



**T.C.  
UFUK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ  
BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ALT BOYUTLARI  
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN SAPTANMASINA YÖNELİK  
AMPİRİK BİR ÇALIŞMA**

**HAZIRLAYAN  
Suudan Gökçe GÖK**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**TEZ DANIŞMANI  
Yrd. Doç. Dr. Öznur AZİZOĞLU**

**Ankara, 2011**

**KABUL VE ONAY**

Suudan Gökçe GÖK tarafından hazırlanan "Örgüsel Güven İle Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin Saptanmasına Yönelik Ampirik Bir Çalışma" başlıklı bu çalışma, 29/12/2011 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan :

Üye :

Üye :

Yukarıda imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

Prof.Dr.Mehmet TOMANBAY

Enstitü Müdürü

## TEŐEKKÖR

Çalıőmam sırasında vaktini, ilgisini ve dostluğunu esirgemeyen, her koőulda varlığıyla yanımda olduğunu hissettiren çok sevgili danıőman hocam Yrd. Doç. Dr. Öznur AZİZOğLU'na ,

Ayrıca çalıőmam ile ilgili yardım, ilgi ve önerileri için Yrd. Doç. Dr. Kubilay ÖZYER'e, verilerin analiz edilmesindeki yardımları için, Yrd. Doç. Dr. Cengiz AKALAN'a, en sıkıntılı anlarımda desteğini esirgemeyerek çalıőmama yardımcı olan Yrd. Doç. Dr. Ersan KABALCI'ya ve her zaman maddi manevi hayatımın her safhasında bana destek olan aileme çok teşekkür ederim.

## ÖZET

Örgütsel bağlılık, bireyin; örgütün hedeflerine ve değerlerine inancı, örgütün amaçlarını başarabilmesi için çaba sarf etmeye olan istekliliği ve örgüt üyesi olarak kalmaya karşı duyduğu arzu olarak tanımlanmaktadır. Bağlılığın, bireyin bir örgüte karşı etkin yönelimini, örgütten ayrılmasıyla ilgili maliyetlere yaklaşımını ve örgütte kalma konusunda hissettiği ahlaki zorunluluğu yansıttığı görülmektedir. Bu üç tanımlamaya yönelik olarak bağlılık kavramını ortaya koymak üzere, örgütsel bağlılık üç farklı boyutta ele alınmaktadır. İlk boyutu duygusal bağlılık, ikincisi zorunlu bağlılık ve üçüncüsü ise normatif bağlılıktır. Duygusal bağlılık, iş görenin kendini örgütüyle özdeşleştirmesi ve örgütün üyesi olmaktan memnuniyet duymasıdır. Zorunlu bağlılık, iş görenin örgütte çalıştığı süre içinde örgüte yaptığı yatırım ve maliyetleri dikkate alarak örgütte kalmayı bir ihtiyaç olarak görmesidir. Normatif bağlılık ise, örgütün kişiye yaptığı yatırımlardan sonra çalışmada gelişen ahlaki zorunluluktur.

Örgütsel güven bir iş görenin içindeki güven ve destek hissi olup işverenin açık sözlü olacağı ve taahhütlerini yerine getireceği inancını ifade etmektedir.

Bu çalışmanın amacı, örgüte duyulan güvenin örgütsel bağlılık ile ilişkisini ortaya koymaktır. Araştırma, İstanbul'da İMKB'de (İstanbul Menkul Kıymetler Borsası) çalışan brokerlar üzerinde yapılmıştır. İMKB' de faaliyette bulunan 102 aracı kurumdan 60 aracı kurum brokeri bu araştırmaya katılmıştır. Çalışmada iş görenlerin örgütlerine karşı duydukları güven düzeyleri duygusal bağlılık, zorunlu bağlılık ve normatif bağlılık boyutuyla ele alınmıştır. Bu bağlamda örgütsel güvenin, örgütsel bağlılığı ne şekilde etkilediği araştırılmıştır.

Veriler istatistiksel bir paket programı ile analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre örgüte güven ile normatif bağlılık arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişki olduğu, örgüte duyulan güven ile duygusal ve zorunlu bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, zorunlu bağlılık, normatif bağlılık, örgütsel güven.

## ABSTRACT

Organizational commitment is defined as one person's belief to targets and values of organization, eagerness to exert effort to get the organization to reach the aims, and the desire to stay with the organization as a member of it. It is seen that commitment reflects individual's effective orientation to the organization, approach to costs related to leaving the organization, and moral obligation felt to stay with the organization. The organizational commitment is handled in three dimensions in order to define the commitment concept depending on these three definitions. The first dimension is affective commitment, while second and third is continuance and normative commitments, respectively. Affective commitment is identification himself/herself with the organization and gratifying himself/herself as being a member of the organization. Continuance commitment is direct the employee to stay with the organization considering the investments and costs paid during working in the organization. The normative commitment is the moral obligation of costs that are paid by the organization on behalf of employee. The organizational trust is the trust and support feelings those describe the belief of employer will be honest and fulfil his/her commitments.

The purpose of this study is to present the relation between organizational commitment and trust to organization. The research is performed with brokers that are working in ISE (Istanbul Stock Exchange). The 60 out of 102 intermediary institutions are attended to this research. The trust level of employees felt to the organization is analysed in affective commitment, continuance commitment, and normative commitment dimensions. It is analysed that how the organizational trust affects the organizational commitment in this way. The obtained data are processed by using statistical analysis software. According to the research results, there is positive and medium level relation between trust to organization and normative commitment, while there is not any meaningful relation is seen between trusts to organization and affective and continuance commitments.

**Key words:** Organizational commitment, affective commitment, continuance commitment, normative commitment, organizational trust.

## İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	iii
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER .....	viii
TABLolar DİZİNİ .....	x
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xii
BÖLÜM I.....	1
ÖRGÜTSEL GÜVEN.....	1
1.1. GÜVEN KAVRAMI.....	1
1.2. GÜVEN TÜRLERİ.....	6
1.2.1. Bilişsel Güven .....	6
1.2.2. Duygusal Güven.....	7
1.3. ÖRGÜTSEL GÜVEN.....	8
1.3.1. Örgütsel Güvenin Boyutları .....	10
1.3.1.1. Yöneticiye Güven.....	11
1.3.1.2. Örgüte Güven .....	15
BÖLÜM II.....	21
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK .....	21
2.1. BAĞLILIK KAVRAMI.....	21
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK .....	22
2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN KLASİK SINIFLANDIRILMASI .....	26
2.3.1. Davranışsal Bağlılık .....	27
2.3.2. Tutumsal Bağlılık.....	29
2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK MODELİ .....	34
2.4.1. Duygusal Bağlılık .....	38
2.4.2. Zorunlu Bağlılık .....	40
2.4.3. Normatif Bağlılık .....	41
2.4. ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ ..	44
BÖLÜM III .....	49
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE ÖRGÜTSEL GÜVEN ARASINDAKİ İLİŞKİNİN	
SAPTANMASINA YÖNELİK ANALİZLER .....	49



3.1. ARAŞTIRMANIN EVRENİ .....	49
3.2. ARAŞTIRMA ANKETİNİN HAZIRLANMASI.....	50
3.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIĞI.....	52
3.4. ARAŞTIRMA KİTLESİNİN GENEL ÖZELLİKLERİ .....	52
3. 5. HİPOTEZ TESTLERİ.....	56
3.5.1.Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılığa Yönelik Hipotez Testleri .....	56
3.5.2. Örgütsel Güven ile İlgili Araştırma Sorularının Analizi.....	59
3.5.3. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Araştırma Sorularının Analizi .....	62
SONUÇLAR VE YORUMLAR .....	75
KAYNAKÇA.....	81
ÖZGEÇMİŞ .....	101

## TABLOLAR DİZİNİ

<b>Tablo 3.1:</b> Örneklem Kitlesinin Cinsiyet ve Medeni Duruma Göre Dağılımı.....	53
<b>Tablo 3.2:</b> Örneklem Kitlesinin Eğitim durumları ve Örgütte Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	54
<b>Tablo 3.3:</b> Örneklem Kitlesinin Yaşları ve Örgütte Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	55
<b>Tablo 3.4:</b> Örneklem Kitlesinin Gelir Düzeyi ve Örgütte Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	55
<b>Tablo 3.5:</b> Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Korelasyon Sonuçları.....	57
<b>Tablo3.6:</b> Örgütsel Güven ve Duygusal Bağlılığa İlişkin Korelasyon Sonuçları.....	57
<b>Tablo 3.7:</b> Örgütsel Güven ve Normatif Bağlılığa İlişkin Korelasyon Sonuçları.....	58
<b>Tablo 3 8:</b> Örgütsel Güven ve Zorunlu Bağlılığa İlişkin Korelasyon Sonuçları.....	59
<b>Tablo 3.9:</b> Cinsiyet ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin t-testi Sonuçları.....	60
<b>Tablo 3.10:</b> Medeni Durum ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin t-testi Sonuçları.....	60
<b>Tablo 3.11:</b> Katılımcıların Yaşa Bağlı Örgütsel Güven Dağılımları.....	61
<b>Tablo 3.12:</b> Katılımcıların Yaşları ve Örgütsel Güvenleri ile ilgili ANOVA Sonuçları.....	61
<b>Tablo 3.13:</b> Katılımcıların Örgütte Çalışma Süreleri ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki.....	62
<b>Tablo 3.14:</b> Cinsiyete Göre Örgütsel Bağlılık Dağılımları.....	64
<b>Tablo 3.15:</b> Cinsiyet ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bağımsız t – testi Sonuçları.....	64
<b>Tablo 3.16:</b> Medeni durumlara göre Örgütsel Bağlılık Dağılımları.....	65

<b>Tablo 3.17:</b> Medeni Duruma Göre Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bağımsız Örneklem t– testi Sonuçları.....	65
<b>Tablo 3.18:</b> Katılımcıların yaşa göre örgütsel Bağlılık Dağılımları.....	66
<b>Tablo 3.19:</b> Yaş ve Genel Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Ait ANOVA Sonuçları.....	66
<b>Tablo 3.20:</b> Yaş ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkiye Ait ANOVA Sonuçları.....	67
<b>Tablo 3.21:</b> Yaş ve Zorunlu Bağlılık Arasındaki İlişkiye Ait ANOVA Sonuçları.....	67
<b>Tablo 3.22:</b> Yaş ve Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkiye Ait ANOVA Sonuçları.....	68
<b>Tablo 3.23:</b> Çalışma Süresi ile Örgütsel Bağlılık Dağılımları.....	69
<b>Tablo 3.24:</b> Çalışma Süresi ve Genel Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Ait ANOVA Sonuçları.....	69
<b>Tablo 3.25:</b> Çalışma Süresi ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkiye Ait ANOVA Sonuçları.....	70
<b>Tablo 3.26:</b> Çalışma Süresi ve Zorunlu Bağlılık Arasındaki İlişkiye Ait ANOVA Sonuçları.....	70
<b>Tablo 3.27:</b> Çalışma Süresi ve Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkiye Ait ANOVA Sonuçları.....	71
<b>Tablo 3.28:</b> Katılımcıların Gelir Düzeyine Göre Örgütsel Bağlılık Dağılımları.....	72
<b>Tablo 3.29:</b> Gelir Düzeyi ve Genel Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki İçin ANOVA Sonuçları.....	72
<b>Tablo 3.30:</b> Gelir Düzeyi ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki İçin ANOVA Sonuçları.....	73
<b>Tablo 3.31:</b> Gelir Düzeyi ve Normatif Bağlılık Arasındaki İlişki İçin ANOVA Sonuçları.....	73
<b>Tablo 3.32:</b> Gelir Düzeyi ve Zorunlu Bağlılık Arasındaki İlişki İçin ANOVA Sonuçları.....	74

## ŞEKİLLER DİZİNİ

<b>Şekil 2.1:</b> Davranışsal Bağlılık Süreci.....	28
<b>Şekil 2.2:</b> Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Değişkenler.....	32
<b>Şekil 2.3:</b> Tutumsal Bağlılık Süreci.....	33
<b>Şekil 2.4:</b> Örgütsel Bağlılığın Üç Bileşenli Modeli.....	36
<b>Şekil 2.5:</b> Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki.....	46



## BÖLÜM I

### ÖRGÜTSEL GÜVEN

#### 1.1. GÜVEN KAVRAMI

İlk olarak kişilik teorisyenleri tarafından araştırılan güven konusu oldukça karmaşıktır. Güven olgusu psikoloji, politik bilim, sosyoloji, ekonomi, antropoloji, tarih ve yönetim gibi birçok disiplin tarafından inceleme konusu olmuştur.

Psikolojik yaklaşıma göre güvenme hissi, neticesinin iyi veya kötü olabilme ihtimali olan ve diğer kişilerin davranışlarına göre gelişen belirsiz bir durumda ortaya çıkar. Güven, kişilerin algısına dayanmaktadır.

Yapılan araştırmaların sonucunda güvenin genel olarak psikolojik bir olgu olduğu konusu ortaya çıkmıştır. Güven, güvenen ve güvenilenin özelliklerinden yararlanarak değerlendirmekte ve genellikle, kişilerarası güven üzerinde araştırma yapılmaktadır (Reyhanoğlu, 2006). Psikososyal gelişim kuramında, Erikson (1965), güvenmeyi öğrenmenin çocukluk dönemi içerisinde geliştiğini ve psikolojiyi içeren derin bir süreç olduğunu vurgulamaktadır.

Güveni iletişim bağlamında inceleyen Rotter (1967), kavramı kişilerin yazılı ya da sözlü vaatlerini gerçekleştireceklerine olan inanç olarak tanımlamıştır. Rotter'a göre güven, bireylerin toplumdaki diğer birey ve kurumlara karşı genellediği beklentiler ile alakalıdır. Dolayısıyla araştırmacı çalışmalarını bireyin, diğerlerine ve topluma karşı geliştirdiği güven seviyesi üzerine yapmıştır. Kee ve Knox'a göre, bireylerin rekabet etmek yerine işbirliği içinde olma eğilimlerinde güven veya güvenme ihtiyacı açığa çıkmaktadır. Ancak, başka bir seçenek olmadığında, diğer tarafın güvenilmezliğine karşı bireyler yine de güven duyabilirler. Genel olarak bireylerarası güven düzeyini inceleyen psikolojik yaklaşımlar, bireylerin tutumlarının neticesinde oluşan içsel biliş süreçleri etrafında odaklanmaktadır (Rousseau, 1998).

Sosyolojik Yaklaşımaya göre; psikologlar ve sosyologlar grup üyeleri arasındaki güveni artıran ve azaltan faktörleri anlamaya çalışmışlardır. Sosyologlar, bireysel aktörlerin, faaliyette buldukları toplumsal kurumlar ve ortamlar üzerine odaklanmaktadırlar.

Goffman, 1960'lı yılların başlarında yapmış olduğu mikro sosyolojik çalışmalarında güvenin önemi üzerinde durmuştur. Luhmann, temeli iletişim üzerine kurulu olan sosyal sistem kuramında, modern toplumların karmaşıklığını azaltmada güven faktörünün en güçlü araç olduğunu vurgulamaktadır. Luhmann'a göre güven, karmaşıklık azaltıcı veya giderici tüm diğer aktörlerin temelini oluşturur. Güven, risk ve eylem arasındaki döngüsel bir ilişkiye dayanır ve risk almayı gerektiren kararlara izin veren bir tutumdur (Luhmann, 1979:1988).

Tschannen, Moran ve Hoy (1998), literatürde çok fazla güven tanımı olduğunu ve bu tanımlarda güvenin içeriği ve boyutları arasında bir fikir birliğine varılamadığını söylemektedirler. Araştırmacılar güvene dair tanımların çoğunun kişi ya da grupların karşısındaki kişi ya da gruplara en iyi şekilde davranacağı görüşüne dayandığını ifade etmektedirler .

Gambetta (1988), siyasi ve ekonomik alanda işbirliği oluşturulamamasının neden ve sonuçları üzerinde durmakta ve bu durumun sebebinin güven kavramına dayandığını belirtmektedir. Güven eksikliğinin işbirliğini ve toplumsal oluşumların gerçekleşmesini engelleyeceğini ifade etmektedir.

Güven kavramı sosyal sermaye için önemli bir kaynak oluşturmaktadır. Sosyal sermaye, aktörler arasında oluşan ve ortak sorunların çözümünü kolaylaştıran işbirlikçi ilişkiler ağıdır. Güven, bu ağlar üzerinde kişilerarası ilişkilerin devam etmesini sağlayan önemli bir kavramdır (Putnam, 1995).

Fukuyama'ya (1995) göre, toplumlardaki değişimler toplumlarda sosyal sermayenin ve güvenin hangi düzeyde oluştuğuna bağlıdır. Fukuyama, iktisadi ve kültürel argümanları bir araya getirerek refah düzeyi yüksek olan toplumlarda güvenin yüksek seviyelerde olduğunu öne sürmüştür. Fukuyama'ya göre güven düzeyi, ülkenin diğerleriyle rekabet

edebilme yeteneğine bağlıdır. Fukuyama'nın güven kuramını, ülkenin refah düzeyi ile sosyal sermaye ilişkisi açıkça ifade etmektedir. Sosyal sermaye ile ekonomik refah arasında aynı yönlü bir ilişki mevcuttur.

İktisadi yaklaşımda ise güven araştırmacıları ekonomistler ve sosyologlardır. Güvenin olduğu varsayımı altında, iyi işleyen bir piyasa ekonomisinin mi güveni oluşturduğu yoksa toplumda olan güvenin mi iyi çalışan bir piyasa ekonomisi yarattığı üzerinde durulmuştur (Reyhanoğlu, 2006:25).

Bahsedildiği üzere, bütün farklı yaklaşımlar güven kavramına farklı anlamlar yüklemektedir.

Güven kavramı, bireye dayalı olarak oluşan ve yine birey tarafından anlamlı hale getirilen bir kavramdır. Güven, bireyler arası ilişkilerin oluşturulmasında, sürdürülmesinde ve kalıcı hale getirilmesinde temel ölçüdür. Güven kavramı kişiye, kuruma, ait olunan topluma veya kültüre göre farklı biçimlerde ele alınmaktadır. Bu nedenle güven tanımlarında tek tiplik yoktur.

Güven, herkes tarafından anlaşıldığı düşünülen ancak açıklanması ve ifade edilmesi zor olan bir kavramdır (Taylor, 1989). Araştırmacılar güvenin birçok tanımı ve boyutu olduğunu ifade etmişlerdir (Hosmer, 1995; Meyer ve ark., 1995).

Güven kavramıyla ilgili yapılan ilk araştırmacıların sonucunda ortaya konulan tanımlarda, iki kişi arasında var olan açıklık düzeyi, karşıdaki kişinin kötü niyetli ya da keyfi eylemlerde bulunmayacağı inancı, diğer kişinin davranışlarının tahmin edilebilir olacağı beklentisi üzerinde durulmuştur (Gabaro, 1978:294).

McAllister (1995)'a göre güven bireyin diğer bireyin sözlerinden, davranışlarından ve kararlarından emin olarak o yönde hareket etme arzusudur.



Güven duyan birey, karşı tarafın kendisi için faydalı olan davranışlarda bulunacağı beklentisi içindedir ve onun eylemlerini sorgulamayarak savunmasız kalmayı tercih eder (Meyer, Davis ve Schoorman, 1995:713).

Mishra (1996) güven kavramını, “bir tarafın diğer tarafın yetkinliğine, açıklığına, ilgisine ve itimat edilirliliğine olan inancına dayanarak savunmasız davranma isteği” olarak tanımlamaktadır.

Luhmann, güven tanımlarına adalet, etik ve öngörülebilirlik kavramlarını eklemektedir: Araştırmacıya göre güven, “bir tarafın diğerinin adil, etik ve öngörülebilir biçimde davranacağına olan inancının düzeyini göstermektedir” (Nyhan, Marlowe ve Herbert, 1997).

Güvenin belirleyicileri konusu oldukça karmaşıktır. Bu nedenle daha temel seviyede incelenmektedir. Fukuyama bu duruma değinerek güveni; yüksek güvenli ve düşük güvenli sosyal organizasyonların bir işlevi olarak analiz etmiştir. Bu yaklaşımda güvenin belirleyicileri, kültür kavramının belirsizliğine düşmektedir. Toplum güvene dayalıdır ve güven de kültürel olarak belirlenen bir değerdir (Fisman ve Khanna, 1999:80).

Bazı yazarlar güveni, bireyin karşısındaki kişinin iyiliksever ve dürüst olduğuna inancı şeklinde tanımlayarak, iyilikseverliği; karşısındaki kişinin mutluluğu ile samimi olarak ilgili olmak ve onun için maksimum düzeyde kazancı aramaya yönelmek şeklinde tanımlamakta, dürüstlüğü ise bireylerin gelecekteki iyi niyetlerine inanılması şeklinde tanımlamaktadırlar (Rempell v.d., 1985).

Güven ile ilgili Fisman ve Khanna'nın Gambetta'dan aktardığı görüşe göre: “Bir kişiye güvendiğimiz veya bir kişinin güvenilir olduğunu söylediğimiz zaman, o kişinin faydalı bir harekette bulunacağını ima ederiz ve bunun onunla işbirliği yapmamız için yeterli olacağını düşünürüz. Benzer biçimde bir kişinin güvenilemeyeceğini söylediğimizde ise kendisinden uzak durulacağını ima ederiz” (Fisman ve Khanna, 1990:80).

Güven konusundaki bu farklı bakış açıları Worchel tarafından üç kategoride incelenmiştir (Lewicki ve Bunker, 1996).

- Kişilik teorisyenlerine göre güven, bireyin bilinçaltında bulunan ve psikolojik gelişiminden kaynaklanan inanç veya beklentisinden doğan bir histir.
- Ekonomist ve sosyologlara göre güven, hem kurum içinde hem de kurumlar arası gerçekleşen bir olaydır.
- Sosyal psikologların görüşüne göre güven, diğer tarafın beklentisidir. Fakat bu beklenti risk ve güvenle ilgili olumlu ya da olumsuz unsurları içine almaktadır.

Güven, riskli bir durumda istenen hedefe ulaşmak için, beklenen, bir olayın ortaya çıkacağına veya beklenen bir davranışın sergileneceğine dair duyulan inançtır (Griffin, 1967).

Scanzoni güveni, kişinin tatmin olacağı beklentisi ile karşısındaki kişiyle anlaşma ve o kişiye bel bağlama isteği olarak ele almaktadır. Araştırmacı ilişkinin başında güvenin ortaya çıkma ihtimalinin zayıf olduğunu, edinilen deneyimlere dayalı olarak geliştiğini savunmaktadır (Rempell v.d., 1985:95).

Güven kavramı Levin'e göre, "herhangi bir kişi, olay, durum ve sürecin mantıksal kabulü, güvenilirliği, tutarlılığı, pozitif etkisinin kişisel inanca yansımalarıdır. Karşıdaki kişinin kişisel bütünlüğüne, tutarlılığına, güvenilirliğine, adalet duygusuna, samimiyetine, inanmak ve ondan emin olmaktır" (Joseph, 2005:9).

Whitener güven tanımının üç özelliği üzerinde durur. Bunlardan ilki, bireyin karşı tarafın iyi niyetli davranacağı yönündeki beklentisi ve inancıdır. İkinci özellik bireyin karşı tarafın bu beklentiyi yerine getiremeyebileceği riskini alması ve onun eylemlerine karşı savunmasız olma gönüllüğüdür. Üçüncü özellik ise kişinin, diğer tarafa belirli bir derecede bağımlı olmasıdır. Bu durumda diğer tarafın davranışları bireyin elde ettiği sonuçları etkiler (Whitener, 1998).

“Güven, bir tarafın diğerrinin davranışı veya niyeti ile ilgili olumlu beklentileri üzerine kurulmuş, etkiye açık olmayı kabul etmeye dayalı psikolojik bir durumdur” (Arslan, 2009:6). Bu tanım, birbirinden farklı bakış açısına sahip araştırmacıların ortak olarak kabul ettiği tanımlardan birisidir.

Güven bireyin, herhangi bir ödül ya da ceza olmadan, karşısındaki kişinin, kendi beklentilerine uygun davranacağına dair inancıdır. Bu inanç doğrultusunda birey karşısındakinin eylemlerine savunma yapma gereği duymaz (Davis v.d., 2000:465).

Güven, hem örgüt içi hem örgütler arası ilişkilerde yer alan bir unsur olarak görülür. Örgüt içi güven örgüt üyelerinin paylaştığı güven düzeyini ifade ederken, örgüt dışı güven örgütün müşterileri, tedarikçileri veya ortakları ile ilgili güvenini yansıtır (Huff ve Kelly, 2002:97).

## **1.2. GÜVEN TÜRLERİ**

Kişilerarası güven örgütsel yapı içerisinde bilişsel ve duygusal olarak incelenmektedir.

### **1.2.1. Bilişsel Güven**

Bilişsel Güven, bir kişinin güvenilirliği, doğruluğu, dürüstlüğü ve bağlılığına ilişkin diğer kişilerin düşünsel modellerini ifade eder. Yöneticilerin özelliklerinin çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkisi bilişsel güven için önemlidir. Karşısındaki insanın yeterliliği, sorumluluk sahibi olması, güven kararı için önemli noktalardır. Örgütteki işlerin hatasız ve istenen zamanda yapılabilmesi gibi ölçülebilir özelliklerinden hareket edilmektedir (Arslantaş ve Dursun, 2008:114).

Örgütlerde, iş gören ilişkileri zamanla geliştiğinden güven için ilk olarak performans değerlendirilir. İş görenin geçmişte görevlerini nasıl yaptığına bakılır. İkinci olarak, bireyler arası sosyal benzerlikler güven gelişimini etkileyebilir. Grup içi aynı özelliklere sahip birey (etnik köken gibi) çalışma ilişkilerinde güven elde etme ve güven yaratmada, gruba temel özellikler bakımından benzemeyen bireye göre daha avantajlı

olabilir. Üçüncü olarak örgütlerde formal rolün belirlenmesi güveni besler. Roller, mesleğin niteliklerini belirler. Bu anlamda eğitim veren her türlü kuruluş, güveni destekler ve işte ilerleme zamanla kazanılabilir (McAllister, 1995:28).

McAllister (1995); yeterlilik, sorumluluk, güvenilirlik ve bağımlılığın güvenin önemli kaynakları olduğunu vurgular. Bilişsel güven modelinde kime, hangi koşullarda ve hangi gerekçeyle güvenileceğine yönelik rasyonel bir seçim söz konusudur.

Güvenin bilişsel temeli daha çok bireylerin birbirleri ile ilgili geçmiş deneyimlerine dayanır çünkü tarafların güvenilirliklerine yönelik kararları, birbirleri ile ilgili topladıkları bilgilerin bilişsel bir süzgeçten geçmesi ile ortaya çıkacaktır (Özen, 2003:187).

