

**T.C.  
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**LİDERE GÜVENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA VE  
İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ: AMPİRİK BİR  
ÇALIŞMA**

**ZUHAL MERAL  
YÜKSEK LİSANS TEZİ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**GEBZE  
2015**

**T.C.  
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**LİDERE GÜVENİN ÖRGÜTSEL  
BAĞLILIĞA VE İŞTEN AYRILMA  
NİYETİNE ETKİSİ: AMPİRİK BİR  
ÇALIŞMA**

**ZUHAL MERAL  
YÜKSEK LİSANS TEZİ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**TEZ DANIŞMANI  
Yrd. Doç. Dr. Meral Elçi**

**GEBZE  
2015**



## YÜKSEK LİSANS TEZİ JÜRİ ONAY SAYFASI

GTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ..... tarih ve ..... sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından ..... tarihinde tez savunma sınavı yapılan .....'ın tez çalışması ..... Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

### JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Yrd. Doç. Dr. MERAL ELÇİ

ÜYE

: Doç. Dr. HAKAN KİTAPÇI

ÜYE

: Yrd. Doç. Dr. AZİZE ŞAHİN

### ONAY

GTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ...../...../20... tarih ve ...../..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

# ÖZET

Bu çalışmada lidere güven, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti göstergeleri arasındaki karşılıklı ilişkilere bakılarak, lidere güvenin örgütsel bağlılığa ve işten ayrılma niyetine etkisinin araştırılması hedeflenmiştir. Bunun yanında yaş, kıdem gibi faktörlerin de örgütsel bağlılıkla işten ayrılma niyetine etkisi irdelenmiştir.

Araştırmada, İstanbul ve Kocaeli illerinde ağırlıklı olarak hizmet/üretim, finans ve yazılım sektörlerinde faaliyet gösteren 39 özel kurum ve kuruluşlarda çalışan (ağırlıklı olarak personel ve orta düzey yönetici) 607 kişiye anket dağıtılmış ve analiz edilmiştir.

Analizlerden elde edilen bulgular neticesinde, lidere güvenin ve yaşın örgütsel bağlılığı pozitif yönde; kıdem ise negatif yönde etkilediği anlaşılmıştır. Analizlerden elde edilen bir diğer önemli husus ise; Lidere güven, yaş ve kıdem işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediğidir.

**Anahtar Kelimeler:** Lidere Güven, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti

## SUMMARY

This study aims to examine how reliability of trust in leader effect to organizational commitment and resignation regarding to the relationship with their indicators. Also it is examined if the factors, such as age and seniority, effect to organizational commitment and resignation or not, in this study.

In this research, 607 people filled out the survey and the results were analyzed. The greater part of the participants is employee and mid-level manager who works in the software, finance, service/manufacturing sectors in İstanbul and Kocaeli.

According to the results, the reliability of trust in leader and age effect to the organizational commitment possitively but on the other hand seniority effects it negatively. The another important point is that reliability of trust in leader, age and seniority effect to the intention of resignation negatively.

**Keywords:** Trust in Leader, Organizational Commitment, Turnover Intention

# TEŞEKKÜR

Teőekkürüme sevgili danışmanım Yrd. Doç. Dr. Meral ELÇİ ile başlamak istiyorum. Yüksek lisansa başladığım günden beri her daim gülen yüzünü benden esirgemediği, gerek dersler konusunda gerek ise tezimin yazım aşamasında çok değerli bilgilerini, tecrübelerini, vaktini bana ayırdığı ve tezim konusunda ne zaman çıkmaza girsem bana moral verdiği için kendisine sonsuz teşekkürlerimi iletmek istiyorum.

Her daim yanımda olan benden maddi ve manevi hiçbir desteğini esirgemeyen canım annem ve canım babama, ayrıca bütün üniversite hayatım boyunca yanımda olan ve sabrıyla bana destek olan sevgili eşim Cem DOĞAN' a teşekkür ediyorum ve bu çalışmamı onlara atfediyorum.

# İÇİNDEKİLER DİZİNİ

ÖZET .....	i
SUMMARY .....	ii
TEŞEKKÜR .....	iii
İçindekiler Dizini .....	iv
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	vi
TABLolar DİZİNİ .....	vii
1.GİRİŞ .....	1
2.LİDERE GÜVEN .....	3
2.1. Liderlik Kavramı .....	3
2.2. Liderin Tanımı, Lider Kimdir? .....	5
2.3. Liderlik Fonksiyonları .....	9
2.3.1. Liderlik Fonksiyonlarına Psikolojik Yaklaşım .....	10
2.3.2. Liderlik Fonksiyonlarına Sosyolojik Yaklaşım .....	11
2.4. Liderlik Ve Yöneticilik Kavramlarının Birbirleri İle Olan İlişkisi .....	13
2.4.1. Güvenin Tanımı .....	18
2.4.2. Lidere Güvenin Tanımı .....	20
3.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK .....	25
3.1. Bağlılık Kavramı .....	25
3.2. Örgütsel Bağlılığın Tanımı .....	26
3.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi .....	31
3.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	36
3.4.1. Bireysel Faktörler .....	37
3.4.2. Örgütsel Faktörler .....	43
3.4.3. Diğer Faktörler .....	50
3.5. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması .....	50
3.5.1. Tutumsal Bağlılık .....	50
3.5.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları .....	61
3.5.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı .....	64
3.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları .....	65

3.6.1. Düşük Örgütsel Bağlılık.....	65
3.6. 2. İlmli Örgütsel Bağlılık .....	66
3.6.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık .....	67
4.İŞTEN AYRILMA NİYETİ.....	68
4.1. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler .....	70
4.1.1. Çevresel Nedenler .....	72
4.1.2. İşletme İçi Nedenler .....	72
4.1.3. Kişisel Özellikler .....	74
5. LİDERE GÜVENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ .....	76
6. LİDERE GÜVENİN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ .....	79
7. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULARI.....	81
7.1. Yöntem .....	81
7.1.1. Araştırmanın Amacı .....	81
7.1.2. Araştırmanın Kapsamı .....	82
7.1.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Anketlerin Hazırlanması .....	85
7.1.4. Anket Formunda Dikkat Edilen Noktalar .....	86
7.2. Verilerin Analizi ve Bulgular.....	86
7.2.1. Örnekleme Ait Demografik Göstergeler .....	87
7.2.2. Faktör Analizi .....	88
7.2.3. Güvenilirlik Analizi .....	91
7.2.4. Korelasyon Analizi ve Tamamlayıcı İstatistikler .....	92
7.2.5. Regresyon Analizi ve Hipotezlerin Testi .....	93
7.2.6. Araştırma Hipotezlerinin Kabul/Red Durumu .....	95
8. SONUÇLAR ve ÖNERİLER .....	97
KAYNAKLAR.....	100
ÖZGEÇMİŞ .....	128
EKLER.....	129
Ek 1: Anket Soruları.....	129



# ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Sekil No</u>	<u>Sayfa No</u>
3.1 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	37
4.1 İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler	71
7.1 Araştırmanın Modeli	82
7.2 Lidere Güven, Yaş ve Kıdemin Örgütsel Bağlılığa ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi	95

# TABLÖLAR DİZİNİ

<u>Tablo No</u>	<u>Sayfa No</u>
2.1 Liderler ve Yöneticiler Arasındaki Farklar	17
7.1 Araştırmaya Katılan Kurumlar	84
7.2 Ankete Cevap Veren Bireylerin Bazı Demografik Özellikleri	87
7.3 Ankete Katılan Bireylerin Demografik Verileri	88
7.4 Lidere Güven, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Etkisi ile İlişkili Faktör Yükleri	90
7.5 Güvenilirlik Analizi Sonuçları	91
7.6 Korelasyon Analizi ve Tamamlayıcı İstatistikler	92
7.7 Lidere Güvenin, Yaşın ve Kıdemin Örgütsel Bağlılığa Etkisi	93
7.8 Lidere Güvenin, Yaşın ve Kıdemin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi	94
7.9 Hipotezlerin Kabul/Red Durumu	96

# 1.GİRİŞ

Bireyler arası ilişkilerin temelinde güven kavramı önemli bir yere sahiptir. Karşıdaki kişi ya da kişilere duyulan güvenin oluşması uzun bir zaman alabilir ancak güveni kaybetmek ise anlık bir hareket, bir söz ya da davranışa bağlıdır ve geri kazanılması neredeyse imkânsızdır. Güven bir kez kaybedildiğinde ne kadar güveniyorum denilse de hep bir şüphe duygusu olacaktır. Bundandır ki her ilişkinin temeli güvenken lidere güvenin önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Lidere duyulan güvenle en zor zannedilen şeyler bile kendiliğinden oluşacaktır. Bu çalışmada genel olarak güven kavramı ile lidere güvenin önemine yer verilmiş ve diğer olgularla ilişkileri yakından incelenmeye çalışılmıştır.

Bu çalışma, lidere güvenin örgütsel bağlılığa ve işten ayrılma niyetine etkisini çok yönlü araştırmakta ve bu kavramlar arasındaki ilişkiyi ampirik olarak da ispatlamayı hedeflemektedir.

İlk olarak literatürde yapılan lider ve liderlik kavramları üzerinde durulmuş, daha sonra liderlik fonksiyonları tek tek ele alınmıştır. İnsanların liderlik ve yönetici kavramlarını birbiri yerine kullanmalarını önleyebilmek adına bu iki kavram arasındaki farklar açıklanarak tablolar halinde de anlatılmaya çalışılmıştır. Bu bilgilerin ardından da önce güven kavramıyla ilgili bugüne kadar yapılmış olan tanımlamalar ardından ise lidere güven ile ilgili yapılmış tanımlara yer verilmiştir.

Bugüne kadar birçok şekilde tanımlanmış olan örgütsel bağlılık kavramı, bu çalışmanın ikinci olarak inceleyeceği kavram olacaktır. Ayrıca bu bölümde bağlılık, örgütsel bağlılığın önemi ve bunu etkileyen faktörler, örgütsel bağlılığın sınıflandırılması, örgütsel bağlılığın sonuçları ile ilgili bilgilendirme yapılmıştır.

Bu çalışmada nc olarak işten ayrılma niyeti kavramı üzerinde durulmuştur. Literatürde yapılan birçok tanıma yer verilerek araştırmacılara yardımcı olması amaçlanmıştır. Bununla birlikte işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler tek tek incelenerek detaylı bir bilgi verilmesi amaçlanmıştır.

Literatürdeki çalışmaların birçoğu örgütsel bağlılık ile ilgili olup, lidere güven ve işten ayrılma niyeti ile ilgili çalışmalar yapılmış olsa da lidere güven ve işten ayrılma niyetini birbirleriyle bağlantılarını inceleyen kaynak sayısı daha azdır. Çalışmamızdaki beşinci bölümde de lidere güvenin örgütsel bağlılığa etkisi konusu ele alınmıştır.

Sonraki bölümde ise, tezin hazırlanması ve uygulanmasıyla ilgili aşamalar detaylı bir şekilde anlatılmış, yöneticilere ve araştırmacılara öneriler sıralanmıştır.

## 2.LİDERE GÜVEN

### 2.1. Liderlik Kavramı

Liderler, insanların gereksinimlerini ve beklentilerini dile getiren, davranışlarını belirli bir amaca yönlendirerek düzenleyen kişilerdir (Dereli, 1981, s. 187). İnsanlık tarihinin ilk çağlarından itibaren toplulukları belli kurallar çerçevesinde idare eden kişilere ihtiyaç duyulmuştur (Soydan,1977, s.27).

Son zamanlarda liderlik kavramı, işletme yönetiminde de önem kazanmaktadır. Toplular nasıl ki hedeflerini belirleyen, kendilerini yöneterek beklentilerini dile getiren bir lidere ihtiyaç duyuyorlar ise; işletmelerde de çalışanlarının davranışlarını belli hedeflere yönelterek yapıyı harekete geçiren ve çözüm odaklı liderlere ihtiyaç duyulmaktadır (Dereli, 1981, s. 187).

Günümüze kadar olan süreçte liderlikle ilgili birçok tanım yapılmıştır. Bunlardan bazıları şu şekildedir:

Liderlik, insanların belli bir amaç uğruna bir araya getirildiği ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için kitlelerin sözlü ya da sözsüz kontrol edilebileceği bilgi, eğitim ve yeteneklerinin tamamıdır (Aykanat, 2010, s.5).

Liderlik, ortak hedeflere ulaşma yolunda bireylerin ve grupların davranışlarını etkileme sürecidir (Yiğit, 2002, s.17).

Liderlik kavramı genel ifadeyle, bir veya birkaç kişinin geniş kitleleri etkilemesi olarak anlatılmaktadır (Ulukan, 2006, s.40).

Liderlik, grup hedeflerini başarabilmek için eylemleri yönlendirme ve diğer grup üyelerini etkileme sürecidir (Öztop, 2005, s.5). O halde liderliği, belli hedefleri heyecan ve istekle gerçekleştirebilmek için başkalarını ikna edebilme kabiliyeti (Yetim, 1996, s.87) olarak tanımlayabiliriz.

Diğer bir ifadeyle, kişilerin ekonomik, politik, sosyal ya da benzer güçleri ve değerleri kullanarak bağımsız ya da karşılıklı oluşturdukları hedeflere ulaşabilmek için takipçilerini harekete geçirme sürecidir (Erarslan, 2006, s.5).

Liderlik, insanların hareket ve davranışlarını etkileme sanatıdır ve bu özelliklerin önemli bir kısmı doğuştan gelir ancak eğitimle geliştirilebilir. Liderlik başkalarını suçlamak değil, verilmiş olan kararlardan ve bunların sonuçlarından sorumlu olmaktır (Web 1; Erişim Tarihi: 12.03.2014).

