ahlâki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınmasını ve teşvik edilmesini içerir. Başka bir ifade ile adaletli bir örgütte, çalışanlar yöneticilerin davranışını adil, ahlâki ve rasyonel olarak değerlendirirler (İşcan ve Naktiyok, 2004: 187). Özmen ve diğerleri (2007) adil algılayışların pozitif davranışlara yol açarak, çalışanların kendilerini örgütün değerli ve saygın üyeleri olarak hissetmelerini, çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle uyumlu ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmelerini sağlarken, adaletsizliklerin örgütlerin amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran olumsuz davranışlara yol açtığını belirtmektedir.



Yılmaz'a (2003) göre dağıtıcı adaletin adil algılanması ücret ve iş tatmini gibi iki kişisel çıktı sağlamaktadır. Prosedürel adaletin adil algılanması ise örgütsel bağlılık ve astların amirleri adil değerlendirmesi gibi iki çıktı sağlamaktadır. Prosedürel adalet örgütsel bağlılık ve çalışan -amir arasında güveni gösterdiği için örgütsel etkinliğin önemli bir göstergesidir. Bu bağlamda örgüt için çok önemli iki değişken olan güven ve bağlılık davranışlarının oluşmasını sağlaması açısından prosedürel adalet kavramının daha fazla önem arz ettiği söylenebilir.

#### **2.6.2.10. Örgütsel Güven**

Örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan bir diğer önemli unsur da örgütsel güvendir. Güven, bireyin karşı taraftan zarar görmeyeceğine dair olan inancı yansıtır. Bir başka ifadeyle birey karşı tarafın onun yararına davranacağına ya da en azından ona zarar verecek şekilde davranmayacağına dair inanç duyar. Bu inancın sonucu birey kendini güvende hisseder ve güvenilen tarafa doğru bağlılık duygusu geliştirir. Özetle içinde güven barındıran ilişkilerin, tarafların bu ilişkiye bağlılık göstermelerine sebep olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Çalışanın örgütüne güven duyması, örgütte karar alıcıları etkileme imkânı olmasa da, örgütün kendisinin yararına çabalayacağına veya en azından zararına olmayacak şekilde davranacağına güven duyması anlamına gelmektedir. Örgütteki güven ortamı bireylerin içinde yer almaktan memnuniyet duyacağı huzurlu bir çalışma ortamının oluşmasına katkı sağlayacaktır. Örgütteki güvensizlik ise tam tersi etkiye neden olacaktır. Böyle bir ortamda Albrecht'e göre (2006) çalışanların giderek daha fazla belirsizlik hissetmeleri ve örgütsel amaçlara daha az katkıda bulunmaları, bazı geri çekilme davranışlarında bulunmaları ve bağlılıklarında azalma meydana gelmesi olasılığı artmaktadır.

Burada çalışanın örgüte bağlı olması sadece o örgütte uzun süreli çalışması anlamına gelmediğinin altını çizmek gerekmektedir. Çalışanın bağlılığı örgütün menfaatlerini ve olumlu imajını korumayı, örgütü tehlikeye sokmamayı, örgüte ait gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmamayı da ifade etmektedir. Bütün bunların olması için güvenin var olması gerektiğini belirtmektedir. Börü'ye göre (2005) yüksek seviyeli güven duygusu çalışanlar arasında bağlılık yaratmada kesinlikle önemli bir unsurdur. Çalışanlar, şirketlerinin sadece kar amacı taşımadığına çalışanlarının refahını ve mutluluğunu da göz

önüne alacağına güvenirlir. Şirketine güvenen birey bağlı kalır. Bu nedenle, yüksek güvene sahip bir örgüt kesinlikle bağlılığı arttırmada başarılı olmaktadır. (Börü, 2005)

Güven tek başına çalışanın örgütsel bağlılık davranışı geliştirmesine neden olmasının yanı sıra bağlılığa neden olan diğer faktörlerin de gelişmesine işlerlik kazandırmakta ve çalışanla örgüt arasında pozitif ilişkilerin kurulmasını ve devam ettirilmesini sağlamaktadır. Pratt ve Dirks (2006) güvenin, uzun süreli pozitif ilişkilere izin verebilen, pozitif ilişkileri geliştiren ve hasarlara karşı dayanıklı olmasını sağlayan "kemikler" olarak hizmet ettiğini belirtmektedir. Daha önce örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu belirtilen faktörlerin pek çoğu çalışanların güvenini arttırmak suretiyle örgütsel bağlılığın artmasına katkıda bulunmaktadır. Örneğin, algılanan örgütsel destek, örgüt çalışanlarının arkasında örgütün varlığını hissetmelerini ve böylece kendilerini güvende hissetmelerini sağlayarak örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir. İletişim çalışanlar üzerinde olumlu etkiler yaratarak onların kendilerine ve örgütlerine olan güvenlerini pekiştirmekte ve böylece örgüt amaçlarını benimseme ve örgüte bağlılık hissini arttırmaktadır. Örgütteki adalet algılamaları da aynı şekilde güveni ve dolaylı olarak örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Görüldüğü üzere güven duygusu pozitif ilişkilerin gelişmesine izin vermekte ve bu ilişkilerin zorluklar karşısında dayanıklı ve uzun süreli olmasının önünü açmaktadır.

Son olarak örgütsel güven ve bağlılığın zaman içinde gelişen olgular olduğunu belirtmek gerekmektedir. Börü'nün (2005) de belirttiği gibi çalışan, örgüt içerisinde kaldıkça ve etkileşim içerisinde oldukça örgütün politikaları, amaçları, yöneticisinin özellikleri hakkında gittikçe daha fazla bilgi sahibi olmaya başlamakta ve bu da onun hem örgüte hem de yöneticisine güven duymasına neden olmaktadır. Duyduğu bu güven de onun örgüte bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir.

Literatürde örgütsel güven ve bağlılık ilişkisini destekleyen çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Bu araştırmalara ve araştırmalar sonucu elde edilen bulgulara çalışmamızın 2. bölümünün sonunda yer alan "Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Araştırma Bulguları" kısmında değinilecektir.

### **2.6.3.Örgüt Dışı Faktörler**

Bireysel ve örgütsel özelliklerin haricinde örgüt dışındaki faktörler de örgütsel bağlılık üzerinde etkili olmaktadır. Örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan örgüt dışı faktörlerden

en önemlisi alternatif iş imkânlarıdır. Alternatif iş imkânlarının varlığının bireyin örgüte olan bağlılığını azaltıcı etkisi vardır. Alternatif iş imkânları bireyin yetenekleri ile ilgili olduğu kadar örgütün bağlı bulunduğu sektör ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu gibi değişkenlerden de etkilenmektedir.

Eğitim, alternatif iş imkânlarının varlığını belirleyen önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Yüksek eğitilmiş çalışanlar için iş alternatifleri genel olarak daha yüksek olsa da bu her zaman için geçerli bir kural değildir. Eğitim ve becerilerin diğer örgütlere devredilebilirliği de çalışanların sahip olduğu alternatifler üzerinde etkili olmaktadır. Üyesi olduğu örgütte geçerli olan becerileri edinmek için çaba sarf eden ve eğitimini buna göre planlayan bireyler için edindikleri beceriler hiç şüphesiz yararlı olacaktır. Ancak bu beceriler başka bir örgüt için tamamen gereksiz olabilir. Bu durum bireyin başka bir örgüte geçmesi üzerinde kısıtlayıcı olacak başka bir ifadeyle bireyin sahip olduğu iş alternatiflerini azaltacaktır.

Daha önce de belirtildiği gibi alternatif iş imkânları bireyin yetenekleri ile ilgili olduğu kadar ülkenin sosyo-ekonomik durumuyla da ilgilidir. Bağlılık literatürü emek pazarı şartlarının kontrol edilmesi gerektiğini belirtmektedir. Çünkü emek pazarındaki iş fırsatlarının azlığı çalışanların örgütlerine daha güçlü bağlılık hissetmesiyle sonuçlanacaktır (Wallace,1995) . Emek piyasasındaki koşullara bağlı olarak işsizlik oranlarının yüksek olması çalışanların iş değiştirme niyetlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Bireylerin daha iyi iş bulma imkânlarının az olması örgütsel bağlılıklarının artmasına neden olmaktadır.

Ancak örgütsel bağlılıkları artsa bile bu durum bireyin örgütte kalmaktan mutlu olacağı anlamına gelmemektedir. Alternatifsizlik nedeniyle bireyin kendini örgütte sıkışmış hissetmesinin ne örgüt ne de birey açısından olumlu sonuçlarının olması mümkün görünmemektedir.

Örgütsel bağlılık literatüründe alternatif iş imkânlarının örgütsel bağlılığın devam bileşeniyle ilişkili olduğu vurgulanmaktadır (Meyer ve Allen, 1990; Wallace, 1995; Meyer ve diğerleri, 2002; Suliman veİles, 2000a ). Allen ve Meyer'e göre; genel olarak devam bağlılığının artması sonucunda duygusal ve normatif bağlılık azalır (Currie and Dollery,2006) . Devam bağlılığının yüksek olması ise duygusal bağlılığa sahip çalışanlar

örgüt başarısına, devamlılık bağlılığına sahip olanlardan daha çok katkıda buldukları için örgütler tarafından istenmeyen bir durumdur.

## **2.7.Örgütsel Bağlılık Sonuçları**

Örgütsel bağlılık kavramının son 30 yıldır araştırmacılar tarafından yoğun bir ilgi gösterilmesinin nedeni örgütsel bağlılık davranışının işgücü devri, devamsızlık, performans ve etkinlik gibi iş davranışları üzerindeki olumlu etkisidir. Ancak örgütsel bağlılığın sonuçları derecesi ya da türü ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olarak değişebilmektedir. Örneğin bağlılığın tüm çeşitlerinin yüksek performansla sonuçlanmayacağı gibi çalışanların örgüte karşı yüksek derecede bağlılık geliştirmeleri de her zaman olumlu sonuçlanmaz.

Örgütsel bağlılık düşük veya yüksek derecelerde olabilir. Keleş'e (2006) göre düşük seviyedeki bağlılık derecesinin faydalı yanları olabileceği gibi, yüksek bağlılık derecesinin de sakıncalı yanları bulunabilir. Düşük bağlılık derecesinin sakıncalı yanı, devamsızlığa, işe geç gelmelere, işe özen göstermemeye, düşük verimliliğe ve sabotaja neden olmasıdır. Düşük bağlılık derecesinin yararlı yanı ise; belirsizlik ve çatışma durumlarında, bağlılık düzeyi düşük olan personelin orijinal ve yenilikçi fikirler ortaya çıkarabilmeleridir. Yüksek bağlılık derecesi olduğu durumlarda ise; yenilik ve yaratıcılıktan uzaklaşma, değişime direnme, iş yaşam dengesini kuramama, stres gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşılabilir. Aynı zamanda bağlılık dereceleri yüksek olan bireylerin örgütün yararına olduğu takdirde yasal ya da ahlaki olmayan işlemleri de rahatlıkla uygulayabilecekleri belirtilmektedir.

Bağlılıkla ilgili yapılan pek çok çalışmada, bağlılığın bağımsız bir değişken olarak devamsızlık, işgücü devir oranı, işten ayrılma niyeti gibi değişik iş davranışlarını etkilediği ortaya çıkmıştır. Bağımlı bir değişken olarak ise örgütsel bağlılığın demografik faktörler, rol çatışması veya örgütsel yapı gibi değişkenlerden etkilendiği belirtilmektedir (İnce ve Gül, 2005). Çalışmamızın bu bölümünde örgütsel bağlılık ile performans, devamsızlık, işe geç kalma, işten ayrılma niyeti ve stres arasındaki ilişki üzerinde durulacaktır.

### **2.7.1.Örgütsel Bağlılık ve Performans**

Performans, bireyin, ilgili oldukları birimin ve örgütün amaçlarına, niteliksel ve niceliksel katkılarının toplam ölçüsü olarak tanımlanabilir. Bu nedenle, bireysel anlamda

çalışanların performanslarının güçlü ya da zayıf olmasından örgüt de etkilenecektir. Örgütsel bağlılıkları güçlü olan çalışanların performanslarının da yüksek olacağı varsayılmaktadır.

Bu varsayıma göre örgütsel bağlılık, bireylerin örgütün bir üyesi olmaktan memnun olmalarını ve örgütün amaç ve değerlerini benimsemelerini sağlayarak, onların bu amaç ve değerlere ulaşmasını sağlaması için çaba göstermesine neden olur. Dolayısıyla örgütün amaç ve değerlerini gerçekleştirmek için çabalayan çalışanların performansları yükselecektir. Ancak örgütsel bağlılığın performansla ilişkisi kesin olarak belirlenememiştir.

Performans örgütsel bağlılığın bir sonucu olarak görülmesine rağmen Suliman ve Iles (2000a) bağlılığın tüm boyutlarının yüksek performansla sonuçlanmadığına dikkat çekmektedir. Yazarlara göre örgütsel bağlılığın çok boyutlu bir kavram olmasının sonucu olarak bağlılık bileşenlerinin performansla ilişkisi de birbirlerinden farklılık göstermektedir. Devam bağlılığı bireylerin alternatif iş fırsatı olmadığı veya örgütten ayrılmanın yüksek maliyet gerektirmesinden dolayı örgütte kalmalarına neden olmaktadır. Dolayısıyla bu bağlılık yüksek performans sağlamaz. Devam bağlılığının aksine duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler kendileri "istedikleri" için örgütte kalmakta ve bunun sonucu olarak da performansları yüksek olmaktadır.

Örgütsel bağlılık ve performans arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalardan bazıları ve ulaştıkları sonuçlar aşağıdaki gibidir:

- Chen ve diğerleri (2006), örgütsel bağlılık ve performans arasında güçlü bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir.
- Meyer ve diğerleri (2002) yaptıkları meta analiz çalışması sonucunda iş performansının, duygusal ve normatif bağlılık ile pozitif, devam bağlılığı ile negatif ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.
- Suliman ve Iles'in (2000a) yaptıkları çalışma sonuçlarına göre örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın bileşenleri ile performans arasında pozitif ilişki vardır. Ancak ilişkinin gücü bağlılık bileşenine göre değişmektedir. Sırasıyla duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile performans arasında daha güçlü ilişkili vardır.

- Gupta ve diğerlerine (1998) göre ise örgüt değer ve amaçlarına daha güçlü bağlılık performansın artmasına neden olmaktadır.

Araştırma sonuçları örgütsel bağlılık ve performans arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda sonuçlar örgütsel bağlılığın çok boyutluluğunu ve performansın bağlılığın farklı boyutlarıyla farklı ilişkiler içinde olduğunu destekler niteliktedir.

### **2.7.2.Örgütsel Bağlılık ve Devamsızlık**

Devamsızlık, çalışanın iş programına göre işinin başında olması gereken zamanlarda işe gelmemesi olarak tanımlanabilir. İşinin başında olmayan birey üstlendiği görev ve sorumlulukları yerine getirmeyerek aksaklıklara neden olacaktır. Bu açıdan bakıldığında örgütler için bireyin işinin başında olmaması maliyetli ve ciddi bir sorundur.

Örgütsel bağlılık ve devamsızlık arasındaki ilişki örgütsel bağlılık araştırmacıları tarafından en fazla üzerinde durulan konulardan biri olmuştur. Genel olarak örgüte yüksek düzeyde bağlılık geliştirmiş bireylerin devamsızlık oranlarının düşük olacağı varsayılmaktadır. Literatürde bağlılık ile devamsızlık arasındaki araştırmayı destekleyen araştırmalar bulunmasına rağmen bu ilişkinin çok güçlü olmadığına dair çeşitli araştırmalar da mevcuttur. Dolayısıyla bağlılık ile devamsızlık arasında çok güçlü olmamasına rağmen bir ilişkinin olduğu, ancak bağlılığın çalışanların devamlılık göstermelerini sağlayan tek faktör olmadığı söylenebilir(İnce ve Gül, 2005).

Örgütsel bağlılık ve devamsızlık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalardan bazıları ve ulaştıkları sonuçlar aşağıdaki gibidir:

- Meyer ve diğerleri (2002), sadece duygusal bağlılığın devamsızlıkla negatif ilişkili olduğunu bulmuşlardır.
- Savery ve diğerlerinin (1998) yaptıkları araştırmaya göre; bağlılığı yüksek olan çalışanlar, bağlılığı düşük olanlara göre daha az devamsızlık yapmaktadırlar. Ancak araştırma sonuçlarına göre işe bağlılık bireyin devamsızlığını örgütsel bağlılıktan daha güçlü etkilemektedir.
- İşlerine bağlılıkları yüksek olan çalışanların, örgütte kalmaya daha yatkın olacakları ve devamsızlık seviyelerinin daha düşük olacağı varsayımından hareketle yaptıkları

araştırmada, Steel ve Rentsch, yetmiş ay süresince bağlılık ve devamsızlıklarını izledikleri çalışanlardan bağlılıkları yüksek olanların çok düşük devamsızlık oranına sahip oldukları sonucuna varmışlardır (Steel ve Rentsch, 1995, aktaran Keleş, 2006).

### **2.7.3.Örgütsel Bağlılık ve İşe Geç Kalma**

Çalışanın işinin basında bulunması gerekli olan saatlerden daha geç işine ulaşması olarak tanımlanan işe geç kalma, devamsızlıkta olduğu gibi çalışanın görev ve sorumluluklarını yerine getirmemesi nedeniyle aksaklıklara neden olan bir davranıştır. Aracın bozulması, hava şartları, hastalık gibi olağan dışı durumlarda anlayışla karşılanmakla beraber bunun dışındaki durumlarda çalışanların işlerine geç kalma oranının düşük olması beklenir.

İşe geç kalma davranışının oluşmasında örgüte bağlı çalışanlarda iş ve iş ortamına ilişkin sebepler daha az olacak ve bu nedenle de işe geç kalma oranı da düşük olacaktır. Kişisel nedenlerle işe geç kalma durumunda ise, örgüte bağlı çalışanların işlerini olumsuz etkileyecek ve aksatacak koşulları kontrol altına almaya çalışacakları ifade edilebilir. Bu bağlamda işe geç kalma oranının düşük olması, örgüte bağlılığın göstergesi olarak düşünülebilir (Keleş, 2006). Ancak devamsızlıkta olduğu gibi örgüte bağlılığın işe geç kalma davranışının düşük olmasını sağlayan tek faktör olmadığı söylenebilir.