### **1.2.2. Duygusal Güven**

Duygusal Güven, kişilere gösterilen özen ve ilgi sonucunda gelişen, duygusal bağın yansıttığı güçlü ve özel bir ilişkiyi anlatır. Yönetici ile çalışan arasındaki etkileşim ve kurulan ilişki esnasında gösterilen özen ve ilgi konuları duygusal güven için önemlidir. Bu ayrıma göre, örgütlerde bireylerarası ilişkilerde kişiler, karşısındaki bireyin işinde yeterliliğine güvenebilir ancak duygusal olarak destek, özen ve önem göstereceğine dair bir inanç ve beklenti içerisinde olmayabilirler. Bazı durumlarda da ilişki duygusal temeller içerebilir fakat bireyin yeterliliğinde eksiklikler olabilir (Arslantaş ve Dursun, 2008:114).

Duygusal güven yapısı, karşı tarafa yönelik duygusal bağlılığa ve onun iyiliği için endişelenmeye ve ilgi göstermeye dayanır. Bu yapıda, taraflar güven ilişkisine duygusal bir yatırım yaparlar; ilişkinin kendisine bir değer atfederler, karşı tarafın da aynı şeyi hissettiğine inanırlar; karşılıklılık yaratılır ve özellikle yardım etme davranışı duygusal güven yapısının temel tutumudur (Erdem, 2003:164).

Bilişsel güven daha yüzeysel ve bireysel çıkarlarla motive iken; duygusal güven, ilişkiye özel, daha derin bağlılıkla motive edilen bir ilişkidir ve güven davranışı üzerinde daha güçlü etkisi vardır (Erdem, 2003:164).

### 1.3. ÖRGÜTSEL GÜVEN

Güven 1950’li yıllarda önem arz etmiş ve bilim adamlarının dikkatini çekmiştir. Güven, örgütsel ve bireysel düzeyde oluşur. Kişiye güven ve örgüte güvenin birbirleriyle alakalı ancak farklı kavramlar olduğu ifade edilmiştir (Nyhan ve Marlowe, 1997:626). Kişilerarası güven kişiler arası farklılıklara dayalı ve kişiye özel iken, örgütsel güvende kurumlara odaklıdır (Luhman, 1989).

Örgütsel güven, bir iş görenin içindeki güven ve destek hissi olup işverenin açık sözlü olacağı ve taahhütlerini yerine getireceği inancını ifade etmektedir. Güvenin bütün ilişkilerin özü olduğu, insanları bir arada tutacağı ve kendilerine bir güven hissi vereceği düşünülmektedir. Literatüre bakıldığında, örgütsel güvenin sağlanmasının uzun bir zaman ve çaba gerektirdiği hususunda ortak bir görüş oluşmuştur (Demircan ve Ceylan, 2003). Güven kırılabilir bir yapıya sahip olup uzun sürede kazanılmasına rağmen çok kolay kaybedilebilir. Bu bağlamda güven hem yatay hem de dikey anlamda tüm örgüt içi ilişkilerin temelini oluşturmaktadır (Demircan, 2003).

Örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin farklı türleri mevcuttur. Başarılı bir örgüt, yatay, dikey ve dışsal güvene dayalı bir temel üzerine oturtulmuştur. Yatay; arkadaşlar ve eşit olanlar arasındaki güven ilişkilerini, dikey; ast ve üst arasındaki güven ilişkilerini, dışsal ise organizasyonla müşterileri veya tedarikçileri arasındaki güven ilişkilerini ifade etmektedir (Baird ve St-Amand, 1995:20).

Mishra (1996), örgütler için dört boyutlu bir güven modeli geliştirmiştir. Bu boyutların örgütlerdeki güven algısının yaratılmasında temel etmenler olduklarından bahsetmiştir. Yazara 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 yılında yapmış olduğu çalışmada örgütsel güveni, çalışanların belirsiz veya riskli bir durumla karşılaştıklarında örgütün sözlerinin ve davranışlarının tutarlı ve

yardımcı olmaya yönelik olduğuna dair inançları olarak tanımlar. Taylor, “örgüt üyelerinin iyiliği için karşılıklı saygıya ve nezakete dayalı, uyumlu davranışların bir sonucu olarak kazanılan bir olgudur” şeklinde tanımlamıştır (Demircan ve Ceylan, 2003; 142).

Örgüte olan güven grup dayanışmasını, örgüte bağlılık duygusunu, iş tatminini ve kararlarda hakkaniyet algılayışını önemli ölçüde etkilemektedir (Laschinger, Finegan ve Shamian, 2001:7). Güvenin hâkim olduğu örgütlerde iş süreçleri daha etkili işlemekte ve çalışanların performansları yükselmektedir (Mortaş, 2005).

Shockly- Zalabak ve arkadaşları (2000) örgütsel güveni, diğer tarafın yeterli, açık, ilgili, güvenilir olması ve diğer tarafın amaçları, değerleri, kuralları ve inançlarıyla bütünleşmiş olması şeklinde ifade etmektedirler. Tan ve Tan (2000) ise örgütsel güveni, örgütün çalışanın yararına hareket edeceği en azından zarar vermeyeceğine yönelik güveni olarak tanımlamaktadırlar.

Örgütsel güven, örgüt içerisinde adaletin sağlanması, üst yönetimde çalışanların iş görenlere desteği, iş görenlerin arzu ve isteklerinin karşılanması, örgüt içerisinde sosyal ilişkilerin istenen seviyeye getirilmesi ve işgörenler arasında işbirliğinin geliştirilmesi ile ilgili oluşan olumlu bir atmosferdir (Neves ve Caetano, 2006).

Örgüte güven, iş görenin örgütün çalışanın menfaatlerini düşüneceğine, en azından zararına eylem göstermeyeceğine yönelik güven algılamasıdır (Sayın, 2009:48).

Butler (1991:647) güven konusuna ilişkin literatürün; güvenin kişilerarası ilişkilerin önemli bir yönü olduğu, yönetsel kariyerin geliştirilmesinde yararlı olduğu, kişiye güvenin çıktıkları tahminlemede amaca daha uygun olduğu inançlarında birleştiğini ifade etmiştir. Cook ve Wall (1980), örgüt üyelerinin mutluluğu açısından bireyler ve gruplar arası güvenin öneminden bahsetmişlerdir. Bireyin davranışları bu sayede anlamlandırılabilir.

Örgüt içi güven, örgüt içinde oluşan güven iklimi olup örgütsel rollere, ilişkilere deneyimlere dayanarak örgüt üyelerinin, bireylerin niyetleri ve davranışları hakkındaki olumlu beklentileridir. Üst düzey örgütsel güven yaratan örgütlerin, örgüt yapılarının daha uyumlu, stratejik ittifakı daha güçlü, takımları oluşturmada daha etkili olduğu ve kriz yönetimini başarılı bir şekilde gerçekleştirdiği görülmektedir. Yüksek güvene sahip örgütlerin, düşük güvene sahip örgütlere göre daha başarılı, uyumlu ve yenilikçi örgütler olduğu gözlemlenmektedir. Örgütsel güven, örgütün tüm çalışanlarının iş memnuniyetine ve algılanan örgütsel etkililiğe bağlıdır. Örgüt içi güven, işbirlikçi davranış geliştirme, performans değerlendirme, amaç oluşturma, liderlik, takım ruhu oluşturma, örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyetine katkıda bulunma gibi örgütsel faaliyetler ve süreçlerde önemli rol oynamaktadır (Huff ve Kelley, 2003).

Örgütlerde güvenin, denetim mekanizmalarını oluşturduğu, işlem maliyetlerini azalttığı, bilgi paylaşımını artırdığı, çıkarıcı davranışları en alt düzeye indirdiği, örgüt içindeki bölünmeleri engelleyerek, alınan kararlarla ilgili belirsizlikleri ortadan kaldırdığı ifade edilebilir (Lewicki ve Bunker, 1996).

Örgütsel güvenin sağladığı yararlar konusunda Blake ve Mouton, Cook ve Wall ve Morgan ve Hunt yüksek düzeydeki güvenin örgütsel bağlılık ve iş tatminini artırdığını, Fairhant ise örgüt motivasyonunu etkili iletimi ve işbirliğini geliştirdiğini ortaya koymuştur (Demircan, 2003).

### **1.3.1. Örgütsel Güvenin Boyutları**

Örgütsel güven ile ilgili literatüre bakıldığında konunun farklı boyutlarda ele alındığı görülmüştür. Tan ve Tan (2000) bu konudaki araştırmaları üç boyutta ele almıştır. Kişilerarası güven (Cook ve Wall, 1980, Meyer v.d., 1995; McAllister, 1995), amire güven (Butrel ve Cantrell, 1984, Deluga, 1994) ve üst yönetime güvendir (McCauley ve Kuhnert, 1992).

Kimi araştırmalar güven boyutlarının ilişkinin tipine göre farklılık gösterdiğini ve örgütsel güvenin, yöneticiye duyulan güven, çalışanlar arası güven ve örgüte duyulan

güven olmak üzere üç başlık altında ele alınabileceğini ileri sürmektedir. Bu üç boyut birbirinden farklı gözükebilecek bile içi içe geçmiş durumdadırlar. Bir çalışan, yöneticisine güvenirken örgüte güvenmeyebilir. Çalışanların örgüte güveni, örgüt içerisinde çalışanların katkıları dikkate alınmadığında ya da ödüllendirilmediğinde değişebilir. Bir çalışanın aynı zamanda hem örgüte hem de yöneticiye güvenmesi de mümkün olabilir. Öte yandan çalışan, yöneticiyi örgütün bir temsilcisi olarak görebilir ve yöneticiye duyulan güveni örgüte doğru genişletebilir (Tan ve Tan, 2000). Hoy (1999) ise örgütsel güven düzeylerini yöneticiye duyulan güven, iş arkadaşlarına duyulan güven ve müşteriye karşı duyulan güven olarak ele almıştır.

Bu çalışmada örgütsel güven; yöneticiye güven, örgüte güven ve çalışma arkadaşlarına güven alt başlıkları altında ele alınmış ve incelenmiştir.

#### 1.3.1.1. Yöneticiye Güven

Yönetici örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için üretim faktörlerini bir araya getirip mal veya hizmet üretmek için harekete geçiren, çalışanları hedefler doğrultusunda yönlendiren ve örgütü temsil eden kişidir. Yöneticiler örgütü daha etkili hale getirmek için kaynaklarını verimli şekilde kullanmalıdırlar. Bu anlamda güven, insan kaynağını verimli kullanmanın yollarından birisidir.

Güven, kişilerarası ilişkilerde temel teşkil eden bir unsurdur. Güvenilir bir çalışma ortamının getirilerini alabilmek için örgüt yönetiminin güven verici davranışlar yoluyla güvene dayalı ilişkileri güçlendirmeleri gerekir (Whitener v.d., 1998:516). Çalışanların, yöneticilerinin sözlerinden, davranışlarından ve kararlarından şüphe duymaması lider ve üye arasındaki etkileşimin kalitesine bağlıdır. Çalışanlar, yöneticileriyle etkileşimlerinde aralarındaki iletişimi açık ve doğru buluyorlarsa onlara güvenebilmektedirler (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000:549).

Yöneticilerin etkililik düzeyi; örgütsel hedefleri gerçekleştirme dereceleriyle ölçülür. Bir yöneticinin en önemli görevlerinden biri, örgüt amaçları ile iş görenlerin bireysel amaçlarının birlikte gerçekleştirebilmesidir. Ancak bunun gerçek anlamda



uygulanabilmesi insanların sahip olduğu amaçların çeşitli sebeplerle farklılık arz etmesi nedeniyle oldukça güçtür. Bu nedenle farklı kültürlerle donatılmış ve kuruma çalışmak üzere gelen insanlar için onların benimseyecekleri ve güvenebilecekleri, ortak bir takım değerlerin oluşturulması gerekir (ırpan ve Koyuncu, 1998:223). Bu durum sağlandığında iş görenler kendilerini grubun bir parçası olarak kabul edecek ve verimlilikleri sağlanacaktır. Tam tersi durumda ise verimsizlik, performans düşüklüğü ve tatmin olmama gibi sonuçlar ortaya çıkabilecektir. Bu yüzden yönetici iş göreni harekete geçirerek daha etkili ve verimli olmasını sağlayabilecektir. Buna karşın çalışanların buldukları örgütte kendilerini “sadece örgüt hedeflerine ulaşmada kullanılabilir bir araç” olarak algılamaları yönetime duyulan güveni sarsabilecek önemli bir faktördür. Örgütün başında yer alan kurumsal liderler, çalışanların güvenini kazanabilmek için her fırsatta onların istekleri, kişisel gelişimleri, örgütten beklentileri konusunda ilgili olmak ve çalışanlara karşı duyarlı olduklarını hissettirmek zorundadırlar (Günaydın, 2001:24).

Örgütlerde yönetimin, güven ortamı oluşturması için güven hissini örgüt çalışanları üzerinde yapılandırması ve dikkatli bir Şekilde yönetmesi gerekir (Sayın, 2009). Yönetici uygulamalarıyla örgütte güveni sağlayabildiği gibi oluşmuş güveni tamamen yok da edebilir. Bu yüzden güven oluşumunda yöneticinin duruşu büyük önem arz etmektedir (Shaw, 1997).

Levin’e göre örgütlerde yöneticilere güven yöneticilerin söyledikleri sözleri uygulamaya koyduklarında, vaatlerini yerine getirdiklerinde ve beklendiği Şekilde davrandıklarında oluşmaktadır. Aynı Şekilde Offermann da yöneticiye güven derecesinin, yöneticinin çalışanlar karşısındaki davranışlarıyla belirlendiğini ileri sürmektedir (Joseph ve Winston, 2005:9).

Örgüt prosedürleri hakkında örgüt çalışanlarının bilgi sahibi olması, söz konusu uygulamaları adil ve güvenli olduğu yönünde izlenim vermekle kalmaz iş görenlerin iş tatminlerini de artırır. Diğer yandan örgüt içerisinde kararların nasıl alındığını anlamak karar vericilere güven duyulmasını sağlar (Din, 2007:37). Bu konuda Whitener kontrolün, paylaşımın ve delegasyonunun güvenilirlik davranışının temel özellikleri

olduğunu ve çalışanların, karar verme sürecine dâhil edilmesinin güven ortamı yaratacağını söylemiştir. Ayrıca araştırmacı çalışanların kararlara katılım derecelerinden memnun olduklarında ve iş rollerini belirleyebildiklerinde örgütlerine duydukları güvenin daha da yüksek olduğunu saptamıştır (Kamer, 2001:43).

Simons, yöneticilerin uygulamalarıyla örgüt içi kanunların uygun olmasının çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin arttığını belirtmiştir. Yöneticilerin örgüt içi yasalara uymaması ve söyledikleriyle yaptıkları arasındaki tutarsızlıklar, çalışanların yöneticilerine olan güvenlerini ve dolayısıyla örgüte olan katkılarını azaltmaktadır (Joseph ve Winston, 2005:7).

Yönetici ve çalışan arasındaki güven ilişkisinin gelişmesinde yönetsel davranışın önemli bir etkisi vardır. Yöneticiler çalışanlara sosyal ödül sağlamak için güvenli davranış ilişkileri geliştirmek isterler (Sayın, 2009:52);

Whitener ve arkadaşları “yönetsel güvenilirlik modeli” olarak adlandırdıkları modellerinde iş görenlerin yöneticilerine güven duymaları için yöneticilerin de bulunması gereken beş unsurdan söz etmişlerdir (Whitener, 1998). Bu unsurlar; tutarlı davranış, saygın davranış, denetimi paylaşma ve dağıtma, etkin iletişim ve ilgiliği gösterebilmedir.

Mayer ve arkadaşları yöneticiye güveni, çalışanın yöneticisinin kontrol edemediği davranış ve eylemlerine maruz kalma gönüllülüğü olarak tanımlamaktadırlar. Bu tanımlama literatürde yöneticiye duyulan güvene ilişkin kabul edilen en yaygın tanımlamadır. Tan ve Tan’ da Mayer ve arkadaşlarının bu tanımından yola çıkarak üste duyulan güveni “astın, üstün kendisiyle ilgili direkt olarak kontrol altında tutamadığı ve kendisini etkileyecek kararlarında (terfi, maaş artışı vb.), üstünün kararları ve davranışlarının kendisine zarar veremeyeceği ve kendisini gözeteceği şeklindeki pozitif beklentisi ve üstüne karşı bu risk karşısında istemli olarak savunmasız hale gelmesidir” şeklinde tanımlamışlardır (Günaydın, 2001:28).

Erdem'in söylediği üzere çalışan ve yönetici arasındaki etkileşim örgütlerin yaşamlarında oldukça önemli bir unsurdur. Çalışan ve yönetici arasında gelişen bu etkileşimi örgüt için kritik kılan, çalışanın, örgütü temsil eden olarak gördüğü yöneticiye güveni, tüm örgüte duyduğu güven olarak genelleştirmesidir. Bu yüzden, örgütsel güven ve yöneticiye güven ilişkisini başlatan ilk adım, yöneticinin davranışdır; diğer bir deyişle bu süreci başlatmak yöneticilerin sorumluluğundadır (Tüzün, 2006:34).

Fulk, Brief ve Barr (1985) yöneticiye duyulan güvene “iş ile ilgili problemlerin, herhangi bir olumsuz tavırla karşılaşma korkusu olmadan yöneticiyle konuşulabilir olması” şeklinde tanımlamışlardır. Örgütsel güven konusunda ast üst ilişkileri, açısından bu tanım önemlidir.

Çalışanlar için yöneticinin güvenilirliğine dair algılamalarını etkileyen çeşitli unsurlar vardır. Daniels'a göre; yapılanlar ile vaatler örtüşüyorsa güven oluşur demektedir (Yeh, 2007:55). Stewart 'a göre yöneticiden yansıyan olumsuz söz ve davranışlar ile olumlu davranışlarla desteklenmeyen vaatler çalışanlar tarafından güven yıkıcı olarak değerlendirilir. Yapılan çalışmalarda davranışların tutarlı olması, söylenen ile yapılanın uyumlu olması, katılımcı yöneticilik sergilemesi, doğru bilgi vererek açık bir şekilde iletişim kurması, çalışanların iyiliğini düşünmesi, sadık olması gibi unsurların yöneticiye olan güveni etkilediği belirtilmiştir (Ayan, 2004:44).

Yöneticiye güvenin az olduğu kurumlarda iş yapma maliyetleri artmakta, kişisel sağlık ve grup sağlığı bozulmaktadır. Güvenin azalması ve korkunun artması sonucu kurumda yabancılaşma, yalnızlık ve düşmanlık hisleri yerleşmeye başlamaktadır. Sonnenberg, kurum içinde güvensizlik var olduğunda stresin ve yönetim tarafından alınan yanlış karar oranının arttığını, çalışanların ve yöneticilerin bencilce davranışlar sergilediğini belirtmiştir. Aynı zamanda yöneticisine güvenmeyen çalışanların sadece kendi işlerine odaklandıklarını, bu nedenle yaratıcılığın düştüğünü, yenilikçiliğin yok olduğunu ve yeni durumlarla karşılaşmaktan kaçınıldığını da savunmuştur (İslamoğlu, Birsal ve Börü, 2007:35).

Görüldüğü gibi örgüt içi güvenin yaratılmasında yöneticiye güven önemli bir unsur olarak ele alınmaktadır. Düşük güven seviyeli kültürlerde örgütsel ve yönetsel faktörler amaca ulaşmada çok önemli olup kurumsal sonuçları etkilemektedir.

### 1.3.1.2. Örgüte Güven

Örgüte güven, bireylerin örgütlerin davranışlarıyla ilgili beklentilerini ifade etmektedir. “Örgüte duyulan itimat ve örgütten alınan destek, örgüt tarafından verilen sözlerin tutulacağına ve dürüst olunacağına olan inanç” örgüte güven olarak tanımlanabilir. Shea, kurumsal hayatta güvenin “mucize bir malzeme” olduğunu ve sürtüşmeleri azalttığını, farklı parçaları bir arada tutmaya yardımcı olduğunu ve kişileri harekete geçiren bir katalizör görevi gördüğünü belirtmektedir (İslamoğlu, Birsnel ve Börü:25).

Güveni oluşturan ve güvenilirliği değerlendiren kişiler olduğu için, yöneticiye ve örgüte güven birbirleriyle bağlantılı kavramlar olup, bir bütün olarak örgütsel güven kavramını oluştururlar. Çalışanlar, yöneticiyle etkileşimlerinden çıkardıkları sonuçlara göre örgüte güvenme veya güvenmeme kararı verebilirler. Çalışanlar, yöneticiyi örgütün bir temsilcisi olarak algıladıklarından, yöneticilerine güvendiklerinde bu güveni örgütün bütününe aktarabilirler. Bu nedenle yöneticiye güven ve örgüte güven farklı ama birbirleriyle ilişkili kavramlar olarak kabul edilir ve bir bütün olarak örgütsel güven olarak adlandırılır (Tan ve Tan, 2000:242).

Tan ve Tan (2000), örgüte ve yöneticiye güvenin birbirleriyle ilişkili unsurlar olduğunu ancak farklı öncülleri ve sonuçları olduğunu belirtmişlerdir. Çalışmalarında örgüte güvenin, algılanan örgütsel destek ve örgütsel adalet gibi örgütün bütününe etkileyen global değişkenlerle bütünleştirebileceğini, amire güvenin ise amirin kabiliyeti, saygınlığı ve yardımseverliği gibi yakınsal değişkenlerle ilişkili olduğunu saptamışlardır. Araştırmacılar çalışanın örgüte ve amirine güveninin sonuçlarının da farklılık gösterdiğini belirtmişlerdir. Örgüte güven, örgütsel bağlılığı artırıp işgücü devir hızı düzeyini etkilerken, yöneticiye güven, çalışan tatmini ve yenilikçi davranış sergilemeyi etkilemektedir.

Örgüt kaynaklarından ve ödülllerinden tarafsız olarak faydalanan bir çalışan örgüt hakkında olumlu tutum besleyecektir (Moorman, 1993). Çalışan takdir edilmiş ve değer verilmiş hissedecek ve bu tarafsız davranış karşısında örgüte güven duyacaktır.

Algılanan örgütsel destek, çalışanın katkısının ve çalışmasının değer gördüğüne inanmasını sağlayan genel bir algıdır (Eisenberger, Huntington, Hutchinson ve Sowa, 1986). Bu şekildeki bir inanç, örgütün yapılan katkıları dikkate aldığı kanısıyla örgüte güveni yaratır (Cook ve Wall, 1980; Organ ve Konovsky, 1989). Çalışanların örgütlerine karşı güven duymalarının en önemli nedeni, örgütlerinde kendi katkılarının bir değer oluşturduğunu bilmeleri ve saygı görmeleridir. Eisenberg ve arkadaşları, sosyal değişim çerçevesinde çalışanın bağlılığının, işle ilgili örgütsel amaçları destekleyen davranışların örgüt tarafından değer gördüğünü fark etmesine ve sorumluluk duygusunun yaratılmasına neden olduğunu belirtmektedir (Eisenberger, Fasolo ve Davis ve LasMastro, 1990).

Algılanan örgütsel destek, örgüte iyi davranmanın örgüt tarafından da olumlu bir şekilde geri besleneceği anlamındadır. Araştırmalar yüksek seviyede algılanan destek bilincindeki çalışanların işin gerekliliklerini yerine getirmek için daha fazla bağlılık gösterdiklerini ve örgütten ayrılma konusunda daha düşük isteğe sahip olduklarını göstermektedir (Rusbult ve Farrell, 1981). Çalışanların örgütlerine karşı güven duymalarının en önemli nedeni, örgütlerinde kendi katkılarının bir değer oluşturduğunu bilmeleri ve saygı görmeleridir. Örgütsel desteğin yüksek olması durumunda bireyler arası tutum ve davranışlar, örgütsel amaçlara uyum sağlamaktadır. Çalışanların istek ve ihtiyaçlarının adil bir biçimde karşılanması ve onların sürekli desteklenmesi konusunda verilen güvence çalışanları örgüte bağlamaktadır. (Paine, 2007:102-103)

Çalışanların güçlendirildiği, çalışanların örgütün bir parçası olarak görüldüğü, örgüt bireylerinin örgütsel bağlılıklarının onore edildiği, çalışanlara serbestlik, yetki ve sorumluluğun verildiği, risk almalarının teşvik edildiği, terfi sisteminde yetkinliklerin esas alındığı örgütlerde güven her zaman üst düzeyde olmaktadır (Joseph ve Winston, 2005:11).

Savage'a göre; bir örgütte sessiz, sakin, enerjisiz ve sadakatin düşük olduğu bir ortam varsa, çalışanlar işlerini kaybetme veya cezalandırılma korkusuyla fikirlerini açıkça söylemiyorlarsa, hiçbir konuda çatışma çıkmıyorsa, yapılan herhangi bir değişiklik kuşku ve endişe ile karşılanıyorsa, yönetim şekli hiyerarşik ve alınan kararlar emir komuta zincirinden geçmek durumunda ise çalışanlar kendilerini yaptıkları işe hapsolmuş gibi hissediyorlarsa, o örgütte karşı güven düşük demektir (İslamoğlu, Birsnel ve Börü, 2007:27).

Zaheer ve arkadaşlarının dediği gibi; örgütün kendisine güven, çalışanların bir bütün olarak çalıştıkları işletmeyi nasıl algıladıkları ile ilgilidir (Ayan, 2004:44). Örgüt katılımcılarının tamamının güveninin yüksek olması performansı ve iş doyumunu artırmakta, sonuçları da tüm taraflara pozitif olarak yansımaktadır (Asunakutlu, 2002).

Sonnenburg ise; yüksek güvenli örgütlerde çatışmaların azaldığı, verimliliğin arttığı terfi sisteminin bireyleri motive ettiği, işe devamsızlığın ve işgücü devrinin azaldığını ifade etmektedir. Asunakutlu (2002:11), örgütlerde güvenin oluşturulabilmesi için çalışanlara ve yöneticilere düşen görev ve sorumlulukları, dolayısıyla güven oluşumuna katkı sağlaması beklenen unsurları şu şekilde sıralamaktadır.

- Çalışma ortamında etkili ve uyum sağlanabilir kural ve düzenlemelerin oluşturulması,
- Örgüt içinde iyi işleyen bir iletişim sisteminin olması,
- Örgüt yönetimi açısından etkili bir yetki devri ve kararlara katılım sisteminin oluşturulması,
- Kişilerin üstün yeteneklerle donatılmasını sağlayacak bir sürekli eğitim sisteminin kurulması ve etik değerlere önem verilmesi.

