



**T.C.
MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**İŞLETMELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ,
ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ARASINDAKİ İLİŞKİ: HATAY İLİNDE BİR
ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Emre Şahin YILDIRIM**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Ferit ÖLÇER**

Hatay-2018

ONAY

EMRE ŞAHİN YILDIRIM tarafından hazırlanan “*İŞLETMELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ: HATAY İLİNDE BİR ARAŞTIRMA*” adlı bu çalışma jüri tarafından lisansüstü öğretim yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oybirliği / oyçokluğu ile *İŞLETME ANA BİLİM DALINDA YÜKSEK LİSANS TEZİ* olarak kabul edilmiştir.

12/07/2018

Jüri Üyeleri	İmza
Prof. Dr. Ferit ÖLÇER (Tez Danışmanı - Başkan)	
Dr. Öğr. Üyesi Özden AKIN (Üye)	
Dr. Öğr. Üyesi Fatih ÖZDEMİR (Üye)	

Emre Şahin YILDIRIM Tarafından Hazırlanan “*İşletmelerde Örgüt Kültürü, Örgütsel Güven Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hatay İlinde Bir Araştırma*” adlı tez çalışmasının yukarıda imzaları bulunana jüri üyelerince kabul edildiğini onaylarım.


Prof. Dr. Ali ACARAVCI
Enstitü Müdürü

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu belge ile bu tezde yer alan tüm bilgilerin tamamının akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Söz konusu kural ve ilkelerin gereği olarak tezde yararlandığım eserlerin tamamına uygun bir şekilde atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi ayrıca beyan ederim. (12/07/2018)

Emre Şahin YILDIRIM

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasında örgüt kültürü, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olup olmadığının belirlenmesi; örgütsel güvenin ve alt boyutlarının, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ile bunların alt boyutları arasında aracılık rollerinin olup olmadığının incelenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca söz konusu değişkenlerin demografik faktörlere göre farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi de amaçlanmıştır.

İşletmelerde örgüt kültürü, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine yaptığım tez çalışmasında, tez konusu seçiminden tezin tamamlanmasına kadar geçen süre içerisinde bilgilerimi, fikirlerimi, eleştirilerimi ve yönlendirmelerini benden esirgemeyen, bana sabırla yol gösteren değerli danışman hocam Prof. Dr. Ferit ÖLÇER'e;

En meşakkatli ve stresli geçen zamanlarımda hep yanımda olan değerli dostlarıma ve aileme teşekkürlerimi sunarım.

**İŞLETMELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL GÜVEN VE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ: HATAY İLİNDE BİR
ARAŞTIRMA**

Emre Şahin YILDIRIM

İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2018

Danışman: Prof. Dr. Ferit ÖLÇER

ÖZET

Bu çalışmanın ana amacı, örgüt kültürü, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesi ve örgütsel güvenin, örgütsel güvenin alt boyutlarının örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık ve bunların alt boyutları arasındaki ilişkide aracılık rollerinin incelenmesidir. Bu çalışmada ayrıca, örgüt kültürü, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık değişkenleri ile alt boyutlarının bazı demografik özelliklere göre farklılaşp farklılaşmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın kapsamını, Hatay ilinde faaliyet gösteren ve filtre üretimi yapan özel bir işletme çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada, veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Verilerin analizinde; korelasyon, regresyon, t-testi ve Anova analizleri kullanılmıştır. Söz konusu değişkenler arasında anlamlı ilişkiler olduğu saptanmıştır. Araştırmada; örgüt kültürünün hiyerarşi ve pazar kültürü alt boyutlarının ve örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif bağlılıklarının tek bir boyut olarak algılandığı, söz konusu boyutların işletmede baskın olduğunu aynı zamanda işletmede örgütsel güvenin de yüksek olduğunu tespit edilmiştir. Öte yandan araştırma bulgularında; yöneticiye güven ile örgüte güvenin, klan ve adokrasi kültürü ile duygusal zorunluluk ve devam bağlılığı arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisinin olduğu tespit edilmektedir. Son olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık alt boyutlarının çalışma yılına göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

ANAHTAR KELİMELER

Örgüt Kültürü, Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık

**THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE,
ORGANIZATIONAL TRUST AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT:
A RESEARCH IN HATAY**

Emre Şahin YILDIRIM

Department on Business Administration, Master Thesis, 2018

Supervisor: Prof. Dr. Ferit ÖLÇER

ABSTRACT

The main purpose of this study is to determine the relationships between organizational culture, organizational trust and organizational commitment and to investigate organizational trust and sub-dimensions as a mediating variable in the relationship between organizational culture, organizational commitment and subscales of these variables. In this study, it is also aimed to determine whether the variables of organizational culture, organizational trust and organizational commitment and their sub-dimensions are differentiated according to some demographic characteristics. The scope of the study involves employees of a firm that producing filter in Hatay. Correlation, regression, t-test and ANOVA analyses are used to analyze data. The results of research indicate that there are statically significant relationships between the variables and sub-scales. The findings show that employees perceive hierarchical culture and market culture, affective commitment and normative commitment as just single dimension. Further trust to the manager and trust to the organization are partial mediator between “clan and adocracy culture” with “emotional obligation” and “continuance commitment”. On the other hand, it has been determined that “emotional obligation” and “continuance commitment” differ according to the seniority.

KEYWORDS

Organizational Culture, Organizational Trust, Organizational Commitment

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖNSÖZ	i
ÖZET	ii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
KISALTMALAR LİSTESİ	xii

GİRİŞ

1

BİRİNCİ BÖLÜM

4

1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1. Kültür Kavramı ve Kapsamı	4
1.1.1. Kültürün Temel Özellikleri.....	6
1.1.2. Kültürün Sınıflandırılması	7
1.2. Örgüt Kültürü: Kapsamı ve İşlevleri.....	8
1.2.1. Örgüt Kültürü Kavramı.....	9
1.2.2. Örgüt Kültürünün Temel Özellikleri ve İşlevleri.....	11
1.3. Örgüt Kültürünün Unsurları.....	13
1.3.1. Değerler ve Normlar	14
1.3.2. Temel Varsayımlar.....	15
1.3.3. Liderler ve Kahramanlar	16
1.3.4. Törenler ve Semboller.....	17
1.3.5. Hikâyeler ve Efsaneler	18
1.4. Başlıca Örgüt Kültürü Modelleri	18
1.4.1. Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Modeli	19
1.4.2. Parsons'un "AGIL" Modeli	20

1.4.3. Ouchi'nin "Z" Kültürü Modeli	22
1.4.4. Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modeli	23
1.4.5. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli	29
1.4.6. Cameron ve Quinn'in Rekabet Eden Değerler Modeli	31

İKİNCİ BÖLÜM 37

ÖRGÜTSEL GÜVEN

2.1. Güvenin Tanımı ve Önemi.....	37
2.2. Güven Tanımında Kullanılan Kavramlar	42
2.3. Dayandığı Temeller Açısından Güvenin Sınıflandırılması.....	45
2.3.1. McAllister'a Göre Güvenin Sınıflandırılması	45
2.3.2. Shapiro, Sheppard, Cheraskin'a Göre Güvenin Sınıflandırılması	47
2.4. Örgütsel Güven Kavramı ve Türleri	49
2.4.1. Örgüte Duyulan Güven	50
2.4.2. Bireye Duyulan Güven.....	51
2.5. Örgütsel Güveni Etkileyen Faktörler	53
2.5.1. Örgütsel Destek.....	53
2.5.2. Katılımcı Yönetim	55
2.5.3. İnsan Kaynakları Yönetimi	56
2.6. Örgütsel Güven Modelleri.....	57
2.6.1. Mishra'nın Güven Modeli.....	57
2.6.2. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd'ın Güven Modeli.....	58
2.6.3. Bromiley ve Cummings'in Güven Modeli	59
2.6.4. Meyer, Davis ve Schoorman'ın Güven Modeli	60
2.7. Örgütsel Güvenin ve Güvensizliğin Sonuçları.....	62

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

64

3.1. Kavramsal Açıdan Örgütsel Bağlılık	64
3.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Kapsamı	64
3.1.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Önemi	69
3.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	71
3.2.1. İşsel ve Örgütsel Faktörler	75
3.3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları	82
3.3.1. Davranışsal Bağlılık	84
3.3.2. Çok Boyutlu Yaklaşım	85
3.4. Allen ve Meyer'in Üç Boyutlu Bağlılık Modeli	87
3.4.1. Duygusal Bağlılık	88
3.4.2. Devam Bağlılığı	89
3.4.3. Normatif Bağlılık	91
3.5. Örgütsel Bağlılık ve Sonuçları	92

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

95

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLER

4.1. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	95
4.2. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Güven İlişkisi	99
4.3. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven İlişkisi	102
4.4. Örgüt Kültürü, Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılığın Demografik Özelliklere Göre Değişimi	107

BEŞİNCİ BÖLÜM	110
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ: HATAY İLİNDE BİR ARAŞTIRMA	
5.1. Araştırmanın Amacı	110
5.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler.....	111
5.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem	113
5.4. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları	114
5.5. Veri Toplama Yöntemi	114
5.5.1. Demografik Özellikler Bölümü	115
5.5.2. Örgüt Kültürü Ölçeği	115
5.5.3. Örgütsel Güven Ölçeği	116
5.5.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği	117
5.6. Verilerin Analiz Yöntemi.....	117
5.7. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi.....	118
5.7.1. Demografik Verilerin Değerlendirilmesi	118
5.7.2. Faktör Analizi	120
5.7.3. Güvenilirlik Analizleri	127
5.7.4. Tanımlayıcı İstatistikler	135
5.7.5. Korelasyon Analizi	136
5.7.6. Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü	139
5.7.7. Örgüt Kültürü, Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılığın Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi.....	153
TARTIŞMA VE SONUÇ	162
KAYNAKÇA	178
EK	215
EK-1 Anket Formu.....	215

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1: Ouchi Modeli	23
Tablo 2: Küçük ve Büyük Güç Mesafesi Toplulukları Arasındaki On Fark.....	24
Tablo 3: Zayıf ve Güçlü Belirsizlikten Kaçınma Toplulukları Arasındaki On Fark	25
Tablo 4: Bireyci ve Çoğulcu Topluluklar Arasındaki On Fark.....	26
Tablo 5: Eril/dişil Topluluklar Arasındaki On Fark	27
Tablo 6: Uzun ve Kısa Döneme Yönelmenin Hakim Olduğu Topluluklar Arasındaki On Fark.....	28
Tablo 7: Serbestliğin ve Sınırlamanın Hakim Olduğu Topluluklar Arasındaki On Fark	29
Tablo 8: Deal ve Kennedy Modeli.....	30
Tablo 9: Güven Tanımları.....	38
Tablo 10: Mishra'nın Güven Modeli Boyutları	57
Tablo 11: Bromiley ve Cummings'in Güven Matrisi.....	60
Tablo 12: Örgütsel Bağlılık Tanımları	65
Tablo 13: Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Veriler	119
Tablo 14: Örgüt Kültürü Ölçeğinin KMO ve Bartlett Küresellik Testi	120
Tablo 15: Örgüt Kültürü Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyans Tablosu	121
Tablo 16: Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Analizi.....	122
Tablo 17: Örgütsel Güven Ölçeğinin KMO ve Bartlett Küresellik Testi	123
Tablo 18: Örgütsel Güven Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyans Tablosu	123
Tablo 19: Örgütsel Güven Ölçeği Faktör Analizi.....	124
Tablo 20: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin KMO ve Bartlett Küresellik Testi.....	125
Tablo 21: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyans Tablosu	125
Tablo 22: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi	126

Tablo 23: Örgüt Kültürü Ölçeği İfadelerinin Güvenirlige Etkileri Tablosu.....	128
Tablo 24: Örgüt Kültürü Ölçeği Klan ve Adokrazi Kültürü Alt Boyutu İfadelerinin Güvenirlige Etkisi Tablosu.....	129
Tablo 25: Örgüt Kültürü Ölçeğinin Hiyerarşi ve Pazar Kültürü Alt Boyut İfadelerinin Güvenirlige Etkisi Tablosu.....	129
Tablo 26: Örgütsel Güven Ölçeği İfadelerinin Güvenirlige Etkisi Tablosu.....	130
Tablo 27: Örgütsel Güven Ölçeği Yöneticiye Güven Alt Boyut İfadelerinin Güvenirlige Etkisi Tablosu	131
Tablo 28: Örgütsel Güven Ölçeğinin Örgüte Güven Alt Boyutu İfadelerinin Güvenirlige Etkisi Tablosu	131
Tablo 29: Örgütsel Bağlılık Ölçeği İfadelerinin Güvenirlige Etkisi Tablosu	132
Tablo 30: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Duygusal Zorunluluk Bağlılığı Alt Boyutu İfadelerinin Güvenirlige Etkisi Tablosu	133
Tablo 31: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Devam Bağlılığı Alt Boyutu İfadelerinin Güvenirlige Etkisi Tablosu	134
Tablo 32: Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Alt Boyutlarının Güvenirlikleri.....	134
Tablo 33: Tanımlayıcı İstatistikler.....	135
Tablo 34: Örgüt Kültürü Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık İle Alt Boyutları Arasındaki İlişki	136
Tablo 35: Örgüt Kültürünün Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi.....	140
Tablo 36: Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Yöneticiye Güven Üzerindeki Etkisi.....	141
Tablo 37: Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Örgüte Güven Üzerindeki Etkisi.....	142
Tablo 38: Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi.....	143
Tablo 39: Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Duygusal-zorunluluk Bağlılığı Üzerindeki Etkisi.....	144
Tablo 40: Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisi.....	145
Tablo 41: Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi.....	146
Tablo 42: Örgütsel Güven Alt Boyutlarının Duygusal zorunluluk Bağlılığı Üzerindeki Etkisi.....	148
Tablo 43: Örgütsel Güven Alt Boyutlarının Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisi.....	149

Tablo 44: Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolünü Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	150
Tablo 45: Klan-adokrazi Kültürünün Duygusal-zorunluluk Bağlılığı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Güven Alt Boyutlarının Aracılık Rolünün Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	152
Tablo 46: Klan-adokrazi Kültürünün Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Güven Alt Boyutlarının Aracılık Rolünü Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	153
Tablo 47: Cinsiyet Değişkenine Göre t Testi Sonuçları.....	154
Tablo 48: Yaş Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları	155
Tablo 49: Eğitim Durumuna Göre Anova Testi Sonuçları	157
Tablo 50: Çalışma Yılına Göre Anova Testi Sonuçları	159
Tablo 51: Hipotez Sonuçları Tablosu.....	161

ŞEKİLLER LİSTESİ**Sayfa**

Şekil 1: Örgüt Kültürünün Unsurları	14
Şekil 2: Harrison ve Handy'nin Kültür Sınıflaması.....	19
Şekil 3: Parson'un AGIL Modeli	21
Şekil 4: Örgütsel Kültür Tipleri ile İlgili Rekabetçi Değerler Modeli.....	32
Şekil 5: Güvenin Oluşum Aşamaları	48
Şekil 6: Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd'ın Güven Modeli	59
Şekil 7: Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Modeli	61
Şekil 8: Örgütsel Güven ile Bağlılık Arasındaki İlişki	103
Şekil 9: Araştırma Modeli.....	111

KISALTMALAR LİSTESİ

ÖG	Örgütsel Güven
ÖB	Örgütsel Bağlılık
KAK	Klan ve Adokrasi Kültürü
HPK	Hiyerarşi ve Pazar Kültürü
DZB	Duygusal Zorunluluk Bağlılığı
DB	Devam Bağlılığı



GİRİŞ

Son otuz yılda jeopolitik ve teknolojik alanda yaşanan değişim ve gelişimler, iş faaliyetlerinin küreselleşmesine ve işletmelerde rekabetin artmasına neden olmuştur. Bu koşullarda faaliyet gösteren işletmelerde işgücü kaynağı olan insan faktörü giderek önem kazanmış, yöneticiler tarafından üzerinde yoğun araştırmalar yapılan bir konuma gelmiştir. Bu araştırmalarda; işletmelerin kültürleri tespit edilmeye, işgörenlerin işletmeye bağlılıkları ve güven düzeyleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Çalışanların örgüte ait hissetmeleri ve örgütleri için fedakârlık içinde olmaları yönünde motive edilen çalışanlar, örgütün rekabet gücünü korumakta ve artırmaktadır. Bu noktada çalışanın örgüte karşı aitlik hissi, fedakârlık yapabilmesi, kültür olarak nitelendirilen ortak değerlerin ve algıların gelişim düzeyine bağlıdır. Bunun bir sonucu olarak klasik yönetim anlayışındaki kârın maksimize edilmesi amacı, modern yönetim anlayışında önemini kaybetmekte, günümüzde örgütlerin temel amaçlarının; başarı, sürdürülebilir büyüme ve rekabet üstünlüğü sağlama olduğu görülmektedir.

Günümüzde işletmeler için son derece önem kazanan örgüt kültürü kavramı literatürde sıklıkla başvurulan; bireylerce paylaşılan ve yüksek kabul gören ortak değer ve sembol unsurlarıyla tanımlanmakta (Peters ve Waterman, 1982; Hofstede, 1998a; Daft, 2008), ve örgütsel bağlılık ile örgütsel güven değişkenlerini kapsayan bir kavram olarak kabul görmektedir. Kültür, örgütlerde yönetime dair bütün uygulamaların ve davranışların çekirdeği olma işlevini yürüten temel değerlere, inançlara ve ilkelere atıf yapar (Denison, 1997: 2). Öte yandan örgüt kültürü, kuruluşların politikalarının oluşmasında, amaçların elde edilmesinde ve planların uygulanabilmesinde önemli etkiye sahip olmasının yanında, yönetenler açısından tercih edilen stratejinin uygulanmasını kolaylaştıran bir araçtır. Güçlü örgüt kültürü bulunan örgütlerde davranış kalıplarına uyumda iş görenler zorlanmazken, zayıf örgüt kültürünün bulunduğu kuruluşlarda tam aksine iş görenler neyi nasıl yapacakları konusunda bir belirsizlik içindedirler (Eren, 2006: 166).

Modern yönetim literatüründe yoğunlukla araştırılan bir diğer konu örgütsel güvendir. Güven genel kabul gören tanımıyla, “belirsizlik halinde, karşıdakinden yararlı bir davranış göreceğine, ya da en azından istismara veya zarara uğramayacağına ilişkin olumlu beklenti” olarak ifade edilmektedir (Rousseau vd., 1998: 394-395). Önemli bir kültür değeri olan güven; örgütsel yapılanmalarda oldukça etkilidir. Bireylerin birbirlerine hissettikleri güven merkezileşmenin azalmasını sağlamaktadır. Yüksek güvenli örgütlerde benimsenmiş ve gevşetilmiş bir denetim mekanizması bulunmakta iken Örgütlerdeki güven azlığı merkezîleşmeyi arttırmakta, katı dışsal denetimi de beraberinde getirmektedir. Güvenin düşük olması bilginin bütününe ulaşmayı sağlayan iletişim kanallarının kapanmasına sebep olmakta ve bunun sonucunda da örgütte kapalı bir paylaşım ortamı oluşturmaktadır. Sonuçta kararalama süreci uzayarak karar kalitesi azalmaktadır (Asunakutlu, 2002: 5). Öte yandan Cook ve Wall (1980: 39) tarafından, örgüt içinde bireyler arasındaki güvenin örgütlerin uzun dönemde kalıcı ve iyi durumda olmasında önemli bir unsur olduğu vurgulanmıştır. İnsanlar arası etkileşimin merkezinde olan güvenin, yöneten ve çalışan arasındaki ilişkiye ve örgütsel başarıya derin etkisi bulunan bir kavram olduğu vurgulanmaktadır.

Örgütsel bağlılık kavramı işletmelerin uzun dönemli başarı elde etmeleri adına son derece önemlidir. Dolayısıyla, çalışanların örgütlerinde devam etme isteklerinin olması, iş görmeye düzenli olarak gelmeleri, örgütlerinin varlıklarını koruyarak amaçları ile bütünleşmeleri şeklinde tanımlanan örgütsel bağlılık (Meyer ve Allen, 1997), araştırmacıların ve yöneticilerin ilgisini çekmiştir. İşletmelerde çalışanların bağlılıklarının artırılması için yoğun çaba harcanmakta bu kapsamda iş görüşmeleri, iş tanımlarının yapılması, işe uyumun kolaylaştırılması sağlanmaktadır. Örgütsel açıdan bakıldığında, yüksek bağlı çalışanları olan işletmelerin; yorgunluk, yüksek işgören devri ve devamsızlık gibi bir sorunları olmayacaktır. Tam tersi yüksek örgütsel bağlılık hisseden çalışanların olduğu işletmelerde ise örgütsel amaçlara adanmış çalışanlar ile rekabet avantajı sağlamak daha kolay olacaktır. Örgütsel davranışların en önemli öncüllerinden olan örgütsel bağlılık, örgütsel uyum sağlanması noktasında da önemli bir role sahiptir. Başka bir ifade ile örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar örgüte de daha uyumlu bireyler haline gelmektedir (Seymen, 2008: 146). Bununla birlikte, örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerin, iş tatmini, üretim verimliliği, sadakat seviyesi ve sorumluluk bilinçleri daha yüksek

olur ve bu şekilde de örgüt için maliyetleri az olur. Günümüzde rekabetin yüksek ve ortamının da çeşitlenmiş olması, bu ortamda varlığını sürdürmeyi hedefleyen her örgüt için örgütsel bağlılık kavramını oldukça önemli bir konuma getirmiştir (Vural ve Coşkun, 2007: 148).

Bu çalışmada yukarıda anlatılanların önemine dayanarak, örgüt kültürü ve örgütsel güven düzeyi arasındaki ilişki, örgüt kültürü ve örgütsel güvenin örgütsel bağlılığa etkileri, örgüt kültürü, örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın bazı demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği ve örgütsel güvenin örgüt kültürü ile örgütsel güven arasında aracılık yapıp yapmadığı incelenmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde, örgüt kültürü kavramı, kapsamı ve işlevi, örgüt kültürünün unsurları, başlıca örgüt kültürü modelleri üzerinde durulmuş; ikinci bölümde, güvenin tanımı ve önemi, güven tanımında kullanılan kavramlar ve güvenin sınıflandırılması, örgütsel güven kavramı ve türleri, örgütsel güveni etkileyen kavramlar ve örgütsel güven modelleri açıklanmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde, kavramsal açıdan örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılığın önemi, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütsel bağlılık yaklaşımları ve örgütsel bağlılık sonuçları incelenmiştir. Söz konusu değişkenlerin kavramsal olarak ortaya konulmasından sonra, dördüncü bölümde, bu değişkenlerin aralarındaki ilişkiye dair literatürde yapılan çalışmalar ele alınmıştır. Son olarak beşinci bölümde, kavramsal çerçeveden yola çıkılarak, üretim sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin örgüt kültürü, bu işletmede işgörenlerin örgütsel güven düzeyleri ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesine, örgütsel güvenin örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracılık rolünün belirlenmesine yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Hatay'da bulunan özel bir işletmenin çalışanlarına anket uygulayarak gerçekleştirilen araştırma ile konu incelenmiş, literatürde yer alan diğer araştırma sonuçları ile karşılaştırma yapılmış ve konuya ilişkin bazı çözüm önerileri geliştirilmeye çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürü yönetim literatüründe 1980’li yıllardan itibaren önem kazanan bir kavram haline gelmiş ve kavramın tanımlanması, sınıflandırılabilmesi maksadıyla birçok farklı model ve yaklaşım geliştirilmiştir. Bu bölümde; kültür kavramı, örgüt kültürünün kapsamı ve işlevleri, başlıca örgüt kültürü modelleri incelenecektir.

1.1. Kültür Kavramı ve Kapsamı

Kültürün; bakmak, yetiştirmek anlamında, Latince “colere” veya “culture” kelimesinden geldiği kabul edilmektedir. Kültür, sosyal bilimlerde çeşitli anlamlarda, insan ve toplumla ilgili olarak birçok kez tanımlanmıştır. Bu konuda literatürde ortak kabul görececek bir tanım arayışında olan Kroeber, Kluckhohn ve Meyer (1952) yapmış oldukları çalışmada 150’den fazla kültür tanımı olduğunu belirlemişlerdir. Bu çalışma neticesinde kültür, insan topluluklarının kendine has oluşumlarını ortaya çıkaran, oluşturulan ve aktarılan simgelerle açıklanan duygu, düşünce ve davranış kalıpları şeklinde tanımlanmış, kültürün temelini tarih boyunca oluşan ve seçilen geleneksel görüşler ile özellikle onlara atfedilen değerlerin oluşturduğu ifade edilmiştir.

Sosyal antropoloji kökenli ve çok yaygın bir şekilde atf alan kültür tanımı 1871 yılında Edward B. Tylor tarafından yapılmıştır. Tylor’ın çalışmasına göre kültür “insanın öğrendiği bilgi, sanat, gelenek, inanç ve benzeri şeylerle yetenek ve alışkanlıkları da içine alan karmaşık bir bütün” olarak ifade etmiştir (Hofstede, Neuijen, Ohayv, ve Sanders 1990: 311). Ancak bu tanım şu sebeplerden dolayı eleştirilmiştir:

- İnsan yalnızca kültürden etkilenen bir unsur olarak ele alınmaktadır.
- İnsanın kültüre olan etkisi ve kültürü etkileyen doğal çevre unsuru göz ardı edilmektedir.

- Kültüre neden ihtiyaç duyulduğunun vurgulanmamaktadır.

Yapılan eleştiriler doğrultusunda Shein, kültürü toplumların çevreyle olan mücadelesi ve beraber yaşamanın doğurduğu sıkıntıların oz m  sırasında keşfettiği, uygulanabilirliği sebebiyle de yeni katılan bireylere aktarılan tecrübe, yetenek, deneyim, gelenek ve görenek, tutum ve değerlerin tümü olarak yeniden tanımlanmıştır (Schein, 1997: 111).

Hofstede (1983: 4) kültürün “bir insan grubunun üyelerini diğerlerinden ayıran insan zihninin ortak programlaması” şeklindeki işlevinden bahsetmekte ve bu anlamda kültürün toplumda çoğunluk tarafından kabul edilmiş ortak değerler bütünü olduğunu ifade etmektedir.

Bireysel ve sosyal bir fenomen olarak kültür tanımları şişman (2014: 1) tarafından şu şekilde sıralanmaktadır:

- Kültür, içinde yaşanılan toplumdan kazanılan bir sosyal mirastır.
- İnsanların inanma, düşünme ve hissetme biçimleridir.
- Toplumların yaşama şeklidir.
- İnsanların problemleri ozme biçimidir.
-  ğrenilmiş davranış bütünüdür.
- Davranışların düzenlendiği normatif bir düzendir.
- Doğada bulunana karşı insanlar tarafından oluşturulan ve geliştirilen her şeydir.
- Egemenliğin ve meşruiyetin aracıdır.

Yukarıda kültürle ilgili geliştirilen bazı tanımlamalardan kısaca söz edilmiştir. Aşağıda bu tanımlamalardan yola çıkılarak belirlenen kültür kavramına ilişkin özellikler açıklanacaktır.

1.1.1. Kültürün Temel Özellikleri

Kültür simgeseldir ve çoğunluk tarafından paylaşılan anlamlar bütünüdür. İnsanlar hayata dair deneyimlerini simgeleştirerek kültür haline getirirler. Bu şekilde oluşan kültürel değerleri ortak duygular oluşturma amacıyla paylaşırlar.

- Kültür toplumsaldır. Toplumda var olan kültürel öğretiler sonraki kuşaklara aktarılır. Bu öğretiler toplumun ortak değerleridir. Bu nedenle kültürel değerler toplumsaldır. Bunun yanında kültür toplumun tümünde var olması sebebi ile geneldir. Ancak birini diğerinden ayırdığı noktada ise özeldir.
- Kültür kolektiftir. Tek bir bireyin ortaya çıkardığı bir olgu değildir. Çevresel koşullara ayak uydurma esnasında bireyler tarafından üretilen tutumlar, toplumun çoğunluğu tarafından paylaşılmadıkça kültürel değer kazanamaz.
- Kültür tarihi ve süreklidir. Toplumlar çevresel şartlara uyum ve doğayla mücadele esnasında ortaya çıkardıkları tutumları kendilerinden sonraki kuşaklara aktararak kültürel değerlere süreklilik kazandırır.
- Sonraki kuşaklara aktarılan kültürel değerlerin kazanımı öğrenme yoluyla olur. Bu bağlamda kültür öğrenilir.
- Kültür doğayla mücadele ve çevresel şartlara ayak uydurma esnasında ortaya çıkardığı kurallara uygun hareket eder. Aslında bu davranışı onun kuralları bir değer olarak kabul etmesi anlamındadır. Bu bağlamda da kurallara dayalı değerler sisteminde kültür idealleştirilmiştir.
- Kültürel değer olarak konulan toplumsal kurallar insanlara belli davranış kalıpları sunar ve onların bu kalıplara uymasını sağlar. Böylelikle toplumların homojen bir yapıda bütünleşmesini sağlar. Bu bağlamda kültür bütünleştiricidir.
- Kültür, insanlara doğayla başa çıkma ve çevreye ayak uydurmayı öğretir. Onlara sunduğu olanaklarla, birlikte yaşamayı mümkün kılar. Böylelikle kültür, ihtiyaçları karşılayıcı özelliğe sahiptir.
- Etnik merkezli ayrışma eğilimini artırıcı özellik taşır.

1.1.2. Kültürün Sınıflandırılması

Kültür sınıflamaları farklı değerlere göre yapılmaktadır. Bu sınıflandırmalarda; kültür öğelerinin birleşimi, kültürün oluşum şekli, yaşanan coğrafya, bireylerin ekonomik durumları, üretim ve tüketim tarzları, teknolojiye ve çevreye uyum gibi değerler öne çıkmaktadır. Bu bölümde yönetim literatüründe çoğunlukla değinilen; baskın ve alt kültür ile maddi ve manevi kültür sınıflandırması açıklanacaktır.

Toplum tarafından kabul edilme derecesine göre kültür, baskın veya genel kültür ve alt kültür olarak iki ayrı grupta incelenmektedir.

Baskın (genel) kültür, toplumun tamamı tarafından paylaşılan veya toplumun her kesiminde ve kendi içinde her coğrafyada kabul edilen kültürel değerler, o toplumda baskın kültür olarak ifade edilir. Diğer bir ifade ile mevcut toplum sayısınca baskın kültürden bahsedilmektedir. Kısacası; baskın kültür, bir toplumun veya coğrafi bir bölgenin tüm sosyal gruplarında var olan ve geçerli olan, benimsenen hâkim değerlerdir ve toplumdaki tüm bireylerin davranışları üzerinde etkilidir (Köse, Tetik ve Ercan, 2001: 223; Güçlü, 2003: 150).

Alt kültür, örgütler de baskın veya genel kültürün içinde yer alırlar. Bu bağlamda, örgütsel kültürler genel kültürün örgütlerdeki türevidir. Bununla birlikte, değişik kültürler, içinde yer aldıkları genel kültürün farklı değerlerini yoğunlukla içinde barındırırlar. Alt kültür konusunda üzerinde durulması gereken diğer bir husus; alt kültürlerin genel kültür içerisinde yer almalarına ve genel kültürün bazı özelliklerini taşımalarına rağmen, genel kültürün alt kültürlerin bir toplamı olarak düşünülmemesidir (Çağlar, 2001: 129-130).

Örgüt kültürü konusunda yapılan çalışmalarda; örgütte tek bir ortak kültürün ya da örgüt kültürünün olmadığı, geniş toplumda olduğu gibi örgütler içinde de farklı alt kültürlerin olabileceğini kabul edilmektedir. Kısacası; örgütlerin baskın kültürü, bünyesinde fazla sayıda alt kültür içerebilmektedir. Alt kültürler, toplumsal gruplar arasındaki farklılığın işaretidir. Bu farklılık bazen çok derin, bazen de fark edilemeyecek kadar birbirine yakın olur (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2014: 29).

Maddi kültür, insanlığın maddi eşyaları, kültürün en açık olanı, elle tutulabilir görüntüleridir. Ulus kültürünün içinde var olan ve çevreyi şekillendiren, atmosferde kütleli ve hacimsel olarak var olan maddi elemanlardan oluşan bir olgudur. Araçlar, yapılar, teknikler, yollar vb. gibi gözle görülen maddi unsurlardan meydana gelen ve insanın kendi eseri olan çevre koşullarının sonucu olarak ifade edilebilir. Örgütler için maddi kültür ise; maddesel değerler, örgütün kârını, sermayesini, aktif ve pasif olan tüm varlıklarını ifade eden gerçek değerlerdir. Örgütteki pazar faaliyetleri çoğunlukla maddi değerlerle yürütülür. Örgütün üretim yöntemleri, üretim faktörleri, örgüt yapısı, örgütün iletişim, etkileşim araçları örgütün maddi kültürüdür (Çağlar, 2001: 130).

Manevi kültür, ulusları sosyal anlamda belirginleştiren, özünü oluşturan kültür unsurlarının meydana getirdiği bir yaşam tarzıdır. Diğer bir ifade ile kültürün, toplumların psikolojik ve sosyal gereksinimlerini gidermeye yönelik kısmını ifade etmektedir. Manevi kültür unsurları, maddi kültür unsurlarındaki değişime endeksli meydana gelen değerler, tutumlar, bilgiler, davranış kalıpları, gelenekler ve göreneklerdir. Manevi kültürü genel olarak şu üç bileşenden oluşturmaktadır (Ozankaya, 1999: 53):

1. Toplumsal değerler ile insanların davranışlarının örtüşmesini sağlayan, yazılı veya yazısız kurallar,
2. İnsanların zihinlerinde oluşan veya yazılı olarak buldukları kurallara dair geliştirilen davranış kalıpları,
3. Kültürün maddi çıktıları olan unsurları (slogan, gösterge vb.).

1.2. Örgüt Kültürü: Kapsamı ve İşlevleri

Günümüzde artan küreselleşme süreci ile örgütler, rekabet güçlerine bağlı olarak, hızla değişen ve gelişen bir çevrede faaliyet göstermektedirler. Son dönemde yapısal ve ekonomik faktörlerden ziyade insan faktörü rekabet gücünün belirleyicisi haline gelmiştir. Örgüte ait hissetmeleri ve örgütleri için fedakârlık içinde olmaları yönünde motive edilen çalışanlar, örgütün rekabet gücünü korumakta ve artırmaktadır. Bu noktada çalışanın örgüte karşı aitlik hissi, fedakârlık yapabilmesi, ortak değerlerin ve algıların gelişim düzeyine bağlıdır. Dolayısıyla örgüt kültürünün tanımlanması, kapsamının ve işlevlerinin açıklanması önemli hale gelmektedir.

1.2.1. Örgüt Kültürü Kavramı

Örgüt kültürü, yönetim literatüründe kültür kavramının Elliot Jaques'ın "*Bir Fabrikanın Kültürünü Değiştirmek*" (1951) isimli kitabına girmesiyle ele alınmıştır. Bununla birlikte 20. yüzyılın sonlarına gelinirken Amerikan yönetim literatüründe, Pettigrew'un "*Administrative Science Quarterly*"de yazmış olduğu "*Örgütsel Kültürler Üzerinde Çalışırken*" adlı çalışması ile araştırılmaya başlanan örgüt kültürü; izleyen yıllarda Amerikan endüstrisine karşı Japonların meydan okumasına dayalı *Teori Z* (William Ouchi, 1981) ve *Japon Yönetim Sanatı* (Athos ve Pascale, 1981) ile hızla gelişme göstermiştir. Bu gelişim; *Örgüt Kültürü* (Deal ve Kennedy, 1982) ve *Değişimin Temelleri* (Kanter, 1983) ile ivme kazanmıştır. Özellikle, Peters ve Waterman tarafından yazılan "*Mükemmeli Arayış*" kitaplarıyla ele alınan örgüt kültürü, Avrupa'da da incelenen konular arasında yerini almıştır (Hofstede vd.,1990: 286).

Bahse konu eserler ile yönetim kavramı, bilinenin aksine alışılmış finansal kriterlere değil, davranışsal faktörlere dayandırılmaktadır. Başarı ile başarısızlığın içsel nedenlere, örgütün temelinde var olan değerlere ve ilkelere dayandığı ortaya koyulmaktadır. Diğer bir ifade ile örgüt üzerinde etkisi olan maddi olmayan değerler üzerinde durulmaktadır (Denison, 1997: 1-2).

Terzi (2000: 20-21) örgüt kültürünün ortaya çıktığı ve popüler hale geldiği bu dönemi aşağıdaki gelişmelerle açıklamaktadır:

- Japonya'da ekonominin hızla büyümesine sebep olan Japon firmalarının başarısı ile 1970'li yıllardan sonra dünyada hissedilen "Japon Mucizesi" araştırmacıları bunun nedenlerini açıklamaya yöneltmiştir.
- Dünya Japon firmalarının başarılarını konuşurken Amerikan firmalarının Pazar payını kaybetmesi Avrupa ve Amerika araştırma dünyasını Japon örgütlerini araştırma konusunda heveslendirmiştir.
- Klasik dönemde örgütlerin nitel yönden incelenmelerine esneklik göstermeyen pozitivist eğilime karşı tepki olarak gelişen örgütlerin kültürel ve sembolik açıdan araştırılması tutkusu, nitel ölçümlere ağırlık kazandıran önemli etkenler olmuşlardır.

Örgüt kültürünün içeriği son derece geniş ve kapsamlı olup, literatürde bulunan ve sıklıkla atıf yapılan örgüt kültürü tanımları şunlardır:

Deal ve Kennedy (1982: 4) örgüt kültürünü, “işyapma ve yürütme biçimi” şeklinde geniş anlamda tanımlarken; Schein (1983: 14), “örgüt içinde çalışan grupların keşfettiği, geliştirdiği temel fikirler ve düşünceler” şeklinde belirgin olarak tanımlamıştır.

Örgüt kültürü, çalışanların zihinlerinde başat bir yerde olup, bireyler tarafından özümsemekle paylaşılan, değerler ve sembollerdir (Bate, 1984: 43).

Hofstede (1998a: 4) örgüt kültürünü; “bir grubu veya örgütün bireylerini diğerlerinden ayıran kollektif zihin programlaması” şeklinde tanımlamıştır.

Daft’a (2008: 85) göre örgüt kültürü, bireylerce paylaşılan temel değerler, alışkanlıklar, tutum ve inançlar bütünüdür. Ayrıca örgüt içinde, toplum kültürü tarafından oluşturulan davranış kalıplarıdır.

Örgüt kültürü, bireylerin düşüncelerinde ve davranışlarında yol gösteren, bağlayıcılığı olan, örgütsel gelişim sürecinde oluşan, bilişsel ve duyuşsal bilgilerdir (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004: 17).

Özkalp ve Kırel’e (1996: 142) göre örgüt kültürü, örgüt içinde baskın ve bireylerin geneli tarafından paylaşılan değerlerden meydana gelmekte, çalışanlarca sembolik anlamlarla algılanan, örgütteki hikaye, masal, slogan ve inançlardan oluşan bir yapıdır.

Yukarıda genel kabul görmüş tanımlamalarda vurgulanan ortak noktalar şu şekildedir:

- Bireylerce paylaşılan ortak değerlerdir.
- Paylaşılan değerlerin olduğu şekliyle işgörenlerce yüksek düzeyde kabul görmesidir.
- Bu değerlerin işgörenler için taşıdığı sembolik anlamdır.

Örgüt kültürü örgütsel davranışla ilgili değişkenleri kapsayan bir kavramdır. Kültür, örgütlerde yönetime dair bütün uygulamaların ve davranışların çekirdeği olma işlevini yürüten temel değerlere, inançlara ve ilkelere atıf yapar. Bu ilke ve uygulamalar iş görenler için anlam ifade ettiğinden dolayı süreklilik taşırlar, örgütün geçmişinde fayda sağladığı ve gelecekte de işe yarayacağına inanılan örgütlerin yaşamını sürdürmesine yarayacak stratejileri aktarırlar (Denison, 1997: 2).

Giderek küreselleşen iş hayatında, örgüt kültürü, işletmelerin rekabet üstünlüğünü kazanmalarında önemli rol oynamaktadır. Çünkü bu kavram kuruluşların politikalarının oluşmasında, amaçların elde edilmesinde ve planların uygulanabilmesinde önemli etkiye sahip olmasının yanında, yönetenler açısından tercih edilen stratejinin uygulanmasını kolaylaştıran veya zorlaştıran bir araçtır. Güçlü örgüt kültürü bulunan örgütlerde davranış kalıplarına uyumda iş görenler zorlanmazken, zayıf örgüt kültürünün bulunduğu kuruluşlarda tam aksine iş görenler neyi nasıl yapacakları konusunda bir belirsizlik içindedirler (Eren, 2006: 166).

1.2.2. Örgüt Kültürünün Temel Özellikleri ve İşlevleri

Ulusal kültürün şekillendirdiği ve etkilediği örgütsel düzeydeki alt bir sistem olarak düşünülen örgüt kültürünün, ulusal kültür özelliklerini ve bünyesindeki bireyler aracılığı ile de farklı kültürlerin özelliklerini içermesi kaçınılmazdır. Buradan yola çıkarak, kültürlerin adeta bir sentezi olarak tamamen kendine özgü yapısı olan örgüt kültürünün sahip olduğu özellikler aşağıda olduğu gibi sıralanmaktadır (Eren, 2006: 138-139):

1. Örgüt kültürü, örgütün stratejik planları çerçevesinde belirlediği, misyonu, vizyonu ve faaliyetini ilgilendiren tüm faktörleri; girişimci grubun ve yönetenlerin olmasını istediği tutum ve davranışları doğrultusunda oluşur. Gelişim aşamasında da tüm bireyleri etkiler. Bu olgu bireyler tarafından sonradan kazanılır ya da öğrenilerek uygulanılır.
2. Örgüt kültürü, örgütler adına belirleyici bir unsur olup, örgütsel özelliklerinin ortaya çıkardığı bir ürün olarak tüm bireylerce kabul edilebilir ve paylaşılabılır olmalıdır.

3. Bireyler tarafından geliştirilen etkin iletişim ve etkileşim, herkes tarafından paylaşılan temel değerler, tutum ve inançlar olarak ortaya çıkar. Örgüt kültürü, ulusal kültürde olduğu gibi sözlüdür.
4. Örgüt kültürü, sistemli ve yinelenen, zaman içerisinde aktarılan bir yapıdadır.
5. Örgüt kültürünün esasını teşkil eden değerlerin dayandığı varsayımlar bireylerin davranış ve tutumlarını oluşturur.
6. Bireyler arasındaki ve müşterilerle olan ilişkilerde ve örgüt içi ilişki örüntülerinde nasıl davranılması gerektiğine yönelik kuralları oluşturur.

Örgüt kültürünün işlevi konusunda Furnham ve Gunter (1993: 72), örgütün başarısına katkı ya da başarıyı önleme şeklinde ikili ayırım yapmaktadır. Bu işlevler; içsel bütünleşme ve eşgüdümdür. Örgüt kültürü, ortak anlayış ve etkileşim temelinde paylaşılan bir sistem oluşturur. Eğer bu işlevler gerektiği gibi uygulanmazsa, örgütün stratejik hedeflerine ulaşmasının önünde engel olur.

Schein (2004: 87-135), örgüt kültürünün işlevlerini, kültürün örgütlerde ortaya çıkan sorunların çözümü üzerindeki etkilerine değinerek açıklamaktadır. Bu işlevler şunlardır:

1. Örgütün sürekliliğini sağlama ve çevresine uyum konusunda sorunlarına getirilen çözümler:
 - a. *Strateji ve misyon*: Açıkça veya örtülü şekilde ifade edilmiş işlev ve değerlerin örgütün çevresine duyurulması ve çevresince de anlaşılması.
 - b. *Hedefler*: Ana misyondan üretilmiş hedeflere yönelik ortak anlayışlar geliştirme.
 - c. *Araçlar*: amaçlara ulaşmak maksadıyla başvurulacak yöntem ve araçlar adına mutabakat sağlanması.
 - d. *Ölçümler*: toplulukların veya örgütlerin hedeflerini nasıl daha iyi yerine getireceğinin ölçümünde kullanılan kontrol mekanizmaları ve başarı değerlendirme kriterleri adına fikir geliştirme.
 - e. *Düzeltilme*: Hedeflere ulaşamadığı hallerde, yapıcı ve onarıcı stratejiler oluşturma konusunda fikir birliğini sağlama.

2. İç bütünleşme sorunlarının çözümü:
 - a. *Müşterek dil ve nosyon birliği*: Bireyleri bir araya getiren ve iletişim örüntüleri kurmalarına yarayan bir olgudur. Eğer çalışanlar birbiri ile iletişim kuramaz ve birbirini anlamazlarsa bir grubun varlığından söz edilemez.
 - b. *Güç ve statünün dağılımı*: Örgütlerde mevki ve yetki dağılımının nasıl olacağı ve nasıl dağılacağı, terfi düzeninin kriterleri bellidir. Bireylerin bu bağlamda, aralarında uzlaşma sağlanarak, ortaya çıkabilecek olası anlaşmazlık çatışmalarının önüne geçilmiş olunacaktır.
 - c. *Samimiyet, arkadaşlık ve sevgi gibi normları geliştirme*: örgütlerde bireylerarası sevgi bağı ve arkadaşlık ilişkisi kurmak beraber çalışmak ve duygusal manada tatmin sağlamak adına ihtiyaç duyulan ortamın kuralları belirlenmelidir.
 - d. *Ödülleri ve cezaları belirleme*: Tutum ve davranışlardan hangilerinin istenilen, hangilerinin ise istenmeyen ve hangilerinin ödül kazandıracığını hangilerininse ödüksüz bırakılacağını ya da cezalandırılacağını belirlemek gerekmektedir.
 - e. *Açıklanamazları açıklama*: Örgütlerde diğer sosyal gruplarda olduğu gibi bazı açıklanamayan durumlarla karşılaşmaktadır. Bu durumların bireylerce değerlendirme yapılabilecek bir dini veya ideolojiye ait değerlerinin var olması, açıklanamaz belirsizlikten kaynaklanan korku ve endişeyi ortadan kaldıracaktır.

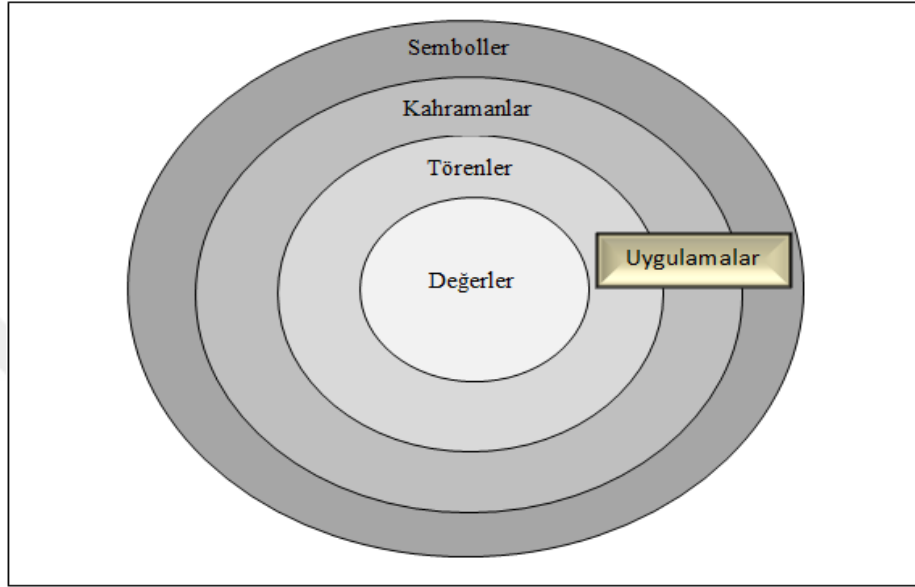
Özkalp ve Kirel'e (2013: 173-174) göre örgüt kültürünün işlevleri; örgütleri birbirinden ayıran daraltıcı yönü vardır, örgütte bulunan bireylere kurumsal veya örgütsel bir kimlik kazandırır, çalışanları kurumlarına bağlar ve fedakârca çalışmalarını sağlar, bireylerin ilişkisel bağlarını güçlendirir ve bireylerin işlerinde denetim mekanizması olarak görev yapar. Şeklinde ifade edilmektedir.

1.3. Örgüt Kültürünün Unsurları

Örgüt kültürünün unsurları, örgüt kültürünün yönetiminde temel belirleyiciler olarak nitelendirilmektedir. Örgüt kültürünün unsurlarını Pettigrew (1979) "semboller, dil, ideoloji, inanç, törenler ve mit" olarak ifade ederken; Hofstede'e

(2001: 11) göre örgüt kültürünün unsurları; “semboller, kahramanlar, törenler ve değerler” olarak sıralanmaktadır. Bu unsurlar, soğanın zarları gibi iç içe olup, Şekil 1’de görülmektedir. Semboller, kahramanlar ve törenler uygulamalar eksenindedir ve değerler ise bu eksenin çekirdeğini oluşturur. Aşağıda örgüt kültürünü meydana getiren unsurlar genel itibarı ile açıklanacaktır.

Şekil 1: Örgüt Kültürünün Unsurları



Kaynak: Hofstede, 2001: 11

1.3.1. Değerler ve Normlar

Hofstede (1998b: 478) tarafından birtakım tutumların başka tutumlara karşın kabul edilme eğilimi olarak ifade edilen değerler kültürün merkezini oluşturmaktadır. Topluluklarda düzeni geliştiren, başarıyı hedefleyen, inanç ve kavramlardır. Bunun yanında, değerler insanların örgütlerine yaptıkları katkıları ve ortak ülküsüdür. Toplulukların ne yapması gerektiği konularında rehberlik ederler.

Temel değerler ve normlar; örgütleri ve örgütün üyelerini belirgin bir biçimde diğerlerinden ayıran, adeta onlara sosyal bir kimlik ve kişilik kazandıran bir unsurdur. Örgüt için bireylerce kabul edilen ve kullanılan temel bir değer varlığı, bireylerin davranışlarında; neyin, nerede ve nasıl yapılması veya yapılmaması gerektiğini tanımladığı için örgütsel davranışlara temel oluşturur. Örgütteki tüm bireyleri ortak bir amaca sevk eder (Boylu ve Sökmen, 2011: 46-47).

Normlar, sosyal bir düzende belirlenmiş değerler sistemine bağlı şekilde oluşur. Aynı zamanda, sosyal düzenin katılanlarına rehberlik eden sosyal standart ve kurallardır. Normlar, grup üyeleri tarafından kabul edilen ve onlardan beklenen ortak düşünce ve davranış standartlarıdır. Normlar; duygular, değerler, gelenekler, adaletler gibi tutum ve davranışların büyük kısmını içine alır. Hep birlikte bu normlar, üyelerin iyi durumlarını korumak için onlardan beklenen kurallar ve uygulamaları oluştururlar (Şişman, 2014: 95).

1.3.2. Temel Varsayımlar

Varsayım; yargı, inanç ve genellemelerin bireylerce doğru ve gerçek olarak kabul edilmesidir. Dünyada ve çevremizdeki düzene ilişkin olarak ele alınan kültürün varsayım unsurunun sözcük karşılığı olarak “inanç” sözcüğünün kullanılması yanlış değildir. Bu bağlamda varsayım ya da inanç, insanların herhangi bir konuda koşulsuz olarak kabul ettikleri doğrular ve gerçekler anlamını taşımaktadır (Şişman, 2014: 85). Benzer şekilde Doğan (2012: 50) örgüt kültürünün bu unsurunun literatürde bir grup yazar tarafından “inançlar” başka bir grup yazar tarafından ise “temel varsayımlar” olarak ifade edildiğini belirtmektedir.

Temel varsayımlar, bireylerin ya da toplulukların düşünce, his, söyleyiş ve davranış sınırını belirleyen, bilinçli olmayan seviyedeki ilkeleridir. Bir kültürel biçim içinde başka seçeneklerle kıyaslama imkânı bırakmayacak derecede doğal kabul edilen egemenliği, bu ilke sisteminin, değerler sisteminden farklıdır. Varsayımlar örgüt kültürünün tutumuna, temel değerlerine, normlarına ve inancına yol gösterir özelliktedir (Bozkurt, 1996: 91).

Temel varsayımları fark etmek zordur. Farklı ülkelerde, inançları, değerleri ve varsayımları inceleyen çok sayıda çalışma, değişik kültürlerde aynı veya benzer davranışların bireyler için farklı anlamlar ifade ettiğini ve farklı sonuçlar doğurduğunu göstermektedir. Ayrıca kültürel olarak bireylerce kabul edilen ve bireyler arası aktarılan varsayımları ortaya koymada yaklaşık üç belirgin sorun karşımıza çıkmaktadır ve bunlar aşağıda olduğu gibidir (Wilkins, 1983: 26-29):

1. İnsanlar varsayımları konuşmak yerine somut örneklerle anlatmayı tercih ederler.
2. Mevcut normlara aykırılık olmaması sebebiyle, insanlar bazı varsayımların kabulü konusunda isteksiz ve çekingen davranırlar.
3. Örgütlerin büyüklüğü ve çeşitliliği, çoğu örgütün; kültür denetiminin, bulgularının, söz konusu varsayımları ve örgütün genel kültürünü temsil etmede ne derecede yeterli olduğunu gözönünde bulundurmaya gerekli kılmaktadır.

1.3.3. Liderler ve Kahramanlar

Kahramanlıklar, topluluklarda önemi yadsınamayacak derecede yüksek olan, örgütsel kültürlerin gelişimine paralel olarak gelişen kavramlardır. Kahramanlar, toplumların kültürlerinde yüksek saygınlık kazanmış özelliklere sahip; yaşayan veya ölmüş olan; hayali veya gerçek bireyler olabilir (Hofstede vd., 1990: 92).

Örgütlerde çeşitli başarılar kazanarak bireylerin beğeni ve takdirini kazanan üyeler vardır. Bu üyeler, iş gören veya yöneten durumunda olabilirler. Performansları, çalışma disiplinleri, etkinlikleri, başarıları ve de temsil güçleri ile diğer katılanların motive edilmesi ve teşvikleri anlamında önemli faaliyetleri yerine getirebilirler. Etkin ve güçlü kültürü bulunan örgütler; kişilik, davranış, düşünce ve başarıları ile örgütün temel değerlerini temsil eden kurumsal kahramanları ve kahramanlıkları devamlı olarak yaşatırlar. Bazı örgütlerde örgüt kurucuları, sahipleri, yöneticileri ve başarı göstermiş bazı iş görenlerin hikâyeleri anlatılır ve canlı tutulur. Örgüt kültürleri üzerinde yapılan araştırmaların birçoğu örgütsel kahramanlarla ilgilidir (Şişman, 2014: 99).

Lider ile örgüt arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalar çoğunlukla bu ilişkinin örgütün başarısına olan yansımaları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Özellikle kuruluş sonrası bir örgütte kültürü benimsetmek adına bir sosyalleşme süreci gereklidir. Bu husustaki düzenlemenin çoğu liderin elindedir. Bu sebeple örgütsel kültürün yerleşmesinde liderin büyük önemi vardır. Bunun yanında hatırlanması gereken diğer bir konu da örgüt kültürü liderin kendisi değildir (Erdem, 1996: 45).

Liderler, aktarılan inanç ve değerlerin bir güç şekli olmasına önem vererek örgüt kültürünü yapılandırmalıdır. Ayrıca yaşanan durumlar karşısındaki değerlendirmelerinden, kriz zamanlarında meydana gelen bağlanma duygusu ve temel değerlerdeki bütünleşmeye kadar örgütsel davranışların gelişmesinde son derece belirginlerdir. Bu sebeple, olağanüstü hallerde, liderlerin göstereceği davranışlar örgüt kültürünü ciddi anlamda etkileyebilecek düzeyde ve önemlidir (Çetin, 2004: 29).

Kısaca, kahramanlar ve liderler, örgüt kültürünün kendilerine biçtiği rolü istekli ve özverili bir biçimde sergileyen ve bireylere model oluşturan kimselerdir. Bu kimselerin, örgütün hedeflerini yakalamada başarılar elde etmiş ve rehber olma özellikleri ile kültürün güçlenmesi ve kökleşmesi için önemi son derece yüksektir (Eren, 2006: 137).

1.3.4. Törenler ve Semboller

Törenler, özel bir düşüncenin aktarılması veya belli bir hedefe ulaşılabilmesi amacıyla yürütülen seremonik faaliyetlerdir. Törenler özel aktivitelerdir ve törensel faaliyetlerin maksadı, belirli bir iletiyi aktarmak ya da daha özel bir hedefe ulaşmaktır. Örnek olarak; çalışan başarısına dair verilen ödül, kuruma katılımını veya kurumdan ayrılışını kutlamak, toplantılar, piknikler, kokteyller, eğitimler tertip etmek, kurumlarda sıklıkla karşılaşılan seremoni ve tören türlerindedir (Güçlü, 2003: 152).

Törenler; bir grup, bir topluluk veya herhangi bir örgütsel yapıda olması gereken temel değerler adına yapılan düzenlemeler olarak ifade edilmektedir. Kültürel tabanlı anlamsız olsa da sosyalleşme açısından oldukça önemli ve özümşenen temel değerlerin paylaşımını kolaylaştıran bir fonksiyona sahiptir. Örgütlerde veya topluluklarda değerli olduğu kabul edilen davranışların neyi ifade ettiğinin örgüt üyelerine iletilmesine aynı anda da bunların pekiştirilerek paylaşımının sağlanmasına yol açmaktadırlar (Doğan, 2012: 56).

Semboller, çeşitli anlamlar için belirsiz bir biçimde var olan duyguları uyandıran ve insanları harekete geçiren nesnelere, eylemlere, ilişkilere ve dilbilimiyle ilgili oluşumlardır. Genel olarak; sembol örgütün en temel ve en küçük birimi olup, kültürel semboller herhangi bir olgunun yerini alır. Günümüzün modern örgütlerinde

sembollerle çevrelenmiş bir ortamda faaliyetler sürdürülmektedir. Örgütlerin logoları, büro düzenleri, birer semboldür ve iyi bir şekilde seçilmiş semboller, onlarla karşılaşanlara kolaylıkla fark edilebilecek temel değerleri iletebilirler. Ancak kötü bir şekilde seçilmiş semboller kültürü olumsuz etkiler (Doğan, 2013: 20).

1.3.5. Hikâyeler ve Efsaneler

Örgütün tarihinde meydana gelen olaylara dair bireyler tarafından aktarılan anılar, efsaneler, hikâyeler, sembollerin sözel şekli olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütlerde katılanlar toplum yaşamına dair belirli fikirleri geliştirmede ya da belirli olayları açıklamada birtakım sözlü edebiyat ürünlerini kullanarak, tarihinde başarılı olan bireylerin hayatlarından, görüş ve davranışlarından örnekler vasıtası ile faydalanırlar. Öne çıkarılması istenilen temel değerler bu yöntemle anlamlı iz bırakır ve akıllarda uzun yıllar kalabilir (Ouchi, 1987: 38).

Örgütlerde hikâyeler, örgütün geçmişine ilişkin yaşanmış çeşitli olayları yansıtan ve örgütün temel değerlerini taşıyan kültürel unsurlardır. Birçok örgütte özellikle yönetenler olmak üzere iş görenler, örgüt felsefesini yansıtan çeşitli hikâyeler, efsaneler anlatırlar, örgütsel kahramanlardan ve onların örgütsel faaliyetlerdeki başarılarından söz ederler. Örgüt kurucuları, yöneticiler ve başarılı olmuş iş görenler hakkında da anlatılan bu hikâyeler, örgütsel yönden bütünleşme, koordinasyon ve kontrol işlevi görmekte; yönetsel anlayış ve uygulamaların inandırıcı ve ibret verici örneklerini oluşturmaktadır (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004: 55).

Efsaneler, masal türü edebi yaklaşımlarla toplulukların tarihi ile bugünü arasında bağlantı kurarlar. Örgütte bireylerce aktarılan efsaneler, birlik ve beraberlik duygusunun artmasına, çalışan dayanışmasının sağlanmasına, efsanedeki düşünsel tema sayesinde bireylerin nasıl davranmaları gerektiğine rehberlik eder. Daha çok adaptasyon sürecinde, bireylerin ait olma duygusunun oluşmasına destek olarak verimli bir şekilde çalışma disiplinini destekler (Güçlü, 2003: 153).

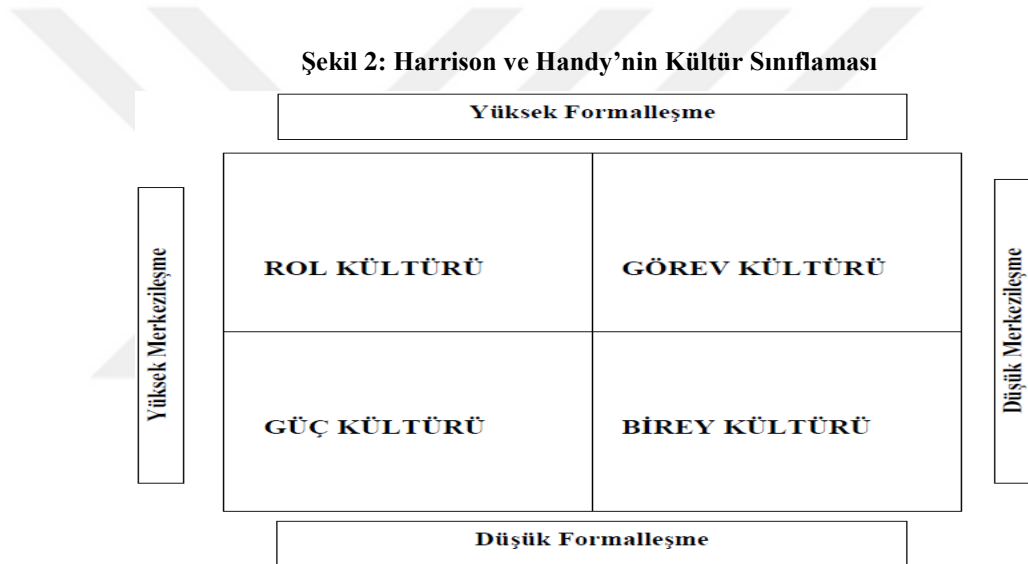
1.4. Başlıca Örgüt Kültürü Modelleri

Bu kısımda örgüt kültürü literatüründe yaygın olarak kullanılan modeller incelenecektir. Bunlardan beşi ana hatlarıyla ele alınırken altıncı model “rekabet

eden değerler modeli” çalışmanın uygulama kısmı için temel alınacağından ayrıntılı olarak incelenecektir.

1.4.1. Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Modeli

Handy ile Harrison modelinde yer alan yaklaşımın birlikte açıklanması uygun olacaktır. Her ne kadar kültür sınıflandırılması Harrison tarafından Şekil 2’de görüldüğü gibi; rol, güç, birey ve görev kültürü şeklinde ifade edilip, Handy modelinde ise mitolojilerde geçen isimlerle ifade ediliyor olsa da tanımlamalar birbiri ile benzerlik göstermektedir. Harrison ve Handy örgüt kültürünü, geliştirdikleri modellerinde, çalışanların; işgörme yöntemlerini, davranış kalıplarını ve özelliklerini esas alarak sınıflandırmışlardır (Bakan vd., 2004: 90).



Kaynak: Naktiyok, 1999: 104

Güç (Zeus) Kültürü: Örgütlerde hiyerarşik yapının baskın olduğu belli kişi veya kişilerin gücü kendisinde topladığı örgüt kültürü tipidir. Güç, denetim, itaat ve statü önemli değerler olarak öne çıkar. Kilit rolde yer alan çalışanların örgütten ayrılması örgütte sarsıntıya yol açar. İletişim yatay değil dikey yönde yapılır. Faaliyetlerin ve uygulamaların otorite izni olmadan gerçekleşmediği bu örgüt kültürü tipine genellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerde rastlanır. Kaynaklar ve karizma otoritenin ana unsurlarıdır. Bireyler az sayıda soru sorarak çalışmaya teşvik edilirler. Bu örgüt kültürü tipine ilişkin söylenmesi gerekli bir diğer husus çevre koşullarındaki değişime karşı diğer örgüt kültürü tiplerine göre daha hızlı ayak uydurabilmeleridir (Erkmen, 2010: 85).

Görev (Athena) Kültürü: Beraber çalışmaya odaklı proje grubu ve takım oluşumlarının olduğu küçük gruplara özgü kültür tipidir. İş-görev merkezlidir. İşlerin yapılmasına büyük önem verilir. Güç kaynağını uzmanlıktan alır. Örgüt yapısı esnek olup, yetenek, kıdem ve statüden daha ön plandadır. Diğer bir ifade ile Bu kültürdeki organizasyon ilkeleri; esneklik, uyarlanabilirlik, bireysel özerklik ve karşılıklı saygıdır (Şişman, 2014: 143).

Rol (Apollo) Kültürü: Bu kültür tipi prosedür ve kurallara dayalı, bürokrasi ve hiyerarşinin egemen olduğu bir yapıdadır. Rol tipi örgüt kültürlerinde, yukarıdan aşağıya doğru silsile yoluyla inen bir emir komuta zinciri vardır. Çalışanların ne yapacağı açık bir şekilde yazılmış ve tanımlanmıştır. Yetki ve otorite çalışan pozisyonlarına göre rollere ayrılmıştır. Rol kültürünün gücü, özelliklerinin veya işlevlerinin (bakım, üretim, satın alma, pazarlama vb.) altında yatar. Rol kültürünün temel problemi, değişimlerin farkına varılması ve tepki verilmesi aşamasında ağır kalmasıdır (Doğan, 2013: 36-37).