Liderliğin tanımıyla ilgili birçok tanımlama mevcuttur. 1900'lerden itibaren toplum bilimcilerin yapmış olduğu tanımlamaların birçoğu, üç önemli özellikle açıklanabilmektedir (Luthans, 1992). Bunlar;

- i. Kişilere unvanı,
- ii. Kişilerin özelliği,
- iii. Liderin davranış yapısıdır.

Bu özelliklere bakarak liderliği şu şekilde tanımlayabiliriz. "Liderlik belli durum ve koşullar altında hedefe ulaşabilmek için başkalarının davranışlarını etkileme sanatıdır." (Eren, 2001).

Liderlik olgusu etimolojik manada incelendiğinde lider, liderlik ve liderlik etmek kelimelerinin Anglo-Sakson kökenli olup yol veya yön manasına geldiği görülmektedir. Liderin Yunancadaki karşılığı "hegemon" , Romalılardaki karşılığı ise "dux" kelimesidir. Liderlik, ilk olarak 1828'de

Webster Amerikan Sözlüğünde yer almış ve "liderin durumu, koşulları" olarak tanımlanmıştır (İbicioğlu ve Özmen ve Taş, 2009, s.1).

Liderlik kavramı XX. yüzyıl batı dünyasındaki kavramların en popülerlerinden birisidir başlıca sebebi ise sanayi devriminden sonra ortaya çıkan yönetim ve organizasyon problemleri, çeşitli kişilerin ön plana çıkmasına imkân vermiştir. 1990'lardan sonra bu alandaki gelişmeler zirveye ulaşmış ve yeni liderlik yaklaşımları, bu alanı sosyal bilimler içinde geniş bir bilim dalı olmaya kadar taşımıştır (Erdem ve Dikici, 2009, s.199).

## **2.2. Liderin Tanımı, Lider Kimdir?**

Liderlik (leadership) kelimesi İngilizce kökenli bir fiildir ve kökü "lead" şeklindedir; Türkçe manası yön ve yol göstermek, kılavuzluk ve öncülük etmek, rehber olmaktır. "Leader" kelimesi ise rehber, kılavuz, önder, baş, lider, reis manalarındadır (Redhouse, 1997). 1755 yılında Samuel Johnson' in hazırladığı İngilizce sözlükte lider kelimesi "kaptan, kumandan, önden giden kimse" demektir (İbicioğlu vd., 2009, s.1).

Lider kelimesinin Türkçe manası; "Bir kurumdaki üst düzey yönetici, önder, şef" iken; liderlik kelimesinin manası ise "liderin görevini, lider olma durumunu" ifade etmektedir (Yüksel, 2006, s.5). Türkçede liderlik kavramına karşılık "önderlik, yederlik, yönderlik" kelimeleri önerilmişse de "liderlik" daha yaygın bir şekilde kullanılmaktadır (Şişman, 1997, s.3).

Lider, örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi için insanları etkileyen, onları yönlendiren, örgüt içerisinde uyumu sağlayan kişidir (Özsalmanlı, 2005, s.137). Lider sadece kişilik özellikleriyle değil aynı zamanda davranışlarıyla da takipçilerini peşinden sürükleyebilen kişidir (Aydın, 2008,s.61).

Liderlik olgusuyla ilgili yüzlerce tanım yapılmıştır. Bu durum her ortamın farklı şartlara sahip olmasından dolayı liderlik özelliklerinin de çeşitlilik göstermesinden kaynaklanmaktadır. Bu yüzden liderlik kavramı liderin içinde bulunduğu konuma, gruba ve sürece bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Başka bir görüşe göre liderlik kavramının ortak tanımının olmaması, küreselleşmenin etkisi ile örgütlerde sürekli değişimin olması ve liderlerden beklenen özelliklerin değişiklik göstermesiyle alakalıdır (Yukl, 1994; Akt: Kurt, 2010).

Toplumları arkalarından sürükleyebilen, onların bakış açılarını genişleten, yeniliklere açık, basmakalıplara takılmayan, sürekli kendisini yenileyebilen ve çözüm odaklı, toplulukları pozitif yönde motive edebilen kişilere "lider" denir. Liderler kendi istek, arzu ve düşüncelerini yanlarındaki kişilerin sevgi, saygı ve güvenini kazanarak onlara kendisini kabul ettirebilen kişilerdir (Web 1; Erişim Tarihi: 12.03.2014).

Lider, çalışanları veya onu takip edenleri buldukları noktadan olmaları gereken noktaya getirebilen, onlara güven ve cesaret verebilen, astlarını harekete geçirebilen ve onlarda sorumluluk duygusu oluşturabilen kişidir (Aykanat, 2010, s.5).

Moorhead ve Griffin'e göre liderlik; "Grup üyelerini hedefe ulaşabilmek için yönlendirme ve koordine etmede etkinin, zora dayanmayan bir biçimde kullanılması" olarak tanımlamışlardır (Moorhead ve Griffin, 1989, s.322).

Liderlik başka bir kaynaktan; "Ortak bir amaç için bir araya gelmiş kişilerle onların davranışlarını belirleyen kişi arasındaki ilişkidir" şeklinde tanımlanmaktadır (Tosun, 1990, s.59).



Günümüze dek yapılmış olan belli başlı liderlik tanımları şu şekilde sıralanabilir (Brestrich, 1999, s.41–47; Erçetin, 2000, s.4–11):

C. H. Cooley, (1902), "Sosyal hareketlerin merkezinde olabilmektedir."

E. M. Bogardus, (1934), "Liderlik, sadece birey veya grup olayı değil bununla birlikte birçok kişinin zihinsel bağlantısı ve bağlantı içinde bazı kişilerin, diğerlerini etkilediğinin varsayıldığı bir zaman dilimidir."

C. E. Kilbourne, (1935), "Hayranlık duyulan kişilik özelliklerinin birçoğuna sahip olunduğunun gösterilebilmesidir."

W. F. Whyte, (1943), "Liderlik, güç ve çıkar ilişkisinden sakınılan etkileme sürecidir."

I. Knickerbocker (1948), "Liderlik, grup üyeleriyle onların tüm ihtiyaçlarını karşılayacak araçları kontrol eden kişinin arasındaki ilişkidir."

R. M. Stogdill, (1950), "Liderlik, hedeflerin konulması ve onların gerçekleştirilebilmesi için grubu etkileme sürecidir."

H. Koontz and C. O'Donnell, (1955), "Ortak bir amaca ulaşmak amacıyla insanları etkileyebilmektir."

F. E. Fiedler, (1967), "Lider, grup üyelerinin işlerini düzenleyen ve onları yönlendiren kişidir. Liderler grup performansını sözlü veya sözsüz davranışları ile etkilerler."