### 1.3.1.3. Çalışma Arkadaşlarına Güven

Femes, Connel ve Travagline, örgüte ve yöneticiye güvenin yanı sıra çalışma arkadaşlarına duyulan güvenin öneminden de bahsetmişlerdir. Örgütteki güven düzeyi yönetsel felsefeye, örgütsel eyleme, örgütsel yapıya ve çalışanların beklentisine göre

değişmektedir. Yazarlar, örgütsel güven çalışmalarında temelde yönetime güven ve amire güven konularında yoğunlaştığını buna karşılık, çalışma arkadaşlarına güven düzeyinin ihmal edildiğini savunmuşlardır (Tüzün, 2007:95).

Cook ve Wall, kişilerarası güveni iki alt boyutta incelemiştir: Bunlardan ilki “başkalarının güvenilir oldukları konusundaki inanç”, ikincisi ise “başkalarının kabiliyetlerine olan inanç” şeklindedir. Bu iki alt boyut yöneticiye ve çalışma arkadaşlarına güveni yansıtmaktadır. Bu nedenle güven konusunda özellikle de kişilerarası güven konusunda yapılan araştırmalar daha çok yönetici-ast arasındaki güven üzerine odaklanmıştır (İslamoğlu, Birsal, Börü, 2007:37). Çalışma arkadaşlarına güven konusunda çok fazla araştırma bulunmamaktadır.

Çalışma arkadaşlarına duyulan güven, kişilerarası güven tanımlamalarına adapte edilerek, çalışanların birbirlerinin çıkarlarına ilgi göstermelerini birbirlerine gerekli durumlarda yardım etmelerini ve birbirlerine karşı açık ve dürüst olmalarını içeren pozitif beklenti içerisinde olmak şeklinde tanımlanabilir (Günaydın, 2001:28).

Örgüt içerisinde belirli bir işi yapmak için bir araya gelen sosyal faaliyetlere katılan biçimsel ya da biçimsel olmayan gruplar mevcuttur. Çalışanlar, çeşitli ihtiyaçları tatmin etmek için bu gruplara üye olurlar. Grup üyeliğinin ve ilişkilerinin sürmesinin en önemli nedeni güvendir. Birbirine güvenmeyen iş görenlerin oluşturdukları grupların ortak hedefler doğrultusunda hareket etmeleri beklenemez. Grup içi ve gruplar arası ilişkilerde, güvensizlik oluşturanlar örgütten soyutlanır ve örgüte yabancılaşır. Örgüte yabancılaşma, örgütsel bağlılığın ve performansın düşmesine sebep olur (Topaloğlu, 2010).

Çalışma arkadaşlarına güven kişinin meslektaşlarının yeterliliğine ve adil, itimat edilir ve etik ilkeleri benimseyen davranışları sergileyeceğine olan inancı olarak tanımlanabilir ve çalışma arkadaşlarına güven çalışanları söylemlerinde ve eylemlerinde adil davranmaya yönlendirir (Güneşer, 2002:56).

Butler ve Cantrell, kişilerarası güven kavramını işbirliği koşuluna bağlamışlardır. Mayer ve arkadaşlarına göre ise kişilerarası güvenin en önemli öncelikleri üç grupta toplanabilir. Bunlar; güvenilen kişinin algılanan yeteneği, iyilikseverlik ve dürüstlüğüdür. Buradaki yetenek kişinin yetkinliğini ve özelliklerini kapsamaktadır. İyilikseverlik ise güvenen kişinin, güvenilen kişinin iyi şeyler yapmasını istemeye inanma boyutudur. Dürüstlük ise; güvenilen kişinin, güvenen kişinin kabul edilebilir bulunduğu bir grup ilkeye bağlı olmasını içeren bir algılamadır. Bu ilkeler tutarlılık, adil olma ve açıklık gibi genel değer yargılarıdır (Uzbilek, 2006:15). Açıklık, dürüstlük, adalet, gibi erdemler belirsizlik zamanında çalışanlar arasında etkileşim ve doğru iletişimle güvenilir ortamı oluşturmaktadır (Yeh, 2007:55).

Çalışanların kendilerine ve birbirlerine yönelik olarak yüksek derecede güven duymaları çalışma şartlarına olumlu etki eden bir örgütsel iklimin oluşumuna katkı sağlamaktadır. İşletme yönetimi açısından oldukça önemli olan bu ortam, karar almayı ve uygulamayı kolaylaştırdığı gibi çalışan performansını da artırıcı etki yapmaktadır. Güvenli ortamda faaliyet gösteren ve bu sayede psikolojik açıdan belirli ölçüde doyuma ulaşan çalışanların iş veriminin doğal olarak yükselmesi beklenmektedir (Asunakutlu, 2002:10).

Janes'e göre çalışanların ruh hali ve duyguları güven üzerine üç şekilde yansır. İlki, çalışan, diğer çalışanlara veya yöneticisine güvenme kararı verirken ona karşı olan duygularını gözden geçirir. İkincisi mevcut şartlar ve etkilenme durumudur. Bunlar güven deneyimini ve diğer tarafın güvenilirliği hakkında fikir edinme ve yargılamalarda bulunma biçimini etkiler. Üçüncüsü çalışanın güveni duygusal bazı beklentiler üzerine kurulu olduğundan çalışan, bu beklentilerin karşılanmadığına inanırsa güvenin ihlal edildiği duygusuna kapılabilir. Olumlu bir ruh hali bireyin karşısındakiler hakkında daha olumlu algılamalarda bulunmasına yol açarak güven düzeyini yükseltirken, olumsuz ruh hali ve olumsuz duygular etkileşimlere olumsuz bir nitelik yükleyerek bireyin diğerlerini olduklarından daha az güvenilir görmesine yol açabilir (Kamer, 2001:46).



Bu tezde, Bromiley ve Cummings (1996) tarafından geliştirilen model benimsenmiştir. Bu örgütsel güven modeli, çalışanların örgüt içindeki güven ilişkileri ile düşük ve yüksek güven ortamının sonuçlarını ölçmeye yöneliktir. Araştırmacılar çalışanların örgüt içerisindeki algı farklılıklarını analiz etmeye çalışmışlardır.

Cummings ve Bromiley (1996) örgütte güven konusunu geniş bir şekilde ele almışlardır. Buna göre bir kişinin; örgütün “(a) bir sorumluluk ile ilgili olarak iyi niyet çabası göstermesi, (b) bu gibi sorumluluklardan önce gelen her hangi bir görüşmede dürüst olması ve (c) fırsat olsa dahi bir diğerine göre aşırı avantaj elde etmemesi” gibi özelliklerine göre güven geliştireceğini vurgulamışlardır. Sonuç olarak, örgüte yönelik güvenin örgütün sorumluluklarını gerçekten yerine getirdiğine olan inanç olduğunu ifade etmişlerdir.

## BÖLÜM II

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

#### 2.1. BAĞLILIK KAVRAMI

Örgütler, içinde bulunulan küreselleşme sürecinde bilgi çağı ve uluslararası rekabet koşulları, hızlı değişen yönetim paradigmaları ile müşteri beklentilerindeki değişim gibi birçok yapılanmayla karşı karşıyadır. Bu noktada örgütler, her zamankinden daha fazla insan sermayesine gereksinim duymakta, örgüt-çalışan ilişkisi sonucunda oluşan bağlılık kavramının önemi giderek artmaktadır (Tiryaki, 2005).

Türk Dil Kurumu bağlılığı, “Bireylerin kendilerini bir topluluk, toplumsal kesim ya da kümenin üyesi saymaları” (Türk Dil Kurumu, 2009), Webster sözlüğü ise, “politik, sosyal ya da dinsel bir teoriye veya uygulamaya zihinsel ve duygusal aidiyet hissetmek” olarak tanımlamıştır (Webster Sözlük, 2004). Bağlılık kavramının özündeki “aidiyet duygusu”, örgüt ile birey arasında bir çeşit bağ oluşmasına neden olmakta ve örgütte çalışan bireylerin ortak değer, amaç ve kültür etrafında toplanmalarına sebep olmaktadır. Bu nedenlerden dolayı örgütsel bağlılık kavramı; örgütsel verim artışını, kendini örgütle birlikte tanımlamayı, örgütsel değişimi kabul etme derecesini, üretkenliği ve işgücü devri gibi çıktıları etkilemesi açısından araştırmacılarının ilgisini çeken bir kavramdır.

Bağlılık, sadakat ve sadık olma duygusunu içinde barındırır. Bir kişiye, bir düşünceye ya da bir kuruma gösterilen bağlılık, bireylerin yerine getirmek zorunda hissettiği bir yükümlülük olarak ele alınabilir (Ergun, 1975:98-99).

Bağlılık kavramı çalışan-örgüt ilişkileri üzerine yapılan çalışmalarda ortaya çıkmış ve bağlılığın iş görenlerin motivasyonunu ve performansını arttıracığına, iş gücü devri ile devamsızlık oranını düşüreceğine olan inanç olarak ifade edilmiştir (Mowday, 1998).

Bağlılık, bireylerin ne olduğunun ve ne olmak istediğinin açık bir göstergesidir. Bireyler, bir karar aldıktan sonra tutumlarını bu kararla paralel bir davranış tarzı ortaya koyacak bir biçimde değiştirir ve bu karara bağlanırlar (Huczynski ve Buchanan, 2001:748).

Literatürde karşılaşılan bağlılık ile ilgili diğer bazı tanımlamalar şöyledir;

“Bağlılık, belli bir varlığa karşı duygusal bir yönelmedir” (Meyer ve Allen, 1984:373).

Mowday ve arkadaşları da benzer bir yaklaşımla bağlılığı, “sosyal bir birimle özdeşleşme” olarak tanımlamaktadır (1982:26).

Daha kapsamlı bir tanıma göre ise bağlılık, “bireyi belirli bir amaca yönelik davranmaya iten güç” tür (Meyer ve Herscovitch, 2001:301).

“Bağlılık, bireylerin davranış, değer ve inançlarının bir fonksiyonudur” (Dessler, 2001:470).

“Bağlılık, kişilerin inançları ile davranışları arasındaki paralelliği öngören bir his halidir” (Huczynski ve Buchanan, 2001:748).

## **2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK**

Örgüt çalışanlarının işlerinden ve işyerlerinden memnuniyet duymalarını sağlayabilmek, artık örgütler için mal ya da hizmet üretmek kadar önem taşımaktadır. Öyle ki, örgütsel bağlılık duygusu örgüt içinde çalışan bireylerin örgütsel performansını olumlu yönde etkileyerek, işe geç gelme, devamsızlık, işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, dolayısıyla ürün veya hizmet kalitesine olumlu katkılar sağladığı yapılan araştırmalarda gözlenmektedir. Örgütsel bağlılık, bireyin örgütsel amaçlarla özdeşleşmesini gündeme getirmesi açısından önemli bir kültürel özelliktir (Tiryaki: 2005:91).

Örgütsel bağlılık, örgüt üyesinin kabulü ve onun psikolojik sözleşme ile örgüte girmesi ile başlar. Birey örgütün bir üyesi olarak; hedefler, amaçlar ve gereklilikler konusunda bilgi edinmeye başlar. Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık, birey ile örgüt arasında oluşan güç birliği olarak açıklanabilir. Söz konusu birlik; ‘örgütün değer ve hedeflerine güçlü bir inanç duyma’, ‘değer ve hedefleri gerçekleştirmek için çaba harcama’ ve ‘örgütün üyesi olarak kalmak için güçlü istek duyma’ olmak üzere üç faktörü içerir (Northcraft ve Neale, 1990:464).

Örgütsel bağlılık konusuna, örgütsel davranış, örgütsel psikoloji ve sosyal psikoloji gibi farklı disiplinlerin ilgisinin artması, bu alanlardan gelen araştırmacıların konuya kendi bakış açılarını getirmeleri, örgütsel bağlılık kavramının anlaşılmasını güçleştirmektedir.

Örgütsel bağlılık üzerine literatürde oldukça fazla sayıda tanımlamayla karşılaşmak mümkündür. Morrow, 25 değişik örgütsel bağlılık kavramsallaştırması ve buna bağlı olarak ölçümü olduğunu belirtmektedir. Doğaldır ki bu durum örgütsel bağlılık konusunda birliktelik olmadığını göz önüne sermektedir. Son dönem literatür çalışmalarına bakıldığında, örgütsel bağlılık konusunda bir görüş birliği oluşturulmasına yönelik önemli çalışmalar yapıldığı görülecektir (Aşan ve Özyer, 2008:132).

Örgütsel bağlılık ile ilgili bazı tanımlar aşağıda verilmiştir;

Nelson ve Quick (2006), bir kişinin bir örgütle güçlü bir özdeşleşme kurmasını örgütsel bağlılık olarak isimlendirmektedir.

Grusky (1966) örgütsel bağlılığı, bireyin örgüte olan bağının gücü olarak tanımlamaktadır.

Mowday, Porter ve Steers (1982:26) ise örgütsel bağlılığı; “bir üyeyi belirli bir kurumda tutan güçlü bir arzu; kurumu geliştirmek için yüksek düzeyde çaba gösterme isteği; kurumun değer ve hedeflerini kabullenme ve onlara koşulsuz inanma” şeklinde tanımlamaktadırlar.

Mowday, Steers ve Porter (1979) örgütsel bağlılığı, bireyi örgüte bağlayan ve katılımını sağlayan bir güç olarak tanımlamıştır. Bu düşünce, örgütün amaç ve değerlerinin kabul edilmesi (kişilik), örgütün lehinde yatırım çabalarına isteklilik (katılım) ve örgüt içinde üyeleri tutan önemli bağlar (bağlılık) olarak üç değişkene dayanmaktadır. Örgüt içinde aktif rol almayı isteyen örgüt üyeleri, beklenenin üzerinde katkıya hazırdırlar. Bu da çalışanların kararlara katılmasını sağlayan bir yapı ile mümkün olmaktadır.

Araştırmacılara göre örgütsel bağlılık bireyin örgütün amaçlarına ve değerlerine kuvvetle inanması ve bunları kabul etmesi, örgüt yararına fazladan çaba harcamaya istekliliği ve örgütte çalışmaya devam etmesi için güçlü bir istek duyması olarak ifade edilmektedir (Mowday, Porter ve Steers, 1982:27).

Noble ve Mokwa, örgütsel bağlılığı “kişinin kendisini örgütle ilgili amaçlarla ve değerlerle beraber tanımlaması ve bu doğrultuda çalışmasının bir ölçüsü” olarak tanımlamışlardır (Parish; Cadwallader; Busch 2008:34).

Becker (1960)’e göre örgütsel bağlılık, üyenin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile ilişkilendirmesidir.

Genel kabul görmüş bir tanıma göre ise; “Örgütsel bağlılık, örgütün üyesi olarak varlığını sürdürmek için yoğun istek duyma, örgüt yararı için normalden fazla çaba gösterme ve örgütün değer ve hedeflerine inanma ve kabul etmedir” (Luthans, 1995:130).

Örgüt bağlılığını Kundi ve Saleh (1993:154), “bireysel ve alt gruplardan çok, örgütün çıkarlarına önem verme ve onları koruyacak şekilde davranma eğilimi” şeklinde tanımlamışlardır.

Başka bir tanımda ise örgütsel bağlılık, çalışanın örgütü ile girdiği kimlik birliğinin derecesi ve örgütün aktif bir üyesi olmaya devam etmeye istekli olması şeklinde ifade edilmiştir (Newstrom ve Davis, 2002:211).

Meyer ve Allen'e göre örgütsel bağlılık, bireyin örgüt ile bağlılık, sadakat ve kişiliğinin bir ilişkisini ifade etmektedir. Yapılan araştırmalar örgütsel bağlılığı, iş deneyimleri, kişisel ve örgütsel değişkenlerin etkilediğini göstermiştir. Örgüt içinde oluşturulan yapı ve kültür çalışanların örgüte bağlılıklarında önem arz etmektedir. Örgütlerde, karar almada katılımın cesaretlendirilmesi, çalışanların görüşlerine saygı duyulması, kişilerin örgüte bağlılığını artıran etmenlerden olmaktadır (Avolio v.d., 2004:952-953).

Örgütsel bağlılık kavramının içinde yer alan birey, Whyte'nin (1956:52) deyiimiyle örgütsel insan, sadece örgütte çalışan değil aynı zamanda örgüte ait olan birey olarak tanımlanmaktadır. Randal'a (1987:460) göre, örgüt üyesinin en temel gereksinimi bir yere ait olma duygusudur.

Örgütsel bağlılık, bireyin örgütün amaçlarına ve değerlerine inancı, bu amaçlara ulaşabilmek için çaba sarf etme istekliliği ile örgüt üyesi olarak kalma isteği olarak ifade edilmektedir (Hunt ve Morgan, 1994).

Örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti gibi işgörenlerin tutumlarını ve bu tutumların ilişkili olduğu unsurları önemli kılmaktadır. Bağlılık, örgütün değişime yönelik bir kültür oluşturmasında önemli bir role sahiptir. Özellikle, yöneticilerin ve çalışanların yeni vizyon doğrultusunda sahip oldukları rollerini başarmaları, örgüte olan bağlılıkları oranında gerçekleşmektedir. Bu nedenle, örgütsel bağlılığın sağlanmasında çalışan yönelimli pozitif bir yaklaşımın payı oldukça önemlidir (Çekmecelioğlu, 2010).

İşgören-örgüt ilişkisinin önemli bir boyutu olan bağlılık, çalışanların çalışma davranışlarını, sonuçta da işgücü devri gibi önemli bir kaygıyı anlamada ve tahmin etmede kullanılabilecek önemli bir faktördür. Ayrıca, örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar örgütsel hedeflere ulaşılmasında büyük katkı sağlayacaklardır (Mowday, Steers ve Porter, 1982:20).

Literatürde örgütsel bağlılığın; işe bağlılık, kariyer bağlılığı ve çalışmaya bağlılık olarak benzer kavramlarla karıştırıldığı görülmektedir.

İşe bağlılık, çalışanın işine yönelik olarak edindiği duygusal bir bağ ve inançtır. Lodahl ve Kenjer işe bağlılığı, “kişinin gözünde işin değeri ve önemi hakkındaki değerlerin içselleştirilmesi ve bireyin kimliğini işe bağlı kılan, işe yönelik tutum ve eğilimlerdir” şeklinde tanımlamışlardır (Chusmir, 1982:596).

Meyer’e (1993) göre kariyer bağlılığı bir işgörenin mesleğine olan bağlılığının derecesidir. Ellemer ve arkadaşları (1998) ise; “çalışanın kimliğini, mesleği veya kariyeri ile bütünleştirilmesi ve mesleğine veya kariyerine sarılması” olarak tanımlamışlardır.

Çalışmaya bağlılık ise; bireyin işi yerine getirme arzusu, işine kendisini adanması ve böylece işe devam etmesidir (Dworkin, 1986: 29).

### **2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN KLASİK SINIFLANDIRILMASI**

İşgören ve örgüt arasındaki ilişkinin yapısı ve nasıl geliştiği konusunda araştırmacılar arasındaki görüş ayrılıkları, örgütsel bağlılığa ilişkin yapılan tanımlamaların birbirinden farklı olmasına neden olmuştur. Ancak örgütsel bağlılık üzerine yapılan bütün tanımların ortak noktası bağlılığın, tutumsal ya da davranışsal bir temele dayandığıdır. İşgörenler tutumsal veya davranışsal bir neden geliştirerek örgüt üyeliklerine devam edebilirler (Çöl, 2005).

Örgütsel davranış alanında çalışan araştırmacılar daha çok tutumsal bağlılık üzerine çalışırken, sosyal psikologlar da davranışsal bağlılık üzerinde çalışmışlardır (Mowday, Porter ve Steers, 1982).

Örgüt literatüründe bağlılığa yönelik iki görüş ön plana çıkmaktadır. Birinci görüş; Porter, Steers, Mowday ve Boulian’ın çalışmalarını kapsar ve bağlılık, davranışsal bir durum olarak açıklanır. Buna göre bağlılık; bireyin belirli bir organizasyonla özdeşleşmesi ve katılmasının gücü olarak tanımlanır. İkinci görüş ise, insanın geçmişteki yatırımlarıyla belirli bir eyleme kilitlemesi ve eylem durduğunda bu

yatırımları yitireceği ve ayrılmanın maliyetleri nedeniyle bir organizasyonda kalma eğilimi olarak bağlılık ele alınmaktadır. Yan-bahis (side-bet) yaklaşımı olarak ifade edilen bu görüş, örgüt ve üyeleri arasındaki katkı sağlayan işlemlerin bir çıktısı olarak bağlılıktır (Varona, 1996:115).

### **2.3.1. Davranışsal Bağlılık**

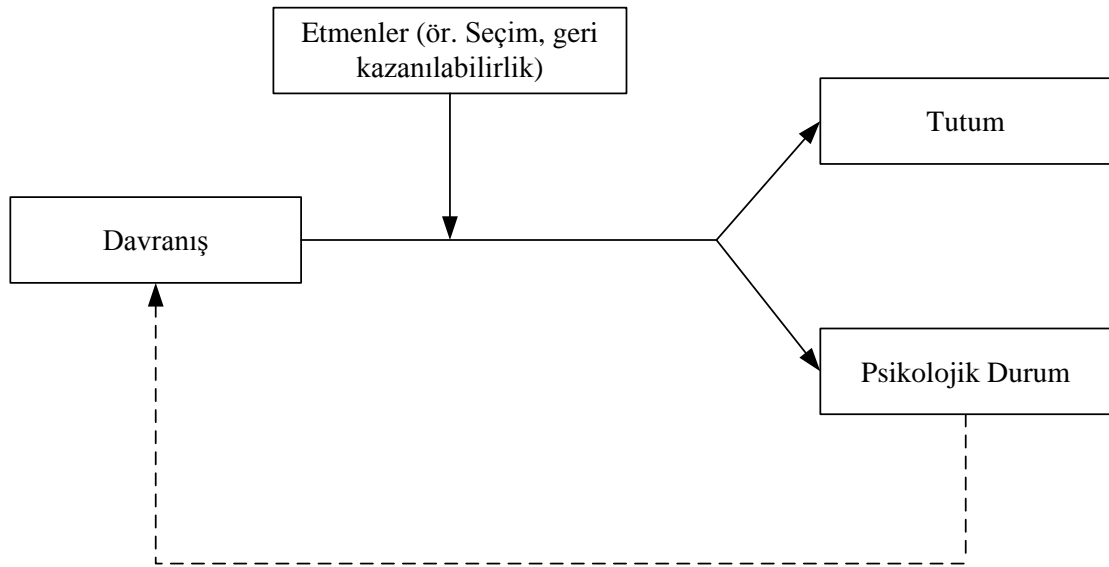
Davranışsal bağlılık, bireylerin geçmiş deneyimleri ile örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir (Clifford, 1989:144).

Davranışsal bağlılık; bireylerin örgütü sahiplenmeleri, bilgi ve becerilerini örgüte aktararak problemlerin çözümünde rol almaları, maliyetleri düşürme ve karlılığı en üst düzeye çıkarmak için sağladıkları katkılardır. Davranışsal bağlılık örgüt ile bireyin bütünleşmesi sonucu ortaya çıkan ortak amaç ve değerleri oluşturmayı amaçlamaktadır (Woods, 2007:32-33). Davranışsal yaklaşımın amacı; bireyin herhangi bir durum veya olay karşısında sergilediği düşüncelerin veya fikirlerinin benzer olaylarda tekrarlanıp tekrarlanmadığını ortaya koymaktır (Paine, 2007:50-51).

Şekil 2.1’de görüldüğü üzere davranışsal bağlılık, örgütün kendisinden ziyade kişinin kendi davranışları ile ilgili olarak gelişir. Kişi belli bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeni ile davranışlarını devam ettirir. Kişi davranışına bu şekilde bağlandıktan sonra ona uygun olan veya onu haklı çıkaran tutumlar geliştirir. Bu tutumlarda davranışın tekrarlanma olasılığını artırır (Meyer ve Allen, 1991:62) .

Davranışsal bağlılığın temeli, Becker’in “yan bahis” kuramına dayanmaktadır. Bu kurama göre bağlılık, kişinin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile birleştirmesidir. Diğer bir deyişle bağlılık; kişinin tutarlı bir davranış dizisini kestiğinde kaybedeceği yatırımları düşünerek bu davranış dizisini sürdürme eğilimidir (Tekin, 2002:52).





**Şekil 2.1:** Davranışsal Bağlılık Süreci (**Kaynak:** Allen ve Meyer, 1991:63)

Yan bahis kuramına göre örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütle karşılıklı iki taraf olarak bahse girdikleri bir süreçtir. İşgören, eğer 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. İşgörenin yatırımları zaman içerisinde arttıkça alternatif iş olanaklarının çekiciliği de o derece azalmaktadır (Becker, 1960:35).

Becker, bireylerin davranışlarına olan bağlılığının tutarlı davranışlarda bulunması ile ilgili olduğunu düşünmektedir. Tutarlı davranışlar, belirli bir zaman dilimi içerisinde süregelen ve farklı faaliyetler içerseler bile aynı amaca hizmet ettiği inanılan davranışlardır. Birey bu davranışları, amaçlarına ulaşmada en iyi yol oldukları için yeğlediğinden, alternatif davranışlarda bulunmayı reddeder (Becker, 1960: 35). Becker (1960)'e göre işgörenlerin bağlılık göstermelerine sebep olan yan bahis kaynakları; toplumsal beklentiler, bürokratik düzenlemeler, sosyal etkileşimler ve sosyal roldür. İçinde yaşanılan toplumun beklentilerinin birey üzerinde oluşturduğu baskı, bireyin bulunduğu sosyal çevreye ve üstlendiği role uyum sağlamış olması gibi kaynaklardan doğan yan bahisler ve bunlara yapılan yatırımlar zaman içinde giderek artmakta ve birey açısından örgütten ayrılma zorlaşmaktadır.

Salancik (1982)'in örgütsel bağlılık yaklaşımında ise; örgütsel bağlılık bireylerin davranışlarına bağlanması olarak ifade edilmektedir. Bu yaklaşımda da Becker'in yaklaşımında olduğu gibi birey önceki davranışlarına bağlanarak tutarlı davranışlar sergilemektedir.

Salancik'in yaklaşımı, tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Kişinin tutumları ile davranışları uyumsuz olduğu zaman kişi, gerilim ve strese girecektir. Tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum ise bağlılığı getirecektir. Salancik her davranışa aynı şekilde bağlanılamayacağından söz etmektedir. Açık, kesin ve şüphe götürmeyen, bir kez yapıldıktan sonra iptal edilemeyen ve geri dönülemeyen, başkaları önünde gerçekleşen ve gönüllü olarak yapılan davranışlar bağlılığı etkilemektedir (O'Reilly ve Caldwell, 1981:560).