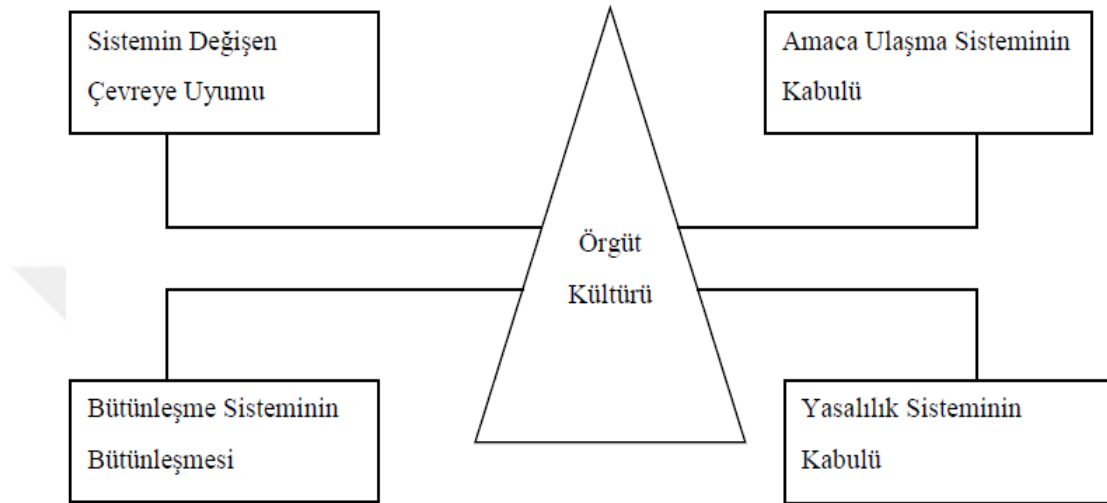
Birey (Dionysus) Kültürü: Birey kültürü, yalnızca onu oluşturan bireyler için mevcuttur. Birey kültürü, bir grup insanın, bireysel hareket etmek yerine kolektif bir temelde örgütlenerek hareket etmenin, grup için daha faydalı olacağına karar vermesiyle gelişir. Bu açıdan birey kültürü, genellikle doktorlar ve avukatlar ile ilişkilendirilir. Merkezde katılanların bulunduğu ve önemsendiği bir örgüt tipi olarak ifade edilmektedir. Bireyler örgüt için değil örgüt birey içindir anlayışının hâkim olduğu bu kültür tipinde bireyin mutlu olması arzu edilir. Katılanların hepsinin, işgören olmalarının yanı sıra değerli olarak varsayılan bir insan olduğu kabul edilir ve örgütün kültüründen ziyade, bu bireylerin kültürleri söz konusudur (Bakan vd., 2004: 90).

1.4.2. Parsons'un “AGIL” Modeli

Sistem yaklaşımında sosyal sistemlerin karmaşıklığını, işleyiş mekanizmasını ve alt sistemlerin üst sistemlere bağlılığı konusunu inceleyen sosyolog Talcott PARSONS, 1940 ile başlayan yıllarda fikirleri ile sosyoloji alanında büyük katkılar sağlamıştır. Örgüt kültürü kapsamında, değerleri ilk defa vurgulayan, bu bağlamda model geliştiren önemli bir kuramcıdır. Parsons sosyal sistemlerin devamlılığı için olması gerektiğini ifade ettiği; uyum (Adaptation), amaca ulaşma (Goal Attainment),

bütünleşme (Integration) ve meşruluk (Legitimacy) fonksiyonlarının baş harflerinden oluşan “AGIL” modelini oluşturmuştur. Parsons’un, örgüt kültürüne dair geliştirdiği modelde (Şekil 3) sosyal değerler üzerinde durmaktadır. Parsons geliştirdiği “AGIL” modelini dört işlevle ele almıştır. Bu işlevler kısaca aşağıdaki gibi açıklanmıştır (Özkalp ve Kirel, 2013: 165-166).

Şekil 3: Parson’un AGIL Modeli



Kaynak: Yücel, 2007: 79

Uyum (adaptation), Örgütler makro ve mikro çevresini iyi tanımalı, onların değişimini takip etmeli ve bu şekilde onlara uyum sağlamalıdır. Başarılı olmak isteyen örgütler için bu uyumu sağlamak son derece önemlidir.

Amaca ulaşma (goal attainment), örgütlerin amaçlarının gerçekleşmesi ve başarının elde edilmesi ihtiyacının alt ve üst sistemler olarak giderilmesini ifade eder. Amaca ulaşmak maksadıyla örgütler hem bu amaçları belirlemeli hem de bu amaçlara ulaşmak adına belirli stratejiler geliştirmelidir.

Bütünleşme (integration), sosyal sistemde kendini oluşturan parçaların bir arada tutulması ihtiyacından ortaya çıkar. Sosyal sistemde yer alan parçaların birbirleri arasında ilişki olmalı, birbirlerine olan bağlılık açık olmalı, aralarında koordine tesis edilmelidir.

Yasallık (legitimacy), sosyal sistem içinde bulunduğu çevrede devamlılığını sürdürmek ister ve bu istek bir ihtiyaç olarak ortaya çıkar ki yasallık fonksiyonu burada oluşur. Diğer bir ifade ile yasallık ya da meşruluk örgütün içinde yaşadığı çevre tarafından kabul edilmesi ve uygun görülmesi demektir.

Parsons'a göre; sosyal sistemlerde yukarıda bahsedilen fonksiyonların varlığı önemlidir. Çünkü sistemler var olduğu sürece, uyumun sağlanması, amaçların elde edilmesi, sistemi oluşturan parçalar arasında bütünlüğün sağlanması ve sistemin varlığının çevre tarafından kabul edilmesi gerekmektedir.

1.4.3. Ouchi'nin "Z" Kültürü Modeli

William Ouchi, Z tipi yönetim teorisi adlı kitabında önce kendine özgü bir yapısı olan Japon yönetim uygulamalarını açıklamış, sonrasında da bu yönetim kültürünün Amerikan tarzına uygulanabilirliğini tartışmıştır. Ouchi, bu yaklaşımda, "Teori A" olarak isimlendirdiği Amerikan yönetim tarzını, "Teori J" olarak isimlendirdiği Japon yönetim tarzı ile karşılaştırıp, farklı oldukları noktaları tespit etmiş ve etkinliği geliştirecek şekilde her iki yönetim tarzından ortak bir yaklaşım geliştirerek bunu "Teori Z" olarak isimlendirmiştir. Birçok işletme verimliliğini ve etkinliği arttırabilecek bu yaklaşımı benimseyerek örgüt kültürlerini dizayn etmiştir Z tipi örgüt kültürünü belirlerken Ouchi Tablo 1'de sunulan yedi temel nokta üzerinden, Japon ve Amerikan şirketlerini karşılaştırmıştır. Bu noktalar kısaca aşağıda olduğu gibidir (Ouchi, 1987):

1. *İşgörenlere bağlılık*: Karşılaştırma neticesinde Japon ve Z tipi örgütler, çalışanların beraberliğini sağlayarak uzun süreli istihdam etme eğilimindedirler.
2. *Değerlendirme*: Tipik Japon ve Z tipi örgüt kültürlerinde işgörenlerle birlikte yönetenler de değerlendirmeye alınırlar.
3. *Kariyer gelişimi*: Tipik Japon ve Z tipi örgütlerde kariyer gelişimi son derece önemli olup, işgörenler çeşitli görevler ve bürolar arasında farklı görevleri üstlenerek kariyer gelişimi sağlarlar.
4. *Kontrol ve denetim*: Tipik Japon ve Z tipi örgüt kültürlerinde örgütsel kontrol önemlidir. Bu kontrol resmi olmayan kanallarla gizli olarak yürütülür.
5. *Karar verme*: Tipik Japon ve Z tipi örgüt kültürlerinde karar verme katılımcı bir nitelik taşır.
6. *Sorumluluk*: Tipik Amerikan ve Z tipi örgüt kültürlerinde bireysel sorumluluk alma kültürden gelen bir durum olup tipik Japon tipi

işletmelerde bu husus bireysel sorumluluktan ziyade grubun bütünsel sorumluluğuna dayanmaktadır.

7. *Çalışanlara ilgi*: İşgörenlere duyulan ilgi tipik Japon işletmelerinde ve Z tipi işletmelerde bütünü kapsayan, kültürel veya yapısal farklılık içermeyen, iş ile sınırlı olmayan bir içerikle karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 1: Ouchi Modeli

Kültürel Değerler	Japon Şirketlerindeki Görünüm	Z Tipi Şirketlerdeki Görünüm	Tipik Amerikan Şirketlerindeki Görünüm
İşgörenlere bağlılık	Yaşam boyu istihdam	Uzun dönem istihdam	Kısa dönem istihdam
Değerlendirme	Yavaş ve nicel	Yavaş ve nicel	Hızlı ve istatistiksel
Kariyer Gelişimi	Çok geniş zamanlı	Orta genişlikte	Çok dar
Kontrol	Gizli ve informal	Gizli ve informal	Açık ve formel
Karar verme	Gruba bağlı ve katılımcı	Gruba bağlı ve katılımcı	Bireysel sorumluluğa dayalı
Sorumluluk	Grup	Bireysel	Bireysel
Çalışanlara ilgi	Bütüncül ve geniş kapsamlı	Bütüncül ve geniş kapsamlı	İş ile sınırlı ve dar

Kaynak: Özkalp ve Kirel, 2013: 169

1.4.4. Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modeli

İş ortamında değerlerin kültürden nasıl etkilendiğine ilişkin en kapsamlı çalışma, Hofstede tarafından yapılmıştır. Elliyi aşkın ülkedeki 72 IBM şirketinde 116.000 kişiye uyguladığı anketler sonucunda Hofstede (1980; 1991; 2011) kültürleri birbirinden ayırt etmek üzere altı temel kültür boyutu geliştirmiştir: Bireycilik/çoğulculuk, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik/dişilik, zaman oryantasyonu ve hoşgörü/baskıdır. Bu boyutlar aşağıda kısaca açıklanmıştır.

Güç Mesafesi, Hofstede (1983: 81), güç mesafesini “bir ülkedeki daha az güçlü kişilerin gücün eşitsiz dağılımını kabullenme derecesi” olarak tanımlar. Bu durum yukarıdan değil, aşağıdan tanımlanan eşitsizliği temsil eder (çoğunluğa karşı azınlık). Güç mesafesi boyutu, liderler kadar takipçiler tarafından güç dengelerinin ne seviyede eşit algılandığını ve buna karşı olan davranış ve düşünme eğilimlerini

içerir. Güç ve eşitsizlik, toplumların gerçeklerindedir. Hiçbir toplum tam manada eşit değildir, ancak eşitsizlik seviyesi bazılarında diğerlerine göre daha yüksektir. Diğer bir deyişle, kavramın temelinde, toplumdaki insanların fiziksel ve zihinsel açılardan birbiriyle eşit olmadığı ve buna toplumda ne ölçüde önem verildiği yatar. Tablo 2’de küçük ve büyük güç mesafesi kavramlarının birbirinden farklı olan temel on yönü ele alınmıştır.

Tablo 2: Küçük ve Büyük Güç Mesafesi Toplulukları Arasındaki On Fark

Küçük Güç Mesafesi	Büyük Güç Mesafesi
Güç kullanımı meşru olmalıdır ve iyi ile kötü kavramlarına tabi olmalıdır.	Güç, iyiliği ya da kötülüğü başlatan toplumun temel bir gerçeğidir: meşruiyeti önemsizdir.
Ebeveynler çocuklara eşit davranır.	Ebeveynler çocuklara itaat etmeyi öğretir.
Yaşlı insanlara karşı saygı ve korku düşüktür.	Yaşlı insanlara saygı duyulur ve onlardan korkulur.
Eğitim öğrenci merkezlidir.	Eğitim öğretmen merkezlidir.
Hiyerarşi rollerin eşitsizliği anlamına gelir, ve kolaylık sağlamak için kurulmuştur.	Hiyerarşi varoluşsal eşitsizlik anlamına gelir.
Astlar kendilerine danışılmasını beklerler.	Astlar ne yapılması gerektiğinin kendilerine söylenilmesini beklerler.
Çoğulcu hükümetler vardır.	Otokratik hükümetler vardır.
Yolsuzluk nadirdir, skandallar kariyerin bitmesine	Yolsuzluk yaygındır, skandallar örtbas edilir.
Gelir dağılımı oldukça adildir.	Gelir dağılımı adaletsizdir.
Dinler, inananların eşitliğini vurgular.	Hiyerarşiye dayalı din olgusu vardır.

Kaynak: Hofstede, 2011: 9

Ulusal toplumlar arasındaki farklılıkların listelendiği tablo-2’de aşırılıklar ifade edilmiş olup, toplumların gerçek durumları bu aşırılıkların herhangi bir yerinde bulunabilir ve bir ifadenin bir boyutla ilişkilendirilmesi daima istatistiksel, asla mutlak değildir.

Belirsizlikten Kaçınma, riskten kaçınma ile aynı şey değildir ve insanların belirsizliğe tahammül derecesidir. Aynı zamanda insanların belirli ve güvenilir bir örgüte karşı beklentileri ile ilgilendirilir. Aynı zamanda bu boyut bir toplumda, bilginin yetersiz olduğu, karışıklığın var olduğu, değişimlerin çabuk ve öngörülemez bir biçimde geliştiği örgütlerde duyulan tedirginliğin ve bu duruma tahammülün düzeyi

ile alakalıdır. Belirsizlikten kaçınma bir kültürün, o kültürün üyelerini, planlanmamış ve yapılandırılmamış durumlarda rahatsız veya rahat hissetmeleri için ne derece programladığını gösterir. Tablo 3’de zayıf ve güçlü belirsizlikten kaçınma kavramlarının birbirinden farklı olan en temel on yönü ele alınmıştır.

Tablo 3: Zayıf ve Güçlü Belirsizlikten Kaçınma Toplulukları Arasındaki On Fark

Zayıf Belirsizlikten Kaçınma	Güçlü Belirsizlikten Kaçınma
Hayatın doğasında olan belirsizlik olduğu gibi kabul edilir.	Hayatın doğasında olan belirsizlik savaşılmaması gereken sürekli bir tehdit olarak görülmektedir.
Rahatlık, düşük stres, kişisel kontrol, düşük kaygı düzeyi vardır	Yüksek stres, duygusallık, kaygı, nevrozizm düzeyi vardır
Öznel sağlık ve zindelik düzeyi yüksektir.	Öznel sağlık ve zindelik düzeyi düşüktür.
Farklı olan merak uyandırır.	Farklı olan tehlikelidir.
Belirsizlikten ve kaostan çekinilmez.	Netlik ve açıklık arzulanmaktadır.
Öğretmenler “ben bilmiyorum” diyebilir.	Öğretmenlerin her soruya vereceği cevabı olmalıdır.
İş değiştirmek oldukça olağandır.	İş değiştirmek olağan değildir.
Yazılı ya da yazısız hiç bir kural topluluk tarafından sevilmez.	Uyulmasa bile kurallara ihtiyaç duyulur.
Siyasette, vatandaşlar kendilerini otoritelere karşı yetkili olarak görmekteyler.	Siyasette, vatandaşlar kendilerini otoritelere karşı yetkisiz olarak görmemekteyler.
Din, felsefe ve bilimde görelilik ve ampiriklik hakimdir.	Din, felsefe ve bilimde nihai doğrulara ve büyük kuramlara inanç hakimdir.

Kaynak: Hofstede, 2011: 10

Araştırmalar, belirsizlikten kaçınan kültürlerin aynı zamanda daha duygusal olduğunu göstermektedir. Belirsizlikten kaçınmayan kültürlerin ise farklı fikirlere açık olduğu ve bu kültürlerin daha az kurallara sahip olduğu görülmektedir.

Bireycilik/Toplumculuk, bireycilik, bir toplumdaki insanların o toplum içindeki gruplara dâhil edilme derecesidir. Bireycilik, karşıt kavramı olan çoğulculuk gibi toplumsal değil bireysel özelliklerin öne çıkmasını amaçlar. Bireycilik bireyler arasındaki bağların gevşek olduğu kültürlerde görülür. Bu tarz kültürlerde herkesin kendisine ve yakın ailesine yardım etmesi ve onlarla ilgilenmesi beklenir. Çoğulculuk ise doğumdan itibaren insanlara grup olmanın ve toplumsal olarak

hareket etmenin öğütlendiğı kùltürlerde görölür. Bu tarz kùltürlerde insanların yalnız kendisine ve yakın ailesine değıl, yaşıadığı toplumdaki insanlara ve uzak akrabalara da yardım etmesi ve onlarla ilgilenmesi beklenir. Tablo 4’te bireyci ve çoğıulcu toplulukların birbirinden farklı olan en temel on yönü ele alınmıştır.

Tablo 4: Bireyci ve Çoğıulcu Topluluklar Arasındaki On Fark

Bireycilik	Çoğıulculuk
Herkesin sadece kendisine ve yakın ailesine bakması, onlarla ilgilenmesi beklenir.	İnsanlar sadakatın olduğı geniş ailelerde ve klanlarda dünyaya gelirler.
“Ben” bilinci hakimdir.	“Biz” bilinci hakimdir.
Gizlilik ve özel hayat esasına dayalıdır.	Aidiyet üzerine stres yaşanır.
Bireysel düşünce önemlidir.	Düşüncelerde uyum önemlidir.
Diğerler üyeler, bireysel olarak adlandırılır.	Diğerler üyeler, grup içi, grup dışı olarak adlandırılır.
Normların geçersizliğı suçluluk duygularına yol açar.	Normların geçersizliğı utanç duygusuna yol açar.
“Ben” sözcüğü vazgeçilmezdir.	“Ben” sözcüğünden kaçınılır.
Eğitimin amacı nasıl öğrenileceğini öğrenmektir.	Eğitimin amacı işin nasıl yapılacağını öğrenmektir.
Görevler, ilişkilerden önemlidir.	İlişkiler, görevlerden önemlidir.

Kaynak: Hofstede, 2011: 11

Bireyler arasında bağların gevşek olması, bireyci toplumu işaret eder ve bu tip yapılarda örgütün üyeleri, kişisel beklenti ve menfaatlerini öne çıkarırlar. Aksine şayet bireyler arasında bağlar sıkıysa, çoğıulcu toplum söz konusu olacaktır. Bu tip yapılarda ise; katılanlar bir gruba dâhil olduğunda, grup üyeleri birbirinin refahı ile ilgilenir, geri dönüşüne bakmaksızın birbirleriyle işbirliğı yapar ve gruptan ayrıldığında endişe duyarlar (Seymen, 2008: 65).

Erillik/dişillik, cinsiyetler arasındaki değıer dağılımını ifade eder. Hofstede’in (2011: 12) tanımlamasına göre erkeksi kùltürler “yaşamın; güç, hırs, zenginlik, refah, statü, bağımsızlık gibi yönlerini vurgulamaktadır.” Kadınsı kùltürler ise, “yaşamın kalitesini, ilişkileri ve diğer kişilerin zenginliğini vurgulamaktadır.” Erkeksi kùltürlerin hâkim olduğı toplumlarda bireylerin, risk alan, hırslı ve maddi başarı

odaklı kişiler olması beklenir. Performansın ve başarının esas alındığı erkeksi kültürlerde cesaret ve girişkenlik toplum tarafından takdir edilir. Bu tip kültürlerde insanlar amaçlarına ulaşmak için başkalarından destek almamayı tercih ederler. Tablo 5’de eril/dişil toplulukların birbirinden farklı olan en temel on yönü ele alınmıştır.

Tablo 5: Eril/dişil Topluluklar Arasındaki On Fark

Dişilik	Erkeklik
Cinsiyetler arasında minimum düzeyde duygusal ve sosyal rol ayrımı vardır.	Cinsiyetler arasında maksimum düzeyde duygusal ve sosyal rol ayrımı vardır.
Erkekler ve kadınlar mütevazı ve sevecen olmalıdır.	Erkekler ve kadınlar iddialı ve hırslı olmalıdır.
Aile ve iş yaşamı dengeli olmalıdır.	İş, aileden önce gelir.
Zayıf olana karşı sempati vardır.	Güçlü olana karşı hayranlık vardır.
Hem anneler hem de babalar duygular ve gerçekler ile ilgilenir.	Babalar gerçekler ile anneler duygular ile ilgilenir
Erkekler ve kızlar ağlayabilirler ama asla kavga etmemelidirler.	Kızlar ağlayabilir ama erkekler asla ağlayamazlar. Erkekler kavga edebilir, ama kızlar asla kavga etmemelidirler.
Çocuk sayısına anneler karar verirler	Çocuk sayısına babalar karar verirler.
Siyaset hayatında bir çok kadın mevcuttur.	Siyaset hayatındaki kadın sayısı kısıtlıdır.
Din, diğer insanlara odaklanır.	Din, tanrı ya da tanrılara odaklanır
Cinsellikle ilgili gerçekçi fikirler mevcuttur.	Cinsellikle ilgili ahlakçı tutumlar mevcuttur.

Kaynak: Hofstede, 2011: 12

Uzun ve kısa döneme yönelme, bu boyutta, geleceğe verilen değerle geçmişe verilen değer arasındaki fark dikkate alınır. Uzun döneme yönelen toplumlarda, bireyler geleceğe yönelik olarak hayatlarını şekillendirirler ve geleceğe yönelik olarak tavırlar ve davranışlar geliştirirler. Israr, azim, tutumluluk bu toplumlarda yoğun olarak görülen kavramlardandır. Kısa döneme yönelen toplumlarda ise, geleneklerine bağlı, hassasiyeti yüksek bireyler mevcuttur. Kuralcılık, muhafazakârlık, değişime açık olmamak gibi kavramlar bu tip toplumlarda yoğun olarak görülen kavramlardandır. Bu boyut ilk olarak, Çinli araştırmacılar tarafından hazırlanan bir anket kullanılarak (Chinese Culture Connection, 1987) dünyadaki 23

ülkedeki öğrenciler arasında yapılan bir araştırmada tanımlanmıştır. Çalışmanın yazarı Michael Harris Bond, bu boyutu “Konfüçyüsçü İş Dinamizmi” olarak adlandırmıştır. Bu boyutun, ekonomik büyümeyle güçlü bir korelasyona sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Tablo 6’da uzun döneme yönelme ve kısa döneme yönelmenin hâkim olduğu toplumların birbirinden farklı olan en temel on yönü ele alınmıştır (Hofstede, 2011: 13).

Tablo 6: Uzun ve Kısa Döneme Yönelmenin Hakim Olduğu Toplumlar Arasındaki On Fark

Kısa Döneme Yönelme	Uzun Döneme Yönelme
Hayatta en önemli olaylar ya şimdi yaşanıyor Ya da geçmişte yaşandı.	Hayatta en önemli olaylar gelecekte yaşanacak.
İyi insan her zaman iyi insandır.	İyi insan koşullara ayak uydurur.
İyi ve kötünün ne olduğunu belirleyen evrensel kurallar vardır.	İyilik ve kötülük şartlara bağlıdır.
İyi ve kötünün ne olduğunu belirleyen evrensel kurallar vardır.	İyilik ve kötülük şartlara bağlıdır.
Gelenekler kutsaldır.	Gelenekler değişen koşullara göre uyarlanabilir.
Aile yaşamı zorunluluklar tarafından yönlendirilir.	Aile yaşamı ortak hedefler ile yönlendirilir.
Bireyler vatandaşı oldukları ülke ile övünürler.	Bireyler diğer ülkelerden bir şeyler öğrenmeye çalışırlar.
Başkalarına hizmet önemli bir hedeftir.	Sabırlı olma ve azim önemlidir.
Sosyal koşullara göre tüketim ve harcama vardır.	Yüksek birikim düzeyi ile yatırımlar için yeterli kaynak vardır.
Öğrenciler başarıyı ve başarısızlığı şansa bağlarlar.	Öğrenciler başarıyı, azim ve çalışmaya bağlarlar başarısızlığın ise yetersiz efordan kaynaklandığını düşünürler.
Yoksul ülkelerin ekonomik büyümesi çok yavaştır.	Ülkelerin ekonomik büyümesi hızlıdır ve iyi bir refah seviyesine kadar devam eder.

Kaynak: Hofstede, 2011: 15

Serbestliğe ve Sınırlanma, serbestliğin olduğu toplum, yaşamın tadını çıkarmak ve eğlenmek ile ilgili temel ve doğal insan arzularının nispeten özgürce hazzedilmesini sağlayan bir toplumdur. Sınırlanmanın olduğu toplum ise, ihtiyaçları ve zevkleri sıkı sosyal normlar yoluyla kontrol eden ve düzenleyen bir toplumu ifade eder. Serbestlik, Güney Amerika, Kuzey Amerika, Batı Avrupa ve Sahra altı Afrika'nın bir bölümünde hâkim olma eğilimindedir. Sınırlanma ise Doğu Avrupa, Asya ve Müslüman dünyasında hâkim olma eğilimindedir. Tablo 7’de Serbestlik ve Sınırlanmanın Olduğu Toplumlar toplulukların birbirinden farklı olan en temel on yönü ele alınmıştır.

Tablo 7: Serbestliğin ve Sınırlamanın Hakim Olduğu Toplumlar Arasındaki On Fark

Serbestlik	Sınırlanma
Kendini mutlu hisseden insanların yüzdesi yüksektir.	Kendini mutlu hisseden insanların sayısı düşüktür
Kişisel yaşam kontrolü algısı hakimdir	Çaresizlik algısı hakimdir
İfade özgürlüğü önemlidir	İfade özgürlüğü öncelik değildir.
Boş vakitler önemlidir.	Boş vakitlerin önemi düşüktür.
Pozitif duyguları hatırlama eğilimi daha fazladır.	Pozitif duyguları hatırlama eğilimi daha azdır
Eğitimli nüfusun çok olduğu ülkelerde doğum oranları yüksektir.	Eğitimli nüfusun çok olduğu ülkelerde doğum oranları düşüktür.
Spor ile aktif olarak ilgilenen insan sayısı yüksektir.	Spor ile aktif olarak ilgilenen insan sayısı düşüktür.
Yeterli yiyecek çeşitliliğinin olduğu ülkelerde obez olan insan sayısı yüksektir.	Yeterli yiyecek çeşitliliğinin olduğu ülkelerde obez insan sayısı düşüktür.
Zengin ülkelerde, insanlar cinsel normalara karşı hoşgörülüdür.	Zengin ülkelerde insanlar cinsel normlara karşı katıdır.
Toplum içindeki düzeni sağlamak öncelik değildir	Polis ve güvenlik görevlisi sayısı yüksektir.

Kaynak: Hofstede, 2011: 17

1.4.5. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli

Deal ve Kennedy'nin modeline göre bir şirketin kültürü üzerindeki en büyük etkiyi şirketin içinde bulunduğu çalışma ortamı oluşturur. Bu ortamda başarılı olabilmek için gerekli olduğunu öne sürdükleri kültürü, örgüt kültürü olarak adlandırmışlardır. Örgütsel kültürün iki önemli boyutu vardır. Bunlar, şirketin faaliyetleriyle ilgili belirsizlik derecesi ile şirketlerin ve çalışanlarının alınan kararların veya uygulanan stratejilerin başarılı olup olmadığı konusunda geri besleme alma hızıdır. Bu bağlamda, bir kaleci harika bir kurtuluş yaptığı zaman anında geri besleme alır ancak bir cerrah yapmış olduğu operasyonun başarılı olup olmadığını birkaç gün boyunca bilmeyebilir. Geri besleme alma süreci hızlı ve yavaş olarak ayrılır. Ayrıca, her bir belirsizlik boyutunun yüksek ve düşük olarak bölünmesiyle dört kültür tipi (Tablo 8) ortaya çıkmıştır (Altın Gülova ve Demirsoy, 2012: 54).

Tablo 8: Deal ve Kennedy Modeli

	Hızlı Geri Besleme	Yavaş Geri Besleme
Yüksek Risk Kararları	<u>Sert Erkek, Maço Kültür</u> Yapı, Kozmetik, Film, Reklam Sektörleri	<u>Sirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü</u> Havacılık, Uzay Araştırma, Geliştirme, Yenilik Projeleri, Sermaye, Yoğun Projeler
Düşük Risk Kararları	<u>Cok Çalış, Sert Oyna Kültürü</u> Moda, Pazarlama, Tüketici Ürünleri, Elektronik Sektörler	<u>Süreç Kültürü</u> Hükümet, Kamu Hizmetleri, Sigorta, Finansal Hizmetler

Kaynak: Eren, 2006: 152

Sert erkek maço kültürü: Deal ve Kennedy'e (1982: 107) göre sert erkek, maço kültürü, sürekli olarak risk alan ve davranışlarının doğru veya yanlış olup olmadığı konusunda hızlı geri besleme alan bireycilerin dünyasıdır. Bu türden bir kültürün, geri beslemelerin finansal kazançlar biçiminde alındığı organizasyonlarda yaygın olduğu düşünülmektedir. Bunun yanında, geri besleme farklı yollarla da gelebilir. Polis memurları, sporcular, organizatörler, yapmış oldukları işlerin etkinliği hakkında finansal kazanç içermeyen hızlı geri besleme alırlar. Tüm bu meslekler bir ölçüde doğal risk barındırırlar. Başarı ile başarısızlık arasındaki çizgi çok ince olabilir. Örneğin, bir futbol menajerinin kariyeri hakemin bir kararı üzerine sonlanabilir. Bu tür kültür içerisindeki yöneticiler, riskleri kabul edip hızlı karar alabilmelidirler. İşler ters gittiği zaman, kendilerini çabuk toparlayabilmelidirler. Deal ve Kennedy'e göre bu kültür "sert erkek" etiketine rağmen, dört kültürün içerisinde en az ayrımcı olandır. Çünkü kendi görüşlerine göre başarı, kabul edilen ve ödüllendirilen bir meritokrasidir.

Çok çalış, sert oyna kültürü: Sıkı çalışma ve eğlenme, bu kültürde kuraldır. Bu kültürde yüksek düzeyli aktivite vardır ve çalışanlar görece düşük riskli faaliyetleri sürdürmeleri yönünde teşvik edilirler. Çalışanlar risk almak zorundadır. Başarı, süreklilik ile ölçülür. Bunun yanında, müşterilere kaliteli bir ürün veya hizmet sunmak birinci önceliktir. Toplantılar, kongreler, takım çalışmaları, büro partileri, jargonlar yaygındır. Otomotiv endüstrisi, telekomünikasyon sektörü gibi büyük organizasyonların tipik özelliklerini taşırlar. Bu kültürdeki yüksek enerji ve aktivite düzeyi yönetici için iki temel probleme sebep olur. Bunlar, enerjinin doğru iş ve görevlere yönltilmesinin sağlamak ve bu enerjinin kaliteyi de beraberinde getirdiğinden emin olmaktır (Deal ve Kennedy, 1982: 108).

Şirketinin üzerine iddiaya gir kültürü: Çalışanlar tarafından alınan önemli kararların doğru kararlar olup olmadığının öğrenilmesi için uzun bir sürenin gerektiği, risklerin yüksek, geri beslemelerin yavaş olduğu kültürdür. Bu tip kültür, yüksek miktarda kaynak tüketen ve tamamlanması için uzun bir süreç gereken projelerle ilgili organizasyonlarda görülür. Bu kültürün yaygın olduğu organizasyonlara örnek olarak, risklerin ve araştırma geliştirme sürecinin uzun olduğu yolcu uçağı üretimi yapan havacılık şirketi, yeni bir bölgede petrol çıkartma faaliyetine başlayacak olan petrol şirketi örnek gösterilebilir. Bu tip projelerde, risk yüksektir. Şirketler, projenin beklenen sonuca ulaşmasını sağlamak için düzenli olarak toplantılar düzenlerler ve alanında uzman olan kişilerden faydalanırlar (Deal and Kennedy, 1982: 108-109).

Süreç kültürü: Çalışanların, işlerini yaparken yalnızca nasıl yapıldığına odaklandığı, işlerin neden yapıldığının ve yapılan işin sonucunun önemli olmadığı, yapılan işle ilgili alınan geri beslemenin az ile yok arasında olduğu kültürdür. Süreçler kontrol dışına çıktığı zaman bu kültür “bürokrasiye” benzer.

1.4.6. Cameron ve Quinn’in Rekabet Eden Değerler Modeli

Rekabet eden değerler modeli, örgüt kültürünün çok geniş kapsamlı bir kavram olmasından dolayı literatürde geliştirilen fazla sayıda boyutlu açıklamayı bütünleştirme amacıyla orta çıkarılmıştır. Bu model deneysel olarak elde edilmiş ve hem öznel hem de deneysel geçerliliği sağlanmıştır. Modelin, kişilerin düşünme tarzlarını, değerlerini, varsayımlarını ve bilgiyi işleme süreçlerini işlemekte kullanılan, iyi bilinen ve kabul gören uygulamalarla oldukça yüksek seviyede uyumluluk gösterdiği görülmüştür (Cameron ve Quinn, 2011: 30).

Rekabet eden değerler modelinde iki ana boyut yer almaktadır. Bunlardan biri, esneklik, inisiyatif ve dinamizmi vurgulayan etkililik ölçütünü; durağanlık, düzen ile kontrolü vurgulayan bir diğer ölçütten ayırmaktadır. Diğer bir deyişle, bazı örgütlerin değişim, uyum ve canlılık ile etkili olduklarını söyleyebiliriz. Örneğin; Google ve Nike gibi işletmelerin ürün çeşidi ya da örgütsel yapı bakımından uzun süreler aynı kalmaları beklenemez. Buna karşın bazı işletmelerin ise, istikrar, öngörülebilirlik ve düzen karakterleri ile etkili olduklarını görürüz. Üniversiteler, kamu kuruluşları ya da Boeing şirketi gibi. Bu anlatılan sürecin bir ucunda örgütsel

çeşitlilik ve esneklik diğer ucunda da istikrar ve devamlılık bulunmaktadır. İkincisi, bütünlüğe ve birliği vurgulayan etkililik ölçütünü; dışa odaklı, farklılaşan ve rekabet odaklılığı vurgulayan ölçütten ayıran ana boyuttur. Başka bir ifade ile IBM, Hewlett-Packard gibi bazı işletmelerin ahenkli ve içsel niteliklere sahip olması onların üstünlükleri iken, Toyota ve Honda gibi sınırları dışındakilerle etkileşimde buldukları veya rekabet ettiklerinde etkili olduklarını görebiliriz. Bu gibi işletmeler “küresel düşünüp yerel hareket etmekle” ünlüdürler. Buradaki sürecin bir ucunda örgütsel tutarlılık ve uyum, diğer ucunda ise, örgütsel ayrışma ve bağımsızlık yer alır. Bahse konu iki ana boyut, bir araya gelerek, her birinin ayrı örgütsel etkililik setini temsil ettiği dörtleme oluşur. Şekil 4’de bu iki ana boyutun birbiri ile olan ilişkileri görülmektedir. Etkililik göstergeleri, kişilerin örgüt performansına yönelik nelere değer verdiğini temsil eder ve nelerin iyi, doğru ve uygun olarak görüldüğünü tanımlar (Cameron ve Quinn, 2011: 31-32).

Şekil 4: Örgütsel Kültür Tipleri ile İlgili Rekabetçi Değerler Modeli

ORGANİK SÜREÇLER (Esneklik ve İnisiatif Verme)			
İÇ ODAKLILIK VE BÜTÜNLEŞME	<p><u>KLAN-İŞBİRLİĞİ</u> Yönelimi : İşbirlikçi Lider Türü: Kolaylaştırıcı Akıl hocası Takım kurucu Değer oluşturan Etkenler : Bağlılık İletişim Gelişim Etkililik teorisi: Etkililiği insan gelişimi ve katılım sağlar.</p>	<p><u>ADOKRASI</u> Yönelimi : Yenilikçi/inovatif Lider Türü: Yenilikçi Girişimci Vizyoner Değer oluşturan Etkenler : yenilikçi çıktılar Dönüşüm Atıklık Etkililik teorisi: Etkililiği yenilikçilik, vizyon ve yeni kaynaklar sağlar.</p>	DIŞ ODAKLILIK VE FARKLILAŞMA
	<p><u>HİYERARŞİ-KONTROL</u> Yönelimi : Kontrolcü Lider Türü: Koordinatör İzleyici Organizatör Değer oluşturan Etkenler : Verimlilik Dakiklik Tutarlılık Benzerlik Etkililik teorisi: Etkililiği yeterli süreçlerle kontrol ve verimlilik sağlar.</p>	<p><u>PAZAR-REKABET</u> Yönelimi : Rekabet Lider Türü: Sıkı Rekabetçi Üretici Değer oluşturan Etkenler : Pazar payı Karlılık Hedeflere ulaşma Etkililik teorisi: Etkililiği agresif rekabet ve müşteri odaklılık sağlar.</p>	
MEKANİK SÜREÇLER (İstikrar ve Kontrol)			

Kaynak: Cameron ve Quinn, 2011: 46

1.4.6.1. Hiyerarşi Kültürü

Modern çağda örgütlenmeye yönelik yapılan modern çalışmalar 1900’lü yılların başlarında yer alan Avrupadaki kamu örgütlerine yönelik sorunları

inceleyerek bürokrasi yaklaşımının geliştiren, ünlü Alman sosyolog Max Weber'e dayandırılmaktadır. Weber bürokrasiyi ya da hiyerarşik yapıyı temellendiren yedi ilke önermektedir. Bunlar; kurallar, liyakat, uzmanlaşma, iş bölümü, hiyerarşi, kişiler üstülük ve hesap verebilirliktir. 1960'lara kadar literatürde yönetime dair çalışmalarda hiyerarşik yapının ya da Max Weber'in Bürokrasi'sinin, kitlesel üretime dayalı, üretimin sabit ve standart olduğu, pazarlama ilkelerinin müşteriye odaklı olmadığı gerekçeleri ile ideal yönetim tarzı olarak yansıtıldığı görülmekte ve başta sayılan bürokrasi ilkeleri de başarının anahtarı olarak gösterilmektedir. Hiyerarşi kültürü, sıkı bir bürokratik ya da hiyerarşik örgüt yapısının oluşturulması ile ilgilidir. Prosedürler, bireylerin nasıl davranması ve ne yapması gerektiğini belirlemektedir. Etkin liderler, etkin koordine kuralar ve iyi organize ederler. Düzen içerisinde işleyen mekanizmaya sahip örgütlerin varlığını sürdürmesi daha olasıdır. Hiyerarşi kültürünün olduğu bürokratik örgütlerin iki avantajlı noktası vardır. Bunlar istihdam ve buna dayalı güvendir. McDonald's, Ford Otomobil Firması veya kamu örgütlenmelerinde genellikle hiyerarşi-kontrol kültürü baskındır (Cameron ve Quinn, 2011: 34).

1.4.6.2. Pazar Kültürü

1900'lü yılların ikinci yarısından itibaren rekabette baş gösteren yeni unsurlarla karşılaşan örgütler için başka örgütlenme tipleri popüler hale gelmeye başlamıştır. Bu tipte hiyerarşiden farklı değerler temel alınmakta olup, temelinde Oliver Williamson ve Bill Ouchi'nin çalışmaları bulunmaktadır. Bu örgüt bilimciler alternatif bir etkinlik seti belirlemiş ve bunun örgütsel etkililiğin temelini oluşturduğunu iddia etmişlerdir. Şöyle ki işletmelerin varlığını sürdürdüğü, faaliyet gösterdiği alanlardan ziyade örgütün kendisi pazar gibi işleyen bir yapı olarak ele alınmaktadır. İç işleyiş yerine dışarıya yönelim söz konusudur. Diğer ifade ile örgütün sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için ilgilenmesi gereken kitle, ağırlıklı olarak tedarikçi, müşteri, aracı gibi kendi dışındaki çevresidir (Cameron ve Quinn, 1999: 35-36). Pazar kültüründe sürdürülebilir rekabet gücü, verimlilik gibi değerler dışı yönelim ve denetim ile kazanılır. Bu kültürün temel varsayımları; dış çevrenin tamamen saldırgan bir yapısının olduğu, müşterilerin ise zor ve memnun edilmesi gereken bireyler olduğudur. Diğer bir ifade ile örgütsel etkinliğin kilit ölçüsü olan verimlilik, piyasa mekanizmasının işleyişi ile elde edilmektedir (Doğan, 2013: 44).

Pazar kültürü, rekabete ve müşteri isteklerine hızlı tepki veren, kendi içinde de rekabetçi bir ortamda çalışan organizasyonun kültürüdür. Liderler, sonuç odaklı, sürükleyici ve yakın izleyici bir tarz ortaya koyarlar. Bu kültür, inovasyon ve finansal etkinlik kriterleriyle özdeşleştirilir. Açık hedeflerin ve duruma göre performans ödülleri verilmesi gerektiğine inanır. Bunun sonucu olarak da çalışanların atak çalışması, yüksek performans göstermesi ve verilen hedefleri elde etmesi sağlanır (Barutçugil, 2011: 101).

Pazar kültürü sonuç yönelimlidir. Burada liderler, zorlayıcı üreticiler ve ısrarcı talepkâr rakiplerdir. Örgütün bir aradan tutan unsur kazanma vurgusudur. Uzun süreli kaygı, rekabet odaklı eylemler ile zorlu başarı hedeflerine ve amaçlarına ulaşılmasıdır. Başarının tanımı, pazar payı ve yayılmadır. Rekabetin anahtarı, herkesi geçmek ve Pazar liderliğini ele almaktır (Cameron ve Quinn, 2011: 37)

1.4.6.3. Klan Kültürü

Aile şirketi tipindeki örgütlere benzediği için bu şekilde adlandırılmıştır. 20. Yüzyılın ikinci yarısında Japon şirketlerinde yapılan araştırmalardan sonra, bazı bilim adamları (Ouchi, 1981; Pascale ve Athos, 2000) Amerika'da hâkim olan örgüt kültürleri ile Japonya'da hâkim olan klan kültürünün farklılıklarını gözlemlemiş ve bunlarla ilgili yayınlar yapmışlardır. Klan bir grup insanın aralarında bir amaç birliği bulunması ile ilgilidir. Aralarında herhangi bir organik dayanışma olan herhangi bir meslek grubu klan olarak değerlendirilebilir. Hiyerarşilerin kural ve süreçleri ya da pazarın rekabetçi kar merkezleri yerine klan tipi işletmelerin tipik karakterleri takım çalışması, çalışanların katılımı için programlar işletmelerin çalışanlara bağlılığıdır (Cameron ve Quinn, 2011: 37)

Benzer ifadelerle klan tipi kültürlerde; değerler paylaşılmış ve biz duygusu hayli gelişmiştir. Bu örgütler geniş ailelerin yansıması olarak görülür. Hiyerarşide yer alan kurallar ve prosedürler, pazar kültürlerinde yer alan rekabet ve sürekli yenilik yerine klan kültürünün temel özellikleri; takım çalışması, katılım ve çalışan bağlılığıdır. Müşteriler, modern pazarlama anlayışındaki gibi, ortakmişçesine değerlidir. Klan kültüründe çalışan ve çalışma ortamının iyileştirilmesi esastır (Cameron ve Quinn, 1999: 36-37).

Bu kültürün egemen olduğu örgütlerde ortak değerlerin aktarılması, ekip çalışması, beraberlik duygusu, işgörenlerin katılımı, örgütle bütünleşmesi ve her anlamda kendilerini geliştirmeleri teşvik edilir. Bu kültürde dostça ilişkiler söz konusudur. Liderler yol gösterici, başarıya rehberlik eden bireylerdir. İşgörenler arası bağlılık, güven, sadakat üst seviyededir. Sağlık kurumları ve üniversiteler bu tip kültüre rastlamak mümkündür (Şişman, 2014: 145).

Barutçugil (2011)'e göre klan tipi kültürler liderlerin baba figürü ile davrandıkları ve dostça çalışma ortamının olduğu organizasyonlardır. Bu kültür, çalışanların olumlu tutumuyla ve ürün ve hizmetlerin kalitesiyle özdeşleştirilir. Bu kültürün yöneticileri çalışanlarına güvenirlere, onları korur ve gözetirler. Bunun karşılığında da çalışanlar yüksek bağlılık gösterirler, açık ve dürüst iletişim kurarlar ve katkılarını fazlasıyla artırırlar.

1.4.6.4. Adokrasi Kültürü

Cameron ve Quinn'le birlikte bilgi çağında hızla ilerleyen ve gelişen dünyada dördüncü ideal bir örgüt tipi ortaya çıkmıştır. Bu örgüt tipi, giderek yirmi birinci yüzyılın örgütsel yaklaşımlarını şekillendiren, aşırı düzensiz ve çok hızlı değişen şartlara en çabuk reaksiyon gösterebilen bir yapıdır. Mal ve hizmetlerin örgüte avantaj sağladığı sürenin kısılmasıyla, önceki örgüt tiplerinden farklılaşan bir dizi varsayımlar geliştirilmiştir. Bu varsayımlar şunlardır: örgütü başarıya götüren yenilikçi ve öncü girişimlerdir; yönetimin ana görevi girişimcilik, yenilikçilik ve rakiplere karşı üstünlük sağlayacak faaliyetleri teşvik etmektir. Burada adaptasyon ve yenilikçiliğin kaynaklara ve karlılığa yol açtığı varsayımı ile gelecek vizyonunu oluşturma ve disiplinli hayal gücüne sahip olma kavramlarına vurgu yapılmıştır (Cameron ve Quinn, 1999: 36-37). Adokrasi kelimesinin kökeni doğaçlama, plansız anlamındaki “ad hoc” kelimesinden gelir. Bu da geçiciliği, uzmanlaşmayı ve dinamikliği ima eder. Birçok insanın çalışma hayatında yer alabileceği geçici görev grupları, klan-yenilikçi tiptedir. Bu örgütler “saraydan çok çadır” örgütleri olarak ifade edilebilirler. Sebebi ise, kendilerini ortaya çıkan yeni şartlara hızla adapte etmeleridir. Bu kültürdeki örgütlerin görevi kararsızlık ve belirsizlik durumlarında uyumluluğu, esnek olmayı ve yenilikçiliği teşvik etmektir. Bu tipteki örgütlere, hava ve uzaycılık, yazılım geliştirme, danışmanlık ve film yapımıcılığı sektörlerinde rastlamak mümkündür (Cameron ve Quinn, 2011: 39).

Karışıklık veya bilgi yüklemesi durumunda adaptasyon, esneklik ve yenilikçiliğe yönlendiren bu kültürde, örgüte dair yapılanma düşük seviyede olup, çalışanlar yenilikçiliğe yönlendirilir. Dinamik ve yenilikçi iş ortamlarının öne çıktığı bu kültürlerde insanların tecrübe, yenilik ve risk ile bütünleşmesi beklenir. Yazılım ve danışmanlık şirketlerinde bu kültürlere rastlamak son derece olasıdır (Şişman, 2014: 145). Fırsatları yakalamak, sorunları çözmek ve sonuçlar almak için bürokrasinin yok sayıldığı, görmezden gelindiği organizasyonların kültürüdür. Liderler, yeni girişimcileri, inovasyonu özendiren, cesaretlendiren dinamik iş ortamları oluşturmak için çalışırlar (Barutçugil, 2011: 101).



İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GÜVEN

Güven, insan ilişkilerinde ve davranışlarında yer alan en önemli konulardan biridir. Çağdaş örgüt ve yönetim kuramlarının da etkisi ile bu kavram örgüt yaşamının önemli bir unsuru haline gelmiştir. Çalışanların üyesi oldukları örgüte, yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına karşı hissettikleri güven algıları onların örgüt yaşamını ve çalışan ilişkilerini etkilemektedir. Hoy ve Kupersmith (1985); Tschannen-Moran ve Hoy (2000); Tschannen-Moran (2001); Meyer, Davis ve Schoorman 1995; Lewis ve Weigert, 1985; Tschannen-Moran ve Hoy, (2007) başta olmak üzere bu konuda teorik birçok çalışma mevcuttur. Aynı zamanda; Tschannen-Moran ve Hoy (1998); Hoy ve Tschannen-Moran (1999); Hoy ve Tarter (2004, 2006) tarafından bu konuda ampirik çalışmalar da yapılmıştır.

Literatürde örgütsel güvenin diğer örgütsel davranış unsurları ile ilişkisinin araştırıldığı görülmüştür. Bunlardan bazıları şunlardır: Doney ve Cannon (1997) tarafından yapılan örgüt kültürü ile örgütsel güven ilişkisinin araştırılması; Podsakoff vd., (1996) ile Perry (2004) tarafından yapılan örgütsel bağlılık ile örgütsel güven ilişkisinin araştırıldığı çalışmalar.

Bu bölümde örgütsel güvene ilişkin olarak; güvenin tanımı ve önemi, güven tanımında kullanılan kavramlar, dayandığı temeller açısından güven türleri, örgütsel güven kavramı ve türleri örgütsel güveni etkileyen faktörler türleri, örgütsel güven kavramı ile örgütsel güveni etkileyen faktörler, örgütsel güven modelleri ve örgütsel güvenin sonuçları incelenecektir.

2.1. Güvenin Tanımı ve Önemi

İnsan ve insanın örgütte sergilediği davranışlar 20. yüzyıl ile birlikte işletmelerin sıklıkla üzerinde durduğu, önemli bir örgüt bileşeni haline gelmiştir. Bunun sonucu olarak örgütteki verimliliklerinin artırılmasına yönelik işgörenlerin

davranışlarını şekillendiren sosyo-psikolojik etkenlerin çok iyi şekilde analiz edilmesi gerektiği fark edilmiştir. Bu sosyo-psikolojik faktörlerden biri olan güven; belirli bir zaman içinde gelişen herkes tarafından anlaşıldığı düşünülen ancak açıklaması ve tanımlaması zor görülen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011: 47)

Güven sosyal değişim kuramı ve karşılıklık ilkesine bağlı olarak gelişen ve çok boyutlu bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kavrama yönelik literatür incelendiğinde de bir çok tanım karşımıza çıkmaktadır (Tablo 9). Güven kavramına yönelik olarak yönetim açısından akademisyen ve uygulayıcılar arasında genel kabul gören bir mutabakat sağlanamaması şaşırtıcı değildir. Bu konuda kavramsal tanımlama eksikliği söz konusudur. Bu eksikliğin iki temel sebebi vardır; birincisi güvenin doğası ile ilişkilendirilen bir takım kavramların güvene eşanlamlı şekilde kullanılmasıdır. Bu kullanıma işbirliği ve emniyet kelimeleri örnek verilebilir. İkincisi de kavrama ilişkin birçok yaklaşımın geliştirilmesidir (Volery ve Mansik 1998: 1). Tablo 9’da güven kavramına yönelik literatürde bulunan tanımlar sunulmaktadır.

Tablo 9: Güven Tanımları

Yazar	Yıl	Tanım
Rotter	1967	Bir kimsenin ya da bir grubun sözlü ya da yazılı olarak verdiği vaatlere ilişkin genel bir beklentidir.
Zand	1972	Bireylerin davranışlarının kontrol edildiği kimseye karşı duyduğu inanç ve durumunu riske etme gönüllülüğüdür.
Golembiewski ve Mc Konkie	1975	İstenen bir durumun oluşmasına yönelik bir bireyin edindiği tecrübeye, deneyime ve algıya dayalı sübjektif inançtır.

Tablo 9: Güven Tanımları (Devamı)

Meeker	1983	Bireyin karşısındakinin işbirlik içinde olmasına yönelik beklentisidir.
Butler ve Cantrell	1984	Karşısındaki davranışının güvenin temeli olan beş karakter özelliklerine (doğru, yeterli, tutarlı, güvenilir, açık olacağına yönelik beklenti) yönelik beklentisidir.
Lewis ve Weigert	1985	Bir objeye karşı ister duygusal, ister mantıksal isterse de her ikisi ile birlikte güdülenen bir kavramdır.
Rempel, Holmes ve Zanna	1985	Bir kimsenin karşısındakinin iyilik sevdiğine ve dürüst davranacağına ilişkin beklentisidir.
Gambetta	1988	Risk içeren durumlarda karşısındaki kimsenin çıkarları gözetmediğine ya da en azından zarar vermeyeceğine ilişkin beklentidir.
Butler	1991	Karşısındaki bireyin eylemleri doğrultusunda o kişiye karşı savunmasızlık durumu ve belirsizlik anında riski kabullenme isteğidir.
Bromiley ve Cummings	1992	Bireylerin karşısındakilere verdikleri sözleri yerine getirmeye çaba sarf etmek adına iyi niyetli olduğuna, fırsatı olsa da zarar verecek davranışlardan uzak olacağına dair inancıdır.

Tablo 9: Güven Tanımları (Devamı)

McAllister	1995	Bireylerin diğerlerinin karar, davranış ve söylemlerine yönelik davranma isteği ve beklentisidir.
Rousseau, Sittin, Burt ve Camerer	1998	Bireylerin diğerlerinin tutum, hareket ve düşünceleri noktasında olumlu bir beklenti içinde olarak savunmasızlık halindeki psikolojik durumlarıdır.
Zaheer, McEvily ve Perrone	1998	Bireyin karşısındakinin sorumluluklarını yerine getirip, söylemlerine uyan davranışlarda bulunacağına, fayda sağlayabileceği durumlarda bile adil paylaşım yapacağına yönelik beklentisidir.
Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd	2000	Bireyin, karşısındakinin “yeterli, açık, ilgili, itibar edilebilir” olduğuna ve kendi değerleri, inançları ile de özdeşleşmiş olduğuna dair inancıdır.

Kaynak: Kalemci Tüzün, 2007: 97-98; Polat, 2009: 3-6

Rousseau, Sittin, Burt ve Camerer, (1998: 394-395) güveni, bu tanımların ortak noktalarını içerecek şekilde “belirsizlik halinde, karşıdakinden yararlı bir davranış göreceğine, ya da en azından istismara veya zarara uğramayacağına ilişkin olumlu beklenti” şeklinde ifade etmektedir. Güven duymak isteyen bireyin, kendisine karşı önemli ve duyarlı davranışlar sergileneceğine, karşısındakini kontrol edip izlemeye gerek duymayacağına ve karşısındakinin davranışlarına karşı savunma yapma ihtiyacı hissetmeyeceğine dair inancı olan güven; kişinin karşısındakine savunmasız kalmaya gönüllü olmasıdır (Meyer vd., 1995: 710-711).

Literatürdeki güvene ilişkin tanımlamalara bakıldığında bazı belirgin özelliklerin öne çıktığı görülmektedir. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Polat, 2009: 7).

1. Güvenen kişinin açıklığı ve savunmasızlık hali artar.
2. Güvenilen bireyin davranış ve söylemleri, güvenen birey tarafından neredeyse hiç kontrol edilmez.
3. Olumlu beklentiler karşındaki bireye yönelik bazı özellikler (dürüstlük, iyi niyetlilik gibi.) ve bunlara dair algılardan etkilenir.
4. Güven olumlu anlamdaki bir beklenti ve inançtır.
5. Güven riske ve risk almaya istek içerir.
6. Güven karşılıklı ilişkiler nispetinde biçimlenir.
7. Güvenin ana bileşenleri beklenti, inanç ve istektir.
8. Güven ilişkisinde karşılıklı şekilde bağımlılık söz konusudur.
9. Güven zaman içerisinde gelişen bir kavramdır.

Toplum düzeninde, insanların ortak alanların kullanılabilmesi ve muhafaza edilebilmesi için karşılıklı güven ve inanç içinde olmaları gerekir. Aynı şekilde güven ve inanç toplumsal düzende önemli unsurlar olduğu için kurumsal yapılanmalarda da hissedilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda güvenin toplum ilişkilerinin olması gereken seviyede ve biçimde kurulabilmesi ve devamlılığının sağlanması maksadıyla kilit bir rolde olduğu görülmektedir (Boztepe, 2013: 55).

İnsanlar arası ilişkilerin yapıcı unsuru olan güvenin önemi araştırmacılar tarafından keşfedilmiştir (Tan ve Tan, 2000: 243). Cook ve Wall (1980: 39) tarafından, örgüt içinde bireyler arasındaki güvenin örgütlerin uzun dönemde kalıcı ve iyi durumda olmasında önemli bir unsur olduğu vurgulanmıştır. İnsanlar arası etkileşimin merkezinde olan güvenin, yöneten ve çalışan arasındaki ilişkiye ve örgütsel başarıya derin etkisi bulunan bir kavram olduğu vurgulanmaktadır.

Tüzün'e (2007: 105) göre güven; örgütsel yapılarda, denetsel mekanizmaları ve örgütsel yapılarca oluşturulan işlem maliyetini azaltır; bilgi paylaşım kanallarını artırır; kişisel menfaate dayalı davranışları en aza indirir; örgüt bünyesindeki bölünmelerin önüne geçer ve kararlardaki belirsiz durumları engeller.

Önemli bir kültür değeri olan güven; örgüt yapılanmalarında etkilidir. Bireylerin birbirlerine hissettikleri güven merkezleşmenin azalmasını sağlamaktadır. Yüksek güvenli örgütlerde benimsenmiş ve gevşetilmiş bir denetim mekanizması bulunmaktadır. Örgütlerdeki güven azlığı ise merkezleşmeyi arttırmakta, katı dışsal

denetimi de beraberinde getirmektedir. Güvenin düşük olması bilginin bütününe ulaşmayı sağlayan iletişim kanallarının kapanmasına sebep olmakta ve bunun sonucunda da örgütte kapalı bir paylaşım olmaktadır. Sonuçta kararlar süreci uzatarak karar kalitesi azalmaktadır (Asunakutlu, 2002: 5).

Bennis ve Nanus (1985: 43) güveni işletmelerin verimli birer organizasyon olmasını sağlayacak bir unsur olarak “makinenin yağına” benzetmektedir. Güven hesap verilebilirliği, öngörülebilirliği ve de emniyeti sembolize etmektedir. Ürünleri satan, uzun vadeli başarıyı sağlayan da budur. Güven aynı zamanda organizasyonu bir arada tutan “tutkal” gibidir. Kısacası güven tüm sosyal organizasyonlarda grup davranışlarının temel tasarımlarını etkileyen önemli bir unsurdur.

2.2. Güven Tanımında Kullanılan Kavramlar

Literatürde son yıllarda güven konusunda yapılan çalışmaların hızla arttığı görülmektedir. Bu çalışmaların kimi birey seviyesinde iken çoğunlukta olan kısmı örgütsel davranış düzeyindedir (Shoho ve Smith, 2004; Smith ve Birney, 2005; Smith ve Shoho 2007; Tschannen-Moran ve Hoy, 2000). Bu kapsamda geliştirilen ifadelerin ve açıklamaların genel olarak aşağıda belirtilecek kavramlar üzerinde yoğunlaştığı görülmüştür.

a. Risk: İnsanın bulunduğu tüm ilişkilerde birbirine bağımlı olma söz konusudur. Risk faktörü bu bağımlılık ile ortaya çıkar. Güven duyulmasıyla birlikte bireyler beklentilerinin aksine bir gelişme yaşanması durumunu, zarar ve ihaneti kabullenerek karşısındakine güven duymayı ve neticesinde risk üstlenmeyi tercih eder. Güven ortamının kurulması ve gelişmesi için risk kabullenilmelidir (Wicks, Berman ve Jones, 1999: 100).

Diğer taraftan, güvenme ve güvenilme, ilişkilerde ve iletişimlerde risk faktörünü azaltma işlevi görür. İnsanlar ve kurumlar, son derece önemli olan güven kavramının kurulmasını ve gelişmesini arzu etmekte ve bu bağlamda da faaliyetler yürütmektedirler. (Boztepe, 2013).

Güvenen kişi savunma yapmaktan vazgeçtiği için risk almaktadır (Meyer vd., 1995: 713). Güven, istekli ve iradi risk almak şeklinde tanımlanacağı gibi, güven seviyesi ile alınan risk miktarı arasında da doğru orantısal bir bağlantı bulunmaktadır

(Schoorman vd., 2007: 346). Güvende bir seçim unsuru vardır. Kişinin bir seçim yapması gerekir ve yaptığı bu seçimden dolayı pişman olabilir ve bu durum açıkça risk üstlenmektir. Dolayısıyla riski güvenle ilişkilendiren olgu belirsizliktir (Erdem, 2003: 157).

b. Belirsizlik: Güven ilişkisinde kesinlik olmaz ve ihtimaller söz konusudur. Çünkü insan ilişkilerinde, beklentinin gerçekleşmemesi, hayal kırıklığı yaşanması ihtimali mevcuttur. Belirsizliğin güven adına kritik bir önemi bulunmaktadır. Diğer bir ifade ile birey güvendiği kimsenin davranışı hakkında tam bir bilgiye sahipse ve davranışlarındaki değişimi de kontrol edebiliyorsa güven gereksizdir (Baba, 1999: 333).

Genel anlamda hayat belirsiz durumlar barındırır ve idamesi zordur. Bu kapsamda güvenin insanlar adına hayatın belirsiz durumlarını ortadan kaldıran bir işlevi vardır. Güven bilgisizlik ve belirsizlik durumunu, geleceğin korkutan etkisini azaltan etkidedir. Güven, karşıdakinin hayal kırıklığına uğraması ihtimalinde ve olumlu görülen tüm yönlerine rağmen risk barındırması sebebiyle ilişkinin bitirilme olasılığında önem kazanır (Agun, 2011: 7).

Güven kesin olarak ifade edilemez, içinde birtakım belirsizlik ve başarısızlık riski barındırır. Şayet gelecek ile ilgili bilgiler insanlarca bilinseydi, güven ihtiyacı olmazdı. Güven hissi sonucunda iyi veya kötü olabilecek durumlarla ve karşıdakilerin davranış ve tutumlarına bağlantılı şekilde değişen, belirsiz bir durumla karşı karşıya kalındığı zaman ortaya çıkar (Derin, 2011: 89). İlişkilerde sonuçlar adına belirsiz bir durum yoksa risk faktörü de oluşmaz ve bu bağlamda güven duygusunun da ilişkide bir etkisi olmaz (Erdem, 2003: 157). Belirsiz durumlarda bireyler kazançlarından daha fazlasını kaybetme riskiyle karşı karşıyadır. Dolayısıyla güvenmek seçim unsurunu içinde barındırır. Bireyin güvenmek için bir seçim yapması gerekir ve birey yaptığı bu seçimin olumlu veya olumsuz sonuçlarını kabul ederek riske girer Bireyin yaptığı seçimin gelecekteki sonuçları belirsizdir. Dolayısıyla riski güvenle ilişkilendiren olgu belirsizliktir (Das ve Teng, 1998: 503).

c. Beklenti: Güven, belirsiz bir olayın çıktıklarına yönelik kişilerin olumlu beklentileridir ve karşılıklı tarafların gelecekteki etkileşimlerinin olumlu olacağı üzerine kurulur. Güvenecek kişi karşıdaki kişinin sözlerini, davranışlarını

yorumlayarak onun niyetini belirlemeye çalışır ve niyeti konusunda olumlu beklentilere girerse güvene yönelik motivasyonu da gelişmiş olur (Derin, 2011: 90).

Shaw (1997) güveni bireylerin onlardan beklediğimiz şekilde davranacaklarına ve onların olumlu anlamda beklentilerimizi karşılayacaklarına duyduğumuz inanç olarak tanımlayarak, beklentinin güven için önemli bir ifade olduğunu belirtmektedir. Bu tanıma göre bireyler, kendi beklenti ve çıkarlarına uygun davranan ya da beklenti ve çıkarlarını gözeten; ihtiyaçlarını karşılama adına her konuda yeterli olan diğer kişilere karşı güven duygusu geliştirmektedirler.

İnsan ilişkilerinde oluşturulan güven duygusunda temel beklenti karşıdakinin yetkinliği ve rolündeki başarısıdır. Çalışma ortamlarında yöneticiler tarafından, işgörenlerce üstlenilen görevlerin yüksek performans ile yerine getirilmesinin beklenmesi; işgörenlerce de yönetenlerin yönetsel faaliyetleri başarılı bir şekilde yerine getirilmesinin beklenmesi örnek verilebilir. Ayrıca kişiler arasında derin ve sürdürülebilir güven varsa kişilerin karşılarındakilerin menfaatlerini kendilerinin menfaatlerinin önüne geçireceği yönünde beklenti oluşur (Erdem, 2003: 158).

Beklentilerin gerçekleşmemesi veya karşılanamaması güvensizliğe neden olmaktadır. Kişiler günlük etkileşimlerinde, ilişkilerinde düzen ve istikrar beklerler. İlişkilere yönelik beklentiler ise birey, grup ya da toplumun ahlaksal olarak onaylanabilir davranışlar göstermesidir. Güvenen taraf diğerini denetimde tutmayı ya da kontrol etmeyi düşünmeksizin, olabilecek iyi niyetten yoksun davranışlara karşın zarar görme ihtimalini gönüllü olarak kabul eder (Derin, 2011: 90).

d. Zarar görme ihtimali: Zarar görme ihtimali sahip olunan bir şeyin kaybedilmesi durumuyla karşı karşıya olmaktır. Belirsizlik ortamında tarafların beklentilerine yönelik gönüllü risk alması, savunmasız kalınarak, zarar görme ihtimalini ortaya çıkarmaktadır. Bağımlılığın söz konusu olduğu ilişkilerde savunmasızlık yoğun biçimde yaşanmaktadır. Güven tanımlarının birçoğunda ortak olarak değinilen zarar görme ihtimali riske karşı savunmasızlıktır. Çünkü zarar görme ihtimali, güvene ilişkilerinde riskin kabul edilmesidir (Polat, 2009: 25).

Güvenen kişi karşısındakinden kendisine karşı yapılacak olası kötü niyetli davranışları veya kendisinin bu eylemlerden olası zarar görme ihtimalini herhangi bir tedbir almadan gönüllü olarak kabul eder. Başka bir ifade ile güven ilişkilerinde

riskin gönüllü olarak üstlenilmesi söz konusudur. Bununla beraber taraflar arasında birbirlerinin zayıf yönlerini istismar etmeyeceklerine ilişkin bir inanca sahip olurlar (Erdem, 2003: 158).