Yapılan araştırmalar işe geç kalma davranışının bağlılıkla ilişkili olduğunu göstermektedir. Angle ve Perry çalışmalarında ÖB ve işe geç kalma arasında negatif yönde güçlü bir ilişki belirlemişlerdir. Araştırma bağlılık düzeyleri yüksek çalışanların işlerine daha az geç kaldıklarını göstermiştir (Angle ve Perry, 1981; aktaran İnce ve Gül, 2005).

Blau (1986) ise örgütsel bağlılığın devamsızlık ve geç kalma davranışının belirleyicisi olduğu bir araştırma yapmıştır. Buna göre örgütsel bağlılık düzeyleri daha yüksek olan çalışanların daha az devamsızlık ve geç kalma davranışı sergiledikleri ortaya çıkmıştır(Blau, 1986, aktaran Savery ve diğerleri, 1998).

### **2.7.4.Örgütsel Bağlılık ve İş Gücü Devir Oranı ve İşten Ayrılma Niyeti**

Örgütsel bağlılığın en önemli davranışsal sonuçlarından biri iş gücü devri üzerindedir. İş gücü devri çalışanların herhangi bir nedenden dolayı örgüt kadrosundan ayrılmalarını ifade etmektedir ve ile örgütlerde arzu edilmeyen bir durumdur. Örgütten ayrılan deneyimli personelin örgütte yetişme ve kalifiye hale gelmesi için yapılan

yatırımlar ve acemilik döneminde yaptığı hataların bedeli örgüt için ciddi bir maliyet olacaktır. Örgüte yeni katılacak olan çalışanların örgüte uyumu için yapılacak yatırımlar ve tecrübesiz çalışanın kalifiye hale gelene kadar düşük verimde çalışması iş gücü devrinin diğer bir maliyet unsurudur. İşten ayrılma niyetleri yüksek olan bireylerin örgütteki rollerine yoğunlaşmak yerine alternatif iş fırsatları üzerinde yoğunlaşmasının performanslarını düşürecek olması ise bir başka istenmeyen durumdur.

Çalışanların yeni iş bulma olanakları bulunmasına rağmen örgütün aktif bir üyesi olarak kalmaya devam etmesine neden olan örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti ile arasında negatif ilişki vardır. Konu ile ilgili yapılan araştırmaların sonuçlarına göre; örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanların işten ayrılma eğilimleri daha düşük olurken, örgüte bağlılığı düşük olanların işten ayrılma davranışları başka iş fırsatlarından yüksek düzeyde etkilenmektedir. Bu konuda yapılan bazı araştırmalar ve elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir:

- Addae ve Parboteeah (2006) üç büyük bankada veznedar ve müşteri temsilcilerinden oluşan 248 kişi üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucunda duygusal bağlılık ve işten ayrılma eğilimi arasında belirgin bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.
- Çakar ve Ceylan'ın (2005) hizmet sektöründen faaliyet gösteren biri özel sektörde ve diğeri kamu sektöründe faaliyet gösteren iki kuruluştaki orta ve üst düzey 84 kişi üzerinde yaptığı araştırmaya göre çalışanların duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeyleri arttıkça işten ayrılma niyetleri belirli ölçülerde azalmaktadır.
- Jaramillo ve diğerlerine (2005) ise örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.
- Uyguç ve Çımrın'ın (2004) DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı'nda çalışan 101 kişi üzerinde yaptıkları çalışmaya göre örgütsel bağlılığın üç bileşenin çalışanlarının işten ayrılma niyetlerinin belirleyicisi olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçlara göre Merkez Laboratuvarı çalışanlarının duygusal ve normatif bağlılıklarının artması ile işten ayrılma niyetlerinin azalacağı buna karşılık devamlılık bağlılığının artışı ile işten ayrılma niyetinin artacağı söylenebilir.
- Hochwarter ve diğerleri (1999) de otel endüstrisinde Amerikalı orta ve üst düzey 141



yönetici üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Elde edilen bulgulara göre örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki vardır.

- Hochwarter ve diğerleri (1999), ABD’de büyük bir üniversitenin ofis ve teknik destek çalışanları arasında 418 kişi üzerinde yaptıkları bir başka araştırmada da benzer sonuçlar elde etmişlerdir. Araştırmaya göre bağlılık işten ayrılma eğiliminin önemli bir tahminicisidir.

Yetenekli, deneyimli ve örgüt yararına çaba sarıtmaktan kaçınmayan çalışanlar örgütler için en değerli kaynaklardan biridir. Bu nedenle başarılı olmak isteyen örgütler bünyelerinde barındırdıkları bireylerin örgüt üyesi olarak kalmaya devam etmesini arzu ederler. Örgütsel bağlılık bireylerin örgütte kalmaya devam etmelerini sağladığı için örgüt açısından önemle ele alınması gereken bir konudur. Ancak her bağlılık türünün bireyin örgütte gönüllü olarak kalmasını, örgütsel amaçlarla bütünleşmesini ve bu amaçları gerçekleştirmek için çaba sarıtmesini sağlamadığı unutulmamalıdır. Örgütteki güven ortamı, çalışanın isteyerek örgütün bir parçası olmasını ve olumlu iş davranışlarının oluşmasını sağlayan çok önemli bir faktördür. Bu bağlamda örgütte güven ortamının yaratılması çalışanların örgütlerin arzu ettikleri şekilde örgütlerine bağlanmasına sebep olacağı unutulmamalıdır.

## **2.8.Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Araştırmalarında Kullanılan Ölçekler**

Literatürde örgütsel güven ve örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalarda farklı ölçekler kullanılmaktadır. Bu bölümde literatürde örgütsel güven ve örgütsel bağlılık konularında yapılan çalışmalarda genel olarak hangi ölçeklerin kullanıldığına değinilecektir.

### **2.8.1.Örgütsel Güven Araştırmalarında Kullanılan Ölçekler**

Örgütsel güven literatürü incelendiğinde örgütsel güveni ölçmeye yönelik olarak hazırlanmış pek çok ölçek olduğu dikkat çekmektedir. Ancak araştırmacılar tarafından bu ölçeklerin kullanımı konusunda belli bir eğilim gösterilmediği ve kullanılan ölçeklerin araştırmanın amacına ve araştırmacının tercihinine göre çeşitlilik gösterdiği gözle çarpılmaktadır. Ölçeklerin kullanımı konusunda göze çarpan bu çeşitlilik Türkiye’deki araştırmacılar arasında da görülmektedir. Daboval, Comish, Swindle ve Gaster (1994), McAllister (1995), Bromiley ve Cummings(1996) tarafından geliştirilen ölçekler Türkiye’de yapılan araştırmalarda kullanılan ölçeklerden bazılarıdır.

Daboval, Comish, Swindle ve Gaster (1994) tarafından geliştirilen “Güven Envanteri” Küçük İşletmeler ve Sorunları hakkındaki bir sempozyumda sunulmuştur. Personel politikaları, ast-üst ilişkileri ve iletişim şeklinde üç boyuttan oluşan envanter her bir boyut altında 12, toplam 36 sorudan oluşmaktadır. Kamer (2001) tarafından Türkçeye çevrilerek geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılan ölçek çeşitli araştırmacılar tarafından kullanılmıştır.

McAllister’ın (1995) geliştirdiği "Bilişsel ve Duygusal Güven Ölçeği", literatürde var olan güven ölçeklerinde yer alan sorulardan uzman görüşü alınarak oluşturulmuş bir ölçektir. Ölçek, örgütlerde güven ilişkilerinin iki farklı boyutu olan bilişsel ve duygusal güveni ölçmeyi amaçlamaktadır. Ölçek Sağlam (2003) tarafından Türkçeye çevrilmiş ve Arı’nın banka çalışanları üzerinde yaptığı araştırmasında kullanılmıştır.

Türkiye’de yapılan araştırmalarda kullanılan bir diğer ölçek Bromiley ve Cummings(1996) tarafından geliştirilen “Örgütsel Güven Envanteri” dir. Ölçeğin kısa ve uzun olmak üzere iki formu bulunmaktadır. Bromiley ve Cummings(1996) örgütsel güveni “bir kişinin veya bir grubu oluşturan kişilerin diğer kişi veya gruba karşı açık veya açık olmayan taahhütlere uygun iyi niyetli davranma gayreti, ne olursa olsun, görüşmelerde önceden belirlenmiş taahhütlere dürüst olma ve uygun fırsatlar olduğunda bile diğer tarafın durumundan çıkar sağlamama inancı veya grubun ortak inancı” olarak tanımlamaktadır. “Örgütsel Güven Envanterinin Uzun Formu” bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç boyut içermekte ve 62 sorudan oluşmaktadır. “Örgütsel Güven Envanterinin Kısa Formu” ise 12 sorudan oluşmakta ve davranışsal boyutu göz ardı ederek “duygusal örgütsel güven” ve “bilişsel örgütsel güven” olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır.

Kullanılan bu ölçekler dışında aynı zamanda araştırmacıların, literatürde var olan ölçeklerin kullanmanın yanı sıra literatüre dayalı olarak kendileri tarafından oluşturulan ifadelerle örgütsel güven konusunu ölçme yoluna gittikleri de görülmektedir. Örneğin Özen (2000), çalışmasında kullandığı güvenle ilgili ifadeleri, literatürde var olan ölçeklerden esinlenerek ve güven konusunda yapılan çalışmalardan yararlanarak geliştirdiğini belirtmektedir.

## 2.8.2.Örgütsel Bağlılık Araştırmalarında Kullanılan Ölçekler

Örgütsel güven araştırmalarında kullanılan ölçekler konusunda göze çarpan çeşitliliğin aksine örgütsel bağlılık araştırmalarında genel olarak iki ölçeğin kullanılması konusunda bir eğilim olduğu dikkat çekmektedir. Bu ölçekler Mowday, Porter ve Steers tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ile Meyer ve Allen tarafından geliştirilen “Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği” dir.

Mowday, Porter ve Steers (1982) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği, 15 sorudan oluşmaktadır. Mowday ve diğerleri örgütsel bağlılığı tek bir boyutta ele almakta ve çalışanların örgüte karşı duygusal bağlılık geliştirdiklerini belirtmektedirler. Ancak söz konusu ölçek yoğun olarak kullanılmasına rağmen literatürde, ölçeği oluşturan 15 sorunun temsil ettiği faktörler konusunda ciddi şüpheler bulunmaktadır. Bu şüpheler, söz konusu ölçeğin tek bir faktörü ifade ettiği belirtilmesine rağmen yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen bulguların birden fazla faktör bulunduğu göstermesinden kaynaklanmaktadır (Angle ve Perry, 1981, Tanova ve diğerleri, 2002).

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan ilk araştırmalar örgütsel bağlılığın tek boyutlu bir yapı olduğu fikrine dayanmasına rağmen son dönemlerde, örgütsel bağlılık alanında yapılan araştırmalar örgütsel bağlılığın çok boyutlu bir doğası olduğunu ortaya koymaktadır (Wasti, 2005; Meyer ve diğerleri, 2002; Suliman ve Iles, 2000). Örgütün değişik boyutlarına duyulan bağlılık farklı faktörlerden etkilenmekte ve sonuçları da birbirlerinden farklı olmaktadır. Meyer ve Allen tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” örgütsel bağlılığı çok boyutlu olarak ele alması sebebiyle son yıllarda örgütsel bağlılık araştırmacıları tarafından en çok kullanılan ölçeklerden biri olmuştur. Meyer ve Allen tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı olarak üç alt boyuttan oluşmaktadır. Buna göre söz konusu ölçeğin duygusal boyutu çalışanların örgüte duygusal açıdan bağlanma derecesini ölçmeyi amaçlarken, devam boyutu çalışanların örgütsel bağlılıklarının ne derece içinde buldukları ihtiyaçtan kaynaklandığını ölçmeyi amaçlamaktadır. Normatif bağlılık ise diğer iki bağlılık boyutundan farklı olarak çalışanların örgüte duyduğu bağlılığı görev olarak algılaması ve örgütte kalmanın “doğru” olduğunu düşünmesinden kaynaklanan zorunluluk hissi sonucu oluşmakta ve örgütsel bağlılık ölçeğinin normatif bağlılık boyutu bu zorunluluk hissini ölçmeyi amaçlamaktadır.

## 2.9.Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Yapılan Araştırma Bulguları

Örgüte duyulan güvenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi literatürde pek çok araştırmaya konu olmuştur. Yapılan çalışmalarda doğrudan örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen araştırmaların yanı sıra örgütsel güvenin bir ara değişken olarak örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalara da sıklıkla rastlanmaktadır. Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen araştırmalar ve bu araştırmalar sonucu elde edilen bulguların bazıları şu şekildedir:

- Albrecht (2006), kamu sektöründe faaliyet gösteren büyük bir sağlık tesisinde 360 kişi üzerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırmaya bir yıl ve daha fazla süreyle örgütte bulunan ve tam mesai hizmet veren çalışanlar katılmıştır. Albrecht (2006), araştırma sonucunda örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Araştırma sonucunda aynı zamanda örgütsel güvenin örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında aracı değişken olarak etkili olduğu sonucuna da varılmıştır.
- Bir başka araştırma Chughtai ve Zafar (2006) tarafından Pakistan'ın üç büyük şehri Lahore, Islamabad/Rawalpindi ve Peshawar'daki 33 üniversitede yapılmıştır. Araştırmaya söz konusu üniversitelerde görev yapan 125 öğretim üyesi katılmıştır. Araştırma sonucunda üniversite yönetimine duyulan güven ve örgütsel bağlılık güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Costa (2003) ise güven ile takım memnuniyeti, performans ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek için Hollanda'da iki ayrı şehirde buluna üç sosyal bakım enstitüsünde bir araştırma yapmıştır. Araştırmaya en az üç üyesi bulunan toplam 112 takım ve 395 kişi katılmıştır. Araştırma sonucunda değişkenler arasındaki en güçlü ilişkinin güven ve örgütsel bağlılık boyutları arasında olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonucuna göre çalışma takımına duyulan güven azaldığına duygusal bağlılık düzeyinde azalma ve devam bağlılığı düzeyinde ise artma yönünde bir eğilimin varlığı tespit edilmiştir.
- Sağlam (2003), Ankara'da faaliyet gösteren 84 bankada müdür, müdür yardımcısı ve şef kademelerinde görev yapan 220 kişi üzerinde bir çalışma gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda banka yöneticilerinin bir üst kademedeki yer alan yöneticilerine karşı hissettikleri duygusal ve bilişsel örgütsel güven düzeyi ile örgütlerine karşı hissettikleri bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

- Demircan (2003) ise 568 akademisyen üzerinde yaptığı çalışmada örgütsel güvenin bir ara değişken olarak örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ölçmüştür. Araştırma sonucunda örgüte güvenin, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ile örgütsel etik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide ara değişken etkisine sahip olduğu ortaya çıkarılmıştır. Aynı zamanda yöneticiye ve örgüte duyulan güvenin örgütsel bağlılık üzerinde yüksek düzeyde etkili olduğu sonucuna varılmıştır.

- Son olarak Dirks ve Ferin (2001) 18 çalışma ve 5592 katılımcı üzerinde yaptıkları meta-analiz çalışmalarında güvenin öncelleri, ilişkileri ve sonuçlarını incelemiştir. Çalışma sonucunda örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Yukarıdaki araştırmalarda elde edilen bulgular göz önüne alındığında örgütsel güven düzeyleri yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılıklarının da yüksek olacağı söylenebilir.

## **BÖLÜM 3: ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

### **3.1.Araştırmanın Amacı**

Çalışmanın amacı örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya koymaktır. Diğer bir ifade ile çalışanların örgütsel güven düzeylerinin örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili bir unsur olup olmadığını belirlemesi amaçlanmaktadır.

### **3.2.Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi**

Araştırma Adapazarı'nda bulunan ve ağır sanayi sektöründe faaliyetlerini sürdüren bir işletmede 112 kişiye anket uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla, araştırmada nicel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Söz konusu anketler SPSS 10.00 programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak yapılan araştırmada kullanılan anket dört bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümü örgütsel güveni ölçmeye çalışan 5'li Likert tipinde ifadelerden oluşmaktadır. Çalışanların örgütsel güven düzeylerinin ölçülmesinde Bromiley ve Cummings(1996) tarafından geliştirilen "Örgütsel Güven Envanteri"nin kısa formu kullanılmıştır. Daha önce de belirtildiği gibi "Örgütsel Güven Envanterinin Kısa Formu" ise 12 sorudan oluşmakta ve davranışsal boyutu göz ardı ederek "duygusal örgütsel güven" ve "bilişsel örgütsel güven" olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. "Örgütsel Güven Envanterinin Kısa Formu"nun, geçerlilik testi için Bentler's Comparative Fit Index üzerinden, 0,98 skor aldığı belirtilmektedir. Aynı zamanda Bromiley ve Cummings (1996) ölçekteki duygusal ve bilişsel düzeyde güveni ölçen unsurlar arasında yüksek korelasyon gerçekleştiğini belirtmektedirler (Tüzün, 2006). Tüzün (2006) yaptığı çalışmada ölçeği Türkçeye çevirmiş ve ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğini varimax rotasyonlu faktör analizi yöntemini kullanarak test etmiştir. Analiz sonucunda beklendiği gibi iki faktörün belirdiği gözlenmiştir. Duygusal örgütsel güven olarak adlandırılan faktörün öz değeri 1.99'dur ve %16.57 varyans açıklamıştır. Bilişsel örgütsel güven olarak adlandırılan diğer faktör, yedi maddeden oluşmaktadır. Özdeğeri 3.15 olan bilişsel örgütsel güven faktörü %26.23 varyans açıklamıştır. Faktörün iç tutarlık katsayısı  $\alpha = .85$  olarak

hesaplanmıştır. Tüzün'e (2006) göre bu katsayılar faktörlerin kendi içinde oldukça güvenilir olduğunu ve içsel geçerlilikleri olduğunu göstermektedir.