Becker ile Salancik bağlılığı, davranışları devam ettirme eğilimi olarak ele almaktadırlar. Ancak Becker'in yaklaşımında bireyin davranışlarına karşı bağlılık gösterebilmesi için o davranıştan vazgeçtiği zaman kaybedeceği yatırımların farkında olması gerekmektedir. Oysa Salancik'in yaklaşımında davranışsal bağlılığın oluşabilmesi için birey ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik durumun diğer bir ifadeyle davranışı devam ettirme arzusunun olması gerekmektedir (Gül, 2003:80).

### **2.3.2. Tutumsal Bağlılık**

Tutum, bireyleri belirli bir davranışa yönlendiren eğilimi ifade eder. Tutumların duygusal, bilişsel ve davranışsal olmak üzere üç ögesi bulunmaktadır. Duygusal öge, tutum nesnesiyle güdülen duygusal davranışlar diğer bir ifadeyle tutumun kişide oluşturduğu duygusal tepkilerdir. Bilişsel öge; bireyin bir nesne, olay ya da diğer kişiler hakkındaki inançlarıdır. Davranışsal öge ise tutum doğrultusunda harekete geçmeyi belirtir (Gül, 2003:40).

Tutumsal bağlılık ise işgören ile örgüt arasındaki bağın niteliğini ve kalitesini yansıtan tutum olarak ifade edilmektedir. Bu yaklaşıma göre bağlılık, bireyi örgüte bağlayan çalışma ortamının değerlendirilmesinden doğan duygusal bir tepkidir. Tutumsal yaklaşım

da örgütsel bağlılık sürecinde, işgörenlerin örgüt ile ilişkileri hakkındaki düşünceleri üzerine odaklanılmaktadır. Birçok durumda tutumsal yaklaşımdaki işgörenlerin kendi değer ve amaçları ile örgütün değer ve amaçları uyumlu olarak düşünülmektedir (Meyer ve Allen, 1991:61).

Tutumsal bağlılık, örgüt ile bireyin ilişkilerinden ortaya çıkmakta ve bireyin örgüt hakkındaki düşünceleri üzerine odaklanmaktadır. Tutumsal bağlılığın iki temel amacı vardır. Birincisi çalışanların örgüte olan bağlılık düzeylerini üst seviyede tutarak verimliliği maksimum düzeye çıkarmak ve işgören devir hızını ise en düşük düzeyde tutmaktır. Bireyin örgütsel amaçlarla özdeşleşerek bu amaçlar doğrultusunda hareket etme isteği olarak da ifade edilebilir. Tutumsal bağlılık, üç bileşenden oluşmaktadır. Bunlar; örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşme, işle ilgili faaliyetlere yüksek katılım ve örgüte sadakatle bağlanma şeklinde ifade edilmektedir (Özsoy, 2004:13-19).

Tutumsal bağlılıkla ilgili pek çok yaklaşım ortaya konmuştur. Araştırmacılara göre tutumsal bağlılık, çeşitli şekillerde ortaya çıkabilmekte ve farklı boyutlara sahip olabilmektedir. Aşağıda bu yaklaşımlardan bazılarına yer verilmektedir.

Kanter (1968:500), örgütsel bağlılığı çok boyutlu inceleyen araştırmacılardanır. Örgütü sosyal bir sistem olarak tanımlamış ve üç tür bağlılıktan söz etmiştir. Bunlar; zorunlu bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır. Bu üç tür bağlılığı, örgütlerde her birinin farklı şekillerde çözümlenebildiği üç problem olarak ifade etmiştir

Etzioni (1975:3-4), örgütlerde bulunan uyum sistemleri ile çalışanların bu sistemlere yönelme şekillerini incelemiştir. Buna göre, çalışanların uyum sistemine yönelimleri örgüte katılım olarak isimlendirilmiştir. Bu yönelimin derecesi yüksek ya da düşük, yönü ise olumlu ya da olumsuz olabilir. Etzioni olumlu katılımı bağlılık, olumsuz katılmayı ise yabancılaşma olarak adlandırmaktadır. Bu yaklaşımda bağlılık üç şekilde karşımıza çıkmaktadır.

Yabancılaştırıcı katılım, örgüte olumsuz yönelmeyi ifade eder. İşgören psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen üye olarak kalmaya zorlanmasıdır. Çıkarıcı katılım

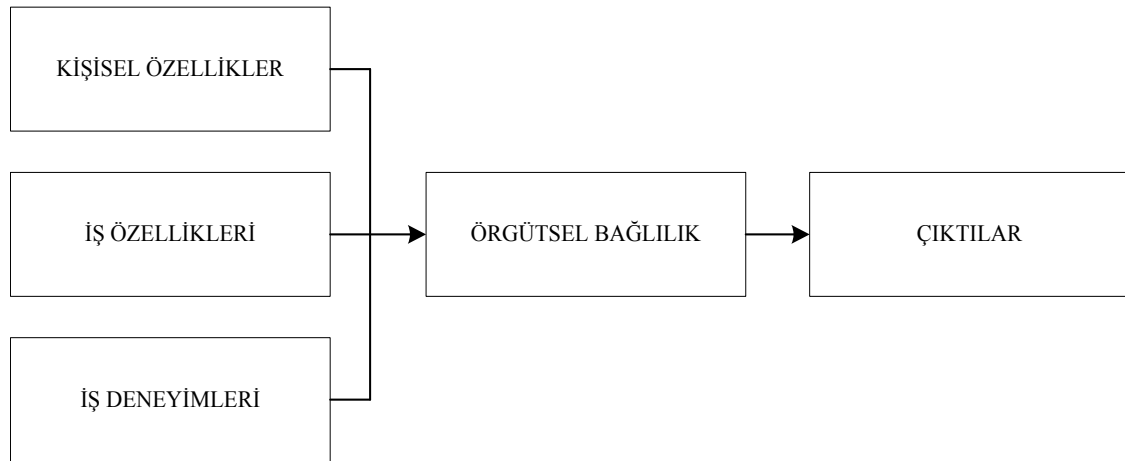
işgörenler ile örgüt arasındaki değiş-tokuş ilişkisine dayanmaktadır. Değiş-tokuş ilişkisi, çalışanların örgütlerine çeşitli katkılarda bulunması ve katkıları karşılığında ödüllendirilmeleridir. Ahlaki katılımda ise örgütün amaç, değer ve normlarının benimsenmesine ve örgütsel otoriteyle özdeşleşmeye dayanmaktadır (Etzioni, 1975:10).

Wiener (1982), örgütsel bağlılığı normatif bağlılık ile açıklamış, normatif ve araçsal bağlılık ayrımını öne çıkarmış ve örgütsel bağlılığı, çalışanları örgüt hedefleri doğrultusunda davranmaya yönelten içsel normatif baskıların toplamı olarak tanımlamıştır. Bu tür bağlılıkta bireyler bazı davranışları kişisel çıkarları için değil, bunun doğru ve ahlaki davranış olduğuna inandıkları için sergilemektedirler. Araçsal bağlılık ise; bireyin cezadan kaçınmak ya da bazı ödüllere ulaşmak için sergilediği bağlılığı ifade etmektedir.

Mowday, Porter ve Steers (1982), bireylerin örgüte karşı tutumları üzerine odaklandıklarını belirterek örgütsel bağlılığı bu yönde ele almışlardır. Örgütsel bağlılık ile tutumsal bağlılığı aynı şekilde ifade etmişlerdir.

Steers (1977), örgütsel bağlılığın çalışanın bireysel özelliklerinden (yaş, eğitim, çalışma süresi, yükselme vb.) işin özelliklerinden (çeşitlilik, geri bildirim, yetki, işte yakın ilişkiler kurabilme, vb.) ve iş deneyimlerinden (grup tutumları, örgüte (grup tutumları, örgüte güven, vb.) etkilendiğini söylemektedir. Steers'in ortaya koyduğu model Şekil 2.2'de görüldüğü gibidir.

Penley ve Gould (1988), bağlılık konusunda ilk çalışmalardan birini yapan Etzioni'nin modelinden esinlenmiş ve örgüte katılım biçimlerini esas alarak örgütsel bağlılığın üç boyutu olduğunu ortaya koymuşlardır.



**Şekil 2.2:** Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Değişkenler

Kaynak: Steers, 1977:22.

Bunlar; ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı bağlılıktır. Ahlaki bağlılık, örgütün amaç ve hedeflerini benimseyerek bireyin kendini örgütüyle özdeşleştirme, örgütün başarı veya başarısızlığını kendine mal etmektedir. Çıkarıcı bağlılıkta birey, örgütü hedeflenen amaçlara ulaşmak için araç olarak kullanmaktadır. Yabancılaştırıcı bağlılıkta ise birey örgütün iç çevresinde kontrolünün bulunmadığı veya alternatif iş imkânlarının bulunmadığı yönündeki algılamalarına dayanmaktadır. Bireyler örgütte verilen ödül veya cezaların işgörenlerin performansına dayanmadığını, tesadüfen verildiğini düşünmektedirler. Bu durum, işgörenle örgüt arasında olumsuz bir bağın oluşmasına sebep olur (Penley ve Gould, 1988:48).

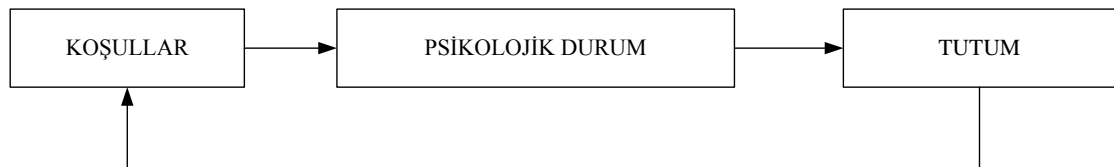
Kelman, bağlılık boyutlarını uyma, içselleştirme ve özdeşleştirme olarak ifade etmiştir. Kelman'ın içselleştirme boyutu işgörenin kendi inanç ve değerleriyle uyumlu olduğunu düşündüğü için örgüte ve hedeflerine bağlı olduğunu, özdeşleştirme olarak ifade ettiği bağlılık boyutu ise işgörenin kendisini örgütün bir parçası olarak görüp o örgütün üyesi olmaktan mutluluk duyduğu için hissettiği bağlılığı ifade etmektedir (Yıldırım, 2003:81).

O'Reilly ve Chatman (1986), daha sonraki yıllarda Kelman'ın sınıflandırmasını kullanmış ve üç yapıyı da ölçmek üzere bir ölçek geliştirmiştir. Örgütsel bağlılığı,

örgüte karşı sergilenen bir tutum olarak ele alan O'Reilly ve Chatman (1986), çok boyutlu örgütsel bağlılık tanımını bu temel üzerine oturtmuşlardır. Örgütsel bağlılığı bireyin örgütü için hissettiği psikolojik bağ olarak tanımlamışlar ve örgütsel bağlılığı üç boyutta (uyum, özdeşleşme, içselleştirme) ele almışlardır.

Uyum bağlılığında bireyler tutum ve davranışlarını, belirli kazanımları elde etme ve cezaları savuşturma temeline oturturlar. Bu bağlılıkta ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur. Özdeşleme bağlılığı birey örgütün amaçlarını, değerlerini kendi değerleriyle özdeşleştirdiğinde ortaya çıkar. Birey örgütün üyesi olmaktan memnuniyet duyar. İçselleştirme bağlılığında ise bireyin tutum ve davranışlarını örgütün ve örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kılması halinde ortaya çıkmaktadır (Töre, 2006:15).

Allen ve Meyer'a göre ise tutumsal bağlılık; işgörenlerin örgütle aralarındaki ilişkiyi yaratan psikolojik bir durumdur (Samadov, 2006:73). Bu psikolojik durum Şekil 2.3' te görüldüğü gibidir.



**Şekil 2.3:** Tutumsal Bağlılık Süreci

**Kaynak:** Sakit Samadov, 2006:72.

Allen ve Meyer (1990), bireyin örgüte olan bağlılığını üç temele dayandırmaktadır. Bunlar; örgüte duygusal bağlılık, algılanan maliyet ve zorunluluktur. Bu yaklaşımın temel görüşü işgörenlerin örgüt üyeliğini devam ettirme veya ettirmeme kararını ortaya koymaktır. Allen ve Meyer (1990), örgütsel bağlılığı duygusal, zorunlu ve normatif bağlılık olarak ele almışlardır.

Duygusal bağıllıkta birey, örgüt kendi isteğiyle örgütte kalmak istemekte ve güçlü bağıllık duygularıyla örgütün üyesi olmaktan memnuniyet duymaktadırlar. Zorunlu bağıllık, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olması ve başka iş alternatiflerinin olmaması durumunda ortaya çıkmaktadır. Normatif bağıllık ise örgütte kalmanın ahlaki bir zorunluluk olarak algılanmasından kaynaklanmaktadır (Çekmecelioğlu ve Eren, 2007:123).

Allen ve Meyer (1990), duygusal ve normatif bağıllık ile normatif ve zorunlu bağıllığın birbiriyle pozitif yönde, duygusal bağıllık ile zorunlu bağıllığın ise birbiriyle negatif yönde ilişkili olduğunu saptamışlardır. Görüldüğü üzere tutumsal bağıllık üzerine farklı görüşler öne sürülmüştür. Bu görüşler arasında yer alan Allen ve Meyer'in üç boyutlu örgütsel bağıllık modeli en çok ilgi gören ve desteklenen görüştür. Bu çalışmada "Meyer ve Allen'in çok boyutlu bağıllık sınıflandırması" esas alınacaktır.

#### **2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK MODELİ**

Örgütsel bağıllık kavramı ile ilgili ilk çalışmalar örgütsel bağıllığı örgütsel değerlerin içselleştirilmesini yansıtan tek boyutlu bir yapı olarak tanımlasalar da Meyer ve Allen örgütsel bağıllığın üç farklı bileşene sahip olduğunu ortaya çıkarmışlardır (Coleman v.d., 1999:996).

1984 yılında Allen ve Meyer örgütsel bağıllıkla ilgili geliştirdikleri model duygusal ve zorunlu bağıllığı içermektedir. Allen ve Meyer örgütsel bağıllık modellerine 1990 yılında, orijinali Weiner ve Vardi'nin 1980 yılındaki çalışmalarına dayanan normatif bağıllık isimli üçüncü bir unsuru ilave etmişlerdir (Wasti, 2002: 525-526; Meyer v.d., 2002:21). Allen ve Meyer örgütsel bağıllığın üç ana öğeye dayandığını ileri sürmektedirler (Meyer v.d., 2002: 21-24; Meyer v.d., 1998: 32; Shore v.d., 1995: 1593-1615). Allen ve Meyer'in örgütsel bağıllık modeli, örgütsel bağıllığın psikolojik yönüne dikkat çekmektedir.

Bu modele göre, çalışanın örgütle ilişkisini karakterize eden psikolojik durum birbirinden bağımsız şekilde gelişen ve çalışanın davranışlarını belirleyen üç ayrı

bileşene sahiptir. Duygusal bağlılık, çalışanın örgüte duygusal ilişkisine işaret eder. Güçlü duygusal bağlılık sahibi çalışanlar örgütte kalırlar, çünkü bunu yapmak isterler (want). Zorunlu bağlılık, çalışanın örgütten ayrılmanın kendisine çok pahalıya mal olacağını fark etmesine işaret eder. Güçlü zorunlu bağlılık sahibi çalışanlar örgütte kalırlar çünkü bunu yapmak zorundadırlar (have to). Son olarak, normatif bağlılık, çalışanın örgüte yükümlülüğüne işaret eder. Çalışan için örgütte kalmak “doğru” şeyi yapmaktır. Güçlü normatif bağlılık sahibi çalışanlar, örgütte kalırlar çünkü bunu yapmalıdırlar (ought to) (Aşan ve Özyer, 2008:133).

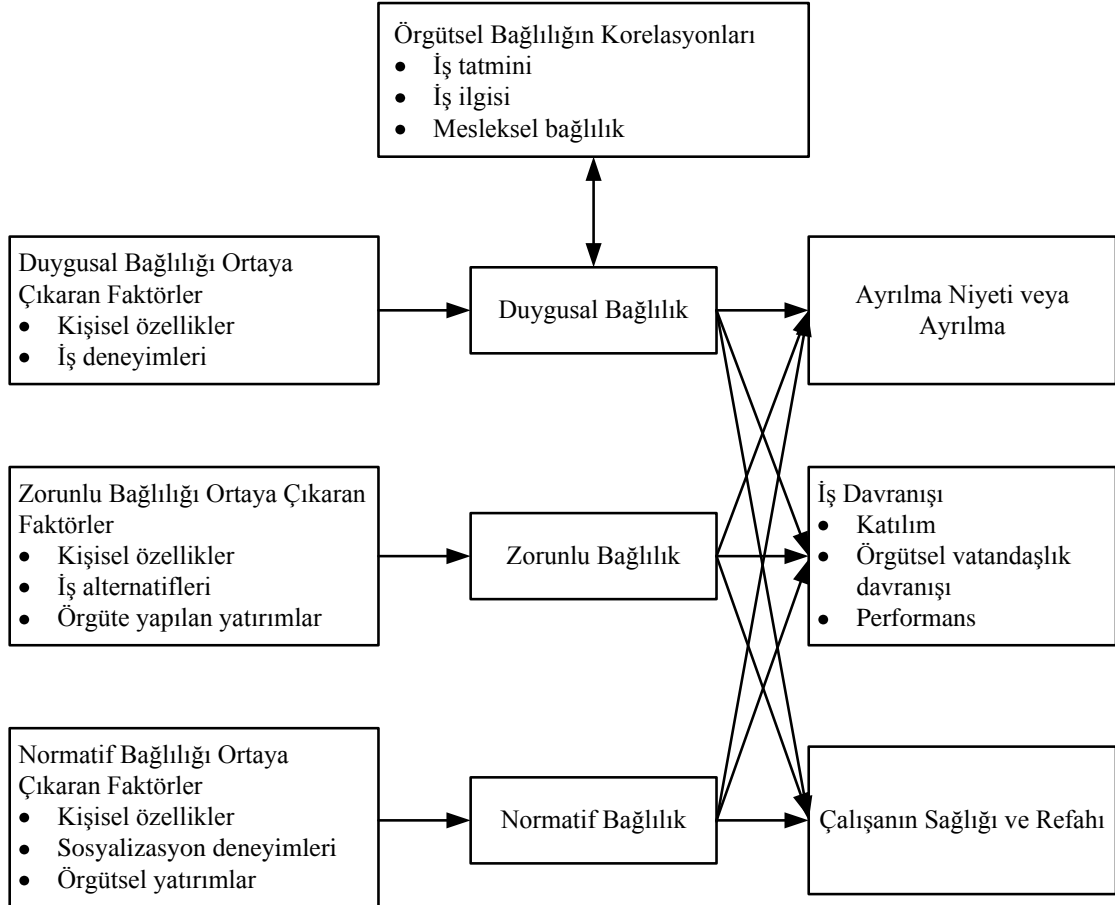
Bu üç bağlılık boyutu, çalışanları bir örgüte bağlayan ve onların ayrılma ya da kalma kararlarını etkileyen bir psikolojik durumu yansıtır (Obeng ve Ugboro, 2003:84). Duygusal bağlılığa sahip olan bir kimse örgütte kalmak istediğini, zorunlu bağlılığa sahip olan birey örgütte kalması gerektiğini ve normatif bağlılığa sahip olan kimse ise örgütte kalmak zorunda olduğunu düşünür (Allen ve Meyer, 1990:3). Yani bu durum sırasıyla, “arzu” (duygusal), “ihtiyaç” (zorunluluk) ve “yükümlülük” (normatif) ekseninde değerlendirilir (Meyer ve Allen, 1991:61). Duygusal, zorunlu ve normatif bağlılık, bağlılığın türlerinden çok ayırt edilebilir unsurları olarak görülür. Bu bağlamda çalışanlar, bu unsurlardan her bir psikolojik durumu değişen oranlarda tecrübe ederler (Wasti, 2003:303).

Modele göre; bireyler bu üç örgütsel bağlılık boyutunu aynı anda farklı düzeylerde gösterebilir. Örneğin, birey çalıştığı örgütünde üyeliğini devam ettirme konusunda güçlü bir ihtiyaç duyabilir ancak çok az düzeyde buna zorunlu hissedebilir. Diğer bir çalışan ise aynı anda düşük düzeyde bir ihtiyaç ve güçlü bir zorunluluk duygusu hissedebilir (Meyer ve Allen, 1991:67-68).

Literatürde örgütsel bağlılığın, değişik boyutlarla pozitif ya da negatif ilişkisi olup olmadığı araştırılmış ve sonuçta örgütsel bağlılık boyutlarının çalışanlarda öncelikle yüksek duygusal bağlılık, sonra normatif bağlılık ve en son zorunlu bağlılığın olması gerektiği tespit edilmiştir (Brown, 2003:41).



Şekil 2.4' ün merkezinde örgütsel bağlılık boyutları, şeklin sol tarafında duygusal, zorunlu ve normatif bağlılığın gelişmesinde etkisi bulunan değişkenler sağ tarafında ise örgütsel bağlılığın sonuçları yer almaktadır.



**Şekil 2.4:** Örgütsel Bağlılığın üç bileşenli modeli

Kaynak; P. Meyer, Stanley, Hersovitch ve Topolnytsky, 2002:20-52.

Şekil 2.4'te görüleceği gibi duygusal bağlılık artırıldığında işten ayrılma niyetini ve dolayısıyla işgücü devrini azalmakta, işe devam etmeyi, örgütsel vatandaşlık davranışlarını, performansını ve çalışanın sağlık ve refahını olumlu yönde etkilemektedir. Zorunlu bağlılık artırıldığında işten ayrılma niyeti ve işgücü devrini azaltmakta, örgütsel vatandaşlık davranışlarını, performansını ve çalışanın sağlık ve refahını ya olumsuz

etkilemektedir ya da etkilememektedir. Normatif bağıllık artırıldığında ise işi bırakma ve işi bırakma niyetini azaltmakta ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını, performansı, çalışanın sağlık ve refahını artırmaktadır (Meyer v.d., 2002:21–22).

Üç boyutlu bu modelin gelişimindeki önemli olan mantık, üç bağıllık türünün tamamının işgören devri ile negatif yönde ilişkili olduğu, buna karşın işle ilgili diğer davranışlarla (hazır bulunma, iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı) olan ilişkilerinin farklı olmasıdır. Arzu edilen işgören davranışları üzerinde en çok duygusal bağıllığın, onu takiben normatif bağıllığın etkili olduğu, zorunlu bağıllığın ise, arzu edilen iş davranışları ile ya ilişkisiz ya da negatif yönde ilişkili olduğu düşünülmüştür. Son zamanlarda işgörenlerle ilgili sonuçlar arasında yerini alan stres ve iç çatışma ile örgütsel bağıllık arasındaki ilişkiler de incelenmeye başlanmıştır. Şekilde ifade edilen değişkenler dışında en fazla örgüte duygusal bağıllıkla ilişkili olduğu kabul edilen değişkenler; iş tatmini, katılım ve mesleğe bağıllık değişkenleridir (Meyer; Stanley, Hersovitch ve Topolnytsky, 2002).

Meyer ve Allen, üç tip bağıllığın da örgütten ayrılma niyetini azalttığını fakat bunun ötesinde farklı etmenler sonucunda geliştiklerini, örgüte üyelik dışındaki iş performansı gibi iş ile ilgili davranışları da farklı şekillerde etkilediklerini ileri sürmüşlerdir. Meyer ve Allen'in, kapsamlı incelemesine göre duygusal bağıllığın olumlu iş deneyimleri sonucunda geliştiği ve iş performansına katkısı olduğu sonucuna varmak mümkünken, zorunlu bağıllığın kıdem ve alternatif azlığı sonucunda geliştiği, fakat iş verimine fazla bir etkisi olmadığı anlaşılmaktadır. Normatif bağıllık en az incelenmiş bağıllık tipi olup çalışanların kişisel sadakat normları ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte, işyerinde nasıl sonuçlar doğurduğu henüz kesinleştirilememiştir (Meyer ve Allen, 1191:61-89).

Bununla beraber psikolojik yapının doğası gereği her bir örgütsel bağıllık türü birbirinden önemli derecede farklılıklar arz etmektedir. Örgütlerine güçlü duygusal bağıllık duyanlar böyle istedikleri için, güçlü zorunlu bağıllık duyanlar böyle gerektirdiği için ve güçlü normatif bağıllık duyanlar böyle davranmanın doğru olduğuna inandıkları için bağlanmaktadır. Duygusal, devamlılık ve normatif bağıllığın bir diğer ortak yönü, kişi ile örgüt arasında örgütten ayrılma ihtimalini azaltan bir bağın

oluşmasına sebep olmasıdır. Ancak bu bağın niteliği anılan bağlılık türlerine göre değişik olmaktadır. Duygusal bağlılık, kişiler istedikleri için, zorunlu bağlılık, çıkarlar bağlanmayı gerektirdiği için ve normatif bağlılık ise, ahlaki gerekçelerle ortaya çıkmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 3; Meyer ve Allen, 1991: 61-89; Wasti, 2002: 526).

#### **2.4.1. Duygusal Bağlılık**

Duygusal bağlılık (affective commitment), “bir bireyin kendisini örgütüyle özdeşleştirdiği, örgütüyle etkileşim halinde olduğu ve örgütün bir üyesi olmaktan mutlu olduğu duygusal bir yönelme durumu” olarak tanımlanmaktadır (Porter v.d.,1974:604; Mowday v.d., 1982:27; Allen ve Meyer, 1990:2). Meyer ve Allen’e göre (1991:82) örgüt üyeliğini sürdürme isteğini yansıtan duygusal bağlılık, büyük ölçüde yaşanan iş deneyimleri sonucunda gelişmektedir.

Duygusal bağlılık çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesini ve örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmesini ihtiva etmektedir (McGee ve Ford, 1987: 638-642).

Meyer ve Allen duygusal bağlılığı; “Bir işletmede çalışan bireyin duygusal olarak kendi tercihi ile işletmede kalma arzusudur” şeklinde tanımlamışlardır (Boylu, Pelit ve Güçer, 2007:58). Literatürde en çok ele alınan bağlılık türüdür. Allen ve Meyer, bu bağlılık türünün kişinin kendisini örgütün bir parçası olarak görmesinden kaynaklandığı için çok önemli olarak görmektedir. Güçlü duygusal bağlılık, bireylerin örgütte kalmaları ve onun hedef ve değerlerini kabullenmeleri anlamına gelmektedir (İnce ve Gül, 2005:40).