Tanımlardan anlaşılacağı gibi yazarlar arasında güven kavramındaki farklılıklara rağmen, belli temel özellikler üzerinde durulmaktadır. Bunun sayesinde de güven tipolojileri ortaya çıkmıştır. Güven tanımlarında üzerinde durulan beklenti güven oluşmasında son derece önemlidir. Beklentiler kendisini inanç, duygusal ve teknik beklenti olarak gösterir ve güvenin oluşmasında temel oluşturur. Sonuç olarak güven çok boyutla ifade edilen bir kavramdır. Güven kavramında kullandığımız tüm boyutlar güven oluşumunda önemli bir etkiye sahiptir.

2.3. Dayandığı Temeller Açısından Güvenin Sınıflandırılması

Literatürde güven oluşumuna yönelik dayandırılan temellere bağlı olarak farklı sınıflandırmalar mevcuttur. Bu konuda bir uzlaşma sağlanamamış olmakla birlikte çalışmamızda üzerinde en çok durulan McAllister (1995) ve Shapiro, Sheppard, Cheraskin'in (1992) güven sınıflandırmaları açıklanacaktır.

2.3.1. McAllister'a Göre Güvenin Sınıflandırılması

Kişilerarası güvenin bilişsel ve duygusal temelleri vardır. Güvenin hâkim olduğu bir ortamda bireyler, karşılarındaki bireylerin kendilerine zarar vermeyeceklerine dair bir inanç geliştirirler. Ancak güven, yalnızca bireylerin diğer bireyler hakkındaki inançlarını değil, aynı zamanda faaliyetin temeli olarak bilgiyi kullanma beklentilerini içermektedir. Dolayısıyla bireylerarası güven, bireyin karşısındakine inanmış olmasının yanında, faaliyetlerin ve bir başkasının kararları temelinde hareket etme beklentisi içerisinde olması anlamına gelmektedir. Bu anlamda, bireylerarası güven bilişsel ve duygusal temele sahiptir (McAllister, 1995: 25).

Sosyal-psikolojik literatürdeki insan ilişkilerinde güvenle ilgili yapılan deneysel çalışmalar, iki güven sınıflaması arasındaki ayrımı desteklemektedir. Johnson-George ve Swap (1982) çalışmasında benzer sınıflandırma yaparak güveni "güvenilirlik" ve "duyuşsal güven" olarak sınıflandırmıştır. Rempel, Holmes ve Zanna (1985) yaptığı güven sınıflandırmasında ikili ayrıma giderek güveni,

“güvenilirlik” ve “inanç” olarak adlandırmıştır. Her türlü örgütler kişilerarası ilişkilerde “güvenilirlik” ve “inanca” dayalı güven ilişkisi barındırmaktadır. Aşağıda bu ayrıma ilişkin bilgiler verilmiştir.

a. Bilişsel Temelli Güven: Bireyler hangi açıdan ve hangi şartlarda kime güvенеceklerini kendileri belirler. Yaptıkları tercihi de, güvenilirliğin belirtisini oluşturan “iyi bir nedene” dayandırır ve bunu yaparken de belirli bir bilgiye ihtiyaç duyarlar (Lewis ve Wiegert, 1985: 970). Güven için gereken bilgi miktarı, karşı tarafla ilgili tam bilgi ve tam bilgisizlik arasındadır. Tam bilgi söz konusu olursa güvenmeye gerek yoktur ve tam bilgisizlik söz konusu ise rasyonel olarak güvenmek için hiçbir temel yoktur. Mevcut bilgimiz ve oluşturduğumuz "iyi sebepler", güven kararlarımız için temel oluşturmakta hatta adeta inanç sıçramalarının yapıldığı bir platform haline gelmektedir. Böylelikle taraflar, hangi şartlarda kime güveneceğini bilişsel olarak tercih etmektedirler. Geçmiş dönemde yapılan çalışmalar, güvenirlilik ve itimat beklentilerinin güven ilişkilerinin vazgeçilmezi olduğunu, yetkinlik ve sorumluluğun güvenin temel unsurları olduğunu göstermektedir. Başka bir anlatımla, bilişsel temelli güvende taraflar, kime ve nasıl güvенеceklerini, sahip oldukları bilgi doğrultusunda belirler. Bu anlamda, güven duyulan bireyle ilgili yeterli düzeyde bilgi sahibi olunması önemlidir (McAllister, 1995: 25-26).

b. Duygusal Temelli Güven: Güvenin duygusal temelleri de mevcuttur, bunlar bireyler arasındaki duygusal bağlardan oluşur. İnsanlar, güven ilişkilerinde karşısındakinin refahı için gerçek ilgi ve endişeyi ifade eden duygusal yatırımlar yaparlar. Bu tür ilişkilerin içsel erdemine ve bu duyguların karşılıklı olarak paylaşıldığına inanırlar. Sonuç olarak, bireyleri birbirine bağlayan duygusal bağlar, güven için bir temel oluşturabilir. Duygusal temelli güven, gösterilen ilgi düzeyi ölçüsünde gelişen hisleri içermektedir. Bu güven türünün temelinde bireylerin hissettiği duygular yer alır. Böylelikle duygusal temelli güvenin gelişebilmesi, taraflar arasında yaşanan ilişkinin yoğunluğunun artması ile mümkün olmaktadır. Duygusal temelli güven kapsamında bireyler, güvenecekleri kişileri, duygusal olarak bağlı oldukları bireyler arasından seçmektedirler (McAllister, 1995: 26).

İnsanlar arası ilişkilerde dış etkenlerin, davranışları öngörülebilir hale getirmesi bilişsel temelli güvene eğilimi artırırken; hislerle alakalı yoğunluğu artırması ise duygusal temelli güvene eğilim sağlar. Normlara dayalı gerekleri yermek gibi rol gereklerinin ötesinde davranmak duygusal temelli güven gelişiminde çok önemlidir. Bu durum örgütsel vatandaşlık ile eş anlamlıdır. Çünkü örgütsel vatandaşlık davranışı duygusal temelli güven çıktısı olabilmektedir. Sonuç olarak örgütsel vatandaşlığın teşviki için duygusal yoğunluktaki ilişkilerin yararlı olacağı düşünülmektedir (McAllister, 1995: 29).

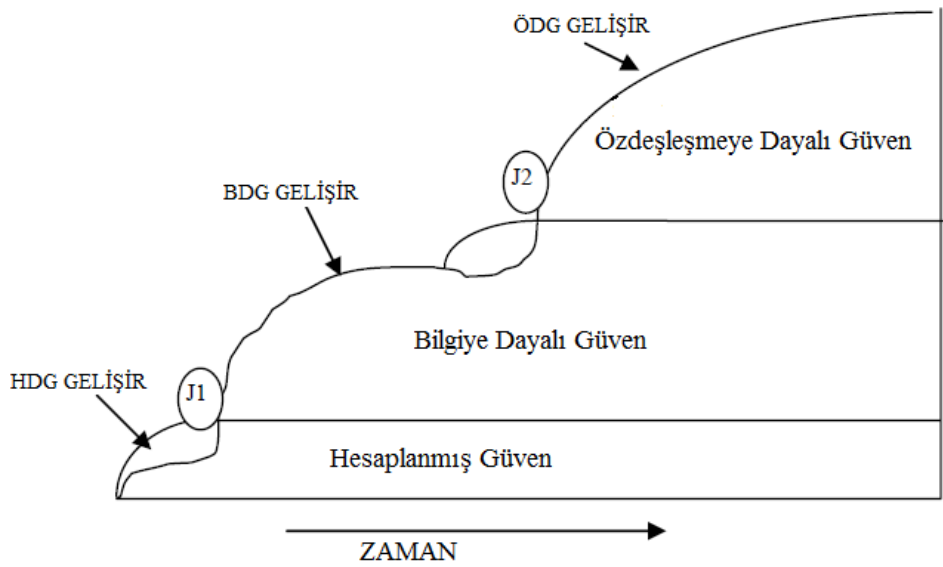
İnsan ilişkileri zamanla duyguların dâhil olduğu bir aşamaya gelir. Çünkü zaman içerisinde kişilerarası etkileşim, karşılıklı ilgiye dayalı bir tür dostluğa evrilmektedir (Rousseau vd., 1998: 399). Bu evrilme ile birlikte güven ilişkisinde bilişsel temelden duygusal temele dönüşüm yaşanabilir. Bu bağlamda örgütlerde işgörenlerin duygusal temelli güveni gelişmeden evvel belli bir seviyede bilişsel güvenlerinin gelişmesi gerekmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003: 144). Bu da tarafların karşılıklı olarak birbirleri ile ilgili bilgi sahibi olmalarına bağlıdır. Başka bir ifade ile duygusal temelli güvenin alt yapısını bilişsel temelli güven oluşturmaktadır.

Duygusal temelli güvenlerin daha derin ve özel ilişkilerde ortaya çıktığını söylemek yanlış olamayacaktır. Bunun yanında bilişsel temelli güven ise yüzeyseldir. Bu bağlamda duygusal temelli güven, ilişkilerde güvenin kalıcı ve etkili bir unsur olabilmesi adına daha etkili ve güçlü bir etkiye sahiptir (Köksal, 2012: 41).

2.3.2. Shapiro, Sheppard, Cheraskin'a Göre Güvenin Sınıflandırılması

Shapiro vd., (1992) göre, örgütlerde güven üç temel değişkene göre gelişmektedir. Bunlar; tehdit temelli güven, bilgi temelli güven ve özümsemeye dayalı güvendir. Bu temeller bütün olarak güvenin oluşumunda ve gelişiminde rol alırlar. Bu temellere dayalı olarak ortaya çıkarılan güven türleri; tehdide dayalı (hesaplanmış) güven, bilgiye dayalı güven ve özdeşleşmeye dayalı güvendir ve bu türler aşağıda açıklanmıştır.

Şekil 5: Güvenin Oluşum Aşamaları



Kaynak: Lewicki ve Bunker, 1996: 119

a. Tehdide Dayalı (hesaplanmış) Güven: Hesaplanmış güven, bireylerin karşılıklı davranışlarını gelecekteki sonuçlarının ne olacağına bağlı olarak şekillendirerek hareket etmeleri gerçeğine dayanmaktadır. Lewicki ve Bunker (1996: 120) bu güven türünü hesaplanmış güven olarak adlandırmıştır ve güvenin bu şeklinin korku üzerine geliştiğini ifade etmişlerdir. Güven ilişkisinde zarara uğranırsa kişilerden beklenen ve kendilerince verilen taahhütler yerine getirilmez. Bu süreçte güvenin ihlal ve ihmal edilmesi sonucunda cezaya maruz kalınacağı düşüncesi hâkimdir. Aynı zamanda güvenilir davranılmazsa ödüllerin de kaybı söz konusu olacaktır ve buna bağlı kaygılanma da yaşanmaktadır. Diğer bir ifade ile kaybetmek potansiyel risk olarak görülebilir. Bunun yanında güvenilir olmak, her türlü iş adamının sahip olmak istediği değerli bir özelliktir ve kimse buna sahip olmamayı ya da sahipse de kaybetmeyi istemez (Lewicki ve Bunker, 1996: 121).

b. Bilgiye Dayalı Güven: Bu türdeki güven ilişkisi karşılıklı sahip olunan bilgiye dayanmaktadır. Taraflar birbirlerinin nasıl davranacakları konusunda tatmin edici seviyede bilgiye sahip oldukları ve birbirlerine nasıl davranacaklarını tahmin edebildikleri zaman bilgiye dayalı güven oluşmaktadır. Yani tarafların birbirleri hakkındaki bilgisi tahmin edilebilirliği doğurur böylelikle de bu güven türü ortaya çıkar (Lewicki ve Bunker, 1996: 122). Bilgiye dayalı güven oluşması için temel olan bilginin sağlanması gerekir. Bunun için de düzenli bir iletişim gerekmektedir. (Polat, 2009: 34).

c. Özdeşleşmeye Dayalı Güven: Bu güven türünde korku ve bilgi ile gelişen güven algısı yerini giderek tarafların birbirlerini çok iyi anladığı, yakından ilgilendiği, karşılıklı anlayış içinde birbirlerinin ihtiyaçlarını ve istediklerini anlayabildiği seviyedeki bir forma dönüşmektedir (Lewicki ve Bunker, 1996: 123).

Bu tarz güven ilişkilerinde bireyler birbirlerini kontrol etme ihtiyacı hissetmezler ve aralarında şartsız bir bağlılık söz konusudur. Buna en iyi örnek uzun süreli evliliklerdir. Aradaki bağın seviyesi giderek arttıkça bireyler karşısındaki gibi düşünmeye ve onun gibi hissetmeye başlayacaktır (Polat, 2009: 34).

2.4. Örgütsel Güven Kavramı ve Türleri

Yirminci yüzyılın ikinci yarısı ile birlikte güven, yönetim literatüründe örgütsel ve yönetsel etkinliğin ön koşulu olarak yaygın şekilde incelenmiştir (Hoy ve Kupersmith, 1985; Tschannen-Moran ve Hoy, 2000; Tschannen-Moran, 2001; Meyer, Davis ve Schoorman 1995; Bruhn, 2002; Shockley-Zalabak vd., 2003; Lewis, 1985; Hoy ve Tschannen-Moran, 2003; Tschannen-Moran ve Hoy, 1998; Hoy ve Tschannen-Moran, 1999; Hoy ve Tarter, 2004, 2006). Bu inceleme ile kişiler arasındaki güvenin, birey, grup ve örgütsel sonuçlara (iş performansı, örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme gibi) yönelik olumlu etkisi tespit edilmiştir. Güven, günümüzde de sosyalleşme sürecini oluşturmak, işgörenlerin sorumluluk duygusunu geliştirmek ve işgörenler arası bilgi aktarımını ilerletmeyi hedefleyen çok önemli kavram olarak incelenmeye devam etmektedir.

Örgütsel güven, işverenlerden beklenen güven ve destek hissi olmakla birlikte, kendilerinin açık sözlülüklerine ve taahhütlerini yerine getireceklerine dair inanç olarak ifade edilmektedir (Mishra ve Morrissey, 1990: 444). Örgütsel güven, risk içeren şartlarda bile, çalışanların işletmelerinin kendilerini etkileyecek ve ihtiyaçlarını göz önüne alan politikalarına karşı olumlu beklentiler taşıması, örgütün bu anlamda desteklenmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Birey, örgütte karar alıcıları etkileme imkânı olmasa da, örgütün kendisinin yararına çabalayacağına veya en azından zararına olmayacak şekilde davranacağına dair inanç hisseder ve kontrol edemeyeceği davranışlara karşı savunmasız kalmaya gönüllü olur (Erdem, 2003: 165).

Güven bireye özgü olup, örgütsel güven örgütün tamamını kapsar ve örgüt içinde karşılıklı ilişkiler temelinde kolektif güven sonucu ortaya çıkar (Demirel, 2008: 181). Örgütsel güven, bireylerin örgüt kimliği veya örgüt kişiliğine duydukları güveni ifade eder (Demircan ve Ceylan, 2003: 142). Perry ve Mankin (2007: 167) tarafından örgüt kültürü, çalışanların örgütlerine duygusal olarak bağlılıkları, örgüt hedeflerinin ve değerlerinin benimsenmesi, örgüt uygulamalarına katılım isteği, örgütte sürekli olarak kalma ve çalışma arzusu olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifade ile örgütsel güven, örgütün çalışan yararına eylem göstereceğine ve en azından zararına eylem göstermeyeceğine dair iş görenlerce duyulan inançtır.

Küçük işletmelerde güven; işletme sahibinin kişilik özelliklerinden, büyük işletmelerde ise yöneticilere olan güvenden ve örgütün kültüründen kaynaklanır. Ancak çalışanın örgütüne duyduğu güven ile işyerine duyduğu güven ya da lideri ile yöneticisine duyduğu güven aynı olmamakla birlikte çalışmalarda bir bütün halinde hepsi de örgütsel güven olarak ifade edilmektedir. Kısaca örgütsel güven bir bütün olarak algılanır ve incelenir (Derin, 2011: 96).

Yöneticiye ve örgüte güven kavramları farklı olduğu kadar birbiri ile ilişki içindedir ve bütün olarak örgütsel güveni ifade eder. Başka bir anlatımla örgüt içerisinde örgüt içi güven birey ve örgüt düzeyinde ortaya çıkmaktadır. Buna karşın iki güven yönelimi birleşerek örgütsel güveni oluşturmaktadır (Nyhan ve Marlowe, 1997; Polat, 2009: 10). Aşağıda bireye güven ve örgüte güven konuları incelenmektedir.

2.4.1. Örgüte Duyulan Güven

Örgüte güven, örgüt içinde işleyen sistem, sosyalleşme süreci, işgörme yöntemi ve iş birliği gibi kurumlara ait faktörlere bağlı olarak oluşan güven türüdür. Örgüt yapısına karşı hissedilen güven şeklinde de ifade edilebilir. Örgütsel işleyişin sağlam temellerle inşa edildiği beklentisiyle, işgörenlerin daha fazla risk alınmasını sağlar (Kalemci Tüzün, 2007: 104). Kişilerden çok örgüte odaklı olan örgüte güven kavramı, bireylerin örgütsel ilişkilerden ve davranış örüntülerinden beklentileri olarak ifade edilir (Polat, 2009: 14).

Örgüte duyulan güven, örgüt içinde işgörenlerin rolü, aralarındaki ilişki, geçmişteki tecrübeleri, birbirleri ile olan bağılıkları temelindeki farklı türden niyet ve davranışlarla ilişkili üyelerin taşıdığı olumlu beklentiler şeklinde ifade edilmektedir. Aynı zamanda örgüt içi güven, örgütün hangi seviyede güvenilir olduğunun işgörenlerce değerlendirilmesi biçiminde de ifade edilebilir. Çünkü işgörenler devamlı bir şekilde örgütlerini gözleyerek ona güvenip güvenmeme konusunda karar alırlar (Özbek, 2011: 234).

Örgüte duyulan güveni artırmak için çalışanların sorumluluk ve görev tanımı net ve anlaşılır olmalı, örgütsel iletişim doğru ve vaktinde olmalı, faaliyetlerin yürütülmesi maksadıyla örgütsel yeteneğin varlığına ve sürdürülebilirliğine dair inanç oluşturulmalı, ortak hedefler net bir şekilde belirlenerek anlaşılır olmalı, örgütlerin stratejik düzeyde planı ve vizyonu olmalıdır ki böylelikle örgütsel güven düzeyi yüksek olabilecektir (Tokgöz ve Seymen, 2013: 62-63).

Yöneticiler ve işgörenler arasında kurulan başarılı ilişkiler, karşılıklı olarak dürüstlük, açıklık ve etik değerler çerçevesindeki davranışlar örgüte duyulan güvenin seviyesini olumlu yönde etkileyecektir. İlave olarak, yöneticilerin, iş gören ilişkilerinde samimi tutumları, istenildiğinde ulaşılabilir olmaları, başarının ötesinde iyi lider olarak benimsenmeleri örgüte güven oluşumunda da gereklidir (Börü, İslamoğlu ve Birsnel, 2007: 50). Taylor'a (1990) göre örgüte güvenin aşağıda belirtildiği şekilde dört önemli sonucu vardır:

- Yönetmeyi kolaylaştırır,
- Yüksek risklerin üstesinden gelmeyi kolaylaştırır,
- Kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını sağlar,
- İşletmelerin tüm faaliyetlerini etkiler.

2.4.2. Bireye Duyulan Güven

Bireye güven, çalışanlar tarafından örgütsel güvenin artırılması için ihtiyaç duyulan güçtür. Çalışanların, birbirlerine ve yöneticilerine karşı aralarındaki etkileşim sonucuna göre güven konusunda algıları oluşur. Bireysel anlamda güven bireye yönelik ilişki ve davranışlardaki beklentiyi ifade eder. Bireye güven kavramı ile örgüt içinde hem çalışanların yatay olarak birbirlerine karşı güveni hem de dikey olarak yöneticinin çalışanlara ya da çalışanların yöneticilere duyduğu güven

anlaşılmaktadır. Burada örgüt içi yatay ve dikey iletişim örüntülerinin önemi de ortaya çıkmaktadır ki iki kavram arasındaki ilişki kaçınılmazdır (Mishra ve Morrissey, 1990: 443).

2.4.2.1. Yöneticiye Güven

Yöneticiye veya lidere güven, yöneticinin dürüstlük ve doğruluk gibi unsurları içeren etik davranışlarının astlar tarafından algılanmasını ifade etmektedir. Bu davranışların algılamasında ve yöneticinin astlarına yönelik, güvenilir kararlar vermesinde, güven kritik bir öneme sahiptir (Özdaşlı ve Yücel, 2010: 70). Astlar ve liderler arasında oluşan güven algısı, astların liderlerinin karakter özellikleriyle ilgili yaptıkları çıkarsamalara dayanmaktadır. Lider ve astları arasında oluşturulan güven; etkili bir liderlik davranışı sergilenmesinde en önemli unsurlardan birisidir ve lider davranışları ile astlarının güvenini kazanabilir. Ayrıca liderin, güven oluşturmaya yönelik çabaların örgütsel etkinliğin artırılmasında anahtar bir mekanizmadır (Kovac ve Jesenko, 2010: 10-12). Yöneticiye duyulan güvenin düzeyi ile örgüte duyulan güven düzeyi arasında aynı yönlü bir ilişki söz konusudur. Yöneticiler kurumlarını temsil eden kişiler olarak görülmekte ve yönetici ile çalışan arasındaki güven ilişkisi örgütsel faaliyetlere yansıtılarak çalışanların olumlu davranışlarının gelişmesine katkıda bulunmaktadır.

Astların yöneticilere duyacakları güven, yöneticilerin davranışları ile belirlenir. Çalışanlar her şeyden önce yöneticiye güven duymak isterler. Güven yöneticinin her tür söz ve davranışlarının toplanarak, çalışanlarca değerlendirilmesi sonucunda oluşur (Erden ve Erden, 2009). Dolayısı ile astların güven algısının yöneticilerin etik davranışlarından, insan kaynakları politika ve prosedürlerinden, örgüt kültüründen etkilenmesi sebebiyle yöneticilerin astları destekleyen bir davranış göstermeleri gerekmektedir (Zhang, Tsui, Song, Li ve Jia, 2008: 115). Sonuçta yöneticiye güven, basitçe alt kademedeki işgörenleri, yöneticilerine olan inancı olarak tanımlanabilir. Bu tarz güven tamamen yöneticinin davranış ve tutumlarından kaynaklanır. Yöneticiye güvenmek, işgörenlerin yöneticilerin olumlu tavır ve davranışlarına karşı bir tepkisi ya da ödülüdür. Bu tür bir inanca sahip bir işgören daha verimli, daha sadık, daha itaatkâr ve daha uyumlu olabilmektedir (Durdağ ve Naktiyok, 2011: 14).

2.4.2.2. Çalışma Arkadaşlarına Güven

Çalışma arkadaşına güvene baktığımızda, yatay yönlü güven, çalışma arkadaşının yetkinliğine itimat etme ve onun hakkaniyetli, ahlaklı ve güvenilir tutumlar içinde olacağına duyulan inanç olarak ifade edilebilir. Bu varsayıma dayanarak, çalışma arkadaşına güvenen kişi çalışma arkadaşının kendisinden gerekli bilgileri saklamayacağı veya onu herhangi bir konuda yanıltmayacağı konusunda emindir (İslamoğlu vd., 2007: 37).

Örgütlerde işgörenler arası güven duygusunun var olması önemli bir anlamı ifade etmektedir. Çalışanların birbirine güven duymaları ile takım çalışmasına olan bağlılık, iş yeri ile ilgili sorunları dile getirme, çözüm bulma ya da iş yerine bağlılık, kararları kabul etme, yüksek performans ve uzlaşma becerileri arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Kişiler arası güven örgüt içinde koordinasyonun ve kontrolün anahtar mekanizmasıdır (Derin, 2011: 112).

Bir örgütte beraber iş görmek durumunda olan insanların birbirine güveniyor olması, maliyetleri azaltacaktır. İş arkadaşları arasındaki güven, merkezileşmenin azalmasına yol açmaktadır. Gevşetilmiş, içselleştirilmiş denetim, bağlılık kavramında olduğu gibi ön plana çıkmaktadır. Güven azlığıysa merkezileşmeyi arttırmakta, katı dışsal denetimi devreye sokmaktadır (Özbek, 2007: 46).

2.5. Örgütsel Güveni Etkileyen Faktörler

Örgütlerde yüksek güvenin hâkim olduğu bir iş ortamının oluşturulması için bazı güvene etki eden faktörlerin örgütlerde bulunması gerekmektedir. Bu faktörlerden olan örgütsel destek, açık iletişim, katılımcı yönetim anlayışı ve insan kaynakları yönetimi aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

2.5.1. Örgütsel Destek

Örgütsel destek, örgüt çalışanlarının kendilerini güvende hissetmeleri ve arkasında örgütün varlığını hissetmeleridir (Tekingündüz, 2012: 10). Örgütsel destek, örgütlerin çıkarlarının işgörenlerin iş yaşamlarına katkıda bulunması ve işgörenlerin refahlarının dikkate alınması şeklinde tanımlanabilmektedir. Örgütsel destek, kendine has bir yaklaşım gerektirir ki bu yaklaşım da insan kaynakları konusundaki önemin bilincine varmış örgütlerde mevcuttur. Bu yaklaşımın geliştiği örgütler

içinde işgörenler tarafından yapılanlar, onların katkıları dikkate değer bulunduğu ve refah düzeyleri yüksek tutulduğu için işgörenler de gurur ve mutluluk hisseder (Derin, 2011: 115).

Çalışanlar insan psikolojisi gereği çalıştıkları örgütte desteklenme ihtiyacı hissederler. Örgütsel destek çalışanlar için son derece önemlidir ve saygı duyulma, kabul ve onay görme, değer verilme gibi duygusal ihtiyaçların karşılanması için önemli kaynaklardan birisi haline gelmiştir. Örgütsel destek ile çalışanlar katkılarının farkında olduğunu düşünerek, refah içinde olmalarına önem verildiğini ve onlarla birlikte çalışmaktan hoşlanıldığını hissederler. Böylelikle örgütsel destek, çalışanların ait olma, saygı görme ve onaylanma ihtiyacını karşılar (Eğriboyun, 2013: 31).

Örgütsel destek, çalışanlar tarafından en önemli hakları olarak algılanmaktadır. Klasik yönetimden uzak olan modern yönetim anlayışı ile birlikte toplam kalite yönetimi gibi yeni yönetim modelleri ve araçları, insan faktörünü ön plana çıkararak onun önemli olduğunu ifade etmektedir. Çalışanların fikir ve düşüncelerinin dikkate alınması ve desteklenmeleri, çalışma performanslarına olumlu yansiyacaktır. İşgörenlerin fikirlerinin dikkate alınmamasında ise kendilerinin örgütleri tarafından kabul görmediklerini düşünmeleri sonucunda da iş yaşamına dair psikolojik bir anlam yokluğu içine girerler (Özdevecioğlu, 2003: 116).

Örgütsel desteğin güçlü olduğu işletmelerde, işgörenler katkılarının ve faydalarının daha yüksek olmasını isterler. Bu yaklaşımla ortaya çıkan örgütsel destek kavramı Blau'nun sosyal etkileşim teorisi ile ilişkili olarak değerlendirilir. Bu teoride çalışanların işlerine yönelik tutumlarını, performans ve çabalarını örgütleri tarafından kendilerine sağlanacak olan menfaatlere bağlı olarak şekillendirirler. Aynı zamanda algılanan örgütsel destek işgörenlerin örgüt içinde yönetici ve örgütleri arasındaki ilişki ve etkileşim doğrultusunda gelişir sonucunda da örgüt tarafından çalışan bağlılığının algılanma düzeyi yansır (Demircan Çakar ve Yıldız, 2009: 76).

Algılanan örgütsel destek ile çalışanlar kendilerini güvende hissederler. Örgütsel destek insan kaynaklarının önemini fark eden örgütlerde rastlayabileceğimiz özel bir anlayışın ürünüdür. Bu anlayışın hâkim olduğu

örgütlerde çalışanlar katkıları dikkate alındığı için büyük mutluluk ve gurur duyarlar. Bireylerin mutlu ve refah içinde çalışmasına önem veren destekleyici örgütlerde; çalışanların fikirleri ve önerileri dikkate alınır, çalışanların iş yapma esnasındaki güvenlikleri sağlanır, işgören ilişkilerinin iyi olmasına gayret gösterilir, çalışanlar arasında adil olunur ve çalışanlara rağmen karar almamaya özen gösterilir.

Çalışanların örgüt içi davranışları, örgütsel değerlerle yönlendirilmektedir. Şöyle ki çalışanların değer olarak kabul görmesi, huzurlu ve refah içinde çalışmalarının dikkate alınması onların örgütlerine olan duygusal bağlılıklarını olumlu etkileyecek, kendilerinin farkında varıldığını düşünmelerini sağlayacak ve kendilerinden beklenen davranışları sergilediklerinde ödüllendirileceklerine dair inançları ile örgütsel güvenleri oluşacaktır (İslamoğlu vd., 2007: 27).

2.5.2. Katılımcı Yönetim

Örgütlerde problemlerin çözümüne, süreçlerin geliştirilmesine, amaç ve hedeflere ulaşılması için stratejik açıklığın kapatılmasına adına zihinsel faaliyetlerle etkileşim halindeki etkinliklere katılımdır. Katılımın zihinsel faaliyetleri gerektirdiğinden yola çıkarak daha yüksek bir bağlılık ve motivasyon gerektirdiğini söylemek yanlış olmaz. Katılım hiyerarşik yapıli organizasyonlarda geri plandadır ve bu tip örgütlerde çalışanların katılımları pek de istenen bir durum değildir. Ancak katılımcı yönetimin çalışanların verimliliği ve memnuniyeti üzerinde olumlu etkileri vardır. Çalışanların karar süreçlerine dâhil edilmesi kendilerini önemli hissettirecek böylelikle örgütsel desteğin varlığını hisseden çalışanın örgütsel güveni de gelişmiş olacaktır. Sanayi devrimi ile birlikte işletmeler, makro ve mikro çevrelerinden gelen proaktif tepkilerle beraber örgütsel yapılanmalarını değiştirmek zorunda kalmışlardır. Günümüzde işletmeler karmaşık olmayan, ekip odaklı yapılara yönelmektedirler. Çalışanlar, bu tip yapılanmalarla örgüt içinde söz sahibi olma ve yönetime katılma imkânı bulmaktadır. Örgütlerde işgörenler aktif olarak yönetime katılım sağladıklarında ve örgütlerde bu konuda güven ortamı sağlandığında rekabet edilebilir ve rekabette üstünlük sağlanabilir (Asunakutlu, 2002: 8-9). Günümüzde artan rekabet şartlarında işletmelerin rekabet avantajını koruyabilmeleri için çalışanların yönetime katılmalarını sağlayıcı tedbirler almaları, bu yönde düzenlemeler yaparak çalışanların aktif katılımını sağlayacak güven ortamını oluşturmaları gerekmektedir (Derin, 2011: 117)

Yetkinin bir merkezde toplanmış haliyle merkezden yönetim anlayışının hâkim olduğu örgütlerde zaman içerisinde süregelen problemler, işletmelerin modern yönetim anlayışı ile birlikte yetki devri uygulaması ile yönetime katılmanın aktif olarak uygulandığı örgüt yapılarına yönelmelerine sebep olmuştur. Bunun olumlu etkisi yönetime katılan veya yetki ile donatılan çalışanların sorumluluk bilinçlerinin gelişmesi ile kendilerine güvenlerinin artması olmuştur. Diğer bir anlatımla güvenin yüksek olduğu katılımcı örgütlerde bağlılık da yüksektir (Wech, 2002: 358).

Yatay yapının etkin olarak işletildiği örgütlerde, çalışanların yetki ve sorumluluklarının açık ve anlaşılır seviyede belirlenmesi kolaydır. Bu örgütlerde çalışanlar görevleri konusunda da tam ve eksiksiz bilgilendirildikleri zaman örgütsel katılımları da kolay olur. Yetki ile donatılan, yönetime katılım için teşvik edilen çalışanların örgütlerine karşı aidiyet duygularının güçlenmesi ve böylelikle de örgütsel güvenlerinin artması beklenir (Asunakutlu, 2002: 9).

2.5.3. İnsan Kaynakları Yönetimi

Günümüzde rekabet şartlarının artması, gelişen teknoloji, ekonominin küreselleşmesi ve çalışan beklentilerinin değişmesi insan kaynakları yönetiminin ortaya çıkmasında etkili olmuştur. İnsan kaynakları işletmede var olan tüm çalışanları içermektedir. İnsan kaynakları yönetimi ise tüm çalışanların işletme hedeflerine ulaşabilecek şekilde motive edilmesi, yönlendirilmesidir. Bunun için plan ve politikaların oluşturulması, bu plan ve politikalar çerçevesinde koordinasyon, yöneltme ve denetim faaliyetlerini kapsayan bir disiplindir (Bayraktaroğlu, 2008: 6).

Örgütlerde insan kaynakları politika ve prosedürleri, örgüt içinde güvenilir davranış şekillerini özendirilebileceği gibi bu tür davranışlara yönelik motivasyonu da kırabilir. Bir örgütte üyelerin en fazla emin olmak istedikleri politikalar olan insan kaynakları yönetimi, yöneticiye ve örgüte yönelik güveni etkileyen en kritik politikalarlardır. Bu nedenle, işe almanın, terfiinin, kariyer geliştirmenin, disiplinin, performans değerlendirme ve ödüllendirmenin, insan kaynakları politikalarının ve prosedürlerinin, tatmin edici, adil ve eşitlikçi özellikleri kapsayacak biçimde oluşturulması; örgütte güvenilir davranışları tanımlayabilecek, teşvik edebilecek, ödüllendirecek; güvensizlik oluşturacak davranış ve eylemleri ise caydırabilecek şekilde yapılandırılmaları son derece önemlidir (Erdem 2003: 178).

2.6. Örgütsel Güven Modelleri

Örgütlerde güvenin; çalışan aidiyetini, iş tatminini, örgütsel bağlılığı artıran bir kavram olarak ortaya çıkması ve böylelikle iş veriminin yükselmesi, literatürde bu kavramın sıklıkla araştırılmasını sağlamış yapılan araştırmalar neticesinde de farklı örgütsel güven modelleri geliştirilmiştir. Bu çalışmada, üzerinde en çok durulan; Mishra, Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd, Bromiley ve Cummings ve Meyer, Davis ve Shoorman'ın Örgütsel Güven Modelleri incelenecektir.

2.6.1. Mishra'nın Güven Modeli

Bireysel güven, kişilerin şahsi ilişkilerinde ve davranışlarında karşı taraftan beklentilerini yansıtırken, örgütsel güven, kişilerin, örgüt içi ilişkilerinde ve davranışlarındaki beklentileridir. Güveni “bir tarafın diğer tarafın yeterli, açık, ilgili ve itimat edilebilir olduğuna dayanan inancına karşı savunmasız kalma isteği” olarak tanımlayan Mishra (1996) gerek örgütsel gerekse de bireysel güven adına geçerli dört boyuttan (Tablo 10) oluşan bir güven modeli oluşturmuş ve bu dört boyutla güven algısının oluştuğunu ifade etmiştir (Shockley-Zalabak vd., 2000: 35).

Tablo 10: Mishra'nın Güven Modeli Boyutları

Boyut	Anlam
Yeterlilik	Kişilerden veya örgütlerden beklenen standart tutumların gerçekleştirilme yeteneğine dair emin olma durumunu yansıtır.
Açıklık	Güvenen ve güvenilen arasında tesis edilen iletişimin net ve dürüst algılanmasını yansıtır.
İlgili Olma	Diğerlerinin refah düzeyine ilişkin duyulan ilgiyi yansıtır.
Güvenilir Olma	Söylemlerde ve hareketlerde tutarlılık beklentisini yansıtır

Kaynak: Tüzün (2006: 38).

a. Yeterlilik: Örgütsel güven bağlamında işletmelerin pazarlarda varlıklarını idame edebilme yeteneği ile birlikte, liderlikte etkin olma algısının genelleştirilmesi şeklinde ifade edilmektedir (Shockley-Zalabak, Ellis, Winograd, 2000: 37).

b. Açıklık: Güven ile diğer boyutların ilişkisini kurmak maksadıyla açıklığı ve dürüstlüğü algılamak, yönetici ve çalışanlar arasındaki iş ilişkilerinde kilit konumdadır. Lider açıklığın oluşturulmasında en önemli rolü üstlenmelidir. Çünkü örgüt içinde bu algı liderler veya yöneticiler tarafından ortaya çıkarılır (Tüzün, 2006: 38).

c. İlgili Olma: İçten olma ve şefkat, açıklık ile birleşerek ilgili olma boyutunu meydana getirir. Bu boyut örgütteki bireylerin, liderler ve yöneticilerinin ilgili olmalarının algılanması ile oluşmaktadır. Bromiley ve Cummings (1996) ilgili olmanın, bir tarafın diğer tarafı savunmasız bırakacak biçimde çıkar elde etmeye çalışmayacağı durumlarda gerçekleşeceğini ifade etmişlerdir. Mishra (1996) ilgili olmayı bir çalışanın kendi menfaatleri ile diğer çalışanların menfaatlerini dengelendiği durum olarak tanımlamıştır.

ç. Güvenilir Olma: Güvenilir olma boyutu, güvenilir ve tutarlı bir davranış beklentisi ile ilgilidir. Bu beklenti hem söylemde hem de eylemde olduğunda güveni oluşturur. Bunun tam tersi güveni azaltır. Başka bir anlatımla lider ya da yöneticinin güvenilirliği açıkça güvenilir olma ile tanımlanmaktadır (Tüzün, 2006: 39).

Mishra modelinde *yeterlilik, açıklık, ilgili olma ve itimat edilir olma* boyutları birbirini ile etkileşim halindedir. Karşılıklı güvenin olduğu ilişkilerde her bir boyutun da mevcut olması gerekir. Bu boyutlardan birinin eksik olması güven ilişkileri üzerinde olumsuz bir etki bırakacaktır.

2.6.2. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd'ın Güven Modeli

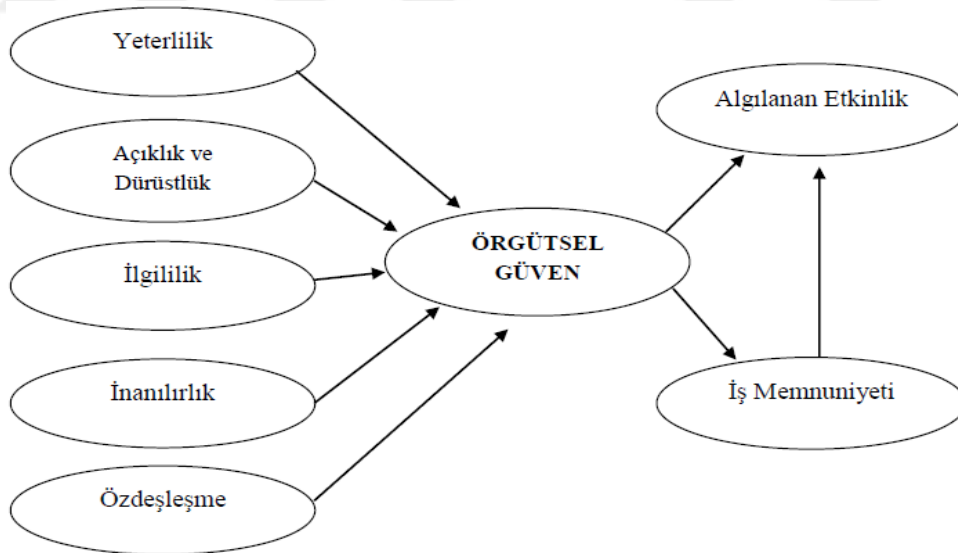
Mishra (1996) tarafından güven “bireylerin karşılıklı olarak yeterli, açık, ilgili ve itimat edilebilir olduklarına dair inancına karşı savunmasız kalma isteği” olarak ifade edilmiş ve dört boyutlu olarak ele alınmıştır. Bu boyutlar: yeterlik (competence), açıklık (openness), ilgililik (concern) ve itimat edilebilirlik (reliability). Sonrasında iş memnuniyetine ilişkin literatürü inceleyen Shockley-Zalabak vd., (2000), Mishra (1996) güven modeli boyutlarına özdeşleşme (identification) boyutunu eklemiş, böylelikle literatüre beş boyuttan oluşan güven ölçeği kazandırmıştır. Özdeşleşme boyutu, çalışanların örgütsel hedeflere, değerlere ve inançlara ne derecede bağlı olduğuna vurgu yapmaktadır. Buradan hareketle örgütsel bağlılığın örgütsel güveni olumlu etkileyeceği belirtilebilir.

Shocley-Zalabak vd., (2000) tarafından geliştirilen örgütsel güven ölçeği ile beş boyutlu örgütsel güven ölçülmeye çalışmıştır. Mishra (1996) ile tanımlanan ilk dört boyut yukarıda açıklandığı için aşağıda özdeşleşme boyutu açıklanmıştır.

Özdeşleşme boyutu, bireylerin bireysellik ve birliktelik karşılığını nasıl yönettikleri ile ilgilidir. Eğer bireyler örgütlerine bağlılık duyarsa, muhtemelen yüksek düzeyde örgütsel güvene ve etkili iş görme potansiyeline sahip olacaklardır. Aksi halde, bireyler iş yerlerine karşı duygusal olarak bağlılık duymaz iseler örgütsel güven ve etkili çalışma durumları düşük olacaktır. Yüksek örgütsel bağlılık ile çalışanların yöneticilerine karşı artan güveni sayesinde dikey iletişim örüntülerinin de arzu edilen seviyede olması yüksek beklenir (Shockley-Zalabak vd., 2000: 35).

Shockley-Zalabak vd. (2000) tarafından geliştirilen modelde tanımlanan yeterlilik, açıklık, ilgi, itimat edilirlilik ve özdeşleşme boyutları örgütsel güvenle doğrudan etkileşim içindedir ve bununla ilgili olarak Şekil 6'da görüldüğü gibi örgütsel güvenin oluşumu algılanan etkinlik ve iş memnuniyeti üzerinde de etkiye sahiptir (Kalemci Tüzün, 2006: 36).

Şekil 6: Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd'ın Güven Modeli



Kaynak: Shockley-Zalabak vd., 2000: 39

2.6.3. Bromiley ve Cummings'in Güven Modeli

Bromiley ve Cummings güveni bireysel ve örgütsel diye ayırarak, “duygusal, bilişsel ve niyetsel” parçaların oluşturduğu ve bireyin ya da örgütlerin diğer birey ya

da örgütlere yönelik inançları olarak tanımlamaktadır. Bireysel güven, bireyin ilişkisinde ve davranışındaki beklenti olarak ifade edilirken, örgütsel güven, benzer şekilde örgütsel ilişki ve davranışlardan beklentiyi ifade etmektedir. Bu beklentiler; açıktan veya gizliden karşıdaki adına olumlu inanç geliştirme gayreti, dürüst davranma ve durumlar uygun olsa da karşıdakinden avantaj kazanılmamasıdır. Beklentilerden ilki, bireyin güvenilir davranmasına, bağlılık oluşturmaya yönelik davranmasına, ikincisi, davranışların, açıklamalarla, sözlerle tutarlı olmasına, üçüncüsü ise beklenmedik şartlarda başkalarından yararlanmamaya yöneliktir. Güven bu beklentilerle gelişir. Bunlara uygun davrananlar güvenilir olarak ifade edilir (Topaloğlu, 2010: 48).

Güven tanımındaki rasyonellik; örgütler arasındaki ve örgütün kendi içindeki sosyal kapsamlı güven içeren etkileşimin olması, öznel ve iyimser doğaları gibi özelliklerine dayanmaktadır. Bromley ve Cummings'in güven tanımlamasındaki ilk boyut ile birey itimat edilir eylemlerde bulunmaya çalışır veya bağlılık oluşturmaya yönelik hareket eder. İkinci boyutta; birinci boyutu da ele alarak, bireyin güven içeren hareketlerinin, bireylerin istekleriyle tam olarak tutarlı olduğunu ileri sürerler. Tanımın üçüncü boyutu ise güven hissi taşıyan bir bireyin faydacı davranışlar sergilemeyeceğini ileri sürer (Tüzün, 2007: 40). Bromley ve Cummings'in güven matrisi Tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11: Bromley ve Cummings'in Güven Matrisi

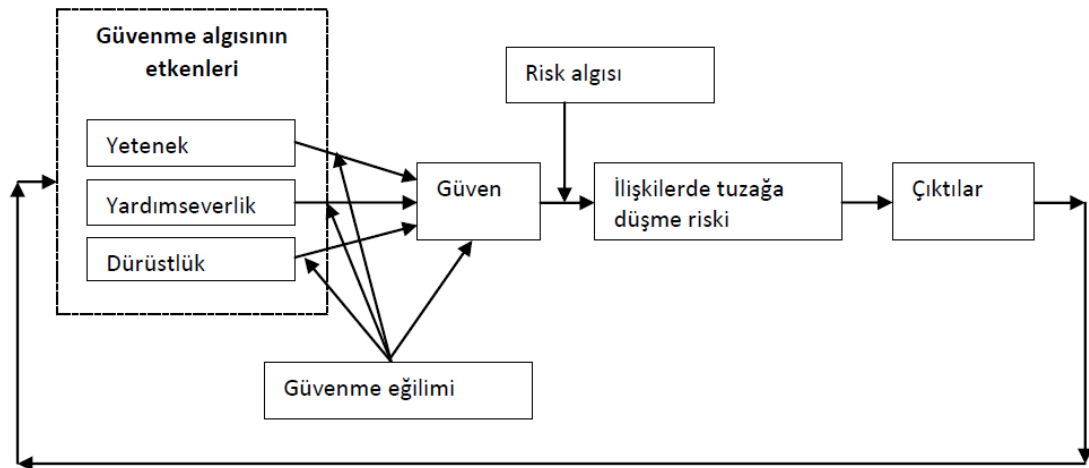
		Güven Parçaları		
		Duygusal	Bilişsel	Niyetsel
Güven Boyutları	Bağlılığı koruma			
	Dürüst şekilde tartışma			
	Avantaj sağlamaktan kaçınma			

Kaynak: Bromley ve Cummings, 1996; aktaran, Tüzün, 2006: 40

2.6.4. Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Modeli

Mayer vd. (1995: 725) örgütlerde güvenenle güvenilen arasındaki ilişkiyi ele alarak çalışanların karşılarındakine güvenme nedenlerini belirlemek için bu modeli geliştirmişlerdir. Söz konusu güven modeli Şekil 7'de sunulmuştur.

Şekil 7: Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Modeli



Kaynak: Polat, 2009: 40

Bu modelde güven tek yönlüdür. Güven ilişkisindeki karşılıklı güvenme göz önüne alınmaz. Güvenen bireyin güvenme arzusu veya karşısındakini güvenilmeye layık görmesine yönelik algısı, güven derecesine karar vermek için temel öğelerdir. Güvenmeye karşı arzu ve güvenilmeye layık olma farklı durumlardır. İnsanların güvenme istekleri farklıdır. Ancak bir kişinin güvenme isteği bir durumdan diğerine değişmemektedir. Güvenme isteği, bireylerin ön bilgiye sahip olmadan başka bir kişiye güven derecesini etkiler (Polat, 2009: 40).

Mayer vd., (1995: 717) güvenilirlik kavramının yöneticinin ya da güvenilecek kişinin yetenek, iyilikseverlik (yardımseverlik) ve doğruluk (dürüstlük) gibi üç farklı değişkeni ile ilintili olduğunu açıklamışlardır.

Yetenek, bireylerin belirli bir alandaki yetkinlikleridir. Güvenilen kendi alanı ile ilgili yüksek bir yeterliğe sahiptir (Mayer vd., 1995: 717).

Yardımseverlik, kendisine güvenilen bireyin, güvenen bireye iyi bir davranışta bulunma arzusuna olan inançtır. Yardımseverlikte, doğru olmayan davranışlardan koruma arzusu bulunmaktadır. Bu karaktere sahip bireyler ödül beklemezsizin yardım ederler. Yardımseverlik, güvenilenden güvenene doğru olumlu bir uyumlaştırma anlayışıdır (Mayer vd., 1995: 719).

Dürüstlük, birey davranışlarının geçmiştekilerle, güvenilen hakkındaki konuşmalarla, onun adalet algısının güçlü olduğuna yönelik inançla ve tarafların davranışları ile söylemlerindeki uyumun derecesidir (Mayer vd., 1995: 719-720).

2.7. Örgütsel Güvenin ve Güvensizliğin Sonuçları

Örgütsel güven özellikle bireylerin örgütsel bağlılık, iş doyumu, örgütsel vatandaşlık davranışı, morali, risk alma, problem çözme becerisi, örgütsel vatandaşlık gösterme eğilimi, örgütsel adalet algısı, örgütü ile özdeşleşmesi, inisiyatif ele alma davranışı, sosyal sorumluluk alma davranışı ve yenilikçiliği güven algısı ile doğru orantılı olarak artmaktadır. Buna karşın; örgütsel stres, çatışma yaşanma eğiliminde güven algı düzeyi ile ters bir orantı içindedir (Polat, 2009: 58).

Literatürde, örgütsel güvenin, çalışanların tutumsal ve davranışsal yaklaşımları, işleri ve işletmeleri ile karşılıklı ilişki içindedir. Bunun yanında grupların karar verme ve problem çözme yeteneğinin üzerinde olumlu anlamda etkilidir. Yüksek düzeylerde örgütsel güvenin; örgütsel bağlılık, iş tatmini, etkin iletişim, iş birliğinin gelişimi ile yakından ilişkilidir. Örgütse güven, yeniliğe açık çalışma ortamının oluşturulması, yenilik için çalışanların cesaretlendirilmesi, çalışanların işlerini riske etmeden hata yapma fırsatı veren toplam kalite yönetimi için de önemli bir kavramdır (Demircan ve Ceylan, 2003: 144-145). İşletmelerde güven iklimi, işgörenlerin iş motivasyonlarının artmasını sağlar böylelikle de çalışma performansı artar. İşletmedeki farklı çalışma grupları arasındaki iletişime olumlu katkı sağlar ve geliştirir. Bireylerin duygu ve düşüncelerinin aktarılmasında ve anlaşılmasında adeta bir köprü işlevi görür (Hardy, Phillips ve Lawrance, 1998: 69).

Çok sayıda olumlu bireysel ve örgütsel sonuç göz önüne alındığında, örgütsel güvenin sağlanmasının önemli olduğu görülmektedir. Güven kavramı, hem bireyleri hem de örgütleri etkileyen çok çeşitli sonuçlar içermektedir. Güvenin, iş tatmini, adil tazminat algıları, iş ilişkileri ve bireysel performans ile pozitif ilişkili olduğu belirtilmiştir (Dirks ve Ferrin, 2001; Velez ve Strom, 2012). Örgütsel güvenin, ABD'deki devlet memurları arasında, memnuniyet duygusu ile olumlu, istifa etme isteği ile olumsuz bir ilişkili içerisinde olduğu bulunmuştur. Güven, ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışlarının artışı ile de ilişkilidir (Altuntaş ve Baykal, 2010; Hansen vd., 2011; McAllister, 1995; Petrella, 2013). Ayrıca çalışanların güveni, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma isteğinin azalması ile de olumlu ilişkilidir (Fruend, 2014; Hansen, Dunford, Boss ve Angermeier, 2011). Güvenin faydaları belirli bir endüstri ile sınırlı değildir. Güven kavramını araştıran çalışmalar, örgütsel güvenin çeşitli endüstrilerdeki örgütler için de olumlu faydalar sağladığını göstermiştir.

Öte yandan restoran sektöründe, genel müdüre olan güven satışları, şirket karlarını ve çalışanların işte kalma sürelerini olumlu yönde etkilemiştir. NCAA basketbol oyuncularının antrenörlerine olan güvenlerinin takım performansı ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğu görülmüştür (Dirks, 2000). İlkokul öğretmenleri ile yapılan bir çalışmada, çalışma arkadaşlarına olan güvenin örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Sağlık hizmetlerine yönelik olarak yapılan çalışmalarda, örgütsel güvenin, hastaların hastaneden memnun olma düzeyi ve yöneticilerin görevde kalma süresi ile olumlu bir ilişkili içerisinde olduğu gözlemlenmiştir (Velez ve Strom, 2012).

Örgütsel güven eksikliğinde, Çalışanlar, kendilerine müşterilerine davranıldığı gibi davranıldığını düşünmediği zaman, müşterilere şirketin beklediği gibi davranmayacaktır. Üretkenlikte düşüş kaçınılmaz olacaktır. Birleşik Devletlerin dünyayı kişi başı üretimde yönlendirdiği gerçeği hala devam etse de, bu durum yavaş yavaş değişmeye başlamıştır. Trend tersine dönmezse, ABD'nin hem Almanya'nın hem de Japonya'nın gerisinde kalacağı tahmin edilmektedir (Klimoski ve Hayes 1980). Başka bir anlatımla, güven olumsuz beklentileri olumluları ile değiştirerek belirsizliği azaltır, bunun yanında güvensizlik ise, olumlu beklentilerin yerine olumsuzları koyarak karmaşa belirsizliği artırır. Kısacası, güveni düşük olan çalışan, kendisi lehinde olabilecekleri düşünemez, böylelikle pasif ve çekimser kalmaya devam eder (Polat, 2009: 50)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılığın, çalışan insanların örgüt içi davranışları üzerindeki etkileri açısından örgüt psikolojisi, örgütsel davranış ve yönetim bilimi literatüründe bir çok araştırmada önemi vurgulanmıştır (Stevens, Beyer ve Trice, 1978; Mowday, Steers ve Porter, 1979; Morris ve Sherman 1981; Morrow ve Goetz, 1988; Bartol, 1979; Norris ve Niebuhr, 1983; Aranya ve Ferris, 1984; Blau, 1989). Ancak Örgütsel bağlılığın nasıl oluşturulacağı, nasıl sürdürüleceği noktasında tartışmalar ve araştırmalar günümüzde de devam etmektedir. Örgüte faydası olacak ve hâlihazırda faydası olan çalışanlara örgütün cazip kılınması son derece önemli bir konudur. Bu sebeple örgüte bağlılığın çok iyi analiz edilerek anlaşılması gerekmektedir. Çalışmanın bu bölümünde; kavramsal açıdan örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılığı oluşturan unsurlar, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütsel bağlılığa ilişkin yaklaşımlar ve örgütsel bağlılığın sonuçları incelenmektedir.

3.1. Kavramsal Açıdan Örgütsel Bağlılık

Bütün sosyal sistemlerde mevcut olan bağlılık olgusuna farklı disiplinlerce farklı anlamlar yüklenmiştir. Aşağıda önemli bir kültürel değer olan örgütsel bağlılık kavramsal olarak ele alınmıştır.

3.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Kapsamı

Mowday vd., (1979: 225) örgütsel bağlılık alanında gerçekleştirdikleri literatür taraması sonucunda kavramın ne anlama geldiği hususunda kesin bir anlaşmanın henüz sağlanamadığını belilemiştir. Tanım üzerinde kesin bir anlaşma sağlanamamasının en temel nedenlerinden birisi örgütsel bağlılık konusunda, örgütsel davranışın, örgütsel psikolojinin, sosyal psikolojinin benzeri farklı disiplinlerin ilgisinin gün geçtikçe artması, bu alanlarda yetişmiş olan araştırmacı ve düşünürlerin konuya kendi bakış açılarını getirmeye çalışmalarıdır (Bakan, 2011: 7).

Örgütsel bağlılık, Meyer ve Allen (1997) tarafından etraflıca incelenmiş, o ana kadarki tanımların çoğunun tek boyutlu olduğu ortaya çıkmıştır. Konunun çok boyutlu olması sebebi ile tanımın tek boyutlu olmasının kabul edilemeyeceğini belirtilmiştir. Benzer şekilde Benkoff (1997) yaptığı literatür araştırmasında örgütsel bağlılığın ortaya çıkardığı etkiler üzerinde gerçekleştirilen araştırmaların farklı sonuçlar verdiğini bunun en temel nedeninin örgütsel bağlılık değişkeninin tanımı ve ölçümünden kaynaklandığını belirtmiştir. Benkoff'a (1997) göre yapılan araştırmaların büyük çoğunluğunda örgütsel bağlılık homojen bir yapıda ele alınmıştır. Halbuki bu kavram homojen bir yapıda olmayıp çok boyutlu bir yapıya sahiptir. Literatürde yer alan bazı tanımlamalar Tablo 12'de gösterilmiştir.

Tablo 12: Örgütsel Bağlılık Tanımları

Yazar	Yıl	Tanım
Becker	1960	Bireylerin örgütlerinde çalıştıkları zaman diliminde harcadıkları emek, çaba ve zaman ile kazandıkları statü, para gibi şeyleri kaybetmemek adına duydukları bağlılık.
Kanter	1968	Kişilerin emek ve sadakatlerini örgütlerinin amaçlarına bağlamaları ve sosyal ilişkilerde gönüllü olarak bulunmalarıdır.
Reitzer ve Trice	1969	Örgütlerin bireylere göre anlamlılık düzeyine ilişkin psikolojiye dayalı bir kavramdır.
Kiesler	1971	Kişilerin süregelen davranışlarına bağlanmalarıdır.
Porter vd.	1974	Kişilerin örgütleri ile özdeşleşme ve katılmasının gücüdür.
Dubin vd.	1975	Kişilerin örgütlerine devam ederek, daha fazla çaba harcama istekleri ile örgütün hedeflerine inanmalarıdır.
Mowday vd.	1979	Bireylerin örgütlerine karşı ilgi ve kendilerini örgütleri ile tanımlama derecesidir.

Tablo 12: Örgütsel Bağlılık Tanımları (Devamı)

Davis ve Newstrom	1989	Çalışanların örgütleri ile girdikleri kimlik birliğinin seviyesi ve örgütlerine aktif olarak devam etme istekleridir.
Farnham ve Pimlott	1990	Gönüllü ve bireysel olmak için zorlanmamaktır.
Heshizer	1991	Çalışanların örgütlerin amaçları ve beklentilerini karşılayacak şekilde davranmaları ve bireylerin normatif güçlerinin toplamıdır.
Morris vd.	1993	Bireylerin bütünleşmeye gönüllü olma eğilimleridir.
Brewer	1996	Bireylerin çalıştıkları örgütleri ile bütünleşme duygularıdır.
Meyer ve Allen	1997	Çalışanların örgütlerinde devam etme isteklerinin olması, iş görmeye düzenli olarak gelmeleri, örgütlerinin varlıklarını koruyarak amaçları ile bütünleşmeleridir.
Allen ve Grisaffe	2001	Çalışanların örgütleri ile olan ilişkilerine yönelik psikolojik bir olgudur.

Kaynak: Bakan, 2011: 7-10

Örgütsel bağlılık farklı disiplinlerce incelenmiş ve araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Literatürde genel olarak atıf yapılan tanıma göre örgütsel bağlılık; “bireylerin, üyesi oldukları örgütlerin özelliklerini içselleştirmeleri ve örgüt stratejilerine uyum sağlama derecesidir.” Ayrıca, örgütsel bağlılığa ilişkin tanımlamalarda öne çıkan ortak hususun, çalışanların örgütlerinde kendi istek ve arzuları doğrultusunda kalmaları veya başka ifade ile ayrılmama isteği olduğu görülmektedir. Öne çıkan diğer husus ise bireylerin ayrılmama isteklerinin örgütlerinin çıkarlarına ilişkin olmasıdır. Bu doğrultuda örgütsel bağlılığa ilişkin olan tanımlamalarda kullanılan ortak noktalar olduğu görülmektedir (O’Reilly ve Chatman, 1986: 493).

Benzer şekilde tanımlar incelendiğinde örgütsel bağlılığın araçsal bağlılığın ötesine geçtiği görülmektedir. Diğer bir ifade ile çalışanların örgütlerinin hedeflerine ve değerlerine taraflı ve etkili bir şekilde bağlı oldukları ifade edilmektedir. Bağlılık duyan çalışanlar örgütlerinin hedeflerine ve değerlerine gönülden inanır, kurallara ve beklentilere uyumlu olmak için gayret gösterirler. Ayrıca bu bireyler, amaçların gerçekleşebilmesi adına kendisinden beklenenin üzerinde çaba harcar, örgütte kalma arzusu içinde olur. Bağlılık duyan çalışanlar başarılı sonuçlarla içsel olarak ödüllendirilirler (Balay, 2000: 3).

Örgütsel bağlılığın en önemli göstergelerinden biri, örgütün değerlerini ve hedeflerini kabullenme ve benimseme derecesidir. Başka bir ifade ile örgütün hedefleri ve değerleri benimsenmediği, çalışanla örgütün amaçları örtüşmediği sürece örgütsel bağlılıktan söz edilemez. Örgütsel bağlılığın diğer önemli bir göstergesi de çalışanların normal kabul edilen ve beklenen seviyenin üzerinde bir çaba göstermeleridir. Örgütsel bağlılık, bireylerin örgütlerine olan yatırımları şeklinde ifade edilmektedir (Seymen, 2008: 140). Diğer yandan örgütsel bağlılık, çalışanların örgütleri ile özdeşleşme ve ilgili olma gücünün göstergesidir. Bu kapsamda örgütsel bağlılığın üç temel unsuru vardır. Bunlar:

- Çalışanların, örgütlerinin amaçlarına duydukları inanç ve bu amaçların benimsenmesi,
- Çalışanların örgütleri yararına daha fazla çaba harcamaya gönüllü olmaları,
- Çalışanların örgütte kalma arzularıdır.

İnce ve Gül (2005) yaptıkları çalışmada benzer şekilde bireylerin örgüte bağlılıklarını belirleyen şu önemli kriterleri aktarmaktadır.

Örgütlerin amaçlarının, hedeflerinin ve değerlerinin benimsenmesi: Kendi amaçlarının, hedeflerinin, vizyon ve değerlerinin örgütlerinininki ile uyduğunu hisseden çalışanların yüksek örgütsel bağlılığı olur.

Örgüt lehine gereken fedakarlıkları sağlama: Bireylerin benimsedikleri örgütsel amaç ve hedeflere ulaşabilmek adına görev tanımları ile kendilerinden istenenden daha fazla performans göstermesi örgütsel bağlılıkların yüksek olduğunu ifade eder.

Örgüte üyeliğin devamı için arzu duyulması: Bireylere çok daha iyi şartlarla sunulan alternatif iş tekliflerinin kabul edilmeyerek mevcut örgütte kalmaya ve çalışmaya gönüllü olmak örgütsel bağlılığın yüksek olduğunun bir başka göstergesidir.

Örgüte adanmışlık: Örgütsel amaçların ve hedeflerin gerçekleşmesi adına gerektiğinde maddi karşılık beklemeden yüksek performansla ve fedakarlıkla işgörenlerin bağlılık düzeyleri yüksektir.

İçselleştirme: örgütsel amaç ve değerlerin kendisinininki ile benzeştigiğine inanarak onu benimsemek içselleştirmektir. Bu tutum örgütsel bağlılığın göstergesidir.

İşletmeler için örgütsel bağlılık kavramının öneminin giderek arttığı günümüzde örgütsel bağlılık oluşturmanın da kaçınılmaz olarak aynı derecede önemi artmıştır. Bu sebeple de işletmeler işe başlayanların örgütsel bağlılıklarını artırmak için çeşitli faaliyetlerde bulunurlar. Bunlar; iş görüşmeleri, iş tanımlarının yapılması, işe uyumun kolaylaştırılmasıdır. Bu faaliyetlerin tümü işgörenlerin işi tanımasına ve örgüt ortamına uyum göstermesine yardımcı faaliyetlerdir. Bu kapsamda örgütlerin örgütsel bağlılık oluşturmaları için şunlardır: (McShane ve Von Glinow, 2003; aktaran Uygur, 2009: 16)

Adalet ve İş Tatmini: Bağlılık gösteren iş gücü oluşturmak için en önemli unsur, olumlu ve eşit olarak iş deneyiminin sağlanmasıdır. Özellikle işe yeni başlayanlar, örgütlerinin yükümlülüklerini yerine getireceğine dair inanca sahip olmalıdırlar. Yöneticilerin örgütlerinde kar payı ve ikramiye alması diğer çalışanların ise tam aksine giderek iş yüklerinin artması onlarda örgütsel bağlılığı zayıflatacak bir etki oluşturur.

İş güvenliği: Yöneticilerin çalışanlara karşı her fırsatta işten çıkarma silahını kullanması sadece bu duruma maruz kalanların değil diğer çalışanlarında örgütsel bağlılıklarını azaltıcı bir etki gösterecektir. Bu demek değildir ki çalışanların iş garantisi her koşulda bulunmalı. Ancak çalışana örgütsel ilişkinin sürekliliği ile karşılıklılık içerisinde iş güvencesi sağlanmalıdır. Aksi halde çalışanların örgütsel bağlılığı zayıflayacaktır.

Örgütsel İletişim: Çalışanların örgütleri ile kesintisiz iletişim kurabilmeleri onların örgütsel bağlılıklarını güçlendirecektir. Bunun tam tersi örgütsel faaliyetlerin çalışanlardan gizlilik içinde yürütülmesi onları huzursuz edecektir. Bir örgütte sağlanan çalışma fırsatları kadar gelişen iletişim süreçleri de önemlidir. Özellikle farklı bölümlerde çalışanlar arasında sosyal etkileşim daha önemlidir.