Anket formunun ikinci bölümü örgütsel bağlılığı ölçmeye yönelik 5'li Likert tipinde ifadelerden oluşmaktadır. Çalışanların örgütsel bağlılıklarının ölçülmesinde, örgütsel bağlılığı çok boyutlu olarak ele alması nedeniyle örgütsel bağlılık araştırmalarında sıklıkla kullanılan Meyer ve Allen tarafından geliştirilen "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" kullanılmıştır. Daha önce de ifade edildiği gibi bu ölçek duygusal, normatif ve devamlılık olmak üzere üç farklı bağlılık boyutunu kapsamaktadır. Meyer ve Allen'in örgütsel bağlılık ölçeği her boyut için altışar tane olmak üzere toplam 18 ifadeden oluşmaktadır. Diğer bir ifadeyle 6 ifade duygusal bağlılığı, 6 ifade devam bağlılığını ve 6 ifade de normatif bağlılığı ölçmek amacıyla oluşturulmuştur. Ölçek Türk çalışanlarına uygunluğu açısından Wasti (2000) tarafından özel ve kamu sektöründen toplam 1267 kişi üzerinde yapılan bir araştırma ile test edilmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda Duygusal ve Normatif Bağlılık Ölçeklerinin içsel tutarlılıkları yüksek olduğu tespit edilmiştir. Devamlılık Bağlılığı Ölçeği'nin ise içsel tutarlılığı düşük bulunmuştur. Araştırmada aynı zamanda Devamlılık Bağlılığı Ölçeği'nin iki alt boyut olan yatırımlar ve alternatifleri kapsadığı belirlenmiştir.

Anket formunun üçüncü bölümü ankete cevap veren çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yöneliktir. Anket formunda bu amaçla hazırlanmış 7 soru yer almaktadır. Bu bölüm, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, görev unvanı, kurumda çalışma süresi ve pozisyonda çalışma süresine ilişkin sorulardan oluşmaktadır.

Anketin dördüncü bölümü ise açık uçlu iki sorudan oluşmaktadır. Bu bölümde çalışanlardan buldukları örgütle daha önce çalıştıkları örgütü güven ve bağlılık açısından karşılaştırması istenmiş ve eklemek istedikleri bir şey olup olmadığı sorulmuştur.

Daha önce belirtildiği gibi anket formunun birinci ve ikinci bölümde çalışanların örgütsel güven ve örgütsel bağlılığını ölçmeyi yönelik 5'li Likert tipinde ifadeler yer almaktadır. Ancak örneklemin görece düşük bir sayıda olması nedeniyle analizlerin sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi amacıyla söz konusu ifadeler 3'lü Likert tipinde ifadelere dönüştürülmüştür. Aynı şekilde örneklemin görece düşük bir sayıda olması, analizlerin sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi için cinsiyet dışındaki demografik değişkenlerin de iki

veya üç düzeyli kategorik değişkenlere dönüştürülmesini de gerekli kılmıştır. Çalışmamızın bundan sonraki kısmında anket formunda yapılan bu değişiklikler esas alınacaktır. Anket formunun orijinal şekli ise EK 1’de gösterilmektedir.

### **3.3.Araştırmanın Hipotezleri**

Daha önce de belirtildiği gibi çalışmamızın amacı örgütsel güven ile örgütsel bağlılık eğilimi arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemektir. Bu amaçla yapılan literatür incelemesi sonucunda örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerinde etkili bir unsur olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda söz konusu değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla oluşturulan hipotezler ise şu şekildedir:

H1: Çalışanların örgütsel güven algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1a: Çalışanların duygusal örgütsel güven algıları ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1b: Çalışanların duygusal örgütsel güven algıları ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1c: Çalışanların duygusal örgütsel güven algıları ile devam bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1d: Çalışanların bilişsel örgütsel güven algıları ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1e: Çalışanların bilişsel örgütsel güven algıları ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1f: Çalışanların bilişsel örgütsel güven algıları ile devam bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Literatürde çalışanların cinsiyetleri, yaşları, medeni halleri gibi demografik özelliklerinin inançlarını, tavırlarını ve örgüte yönelik algılamalarını etkilediği belirtilmektedir. Çalışanların unvanları, örgütte ve buldukları pozisyonda çalışma süreleri de örgütle olan ilişkilerinde belirgin bir etken olması nedeniyle örgüte yönelik algılamaları üzerinde etkili olmaktadır. Çalışanların sahip oldukları unvan ise sahip oldukları eğitim düzeyiyle doğrudan ilişki içindedir. Bu bağlamda çalışanların örgüte yönelik algılarının örgütsel



güven ve örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyeceği varsayımı altında demografik özellikler ile örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyle ilgili şu hipotezler oluşturulmuştur:

H2: Çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel güven algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Çalışanların yaşları ile örgütsel güven algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Çalışanların eğitim düzeyleri ile örgütsel güven algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H5: Çalışanların medeni durumları ile örgütsel güven algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H6: Çalışanların görev unvanları ile örgütsel güven algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H7: Çalışanların örgütteki çalışma süreleri ile örgütsel güven algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H8: Çalışanların buldukları pozisyonda çalışma süreleri ile örgütsel güven algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H9: Çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H10: Çalışanların yaşları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H11: Çalışanların eğitim düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H12: Çalışanların medeni durumları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H13: Çalışanların görev unvanları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H14: Çalışanların örgütteki çalışma süreleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H15: Çalışanların buldukları pozisyonda çalışma süreleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### **3.4.Araştırmanın Kısıtları**

Araştırmanın en önemli kısıtlarından birini araştırma evrenini tek bir örgütün oluşturması ve bu durumun sonucu olarak örneklemin açıklama ve genelleme özelliğinin yeterli olmayabileceği eleştirisi oluşturmaktadır. Araştırma evreninin görece olarak dar olması yapılabilecek analizlerin sayılarını da sınırlandırmıştır. Araştırma verilerinin kısa sürede ve bir kişi tarafından edinilmesi de araştırmanın önemli bir kısıtını oluşturmaktadır.

Araştırmanın bir diğer kısıtı araştırma verilerinin elde edilmesinde anket yönteminin kullanılmasıdır. Katılımcıların anket sorularını cevaplarken doğru cevap verdiği kabul edilmektedir. Ancak araştırma verisinin elde edilmesinde sadece nicel yöntemlerden yararlanılması ve nitel yöntemlerin kullanılmaması sonucunda gözlem ve görüşme bilgilerinden yeterince yararlanılamamıştır. Buna bağlı olarak çalışma ortamının yeterince gözlemlenmesi konuyla ilgili sınırlı bilgiler edinilmesine neden olmuştur.

Türkiye’de örgütsel güven araştırmaları konusunda son yıllarda bir artış görülmesine rağmen bu konudaki araştırmalar henüz yeterli düzeye ulaşamamıştır. Örgütsel güven konusunun görece yeni bir konu olması, yapılan araştırmalar örgütsel bağlılık gibi örgütsel güven ölçümünde belli bir eğilim olmaması araştırmamızda karşımıza çıkan önemli bir kısıt olmuştur. Bu durumun sonucu olarak örgütsel güvenle ilgili ölçümlerimiz sonucunda elde ettiğimiz bulguları literatürde daha önce elde edilen sonuçlarla kıyaslama imkânımız kısıtlı düzeyde kalmıştır.

### **3.2.Araştırmanın Bulguları ve Yorumu**

Araştırmada yapılan analizler sonucu elde edilen bulguları şu şekilde özetleyebiliriz.

#### **3.2.1.Örgüt Analizi**

Araştırmanın yapıldığı örgüt 1988 yılında Adapazarı’nda kurulmuştur ve ağır sanayi sektöründe faaliyet göstermektedir. Örgütün kurulduğu yıllardaki ilk faaliyet alanı filtre sistemleri üzere olmuştur. Ancak örgüt zaman içinde faaliyet alanlarını genişletme yoluna gitmiştir. Elektronik, otomotiv yan sanayileri gibi alanlarda faaliyet gösteren örgüt aynı zamanda beyaz eşya sektörünün önde gelen tedarikçileri arasındadır.

Örgüt sadece yurt içinde değil yurt dışında da faaliyet alanlarına sahiptir. Beyaz eşya alanında dünyanın önde gelen firmalarından birinin tedarikçisi olan örgütün aynı

zamanda satış, depolama, lojistik ve müşteri hizmetleri gibi alanlarda hizmet vermek üzere Avrupa ve Amerika kıtasında şubeleri bulunmaktadır.

Örgüt “sürekli gelişim ile değişimi yaşamak” felsefesinin tüm faaliyetlerinin temelini oluşturduğunu belirtmektedir. Çalışmalarını kalite odaklı müşteri memnuniyeti odaklı olarak sürdürmekte olan örgüt bu doğrultuda kalite konusuna ciddi bir önem vermektedir. Kalite konusuna verilen önemin bir sonucu olarak örgüt TS-ISO 9001:2000 kalite yönetim sistemi belgesine sahiptir.

Örgütün dikkat çeken bir diğer noktası iş sağlığı ve güvenliği konusunda uyguladığı politikalarıdır. Örgüt iş sağlığı ve güvenliği konusunda uyguladığı politikalara bağlı olarak “OHSAS 18001, İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi” ve “SA 8000, Sosyal Sorumluluk Standardı” belgelerine sahiptir. Bilindiği gibi OHSAS 18001, BSI (British Standards Institute) tarafından yayınlanmış olan "İş Sağlığı ve Güvenliği" standardıdır. OHSAS 18001; ISO 9000 ve ISO 14000 gibi diğer uluslararası standartlardan farklı olarak bazı ulusal standart kuruluşları ve belgelendirme kuruluşlarının birlikte çalışmasıyla gerçekleştirilmiştir ve çalışanları işyerinin olumsuz etkilerinden ve kazalardan koruyarak, rahat ve güvenli bir ortamda çalışmalarını sağlamayı amaçlamaktadır. “SA 8000, Sosyal Sorumluluk Standardı” ise Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) sözleşmelerini ve ulusal yasaları temel alan; çocuk işçilik, zorla çalıştırma, sağlık ve güvenlik, örgütlenme özgürlüğü, disiplin uygulamaları, ayrımcılık, çalışma saatleri ve ücretlendirme konularında asgari şartları belirlemektedir. Diğer bir deyişle mal ve hizmet üretiminde etik kurallara uyumu garanti altına almaktadır. Örgütün bu iki standart çerçevesinde politikalar geliştirerek uygulamaya koyması çalışanların örgüte duydukları güven ve bağlılık duygusunu artırıcı bir özelliğe sahiptir.

Örgüt aynı zamanda ağaçlandırma, üniversite öğrencilerine burs imkânı, sanata destek vermek gibi sosyal sorumluluk projelerinde de yer almaktadır. Bu durum örgütün çalışanın gözündeki imajına olumlu yönde katkı sağlayan bir diğer unsurdur.

### 3.2.2.Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri aşağıdaki frekans dağılımı tablosunda özetlenmiştir.

**Tablo 6. Demografik Özelliklerin Frekans Dağılımı Tablosu**

|                             |                           | <b>n</b> | <b>%</b> |
|-----------------------------|---------------------------|----------|----------|
| Cinsiyet                    | Kadın                     | 6        | 5,4      |
|                             | Erkek                     | 106      | 94,6     |
| Yaş                         | 20–25                     | 40       | 35,7     |
|                             | 26–30                     | 39       | 34,8     |
|                             | 31 ve üzeri               | 33       | 29,5     |
| Eğitim Düzeyi               | İlkokul                   | 10       | 8,9      |
|                             | Lise                      | 83       | 74,1     |
|                             | Üniversite                | 19       | 17,0     |
| Medeni Durum                | Bekâr                     | 53       | 47,3     |
|                             | Evli                      | 59       | 52,7     |
| Görev Ünvanı                | Yönetici Personel         | 20       | 17,9     |
|                             | Yönetici Olmayan Personel | 92       | 82,1     |
| Firmadaki çalışma süresi    | 1 yıldan az               | 15       | 13,4     |
|                             | 1–5 yıl                   | 73       | 65,2     |
|                             | 6 ve üzeri                | 24       | 21,4     |
| Pozisyondaki çalışma süresi | 1 yıldan az               | 17       | 15,2     |
|                             | 1–5 yıl                   | 81       | 72,3     |
|                             | 6 ve üzeri                | 14       | 12,5     |

Frekans dağılımı tablosundan da görüldüğü gibi ağır sanayi sektörünün erkeklerin yoğun olarak bulunduğu bir sektör olmasının doğal sonucu olarak örneklemin %94,6 gibi tamamına yakın bir kısmını erkekler oluşturmaktadır. Katılımcıların yaş dağılımının sırasıyla %35,7 , %34,8 ve % 29,5 olmak üzere birbirlerine yakın oranlarda olduğu görülmektedir. Örneklemin % 74,1 gibi oldukça büyük bir kısmı lise mezunudur. Daha sonra %17,0'lık bir oranla üniversite mezunları en yüksek orana sahiptir. İlkokul mezunları ise %8,9 ile en düşük orana sahiptir. Bu oran ışığında araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeylerinin orta seviyede olduğu söylenebilir. Tabloda görüldüğü gibi katılımcıların yarıya yakını (%52,7) evlidir. Örneklemin %82,1 gibi önemli bir kısmı örgütte idari olmayan personel unvanı ile çalışmaktadır. Örneklemin %65,2'si 1–5 yıl arasında örgütte çalışmaya devam etmektedir ve %72,3'ü 1–5 yıl arasında aynı pozisyonda bulunmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların ankette yer alan örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ifadelerine katılım oranları ise şu şekildedir:

**Tablo7.Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili İfadelerin Frekans Dağılımı Tablosu**

| İFADELER  | Katılmıyorum |      | Kararsızım |      | Katılıyorum |             |
|---|--------------|------|------------|------|-------------|-------------|
|   | n            | %    | n          | %    | n           | %           |
| <b>GÜVEN</b>  |              |      |            |      |             |             |
| <b>DUYGUSAL ÖRGÜTSEL GÜVEN</b>  |              |      |            |      |             |             |
| 4. Çalıştığım firmanın başarısı benim başarımdır.   | 14           | 12,5 | 9          | 8,0  | 89          | <b>79,5</b> |
| 5. Başka biri çalıştığım firmayı övdüğünde, bunu kişisel iltifat olarak düşünürüm.          | 31           | 27,7 | 14         | 12,5 | 67          | 59,8        |
| 6. Medyada çalıştığım firmayla ilgili olumsuzluklar oluşursa, rahatsızlık hissederim.       | 15           | 13,4 | 8          | 7,1  | 89          | <b>79,5</b> |
| 10. Çalıştığım firmadaki insanlar diğerlerini ezerek başarıya ulaşırlar.                    | 75           | 67,0 | 18         | 16,1 | 19          | <b>17,0</b> |
| 12.Çalıştığım firmanın problemlerimizden faydalandığını düşünüyorum.                        | 72           | 64,3 | 20         | 17,9 | 20          | <b>17,9</b> |
| <b>BİLİŞSEL ÖRGÜTSEL GÜVEN</b>  |              |      |            |      |             |             |
| 1. Başka biri çalıştığım firmayı eleştirirse, bunu kişisel hakaret olarak düşünürüm.        | 41           | 36,6 | 11         | 9,8  | 60          | 53,6        |
| 2. Diğer insanların çalıştığım firma hakkındaki düşünceleri beni çok ilgilendirir.          | 23           | 20,5 | 7          | 6,3  | 82          | <b>73,2</b> |
| 3. Çalıştığım firma hakkında konuştuğumda; “onlar “ yerine “biz” kelimesini kullanırım.     | 6            | 5,4  | 6          | 5,4  | 100         | <b>89,3</b> |
| 7. Çalıştığım firmadaki kişiler görüş alışverişinde doğruyu söyler.                         | 19           | 17,0 | 31         | 27,7 | 62          | 55,4        |
| 8. Çalıştığım firmadaki kişiler müzakere yapılan konularda yükümlülüklerine uyarlar.        | 13           | 11,6 | 25         | 22,3 | 74          | 66,1        |
| 9. Çalıştığım firma itimat edilir bir kurumdur.   | 7            | 6,3  | 5          | 4,5  | 100         | <b>89,3</b> |
| 11. Çalıştığım firmanın çalışanlar üzerinde hâkimiyet elde etmek istediğini düşünüyorum.    | 27           | 50,9 | 26         | 23,2 | 29          | <b>25,9</b> |
| <b>DUYGUSAL BAĞLILIK</b>  |              |      |            |      |             |             |
| 13. Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu firmada geçirmek beni çok mutlu eder.            | 14           | 12,5 | 29         | 25,9 | 69          | 61,6        |
| 14. Bu firmaya kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.                               | 47           | 42,0 | 30         | 26,8 | 35          | <b>31,3</b> |
| 15. Bu firmanın problemlerini gerçekten de kendi problemlerim gibi hissediyorum.            | 17           | 15,2 | 13         | 11,6 | 82          | <b>73,2</b> |
| 18. Firmama karşı güçlü bir aitlik hissim yok.  | 58           | 51,8 | 35         | 31,3 | 19          | <b>17,0</b> |
| <b>NORMATİF BAĞLILIK</b>  |              |      |            |      |             |             |
| 19. Mevcut işverenimle kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.                  | 65           | 58,0 | 30         | 26,8 | 17          | <b>15,2</b> |
| 20. Benim için avantajlı da olsa firmamdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum. | 21           | 18,8 | 10         | 8,9  | 81          | <b>72,3</b> |
| 21. Firmamdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.                                     | 31           | 27,7 | 24         | 21,4 | 57          | 50,9        |
| 22. Bu firma benim sadakatimi hak ediyor.   | 8            | 7,1  | 33         | 29,5 | 71          | 63,4        |
| 23. Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için firmamdan şu anda ayrılmazdım.     | 23           | 20,5 | 31         | 27,7 | 58          | 51,8        |
| 24. Firmama çok şey borçluyum.  | 16           | 14,3 | 24         | 21,4 | 72          | 64,3        |

Tablo 7'nin Devamı

| İFADELER  | Katılmıyorum |      | Kararsızım |      | Katılıyorum |      |
|---|--------------|------|------------|------|-------------|------|
|   | F            | %    | F          | %    | F           | %    |
| <b>DEVAM BAĞLILIĞI</b>  |              |      |            |      |             |      |
| 25. Şu anda firmamda kalmak istek meselesi olduğu kadar mecburiyetten                                   | 54           | 48,2 | 17         | 15,2 | 41          | 36,6 |
| 26. İstesem de, şu anda firmamdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.                                   | 44           | 39,8 | 20         | 17,9 | 48          | 42,5 |
| 27. Şu anda firmamdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur.                    | 43           | 38,4 | 18         | 16,1 | 51          | 45,5 |
| 28. Bu firmayı bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum                        | 53           | 47,3 | 20         | 17,9 | 39          | 34,8 |
| 29. Bu firmadan ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif kıtlığı olurdu.            | 38           | 33,9 | 40         | 35,7 | 34          | 30,4 |
| 30. Eğer bu firmaya kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim. | 59           | 52,7 | 22         | 19,6 | 31          | 27,7 |

Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili İfadelerin Frekans Dağılımı Tablosu incelendiğinde örgütsel güvenin alt boyutlarından duygusal örgütsel güven boyutu ile ilgili ifadelere katılımcıların genel olarak 10 ve 12. ifadeler dışında yüksek oranlarda katılım yönünde bir eğilim sergilediği görülmektedir. İfadeler incelendiğinde çalışanların % 79,5 gibi önemli bir oranının örgütün başarısını kendi başarısı olarak gördüğünü ve yine % 79,5'nin de medyada örgütle ilgili oluşacak olumsuzluklardan rahatsızlık duyacaklarını belirttikleri dikkat çekmektedir. Örgütsel güvenin bir diğer alt boyutu olan bilişsel örgütsel güven boyutu ile ilgili ifadelere de katılımcılar tarafından katılma yönünde bir eğilim gösterildiği görülmektedir. Özellikle “Çalıştığım firma hakkında konuştuğumda; ‘onlar’ yerine ‘biz’ kelimesini kullanırım” ve “Çalıştığım firma itimat edilir bir kurumdur” ifadelerine katılımcılar tarafından %89,3 gibi yüksek bir oranla katılım yönünde görüş bildirildiği görülmektedir. Bilişsel örgütsel güven boyutlarıyla ilgili ifadeler arasında 11. ifadeye katılımcıların %25,9 gibi düşük bir oranda katılım gösterdikleri görülmektedir.