G. Terry, (1960), "Liderlik, grubun hedeflerine ulaşabilmesi için gönüllü olarak insanları etkileyebilmesidir."

R. Stogdill, (1974), "Liderlik, beklentiler ve ilişkilerin belli bir uyum içinde olmasıyla yapıyı harekete geçirme ve onu koruma davranışıdır."

D. Katz and R. L. Kahn, (1978), "Çalışanlarını, örgütün günlük ihtiyaçlarına uyum sağlamanın ötesinde, üstün performans göstermeye motive edecek etkiyi oluşturabilmektir."

B. Kellerman, (1984), "Liderlik, grup faaliyetlerinin doğası ve yönü bakımından bir kişinin devamlı diğerlerini etkilemesi durumudur."

B. M. Bass (1985), "Lider, başkalarından etkilenmekten çok kendisi başkalarını etkileyebilen kişidir."

R. R. Krausz (1986), "Diğerlerinin etkinliklerini etkileyebilmek için kullanılan bir güçtür."

J. W. Gardner (1986), "Liderlik, örgütün hedefleri doğrultusunda üyelerine örnek olarak veya onları ikna ederek grubu harekete geçirdiği zaman dilimidir."

C. Norris (1990), "Liderlik, sezgisel ve analitik düşünceyi kullanarak yaratıcı olabilmektir."

W. Pogonis (1992), "Liderlik, kişileri hedeflerine ulaştırabilmek için uzmanlık ve empati gerektiren ve bunları birbirini tamamlayan davranışlar sergileyerek etkileyebilme sürecidir."

G. R. Sullivan and M. V. Harper (1996), "Hedef, kültür, yöntem, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütün temelini oluşturan ve iyi

düşünölmüş eylemleri yönetebilmek, geleceği yaratabilmek, ekip kurabilmektir."

Tekarslan vd, (2000)'e göre liderlik, "Ait olduğu grubun hedeflerini belirleyebilme ve bu hedeflerin gerçekleşmesinde gruba etkili bir şekilde yön verebilmedir."

Eren (2001), "Bir grup insanı belirli hedefler doğrultusunda toplamaya ve bu hedefleri gerçekleştirebilmek için, onları harekete geçirmeye dönük bilgi ve yeteneklerin toplamıdır."

### **2.3. Liderlik Fonksiyonları**

Bir yöneticinin planlamak, organize etmek, yürütmek, koordine etmek ve denetleme fonksiyonlarını yerine getirmesi görevine karşılık, liderin neleri yerine getirmesi gerektiğine dair net bir şey yoktur (Hicks and Gullett, 1981, s.479).

Liderlik başkalarını etkileyebilme süreci olduğu için, yalnızca liderlikten bahsedebilmek mümkün değildir. Liderlik insanlarla iletişim halinde olmayı gerektirir. Liderlik sürecini anlayabilmek için liderin etkileşim halinde bulunduğu kişilerin özelliklerini de göz önünde bulundurmak gerekmektedir (Yiğit, 2002, s.17).

Liderlerin göstermiş oldukları davranışlar ve roller, etkileşim halinde buldukları kişilerin değer yargılarıyla şekillenmiştir (Yiğit, 2002, s.17). Liderlik sosyal, psikolojik ve siyasal boyutları olan bir kavramdır (Ulukan, 2006, s.40).

Bir kaynağa göre liderlik fonksiyonları; orta yolu bulma, öneride bulunma, hedef belirleme, analiz etme, güven sağlama, temsil etme, motive etme ve övgüde bulunma şeklinde sınıflandırılırken (Hicks and Gullett, 1981, s.479.); başka bir kaynağa göre ise psikolojik ve sosyolojik boyutta ele alınmıştır (Gibson, Ivancevich and Donnelly, 1973, s.292). Temelde birbirine benzer konuları ele alan iki yaklaşıma göre liderlik fonksiyonları aşağıdaki şekilde ifade etmek mümkündür.

### **2.3.1. Liderlik Fonksiyonlarına Psikolojik Yaklaşım**

Bir lider, psikolojik yaklaşıma göre aşağıdaki fonksiyonları yerine getirmektedir.

**2.3.1.1.Motivasyon:** İnsanların ihtiyaçlarından biri, değer ifade eden, önemi olan bir işi görmektir (Web 10, Erişim Tarihi: 12/10/2014). Lider, kendisine bağlı olan iş görenlere yaptıkları işin değerli ve önemli olduğunu hissettirerek, onları organizasyon hedeflerini benimsemeleri ve bu hedefleri gerçekleştirebilmeleri için motive eder (Hicks and Gullett, 1981, s.479-480).

**2.3.1.2.Övgüde Bulunma:** Diğer bir insan gereksinimi ise başkalarından beklenen itibar ve onlar tarafından tanınmadır (Web 10, Erişim Tarihi: 12/10/2014). Liderler övgüde bulunarak izleyicilerin performanslarını etkileyebilirler. Bu övgüyü onlara işlerinin önemli olduğunu, yaptıklarının takdir edildiğini, onlara karşı içten sevgi duyduklarını göstererek belirtebilirler (Hicks and Gullett, 1981, s.479-480).

**2.3.1.3.Güven Sağlama:** Örgütün içinde bulunduğu zor koşullarda liderin, pozitif, iyimser tavır takınarak çalışanlarda güven duygusunun uyanmasını sağlayabilir (Hicks and Gullett, 1981, s.479-480). Bu duygu, örgüt çalışanları için çok önemlidir ve kolayca sarsılabilir. Çünkü bir liderin

iyi ya da kötü tutum ve davranışları er ya da geç elemanlar tarafından aynen uygulanır (Web 10, Erişim Tarihi: 12/10/2014).

### **2.3.2. Liderlik Fonksiyonlarına Sosyolojik Yaklaşım**

Bir lider sosyolojik yaklaşıma göre, aşağıdaki fonksiyonları yerine getirmektedirler.

**2.3.2.1.Uzlaştırma:** Örgütte kişilerarası ya da gruplar arası çatışma çoğu zaman kaçınılmaz bir sonuçtur. Bazı çatışmaların örgütün hedeflerine ulaşmasında olumlu katkıda bulunduğu kabul edilmektedir. Ayrıca, aşırı çatışma, örgütte yıkıcı etkilere sebep olabilmektedir. Böyle durumlarda; görüşme, arabuluculuk, tarafsızlık yoluyla çatışmanın olumsuz etkilerini minimuma indirmek, liderin önemli bir fonksiyonudur (Gibson, Ivancevich and Donnelly, 1973, s.293). Böyle durumlarda örgüt gelişme hızında herhangi bir kesinti ya da değişiklik olmaksızın faaliyetlerini sürdürebilir (Web 10, Erişim Tarihi: 12/10/2014).

**2.3.2.2.Amaç Saptama:** Bir örgütün hedefleri direk olarak belirlenemez, bunların lider tarafından belirlenmesi gerekir (Web 10, Erişim Tarihi: 12/10/2014). Örgütün etkinliği için, hedeflerin örgüt bünyesine uygun ve izleyicilerin birlikte çalışmalarına olanak verecek özellikte olmalıdır (Hicks and Gullett, 1981, s.240).