Yönetmel Katılım: Çalışanların örgütsel süreçte yönetmel kararların bir parçası olması onların kendilerini örgütün parçası olarak görmelerini sağlayacaktır. Kaldı ki bu katılım örgütün çalışanlarına güvendiğinin bir göstergesidir.

Çalışanlara güvenme: Güven kavramı örgütsel bağlılık oluşturabilmek için oldukça gerekli ve önemlidir. Çünkü iş ve insan ilişkilerinin temelinde güven bulunur. Çalışanların yöneticilerine güven duyması kendilerini örgüt için çalışmak zorunluluğunda hissetmelerini sağlayacak ve örgütle özdeşleşmelerini sağlayacaktır.

3.1.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Önemi

Örgütsel bağlılık birçok alanda üzerinde en çok durulan ve araştırılan bir kavram olarak önemini sürdürmeye devam etmektedir. Bu kapsamda yirminci yüzyılın son çeyreğinden itibaren örgütlerde vizyon ve hedefler çerçevesinde stratejik planlarda değişmeye gidilmiştir. İşletmelerde hiyerarşik basamaklar azaltılmaya, yöneticilerin kontrol alanı genişletilmeye, kalite ve üretim birlikte ele alınarak daha düşük örgütsel düzeylerin sorumluluğuna verilmeye ve işgörenler için yeni kariyer imkânları oluşturulmaya başlanmıştır. Bu ve benzeri stratejiler, işgörenlerin örgütlerine bağlılıklarını temel olarak geliştirilmiş olup, bu stratejilerde işler eskiden olduğundan daha etraflıca tanımlanmaya, planlama ve uygulama aktiviteleri birleştirilmeye ve faaliyetlerin günümüz şartlarına göre yeniden düzenlenmesine önem verilmiştir. Değişen çevre şartları ile birlikte örgütsel sorumluluklarda değişim beklentisi ortaya çıkmış ve bireyden ziyade örgütteki departmanlar performanstan sorumlu tutulmuşlardır. Günümüzde başta gelişmiş ülkeler olmak üzere hemen her ülkede ve her firmada insan faktörü sıradan bir üretim faktörü olmaktan çok diğer üretim faktörlerini yöneten, yeni fikirler geliştiren, yenilikçi ve rekabet sağlayan önemli bir faktör olarak kabul görmektedir. Dolayısıyla, insan kaynağının örgüte bağımlı kılınması önemli bir konu haline gelmektedir (Bakan 2011: 39).

Artan küresel rekabet bilgi teknolojisindeki hızlı değişimler ve işletmelerin yeniden yapılandırılması, şirketlerin örgütlenme biçimine yeni yaklaşımlar getirmekte ve vurgu daha çok esneklik ve etkinlik üzerine olmaktadır. Şirketler, rekabetçi olmak için değişen şartlara adapte olmak ve maliyetleri azaltmak zorunda kalmaktadırlar. Bu hedeflere ulaşabilmek için yeni teknolojilerin kullanılması fiyatların konsolidasyonu ve dış kaynak kullanımı gibi birçok strateji kullanılmaktadır. Örgütsel bağlılık çalışanların üyesi oldukları örgüte karşı duydukları bağın gücünü ifade etmektedir. Bu sebeple çalışanların işlerinden ve örgütlerinden memnun kalmalarını sağlamanın, örgütlerce mal ve hizmet üretimi kadar önemli olduğu görülmektedir (Doğan, 2013: 68).

Örgütsel bağlılık kavramının iyi anlaşılması ve özümsemesi, bu kavramın çalışanlara, örgütlere ve toplumun hemen her kesimine olan etkisi açısından büyük önem taşımaktadır. Çalışanlar, örgütsel bağlılıkları vesilesi ile içsel ve dışsal ödül kazanabilirler. Örgütsel açıdan bakıldığında, yüksek bağlı çalışanları olan işletmelerin; yorgunluk, yüksek işgören devri ve devamsızlık gibi bir sorunları olmayacaktır. Tam tersi yüksek örgütsel bağlılık hissedilen çalışanların olduğu işletmelerde ise örgütsel amaçlara adanmış çalışanlar ile rekabet avantajı sağlamak daha kolay olacaktır. Örgütsel davranışların en önemli öncülleri olan iş tatmini ve örgütsel bağlılık, örgütsel uyum sağlanması noktasında da önemli bir role sahiptir. Başka bir ifade ile daha fazla iş tatmini elde eden ve örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar örgüte de daha uyumlu bireylerdir (Seymen, 2008: 146).

Çalışanların örgütleri ile kurdukları bağın düşük veya zayıf olmasından, verimlilik düzeyinin ve toplumdaki ürün ve hizmetlerin kalitesinin de olumsuz etkilenmesi söz konusudur. Verimliliğin seviyesindeki düşüş, başka birçok faktörden kaynaklansa bile bu sorunun temelinde asıl olarak çalışanların örgütsel bağlılıklarının zayıf olması yatmaktadır. Benzer bir neden de çalışanların örgütleri ile özdeşleşmemeleridir. Buna karşın örgütsel bağlılığı yüksek olan bireyler ise şu şekilde davranırlar: iyi veya kötü halihazırdaki örgütte çalışmaya gönüllüdürler, işe zamanında ve düzenli olarak devam ederler, zamanlarının büyük bir kısmını iş yerinde kalarak geçirirler, örgütün varlıklarını korur, kollarlar ve örgütün amaçlarını kabul ederler (Doğan, 2013: 70).

Kendilerini örgütlerine güçlü, duygusal bir bağ ile bağlı hisseden işgörenler örgütleriyle bütünleşerek örgütlerine yüksek ve devamlı fayda ve katkılarda bulunabilmek maksadıyla daha çok motivasyon ve isteğe sahip olmaktadır. Yüksek duygusal bağlılık hisseden işgörenler, örgütlerinde kalmak istediklerinden dolayı, örgütteki üyeliklerini sürdürmektedirler (Balay, 2000: 21).

Aynı zamanda Örgütsel bağlılık, örgütlerde varlığın korunma çabasının, temel etkinliklerinden ve hedeflerinden biridir. Örgütsel bağlılık hisseden işgörenler, daha uyumlu, iş tatmini, üretim verimliliği, sadakat seviyesi ve sorumluluk bilinçleri daha yüksek olurlar ve bu şekilde de örgüt için maliyetleri az olur. Günümüzde rekabetin yüksek ve ortamının da çeşitlenmiş olması, bu ortamda varlığını sürdürmeyi hedefleyen her örgüt için örgütsel bağlılık kavramını oldukça önemli bir konuma getirmiştir (Vural ve Coşkun, 2007: 148).

3.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Bu bölümde duygusal, devam ve normatif bağlılığın gelişimini etkileyen faktörler incelenecektir. İlgili literatürde, araştırmacılar, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin çeşitli gruplar içinde toplanabileceğini öne sürmüştür. Bu gruplar şu şekildedir:

- Kişisel özellikler, görev veya rol özellikleri ile iş deneyimleri, (Steers, 1977)
- Kişisel özellikler ile iş veya görev özellikleri, (Ferris, 1981)
- Kişisel özellikler, iş veya görev özellikleri, iş tecrübesi ve örgütün yapısal özellikleri, (Mowday, Porter ve Steers, 1982)
- Kişisel özellikler, iş veya görev özellikleri ve örgütsel özellikler, (Glisson ve Durick, 1988)
- Çalışan yetenekleri, iş ilişkileri, iş veya görev özellikleri, (Darden, Hampton ve Howell, 1989)
- Kişisel özellikler, iş ile ilgili özellikler ve çevresel değişkenler (Iverson ve Buttigieg, 1999)

Yukarıdaki gruplamalar incelendiğinde Iverson ve Buttigieg'in (1999) ilk ikili grubu diğerleri ile aynı doğrultuda iken çevresel değişkenler iş veya örgüte yönelik olmayıp, örgüt dışı faktörlerdir. Bunlara örnek olarak, endüstriyel ilişkiler ve

iş fırsatları verilebilir. Buna karşın yapılan gruplandırmaların iki ana başlıkta toplandığı görülmektedir. Bunlar demografik değişkenleri içeren kişisel özellikler ve iş veya görev özellikleridir. Dolayısıyla, kişisel özellikler ile iş özellikleri arasındaki ayrımın anlaşılması, bağlılığın öncüllerini incelerken önem arz etmektedir. Bu kapsamda örgütsel bağlılık oluşumuna etki eden faktörler, kişisel-demografik faktörler ile işe bağlı ve örgütsel faktörler başlıklarında aşağıda incelenmektedir.

3.2.1. Kişisel-Demografik Faktörler

Örgütsel bağlılıkla ilgili olarak çok çeşitli kişisel özellikler araştırılmıştır (Allen ve Meyer, 1997; Chughtai ve Zafar, 2006; Griffin ve Bateman, 1986; Mathieu ve Zajac, 1990; Muthueloo ve Rose, 2005; Park ve Rainey, 2007; Steers, 1977; Vanderberg ve Lance, 1992). Uluslararası literatürde en sık incelenen kişisel özellikler ise; yaş, kıdem, eğitim seviyesi, cinsiyet, çocuk sayısı, medeni durum ve statüyü içermektedir (Randall, 1993). Aşağıda çalışmamızda kullanılan değişkenler olan yaş, çalışma yılı, eğitim seviyesi ve cinsiyet ile örgütsel bağlılık oluşumu incelenecektir.

Yaş ve görev süresi genel olarak, bağlılığın yaş ve görev süresi ile pozitif ilişkili olduğu belirtilmiştir (Meyer, Allen ve Smith, 1993; Angle ve Perry, 1981; Mathieu ve Zajac, 1990). Araştırmacılar, bireyler deneyim kazandıkça, alternatif istihdam olanaklarının da artan deneyim ile birlikte azalmaya eğilimli olduğunu öne sürmüşlerdir. Bir bireyin serbestlik derecesindeki bu düşüş, mevcut işverenin algılanan çekiciliğini artırabilir ve böylece çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını arttırabilir (Meyer ve Allen, 1984; Mowday vd., 1982). Başka bir ifade ile yaş, görev süresi ve örgütsel bağlılık, zaman içinde gerçekleşen yatırımların bir sonucu olarak kabul edilebilir.

Yaş ve görev süresinin, örgütsel bağlılığın tek boyutlu yapısına etkisine nazaran, yaş ve görev süresinin örgütsel bağlılığın üç bileşeni üzerindeki etkisine ilişkin daha fazla araştırma yapılmıştır. Hackett (1994), yaş ve görev süresi kavramlarının devam bağlılığı ve duygusal bağlılık ile önemli bir pozitif ilişki içerisinde olduğunun varsayılabilceğini, normatif bağlılık ile tutarlı bir ilişki olduğu sonucuna varmak için ise çok az teorik temel olduğunu belirtmiştir.

Mahieu ve Zajac (1990), bir örgütteki görev süresi ile belirli bir pozisyondaki görev süresi arasında fark olduğunu belirtmiştir. Meyer vd., (1993) daha yakın tarihli araştırmalarında, üç boyutlu model ölçeğini öncül değişkenler ile olan çeşitli ilişkileri öne süren hipotezleri test etmek için kullanmışlardır. Sonuçlar, örgütsel bağlılığın üç bileşeninin, yaş ve görev süresiyle anlamlı ve pozitif bir korelasyon gösterdiğini ortaya çıkarmıştır.

Literatürdeki çalışan yaşının örgütsel bağlılık ile ilişkisini açıklayan diğer çalışmalara bakıldığında; yaşlı çalışanların, teknolojik gelişmelerin hızla arttığı bu günlerde bu gelişmelere uyum sağlama ve gereken tepkinin gösterilmesi gibi yeteneklerinin, genç çalışanlara göre yetersiz kalmasından dolayı genç çalışanlara göre, örgütte kalma, örgütün değer ve amaçlarını benimseme konularında daha istekli oldukları ifade edilmektedir (Balay, 2000: 41).

Örgüte hizmet süresi de denilebilecek olan çalışma süresi, çalışanlar tarafından örgütlerine yapılan yatırımların bir göstergesidir. Diğer bir ifade ile ve literatürdeki genel yaklaşımda; örgütte hizmet süresinin artması ile çalışanın örgüte yaptığı katkı ve yatırımın artmasıdır. Örgütte çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında güçlü olmayan olumlu bir ilişki bulunmaktadır (Çırpan, 1999: 61).

İşgörenlerin kişisel yatırımları çarpıcı şekilde onları örgüte bağlamaktadır. İstihdam edilmeden önce yapılan bireysel kazanımlar ve çabalar, emeklilikteki kazanımları elde etme planları, statünün kazanılmış olması, yaşın ilerlemiş olması, kıdem artması, alınan hizmet gibi örgütsel katkılar ve yatırımlar, verilen hizmet süresinin fazla olması ile birlikte örgütten ayrılmanın maliyetini arttırırken, örgüte bağlılığın ve adanmışlığın artmasını sağlamaktadır. (Balay, 2000: 58).

Eğitim seviyesi, örgütsel bağlılık konusunda dikkat çeken bir başka kişisel özellik, çalışanın eğitim seviyesidir. Yaş ve görev süresinden farklı olarak, araştırmacılar genellikle eğitim seviyesinin bağlılıkla ters ilişkili olduğunu belirtmişlerdir (Angle ve Perry, 1981; Joiner ve Bakalis, 2006; Mathieu ve Zajac, 1990; Morris ve Sherman, 1981; Morris ve Steers, 1980; Mowday vd., 1982; Steers, 1977). Tartışmasız olarak, bu ters ilişki, daha eğitilmiş çalışanların örgütün karşılayamayacağı ölçüde büyük beklentilere sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca, iyi eğitilmiş kişiler çalıştığı örgütten ziyade mesleklerine ya da zanaatlarına

daha bağılı olabilirler; bu nedenle, bir örgütün bu tip çalışanların örgüte psikolojik olarak bağlanmasını sağlamak için rekabet etmesi çok zor olabilir (Mowday vd., 1982). Ritzer ve Trice (1969), Mowday vd.'nden farklı olarak; düşük eğitim düzeyine sahip çalışanların, örgütlerinin dışında daha az fırsata sahip olduklarını düşündüklerini bu sebeple mevcut örgütlerinde kalma eğiliminde olduklarını ve nihayetinde örgütsel bağlılık düzeylerinin arttığını belirtmektedir.

Mowday vd. (1982), Allen ve Meyer (1990), Hackett ve diğerleri (1994), eğitimin, özgül insan sermayesinden ziyade, genel bir ölçü olduğunu ve daha eğitilmiş bireylerin tipik olarak daha büyük iş seçeneklerine sahip olduklarını, bu sebeple bir örgüte bağlı kalamadıklarını, bu durumun bireylerin manevi bağlılıklarını zayıflatırken, bireylerin karşılanması mümkün olmayan iş beklentilerini arttırdığını ileri sürmüştür.

Mathieu ve Zajac (1990) tarafından yapılan meta-analizlerin sonuçları, eğitim seviyesi ile duygusal, devam ve normatif bağlılık arasında zayıf bir negatif ilişki olduğunu göstermiştir. Bu ilişkinin seviyesi düşük olmasına rağmen, eğitim seviyesinin duygusal bağlılık ile olan ilişkisi devam bağlılığı ile olan ilişkiye göre daha güçlüdür.

Benzer şekilde Mayer ve Schoorman (1998), duygusal bağlılık ve devam bağlılığı kavramlarının öncüllerini incelemişler ve bu iki boyutun öncüllerinin March ve Simon'un teorisiyle uyumlu olduğunu bulmuşlardır. Aynı zamanda, eğitim seviyesinin duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ile negatif ilişkili olmasına rağmen, duygusal bağlılık ile kıyaslandığında devam bağlılığı ile daha fazla ilişkili olduğunu belirtmektedirler.

Eğitim ile örgütsel bağlılık arasındaki olumsuz ilişkinin temelinde benzer ifadelerle eğitim düzeyi ile beklentiler arasındaki paralel ilişki bulunmaktadır. Bu bağlamda eğitim seviyesi yüksek çalışanların mesleklerine bağlılıklarının örgüte olan bağlılıklarının önüne geçeceği ifade edilmektedir. Günümüzde eğitilmiş çalışan ihtiyacının artması, eğitilmiş çalışanlar için alternatif iş olanaklarının artması anlamına da gelmesi sebebiyle, eğitilmiş bireylerin buldukları pozisyonda veya örgütte bağlılık hissetmelerine engel olmaktadır (Alamur 2005: 84).

Cinsiyet, örgütsel bağlılığa ilişkin literatür incelendiğinde örgütsel bağlılığa ilişkin olarak erkekler ve kadınlar konusunda görüş ayrılıklarının bulunduğu görülmektedir (Joiner ve Bakalis, 2006). Araştırmacılar çeşitli gerekçeler göstererek erkeğin ya da kadının örgütsel bağlılıklarının diğerine göre daha yüksek olduğunu belirtmektedirler. Cinsiyet modeli olarak etiketlenen ilk modelde, kadınların, erkeklere göre aile rollerine daha fazla önem verdiklerini bu yüzden kadınların farklı sorumluluk düzeylerine sahip olduğunu varsaymaktadır. Aven vd. (1993), kadınların sosyalleşmeleriyle birlikte rollerini ve işlerinin önemini etkileyen farklı bakış açıları geliştirdiklerini bunun sonucunda aile rollerine daha fazla odaklanma eğiliminde olduklarını belirtmiştir. Ayrıca, sıklıkla iş değiştirmeden, istikrarla işlerine devam etmelerinden ve önlerine çıkan engeller neticesinde motivasyonlarının daha da artmasından dolayı örgütsel bağlılıklarının erkek çalışanlara nazaran daha yüksek olacağını savunulmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 23).

Öte yandan Marsden, Kalleberg ve Cook'a (1993) göre, sosyalleşme süreci erkekleri genellikle kendilerini bağımsız, iddialı ve amaç odaklı olarak tanımlamaya yönlendirmektedir. Erkek bireyler örgüt içindeki rollerini kendi algılarının merkezi olarak görmeye eğilimlidirler. Dolayısıyla, cinsiyet modeli, kadınların örgütlerine karşı erkeklere oranla daha az bağlılık göstermeye meyilli olduklarını öne sürer (Dodd-McCue ve Wright, 1996). Cinsiyet modelinin aksine, duygusal bağlılık, iş modelindeki çalışma ortamının bir işlevidir (Aven vd., 1993). Buna göre, iş modelindeki kadınlar ve erkekler arasındaki duygusal bağlılık düzeyi, yalnızca farklı örgütsel deneyimlere sahip olduklarında değişir. Başka bir ifade ile benzer örgütsel deneyimlere sahip olan kadın ve erkeklerin çalışma tutumlarında bir farklılık yoktur (Loscocco, 1990).

3.2.1. İşsel ve Örgütsel Faktörler

Çalışmamızın bu bölümünde örgüte bağlılığı etkileyen iş veya göreve bağlı faktörler ile örgütsel faktörler incelenecektir. Bu kapsamda Hackman ve Oldham (1975) tarafından çalışanların psikolojik durumunu etkileyen beş iş özelliği olan; yetenek çeşitliliği, görev tanımı, görevin önemi, otonomi ve görev geri bildirimi ele alınacaktır. Daha sonra örgütsel faktörler kapsamında; rol belirsizliği, rol çatışması, aşırı rol yükleme, çalışma koşulları, örgütsel adalet, örgütsel destek ile konumuzda geçen örgüt kültürü ve örgütsel güven açıklanacaktır.

3.2.1.1. Yetenek Çeşitliliği, Görev Tanımı, Görevin Önemi, Otonomi ve Görev Geri Bildirimi

Çalışanlara uygun iş tasarlama ihtiyacını fark eden Hackman ve Oldham (1975), çalışanların işlerine duydukları duygusal ve davranışsal tepkilerini belirleyen üç kritik psikolojik durumu etkileyen beş temel iş özelliğinden (Yetenek Çeşitliliği, Görev Tanımı, Görevin Önemi, Otonomi ve Görev Geri Bildirimi) oluşan iş özellikleri modelini sunmuşlardır. Araştırmalar, çalışanların yetenek çeşitliliği, otonomi, görevin önemi ve görev geri bildirim gibi faktörlerle karakterize edilen zorlu ve karmaşık işleri gerçekleştirdiklerinde daha yüksek düzeyde bağlılık sergilediklerini göstermiştir (Hackman ve Oldham, 1980; Mathieu ve Zajac, 1990; Meyer ve Allen, 1997). Bu faktörlerin tanımları şu şekildedir (Hackman ve Oldham, 1975):

Yetenek çeşitliliği, bir çalışanın, birçok farklı beceriyi ve kabiliyeti kullanmasını gerektiren işi yürütme derecesidir.

Görev tanımı, bir işin tamamını veya tanımlanabilir bir kısmını, bir başka deyişle bir işi başından sonuna kadar görünür bir sonuçla tamamlama derecesidir.

Görevin önemi, bir işin, organizasyon içindeki ya da dışındaki insanların yaşamları ya da çalışmalarını üzerinde önemli bir etkiye sahip olma derecesidir

Otonomi, bir işin, çalışanın o işi planlanmasında ve o işin yürütülmesinde kullanılacak prosedürleri belirlemesinde çalışana önemli bir özgürlük, bağımsızlık ve takdir yetkisi sağlamasıdır.

Görev geri bildirim, çalışanın bir işin gerektirdiği iş faaliyetlerini yürütmesi sonucunda yapılan işin, çalışanın ve çalışma ortamının etkinliğine olan katkısı ile ilgili doğrudan ve açık bilgiler elde etme derecesidir.

Çalışma ortamları sadece maddi ve manevi yapılar değildirler, aynı zamanda çalışanların kurumlarına karşı tutum ve davranışlarını etkileyebilecek sosyal ve psikolojik faktörlerden oluşmaktadır (Lambert ve Paoline, 2008). Çalışanların görevlerini yerine getirdikleri çalışma ortamları sadece fiziksel koşullar ve maddi çevre gibi somut yönlerden değil, aynı zamanda çalışanların gerçekleştirecekleri işin niteliğinden de oluşur. Bir çalışanın herhangi bir işi yapması için, o işin gerektirdiği

yeteneğe sahip olması gerekir. Çalışanın işi yapabilmesi için bu yeteneğin yanı sıra, istekliliği de önemlidir. Örgütler, çalışanların istekliliğini sağlamak ve onları motive etmek için çalışanların motivasyonunu arttıran ve onların işlerinde tatmin olmasını sağlayan yapılar tasarlamalıdır (Kim, Twombly ve Wolf-Wendel, 2008).

Dixon, Cunningham, Sagas, Turner ve Kent (2005) yaptıkları araştırmalarında çalışanları zorlayan işler sağlanmasının, onlara yeni beceriler edinme fırsatı sunduğuna ve örgütün değer verdiği yüksek duygusal bağlılığa yol açtığına dair işaretler olduğunu ortaya koymuştur. Mottaz, (1988) otonomi, yetenek çeşitliliği ve işin önemi gibi iş özelliklerinin örgütsel bağlılık üzerinde güçlü ve olumlu bir etkiye sahip olduğunu öne sürmüştür. Benzer şekilde Lambert ve Paoline (2008) iş çeşitliliği ve otonominin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkileri olduğunu bulmuştur.

Araştırmalar, çalışanların, zihinsel uyarılma veya büyüme için onlara çok az fırsat sağlayan ve kendilerini sürekli tekrarlamalarına sebep olan, sıkıcı işlerden hoşlanmadıklarını göstermiştir. Bunun yanında, farklı iş olanakları aracılığıyla çalışanların teşvik edilmesi için zaman ve çaba harcayan kuruluşlar, genellikle daha olumlu görülecek ve bu da çalışanların örgütsel bağlılık düzeyinin artmasına neden olacaktır (Curry, Wakefield, Price ve Mueller 1986; Lambert, Hogan ve Griffin, 2007).

Yukarıdaki tartışmalar ışığında, görev çeşitliliği, zorlama, özerklik, düzenli geri bildirim ile karakterize edilen ve onlara öz saygılarını sağlama fırsatı veren anlamlı, zenginleştirilmiş işler yapan çalışanların daha yüksek örgütsel bağlılık seviyelerine sahip olmaları beklenmektedir. Bu nedenle, iş özelliklerinin (Yetenek Çeşitliliği, Görev Tanımı, Görevin Önemi, Otonomi ve Görev Geri Bildirimi) örgütsel bağlılık bileşenleri üzerinde olumlu bir etkiye sahip olacağı hipotezini (duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığı) varsaymak mümkündür.

3.2.1.2. Rol Belirsizliği, Rol Çatışması ve Aşırı Rol Yükleme

a. Rol Belirsizliği: Bir çalışanın örgütteki rolüyle ilgili beklentileri hakkında net bir bilgiye sahip olmadığı zaman ortaya çıkar. Meyer ve Allen (1997) rol belirsizliğini kısaca “bireyin rolüyle ilgili beklentilerinin anlamını algılamada belirsizliğe düşmesi” olarak tanımlanmıştır. Örneğin, rol belirsizliği, çalışanların,

yönetimin beklentilerinden ya da performanslarının nasıl değerlendirileceğinden emin olmamalarından kaynaklanabilir. Rol belirsizliğini artıran çeşitli unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlar şu şekilde sıralanmaktadır:

- Çalışanların işleri ile alakalı hangi konuda yetkili hangisinde yetkisiz olduklarını bilmemeleri,
- İş standartlarının, net ve planlı hedeflerinin bulunmaması,
- İş için ayrılan zamanın uygun şekilde kullanıldığından emin olunamaması, iş ile ilgili sorumlulukların bilinmemesi,
- Çalışandan beklenenlerin çalışan tarafından bilinmemesi,
- Çalışana yapılan bildirimlerin açık olmamasıdır.

Bu gibi sebeplerle yaşanan rol belirsizlikleri duygu karışıklığı yaşanmasına sebep olur. Bunun neticesinde çalışanlar yeteneklerini ve çabalarını nasıl yönlendireceklerini belirleyemez ve yöneticilerinin buna yaklaşımını da tahmin edemezler (Bakan, 2011: 151-152).

b. Rol Çatışması: Çalışanların rol performansına etki eden rol beklentileri ve talepleri arasındaki uyumsuzluğu ifade eder. Yani, iki (veya daha fazla) baskı durumunun eşzamanlı olarak ortaya çıkmasından kaynaklanır, böylece biriyle olan uyum, diğeriyle olan uyumu zorlaştıracaktır (Rizzo, House ve Lirtzman, 1970). Bakan (2011: 152) rol çatışmasının çalışanlardan kendisi ile ilgisiz olan görevlerin yerine getirilmesinin istenmesi sonucu oluşacağını ifade etmiştir.

c. Aşırı Rol Yükleme: Son olarak çalışanlar birikmiş taleplerin işleriyle ilgili görevleri başarıyla yerine getirme yeteneklerini ve motivasyonlarını aştığını algıladığında, aşırı rol yüklemesi oluşur. Diğer bir ifade ile aşırı rol yüklemesi daha fazla iş yapmak için baskı hissetme, iş kalitesine müdahale eden ağır bir iş yüküne sahip olma ve ayrılan bir zaman diliminde atanmış bir görevi tamamlayamama hissi olarak kavramsallaştırılmıştır. Meyer ve Allen (1997); Mathieu ve Zajac (1990), “kendilerinden beklenenlerden emin olmayan (rol belirsizliği)” veya “uyumsuz (rol çatışması) gibi görünen davranışlarda bulunan” çalışanlar arasında örgütsel bağlılığın düşük olma eğiliminde olduğunu belirtmektedir.

Benzer şekilde Selmer ve Fenner, (2009); Lambert ve Paoline, (2008) yukarıdaki kavramları daha yüksek düzeyde yaşayan çalışanların örgütü stres yaratmak ve strese izin vermek ile suçlayabileceklerini ve bu nedenle de çalışanların örgütsel bağlılıklarının düşük olacağını vurgulamışlardır. Bu nedenle, yukarıdaki tartışmaya dayanarak, rol stresi unsurlarının (aşırı rol yüklenmesi, rol belirsizliği ve rol çatışması) örgütsel bağlılığın üç bileşeni üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olacağını öne sürmek mümkündür.

Örgütsel destek, örgütün çalışanlara olan bağlılığının çalışanlar tarafından değerlendirilmesini ifade etmekte ve bu durumun çalışanlar arasında örgütü önemsemeye ve örgütün amaçlarına ulaşmasına yardımcı olma yükümlülüğü üreteceğine işaret etmektedir (Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa, 1986; Rhoades ve Eisenberger, 2002). Diğer bir ifade ile algılanan örgütsel desteğin yüksek olması, çalışanların örgütlenmeyi sürdürmesini, daha yüksek bağlılık düzeyine, daha iyi iş sorumluluklarına ve vatandaşlık davranışlarına sahip olmasını sağlamaktadır. Örgütsel destek teorisi (Rhoades ve Eisenberger, 2002), örgütün çalışanlara olan bağlılığının bir göstergesi olarak algılanan örgütsel desteğin, çalışanın örgüte ve örgütün amaçlarına olan bağlılığını sağladığını öne sürmektedir.

Literatürde örgütsel destek ile çalışanların örgütsel bağlılığı arasında pozitif bir ilişki olduğuna dair araştırmalar bulunmuştur (Bishop, Scott ve Burroughs, 2000; Shore ve Tetrick, 1991; Wayne, 1997, Eğriboyun, 2013). Bu meta-analiz, örgütsel bağlılık ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişki için genel etki boyutunun büyük olduğunu göstermektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Bu nedenle, örgütsel destek teorisi ve önceki araştırmalarla tutarlı olarak, örgütsel desteğin örgütsel bağlılık bileşenleri üzerinde olumlu bir etkiye sahip olacağını varsayabiliriz.

Örgütsel adalet, Greenberg (1990) örgütsel adaletin, çalışanların örgütlerine karşı tutum ve davranışları üzerindeki etkisinden dolayı örgütlerin etkin işleyişi için temel bir gereklilik olduğunu belirtmektedir. Örgütsel adalet, çalışanların ne ölçüde adil ve dürüst muamele gördüklerine ve çalışma ortamında elde edilen sonuçların ve süreçlerin adil olup olmadığına dair algısı olarak tanımlanabilir. Greenberg (1990) ayrıca adaletin sosyal kurumların ilk erdemi olması gerektiğini de belirtmektedir. Literatürde dağıtım adaleti, usul adaleti ve etkileşimsel adalet gibi çok çeşitli örgütsel adalet türleri olduğu görülmektedir (Cropanzano, Byrne, Bobocel ve Rupp, 2001;

Greenberg, 1990 ve Konovsky, 2000). Dağıtım adaleti temel olarak, çalışanların kurumlarından aldıkları finansal ödüller gibi sonuçların adaletliliği hakkındaki algıları ile ilgilidir (Aryee, Budhwar ve Chen, 2002; Greenberg, 2006). Örgütsel çerçevede, çalışanlar, mevcut kriterler doğrultusunda durumu değerlendirdikten sonra adaleti yargılar ve standart kurallar ile karşılaştırırlar.

Örgütsel adalet, iş görenlerin örgütün çalışma ve yönetimini algılamasıyla yakından ilişkilidir. Çalışanların örgüt yönetiminin verdiği kararları değerlendirme süreci olarak da tanımlanabilir. Yönetimin kararları arasında görev dağılımları, çalışma saatlerine riayet, çalışanlara yetki verilmesi, ücret düzeyi ve ödül dağıtımı bulunmaktadır. Örneğin, bir kurumda görevleri aynı olan iki çalışanın farklı ücretler alması durumunda, az ücret alan çalışanın örgütsel bağlılığı daha zayıf olacaktır. Diğer bir anlatımda adil olan örgütlerde bireyler, yöneticilerin tavır ve tutumlarını adalet, ahlaklı olmak ve rasyonel olarak incelerler (İnce ve Gül, 2005: 76-77). Bireyler buldukları çevrelerde adil bir yaşam arzu etmektedirler. Bu çevrede toplum, aile, arkadaşlar ve işyeri bulunmaktadır. Kaynak paylaşılması, ödüllendirme ve ceza sistemi, çalışanların arasındaki ilişkiler, örgüt içi işleyiş ve kuralların uygulanması, ücret sistemi gibi faktörler örgütte bireylerin adalet algısını oluşturmaktadır. Şayet örgüt içinde bu faktörlerde adaletsizlik yapıldığına yönelik algı oluşursa, bireylerin örgüte bağlılıkları da bu bağlamda olumsuz etkilenir (Özdevecioğlu, 2003: 90). Yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık ile örgütsel adalet arasında pozitif ilişki olduğu belirtilmektedir (Dailey ve Kirk, 1992; Sweeney ve Mcfarlin, 1993). Dolayısıyla, kaynakların adaletli dağılımı ile örgüte bağlılık ilişkili kavramlardır. Yani kaynakların adaletli dağıtılmadığı yönünde algısı olan çalışanların örgütsel bağlılıkları olumsuz anlamda etkilenir (Bakan, 2011: 193-194).

Örgütsel güven, Carnevale ve Wechsler (1992) güveni, “birey, grup eylemlerinin ahlaki normlara dayalı iyi niyetli, adil ve yapıcı olduğuna ilişkin inançlar kümesi” ve Mayer, Davis ve Schoorman (1995), “diğer tarafın eylemlerinin önemli sonuçlara sahip olabileceği beklentisine bağlı hassas davranma isteği” olarak tanımlar. Bunun yanında, örgütsel güvenin bir çalışanın kendi güvencesini artırdığını ve örgütün kurallarına dair korkusunu yokettiğini ileri sürmektedir. Kamer (2001), örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemeye yönelik yaptığı araştırmada örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulmuştur.

Örgütsel güven, çalışanların güvenlik ve destek duygusu olarak açıklanmakta, örgütsel bağlılık ve performansın iyileştirilmesinde ve bireysel, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde önemli bir faktör olarak gösterilmektedir. Bir kurumda güven ortamının varlığı bireyleri bir arada tutar, birbirlerine güvenmelerini ve birbirlerine karşı açık olmalarını sağlar. Güven atmosferinin oluşumunun sağlanması için uzun bir zamana ihtiyaç duyulsa da, onu yok etmek kısa bir süre alır (Gilbert ve Tang, 1998; ve Mayer vd., 1995). Benzer şekilde, Covey (1992), güvenin az olduğu ya da hiç olmadığı durumda, kalıcı bir başarıya ulaşma fırsatının olmadığını öne sürmekte ayrıca güvenin insan motivasyonunun en yüksek biçimi olduğunu savunmaktadır.

Fukuyama yüksek güven düzeyine sahip bir örgütün, çalışma ortamını daha esnek ve grup odaklı bir temelde örgütleyebileceğini ve daha düşük düzeydeki çalışanlara daha fazla yetki verebileceğini öne sürmektedir. Aksine, düşük güven düzeyine sahip örgütler, çalışanlarını bir dizi bürokratik kural ile yönetirler. Ayrıca, profesyonellerin profesyonel olmayanlardan daha yüksek derecede güvenilir olma eğiliminde olduklarını ve bu nedenle daha kuralsız bir ortamda faaliyet gösterdiklerini belirtmektedir. Kurallar ve güven arasında genellikle ters bir ilişki vardır. İnsanların etkileşimlerini düzenleyen kurallar artarsa, diğerlerine duydukları güven azalır (Fukuyama, 1995: 74).

Örgüt kültürü, kültür, çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerinin korunması ve geliştirilmesi açısından oldukça önemlidir. Örgütün kimliği ile bütünleşen çalışanların olduğu örgütlerin güçlü bir kültürü vardır. Çalışanların ihtiyaçları ve özellikleri, örgüt kültürü ile uyumlu olduğu düzeyde çalışanlar örgütte kalmaya devam edecek ve daha iyi performans gösterecektir. Destekleyici bir kültüre sahip örgütlerde çalışanların iş tatmini ve doğal olarak bağlılıkları yüksek olacaktır. Bunun yanında yenilikçi örgüt kültürünün de örgütsel bağlılık kavramı ile arasında pozitif korelasyon bulunmakta ve bürokratik örgüt kültürü tipleri ile bağlılık arasında ise negatif yönlü bir korelasyon bulunmaktadır (Doğan, 2013: 108).

Örgüt kültürü ile çalışanlar arasında uyum söz konusu olduğunda, bu uyumun çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırıcı yönde etki yaptığı görülmektedir. Literatürde güçlü ve etkin bir örgüt kültürünün çalışanların bağlılıklarını artırdığı, işten ayrılma niyetlerini azalttığı ifade edilmektedir. Örgütsel bağlılık örgüt kültürünün benimsenmesi olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda örgütsel

bağlılığı yüksek çalışanları bulunan işletmeler güçlü bir örgüt kültürüne sahiptir. Dolayısıyla örgüt kültürü çalışanların öncelikleri ile işletmenin hedefleri arasında bir köprü işlevi görerek örgütsel bağlılığı etkiler. Örgüt kültürü çalışanlar arasında kimlik duygusu geliştirerek, örgütsel amaçlara katılımı teşvik eder. Böylelikle örgütsel bağlılığın oluşması ve gelişmesini sağlar (Seymen, 2008: 208).

Örgüt kültürü ile duygusal bağlılık pozitif bir ilişki içindedir. Bunun sonucunda özellikle çalışanların duygusal bağlılıklarının oluşturulması noktasında örgüt kültürünün anlaşılması ve örgütsel değerlerin benimsenmesi kolaylık sağlar (Erkmen ve Bozkurt, 2011: 220). Günümüzde küreselleşmenin artması ile işletmeler farklı toplumsal kültüre sahip, farklı kural ve değerleri benimseyen çalışanlardan oluşmaktadır. Bu çalışanların daha başka bir sosyal ortam içeren işletmede bir araya gelmeleri bazı anlaşmazlıkların yaşanmasına sebep olabilir. Burada örgüt kültürü, var olan farklı değerlerin, inançların, sembollerin, tutum ve davranışların sentez halinde bir arada var olmasını sağlar. Başka bir anlatımla kültürel farklılıkları içeren ortak değer ve inançlar oluşturarak çalışanların bir arada bütünleşmelerini sağlar. Bu değer ve inançların gücü örgütsel bağlılık oluşturan başlıca etmendir. Örgüt kültürü bir anlamda “sosyal bir yapıştırıcıdır” (Gülova ve Demirsoy, 2012: 61).

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisinde, çalışanın iş tecrübelerinden edinmiş olduğu yararlarla, duygusal ve normatif bağlılık arasındaki ilişkinin arkasında birçok sebep bulunmaktadır. Bu sebeplerden biri de örgüt kültürüdür. Diğer bir ifade ile örgütsel bağlılık, örgütsel kültürün çevresiyle olan ilişkilerinde yardımcı olarak ortaya çıkmakta ve gelişmektedir (Çavuş ve Gürdoğan, 2008: 21).

3.3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel bağlılık, çeşitli araştırmacılar tarafından farklı yaklaşımla incelenmiştir. Bazı çalışmalar (Mowday vd., 1982), örgütsel bağlılığı açıklamak için tutumsal yaklaşımı kullanmışken diğerleri (Becker, 1960) davranışsal yaklaşımı kullanmışlardır. Bazıları ise (Meyer ve Allen, 1997) örgütsel bağlılığın çok boyutlu doğasını dikkate almadan incelenemeyeceğini öne sürmüşlerdir. Buna göre, örgütsel bağlılık çalışmalarına yönelik bu farklı yaklaşımlar aşağıda açıklanmıştır.

3.3.1. Tutumsal Bağlılık

Bu yaklaşım, bir bireyin psikolojik bağlılığı olarak algılanmaktadır ve örgütsel bağlılığı çalışanlar ile örgüt arasında bir tür psikolojik bağ olarak görmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin üniter değerleri ve felsefesi ile tutarlı olarak, tutumsal yaklaşım, değerlerin ve hedeflerin örgütünkiler ile uyumlu olmasının, çalışanların örgütlerine olan bağlılığını sağladığını ileri sürmektedir (Mowday vd., 1982). Tutumsal yaklaşıma göre, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütsel hedeflere ve örgüt içinde paylaşılan değerlere bağlı olan bu sebeple de örgüte karşı güçlü olumlu tutum sergileyenlerdir (Brown, 1996). Bu yaklaşım aynı zamanda, bir çalışanın örgütüne bağlı olması durumunda, örgüte karşı güçlü bir duygusal bağlılık ve katılım gösterme ihtimalinin daha yüksek olduğunu öne sürer (Meyer ve Allen, 1991). Ayrıca, bu yaklaşım, çalışanların onlara istihdam sağlayan örgütlerine karşı olan bağlılıklarının yüksek olması halinde, daha iyi performans gösterme ve örgütün hedeflerine ulaşılması için çaba sarfetme eğiliminde olduklarını, bu sebeple örgütten ayrılma ihtimallerinin düşük olduğunu ileri sürmektedir (Scholl, 1981).

Çalışanlar örgütten elde edecekleri teşvikler karşılığında kimliklerini, sadakatlerini ve bağlılıklarını takas ederler (Angle ve Perry, 1981; Steers, 1977; Mowday, 1982). Bu yaklaşım, çalışanların, beklentilerinin örgüt tarafından karşılandığını algıladıklarında, örgüte karşı tutumsal bağlılık geliştirdiklerini belirtmektedir. Wiener tarafından tutumsal bağlılığı açıklamak amacıyla diğer bir boyut öne sürülmüştür. Wiener, bir çalışanın bağlılığının ödülleri veya cezalardan değil, kişisel ahlaki standartlar gibi içselleştirilmiş normatif baskılardan kaynaklanabileceğini savunmaktadır. Güçlü normatif bağlılığı olan çalışanlar, örgütsel hedefleri ve çıkarları karşılayacak şekilde hareket etme konusunda kendilerini ağır bir yükümlülük altına girmiş gibi hissedebilirler. Bir çalışanın ömür boyu sürecek olan bağlılığını, kendisine örgüt tarafından ne kadar statü verildiğine ya da isteklerinin ne düzeyde tatmin edildiğine bakılmaksızın, ahlaken o örgütte kalmanın doğru olacağını düşünen çalışanların bağlılığı olarak açıklanmaktadır. Güçlü normatif bağlılığı olan çalışanlar örgütte kalmaları gerektiğini düşündükleri için örgütte yer almaya devam etmekte (Wiener, 1982).

Normatif perspektife göre, bir çalışan, karşılığında herhangi bir şey beklemeden, örgüt üyeliğini devam ettirir. Wiener'e (1982) göre çalışanların bu davranışı sergileme sebebi onların "doğru" ve "ahlaki" olanın bu davranış olduğu yönündeki inançlarıdır. Kendini bir örgütte yer almaya devam etmeye karşı zorunlu hissetme duygusu, örgüt içindeki ödüllerden veya teşviklerden değil, örgüte katılmadan önce ya da katıldıktan sonra uygulanan normatif baskıların içselleştirilmesinden kaynaklanır. Borçluluk hissi, bir örgütün maddi yardımlar veya eğitim gibi belirli faydaları sağlamasıyla da ortaya çıkabilir. Bu his, çalışanın, örgüte olan borcunu, yapmış olduğu katkılar ile ödediğini düşündüğü zamana kadar devam eder. Wiener (1982) ayrıca, bir çalışanın içselleştirilmiş inançlarının örgütün misyonları, hedefleri, politikaları ve çalışma tarzı ile tutarlı olması durumunda bağlılığın arttığını belirtmektedir.

Bu nedenle, tutumsal yaklaşımın destekçileri, çalışanların istihdam edildikleri örgütlere olan bağlılıklarının, örgütlerine karşı olan psikolojik bağlılıktan kaynaklandığını savunmaktadır. Ayrıca bu araştırmacılar, örgütlerin devam bağlılığından ziyade duygusal bağlılığı sağlamaya odaklanmaları gerektiğini savunurlar çünkü örgütle ilişkilerine değer veren çalışanlar sadece örgütteki görevlerine devam etmekle kalmayacak, aynı zamanda başarıya ulaşmaya çalışacaklardır.

3.3.1. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal yaklaşım, örgütsel bağlılığı bir çalışanı belirli bir kuruluşa bağlayan bir güç olarak görmektedir. Çalışanlar oluşturdukları yan bahislerden dolayı örgüte bağlı kalırlar. Bu yaklaşım, çalışanların örgütten ayrılmaları halinde katlanacakları maliyeti düşündükleri için örgütte kalmaya devam ettiklerini varsaymaktadır. Bu yaklaşıma göre, çalışanlar kendilerini zorunlu hissettikleri için ya da ihtiyaç duydukları için örgütte kalmaya devam ederler (Mowday vd., 1982).

Bu yaklaşım, Howard Becker'in (1960) örgütsel bağlılığı örgüt üyeliğinden çıkıldığında kaybedilecek olan yan bahislerin birikmesinden kaynaklanan tutarlı bir faaliyet çizgisine girme eğilimi olarak tanımlanan çalışmaları neticesinde geliştirilmiştir. Temel olarak davranışsal yaklaşım, bağlılığın, bireyi belirli bir örgüte bağlayan ve örgüt üyeliğinden ayrıldığında zaman kaybedilecek olan bazı

yatırımlardan veya yan bahislerden kaynaklandığını öne sürer. Becker, zaman geçtikçe kişinin örgütten ayrılmasını ve başka bir kariyer planı uygulamasını engelleyebilecek olan maliyetlerin arttığını, bu sebeple örgütten ayrılmanın daha zor hale geleceğini savunmaktadır. Biriken maliyetler ve yatırımlar ne kadar büyük olursa, çalışanların örgütten ayrılma ihtimali o kadar azalır. Becker bu maliyetleri “yan bahisler” olarak adlandırmıştır. Bu “yan bahisler” veya yatırımlar, bir kişinin eğitim, medeni hal, terfi, emeklilik fonu, örgütsel özel yetenekler ve diğer özel faktörler gibi ödülleri veya gömülü maliyetler ile ilişkilidir.

Örgütlerin, çalışanları örgüt üyeliğine devam etmeye mecbur bırakan, emeklilik planları oluşturmak ve şirket içi ve dışı özel eğitimler düzenlemek gibi uygulamaları kullanarak yan bahisler oluşturdukları da görülmüştür. Bununla birlikte, O'Reilly ve Chatman (1986), örgütlerin bu tür taktiklerinin çalışanlara örgütsel etkinliğe katkıda bulunma arzusunu aşamayacağını belirtmektedir. Bunun yerine, bazı araştırmacılar, çalışanların örgüt üyesi olarak devam etme konusunda daha az istek duyduklarını ancak örgütten ayrılmanın maliyeti ile başa çıkamayacaklarını düşündükleri için bu fikirlerini hayata geçiremediklerini öne sürmektedirler.

3.3.2. Çok Boyutlu Yaklaşım

Çok boyutlu yaklaşıma dair çalışmalar 1990'ların başından itibaren önem kazanmaya başlamıştır. Kelman (1958) bir bireyin nüfuzu üç farklı şekilde kabul edebileceğini öne sürmektedir: uyum, kimlik ve içselleştirme. Uyum, bir kişinin başka bir kişi veya grubun olumlu tepkisini elde etmeyi umarak o kişinin ya da grubun etkisini benimsediği zaman ortaya çıkar. Bu durumda birey, örgütün inanç ve amaçlarını benimsediği için değil bazı ödülleri elde etmek veya örgüt tarafından kabul görmek için bu tutumları benimser. Bu durum devam bağlılığına benzer. Öte yandan, kimlik, bir kişi başka bir kişi veya gruba tatmin edici bir kendini tanımlayan ilişki kurmak veya sürdürmek istediği için nüfuzunu kabul ettiğinde gerçekleşir. Özdeşleşme, bir kişi, bir kişiyle veya gruba isteklerini tatmin eden bir ilişki kurmak ve sürdürmek istediği için o kişi veya grubun etkisini kabul ettiği zaman ortaya çıkar. Bu, bir bireyin bir grubun parçası olmaktan, değerlerine ve başarılarına saygı göstermekten gurur duyduğu anlamına gelir. Bu durum duygusal bağlılığa benzer. İçselleştirme, bir kişi başka bir grubunun etkisini kabul ettiğinde gelişir çünkü

grubun tutum ve davranışları, içinde bulunan fikir ve eylemlerin özü itibariyle ödüllendiricidir. Birey, etkiyi, kendi fikir ve düşüncelerine yakın olduğu için kabul eder ve benimser. Bu durum normatif bağlılığa benzer.

Tutumsal ya da davranışsal yaklaşımlar, farklı bağlılık kavramlarını (yani, psikolojik bağlanma, sadakat ve örgütü terk etmeye ilişkin maliyetler) açıkladıysa da, Mowday vd. (1982), bu iki yaklaşımın birbirinden farklı değil aksine birbiri ile ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Mowday ve destekçilerine göre, bu iki bağlılık türü arasında devam eden döngüsel bir ilişki vardır. Benzer şekilde Coopey ve Hartley (1991) bu iki yaklaşımın, bağlılığın ya etkiyle ya da davranış yoluyla gelişebileceğini ve her birinin bir diğerini güçlendirebileceğini öne süren tek bir yaklaşım olarak birleştirebileceğini öne sürmektedir.

Mathieu ve Zajac (1990), bu iki yaklaşımın tamamen farklı kavramlar olmadığını belirtmektedir. O'Reilly ve Chatman (1986) bağlılığın çalışanı kuruluşa bağlayan psikolojik bağ olduğunu ve bu bağın uyum, kimlik ve içselleştirme olmak üzere üç farklı biçimi alabileceğini ifade etmiştir. Ayrıca uyum, ortak inançlardan dolayı değil, belirli ödülleri kazanmak amacıyla; içselleştirme, birey ile örgütün benimsediği değerler aynı olduğunda; özdeşleştirme ise, birey örgütün amaç ve değerlerini kendininkiymiş gibi benimsememesine rağmen onlara saygı gösterip, grubun bir üyesi gibi hareket ettiğinde sağlanır.

Çok boyutlu bağlılıktaki mevcut gelişmeler, Allen ve Meyer (1990; 1991 ve 1997) tarafından yürütülen çalışmalara dayanmaktadır. Örgütsel bağlılık üzerine yapılan çeşitli çalışmalar gözden geçirildiğinde, bunların üç genel kavramdan oluştuğu söylenebilir; bunlar, örgüte karşı olan duygusal bağlılık, örgütten ayrılmakla ilişkilendirilen maliyetler ve örgütte kalmaya devam etme yükümlülüğüdür.

Bu kavramlar sırasıyla, duygusal, devam ve normatif bağlılık olarak bilinir. Allen ve Meyer'e (1990) göre, bir çalışanın örgüte olan bağlılığın toplamı, bu üç psikolojik durumun her birini yansıtmaktadır. Çünkü bir çalışan bu psikolojik durumların her birini farklı derece yaşayabilmektedir. Örneğin, bir çalışan örgütte kalmak için güçlü bir zorunluluk hissi yaşamasına rağmen, içten gelen örgütte kalma isteğini hissetmeyebilir. Allen ve Meyer'in çoklu bağlılık yaklaşımı kapsamında yaptığı örgütsel bağlılık sınıflandırması aşağıda ayrıntılı olarak incelenmektedir.

3.4. Allen ve Meyer'in Üç Boyutlu Bağlılık Modeli

Allen ve Meyer'in (1990) sunduğu çok boyutlu bağlılık kavramının gelişiminden bu yana, Amerika ve diğer batılı ülkelerde üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçülerinin kullanıldığı çalışmalar yapılmıştır (Iverson ve Buttigieg, 1999; Bentein, Vandenberg ve Stinglhamber 2005). Bu yaklaşım, çeşitli kültürel bağlamlarda da giderek artan oranda destek almaktadır (Suliman ve Iles, 2000; Cheng ve Stockdale, 2003).

Diğer birçok çalışma ise farklı bağlılık biçimlerini tanımlamış ve ölçmüştür (Angle ve Perry, 1981; Jaros, Jermier, Koehler ve Sincich, 1993; Mathieu ve Zajac, 1990). Örneğin, Jaros vd. (1993), duygusal, ahlaki ve devam bağlılığı olarak bağlılığın üç boyutunu ifade ederken, Mathieu ve Zajac (1990), hesapçı ve tutumsal bağlılık olarak iki bağlılık boyutuna atıfta bulunmuştur. Benzer bağlılık yapılarını (hesapçı bağlılık ve devam bağlılığı) incelemek için farklı isimlendirmeler ve ölçeklerin kullanılması, karışıklığa neden olacak ve tutarsız sonuçlar verecektir. Sonuç olarak, Meyer ve Allen (1997), araştırmacıların örgütsel bağlılığın kavramsallaştırılması ve ölçülmesindeki farklılıklardan haberdar olmalarını önermiştir.

Literatürde örgütsel bağlılığın doğasıyla ilgili çeşitli kavramsallaştırmalar olmasına rağmen, örgütsel bağlılık araştırmalarında baskın olan mevcut modellerin belki de en kabul göreni, Meyer ve Allen'in araştırmasıdır (McDonald ve Makin, 2000). Allen ve Meyer (1990) üç ana bileşen ile ilgili bir örgütsel bağlılık ölçüsü geliştirmişlerdir. Meyer ve arkadaşları tarafından geliştirilen 3 bileşenli örgütsel bağlılık modeli (Allen ve Meyer, 1990; Meyer ve Allen, 1991; Meyer ve Allen, 1997; Meyer, Allen ve Smith, 1993; Meyer, Bobocel ve Allen, 1991; Lee, Allen, Meyer ve Rhee, 2001) literatürde popülerlik kazanmıştır. Çünkü bu model, örgütsel bağlılık ile ilgili tüm görüşleri ve tanımları bütünleştirmektedir. Bu tartışılan diğer modellere göre büyük bir avantaj sağlayan bir özelliktir. Bunun yanında, 3 bileşenli ölçekler daha önce başka araştırmacılar tarafından geliştirilmiş ve kullanılmış olmasına rağmen (örneğin, Jaros vd., 1993; O'Reilly ve Chatman, 1986), Meyer ve Allen'in (1991) sunduğu bağlılık bileşenleri, 3 bileşenli örgütsel bağlılık modelinin öncüllerini ve sonuçlarını içeren tek teorik model olarak sunulmuştur.

Meyer ve Allen (1991) örgütsel bağlılığı “istemek”, “zorunda olmak” ve “gerekli olmak” şeklinde tanımlanan duygusal, devamlı ve normatif bileşenlere ayırmıştır. Duygusal bağlılık, bir çalışanın örgüte karşı olan hissi bağlılığını, örgütle özdeşleşmesini ve örgüte katılımını ifade eder. Güçlü bir duygusal bağlılığa sahip çalışanlar, örgütle çalışmaya devam etmeyi istedikleri için örgütte kalıyorlar. Devam bağlılığı, örgütten ayrılma ile ilgili maliyetler konusunda çalışanın sahip olduğu farkındalık anlamına gelir. Örgütle bağlantısı devam bağlılığına dayalı olan çalışanlar örgütte kalmak zorunda oldukları için örgütün bir parçası olmaya devam ederler. Son olarak, normatif bağlılık, göreve devam etme yükümlülüğünü yansıtmaktadır (Allen ve Meyer, 1997). Meyer ve Allen (1991) her üç bağlılık türü birlikte ele alındığında, bir çalışanın bir örgütle olan ilişkisinin daha iyi anlaşılabilirliğini iddia etmiştir.

Meyer ve Allen (1991), duygusal, devam ve normatif bağlılığı, bağlılığın türlerinden ziyade bileşenleri olarak değerlendirmeyi daha uygun bulmuştur. Örneğin, çalışanlar örgütlerine karşı güçlü bir bağlılık duygusuna sahip olsalar bile örgütte kalmaya devam etmeyebilirler. Bu durum, çalışanın düşük devam bağlılığına sahip olduğu anlamına gelir. Öte yandan, bir başka çalışan güçlü bir devam ve normatif bağlılığa sahip olmasına rağmen duygusal bağlılık düzeyi zayıf olabilir. Son olarak, diğer bir çalışan, örgütüne karşı güçlü bir devam bağlılığı gösterebilir ancak onun da duygusal veya normatif bağlılık düzeyi zayıf olabilir. Sonuç olarak, araştırmacılar, üç bileşenin hepsini, belirli bir bağlılık türü altında sınıflandırmaya çalışmak yerine onları birlikte değerlendirmenin daha uygun olacağını öne sürmüşlerdir (Allen ve Meyer, 1997). Bu çalışma, tutumsal ve davranışsal yaklaşımların karşılıklı ilişkisini içeren, Meyer ve Allen tarafından geliştirilen; duygusal, devam, normatif bağlılık boyutlarından oluşan örgütsel bağlılık modeli kullanılmıştır. Duygusal ve normatif bağlılık tutumsal yaklaşım, devam bağlılığı ise davranışsal yaklaşım olarak değerlendirilmektedir. Aşağıda bu boyutlar ayrıntılı olarak açıklanacaktır.

3.4.1. Duygusal Bağlılık

Örgütlere karşı hissedilen psikolojik bağlılıkların en çok tartışılanı, duygusal bağlılıktır. Meyer ve Allen'in (1991) üç bileşenli modeli duygusal, devam ve normatif bağlılığı içermekle birlikte, duygusal bağlılığın örgütsel bağlılığın ölçülmesi

konusunda daha etkin olduğunu öne sürmektedir. Duygusal bağlılık, kökenini, Kanter'in (1968) kişinin bir gruba ve gruptaki ilişkilere bağlı olması olarak tanımladığı kenetlenme bağlılığından almaktadır. Bu bileşenin özünde duygusal bir eğilim olsa da, daha geniş bir anlamda ifade edilmiştir (Gonzalez ve Guillen, 2008). Örneğin; Buchanan (1974) ve Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974) aidiyet duygusuna ve sadakat deneyimine odaklanmıştır. Daha güncel çalışmalarda Mowday vd. (1982) duygusal bağlılığı, bir çalışanın belirli bir örgütteki kimliğinin ve katılımının gücü olarak görmektedir. Son olarak, Meyer ve Allen (1997) tarafından kavramsallaştırılan duygusal bağlılık, çalışanın örgüte ve hedeflerine karşı duyduğu duygusal bağlanmanın yanı sıra örgütteki kimliği ve örgütteki katılımı ile ilgilidir. Sonuç olarak, duygusal bağlılık, bir çalışanın bir örgüte duygusal olarak bağlı kalmasını ve örgüt üyeliğini devam ettirme eğiliminde olmasını sağlar.

Duygusal bağlılık, bir çalışanın örgütsel bir ilişkide kalmasını “istemesi” ile sonuçlanır. Bu durum, psikolojik bağlılığın en faydalı biçimi olarak düşünülebilir çünkü örgüte katkıda bulunmayı amaçlayan verimli davranışlarla ilişkilidir. Meyer ve Allen (1997) güçlü bir duygusal bağlılığı olan bireylerin, devam bağlılığına veya normatif bağlılığa sahip bireylerden daha yüksek performans seviyelerine ulaştıklarını ve örgüte daha anlamlı katkılarda bulunmaya istekli olduğunu öne sürmüştür. Cohen (1996) ayrıca, duygusal bağlılığın, devam bağlılığı, normatif bağlılık, kariyer bağlılığı dahil olmak üzere tüm diğer bağlılık türleri ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Başka bir ifade ile sadece kendi istekleri o yönde olduğu için örgütte kalmaya devam eden çalışanlar, işlerine ve örgütlerine karşı daha yüksek düzeyde bağlılık gösterme eğilimindedir. Mowday vd. (1979) duygusal bağlılığın derecesinin, bir çalışanın o örgütle olan duygusal bağını artırma isteğinin yanı sıra, örgüte yönelik olumlu duyguların gücüne dayandığını belirtmiştir. Çoğu zaman, duygusal bağlılık, örgütün çalışanlarla olumlu duygusal bağlar oluşturmasını sağlayan olayların, eylemlerin ve politikaların sonucudur. Özetle, güçlü bir duygusal bağlılık sergileyen bireyler örgütte kalmaya devam ederler çünkü bunu yapmayı istemekte ve örgüt için çaba göstermeye heveslidirler (Meyer ve Allen, 1997).

3.4.2. Devam Bağlılığı

Meyer ve Allen'in (1991) modelinin ikinci bileşeni, çalışanların örgütle olan ilişkilerini sürdürme isteklerinin, devam bağlılığı ile değil örgütten ayrılmaktan

kaynaklanan maliyetlerden kaynaklandığını öne sürmektedir (Ketchand ve Strawser, 2001). Lambert, Hogan ve Jiang'a (2008) göre, devam bağlılığı Etzioni ve Becker teorik çalışmalarından türetilmiş ve geliştirilmiştir. Etzioni, hesapçı katılımın, çalışanların örgüte yaptıkları katkıların yararlı veya adil olduğunu düşündükleri bir takas ilişkisine bağlı olduğunu iddia etmiştir. Bu görüş, Becker'ın (1960) yan bahis teorisi tarafından daha da genişletilmiştir. Esasen, çalışanlar, örgüte yatırdıkları zaman ve enerjinin sonunda geri döneceği bahsini yapmaktadırlar. Ancak bahsi kazanmak için, örgütte kalmaya devam etmek gerekir (Meyer ve Allen, 1990). Çalışanlar uzun bir süre boyunca bir örgütte kaldıklarında, alternatif istihdam arayışından vazgeçmelerine sebep olacak daha büyük faydalar elde edeceklerdir. Becker (1960) örgütte kalan çalışanların, yan bahislerin büyüklüğü ve sayıları ile pozitif ilişkili olduğunu belirtmiştir.

Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılığın tutumsal modellerinden biri olan devam bağlılığı kavramını ileri sürmüştür. Allen ve Meyer devam bağlılığının, bir çalışanın bir örgütten ayrılması ile ilgili maliyetlerden kaynaklandığını belirtmiştir. Bu tür bir bağlılık, çalışanın örgütten ayrılmak zorunda kaldığında, çalışan tarafından algılanan faydaya veya zarara ilişkin hesaplamayı ya da araçsal değerlendirmeyi ifade eder. Sonuç olarak, devam bağlılığı, bireyin belirli bir eyleme veya amaca bağlı olması sebebiyle örgütte kalmaya devam etmesidir.

Son yıllarda araştırmacılar, az sayıda alternatiflerin olduğu devam bağlılığı ile yüksek kişisel fedakârlıkların olduğu devam bağlılığı olmak üzere iki farklı boyutun bulunduğunu belirtmiştir (Hackett vd., 1994). Yüksek fedakârlık kavramı, Becker'in yan bahisler kavramı ile paralellik göstermektedir. Öte yandan, çalışan için az sayıda istihdam alternatifi olduğu zaman düşük alternatiflerin olduğu görülür (McGee ve Ford, 1987; Hackett vd., 1994). Üç bileşenli modellerinde Meyer ve Allen (1991) bu iki boyutu, yatırımlar ve alternatifler olarak adlandırmıştır. Ancak bunun yanında onları devam bağlılığın öncülleri olarak görmüştür. Ayrıca, yan bahislerin, bir çalışanın örgütten ayrıldığında kaybedeceği zaman, çaba veya maddi kazanç gibi değerli varlıkların yatırımını içerdiğini ileri sürmüşlerdir. Örneğin, örgütten ayrılmak, çalışanın, örgüte yatırdığı zaman, para ya da çabaları kaybetmesi ya da onları boşa harcamış olması anlamına gelecektir. Meyer ve Allen (1991) ayrıca, devam bağlılığının, çalışanın istihdam algısını temsil ettiğini söylemiştir. Meyer ve

Allen'a (1990) göre, çalışanlar daha az alternatiflerinin mevcut olduğuna inandığında, mevcut işyerlerinde çalışmaya devam etme arzuları daha güçlü olacaktır.

Duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasındaki farkın en belirgin noktası duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanların, sadece istekleri o yönde olduğu için örgütte kalmayı seçmesi, devam bağlılığı yüksek olan çalışanların ise kendilerini zorunlu hissettikleri için örgütte kalmaya devam etmesidir (Meyer ve Allen, 1991). İki bileşen arasındaki bir diğer kritik farklılık, duygusal bağlılığın büyük ölçüde ödüllendirmeler temelinde bir duygusal tepki olarak oluşmasıdır. Buna karşın, devam bağlılığı, örgüt üyeliğini sona erdirmeye ilişkin cezaların varlığından etkilenen duygusal olarak nötr bir tepkidir. Literatür, devam bağlılığının, örgütsel bağlılığın iyi geliştirilmiş bir bileşeni olduğunu göstermektedir (Meyer ve Allen, 1997). Bununla birlikte, bazı akademisyenler, devam bağlılığın gerçekten bir bağlılık olup olmadığı konusunda şüphelidir (Gonzalez ve Guillen, 2008). Örneğin, Ko, Price ve Mueller (1997), devam bağlılığının, insanların bir örgütte neden kaldığını açıklamasına rağmen, gerçek bir bağlılık olmadığını ileri sürmüştür. Ek olarak, McGee ve Ford (1987), devam bağlılığının iki boyutu olan yüksek fedakârlık seviyesinin ve düşük alternatiflerin duygusal bağlılık ile anlamlı bir şekilde ilişkili olduğunu bildirmiştir.

3.4.3. Normatif Bağlılık

Her ne kadar Porter vd. (1974) ile Penley ve Gould (1988) sadakati duygusal boyuta dâhil etmişse de, Meyer vd. (1991; 1993) sadık olma arzusu ile sadık olma zorunluluğu arasında bir ayrım yapmıştır (Gonzalez ve Guillen, 2008). Literatürde yükümlülük boyutu ve ahlaki bağlılık olarak da adlandırılan üçüncü bir bağlılık unsuru tanımlanmıştır (Jaros vd., 1993). Meyer ve Allen (1991) tarafından kavramsallaştırıldığı üzere, normatif bağlılık, bir çalışanın örgütte kalma yükümlülüğü anlamına gelmektedir. Böylece, güçlü normatif bağlılığı olan çalışanlar örgütte kalmaya devam edecektir (Meyer ve Allen, 1991; Scholl, 1981; Wiener, 1982). Bu tür bir sorumluluk duygusu genellikle Wiener'in sadakatin ve görevlerin genelleştirilmiş değeri olarak nitelendirdiği şeyden kaynaklanır. Normatif bağlılığın gelişimi, bireylerin örgüt içi sosyalleşmeleri sırasında hissettikleri baskılara dayanır. Başka bir ifade ile bu durum sadık olmaya yatkınlık ve aile, evlilik, ülke ve din gibi kurumlara olan bağlılıktır.