Örgütsel bağlılıkla ilgili ifadelerin frekans dağılımlarına baktığımızda ise örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan duygusal bağlılık boyutuna verilen cevapların 14, 16 ve 18. ifadeler dışında katılım yönünde bir eğilim sergilediği görülmektedir. Özellikle 15. ifadeye katılım oranı %73,2 oranında gerçekleşmiştir. 14. ifadeye ise katılımcıların sadece %34,8'i katılıyorum yanıtını vermiştir. Katılımcıların %31,3'ü “kendilerini firmalarına karşı “duygusal olarak bağlı” hissetmediklerini”, %17'si ise “firmalarına karşı güçlü bir aitlik hisselerinin olmadığını” belirtmişlerdir. Örgütsel bağlılığın normatif boyutu ile

ilgili ifadeler verilen yanıtlar incelendiğinde katılımcıların 19. ifade dışında yüksek düzeyde katılım yönünde görüş bildirdikleri söylenebilir. Özellikle katılımcıların %72,3'ü “kendileri için avantajlı da olsa firmamdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünmediklerini” belirtmişlerdir. “Mevcut işverenimle kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum” ifadesine çalışanların %15,2'i katılıyorum yanıtını vermiştir. Devamlılık bağlılığı ile ilgili ifadeler katılım konusunda ise katılımcıların genel olarak kararsız kaldıkları görülmektedir.

**Tablo 8. Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları İle İlgili İfadelerin Frekans Dağılımı Tablosu**

|                                | Düşük |      | Orta |      | Yüksek |      | Ortalama |
|--------------------------------|-------|------|------|------|--------|------|----------|
|                                | F     | %    | F    | %    | F      | %    |          |
| Duygusal Örgütsel Güven Boyutu | 32    | 28,6 | 33   | 29,5 | 47     | 42,0 | 2,13     |
| Bilişsel Örgütsel Güven Boyutu | 34    | 30,4 | 26   | 23,2 | 52     | 46,4 | 2,16     |
| Duygusal Bağlılık Boyutu       | 35    | 31,3 | 31   | 27,7 | 46     | 41,0 | 2,10     |
| Normatif Bağlılık Boyutu       | 36    | 32,1 | 28   | 25,0 | 48     | 42,9 | 2,11     |
| Devam Bağlılığı Boyutu         | 43    | 38,4 | 36   | 32,1 | 33     | 29,5 | 1,91     |

Tablo 8 incelendiğinde katılımcıların duygusal ve bilişsel örgütsel güven, duygusal ve normatif bağlılık ile ilgili ifadeler yüksek düzeyde katılma yönünde bir eğilim sergiledikleri söylenebilir. Devam bağlılığı ile ilgili ifadeler katılım konusunda ise kararsız kaldıkları görülmektedir. Çalışanların ankette bulunan açık uçlu sorulara verdikleri cevaplar incelendiğinde elde edilen bu sonucun “Örgütümüz ve biz bir bütünü”, “Amacımız birlikte daha iyi ve güzel yerlerde kendimizi ve firmamızı yükseltmektir”, “İlk işyerim ve son olmasını düşünüyorum” şeklindeki cevaplarla da desteklendiği görülmektedir.

### 3.2.3. Demografik Özellikler ile Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki İlişki

Çalışmanın bu kısmında katılımcıların demografik özellikleri ile örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkiler ki-kare testi yapılarak incelenmeye çalışılmıştır. Ancak daha önce de belirtildiği gibi araştırma evrenini tek bir örgütün oluşturması nedeniyle örneklemimiz görece düşük bir sayıdadır. Bu durum demografik değişkenler içinde yer alan eğitim düzeyi, görev unvanı ve pozisyondaki çalışma süresi değişkenlerinin örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ile ilişkisine yönelik olarak

geliştirilen hipotezlerimizin (H4, H6, H8, H11, H13 ve H15) yetersiz veri nedeniyle test edilememesine neden olmuştur. Yine daha önce değinildiği gibi araştırmanın yapıldığı örgüt, sektörün yapısı nedeniyle kadın çalışanların azınlıkta olduğu ağır sanayi sektöründe faaliyet gösteren bir örgüttür. Bu durumun doğal sonucu olarak örnekleminizdeki kadın çalışan sayısı cinsiyetin örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ile ilişkisini test etmemize olanak sağlamayacak kadar düşük düzeyde kalmıştır. Diğer bir ifadeyle çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel güven ve örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkiye yönelik olarak geliştirilen hipotezlerimiz (H2 ve H9) yetersiz veri nedeniyle test edilememiştir. Yapılabilen analizler sonucunda elde edilen bulgular ise şu şekildedir:

### **Yaş ile Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki**

Güven literatürü incelendiğinde güvenin bireyin güven eğilimi ve güvenilen tarafın özellikleri (güvenilirlik özellikleri) olmak üzere iki ana faktörden etkilendiği görülmektedir. Bireyin yaşı inançlarını, tavırlarını ve buna bağlı olarak örgüte yönelik algılamalarını etkileyebilecek bir faktör olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda yaşın bireyin güven eğilimi üzerinde etkili bir faktör olduğu düşünülmüştür. Ancak katılımcıların yaşlarının örgütsel güvenin alt boyutlarını oluşturan duygusal örgütsel güven ve bilişsel örgütsel güvenle arasındaki ilişki incelendiğinde değişkenler aralarında anlamlı bir ilişkiye rastlanamamış ve hipotezimiz (H3) reddedilmiştir. Bu sonuç bireyin güven algısı üzerinde yaş gibi demografik özelliklerinden çok güvenilen tarafın özelliklerinin etkili olduğunu akla getirmektedir.

Araştırmaya katılan katılımcıların yaşları ile örgütsel bağlılık boyutları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı da ki-kare testi yapılarak incelenmiştir. Daha önce de belirtildiği gibi örgütsel bağlılık ve yaş arasında pozitif bir ilişkinin olduğu varsayılmaktadır. Buna göre bireylerin yaşı ilerledikçe alternatif bir eğitim alma imkânlarının azalmasının ve artan yaş ile birlikte bireylerin örgütte geçirdikleri süreyle doğru orantılı olarak da örgüte yaptıkları yatırımların artmasının bireylerin örgütsel bağlılıklarını arttıracak tahmin edilmektedir. Ancak beklenenin aksine yapılan ki-kare testi sonucunda değişkenler arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanamamış ve hipotezimiz (H10) reddedilmiştir. Diğer bir ifadeyle elde edilen bulgulara göre çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri yaşlarına göre farklılaşmadığını göstermektedir. Yaş ve örgütsel bağlılık arasında ilişki olmadığına dair elde edilen bu bulgu Keleş ve Çelik (2006), Çakar ve Ceylan (2005), Swailes



(2004), Kwon ve Banks (2004) tarafından yapılan araştırmalar sonucu elde edilen bulgularla aynı doğrultuda olmasına rağmen literatürde çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile yaşları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu gösteren araştırma sonuçlarının olduğunu da göz önünde bulundurmak gerekmektedir.

### **Medeni Durum ile Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki**

Bir diğer demografik değişken olan katılımcıların medeni durumları ile örgütsel güvenin alt boyutlarını oluşturan duygusal örgütsel güven ve bilişsel örgütsel güven arasındaki ilişki incelendiğinde ise yine bu değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiş ve hipotezimiz (H5) reddedilmiştir. Çalışanların medeni durumları örgüte duydukları bilişsel ve duygusal güven üzerinde bir etkiye sahip değildir.

Yapılan ki-kare testi sonucunda çalışanların medeni durumları ile örgütsel bağlılık düzeylerin arasında da anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Sonuç olarak hipotezimiz (H12) kabul edilmemiştir. Daha öncede belirtildiği gibi çalışanların medeni durumları örgütsel bağlılıkla ilişkisi açısından sık sık tartişmalara konu olmaktadır. Literatürde genel olarak medeni durumun çalışanın örgütsel bağlılığı üzerinde kritik bir değişken olduğu kabul edilmektedir. Buna göre evli çalışanların ekonomik sorumluluklarından dolayı bekâr çalışanlara göre örgütten ayrılmayı daha riskli görecekleri ve bu nedenle bağlılık düzeylerinin daha yüksek olacağı varsayılmaktadır. Ancak bu varsayımın aksine elde ettiğimiz sonuçlar aynı paralel olarak literatürde Yalçın ve İplik (2005) ve Keleş (2006) tarafından yapılan çalışmalar gibi çalışanların medeni durumları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında herhangi bir ilişkiye rastlanılamayan çalışmalar da bulunduğu dikkat çekmektedir.

### **Çalışma Süresi ile Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki**

Güven, bireyin güven eğiliminin yanı sıra özellikle güvenilen tarafın özelliklerinden kaynaklanan bir olgudur. Bu durum çalışma süresi ile çalışanın örgütsel güven algılaması arasında bir ilişkinin olacağı varsayımına neden olmaktadır. Çalışanın örgütte geçirdiği süre arttıka örgütün özelliklerine daha fazla aşına olması nedeniyle çalışanın örgütsel güven algılamasının etkileneceğini düşünmek yanlış bir çıkarım olmayacaktır. Bu nedenle bir diğer demografik değişken olan çalışma süresi ile duygusal örgütsel güven ve bilişsel örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Ancak yapılan k-kare testi sonucunda duygusal örgütsel güven düzeyinin çalışma

süresiyle arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanamamıştır. Çalışanların çalışma süreleri ile bilişsel örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı ise örneklem sayısının düşük olmasından kaynaklanan yetersiz veri nedeniyle test edilememiştir. Bu bağlamda hipotezimiz (H7) kısmen reddedilmiştir.

Çalışma süresi örgüte yapılan bir yatırım olarak kabul edilmektedir. Aynı zamanda bireyin örgütte çalışma süresi arttıkça çalıştığı örgüte özgü, yalnızca çalıştığı örgütte kullanabileceği yetenekler üzerinde uzmanlaşması ve bu durumun alternatif iş imkânlarının azalmasına neden olması çalışanın örgütte geçirdiği süre ile örgüte duyduğu bağlılık arasında bir ilişkinin varlığını akla getirmektedir. Oysa çalışanların çalışma süreleriyle örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkiye baktığımızda ise değişkenler arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanamamış ve hipotezimiz (H15) reddedilmiştir. Kwon ve Banks (2004) ile Çakar ve Ceylan (2005) tarafından yapılan araştırmalarda da benzer sonuçlar elde edilmesine rağmen literatürde çalışma süresi ve örgütsel bağlılık ilişkisini destekleyen araştırmalar bulunduğu bir gerçektir.

#### 3.2.4. Demografik Özellikler ve İfadelere Katılım Oranları Arasındaki İlişki

Çalışmanın bu kısmında katılımcıların ankette yer alan ifadelere verdikleri yanıtlar demografik özelliklerinden etkilenip etkilenmediğinin belirlenmesi amacıyla yapılan analizler sonucu elde edilen bulgulara yer verilecektir. Demografik özellikler ile ankette yer alan tüm ifadeler arasında ilişkilerin belirlenmesi amacıyla yapılan analizlerde aralarında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilen demografik özellikler ve ifadeler şu şekildedir:

**Tablo 9. Medeni Hal İle “Hâkimiyet Elde Etme” İfadesi Arasındaki İlişki**

| Çalıştığım firmanın çalışanlar üzerinde hâkimiyet elde etmek istediğini düşünüyorum. |            |            |            |            |
|--|------------|------------|------------|------------|
|  | Düşük      | Orta       | Yüksek     | Toplam     |
| Bekâr  | 14 (%26.4) | 18 (%34.0) | 21 (%39.6) | 53 (%100)  |
| Evli   | 15 (%25.4) | 8 (%13.6)  | 36 (%61.0) | 59 (%100)  |
| Toplam   | 29 (%25.9) | 26 (%23.2) | 57 (%50.9) | 112 (%100) |

$$(X^2=7,528; s.d.=2; p=0,023)$$

Yapılan k-kare testi sonucunda katılımcıların evli veya bekâr olmalarıyla “Bilişsel Örgütsel Güven Ölçeği” ifadelerinden olan “Hâkimiyet Elde Etme” ifadesine katılımları

arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. K-kare sonuçlarını gösteren tablo incelendiğinde bekâr olan çalışanların “Hâkimiyet Elde Etme” ifadesine katılım konusunda kararsız bir tutum sergiledikleri görülmektedir. Evli olan çalışanların ise %61,0 gibi önemli bir oranda “Hâkimiyet Elde Etme” ifadesine katılım yönünde bir eğilim gösterdikleri dikkat çekmektedir. Diğer bir ifadeyle evli çalışanlar daha yüksek oranlarla örgütün çalışanlar üzerinde hâkimiyet elde etmek istediğini düşünmektedir.

**Tablo 10. Medeni Hal İle “Aitlik Hissi” İfadesi Arasındaki İlişki**

| Firmama karşı güçlü bir aitlik hissim yok |            |            |            |            |
|---|------------|------------|------------|------------|
|   | Düşük      | Orta       | Yüksek     | Toplam     |
| Bekâr                                     | 12 (%22.6) | 20 (%37.7) | 21 (%39.6) | 53 (%100)  |
| Evli                                      | 7 (%11.9)  | 15 (%25.4) | 37 (%62.7) | 59 (%100)  |
| Toplam                                    | 19 (%17.0) | 35 (%31.3) | 58 (%51.8) | 112 (%100) |

$$(X^2=6,140 \text{ s.d.}=2; p=0,046)$$

Duygusal Bağlılık Ölçeği ifadeleri arasında yer alan “Aitlik Hissi” ifadesine katılımın çalışanın medeni durumundan etkilenip etkilenmediğini belirlemeye yönelik yapılan k-kare testi sonucunda değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre bekâr çalışanlar “Aitlik Hissi” ifadesine katılım konusunda kararsız bir eğilim göstermektedir. Evli çalışanların ise %62,7’sinin “firmama karşı güçlü bir aitlik hissim yok” yönünde görüş bildirdikleri görülmektedir.

**Tablo 11. Medeni Hal İle “Manevi Yükümlülük” İfadesi Arasındaki İlişki**

| Mevcut işverenimle kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum |            |            |            |            |
|---|------------|------------|------------|------------|
|   | Düşük      | Orta       | Yüksek     | Toplam     |
| Bekâr   | 10 (%18.9) | 19 (%35.8) | 24 (%45.3) | 53 (%100)  |
| Evli  | 7 (%11.9)  | 11 (%18.6) | 41 (%69.5) | 59 (%100)  |
| Toplam  | 17 (%15.2) | 30 (%26.8) | 65 (%58.0) | 112 (%100) |

$$(X^2=6,807 \text{ s.d.}=2; p=0,033)$$

Normatif Bağlılık Ölçeği’nin ilk ifadesi olan İle “Manevi Yükümlülük” ifadesi çalışanın örgütte kalmak için ne derece manevi yükümlülük hissettiğini ölçmeye çalışmaktadır. Katılımcıların İle “Manevi Yükümlülük” İfadesine katılım düzeylerinin medeni durumları ile ilgili olup olmadığını ölçmek amacıyla yapılan k-kare testine sonucunda değişkenler arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Tablo 11. incelendiğinde bekâr

katılımcıların % 45,3'ünün “Manevi Yükümlülük” ifadesine yüksek düzeyde katıldıkları, % 35,8'inin ise kararsız bir tavır sergiledikleri görülmektedir. Evli çalışanların ise % 69,5 gibi yüksek bir oranı örgütte kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmediklerini belirtmektedirler.

### 3.2.5.Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki İlişki

Çalışmanın bu kısmında örgütsel güven ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkiler ki-kare ve pearson korelasyon testi yapılarak incelenmiştir. Analiz sonucu elde edilen bulgular şu şekildedir:

#### Duygusal Örgütsel Güven ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki

Çalışanların duygusal örgütsel güven düzeyleri ile duygusal bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek üzere ki-kare testi yapılmıştır. Aşağıdaki tablo ki-kare testi sonucunda ulaşılan bulguları özet olarak göstermektedir.