**2.3.2.3.Katalize Etme:** Örgütlerde, bir hareketi başlatmak ya da hızlandırmak için güce ihtiyaç duyulmaktadır. Bir kimsenin başka kişileri kendi istekleri doğrultusunda yönlendirme kabiliyeti olan bu güç, liderler tarafından, izleyicilerde çalışma isteği uyandırabilmek için aracı görevi görmesiyle sağlanabilir (Koçel, 1989, s.244).

**2.3.2.4.Temsil Etme:** Liderler, genellikle, örgütün temsilcisidir. Dış çevrede herhangi bir konuda, örgüt adına konuşabilme hakkına sahiptirler. Bir lider, üyesi olduğu gruba öneriler getirebilmektedir, ancak öneriyi "Ben bu yöntemin en iyisi olduğunu düşünüyorum" şeklinde zorlamadan izleyicilere aktarabilmektedir. Böylece izleyicilere karara katılma imkânı vermiş olmaktadır (Hicks and Gullett, 1981, s.479). Örgütün dışındaki kişiler, lider konumundaki kişinin bıraktığı izlenime dayanarak örgütle ilgili hükme varırlar. Lider ile ilgili izlenimler olumluysa, örgütle ilgili de olumlu izlenim oluşur, değil ise olumsuz izlenim ortaya çıkmış olur (Web 10, Erişim Tarihi: 12/10/2014).

Liderlerin üç temel görevi vardır. Bu görevler (Yuspeh, 2003, s.14);

- Çalışanları harekete geçirmek,
- Engelleri ortadan kaldırmak ve performansı arttırmak,
- İzleyicileri motive edebilmektir.

Liderlik kavramıyla ilgili yapılan ilk araştırmalarda liderliğin doğuştan gelen bir özellik olduğunu, sonradan lider olunamayacağını savunan "Özellikler Kuramı" geliştirilmiştir. Bu kuramda bazı insanların liderlik yapabilmek için doğuştan gelen yeteneklerini kullandıkları düşünülmektedir (Web 5; Erişim Tarihi: 30/04/2014). Ayrıca liderlik olgusunun, seçilmiş kişilere doğuştan verilen özellik olduğuna inanılmakta, mistik, gizemli yapılarından veya farklı kişilik özelliklerinden etkilenmediği düşünülmektedir (Arslantaş, 2008, s.174).

Liderlikte özellikler kuramından sonra yapılan araştırmalarda bazı kişilerin doğal liderler oldukları ve bu kişileri diğerlerinden ayıran fiziksel özelliklere ve yeteneklere sahip oldukları belirtilmektedir. Bu sebeple 1920–1950 yılları arasında geliştirilen psikolojik testlerle liderlerin sahip oldukları özelliklerin bulunması için çalışmalar yapılmıştır (Yukl, 1994, s.178).

Bu teoride, liderlerin kişisel (zekâ, hitabet yeteneği, bireylerarası ilişkiler, haberleşme yeteneği, güven verme ya da güvenilir olma, girişimcilik, risk alma, cesaret, kendine güven, izleyenlerde güven duygusu yaratma) ve fiziksel (boy, kilo, güçlülük, yaş, fiziksel olgunluk belirtileri, sağlık durumları ve yakışıklılık düzeyi) özelliklerinin belirlenmesi hedeflenmiştir (Eren, 2000, s.417).

Özellikler Yaklaşımı'na göre, bir kişinin lider olarak kabul görebilmesi için, diğer üyelerden farklı özelliklere sahip olmalıdır. O halde, bir liderde olması gereken özellikler şu şekildedir (Dilek, 2005, s.11):

- i. *Fiziksel özellikler:* Enerjik olma, aktif olma.
- ii. *Zekâ ve yetenekle ilgili özellikler:* Yargılama, bilgi, akıcı konuşabilme, netlik.
- iii. *Kişilikle ilgili özellikler:* Yaratıcılık, açık sözlülük, dürüstlük, etik davranış.
- iv. *İşle ilgili özellikler:* Başarma ihtiyacı, ilerde olabilme isteği, sorumluluk duygusu.
- v. *Sosyal özellikler:* İşbirliği yeteneği, imaj, aranan bir kişilik olmak, bireylerarası iletişim, sosyal katılım, nezaket ve zarafet.

## **2.4. Liderlik Ve Yöneticilik Kavramlarının Birbirleri İle Olan İlişkisi**

Liderlik ve yöneticilik kavramları çoğu zaman aynı anlamda kullanılsalar da gerçek manaları birbirlerinden tamamen farklıdır. Liderlik ve yöneticilik özelliklerinin hepsine sahip bir kişiye ara ara rastlanması mümkün olsa da genel olarak yöneticilerin, liderlik seviyesine ulaştıkları

veya her yöneticinin liderliğin fonksiyonlarını yerine getirebildiği sonucuna ulaşamamaktadır (Tosun, 1990, s.58).

Yöneticiler; örgütün hedefleri doğrultusunda istenilen mal ve hizmet üretimini organize eden ve örgütü çalıştırmakla sorumlu kişilerdir. Yöneticiler bu çalışmalarının sonucunda kâr elde etmezler ve riski üstlenmezler. Liderler ise, belirlenen hedefleri kişilere empoze ederler ve bu hedeflere yönlendirirler, istenilen hedeflerin gerçekleşebilmesi için koşulları elverişli hale getirirler ve son olarak ta bu hedefleri gerçekleştirecek kişiler arasında köprü vazifesi görürler (Web 6, Erişim Tarihi: 15/01/2014).

Liderler iyi bir yönetici olamayabilirler, olmalarına da gerek yoktur. Fakat yöneticilerde liderlik özellikleri de bulunuyorsa bu çok büyük bir nimettir. Liderlik kavramı; önder olmak, başlatıcılık, etkileme, yenilik, değişim, dönüşüm, bireyler arası ilişkileri ve gönüllü olmak anlamlarına gelirken; yöneticilik kavramı ise; yetki, yürütme, otorite, kurallar ve statüko vb. kavramlarla birlikte kullanılmaktadır (Web 3: Erişim Tarihi: 10/01/2014).

Keith Davis'e göre "Yöneticiliğin bir kısmı da liderliktir fakat tamamı değildir." O halde yöneticiler lider olabilirler fakat lider olabilmek için yönetici olmak yeterli değildir (Akad, Budak ve Budak, 2002, s.283).

Warren Bennis (Barın, 1999, s.13; Akt: Keçecioglu, 1998), yöneticilikle liderlik kavramlarının birbirlerinden farklarını şu şekilde tanımlamaktadır, "Yöneticilikle liderlik kavramları birbirlerinden tamamen farklıdır. Yöneticilik uygulamaya koymak, işleri yürütmek, yönetmek ve sorumluluk almak anlamlarına gelmektedir. Liderlikse etkilemek, seçilecek yöntemi belirlemek, davranışlarla görüşleri yönlendirmek anlamlarına gelmektedir. Aralarındaki farklar önemlidir. Bu farklılıklar, günlük işlerin düzgün bir şekilde yapılmasında ve verimlilikte ortaya çıkar."