Wieners'ın bağıllık anlayışına göre, bir birey ahlaki ve doğru olduğuna inandığı için bağıllık davranışını sergilemektedir. Wiener, sosyalleşme deneyimlerinin son derece zengin ve çeşitli olduğunu ve belirli tutum ve davranışların uygunluğu ile ilgili çeşitli mesajlar taşıdığını ileri sürmüştür. Burada, varsayılan süreç, içselleştirilmiş normatif baskıların, örgütsel bağıllığı ahlaki bir yükümlülük haline getirmesi sürecidir. Bu nedenle, bireyler bağıllık davranışını, kendi kişisel çıkarlarına uygun olduğuna inandıkları için değil, bunun doğru ve ahlaki bir şey olduğuna inandıkları için sergilerler. Bu ahlaki zorunluluk duygusu, çalışanların örgütlerine sadık olmalarını düşünmeleri, örgüt için fedakarlık yapmaları gerektiğini hissetmeleri gibi bazı duygular ile ölçülür (Wiener ve Vardi, 1980).

Normatif bağıllık, örgütün çalışanlara yaptığı ve çalışanların karşı koymasının zor olduğu belirli yatırımlar temelinde de geliştirilir. Bunlar, çalışanlara yapılan örgüt destekli öğrenim yardımını veya çalışanın aile üyelerini destekleyen bir işe alma politikasını içerebilir (Meyer ve Allen, 1997). Karşılıklılık normunun en belirgin teorik formülasyonu, karşılıklılığın genelleştirilmiş evrensel bir norm olduğuna inanan Gouldner (1960) tarafından açıklanmıştır. Gouldner, bu normun, insanların onlara yardım edenlere yardım etmeleri gerektiği fikrini desteklediğini savunmuştur. Karşılıklı olarak yatırım ve karşılıklılık çalışması. Diğer bir ifade ile bir çalışan örgütten yardım alır (örneğin, eğitim, yeteneklerinin ötesinde bir fırsat) ve gelecekte örgüte yapacağı katkılar ile bunu geri öder. Bu karşılıklılık normları çerçevesinde çalışanların örgütlerine karşı bir yükümlülük veya normatif bağıllık duygusu içinde olmaları beklenir (Meyer ve Allen, 1997). Ayrıca çalışanlar, kendilerine yardımcı olan işverene zarar vereceğini düşündükleri sürece örgütten ayrılmazlar. Kültürlerarası çalışmaların daha popüler hale gelmesiyle normatif bağıllığın rolü daha fazla dikkat çekmeye başlamıştır (Meyer ve Allen, 1997).

3.5. Örgütsel Bağıllık ve Sonuçları

Geçtiğimiz otuz yılda örgütsel bağıllığın doğasının, öncüllerinin ve sonuçlarının anlaşılmasına yönelik önemli sayıda araştırma yapılmıştır. Çalışan bağıllığı önemlidir çünkü yüksek düzeyde bağıllık bazı olumlu örgütsel sonuçlara yol açmaktadır. Yapılan araştırmalar, bağıllığın, işten ayrılma niyeti, işgücü devri ve verimsizlik ile olumsuz yönde (Çekmecelioğlu, 2006; Avcı ve Küçükusta, 2001; Akca, 2012; Yürümezoğlu, 2012; Özyer, 2010; Bayram, 2005; Farrell ve Stamm,

1988) iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş performansı, motivasyon (Mathieu ve Zajac, 1990; İşcan ve Sayın, 2010; Polat ve Celep, 2008; Tokgöz ve Seymen, 2013; Zeynel, 2014; Memişoğlu ve Kalay, 2017; Baltacı, Tiyek ve Burgazoğlu, 2016). Düşük bağlılık da düşük moral seviyeleri ile ilişkilendirilmiştir (DeCotiis ve Summers, 1987). Diğer yandan, örgütsel bağlılığı olmayan çalışanlar örgütü dışarıdaki kişilere olumsuz yönde tanıtılabilir, böylece örgütün kalifiye çalışanları işe alma becerisini kısıtlayabilirler (Mowday vd., 1982). Bu bulguların hem örgüt teorisi hem de yönetim pratiği için önemli etkileri vardır.

Araştırmacılar, örgütte devam etme niyeti, iş performansı, devamsızlık gibi bir dizi davranışı öngörmek için örgütsel bağlılığa odaklanmışlardır. Örneğin, örgütsel bağlılık eksikliğinin, örgütte devam etme niyetinin ve işten ayrılma oranının artması, daha yüksek devamsızlık ve gecikme, örgütsel etkinliğin olumsuz etkilenmesi ve kötü performans düzeyi gibi bazı zararlı etkileri vardır (Becker ve Gerhart, 1996). Park ve Rainey'e (2007) göre, yüksek bağlılığa sahip çalışanlar daha yüksek düzeyde iş tatmini sağlama, daha iyi iş performansı gösterme ve örgütte daha uzun süre yer alma eğilimindediler. Örgüte karşı yüksek düzeyde bağlılık gösteren çalışanların, örgütsel öğrenmeyi yüksek düzeyde güven ve paylaşılan değerler aracılığıyla oluşturma olasılığı daha yüksektir (Robertson, Lo ve Tang, 2003). Lavelle vd. (2008), bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Huang ve Iun (2006) tarafından yapılan araştırmanın bulgularına göre, örgütsel bağlılık, yaş ve iş performansı arasındaki ilişkiyi yönlendirmektedir. Becker ve Billings'e (1993) göre, insanlar üstlerine karşı bağlılık hissettiği zaman, kolektif davranışlar gösterme eğilimindedir.

Örgütsel bağlılık çeşitli davranışsal sonuçlara yol açar. Bazı araştırmalar, örgütsel bağlılığın, devamsızlık, gecikme, ayrılma niyeti, alternatif iş arayışına yönelik niyet gibi bazı davranışlara sebep olduğunu göstermiştir (Mathieu ve Zajac, 1990; Steers, 1977). Deneysel çalışmalar, örgütsel bağlılığın çalışanların işte kalma süresinin önemli bir belirleyicisi olduğunu göstermektedir. Blau ve Boal (1987) sigorta sektöründe çalışan bir grup insan ile yaptığı araştırmada daha yüksek düzeyde bağlılığa sahip olan çalışanların devamsızlıklarının düşük ve işte kalma sürelerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Bağlılığın farklı bileşenleri farklı çıktı türleri ile ilişkili olabilir, bu nedenle devam bağlılığı, çalışanların iş performansı ile ilgili olabilir veya olmayabilir (Meyer ve Allen, 1997). Meyer ve Allen (1991) Güçlü bir duygusal bağlılığa sahip çalışanların örgütte çalışmaya devam ettiklerini, çünkü bunu yapmak istediklerini belirtmiştir. Örgütle olan öncelikli bağlantısı devam bağlılığına dayanan çalışanlar bunu yapmak zorunda oldukları için örgütte çalışmaya devam etmektedir. Yüksek düzeyde normatif bağlılığı olan çalışanlar, örgütle birlikte kalmaları gerektiğini hissetmektedir. Örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyen en büyük değişken, örgüt üyeliğini sürdürme isteğidir (Mowday vd., 1979). Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky, (2002) duygusal bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki bağlantıyı tanımlamak için bir meta analiz gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada, bu iki değişken arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Duygusal bağlılık arttıkça, işten ayrılma niyetinde somut bir azalma olduğu görülmüştür. Meyer ve Herscovitch (2001), daha yüksek örgütsel bağlılık düzeyinin, çalışanları kendi çıkarları içinde olmayan özel davranışlarda bulunmaya teşvik edebileceğini göstermiştir. Bu bulgu, örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların, daha iyi bir işe girme becerisine sahip olmalarına rağmen, mevcut organizasyonla kalmaya eğilimli oldukları anlamına gelmektedir. Meyer vd., (2002) örgütsel bağlılığın üç yönünün, katılım ve performans gibi örgütsel sonuçları nasıl etkileyebileceğini incelemiştir.

Meyer ve Herscovitch (2001) örgütsel bağlılığın nasıl geliştiğini ve çalışanların davranışlarını nasıl etkileyebileceğini analiz ederek liderlik stratejileri için iki öneride bulunmuşlardır. Bunlardan birincisi, çalışan bağlılığının istenen sonuçları ve bu sonuca ulaşmak için gerekenlerin dikkatle düşünülmesi olup, ikincisi bağlılık için uygun hedefin dikkatle düşünülüp, çalışanların eylemlerinin hedef değerlerle ne kadar ilgili olduğunu görmelerinin sağlanmasıdır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLER

4.1. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Başarılı firma çalışanlarının işletmelerine yüksek düzeyde bağlılık duymaları bu firmaların önemli bir özelliğidir. Güçlü bir kültürü olan işletmelerin; örgütün kimliği ile bütünleşmiş, kendilerini işletmeleri için önemli ve değerli bir unsur olarak hisseden çalışanları bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık, örgüt kültüründen beslenmekle birlikte, örgüt kültürü üzerinde de etkiye sahiptir. Örgütsel bağlılığın örgüt içinde yüksek olması, beraberinde örgütsel amaç ve hedeflerde birleşmeyi sağlayacağından örgüt kültürünün daha güçlü olmasına neden olacaktır. Örgüt kültürü, üyelerin söylemleri ve yapmaları gerekenler için uygun standartlar getiren böylece örgütü bir arada tutan sosyal bir yapılandırıcı olarak da tanımlanmaktadır (Schein, 1990: 110). Dolayısıyla örgüt kültürü, çalışanları ve örgütü birbirine bağlamaktadır. Örgüt içerisinde yaratılan kültürün, örgüt üyelerinin hepsi tarafından paylaşılan değerler bütünü olmasından dolayı örgüt üyesi bireyler ne kadar farklı kültürlerden veya farklı eğitim düzeyinden gelmiş olsalar dahi olaylara bakış açıları benzerlik gösterecektir. Olaylara ve durumlara bakış açısında yaratılan bu benzerlik örgütsel bütünleşmeyi sağlayarak örgüt içinde bağlılık kültürünü artıracaktır. Dolayısıyla güçlü örgüt kültürü, çalışanları örgüte bağlarken, ayrılma isteklerini de azaltacak bir etkiye sahiptir (Torun, 2012: 41-43).

Günümüzde çalışanlar bir araya gelerek örgütü etkileyen bir kültürün oluşmasını sağlamaktadırlar. Örgütü etkileyen kolektif inanç, norm, simgeler veya davranış kalıplarına uymak, bireysel tercihlerle çeliştiğinde fedakârlık yapılması gereken bir durum ortaya çıkar. Çalışanlar bu ortak kültürün bireysel tercihlerine uygun olmayan taraflarını göz ardı edebildikleri ölçüde örgüte bağlılıklarını sürdürmekte, bunun tersi durumunda ise, bu bağlılıklarını kaybetmektedirler (Asunakutlu, 2007: 255).

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel amaçlarla özdeşleşmesini gündeme getirdiği için, önemli bir kültürel değerdir. Örgütlerde bağlılığın egemen bir kültürel değer olarak işlerlik kazanmış olması, merkezileşmeye yatkınlığı azaltarak esnek ve içsel bir denetim yönteminin oluşmasını sağlamaktadır. Örgütsel bağlılığın azalması durumunda ise merkezileşme artar, sert ve dışsal bir denetim mekanizması oluşur (Sargut, 2001: 141). Güçlü bir kültürün değerli olması; kültür ve stratejinin uyumu ile çalışanların örgüte olan bağlılıklarındaki artışa bağlıdır.

Güçlü bir kültür, bu nedenlerle örgüte rakipleri karşısında bir avantaj sağlar. Örgütün iç çevresi; çalışanlar, yönetim ve özellikle çalışanların davranışlarını ve örgütün dış şartlara ne derece adapte olacağını belirleyen örgüt kültüründen oluşur. Bu kültür, dış ortamın ihtiyaçlarına ve şirket stratejisine uygun olmalıdır. Bu uyum olduğunda, örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanlar yüksek performanslı bir örgüt meydana getirirler (Daft, 2008: 85). Bu bağlamda, örgütlerde çalışanların ortak değerler ve inançlar sistemine sahip olmaları, bir başka ifade ile, çalışanların, örgütün kültür çatısındaki birlikteliklerinin ne kadar önemli olduğu bir kere daha ortaya çıkmaktadır. Çünkü örgütlerde kültüre inanan ve bağlanan kişilerin varlıkları, o kültürleri sağlam ve kalıcı kılmaktadır. Çalışanlar, üyesi oldukları örgütlerin kültürlerini kabul ettikleri ve onunla özdeşleştikleri derecede, örgütlerine karşı bağlılıkları artacak ve örgütlerinin amaç ve hedefleri uğruna olağanüstü çaba harcayacaklardır. Ayrıca çalışanların hissedecekleri aidiyet duygusuyla da motivasyonları yükselecek, bunun sonucunda da performansları artacaktır (Özcan, 2011: 88).

Örgüt kültürü çalışanları birbirine kenetleyen ve beraberlik sağlayan bir ruh aşılacağından dolayı aidiyet duygusu oluşturma konusunda oldukça önemlidir. Kültürlerin taklit edilemezliği, ait olduğu toplulukların ayırt edilmelerini sağladığı gibi topluluklar adına rekabette üstünlük sağlar. Özellikle rekabetin arttığı son günlerde örgüt kültürünün önemle üzerinde durulmasının ana sebebi budur. Bu bağlamda örgütlerin, ortalamanın üzerinde kar edebilmeleri, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri maksadıyla sahip oldukları örgütsel kültürü bir araç olarak kullanılmaları, yöneticilerin, örgüt kültürüne verdikleri önemi artırmalarına, bu konunun daha iyi anlaşılmasına ayrıca örgüt kültürünün değişimi ve gelişimi bağlamında gerekli çalışmaların yapılmasına yöneltmiştir (Kaya, 2008: 136).

Örgüt kültürü; çalışanların öncelikleri, beklentileri ile hedefleri ve örgütün hedefleri arasındaki köprü işlevini görerek, örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkiler. Bireyler arasındaki kimlik birliği algısının oluşumu ve gelişimini sağlayarak ve örgüt amaçlarını benimseme ve katılıma özendirerek örgüte bağlılığın artmasını sağlar. Güçlü bir kültüre sahip örgütlerde bireyler, örgütün değerleri, inançları, hedefleri ve varsayımları ile kişisel bütünleşme sağladıklarından bu bireylerin örgüte olan bağlılıkları da güçlü olur (İnce ve Gül, 2005). Örgüt kültürü, örgüt amaçlarına katılım sağlayarak örgüte bağlılık oluşturmayı sağlar; bireylere, durumları değerlendirebilecekleri kanaat oluşturur; bakış açılarına ve algılarına yön vererek örgütte çalışanlar arasındaki ilişkilerin dengede yürütülmesini sağlar (Balay, 2000: 143).

Kültür ve bağlılık kavramları ile bu kavramlar çerçevesinde yapılan çalışmalar ele alındığında, örgüt kültürü elemanlarının çoğunluğunun, örgütsel bağlılık bileşenlerini doğrudan, pozitif ve kayda değer biçimde etkilediği görülmektedir. Diğer yandan, bu boyutlardan bazılarının, örgütsel bağlılık hakkında öngörülerde bulunmaya da önemli katkılar sağladığı kabul edilmektedir. bu kapsamda örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisine dair literatürde birçok yerli ve yabancı araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmalara baktığımızda, Tiryaki (2005), Kütahya Belediyesinde yapmış olduğu araştırmada çalışanların işletmenin örgüt kültürü hakkındaki algıları, tutumları ile örgüte karşı geliştirdikleri duygusal ve davranışsal bağlılık dereceleri arasındaki bağlantıları incelenmiş, örgüt kültürü boyutlarının çalışanların duygusal bağlılığı ve davranışsal bağlılığını etkileyen en önemli değişkenler olduğunu belirlemiştir. Özcan (2011), örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve bu ilişkinin bankacılık sektörüne etkisini araştırmak amacıyla yürütmüş olduğu çalışmada kamu ve özel banka işletmelerinde anket uygulamıştır. Elde edilen ve yorumlanan analiz sonuçlarına göre, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Söz konusu ilişkiden hareketle, güçlü ve istikrarlı bir örgüt kültürü yapısına sahip örgütlerin işgörenlerinin bağlılıklarını da o yönde etkileyebileceği sonucuna varılmıştır.

Seher (2011) çalıştığı kurumun örgüt kültürü algısı ve örgüt kültürü tercihini ortaya koymak ve bu kültürün boyutlarının çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkilerini belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada örgüt kültürü boyutlarının örgütsel

bağlılığı etkilediğini tespit etmiştir. Benzer şekilde Diker (2014) tarafından Türkiye’de 5 ilde faaliyet gösteren ve en çok tercih edilen konaklama işletmelerinde çalışan 655 kişi üzerinde yapılan çalışmada algılanan liderlik tarzları, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisinin turizm endüstrisinde incelenmesi konusu araştırılmıştır. Araştırma kapsamında ele alınan örgüt kültürü boyutlarından açıkli eğilimli, gelişme eğilimli, klan eğilimli ve destekleyicilik eğilimli kültürler olumlu boyutlar olması nedeniyle örgütsel bağlılıkla aralarında pozitif ilişkiler tespit edilmiştir. Parsehyan (2014), sağlık sektöründe 4 farklı özel hastanede, 416 kişiden oluşan gruba anket uygulayarak çalışanların algıladıkları liderlik davranışları, örgütsel bağlılık düzeyleri ve örgüt kültürünü tespit ederek bunların aralarındaki ilişkileri belirlemek istemiş, yaptığı analiz sonucunda hemşire ve idari personel çalışanlarının örgüt kültürü algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki belirlemiştir.

Köse (2014), örgütsel yaşamın temel yapısını anlamada örgüt kültürünün rolü ve kültürel boyutlarının, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını belirleyici etkilerini tespit etmek amacıyla BTK Merkez Teşkilatı, İletişim Başkanlığı ve Bölge Müdürlüğünde çalışan 772 personel üzerinde araştırma yapmıştır. Çalışmasının sonucu olarak tüm örgüt kültürü alt boyutları (yenilikçi, yarışmacı, bürokratik ve topluluk kültürü) ve genel olarak örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Ulutürk (2016), örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik olarak yaptığı çalışmada örgüt kültürünü ölçmeye yönelik Cameron ve Quinn’in (1999) geliştirmiş olduğu örgüt kültürü ölçeğini, örgütsel bağlılık düzeyini ölçmek için ise Allen ve Meyer’in (1990) geliştirmiş olduğu üç boyutlu (duygusal, devam ve normatif) bağlılık ölçeği kullanılmıştır. İstanbul ilinde 201 banka çalışanına anket uygulamıştır. Anket verilerin SPSS 22.0 programı ile analiz etmiştir. Yapılan analiz sonuçlarına göre örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında pozitif anlamlı bir ilişki tespit etmiştir.

Rekabetçi değerler yaklaşımı çerçevesinde Goodman, Zammuto ve Gifford (2001: 62) yedi farklı hastanenin doğum ünitesinde çalışan 276 kişilik bir örneklem grubuyla çalışmıştır. Geliştirilen hipotezlerden ilki gruptaki kültürel değerlerin örgütsel bağlılık, iş tatmini, işe duyulan ilgi ve personel güçlendirme ile pozitif; işten ayrılma eğilimi ile ise negatif ilişki içerisinde olduğu; ikincisi ise hiyerarşik kültüre

ilişkin değerlerin örgütsel bağlılık, iş tatmini, işe duyulan ilgi ve personel güçlendirme ile negatif; işten ayrılma eğilimi ile ise pozitif ilişki içerisinde olduğudur. Çalışmanın sonucunda hipotezleri doğrulayan bulgulara ulaşılmıştır. Rashid, Sambasivan ve Johari (2003) araştırmasında, örgüt kültürünü; rekabetçi, girişimci, bürokratik ve genel muvafakat alt boyutlarıyla, örgütsel bağlılığı; duygusal, devamlı ve normatif alt boyutları ile ele almış ve bunların karşılıklı olarak birbirini etkilediklerini belirlemiştir. Bu değişkenlerin de finansal performansın alt boyutları olan varlık getirisi ile yatırım getirisi üzerinde etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir.

Singh (2007) tarafından Hindistan'da yapılan çalışmada beş otomotiv şirketinin toplamda 382 yöneticisi üzerinde çalışılmış ve bu araştırma amaçlar, örgüt yapıları, liderlik tarzları, örgüt içi ve örgüt dışı ilişkiler, ödül ve yardımcı sistemler olarak altı değişkende gerçekleştirilmiştir. Örgütsel bağlılığın, örgütlerin değer ve amaçlarıyla, çalışan rolünün; yoğun ve duygusal bir yaklaşması şeklinde ifade edilen “Buchanan” modelinde belirtilen, çalışmanın neticesinde örgüt kültürüne ait boyutların bir çoğunun, örgütsel bağlılık unsurlarını doğrudan, pozitif ve önemli derecede etkilediği ortaya çıkmıştır

Taylor, Levy, Boyacigiller ve Beechler, (2008) tarafından gerçekleştirilen diğer bir çalışmada da, çok uluslu örgütlerde, örgüt kültürünün, insan kaynakları yönetiminin ve üst yönetim yönelimlerinin, çalışanların örgütsel bağlılıklarına olan etkileri araştırılmıştır. On farklı ve de çok uluslu işletmede gerçekleştirilen araştırmanın neticesinde “yüksek dereceli uygunluk” ile ifade edilen örgüt kültürü ve “yüksek performans” ile ifade edilen, insan kaynakları yönetimi çalışmalarının; örgütsel bağlılık için çok önemli ve de doğrudan etkilerinin olduğu saptanmıştır.

4.2. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Güven İlişkisi

Örgütsel güven örgütün kimliğine veya kişiliğine olan güveni temsil eder. Bu durum küçük örgütler için örgüt sahibinin kişiliğinden, merkezileşmiş yapıdan veya örgüt kültüründen kaynaklanabilir. Bu bağlamda güveni etkileyen en önemli faktörün örgüt kültürü olduğu kabul edilir. Örgüt kültürü zaman içinde gelişir ve değişir, buna bağlı olarak da insanlar olumsuz deneyimlerle karşılaştıklarında veya karşı tarafın güvenilirliği ile ilgili hatalı tahminlerde bulduklarında davranışlarını değiştirebilir.

Baz kültürlerde güven düzeyi olduğu kadar güvenme eğilimi de yüksektir (Demircan ve Ceylan, 2003: 142-143). Yapılan araştırmalarda yüksek güven algısının varlığının örgüt ve birey açısından önemli sonuçları olduğunu, yüksek düzeyli güvenin örgütün kültürünün gelişmesini sağlamakta olduğunu ve iletişim kanallarının açık olmasını bunun sonucunda da işbirliği içinde olma eğilimini artırdığını belirtmektedir (Polat, 2011: 58).

Örgüt içinde çalışanların değerlere ne derece sahip çıktığı, ödül ve ceza dağıtımı, çalışanların kültürel değer ve normlara uygun davrandıklarını bilmeleri örgüt kültürü bağlamında güven seviyesini artıran faktörlerdir. Çünkü örgüt kültürü değerleri ve normlarının yaygınlığı, güvenilir olmayan davranışları kısıtlamakta, güvenilir davranışları da cesaretlendirmektedir (Tokgöz, 2012: 28). Benzer ifadelerle örgüt kültürü Belirli davranışları cesaretlendirerek, destekleyerek veya kısıtlayarak iletişim kanalları ve karar alma konusundaki işleyişi etkiler. Örgütlerde üst yönetimin karşılıklı güven ilişkisine dayalı bir örgüt kültürü oluşturması ve çalışanlara örnek teşkil etmesi güven ilişkisini kurumsallaştırmaktadır. Örgüt kültürü bireylerde ortak bir kimlik duygusu yaratarak örgütsel amaçlara katılım yoluyla örgütsel bağlılığın oluşmasına olanak sağlar ve böylelikle bireylerin güven düzeyleri olumlu yönde etkilenmiş olur (Demirağ, 2015: 30).

Örgüt kültürü oluşturmak, örgüt için bir vizyon oluşturmak ve bu vizyonun örgüt çalışanlarınca benimsenmesini sağlamak, bütün örgüt üyelerinin katıldığı bir örgütsel güven ortamı oluşturularak başarılabilir. Çünkü örgütsel güven tek boyutlu bir kavram olmayıp kültürel kökleri olan ve örgüt kültürünün inançları, değerleri ve normlarıyla bağlı bir olgudur (Tüzün, 2007: 105). Birey ya da topluluk örgüt kültürüne ilişkin değerleri paylaşmadığında güvensiz bir ortam gelişir. Bu durum kişilerin örgüt kültürüne uyum sağlayamayıp onların kültür dışında kalmasına neden olmaktadır (Köksal, 2012: 33). İşbirliğine ve uyuma dayanan bir örgüt kültürü oluşturmak, güvenen ve güven veren personel davranışlarının oluşmasında önemli bir role sahiptir. Etkili ve işlevsel örgütlerde güven, gittikçe hayati bir unsur olarak görülmektedir. Çünkü örgüt içerisinde ve bireyler arasında güven ortamının oluşması ve/veya oluşturulması, bireyler arasındaki işbirliği ve iletişim düzeyini de arttıracaktır (Önder, 2015: 5). Örgüt kültürü ve örgütsel güven arasındaki ilişkiye dair yapılan araştırmalar aşağıda özetlenmektedir.

Dinç (2007) örgüt kültürü ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik olarak, örgüt kültürü ile örgütsel güveni oluşturan unsurlar arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak amacıyla yaptığı çalışmada iletişiş sektöründeki 200 çalışana anket uygulamıştır. Araştırma sonucunda, güç kültürünün örgütsel güven sağlanmasında önemli olduğu; örgütte esnek bir dikey iletişiş örüntüsünün varlığının çalışanların kurumlarına güven duymalarını sağladığı, motivasyonu artırarak çalışanların istek ve beklentilerini dile getirebilmelerine olanağı sağladığı bulgularına ulaşmıştır. Aynı zamanda güç kültürünün, yöneticiye, örgüte ve çalışma arkadaşlarına güven üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Yüksel (2009) tarafından örgüt kültürü ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmada, araştırmaya katılan 200 öğretmene anket çalışması uygulanmış toplanan veriler SPSS 15 programında analiz edilmiştir. Yapılan analizler neticesinde her iki değişken arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Arlı (2011) yaptığı araştırmada örgüt kültürünün, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkideki etkilerini ortaya çıkarmayı; örgüt kültürü, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilerin bütünleşik yeni bir modelinin test edilmesini amaçlamıştır. Araştırma örnekleme tabakalı örnekleme yöntemi ile belirlenmiş İzmir ilinin merkez ilçeleri olan Bornova, Buca, Karşıyaka ve Konak ilçeleri resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan 871 öğretmen araştırmaya dâhil edilmiştir. Verilerin analizinde yapısal eşitlik modeli kullanmıştır. Araştırma bulguları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ile örgüt kültürü algılarının doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Kahveci (2015) yaptığı çalışmada okullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda örgüt kültürü, örgütsel güven, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır. İlişkisel tarama modeli doğrultusunda tasarladığı araştırmanın evrenini 2013-2014 eğitim-öğretim yılında Rize ili merkez ve tüm ilçelerinde bulunan ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmada evrenin tamamına ulaşmak hedeflenmiştir. Bu doğrultuda araştırmaya toplam 2219 öğretmen katılmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan yapısal eşitlik modellemesi sonucunda, örgüt kültürü ile örgütsel güven arasında olumlu yönde ilişki saptanmıştır. Şahmelikoğlu (2015), ortaöğretim öğretmenlerinin algıladıkları

örgütsel güven düzeyi ile örgüt kültürü düzeyi arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yaptığı çalışmada, 2012-2013 eğitim/öğretim yılında İstanbul ili Pendik ilçesindeki toplam 29 ortaöğretim kurumunda çalışan 301 kişilik yönetici ve öğretmen grubuna anket uygulamış, elde edilen veriler neticesinde de; örgütsel güven ile örgütsel kültür arasındaki ilişkileri belirlemek üzere yapılan Pearson korelasyon analizi sonucunda puanlar arasındaki ilişki negatif yönde anlamlı bir ilişki tespit etmiştir.

4.3. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven İlişkisi

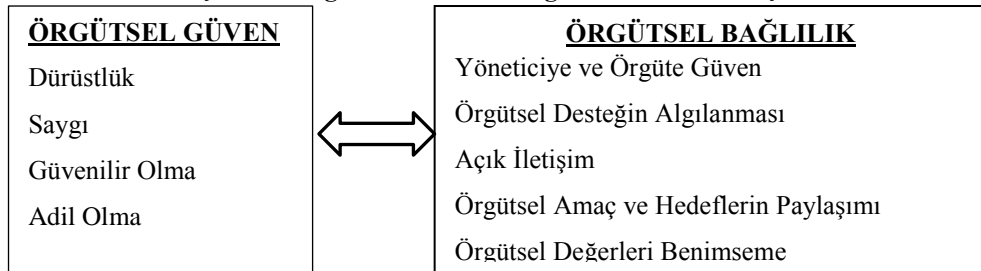
Güven, toplumlar, gruplar ve insanlar arası ilişkilerin devamlılığında en önemli unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kavram, iletişim ve bilginin en doğru şekilde iletilmesi, sorunların çözümlenmesi, yetki verilebilmesi ve amaç ve sorumlulukların paylaşılması gibi, taraflar arasındaki birçok ilişkiyi etkileyici bir değişken özelliğine sahiptir. Yüksek dereceli güven duygusu, bununla doğru orantılı olarak daha fazla sadakati ve bağlılığı beraberinde getirmektedir. Karşılıklı güven duygusunun sağlanmış olması, üyeler arasındaki ilişkinin geliştirilmesi ve uzun süreli devamının sağlanması açısından önemlidir (Yılmaz, Kabadayı ve Sezen, 2002: 101). Güven örgüt hayatında birçok fayda sağlar. Güvenilir bir atmosfer, gelişime ilişkin açıklık ve etkin bir iletişim için son derece önemlidir. Güvenin hakim olduğu örgütlerde; samimi ve katılımcı, çalışanların sorumluluk aldığı, uzlaşmacı kültürü olan, takım çalışmasının, yüksek iş tatmininin, üretici ve örgütsel bağlılığın yüksek olduğu bir çalışma ortamının varlığı herkesçe kolaylıkla görülebilir (Tschannen-Moran, 2001).

Çalışma gruplarındaki güven iklimi, örgütsel bağlılık ve tutarlılığın oluşmasını sağladığı gibi, yeni fikirlerin ve yenilikçi şekilde düşünmenin gelişimini sağlar. Grup üyeleri ve lider arasındaki güvenli ilişkiler, grubun verilen görevlere odaklanmasına yardım eder ve böylece örgütsel görevlere katılım en üst düzeye çıkar (Stoner ve Hartmon, 2000). Çalışanlar ilk günden itibaren örgütleri ve yönetenler hakkında bilgiler edinir ve bu şekilde güven algıları oluşmaya başlar. Edindikleri bilgiler doğrultusunda güven duymaya yönelik algıları oluşursa; örgüte bağlılıkları artar. Kimse güvensiz işletmelerde çalışmak istemez. İnsanlar güvenilir ortamlarda iken mutlu ve huzurlu hissederler. Bu sebeple de örgütsel bağlılık ile örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişkinin bulunması kaçınılmazdır (Bakan, 2011: 168-169).

Günümüzde şirketlerin temel sorunlarından birisi olan örgütsel bağlılık, şirketlere güvene dayalı bir örgütlenmeyi zorunlu hale getirmektedir. Örgütsel bağlılığın oluşması ve gelişimi ancak, etkin bir güven ortamının sağlanması ve sürekli kılınmasına bağlıdır. Örgütsel güveni oluşturarak onu geliştirme yeteneğini kullanabilen şirketler, çalışanlarının tüm deneyim ve kabiliyetlerinden en karlı çıktıları elde etmekle kalmayacak, aynı zamanda da örgütsel bağlılık oluşturma konusunda daha avantajlı olacaklardır (İnce ve Gül, 2005; Demirel, 2008).

İşletmelerin kendilerine adaletli ve eşit bir biçimde davrandığına yönelik inancı olan bireyler, işletmelerinde kalmayı isterler. Bu bireylerin gösterdikleri çabanın karşılığında hakettiklerini kazanacaklarına dair inançları tamdır. Ancak işletmelerinin beklentilerini karşılayamamaları durumunda örgütlerine duydukları güven azalacak ve örgütte kalmak yerine ayrılmak isteyeceklerdir. Örgütsel güven, bireylerin örgütlerindeki; dürüstlük, saygı, güven ve adalet kapsamındaki karşılıklı tutumları sonucunda oluşur. Bu bağlamda örgütsel güvenin, çalışan bağlılığını güçlendirdiği ifade edilmektedir. Örgütsel güven örgütsel değerleri benimseme, örgütsel destek, açık iletişim, örgütsel amaç ve hedeflerin paylaşımına dayalı örgütsel bağlılık oluşturmaktadır. Benzer bir şekilde bireylerin örgütlerine duydukları bağlılık, onların örgütlerine karşı hissettikleri güveni artırmaktadır. Bu sebeple örgütsel bağlılık ile örgütsel güven arasındaki ilişkinin Şekil 10'da görüldüğü üzere çift yönlü olduğunu söyleyebiliriz (Demirel, 2008: 185).

Şekil 8: Örgütsel Güven ile Bağlılık Arasındaki İlişki



Kaynak: Demirel, 2008: 185.

Örgütsel güven, bir topluluk veya örgüt içerisindeki insanların birbirleriyle kurdukları tutarlı ilişkiler sonucunda oluşmakta olup bireylerin örgütlerine karşı olan bağlılıkları nispetinde ifade edilir. Örgüt hedefleri ve değerlerine bağlılık arttıkça, örgüte karşı hissedilen güven düzeyi de artmaktadır (Gilbert ve Tang, 1998: 322).

Güven seviyesinin yüksek olduğu örgütler, bireylerin birbirlerinin önceliklerine önem verdikleri topluluklardır. Bu bağlamda oluşan güven, örgütsel bağlılık olarak ifade edilmektedir. Aynı örgütte olan bireyler, birbirlerine karşı güven duyma ve güvenilir olma eğilimindedir. Bir şirkette çalışmanın veya herhangi bir örgütte üye olmanın da benzer etkileri vardır. Genelde bu kişiler kendilerinin daha güvenilir olduklarını hissederler. Bu durumda da örgütsel bağlılığın ile örgütsel güvenin iç içe geçmiş nitelikteki kavramlar olduğu ifade edilir (Shapiro vd., 1992: 371). Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütleri ile birlik olması veya örgütlerine karşı aitlik algıdır; bir başka ifade ile örgütün amaç ve hedeflerinin çalışanlarca benimsenmesidir. Bağlılığın yüksek olduğu örgütlerde çalışanların ve örgütlerin karşılıklı olarak yarar sağladığı görülmektedir ve örgütsel bağlılık, örgütlerde çalışanlar için çekicilik kazandıran faktörler vasıtasıyla güçlenir. Bu faktörlerin başında da örgütsel güven gelmektedir. Bireyler için ideal bir çalışma ortamı oluşturulan örgütlerde yöneticiler, örgüte karşı hissedilen güven düzeyinin artmasına ve böylelikle de çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının oluşmasına katkı sağlamış olurlar (Tokgöz, 2012: 102). Bağlılık güven duygusundan doğar. Eğer iş görenler örgütün veya örgüt yöneticilerinin güvenilir olduğuna inanırlarsa, bu inançla örgüte bağlılıkları da artacaktır. Dolayısıyla örgütsel güven; çalışan bağlılığını artırır, çalışanları mevcut ilişkilerini koruma eğilimi içinde olmaya sevkeder (Liou, 1995; Burke ve Stets, 1999).

Güvenin, örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine yönelik literatürde yer alan araştırmaların sonuçlarına bakıldığında; güven ile bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki saptandığı görülmektedir (Bansal, Irving ve Taylor, 2004; Ruyter ve Wetzels, 1999; Podsakoff vd., 1996; Obeng ve Ugboro, 2003; Perry, 2004; Kamer, 2001; Demircan, 2003; Mortaş, 2005; Özbek, 2006; Yılmaz, 2008). Mortaş, (2005) tarafından, rastgele seçilmiş İzmir hastanelerinde çalışan 237 hemşire örnekleme ile deneysel ve tanımlayıcı bir model kullanılarak yapılan çalışmada; örgütsel güven ve iş yeri güçlendirmesinin hemşirelerin örgütsel bağlılığına etkisi incelenmiştir. Katılımcılar üzerinden işyeri güçlendirmesi, psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık algıları tespit edilmeye çalışılmış ve bunların arasındaki ilişkiler demografik özelliklere göre karşılaştırılmıştır. Araştırma sonucunda; hemşirelerin güçlendirilmesi onların örgütsel bağlılıklarını artıracak ve bunun sonucu olarak da örgütsel güvenlerini artacağı belirlenmiştir.

Özbek (2006) tarafından Kırgızistan ve Türkiye’de farklı sektörlerde çalışan 550 işgörenle yapılan anket uygulaması ile gerçekleştirilen çalışmada; genel olarak örgüt içi personel politikalarının örgüt içi güven ve yönetime güven üzerinde ne seviyede bir etkiye sahip olduğu, örgüt içi güvenin ve üst yöneticiye güvenin de örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve demografik faktörlerin güven üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Çalışmanın hem Türkiye hem de Kırgızistan sonuçlarına göre; örgüte ve yöneticiye güvenin örgütsel bağlılıkla doğrudan etkili olduğu ve eğitim düzeyinin, çalışma yılının, yaşın da güvenin açıklanmasında etkili olduğu tespit edilmiştir.

Demirel (2008) tarafından yapılan çalışmada İstanbul’da tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir firmada araştırma yapılmıştır. Üç bölümden oluşan ve sırasıyla demografik özellikler, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık sorularını içeren ve yüz yüze görüşme tekniği ile hazırlanan ankete 141 firma çalışanı katılmıştır. Örgütsel güven; örgüte ve yöneticiye güven olmak üzere iki boyutta ele alınırken, örgütsel bağlılık ise; duygusal, normatif ve devam olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır. Edinilen bulgularla, örgütsel bağlılık boyutları ile örgütsel güven boyutları arasındaki ilişki araştırılmış; çalışanların, örgüte ve yöneticiye olan güvenlerinin, örgütsel bağlılıklarını etkileyip etkilemediği tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın sonucunda; örgüt ve yöneticiye olan güvenin çalışanların duygusal ve devamlılık bağlılıkları üzerinde pozitif etkiler meydana getirdiği, normatif bağlılık üzerinde ise etkili olmadığı tespit edilmiştir.

Taşkın ve Dilek (2010) tarafından bir özel sektör çalışanları üzerinde yapılan saha çalışmasında, örgütsel güven örgütsel bağlılık ilişkisinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Yapılan çalışma neticesinde; örgütsel güven ve duygusal bağlılık arasında kuvvetli bir ilişki, örgütsel güven ile normatif bağlılık arasında kuvvetli olmayan bir ilişki ve örgütsel güven ile devam bağlılığı arasında ise ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Bunun yanında, demografik özellikler ile örgütsel güven ve örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde; cinsiyet, medeni hal, iş yerinde geçen süre ve yaş ile örgütsel bağlılık boyutları arasında da anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ayrıca çalışanların eğitim durumu ve iş yerinde geçen süre ile örgütsel güven arasında da anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Akın ve Orman (2015) tarafından Tokat ilindeki ilköğretim ve ortaöğretim okullarında çalışan öğretmenleri inceleyen ve öğretmenlerin örgütsel güven ile örgütsel bağlılık seviyeleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan araştırmaya göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin orta seviyede olmasına rağmen çalıştıkları okullardaki ilişkilerinde güven seviyesinin yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Bu çalışmada yapılan çoklu regresyon analizleri neticesinde, öğretmenlerinin güven seviyelerinin, örgütsel bağlılık seviyeleri üzerinde belirleyici bir rol oynadığı görülmüştür.

Tanner (2007) tarafından bir hastanede çalışanların iş tutumları arasındaki ilişkiyi incelemek ve hastanedeki bu tutumların ve bunların birbiriyle olan ilişkilerinin insan kaynakları yönetimi ile ilgili olarak hastane liderliğinin stratejik planlama çabasını nasıl güçlendirebileceğini anlamak amacıyla yürütülen çalışmada devam bağlılığı ile örgüte ve yöneticiye güven arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilememiş normatif ve duygusal bağlılıkla anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Forret ve Love (2008), Sharkie (2009) ve Cosner (2009), örgütsel güven ile ilgili olarak örgütsel kapasiteyi incelemişler, örgütsel hedeflere ulaşılması ve iş grupları arasında işbirliğinin sağlanması amacıyla örgütsel güvenin kritik bir faktör olduğunu ortaya koymuşlardır. Dolayısıyla örgütsel güvenin; bilgi alışverişinin artırılması, çatışma çözümü, psikolojik güvenlik ve örgütsel bağlılığın geliştirilmesinde kilit bir role sahip olduğunu belirtilmiştir.

Khorshid ve Yazdani (2012) çalışanların kuruluşa olan güveninin ve organizasyondaki kontrast normlarının, çalışanların güvenine olumlu ve anlamlı etkileri olduğunu keşfetmiştir. Ayrıca örgütsel güven, örgütsel bağlılığın çeşitli boyutları arasında, çalışanların kuruluşa duygusal bağlılığı, çalışanların kuruluşa güven ilişkisi ve kuruluş içindeki dualite normları ile çalışanların örgütsel aidiyetlerini olumlu ve anlamlı bir şekilde ayarlar.

Başka bir çalışmada Bakiev (2013) kişisel güven ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Çalışmasının sonuçlarına göre, çalışanlarda kişiler arası güvenin ve işyerinde de güvenilir bir iklim oluşturmanın yüksek düzeyde bağlılık ve performans gelişimine katkı sağladığı görülmektedir.

Fard ve Karimi (2015) tarafından Sargodha Üniversitesi çalışanlarını inceleyen ve örgütsel güven, örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi ve bu iki kavramın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla yapılan çalışmaya göre, örgütsel adaletin ve örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerinde güçlü bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca aynı çalışmada elde edilen bulgular neticesinde, örgütsel güvenin, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasında bir aracı değişken olduğu sonucuna varılmıştır.

4.4. Örgüt Kültürü, Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılığın Demografik Özelliklere Göre Değişimi

Örgüt kültürü ile demografik özellikler arasındaki ilişkiye dair Gürdoğan ve Yavuz (2013) yaptıkları araştırmada, çalışanların örgüt kültürüne ilişkin algılamaları ile demografik özellikleri arasında ilişki olduğunu, ancak bu ilişkinin zayıf olduğunu, belirtmiştir. Bunun yanında, Demir (2006) yaptığı araştırmada, çalışma sürelerine göre katılımcıların mevcut örgüt kültürü algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu tespit etmiştir. Pulat (2010) tarafından Denizli ilinde yapılan bir araştırmada çalışanların işletmelerindeki örgüt kültürüne yönelik algılarında; çalışma yılı, cinsiyet ve eğitim durumuna göre farklılık bulunduğu tespit edilmiştir. Demir (2006: 69), örgüt içindeki bireylerin örgüt kültürü algılarına ilişkin demografik özelliklerden; eğitim seviyesinin bir etkisinin olmadığını ancak çalışma yılının anlamlı bir etkisinin olduğunu vurgulamaktadır.

Örgütsel bağlılık ile demografik özellikler arasındaki ilişkiye yönelik yapılan çalışmalarda demografik özelliklerin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu görülmektedir (Öztürk, 2013; Sevinç ve Şahin, 2012; Mathieu ve Zajac, 1990; Yalçın ve İplik, 2005; Schwenk, 1986; Obeng ve Ugboro, 2003; Meyer ve Allen, 1991). Bunun yanında çalışanların yaşı ve işletmede çalıştıkları süre, zaman değerindeki değişkenler olup, çalışan bağlılığının en önemli göstergelerinden olduğu ifade edilmektedir. İşletmede çalışarak geçirilen süre arttıkça, çalışanların işletmeden elde ettiği kazançlar da artacak, bunun sonucunda da örgütsel bağlılıkları artacaktır (Cohen, 1993).

Angle ve Perry (1981) yaptıkları çalışma sonucunda yaş arttıkça örgütsel bağlılığın da arttığını tespit etmişlerdir. Aynı çalışmada, çalışan yaşının artması ile, halihazırdaki işe alternatif iş olanaklarının azalması ya da eğitim düzeyini arttırmaya yönelik imkanların azalması sebebiyle, çalışılan örgüte olan bağlılığın arttığı ifade edilmektedir. Allen ve Meyer (1991) tarafından yapılan çalışmada örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık alt boyutu ile yaş değişkeni arasında pozitif bir ilişki gözlemlenirken, devam bağlılığı ile benzer bir ilişki tespit edilememiştir. Literatürde ayrıca; Baysal ve Paksoy (1999), Özutku (2008) ile Mowday vd. (1979) tarafından yaş ve çalışma yılı ile örgütsel bağlılığın ilişki olduğuna dair bulgulara yer veren çalışmalara rastlanmıştır.

Çalışanların eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki incelendiğinde, aralarında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile çalışanların eğitim düzeyleri arttıkça bağlılıkları azalacaktır. Bu durumun nedeni, artan eğitim düzeyi ile işletmelerce karşılanamayacak boyuta gelen beklentiler ve daha çok iş alternatifleridir (Mowday vd. 1982).

İş yerinde çalışılan süre ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalarda, bu süre ile örgütsel bağlılığın ilişki olduğu belirtilmektedir. Buna göre, çalışanların işletmedeki toplam çalışma süresi arttıkça işletmeye bağlılıkları da artmaktadır (Balay, 2000: 58). Bu bağlamda başka bir araştırma Obeng ve Ugboro (2003: 96) tarafından yürütülmüş olup, çalışılan süre ile aynı yönlü olarak örgütsel bağlılık da değişim göstermektedir. Yalçın ve İplik (2005) tarafından yapılan çalışmada Adana'daki bir işletme çalışanlarının duygusal, devam ve normatif bağlılıkları ile yaşları, eğitim düzeyleri, toplam çalışma süreleri arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğu belirlenmiş, çalışanların eğitim düzeyleri ve buldukları pozisyondaki toplam çalışma süreleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin literatürde yer alan önceki çalışmalarla benzerlik gösterdiği ifade edilmiştir. Ancak, çalışanların yaşları ve buldukları örgütteki toplam çalışma süreleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide benzer sonuçlar elde edilememiş, bu duruma sektörün yapısının ve de kültürel farklılıkların neden olduğu ifade edilmiştir.

Demografik özellikler ile örgütsel güven ilişkisine bakıldığında; Yazıcıoğlu (2015), Artuksu (2009) ve Öztürk (2010) yaptıkları çalışmalarının bulgularında cinsiyetin ve çalışma yılının, örgütsel güven düzeyi üzerinde etkisi olduğunu

belirtmektedirler. Taşkın ve Dilek (2010)'un özel bir işletmenin çalışanları üzerine yaptığı örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmasında ise yaşın örgütsel güveni etkilediği belirlenmiştir. Eğerci (2009), ve İşleyen (2011) çalışmalarında, çalışma yılının örgütsel güveni etkilediğini ifade etmiştir.

Büte (2011) tarafından yapılan çalışmada, katılımcıların demografik değişkenleri ile örgütsel güven algıları arasındaki ilişkiler incelendiğinde; örgütsel güvenin yöneticiye güven boyutu ile cinsiyet arasında negatif yönlü, eğitim durumu arasında pozitif yönlü ilişkiler olduğu saptanmaktadır. Bunun yanında örgütsel güven ile eğitim durumu arasında %5 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu ifade edilmiştir.

Altaş ve Kuzu (2013) demografik değişkenler ile etik iklimi, yöneticiye güven, örgüte güven ve bireysel iş performansı arasındaki ilişkiler değerlendirilmiştir. Bu çalışmada cinsiyetin; örgüte güvenle ve yöneticiye güvenle pozitif yönlü ilişkili olduğu belirlenmiştir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ: HATAY İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde, Hatay ilinde üretim sektöründe faaliyet gösteren İskenderun ilçesinde bir üretim tesisi bulunan, yağ filtreleri, yakıt filtreleri, hava filtreleri, kabin filtreleri, kurutucu filtreler ve su filtreleri olmak üzere 6 ana başlıkta ürün grubu bulunan bir filtre üretim işletmesinde çalışanlar üzerinde anket uygulaması ile gerçekleştirilen araştırma sonuçları anlatılmaktadır. Bu çerçevede araştırmanın; amacı, kapsamı, modeli ve araştırma bulgularının değerlendirilmesi ile ilgili bilgiler verilmektedir.

5.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven boyutları arasında ilişki olup olmadığının ortaya konulmasıdır. Bununla beraber, örgütsel güven alt boyutlarının, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık alt boyutları arasındaki ilişkide aracılık rollerinin olup olmadığı test edilmektedir. Ayrıca örgüt kültürünün, örgütsel bağlılığın ve örgütsel güvenin demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi araştırmanın alt amacını oluşturmaktadır. Özetle araştırmanın amaçları şu şekilde sıralanabilir;

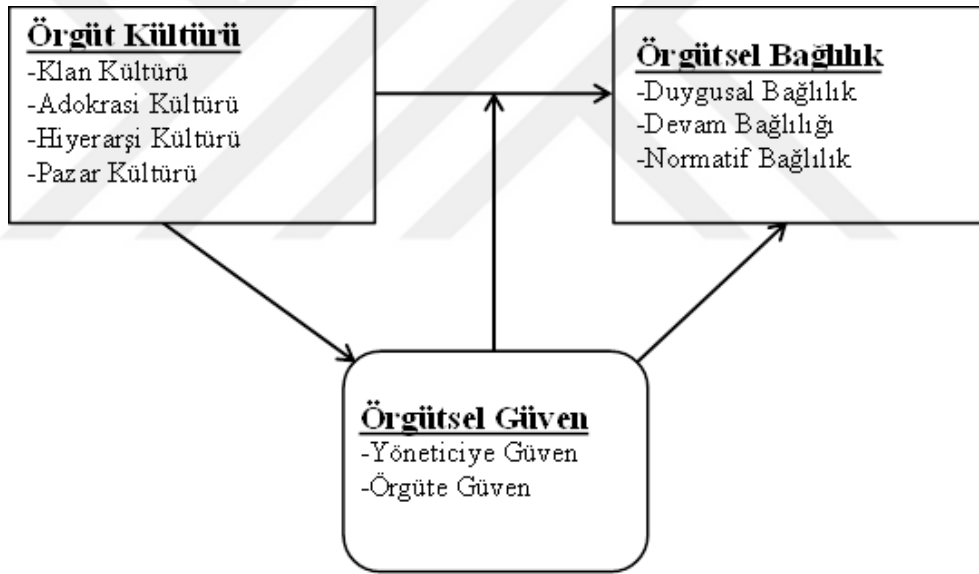
- Örgüt kültürü ve örgüt kültürü alt boyutları, örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık alt boyutları ile örgütsel güven ve örgütsel güven alt boyutları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi,
- Örgüt kültürü ve örgüt kültürünün alt boyutlarının, örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık alt boyutları üzerinde etkisi olup olmadığının belirlenmesi,
- Örgüt kültürü ve örgüt kültürü alt boyutlarının, Örgütsel güven ve örgütsel güven alt boyutları üzerinde etkisi olup olmadığının belirlenmesi,
- Örgütsel güven ve örgütsel güven alt boyutlarının; örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık alt boyutlarını etkileyip etkilemediğinin belirlenmesi,

- Örgüt kültürü ve örgüt kültürü alt boyutları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık alt boyutları arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracılık rolü olup olmadığının belirlenmesi,
- Örgüt kültürü ve örgüt kültürü alt boyutlarının, örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık alt boyutlarının, örgütsel güven ve örgütsel alt boyutlarının, demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesidir.

5.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın amacı kapsamında örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve örgütsel güveni içeren bir araştırma modeli geliştirilmiştir. Dördüncü bölümde literatürde yer alan değişkenler arası ilişkilere dayanarak geliştirilen araştırma modeli Şekil 11’de gösterilmiş ve modele bağlı olarak aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

Şekil 9: Araştırma Modeli



H₁: Örgüt kültürü, örgütsel güveni pozitif olarak etkilemektedir.

H₂: Örgüt kültürü alt boyutları, örgütsel güven alt boyutlarını pozitif olarak etkilemektedir.

H₃: Örgüt kültürü, örgütsel bağlılığı pozitif olarak etkilemektedir.

H₄: Örgüt kültürü alt boyutları, örgütsel bağlılık alt boyutlarını pozitif olarak etkilemektedir.

H₅: Örgütsel güven, örgütsel bağlılığı pozitif olarak etkilemektedir.

H₆: Örgütsel güven alt boyutları, örgütsel bağlılık alt boyutlarını pozitif olarak etkilemektedir.

H₇: Örgüt kültürünün, örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde, örgütsel güven aracılık rolü oynamaktadır.

H₈: Örgüt kültürü alt boyutlarının, örgütsel bağlılık alt boyutlarına etkisinde örgütsel güven alt boyutları aracılık rolü oynamaktadır.

H₉: Örgüt kültürü ve örgüt kültürü alt boyutları, çalışanların demografik özelliklerine bağlı olarak farklılık göstermektedir.

H₁₀: Örgütsel güven ve örgütsel güven alt boyutları, çalışanların demografik özelliklerine bağlı olarak farklılık göstermektedir.

H₁₁: Örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık alt boyutları, çalışanların demografik özelliklerine bağlı olarak göre farklılık göstermektedir.

Ülkemizde yapılan çalışmalar incelendiğinde; örgüt kültürünün ve örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkide, örgütsel güvenin ve alt boyutlarının aracılık edip etmediği ile ilgili bir çalışmaya rastlanmamıştır. Aynı zamanda daha önce yapılan çalışmalarda genellikle örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki (Özcan, 2011; Ulutürk, 2016; Sarıkamış, 2006; Diker, 2014; Ulutürk, 2016; Alamur, 2005; Yaşar, 2011; Tiryaki, 2005; Erdem, 2007; Acar, 2013; Ordun ve Demirbaş, 2012; Yücel ve Koçak, 2014; Kaya, 2008; Gülova ve Demirsoy, 2012; Çavuş ve Gürdoğan, 2008, Demir ve Öztürk, 2011), örgüt kültürü ile örgütsel güven arasındaki ilişki (Kahveci, 2015; Arlı, 2015; Yüksel, 2009; Demirağ, 2015, Tekingündüz, 2012; Şahmelikoğlu, 2013; Dinç, 2007; Kahveci ve Demirtaş, 2014; Koşar ve Yalçınkaya, 2013), örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki (Kasil, 2010; Gürbüz, 2012; Taşkın ve Dilek, 2010; Özbek, 2006; Hassan, 2011; Demirel, 2008; Çelik, 2015; Arı, 2003; Taş, 2012; Uysal, 2014; Agun, 2011; Yıldırım, İçerli ve Güner, 2012; Baştuğ, Pala, Kumartaşlı, Gülen ve Duyan, 2016; Top, Tarcan, Tekingündüz ve Hikmet, 2012; Yılmaz, 2008; Celep ve Yılmaztürk, 2012) araştırılmıştır. Öte yandan örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven

arasındaki üçlü ilişkilerin araştırıldığına dair herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle yapılan bu çalışma çalışmanın literatüre önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda bu çalışmanın; örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven kavramlarının önemli olduğu üretim sektöründe yapıyor olması elde edilen sonuçların söz konusu sektörde faaliyet gösteren diğer işletmeler için de faydalı olacağı açıktır.

5.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırmanın evrenini özel bir filtre üretim işletmenin çalışanları oluşturmaktadır. Bahse konu işletme filtre üretimine Hatay İli'nde 1972 yılında başlamıştır. 1990 yılında Avrupa pazarına açılmıştır. Filtre üretiminde, dünyanın sayılı şirketleri arasında yerini almış, otomotiv sektörü için filtre tasarlayan ve üreten marka olma yolunda emin adımlarla ilerlemektedir. Bu doğrultuda yakaladığı dünya standartları ile sektöründeki ilk; TS-ISO 9002, EAQF 94, QS 9000, TS ISO 16949, ISO 14001:2004, OHSAS 18001:2007 belgelerini almıştır. Ürün Grupları, Yağ Filtreleri, Yakıt Filtreleri, Hava Filtreleri, Kabin Filtreleri, Kurutucu Filtreler ve Su Filtreleri olmak üzere 6 ana başlıktadır. Öte yandan Bu işletmenin seçilme sebebi, araştırma konusunu oluşturan; örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve örgütsel güvenin üretim sektöründe faaliyet gösteren işletmeler açısından büyük önem arz etmesidir. Araştırmanın örnekleminin seçiminde basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. 600 çalışanı bulunan işletmede örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde aşağıdaki formülden yararlanılmıştır (Baş, 2006: 47).

$$n = \frac{Nt^2 pq}{d^2(N-1) + t^2 pq}$$

N= Evrendeki birey sayısı

n= Örneklem alınan birey sayısı

p=İncelenen olayın görüş sıklığı (olasılığı)

q= İncelenen olayın görülmeme sıklığı (1-p)

t= Belli serbestlik derecesinde ve saptanan yanılma düzeyinde t tablosundaki teorik değer

d =Olayın görülme sıklığına göre yapılmak istenilen + sapma olarak simgelenmektedir.

Formülün uygulanması sonucunda % 95 güven aralığında, \pm % 5 hata ile örneklem sayısı 234 bulunmuştur. Bu sonuca bağlı olarak 300 anketin dağıtılmasına karar verilmiştir. Çalışanların vardiya usulü ile çalışmasından, izinli, istirahatli olanların iş yerinde bulunmamasından dolayı dağıtılan anketlerden 268 tanesi geri dönmüş, hatalı veya eksik işaretleme vb. nedenlerden dolayı geri dönenlerden 16 tanesi değerlendirmeye alınmamış, dolayısıyla eksiksiz olduğu kabul edilen 252 tanesinin istatistiki olarak değerlendirilmesine karar verilmiştir. Buna göre eksiksiz anket elde etme oranı % 84 olarak gerçekleşmiştir.

5.4. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları

Araştırmanın en büyük kısıtını ana kütle oluşturmaktadır. Çünkü bu araştırmanın Türkiye çapında yapılacak olması durumunda; ciddi maliyet ve zaman gerekeceğinden, araştırmacının ikamet halinde bulunduğu Hatay ilinde bulunan bir işletme seçilerek araştırma bu işletmenin çalışanları üzerinde uygulanmıştır. Araştırma kapsamında yapılan anketlere çalışanların iyi niyet ve doğruluk ölçüsünde doğru cevaplar verdiği varsayılmaktadır. Dolayısıyla bulgular yalnızca bu işletme çalışanları için geçerli olmaktadır.

5.5. Veri Toplama Yöntemi

Araştırma verilerinin toplanmasında 4 farklı bölümden oluşan anket kullanılmıştır. İlk bölümde kişisel bilgiler başlığı altında çalışanların demografik bilgilerinin elde edilmesi için cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve çalışma yılını belirten soruların olduğu bölüm yer almaktadır. İkinci bölümde örgüt kültürü ölçeği, üçüncü bölümde örgütsel bağlılık ölçeği ve dördüncü bölümde ise, örgütsel güven ölçeği bulunmaktadır.

Bu çalışmaya referans olacak veriler Kasım ve Aralık 2017 tarihinde toplanmıştır. Çalışmanın sağlıklı yürütülebilmesi amacıyla bahse konu işletmenin insan kaynakları birimi ile işbirliği sağlanmış ve bu departmanın koordinesinde işletmenin tüm birimlerine anket ve içeriği hakkında uygulamaya yönelik bilgiler verilmiş ve çalışanlar anketi doldurmaya davet edilmiştir. Anketler birimlerde

belirlenen sorumlu çalışanlara teslim edilmiş ve kimlik bilgilerini belirtmeden kapalı zarflar içerisinde geri alınmıştır. Anket bölümlerine ilişkin ayrıntılı bilgiler aşağıda başlıklar halinde sunulmuştur.

5.5.1. Demografik Özellikler Bölümü

Araştırmada yer alan değişkenlerle ilgili bilgi toplamak amacıyla, araştırmacı tarafından geliştirilen ve demografik özellikler ile ilgili bilgi veren bir soru formu kullanılmıştır. Bu formda çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve hizmet süreleri ile ilgili bilgiler vermelerini amaçlayan sorular yer almaktadır.

Çalışmamızda kullanılan değişkenlerin cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve hizmet süresi gibi demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir. Literatürde yer alan çalışmalarda demografik etkilere yönelik detaylı incelemeye dördüncü bölümde yer verilmesi sebebiyle bu başlık altında detaylı bilgi verilmemiştir.

5.5.2. Örgüt Kültürü Ölçeği

Çalışmamızda örgüt kültürünü ölçmek için kullanılan ölçek, Örgüt Kültürü Değerlendirme Aracı (OCAI) “Rekabetçi Değerler Modeli (Competing Values Framework)” şeklinde adlandırılan bir kuramsal modele dayanmaktadır (Cameron ve Quinn, 1999; Yu ve Wu, 2009: 39). Çok sayıda araştırma ile geçerliği ve güvenilirliği test edilen Örgüt Kültürü Değerlendirme Aracı (OCAI) Cameron ve Quinn (1999) tarafından geliştirilmiştir. Örgüt kültürü ile ilgili Türkiye’de 183 adet lisansüstü tezinin araştırıldığı ve bu çalışmaların da 13 tanesinde yüzde olarak 21,31’inde Cameron ve Quinn’e ait ölçeğin kullanıldığı tespit edilmiştir (Kutunis, Özsoy, Karakiraz, Aras, Erol ve Uslu, 2015: 132). Bunun yanında Örgüt Kültürü Değerlendirme Aracı (OCAI) literatürde çeşitli sektörlerde yaklaşık 10 bin örgüte uygulanmış ve örgüt kültürü tiplerini ortaya çıkardığı bildirilmiştir. Ayrıca Türkiye’de de çok sayıda çalışmada (Murat ve Açıkgöz, 2007; Gürdoğan ve Yavuz, 2013; Beytekin, Yalçınkaya, Doğan ve Karataş, 2010; İşcan ve Timuroğlu, 2007; İbrahimoglu ve Uğurlu, 2013; Özgözgü, 2015; Karcioğlu ve Timuroğlu, 2004; Öztop, 2008; Yücel, 2007; Yıldırım ve Karacabey, 2016; Kuşcu, 2011; Doğan,2013; Kandemir, Tekeli ve Özdaşlı, 2016; Özdevecioğlu ve Akın, 2013; Erdem, Adıgüzel ve Kaya, 2010; Aydınlan ve Göksel, 2012) kullanıldığı görülmüştür. Bu çalışmalarda

ölçeğin bütünü ve alt boyutlarının iç tutarlılık katsayılarının 0,80 üzerinde çok güvenilir olduğu görülmüştür. Öte yandan çalışmamıza uyarladığımız ve Doğan'ın (2013) çalışmasında elde edilen iç tutarlılık katsayıları şu şekildedir; klan kültürü, 0,912; adokrasi kültürü, 0,893; hiyerarşi kültürü, 0,907 ve pazar kültürü, 0,928.

Örgüt kültürünün ölçülmesi maksadıyla geliştirilen ve uygulanan birçok ölçeğin, örgütlerde var olan güçlü ve baskın örgüt kültürünü belirlemek için kullanıldığı, Örgüt Kültürü Değerlendirme Aracı'nın (OCAI) ise örgütte paylaşılan kültürel değerlerden yola çıkılarak örgütte bulunan kültür tiplerini ortaya çıkarmaya yaradığı görülmektedir (Özgözgü, 2015: 122).

Ölçek örgüt kültürünü; hâkim özellikler, liderlik, şirketi bir arada tutan unsur, örgüt iklimi, başarı kriteri ve yönetim tarzı olmak üzere altı boyutta ele almıştır. Altı boyuttaki her bir ifade dört örgüt kültürü tipi (klan, adokrasi, hiyerarşi ve pazar) ile ilgilidir. Toplam 24 ifadenin yer aldığı ölçek, 100 puanın katılımcılar tarafından dört seçenek arasında kendi örgütlerine en fazla uyandan en az uyana doğru dağıtılması esasına dayanmaktadır. Ancak araştırmanın örneklemindeki çalışanların iş akışı göz önüne alındığında puan verme yönteminin vakit alacağı düşünülmüş, çalışanların puanlamada hata yapmasının da mümkün olmasından dolayı cevaplama etkinliği artırmak, kolaylık ve anlaşılabilirlik sağlamak için 5'li Likert ölçeği ile değerlendirme yapmaları istenmiştir. Literatür incelendiğinde de ölçeğin 5'li Likert yöntemiyle kullanıldığı tespit edilmiştir (Murat ve Açıkgöz, 2007; Gürdoğan ve Yavuz, 2013; Kandemir, Tekeli ve Özdaşlı, 2016; İbrahimoglu ve Uğurlu, 2013; Yücel, 2007; Yıldırım ve Karabey, 2016).