**Tablo 12. Duygusal Örgütsel Güven ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik K-Kare Testi Sonuç Tablosu**

|                         |        | Duygusal Bağlılık |            |            |            |
|-------------------------|--------|-------------------|------------|------------|------------|
|                         |        | Düşük             | Orta       | Yüksek     | Toplam     |
| Duygusal Örgütsel Güven | Düşük  | 14 (%43,8)        | 12 (%37.5) | 6 (%18.8)  | 32 (%100)  |
|                         | Orta   | 12 (%36.4)        | 11(%33.3)  | 10 (%30.3) | 33 (%100)  |
|                         | Yüksek | 9 (%19,1)         | 8 (%17.0)  | 30 (%63.8) | 47 (%100)  |
| Toplam                  |        | 35 (%31.3)        | 31 (%27.7) | 46 (%41.1) | 112 (%100) |

$$(X^2= 18,244; s.d.= 4; p= 0,001)$$

Tablo incelendiğinde duygusal örgütsel güven düzeyi ile duygusal bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu durumda hipotezimiz H1a kabul edilmiştir. Tablo 12’de duygusal örgütsel güven düzeyleri yüksek olan çalışanların çoğunlukla duygusal bağlılık düzeylerinin de yüksek olduğu görülmektedir. Duygusal örgütsel güven düzeyi ile duygusal bağlılık düzeyi arasında var olan bu ilişkinin yönü ve şiddetini belirlemek amacıyla pearson korelasyon testi yapılmıştır. Aşağıdaki tablo pearson korelasyon testi sonucunda ulaşılan bulguları özet olarak göstermektedir.

**Tablo 13. Duygusal Örgütsel Güven ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Korelasyon Testi Sonuç Tablosu**

|                         | Duygusal Örgütsel Güven | Duygusal Bağlılık |
|-------------------------|-------------------------|-------------------|
| Duygusal Örgütsel Güven |                         |                   |
| Pearson Correlation     | 1,000                   | ,495              |
| Sig. (2-tailed)         | ,                       | ,000              |
| N                       | 112                     | 112               |
| Duygusal Bağlılık       |                         |                   |
| Pearson Correlation     | ,495**                  | 1,000             |
| Sig. (2-tailed)         | ,000                    | ,                 |
| N                       | 112                     | 112               |

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

Tablo incelendiğinde duygusal örgütsel güven ve duygusal bağlılık arasında orta düzeyde pozitif bir ilişkinin ( $r= 0,495$ ) olduğu görülmektedir. Elde edilen bu sonuç literatürde elde edilen güven ve bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin olduğu yönündeki bulguları destekler niteliktedir. Duygusal bağlılık bireylerin örgütün hedef ve değerlerini kabullenmesi anlamına gelmesi ve olumlu iş davranışlarına sebep olması nedeniyle örgüt tarafından en çok arzu edilen bağlılık boyutudur. Bu durumda çalışanların duygusal örgütsel güven düzeyinin yüksek olmasının duygusal bağlılığın oluşmasında ve güçlendirilmesinde etkili bir faktör olduğu söylenebilir.

#### **Duygusal Örgütsel Güven ve Normatif Bağlılık Arasındaki İlişki**

Çalışanların duygusal örgütsel güven düzeyleri ile normatif bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek üzere ki-kare testi yapılmıştır. Aşağıdaki tablo ki-kare testi sonucunda ulaşılan bulguları özet olarak göstermektedir.

**Tablo 14. Duygusal Örgütsel Güven ve Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik K-Kare Testi Sonuç Tablosu**

|                         |        | Normatif Bağlılık |            |            |            |
|-------------------------|--------|-------------------|------------|------------|------------|
|                         |        | Düşük             | Orta       | Yüksek     | Toplam     |
| Duygusal Örgütsel Güven | Düşük  | 14 (%43,8)        | 7 (%21.9)  | 11 (%34.4) | 32 (%100)  |
|                         | Orta   | 14 (%42.4)        | 10(%30.3)  | 9 (%27.3)  | 33 (%100)  |
|                         | Yüksek | 8 (%17,0)         | 11 (%23.4) | 28 (%59.6) | 47 (%100)  |
|                         | Toplam | 36 (%32.1)        | 28 (%25.0) | 48 (%42.9) | 112 (%100) |

( $X^2=15,011$ ; s.d.=4;  $p=0,001$ )

K-kare sonuç tablosu duygusal örgütsel güven düzeyi ile normatif bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Bir diğer ifadeyle hipotezimiz (H1b) kabul edilmiştir. Tablo incelendiğinde duygusal örgütsel güven düzeyi yüksek olan çalışanların normatif bağlılıklarının da yüksek olduğu görülmektedir. Duygusal örgütsel güven düzeyi ile normatif bağlılık düzeyi arasındaki bu ilişkinin yönü ve şiddetini belirlemek amacıyla pearson korelasyon testi yapılmıştır. Tablo 15 pearson korelasyon testi sonucunda elde edilen bulguları özet olarak göstermektedir.

**Tablo 15. Duygusal Örgütsel Güven ve Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Korelasyon Testi Sonuç Tablosu**

|                         | Duygusal Örgütsel Güven | Normatif Bağlılık |
|-------------------------|-------------------------|-------------------|
| Duygusal Örgütsel Güven |                         |                   |
| Pearson Correlation     | 1,000                   | ,403              |
| Sig. (2-tailed)         | ,                       | ,000              |
| N                       | 112                     | 112               |
| Normatif Bağlılık       |                         |                   |
| Pearson Correlation     | ,403**                  | 1,000             |
| Sig. (2-tailed)         | ,000                    | ,                 |
| N                       | 112                     | 112               |

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

Tablo 15. incelendiğinde duygusal örgütsel güven ve normatif bağlılık arasında orta düzeyde pozitif bir ilişkinin ( $r= 0,403$ ) olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle çalışanların duygusal örgütsel güven düzeyleri yükseldikçe örgüte karşı geliştirdikleri normatif bağlılık düzeyleri de yükselmektedir. Normatif bağlılık çalışanın örgütüne bağlılık göstermesini bir görev olarak algılaması ve kişisel yararları için bu şekilde davranmaları istendiğinden değil, yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmalarından kaynaklanmaktadır. Normatif bağlılığın bireyin örgüte girişten sonraki örgütsel sosyalizasyon sürecindeki deneyimlerinden etkileneceği belirtilmektedir. Bu nedenle örgütteki güven ortamının bireyin normatif bağlılığını pozitif yönde etkileyen deneyimlerden biri olduğu söylenebilir.

### **Duygusal Örgütsel Güven ve Devam Bağlılığı Arasındaki İlişki**

Son olarak çalışanların duygusal örgütsel güven düzeyleri ile örgüte karşı geliştirdikleri devam bağlılığı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek üzere ki-kare testi yapılmıştır. K-kare testi sonucunda ulaşılan bulgular aşağıdaki tabloda özet olarak gösterilmektedir.

**Tablo 16. Duygusal Örgütsel Güven ve Devam Bağlılığı Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik K-Kare Testi Sonuç Tablosu**

|                         |        | Devam Bağlılığı |            |            |            |
|-------------------------|--------|-----------------|------------|------------|------------|
|                         |        | Düşük           | Orta       | Yüksek     | Toplam     |
| Duygusal Örgütsel Güven | Düşük  | 8 (% 25.0)      | 9 (%28.1)  | 15 (%46.9) | 32 (%100)  |
|                         | Orta   | 11 (% 33.3)     | 11(% 33.3) | 11 (%33.3) | 33 (%100)  |
|                         | Yüksek | 24 (% 51.1)     | 16 (%14.0) | 7 (%14.9)  | 47 (%100)  |
| Toplam                  |        | 43 (% 38.4)     | 36 (%32.1) | 33 (%29.5) | 112 (%100) |

$$(X^2=10,755; s.d.=4; p=0,029)$$

Çalışanların duygusal örgütsel güven ile devam bağlılığı düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan k-kare testi sonucunda Tablo 16'da da görüldüğü üzere değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiş ve hipotezimiz (H1c) kabul edilmiştir. Tablo 16 incelendiğinde düşük duygusal örgütsel güven düzeyine sahip çalışanların örgüte karşı yüksek devam bağlılığı geliştirdikleri dikkat çekmektedir. K-kare testi sonucunda duygusal örgütsel güven düzeyi ile devam bağlılığı düzeyi arasında varlığı tespit edilen bu ilişkinin yönünü ve şiddetini belirlemek amacıyla aynı zamanda pearson korelasyon testi yapılmıştır. Pearson korelasyon sonucunda ulaşılan bulgular aşağıdaki tabloda özet olarak gösterilmektedir.

**Tablo 17. Duygusal Örgütsel Güven ve Devam Bağlılığı Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Korelasyon Testi Sonuç Tablosu**

|                         | Duygusal Örgütsel Güven | Devam Bağlılığı |
|-------------------------|-------------------------|-----------------|
| Duygusal Örgütsel Güven |                         |                 |
| Pearson Correlation     | 1,000                   | -,333           |
| Sig. (2-tailed)         | ,                       | ,000            |
| N                       | 112                     | 112             |
| Devam Bağlılığı         |                         |                 |
| Pearson Correlation     | -,333**                 | 1,000           |
| Sig. (2-tailed)         | ,000                    | ,               |
| N                       | 112                     | 112             |

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

Tablo incelendiğinde duygusal örgütsel güven ve devam bağlılığı arasında literatürde elde edilen sonuçlarla uyumlu bir şekilde orta düzeyde negatif bir ilişkinin ( $r=-0,333$ ) varlığı görülmektedir. Devam bağlılığı çalışanların örgüt üyeliğini sürdürmek için gerekli asgari çalışma düzeyinde performans sergilemelerine sebep olmaktadır. Bu nedenle

örgütsel bağlılığın bu boyutu örgüt tarafından arzu edilmemektedir. Elde edilen bulgular sonucunda duygusal örgütsel güvenin çalışanın örgüte karşı devam bağlılığı geliştirmesini azaltan bir faktör olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

### **Bilişsel Örgütsel Güven ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki**

Çalışanların bilişsel örgütsel güven düzeyleri ile duygusal bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek üzere ki-kare testi yapılmıştır. Aşağıdaki tablo ki-kare testi sonucunda ulaşılan bulguları özet olarak göstermektedir.

**Tablo 18. Bilişsel Örgütsel Güven ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik K-Kare Testi Sonuç Tablosu**

|                         |        | Duygusal Bağlılık |            |            |            |
|-------------------------|--------|-------------------|------------|------------|------------|
|                         |        | Düşük             | Orta       | Yüksek     | Toplam     |
| Bilişsel Örgütsel Güven | Düşük  | 15 (%44.1 )       | 12(% 35.3) | 7(% 20.6)  | 34 (%100)  |
|                         | Orta   | 9 (% 34.6 )       | 6 (% 23.1) | 11(%42.3)  | 26 (%100)  |
|                         | Yüksek | 11 (% 21.2 )      | 13 (%25.0) | 28(%53.8)  | 52 (%100)  |
| Toplam                  |        | 35 (% 31.3 )      | 31(%27.7)  | 46(% 41.1) | 112 (%100) |

$$(X^2= 10,187; s.d.=4; p=0,037)$$

Tablo 18. incelendiğinde bilişsel örgütsel güven düzeyi ile duygusal bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğuna yönelik hipotezimizin (H1d) doğrulandığı görülmektedir. Bilişsel örgütsel güven düzeyi yüksek olan çalışanların yarısından fazlasının (%53,8) aynı zamanda duygusal bağlılık düzeylerinin de yüksek olduğu görülmektedir. Düşük duygusal örgütsel güven düzeyine sahip çalışanların %44,1 gibi önemli bir oranının ise duygusal bağlılıklarının da düşük olduğu tabloda dikkat çeken bir diğer unsurdur. K-kare testi sonucu bilişsel örgütsel güven düzeyi ile duygusal bağlılık düzeyi arasında var olduğu belirlenen bu ilişkinin yönü ve şiddetini belirlemek amacıyla pearson korelasyon testi yapılmıştır. Tablo 19. pearson korelasyon sonucunda ulaşılan bulguları özet olarak göstermektedir.



**Tablo 19. Bilişsel Örgütsel Güven ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Korelasyon Testi Sonuç Tablosu**

|                         | Bilişsel Örgütsel Güven | Duygusal Bağlılık |
|-------------------------|-------------------------|-------------------|
| Bilişsel Örgütsel Güven |                         |                   |
| Pearson Correlation     | 1,000                   | ,450              |
| Sig. (2-tailed)         | ,                       | ,000              |
| N                       | 112                     | 112               |
| Duygusal Bağlılık       |                         |                   |
| Pearson Correlation     | ,450**                  | 1,000             |
| Sig. (2-tailed)         | ,000                    | ,                 |
| N                       | 112                     | 112               |

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

Tablo 19. incelendiğinde bilişsel örgütsel güven ve duygusal bağlılık arasında orta düzeyde pozitif bir ilişkinin ( $r= 0,450$ ) olduğu görülmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi çalışan tarafından örgüte karşı geliştirilen duygusal bağlılık olumlu iş davranışlarına sebep olması nedeniyle örgüt tarafından en çok arzu edilen bağlılık boyutudur. Bilişsel örgütsel güven ise bireylerin güvenmek için iyi, rasyonel sebep aramasına dayanır. Örgütün olumlu imajı ve bireylerin güven düzeyini arttıran politikalar uygulamasının çalışanların bilişsel örgütsel güven düzeyini ve buna bağlılık olarak da duygusal bağlılıklarını artıracaklarını söylemek yanlış olmayacaktır.

### **Bilişsel Örgütsel Güven ve Normatif Bağlılık Arasındaki İlişki**

Çalışanların bilişsel örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel bağlılığın bir diğer boyutunu oluşturan normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek üzere ki-kare testi yapılmıştır. Ki-kare testi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 20' de özet olarak gösterilmektedir.

**Tablo 20. Bilişsel Örgütsel Güven ve Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik K-Kare Testi Sonuç Tablosu**

|                         |        | Normatif Bağlılık |            |             |            |
|-------------------------|--------|-------------------|------------|-------------|------------|
|                         |        | Düşük             | Orta       | Yüksek      | Toplam     |
| Bilişsel Örgütsel Güven | Düşük  | 18(% 52.9 )       | 12(%35.3 ) | 4 (%11.8)   | 34 (%100)  |
|                         | Orta   | 8 (%30.8)         | 8(%30.8)   | 10 (%38.5)  | 26 (%100)  |
|                         | Yüksek | 10 (% 19.2)       | 8(%15.4)   | 34 (%65.4)  | 52 (%100)  |
| Toplam                  |        | 36 (% 32.1)       | 28(%25.0)  | 48 (%42.9 ) | 112 (%100) |

( $\chi^2= 24,943$ ; s.d.=4; p=0,00)

Bilişsel örgütsel güven ile normatif bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan k-kare testine göre değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiş ve sonuç olarak hipotezimiz (H1e) kabul edilmiştir. Bilişsel örgütsel güven düzeyi yüksek olan çalışanların oldukça yüksek bir oranda (%65,4) normatif bağlılıklarının da yüksek olduğu görülmektedir. Bilişsel örgütsel güven düzeyi ile normatif bağlılık düzeyi arasında var olduğu belirlenen ilişkinin yönü ve şiddetini belirlemek amacıyla pearson korelasyon testi yapılmıştır. Aşağıdaki tabloda pearson korelasyon sonucunda ulaşılan bulguları özet olarak görülmektedir.

**Tablo 21. Bilişsel Örgütsel Güven ve Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Korelasyon Testi Sonuç Tablosu**

|                         | Bilişsel Örgütsel Güven | Normatif Bağlılık |
|-------------------------|-------------------------|-------------------|
| Bilişsel Örgütsel Güven |                         |                   |
| Pearson Correlation     | 1,000                   | ,573              |
| Sig. (2-tailed)         | ,                       | ,000              |
| N                       | 112                     | 112               |
| Normatif Bağlılık       |                         |                   |
| Pearson Correlation     | ,573**                  | 1,000             |
| Sig. (2-tailed)         | ,000                    | ,                 |
| N                       | 112                     | 112               |

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

Bilişsel örgütsel güven ile normatif bağlılık ilişkisine ait korelasyon tablosu incelendiğinde iki değişken arasında pozitif ilişki (0,573) olduğu görülmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi normatif bağlılık çalışanlarının örgüte bağlı olmanın doğru ve ahlaki olduğuna inanmalarından kaynaklanan bağlılık boyutudur. Bu durumda çalışanların bilişsel örgütsel güven düzeylerini arttıracak politikaların çalışanların örgüte bağlı olmanın doğru ve ahlaki olduğu yönündeki inançlarını da güçlendireceği söylenebilir.

### **Bilişsel Örgütsel Güven ve Devam Bağlılığı Arasındaki İlişki**

Son olarak bilişsel örgütsel güven ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek üzere ki-kare testi yapılmıştır. Yapılan ki-kare testi sonucunda ulaşılan bulgular Tablo 22’de özet olarak gösterilmektedir.

**Tablo 22. Bilişsel Örgütsel Güven ve Devam Bağlılığı Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik K-Kare Testi Sonuç Tablosu**

|                         |        | Devam Bağlılığı |            |             |             |
|-------------------------|--------|-----------------|------------|-------------|-------------|
|                         |        | Düşük           | Orta       | Yüksek      | Toplam      |
| Bilişsel Örgütsel Güven | Düşük  | 9 (% 26.5)      | 15(% 44.1) | 10 (% 29.4) | 34 (% 100)  |
|                         | Orta   | 7 (% 26.9)      | 7(% 26.9)  | 12 (% 46.2) | 26(% 100)   |
|                         | Yüksek | 27 (% 51.9)     | 14(% 26.9) | 11 (% 21.2) | 52(% 100)   |
| Toplam                  |        | 43 (% 38.4 )    | 36(% 32.1) | 33(% 29.51) | 112 (% 100) |

$$(X^2=10,484; s.d.=4; p=0,033)$$

Tablo 22. incelendiğinde yapılan k-kare testi sonucunda bilişsel örgütsel güven düzeyi ile devam bağlılığı düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşıldığı görülmektedir. K-kare sonuç tablosu incelendiğinde bilişsel örgütsel güven düzeyi yüksek olan çalışanların yarısından fazlasının (%51,9) örgüte karşı düşük devam bağlılığı geliştirdiği görülmektedir. Aynı zamanda düşük bilişsel örgütsel güven düzeyine sahip çalışanların % 44,1'nin devam bağlılığı konusunda kararsız bir tutum sergilediği, % 29,4'ünün ise yüksek devam bağlılığına sahip olduğu dikkat çekmektedir. Neticede hipotezimiz (H1f) kabul edilmiş ve bilişsel örgütsel güven düzeyi ile devam bağlılığı düzeyi arasında varlığı tespit edilen bu ilişkinin yönünü ve şiddetini belirlemek amacıyla pearson korelasyon testi yapılmıştır. Pearson korelasyon sonucunda ulaşılan bulgular aşağıdaki tabloda özet olarak gösterilmektedir.