John P. Kotter (2000, s.45; Akt: Web 6, Erişim Tarihi: 15/01/2014) 'a göre: "Liderlik ile yöneticilik birbirlerinden ayrı fakat aynı zamanda birbirlerini tamamlayan eylem sistemidir. İkisinin de kendilerine has işleri ve karakteristik uğraşları vardır. Günümüzde iş hayatında başarılı olabilmek için ikisine de ihtiyaç duyulmaktadır. Yöneticilik karmaşıklık ve sorunlarla başa çıkabilmekle ilgilidir. Liderlik ise, değişimle baş edebilmekle ilgilidir."

Rost (1991; Akt: Yazıcı Korkmaz, 2012), "Liderlik çok yönlü bir etkileme ilişkisiyken yöneticilik ise tek yönlü bir otorite ilişkisidir." şeklinde düşüncelerini ifade etmektedir.

Abraham Zaleznik (1999, s. 67; Web 6, Erişim Tarihi: 15/01/2014), ise: "Yöneticiler ile liderler neredeyse tamamen birbirlerinden farklı kişilerdir. Yöneticiler; amaçlarını gerektikleri için yaparlar, bireyler veya bölümler arasındaki anlaşmazlıkları önleme konusunda başarılıdır. Liderlerse, hedeflere yönelik bireysel ve etkili tutumlar benimserler. Etrafta olan fırsatları ve ödülleri ararken takipçilerine ilham kaynağı olurlar ve enerjileri ile yaratıcı süreçleri harekete geçirirler. Personelle ve çalışma arkadaşlarıyla yoğun bir ilişki içindedirler ve bu yüzden de çalışma ortamları genellikle sorunlar içerir."

Liderlik ve yöneticilik arasındaki fark beynimizin iki yarım küresinin fonksiyonlarına göre de incelenebilir. Rasyonellik ve analitik düşünce sol beynimizin görevlerindedir. Sağ beynimiz ise sezgisel, bütünsel algılara daha kolay erişebilmektedir. Bütünü görebilme, hayal edebilme, sanatsal etkinlikler sağ beynin görevlerindedir. Yöneticilik, analiz etmek, sıralamak, duruma uygun adımlar çerçevesindeki uygulamaları kapsar. Liderlikse zor koşullarda ayakta kalabilmeyi, vizyon sahibi olmayı gerektirir. İşte tam da bu yüzden şirketlerin üst kademelerinde çalışanlarına "Sağ beynin ile liderlik yap, sol beynin ile yönet" tavsiyesini verebiliriz (Çırpan, 1999).

Hickman, “Yöneticinin Akli, Liderin Ruhü” adlı kitabında şirketlerin hem yöneticilere hem de liderlere ihtiyaç duyduğunu ifade eder. Yöneticiler daha pratik, mantıklı, rasyonel, kararlı olmalarına rağmen liderler daha vizyon sahibi, sempatik, esnek, yaratıcı, ilham vericidirler. İşletmelerde karşılaşılan problemlerle yöneticiler "akıl" ları liderler ise "ruh" ları ile çözüm ararlar. Böyle durumlarda da yöneticiler ve liderler, rekabet üstünlüğüne sahip olabilmek için işletmelerin ellerinde bulundurdukları yönetim araçları olarakta görülebilirler (Akt: Çırpan, 1999).

Drucker’a (Akt: Web 3, Erişim Tarihi: 10/01/2014) göre lider ile yönetici arasındaki farklar şunlardır:

- Yönetici, bulunduğu alanı idare ederken, lider sizi yeni bir alana taşır.
- Yönetici, karmaşayla uğraşırken, lider belirsizlikle uğraşır.
- Yönetici, karar verirken, lider hüküm verir.
- Yönetici işleri doğru yaparken, liderse doğru işleri yapar.
- Yöneticinin dikkat ettiği verimlilikken, lider etkin olmaya odaklanır.
- Yönetici neler olduğunu görür ve duyar. Liderse ses olmasa da duyar, ışık olmasa da görür.
- Yöneticiye görevini şirket verirken, lider görevini izleyenlerinden alır.

Bennis (Akt: Web 7, Erişim Tarihi: 29/11/2013) ise lider ve yönetici arasındaki farkları şu şekilde açıklamıştır:

- Yönetici sadece yönetir, liderse yenilikler yaparak yönetir.
- Yönetici taklittir, liderse orijinaldir.
- Yönetici elinde olanı korumak, liderse geliştirmek için uğraşır.
- Yönetici sistem ve yapı ile ilgilenirken, lider ise kişilere yoğunlaşır.
- Yönetici çalışanlarını kontrol etmeye, lider ise çalışanlarına güven vermeye çalışır.
- Yöneticinin bakış açısı liderin bakış açısına göre daha dardır.

- Yöneticiler "Nasıl?", "Ne zaman?", liderlerse "Ne?", "Niçin?" sorularını sorarlar.
- Yöneticiler azla yetinirler, liderlerin gözü hep daha yüksektedir.

Bütün bu özellikleri bir tabloda toplarsak;

Tablo 2.1 Liderler ve Yöneticiler Arasındaki Farklar

<b>Yöneticiler</b>	<b>Liderler</b>
İdarecidirler.	Yenilikçidirler.
Tekrarcıdırler.	Orijinaldirler.
Devam ettiricidirler.	Geliştiricidirler.
Sistemin ve yapıların üzerine odaklanırlar.	İnsanlara odaklanırlar.
Denetime güvenirlir.	Dürüsttür, doğruluğa güvenirlir.
Kısa vadede görüşlere sahiptirler.	Uzun vadede perspektife sahiptirler.
Nasıl, ne zaman sorularını sorarlar.	Neden ve niçin soruları önemlidir.
Gözlerini tabanda gezdirirlir.	Gözlerini yatayda gezdirirlir.
Klasik manada iyi askerdirler.	Kendisidir.
Düşünceleri doğrudur.	Doğru düşüncededirler.
Mevcut durumu kabul ederler.	Mevcut duruma kafa tutarlar.

(Kaynak; Bennis, 1989; Akt: Keçecioglu, 1998, s.10)

Tabloda özetlenmiş olan farkları Koçel'in (s.274, 1998; Akt: Web 6, Erişim Tarihi: 15/01/2014) bakış açısına göre değerlendirsek:

Yöneticiler;

- İşletmenin hedeflerini gerçekleştirmeye,
- Sahip olunan pozisyon kaynaklı otoriteye,
- Pozisyonun izin verdiği ölçüde otoriteyi yönetmeye,
- İşletmeye karşı olan sorumluluğa önem verirler.