5.5.3. Örgütsel Güven Ölçeği

Çalışanların örgütsel güven algılarını belirlemek amacıyla Nyhan ve Marlowe (1997) tarafından geliştirilen ve Demircan (2003) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Örgütsel Güven Ölçeği" Türkiye'de yapılan birçok çalışmada (Mete ve Serin, 2014; Tosunoğlu, 2014; Eğriboyun, 2013; Aksoy, 2012; Önder, 2015; Altınöz, Çakıroğlu ve Çöp, 2013; Çakınberk, Dede ve Yılmaz, 2014; Taşkın ve Dilek, 2010; Omarov, 2009; Altaş ve Kuzu, 2013; Toprak, 2006; Gürbüz, 2012) ele alındığı şekilde kullanılmıştır. Bu çalışmalarda ölçeğin bütünü ve alt boyutlarının iç tutarlılık katsayılarının 0,80 üzerinde çok güvenilir olduğu görülmüştür.

Bu ölçek; yöneticiye güven ve örgüte güven olmak üzere iki alt boyuttan oluşan örgütsel güveni belirlemektedir. “Örgütsel Güven Envanteri” olarak tanımlanan bu ölçek, 12 maddelik bir ölçme aracıdır. İlk 8 madde ile yöneticiye güven boyutu, kalan 4 madde ile de örgüte güven boyutu ölçülmektedir. Ölçekte yer alan ifadeler 5’li Likert (1-kesinlikle katılmıyorum; 5-kesinlikle katılıyorum) ile değerlendirmektedir.

5.5.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Çalışmada, örgütsel bağlılığın üç boyutlu olarak daha kapsamlı ölçülmesine olanak sağlayan, Allen ve Meyer tarafından (1984; 1997) geliştirilen, Lee vd., (2001) çalışmasında kullanılan ve Türkçeye uyarlaması Wasti (2000) tarafından yapılan Örgütsel Bağlılık Ölçeği (OCQ) kullanılmıştır. Ölçekte örgütsel bağlılık 3 alt boyuttan oluşmaktadır. İlk 6 ifade “Duygusal Bağlılık” alt boyutunu, sonraki 6 ifade “Devam Bağlılığı” alt boyutunu, sondaki 6 ifade “Normatif Bağlılık” alt boyutunu olmak üzere 18 ifade ile bahse konu üç alt boyut ölçülmektedir. Çalışmada kullanılan ölçek, Doğan (2013) çalışmasından uyarlanmış, 5’li Likert skalasına göre tasarlanmıştır. (5: kesinlikle katılmıyorum, 4: katılmıyorum, 3: kararsızım, 2: katılıyorum, 1: kesinlikle katılıyorum)

Doğan (2013) tarafından yapılan çalışmada; örgütsel bağlılık ölçeği (OCQ) duygusal bağlılık alt boyutunun güvenilirliği 0,88, normatif bağlılık alt boyutunun güvenilirliği 0,87, devam bağlılığı alt boyutu ölçek güvenilirliği 0,91 olarak bulunmuştur.

5.6. Verilerin Analiz Yöntemi

Anket verileri SPSS 22.0 programında analiz edilmiştir. Programa girilen verilerin; ortalamaları, standart sapmaları hesaplanmış, normal dağılıma uygunluğu test edilmiş ve istatistiki analizde parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir. Çalışanlara ait demografik özelliklerin tanımlayıcı istatistikleri hesaplanmış elde edilen veriler frekans tablolarına dönüştürülerek sunulmuştur.

Örgüt kültürü, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin yapı geçerliliğinin kontrolü için KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett testi uygulanmıştır. Test sonuçlarının uygun olması neticesinde “Temel Bileşenler

Yöntemi” ve “Varimax Döndürme Metodu” kullanılarak faktör analizleri yapılmıştır. Anketin iç tutarlılığı ve güvenilirliği her alt boyut için hesaplanan Cronbach Alpha katsayısı ile değerlendirilmiştir. Örgüt kültürü, örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve bunların alt boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler hesaplanmıştır. Tanımlayıcı istatistikleri hesaplanan tüm değişkenlerin arasındaki ilişkiyi ölçmek için “Pearson Korelasyon Analizi” yapılmıştır.

Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık ve örgütsel güven üzerinde olan etkisi doğrusal regresyon ile ölçülmüştür. Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerinde olan etkisi doğrusal regresyon analizi ile ölçülmüştür. Örgüt kültürünün, örgütsel güven aracılığında örgütsel bağlılığa olan etkisi hiyerarşik regresyon analizi kullanarak ölçülmüştür.

Çalışanların; örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven değişkenlerinin demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ölçüm, parametrik testlerden “T Testi” ve “Tek Yönlü Anova Analizi” ile yapılmıştır. Farklılaşma tespit edildiği durumlarda, farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını bulmak için eğer varyanslar eşitse “Tukey HSD”, eşit değilse “Tamhane T2 testleri” yapılmıştır. Çalışmada tüm analizler % 95 güven aralığında ve % 5 hata payı kabul edilerek yapılmış ve değerlendirilmiştir.

5.7. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Anket çalışması neticesinde araştırmamıza katılan çalışanların vermiş olduğu bilgiler çerçevesinde istatistiksel analizlerin sonuçları aşağıda açıklanmıştır.

5.7.1. Demografik Verilerin Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının demografik özelliklerine ait verileri belirlemek için tanımlayıcı istatistiksel analiz yapılmış, sonuçlar Tablo 13’de açıklanmıştır.

Tablo 13: Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Veriler

Değişken	Tür	F	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	52	20,6
	Erkek	200	79,4
Yaş	20 ve altı	9	3,6
	21-23	17	6,7
	24-26	26	10,3
	27-29	73	29
	30 ve üstü	127	50,4
Eğitim	İlköğretim	97	38,5
	Lise	102	40,5
	Ön lisans	32	12,7
	Lisans	19	7,5
	Lisansüstü	2	0,8
Çalışma Yılı	0-5 Yıl	102	40,5
	6-10 Yıl	51	20,2
	11-15 Yıl	46	18,3
	16-20 Yıl	32	12,7
	21 Yıl ve Üzeri	21	8,3

Tablo 13 incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların; % 79,4'ünün erkek, % 20,6'sının kadın çalışan olduğu, % 3,6'sının 20 ve altı yaş aralığında, % 6,7'sinin 21-23 yaş aralığında, % 10,3'ünün 24-26 yaş aralığında, % 29'unun 27-29 yaş aralığında ve % 50,4'nün de 30 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir. Çalışanların eğitim durumlarına bakıldığında; % 38,5'inin ilköğretim, % 40,5'inin lise, % 12,7'sinin ön lisans, % 7,5'nin lisans ve % 0,8'inin lisansüstü bir mezuniyete sahip olduğu görülmektedir. Son olarak çalışanların; % 40,5'inin 0-5 yıl, % 20,2'sinin 6-10 yıl, % 18,3'ünün 11-15 yıl % 12,7'sinin 16-20 yıl ve % 8,3'ünün de 21 yıl ve

üzerinde işletmede çalışma tecrübesine sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, filtre üretiminde faaliyet gösteren işletme çalışanlarının büyük çoğunluğunu; 10 yılın altında çalışma tecrübesine sahip, 30 yaş ve üzerinde, lise eğitimine sahip erkeklerin oluşturduğu görülmektedir.

5.7.2. Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan değişkenler arasındaki ilişkilere dayanılarak verilerin daha anlamlı ve özet biçimde sunulmasını sağlayan çok değişkenli analiz türü olan faktör analizi, veri yapılarının tanımlanarak özetlenmesi, sayılarının yönetilebilir ve üzerinde çalışılabilir hale getirebilmesi amacıyla yapılmıştır.

Faktör analizine geçilmeden önce analize katılan değişkenler arasında korelasyon ilişkisinin tespiti maksadıyla Bartlett tarafından geliştirilen küresellik testi yapılmış bunun yanında, analiz geçerliliğini veya örnekleme yeterliliğini görmek için ise, KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) testleri yapılmıştır. Literatürde kabul edilen değerler bulunduktan sonra değişkenlerin faktör analizleri yapılmıştır.

5.7.2.1. Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Analizi

Örgüt kültürü ölçeğine ilişkin yapılan analizde (Kaiser-Meyer-Olkin) örneklem büyüklüğü yeterliliği 0,905 ile 0,6'dan büyük olması, Bartlett küresellik testi sonucunun ($p < 0,001$) anlamlı olması veri grubuna faktör analizinin yapılabileceğini göstermektedir (Tablo 14).

Tablo 14: Örgüt Kültürü Ölçeğinin KMO ve Bartlett Küresellik Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Büyüklüğü Yeterlilik Ölçümü		,905
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık ki-kare	1033,276
	Serbestlik Derecesi	45
	Anlamlılık	,000***

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$ ve *** $p < 0,001$ düzeyinde anlamlıdır.

Anket verilerinin faktör analizi için uygunluğunu ölçen toplam varyans analizi sonucunda elde edilen “Açıklanan Toplam Varyans Tablosu” (Tablo 15) örgüt kültürü ölçeğinin öz değerinin 1’ den büyük, faktör yüklerinin % 0,40’nin üstünde olan toplamda iki faktörden oluştuğu ve bu iki faktörün örgüt kültürü düzeyini % 60,693 oranında açıkladığını göstermektedir.

Örgüt kültürü boyutlarını belirlemek amacıyla ankette yer alan 24 adet değişkene temel bileşenler yöntemi ile varimax rotasyonlu faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda 1, 2, 4, 5, 6, 9, 11, 12, 14, 16, 19, 20, 23, 24 numaralı soruların sırasıyla faktör yüklerinin; 0,104; 0,262; 0,123; 0,311; 0,181; 0,183; 0,192; 0,142; 0,151; 0,130; 0,116; 0,125; 0,120; 0,198 ile yüklendiği, bu sebeple ayrışma geçerliliğini düşürdüğü görülmüş ve bu sorular analiz dışı bırakılmıştır. Dolayısıyla kalan 10 ifade iki faktör altında toplanmaktadır.

Tablo 15: Örgüt Kültürü Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyans Tablosu

Açıklanan Toplam Varyans						
Bileşen	Başlangıç Öz Değerleri			Döndürme Sonrası Kareler Toplamı		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Toplam Varyans Yüzdesi	Toplam	Varyans Yüzdesi	Toplam Varyans Yüzdesi
Klan ve Adokrasi	4,815	48,148	48,148	3,816	38,158	38,158
Hiyerarşi ve Pazar	1,255	12,545	60,693	2,253	22,535	60,693

Cameron ve Quin’in geliştirmiş oldukları örgüt kültürü ölçeği adokrasi, pazar, hiyerarşi ve klan olmak üzere dört boyut içermektedir. Araştırmada yapılan faktör analizinde değişkenler faktör yükleri açısından değerlendirildiğinde klan ve adokrasi kültür tipine ait değişkenlerin bir faktör altında hiyerarşi ve pazar kültür tipine ait değişkenlerin bir faktör altında toplandığı gözlenmiştir. Tablo 16’de örgüt kültürü değişkenine ait faktörler ve varyans değerleri yer almaktadır.

Tablo 16: Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Analizi

Madde	Döndürme Sonrası Yük Değeri	
	Klan ve Adokrasi	Hiyerarşi ve Pazar
Örgüt Kültürü-3	0,674	
Örgüt Kültürü-7	0,790	
Örgüt Kültürü-8	0,785	
Örgüt Kültürü-10	0,725	
Örgüt Kültürü-13	0,818	
Örgüt Kültürü-15	0,732	
Örgüt Kültürü-17		0,573
Örgüt Kültürü-18		0,779
Örgüt Kültürü-21		0,802
Örgüt Kültürü-22		0,610

Metot: Temel Bileşen Analizi

Rotasyon Metodu: Varimax Normalleştirilmesi

Sadece faktör yükü 0,4 ve üzerinde olan gösterilmiştir.

İbrahimoğlu ve Uğurlu, (2013) yaptıkları çalışmada araştırmamızda kullandığımız örgüt kültürü ölçeğini kullanmışlar ve örgüt kültürünün adokrasi ve pazar kültür tipi ile hiyerarşi ve klan kültür tipi olmak üzere iki alt boyuttan oluştuğunu ortaya koymuşlardır.

Özgözü'nün (2015) tarafından yapılan çalışmada ise klan ve adokrasi değişkenleri arasında yüksek korelasyona bağlı olarak çoklu doğrusal bağlantı belirlenmiş, bu bağlantı ile iki değişkenin tek bir değişken olarak ele alınabileceği belirtilmiştir. Türkiye'de iki değişkenin kültürel farklılık sebebiyle aynı örgütsel kültür değişkeni olarak algılanmasının da bu duruma sebep olabileceği ifade edilmiştir. Bahse konu çalışmada çıkan sonuçlarla çalışmamızda elde edilen bulguların benzerliği dikkat çekici bulunmuştur. Klan ve adokrasi ile hiyerarşi değişkeninden oluşan iki faktör bulunmuş, klan ve adokrasi boyutu organik kültür, hiyerarşi değişkeni ise mekanik kültür olarak isimlendirilmiştir.

Deshpande, Farley ve Webster (1993: 25), Cameron (1983: 42) ile Cameron ve Freeman (1988: 204) tarafından örgütlerin mekanik yapısı, hiyerarşi ve pazar kültürünün ortak nitelikleri olan kontrol, istikrar ve emir ile nitelendirilerek, durağan

çevrelere daha uygun, görevler üzerinde yüksek düzeyde kontrol olanağı sağlayan şekilde vurgulanmıştır. Organik örgütsel yapılar ise, klan ve adokrasi kültürünün ortak nitelikleri esneklik, kendiliğinden olma, bireysellik ile nitelendirilerek, yeniliklere ve durağan olmayan şartlara sağlayabilen şekilde ifade edilmiştir. Bu bağlamda çalışmaya faktör analizi sonucu elde edilen birinci faktör değişkene “klan ve adokrasi kültürü”, ikinci faktör değişkene ise “hiyerarşi ve pazar kültürü” denilerek devam edilecek, bulgular da bu çerçevede değerlendirilecektir.

5.7.2.2. Örgütsel Güven Ölçeği Faktör Analizi

Örgüt içindeki güven algısının çalışanlar tarafından nasıl değerlendirildiğini belirlemek amacıyla kullanılan örgütsel güven ölçeğinin faktör analizi için uygun olup olmadığını gösteren KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett küresellik testine ait sonuçlar Tablo 17’de sunulmuştur.

Tablo 17: Örgütsel Güven Ölçeğinin KMO ve Bartlett Küresellik Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Büyüklüğü Yeterlilik Ölçümü		,906
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık ki-kare	1642,917
	Serbestlik Derecesi	45
	Anamlılık	,000***

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$ ve *** $p < 0,001$ düzeyinde anlamlıdır.

Anket verilerinin faktör analizi için uygunluğunu ölçen toplam varyans analizi sonucunda elde edilen “Açıklanan Toplam Varyans Tablosu” (Tablo 18) örgütsel güven ölçeğinin öz değerinin 1’den büyük, faktör yüklerinin % 0,40’ın üstünde olan toplamda iki faktörden oluştuğu ve bu iki faktörün örgütsel güven ölçeğinin düzeyini % 71,478 oranında açıkladığını göstermektedir.

Tablo 18: Örgütsel Güven Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyans Tablosu

Bileşen	Açıklanan Toplam Varyans			Döndürme Sonrası Kareler Toplamı		
	Başlangıç Öz Değerleri					
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Toplam Varyans Yüzdesi	Toplam	Varyans Yüzdesi	Toplam Varyans Yüzdesi
Yöneticiye Güven	5,704	57,042	57,042	3,970	39,695	39,695
Örgüte Güven	1,444	14,436	71,478	3,178	31,783	71,478

Yapılan faktör analizi neticesinde 1 ve 8 numaralı soruların faktör yüklerinin sırasıyla; 0,255 ve 0,534 ile yüklendiği bu sebeple ayrışma geçerliğini düşürdüğü görülmüş ve analiz dışı bırakılmıştır (Tablo 19). Dolayısıyla kalan 10 ifadenin iki faktör altında toplandığı görülmüştür.

Tablo 19: Örgütsel Güven Ölçeği Faktör Analizi

Madde	Döndürme Sonrası Yük Değeri	
	Faktör-1	Faktör-2
Örgütsel güven-2	,807	
Örgütsel güven-3	,716	
Örgütsel güven-4	,781	
Örgütsel güven-5	,819	
Örgütsel güven-6	,756	
Örgütsel güven-7	,810	
Örgütsel güven-9		,808
Örgütsel güven-10		,795
Örgütsel güven-11		,898
Örgütsel güven-12		,820

Metot: Temel Bileşen Analizi

Rotasyon Metodu: Varimax Normalleştirme

Sadece faktör yükü 0,4 ve üzerinde olan gösterilmiştir.

Faktör analizi, ifadelerin düzgün dağıldığını ve Nyhan ve Marlowe'nin (1997) ile Demircan'ın (2003) çalışmasında elde ettiği ve yöneticiye güven ile örgüte güven olarak adlandırdığı 2 alt boyuttan oluştuğunu göstermektedir.

5.7.2.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi

Örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin yapılan analizde (Kaiser-Meyer-Olkin) örneklem büyüklüğü yeterliliği 0,906 ile 0,6'dan büyük olması, Bartlett küresellik testi sonucunun ($p < 0,001$) anlamlı olması veri grubuna faktör analizinin yapılabileceğini göstermektedir (Tablo 20).

Tablo 20: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin KMO ve Bartlett Küresellik Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Büyüklüğü Yeterlilik Ölçümü		,894
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık ki-kare	1408,208
	Serbestlik Derecesi	55
	Anlamlılık	,000***

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$ ve *** $p < 0,001$ düzeyinde anlamlıdır.

Anket verilerinin faktör analizi için uygunluğunu ölçen toplam varyans analizi sonucunda elde edilen “Açıklanan Toplam Varyans Tablosu” (Tablo 21) örgütsel bağlılık ölçeğinin öz değerinin 1’ den büyük, faktör yüklerinin % 0,40’ın üstünde olan toplamda iki faktörden oluştuğu ve bu iki faktörün örgütsel güven ölçeğinin düzeyini % 63,882 oranında açıkladığını göstermektedir.

Tablo 21: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyans Tablosu

Açıklanan Toplam Varyans						
Başlangıç Öz Değerleri			Döndürme Sonrası Kareler Toplamı			
Bileşen	Toplam	Varyans Yüzdeleri	Toplam Varyans Yüzdeleri	Toplam	Varyans Yüzdeleri	Toplam Varyans Yüzdeleri
Duygusal Zorunluluk Bağlılığı	5,237	47,606	47,606	4,563	41,482	41,482
Devam Bağlılığı	1,790	16,276	63,882	2,464	22,400	63,882

Yapılan faktör analizi neticesinde; 6, 7, 8, 13, 14, 15 ve 16 numaralı soruların faktör yüklerinin sırasıyla; 0,437; 0,479; 0,511; 0,519; 0,518; 0,500; 0,217 ile yüklendiği bu sebeple ayrışma geçerliğini düşürdüğü görülmüş ve bu sorular analiz dışı bırakılmıştır. Dolayısıyla da kalan 11 ifadenin iki faktör altında toplandığı görülmüştür (Tablo 22).

Tablo 22: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi

Madde	Döndürme Sonrası Yük Değeri	
	Faktör-1	Faktör-2
Örgütsel Bağlılık-1	,752	
Örgütsel Bağlılık-2	,820	
Örgütsel Bağlılık-3	,845	
Örgütsel Bağlılık-4	,846	
Örgütsel Bağlılık-5	,816	
Örgütsel Bağlılık-9		,799
Örgütsel Bağlılık-10		,729
Örgütsel Bağlılık-11		,798
Örgütsel Bağlılık-12		,631
Örgütsel Bağlılık-17	,755	
Örgütsel Bağlılık-18	,697	

Metot: Temel Bileşen Analizi

Rotasyon Metodu: Varimax Normalleştirme

Sadece faktör yükü 0,4 ve üzerinde olan gösterilmiştir

Örgüt kültürü değişkeninde elde edilen bulgulara benzer olarak duygusal ve devam bağlılık boyutlarının yüksek korelasyonla çoklu doğrusal bağlantı içerisinde olduğu literatürde belirtilmiştir (Meyer ve Herscovitch, 2001). Bu durumun kültürel değer algıları ile ilişkili olarak tek boyutta algılanabileceğine dair Meyer vd. (2002) ifadelerden yola çıkılarak da Türkiye’de benzer bulguların azımsanmayacak sayıda olduğu görülmektedir (Özenir, 2013; Baysal ve Paksoy, 1999; Gürkan, 2006; Güzel, 2009; Mutlu, 2013; Aslan, 2013).

Duygusal ve devam bağlılığının bireylerin psikolojik bağlılığı olduğu ve örgütsel bağlılığın çalışanlar ile örgüt arasında bir tür psikolojik bağ olarak hissedildiğinden bahisle literatürde tutumsal bağlılık olarak tek değişken şeklinde (Mowday, 1982; Brown, 1996; Meyer ve Allen, 1991; Angle ve Perry, 1981; Steers,

1977; Wiener, 1982) algılandığı vurgulanmaktadır. Benzer şekilde literatürde davranışsal bağlılık yaklaşımı, bağlılığı bir çalışana belirli bir kuruluşa bağlayan bir güç olarak vurgulanmakta bu bağlamda devam bağlılığı şeklinde nitelenen bağlılık bileşeni de literatürde diğer bir boyut olarak belirtilmektedir (Becker, 1992; Mowday vd., 1982; O'Reilly ve Chatman, 1986).

Yukarıdaki açıklamalar ve yapılan faktör analizi neticesinde örgütsel bağlılık araştırmada duygusal zorunluluk bağlılığı ve devam bağlılığı olarak iki boyutta incelenecektir.

5.7.3. Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada kullanılan örgüt kültürü, örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın iç tutarlılığını ölçmek amacıyla Cronbach's Alfa değerleri hesaplanarak güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ayrıca her bir ölçek için ölçekte yer alan ifadelerin güvenilirlik katsayısına etkisini hesaplamak amacıyla İfade çıkarıldığında "Cronbach's Alfa Değeri" hesaplanmıştır.

Ölçeklerin güvenilir olarak kabul edilebilmesi için alfa değerinin % 61 ile % 80 arasında, çok güvenilir olarak kabul edilebilmesi için % 81 ile % 100 arasında olması gerekmektedir (Nakip, 2013: 205).

5.7.3.1. Örgüt Kültürü Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Yapılan faktör analizi sonrasında örgüt kültürü ölçeğinden on dört ifade çıkarılmıştır. Kalan on ifade ile klan ve adokrasi kültürü, hiyerarşi ve pazar kültürü olmak üzere iki alt boyuttan oluşan ölçeğe güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ayrıca ölçeğin iç tutarlılığını ölçmek amacıyla alt boyutlara da güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik analizine ait sonuçlar Tablo 23'de açıklanmıştır (Tablo 23).

Analiz sonucunda Cronbach's Alfa değeri=0,877 olarak bulunmuştur. Cronbach's Alfa değerinin % 87,7 olması ölçeğin çok güvenilir olduğu anlamına gelmektedir (Nakip, 2013: 205).

Tablo 23: Örgüt Kültürü Ölçeği İfadelerinin Güvenilirliğe Etkileri Tablosu

İfadeler	İfade Çıkarıldığında Ölçek Ortalaması	İfade Çıkarıldığında Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş İfade-Toplam Ölçek Korelasyonu	İfade Çıkarıldığında Cronbach Alfa Değeri
Örgüt Kültürü-3	34,2024	37,907	,617	,864
Örgüt Kültürü-7	33,9802	37,294	,723	,855
Örgüt Kültürü-8	34,0675	39,537	,579	,866
Örgüt Kültürü-10	33,9762	37,944	,663	,860
Örgüt Kültürü-13	34,0079	37,522	,715	,856
Örgüt Kültürü-15	34,2619	38,114	,655	,861
Örgüt Kültürü-17	34,0278	39,924	,524	,871
Örgüt Kültürü-18	34,0238	39,999	,536	,870
Örgüt Kültürü-21	33,9563	38,576	,633	,862
Örgüt Kültürü-22	34,1746	42,057	,355	,882

Güvenilirlik analizi sonucuna göre, örgüt kültürü ölçeğine ait ifadelerden “örgüt kültürü 22” ifadesinin çıkarılması ile Cronbach’s Alfa değerinin 0,882 olacağı görülmüş ancak değerdeki artışın “çok güvenilir” olan ölçekte önemli bir değişikliğe sebep olmayacağı değerlendirildiğinden bahse konu ifade ölçekten çıkarılmamış, 10 soruluk ölçek yapısı korunmuştur (Tablo 23).

Örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutlarına güvenilirlik analizi yapıldığında klan ve adokrasi kültürü boyutuna ait 4 ifade için güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach’s Alfa değeri = 0,876 çıkmaktadır.

Cronbach’s Alfa değerinin % 87,6 olması ölçeğin çok güvenilir olduğu anlamına gelmektedir (Nakip, 2013: 205). Ayrıca, klan ve adokrasi kültürü ölçeğini oluşturan ifadelerin güvenilirliğe etkileri incelendiğinde (Tablo 24) herhangi bir ifadeyi ölçekten çıkarmanın güvenilirliği arttırmaması sebebiyle ölçeğin yapısı korunmuştur.

Tablo 24: Örgüt Kültürü Ölçeği Klan ve Adokrazi Kültürü Alt Boyutu İfadelerinin Güvenilirliğe Etkisi Tablosu

İfadeler	İfade Çıkarıldığında Ölçek Ortalaması	İfade Çıkarıldığında Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş İfade-Toplam Ölçek Korelasyonu	İfade Çıkarıldığında Cronbach Alfa Değeri
Örgüt Kültürü-17	11,4048	5,230	,486	,696
Örgüt Kültürü-18	11,4008	4,910	,603	,628
Örgüt Kültürü-21	11,3333	4,900	,563	,650
Örgüt Kültürü-22	11,5516	5,444	,450	,715

Hiyerarşi ve pazar kültürü alt boyutu için güvenilirlik analizi yapıldığında 6 ifade için Cronbach's Alfa değeri= 0,733 olarak bulunmuştur. Cronbach's Alfa değerinin % 73,3 olması ölçeğin güvenilir olduğu anlamına gelmektedir (Nakip, 2013: 205). Güvenilirlik analizi kapsamında hiyerarşi ve pazar ölçeğine ait ifadelerin güvenilirlik tablosu oluşturulmuş ve Cronbach's Alpha (ifade Çıkarıldığında Cronbach's Alfa Değeri) hesaplanmıştır. Tablo 25 incelendiğinde herhangi bir ifadeyi çıkarmanın güvenilirliği arttırmaması sebebiyle 6 soruluk ölçek yapısı korunmuştur.

Tablo 25: Örgüt Kültürü Ölçeğinin Hiyerarşi ve Pazar Kültürü Alt Boyut İfadelerinin Güvenilirliğe Etkisi Tablosu

İfadeler	İfade Çıkarıldığında Ölçek Ortalaması	İfade Çıkarıldığında Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş İfade-Toplam Ölçek Korelasyonu	İfade Çıkarıldığında Cronbach Alfa Değeri
Örgüt Kültürü-3	18,9722	16,441	,617	,867
Örgüt Kültürü-7	18,7500	16,045	,731	,846
Örgüt Kültürü-8	18,8373	17,093	,647	,861
Örgüt Kültürü-10	18,7460	16,453	,671	,857
Örgüt Kültürü-13	18,7778	15,974	,755	,842
Örgüt Kültürü-15	19,0317	16,509	,670	,857

5.7.3.2. Örgütsel Güven Ölçeği Güvenirlik Analizi

Yapılan faktör analizi sonrasında örgütsel güven ölçeğinden iki ifade çıkarılmıştır. Kalan on ifade ile yöneticiye güven ve örgüte güven olmak üzere iki alt boyuttan oluşan ölçeğe güvenirlik analizi yapılmıştır. Ayrıca ölçeğin iç tutarlılığını ölçmek amacıyla alt boyutlara da güvenirlik analizi yapılmıştır. Güvenirlik analizine ait sonuçlar aşağıda açıklanmıştır. Tablo 26’de belirtilen örgütsel güvene ait analiz sonucunda Cronbach’s Alfa değeri= 0,913 olarak bulunmuştur. Cronbach’s Alfa değerinin % 91,3 olması ölçeğin çok güvenilir olduğu anlamına gelmektedir (Nakip, 2013: 205).

Tablo 26: Örgütsel Güven Ölçeği İfadelerinin Güvenirliğe Etkisi Tablosu

İfadeler	İfade Çıkarıldığında Ölçek Ortalaması	İfade Çıkarıldığında Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş İfade-Toplam Ölçek Korelasyonu	İfade Çıkarıldığında Cronbach Alfa Değeri
Örgütsel güven-2	33,8175	50,708	,666	,906
Örgütsel güven-3	33,7698	50,799	,625	,908
Örgütsel güven-4	33,7579	49,746	,723	,903
Örgütsel güven-5	33,7738	51,012	,653	,906
Örgütsel güven-6	33,7857	50,528	,685	,905
Örgütsel güven-7	33,7897	49,896	,756	,901
Örgütsel güven-9	34,2778	48,026	,653	,907
Örgütsel güven-10	34,2103	48,478	,711	,903
Örgütsel güven-11	34,0556	48,124	,692	,904
Örgütsel güven-12	34,0476	47,631	,704	,904

Örgütsel güven ölçeğine ait ifadelerin güvenirlik tablosu incelendiğinde; herhangi bir ifadeyi çıkarmanın güvenilirliğe bir etkisi olmaması sebebiyle 10 soruluk ölçek yapısı korunmuştur. Örgütsel güven ölçeğinin alt boyutlarına güvenirlik analizi yapıldığında yöneticiye güven alt boyutuna ait 6 ifade için

güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alfa değeri = 0,904 çıkmaktadır. Cronbach's Alfa değerinin % 90,4 olması ölçeğin çok güvenilir olduğu anlamına gelmektedir (Nakip, 2013: 205). Ayrıca, yöneticiye güven ölçeğini oluşturan ifadelerin güvenilirliğe etkileri incelediğinde (Tablo 27) herhangi bir ifadeyi ölçekten çıkarmanın güvenilirliği arttırmaması sebebiyle 6 soruluk ölçeğin yapısı korunmuştur.

Tablo 27: Örgütsel Güven Ölçeği Yöneticiye Güven Alt Boyut İfadelerinin Güvenirliğe Etkisi Tablosu

İfadeler	İfade Çıkarıldığında Ölçek Ortalaması	İfade Çıkarıldığında Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş İfade-Toplam Ölçek Korelasyonu	İfade Çıkarıldığında Cronbach Alfa Değeri
Örgütsel güven-2	19,6151	15,409	,739	,887
Örgütsel güven-3	19,5675	15,633	,663	,899
Örgütsel güven-4	19,5556	15,108	,761	,884
Örgütsel güven-5	19,5714	15,497	,740	,887
Örgütsel güven-6	19,5833	15,543	,723	,889
Örgütsel güven-7	19,5873	15,200	,800	,878

Örgüte güven alt boyutuna güvenilirlik analizi uygulandığında dört ifade için Cronbach's Alfa değeri= 0,896 olarak bulunmuştur. Cronbach's Alfa değerinin % 89,6 olması ölçeğin çok güvenilir olduğu anlamına gelmektedir (Nakip, 2013: 205).

Tablo 28: Örgütsel Güven Ölçeğinin Örgüte Güven Alt Boyutu İfadelerinin Güvenirliğe Etkisi Tablosu

İfadeler	İfade Çıkarıldığında Ölçek Ortalaması	İfade Çıkarıldığında Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş İfade-Toplam Ölçek Korelasyonu	İfade Çıkarıldığında Cronbach Alfa Değeri
Örgütsel güven-9	10,7817	9,518	,729	,881
Örgütsel güven-10	10,7143	10,038	,755	,871
Örgütsel güven-11	10,5595	9,275	,835	,840
Örgütsel güven-12	10,5516	9,523	,760	,869

Güvenilirlik analizi kapsamında örgüte güven ölçeğine ait ifadelerin güvenilirlik tablosu oluşturulmuş ve ifade çıkarıldığında Cronbach's Alfa Değeri hesaplanmıştır. Tablo 28 incelendiğinde herhangi bir ifadeyi çıkarmanın güvenilirliği arttırmaması sebebiyle 4 soruluk ölçek yapısı korunmuştur.

5.7.3.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenirlik Analizi

Yapılan faktör analizi sonrasında örgütsel bağlılık ölçeğinden yedi ifade çıkarılmıştır. Kalan on bir ifade ile duygusal zorunlu bağlılık ve devam bağlılığı olmak üzere olmak üzere iki alt boyuttan oluşan ölçeğe güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ayrıca ölçeğin iç tutarlılığını ölçmek amacıyla alt boyutlara da güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenirlik analizine ait sonuçlar aşağıdaki açıklanmıştır.

Tablo 29: Örgütsel Bağlılık Ölçeği İfadelerinin Güvenirliğe Etkisi Tablosu

İfadeler	İfade Çıkarıldığında Ölçek Ortalaması	İfade Çıkarıldığında Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş İfade-Toplam Ölçek Korelasyonu	İfade Çıkarıldığında Cronbach Alfa Değeri
Örgütsel Bağlılık-1	37,0794	57,739	,664	,863
Örgütsel Bağlılık-2	36,9643	58,568	,612	,866
Örgütsel Bağlılık-3	37,0040	57,104	,658	,863
Örgütsel Bağlılık-4	37,0635	54,673	,740	,857
Örgütsel Bağlılık-5	36,9048	56,867	,683	,862
Örgütsel Bağlılık-9	37,1667	59,876	,398	,881
Örgütsel Bağlılık-10	37,2421	57,985	,533	,871
Örgütsel Bağlılık-11	37,2500	60,794	,374	,881
Örgütsel Bağlılık-12	37,3651	56,408	,527	,873
Örgütsel Bağlılık-17	36,9921	56,813	,675	,862
Örgütsel Bağlılık-18	37,1032	55,718	,672	,862

Tablo 29'da belirtilen örgütsel bağlılığa ait analiz sonucunda Cronbach's Alfa değeri=0,878 olarak bulunmuştur. Cronbach's Alfa değerinin %87,8 olması ölçeğin

çok güvenilir olduğu anlamına gelmektedir (Nakip, 2013: 205).

Örgütsel bağlılık ölçeğine ait ifadelerin güvenilirlik tablosu incelendiğinde; herhangi bir ifadeyi çıkarmanın güvenilirliğe bir etkisi olmaması sebebiyle 11 soruluk ölçek yapısı korunmuştur

Örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarına güvenilirlik analizi yapıldığında duygusal zorunluluk bağlılığı alt boyutuna ait 7 ifade için güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alfa değeri = 0,911 çıkmaktadır.

Cronbach's Alfa değerinin % 91,1 olması ölçeğin çok güvenilir olduğu anlamına gelmektedir (Nakip, 2013: 205). Ayrıca, duygusal zorunlu bağlılık ölçeğini oluşturan ifadelerin güvenilirliğe etkileri incelendiğinde (Tablo 30) herhangi bir ifadeyi ölçekten çıkarmanın güvenilirliği arttırmaması sebebiyle ölçeğin yapısı korunmuştur.

Tablo 30: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Duygusal Zorunluluk Bağlılığı Alt Boyutu İfadelerinin Güvenirliğe Etkisi Tablosu

İfadeler	İfade Çıkarıldığında Ölçek Ortalaması	İfade Çıkarıldığında Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş İfade-Toplam Ölçek Korelasyonu	İfade Çıkarıldığında Cronbach Alfa Değeri
Örgütsel Bağlılık-1	22,8492	28,176	,701	,901
Örgütsel Bağlılık-2	22,7341	28,084	,720	,900
Örgütsel Bağlılık-3	22,7738	27,068	,759	,895
Örgütsel Bağlılık-4	22,8333	25,709	,805	,890
Örgütsel Bağlılık-5	22,6746	27,232	,753	,896
Örgütsel Bağlılık-17	22,7619	27,433	,718	,899
Örgütsel Bağlılık-18	22,8730	27,028	,675	,905

Devam bağlılığı alt boyutuna güvenilirlik analizi uygulandığında dört ifade için Cronbach's Alfa değeri= 0,757 olarak bulunmuştur. Cronbach's Alfa değerinin % 75,7 olması ölçeğin güvenilir olduğu anlamına gelmektedir (Nakip, 2013: 205).

Güvenirlilik analizi kapsamında devam bağlılığı ölçeğine ait ifadelerin güvenirlilik tablosu oluşturulmuş ve ifade çıkarıldığında Cronbach's Alfa değeri hesaplanmıştır. Tablo 31 incelendiğinde herhangi bir ifadeyi çıkarmanın güvenilirliği arttırmaması sebebiyle 4 soruluk ölçek yapısı korunmuştur.

Tablo 31: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Devam Bağlılığı Alt Boyutu İfadelerinin Güvenirliliğe Etkisi Tablosu

İfadeler	İfade Çıkarıldığında Ölçek Ortalaması	İfade Çıkarıldığında Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş İfade-Toplam Ölçek Korelasyonu	İfade Çıkarıldığında Cronbach Alfa Değeri
Örgütsel Bağlılık-9	10,7817	9,518	,729	,881
Örgütsel Bağlılık-10	10,7143	10,038	,755	,871
Örgütsel Bağlılık-11	10,5595	9,275	,835	,840
Örgütsel Bağlılık-12	10,5516	9,523	,760	,869

Araştırmada kullanılan ölçeklere ve alt boyutlarına ilişkin güvenirlilik değerleri Tablo 32'de gösterilmiştir.

Tablo 32: Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Alt Boyutlarının Güvenirlilikleri

Ölçekler ve Alt Boyutları	Cronbach Alfa Değerleri
Örgüt Kültürü (10 madde)	0,877
Klan ve Adokrasi Kültürü (6 madde)	0,876
Hiyerarşi ve Pazar Kültürü (4 madde)	0,733
Örgütsel Güven (10 madde)	0,913
Yöneticiye Güven (6 madde)	0,904
Örgüte Güven (4 madde)	0,896
Örgütsel Bağlılık (11 madde)	0,878
Duygusal Zorunluluk Bağlılığı (7 madde)	0,911
Devam Bağlılığı (4 madde)	0,757

5.7.4. Tanımlayıcı İstatistikler

Bu bölümünde üretim sektöründe çalışanların örgüt kültürü, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık algılarına yönelik tanımlayıcı istatistikler verilmiştir. 5’li likert ölçeği kullanılarak yapılan anketlerde çalışanlardan ifadeleri katılma derecelerine göre 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum şeklinde yanıtlamaları istenmiştir. Ortalamaların yorumu yapılırken; ortalama aralığı 1,00-1,79 arası çok düşük, 1,80-2,59 düşük, 2,60-3,39 orta, 3,40-4,19 yüksek, 4,20-5,00 çok yüksek olarak alınmıştır (Özdamar, 2003: 32). Verilerin analizi sonucunda tanımlayıcı istatistikler için aşağıdaki sonuçlar elde edilmiş, Tablo 33’de sunulmuştur.

Tablo 33: Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçek	Ölçek Alt Boyutları	Ortalama	Standart Sapma
Örgüt Kültürü		3,7853	,68819
	Klan-Adokrasi Kültürü	3,7705	,80056
	Hiyerarşi-Pazar Kültürü	3,8075	,72289
Örgütsel Güven		3,7969	,79905
	Yöneticiye Güven	3,9376	,83931
	Örgüte Güven	3,5506	1,01467
Örgütsel Bağlılık		3,7103	,75373
	Duygusal Zorunluluk Bağlılığı	3,7976	,86363
	Devam Bağlılığı	3,5575	,92129

Tablo 33 incelendiğinde; örgüt kültürü ölçeği alt boyutlarının puan ortalamaları, klan-adokrasi örgüt kültürü alt boyutu için 3,7705; hiyerarşi-pazar örgüt kültürü alt boyutu için 3,8075; örgüt kültürü ölçeği toplamı için 3,7853 olarak tespit edilmiştir. Bu durum çalışmanın yapıldığı işletmede mekanik sürecin yani hiyerarşi ve pazar örgüt kültürü algısının yüksek olduğunu göstermekte, bu bağlamda işletmede kuralların, görev ve sorumlulukların katı bir iç odaklı örgüt yapısı ile desteklendiği örgüt kültürünün hâkim olduğunu görülmektedir. Yöneticiye güven için 3,9376; örgüte güven için 3,5506; örgütsel güven ölçeği toplamı içinse 3,7969 olarak tespit edilmiştir. Bu ortamda çalışanların gerek yöneticilerine gerekse de örgütün genel yapısına olan güvenlerinin yüksek olduğu belirlenmiştir.

Duygusal zorunluluk bağılılığı 3,7976; devam bağılılığı 3,5575; örgütsel bağılılık ölçeği toplamı için 3,7103 olarak bulunmuştur. Çalışanların genel olarak örgütsel bağılılık düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. Çalışanların örgütleri ile arasındaki psikolojik bağ olarak ifade edilen (Mowday, 1982; Brown, 1996; Meyer ve Allen, 1991; Angle ve Perry, 1981; Steers, 1977; Wiener, 1982) tutumsal bağılılık yaklaşımı olarak nitelendirilen ve çalışmamızda duygusal zorunluluk bağılılığı olarak adlandırdığımız bağılılık boyutunun daha yüksek olması ise işletmenin çalışanlar için özel bir anlam taşıdığını ve çalışanların işten ayrılmalarının onlarda suçluluk duygusu uyandıracağını belirtmektedir.

5.7.5. Korelasyon Analizi

Örgüt kültürü, örgütsel güven ve örgütsel bağılılık algısına yönelik ilişkilerin ortaya konulması amacıyla “Pearson Korelasyon Analizi” yapılmıştır.

Tablo 34: Örgüt Kültürü Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağılılık Arasındaki İlişki

Değişken	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Örgüt Kültürü Toplamı	-								
Klan ve Adokrasi Kültürü	0,939**	-							
Hiyerarşi ve Pazar Kültürü	0,820**	0,573**	-						
Örgütsel Güven Toplamı	0,641**	0,661**	0,428**	-					
Yöneticiye Güven	0,580**	0,606**	0,373**	0,923**	-				
Örgüte Güven Toplamı	0,548**	0,553**	0,386**	0,830**	0,551**	-			
Örgütsel Bağılılık Toplamı	0,678**	0,667**	0,506**	0,658**	0,595**	0,564**	-		
Duygusal Zorunluluk Bağılılığı	0,668**	0,679**	0,461**	0,673**	0,620**	0,561**	0,915**	-	
Devam Bağılılığı	0,431**	0,387**	0,383**	0,376**	0,321**	0,349**	0,749**	0,418**	-

*p<0,05; **p<0,01 ve ***p<0,001 düzeyinde anlamlıdır.

Korelasyon katsayısının +1 veya -1'e yakın olduğu kadar ilişkinin kuvvet derecesi artacaktır. Ayrıca korelasyon katsayısının pozitif olması iki değişken arasındaki ilişkinin aynı yönlü olduğu diğer bir ifade ile biri artarken diğerinin de

arttığı, negatif olması ise iki değişken arasındaki ilişkinin ters yönlü olduğu, yani biri artarken diğersinin azaldığı anlamına gelmektedir (Nakip, 2013: 427). Yapılan korelasyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 34’de verilmiştir.

5.7.5.1. Örgüt Kültürü Alt Boyutları İle Örgütsel Güven Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler

Tablo 34 incelendiğinde, klan ve adokrasi kültürü ile yöneticiye güven arasında $p<0,01$ anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü yüksek düzeyli ($r= 0,606$) bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Bu sonuca göre klan ve adokrasi kültürü arttıkça yöneticiye duyulan güven de pozitif yönlü artmaktadır. Hiyerarşi ve pazar kültürü ile yöneticiye güven arasında da benzer şekilde, $p<0,01$ anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü zayıf düzeyli ($r= 0,373$) bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile hiyerarşi ve pazar kültürü arttıkça yöneticiye duyulan güven de pozitif yönlü artmaktadır.

Örgüte güven alt boyutu ile örgüt kültürü alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde; klan ve adokrasi kültürü ile örgüte güven arasında $p<0,01$ anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü orta düzeyli ($r= 0,553$) bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Bu sonuca göre klan ve adokrasi kültürü arttıkça örgüte duyulan güven de pozitif yönlü artmaktadır. Hiyerarşi ve pazar kültürü ile örgüte güven arasında da benzer şekilde, $p<0,01$ anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü zayıf düzeyli ($r= 0,386$) bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile hiyerarşi ve pazar kültürü arttıkça örgüte duyulan güven de pozitif yönlü artmaktadır.

Genel olarak örgüt kültürü toplamına bakıldığında, örgüt kültürü toplamı ile yöneticiye güven ($r= 0,580$), örgüte güven ($r= 0,548$) ve örgütsel güven toplamı ($r= 0,641$) arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Yani örgüt kültürü artışı ile örgütsel güven de artmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre; esneklik, kendiliğinden oluşma, dinamiklik ve bireysellik niteliklerinin hâkim olduğu, yeniliklere ve durağan olmayan çevreye çabuk uyum sağlayan, organik süreçli, klan ve adokrasi kültürünün baskın olduğu örgütlerde, yöneticilerin dürüstlük ve doğruluk gibi unsurları içeren etik davranışları çalışanlar tarafından olumlu olarak algılanacak, çalışanların yöneticilerine olan

inançları yüksek olacak, dolayısıyla bu inanca sahip olan işgörenler daha verimli, daha sadık, daha itaatkâr ve daha uyumlu olacaklardır.

5.7.5.2. Örgüt Kültürü Alt Boyutları İle Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler

Tablo 34 incelendiğinde, klan ve adokrasi kültürü ile duygusal zorunluluk bağlılığı arasında $p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü yüksek düzeyli ($r = 0,679$) bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Bu sonuca göre klan ve adokrasi kültürü arttıkça duygusal zorunluluk bağlılığı da pozitif yönlü artmaktadır. Hiyerarşi ve pazar kültürü ile duygusal zorunluluk bağlılığı arasında da benzer şekilde, $p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ancak orta düzeyli ($r = 0,461$) bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile hiyerarşi ve pazar kültürü arttıkça yöneticiye duyulan güven de pozitif yönlü artmaktadır.

Devam bağlılığına ilişkin analiz sonuçlarına bakıldığında; klan ve adokrasi kültürü ile devam bağlılığı arasında $p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü zayıf düzeyli ($r = 0,387$) bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Bu sonuca göre klan ve adokrasi kültürü arttıkça duygusal zorunluluk bağlılığı da pozitif yönlü artmaktadır. Hiyerarşi ve pazar kültürü ile devam bağlılığı arasında da benzer şekilde, $p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü zayıf düzeyli ($r = 0,383$) bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile hiyerarşi ve pazar kültürü arttıkça yöneticiye duyulan güven de pozitif yönlü artmaktadır.

Genel olarak örgüt kültürü toplamına bakıldığında, örgüt kültürü toplamı ile duygusal zorunluluk bağlılığı ($r = 0,668$), devam bağlılığı ($r = 0,431$) ve örgütsel bağlılık toplamı ($r = 0,678$) arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Yani örgüt kültürü artışı ile bağlılık da artmaktadır.

Klan ve adokrasi kültürünün baskın olduğu örgütlerde, işgörenler, örgütsel hedeflere ve örgüt içinde paylaşılan değerlere bağlı kalacak, bu sebeple de örgüte karşı güçlü olumlu tutum sergileyeceklerdir. Bunun yanında çalışanlar daha iyi performans gösterme ve örgütün hedeflerine ulaşılması için çaba sarf etme eğiliminde olacak ve bu sebeple örgütten ayrılma eğilimleri de düşecektir.

5.7.5.3. Örgütsel Güven Alt Boyutları İle Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, yöneticiye güven ile duygusal zorunluluk bağıllığı arasında $p<0,01$ anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü orta düzeyli ($r=0,620$) bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Bu sonuca göre yöneticiye güven arttıkça duygusal zorunluluk bağıllığı da pozitif yönlü artmaktadır. Örgüte güven ile duygusal zorunluluk bağıllığı arasında da benzer şekilde, $p<0,01$ anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ve orta düzeyli ($r=0,561$) bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile örgüte güven arttıkça duygusal zorunluluk bağıllığı da pozitif yönlü artmaktadır.

Devam bağıllığına yönelik olarak; yöneticiye güven ile devam bağıllığı arasında $p<0,01$ anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü zayıf düzeyli ($r=0,321$) bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Bu sonuca göre yöneticiye güven arttıkça duygusal zorunluluk bağıllığı da pozitif yönlü artmaktadır. Örgüte güven ile devam bağıllığı arasında da benzer şekilde, $p<0,01$ anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ve zayıf düzeyli ($r=0,349$) bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile örgüte güven arttıkça duygusal zorunluluk bağıllığı da pozitif yönlü artmaktadır.

Genel olarak örgütsel güven toplamına bakıldığında, örgütsel güven toplamı ile duygusal zorunluluk bağıllığı ($r= 0,673$), devam bağıllığı ($r= 0,376$) ve örgütsel bağıllık toplamı ($r= 0,658$) arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Yani örgütsel güven artışı ile örgütsel bağıllık da artmaktadır.

Yapılan analiz incelendiğinde birey ve örgüt düzeyinde oluşan işgören inancı şeklinde ifade edilen örgütsel güvenin yüksek olması, örgütlerde çalışanlar örgütsel hedefleri ve çıkarları karşılayacak şekilde hareket etme konusunda kendilerini ağır bir yükümlülük altına girmiş gibi hissedecek ve çalışanlar örgütte kalmaları gerektiğini düşündükleri için örgütte yer almaya devam edecekler.

5.7.6. Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü

Araştırmada, örgüt kültürünün örgütsel bağıllık üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin aracılık etkisinin incelenmesi amacıyla öncelikle doğrusal regresyon

analizleri yapılmış ardından da hiyerarşik regresyon analizi yapılarak aracılık etkisinin olup olmadığı test edilmiştir.

5.7.6.1. Örgüt Kültürünün Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi

Örgütsel güvenin aracılık etkisini araştırmak amacıyla öncelikle doğrusal regresyon analizi ile bağımsız değişken örgüt kültürünün bağımlı değişken olarak örgütsel güven üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Tablo 35: Örgüt Kültürünün Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	Standart		β	t	P
	B	Hata σ			
Sabit	0,981	0,217		4,523	0,000
Örgüt Kültürü	0,744	0,056	0,641	13,194	0,00***
R=0,641					
R²=0,410					
Düzeltilmiş R²=0,408					
F=72,602 P=,000					
Durbin Watson=1,978					

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$ ve *** $p < 0,001$ düzeyinde anlamlıdır.

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Güven

Analiz sonuçları incelendiğinde (Tablo 35), örgüt kültürünün, örgütsel güven üzerinde anlamlı $p < 0,001$ ve pozitif yönlü $\beta = 0,641$ bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Örgüt kültürü düzeyinde bir birimlik artış, örgütsel güven düzeyinde $\beta = 0,641$ birimlik artış sağlamaktadır. Bu durum örgüt kültürünün artışına bağlı olarak örgütsel güvenin de arttığını göstermektedir. Böylece örgüt kültürü örgütsel güven arasındaki korelasyon analizi ile tespit edilen ilişkinin yanı sıra doğrusal regresyon analizi sonucunda da örgüt kültürünün, örgütsel güveni pozitif olarak etkilediği doğrulanmış olmaktadır.

Tablo 35’de yer alan doğrusal regresyon analiz sonucuna göre, bağımlı değişken olan örgütsel güvenin, örgüt kültürü tarafından açıklanma düzeyi $R^2 = 0,410$ olarak bulunmuştur. Örgüt kültürü, örgütsel güvene ait toplam varyansın % 41’ini açıklamaktadır. Örgüt kültürüne ait F değerinin 174,073 ve anlamlılık değerinin $p = 0,000 < 0,001$ olması sebebiyle modelin genel manada istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir. Durbin Watson değerinin 1,931 olması hatalar arası otokorelasyon bulunmadığını göstermektedir.

5.7.6.2. Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Örgütsel Güven Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi

Örgütsel güven alt boyutlarının aracılık etkisini araştırmak amacıyla öncelikle çoklu regresyon analizi ile bağımsız değişken örgüt kültürü alt boyutlarının aracı değişken örgütsel güven alt boyutları üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Yöneticiye Güven Üzerindeki Etkisi

Tablo 36’da sunulan çoklu regresyon analizi sonucuna göre, örgüt kültürü alt boyutlarının yöneticiye güveni açıklama düzeyi istatistiksel olarak anlamlıdır ($R^2=0,368$; $F=72,602$; $p=0,000$).

Tablo 36: Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Yöneticiye Güven Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	Standart		β	t	P
	B	Hata σ			
Sabit	1,461	0,243		6,016	0,00
Klan-adokrasi Kültürü	0,613	0,064	0,585	9,510	0,00***
Hiyerarşi-pazar Kültürü	0,044	0,071	0,038	0,610	0,542
R=0,607					
R²=0,368					
Düzeltilmiş R²=0,363					
F=72,602 P=,000					
Durbin Watson=1,978					

* $p<0,05$; ** $p<0,01$ ve *** $p<0,001$ düzeyinde anlamlıdır.

a. Bağımlı Değişken: Yöneticiye Güven

Söz konusu bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimin bütün olarak %36,8 oranında açıkladığı görülmektedir. Standartlaşmış katsayılar başlığı altında yer alan Beta değeri, bağımsız değişkenler içerisinde bir önem sıralaması vermektedir (Nakip, 2003: 195).

Analiz sonuçlarına bakıldığında, klan ve adokrasi kültürünün, yöneticiye güven üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü ($\beta=0,585$; $p=0,00$) bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Klan ve adokrasi kültürü düzeyinde bir birimlik artış, yöneticiye güven düzeyinde $\beta= 0,585$ birimlik artış sağlamaktadır. Bu durum klan ve adokrasi kültürünün artışına bağlı olarak yöneticiye güvenin de arttığını göstermektedir. Böylece klan ve adokrasi kültürü yöneticiye güven arasındaki korelasyon analizi ile

tespit edilen ilişkinin yanı sıra doğrusal regresyon analizi sonucunda da klan ve adokrazi kültürünün, yöneticiye güveni pozitif olarak etkilediği doğrulanmış olmaktadır. Hiyerarşi ve pazar kültürünün, yöneticiye güven üzerinde anlamlı ($\beta=0,038$; $p=0,542$) bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Durbin Watson değerinin 1,978 olması hatalar arası otokorelasyon bulunmadığını göstermektedir.

Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Örgüte Güven Üzerindeki Etkisi

Tablo 37’de sunulan çoklu regresyon analizi sonucuna göre, örgüt kültürü alt boyutlarının örgüte güveni açıklama düzeyi istatistiksel olarak anlamlıdır ($R^2=0,313$; $F=56,727$; $p=0,00$). Bu bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimin bütün olarak % 31,3 oranında açıkladığı görülmektedir.

Tablo 37: Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Örgüte Güven Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	Standart				
	B	Hata σ	β	t	P
Sabit	0,639	0,306		2,086	0,038
Klan-adokrazi Kültürü	0,626	0,081	0,494	7,703	0,00***
Hiyerarşi-pazar Kültürü	0,145	0,090	0,103	1,611	0,109
R=0,559					
R²=0,313					
Düzeltilmiş R²=0,307					
F=56,727 P=,000					
Durbin Watson=1,530					

* $p<0,05$; ** $p<0,01$ ve *** $p<0,001$ düzeyinde anlamlıdır.

a. Bağımlı Değişken: Örgüte Güven

Klan ve adokrazi kültürünün, örgüte güven üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü ($\beta=0,494$; $p=0,00$) bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Klan ve adokrazi kültürü düzeyinde bir birimlik artış, örgüte güven düzeyinde $\beta=0,494$ birimlik artış sağlamaktadır. Bu durum klan ve adokrazi kültürünün artışına bağlı olarak örgüte güvenin de arttığını göstermektedir. Böylece klan ve adokrazi kültürü örgüte güven arasındaki korelasyon analizi ile tespit edilen ilişkinin yanı sıra doğrusal regresyon analizi sonucunda da klan ve adokrazi kültürünün örgüte güveni pozitif olarak etkilediği doğrulanmış olmaktadır. Hiyerarşi ve pazar kültürünün, örgüte güven üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca Durbin Watson değerinin 1,530 olması hatalar arası otokorelasyon bulunmadığını göstermektedir.

5.7.6.3. Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Örgütsel güvenin aracılık etkisinin araştırmak amacıyla öncelikle doğrusal regresyon analizi ile bağımsız değişken örgüt kültürünün bağımlı değişken örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Analiz sonuçları incelendiğinde (Tablo 38), örgüt kültürünün, örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü ($\beta=0,678$; $p=0,00$) bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Örgüt kültürü düzeyinde bir birimlik artış, örgütsel bağlılık düzeyinde $\beta= 0,678$ birimlik artış sağlamaktadır. Bu durum örgüt kültürünün artışına bağlı olarak örgütsel bağlılığın da arttığını göstermektedir. Böylece örgüt kültürü örgütsel bağlılık arasındaki korelasyon analizi ile tespit edilen ilişkinin yanı sıra doğrusal regresyon analizi sonucunda da örgüt kültürünün, örgütsel bağlılığı pozitif olarak etkilediği doğrulanmış olmaktadır.

Tablo 38: Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	Standart		β	t	P
	B	Hata σ			
Sabit	0,897	0,196		4,584	0,000
Örgüt Kültürü	0,743	0,051	0,678	14,603	0,00***
R=0,678					
R²=0,460					
Düzeltilmiş R²=0,458					
F=213,260 P=,000					
Durbin Watson=1,756					

* $p<0,05$; ** $p<0,01$ ve *** $p<0,001$ düzeyinde anlamlıdır.

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

Tablo 38’de yer alan doğrusal regresyon analiz sonucuna göre, bağımlı değişken olan örgütsel bağlılığın, örgüt kültürü tarafından açıklanma düzeyi $R^2= 0,460$ olarak bulunmuştur. Örgüt kültürü, örgütsel bağlılığa ait toplam varyansın % 46’sını açıklamaktadır. Örgüt kültürüne ait F değerinin 213,260 ve anlamlılık değerinin $p= 0,00<0,001$ olması sebebiyle modelin genel manada istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir. Durbin Watson değerinin 1,756 olması hatalar arası otokorelasyon bulunmadığını göstermektedir.

5.7.6.4. Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi

Bu bölümde araştırma modelinin bağımsız değişkeni örgüt kültürünün alt boyutları olan klan ve adokrasi kültürü ile hiyerarşi ve pazar kültürünün, bağımlı değişken örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal zorunluluk bağlılığı ile devam bağlılığı üzerindeki etkileri incelenecektir.

Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Duygusal Zorunluluk Bağlılığı Üzerindeki Etkisi

Çoklu regresyon analizi sonucuna göre, örgüt kültürü alt boyutlarının duygusal zorunluluk bağlılığını açıklama düzeyi istatistiksel olarak anlamlıdır ($R^2=0,469$; $F=109,926$; $p=0,00$). Bu bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimi bütün olarak % 46,9 oranında açıkladığı görülmektedir (Tablo 39).

Tablo 39: Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Duygusal-zorunluluk Bağlılığı Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	Standart		β	t	P
	B	Hata σ			
Sabit	0,799	0,229		3,448	0,001
Klan-adokrasi Kültürü	0,667	0,061	0,618	10,966	0,00***
Hiyerarşi-pazar Kültürü	0,127	0,67	0,106	1,888	0,060
R=0,685					
R²=0,469					
Düzeltilmiş R²=0,465					
F=109,926 P=,000					
Durbin Watson=1,802					

* $p<0,05$; ** $p<0,01$ ve *** $p<0,001$ düzeyinde anlamlıdır.

a. Bağımlı Değişken: Duygusal-zorunluluk Bağlılığı

Analiz sonuçlarına bakıldığında, klan ve adokrasi kültürünün, duygusal zorunluluk bağlılığı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü ($\beta=0,618$; $p=0,00$) bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Klan ve adokrasi kültürü düzeyinde bir birimlik artış, duygusal ve zorunluluk bağlılığı düzeyinde $\beta=0,618$ birimlik artış sağlamaktadır. Bu durum klan ve adokrasi kültürünün artışına bağlı olarak duygusal ve zorunluluk bağlılığının da arttığını göstermektedir. Böylece klan ve adokrasi kültürü ile duygusal zorunluluk bağlılığı arasındaki korelasyon analizi ile tespit edilen ilişkinin yanı sıra doğrusal regresyon analizi sonucunda da klan ve adokrasi kültürünün,

duygusal zorunluluk bağıllığını pozitif olarak etkilediği doğrulanmış olmaktadır. Hiyerarşi pazar kültürünün, duygusal zorunluluk bağıllığı üzerinde anlamlı ($\beta=0,106$; $p=0,60$) bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Durbin Watson değerinin 1,802 olması hatalar arası otokorelasyon bulunmadığını göstermektedir.

Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkileri

Tablo 40’da sunulan çoklu regresyon analizi sonucuna göre, örgüt kültürü alt boyutlarının devam bağıllığını açıklama düzeyi istatistiksel olarak anlamlıdır ($R^2=0,189$; $F=28,926$; $p=0,00$). Bu bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimi bütün olarak % 18,9 oranında açıkladığı görülmektedir.

Tablo 40: Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	Standart		β	t	P
	B	Hata σ			
Sabit	1,310	0,302		4,337	0,00
Klan-adokrasi Kültürü	0,287	0,080	0,249	3,580	0,00***
Hiyerarşi-pazar Kültürü	0,306	0,089	0,240	3,446	0,001**
R=0,434					
R²=0,189					
Düzeltilmiş R²=0,182					
F=28,926 P=,000					
Durbin Watson=1,500					

* $p<0,05$; ** $p<0,01$ ve *** $p<0,001$ düzeyinde anlamlıdır.

a. Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı

Analiz sonuçlarına göre, klan ve adokrasi kültürünün, devam bağıllığı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü ($\beta=0,249$; $p=0,00$) bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Klan ve adokrasi kültürü düzeyinde bir birimlik artış, devam bağıllığı düzeyinde $\beta=0,249$ birimlik artış sağlamaktadır. Bu durum klan ve adokrasi kültürünün artışına bağlı olarak devam bağıllığının da arttığını göstermektedir. Böylece klan ve adokrasi kültürü ile devam bağıllığı arasındaki korelasyon analizi ile tespit edilen ilişkinin yanı sıra doğrusal regresyon analizi sonucunda da klan ve adokrasi kültürünün, devam bağıllığını pozitif olarak etkilediği doğrulanmış olmaktadır.

Benzer şekilde hiyerarşi-pazar kültürünün, devam bağıllığı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü ($\beta=0,240$; $p=0,001$) bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Hiyerarşi-

pazar kültürü düzeyinde bir birimlik artış, devam bağıllığı düzeyinde $\beta=0,240$ birimlik artış sağlamaktadır. Bu durum hiyerarşi-pazar kültürünün artışına bağlı olarak devam bağıllığının da arttığını göstermektedir. Bulgular, Durbin Watson değerinin 1,500 olduğunu ve hatalar arası otokorelasyon bulunmadığını göstermektedir.

5.7.6.5. Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Şimdiye kadar yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, örgüt kültürünün, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmuştu (Tablo 35 ve Tablo 38). Böylelikle Baron ve Kenny'nin (1986) aracı değişken analizi koşullarından ilk ikisi sağlanmış olmaktadır. Üçüncü koşulun test edilmesi amacıyla örgütsel güvenin bağımsız değişken, örgütsel bağlılığın bağımlı değişken olarak analize dâhil edildiği basit regresyon analizi yapılmıştır. İlgili analize ait sonuçlar Tablo 41'de sunulmaktadır.

Tablo 41: Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	B	Standart		t	P
		Hata σ	β		
Sabit	1,354	0,174		7,768	0,00
Örgütsel Güven	0,621	0,045	0,658	13,813	0,00***
R=0,658					
R²=0,433					
Düzeltilmiş R²=0,431					
F=190,787 P=0,00					
Durbin Watson=1,606					

* $p<0,05$; ** $p<0,01$ ve *** $p<0,001$ düzeyinde anlamlıdır.

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

Tablo 41'de yer alan basit regresyon analizi sonucuna göre, bağımlı değişken olan örgütsel bağlılığın, örgütsel güven tarafından açıklanma düzeyi istatistiksel olarak anlamlıdır ($R^2=0,433$; $p=0,00$). Örgütsel güven örgütsel bağlılığa ilişkin toplam varyansın yaklaşık %43,3'ünü açıklamaktadır. Bununla birlikte modelin genel olarak anlamlı olduğu ANOVA testi sonuçlarından görülmektedir ($F=190,787$; $p<0,001$). Analiz sonuçlarına bakıldığında, örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ($p=0,00<0,01$) ve pozitif yönlü ($\beta=0,658$) bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bu bulgulardan hareketle, örgütsel güvenin örgütsel bağlılığı

etkilediği söylenebilir. Yani örgütsel güven arttıkça örgütsel bağlılık da artmaktadır. Yapılan basit regresyon analizleri, örgüt kültürünün ve aracı değişken olarak önerilen örgütsel güvenin bağımlı değişken olarak da örgütsel bağlılığın üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak, örgüt kültürü ve örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi regresyon analizi sonuçlarıyla doğrulanmıştır. Bunun yanında Durbin Watson değerinin 1,931 olması hatalar arası otokorelasyon bulunmadığını göstermektedir.