**Tablo 23. Bilişsel Örgütsel Güven ve Devam Bağlılığı Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Korelasyon Testi Sonuç Tablosu**

|                         | Bilişsel Örgütsel Güven | Devam Bağlılığı |
|-------------------------|-------------------------|-----------------|
| Bilişsel Örgütsel Güven |                         |                 |
| Pearson Correlation     | 1,000                   | -,255           |
| Sig. (2-tailed)         | ,                       | ,000            |
| N                       | 112                     | 112             |
| Devam Bağlılığı         |                         |                 |
| Pearson Correlation     | -,255**                 | 1,000           |
| Sig. (2-tailed)         | ,000                    | ,               |
| N                       | 112                     | 112             |

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

Tablo 19 incelendiğinde bilişsel örgütsel güven ve devam bağlılığı arasında negatif bir ilişkinin ( $r= -0,255$ ) olduğu görülmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi çalışanların devam bağlılığı düzeylerinin yüksek olması örgüt tarafından arzu edilmeyen bir

durumdur. Meyer ve Allen örgütlerde çalışanların devam bağlılığının artmasının çalışanların duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeylerinin azalmasıyla sonuçlanacağını belirtmektedirler. Bu durumda çalışanların bilişsel örgütsel güven düzeylerini yükseltecek politikaların uygulanmasının çalışanların örgüte karşı geliştirdikleri devam bağlılığı düzeyini azaltacak ve dolayısıyla duygusal ve normatif bağlılık düzeyini ise arttıracak bir faktör olacağı söylenebilir.

Özetle, çalışanların örgütsel güven algısının örgütsel bağlılık düzeyi üzerindeki etkisini incelemeyi amaçladığımız bu çalışmada örgütsel güven duygusal örgütsel güven ve bilişsel örgütsel güven olarak iki, örgütsel bağlılık ise duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı olarak üç boyutlu bir kavram olarak ele alınmıştır. Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkinin varlığı öncelikle k-kare testi yapılarak test edilmiş daha sonra da varlığı tespit edilen ilişkilerin yönü ve şiddeti pearson korelasyon testi ile belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan testler sonucunda duygusal örgütsel güven ve bilişsel örgütsel güven ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında orta şiddette pozitif bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Örgütsel güvenin alt boyutları ile devam bağlılığı arasında ise yine orta şiddette fakat negatif bir ilişkiye rastlanmıştır. Sonuç olarak örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerinde etkili bir faktör olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Sosyal sistemlerin en önemli öğelerinden birini oluşturan örgütler, beşeri ilişkilerin ve işbirliğinin en yüksek düzeyde yaşandığı alanlardır. Bu durum söz konusu ilişkilerin ve işbirliğinin örgüte en yüksek faydayı sağlayacak şekilde yönetilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Söz konusu bu gereklilik örgütlerin özellikle son yıllarda yeni yönetim tekniklerine ve çalışana yönelik uygulamalara olan ilgisinin artmasına neden olmaktadır. Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık konusu da örgütlerin ilgi gösterdiği bu uygulamalar arasında önemli bir yer tutmaktadır.

Örgütsel bağlılık konusu olumlu çalışan davranışları üzerindeki pozitif etkisi nedeniyle örgütler ve akademisyenler tarafından yoğun ilgi gösterilen konulardan biridir. Örgütsel bağlılık konusuyla ilgili özellikle yabancı literatürde pek çok araştırma yapılmıştır ve yapılmaya da devam etmektedir. Yabancı literatürün örgütsel bağlılık konusuna gösterdiği ilgiyle karşılaştırıldığında Türkiye’de örgütsel bağlılık konusu görece yeni bir kavramdır. Bununla birlikte yerli ya da yabancı literatürde örgütsel bağlılıkla ilgili olarak yapılan çalışmalar incelendiğinde, örgütsel bağlılığın çalışanların olumlu iş davranışlarını etkileyen çok önemli bir değişken olduğunu ortaya koyan bulgulara ulaşıldığı görülmektedir. Buna göre örgütsel bağlılık çalışanların örgüt amaç ve değerlerini benimseyerek örgütün yararına fazladan çaba göstermesine, performanslarının yükselmesine ve işten ayrılma eğilimlerinin, devamsızlık ve geç kalma oranlarının azalmasına katkı sağlamaktadır. Elde edilen bu bulgular yabancı ve yerli literatürde örgütsel bağlılık konusuna gösterilen ilginin artarak devam edeceğinin sinyallerini vermektedir.

Örgütler ve akademisyenlerin ilgi gösterdiği bir diğer konu ise örgüt içindeki beşeri faaliyetlerin ve işbirliğinin temeli olarak kabul edilen güven konusudur. Ancak güçlü bir güven iklimine sahip örgütlerde, üyelerin kuruma olan bağlılıklarının artması, özdeşleşmenin kolaylaşması ve performansın yükselmesi beklenmesine rağmen güven örgütlerde kendiliğinden ortaya çıkan bir kavram olmaktan çok uzaktır. Çalışma yaşamında özellikle son yıllarda meydana gelen değişimler örgüt içinde güveni korumayı ve geliştirmeyi zorlaştırmaktadır. Ekonomik sıkıntıların artması ve maliyetleri azaltmanın en kolay yolu olarak işgücü maliyetlerinin gündeme gelmesi sonucunda örgütlerde değişim mühendisliği, küçülme ve yeniden yapılanma gibi istihdama yönelik bazı değişimler meydana gelmektedir. Bu durumun sonucunda örgütlerin çalışanlarına iş

güvenliği sağlayamaması, çalışanların örgütlerine duyduğu güveni azaltmaktadır. Oysa örgütsel güven düzeyleri yüksek olan çalışanların zor dönemlerde bile yüksek bağlılık düzeylerine sahip olacakları ve örgütsel hedeflere ulaşmak için çaba sarf edecekleri düşünülmektedir. Bu durum çalışanların örgüte bağlılığını sağlamak için örgütsel güven düzeylerinin yükseltilmesinin önemini ortaya çıkarmaktadır. Literatürde yapılan araştırmalarda da bu görüşü destekler nitelikte bulgulara ulaşılmıştır. Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak yapılan araştırmalarda örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Söz konusu araştırmalar sonucunda örgütsel güven düzeyi yüksek çalışanların duygusal ve normatif bağlılık düzeyleri yüksek iken, devam bağlılığı düzeylerinin ise düşük olduğunu gösteren bulgulara ulaşılmıştır.

Araştırmamızda çalışmanın teorik bölümünde ortaya konan bilgiler çerçevesinde örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olup olmadığı sorusuna cevap aranmıştır. Araştırma Adapazarı'nda 1988 yılında kurulmuş ve ağır sanayi sektöründe faaliyet gösteren bir örgütte gerçekleştirilmiştir. Söz konusu örgütün önemli bir özelliği, sergilediği başarılı grafiğinin yanı sıra iş sağlığı ve güvenliği konusunda uyguladığı politikaları yansıtan “OHSAS 18001, İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi” ve “SA 8000, Sosyal Sorumluluk Standardı” belgelerine sahip olmasıdır. Bilindiği gibi “OHSAS 18001”, çalışanları işyerinin olumsuz etkilerinden ve kazalardan koruyarak, rahat ve güvenli bir ortamda çalışmalarını sağlamayı amaçlayan bir standarttır. “SA 8000, Sosyal Sorumluluk Standardı” ise mal ve hizmet üretiminde etik kurallara uyumu garanti altına almaktadır. Bu durumun örgütün, çalışanların gözünde olumlu bir imaj oluşturmaya yardımcı olacağı ve çalışanların örgüte duydukları güven ve bağlılık duygusunu arttıracığı varsayılmaktadır.

Araştırmaya söz konusu örgütte çalışan 112 kişi katılmıştır. Örneklem demografik özelliklerine bakıldığında, katılımcıların tamamına yakın bir kısmını erkeklerin oluşturduğu görülmektedir. Araştırmanın yapıldığı örgütün ağır sanayi sektöründe faaliyet göstermesi kadın çalışanların az olmasının nedenini oluşturmaktadır. Katılımcıların yaş aralığının birbirlerine yakın bir dağılım sergilediği görülmektedir. Katılımcıların oldukça yüksek bir oranda lise mezunu olduğu ve örgütte idari olmayan personel unvanı ile çalıştığı görülmektedir. Katılımcıların medeni durumları ise hemen hemen birbirlerine eşit bir dağılım göstermektedir. Aynı zamanda katılımcıların

yarısından fazlası 1–5 yıl arasında örgütte çalışmaya devam etmektedir. Yine katılımcıların önemli bir oranı 1–5 yıl arasında aynı pozisyonda bulduklarını belirtmişlerdir.

Katılımcıların örgütsel güven boyutları ile örgütsel bağlılık boyutlarına katılım oranlarına bakıldığında duygusal ve bilişsel güven düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Aynı şekilde duygusal ve normatif bağlılık düzeylerinin de yüksek olduğu ancak devam bağlılığı düzeylerinin düşük olduğu gözlenmiştir. Bu sonuçların çalışanların anketin açık uçlu sorularına verdikleri “örgütümüz ve biz bir bütünü”, “burada olmaktan gurur duyuyorum”, “amacımız birlikte daha iyi ve güzel yerlerde kendimizi ve firmamızı yükseltmektir”, “ilk işyerim ve son olmasını düşünüyorum” şeklindeki cevaplarla da paralellik gösterdiği görülmektedir.

Örgütsel güven boyutları ve örgütsel bağlılık boyutları arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan analizlerde elde edilen bulgular ise şu şekilde özetlenebilir:

Araştırma çerçevesinde ilk olarak demografik özellikler ile örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik testler yapılmıştır. Ancak söz konusu testlerin yapılması esnasında araştırma evrenini tek bir örgütün oluşturması nedeniyle bazı sorunlarla karşılaşmıştır. Araştırma evrenini tek bir örgütün oluşturması örneklemin görece düşük bir sayıda olmasına ve bu nedenle demografik değişkenler içinde yer alan görev unvanı, pozisyondaki çalışma süresi ve eğitim düzeyi değişkenlerinin örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ile ilişkisinin yetersiz veri nedeniyle test edilememesine neden olmuştur. Cinsiyet değişkeni ise araştırmanın yapıldığı örgütün, ağır sanayi sektöründe faaliyet göstermesi sonucunda kadın çalışanların azınlıkta olması nedeniyle analize tabi tutulamamıştır. Çalışanların yaşları, medeni durumları ve örgütteki çalışma süreleri ise sağlıklı bir şekilde test edilebilen demografik değişkenler arasında yer almaktadır. Çalışanların yaşları ile örgütsel güvenin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemeye yönelik yapılan testler sonucunda değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Aynı şekilde çalışanların medeni durumları ile örgütsel güvenin alt boyutları arasında da bir ilişki saptanamamıştır. Çalışanların örgütteki çalışma süreleri ile örgütsel güven alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan testlerde de benzer sonuçlar elde edilmiştir. Aynı şekilde çalışanların yaşları, medeni durumları ve örgütteki çalışma

süreleri ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkinin arandığı testlerde de değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olmadığı yönünde bulgulara ulaşılmıştır.

Demografik özelliklerin örgütsel güven ve örgütsel bağlılık boyutlarıyla olan ilişkisinin yanı sıra ankette yer alan ifadeler katılım oranlarıyla arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı da analiz edilmiştir. Yapılan analizlerde aralarında anlamlı ilişki olduğu ortaya çıkan demografik özellikler ve ifadeler şu şekilde özetlenebilir: Bilişsel Örgütsel Güven Ölçeği ifadeleri arasında yer alan “çalıştığım firmanın çalışanlar üzerinde hâkimiyet elde etmek istediğini düşünüyorum” ifadesine verilen yanıtlar incelendiğinde evli katılımcıların bu ifadeye daha çok katıldıkları görülmektedir. Diğer bir ifadeyle evli katılımcılar bekâr katılımcılara göre daha yüksek oranda örgütün çalışanlar üzerinde hâkimiyet kurmak istediğini düşünmektedirler. Katılımcıların medeni durumları ile “firmama karşı güçlü bir aitlik hissim yok” ve “mevcut işverenimle kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum” ifadelerine katılım oranları arasında da anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre evli katılımcılar bekâr katılımcılara göre daha yüksek oranlarda bu ifadelerle katılım göstermektedirler.

Çalışmanın temel konusunu oluşturan örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan testler sonucunda elde edilen bulgular ise şu şekildedir: Duygusal ve bilişsel örgütsel güven ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki olup olmadığına bakıldığında değişkenler arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Duygusal örgütsel güven taraflar arasındaki etkileşim sonucu ortaya çıkarken bilişsel örgütsel güven karşı tarafa dair anlamlı bilgi sahibi olmaya, güvenmek için rasyonel neden arayışına dayanır. Her iki durumda da örgütsel güven düzeyleri yüksek çalışanların kendilerini içinde yer aldıkları örgütte emniyette hissetmesi nedeniyle örgütte kalmayı tercih edecekleri söylenebilir. Bu bağlamda duygusal ve örgütsel güvenin çalışanların örgüt üyesi olmaktan zevk alarak örgütte kalmak istemesine neden olması; diğer bir ifadeyle çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinin yüksek olması şaşırtıcı bir durum değildir.

Duygusal ve bilişsel örgütsel güven ile normatif bağlılık arasındaki ilişkiye baktığımızda ise değişkenler arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Normatif bağlılık düzeyleri yüksek olan çalışanlar örgütte kalmanın doğru ve ahlaka uygun bir davranış olduğuna inanmaları nedeniyle örgütte kalmayı tercih etmektedirler. Bu bağlamda örgütün çalışanların yararına olacak şekilde davrandığı inancının çalışanların örgüte karşı



kendilerini borçlu hissetmelerine ve normatif bağlılık düzeylerinin yüksek olmasına sebebiyet verdiği söylenebilir.

Son olarak duygusal ve bilişsel örgütsel güven ile devam bağlılığı arasındaki ilişkiye bakıldığında değişkenler arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Devam bağlılığı çalışanın zorunluluk nedeniyle örgütte kalmayı tercih ettiği durumu yansıtmaktadır. Meyer ve Allen'ın da belirttiği gibi duygusal ve normatif bağlılık düzeylerindeki artışlar devam bağlılığını azaltmaktadır. Gerçekten de örgütsel güven boyutlarının çalışanların istedikleri ve doğru olduğuna inandıkları için örgütte kalma isteklerini arttırmasının sonucu olarak çalışanların zorunluluk nedeniyle örgütte kalma oranlarını da azalttığı görülmüştür.

Çalışmamızda elde edilen bulgular dikkate alındığında, örgütsel güven boyutlarının duygusal ve normatif bağlılıkla pozitif, devam bağlılığı ile negatif ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Duygusal örgütsel bağlılık çalışanların isteyerek örgütte kalması anlamına gelmekte ve örgütte kendi istekleriyle kalan çalışanlar örgütün başarısı için fazladan çaba harcamaktan kaçınmamaktadırlar. Bu durum duygusal örgütsel bağlılığın örgütler tarafından en çok arzu edilen bağlılık boyutu olmasına neden olmaktadır. Devam bağlılığı ise çalışanların zorunlu oldukları için örgütte kalmaları anlamına gelmekte ve çalışanların işin gerektirdiği performansın dışına çıkmasına engel olmaktadır. Bu bağlamda duygusal ve bilişsel güven düzeyleri yüksek çalışanların örgütlerin istediği doğrultuda örgüte bağlanmaları, örgütsel güvenin örgütler açısından önemini ortaya koymaktadır.

Buna rağmen daha öncede belirtildiği gibi güven örgütlerde kendiliğinden ortaya çıkan bir kavram değildir. Güven ortamı yaratmak için, yönetimin güven duygusunu tüm örgüt çalışanları üzerinde yapılandırması ve dikkatli bir şekilde yönetmesi gerekmektedir. Bu bağlamda çalışmamızda elde edilen bulgular katılımcıların duygusal ve bilişsel örgütsel güven düzeylerinin ve buna bağlı olarak duygusal ve normatif bağlılık düzeylerinin yüksek olduğunu göstermesine rağmen örgütteki güven ortamının artarak devam etmesinin örgüt yöneticilerinin bu konuda geliştirecekleri politikalara bağlı olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Örgütteki güven ortamının geliştirilmesi ve sürdürülmesinde yöneticilerin kilit konumu dikkat çekmektedir. Çalışanların örgütün temsilcisi olarak gördükleri yöneticiler tüm

yaptıkları ve uyguladıklarıyla, verdikleri sözlerle örgütte güveni oluşturabilir veya yok edebilirler. Anketimizin açık uçlu sorularına verdikleri cevaplar incelendiğinde çalışanların yöneticilerle yakın ilişki kuramamaktan yakındıkları dikkat çekmektedir. Bu bağlamda örgüte getireceğimiz ilk öneri çalışan-yönetici ilişkisinin geliştirilmesi olacaktır. Neticede etkin çalışan-yönetici ilişkisi çalışanların örgütsel güven düzeyini arttırıcı bir etki yapacaktır.