Liderlerse;

- İzleyicilerinin amaçlarını gerçekleştirmeye,
- İzleyicilerinin kendisine verdiği otoriteye,
- Yasal emir-komuta zincirinin gerekliliklerine uymaya,
- İzleyicilerine karşı sorumlu olmaya önem verirler.

Buradan da anlaşılacağı gibi her yönetici aynı zamanda lider olarak nitelendirilmez. Ancak daha önce de belirtmiş olduğumuz gibi liderler aynı zamanda yöneticilerdir.

#### **2.4.1.Güvenin Tanımı**

“Lidere güven” ile ilgili literatürde birçok tanım bulunmaktadır. Ancak bu tanımı yapmadan önce bireylerarası güvenin tanımını yapmak daha doğrudur. Normalde “lidere güven” ile bireyler arası güven birbirine çok benzemektedir (Akt: Çeri Booms, 2009, s.50).

Güven, ekonomi (Beccera & Gupta, 1999; Cox, 2004), psikoloji (McAllister, 1995; Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer 1998), sosyoloji (Frederiksen, 2012; Lewis&Weighart, 1985) ve yönetim (Gillespie & Mann, 2004; Mayer & Gavin, 2005) gibi birçok alandaki çoklu disiplinlere konu olmuştur (Akt: Öncüoğlu, 2013).

Nyhan ve Marlowe (1997; Akt: Çeri Booms, 2009, s. 50), bireyler arası güveni şu şekilde tanımlamışlardır: "Bir bireyin güven düzeyinde kişinin sahip olduğu farklı konulardaki yetkinlikleri (adaletlilik, etik, vb...) etkilidir, bireye güven bireyler arası kişilik farklılıklarından kaynaklanır ve kişiye özeldir."

Güven, tüm ilişkilerin temelini oluşturan, insanları bir arada tutarak kendilerine güven hissi veren (Mishra ve Morrissey, 1990, s. 444; Akt: İçerli,

Yıldırım ve Güner, 2012) çok önemli bir olgudur. Güven, risk almaya gönüllü olmaktır. Güven baskı ile değil, istekle işbirliği ile ortaya çıkan bir kavramdır (Hosmer, 1995, s. 379-403).

Güven; tarafların birbirlerine karşı doğruluk, dürüstlük, ticari ahlak ve birbirlerine kasıtlı bir şekilde zarar vermeyeceklerine olan inançtan kaynaklanan eğilimdir (Dönertaş, 2008, s. 34; Akt: Büte, 2011).

Güven, diğerlerinin davranışları hakkında olumlu beklentilere sahip olmak olarak tanımlanmaktadır (Lewicki, 1998, s. 439; Akt: İçerli ve diğerleri, 2012).

Mayer, Davis and Schoorman (1995, s.712; Akt: İçerli ve diğerleri, 2012)'a göreyse, bir tarafın denetleyip, kontrol edemeyeceği ya da kendisine göre önem arz eden konularda karşı taraftan beklentilerinin yönünde davranacağına dair isteyerek savunmasız kalma eğilimidir.

Güven, bir kişinin, başka birine karşı, o kişinin davranışlarını izleme ya da kontrol edebilme gücüne sahip olmadan, kendisine göre önemli davranışlar göstereceği umuduyla, kendisini savunmasız bırakmasıdır (Rousseau, Sitkin, Burt and Camerer, 1998, s. 393-404).

Yeatts and Hyten (1998; Akt: İslamoğlu, Birsal ve Börü, 2007) araştırmacıların kişilerarası güveni çok boyutlu bir kavram olarak ele aldıklarını ve bu kavramın içinde dürüstlük, doğruluk, sadakat, yetkinlik ve tutarlılık olduğunu belirtmişlerdir.

Giffin'e göre güven "Riskli bir durumda karşıdaki kişiye duyulan itimattır." (Arslan, 2009, s.5; Akt: Büte, 2011).

Lewicki ve arkadaşlarıysa; güveni, bir kişinin diğer kişilere olan hareketlerine karşılık olumlu beklentisidir şeklinde tanımlamışlardır (Demircan, 2003, s.8; Akt: Büte, 2011).

Birbirlerinden tamamen farklı düşüncelere sahip birçok yazarın ortak kabul ettikleri tanımsa şu şekildedir: "Güven, bir tarafın diğer tarafın davranışıyla ya da niyetiyle ilgili olumlu beklentileri üzerine kurulu, etkiye açık olmayı kabule dayalı psikolojik bir durumdur." (Arslan, 2009, s.6; Akt: Büte, 2011).

#### **2.4.2.Lidere Güvenin Tanımı**

Güven kavramı, "yöneticiye güven", "çalışma arkadaşlarına güven" ve "örgüte güven" şeklinde ele alınmaktadır (Börü, İslamoğlu ve Birsal, 2007, s.49-59). Biz çalışmamızda güven kavramını, "yöneticiye güven" boyutu ile ele alacağız (Mishra and Morrissey, 1990, s. 443-463). Yöneticiler, çalışanların örgüte güvenlerini sağlamak, çalışanlarla olumlu ilişkiler kurmak konusunda önemli role sahiptirler. Bu durum örgütün performansını arttırmaktadır. Çünkü yöneticiler isterlerse tüm faaliyet ve uygulamaları ile söz ve davranışlar ile örgütte güven oluşturabilirler veya oluşmuş güveni yok edebilirler (Büte, 2011). Yöneticiye duyulan güven az olduğunda iş yapmanın maliyeti artmaktadır (İslamoğlu ve ark., 2007).

Güven örgütlerde durup dururken ortaya çıkmaz. Güven ortamını oluşturabilmek için, güven duygusu örgütün tüm çalışanlarına yönetim tarafından hissettirilmeli ve dikkatli bir şekilde yönetilmelidir (Sayın, 2009, s.51; Akt: Büte, 2011).

Mishra and Morrissey'e göre güven olmadan, çalışanların üstün performans göstermeleri olanak dışındadır (1990, s.443-4632). Güven örgütlerde kendiliğinden ortaya çıkmaz (Sayın, 2009, s.51; Akt: Büte, 2011).

Güvenilir bir yönetici, “sözüne inanılan, sadık, dürüst, tutarlı, kendisinden zarar gelmeyen, iyiliksever, ayırım yapmayan, yaptığı her şey açık olan, denetlenebilen kişidir.” (Eren ve Hayatoğlu, 2011, s.112).

Güven, bir kurumun var oluşunun, başarısının ve sürekliliğinin en önemli nedenidir. Bundan dolayı liderin öncelikli görevi, örgütte güven duygusunu oluşturmaktır. Bir örgütte güvenin olması için öncelikle, örgüt değerlerinin üst düzey yönetici ve onun için çalışanlar tarafından hayata yansıtılması gerekir. Çünkü çalışanlar yöneticilerini kendilerine örnek alırlar. Bu sebeple ekip içinde ve örgüt içinde güven ortamını yaratmak yöneticinin oluşturması gereken bir olgudur.