5.7.6.6. Örgütsel Güven Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi

Araştırma modelinde yer alan değişkenlerin alt boyutlarına yönelik yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, örgüt kültürü alt boyutu olan klan ve adokrasi kültürünün, örgütsel güven alt boyutları ve örgütsel bağlılık alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmuştu (Tablo 36, Tablo 37, Tablo 39 ve Tablo 40). Bu bağlamda, Baron ve Kenny'nin (1986) aracı değişken analizi koşullarından bağımsız değişkenin, aracı değişken ve bağımlı değişken üzerindeki etkisi sağlanmış olmaktadır. Üçüncü koşul olarak aracı değişken alt boyutlarının bağımlı değişken alt boyutları üzerindeki etkisinin test edilmesi amacıyla örgütsel güven alt boyutlarının bağımsız değişken, örgütsel bağlılık alt boyutlarının bağımlı değişken olarak analize dâhil edildiği çoklu regresyon analizleri aşağıda incelenecektir.

Örgütsel Güven Alt Boyutlarının Duygusal-zorunluluk Bağlılığı Üzerindeki Etkisi

Çalışmada yapılan çoklu regresyon analizi sonucuna göre, bağımlı değişken olan duygusal-zorunluluk bağlılığının, bağımsız değişkenler tarafından açıklanma düzeyi istatistiksel olarak anlamlıdır ($R^2=0,453$; $p=0,00$). Bağımsız değişkenler olan yöneticiye güven ve örgüte güven, duygusal-zorunluluk bağlılığına ilişkin toplam varyansın % 45,3'ünü açıklamaktadır (Tablo 42). Bununla birlikte modelin genel olarak anlamlı olduğu ANOVA testi sonuçlarından görülmektedir ($F=103,230$; $p<0,00$).

Tablo 42: Örgütsel Güven Alt Boyutlarının Duygusal zorunluluk Bağlılığı Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	Standart				
	B	Hata σ	β	t	P
Sabit	1,038	0,199		5,211	0,000
Yöneticiye Güven	0,459	0,058	0,446	7,943	0,00***
Örgüte Güven	0,269	0,048	0,315	5,619	0,00***
R=0,673					
R²=0,453					
Düzeltilmiş R²=0,449					
F=103,230 P=0,00					
Durbin Watson=1,768					

*p<0,05; **p<0,01 ve ***p<0,001 düzeyinde anlamlıdır.

a. Bağımlı Değişken: Duygusal-zorunluluk Bağlılığı

Analiz sonuçları incelendiğinde, yöneticiye güvenin, duygusal-zorunluluk bağlılığı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü ($\beta=0,446$; $p=0,00$) bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Yöneticiye güven düzeyinde bir birimlik artış, duygusal-zorunluluk bağlılığı düzeyinde $\beta= 0,446$ birimlik artış sağlamaktadır. Bu durum yöneticiye güven artışına bağlı olarak duygusal-zorunluluk bağlılığının da arttığını göstermektedir. Böylece yöneticiye güven ile duygusal zorunluluk bağlılığı arasındaki korelasyon analizi ile tespit edilen ilişkinin yanı sıra doğrusal regresyon analizi sonucunda da yöneticiye güvenin, duygusal zorunluluk bağlılığını pozitif olarak etkilediği doğrulanmış olmaktadır.

Örgüte güvenin, duygusal-zorunluluk bağlılığı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü ($\beta=0,315$; $p=0,00$) bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Örgüte güven düzeyinde bir birimlik artış, duygusal-zorunluluk bağlılığı düzeyinde $\beta= 0,315$ birimlik artış sağlamaktadır. Bu durum örgüte güven artışına bağlı olarak duygusal-zorunluluk bağlılığının da arttığını göstermektedir. Böylece örgüte güven ile duygusal-zorunluluk bağlılığı arasındaki korelasyon analizi ile tespit edilen ilişkinin yanı sıra doğrusal regresyon analizi sonucunda da örgüte güvenin, duygusal-zorunluluk bağlılığını pozitif olarak etkilediği doğrulanmış olmaktadır. Öte yandan, Durbin Watson değerinin 1,768 olması hatalar arası otokorelasyon bulunmadığını göstermektedir.

Örgütsel Güven Alt Boyutlarının Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisi

Tablo 43’de sunulan çoklu regresyon analizi sonucuna göre, örgütsel güven alt boyutlarının devam bağlılığını açıklama düzeyi istatistiksel olarak anlamlıdır ($R^2=0,146$; $F=21,207$; $p=0,00$). Bu bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimi bütün olarak % 14,6 oranında açıkladığı görülmektedir.

Tablo 43: Örgütsel Güven Alt Boyutlarının Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	Standart		β	t	P
	B	Hata σ			
Sabit	1,961	0,266		7,386	0,00
Yöneticiye Güven	0,203	0,077	0,185	2,640	0,009**
Örgüte Güven	0,224	0,064	0,247	3,515	0,001**
R=0,382					
R²=0,146					
Düzeltilmiş R²=0,139					
F=21,207 P=,000					
Durbin Watson=1,376					

* $p<0,05$; ** $p<0,01$ ve *** $p<0,001$ düzeyinde anlamlıdır.

a. Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı

Analiz sonuçlarına bakıldığında, yöneticiye güvenin, devam bağlılığı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü ($\beta=0,185$; $p=0,009$) bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Yöneticiye güven düzeyinde bir birimlik artış, devam bağlılığı düzeyinde $\beta=0,185$ birimlik artış sağlamaktadır. Bu durum yöneticiye güven artışına bağlı olarak devam bağlılığının da arttığını göstermektedir. Böylece yöneticiye güven ile devam bağlılığı arasındaki korelasyon analizi ile tespit edilen ilişkinin yanı sıra doğrusal regresyon analizi sonucunda da yöneticiye güvenin, devam bağlılığını pozitif olarak etkilediği doğrulanmış olmaktadır.

Örgüte güvenin, devam bağlılığı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü ($\beta=0,247$; $p=0,001$) bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Örgüte güven düzeyinde bir birimlik artış, duygusal-zorunluluk bağlılığı düzeyinde $\beta=0,247$ birimlik artış sağlamaktadır. Bu durum örgüte güven artışına bağlı olarak devam bağlılığının da arttığını göstermektedir. Böylece örgüte güven ile devam bağlılığı arasındaki korelasyon analizi ile tespit edilen ilişkinin yanı sıra doğrusal regresyon analizi sonucunda da örgüte güvenin, devam bağlılığını pozitif olarak etkilediği doğrulanmış olmaktadır.

Sonuçlar aynı zamanda Durbin Watson değerinin 1,376 olduğunu böylelikle hatalar arası otokorelasyon bulunmadığını göstermektedir.

5.7.6.7. Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü

Örgütsel güvenin örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki aracılık rolünü açıklamak amacıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç koşula bağlı üç aşamalı regresyon analizleri yukarıda yapılmıştır. Bu yönetime göre, aracılık etkisinden söz edilebilmesi için üç şartın var olması gerekmektedir:

1) Bağımsız değişken (örgüt kültürü) aracı değişken (örgütsel güven) üzerinde etkili olmalıdır.

2) Bağımsız değişken (örgüt kültürü) bağımlı değişken (örgütsel bağlılık) üzerinde etkili olmalıdır.

3) Aracı değişken (örgütsel güven) ikinci adımdaki regresyon analizine dahil edildiğinde, bağımsız değişkenin (örgüt kültürü) bağımlı değişken (örgütsel bağlılık) üzerindeki regresyon katsayısı düşerken, aracı değişkenin (örgütsel güven) de bağımsız değişken (örgüt kültürü) üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır. Yapılan regresyon analizleri ile bu 3 koşulun varlığı tespit edilmiştir (Tablo 35; Tablo 43). Bu kapsamda örgütsel güvenin aracılık rolünü belirlemek amacıyla, hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Aracılık testine ilişkin bulgular Tablo 44'de verilmektedir.

Tablo 44: Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolünü Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	1. Adım			2. Adım		
	B	β	Sig	B	β	Sig
Örgüt Kültürü	0,743	0,678	0,00***	0,477	0,436	0,00***
Örgütsel Güven				0,357	0,379	0,00***
F	213,260			149,039		
R ²	0,460			0,545		
Düzeltilmiş R ²	0,458			0,541		

*p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001 düzeyinde anlamlıdır.

Durbin Watson: 1,744

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

Tablo 44’de yer alan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, analizin ilk adımında, bağımsız değişken olan örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir.

Analizin ikinci adımına aracı değişken örgütsel güven dâhil edilmiştir. Örgütsel güvenin örgütsel bağlılığı açıklama düzeyi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta=0,379$; $p=0,00$). Analizin ikinci adımına dâhil edilen aracı değişken örgütsel güven, bağımsız değişken örgüt kültürünün bağımlı değişken örgütsel bağlılığı açıklama düzeyini yani beta değeri azalmıştır ($\beta=0,436$; $p=0,00$). Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi azaldığından dolayı örgütsel güven, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasında kısmi aracı değişken olmaktadır.

5.7.6.8. Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Güven Alt Boyutlarının Aracılık Rolü

Örgüt kültürü alt boyutlarından hiyerarşi ve pazar kültürünün aracı değişken alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı daha önce tespit edilmişti (Tablo 36 ve Tablo 37). Dolayısıyla örgüt kültürü alt boyutu klan ve adokrasi kültürünün örgütsel bağlılık alt boyutları üzerindeki etkisinde örgütsel güven alt boyutlarının aracılık etkisi incelenecektir.

Klan ve adokrasi Kültürünün Duygusal Zorunluluk Bağlılığı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Güven Alt Boyutlarının Aracılık Rolü

Tablo 45’de gösterilen hiyerarşik regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, analizin ilk adımında, bağımsız değişken olan “klan ve adokrasi” kültürü ile duygusal-zorunluluk bağlılığı arasındaki ilişki incelenmiştir. Analizin ikinci adımına aracı değişkenler yöneticiye güven ve örgüte güven dâhil edilmiştir. Yöneticiye güvenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur. ($\beta=0,266$; $p=0,00$). Örgüte güvenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur. ($\beta=0,157$; $p=0,001$). Aracı değişkenler olan yöneticiye güven ile örgüte güvenin analize dâhil edilmesi ile klan ve adokrasi kültürünün duygusal zorunluluk bağlılığını açıklama düzeyi yani beta değeri azalmıştır ($\beta=0,416$; $p=0,00$).

Tablo 45: Klan-adokrasi Kültürünün Duygusal-zorunluluk Bağlılığı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Güven Alt Boyutlarının Aracılık Rolünün Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	1. Adım			2. Adım		
	B	β	Sig	B	β	Sig
Klan ve adokrasi Kültürü	0,733	0,679	0,00***	0,449	0,416	0,00***
Yöneticiye Güven				0,274	0,266	0,00***
Örgüte Güven				0,157	0,185	0,001**
F		214,089			101,373	
R²		0,461			0,551	
Düzeltilmiş R²		0,459			0,545	

*p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001 düzeyinde anlamlıdır.

a. Bağımlı Değişken: Duygusal-zorunluluk Bağlılığı

Durbin Watson: 1,771

İkinci adımda, yöneticiye güven ile örgüte güvenin analize dâhil edilmesi ile klan ve adokrasi kültürünün duygusal ve zorunluluk bağlılığı üzerindeki etkisi azaldığından dolayı örgütsel güven alt boyutları klan ve adokrasi kültürü ve duygusal zorunluluk bağlılığı arasında kısmi aracı değişken olmaktadır.

Klan ve Adokrasi Kültürünün Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Güven Alt Boyutlarının Aracılık Rolü

Çalışmamızın hiyerarşik regresyon analizi sonuçları incelendiğinde (Tablo 46), analizin ilk adımında, bağımsız değişken olan klan ve adokrasi kültürü ile devam bağlılığı arasındaki ilişki incelenmiştir.

Analizin ikinci adımına aracı değişkenler yöneticiye güven ve örgüte güven dâhil edilmiştir. Aracı değişkenler olan yöneticiye güven ile örgüte güvenin analize dâhil edilmesi ile klan ve adokrasi kültürünün devam bağlılığını açıklama düzeyi yani beta değeri azalmıştır ($\beta=0,245$; $p=0,002$). İkinci adımda, yöneticiye güven ile örgüte güvenin analize dâhil edilmesi ile klan ve adokrasi kültürünün devam bağlılığı üzerindeki etkisi azaldığından dolayı örgütsel güven alt boyutlarının klan ve adokrasi kültürü ve devam bağlılığı arasında kısmi aracı değişken olmaktadır.

Tablo 46: Klan-adokrazi Kültürünün Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Güven Alt Boyutlarının Aracılık Rolünü Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	1. Adım			2. Adım		
	B	β	Sig	B	β	Sig
Klan-adokrazi Kültürü	0,445	0,387	0,00***	0,282	0,245	0,002**
Yöneticiye Güven				0,087	0,079	0,302
Örgüte Güven				0,154	0,169	0,021**
F		44,064			18,086	
R²		0,150			0,180	
Düzeltilmiş R²		0,146			0,170	

*p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001 düzeyinde anlamlıdır.
a. Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı

Durbin Watson: 1,420

Bu bulgular çerçevesinde hiyerarşi-pazar kültürünün analize dâhil edilemediğinden dolayı ancak klan ve adokrazi kültürü ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasında örgütsel güven alt boyutlarının aracılık görevi tespit edilmiştir.

5.7.7. Örgüt Kültürü, Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılığın Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi

İşletme çalışanlarının örgüt kültürü, örgütsel güven ve örgütsel bağlılıklarının demografik özelliklere göre değişimini test etmek amacıyla *t* ve Anova testleri yapılmıştır. Bu testlere ilişkin sonuçlar aşağıda açıklanmıştır.

5.7.7.1. Cinsiyet Değişkenine Göre *t* Testi

Araştırmaya katılan çalışanların örgüt kültürü, örgütsel güven ve örgütsel bağlılıklarının cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla *t* testi sonuçları Tablo 47’de verilmiştir.

Çalışanların örgüt kültürü ve örgüt kültürü alt boyutlarına yönelik algılarında, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya çıkarmak için yapılan analizde *p* değerlerinin sırasıyla 0,990; 0,628; 0,846 > 0,05 olduğu görülmüş ve değişkenlerin cinsiyete bağlı anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Tablo 47: Cinsiyet Değişkenine Göre t Testi Sonuçları

Değişken	Cinsiyet	N	Ort.	S.S.	T	P
Klan-adokrasi Kültürü	Kadın	52	3,7692	,72622	-,013	,990
	Erkek	200	3,7708	,82049		
Hiyerarşi-pazar Kültürü	Kadın	52	3,8510	,61289	,485	,628
	Erkek	200	3,7963	,74982		
Örgüt Kültürü	Kadın	52	3,8019	,61469	,195	,846
	Erkek	200	3,7810	,70742		
Yöneticiye Güven	Kadın	52	3,9313	,64541	-,061	,952
	Erkek	200	3,9393	,88417		
Örgüte Güven	Kadın	52	3,5817	,79785	,248	,804
	Erkek	200	3,5425	1,06542		
Örgütsel Güven	Kadın	52	3,8042	,62269	,074	,941
	Erkek	200	3,7950	,84019		
Duygusal ve zorunluluk Bağlılığı	Kadın	52	3,8901	,70192	,866	,387
	Erkek	200	3,7736	,90093		
Devam Bağlılığı	Kadın	52	3,6442	,83921	,761	,447
	Erkek	200	3,5350	,94212		
Örgütsel Bağlılık	Kadın	52	3,8007	,64836	,971	,333
	Erkek	200	3,6868	,77855		

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$ düzeyinde anlamlıdır.

Çalışanların örgütsel güven ve örgütsel güven alt boyutlarına yönelik algılarında, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya çıkarmak için yapılan analizde p değerlerinin sırasıyla 0,952; 0,804; 0,941 $> 0,05$ olduğu görülmüş ve anılan değişkenlerin cinsiyete bağlı olarak anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Çalışanların örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık alt boyutlarına yönelik algılarında, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya çıkarmak için yapılan analizde p değerlerinin sırasıyla 0,387; 0,447; 0,333 $> 0,05$ olduğu görülmüş ve anılan değişkenlerin de cinsiyete bağlı olarak anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

5.7.7.2. Yaş Değişkenine Göre Anova Testi

Örgüt kültürü, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık değerlerinin yaşa bağlı Anova testi sonuçlarına ilişkin veriler Tablo 48'de verilmiştir.

Tablo 48: Yaş Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları

Değişken	Yaş	N	Ort.	S.S.	F	P
Klan ve Adokrasi Kültürü	20'den az	9	3,8704	,79398	,820	,514
	21-23	17	3,5588	1,03068		
	24-26	26	3,5833	,84360		
	27-29	73	3,8311	,80531		
	30 ve üstü	127	3,7953	,75715		
	Toplam	252	3,7705	,80056		
Hiyerarşi ve Pazar Kültürü	20'den az	9	3,6944	,89073	1,040	,387
	21-23	17	3,5882	,61835		
	24-26	26	3,6827	,78281		
	27-29	73	3,9144	,72075		
	30 ve üstü	127	3,8091	,71162		
	Toplam	252	3,8075	,72289		
Örgüt Kültürü	20'den az	9	3,8000	,80156	1,034	,390
	21-23	17	3,5706	,76220		
	24-26	26	3,6231	,76436		
	27-29	73	3,8644	,63844		
	30 ve üstü	127	3,8008	,68156		
	Toplam	252	3,7853	,68819		
Yöneticiye Güven	20'den az	9	3,8889	1,13789	,689	,600
	21-23	17	3,8487	,75672		
	24-26	26	3,7582	,83863		
	27-29	73	4,0509	,96638		
	30 ve üstü	127	3,9246	,74814		
	Toplam	252	3,9376	,83931		
Örgüte Güven	20'den az	9	3,4167	1,32288	,788	,534
	21-23	17	3,3676	1,03877		
	24-26	26	3,4327	1,03334		
	27-29	73	3,7158	,99505		
	30 ve üstü	127	3,5138	,99966		
	Toplam	252	3,5506	1,01467		
Örgütsel Güven	20'den az	9	3,7172	1,07800	,895	,467
	21-23	17	3,6738	,73509		
	24-26	26	3,6399	,78223		
	27-29	73	3,9290	,84309		
	30 ve üstü	127	3,7752	,76403		
	Toplam	252	3,7969	,79905		

Tablo 48: Yaş Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları (Devamı)

Duygusal ve zorunluluk Bağlılığı	20'den az	9	3,5873	1,26863	1,311	,267
	21-23	17	3,7815	,86472		
	24-26	26	3,4945	,93305		
	27-29	73	3,9198	,78101		
	30 ve üstü	127	3,8065	,85819		
	Toplam	252	3,7976	,86363		
Devam Bağlılığı	20'den az	9	3,5000	,97628	,978	,420
	21-23	17	3,7794	,83798		
	24-26	26	3,6250	,96242		
	27-29	73	3,6712	,89644		
	30 ve üstü	127	3,4528	,93368		
	Toplam	252	3,5575	,92129		
Örgütsel Bağlılık	20'den az	9	3,5556	1,10169	,970	,424
	21-23	17	3,7807	,76064		
	24-26	26	3,5420	,82582		
	27-29	73	3,8294	,66147		
	30 ve üstü	127	3,6779	,76049		
	Toplam	252	3,7103	,75373		

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$ düzeyinde anlamlıdır.

Örgüt kültürü ve örgüt kültürü alt boyutlarının, yaşa bağlı olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin tablo incelendiğinde, p değerinin sırasıyla 0,514; 0,387; 0,390 > 0,05 olması sebebiyle anılan değişkenlerin yaş durumuna bağlı olarak anlamlı bir değişiklik göstermediği görülmektedir.

Benzer şekilde, örgütsel güven ve örgütsel güven alt boyutlarının, yaşa bağlı olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin tablo incelendiğinde, p değerinin sırasıyla 0,600; 0,534; 0,467 > 0,05 olması sebebiyle anılan değişkenlerin yaş durumuna bağlı olarak anlamlı bir değişiklik göstermediği görülmektedir.

Son olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık alt boyutlarının, yaşa bağlı olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin tablo incelendiğinde, p değerinin sırasıyla 0,267; 0,420; 0,424 > 0,05 olması sebebiyle anılan değişkenlerin yaş durumuna bağlı olarak anlamlı bir değişiklik göstermediği görülmektedir.

5.7.7.3. Eğitim Durumuna Göre Anova Testi

Örgüt kültürü, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık değerlerinin eğitim durumuna yapılan Anova testi sonuçları Tablo 49’da verilmiştir.

Tablo 49: Eğitim Durumuna Göre Anova Testi Sonuçları

Değişken	Yaş	N	Ort.	S.S.	F	P
Klan ve Adokrasi Kültürü	Ortaokul	97	3,8436	,75913	1,893	,112
	Lise	102	3,7500	,81641		
	Önlisans	32	3,8854	,77764		
	Lisans	19	3,3246	,87572		
	Lisansüstü	2	3,6667	,94281		
	Toplam	252	3,7705	,80056		
Hiyerarşi ve Pazar Kültürü	Ortaokul	97	3,7861	,76290	1,556	,187
	Lise	102	3,8652	,62306		
	Önlisans	32	3,9141	,71168		
	Lisans	19	3,4605	,97633		
	Lisansüstü	2	3,5000	0,00000		
	Toplam	252	3,8075	,72289		
Örgüt Kültürü	Ortaokul	3,8206	,67298	,67298	2,004	,094
	Lise	3,7961	,65792	,65792		
	Önlisans	3,8969	,64432	,64432		
	Lisans	3,3789	,90528	,90528		
	Lisansüstü	3,6000	,56569	,56569		
	Toplam	3,7853	,68819	,68819		
Yöneticiye Güven	Ortaokul	4,0044	,72212	,72212	1,272	,282
	Lise	3,8725	1,02108	1,02108		
	Önlisans	4,1116	,48782	,48782		
	Lisans	3,7218	,75814	,75814		
	Lisansüstü	3,2857	,40406	,40406		
	Toplam	3,9376	,83931	,83931		
Örgüte Güven	Ortaokul	3,5851	,96480	,96480	,922	,452
	Lise	3,5392	1,12341	1,12341		
	Önlisans	3,6797	,85250	,85250		
	Lisans	3,3289	,85818	,85818		
	Lisansüstü	2,5000	1,41421	1,41421		
	Toplam	3,5506	1,01467	1,01467		

Tablo 49: Eğitim Durumuna Göre Anova Testi Sonuçları (Devamı)

Örgütsel Güven	Ortaokul	3,8519	,71826	,71826	1,368	,246
	Lise	3,7513	,96132	,96132		
	Önlisans	3,9545	,50484	,50484		
	Lisans	3,5789	,54899	,54899		
	Lisansüstü	3,0000	,77139	,77139		
	Toplam	3,7969	,79905	,79905		
Duygusal-zorunluluk Bağlılığı	Ortaokul	3,8675	,81890	,81890	,782	,538
	Lise	3,7241	,95700	,95700		
	Önlisans	3,9375	,65308	,65308		
	Lisans	3,6090	,89448	,89448		
	Lisansüstü	3,7143	,60609	,60609		
	Toplam	3,7976	,86363	,86363		
Devam Bağlılığı	Ortaokul	3,4201	,93857	,93857	1,652	,162
	Lise	3,6544	,87671	,87671		
	Önlisans	3,7891	,88013	,88013		
	Lisans	3,4079	1,05807	1,05807		
	Lisansüstü	3,0000	1,06066	1,06066		
	Toplam	3,5575	,92129	,92129		
Örgütsel Bağlılık	Ortaokul	9	3,7048	,68371	,739	,566
	Lise	17	3,6988	,82985		
	Önlisans	26	3,8835	,65768		
	Lisans	73	3,5359	,85221		
	Lisansüstü	127	3,4545	0,00000		
	Toplam	252	3,7103	,75373		

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$ düzeyinde anlamlıdır.

Örgüt kültürü ve örgüt kültürü alt boyutlarının, eğitim durumuna bağlı olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin tablo incelendiğinde, p değerinin sırasıyla 0,112; 0,187; 0,094>0,05 olması sebebiyle anılan değişkenlerin eğitim durumuna bağlı olarak anlamlı bir değişiklik göstermediği görülmektedir.

Benzer şekilde, örgütsel güven ve örgütsel güven alt boyutlarının, eğitim durumuna bağlı olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Tablo incelendiğinde, p değerinin sırasıyla 0,282; 0,442; 0,246>0,05 olması sebebiyle anılan değişkenlerin eğitim durumuna bağlı olarak anlamlı bir değişiklik göstermediği görülmektedir.

Örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık alt boyutlarının p değerinin sırasıyla 0,538; 0,162; 0,566>0,05 olması sebebiyle anılan değişkenlerin eğitim durumuna bağlı olarak anlamlı bir değişiklik göstermediği görülmektedir.

5.7.7.4. Çalışma Yılına Göre Anova Testi

Örgüt kültürü, örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın çalışma yılına göre değişip değişmediğine yönelik yapılan Anova testi sonuçları Tablo 50'de verilmiştir.

Tablo 50: Çalışma Yılına Göre Anova Testi Sonuçları

Değişken	Yaş	N	Ort.	S.S.	F	P
Klan ve Adokrasi Kültürü	0-5 Yıl	102	3,6487	,87626	2,010	,094
	6-10 Yıl	51	3,8791	,74765		
	11-15 Yıl	46	3,6703	,87805		
	16-20 Yıl	32	3,9844	,57791		
	21 Yıl ve Üzeri	21	3,9921	,51228		
	Total	252	3,7705	,80056		
Hiyerarşi ve Pazar Kültürü	0-5 Yıl	102	3,6716	,74543	2,516	,042
	6-10 Yıl	51	3,9657	,71593		
	11-15 Yıl	46	3,7283	,73376		
	16-20 Yıl	32	3,9844	,62520		
	21 Yıl ve Üzeri	21	3,9881	,62986		
	Total	252	3,8075	,72289		
Örgüt Kültürü	0-5 Yıl	102	3,6578	,73302	2,733	,030**
	6-10 Yıl	51	3,9137	,60927		
	11-15 Yıl	46	3,6935	,76953		
	16-20 Yıl	32	3,9844	,54838		
	21 Yıl ve Üzeri	21	3,9905	,50190		
	Total	252	3,7853	,68819		
Yöneticiye Güven	0-5 Yıl	102	3,8067	,85965	2,222	,067
	6-10 Yıl	51	4,1905	,95604		
	11-15 Yıl	46	3,8447	,89738		
	16-20 Yıl	32	4,0893	,54156		
	21 Yıl ve Üzeri	21	3,9320	,50024		
	Total	252	3,9376	,83931		
Örgüte Güven	0-5 Yıl	102	3,5025	1,01626	,322	,863
	6-10 Yıl	51	3,5539	1,10036		
	11-15 Yıl	46	3,5109	1,12911		
	16-20 Yıl	32	3,7266	,82881		
	21 Yıl ve Üzeri	21	3,5952	,82339		
	Total	252	3,5506	1,01467		

Tablo 50: Çalışma Yılına Göre Anova Testi Sonuçları (Devamı)

Örgütsel Güven	0-5 Yıl	102	3,6961	,82267	1,360	,248
	6-10 Yıl	51	3,9590	,80747		
	11-15 Yıl	46	3,7233	,94026		
	16-20 Yıl	32	3,9574	,55273		
	21 Yıl ve Üzeri	21	3,8095	,57417		
	Total	252	3,7969	,79905		
Duygusal-zorunluluk Bağlılığı	0-5 Yıl	102	3,6148	,98006	3,053	,018**
	6-10 Yıl	51	4,0420	,61498		
	11-15 Yıl	46	3,7298	,94819		
	16-20 Yıl	32	4,0536	,53421		
	21 Yıl ve Üzeri	21	3,8503	,81124		
	Total	252	3,7976	,86363		
Devam Bağlılığı	0-5 Yıl	102	3,4142	,89657	2,636	,035**
	6-10 Yıl	51	3,8186	,96187		
	11-15 Yıl	46	3,3804	1,07075		
	16-20 Yıl	32	3,7188	,70066		
	21 Yıl ve Üzeri	21	3,7619	,70921		
	Total	252	3,5575	,92129		
Örgütsel Bağlılık	0-5 Yıl	102	3,5419	,82420	3,884	,004**
	6-10 Yıl	51	3,9608	,58047		
	11-15 Yıl	46	3,6028	,86528		
	16-20 Yıl	32	3,9318	,44115		
	21 Yıl ve Üzeri	21	3,8182	,66990		
	Total	252	3,7103	,75373		

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$ düzeyinde anlamlıdır.

Örgüt kültürü ve örgüt kültürü alt boyutlarının, çalışma yılına bağlı olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin tablo incelendiğinde, klan ve adokrasi kültürünün p değerinin $0,094 > 0,05$ olması sebebiyle çalışma yılına bağlı olarak anlamlı bir değişiklik göstermediği görülmektedir. Bunun yanında hiyerarşi-pazar kültürü ile örgüt kültürünün çalışma yılına bağlı olarak farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($p=0,042$; $0,030 < 0,05$). Örgütsel güven ve örgütsel güven alt boyutlarının, çalışma yılına bağlı olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin tablo incelendiğinde, p değerinin sırasıyla $0,067$; $0,863$; $0,248 > 0,05$ olması sebebiyle anılan değişkenlerin çalışma yılına bağlı olarak anlamlı bir değişiklik göstermediği görülmektedir. Örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık alt boyutlarının, p değerlerinin sırasıyla (Tablo 50) $0,018$; $0,035$; $0,04 < 0,05$ olması sebebiyle çalışma yılına bağlı olarak anlamlı bir değişiklik gösterdiği tespit edilmiştir. Araştırma modeline bağlı olarak geliştirilen hipotezlere ilişkin sonuç tablosu Tablo 50’de toplu halde gösterilmiştir.

Tablo 51: Hipotez Sonuçları Tablosu

H₁	Örgüt kültürü, örgütsel güveni pozitif olarak etkilemektedir.	KABUL
H₂	Örgüt kültürü alt boyutları örgütsel güven alt boyutlarını pozitif olarak etkilemektedir.	KISMİ KABUL Hiyerarşi ve pazar kültürünün örgütsel güven alt boyutları üzerinde bir etkisi yoktur.
H₃	Örgüt kültürü örgütsel bağlılığı pozitif olarak etkilemektedir.	KABUL
H₄	Örgüt kültürü alt boyutları örgütsel bağlılık alt boyutlarını pozitif olarak etkilemektedir.	KISMİ KABUL Hiyerarşi ve pazar kültürünün duygusal zorunluluk bağlılığı üzerinde bir etkisi yoktur.
H₅	Örgütsel güven örgütsel bağlılığı pozitif olarak etkilemektedir.	KABUL
H₆	Örgütsel güven alt boyutları örgütsel bağlılık alt boyutlarını pozitif olarak etkilemektedir.	KABUL
H₇	Örgüt kültürünün, örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde, örgütsel güven aracılık rolü oynamaktadır.	KABUL
H₈	Örgüt kültürü alt boyutlarının örgütsel bağlılık alt boyutlarına etkisinde örgütsel güven alt boyutları aracılık rolü oynamaktadır.	KISMİ KABUL Klan ve adokrasi kültürü ile duygusal zorunluluk ve devam bağlılığı arasındaki ilişkide örgütsel güven alt boyutlarının kısmi aracılık etkisi saptanmıştır.
H₉	Örgüt kültürü ve örgüt kültürü alt boyutları çalışanların demografik özelliklerine farklılık göstermektedir.	RED
H₁₀	Örgütsel güven ve örgütsel güven alt boyutları çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.	RED
H₁₁	Örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık alt boyutları çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.	KISMİ KABUL Örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık alt boyutları çalışma yılına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Örgüt kültürü, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık konuları üzerine yapılmış pek çok çalışma bulunmakla birlikte, bunların büyük bir bölümünde söz konusu kavramlar tek tek ele alınmıştır. Bu çalışmada; örgüt kültürünün ve alt boyutlarının örgütsel güven ve alt boyutları üzerindeki etkileri, örgüt kültürünün örgütsel güvenin ve bunların alt boyutlarının örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık alt boyutu üzerindeki etkileri, örgüt kültürü, örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın ve bunların alt boyutlarının çeşitli demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca bu çalışma ile daha önce yapılan çalışmalardan farklı olarak, örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık ve bunların alt boyutları arasındaki ilişkide, örgütsel güven ve örgütsel güven alt boyutlarının aracılık etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır.

Öte yandan farklı araştırmacıların çalışmalarında ki bulgular da dikkate alınarak hem literatüre hem de yöneticilere yarar sağlayacak bilgiler sunulmaya çalışılmıştır. Bu amaçla üretim sektöründe faaliyette bulunan bir işletmede araştırma yapılmıştır. Bu sektörde yer alan özel bir işletme yönetenleri ve insan kaynakları uzmanlarının, olumlu bir örgüt kültürü oluşturma ve bağlılık ile güven sorunlarını gidermelerine ilişkin uygulama ve strateji geliştirmelerini kolaylaştırmak için konu üzerinde sağlıklı analizler yapılması ve çözüm önerileri geliştirmesi amaçlanmıştır. Çalışmada veriler anket yöntemi ile toplanmış olup, değerlendirme yeterliliğini sağlayan anketler SPSS 22.0 programında analize tabi tutularak yorumlanmaya hazır duruma getirilmiştir.

Çalışmada ilk olarak örgüt kültürü, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ölçeklerine faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda örgüt kültürü, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin ikişer faktörden oluştuğu görülmüştür. Araştırmada kullanılan örgüt kültürü ölçeği, İbrahimoglu ve Ugurlu (2013) ile Özgözü (2015) tarafından yapılan çalışmada da iki alt boyuta ayrılmıştır.

Bu durum Özgözü (2015) tarafından, klan ve adokrasi kültürünün yüksek korelasyona bağlı olarak çoklu doğrusal bağlantı içinde olduğuna ve Türkiye’de söz konusu iki alt boyutun kültürel farklılıklar sebebiyle aynı örgütsel kültür değişkeni olarak algılanmasına bağlı olabileceği şeklinde yorumlanmıştır. Dolayısıyla çalışmamızın analiz sonuçları literatür ile desteklenmiş olup, örgüt kültürü; “klan ve adokrasi” kültürü ile “hıyerarşı ve pazar” kültürü olmak üzere iki alt boyutta incelenmiştir.

Çalışmamızın diğeri bir değişkeni olan örgütsel bağlılığın faktör analizi sonuçları ölçeğın; duygusal ve normatif bağlılık ile devam bağlılığı olmak üzere iki alt boyuttan oluştuğunu göstermektedir. Yönetim literatüründe, duygusal ve normatif bağlılığının bireylerin psikolojik bağlılığı olduğu ve örgütsel bağlılığın çalışanlar ile örgüt arasında bir tür psikolojik bağ olarak ifade edildiğinden dolayı söz konusu alt boyutların tutumsal bağlılık yaklaşımı olarak tek boyut şeklinde incelendiği görülmektedir (Mowday, 1982; Brown, 1996; Meyer ve Allen, 1991; Angle ve Perry, 1981; Steers, 1977; Weiner, 1982; Ko, Price ve Mueller, 1997). Bunun yanında bir diğeri alt boyut olan devam bağlılığının; bireylerin davranışsal bağlılığı olduğu, örgütsel bağlılığın bir çalışmanı kuruluşa bağlayan bir güç olarak ifade edildiğinden dolayı davranışsal bağlılık yaklaşımı şeklinde bir boyut olarak ele alındığı görülmektedir (Becker, 1992; Mowday vd., 1982; O’Reilly ve Chatman, 1986). Ayrıca ülkemizde de yapılan bazı çalışmalarda örgütsel bağlılık benzer şekilde, duygusal ve normatif bağlılık ile devam bağlılığı olmak üzere iki alt boyutta incelenmiştir (Özenir, 2013; Baysal ve Paksoy, 1999; Gürkan, 2006; Güzel, 2009; Mutlu, 2013; Aslan, 2013). Dolayısıyla, çalışmamızda elde edilen analiz sonuçları literatür tarafından desteklenmiş olup, örgütsel bağlılık değişkeni iki faktör olarak incelenmiştir.

Faktör analizinden sonra, çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Örgüt kültürü ölçeğının Cronbach’s alfa katsayısı 0,877 olarak bulunmuştur. Bununla birlikte örgüt kültürü alt boyutları için yapılan iç tutarlılık testi sonucunda alfa değeri klan ve adokrasi kültürü için 0,876, hıyerarşı ve pazar kültürü için 0,733 olarak bulunmuş ve bu bulgular ile ölçeğın güvenilir düzeyde olduğu belirlenmiştir. İbrahimoglu ve Uğurlu’nun (2013) yapmış oldukları çalışmada adokrasi ve pazar ile klan ve hıyerarşı şeklinde ayrılan alt boyut güvenilirliği 0,750

üzerinde bulunmuştur. Özgözgü (2015) klan ve adokrazi kültüründen oluşan ve organik kültür olarak adlandırdığı alt boyutu 0,95 hiyerarşi ve pazar kültüründen oluşan ve mekanik kültür olarak adlandırdığı alt boyutun güvenilirlik katsayısını da 0,86 olarak tespit etmiştir. Aynı çalışmada genel olarak örgüt kültürü Cronbach's Alfa katsayısı 0,96 olarak bulunmuştur.

Örgütsel güvene ilişkin yapılan güvenilirlik analizi ile Cronbach Alfa katsayısı 0,913 olarak bulunmuştur. Aynı şekilde örgütsel güven ölçeğinin alt boyutlarına da iç tutarlılık testi uygulanmış ve bunun sonucunda elde edilen alfa değerleri yöneticiye güven için 0,904 örgüte güven için 0,896 olarak bulunmuştur. Cho ve Song (2017) tarafından yapılmış olan çalışmada, ölçeğin Cronbach's Alfa katsayıları hesaplanmış ve ölçeğin geneli ile yöneticiye güven ve örgüte güven olmak üzere iki alt boyutun 0,70 üzerinde olduğu görülmüştür. Bunun yanında Nyhan ve Marlowe (1997) ölçeğin iç tutarlılık katsayısını 0,960 olarak bulmuş, Eğriboyun (2013) tarafından yapılan çalışmada ise ölçeğin Cronbach's Alfa değeri 0,895 ve yöneticiye güven alt boyutunun 0,881, örgüte güven alt boyutunun da 0,851 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlarla ölçeğin kabul edilebilir bir geçerliliğinin olduğu görülmüştür.

Çalışmada bağımlı değişken olarak kullanılan örgütsel bağlılık ölçeğine yönelik yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alfa katsayısı 0,878 duygusal zorunluluk bağlılığının 0,911 ve devam bağlılığının 0,757 olarak bulunmuştur. Özenir (2016) yapmış olduğu çalışmada, duygusal zorunluluk bağlılığının alfa değerini 0,926 devam bağlılığının ise 0,807 olarak saptamıştır. Sonuç olarak araştırmada kullanılan üç ölçeğin de güvenilirlik değerlerinin kabul edilen değer olan %70'in üzerinde olması, ölçeklerin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

Bu çalışmada elde edilen tanımlayıcı istatistiksel analiz sonuçlarına göre; örgüt kültürünün ve örgüt kültürü alt boyutlarının ortalama düzeyleri yüksek bulunmuş olmakla birlikte hiyerarşi ve pazar kültürünün çalışılan işletmede baskın olduğu tespit edilmiştir. Bu durum çalışmanın yapıldığı işletmede mekanik süreç algısının yüksek olduğunu göstermekte, bu bağlamda işletmede kuralların, görev ve sorumlulukların katı bir iç odaklı örgüt yapısı ile desteklendiği bir örgüt kültürünün hâkim olduğunu ifade etmektedir. Beytekin vd. (2010) tarafından Ege Üniversitesinde yürütülen çalışmada hiyerarşi ile pazar kültürünün baskın, klan ile

adokrasi kültürlerininse düşük olduğu belirlenmiştir. Giritli, Öney, Topçu ve Acar, (2013) tarafından Türkiye'deki inşaat sektöründe yapılan çalışmada örgüt kültürleri arasında en yüksek değerde hiyerarşi kültürü bulunmuş, onu klan, adokrasi ve pazar kültürü takip etmiştir. Uzun'un (2007) otel işletmelerinde yaptığı çalışmada ise otellerin çoğunluğunda hiyerarşi ile klan kültürlerinin yüksek olduğu bulunmuştur. Aydın ve Göksel'in (2012) kamu hastanelerindeki mevcut örgüt kültürünü tespit etmeyi amaçladıkları çalışmalarında genel olarak hiyerarşi kültürünün hastane örgütlerinde baskın olduğu tespit edilmiştir. Özdevecioğlu ve Akın (2013) yöneticilerin örgüt kültürü ve örgütler arası vatandaşlık davranışları algılamalarına yönelik yürüttükleri çalışmada 224 adet kamu kurumundaki çalışanlar üzerinden elde ettikleri veriler neticesinde bu kurumlarda baskın kültürün hiyerarşi kültürü olduğunu tespit etmişlerdir. Benzer örgüt yapılarında gerçekleştirilen söz konusu araştırma sonuçları ile çalışmamızda ortaya çıkan bulguların desteklediği görülmüştür.

Öte yandan Cameron, Freeman'nın (1991) ABD'deki 334 eğitim kurumunda gerçekleştirdikleri çalışmada, örgütlerin %53'ünün klan ve %26'sının hiyerarşi kültürüne sahip olduklarını tespit etmişlerdir. Uygulamada hiyerarşinin yüksek çıkması çalışmamızdaki bulguyu desteklememektedir. Bu farklılığın yönetimdeki kültürel etkilerden kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Kandemir vd., (2016) tarafından Isparta ilinde kafe işletmelerinde yapılan çalışmada, 287 çalışan üzerinden toplanan verilerin analizi neticesinde klan kültürünün en fazla, hiyerarşi kültürünün ise en az olduğu tespit edilmiştir. Erdem vd. (2010) tarafından Fırat Üniversitende görevli akademisyenler üzerinden toplanan veriler ile yapılan analiz neticesinde klan ve adokrasi kültürünün hiyerarşi ve pazar kültürüne oranla daha baskın olduğu tespit edilmiştir. Bu bulguların çalışmada elde edilen bulguyu desteklememesi çalışmaların farklı faaliyet alanlarında yürütülmesinden kaynaklanabilmektedir.

Yukarıda yapılan açıklamalar ve araştırma bulgularına dayanarak; hizmet, üretim ve kamu örgütlerinde, hiyerarşi ve pazar kültüründen oluşan mekanik bir kültür yapısının baskın olduğu görülmektedir. Bu durum söz konusu alanlarda faaliyet gösteren işletmelerde klasik yönetim anlayışının yerleştiğinin bir göstergesi olarak yorumlanabilir. Zira çıkan sonuçlarla bu işletmelerde yönlendirici liderlik anlayışının benimsendiği görülmektedir.

Çalışmamızın diğer bir değişkeni olan örgütsel güven ile örgütsel güven alt boyutları olan yöneticiye güven ve örgüte güvenin tanımlayıcı istatistiksel analiz sonuçlarına göre söz konusu değişkenlerin ortalama düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yönetim literatüründe yer alan Zhang vd. (2008), Mete ve Serin (2014), Cho ve Song (2017), Tosunoğlu (2014), Eğriboyun (2013), Aksoy (2012), Altınöz vd.’nin (2013) yaptıkları çalışmalarda da örgütsel güven ve alt boyutlarının ortalama düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür. Dolayısıyla literatürde yer alan sonuçlar çalışmamızı destekler niteliktedir.

Bu çalışmada yöneticiye güven ifadelerinden en yüksek ortalamaya sahip olan değişkenler sırasıyla; “yöneticimin işinden ayrılmayacağına güvenim tamdır.” ve “yöneticimin işiyle ilgili olarak makul düzeyde kavrama yeteneğine sahip olduğuna güvenim tamdır.” ifadeleridir. Durdağ ve Naktiyok (2011) tarafından Erzurum ilinde faaliyet gösteren kamu hastanelerinde görevli 205 hemşire ile yapılan anket neticesinde toplanan verilerden elde edilen bulgularda da aynı iki seçeneğin yüksek çıktığı görülmektedir. Genel olarak üretim, hizmet ve kamusal alanda faaliyet gösteren işletmelerde gerek yöneticiye güvenin gerekse de örgüte güvenin yüksek olacağı literatürde ve çalışmamızda yer alan bulgularla ortaya konulmuştur. Bu işletmelerde yüksek düzeyli güven; örgütsel faaliyetlerde çalışanların ve yöneticilerin olumlu davranışlarının gelişmesine, insan kaynakları politikaları ile prosedürlerinin ve örgüt kültürünün gelişmesine katkıda bulunmakta ve yöneticilerin astları destekleyen bir davranış sergilemesini sağlamaktadır.

Tanımlayıcı istatistiksel analiz sonuçlarına göre örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarının puan ortalamaları yüksek bulunmuştur. Ancak çalışanların örgütleri ile arasındaki psikolojik bağ olarak ifade edilen (Mowday, 1982; Brown, 1996; Meyer ve Allen, 1991; Angle ve Perry, 1981; Steers, 1977; Wiener, 1982) tutumsal bağlılık yaklaşımı olarak nitelendirilen ve çalışmamızda “duygusal zorunluluk” bağlılığı olarak adlandırdığımız bağlılık boyutunun daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu durum; işletmenin çalışanlar için özel bir anlam taşıdığını ve çalışanların işten ayrılmalarının onlarda suçluluk duygusu uyandıracak, çalışanların örgütsel hedefleri ve çıkarları karşılayacak şekilde hareket etme konusunda kendilerini ağır bir yükümlülük altına girmiş gibi hissedeceğini, çalışanların bağlılık duymak adına örgütleri tarafından bir ödül veya statü verilmesine gereksinim duymayacağını diğer

bir ifade ile karşılığında herhangi bir şey beklemeden, örgüt üyeliğini devam ettireceğini ifade etmektedir (Wiener, 1982).

Durna ve Eren (2005) tarafından Niğde’de bulunan eğitim ve sağlık alanında yapılan bir çalışma sonucunda da işgörenlerin duygusal ve normatif bağlılıklarının, devam bağlılığından yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca Özenir (2015) tarafından Hatay’da bulunan otomobil satış, servis, bakım ve sigorta hizmeti veren bir işletmede çalışanların örgütsel iletişim, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetlerinin incelenmesi amacıyla yapılan çalışmada, duygusal ve zorunluluk bağlılığı, devam bağlılığına nazaran yüksek bulunmuştur. Aynı şekilde Bozkurt ve Yurt (2013) tarafından yapılan çalışmada da benzer sonuç elde edilmiş, çalışanların duygusal ve normatif bağlılıkları devam bağlılıklarına göre yüksek bulunmuştur. Buna göre araştırmamızda elde edilen sonuçların literatürü desteklediği görülmektedir.

Öte yandan Özutku’nun (2008) Türk Silahlı Kuvvetleri bünyesinde bulunan bir askeri fabrikada yapmış olduğu araştırma sonucuna göre çalışmamızda elde edilen bulguların aksine işgörenlerin devam bağlılıklarının, duygusal ve normatif bağlılıktan yüksek olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu farklılığın seçilen kurumda katı bir hiyerarşik yapının varlığından ve katılımcı yönetimden ziyade yönlendirici bir yönetimin etkinliğinden kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Devam bağlılığı çalışanları örgüte bağlayan bir güç olarak ifade edilmesinden bahisle (Becker, 1992), çalışanların kurumlarına karşı duygusal bağdan uzak, sadece maddi menfaat elde etmek için bir bağ hissettiği şeklinde yorumlanabilir. Başka bir anlatımla devam bağlılığı yüksek çalışanlar; kendilerini örgüte bağlayan yan bahislerden, örgütten ayrılmaları halinde katlanacakları maliyeti düşündüklerinden, kendilerini zorunlu hissettikleri ya da ihtiyaç duyduklarından dolayı örgütte kalmaya devam ederler (Mowday vd., 1982; Becker, 1960).

Araştırmada kullanılan değişkenlerin birbiri ile olan ilişkilerini ortaya çıkarmak amacıyla yapılan korelasyon analizleri sonuçlarına göre, örgüt kültürü ile örgütsel güven arasında yüksek düzeyli ve pozitif bir ilişkinin varlığı görülmektedir. Alt boyutlar arasındaki ilişkiler incelendiğinde, klan ve adokrasi kültürü ile yöneticiye güven arasında yüksek düzeyli pozitif, örgüte güvenle orta düzeyli pozitif bir ilişki belirlenmiştir. Ancak hiyerarşi ve pazar kültürünün hem yöneticiye güven hem de örgüte güven ile zayıf ve pozitif bir ilişki içinde olduğu görülmektedir.

Yönetim literatüründe; Kahveci ve Demirtaş (2014), Yaşar (2005), Dinç (2007), Koşar ve Yalçinkaya (2013) tarafından yapılan çalışmalarda da örgüt kültürü ile örgütsel güven arasında yüksek düzeyli ve pozitif bir ilişki tespit edilmiş dolayısıyla çalışmamız literatürde yer alan bulgularla desteklenmiştir. Üretim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin; esneklik, kendiliğinden oluşma, dinamiklik ve bireysellik niteliklerinin hâkim olduğu, yeniliklere ve durağan olmayan çevreye çabuk uyum sağlayan, organik süreçli, klan ve adokrasi kültürüne sahip oldukları takdirde, yöneticilerinin dürüstlük ve doğruluk gibi unsurları içeren etik davranışları, çalışanlar tarafından olumlu şekilde algılanacak, çalışanların yöneticilerine olan inançları yüksek olacak dolayısıyla bu inanca sahip olan işgörenler daha verimli, daha sadık, daha itaatkâr ve daha uyumlu olacaktır. Dinç (2007), örgütlerde astlar ve üstler arasında çift yönlü ve esnek bir iletişim dizgisinin varlığının, çalışanların hem örgüte hem de yöneticiye güvenlerinin oluşmasında ve artmasında rol oynadığı, motivasyonu artırdığı ve çalışanların istek ve beklentilerinin dile getirilmesine kolaylık sağladığı, şeklinde ifade edilmiştir. Araştırma bulgularına ve yönetim literatüründeki örgüt kültürü ile örgütsel güven ilişkisine dair bulgulara dayanarak üretim sektöründe güvene dayalı ilişkilerin kurulması çalışanların birlik olma duygusunu geliştirecek, onların ortak değerler, normlar ve hikayeler etrafında birleşmelerini diğer bir ifade ile örgüt kültürünü benimsemelerini sağlayacak bunun da sonucu olarak çalışanların örgütsel bağlılıkları artacaktır (Schein, 1990).

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında yüksek düzeyli ve pozitif bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Alt boyutlar arasındaki ilişki incelendiğinde, klan ve adokrasi kültürünün duygusal zorunluluk bağlılığı ile arasında yüksek düzeyli pozitif, devam bağlılığı ile arasında zayıf düzeyli pozitif bir ilişki belirlenmiştir. Hiyerarşi ve pazar kültürünün her iki bağlılık alt boyutu ile arasında zayıf ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Klan ve adokrasi kültürünün duygusal zorunluluk bağlılığı ile aralarındaki ilişkinin yüksek oluşu bu kültürün baskın olduğu örgütlerde işgörenlerin; örgütsel hedeflere ve örgüt içinde paylaşılan değerlere bağlı olduklarını, işletmeye karşı güçlü olumlu tutum sergilediklerini, daha iyi performans göstereceklerini, örgütün hedeflerine ulaşılması için çaba sarf etme eğiliminde olacaklarını göstermektedir. Dolayısıyla klan ve adokrasi kültürünün baskın olduğu örgütlerde çalışanların işten ayrılma eğilimleri düşük olacak, esnek ve özgün bir örgüt yapısı ile çalışanların yöneticilere olan

güvenlerinin artması sağlanabilecektir. Özetle, üretim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde, yöneticiler akıl hocası gibi ya da yol gösteren bir yardımcı gibi davrandıklarında, çalışanların işini kolaylaştırıp, onlara karşı anne/baba rolünde olduklarında, sadakati ve gelenekleri ön plana çıkarıp, odak noktasına insanı aldıklarında aynı zamanda gelişime ve yeniliğe açık bir tutum sergilediklerinde çalışanların duygusal olarak arzu edilen bağlılıkları gelişecektir. Bununla beraber menfaat ilişkisine dayalı devam bağlılığının da azalmasını sağlayacaklardır.

Çalışmamızda elde edilen korelasyon analizi sonuçlarına göre örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında genel olarak yüksek düzeyli ve pozitif bir ilişki belirlenmiştir. Bu ölçeklerin alt boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında; yöneticiye güvenin duygusal zorunluluk bağlılığı ile arasında yüksek düzeyli ve pozitif, devam bağlılığı ile arasında zayıf düzeyli pozitif bir ilişki belirlenmiştir. Ancak örgüte güvenin duygusal zorunluluk bağlılığı ile arasında orta düzeyli pozitif bir ilişki, devam bağlılığı ile arasında ise zayıf yönlü ve pozitif bir ilişki görülmektedir. Bu durum çalışanların tutumsal bağlılıklarının artışına bağlı olarak onların yöneticilerine olan güvenlerinin de artacağını bunun da çalışanlarla yönetenler arasındaki dikey iletişimi artıracakını ifade etmektedir (Shockley-Zalabak vd., 2000: 35). Polat (2009: 58), Demircan ve Ceylan (2003: 144-145) örgütsel güvenin yüksek olduğu çalışma ortamında işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının aynı yönlü arttığını ve iki değişkenin yakından ilişkili olduklarını belirtmektedirler. Diğer bir ifade ile yöneticinin; İşiyile ilgili önemli konularda teknik olarak yeterli düzeyde bilgili ve becerikli olduğuna, İşiyile ilgili üzerinde iyi düşünülmüş doğru kararlar alacağına, İşinden ayrılmayacağına, İşiyile ilgili olarak makul düzeyde kavrama yeteneğine sahip olduğuna, İşini makul bir biçimde yaptığına, Herhangi bir konuda söylediklerinin doğruluğuna, İşini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine, İşiyile sırasında yaptıklarını dikkatlice düşüneceğine, ilişkin çalışanlarca güvenin tam ya da yüksek olması onların örgütlerine karşı arzu edilen bağlılık olan duygusal ve normatif bağlılıklarını artıracak, arzu edilmeyen devam bağlılığını ise düşürecektir.

Bu çalışmada araştırma modeli çerçevesinde geliştirilen hipotezlerin test edilmesi amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır. İlk olarak örgüt kültürünün örgütsel güven üzerindeki etkisi test edilmiştir. Bulgular, örgüt kültürünün örgütsel güven üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu göstermektedir. Bu sonuç literatürde

bulunan çalışmalarla paralellik göstermektedir (Dinç, 2007; Yüksel, 2009; Koşar ve Yalçinkaya, 2013; Kahveci, 2015). Klan ve adokrazi kültürünün yöneticiye güven üzerinde pozitif bir etkisi bulunmakla beraber, hiyerarşi ve pazar kültürünün yöneticiye güven üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Bu sonuca dayanarak, büyümeye ve yeni kaynaklar elde etmeye aynı zamanda da çalışan odaklı, yöneticisinin bir danışman ve ebeveyn gibi olduğu, katılımcı ve rahat bir iş ortamının sağlandığı klan ve adokrazi tipi işletmelerde, çalışanlar yöneticilerine yüksek düzeyde güven hissedeceklerdir.

Araştırmanın diğer önemli bulgusu örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkisinin olmasıdır. Bu sonuç literatürdeki diğer çalışmalarla paralellik göstermektedir (Tiryaki, 2005; Özcan, 2011; Seher, 2011; Diker, 2014; Köse, 2014; Ulutürk, 2016; Goodman vd., 2001; Singh, 2007; Taylor vd., 2008). Klan ve adokrazi kültürünün duygusal zorunluluk bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmuş, hiyerarşi ve pazar kültürünün ise duygusal zorunluluk bağlılığı üzerinde herhangi bir etkisi tespit edilememiştir. İşletme amaçlarının gerçekleştirilmesini; insan kaynağının gelişimine, takım çalışmasına bağlayan bunun yanında; yönetim tarzının uyum ve katılımı ifade edildiği klan ve adokrazi tipi örgütlerde, çalışan bağlılığının duygusal ve normatif olarak artacağı beklenmektedir. Kaldı ki bu işletmeler çalışanları için özel bir anlam taşır ve bireyler kendilerini işletmelerinin bir parçası gibi görürler. Dolayısıyla, üretim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde, çalışan odaklı bir yönetimin varlığı beraberinde işten ayrılma niyeti olmayan işine sadık çalışanlar ortaya çıkaracaktır. Bu durumun tersinin geçerli olduğu, diğer bir ifade ile faaliyetlerinin kurallara dayalı olduğu, prosedürlerle insanların yönlendirildiği, yöneticilerin koordinatör rolünde ve üretim odaklı olduğu işletmelerde çalışan bağlılığı duygusal ve normatif bağlılık şeklinde olmayacaktır.

Bulgular, örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkinin varlığını ortaya koymaktadır. Bu durum, yönetim literatüründe yer alan çalışmalarla paralellik göstermektedir (Morgan ve Hunt, 1994; Podsakoff vd., 1996; Garbarino ve Johnson, 1999; Ruyter ve Wetzels, 1999; Aryee, Budhwar ve Chen, 2002; Bansal vd., 2004; Obeng ve Ugboro, 2003; Perry, 2004; Kamer, 2001; Demircan, 2003; Özbek, 2006; Yılmaz, 2008). Ayrıca, yöneticiye güven ve örgüte güvenin duygusal zorunluluk bağlılığı üzerinde yüksek düzeyde, devam bağlılığı üzerinde ise oldukça

düşük düzeyde bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, teknik anlamda yeterli, doğru kararlar verebilen, istikrarlı, kavrama yeteneği yüksek ve adaletli yöneticilerin olduğu işletmelerde, çalışanlar tamamen menfaat odaklı değil gerçekten yüksek istek ve motivasyonla duygusal bağlılığı yüksek olarak işgöreceklendir.

Bulgular, örgütsel güvenin örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisinde kısmi aracılık etkisi olduğunu göstermektedir. Çünkü, örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel güven devreye girdiğinde örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi azalmaktadır. Örgütsel güven, örgütsel bağlılığın iyileştirilmesinde, bireysel ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde önemli bir faktör olarak gösterilmektedir. Bir kurumda güven ortamının varlığı bireyleri bir arada tutar, birbirlerine güvenmelerini ve birbirlerine karşı açık olmalarını sağlar (Rehfeld, 2001; ve Mayer vd., 1995). Dolayısıyla örgütsel güvenin yüksek olduğu işletmelerde, çalışanların bağlılık türleri ve düzeyleri değişebilmekte ve örgüt kültürünün örgütsel bağlılık düzeyini yönlendirici işlevi azalmaktadır. Diğer bir ifade ile işletmelerde örgüt kültürüne ve örgütsel güvenin düzeyine bağlı olarak çalışanların örgüte bağlılıkları oluşacaktır. Öte yandan klan ve adokrasi kültürünün duygusal ve zorunluluk bağlılığı ile devam bağlılığı üzerindeki etkisinde örgüte ve yöneticiye güvenin kısmi aracılık etkisi tespit edilmiştir. Çünkü klan ve adokrasi kültürü ile duygusal zorunluluk bağlılığı ilişkisinde yöneticiye ve örgüte güven devreye girdiğinde klan ve adokrasi kültürünün duygusal zorunluluk bağlılığı üzerindeki etkisi azalmaktadır. Aracılık etkisine ilişkin yapılan analizler hiyerarşi ve pazar kültürünün örgütsel bağlılık alt boyutları ve örgütsel güven alt boyutları üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı göstermektedir.

Çalışmamızda araştırmaya katılan çalışanların örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven düzeylerinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği de test edilmiştir. Yapılan analiz sonuçlarına göre çalışanların örgüt kültürü algısı cinsiyet değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Kaldı ki cinsiyet konusundaki araştırmalarda çoğu zaman birbiri ile tutarlı sonuçlar tespit edilememiştir. Bazı çalışmalarda kadınların (Boylu ve Sökmen, 2011; Özgözü, 2015), bazı çalışmalarda da erkeklerin (Aydıntan ve Göksel, 2012; İra ve Aksu, 2009) algılarında anlamlı farklılıklar tespit edilmiş, bazılarında ise herhangi bir farklılık tespit edilememiştir (Gürdoğan ve Yavuz, 2013; Erdem vd.,

2010). Örgüt kültürü algısında cinsiyete göre değişim olmaması örgüt içindeki paylaşılan değerlerin, sembollerin kadın ve erkek çalışanlarca aynı şekilde algılandığı göstermektedir. Bu durumu ülkemizde genel anlamda baskın olan kollektivist kültürle bağdaştırmak yanlış olmayacaktır. Kadın ve erkeğin aynı rekabet ortamında aynı işletmede aynı imalathanede aynı ürünü ürettiğini düşündüğümüzde üretim sektöründe iki cinsiyetin de benzer stres ortamında bulunmaları onların benzer değerler üretmesinde etkili olabilecektir. Bu anlamda paylaşılan değerlerin iki cinsiyet için de aynı anlam içermesi çok da beklenmeyen bir durum olmayacaktır.

Öte yandan örgütsel güven ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu sonuç, ilgili literatürde yer alan çalışmalarla (Yazıcıoğlu, 2015; Artuksu, 2009; Öztürk, 2010; Büte, 2011; Altaş ve Kuzu, 2013) uyum sağlamamaktadır. Söz konusu uyumsuzluğun bahse konu çalışmaların farklı sektörlerde ve farklı kültürlerde yapılmış olmasından kaynaklanabileceği değerlendirilmektedir. Benzer şekilde örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık alt boyutlarının da cinsiyete bağlı olarak farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuç; ülkemizde yoğunlaşan kadın istihdamına dayalı olduğu, iş nitelik ve çalışma koşullarının da eşit olduğu, kadınların ve erkeklerin aynı istihdam koşullarında çalıştıkları işletmelere aynı düzeyde bağlılık duyacakları, kadınların lehine çalışma koşullarının ayarlanabildiği, gerekçeleri ile kadınların da erkekler gibi işine ve işletmesine bağlı çalışanlar olarak iş dünyasının her alanında yer aldığından yola çıkılarak açıklanabilir.

Elde edilen analiz sonuçları demografik değişken olarak yaş faktörünün de cinsiyet değişkeni gibi örgüt kültürü, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ile bunlarının alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir. Örgüt kültürü algısına ilişkin olarak, literatürde benzer bulgular yer almaktadır (Erdem vd., 2010; Çapan, 2016). Bu durum örgüt içi kültürel değerlerin her yaş grubu tarafından cinsiyette olduğu gibi aynı şekilde algılandığını ifade etmektedir. Bu yaygın bir örgüt kültürünün oluşturulup geliştirilmesi için arzu edilen bir durum olmaktadır. Çünkü örgüt kültürü değerlerinin herkesçe paylaşılmasını gerektirir.

Bu çalışmada, yönetim literatürünün, yaş değişkenine göre örgütsel bağlılığın anlamlı farklılık gösterdiğine ilişkin bulgular içerdiği görülmektedir (Cohen, 1993; Angle ve Perry, 1981; Allen ve Meyer, 1991; Mowday vd., 1979). Söz konusu

farklılığın kültürel farklılıktan kaynaklı olduğunu görülmektedir. Bunun yanında ülkemizde araştırma bulgularımızla benzer şekilde örgütsel bağlılık ve yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı çalışmalar bulunmaktadır (Taşkın ve Dilek, 2010). Öte yandan, Yalçın ve İplik (2005) yapmış oldukları çalışmada yaş ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir.

Analiz sonuçlarına göre, örgütsel güven ile çalışan yaşı arasında anlamlı bir farklılık belirlenememiştir. Bu durum ilgili literatürle desteklenmektedir (Büte, 2011; Tokgöz ve Seymen, 2013; İşcan ve Sayın, 2010; Kılıçlar, 2011). Bu sonuç çalışanların yaşlarına göre yöneticilerine ya da örgütlerine olan güvenlerinin değişmediğini göstermektedir. Gerek genç işgücü gerekse de yaşı ilerlemiş işgücü şayet klan ve adokrasi kültürü tipinin baskın olduğu örgütler ve yöneticinin yüksek seviyede güvenilir olduğu örgütlerde yer alırsa, iki istihdamın da örgütsel güven algılarının paralel bir şekilde yönetilebilmesi kolaylaşacaktır. Eğitim değişkenini incelediğimizde de yukarıdaki değişkenlerle benzer şekilde anlamlı bir farklılık içermediği tespit edilmiştir. Bu durumda eğitim durumu yüksek olanla düşük olanların örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven algılarının aynı olduğu, bu durumun üretim sektörüne bağlı bir sonuç olduğu değerlendirilmektedir.

Ancak çalışmamız demografik değişkenlerden çalışma yılı ya da kıdem değişkenine bağlı bir takım dikkat çeken sonuçlar içermektedir. Söz konusu değişkene göre örgüt kültürü alt boyutu olan hiyerarşi ve pazar kültürü ile örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık alt boyutları olan duygusal zorunluluk bağlılığı ve devam bağlılığı ile anlamlı farklılık göstermektedir. Bu sonucun ilgili literatür ile desteklendiği görülmektedir (Durna ve Eren, 2005; Demir, 2006; Özbek, 2006; Mowday vd., 1979; Angle ve Perry, 1981; Özutku, 2008). Mesleklerine yatırım anlamına gelen kıdem ya da çalışma yılının artması ile genç yaştaki çalışanlara göre, mesleki başarı ve tecrübesi gelişmiş olan yaşlı ya da kıdemli çalışanların duygusal ve normatif bağlılıklarının arttığı görülmektedir. Diğer bir ifade ile çalışanların meslekte geçen sürelerinin artması ile bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyumdan ve çalışanların memnuniyetlerinin artmasından kaynaklı “duygusal bağlılıkları” ve kendini işletmeye adanmayı, sadakati teşvik eden bir kültürden türeyen “normatif bağlılıkları” artmaktadır. Yani çalışma yılı yüksek olan çalışanlar “duygu” ve “sadakət” ekseninde bağlılıklarını artırır. Çalışanların çalışma yılının artması ile

örgüte yaptıkları kişisel yatırımların da arttığı düşünüldüğü zaman bu yatırımlara karşılık elde edilecek maddi menfaatleri düşünecek olan çalışanların da benzer şekilde devam bağlılıkları da artacaktır.