Katılımcıların anketimizin açık uçlu sorularına verdikleri cevaplar arasında dikkat çeken bir diğer unsur örgütteki sosyal faaliyet eksikliğidir. Sosyal faaliyetler, çalışanlar arasındaki ilişkiyi geliştirmesi nedeniyle örgütsel güven ve örgütsel bağlılık açısından önemli bir konudur. İş ortamı dışında beraber sosyal aktiviteler yapan çalışanlar birbirlerini daha iyi tanıyabilir, ortak yönler oluşturmaya çalışabilirler. Birbirlerini daha yakından tanımak isteyen çalışanların ise birbirlerine daha kolaylıkla güveneceklerini ve birbirlerine bağlanacaklarını söylemek yanlış olmayacaktır. Aynı zamanda çalışma arkadaşlarına karşı geliştirecekleri bağlılık duygusu, bireylerin iş hayatında ilişkin karşılaştıkları güçlüklerle daha kolay başa çıkmasına yardım eden bir faktör olduğunu da belirtmek gerekmektedir. Bu bağlamda gerçekleştirilecek çeşitli sosyal faaliyetlerin çalışanlar arasındaki ilişkileri güçlendirerek çalışanların örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeylerini arttırıcı bir etken olacağı düşünülmektedir.

Örgütsel güvenin yaratılması, geliştirilmesi ve sürdürülmesinde etkili olan bir diğer önemli faktör de örgütsel etikdir. Örgütsel etik, örgüt için geçerli genel değerler sistemini tanımlayan, örgütsel işleyişin genel çerçevesini belirleyen yazılı/yazılı olmayan kurallar bütünüdür. Etkin işleyen ve örgüt tarafından benimsenmiş etik ilkeler örgüt içinde belirsizliği azaltmak konusunda önemli bir işleve sahiptir. Belirsizlikten uzak ilişkilerin olduğu bir ortamda ise güven duygusunun yaratılması ve geliştirilmesi aksi bir duruma göre çok daha kolay olacaktır. Bu bağlamda örgütün “OHSAS 18001, İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi” ve “SA 8000, Sosyal Sorumluluk Standardı”na bağlı olarak geliştirdiği politikaların örgüt içinde güven ortamının gelişmesi için belirleyici bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Örgütün bu konudaki çalışmalarının artarak devam etmesi örgüt-çalışan arasındaki güven ve bağlılık ilişkisini sağlamlaştırıcı bir etki gösterecektir.

Bütün bunların yanı sıra çalışanların örgüte bağlılığını etkileyen unsurlar arasında bireysel ve örgütsel amaçlar arasındaki uyumun da önemli bir yere sahip olduğu düşünülmektedir. Şöyle ki bireylerin kendi bireysel amaçlarını elde etmek düşüncesiyle

örgütün üyesi olmasının yanı sıra örgütlerin de kendilerine özgü amaçları vardır. Bu amaçlar işe alma sürecinden itibaren bireylerin ve örgütlerin kararlarında etkili olmaktadır. Bu bağlamda bireylerin çalışacakları örgütleri ve örgütlerin de istihdam edecekleri bireyleri amaçlarını göz önünde bulundurarak seçtiklerini söylemek yanlış olmayacaktır. Bireyler örgütün amaçlarına ulaşması için katkıda bulunurlar ve bunu yaparken bir yandan da kendi bireysel amaçlarına ulaşmaya çaba gösterirler. İki tarafın amaçlarının uyumlu olmasının ise çalışanların örgütte kalma isteklerini arttıracığı bir gerçektir. Bu bağlamda örgütün çalışanların amaçlarını dikkate alması ve bu amaçlarla uyumlu politikalar geliştirmesi önerilmektedir. Çünkü uyumlu bireysel ve örgütsel amaçlar çalışanların örgütün amaçlarını kabul etmesinde önemli bir yer tutacaktır.

Daha önce de belirtildiği gibi çalışmamız ağır sanayi sektöründe faaliyet gösteren bir örgütte sınırlı sayıda bir örneklem üzerinde yapılmıştır. Bu durum örneklem sayısının görece düşük bir sayıda kalmasına neden olmuş ve bu nedenle bazı değişkenler analiz edilememiştir. Aynı zamanda çalışma yapılan sektörün kadın çalışanların azınlıkta olduğu bir sektör olması cinsiyet değişkeninin de test edilememesine neden olmuştur. Bu bağlamda gelecek çalışmalara getireceğimiz ilk öneri farklı sektörlerde ve örneklem sayısı daha büyük araştırmaların yapılması olacaktır. Aynı zamanda sadece anket yöntemine bağlı kalınmaması, mülakat ve gözlem gibi nitel araştırma yöntemlerinin kullanılması ve örneklem üzerinde daha ayrıntılı bir incelemeye gidilmesi durumunda gelecek çalışmalarda elde edilecek sonuçların daha yararlı olacağı aşikârdır.

## KAYNAKLAR

- ADDAE, Helena M.ve K. Praveen Parboteeah (2006), “Organizational Information, Organizational Commitment and Intention to Quit: A Study of Trinidad and Tobago”, *International Journal of Cross Cultural Management*; 6; 343
- AKALIN, Çisil (2006) , “Duygusal Örgütsel Bağlılık Gelişiminde Çalışanların Algıladığı Örgütsel Destek ve Örgüt Temelli Öz-Saygı”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ALBRECHT, Simon (2006), “The Direct and Indirect İnfluence of Organizational Politics on Organizational Support, Trust and Commitment”, *Handbook of Organizational Politics*, der. Eran Vigoda-Gadot, Amos Drory, page 107-121, Edward Elgar Publishing
- ALLEN, N. J. and J. P Meyer (1990), “ The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization”, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- ANGLE, H. L. ve J. L. Perry (1981), “An Empirical Assesment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, s.1–13
- ASUNAKUTLU, Tuncer (2001),”Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme”, *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*, Güz 2001, Sayı:5
- AYKAN, Ebru (2007),”Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Güven ve Tükenme Davranışı Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, 15. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı; Sakarya 2007
- BAKAN, İsmail ve Tuba Büyükbeşe (2004), “Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması”, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (7) 2004*, 1–30
- BALAY, Refik (2000), *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- BALCI, Ali (2000), *Örgütsel Sosyalleşme: Kuram, Strateji ve Taktikler*, Pegem A Yayıncılık, 1 Basım, Ankara 2000

- BAYSAL, Ayşe Can ve Mahmut Paksoy (1999),“Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen modeli”,*İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:28, Sayı:1, Nisan 1999
- BECKER, H.S. (1960), “Notes on the Concept of Commitment”, *The American Journal of Sociology*, Vol. 66, No. 1. (Jul., 1960), pp. 32-40
- BLAU, G., (1985), “The Measurement and Prediction of Career Commitment”, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 58, s.277–288
- BLAU, G.J. (1986), “Job Involvement and Organizational Commitment as Interactive Predictors of Tardiness and Absenteeism”, *Journal of Management*, Vol. 12, pp. 577-84
- BLUMENTHAL,S.,T. Lavender ve S.Hewson (1998),”Role Clarity, Perception of the Organisation and Burnout Amongst Support Workers in Residential Homes for People with Intellectual Disability: A Comparison Between a National Healthy Service Trust and a Charitable Company”, *Journal of Intellectual Disability Research*, Vol.42, Part.5: 409-417.
- BOYLU, Yasin, Elbeyi PELİT ve Evren GÜÇER (2007), “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, Cilt: 44, Sayı: 511, sayfa 55- 74
- BÖRÜ, Deniz (2005), “Güven : “Örgütsel Düzeyde Önemi Anlamı, Temelleri, Sonuçları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi”; *Çalışma Yaşamında Dönüşümler: Örgütsel Bakış*; Ed. Aşkın Keser, Nobel Yay. ;İstanbul, 301- 329
- BÖRÜ, Deniz (2001), “Örgütlerde Güven Ortamın Yaratılmasında İlk Adım “, *9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*
- BROCKNER, Joel, Robert Houser and Gregg Birnbaum(1986), “Escalation of Commitment to an Ineffective Course of Action: The Effect of Feedback Having Negative Implications for Self-Identity”, *Administrative Science Quarterly*, 31, 1-4:109 - 26
- BROCKNER, J., T. R. Tyler ve R. C. Schneider (1992), “The Influence of Prior Commitment to an Institution on Reactions to Perceived Unfairness: The Higher They Are, The Harder They Fall” *Administrative Science Quarterly*, 37, 1-4,

s.241-261.

- BROMILEY, Philip ve L.L. CUMMINGS (1996), "The Organizational Trust Inventory (OTI)", *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, der. R.M. Kramer ve T.R., s.302-319, Sage Publications, London
- BROWER, Holly H., F. David Schoorman ve Hwee Hoon Tan (2000), "A Model of Relational Leadership: The Integration of Trust and Leader-Member Exchange", *Leadership Quarterly*, Vol: 11, No: 2, Page: 227-250, 2000
- BUCHANAN II, Bruce (1974), "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19, No. 4., pp. 533-546
- BUTLER J. ve R.CANTRELL (1984), "A Behavioral Decision Theory Approach to Modeling Dyadic Trust in Superiors and Subordinates", *Psychological Reports*, 55: 19- 28
- CENGİZ, Aytül Ayşe (2002), "Örgüt Yaşamında Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri ve Eskişehir Bölgesinde Doktor ve Hemşire Meslek Grupları Arasında Karşılaştırmalı Bir Çalışma", *10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*; İstanbul 2002
- CHEN, Li Yueh (2004), "Examining the Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance at Small and Middle-sized Firms of Taiwan", *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, Sep 2004; 5, 1/2; 1, pg. 432
- CHEN, Jui-Chen, C. Silverthorne and J.-Y. Hung (2006), "Organization Communication, Job Stress, Organizational Commitment and Performance of Accounting Professionals in Taiwan and America", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 27, No. 4, s.242-249
- COHEN, Aaron (1992), "Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Group: A Meta-Analysis", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 13, 1992, s. 539-541.
- COHEN, Don ve Laurence Prusak(2001), *Kavrayamadığımız Zenginlik, Kuruluşların Sosyal Sermayesi*, Çev: Ahmet Kardam, MESS Yayın, No:353, İstanbul

- COSTA, Ana Cristina (2003), "Work team trust and effectiveness", *Personnel Review* Vol. 32 No. 5, pp. 605-62, 2003
- CHUGHTAI, Aamir Ali ve Sohail Zafar (2006), "Antecedents and Consequences of Organizational Commitment among Pakistani University Teachers", *Applied H.R.M. Research*, 2006, Volume 11, Number 1, pages 39-64
- CURRIE, Paul and Brian Dollery (2006), "Organizational Commitment and Perceived Organizational Support in The NSW Police", *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, Vol. 29, No. 4, s.741-756.
- ÇAKAR, Nigar, Demircan ve Adnan Ceylan (2005), "İş Motivasyonun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkisi", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (1), s.52-66.
- ÇAKIR, Özlem. (2001), *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Ankara Seçkin Kitabevi
- ÇEKMECELİOĞLU, Hülya Gündüz (2006), "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Unsurlarının Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri", *İktisat-İşletme ve Finans*, Haziran 2006
- ÇÖL, Güner (2004), "Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi", *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları E-Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2, [http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc\\_view.php&ex=233](http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=233), 27.05.2008.
- DABOVAL, Jeanne, Ray Comish, Bruce Swindle ve Walter Gaste.(1994). "Trust Inventory for Small Businesses", *Small Businesses Symposium*; <http://www.sbaer.uca.edu/research/ssbia/1994/pdf/04.pdf>, 27.05.2008
- DAS, T.K. ve B.S. Teng (2001), "Trust Control and Risk Strategic Alliances: An Integrated Frame Work", *Organization Studies*, 22 (2), 251- 306
- DeCOTİİS, TA and T.P. Summers (1987), "A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment", *Human Relations*, Vol. 40, No. 7, 445-470
- DEMİRCAN, Nigar (2003), "Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Eğitim Sektöründe Bir Uygulama", *Gebze İleri*

- DEMİRCAN, Nigar ve Adnan Ceylan (2003), "Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları", *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:10 , Sayı:2 ,Yıl:2003
- DEMİRKIRAN, Tülay (2004),"Özel Eğitim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Tatminleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- DEUTSCH, M. (1960), "Trust, Trustworthiness and F-scale", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 61, 138–140
- DİCK, Gavin and Beverly Metcalfe (2001), "Managerial Factors and Organisational Commitment A Comparative Study of Police Officers and Civilian Staff", *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 14, No. 2, s.111–128.
- DIRKS, Kurt T.ve Donald L. Ferrin (2001) , "The Role of Trust in Organizational Settings" ,*Organization Science*, Vol. 12, No. 4. (Jul. - Aug., 2001), pp. 450-467.
- DRİSCOLL, James W. (1978), "Trust and Participation in Organizational Decision Making as Predictors of Satisfaction" , *The Academy of Management Journal*, Vol. 21, No. 1 (Mar., 1978), pp. 44–56
- DONEY, P. M. ve Cannon, J. P. (1998), "Understanding the influence of national culture on the development of trust", *Academy of Management Review*, 23(3): 601-620.
- DURNA, Ufuk ve Veysel Eren (2005), "Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), 210- 219, 2005
- EISENBERGER, R., R. Hungtinton, S. Hutchison and D. Sowa (1986), "Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- ERDEM, Ferda (2003); "Örgütsel Yaşamda Güven", ed. Ferda ERDEM, *Sosyal Bilimlerde Güven*,1. Baskı, Vadi Yayınları, 153–182, Ankara
- ERDEM, Ferda ve Janset Özen (2003);"Niklas Luhmann'ın Tanıdıklık, Emin Olma ve Güven Ayrımı", ed. ERDEM, Ferda, *Sosyal Bilimlerde Güven*,1. Baskı, Vadi Yayınları, 53- 60, Ankara



- ERDEM, Ferda, Janset Özen ve Nuray Atsan (2003); “*The Relationship Between Trust And Team Performance*”, *Work Study*, 2003, 52, 6/7, pg. 337
- ERDEM, Ferda ve Janset Özen İşbaşı (2000), “Takım Çalışmalarında Güven Ve Güvensizlik: Performans İçin Koşulsuz Güven mi, Optimum Güven mi?”, 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*
- ERDEM, Ramazan (2007), “Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Ekim 2007, 2(2), 63–79
- FERRES, Natalie, Julia Connell ve Anthony Travaglione (2004), “Co-worker Trust as a Social Catalyst for Constructive Employee Attitudes”, *Journal of Managerial Psychology*, Year: 2004, Volume: 19 , Issue: 6 , Page: 608 – 622
- FUKUYAMA, Francis (2000), *Güven, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları*, 2. Baskı, Çev: Buğdaycı, Ahmet, İstanbul
- GAMBETTA, D.(1988),”Can We Trust”, in Gambetta D. (Ed.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, Electronic Edition (Department of Sociology, University of Oxford
- GÖKÇEK, Hakan (2006), “Çalışanların Performans Değerlendirmesinde Tutumun Etkisi: Tutum Ölçekleri ile İlgili Bir Uygulama”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- GÖZEN, Emine Dağdeviren (2007), “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- GROSSMAN, R. (1998), “Developing and Managing Effective Consumer Relationships”, *Journal of Product Brand Management*, 7, 1: 27-40
- GRUSKY, O. (1966), “Career Mobility and Organisational Commitment”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 10, No. 4, s.488–503
- GUPTA, Atul, J. Prinzing ve D. C. Messerschmidt (1998), “Role of Organizational Commitment in Advanced Manufacturing Technology and Performance Relationship”, *Integrated Manufacturing Systems*, 9/5, s.272–278
- GÜL, Hasan (2002) ;”Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve

- Değerlendirmesi”, *Ege Üniversitesi İ.İ.B.F. Ege Akademik Bakış*, Sayı:1, ss. 37/55, 2002
- GÜMÜŞTEKİN, Gülten EREN ve A. Bircan ÖZTEMİZ(2005), “Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, YIL: 2005 / CİLT: 14 / SAYI: 1
- GÜNEŞER, Ayşe Begüm (2002), “*Organizasyonlarda Güvenin Çalışanın İş Tatminindeki Rolü ve Önemi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002
- HALL, Douglas T., Benjamin Schneider and Harold T. Nygren (1970), “Personal Factors in Organizational Identification“, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 15, No. 2, (Jun., 1970), pp. 176-190
- HANDY, C. B. (1985), *Understanding Organizations*, 3. Edition, *Penguin Business*, England
- HOCHWARTER, Wayne A., Pamela L. Perrewe, Gerald R. Ferris and Rachel Guercio (1999), “Commitment as an Antidote to the Tension and Turnover Consequences of Organizational Politics”, *Journal of Vocational Behavior* 55, 277–297
- İNCE, Mehmet ve Hasan Gül (2005), *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Çizgi Kitabevi*, Ankara.
- İPÇİOĞLU, İsa ve B. Zafer Erdoğan(2006) ,“İşletmelerde Güven, Ödül ve Takdir Sistemi ile Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Öneri Dergisi*, Sayı:26, Yıl:13, Cilt:7, Haziran 2006
- İSLAMOĞLU, Güler, Melek Birsal ve Deniz Börü (2007), *Kurum İçinde Güven: Yöneticiye, İş arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü*, *İnkılâp Kitabevi*, 2007
- İŞBAŞI, Janset Özen (2000), “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama” , *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000
- İŞCAN, Ömer, Faruk (2006), “Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü”, *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F.*

*Dergisi*, (11), s.160–177.