Çalışanın örgüte karşı güçlü bir şekilde bağlılık duyması, o kişinin istediği için kurumda kalması anlamına geldiğinden, işgörenin örgüte bağlılığının en iyi şekli olmaktadır. Duygusal bağlılığı gelişmiş bireyler, her işverenin hayalini kurduğu, gerçekten kendini örgüte adanmış ve sadık çalışanlardır. Böyle işgörenler, ek sorumluluklar almak için gerçek anlamda heveslidirler. İşe karşı olumlu tutum sergilerler ve gerektiğinde ek çaba göstermeye hazırdırlar (Çetin, 2004:95).

Duygusal bağlılığın temelini Porter (1979)'ın "Bireysel-Örgütsel Amaç Uyumu" yaklaşımı oluşturur. Porter, örgütsel bağlılıkla ilgili bir takım çalışmalar yapmış ve neticesinde örgütsel bağlılığın aşağıdaki üç unsurun sonucu olduğunu ifade etmiştir.

- Örgütün amaç ve değerlerinin kabulü,
- Örgütün amacına ulaşmada gönüllü katkıda bulunma isteği,
- Örgütte kalmaya devam etme isteğidir.

Görüldüğü üzere temelinde arzu/istek olan duygusal bağlılık, çalışanların gönüllülüğü esasına dayanır ve bireysel değerler ile örgütsel değerler arasındaki uyumdan ortaya çıkar. Çalışanın örgüte üye olmaktan dolayı memnuniyetini sağladığı gibi hedeflerin gönüllü olarak desteklenmesini ifade eder (Weiner, 1982: 423-424). Diğer bir deyişle birey, örgütün amacına ilişkin davranışları ya da eylemlerini zorunluluk nedeniyle değil, arzu ettiği için gerçekleştirir. Çalışanların örgütle paylaştığı ortak değerler sonucu özdeşleşerek katılım sağlaması örgüte duygusal olarak bağlanmasını ifade eder (Meyer v.d, 2002). Bu tip bağlılıkta birey örgütün üyesi olmaktan memnuniyet duyar.

Buchanan (1974:533) bağlılığı, çalışanın örgütün amaç ve değerlerine, bu amaç ve değerleri ile örgüt içindeki kendi rolüne, örgütün araçsal değerinden tamamen uzak olacak şekilde, duygusal olarak bağlanması biçiminde tanımlanmıştır.

Kelman, bağlılık boyutlarını içselleştirme ve özdeşleştirme olarak ifade etmiştir. Bağlılığın bu boyutları da duygusal bağlılığa temel teşkil etmektedir. Kelman'ın içselleştirme boyutu işgörenin kendi inanç ve değerleriyle uyumlu olduğunu düşündüğü için örgüte ve hedeflerine bağlı olduğunu, özdeşleştirme olarak ifade ettiği bağlılık boyutu ise; işgörenin kendisini örgütün bir parçası olarak görüp o örgütün üyesi olmaktan mutluluk duyduğu için hissettiği bağlılığı ifade etmektedir (Yıldırım, 2003:81).

Duygusal bağlılığın belirleyicileri kişisel özellikler, işle ilgili özellikler, iş tecrübesi ve yapısal özelliklerdir. Bu belirleyicilerden en fazla iş tecrübesi üzerinde durulmuştur. İş tecrübesinin diğer belirleyicilere göre işgörenin psikolojik gereksinimlerini daha fazla

tatmin ederek işe ilişkin rollerini yerine getirme konusunda ehil olmasına ve kendisini örgütte tatmin olmuş hissetmesine yol açtığı ileri sürülmektedir (Mowday, Porter ve Steers, 1979).

#### **2.4.2. Zorunlu Bağlılık**

Zorunlu Bağlılık (Continuance Commitment), çalışanın ekonomik menfaatine dayanan bağlılık türüdür. Zorunlu bağlılık, çalışanın örgütte çalıştığı süre içinde örgüte yaptığı yatırım ve maliyetleri dikkate alarak örgütte kalmayı bir ihtiyaç olarak görmesidir (Bergman, 2006:646). Diğer bir ifadeyle zorunlu bağlılık, çalışanların kişisel yatırımları nedeniyle örgütte kalma isteğini ifade eder. Örgütte çalışılan süre içerisinde elde edilen uzmanlık, çalışma arkadaşlarıyla geliştirilen sosyal ilişkiler, kıdem, kariyer, emeklilik hakları, bireyin kişisel yatırımları olarak değerlendirilebilir (Obeng ve Ugboro, 2003:84). Örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı sebebiyle örgütte kalma durumudur. Kısacası maliyetlerle ilgilidir. Başka istihdam imkânları ve alternatiflerin bulunmadığı durumlarda örgütten ayrılmanın maliyeti artacağından zorunlu bağlılık gelişmektedir (Meyer ve Herscovitch, 2001).

Zorunlu bağlılık, yapılan yatırımın büyüklüğü ve algılanan alternatifin yokluğu olarak iki ana faktör üzerine gelişmektedir. Becker, Farrell ve Reusbult'un çalışmaları üzerine bu çıkarımlar yapılmıştır (Allen ve Meyer 1990). Kişi için örgütten ayrılmayı zor hale getiren her şeyin zorunlu bağlılığı etkileyeceği belirtilmektedir (Meyer ve Allen 1984, 1990, 1991).

McGee ve Ford (1987), Meyer ve Allen'in geliştirdiği modeli zorunlu bağlılık boyutunda daha ileriye taşımaktadırlar. Yazarlara göre zorunlu bağlılığın tek boyutlu olarak ele alınmasını doğru bulmamaktadırlar. Zorunlu bağlılığı kişisel zarar ve alternatif yokluğu olarak iki alt bileşene ayırmanın daha yerinde olacağını ifade etmişlerdir.

Becker (1960), zorunlu bağlılığı bireylerin bir hareket dizisini, başka bir şey yaptıklarında karşılaşılabilecekleri maliyet dolayısıyla takip ettiklerini belirtmektedir. Bu

durumda, zorunlu bağlılık bugünkü ve gelecekteki ödüller ve alternatiflerin maliyet ihtimalleri temelinde ortaya çıkmaktadır.

Yüksek zorunlu bağlılık sahibi çalışanlar belli bazı davranışları, bu davranışları yapmanın doğru olduğunu hissettiklerinden veya yapmak istediklerinden değil, bu davranışların bir takım ödülleri beraberinde getireceğini veya bazı riskleri minimize edeceğini düşündüklerinden dolayı yerine getirirler (Randall, Feder ve Longenecker, 1990:211-212).

Yatırımlarını kaybetme korkusuna ek olarak, bireyler yeterli alternatif olmamasından zorunlu bağlılığı geliştirirler. Allen ve Meyer (1990), bir bireyin örgüte bu şekildeki bağlılığının örgüt dışındaki iş imkânları algısından kaynaklandığını ileri sürmektedir. Çalışanın, sahada rekabet etmek için gerekli yeteneklere sahip olmadığını ya da yeterli olmadığını düşünmesiyle çalışan kendisini örgüte bağlı hisseder. Edindikleri tecrübe ve yetenekleri sınırlı çalışma alanlarında kullananlar muhtemelen böyle bir bağlılık geliştirebilirler. Sonuç olarak, örgütten ayrılmayla ilişkili maddi, sosyal, psikolojik ve diğer etkenler yüzünden örgütte çalışmaya zorlandığını hisseder. Duygusal katılımı içeren duygusal bağlılığın aksine, zorunlu bağlılığı işten ayrılma durumundaki kayıplarla, kalma durumundaki kazanç hesaplarını yansıtır.

### **2.4.3. Normatif Bağlılık**

Meyer ve Allen 1984 yılında Weiner ve Vardi tarafından önerilen ve Weiner tarafından geliştirilen bağlılığın "normatif" ya da "ahlaki" boyutunu da eklemek suretiyle üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini geliştirmişlerdir (Meyer ve Allen, 1984:372-378; Weiner ve Vardi, 1980:81-96). Normatif bağlılık (Normative Commitment), çalışanın örgütüne bağlılık göstermesini bir görev olarak algılaması ve örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda geliştiğinden, diğer iki tür bağlılıktan farklı bir boyutu temsil etmektedir. Çalışanların örgütte kalma ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtır. Bir başka ifadeyle, örgüt üyeliğini sürdürme hususundaki duygulardan kaynaklanmaktadır. Bu bağlılık türünün temelinde sosyalleşme sürecinin, ailevi ve

kültürel değerlerin önemli etkileri bulunmaktadır (Chen ve Francesco, 2003; Cheng ve Stocdale, 2003).

Normatif bağlılık ise en genel tanımıyla, “örgüt üyeliğinin sürdürülmesi konusunda çalışanların hissettiği yükümlülük duygusudur” (Meyer ve Smith, 2000:320). Normatif bağlılık, çalışanların örgütün yıllar içerisinde kendilerine sağlamış olduğu statü veya doyumdan bağımsız olarak örgütte kalmalarının ahlaki açıdan doğru olduğunu düşünmeleri sonucu ortaya çıkmaktadır (Meyer ve Allen, 1991:66).

Meyer ve Allen’in örgütsel bağlılık sınıflamasında örgütün bireye yaptığı yatırımlar, psikolojik taahhütlerin gelişmesi ve sosyalleşme üzerine odaklanan üçüncü boyutu oluşturan normatif bağlılığın, bireyin sosyalleşme sürecinde grup normlarını içselleştirmesi veya bazı yardımların alıcısı olması ve karşılık verme ihtiyacı duymasıyla oluştuğu öne sürülmektedir. Benzer şekilde normatif bağlılık, bireyle örgüt arasındaki “psikolojik sözleşmeden” kaynaklanmaktadır (Meyer ve Allen, 1984:372-378). Meyer ve Allen gibi bazı araştırmacılar, örgütlerin bireylere karşılık beklemeden yaptıkları yatırımların bireylerde normatif bağlılığa neden olacağını öngörmektedirler .

Yüksek düzeyde normatif bağlılığa sahip çalışanlar kendilerini örgütte kalmak zorunda hissederler (Allen ve Meyer, 1990). Araştırmacılar birkaç tanımlayıcı çalışmanın dışında normatif bağlılığı yüzeysel olarak incelemişlerdir. Randall ve Cote (1990) Allen ve Meyer (1990) ve O’Reilly, Chatman ve Caldwell (1991), normatif bağlılığı diğer bağlılık türlerinden ayırmaya çalışanlardan bazılarıdır.

Randall ve Cote (1990)’a göre normatif bağlılık, örgütün kişiye yaptığı yatırımlardan sonra çalışanda gelişen ahlaki zorunluluktur. Buna göre bir çalışan, örgütün kendisini geliştirmesi için fazla zaman ya da para harcadığını gördüğünde, örgütte kalmak için bir zorunluluk hisseder. Örneğin, bir çalışan yeterliliklerini geliştirirken örgüt eğitim giderlerini karşılırsa, çalışan da giderleri geri ödemek için örgütte çalışmaya devam eder. Normatif bağlılık genellikle bireylerin, örgütün onlara yaptığı yatırımları geri ödemesinin zor olduğu durumlarda mümkündür.

Öte yandan O'Reilly v.d. (1991), normatif bağlılığı değerler açısından ölçmüş ve tanımlamıştır. Buna göre, örgütsel bağlılığın gelişimine bireyin ve örgütün değerlerindeki uyum öncülük eder. Bu bakış açısını, “değer bağlılığını bireyin örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesi” olarak tanımlayan Meyer ve Schoorman (1992) desteklemektedir.

Jaros v.d. (1993), Allen ve Meyer (1990) ile aynı fikirdedir ve normatif bağlılığı ahlaki bağlılık olarak tanımlar. Jaros normatif bağlılığın duygusal katılımın aksine, örgüt için çalışma zorunluluğu ve görev duygusundan dolayı duygusal bağlılıktan farklı olduğunu vurgulamaktadır. Buna göre örgütün, amaç değer ve misyonlarını benimsemeye alakalı psikolojik katılımın derecesi olarak tanımlarlar. Normatif bağlılık kişisel çıkar hesabına dayalı olmamasından dolayı zorunlu bağlılıktan ayrılmaktadır.

Normatif bağlılıkta işgören, sadakat, görev ve yükümlülük gibi duygularından dolayı örgütte kalmayı tercih etmektedir. Kişi, örgüt ve mevcut ilişkiler içerisinde kalmak zorundayım yönünde değil, kalmalıyım yönünde bir his duymaktadır. Bunun nedeni ise bu düşüncenin doğru olduğuna inanmasıdır (Clugston, 2000:6).

Çalışanların ahlaki bir görev duygusuyla ve örgütten ayrılmamanın gereğine inandıkları için kendilerini örgüte bağlı hissetmeleri olarak tanımlanır (Boylu, Pelit ve Güçer, 2007:58). Normatif bağlılık, kişinin örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması dolayısıyla kendini örgütte kalmaya mecbur hissetmesine dayanan bağlılıktır (İnce ve Gül, 2005:42).

Normatif bağlılık, çalışanın örgüte olan sadakatinde veya gönüllülüğünde kendisini yükümlü hissetmesidir. Bu his örgüt üyelerinin baskısı ve örgüt kültürünün etkisi sonucu oluşmaktadır (Stephens, 2004:398).

Birey çok uzun süre bir örgütte çalıştıysa ya da örgüt birey üzerinde olumlu etkiler bıraktıysa bu durumda işgören örgütüne karşı güçlü bir normatif bağlılık gösterebilir. Meyer ve Allen (1991), normatif bağlılık sonuçlarının duygusal bağlılık sonuçlarına göre daha kısa süreli olacağını ifade etmişlerdir.



Bir çalışan, bağlılığın bir veya birkaç kombinasyonunu geliştirebilir ya da hiçbirini geliştirmeyebilir. Bu durum, örgütsel bağlılık modelleri altında yatan sebep ya da çıktılara dayalı olarak farklılık gösterir. Örneğin, bir örgütte zorunlu bağlılığa sahip bir çalışan örgütte kalıp örgütsel faaliyetlerde çok daha fazla çaba sarf etmek isteyebilir (Becker, 1992; Becker, Billings, Eveleth ve Gilbert, 1996).

Meyer ve Allen (1991), normatif bağlılığın unsurunun iki faktöre bağlı olarak gelişeceğini ileri sürmüşlerdir. Bunlardan birincisi, kişilerin hem geçmişlerine ilişkin (ailesel, kültürel sosyalizasyon) hem de onu takiben örgüte üye olmalarından itibaren başlayan örgütsel sosyalizasyon deneyimleridir. İkincisi ise, örgütün işgörenin eğitimi ve geleceği için yaptığı harcamalardır. Örgütün işgörene yapmış olduğu harcamaların karşılığında işgören örgüte bağlılık duyma yükümlülüğü hissedebilecektir.

#### **2.4. ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Örgütsel bağlılık; örgüt içerisinde kalma isteği, örgütün amaç ve değerlerine olan bağlılığı olarak tanımlanmaktadır (Meyer ve Hersovitch, 2001:302). Örgütsel bağlılık; örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanç, örgüt adına çaba sarf etme ve örgüt üyeliğini devam ettirmek için güçlü bir arzu duyma şeklinde ortaya çıkmaktadır (Porter, 1979).

Örgütsel bağlılık bir bireyin içinde bulunduğu örgütle kendini özdeşleştirmesinin ve örgüte dâhil olmasının derecesini göstermektedir. Dolayısıyla örgütsel bağlılık ne kadar yüksek olursa çalışanın o örgütten gönüllü olarak ayrılma şansı da o kadar düşük olmaktadır. Örgüt çalışanları birbirine ne kadar güvenirse o kadar az kontrol etme ihtiyacı hissedilmektedir (Neves ve Caetano, 2006:353).

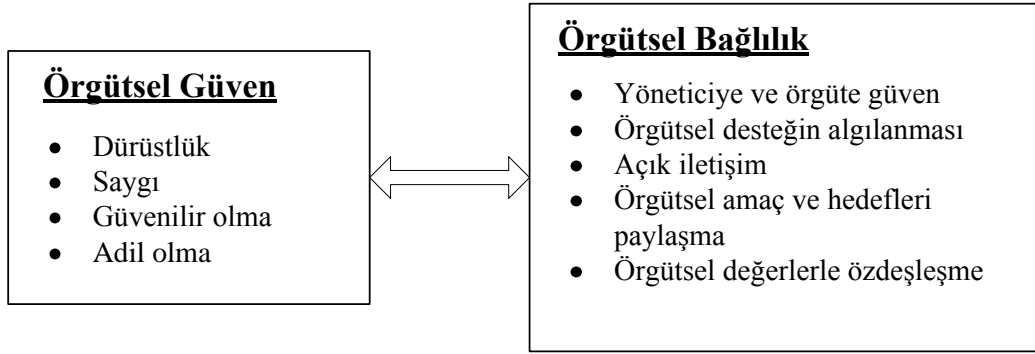
Örgütsel güven ise bir sosyal sistem veya örgüt içerisinde çalışanların birbiriyle kurdukları ilişkilerin tutarlı olması sonucu oluşmaktadır. Bazı araştırmacılar örgütsel güvenin ve iş memnuniyetinin, örgütsel bağlılığın önemli bir göstergesi olduğunu, örgütsel güvenin, iş memnuniyeti, örgütsel bağlılık ve iş gören memnuniyeti açısından da birbirleriyle ilişkili olduğunu kabul etmişlerdir (Gilbert ve Tang, 1998).

Örgütsel güven, iş görenlerin örgütlerine olan bağlılık derecesi ile ölçülmektedir. Çalışanların örgütsel amaç ve değerlere bağlılık düzeyi yükseldikçe örgüte olan güven düzeyleri de artmaktadır.

Örgütsel güven, örgüt içi ilişkilerin daha sağlıklı oluşmasına ve gelişmesine neden olmaktadır. Örgütsel güven, bir sosyal sistem veya örgüt içerisinde iş görenlerin birbirleriyle kurdukları ilişkilerin tutarlı olması sonucu ortaya çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık örgütsel hedefleriyle kimlik bulma ve bu hedeflerin değerlendirilmesi ile ilişkililikten, örgütsel güven çalışanların örgüt hedeflerine ve yöneticilerine olan inancıyla ilişkilidir ve nihayetinde örgütsel eylemin çalışanlar için yarar sağlayacağına inanılır (Gilbert ve Tang, 1998:322).

İş görenlerin çalışma arkadaşlarına ve yöneticiye duymuş oldukları güven örgüte karşı olan duygusal bağlılıklarını, duygu ve düşüncelerini rahatça ifade edebilmeleri de sadakatlerini olumlu etkilemektedir. İş görenlerin arzu ve ihtiyaçlarının örgütleri tarafından adil bir şekilde karşılanması ve örgütün iş göreni devamlı olarak desteklemesi iş görenleri örgüte bağlamaktadır (Paine, 2007).

Örgütsel güven, iş görenlerin örgüt içinde birbirlerine dürüst, saygılı ve adaletli davranmalarına neden olur. Bu şekilde oluşmuş örgütsel güven çalışanların örgüte duydukları bağlılığı artırmaktadır. Aynı şekilde iş görenlerin örgüte bağlılıkları güven duygularını da artırmaktadır. Örgütsel bağlılık ile örgütsel güven arasında çift yönlü bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz.



**Şekil 2.5:** Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki

**Kaynak:** Tanner, Bobbie M. Jr., 2007

Darrrough (2006), örgütsel güven ve bağlılık arasında güçlü bir ilişkinin olduğunu vurgulamıştır. Örgütsel güven, örgütsel değerlerin, amaç ve hedeflerin paylaşılması sınırlı kalmakta ve çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları da çıkar ilişkisine dayanmaktadır. Örgütsel bağlılık, örgütsel güven sonucu oluşmalı ve çıkar ilişkisine dayanmamalıdır. Kaneshiro (2008), örgütsel güvenin çalışanların verimliliklerini artırarak örgütsel bağlılıklarını güçlendirdiğini ifade etmektedir. Özellikle örgütsel güven, bireysel ve takım performansı, bağlılık, problem çözme, bilgi paylaşımı ve iletişim gibi davranışsal ve performans sonuçlarının sağlanmasında etkili olmaktadır. Örgütü benimseme ve örgüte olan bağlılık duygusunun oluşumunda yöneticiye ve örgüte olan güvenin etkili olduğu görülmüştür.

Örgütler varlıklarını sürdürebilmek için iş görenlerine ihtiyaç duyarlar. İşgörenlerini de örgütte tutmak için bir takım uygulamalara yönelirler. Bunlar arasında çalışma koşullarını iyileştirme, iş tatmini, terfi imkânları sunma, ücret sistemlerindeki düzenlemeler vardır. Örgütler bu ve bunun gibi uygulamalarla iş görenlerinin örgütsel bağlılıklarını oluşturup, iş gören performansını ve dolayısıyla da örgütün başarısını artırmaya çalışırlar. Örgütsel bağlılık; iş görenin örgüt üyeliğini devam ettirmek için istekli olması, örgüt amaçlarını benimsemesi, örgüt için fedakârlık yapma duygusunun artması demektir.

Güven, adalet ve etik kavramlarını da içine alan çalışanların örgütlere olan inançlarını kuvvetlendiren davranışsal ve psikolojik bir olgudur. Örgütlerin iş görenlerle arasındaki

ilişkileri güven temelinde yaratması çok önemlidir. Güvenin örgütsel bağlılığa etki ettiği en temel nokta, iş görenlerin işten ayrılma isteğinin azalmasıdır. Costigan, Ilter ve Berman (1998), yaptıkları çalışmada, iş görenlerin örgütlerine duydukları güven arttıkça, işten ayrılma isteğinin azaldığını tespit etmişlerdir. İşten ayrılma isteğinin azalması, iş görenlerin örgüte bağlanması anlamına gelmektedir. Tan ve Tan (2000) araştırmalarında, güven ile örgütsel bağlılık arasında pozitif, güven ile iş gören devir hızı arasında negatif bir ilişki bulmuşlardır. Güven ile bağlılık arasında önemli bir bağ olduğunu destekleyen birçok araştırma bulunmaktadır.

Börü (2005)'ye göre yüksek seviyeli güven duygusu çalışanlar arasında bağlılık yaratmada kesinlikle önemli bir unsurdur. Çalışanlar örgütlerinin sadece kar amacı taşımadığına, çalışanların refahını ve mutluluğunu da göz önüne alacağını düşünürler. Örgütüne güvenen bireyin bağlılığı yüksektir. Bu nedenle, yüksek güvene sahip bir örgüt kesinlikle bağlılığı arttırmada başarılı olmaktadır. Güven tek başına iş görenin 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.

Güven duygusu genel anlamda iş görenlerde örgütsel yapıya ait bir takım anlayışları güçlendirir. Bunlardan bazıları; diğer iş görenlere daha olumlu bakmaları, yeniliklere karşı direnç göstermemeleri ve risk almaları, olaylar konusunda soğukkanlı olmaları, sorunlara çözüm üretmek amacıyla kararlara katılmaları ve kendilerini sürekli geliştirmeleridir. Her ne kadar bunlar bağlılığın pozitif sonuçları olarak gözükse de bunları gerçekleştirmek için iş görenlerin güce ihtiyaçları vardır. Güvenin olmadığı örgütlerde bu kavramlar çoğunlukla iş görenler için bir şey ifade etmeyecektir. Dolayısıyla güven olmayan örgütlerde, bağlılığın pozitif sonuç vermesi beklenemez. Tüm bunlardan anlaşıldığı üzere, örgütsel bağlılık ile örgütsel güven arasında olumlu bir ilişki vardır (Topaloğlu, 2010).

Son olarak örgütsel güven ve bağlılığın zaman içinde gelişen olgular olduğunu belirtmek gerekmektedir. Börü (2005)'nin de belirttiği üzere iş gören örgütte kaldığı sürece ve etkileşim 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. İş gören güven duyduğu örgütüyle kendini özdeşleştirecek, sorunlar karşısında sorumluluk duygusunu geliştirecek, kendini adeta ailenin bir üyesi olarak görecektir. Bu durumda örgütten ayrılmaktan çekinecek, örgütü kendinin bir parçası gibi görecektir. Örgütün iş görene verdiği güvenin sonucunda oluşan örgütsel bağlılık, örgüt için olumlu sonuçlar yaratacaktır (Topaloğlu, 2010).

## BÖLÜM III

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE ÖRGÜTSEL GÜVEN ARASINDAKİ İLİŞKİNİN SAPTANMASINA YÖNELİK ANALİZLER

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN EVRENİ

Çalışmanın evrenini, İstanbul'da bulunan İMKB'de çalışan aracı kurum brokerları oluşturmaktadır. Broker aracı kurumlarda alım ve satım işlemlerine belli bir komisyon karşılığı aracılık eden, işlemleri kendi adına ancak taraf olduğu kişi veya kurumlar hesabına yapan işlemcilerle verilen isimdir. Borsa üyesini borsa işlemlerinde ve takas saklama işlemlerinde temsil edebilen ve kendisine temsil ettiği borsa üyesi adına bildirimde bulunabilen üye temsilcisidir.

Araştırmaya ilişkin verilerin toplanması aşamasında, aracı kurumlarda çalışan brokerlara sadece akademik çalışma olduğu söylenmiş ve aracı kurum isimleri alınmamıştır.

İMKB de toplam 102 aracı kurum faaliyette bulunmakla beraber her aracı kurum genelde tek brokerla çalışmaktadır. 102 aracı kurumun brokerlarının tamamına anket dağıtılmış ancak 60 anket geri dönmüştür. Dolayısıyla anketin geri dönüşü yaklaşık % 60 olarak gerçekleşmiştir.

Örneklemin, İMKB de hisse senedi işlemi yapan aracı kurumları kapsamaması sebebiyle tüm hisse senedi işlemi yapan aracı kurumlara uygulanmıştır. Bu aracı kurumların arasında sadece yatırım işlemleri yapan aracı kurumların yanında bankaların yatırımlarında çalışan brokerlara da uygulanmıştır.

Anketin İMKB de uygulanmasında daha önce brokerlar üzerine herhangi bir çalışma yapılmamış olması sebep olmuştur. Çeşitli kurumlarda aynı işi yapan ve aynı riski paylaşan kişilerin farklı güven ve bağlılık düzeylerine sahip olup olmadıkları araştırılmıştır. Brokerlık genel olarak krizlerden en çok etkilenen ve son dönemde teknolojinin de kullanılmasıyla popülaritesi düşmekte olan bir meslek grubudur. Çalışanların son derece stresli bir iş yaptıkları ve anlık hataların affedilemeyeceği bir ortamda çalışmaktadırlar. İşten çıkarılma olaylarının oldukça fazla yaşandığı bu çalışma grubu bu çalışma için iyi bir örneklem kitlesi olmaktadır.

Bu çalışma grubu diğer örgütlerden farklı olarak İMKB de sadece kendi aracı kurumunu temsil etmekte ve örgüt adına işlem yapmaktadır. Diğer aracı kurum çalışanlarıyla aynı anda işlem yaparak kendi örgütünden herhangi bir yönetici ya da iş arkadaşı bulunmamaktadır.