Yukarıda ortaya koyulan bulgular doğrultusunda, üretim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin,

- Faaliyetlerinin kurallara dayalı olduğu, prosedürlerin çalışanları yönlendirdiği,
- Rekabet odaklı ve çalışanlarının üretim odaklı olduğu,
- Yöneticilerinin koordinatör, organizatör rolünde olduğu aynı zamanda üretim odaklı, rekabetçi ve zorlayıcı olduğu,
- Bir arada tutan unsurun prosedürler, kurallar ve politikalar olduğu,
- Faaliyetlerin sorunsuz devam etmesinin önemli olduğu,
- Pazar payını artırma amaçlı saldırgan stratejileri benimsediği,
- Sürekliliğe ve istikrar çok önem verdiği,
- Rekabeti iyi bildiği ve sürekli başarıma amacında olduğu,
- Başarıyı yüksek pazar payına sahip olmakla eşdeğer tuttuğu, görülmektedir (Cameron ve Quinn, 1999; Yu ve Wu, 2009: 39).

Yani bu işletmelerin hiyerarşi ve pazar kültürünü yaygınlaştıran mekanik süreçli işletmeler olduğunu görmekteyiz. Bununla birlikte bu işletmelerde yöneticiye güvenin ve duygusal zorunluluk bağlılıklarının yüksek olduğu dikkat çekici bir bulgu olarak görülmektedir. Başka bir ifade ile çalışan odaklı bir işleyişten çok başarı ve rekabet odaklı bu tarz işletmelerde çalışanların bağlılıkları arzu edilen duygusal bağlılık boyutundadır. Yani çalışanlar, kariyerlerinin geri kalanını da aynı işletmede geçirmekten mutluluk duyacak, problemleri kendi problemleri gibi algılayacak, kendilerini iş yerinin bir parçası gibi görecek, işletmeleri onlar için özel bir anlam ifade edecek, çalışanların işletmelerine karşı güçlü aidiyetleri olacak, bireyler çalışmaya devam etmeyi bir yükümlülük olarak görmeyecekler. Ayrıca yapılan analizlerle klan ve adokrasi kültürü algısının duygusal zorunluluk bağlılığı ve devam bağlılığı üzerindeki etkisinde örgütsel güven alt boyutları olan yöneticiye güven ve örgüte güven kısmi aracılık yapmaktadır. Bu sonuç, klan ve adokrasi kültürü ve duygusal zorunluluk ile devam bağlılığı ilişkisinin yöneticiye ve örgüte güvenle gerçekleştiği şeklinde yorumlanabilir.

Bunun yanısıra demografik değişkenler açısından yapılan analiz sonuçları üretim sektöründe çalışanların; cinsiyet, yaş ve eğitim durumlarının örgüt kültürü örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve bunların alt boyutları ile farklılaşmadığı, yalnızca çalışma yılı dediğimiz kıdem değişkeni ile hiyerarşi ve pazar kültürünün ve örgütsel bağlılık ile örgütsel bağlılık alt boyutları olan duygusal zorunluluk ile devam bağlılıklarının farklılaştıkları belirlenmiştir.

Bu çalışmada elde edilen sonuçlar çerçevesinde, üretim sektöründe çalışanların ve bu sektörde faaliyet gösteren işletmelerin yaygın ve güçlü bir kültür oluşturarak hem yöneticiye güven hem de örgütün kendisine güven noktasında örgütsel bağlılık oluşturabilmeleri için sunulabilecek öneriler müteakip paragraflarda belirtilmektedir.

Klan ve adokrasi kültürünün duygusal ve normatif bağlılıkla olan ilişkisi gözönüne alındığında, üretim sektöründe bulunan işletmeler çalışanlarda arzu edilen duygusal bağlılığı oluşturabilmeleri için, klasik yönetim anlayışından uzaklaşarak, insanı merkeze alan, çalışan odaklı, modern yönetim anlayışına ağırlık vermeleri gerekli, kararsızlık ve belirsizlik durumlarında uyumluluğu, esnek olmayı ve yenilikçiliği teşvik etmeli, yönetimde daha fazla demokrasiyi, daha az bürokrasiyi benimsemelidir.

İşletmelerde, örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki yüksek düzeyli ilişkidен yola çıkılarak, örgüt içi iletişim örüntüleri zorlayıcı olmaktan çıkarıp, yatay ve dikey olarak iletişimin rahatlıkla kurulabilidiği bir örgüt yapısı oluşturulmalıdır. Bu sağlanabilirse çalışanlar kendilerini ifade etme fırsatı bulacak, samimi bir çalışma ortamı oluşacak, dolayısıyla duygusal bağlılığı artan bir çalışan topluluğu elde edilecektir. Diğer bir ifade ile işletmelerin bir aile modeli olabilmesi için yöneticilere düşen ne ise yapılmalıdır. Çalışanların kariyerlerinin geri kalanını mevcut iş yerlerinde geçirmeye isteklendirilmeleri için, yöneticilerin koordinatörden ziyade adeta bir aile büyüğü gibi davranması gerekmekte, onların kendilerini ifade edebileceği, yöneticinin güven verdiği bir çalışma ortamı tesis edilmelidir.

Öte yandan işletmelerde yöneticiye yüksek seviyede güven sağlanabilmesinin de çalışan bağlılığı için önemli olduğu görülmektedir. Bu kapsamda yöneticinin işi ile ilgili teknik konularda kendisini geliştirmesi, kararlı duruşu, işine olan bağlılığı,

zekası ile ortaya koyduğu iş görme becerisi, dürüstlüğü ve samimiyeti, kriz durumunda krizle mücadele etme yeteneği, iletişime açık adil yönetim anlayışı hususlarının çalışanlarca dikkatle takip edildiği unutulmamalıdır. Ayrıca işletmeye güvenin de örgütsel bağlılık için önem arz ettiğinden dolayı, yöneticilerin işletmede adil ortamın sağlanması, ödül ve cezanın şeffaf olarak dağıtılması konusunda dikkatli olması gerekmektedir.

İşletmelerin problemlerini kendi problemi gibi algılayan duygusal bağı yüksek bireylerle işgörülmesi arzu edilmektedir. Bu maksatla işletmenin bir arada kalmasını sağlayacak olan sadakatin sürdürülebilir olmasına gayret edilmeli bu kapsamda kendisini işletmenin adeta bir parçası gibi hisseden, işletmesine kendisini adanmışçasına işgören bireyin katılımcı ve rahat hissedebileceği ortama ihtiyacı olduğu akıldan çıkarılmamalıdır.

İşletmenin çalışan için özel bir anlam ifade etmesi o işletmede başarının nasıl hedeflendiği ile çok yakından ilgilidir. Zira başarıyı insan kaynağı gelişimine, takım çalışmasına ve çalışanları dikkate almaya odaklayan işletmelerin çalışanı için özel bir anlam ifade ettiği unutulmamalıdır.

Örgütsel katılım yüksek olmalıdır. Örgütte işgörenlerin; teşvikinde, aktif olarak dinlenmesinde, yaşanması muhtemel korku ve endişelerin en aza indirilmesinde çalışanlarla daha yoğun bir empati kurulmasında etkili olabilecek yöntemler geliştirilmeli ve uygulanmalıdır. Bunu somutlaştıracak olursak çalışanlara mentörlük desteği sağlanmalıdır.

Çalışanların örgütteki görevleri ile ilgili beklentileri hakkında net bir bilgiye sahip olmadığı zaman ortaya çıkan belirsizliğin giderilmesi gerekmektedir. Başka bir ifade ile çalışanın iş standartlarının bulunmadığı, çalışana yapılan bildirimlerin açık olmadığı durumlarda çalışanlar belirsizlik içinde işgörürler. Bunun neticesinde duygu karışıklığı yaşayarak yeteneklerini ve çabalarını nasıl yönlendireceklerini bilemez hale gelirler. Doğal olarak örgütsel bağlılık noktasında gerileme yaşarlar. Öte yandan çalışanlardan görev tanımlarında yer almayan işlerin talep edilmesi de onlarda olumsuz bir etki yapacaktır. Görev tanımı ile beklenen iş arasında uyumsuzluk olmamalıdır. Bu uyumsuzluk bir işletme sorunudur. Bu durumun yaşanmaması için çalışanlardan kendileri ile ilgisiz olan görevlerin yapılması istenmemelidir.

Örgütsel bağlılığın istenmeyen seviyelere düşmesine sebep olan diğer bir örgütsel sorun aşırı görev verilmesidir. Aşırı görev çalışanların yetenek ve motivasyonunu aşan talepler neticesinde oluşmaktadır. Bu durum çalışanda fazla iş bitirmek için baskıda kalma sonucunu doğuracaktır. Ancak tamamlayamadığı durumlarda bu onu duygusal anlamda olumsuz etkileyecek bu da onun bağlılık noktasında zayıflamasına sebep olacaktır. Bunun yaşanmaması için görev tanımları iyi belirlenmeli ve bu tanıma uyan layık çalışanlar görevlendirilmelidir.

Bu çalışma özel bir kurumda sınırlı sayıda işgören ile gerçekleştirilmiştir. Gelecekte yapılacak olan çalışmalara; bu araştırmanın uygulama alanının genişletilerek, ülkemiz genelinde daha kapsamlı olarak yapılması, daha fazla örneklem ile örgütsel adalet, örgütsel destek gibi değişkenlerin çalışmaya dahil edilerek modelin yordanması, önerilebilir. Böylelikle değişkenler arasındaki ilişkinin daha net bir şekilde ortaya konulabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Acar, A. Z. (2013). Farklı Örgüt Kültürü Tipleri ve Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 5-31.
- Agun, Hazel (2011). *Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Akın, M. (2008). Örgütsel Destek, Sosyal Destek Ve İş/Aile Çatışmalarının Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkileri. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(2), 141-170.
- Akın, U. ve Orman, E. (2015). The Relationship Between Teachers' Organizational Trust and Organizational Commitment Levels. *SDU International Journal of Educational Studies*, 2(2), 92-102.
- Akıncı Vural, Beril ve Coşkun, Gül (2007). *Örgüt Kültürü: İletişim, Liderlik, Motivasyon, Bağlılık, Performans Açısından Değerlendirme*. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aksoy, Cenk (2012). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Çalışanların Adalet Alguları Açısından Güven Faktörünün İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dicle Üniversitesi, Diyarbakır.
- Alamur, Bayram. (2005). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde Bir Uygulama* Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Allen, Natalie J. ve John P. Meyer. 1990. "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization" *Journal of Occupational Psychology*. 63(1), 1-18.

- Altaş, S. S. ve Kuzu, A. (2013). Örgütsel Etik, Örgütsel Güven ve Bireysel İş Performansı Arasındaki İlişki: Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi*, 1(2), 29-41.
- Altınöz, M., Çakıroğlu, D., ve Çöp, S. (2013). Effects Of Talent Management On Organizational Trust: A Field Study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 843-851.
- Altuntaş, S., ve Baykal, U. (2010). Relationship Between Nurses' Organizational Trust Levels And Their Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Nursing Scholarship*, 42(2), 186-194.
- Angle, H. L., ve Perry, J. L. (1981). "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness". *Administrative Science Quarterly*. 1-14.
- Aranya, N., ve Ferris, K. R. (1984). "A Reexamination of Accountants' Organizational-Professional Conflict". *Accounting Review*, 1-15.
- Artuksu, Eda (2009). *İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Okulun Örgütsel Güven Düzeyine İlişkin Algıları (Malatya İli Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., ve Chen, Z. X. (2002). "Trust As a Mediator of the Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model". *Journal of Organizational Behavior*. 23(3), 267-285.
- Aslan, Bilge (2013). *Moderator Effect of Leader Member Exchange in the Relation Between Organizational Commitment and Turnover Intention: A Case Of SMEs*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çankaya Üniversitesi, Ankara.
- Asunakutlu, T . (2002). Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (9), 1-13

- Asunakutlu, T. (2007). Güven, Kültür ve Örgütsel Yansımaları. Kültürel Bağlamda Yönetimsel-Örgütsel Davranış. *Türk Psikologlar Derneği Yayınları*, 231-265.
- Athos, Anthony ve Pascale, T. Richard (2000). *Japon Yönetim Sanatı* (çev.: Ünal Çağlar). İstanbul: İz Yayıncılık
- Avcı, N. ve Küçükusta, D. (2009). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Anatolia: Turizm Arastirmalari Dergisi*, 20(1), 33-44.
- Aven, Forrest, Parker, Barbara ve Glenn Mc Evoy (1993), "Gender and Attitudinal Commitment to Organizations: A Meta-Analysis", *Journal of Business Research*, 26(1): 63-73.
- Aydıntan, B., ve Göksel, A. (2012). Cameron-Freeman-Quinn Örgüt Kültürü Tipolojileri Ekseninde Örgüt Kültürü Farklılaşma Dinamikleri. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 53-62.
- Baba, M. (1999). Dangerous liaisons: Trust, Distrust, And Information Technology In American Work Organizations. *Human Organization*, 58(3), 331-350.
- Bakan, İsmail (2011). *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*. Ankara: Gazi Kitabevi
- Bakan, İsmail, Büyükbeşe, Tuba ve Bedestenci, Çetin (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Bakiev, E. (2013). The Influence of İnterpersonal Trust and Organizational Commitment on Perceived Organizational Performance. *Journal of Applied Economics And Business Research*, 3(3), 166-180.
- Balay, R. (2000). *Özel Ve Resmi Liselerde Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.

- Baltacı, A., Tiyek, R. ve Burgazoğlu, H. (2016). Örgütsel Bağlılık, Çalışan Performansı Ve Motivasyon Faktörleri İle Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Sosyal Hizmet İşletmeleri Açısından İncelenmesi. *Afyon Kocatepe University Journal of Social Sciences*, 18(1), 49-77.
- Bansal, H. S., Irving, P. G. ve Taylor, S. F. (2004). A Three-Component Model Of Customer To Service Providers. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 32(3), 234-250.
- Baron, Reuben M. and Kenny, David A. (1986). "The Moderator-Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual, Strategic And Statistical Considerations". *Journal Of Personality And Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.
- Bartol, K. M. (1979). "Professionalism as a predictor of organizational commitment, role stress, and turnover: A multidimensional approach". *Academy of Management Journal*, 22(4), 815-821.
- Barutçugil, İsmet (2011). *Kültürler arası farklılıkların yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Baş, Türker (2006). *Anket Nasıl Hazırlanır? Uygulanır? Değerlendirilir?* Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Baştuğ, G., Pala, A., Kumartaşlı, M., Günel, İ., ve Duyan, M. (2016). Investigation of the Relationship Between Organizational Trust and Organizational Commitment. *Universal Journal of Educational Research*, 4(6), 1418-1425.
- Bate, P. (1984). The Impact of Organizational Culture on Approaches to Organizational Problem-Solving. *Organization Studies*, 5(1), 43-66.
- Bayraktaroğlu, Serkan (2008), *İnsan Kaynakları Yönetimi* (3. Baskı). Adapazarı: Sakarya Yayınları
- Baysal, A., C. Ve Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 2(1), 7-15.

- Becker, B. ve Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management On Organizational Performance: Progress And Prospects. *Academy of management journal*, 39(4), 779-801.
- Becker, H. S. (1960). "Notes on the Concept of Commitment". *American journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Becker, T. E. ve Billings, R. S. (1993). Profiles of commitment: An empirical test. *Journal of organizational behavior*, 14(2), 177-190.
- Becker, T. E. (1992). Foci And Bases Of Commitment: Are They Distinctions Worth Making?. *Academy of management Journal*, 35(1), 232-244.
- Benkhoff, B. (1997). "Disentangling organizational commitment: The dangers of the OCQ for research and policy". *Personnel review*, 26(1/2), 114-131.
- Bennis, W., ve Nanus, B. (1985). *The strategies for taking charge. Leaders*, New York: Harper Row.
- Bentein, K., Vandenberg, R., Vandenberghe, C., ve Stinglhamber, F. (2005). The Role of Change in the Relationship Between Commitment and Turnover: A Latent Growth Modeling Approach. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 468-482.
- Berberoğlu, G. (1990). Örgüt Kültürü ve Yönetmel Etkinliğe Katkısı. *Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8(1-2).
- Beytekin, O. F., Yalçınkaya, M., Doğan, M. ve Karakoç, N. (2010). The Organizational Culture at the University. *The International Journal of Educational Researchers*, 2(1), 1-13.
- Bishop, J. W., Scott, K. D. ve Burroughs, S. M. (2000). "Support, Commitment, and Employee Outcomes İn A Team Environment". *Journal of Management*. 26(6), 1113-1132.
- Blau, G. (1989). "Testing the generalizability of a career commitment measure and its impact on employee turnover". *Journal of Vocational Behavior*, 35(1), 88-103.

- Blau, G. J. ve Boal, K. B. (1987). Conceptualizing How Job Involvement And Organizational Commitment Affect Turnover And Absenteeism. *Academy of management review*, 288-300.
- Boylu, Y., ve Sökmen, A. (2011). Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespit Edilmesi: Ankara İlinde Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. *Sosyal Ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, (17), 39-65.
- Bozkurt, Ö., ve Yurt, İ. (2013). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Arastırma. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 121-139.
- Bozkurt, T. (1996), “İşletme Kültürü”, S. Tevrüz, (der.) *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi içinde* Ankara: Türk Psikologlar Derneği ve Kal-Der Yayını, B.2, 83-103.
- Boztepe, H. (2013). Halkla İlişkiler Perspektifinden Güven Kavramı: Katılımcılık, Şeffaflık Ve Hesap Verebilirlik İlkelerinin Kamu Kurumlarına Yönelik Güvenin Oluşmasındaki Rolü. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi/ Istanbul University Faculty of Communication Journal*, (45), 53-74.
- Börü, D., İslamoğlu, G., ve Birsal, M. (2007). Güven: Bir Anket Geliştirme Çalışması. *Öneri Dergisi*, 27(7), 49-59.
- Brown, R. B. (1996). “Organizational commitment: Clarifying the concept and simplifying the existing construct typology”. *Journal of vocational behavior*, 49(3), 230-251.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization Of Managers In Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 533-546.
- Burke, P. J., ve Stets, J. E. (1999). Trust And Commitment Through Self-Verification. *Social Psychology Quarterly*, 62(4) 347-366.

- Büte, M. (2011). Etik İklim, Örgütsel Güven Ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 171-192.
- Cakinberk, A. K., Dede, N. P., ve Yilmaz, G. (2014). Relationship Between Organizational Trust And Organizational Silence: An Example Of Public University. *Journal of Economics Finance and Accounting*, 1(2), 91-105.
- Cameron, K. (1983). Strategic responses to conditions of decline: Higher education and the private sector. *The Journal of Higher Education*, 54(4), 359-380.
- Cameron, K. S., Freeman, S. J., (1991). "Cultural Congruence, Strength and Type:
- Cameron, Kim S. ve Quinn, Robert E. (1999), *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Reading: Addison-Westley.
- Cameron, Kim S. ve Quinn, Robert E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based On The Competing Values Framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Carnevale, D. G., ve Wechsler, B. (1992). "Trust In The Public Sector: Individual And Organizational Determinants". *Administration & Society*, 23(4), 471-494.
- Celep, C., ve Yilmazturk, O. E. (2012). The Relationship Among Organizational Trust, Multidimensional Organizational Commitment and Perceived Organizational Support in Educational Organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46, 5763-5776.
- Cheng, Y., ve Stockdale, M. S. (2003). The Validity Of The Three-Component Model Of Organizational Commitment In A Chinese Context. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 465-489.
- Cho, Y. J., ve Song, H. J. (2017). Determinants Of Turnover Intention Of Social Workers: Effects Of Emotional Labor And Organizational Trust. *Public Personnel Management*, 46(1), 41-65.

- Chughtai, A. A. ve Zafar, S. (2006). "Antecedents and consequences of organizational commitment among Pakistani university teachers". *Applied HRM research*, 11(1), 39-64.
- Cohen, A. (1993). Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis. *Basic and Applied Social Psychology*, 14(2), 143-159.
- Cohen, A. (1996). On the Discriminant Validity of the Meyer and Allen Measure of Organizational Commitment: How Does It Fit with the Work Commitment Construct?. *Educational And Psychological Measurement*, 56(3), 494-503.
- Cook, J. ve Wall, T. (1980). New Work Attitude Measures Of Trust, Organizational Commitment And Personal Need Non-Fulfilment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 53(1), 39-52.
- Coopey, J. ve Hartley, J. (1991). Reconsidering the case for organisational commitment. *Human resource management journal*, 1(3), 18-32.
- Cosner, S. (2009). Building Organizational Capacity Through Trust. *Educational Administration Quarterly*, 45(2), 248-291.
- Covey, Stephen, R. (1992). *Principle-centered leadership*. New York, US: Fireside Book.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R. ve Rupp, D. E. (2001). "Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice". *Journal of Vocational Behavior*. 2(58), 164-209.
- Cummings, L. L. ve Bromiley, P. (1996). The organizational trust inventory (OTI). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 302(330), 39-52.
- Curry, J. P., Wakefield, D. S., Price, J. L. ve Mueller, C. W. (1986). On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 29(4), 847-858.
- Çağlar, İ. (2001). Yönetim-kültür bağlamında Türk yönetim modelinin saptanmasına yönelik kavramsal bir çalışma. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(3), 125-148.

- Çakar, N. D. ve Yıldız, S. (2009). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi:" Algılanan Örgütsel Destek" Bir Ara Değişken mi?. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 28(28), 68-90.
- Çapan, Mehmet (2016). *Örgüt Kültürü Ve İş Tatmini İlişkisi Gaziantep Tapu Ve Kadastro Bölge Müdürlüğü Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Gaziantep.
- Çavuş, Ş. ve Gürdoğan, A. (2008). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1), 18-34.
- Çekmecelioğlu, H. (2006). İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti Ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 8 (2), 153-168.
- Çelik, Ferhat (2015). *Örgütsel Güvenin İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Resmi-Özel Öğretim Kurumlarında Bir Araştırma*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.
- Çetin, Münevver Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çırpan, Hüseyin (1999). *Örgütsel Öğrenme İklimi Ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Daft, L. Richard. (Ed.) (2008). *New Era of Management*. Mason, OH: Thomson South-Western.
- Dailey, R. C. ve Kirk, D. J. (1992). "Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover". *Human Relations*, 45(3), 305-317.

- Darden, W. R., Hampton, R. ve Howell, R. D. (1989). "Career Versus Organizational Commitment: Antecedents And Consequences". *Journal of Retailing*, 65(1), 80.
- Das, T. K. ve Teng, B. S. (1998). Between Trust And Control: Developing Confidence In Partner Cooperation In Alliances. *Academy Of Management Review*, 23(3), 491-512.
- Deal, T. E. ve Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of organizational life*. Reading, M.A: Addison-Wesley.
- Deal, Terrence. E. ve Kennedy, Allan. A. (1982), *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- DeCotiis, T. A. ve Summers, T. P. (1987). A Path Analysis Of A Model Of The Antecedents And Consequences Of Organizational Commitment. *Human relations*, 40(7), 445-470.
- Demir, C. ve Öztürk, U. C. (2011). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), 17-41.
- Demir, Mustafa (2006). *Öğrenen Örgüt Kültürünün Oluşturulması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Deniz Harp Okulu, İstanbul.
- Demirağ, Ş. A. (2015). *Örgütsel Güven Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri Ve Sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 139-150.
- Demircan, Nigar (2003). *Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.

- Demirel, Y. (2008). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*. 15(2), 179-194.
- Denison, D. R. (1997). Toward a process-based theory of organizational design: Can organizations be designed around value chains and networks?. *Advances in Strategic Management*, 14, 1-44.
- Derin, Neslihan (2011). *İşletmelerde Geride Kalan Sendromu ve Örgütsel Güven*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Deshpand, R. ve Farley, J. U. (1993). Corporate Culture Customer Orientation, And Innovativeness In Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of marketing: A quarterly publication of the american marketing association*, 57(1), 23-37.
- Diker, Oğuz (2014). *Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Dinç, Sedef (2007). *Örgütsel Güven Yaratmada Örgüt Kültürünün Rolü*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversite, İstanbul.
- Dirks, K. T. (2000). Trust in leadership and team performance: Evidence from NCAA basketball. *Journal of applied psychology*, 85(6), 1004-1012.
- Dirks, K. T. ve Ferrin, D. L. (2001). The Role Of Trust İn Organizational Settings. *Organization Science*, 12(4), 450-467.
- Dixon, M. A., Cunningham, G. B., Sagas, M., Turner, B. A. ve Kent, A. (2005). "Challenge Is Key: An Investigation Of Affective Organizational Commitment İn Undergraduate Interns". *Journal of Education for Business*. 80(3), 172-180.
- Dodd-McCue, D. ve Wright, G. B. (1996). Men, women, and attitudinal commitment: The effects of workplace experiences and socialization. *Human Relations*, 49(8), 1065-1091.

- Doğan, Binali (2012). *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Doğan, Ebru Ş. (2013). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Doney, P. M. ve Cannon, J. P. (1997). An Examination Of The Nature Of Trust In Buyer-Seller Relationships. *The Journal Of Marketing*, 35-51.
- Durdağ, M. ve Naktiyok, A. (2011). Psikolojik Taciz Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Rolü. *Kafkas Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1(2), 5-37.
- Durna, U. ve Eren, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.
- Eğerci, T. Çetin (2009). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Psikoşiddetin (Mobbingin) Örgütsel Güven Düzeyine Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Eğriboyun, Dursun (2013). *Ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki (Bolu ili örneği)*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Eisenberger R., Huntington R., Hutchison S. ve Sowa D. (1986). “Perceived Organizational Support”. *Journal of Applied Psychology*, 71(1), 500-507.
- Erdem, Ferda (1996), *“İşletme Kültürü”*. Ankara: Frederich Nauman Vakfı ve
- Erdem, Ferda “Sosyal Bilimlerde Güven içinde Örgütsel Yaşamda Güven”,ed., Ferda Erdem, Vadi Yayınları, Ankara, 2003, 153-182.
- Erdem, R., Adıgüzel, O. ve Kaya A. (2010). Akademik Personelin Kurumlarına İlişkin Algıladıkları Ve Tercih Ettikleri Örgüt Kültürü Tipleri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (36), 73-88.
- Erdem, Ramazan (2007), “Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2), 63-79.

- Erden, A., ve Erden, H. (2009). Predicting Organizational Trust Level Of School Managers And Teachers At Elementary Schools. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 1(1), 2180-2190.
- Eren, Erol (2006). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erkmen, T. ve Bozkurt, S. (2011). “Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 31(2), 197-228.
- Erkmen, Turhan (2010). *Örgüt Kültürü*. İstanbul, Beta Yayınları.
- Fard, P. G. ve Karimi, F. (2015). The Relationship Between Organizational Trust And Organizational Silence With Job Satisfaction And Organizational Commitment Of The Employees Of University. *International Education Studies*, 8(11), 219-227.
- Farrell, D. ve Stamm, C. L. (1988). Meta-Analysis Of The Correlates Of Employee Absence. *Human Relations*, 41(3), 211-227.
- Ferris, K. R. (1981). Organizational commitment and performance in a professional accounting firm. *Accounting, Organizations and Society*, 6(4), 317-325.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. Free Press Paperbacks.
- Furnham, A. ve Gunter, B. (1993). Corporate culture: definition, diagnosis and change. *International Review of Organizational Psychology*, 8, 233-261.
- Garbarino, E. ve Johnson, M. S. (1999). The Different Roles of Satisfaction, Trust, And Commitment in Customer Relationships. *Journal of Marketing*, 63(2), 70-87.
- Gilbert, J. A. ve Tang, T. L. P. (1998). “An Examination Of Organizational Trust Antecedents”. *Public personnel management*, 27(3), 321-338.

- Giritli, H., Öney Yazıcı, E., Topçu Oraz, G. ve Acar, E. (2013). The Interplay Between Leadership And Organizational Culture In The Turkish Construction Sector. *International Journal of Project Management*, 31, 228–238.
- Glisson, C. ve Durick, M. (1988). “Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations”. *Administrative science quarterly*, 61-81.
- Golembiewski, R. T. ve McConkie, M. (1975). The Centrality Of Interpersonal Trust In Group Processes. *Theories Of Group Processes*, 131, 185.
- González, T. F. ve Guillen, M. (2008). Organizational Commitment: A Proposal For A Wider Ethical Conceptualization Of ‘Normative Commitment’. *Journal of Business Ethics*, 78(3), 401-414.
- Goodman, E. A., Zammuto, R. F. ve Gifford, B. D. (2001). The Competing Values Framework: Understanding The Impact Of Organizational Culture On The Quality Of Work Life. *Organization Development Journal*, 19(3), 58-68.
- Gouldner, H. P. (1960). Dimensions of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 468-490.
- Greenberg, J. (1990). “Organizational Justice: Yesterday, Today, And Tomorrow”. *Journal of management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J. (2006). Losing sleep over organizational injustice: “Attenuating Insomniac Reactions To Underpayment Inequity With Supervisory Training In Interactional Justice”. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 58-69.
- Griffin, R. W. ve Bateman, T. S. (1986). “Job satisfaction and organizational commitment” *International review of industrial and organizational psychology*. 157-188
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 61-85.

- Gülova, A. A. ve Demirsoy Ö. (2012). “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma”, *Business and Economics Research Journal*, 3(3): 49-76.
- Gürbüz, R. (2012). *Algılanan Örgütsel Destek Ve Örgütsel Güvenin, Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Gürdoğan, Arzu ve Çavuş, Şenol (2010). *The Effects Of Leadership Behaviours Of Academicians Who Are At Manager Position In Tourism Departments Of Universities Offering The Undergraduate On Organizational Commitment Of Employees*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Gürdoğan, A. ve Yavuz, E. (2013). Turizm İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve Liderlik Davranışı Etkileşimi: Muğla İli'nde Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 24(1), 57-69.
- Gürkan, Çetin (2006). *Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Güvenç, Bozkurt (2002). *İnsan ve kültür*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Güzel, Özer (2009). *The Relationship Between Social Power Bases and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Trust In Organization*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Hackett, R. D., Bycio, P. ve Hausdorf, P. A. (1994). “Further Assessments of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment”. *Journal of Applied Psychology*. 79(1), 15-23.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1975). “Development of the Job Diagnostic Survey”. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.

- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1980). *Work redesign (Vol. 72)*. Reading: Addison-Wesley.
- Hansen, S. D., Dunford, B. B., Boss, A. D., Boss, R. W. ve Angermeier, I. (2011). Corporate Social Responsibility and The Benefits of Employee Trust: A Cross-Disciplinary Perspective. *Journal of Business Ethics*, 102(1), 29-45.
- Hardy, C., Phillips, N. ve Lawrence, T. (1998). Distinguishing Trust and Power in Interorganizational Relations: Forms and Facades of Trust. *Trust Within and Between Organizations*, 64-87.
- Hassan, M. (2011). *Örgütsel Güvenin, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Hofstede, G. (1983). The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. *Journal Of International Business Studies*, 14(2), 75-89.
- Hofstede, G. (1998a). Identifying Organizational Subcultures: An Empirical Approach. *Journal of management studies*, 35(1), 1-12.
- Hofstede, G. (1998b). Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling The Concepts. *Organization studies*, 19(3), 477-493.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. 2nd ed. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*. 2(1), 8.
- Hofstede, G., Hijnen, B., Ohayv, D. D. ve Sanders, G. (1990). *Administrative Science Quarterly*, 286-316.
- Hoy, W. K. ve Kupersmith, W. J. (1985). The Meaning and Measure of Faculty Trust. *Educational and Psychological Research*, 5(1), 1-10.

- Hoy, W. K. ve Tarter, C. J. (2004). Organizational Justice in Schools: No Justice Without Trust. *International Journal of Educational Management*, 18(4), 250-259.
- Huang, X. ve Iun, J. (2006). The Impact of Subordinate–Supervisor Similarity in Growth-Need Strength on Work Outcomes: The Mediating Role of Perceived Similarity. *Journal of Organizational Behavior*, 27(8), 1121-1148.
- Ira, N. ve Aksu, A. (2009). Örgütsel Kültür (Dokuz Eylül Üniversitesi Örneği). *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(126), 43-62.
- Iverson, R. D. ve Buttigieg, D. M. (1999). “Affective, Normative and Continuance Commitment: Can The ‘Right Kind’ of Commitment Be Managed?”. *Journal Of Management Studies*, 36(3), 307-333.
- İbrahimoğlu, N. ve Uğurlu, Ö. Y. (2013). KOBİ’lerde İç Girişimcilik ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Sektörel Bir Araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 103-126.
- İnce, Mehmet ve Gül, Hasan (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.
- İşleyen, Rafet (2011). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri ile Öğretmen Performans Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

- Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W. ve Sincich, T. (1993). Effects of Continuance, Affective, and Moral Commitment on the Withdrawal Process: An Evaluation of Eight Structural Equation Models. *Academy of Management Journal*, 36(5), 951-995.
- Johnson-George, C. ve Swap, W. C. (1982). Measurement of Specific Interpersonal Trust: Construction and Validation of a Scale to Assess Trust in a Specific Other. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(6), 1306-1317.
- Joiner, T. A. ve Bakalis, S. (2006). "The Antecedents of Organizational Commitment: The Case of Australian Casual Academics". *International Journal of Educational Management*, 20(6), 439-452.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2014). Örgüt Kültürünün Örgütsel Yabancılaşmaya Etkisi Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1(3), 27-62.
- Kahveci, Gökhan (2015). *Okullarda Örgüt Kültürü, Örgütsel Güven, Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Sinisizm Arasındaki İlişkiler*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Kalemci, Tüzün, İpek (2006). *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Uygulamalı Bir Çalışma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Kamer, M. (2001). *Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Kandemir, H., Tekeli, İ. ve Özdaşlı, K. (2016). Örgüt Kültürünün Düşük ve Yüksek Bağlı İletişim Tarzları Üzerine Etkisi: Kafe Çalışanları Üzerine Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, (11), 202-222.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 499-517.

- Karcioğlu, F. ve Timuroğlu, M. K. (2004). Örgüt Kültürü ve Liderlik. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(1-2), 319-338.
- Kasil, Nagehan (2010). *Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Kaya, H. (2008). Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Maliye Dergisi*, 155, 119-143.
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, Identification and Internalization Three Processes of Attitude Change. *Journal of Conflict Resolution*, 2(1), 51-60.
- Ketchand, A. A. ve Strawser, J. R. (2001). Multiple Dimensions of Organizational Commitment: Implications for Future Accounting Research. *Behavioral Research in Accounting*, 13(1), 221-251.
- Khorshid, S. ve Yazdani, H. R. (2012). The Studying of Relationships Among Trust, Reciprocity and Organizational Identification With Considering The Moderated Effect of Organizational Commitment. *Transformation Management Journal*, 4(7), 62-90.
- Kılıçlar, A. (2011). Yöneticiye Duyulan Güven ile Örgütsel Adalet İlişkisinin Öğretmenler Açısından İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(3), 23-36.
- Kim, D., Twombly, S. ve Wolf-Wendel, L. (2008). "Factors Predicting Community College Faculty Satisfaction with Instructional Autonomy". *Community College Review*, 35(3), 159-180.
- Klimoski, R. J. ve Hayes, N. J. (1980). Leader Behavior and Subordinate Motivation. *Personnel Psychology*, 33(3), 543-555.
- Ko, J. W., Price, J. L. ve Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's Three-Component Model of Organizational Commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 961-973.

- Koç, H. ve Yazıcıoğlu, İ. (2011). Yöneticiye Duyulan Güven ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1), 46-57.
- Konovsky, M. A. (2000). "Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations". *Journal of Management*. 26(3), 489-511.
- Koşar, D. ve Yalçınkaya, M. (2013). Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Yordayıcıları Olarak Örgüt Kültürü ve Örgütsel Güven. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(4), 603-627.
- Kovač, J. ve Jesenko, M. (2010). The Connection Between Trust and Leadership Styles in Slovene Organizations. *Journal for East European Management Studies*, 9-33.
- Köksal, Onur (2012). *Sosyal Değişim Teorisi Çerçevesinde Güven ve Algılanan Aidiyet Durumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Saldırgan Davranışlar Üzerine Etkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Köse, Osman (2014). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumunda Alan Araştırması*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Köse,S., Tetik, S., ve Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 219-242.
- Kroeber F. R. , Kluckhohn F. L. (1952) *Culture: A critical Review of Concepts and Definitions. in Papers of the Peabody Museum of American Archaeology and Ethnology*, 47, 1–223. Cambridge, MA: Harvard University.
- Kuşçu, P. Ç. (2011). İşyeri Zorbalığı ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Sosyolojik Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(19), 1-18.

- Kutanic, Özen, Rana, Özsoy, E., Karakiraz, A., ARAS, M, Erol, E. ve Uslu, O. (2015). Örgüt Kültürü Çalışmalarının Yöntem ve Kapsam Bakımından İncelenmesi: Lisansüstü Tezler Üzerinden Bir İnceleme. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 123-142.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L. ve Jiang, S. (2008). Exploring Antecedents of Five Types of Organizational Commitment Among Correctional Staff: It Matters What You Measure. *Criminal Justice Policy Review*, 19(4), 466-490.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L. ve Griffin, M. L. (2007). The Impact of Distributive and Procedural Justice on Correctional Staff Job Stress, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. *Journal of Criminal Justice*, 35(6), 644-656.
- Lambert, E. ve Paoline, E. (2008). "The Influence of Demographic Characteristics, Job Characteristics, and Organizational Structure on Correctional Staff Job Stress, Job Satisfaction, and Organizational Commitment". *Criminal Justice Review*. 33, 541-564.
- Lee, K., Allen, N. J., Meyer, J. P. ve Rhee, K. Y. (2001). The Three-Component Model of Organisational Commitment: An Application to South Korea. *Applied Psychology*, 50(4), 596-614.
- Lewicki, R. J. ve Bunker, B. B. (1996). Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 114-139.
- Lewis, J. D. ve Weigert, A. (1985). Trust as a Social Reality. *Social Forces*, 63(4), 967-985.
- Liou, K. T. (1995). Understanding Employee Commitment in the Public Organization: A Study of the Juvenile Detention Center. *International Journal of Public Administration*, 18(8), 1269-1295.
- Marsden, P. V., Kalleberg, A. L. ve Cook, C. R. (1993). Gender Differences in Organizational Commitment: Influences of Work Positions and Family Roles. *Work and Occupations*, 20(3), 368-390.

- Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M. (1990). "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment". *Psychological bulletin*, 108(2), 171.
- Mayer, R. C. ve Schoorman, F. D. (1998). Differentiating Antecedents of Organizational Commitment: A Test of March and Simon's Model. *Journal of Organizational Behavior*, 15-28.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. ve Schoorman, F. D. (1995). "An Integrative Model of Organizational Trust". *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- McAllister, D. J. (1995). Affect and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- McGee, G. W. ve Ford, R. C. (1987). Two (or more?) Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 638.
- Memişoğlu, S. P. ve Kalay, M. (2017). İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık ve Motivasyonları Arasındaki İlişki (Bolu İli Örneği). *Electronic Turkish Studies*, 12(4), 367-392.
- Mete, Y. A. ve Serin, H. (2014). Effect of Perceived Organizational Justice and Organizational Trust on Organizational Commitment Behavior. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 265-286.
- Meyer, J. P. ve Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace: Toward a General Model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1984). "Testing the "Side-bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations". *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

- Meyer, J. P., Bobocel, D. R. ve Allen, N. J. (1991). Development of Organizational Commitment During the First Year of Employment: A Longitudinal Study of Pre and Post Entry Influences. *Journal of Management*, 17(4), 717-733.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Meyer, John E. ve Natalie J. Allen 1997. *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, John P., Allen, Natalie J. ve Smith, Catherine A. (1993), "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three- Component Conceptualization". *Journal of Applied Psychology*. 78(4), 538-551.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational Responses to Crisis. *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 261-287.
- Mishra, J. ve Morrissey, M. A. (1990). Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers. *Public Personnel Management*, 19(4), 443-485.
- Monica Forret, Mary Sue Love, (2008) "Employee Justice Perceptions And Coworker Relationships", *Leadership & Organization Development Journal*, 29(3), 248-260.
- Morgan, R. M. ve Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Morris, J. H. ve Sherman, J. D. (1981). "Generalizability of an Organizational Commitment Model". *Academy of Management Journal*, 24(3), 512-526.
- Morris, J. H. ve Steers, R. M. (1980). "Structural Influences on Organizational Commitment". *Journal of Vocational Behavior*, 17(1), 50-57.
- Morrow, P. C. ve Goetz Jr, J. F. (1988). "Professionalism as a Form of Work Commitment". *Journal of Vocational Behavior*, 32(1), 92-111.

- Mortaş, Kadriye (2005). *Örgütsel Güven ve İş Yeri Güçlendirmesinin Hemşirelerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Mottaz, Clifford J. (1988). "Determinants of Organizational Commitment". *Human Relations*, 41(6), 467-482.
- Mowday, R. T. (1982). Expectancy theory approaches to faculty motivation. *New Directions for Teaching and Learning*, 1982(10), 59-70.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. ve Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkage. The psychology of Commitment Absenteeism, and Turn Over*. London: Academic Press Inc.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1979). "The Measurement of Organizational Commitment". *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Murat, G. ve Açıkgöz, B. (2007). Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5), 1-20.
- Muthuveloo, R. ve Rose, R. C. (2005). Typology of Organisational Commitment. *American Journal of Applied Science*, 2(6), 1078-1081.
- Mutlu, Pınar (2013). *The Effect of Perceived External Prestige on the Relationship Between Perceived Overqualification and Both Organizational Commitment and Turnover Intention*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Nakip, Mahir (2013). *Pazarlamada Araştırma Teknikleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Naktiyok, Atılhan (1999). *Çevresel Çalkantı ve Örgüt Kültürü: Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Erzurum
- Norris, D. R. ve Niebuhr, R. E. (1984). "Professionalism, Organizational Commitment and Job Satisfaction in an Accounting Organization". *Accounting, Organizations and Society*, 9(1), 49-59.

- Nyhan, R. C. ve Marlowe Jr, H. A. (1997). Development and Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory. *Evaluation Review*, 21(5), 614-635.
- Obeng, K. ve Ugboro, I. (2003). Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study. *In Journal of The Transportation Research Forum*. 57(2), 83-98.
- Omarov, Azad (2009). *Örgütsel Güven ve İş Doyumu: Özel Bir Sektörde Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Ordun, G. ve Demirbaş, T. (2012). İş Tatmini, Örgüt Kültürü ve Kuruma Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, (71), 100-117.
- O'Reilly, C. ve Chatman, J. (1986), "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior". *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Ouchi, William (1981) *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading MA: Addison Wesley.
- Ouchi, William G. (1987), *Teori Z: Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?*. (Çev.:Yakut Güneri). İstanbul: İlgı Yayıncılık.
- Önder, Mehmet (2015). *Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Çalışan Personelin Örgütsel Güven Alguları (Ankara İli Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Özbek, M. F. (2011). Örgüt İçerisindeki Güven ve İşe Yabancılaşma İlişkisinde Örgüte Uyum Sağlamanın Aracı Rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1).
- Özbek, M. Ferhat (2006). *Çalışma ilişkilerinde güven: Yönetim Politikaları, Güven ve Bağlılık İlişkisi Konusunda Bir Türkiye ve Kırgızistan uygulaması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.

- Özcan, B. (2011). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Özdamar, Kazım (2003). *Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdevecioğlu, M. (2003). “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (21),77-96.
- Özdevecioğlu, M. (2013). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Özdevecioğlu, M. ve Akın, M. (2013). Yöneticilerin Örgüt Kültürü ve Örgütlerarası Vatandaşlık Davranışları Algılamaları. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2, 112-131.
- Özenir, İpek (2015). *Örgütsel İletişim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Hatay İlinde Bir İnceleme*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi, Hatay.
- Özgözü, Serdal (2015). *Eğitim Örgütlerinde Yöneticilerin Liderlik Davranışları, Bilgi Yönetimi ve Örgüt Kültürü İlişkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ege Üniversitesi, İzmir.
- Özkalp, Enver ve Kirel, Çiğdem (2013). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Öztop, İ. (2008). *Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkinin Nitel Performans Üzerine Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknolojiler Enstitüsü, Kocaeli.
- Öztürk, Çiğdem (2010). *Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Alguları (Bolu İli Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.

- Öztürk, Muhammed (2013). *Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri: Kırklareli örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Özutkan, H. (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İstanbul University Journal of the School of Business*, 37(2), 79-97.
- Özyer, Kubilay (2010). *Etik İklim ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Düzenleyici Rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Park, S. M. ve Rainey, H. G. (2007). "Antecedents, Mediators and Consequences of Affective, Normative and Continuance Commitment: Empirical Tests of Commitment Effects in Federal Agencies". *Review of Public Personnel Administration*, 27(3), 197-226.
- Parsehyan, Gökçe, B. (2014). *Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Davranışları ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgüt Kültürünün Rolü: Sağlık Kuruluşunda Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Perry, R. W. (2004). The Relationship of Affective Organizational Commitment with Supervisory Trust. *Review of Public Personnel Administration*, 24(2), 133-149.
- Perry, R. W. ve Mankin, L. D. (2007). Organizational Trust, Trust in the Chief Executive and Work Satisfaction. *Public Personnel Management*, 36(2), 165-179.
- Peterson, M. F., Smith, P. B., Akande, A., Ayestaran, S., Bochner, S., Callan, V. ve Hofmann, K. (1995). Role Conflict, Ambiguity, and Overload: a 21 Nation Study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 429-452.
- Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. ve Bommer, W. H. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259-298.
- Polat, S. ve Celep, C. (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 14(2), 307-331.
- Polat, Soner (2009). *Eğitim Örgütleri için Sosyal Sermaye Örgütsel Güven*. Ankara: Pegem Akademi.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. ve Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Pulat, İpek (2010). *Denizli İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt Kültürü ve Önemine İlişkin Algıları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Bursa.
- Randall, D. M. (1993). Cross-cultural Research on Organizational Commitment: A Review and Application of Hofstede's Value Survey Module. *Journal of Business Research*.
- Rashid, Zabid A., Sambasivan, Murali ve Johari, Juliana (2003) "The Influence of Corporate Culture and Organisational Commitment on Performance", *Journal of Management Development*, 22(8), 708-728.
- Rehfeld E. R. (2001). Organizational Trust & Emotional Intelligence: An Appreciative Inquiry into the Language of the Twenty-First Century Leader: Capella University, Doctor of Philosophy, USA. Role of Work–Family Conflict. *Journal of Applied Psychology by the American Psychological Association*, 89(3), 395–404
- Rempel, J. K., Holmes, J. G. ve Zanna, M. P. (1985). Trust in Close Relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(1), 95-112.

- Rhoades, L. ve Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Ritzer, G. ve Trice, H. M. (1969). "An Empirical Study of Howard Becker's Side-Bet Theory". *Social forces*, 475-478.
- Rizzo, J. R., House, R. J. ve Lirtzman, S. I. (1970). "Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations". *Administrative Science Quarterly*, 150-163.
- Robertson, P. J., Lo, C. W. ve Tang, S. (2003). *Antecedents of Commitment Among Public Employees in China*. In Public Management Research Conference, Georgetown University, Washington, DC.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. ve Camerer, C. (1998). Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Ruyter, K. ve Wetzels, M. (1999). Commitment in Auditor-Client Relationships: Antecedents and Consequences. *Accounting Organizations and Society*, 24(1), 57-75.
- Sargut, A. S. (1994). Bireycilik ve Ortaklaşa Davranış İkileminde Yönetim ve Örgüt Kuramları. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 49(01), 321-332.
- Sargut, Selami (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, Ankara: Verso Yayıncılık.
- Schein, E. H. (1983). The Role of The Founder in Creating Organizational Culture. *Organizational dynamics*, 12(1), 13-28.
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Schein, E. H. (1997). *Organizational Culture and Leadership* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, Edgar H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons.

- Scholl, R. W. (1981). Differentiating Organizational Commitment from Expectancy As a Motivating Force. *Academy of Management Review*, 6(4), 589-599.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C. ve Davis, J. H. (2007). An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, And Future. *Academy of Management review*, 32(2), 344-354.
- Schwenk, C. H. (1986). Information, Cognitive Biases, and Commitment to a Course of Action. *Academy of Management Review*, 11(2), 298-310.
- Selmer, J. ve Fenner Jr, C. R. (2009). "Job Factors and Work Outcomes of Public Sector Expatriates". *Human Resource Management Journal*, 19(1), 75-90.
- Sevinç, İ. ve Şahin, A. (2012). Kamu Çalışanlarının Örgütsel Bağlılığı: Karşılaştırmalı Bir Çalışma. *Maliye Dergisi*, 162, 266-281.
- Seymen, A. Oya (2008). *Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Shapiro, D. L., Sheppard, B. H. ve Cheraskin, L. (1992). Business on A Handshake. *Negotiation Journal*, 8(4), 365-377.
- Sharkie, R. (2009). Trust in leadership is Vital for Employee Performance. *Management Research News*, 32(5), 491-498.
- Shaw, Robert, B. (1997). *Trust in the Balance: Building Successful Organizations on Results, Integrity, and Concern*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K. ve Winograd, G. (2000). Organizational Trust: What It Means, Why It Matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35-48.
- Shoho, A. R. ve Smith, P. A. (2004). An Exploratory Analysis of Faculty Trust in Higher Education. *Educational Administration, Policy, and Reform: Research and Measurement*, 279-303.

- Shore, L. M. ve Tetrick, L. E. (1991). "A Construct Validity Study of the Survey of Perceived Organizational Support". *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 637-643.
- Singh, K. (2007). Predicting Organizational Commitment Through Organization Culture: A Study of Automobile Industry in India. *Journal of Business Economics and Management*, 8(1), 29-37.
- Smith, P. A. ve Birney, L. L. (2005). The Organizational Trust of Elementary Schools and Dimensions of Student Bullying. *International Journal of Educational Management*, 19(6), 469-485.
- Sökmen, A. ve Boylu, Y. (2011). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Cinsiyete Göre Farklılık Gösterir mi? Otel İşletmeleri Açısından Bir Değerlendirme. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 10(1), 147-163.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 46-56.
- Stevens, J. M., Beyer, J. M. ve Trice, H. M. (1978). "Assessing Personal, Role, and Organizational Predictors of Managerial Commitment". *Academy of Management Journal*, 21(3), 380-396.
- Stoner, C.R. ve Hartman, R. I. (2000) "Team Building: Answering Tough Questions", *Research Technology Management*, 34(4), 12-18.
- Suliman, A. ve Iles, P. (2000). Is Continuance Commitment Beneficial to Organizations? Commitment-Performance Relationship: A New Look. *Journal of Managerial Psychology*, 15(5), 407-422.
- Sweeney, P. D. ve McFarlin, D. B. (1993). "Workers' Evaluations of the "Ends" and the "Means": An Examination of Four Models of Distributive and Procedural Justice". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55(1), 23-40.

- Şahmelikoğlu, Uçar, Semra (2013). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Algıladıkları Örgütsel Güven Düzeyi ile Örgütsel Kültür Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (İstanbul İli Pendik İlçesi Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Şişman, Mehmet (2014). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Tan, H. H. ve Tan, C. S. (2000). Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(2), 241-260.
- Tanner, B. M. (2007). *Analysis of the Relationships Among Job Satisfaction, Organizational Trust, and Organizational Commitment in an Acute Care Hospital (Doctoral dissertation)*. Saybrook Graduate School and Research Center, San Francisco, CA.
- Taş, Özlem (2012). *Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyumu Arasındaki İlişki: Özel Bir Hastane Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Taşkın, F. ve Dilek, R. (2010). Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 37-46.
- Taylor, R. G. (1990). Trust and Influence in the Workplace. *Organization Development Journal*, 8(3), 33-36.
- Taylor, S., Levy, O., Boyacıgiller, N. A. ve Beechler, S. (2008). Employee Commitment in Mncs: Impacts of Organizational Culture, HRM and Top Management Orientations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 510-527.
- Tekingündüz, Sebahattin (2012). *Örgütsel Bağlılık Üzerinde Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

- Terzi, A. Rıza (2000). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Tiryaki, Tuğba (2005). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Tokgöz E. (2012). *Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Tokgöz, E. ve Seymen, O. A. (2013). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(39), 61-76.
- Top, M., Tarcan, M., Tekingündüz, S. ve Hikmet, N. (2013). An Analysis of Relationships Among Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Trust in Two Turkish Hospitals. *The International Journal of Health Planning and Management*, 28(3), 17-41.
- Topaloğlu, I. G. (2010). *İşgörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Ankara.
- Toprak, Osman (2006). *Örgütsel Güvenin Performans Üzerindeki Etkisi ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Torun, G. S. (2012). *Örgüt Kültürünün Çalışan Bağlılığı Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma*. Ankara: Korza Yayıncılık.
- Tosunoğlu, Hande (2014). *Liderlik Tarzı Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Örgüte Güvenin Aracı Rolü: Bir Örnek Olay İncelemesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Tschannen-Moran, M. (2001). Collaboration and the Need Fortrust. *Journal of Educational Administration*, 39(4), 308-331.

- Tschannen-Moran, M. ve Hoy, W. (1998). Trust In Schools: a Conceptual and Empirical Analysis. *Journal of Educational Administration*, 36(4), 334-352.
- Tschannen-Moran, M. ve Hoy, W. K. (2000). A Multidisciplinary Analysis of the Nature, Meaning, and Measurement of Trust. *Review of Educational Research*, 70(4), 547-593.
- Tüzün, İ., K. (2006). *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma*, Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tüzün, İ. K. (2007). Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2007(2), 93-118.
- Ulutürk, Şerife (2016). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi, İstanbul.
- Uygur, Akyay (2009). *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*. Ankara: Barış Platin Kitabevi, Ankara.
- Uysal, Emre (2014). *Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Uzun, D. (2007). *Örgüt Kültürünün Bilgi Yönetim Sürecine ve Örgütsel Performansa Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Vandenberg, R. J. ve Lance, C. E. (1992). Examining The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Management*, 18(1), 153-167.
- Velez, P. ve Strom, T. (2012). Effects of Organizational Trust. *Organization Development Journal*, 30(2), 39-50.

- Volery, T. ve Mansik, S. (1998). The Role of Trust in Creating Effective Alliances: A Managerial Perspective. *Journal of Business Ethics*, 17(9-10), 987-994.
- Wasti, S. A. (2000). "Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi" 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Kayseri, 401-410.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. ve Liden, R. C. (1997). "Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective". *Academy of Management journal*. 40(1), 82-111.
- Wech, B. A. (2002). Trust Context: Effect on Organizational Citizenship Behavior, Supervisory Fairness, and Job Satisfaction Beyond the Influence of Leader-Member Exchange. *Business & Society*, 41(3), 353-360.
- Wicks, A. C., Berman, S. L. ve Jones, T. M. (1999). The structure of Optimal Trust: Moral and Strategic Implications. *Academy of Management Review*, 24(1), 99-116.
- Wiener, Y. ve Vardi, Y. (1980). Relationships Between Job, Organization, and Career Commitments and Work Outcomes. An İntegrative Approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26(1), 81-96.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Wilkins, A. L. (1983). The Culture Audit: A Tool for Understanding Organizations. *Organizational Dynamics*, 12(2), 24-38.
- Woolfolk, Hoy, A. ve Tschannen-Moran, M. (1999). Implications of Cognitive Approaches to Peer Learning for Teacher Education. *Cognitive Perspectives on Peer Learning*, 257-284.
- Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 395-412.

- Yaşar, Özlem (2005). *Örgütsel Güvenin Örgüt İklimine Etkisi; Gaziantep Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Yaşar, Seher, Evren (2011). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Yazıcıoğlu, Adil (2015). *Eğitimcilerde Örgütsel Güven Düzeyinin İncelenmesi (Bursa Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, İstanbul.
- Yıldırım, F. ve Karabey, C. N. (2016). Örgüt Kültürünün Yeniliğe Etkisinde Personel Güçlendirmenin Biçimlendirici Rolü. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 426-453.
- Yıldırım, M. H., İçerli, L. ve Güner, E. (2012). Dış Kaynak Sağlayan Firmalarda Çalışanların Örgütsel Güven ve Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 251-259.
- Yılmaz, C., Kabadayı, E. T., ve Sezen, B. (2002). Dağıtım Kanallarında Üretici-Bayi İlişkilerinde Bağımlılık Kavramı ve Bağımlılığın İşbirliği, Bağlılık ve Memnuniyet Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5, 181-192.
- Yılmaz, K. (2008). The Relationship Between Organizational Trust and Organizational Commitment in Turkish Primary Schools. *Journal of Applied Sciences*, 8(12), 2292-2299.
- Yu, T. ve Wu, N. (2009). A Review of Study on the Competing Values Framework. *International Journal of Business and Management*, 4(7), 37-42.
- Yücel, İ. ve Koçak, D. (2014). Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(2), 45-64.
- Yücel, İlhami (2007). *Öğrenen Örgütler ve Örgüt Kültürü Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.

- Yücel, S. ve Özdaşlı, K., (2010). Yöneticiye Bağlılıkta Yöneticiye Güvenin Etkisi: Yapısal Eşitlik Modeli ile Bir Analiz. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(11), 67-83.
- Yüksel, Fatma (2009). *Ortaöğretim Kurumlarında Örgüt Kültürü ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Yürümezoğlu, Havva, A. (2012). *Kanıtı Dayalı Hemşirelik Yönetimi Uygulamalarının Hemşire İş Doyumu Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Zeynel, Esra (2014). *Akademisyenlere Yönelik Mesleki Motivasyon, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Zhang, A. Y., Tsui, A. S., Song, L. J., Li, C. ve Jia, L. (2008). How Do I Trust Thee? The Employee-Organization Relationship, Supervisory Support, and Middle Manager Trust in the Organization. *Human Resource Management*, 47(1), 111-132.

EK**EK-1 Anket Formu**

1) Cinsiyetiniz	Kadın		Erkek		
2) Yaşınız	20 den az	21-23	24-26	27-29	30 ve üstü
3) Öğrenim Durumunuz	Orta Okul	Lise	Ön Lisans	Lisans	Yüksek Lisans ve üzeri
4) Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz?	0-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21 yıl ve üzeri

Örgüt Kültürü Ölçeği

1- İş yerim sanki büyük bir aile gibidir. Çalışanlar kendileri hakkında çok şey paylaşırlar.	1	2	3	4	5
2- İş yerim çok dinamik ve girişimci bir yapıdadır. Çalışanlar ellerini taşın altına koyarak risk almaya isteklidirler.	1	2	3	4	5
3- İş yerim tüm faaliyetleri kurallara dayalıdır. Oluşturulan prosedürler genellikle insanların davranışlarını yönlendirir.	1	2	3	4	5
4- İş yerim rekabetçi bir yapıya sahiptir. Çalışanlar yüksek düzeyde üretim ve başarı odaklıdır.	1	2	3	4	5
5- İş yerimde tepe yönetici bir danışman ve ebeveyn gibi algılanır.	1	2	3	4	5
6- İş yerimde tepe yönetici genellikle girişimci, yenilikçi veya risk alan bir kişi gibi algılanır.	1	2	3	4	5
7- İş yerimde tepe yönetici genellikle koordinatör, organizatör veya etkinlik odaklı bir kişi gibi algılanır.	1	2	3	4	5
8- İş yerimde tepe yönetici genellikle üretim odaklı, rekabetçi veya zorlayıcı bir kişi gibi algılanır.	1	2	3	4	5
9- İşletmemizi bir arada tutan unsur, sadakat ve bağlılıktır.	1	2	3	4	5
10- Şirketimizi bir arada tutan unsur, yenilikçilik ve gelişmeye odaklanmaktır. İlkleri başarmak hedefidir.	1	2	3	4	5
11- Şirketimizi bir arada tutan unsur prosedürler, kurallar ve politikalarıdır. İşletmenin faaliyetlerini sorunsuz olarak devam ettirmek önemlidir.	1	2	3	4	5
12- Şirketimizi bir arada tutan unsur, üretimin ve amaçların başarılmasına verilen önemdir. Pazar payını artırmada saldırgan stratejiler benimsenir.	1	2	3	4	5
13- İşletmemizde katılımcı ve rahat bir ortam vardır. Yüksek güven açıklılık ve samimiyet mevcuttur.	1	2	3	4	5
14- İşletmemizde karşılaşılabilecek sorunlara karşı hazırlıklı olmak ve dinamizm önemlidir. Yeni şeyleri deneme ve yanılma yöntemiyle öğrenme yaygındır.	1	2	3	4	5
15- İşletmede sürekliliğe ve istikrara önem verilir. Prosedürlerde yer alan beklentiler açık ve zorlayıcıdır.	1	2	3	4	5
16- İş yerimde rekabetçi ve başarı odaklı bir ortam vardır. Rekabette kazanmak vurgulanır.	1	2	3	4	5
17- İş yerimde başarı; insan kaynağının gelişimine, takım çalışmasına ve çalışanları dikkate almaya odaklanarak tanımlanır.	1	2	3	4	5
18- İş yerimde başarı; benzersiz ve yeni hizmetlere sahip olmak olarak tanımlanır ve hizmette lider olmak, yenilikçilik ön plandadır.	1	2	3	4	5
19- İş yerimde başarı verimliliğe dayalı tanımlanır. İşletme için güvenilir hizmet doğru zamanlama önemlidir.	1	2	3	4	5
20- İş yerimde başarı; yüksek Pazar payına sahip olmak olarak tanımlanır. Rekabette bir numara olmak hedefidir.	1	2	3	4	5
21- İş yerimde yönetim tarzı; takım çalışması, uyum, ve katılımla ifade edilir.	1	2	3	4	5
22- İş yerimde yönetim tarzı; bireysel gelişimler, inovasyon, özgürlük ve benzersiz olmayla ifade edilir.	1	2	3	4	5
23- İş yerimde yönetim tarzı; çalışanların güvenliği, gelenek ve kurallara uygun davranış, öngörülebilirlik ve ilişkilerdeki istikrarlıkla ifade edilir.	1	2	3	4	5
24- İş yerimde yönetim tarzı zorlayıcı rekabet, yüksek beklentilere ulaşma ile ifade edilir.	1	2	3	4	5

Örgütsel Güven Ölçeği

1- Yöneticimin işiyle ilgili önemli konularda teknik olarak yeterli düzeyde bilgili ve becerikli olduğuna güveniyorum.	1	2	3	4	5
2- Yöneticimin işiyle ilgili üzerinde iyi düşünülmüş doğru kararlar alacağına güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
3- Yöneticimin işinden ayrılmayacağına güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
4- Yöneticimin işiyle ilgili olarak makul düzeyde kavrama yeteneğine sahip olduğuna güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
5- Yöneticimin işini makul bir biçimde yaptığına güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
6- Yöneticimin herhangi bir konuda bana söylediklerinin doğruluğuna olan güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
7- Yöneticime işini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
8- Yöneticimin işi sırasında yaptıklarını dikkatlice düşüneceğine olan güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
9- İş yerimde bana adil davranıldığına dair güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
10- İş yerimde çalışanlar ve yöneticiler arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.	1	2	3	4	5
11- Birlikte çalıştığımız insanlar arasındaki güven düzeyi oldukça yüksektir.	1	2	3	4	5
12- İş yerimde birbirimize güvenimiz oldukça yüksektir.	1	2	3	4	5

Örgütsel Bağlılık Ölçeği

1- Kariyerimin geri kalanını bu iş yerinde geçirmekten mutluluk duyarım.	1	2	3	4	5
2- İş yerimin problemlerini kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
3- kendimi iş yerimin bir parçası olarak hissediyorum.	1	2	3	4	5
4- duygusal olarak kendimi bu şirkete bağlı hissediyorum.	1	2	3	4	5
5- İş yerim benim için özel bir anlam taşır.	1	2	3	4	5
6- İş yerime karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum	1	2	3	4	5
7- İstesem bile şu an işten ayrılmak benim için çok zor olur.	1	2	3	4	5
8- Eğer şu an işimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımdaki çok şey kesintiye uğrayabilir.	1	2	3	4	5
9- Şu an bu şirkette çalışmaya devam etmek benim için istekten çok bir zorunluluktur.	1	2	3	4	5
10- İşimden ayrılmayı düşünmek için, çok az seçeneğim var.	1	2	3	4	5
11- Bu şirketten ayrılmama nedenlerimden biri de, uygun alternatiflerin yokluğudur.	1	2	3	4	5
12- Burada çalışmaya devam etme nedenlerimden biri de, başka bir şirkette burada sahip olduğum kazançları elde edemeyebileceğim düşüncesidir.	1	2	3	4	5
13- Burada çalışmaya devam etmek için herhangi bir yükümlülük hissediyorum.	1	2	3	4	5
14- benim avantajlı da olsa işimden şu anda ayrılmamanın doğru olmadığını hissediyorum.	1	2	3	4	5
15- İşimden şimdi ayrılırsam suçluluk hissedirim.	1	2	3	4	5
16- İş yerim benim sadık olmamı hakediyor.	1	2	3	4	5
17- İş yerimdeki insanlara yükümlülük hissettiğim için işimden şu anda ayrılmam.	1	2	3	4	5
18- İş yerime çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5