- İŞCAN, Ömer Faruk ve Atılhan Naktiyok (2004), “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Adalet Algıları”, *Ankara Üniversitesi S.B.F Dergisi*, Cilt: 59
- JARAMILLO, Fernando, R. Nixon ve D. Sams (2005), “The Effect of Law Enforcement Stress on Organizational Commitment”, *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, Vol. 28, No. 2, s.321–336
- JEFFRIES, F., Reed, R. (2000), “Trust and Adaption in Relational Contracting”, *Academy of Management Review*, 25 (4): 873-882
- KAMER, Meltem (2001) , “Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri”, *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- KANTER, R.M. (1968), “Commitment and Social Organizations: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities”, *American Sociological Review*, ss.449-517
- KELEŞ, Hatice ve Necla ÇELİK (2006) , “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma“, *Basılmamış Doktora Tezi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KÜSKÜ, Fatma (1999) , “Yöneten-Yönetilen İlişkinde Güven” , *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 32, Sayı:1, Mart 1999
- KORCZYNSKI, M. (2003), “Güvenin Ekonomi Politikği”, Ferda Erdem (Ed), *Sosyal Bilimlerde Güven*, Vadi Yayınları, Ankara
- KRAMER, R.M.(1999), “Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives Enduring Questions”, *Annual Reviews Psychology* , 50: 569-598
- KRAMER,R.M., M.B Brewer.ve B.A. Hanna (1996), “Collective Trust and Collective Action:The Decision to Trust as a Social Decision”, *Trust in Organizations:Frontiers of Theory and Research*, der.R.M. Kramer ve T.R., s.357-390, *Sage Publications* , London.
- KWON, Wahn, G. and D. W. Banks (2004), “Factors Related to The Organizational and Professional Commitment of Internal Auditors”, *Managerial Auditing Journal*,

- LASCHINGER, H.K.S., J. Shamian ve D. Thompson (2001), “Impact of Magnet Hospital Characteristics on Nurses’ Perception of Trust, Burnout, Quality of Care and Work Satisfaction”, *Nursing Economics*, 19, No.5: 209-219.
- LEE, H. (2004), “ The role of competence based trust and organizational identification in continuous improvement”, *Journal of Managerial Psychology*, 19/6, 623–639
- LEE, K., N. J. Allen, J. P. Meyer ve K. Y. Rhee (2001), “The Three-Component Model of Organisational Commitment: An Application to South Korea”, *Applied Psychology: an International Review*, 50 (4), s.596–614.
- LEE, Thomas W., Susan J. Ashford, James P. Walsh and Richard T. Mowday (1992), “Commitment Propensity, Organizational Commitment, and Voluntary Turnover: A Longitudinal Study of Organizational Entry Processes”, *Journal of Management* 1992; 18; 15
- LEWICKI, R. J. ve B.B. Bunker (1996), “Developing and Maintaining Trust in Work Relationships”, *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, der.R.M. Kramer ve T.R., s.114-140, *Sage Publications* , London.
- LOK, Peter ve John Crawford (2004), ”The Effect of Organisational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organisational Commitment”, *Journal of Management Development*, Vol. 23, No. 4, s.321–338
- LUHMAN, Niklas (1988) , “Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives”, in Gambetta, Diego (ed), *Trust Making and Breaking Cooperative Relations*, Electronic Edition, Department of Sociology, University of Oxford
- LUNDERBERG, Donald E. (1992), *The Managment of People in Hotels and Restaurnts*, 5 the end, Wm. C. Brown Publishers, s.8
- MATTHAI, J. M. (1989), “Employee Perceptions Of *Trust*, Satisfaction, And Commitment As Predictors Of Turnover Intentions In A Mental Health Setting. Doctoral Dissertation”, *Peabody College Of Vanderbilt University*. Dissertation Abstracts International, DAI-B 51/02
- MAXWELL, Gillian ve Gordon Steele (2003),”Organisational Commitment: A Study of Managers in Hotels”, *International Journal of Contemporary Hospitality*

*Management*, 15/7, s.362–369.

- MAYER, Roger C. , James H Davis ve F. David Schoorman (1995), “An Integrative Model of Organizational Trust”, *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3. (Jul., 1995), pp. 709–734.
- MCALLISTER, Daniel J. (1995), “Affect and Cognition Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organization”, *Academy Of Management Journal*, 38/1, 24–59
- MEYER, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002), “Affective, Continuance And Normative Commitment to The Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates And Consequences”, *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52.
- MEYER, J. and C.A. Smith (2000), "HRM practices and organizational commitment: test of a mediation model", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 17 No.4, pp.319-31.
- MEYER, J. P., R. Bobocel ve N. J. Allen (1991), “Development of Organizational Commitment During the Year of Employment: A Longitudinal Study of Pre-and Post-Entry Influences”, *Journal of Management*, 1991; Vol: 17, No: 4, 717-733
- MILLER, V. D., M. Allen, M. K.Casey ve Johnson, J. R. (2000), “Reconsidering the Organizational Identification Questionnaire”, *Management Communication Quarterly*, 13, 626-658.
- MISHRA, Aneil K. (1996) , “Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust”, *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, der.R.M. Kramer ve T.R., s.261-288, Sage Publications , London.
- MISHRA, Aneil K. ve Karen E. MISHRA (1994), *The Role of Mutual Trust in Effective Downsizing Strategies*, Human Resource Management, Vol. 33, Number 2, Pp. 261–279, Summer 1994
- MISZTAL, Barbara A. (1996), *Trust in Modern Societies*, Polity Pres, United Kingdom
- MORROW, P.C. (1983), “Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment”, *The Academy of Management Review*, Vol. 8, No. 3 (Jul., 1983), pp. 486-500

- MOTTAZ, C.J. (1989): “An Analysis of The Relationship Between Education and Organizational Commitment in a Variety of Occupational Groups”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol: 28, No: 3, pp: 214-228.
- MOWDAY, R.T., L.W. Porter ve R. M. Steers (1982), *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment Absenteeism an Turnover*, New York Academic Press.
- OKTAY, Ercan ve Hasan GÜL (2003), “Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo’nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 10, ss. 403–428, Yıl: 2003
- O'REILLY, C. and J. Chatman (1986), “Organisational Commitment and Psychological Attachment; The Effects of Compliance, Identification and Internalisation of Pro-Social Behaviour”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71 No. 5, pp. 492–499.
- ÖZBEK, M. Ferhat (2003), “İnsan İlişkilerinde Güvenin Yeri ve Önemi”, “*İş, Güç*” *Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 6, Sayı:1, Yıl:2003
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut (2003), “Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 18, Sayı 2, s.113–130.
- ÖZDOĞAN, Feride Bahar ve İpek Kalemci Tüzün (2007), “Öğrencilerin Üniversitelerine Duydukları Güven Üzerine Bir Araştırma”, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Cilt:15, No:2, ss: 639–650, Ekim 2007
- ÖZEN, Janset (2003) , “Örgüte Duyulan Güvenin Anahtar Unsuru Olarak Örgütsel Adalet”, ed. ERDEM, Ferda, *Sosyal Bilimlerde Güven*,1. Baskı, Vadi Yayınları, 183–206, Ankara
- ÖZEN, Janset (2001), “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1/1, Ekim 2001
- ÖZKAYA, Meltem Onay, İpek Deveci Kocakoç ve Emre Karaa (2006), “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye

Yönelik Bir Alan Çalışması”,*Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi Yönetim ve Ekonomi* Cilt:13, Sayı:2, ss. 77–96, Yıl:2006

ÖZMEN, Ömür N. T., Yasemin Arbak ve Pınar Süral Özer (2007), “Adalete Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma”, *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review* ,7(1) 2007: 17–33

PENLEY, L.E. and S. Gould (1988), “Etzioni’s Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 9, No. 1. (Jan., 1988), pp. 43-59

PIEFFER, Jeffrey (1995), *Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan*, Birleşik Basım Dağıtım, İstanbul: 1995.

REICHERS, A. E. (1985), “A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment”, *Academy of Management Review*, Vol:10, No:3, 465-476.

RHOADES, L., R. Eisenberger ve S. Armeli, (2001), “Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support”, *Journal of Applied Psychology*, 86, 825-836.

SAĞLAM ARI,Güler (2003), “Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?”, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2: 17-36.

SARGUT, A. Selami (2001), *Kültürler Arası Farklılaşma Ve Yönetim*, İmge Kitabevi, Ankara

SAVERY, L. K. and P.D. Syme (1996),”Organizational Commitment and Hospital Pharmacists”, *Journal of Management Development*, Vol: 15, No: 1, 14-22, 1996

SAVERY, L., A. Travaglione ve I.G. J. Firms (1998), ”The Links Between Absenteeism and Commitment During Downsizing”, *Personnel Review*, Vol. 27, No. 4, s.312–324.

SHAMIR, B, Lapidot Y. (2003), “Trust in Organizational Superiors: Systematic and Collective Considerations”, *Organization Studies*,24: 3 463–491

SHAPIRO, D., B. H. Sheppard ve L. Cheraskin (1992), “*Business on Handshake*”, *Negotiation Journal*, 8 (4), 365-377

SHELDON, Mary E., (1971) , ”Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16,

No. 2. (Jun., 1971), pp. 143-150

SHOCKLEY-ZALABAK, P., Ellis, K. ve R.Cesaira (2000 ) “IABC Research Foundation Univels New Study on Trust”, *Communication World*, Aug/Sep, 17:6

SIMMEL, G. (1964), *The Sociology of George Simmel*, (K.H. Wolf, trans.), New York: Free Pres

SIKTIN, Sim B. ve Nancy L. Roth (1993), “Explaining the Limited Effectiveness of Legalistic "Remedies" for Trust/ Distrust” , *Organization Science*, Vol. 4, No. 3, Focused Issue: The Legalistic Organization (Aug., 1993), pp. 367-392

SOLOMON, Robert C. ve Fernando Flores(2001), *Güven Yaratmak*, Çev:Ahmet Kardam , MESS Yayınları, İstanbul

SULİMAN, Abubakr ve Paul Iles (2000a), “Is Continuance Commitment Beneficial to Organizations ? Commitment-Performance Relationship: A New Look”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15, No. 5, s.407–426

SULİMAN, Abubakr ve Paul Iles (2000b), “The Multi-Dinemsional Nature of Organisational Commitment in A Non-Western Context”, *Journal of Management Development*, Vol. 19, No. 1, s.71–82

STEEL, Robert and Joan Rentsch, “Influence of Cumulation Strategics on the Long Range Prediction of Absenteeism”, *Academy of Management Journal*, vol. 38, 1995, ss. 1616-1630.

STEERS, Richard M. (1977),”Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, No. 1 (Mar., 1977), pp. 46-56

SWAILES, Stephen (2004), “Commitment to Change: Profiles of Commitment and In-Role Performance”, *Personnel Review*, Vol. 33 No. 2, 2004, pp. 187-204

TAN, H. ve C.S. Tan (2000), "Towards the differentiation of trust in supervisor and trust in organisation", *Generic, Social, and General Psychology Monographs*, Vol. 126 No.2, pp.241-60.

TANOVA, Cem, Tuna Kinyaz, Erdoğan Ekiz ve Sezen Canözer, (2002); “Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Psikometrik Özelliklerine Yönelik Görgül Bir Araştırma”, *10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, İstanbul 2002



- TAYLOR, R. G. (1989), “The Role Of Trust In Labor-Management Relations”, *Organization Development Journal*, 7, 85–89
- TEKİN, Ahmet (2002), “İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Bir Karşılaştırma (Türkiye-Pakistan) Örneği”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- TÜZÜN, İpek Kalemci ve İrfan Çağlar (2007), “Güven, Örgütsel Kimlik Özellikleri Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi, Görgül Bir Çalışma”, *15. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Sakarya 2007
- TÜZÜN, İpek Kalemci (2006) , “Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Uygulamalı Bir Çalışma”, Basılmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006
- UYGUÇ, Nermin ve Dilek Çımrın (2004), “DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 19, Sayı 1, s.91–99.
- UZBİLEK, Ayşegül (2006), “Örgütlerde Oluşan Sosyal İlişkilerin Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına Etkileri: Başkent Üniversitesi Örneği” ,Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, *Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İ*, 2006
- VAROĞLU, Demet (1993), “Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri”, Basılmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- VOS, H. ve Wielers, R. (2003), “ Calculativeness, Trust and The Reciprocity Complex: Is The Market The Domain of Cynicism? “, *In The Trust Process in Organizations*, 75–104, B Nooteboom and F. Six (Eds.), Cehltenham: Edward Elgar.
- WALLACE, Jean, E. (1995), “Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, No. 2 (Jun., 1995), pp. 228-255
- WASTI, Arzu S. (2005),”Commitment Profiles: Combinations of Organizational Commitment Forms and Job Outcomes”, *Journal of Vocational Behavior*, 67

(2005) 290–308

WHITENER, E.M, Susan E. BRODT, M. Korsgaard ve Werner Ion M. Audrey (1998) ,“Managers As Initiator of Trust: An Exchange Relationship Framework For Understanding Managerial Behavior”, *Academy of Management Journal*, 23:3, 513–530.

WIENER, Yoash (1982),”Commitment in Organizations: A Normative View”, *The Academy of Management Review*, Vol. 7, No. 3. (Jul., 1982), pp. 418-428

YALÇIN, Azmi ve Fatma Nur İPLİK (2007) , “A Grubu Seyahat Acentalarında Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği” *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı: 18,2007*

YILMAZ, Özmen(2003), “Örgütsel Bağlılık ve Yönetimin Çalışanlara Karşı Ahlaki Sorumluluğunun Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Tekstil Sektöründe Bir Araştırma”,Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2003

YOON, Jeongkoo and Shane R. Thye (2002), “A Dual Process Model of Organizational Commitment: Job Satisfaction and Organizational Support”, *Work and Occupations*, 2002; 29; 97

ZEFFANE, Rachid (1994), “Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style: A Comparison of Public and Private Sector Employees”, *Human Relations*, Vol. 47, No. 8, 977–1010

## EKLER

### EK.1. Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Anketi

Sayın Katılımcı,

Bu anket Sakarya Üniversitesi'ne bağlı olarak hazırlanan Yüksek Lisans tezinde kullanılmak üzere uygulanmaktadır. Araştırmamıza zaman ayırarak katıldığınız için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Emine

ÇETİNEL

|   | Hiç Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Tamamen Katılıyorum |
|---|------------------|--------------|------------|-------------|---------------------|
| <b>1.Başka biri çalıştığım firmayı eleştirirse, bunu kişisel hakaret olarak düşünürüm.</b>        |                  |              |            |             |                     |
| 2.Diğer insanların çalıştığım firma hakkındaki düşünceleri beni çok ilgilendirir.                 |                  |              |            |             |                     |
| <b>3.Çalıştığım firma hakkında konuştuğumda; “onlar “ yerine “biz” kelimesini kullanırım.</b>     |                  |              |            |             |                     |
| <b>4.Çalıştığım firmanın başarısı benim başarımdır.</b>   |                  |              |            |             |                     |
| 5.Başka biri çalıştığım firmayı övdüğünde, bunu kişisel iltifat olarak düşünürüm.                 |                  |              |            |             |                     |
| <b>6.Medyada çalıştığım firmayla ilgili olumsuzluklar oluşursa, rahatsızlık hissedirim.</b>       |                  |              |            |             |                     |
| 7.Çalıştığım firmadaki kişiler görüş alışverişinde doğruyu söyler.                                |                  |              |            |             |                     |
| <b>8.Çalıştığım firmadaki kişiler müzakere yapılan konularda yükümlülüklerine uyarlar.</b>        |                  |              |            |             |                     |
| 9.Çalıştığım firma itimat edilir bir kurumdur.  |                  |              |            |             |                     |
| <b>10.Çalıştığım firmadaki insanlar diğerlerini ezerek başarıya ulaşırlar.</b>                    |                  |              |            |             |                     |
| 11.Çalıştığım firmanın çalışanlar üzerinde hâkimiyet elde etmek istediğini düşünüyorum.           |                  |              |            |             |                     |
| <b>12.Çalıştığım firmanın problemlerimizden faydalandığını düşünüyorum</b>                        |                  |              |            |             |                     |
| 13.Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu firmada geçirmek beni çok mutlu eder.                   |                  |              |            |             |                     |
| <b>14.Bu firmaya kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.</b>                               |                  |              |            |             |                     |
| 15.Bu firmanın problemlerini gerçekten de kendi problemlerim gibi hissediyorum.                   |                  |              |            |             |                     |
| <b>16.Kendimi firmamda “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.</b>                              |                  |              |            |             |                     |
| 17.Bu firmanın benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.                                      |                  |              |            |             |                     |
| <b>18.Firmama karşı güçlü bir aitlik hissim yok.</b>  |                  |              |            |             |                     |
| 19.Mevcut işverenimle kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.                         |                  |              |            |             |                     |
| <b>20.Benim için avantajlı da olsa firmamdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.</b> |                  |              |            |             |                     |

|   | Hiç Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Tamamen Katılıyorum |
|---|------------------|--------------|------------|-------------|---------------------|
| 21. Firmamdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.   |                  |              |            |             |                     |
| <b>22.Bu firma benim sadakatimi hak ediyor.</b>   |                  |              |            |             |                     |
| 23.Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için firmamdan şu anda ayrılamazdım.                       |                  |              |            |             |                     |
| <b>24.Firmama çok şey borçluyum.</b>  |                  |              |            |             |                     |
| 25.Şu anda firmamda kalmak istek meselesi olduğu kadar mecburiyetten.   |                  |              |            |             |                     |
| <b>26.İstesem de, şu anda firmamdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.</b>                                   |                  |              |            |             |                     |
| 27.Şu anda firmamdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur.                           |                  |              |            |             |                     |
| <b>28.Bu firmayı bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.</b>                       |                  |              |            |             |                     |
| 29.Bu firmadan ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif kıtlığı olurdu.                   |                  |              |            |             |                     |
| <b>30.Eğer bu firmaya kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.</b> |                  |              |            |             |                     |

31.Cinsiyetiniz kadın erkek

32. Yaşınız .....

33.Medeni durumunuz bekâr evli diğer

34.Eğitim durumunuz; ilköğretim lise ön lisans üniversite yüksek lisans doktora

35.Kaç yıldır bu firmada çalışıyorsunuz? .....

36.Pozisyonunuz;  Yönetici Personel  Yönetici Olmayan Personel

37.Bulduğunuz Pozisyonda Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz? .....

38.Şu an çalıştığınız firma ile önceki çalıştığınız firma arasında güven ve bağlılık açısından bir kıyaslama yapabilir misiniz?.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

39.Eklemek İstedikleriniz.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## ÖZGEÇMİŞ

Emine ÇETİNEL, 1979 yılında Sakarya’da dünyaya geldi. İlkokulu Adapazarı Mehmet Nuri İlköğretim okulunda, ortaokulu Adapazarı Kız Meslek Lisesi’nde tamamladı. Lise eğitimini Adapazarı Kız Teknik Lisesi’nin hazır giyim bölümünde tamamlayarak 2001 yılında Dumlupınar Üniversitesi İİBF İktisat bölümüne giriş yaptı. 2002 yılında Anadolu Üniversitesi İİBF İktisat Bölümüne yatay geçiş yaparak lisans eğitimini burada tamamladı. 2005 yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı’nda lisansüstü eğitimine başladı.