Finans sektöründe son yıllarda yaşanan çalkantılar nedeniyle sektörde işgücü devir hızı sürekli değişmektedir. Özellikle ekonomik krizler sonrasında aracı kurum çalışanları çalıştıkları örgütlerinden ayrılmış ya da işten çıkarılmışlardır. Bu durum ise, çalışanların örgütlerine duydukları güveni ve örgütlerine olan bağlılıklarını etkilemiş olabilir. Bu ve benzeri nedenler dolayısıyla bu çalışma grubunun örgütlerine duydukları güven ile örgütsel bağlılıklarının arasındaki ilişkinin tespiti önemlidir.

### **3.2. ARAŞTIRMA ANKETİNİN HAZIRLANMASI**

Bu araştırmada iki farklı anket kullanılmıştır. Ankette 5'li likert yöntemi kullanılmıştır. "1= kesinlikle katılmıyorum" ile "5= kesinlikle katılıyorum" arasına olumsuzdan olumluya doğru bir değerlendirme yapılacak şekilde düzenlenmiştir. Soru kağıdı üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerinin belirlenmesine yönelik sorular bulunmaktadır. Bu bölümde cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, çalışma süresi ve çalışma ücretlerine ilişkin sorulardan oluşmaktadır.

Soru kağıdının ikinci bölümü örgütsel bağlılığı ölçen 24 sorudan oluşmaktadır. Bu anket, Kubilay Özyer'in "Duygusal Zeka ile Örgütsel Bağlılığın Alt Formları Arasındaki İlişkilerin Saptanmasına Yönelik Ampirik Bir Çalışma" konulu yüksek lisans tezinden alınmıştır. Söz konusu örgütsel bağlılık anketi Allen ve Meyer'in (1990) çalışmalarında kullanmış oldukları ankettir. Çalışanların örgütsel bağlılıklarının ölçülmesinde, örgütsel bağlılığı alt boyutlarıyla ele alması sebebiyle çalışmada bu ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek duygusal, zorunlu ve normatif olmak üzere üç farklı bağlılık boyutunu kapsamaktadır. İlk 8 soru duygusal bağlılığı, 9-16 no'lu sorular zorunlu bağlılığı, 17-24 no'lu sorular ise normatif bağlılığı ölçmek için kullanılmış sorulardır. Ankette ters skorlu sorularda bulunmaktadır. Örgütsel Bağlılık anketi Ek-1'de verilmiştir

Anketin güvenilirliği ile ilgili olarak bağlılığın alt formları da dâhil olmak üzere ayrı ayrı geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış ve duygusal bağlılığın güvenilirlik değeri (coefficient alpha) 0,87, zorunlu bağlılığın güvenilirlik düzeyi 0,75, normatif bağlılığın güvenilirlik düzeyi de 0,79 olarak belirlenmiştir. Anketin toplam olarak güvenilirlik ve geçerlilik düzeyi ise 0,86 dır.

Ölçek, Türk çalışanlarına uygunluğu açısından Wasti (2000) tarafından özelde ve kamuda çalışan toplam 1267 kişi üzerinde yapılan bir çalışmayla da test edilmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda duygusal ve normatif bağlılık ölçeklerinin içsel bağlılık tutarlılıklarının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Zorunlu bağlılık ölçeğinin ise içsel tutarlılığı düşük bulunmuştur.

Soru kağıdının üçüncü bölümünde yer alan örgütsel güven anketinde 5'li likert yöntemi kullanılmıştır. Örgütsel güven anketi İpek Kalemci Tüzün'ün "Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma" adlı doktora tezinden alınmıştır. Katılımcıların örgütsel güven düzeylerinin ölçülmesi için Bromiley ve Cummings (1996) tarafından geliştirilen "Örgütsel Güven Envanterinin Kısa Formu" kullanılmıştır. Bromiley ve Cummings (1996) tarafından geliştirilen ölçek kuramsal alt yapısı çok sağlam olan bir ölçektir. "Örgütsel Güven Envanterinin Kısa Formu" 12



sorudan oluşmaktadır. Kısa formun seçilmesinin sebebi ise, uzun forma göre geçerlilik düzeyinin daha yüksek olmasıdır. Ölçek geçerlilik testi için Bentler's Comparative Fit Index üzerinden 0,98 skor almıştır (Tüzün, 2006).

Cummings ve Bromiley (1996) örgüt güven envanteri (OTI) ölçeklerini örgütlerde kullanılacak şekilde tasarlamışlardır. Bu çalışmada oluşturmuş oldukları Örgütsel Güven Ölçeğinin (Organizational Trust Inventory - OTI-SF ) kısa formu kullanılacaktır. Geliştirilen bu ölçeğin aslı 62 soru içermektedir. OTI-SF; güvenilirlik, dürüstlük ve diğerlerinin sorumluluklarını yerine getirmesine saygıyı gösteren iyi niyet faktörleri gibi örgütsel güvenin üç boyutunu değerlendiren 12 soruyu içermektedir. Kısa formun seçilmesindeki asıl sebebi uzun forma göre geçerlilik düzeyinin daha yüksek olmasıdır.

Araştırmanın verilerinin değerlendirilmesinde Statistical Package for Social Sciences (SPSS) 15.0 istatistik programı kullanılmıştır.

### **3.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIĞI**

Araştırmanın en önemli kısıtlarından biri araştırma verilerinin anket yoluyla elde edilmesidir. Katılımcıların soruları doğru olarak cevapladıkları kabul edilmektedir.

İMKB'de hisse senedi alım satımına yetkili aracı kurumların brokerlarına uygulanmıştır.

Araştırmanın bir diğer kısıtı ise, İMKB'de çalışan broker sayısının azlığıdır.

### **3.4. ARAŞTIRMA KİTLESİNİN GENEL ÖZELLİKLERİ**

Araştırmaya katılan çalışanların hepsi broker olup demografik özellikleriyle ilgili bilgiler aşağıda özet olarak tablolar yardımıyla gösterilmiştir.

Bu araştırmaya katılan brokerların 28 tanesi kadın, 32 tanesi de erkektir. Toplam 60 katılımcının 35 tanesi evli, 15 tanesi bekâr ve 10 tanesi de boşanmıştır. Kadınlar

örneklem kütesinin % 46,7 sini oluştururken, erkekler %53,3'ünü oluşturmaktadır. Kadın brokerların bu örgütteki ortalama çalışma süreleri 2,85 yıl iken, erkek çalışanların ortalama çalışma süreleri 3,12 yıldır. Medeni duruma bakıldığında ise evli çalışanlar örneklem kütesinin % 58,3'ünü, bekar çalışanların % 25'ini ve boşanmış çalışanların ise örneklemin 16,7 'sini oluşturdukları görülmektedir. Evli çalışanların ortalama çalışma süreleri 3,22 yıl iken bekar çalışanların ortalama çalışma süresi 2,93 yıl, boşanmış olanların ortalama çalışma süresi ise 2,30 yıldır (Tablo 3.1).

**Tablo 3.1:** Örneklem Kitesinin Cinsiyet ve Medeni Duruma Göre Dağılımı

<b>Cinsiyet ve Medeni Durum</b>	<b>Frekans Dağılımı</b>	<b>Yüzde Frekans Dağılımı</b>	<b>Ortalama Çalışma Süreleri(yıl)</b>
<b>Kadın</b>	28	46,7	2,85
<b>Erkek</b>	32	53,3	3,12
<b>Toplam</b>	<b>60</b>	<b>100</b>	<b>2,98</b>
<b>Evli</b>	35	58,3	3,22
<b>Bekar</b>	15	25,0	2,93
<b>Boşanmış</b>	10	16,7	2,30
<b>Toplam</b>	<b>60</b>	<b>100</b>	<b>2,88</b>

Araştırmaya katılan brokerların büyük bir çoğunluğunu lisans mezunları oluşturmaktadır. 56 Lisans mezunu yanında 4 yüksek lisans mezunu katılmıştır. Lisans mezunlarının oranı % 93,3 iken lisansüstü eğitim yapan katılımcılar ise % 6,7 dir (Tablo 3.2).

**Tablo 3.2:** Örneklem Kütlesinin Eğitim durumları ve Örgütte Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

<b>Eğitim Durumu</b>	<b>Frekans Dağılımı</b>	<b>Yüzde Frekans Dağılımı</b>	<b>Ortalama Çalışma Süreleri(Ay)</b>
<b>Lisans</b>	56	93,3	2,30
<b>Yüksek Lisans</b>	4	6,7	2,10
<b>Toplam</b>	<b>60</b>	<b>100</b>	<b>2,20</b>
<b>0 - 5 Yıl</b>	6	10,0	3,15
<b>6 - 10 Yıl</b>	10	16,7	3,05
<b>11 - 15 Yıl</b>	29	48,3	3,45
<b>16 - 20 Yıl</b>	8	13,3	3,20
<b>21 Yılda Fazla</b>	7	11,7	3,15
<b>Toplam</b>	<b>60</b>	<b>100</b>	<b>3,05</b>

Tablo 3.3 te görüldüğü üzere ortalama çalışma sürelerinin 26-30 yaş aralığında 2,25 yıl, 31-35 yaş aralığında 3,22 yıl, 36-40 yaş aralığında 2,92 yıl, 41 yaş ve üstünün 3,15 yıl olduğu görülmektedir.

Katılımcıların 4 tanesi 26-30 yaş aralığında, 9 tanesi 31-35 yaş aralığında, 28 tanesi 36-40 yaş aralığında, 19 tanesinin de 41 yaş ve üstünde olduğu görülmektedir. 26-30 yaş aralığının örneklem kütlesinin % 6,7'sini, 31-35 yaş aralığındaki katılımcılar % 15'ini, 36-40 yaş aralığındaki katılımcılar % 46,7'sini son olarak 41 yaş ve üstünde olan katılımcılar da örneklem kütlesinin % 31,7'sini oluşturmaktadır (Tablo 3.3).

**Tablo 3.3:** Örneklem Kitlesinin Yaşları ve Örgütte Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

<b>YAŞ</b>	<b>Frekans Dağılımı</b>	<b>Yüzde Frekans Dağılımı</b>	<b>Ortalama Çalışma Süreleri (yıl)</b>
<b>26 – 30 Yaş</b>	4	6,7	2,25
<b>31 – 35 Yaş</b>	9	15,0	3,22
<b>36 – 40 Yaş</b>	28	46,7	2,92
<b>41 ve Üstü</b>	19	31,7	3,15
<b>Toplam</b>	<b>60</b>	<b>100</b>	<b>2,88</b>

Katılımcıların gelir düzeyine bakıldığında 8 katılımcı 2000 TL ve altı, 37 katılımcı 2000-3000 TL, 15 katılımcının 3000 TL ve üstü gelire sahip olduğu görülmektedir. 2000 TL ve altı geliri olanlar örneklem kütlesinin % 5,4'ünü, 2000-3000 TL arası geliri olanlar % 17,08'ni, 3000 TL ve üstü gelire sahip olanlar ise 11.34'ünü oluşturmaktadır (Tablo 3.4).

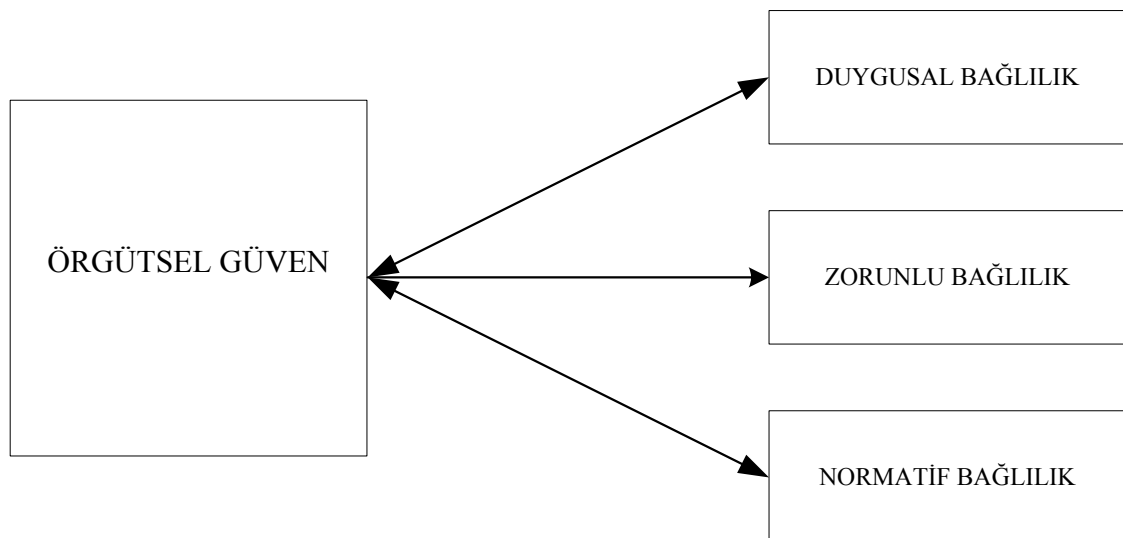
**Tablo 3.4:** Örneklem Kitlesinin Gelir Düzeyi ve Örgütte Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

<b>Gelir Düzeyi</b>	<b>Frekans Dağılımı</b>	<b>Yüzde Frekans Dağılımı</b>	<b>Ortalama Çalışma Süreleri (yıl)</b>
<b>2000 TL ve altı</b>	8	5,84	3,25
<b>2000-3000</b>	37	17,08	2,89
<b>3000 TL ve üzeri</b>	15	11,34	3,13
<b>Toplam</b>	<b>60</b>	<b>100</b>	<b>3,09</b>

### 3. 5. HİPOTEZ TESTLERİ

#### 3.5.1.Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılığa Yönelik Hipotez Testleri

- Örgütsel güveni yüksek olan katılımcıların genel örgütsel bağlılıkları da yüksektir.
- Örgütsel güveni yüksek olan katılımcıların duygusal bağlılıkları da yüksektir
- Örgütsel güveni yüksek olan katılımcıların normatif bağlılıkları da yüksektir
- Örgütsel güveni yüksek olan katılımcıların zorunlu bağlılıkları da yüksektir.



#### 3.5.1.1. Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Hipotezin Testi

Örgütsel güveni yüksek olan katılımcıların örgütsel bağlılıklarının da yüksek olup olmadığını anlayabilmek için öncelikle katılımcıların örgütsel güvenleri ile genel örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bunun için bireylerin aldığı örgütsel güven puanları ile genel örgütsel puanları arasındaki korelasyon katsayısına bakılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasında  $r= 0,025$  düzeyinde bir korelasyon katsayısı bulunmuş ancak bu ilişki  $p= 0,053$  olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p > 0.05$ ).

**Tablo 3.5:** Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Korelasyon Sonuçları.

	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>r</b>	<b>P</b>
<b>Örgütsel Güven</b>	37,45	3,33	0,0251	0,053
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	70,81	14,92		

### 3.5.1.2. Örgütsel Güven ile Duygusal Bağlılık Arasındaki Hipotezin Testi

Tablo 3.6'da örgütsel güveni yüksek olan katılımcıların duygusal bağlılıklarının da yüksek olup olmadığını inceleyebilmek için öncelikli olarak katılımcıların örgütsel güveni ile örgütlerine karşı duymuş oldukları duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Örgütsel güven puanları ile duygusal bağlılık puanları arasındaki korelasyon katsayısına bakılmış  $r = 0,081$  ve  $p = 0,536$  düzeyinde bir ilişki bulunmuştur. Ancak iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür ( $p > 0.05$ ).

**Tablo3.6.** Örgütsel Güven ve Duygusal Bağlılığa İlişkin Korelasyon Sonuçları

	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>r</b>	<b>P</b>
<b>Örgütsel Güven</b>	37,45	3,33	0,081	0,53
<b>Duygusal Bağlılık</b>	24,31	3,64		

### 3.5.1.3. Örgütsel Güven ile Normatif Bağlılık Arasındaki Hipotezin Testi

Örgütsel güveni yüksek olan katılımcıların normatif bağlılıklarının da yüksek olup olmadığını incelemek için öncelikle katılımcıların örgütsel güvenleri ile örgütlerine karşı duymuş oldukları normatif bağlılıkları arasında bir ilişkinin var olup olmadığına

bakılmıştır. İki değişken arasındaki korelasyon katsayısı  $r=0,260$  ve  $p= 0,045$  düzeyinde ilişki bulunmuştur. Bu sonuç katılımcıların örgütsel güvenleri ile normatif bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir ( $p< 0.05$ ).

Çalışanların 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 girişi öncesi veya sonrasında örgütsel sosyalizasyon sürecindeki deneyimlerinden etkileneceği belirtilmektedir. Bu nedenle örgütteki güven ortamının bireyin normatif bağlılığını pozitif yönde etkilediği söylenebilir.

**Tablo 3.7:** Örgütsel Güven ve Normatif Bağlılığa İlişkin Korelasyon Sonuçları

	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>r</b>	<b>P</b>
<b>Örgütsel Güven</b>	37,45	3,33	0,260	0,045
<b>Normatif Bağlılık</b>	23,88	5,41		

#### **3.5.1.4. Örgütsel Güven ile Zorunlu Bağlılık Arasındaki Hipotezin Testi**

Örgütsel güveni yüksek olan katılımcıların zorunlu bağlılıklarının da yüksek olup olmadığını inceleyebilmek için öncelikli olarak katılımcıların örgütsel güveni ile örgütlerine karşı duymuş oldukları zorunlu bağlılıkları arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Tablo 3.8’de örgütsel güven puanları ile zorunlu bağlılık puanları arasındaki korelasyon katsayısına bakılmış  $r=0,24$  ve  $p=0,056$  düzeyinde bir ilişki bulunmuştur. İki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür ( $p>0.05$ ).

**Tablo3.8:** Örgütsel Güven ve Zorunlu Bağlılığa İlişkin Korelasyon Sonuçları

	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>R</b>	<b>P</b>
<b>Örgütsel Güven</b>	37,45	3,33	0,248	0,056
<b>Zorunlu Bağlılık</b>	22,61	8,25		

### 3.5.2. Örgütsel Güven ile İlgili Araştırma Sorularının Analizi

Örgütsel güven ile ilgili ortaya konulan araştırma soruları şunlardır;

- Cinsiyet örgütsel güven açısından anlamlı bir fark yaratır mı?
- Medeni durum örgütsel güven açısından anlamlı bir fark yaratır mı?
- Yaş örgütsel güven açısından anlamlı bir fark yaratır mı?
- Eğitim düzeyi örgütsel güven açısından anlamlı bir fark yaratır mı?
- Çalışma süresi ile örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Aldıkları ücret örgütsel güven açısından anlamlı bir fark yaratır mı?

#### 3.5.2.1. Cinsiyet ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizi

Cinsiyetin örgütsel güven açısından bir farklılık yaratıp yaratmadığını anlayabilmek için bağımsız örneklem t – testi uygulanmıştır. Bu testin sonuçlarına göre cinsiyet bakımından örgütsel güven değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. ( $p= 0,725$ ,  $p> 0.05$ ).



**Tablo 3.9:** Cinsiyet ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin t-testi Sonuçları

Cinsiyet	Sayı	Örgütsel Güven Ortalama	Standart Sapma	P
Kadın	28	37,28	2,95	0,725
Erkek	32	37,59	3,67	

### 3.5.2.2. Medeni Durum ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizi

Tablo 3.10'da da görülebileceği üzere, medeni durumun örgütsel güven açısından bir farklılık yaratıp yaratmadığını anlayabilmek için bağımsız t – testi uygulanmıştır. Bağımsız t - testi sonuçlarına göre medeni durum örgütsel güven açısından bir fark oluşturmamaktadır ( $p= 0,95 > 0.05$ ).

**Tablo 3.10:** Medeni Durum ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin t-testi Sonuçları

Medeni Durum	Sayı	Örgütsel Güven Ortalama	Standart Sapma	P
Evli	35	37,25	2,88	0,95
Bekar	25	38,26	3,61	

### 3.5.2.3. Yaş ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizi

Örgütsel güvenin yaş açısından bir farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla Tek Yönlü Varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Yaşı ölçmek için 4 adet yaş grubu oluşturulmuştur. Bu grupların bazılarında yeterli sayıda katılımcı olmadığından analiz için uygun olmadığı görülen yaş grupları diğer yaş gruplarıyla birleştirilmiştir. Bu

yüzden tablo 3.11’de da görüldüğü üzere üç yaş grubu arasında örgütsel güven açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 3.11:** Katılımcıların Yaşa Bağlı Örgütsel Güven Dağılımları

Yaş Grupları	Sayı	Örgütsel Güven Ortalama	Standart Sapma
35 ve Altı	13	37,00	2,80
36 – 40 Yaş	28	38,17	3,70
41 ve Üstü	19	36,26	2,68

**Tablo 3.12:** Katılımcıların Yaşları ve Örgütsel Güvenleri ile ilgili ANOVA Sonuçları

Yaş Grupları	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	44,17	3	14,72	1,34	0,269
Grup İçi	612,68	56	10,94		
Toplam	656,85	59			

#### 3.5.2.4. Eğitim Düzeyi İle Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizi

Katılımcıların eğitim düzeylerinin örgütsel güven açısından bir farklılık yaratıp yaratmadığı incelenmek istenmiş ancak analize elverişli sayıda grup dağılımı olmadığı için yapılamamıştır.

### 3.5.2.5. Çalışma Süresi ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizi

Katılımcıların çalışma sürelerine bağlı olarak çalıştıkları örgütlerine olan bağlılıklarında bir değişiklik olup olmadığı incelenmiştir. Aradaki ilişkinin incelenmesi için değişkenler arasındaki korelasyon katsayısına bakılmış ve çalışma süresi ile örgütsel güven arasında  $R=0,098$  ve  $p= 0,45$  düzeyinde bir ilişki olduğu ancak bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı tablo 3.13’de görülmüştür ( $p=0,45 > 0.05$ ).

**Tablo 3.13:** Katılımcıların Örgütte Çalışma Süreleri ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki

	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>r</b>	<b>P</b>
<b>Çalışma Süresi</b>	2,88	1,08	0,098	0,45
<b>Örgütsel Güven</b>	37,45	3,33		

### 3.5.3. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Araştırma Sorularının Analizi

Örgütsel Bağlılık ile ilgili ortaya konan araştırma soruları şunlardır:

- Cinsiyet genel örgütsel bağlılık ve bağlılığın alt formları açısından anlamlı bir fark yaratır mı?
- Medeni durum genel örgütsel bağlılık ve bağlılığın alt formları açısından anlamlı bir fark yaratır mı?
- Yaş genel örgütsel bağlılık ve bağlılığın alt formları açısından anlamlı bir fark yaratır mı?
- Çalışma süresi ile genel örgütsel bağlılık ve bağlılığın alt formları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Gelir düzeyi genel örgütsel bağlılık ve bağlılığın alt formları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

### 3.5.3.1. Cinsiyet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi

Örgütsel bağlılığın cinsiyet açısından bir fark gösterip göstermediğini araştırmak için bağımsız t – testi yapılmıştır. Bağımsız t – testi sonuçlarına göre kadınlarla erkekler arasında genel örgütsel bağlılık (  $p= 0,189 > 0,05$ ), normatif bağlılık (  $p= 0,414 > 0,05$ ) ve zorunlu bağlılık (  $p= 0,372 > 0,05$ ) açısından herhangi bir fark olmadığı görülmüştür. Yalnızca duygusal bağlılıkta istatistiksel olarak anlamlı bir fark (  $p= 0,031 < 0,05$ ), bulunmuştur. Katılımcıların ortalamalarına bakıldığında kadınların duygusal bağlılığının erkeklere göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Birçok araştırmacı “cinsiyet” ile “bağlılık” arasındaki ilişkiyi incelemiş ve kadınların erkeklere göre örgütlere daha bağlı olduğunu ifade etmiştir (Angle ve Perry, 1981; Hrebiniak ve Alutto, 1972; Mowday, 1982). Ancak bu çalışmada bu ilişki sadece duygusal bağlılık açısından desteklenmiştir.

Cinsiyet faktörü çerçevesinde, kadınlarla erkeklerin örgütsel bağlılık dereceleri konusunda fikir birliğine varılamamış ve yapılan çalışmalarda farklı görüşler ortaya çıkmıştır. Buna göre, erkeklerin genellikle kadınlardan daha iyi pozisyonlarda ve daha yüksek ücretle çalıştıkları için örgüte daha fazla bağlı oldukları ileri sürülmüştür. Bir diğer görüşe göre ise, kadınlar aile içindeki rollerini esas aldıkları için çalıştıkları örgüt ikinci planda kalmakta ve örgüte genellikle erkeklere oranla daha az bağlanmaktadır (Aven v.d., 1993:646).

Örgütsel bağlılığın iki boyutu ile cinsiyet arasındaki ilişki incelendiğinde, kadınların örgüte erkeklerden daha fazla bağlandıkları, ancak bunun genelde zorunlu bağlılık olduğu ve cinsiyetle duygusal bağlılığın ilişkili olmadığı belirlenmiştir (Aven v.d., 1993). Ancak bu çalışmada kadın çalışanların işlerini sevdikleri için yaptıkları herhangi zoraki bir durumun olmadığı ve duygusal olarak bağlandıkları anlaşılmıştır. Mesai saatleri, yüksek gelir ve yalnız çalışma sebebiyle işlerini seven işgörenler özellikle de kadınlar işyerlerine karşı duygusal bağlılık geliştirmişlerdir.

Angle ve Perry (1981) tarafından yapılan diğerk bir araştırmada ise, kadınların işlerini ve çalıştıkları kurumu değiştirmekten hoşlanmamaları nedeniyle, erkeklere oranla örgüte daha fazla bağlı oldukları belirlenmiştir.

**Tablo 3.14:** Cinsiyete Göre Örgütsel Bağlılık Dağılımları

Bağlılık	Cinsiyet	Sayı	Ortalama	Standart Sapma
Örgütsel Bağlılık	Kadın	28	73,53	16,72
	Erkek	32	68,43	12,95
Duygusal Bağlılık	Kadın	28	25,39	3,96
	Erkek	32	23,37	3,10
Normatif Bağlılık	Kadın	28	25,50	5,69
	Erkek	32	23,34	5,19
Zorunlu Bağlılık	Kadın	28	23,64	9,05
	Erkek	32	21,71	7,51

**Tablo 3.15:** Cinsiyet ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bağımsız t – testi Sonuçları

Bağlılık	t	Sd	p
Örgütsel Bağlılık	1,32	58	0,189
Duygusal Bağlılık	2,20	58	0,031
Normatif Bağlılık	0,89	58	0,414
Zorunlu Bağlılık	0,82	58	0,372

### 3.5.3.2. Medeni Durum ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi

Medeni durumun örgütsel bağlılık açısından bir farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek amacıyla genel örgütsel bağlılık ile bağlılığın alt formları için ayrı ayrı bağımsız örneklem t – testi uygulanmıştır.

Tablo.16’da görüldüğü gibi, katılımcıların evli veya bekar olmaları ile genel örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. ( $p = 0,45 > 0,05$ ). Aynı şekilde katılımcıların medeni durumları ile duygusal, zorunlu ve normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir fark çıkmamıştır ( $p = 0,71 > 0,05$ ,  $p = 0,38 > 0,05$ ,  $p = 0,31 > 0,05$ ).

**Tablo 3.16:** Medeni durumlara göre Örgütsel Bağlılık Dağılımları

Bağlılık	Cinsiyet	Sayı	Ortalama	Standart Sapma
Örgütsel Bağlılık	Evli	35	37,25	2,88
	Bekar	25	37,72	3,93
Duygusal Bağlılık	Evli	35	24,17	3,60
	Bekar	25	24,52	3,76
Normatif Bağlılık	Evli	35	24,48	4,70
	Bekar	25	25,04	6,28
Zorunlu Bağlılık	Evli	35	23,40	8,23
	Bekar	25	21,52	8,31

**Tablo 3.17:** Medeni Duruma Göre Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bağımsız Örneklem t-testi Sonuçları

Bağlılık	t	Sd	p
Örgütsel Bağlılık	0,759	58	0,45
Duygusal Bağlılık	0,362	58	0,71
Normatif Bağlılık	1,019	58	0,31
Zorunlu Bağlılık	1,868	58	0,38

### 3.5.3.3. Yaş ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi

Katılımcıların yaşlarının sahip oldukları örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olup olmadığını görebilmek amacıyla ANOVA kullanılmıştır.

**Tablo 3.18:** Katılımcıların yaşa göre örgütsel Bağlılık Dağılımları

Yaş	Sayı	Örgütsel Bağlılık		Bağlılığın Alt Formları	Ort.	Standart Sapma
		Ort.	Standart Sapma			
35 ve altı	13	73,68	12,42	Duygusal Bağlılık	26,23	6,79
				Normatif Bağlılık	26,23	7,29
				Zorunlu Bağlılık	21,21	5,59
36-40	28	71,86	13,78	Duygusal Bağlılık	26,66	7,51
				Normatif Bağlılık	23,48	6,38
				Zorunlu Bağlılık	21,72	4,96
41ve üstü	19	71,67	11,57	Duygusal Bağlılık	28,83	5,72
				Normatif Bağlılık	21,94	7,18
				Zorunlu Bağlılık	20,89	4,47

**Tablo 3.19:** Yaş ve Genel Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Ait ANOVA Sonuçları

	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
<b>Gruplar Arası</b>	106,886	2	53,433	0,335	0,716
<b>Grup İçi</b>	19931,103	58	159,449		
<b>Toplam</b>	20037,969	60			

Tablo 3.19'dan da görüldüğü üzere katılımcıların yaşları ile genel örgütsel bağlılıkları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. ( $p= 0,716 > 0,05$ ).

**Tablo 3.20:** Yaş ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkiye Ait ANOVA Sonuçları

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Sd</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>Anlamlılık</b>
<b>Gruplar Arası</b>	99,522	2	49,761	1,067	0,347
<b>Grup İçi</b>	5829,595	58	46,637		
<b>Toplam</b>	5929,117	60			

Çalışanların yaşları ile duygusal bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farka rastlanmamıştır ( $p= 0,347 > 0,005$ ).

**Tablo 3.21:** Yaş ve Zorunlu Bağlılık Arasındaki İlişkiye ait ANOVA Sonuçları

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Sd</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>Anlamlılık</b>
<b>Gruplar Arası</b>	8,872	2	4,436	0,157	0,855
<b>Grup İçi</b>	3531,103	58	28,248		
<b>Toplam</b>	3539,875	60			

ANOVA sonuçlarına göre yaş ile zorunlu bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır ( $p= 0,855, p > 0,05$ ).



**Tablo 3.22:** Yaş ve Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkiye Ait ANOVA Sonuçları

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Sd</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>Anlamlılık</b>
<b>Gruplar Arası</b>	358,263	2	179,132	3,574	0,058
<b>Grup İçi</b>	6264,729	58	50,118		
<b>Toplam</b>	6622,992	60			

ANOVA sonuçlarına göre yaş ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır ( $p= 0,058 > 0,05$ ).

#### **3.5.3.4. Çalışma Süresi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi**

Katılımcıların çalıştıkları sürenin sahip oldukları örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olup olmadığını görebilmek amacıyla ANOVA testi uygulanmıştır.

**Tablo 3.23: Çalışma Süresi ile Örgütsel Bağlılık Dağılımları**

Çalışma Süresi	S Sayı	Örgütsel Bağlılık		Bağlılığın Alt Formları	Ort.	Standart Sapma
		Ort.	Standart Sapma			
10 yıldan az	16	65,33	16,20	Duygusal Bağlılık	24,10	3,10
				Normatif Bağlılık	22,33	5,50
				Zorunlu Bağlılık	18,83	8,30
11-15	29	68,60	16,63	Duygusal Bağlılık	24,10	3,88
				Normatif Bağlılık	23,40	6,93
				Zorunlu Bağlılık	23,62	9,93
16-20	8	71,62	2,76	Duygusal Bağlılık	25,37	3,04
				Normatif Bağlılık	24,62	3,62
				Zorunlu Bağlılık	25,25	6,69
21 yıldan fazla	7	70,28	11,35	Duygusal Bağlılık	24,57	4,29
				Normatif Bağlılık	25,00	1,15
				Zorunlu Bağlılık	20,71	6,72

**Tablo 3.24: Çalışma Süresi ve Genel Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Ait ANOVA Sonuçları**

	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	407,49	4	101,87	0,440	0,779
Grup İçi	12737,48	55	231,59		
Toplam	13144,98	59			

Tablo 3.24' de görüldüğü üzere ANOVA sonuçlarına göre çalışma süresi ile genel örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır ( $p=0,779>0,05$ ).

**Tablo 3.25:** Çalışma Süresi ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkiye Ait ANOVA Sonuçları

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Sd</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>Gruplar Arası</b>	11,87	4	2,96	0,21	0,93
<b>Grup İçi</b>	773,112	55	14,057		
<b>Toplam</b>	784,983	59			

ANOVA sonuçlarına göre çalışma süresi ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır ( $p=0,93>0,05$ ).

**Tablo 3.26:** Çalışma Süresi ve Zorunlu Bağlılık Arasındaki İlişkiye Ait ANOVA Sonuçları

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Sd</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>Gruplar Arası</b>	215,99	4	53,99	0,78	0,54
<b>Grup İçi</b>	3804,18	55	69,16		
<b>Toplam</b>	4020,18	59			

ANOVA sonuçlarına göre çalışma süresi ile zorunlu bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır ( $p=0,54>0,05$ ).

**Tablo 3.27:** Çalışma Süresi ve Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkiye Ait ANOVA Sonuçları

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Sd</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>Gruplar Arası</b>	29,88	4	7,47	0,24	0,91
<b>Grup İçi</b>	1702,29	55	30,95		
<b>Toplam</b>	1732,18	59			

ANOVA sonuçlarına göre çalışma süresi ile normatif bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır ( $p= 0,91 >0,05$ ).

### **3.5.3.5. Gelir Düzeyi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi**

Araştırmaya katılan çalışanların gelir düzeyleri ile sahip oldukları örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin olup olmadığını incelemek amacıyla ANOVA kullanılmıştır.

**Tablo 3.28:** Katılımcıları Gelir Düzeyine Göre Örgütsel Bağlılık Dağılımları

	Sayı	Örgütsel Bağlılık		Bağlılığın Alt Formları	Ort.	Standart Sapma
		Ort.	Standart Sapma			
<b>2000 ve Altı</b>	8		5,84	Duygusal Bağlılık	25,50	3,02
				Normatif Bağlılık	25,00	4,30
				Zorunlu Bağlılık	21,25	7,38
<b>2000-3000</b>	37		17,08	Duygusal Bağlılık	24,56	3,79
				Normatif Bağlılık	23,54	6,22
				Zorunlu Bağlılık	24,70	8,57
<b>3000 ve üzeri</b>	15		11,34	Duygusal Bağlılık	23,06	3,43
				Normatif Bağlılık	24,13	3,70
				Zorunlu Bağlılık	18,20	6,10

Tablolarda anlaşılacağı üzere genel örgütsel bağlılıkla ( $p=0,268>0,05$ ), duygusal bağlılıkla ( $p= 0,253>0,05$ ) ve normatif bağlılıkla ( $p= 0,777>0,05$ ) aralarında herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır. Ancak zorunlu bağlılıkla ( $p= 0,029<0,05$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır.

**Tablo 3.29:** Gelir Düzeyi ve Genel Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki İçin ANOVA Sonuçları

	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
<b>Gruplar Arası</b>	594,208	2	297,104	1,349	0,268
<b>Grup İçi</b>	12550,776	57	220,189		
<b>Toplam</b>	13144,983	59			

Gelir düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır ( $p=0,268$ ,  $p>0,05$ ).

**Tablo 3.30:** Gelir Düzeyi ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki İçin ANOVA Sonuçları

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Sd</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>Gruplar Arası</b>	36,969	2	18,484	1,409	0,253
<b>Grup İçi</b>	748,014	57	13,123		
<b>Toplam</b>	784,983	59			

Tablo 3.29’da gelir düzeyi ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır ( $p=0,253>0,005$ ).

**Tablo 3.31:** Gelir Düzeyi ve Normatif Bağlılık Arasındaki İlişki İçin ANOVA Sonuçları

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Sd</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>Gruplar Arası</b>	15,261	2	7,630	0,253	0,777
<b>Grup İçi</b>	1716,923	57	30,121		
<b>Toplam</b>	1732,183	59			

Tablo 3.31’e göre gelir düzeyi ile normatif bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır ( $p=0,777>0,05$ ).

**Tablo 3.32:** Gelir Düzeyi ve Zorunlu Bağlılık Arasındaki İlişki İçin ANOVA Sonuçları

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Sd</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>Gruplar Arası</b>	468,554	2	234,277	3,760	0,029
<b>Grup İçi</b>	3551,630	57	62,309		
<b>Toplam</b>	4020,183	589			

Gelir düzeyi ile zorunlu bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır ( $p=0,029>0,05$ ). Bireylerin gelir düzeyleri arttıkça zorunlu bağlılıkları artmaktadır (Tablo 3.32).

Ücretler, örgüt tarafından sağlanan önemli bir unsur olup, işin çekiciliğini artırmakta ve çalışana yapılan daha yüksek bir ödeme, genellikle daha üst düzeyde örgütsel bağlılıkla sonuçlanmaktadır (Balay, 2000:68). Yüksek gelir elde eden bireyde aynı geliri başka bir işyerinden elde edemeyeceğini ya da iş alternatiflerinin bulunamayacağı düşüncesiyle işyerine zorunlu bağlılık geliştirmektedir. Birey o örgütte kalarak elde edeceği faydalarla ve ayrıldığında uğrayacağı zararları değerlendirmektedir.

Terfi olanakları, emekli aylığı, sağlık olanakları gibi örgütteki ücret dışı maddi ödüller de örgütten ayrılma durumunda kaybedileceğinden bağlılığı arttırıcı niteliktedir (Allen ve Meyer 1990:710; Mottaz 1989:143).

## SONUÇLAR VE YORUMLAR

Rekabet şartlarının arttığı günümüz iş dünyasında örgütlerin amacı sürekliliklerini devam ettirerek başarıya ulaşmaktır. Bu durum da insan ögesini öne çıkarmakta çağdaş işletme tekniklerine ve insan kaynaklarına olan ilginin de artmasına sebep olmaktadır. Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık konusu da günümüz örgütlerinde önemli bir yer tutmakta ve ilgi görmektedir.

Örgütsel bağlılık iş görenlerin davranışları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olması nedeniyle araştırmacıların ilgisini çeken bir konudur. Literatüre bakıldığında örgütsel bağlılıkla alakalı yabancı araştırma sayısının çokluğu yanında ülkemizde nispeten yeni bir kavram olarak ilgi çektiği görülmektedir. Yerli ve yabancı literatürde örgütsel bağlılıkla ilgili çalışmalar incelendiğinde, örgütsel bağlılığın çalışanların davranışlarını olumlu olarak etkileyen önemli bir konu olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün amaç ve değerlerini benimseyerek örgüt lehine fazladan çaba göstermesine, performansının yükselmesine ve işten ayrılmaların azalmasına sebep olmaktadır. Elde edilen bu bulgular yerli ve yabancı literatürde örgütsel bağlılık konusunun popüleritesinin daha da artacağını göstermektedir.

Bu çalışmada örgütsel bağlılık, üç alt form altında incelenmiştir. En çok kabul gören model olan Allen ve Meyer'ın örgütsel bağlılık modeli bağlılığı bireylerin örgütle aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durum olarak ifade etmektedir (Luthans, 1990). Allen ve Meyer tarafından geliştirilen modelin birinci boyutu, bireyin örgüte karşı duygusal ilgisini ortaya koyan duygusal bağlılıktır. Bu tür bağlılığı güçlü olan bireyler, örgütün amaç ve değerlerini kabul eder ve örgütte çalışmayı istedikleri için kalırlar. Bu içten gelen bir histir. Modeldeki ikinci boyut, çalışanların örgütten ayrılmanın maliyetli olacağını algılama derecelerini ortaya koyan zorunlu bağlılıktır. Zorunlu bağlılığı yüksek olan bireyler, çalışmaya ihtiyaçları olduğu veya örgütte kalmak zorunda oldukları için örgütte kalmaya devam ederler. Modelin son boyutu, örgüte olan minnettarlık hissini ortaya koyan normatif bağlılıktır. Bu tür bağlılığı güçlü olan birey, toplumsal normlardan etkilenir ve ahlâki bir sorumluluk olduğunu düşünerek örgütte çalışmaya devam eder.



Literatürde ilgi çeken konulardan bir diğeri de örgütle çalışan arasındaki işbirliğinin temeli olarak kabul edilen güven konusudur. Örgütlerine güveni yüksek çalışanların bağlılıklarının arttığı ve doğal olarak da özdeşleşmenin artarak performanslarının arttığı görülmektedir. Ancak güven örgütlerde kendiliğinden ortaya çıkmaz. Günümüz örgütlerinde çalışma yaşamındaki değişimler örgüt içindeki güvenin korunmasını zorlaştırmaktadır. Ekonomik sıkıntıların artması sonucu örgütler maliyetlerini azaltma yoluna gitmekte, ilk olarak da işgücü maliyetlerini düşürmek için bir takım çalışmalar yapmaktadırlar. Örgütlerin çalışanlarına iş güvenliği sağlayamaması iş görenlerin örgütlerine duyduğu güveni azaltmaktadır. Oysa örgütsel güvenleri yüksek olan iş görenlerin zor dönemlerde bile yüksek bağlılık düzeyine sahip olacakları ve örgütsel hedeflere ulaşmak için çaba sarf edecekleri düşünülmektedir. Literatürde yapılan çalışmalar, örgütsel bağlılığı sağlamanın örgütsel güvenin artırılmasıyla mümkün olacağını ortaya koymaktadır. Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Bu araştırmanın teorik bölümünde ortaya konan bilgiler çerçevesinde örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin olup olmadığı incelenmiştir. Araştırma İMKB’de çalışan brokerlar üzerinde yapılmıştır. Söz konusu çalışan grubun önemli bir özelliği tek olarak örgütlerini İMKB’de temsil etmiş olmalarıdır.

Araştırmada 60 kişi ankete katılmıştır. Örneklem demografik özelliklerine bakıldığında kadın ve erkek çalışan katılımcı sayısının birbirine çok yakın olduğu görülmüştür. Katılımcıların yaşlarına bakıldığında 36 yaş ve üstünün büyük çoğunluğu oluşturduğu, katılımcıların % 93,3’ünün üniversite mezunu olduğu ve aynı zamanda çalıştıkları, büyük çoğunluğun evli olduğunu göstermektedir. Katılımcıların önemli bir oranı, 11-15 yıl arasında çalışmakta olup gelir düzeylerinin büyük çoğunluğunun piyasadaki gelir düzeyinde olduğu görülmüştür.

Çalışma esnasında örgütsel güvene ilişkin araştırma sorusuna cevap aranmıştır.

- Cinsiyet örgütsel güven açısından anlamlı bir fark yaratır mı?
- Medeni durum örgütsel güven açısından anlamlı bir fark yaratır mı?

- Yaş örgütsel güven açısından anlamlı bir fark yaratır mı?
- Eğitim düzeyi örgütsel güven açısından anlamlı bir fark yaratır mı?
- Çalışma süresi ile örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Aldıkları ücret örgütsel güven açısından anlamlı bir fark yaratır mı?

İlk olarak kadınlar ile erkeklerin örgütsel güvenleri arasında bir fark olup olmadığına bakılmış ve bu çalışmada cinsiyetin örgütsel güven açısından herhangi bir fark yaratmadığı ortaya çıkmıştır.

İkinci analizde ise yaşın örgütsel güven üzerinde herhangi bir fark oluşturup oluşturmadığı araştırılmıştır. Bu amaçla 26-30, 31-35, 36-40 ile 41 ve üstü olmak üzere dört grupta toplanan katılımcıların yaşları ile örgütsel güvenleri arasından anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Üçüncü analizde, medeni durumun örgütsel güven üzerinde bir fark oluşturup oluşturmadığı araştırılmıştır. Araştırma sonucunda medeni durumun, örgütsel güven üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı görülmüştür. Ancak literatürde evli olanların örgütsel güveninin bekarlara göre daha yüksek olduğu yönündeki çalışmalara da rastlanmaktadır.

Dördüncü analizde çalışma süresi ile örgütsel güven arasında bir ilişki olup olmadığına bakılmaktadır. Bu çalışmada iş görenlerin çalışma süreleri ile örgütsel güvenleri incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda söz konusu değişkenler arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Son olarak da gelir düzeyinin örgütsel güven açısından anlamlı bir fark yaratıp yaratmadığına bakılmıştır. Ancak gelir düzeyinin örgütsel güven üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı görülmüştür.

Örgütsel güven ile ilgili araştırmanın yanında örgütsel bağlılıkla ilgili araştırma sorularınada yanıt aranmıştır.

- Cinsiyet genel örgütsel bağlılık ve bağlılığın alt formları açısından anlamlı bir fark yaratır mı?
- Medeni durum genel örgütsel bağlılık ve bağlılığın alt formları açısından anlamlı bir fark yaratır mı?
- Yaş genel örgütsel bağlılık ve bağlılığın alt formları açısından anlamlı bir fark yaratır mı?
- Çalışma süresi ile genel örgütsel bağlılık ve bağlılığın alt formları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Gelir düzeyi genel örgütsel bağlılık ve bağlılığın alt formları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Örgütsel bağlılıkla ilgili ilk analiz cinsiyetin, örgütsel bağlılık üzerinde bir fark oluşturup oluşturmadığı ile ilgilidir. Bu amaçla kadın ve erkek katılımcıların genel örgütsel bağlılıkları analiz edilmiş ve aralarında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Kadınların duygusal bağlılığının anlamlı bir fark yarattığı gözlemlenmiştir. Kadınların erkeklere göre daha duygusal bir yapıya sahip olmaları bu sonucu etkilemiş olabilir. İşine duygusal olarak bağlanan işgören örgütünden ayrılmayı düşünmemekte ve kendini örgütüyle özdeşleştirerek çalışmaya devam etmektedir. Genel olarak toplumsal rollerinden dolayı erkeklerin örgütsel bağlılığı yüksek gözüktüğü de bu çalışmada kadınların duygusal bağlılığı yüksek çıkmıştır.

Örgütsel bağlılıkla ilgili ikinci analiz, medeni durumun diğer bir deyişle evli, yada bekar olmanın örgütsel bağlılık açısından bir fark yaratıp yaratmadığıdır. Yapılan analiz sonuçlarına göre, katılımcıların medeni durumlarının genel örgütsel bağlılık ile bağlılığın alt formları, duygusal, normatif ve zorunlu bağlılık üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı saptanmıştır. Ancak, evli olanların sorumluluk fazlalığı nedeniyle zorunlu bağlılığının yüksek çıkması olası iken, bu çalışmada böyle bir sonuca ulaşılmamıştır. Cinsiyetin yanı sıra medeni durumun da örgütsel bağlılıkla ilişkisi çeşitli tartışmalara konu olmuştur. İnce ve Gül'e (2005) 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 çalışma oranının erkeklerden düşük olması ve

erkeklerle yüklenen toplumsal roller evli erkeklerin örgütte kalma kararı üzerinde etkili olabilmekte ve örgütsel bağlılık düzeylerini arttıran bir faktör olarak kabul edilebilmektedir. Bekar olan çalışanların genelde daha kolay örgütten ayrıldıkları ve örgütlerine daha az bağlılık duydukları söylenebilir.

İncelen üçüncü analizde katılımcıların eğitim düzeylerinin onların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisini ölçmektedir. Analizler sonucunda eğitim düzeyinin genel örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt formları duygusal, normatif ve zorunlu bağlılık üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı ortaya çıkmıştır.

Oysa literatürde Eğitim düzeyinin artmasıyla birlikte bireylerin eğitime yaptıkları yatırımın, harcadıkları zamanın bir karşılığı olarak, ücret ve diğer çalışma koşullarındaki taleplerinin de yükseleceği ifade edilmektedir (Keleş, 2006: 57). Eğitim düzeyinin artması aynı zamanda bireyin sahip olduğu alternatif iş imkânlarını da arttırmaktadır. Birey aldığı eğitimler sonucu kendine farklı hedefler koyarak daha az eğitilmiş kişilere göre daha farklı beklentilere sahip olabilir. Bu bağlamda eğitimle örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişkinin olduğu varsayılmaktadır. Yani bireyin eğitim düzeyi yükseldikçe örgütsel bağlılıkları azalmaktadır. 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 (Mathieu ve Zajac, 1990). Bu nedenle örgütsel bağlılık ile eğitim düzeyi arasındaki ilişkinin çok açık olmadığı söylenebilir. Örgütsel bağlılık ve eğitim düzeyi arasındaki olumsuz yönlü ilişkinin aksine bazı araştırmacılar sözü edilen ilişkinin yeterince açık ve güçlü olmadığına dair bulgular elde etmişler ve bu ilişkinin önemsenmemesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Örgütsel bağlılık ile incelenen analizlerden bir diğer ise çalışma süreleri ile onların örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki olup olmadığı ile ilgilidir. Yapılan analiz sonucunda örgütte çalışma süresi ile genel örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt formları duygusal, normatif ve zorunlu bağlılık üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı ortaya çıkmıştır. Oysa literatürde yaşta olduğu gibi örgütte geçirilen süre arttıkça bireylerin bağlılıklarının da artacağı varsayılmaktadır. Çünkü çalışma süresi örgüte

yapılan bir yatırımdır ve 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. Ancak literatürdeki sonuçlara rağmen bu çalışmadaki sonuçlarda çalışma süresi ile ilgili herhangi bir ilişki olmadığı görülmüştür.

Son olarak da örgütsel bağlılık ile gelir düzeyi arasında bir ilişki olup olmadığı analiz edilmiştir. Analiz sonucu gelir düzeyi ile zorunlu bağlılık arasında bir ilişki saptanmıştır. Diğer bir ifadeyle iş görenlerin gelirleri arttıkça örgütlerine duymuş oldukları bağlılıkta artmaktadır. Alternatiflerin azlığı ve kişisel yatırımlarının büyüklüğü örgütlerinden ayrılma durumlarını azaltmaktadır. Ücret düzeyi, örgütte ve sosyal yaşamda çalışanın statüsünü de belirleyen bir unsurdur (Gözen, 2007:61). Ücretler, örgüt tarafından sağlanan önemli bir unsur olup, işin çekiciliğini artırmakta ve çalışana yapılan daha yüksek bir ödeme, genellikle daha üst düzeyde örgütsel bağlılıkla sonuçlanmaktadır (Balay, 2000:68). Pieffer, 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 (Keleş, 2006)

Çalışmanın hipotezleri çerçevesinde örgütsel güven ile genel örgütsel bağlılık ve duygusal bağlılık, zorunlu bağlılık arasında herhangi anlamlı bir ilişki bulunmazken, örgütsel güven ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Genel olarak yapılan araştırmalarda örgütsel güven ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki olduğu yönünde iken bu analizde iki değişken arasında herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

## KAYNAKÇA

**Allen, N. J.; Meyer, J. P.:** “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1990: 1-18.

**Allen, N. J. ve Meyer, J. P.:** “Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects”, *Journal of Business Research*, 26 (1), (1993), 46 -91

**Arslan, Yahya:** “Kurumsallaşma ve Örgütsel Güven İlişkisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknolojisi Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze: 2009.

**Arslantas, C. Cüneyt.:** “Yöneticiye Duyulan Güvenin ve Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma”, *TİSK Akademi Dergisi*, 3(5), Ankara: 2008.

**Asunakutlu, T.:** “Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme”, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(2), 2002.

**Aşan Ö., Özyer K.:** “Duygusal Bağlılık ile İş tatmini ve İş Tatmininin Alt Boyutları Arasındaki İlişkileri Analiz Etmeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma”, *S.D.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 3, 2008:133.

**Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W. ve Bhatia, B.:** “Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance”, *Journal of Organizational Behavior*, 25, 2004: 951–968.

**Ayan, A.Ş.:** “Örgüt Kültürünün Örgütsel Güven Üzerindeki Etkileri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.

**Baird, Aileen, St-Amand, Réal:** “Trust Within the Organization”, Monograph - Issue 1 - May 1995.

**Becker, H. S.:** “Notes on the Concept of Commitment”, The American Journal of Sociology,. 66, 1960: 32-40.

**Balay, R.:** “Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği”, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 2000.

**Bergman, M.E.:** “The Relationship Between Affective and Normative Commitment: Review And Research Agenda”, Journal of Organizational Behavior, 2006: 645–663.

**Bobbie M, T. Jr.:** “An Analysis of the Relationships Among Job Satisfaction, Organizational Trust, and Organizational Commitment in an Acute Care Hospital”, Ph.D. Thesis, San Francisco, California, 2007.

**Boylu, Yasin, Elbeyi Pelit ve Evren Güçer:** “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi, Cilt: 44, Sayı: 511, 2007: 55- 74.

**Bromiley, P. ve L.L. Cummings:** The Organizational Trust Inventory (OTI), Roderick M. Kramer ve Tom R. Tyler (Der.), Trust in Organizations: 302-319. Thousand Oaks: Sage, 1996.

**Brown, B. B.:** “Employees’ Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors’ Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors”, Doctor of Philosophy, the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute, State University, 2003.

**Buchanan II, Bruce B.:** “Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations”, Administration Science Quarterly, 1974, 533-546.

**Butler J. ve R. Cantrell:** “A Behavioral Decision Theory Approach to Modeling Dyadic Trust in Superiors and Subordinates”, *Psychological Reports*, 55, 1984: 19-28.

**Coleman Daniel F., Gregory P. Irving, Christine L. Cooper:** “Another Look at the Locus of Control- Organizational Commitment Relationship: It Depends On the Form of Commitment”, *Journal Of Organizational Behavior* 20; 1999.

**Clifford, M.:** “An Analysis of the Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment”, *The Sociological Quartely*, Vol.30, No: 1, 1989: 144-151.

**Chen, Z.X. ve Francesco, A.M.:** “The Relationship between the Three Components of Commitment and Employee Performance in China”, *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 2003:490- 516.

**Cook, J. ve T. Wall:** “New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment And Personal Need Non-Fulfillment”, *Journal of Occupational Psychology*, 53, 1980: 39-52.

**Chusmir, H. Leonard:** “Job Commitment and Organizational Women”, *Academy of Management Review*, Vol.7, No.4, 1982: 595 – 602.

**Çetin, C.; Özdemirci, A. ve Kaplan, N.:** “Yabancılaşma Yalnızca Mavi Yakalıların Sorunu Mudur? Bilgi Çağında Beyaz Yakalıların Yabancılaşması ve Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 2008.

**Çırpan, H., Koyuncu M.:** “İşletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticileri Üzerindeki Etkisi”, *Öneri Dergisi*, Sayı:9, 2008:223-230.

**Costigan, R.D.S., İlter, S ve Berman, J.J.:** “A Multi-dimensional Study of Trust in Organization”, *Journal of Managerial Issues*, 10(3), 1998: 303- 318.



**Çöl, G. ve Gül H.:** “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri Ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, Cilt: 19, Sayı:1, 2005.: 291- 306.

**Çöl, G.:** “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi Cilt: 6, Sayı: 2, 2005.

**Çekmecelioğlu G.; Hülya ve Eren, Erol:** “Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcı Davranış Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi”, İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Sayı 57 Haziran, 2007.

**Davis, J. H., Schoorman, F. D., Mayer, R. C. ve Tan, H. H.:** “The Trusted General Manager and Business Unit Performance: Empirical Evidence of a Competitive Advantage”, Strategic Management Journal, 21(5), 2000: 563–576.

**Darrough Odessa G.:** “An Exemination of the Relationship Between Organizational Trust and Organizational Commitment in the Workforce”, Ph. D. Thesis, Nova Southeastern University, 2006.

**Demircan, N. ve Ceylan A.:** “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları”, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim Ve Ekonomi Dergisi, Cilt:10, Sayı:2 ,Yıl:2003

**Demircan, Nigar:** “Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Eğitim Sektöründe Bir Uygulama”, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Doktora Tezi, 2003.

**Dewettinck, K., Singh, J. ve Buyens, D.:** “Psychological empowerment in the workplace: reviewing the empowerment effects on critical work outcomes”, Vlerick Leuven Gent Working Paper Series, Cilt 29 2003: 1-26.

**Dessler, G.:** “Management: Leading People and Organizations in the 21st Century”, (New Jersey: Prentice Hall, Second Edition), 2001.

**Dessler, G:** “How to Earn Your Employees’ Commitment”, *Academy of Management Executive*, Vol.13, No.2, 1999:..58-66.

**Dinç, S.:** “ Örgütsel Güven Yaratmada Örgüt Kültürünün Rolü”, Unpublished master’s thesis. Marmara University, Institute of Social Sciences, İstanbul, 2007.

**Dworkin, G. Anthony:** “Teacher Burnout in the Public Schools: Structural Causes and Consequences for Children”, State University of New York Press, 1986.

**Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ve Sowa, D.:** “Perceived Organizational Support”, *Journal of Applied Psychology*, 71, 1986: 500-507

**Ergun, T.:** “Uluslararası Örgütlerde Bağlılık Kavramı”, *TODAİE Amme İdaresi Dergisi*, 8, 4, 1975: 97-106.

**Erikson, E.:** “Childhood and Society”, London: Penguin Books, 1965.

**Erdem, Ferda, Janset Özen ve Nuray Atsan:** “The Relationship between Trust and Team Performance”, *Work Study*, 52, 6/7, 2003: 337.

**Etzioni, A.:** A comparative analysis of complex organizations on power, involvement and their correlates, New York: The Free Press, 1975.

**Fisman, Raymond, Khanna, Tarun:** “Is Trust a Historical Residue? Information flows and trust levels”, *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 38, 1999.

**Fulk, Brief, A.P. and Barr, S.H.:** “Trust-in-supervisor and perceived fairness and accuracy of performance evaluations”, *Journal of Business Research*, 13, 1985: 301-313.

**Fukuyama, F.:** “Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity”, London: Hamish Hamilton, 1995.

**Gabarro, John J.:** “The Development of Trust, Influence and Expectations”, New Jersey: Prentice Hall Inc, 1978: 290-303.

**Gambetta, D.:** “Can we trust trust?”, In Gambetta, D. (Eds), Trust: Making and reaking Cooperative Relations, Basil Blackwell, Oxford, 1988:213-37.

**Griffin, K.:** “The contribution of studies of source credibility to a theory of interpersonal trust in the communication department”, Psychological Bulletin, 68, 1967: 104- 120.

**Grusky, Oskar:** “Career Mobility and Organizational Commitment”, Administrative Science Querterly, Volume 10, Number 4, 1966.

**Gül, Hasan:** “Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı Ve Değerlendirmesi”, Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi; Cilt: 10 Sayı: 1; Manisa, 2003.

**Günaydın, S.C.:** “İşletmelerde Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Davranış Algısı Ve İşbirliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir Çalışma”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2001.

**Gürpınar, G.:** “An Emprical Study of Relationship Among Organizational Justice, Organizational Commitment, Leader-Member Exchange and Turnover Intention”, Yeditepe Üniversitesi Graduate Institute of Social Sciences Master of Bussiness Administration Master Thesis, 2006.

**Güneşer Ayşe Begüm:** “The Effect of Person-Organization Fit On Organizational Commitment and Work Engagement: The Role of Person-Supervisor Fit”, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007:27.

**Huff, L. ve Kelley L.:** Levels of Organizational Trust in Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven Nation Study, *Organization Science*, 14(1), 2003.

**Huczynski, A. ve Buchanan, D.:** “Organizational Behavior”, An Introductory Text (England: Prentice Hall), 2001.

**Hunt, S.D., Morgan, R.M.:** “Organizational commitment: One way of many commitments or key mediating construct”, *Academy of Management Journal*, Vol 37, Is.6, 1994: 1568-1587.

**İlsev, A.:** “Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Arastırma”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, 1997.

**İnce, Mehmet, Hasan, Gül:** “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, Konya: Çizgi Kitapevi, 2005.

**İslamoğlu, G., Birsal, M. Börü:** “Kurum İçinde Güven: Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü, Alan Arastırması ve Sonuçları”, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 2007.

**Joseph, Erol E. ve E. Bruce Winston.:** “A Correlation of Servany Leadership, Leader Trust and Organizational Trust”, *Leadership and Organization Development Journal*, 2005.

**Kamer, M. :**“Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2001..

**Kaneshiro, Paul:** “Analyzing the Organizational Justice, Trust and Commitment Relationship in a Public Organization”, Ph. D. Thesis, North Central University, 2008.

**Kanter, R.M.:** “Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities”, *American Sociological Review*, 33, 1968: 499-517.

**Kee, H.W. ve R.E. Knox:** “Conceptual and Methodological Considerations in the Study of Trust and Suspicion”, *Journal of Conflict Resolution*, XIV, 1970: 357-366.

**Kiesler, C.A.:** “The psychology of commitment: Experiments linking behavior to belief”, San Francisco, CA: Academic Press, 1971.

**Kundi, B.A., Saleh, S.D.:** “A Model of Organizational Commitment: Instrumental and Intrinsic Motivation and Beyond”, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Volume: 10, Number: 2, 1993:154-166.

**Laschinger, H.K.S., J. Shamian ve D. Thompson:** “Impact of Magnet Hospital Characteristics on Nurses”, *Perception of Trust, Burnout, Quality of Care and Work Satisfaction.*” *Nursing Economics*, 19, No.5, 2001: 209-219.

**Lewicki, R. ve B. Bunker:** “Developing and Maintaining Trust in Work Relationships”, Roderick M Kramer ve Rom T.Tyler (Ed), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Sage Publications, London, 1996: 114-139.

**Lok P.; Westwood, R. ve Crawford, J.:** “Organizational Behavior: Human Behavior at Work”, 11th ed, Irwin/McGraw-Hill, 2005.

**Luhman, Niklas:** “Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives”, in ambetta, Diego (ed),” *Trust Making and Breaking Cooperative Relations*”, Electronic Edition, Department of Sociology, University of Oxford, 1988.

**Luthans Fred:** “Organizational Behavior”, New York: McGraw Hill, 1995:130.

**Matthai, J. M.:** “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, 1989.

**MC Allister, D. J.:** “Affect And Cognition Based Trust As Foundations For Interpersonal Cooperation In Organizations”, *Academy Of Management Journal*, XXXVIII, 1995:1: 24.

**McCauley, D.P. ve K.W. Kuhnert:** “A Theoretical Review and Empirical Investigation of Employee Trust in Management”, *Public Administration Quarterly*, Summer, 1992: 265-284

**McGee, G.W. ve Ford, Re.:** "Two (or more?) Dimensions of Organizational Commitment: Re-examination of the Affective Commitment”, 1987.

**Meyer, J.P., Herscovitch, L.:** “Commitment in the workplace: Towards a general model”, *Human Resource Management Review*, 11, 2001: 299-326.

**Meyer, J. P., Allen, N. J.:** “Commitment in the workplace: Theory, research, and application”, Sage Publications, London,1997.

**Meyer, J. P. and Allen, N. J.:** “A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment”, *Human Resources Management Review*, Vol.1, 1991: 61-89.

**Meyer, J. P. ve Allen, N. J.:** “Testing the Side-Best Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations”, *Journal of Applied Psychology*, 69, 3, 1984: 372-378.

**Meyer, J. P., P. G. Irving, N. J. Allen:** “Examination of the Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment”, *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 1998: 29–52.

**Meyer, J. P., D. J. Stanley, L. Herscovitch ve L. Topolnytsky:** “Affective Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta- Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences.” *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 2002: 20–52.

**Meyer, J. P. ve Allen, N. J.:** “A Three - Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management*”, *Review*, 1, 1991: 61-89.

**Mayer, Roger C., James Davis and David Schoorman:** “An Integrative Model of Organizational Trust”, *Academy of Management Review*, 20, 1995:709-734.

**Mowday, R.T., Stone, E. ve Porter, L.W.:** “The interaction of personality and job scope in predicting turnover”, *Journal of Vocational Behavior*, 15, 1979: 78-89.

**Mowday, R.T., Steers, R.M. ve Porter, L.W.:** “The measurement of organizational commitment”, *Journal of Vocational Behavior*, 14, 1979: 224-247.

**Mowday, R. T., Porter, L. W. and Steers, R. M.:** “Employee organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover”, New York: Academic Press, 1982.

**Mortaş, K.:** “Örgütsel Güven ve İşyeri Güçlendirmesinin Hemşirelerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

**Mishra, A.K.:** “Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust”, 1996.

**Kramer ve T. Tyler:** “Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research”, Thousand Oaks: Sage Publications, 1996.

**Nelson, D. L. ve Quick, J. C.:** “Organizational Behavior: Foundations, Realities, and Challenges”, New York: West Publishing Company, 2006.

**Neves, Pedro and Caetano, Antonio:** “Social Exchange Processes in Organizational Change: The Roles of Trust and Control”, Journal of Change Management, 2006.

**Northcraft, G. B. And Neale, M. A.:** “Organizational behavior, a management challenge”, USA: The Dryden Press, 1990.

**Nyhan, R.C., Marlowe, Jr. ve A. Herbert:** “Development and Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory”, Evaluation Review, XXI, 1997.

**O'Reilly, C.A. ve Chatman, J.:** “Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on pro social behavior”, Journal of Applied Psychology, 71, 1986: 492-499.

**Obeng, K. and Ugbor, I.:** “Organizational commitment among public transit employees: An assessment study”, Journal of the Transportation Research Forum, 57, (2), 2003: 83-98.

**O'Reilly Charles A. ve Caldwell David F.:** “The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification”, Administrative Science Quarterly, Volume 26, 1981:560.

**Özyer K.:** “Duygusal Zeka ile Örgütsel Bağlılığın Alt Formları Arasındaki İlişkilerin Saptanmasına Yönelik Ampirik Bir Çalışma”, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.



**Paine, Scott Christopher:** “The Relationship Among Interpersonal and Organizational Trust and Organizational Commitment”, Ph.D. Thesis, Alliant International University, 2007.

**Parish, T. Janet; Susan Cadwallader; Paul Busch:** “Want To, Need To, Ought To: Employee Commitment to Organizational Change”, Journal of Organizational Change”, Management, Emerald Group Publishing, Vol.21 No.1, 2008:32–52.

**Penley, L.E. ve Gould, S.:** “Etzioni’s model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations”, Journal of organizational Behavior, 9, 1988: 43-59.

**Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. ve Boulian, P.V.:** “Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians”, Journal of Applied Psychology, 59, 1974.

**Putnam, R.:** “Bowling Alone: America’s Declining Social Capital”, Journal Of Democracy, VI, 1: 1975: 65-78.

**Randall, D. M.:** “Commitment and the organization: The organization man revisited”, Academy Of Management Review, 12, (3), 1987: 460-471.

**Rempel, J. K., Holmes, J.G. ve Zanna, M.P.:** “Trust in Close Relationships”, Journal Of Personality And Social Psychology, 49(1), 1985: 95-112.

**Reyhanoğlu, M.:** “Ar-Ge İşbirliklerinde Güven: Ankara’daki Teknoparklarda Faaliyet Gösteren İşletmelerde Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

**Rotter, J.B.:** “A New Scale for the Measurement of Interpersonal Trust”, Journal of Personality, XXXV, 4: 1967: 651-665.

**Rousseau, D.M., S.B. Sitkin, R.S. Burt ve C. Camerer:** “Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust”, *Academy Of Management Review*, XXIII, 3; 1988: 393-404.

**Rusbult, C. E. ve Farrell, D.:** “A Longitudinal Test of the Investment Model: The Impact on Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives, and Investments”, *Journal of Applied Psychology*, 68, 1981.

**Samadov, Sakit:** “İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2006.

**Sayın, Ufuk.:** “Güven: İşletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Bir Aracı – Bir Uygulama”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Erzurum-2009.

**Shaw, R.B.:** “Trust in Balance: Building Successful Organizations on Results, Integrity and Concern”, Jossey-Boss Publishers, San Francisco, 1997.

**Shockley- Zalabak, P., Ell\_S K. ve G. W\_Nograd:** “Organizational Trust: What It Means, Why It Matters”, 2000.

**Scholl, R. W.:** “Differentiating organization commitment from expectancy as a motivating force”, *Academy of Management Review*, 6, (4), 1981: 589-599.

**Shore, L.M., Barksdale, K. ve Shore, T.H.:** (1995), "Managerial Perceptions of Employee Commitment to the Organization", *Academy of Management Journal*, 38(6), 1995:1593 1615.

**Steers, R.M.:** “Antecedents and outcomes of organizational commitment”, *Administrative Science Quarterly*, 22, 1977: 46-56.

**Stephens, Robert. D.:** Dawlwy, David. D. and Stephens, David. B.: “Director Role Potential as Antecedents of Normative and Affective Commitment on Non-profit Boards”, *Organizational Analysis*, 12(4), 2004: 395–413

**Tan, H. ve C.S. Tan:** “Towards the differentiation of trust in supervisor and trust in organization”, *Generic, Social, and General Psychology Monographs*, Vol. 126 No.2, 2000:241-60.

**Taylor, R.G.:** “The role of trust in labor-management relations”, *Organization Development Journal*, 7, 1989: 85–89.

**Tekin, Ahmet:** “İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Bir Karşılaştırma (Türkiye-Pakistan) Örneği”, *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.

**Tiryaki, Tuğba:** “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri”, *Yüksek Lisans Tezi*, Kütahya, 2005.

**Tschannen-Moran, M.:** “Trust and collaboration in urban elementary schools”, *Unpublished Doctoral Dissertation*, Ohio, The Ohio State University, 1998.

**Topaloğlu, Işıl G.:** “İşgörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, *Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara, 2010.

**Töre, Esra:** “The Effect of Organizational Climate and Organizational Commitment on Unethical Behaviour at Work”, *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006:.12.

**Türk Dil Kurumu.:** Erişim: 20 Mart 2009, <http://www.tdk.org.tr>.

**Tüzün, K.İ.:** “Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma”, Doktora Tezi, Ankara, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

**Tüzün, K.İ.:** “Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri”, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 93, 2007.

**Uzbilek, A.:** “Örgütlerde Oluşan Sosyal İlişkilerin Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına Etkileri: Başkent Üniversitesi Örneği”, Unpublished master’s thesis, Başkent University, Institute of Social Sciences, Ankara, 2006.

**Varona, F.:** “Relationship between Communication Satisfaction and organizational Commitment in Three Guatemalan Organizations”, The Journal of Business Communication, Cilt 33, Sayı 2, 1996:111-140.

**Wasti, A.:** “Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values”, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 76, 2003:303-321.

**Wasti, S. A.:** “Affective and continuance commitment to the organization: Test of an integrated model in the Turkish context”, International Journal of Intercultural Relations, 26, 2002: 525-550.

**Webster Sözlük:** Erişim 2011, [www.websters-online-dictionary.org](http://www.websters-online-dictionary.org)

**Wiener, Y. (1982).** “Commitment and Organizations: A Normative View”, Academy of Management Review, 7 (3), 418-428.

**Whyte, W. H. Jr.:** “The organization man”, Garden City, NY: Doubleday Anchor Books, 1956.

**Whitener, E.M, Susan E. Brodt, M. Korsgaard ve Werner Ion M. Audrey:** “Managers as Initiator of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Behavior”, *Academy of Management Journal*, 23:3, 1998: 513–530.

**Woods, William G.:** “The Effect of Leadership Practices on Organizational Commitment: An Analysis of MBA's in Their Individual Workplace Settings”, Ph. D. Thesis, Capella University, 2007.

**Wiener, Yoash:** "Commitment in Organizations: A Normative View", *Academy of Management Review*, C.7, No: 3, 1982, 418-428.

**Yeuk, M.M. Tam; Marek Korczynski; Stive Frenkel:** “Organizational and Occupational Commitment: Knowledge Workers In Large Corporations”, *Journal of Management Studies*, Blackwell Publishers Ltd. Vol. 39, No. 6, 2002: 775 – 801.

**Yıldırım, Murat Emrah:** "Subaylarda Kariyer Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi", Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi İ.K Yönetimi Bilim Dalı, 2003.

**Zaheer A McEvily B., Perrone V.:** “Does Trust Matter? Exploring the Effects Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance”, *Organization Science*, 9, 1998: 141-159.

## **EKLER**

Sayın katılımcılar,

Aşağıda cevaplamanız istenen sorular bir tez çalışması için hazırlanmıştır. Bu sorular bilimsel bir araştırma için düzenlendiğinden elde edilen bilgiler tamamen gizlidir ve bir araştırmanın dışında herhangi bir amaç için kullanılmayacaktır. Bu nedenle adınızı ve şirket adınızı yazmanıza gerek yoktur. Araştırmada doğru bilgilerin elde edilmesi açısından lütfen bütün cümleleri okuyunuz ve her cümleyi cevaplayınız. Her bir ifadeye ne derecede katıldığınızı, işaretleyerek belirtiniz. Sizce en doğru seçeneği mutlaka doğru yere işaretlemeye dikkat ediniz.

Katıldığınız için şimdiden teşekkür eder, çalışma hayatınızda başarılar dileriz.

### **1-Cinsiyetiniz**

1. Kadın ( )      2. Erkek ( )

### **2-Medeni Durumunuz**

1. Evli ( )      2. Bekar ( )      3. Boşanmış ( )

### **3-Yaşınız**

1. 18-25 ( )      2. 26-30 ( )      3. 31-35 ( )      4. 36-40 ( )      5. 41 ve üstü ( )

### **4-Eğitim düzeyiniz**

1. Üniversite ( )      2. Yüksek Lisans ( )      3. Doktora ( )

### **5-Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz**

1. 5 yıldan az ( )      2. 6-10 ( )      3. 11-15 ( )      4. 16-20 ( )      5. 21 yıldan fazla ( )

### **6-Gelir durumunuz**

1. 2000 ve altı ( )      2. 2000-3000 ( )      3. 3000 ve üzeri ( )

**EK-1**  
**ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKETİ**

<b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKETİ</b> AŞAĞIDAKİ İFADELERDE HERBİR MADDEYE KATILIM DÜZEYİNİZİ, SEÇENEĞİ ONAYLAYARAK İŞARETLEYİNİZ.	<b>Kesinlikle atılmıyorum</b>				<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
1- Kariyerimin geri kalan kısmını bu örgütte geçirmekten çok mutlu olacağım.	1	2	3	4	5
2- Gerçekten de, örgüt dışındaki insanlarla örgütüm hakkında konuşmaktan hoşlanırım.	1	2	3	4	5
3- Bu örgütün problemlerini kendi problemlerimmiş gibi hissederim.	1	2	3	4	5
4- Bu örgütte olduğu gibi, başka bir örgütte de kolaylıkla bağlanabileceğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5
5- Bulduğum örgütte kendimi “ailenin parçası” gibi hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
6-.Bu örgüte karşı “duygusal bağlılık” hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
7-. Bu örgüt benim için, iş ilişkisinin ötesinde, çok büyük bir kişisel anlam taşır.	1	2	3	4	5
8- Örgütüme karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
9- Başka bir iş ayarlamadan, işimden ayrılırsam, olabileceklerden korkmuyorum.	1	2	3	4	5
10- Şuan bulduğum örgütten ayrılmak, istesem bile, benim için çok zor olacaktır.	1	2	3	4	5
11- Şu an bulduğum örgütten ayrılmaya karar verirsem hayatımda çok şey alt üst olacaktır.	1	2	3	4	5
12- Şu an örgütümden ayrılmanın benim için çok büyük bir bedeli olacaktır.	1	2	3	4	5

	Kesinlikle Katılmıyorum				Kesinlikle Katılıyorum
14- Bu örgütten ayrılmayı iyice düşünüp taşınmak için çok az seçeneğim olduğunu hissediyorum.	1	2	3	4	5
15- Bu örgütten ayrılmanın ciddi birkaç sonucundan bir tanesi, var olan diğer alternatiflerin azlığıdır.	1	2	3	4	5
16- Bu örgütte çalışmaya devam etmenin önemli sebeplerinden bir tanesi, buradan ayrılmanın ciddi kişisel kayıplar getirebileceğidir – başka bir örgüt burada sahip olduğum yararların tamamını karşılamayabilir.	1	2	3	4	5
17- Bu günlerde insanların bir örgütten diğer bir örgütten diğer bir örgüte çok sık geçtiklerini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
18- Bir insanın örgütüne daima sadık kalması gerektiğine inanıyorum.	1	2	3	4	5
19- Bir örgütten diğer bir örgüte atlamak bana bütünüyle etik dışı gelmiyor.	1	2	3	4	5
20- Bu örgütte çalışmaya devam etmenin en önemli sebeplerinden bir tanesi sadakatin önemli olduğuna inanmamdır. Bu yüzden burada kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak hissediyorum.	1	2	3	4	5
21- Başka bir yerden daha iyi bir iş teklifi almış olsaydım bile, ayrılmanın doğru olduğunu düşünmeyecektim.	1	2	3	4	5
22- Bir örgüte sadık kalmanın değerli olduğu bana öğretilmiştir.	1	2	3	4	5
23- İnsanların kariyerlerinin büyük kısmını tek bir örgütte geçirdiği günlerde çoğu şey daha iyiydi.	1	2	3	4	5
24- Bir “şirketin adamı” olmak istemenin akla uygun, mantıklı olduğunu artık düşünmüyorum.	1	2	3	4	5



**EK-2**  
**ÖRGÜTSEL GÜVEN ANKETİ**

AŞAĞIDAKİ İFADELERDE HERBİR MADDEYE KATILIM DÜZEYİNİZİ, SEÇENEĞİ ONAYLAYARAK İŞARETLEYİNİZ.	Kesinlikle katılmıyorum				Kesinlikle Katlıyorum
1-Çalıştığım işyerindeki insanlar görüş alışverişinde doğruyu söyler.	1	2	3	4	5
Çalıştığım işyerindeki insanlar müzakere yaptıkları konularda yükümlülüklerine uyarlar.	1	2	3	4	5
3-Çalıştığım işyeri güvenilir bir kurumdur.	1	2	3	4	5
4-Çalıştığım işyerindeki insanlar diğerlerini ezerek başarıya ulaşırlar.	1	2	3	4	5
5-Çalıştığım işyerinin çalışanlar üzerinde hakimiyet kurmak istediğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
6-Çalıştığım işyerinin, sorunlarımızdan fayda elde edeceğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
7- Çalıştığım işyerinin, verdiği sözleri yerine getireceğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
8-Çalıştığım işyeri çalışanlarını yanlış yönlendirmez.	1	2	3	4	5
9-Çalıştığım işyerinin verdiği sözlerden kaçtığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
10- Çalıştığım işyerinin çalışanların zayıflıklarından fayda sağladığını hissediyorum.	1	2	3	4	5
11-Çalıştığım işyerinin, çalışanlarıyla ortak beklentileri hakkında adaletli fikir alışverişi yaptığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
12-Çalıştığım işyerinin, çalışanlarıyla adaletli görüşme yaptığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Suudan Gökçe GÖK  
Doğum Yeri ve Tarihi : Ankara

### Eğitim Durumu

Lisans : Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. İktisat  
Yüksek Lisans : Ufuk Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi  
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce  
Bilimsel Faaliyetleri :

### İş Deneyimi

Stajlar Projeler : Bayındır Menkul Kıymetler  
Çalıştığı Kurumlar : Oyak Yatırım  
Nevşehir Üniversitesi  
Gazi Üniversitesi  
Türkiye Cimnastik Federasyonu

### İletişim

E-Posta Adresi : [suudangokce@hotmail.com](mailto:suudangokce@hotmail.com)

Tarih : .../.../2011