Halk arasında yapılan araştırmalara göre, güven duyulan örgütlerin sahip oldukları özellikler şunlardır:

- Bir kısmı dini temelli, güçlü ve etik değerler üzerine kurulmuş olmaları,
- Örgüt çalışanlarının, oraya ait olmaktan dolayı gurur duymaları ve güçlü bir sahiplenme duygusu göstermeleri,
- Bireysel faydadan öte geçmiş sorumluluklar üstlenmeleri ve örgüt başarısına direkt olarak katkıda bulunmaları,
- Çalışanların hiçbir konuda korku ve endişe duymayacakları düzenlemelere sahip olmaları,
- Çoğunlukla iyi bir şekilde yönetilmeleri: Kuralları adil ve kararlı uygulamaları,
- Örgüt içi ve örgüt dışındakilerle olan ilişkilerde dürüst olmaları,

- Örgüt çalışanlarını, korumaları ve çalışanların haklarını garanti altına almış olmaları,
- Çalışanların ailelerine saygılı olmaları ve onlara destek vermeleri,
- Çalışanlarına, değer verdiklerini ve onları önemsediklerini hissettirmeleri (Seldon, 2009).

Örgütlerdeki hiyerarşi bireyler arası ilişkilerin çok önemli ve de yaygın bir şeklidir. Böyle ilişkilerde incinme – kırılma ihtimalleri ve bazı belirsizlikler bulunduğundan dolayı güven duygusu önemli bir yere sahiptir. Örgütteki çalışanların belli bir hedefe ulaşmak için nasıl davranmaları gerektiğine karar veren kişiye duyulan güven aslında örgütün tamamına atfedilmektedir. Literatürde de güvenin yöneticiler tarafından başlatılmasının gerekli olduğu ifade edilmektedir (Arslan, 2009, s.14; Akt: Büte, 2011). Bu manada güvenilir bir yöneticiden, adil, etik ilkelere dayanan, kurallara uygun davranışlar geliştirmesi beklenmektedir (Sayın, 2009, s.52; Akt: Büte, 2011). Sonuç olarak, örgütlerdeki güven düzeyini anlamak için, yöneticilerin güvenilirliğini sorgulamak yeterlidir.

Örgütsel uygulamalar ile ilgili çalışanların fikirlerinin olması bu uygulamaların adil ve güvenli olduğu izlenimi vermekte ayrıca yöneticilerin değerlendirilmesinde ve çalışanların iş tatminlerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Örgütte yöneticilere güven duyulmasının bir sebebi de kararların nasıl alındığının bilinmesi ve bu kararların tarafsız olduğunun düşünülmesidir. (Dinç, 2007, s.37; Akt: Büte, 2011).

Yöneticilerin düzenli fikir alışverişlerinde bulunmaları, karşılıklı etkileşim halinde olmaları, kararlara katılımın bulunduğu bir ortam oluşturmaları, adil ve dürüst olmaları, davranışlarında tutarlı olmaları,



vizyon oluşturmaları, çalışanların yöneticilerine olan güvenlerini arttırmaktadır (Yılmaz ve Giderler, 2007, s.263-278).

Güven, objektif bir ölüye sahip olmadığından dolayı sadece davranışlarla llebilmektedir. Çalışanlar, liderlerinin kendilerine gösterdikleri tavır ve hallerden güven duygusunu hissedebilirler ancak liderin kendisine duyduğu güvenin derecesini bilememektedir (Brower, Schoorman and Tan, 2000, s. 227-250).

Yöneticiye duyulan güvenin derecesi, çalışanların davranışlarının en önemli belirleyicisidir. Bununla birlikte, liderin örgüt içindeki davranışı, güven derecesini anlamada etkili olmaktadır (Deluga, 1995, s.1-16).

Butler, alışanlarının güvenini kazanan liderlerin "ulaşılabilirlik, yeterlilik, bağlılık, ihtiyatlılık, adillik, dürüstlük, sadakat, açıklık, sözünü yerine getirme, nerileri kabul etme, genel güven" davranışlarına sahip olduklarını söylemiştir (Deluga, 1994, s.315-326).

Borgen (2001, s.224; Akt: eri Booms, 2009, s.50), "Lidere güven, karşı tarafın davranışlarını tahmin etme ve etkileme kapasitesiyle ilgilidir." Whitener ve diğerlerine göre (1998, s.513; Akt: eri Booms, 2009, s.50), "Beklenti veya inanç, karşı tarafın iyilikseverliğinden yararlanarak kendi beklentilerini yerine getirmeye zorlayamaz ya da kontrol edemez."

Capital dergisinde yayınlanan (Web 9, Erişim Tarihi: 15/12/2014) Edelman Trust Barometresi 2013'n sonuçlarına göre, Türkiye'nin de aralarında bulunduğu 26 ülkede, 13 bin kişiyle yapılan online araştırma sonucunda, iş dünyasına duyulan güven yüksektir. İlk sırada Sivil Toplum Kuruluşları ikinci sırada ise iş dünyasına ait kurumlar yer alıyor. Güven konusu, şirket yöneticilerine geldiğinde durum biraz değişlik gösteriyor. Kurumlara duyulan güven, kurumların liderlerine duyulan güvenden daha

yüksektir. İnsanlar, şirketleri ile ilgili bilgi veren yöneticilere karşı temkinli yaklaşırlarken, akademisyenlerin, sıradan insanların ve şirket çalışanlarının sözlerine güven duyuyorlar. Araştırmaya katılanlara bir şirkete güven duymalarını sağlayan kişilerin kimler oldukları sorulduğundaysa, CEO'lar % 43, devlet görevlileriye % 36 ile güven endeksi en düşük profiller olarak karşımıza çıkıyor. Türkiye'deyse CEO'lara % 52, devlet görevlilerineyse % 38 güven duyulduğu ortaya çıkmıştır.

Edelman tarafından yapılan araştırmaya göre tüketiciler yaşanmış gerçek öykülere, marka ve ürün vaatlerinden daha çok güven duyuyorlar. Katılımcılar genel olarak bakıldığında % 43 oranı ile bloglarda ve sosyal medyada o ürünü kullanıp yorum yapan kişilerin görüşlerine daha çok güven duyuyorlar. Türkiye'de ise % 34 oranı ile sosyal paylaşım sitelerinde ve bloglarda tüketicilerin belirtmiş oldukları görüşler olarak ortaya çıkıyor. Gazete ve dergilerde, Türkiye'de % 42 oranı ile sözüne güvenilen kişilerin başında akademisyenler geliyor.

## 3.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

### 3.1. Bağlılık Kavramı

Bağlılık bir kavram ve anlayış biçimidir. Toplum duygusuna sahip olan her yerde vardır ve toplumsal içgüdünün duygusal bir şekilde anlatılmasıdır. Kölenin efendisine, memurun amirine, askerin vatanına sadakati manasındaki bağlılık, eskiden kullanılan haliyle sadakat, sadık olma durumunu ifade etmektedir (Balay, 2000, s.14; Akt: Gürkan, 2006).

Türk Dil Kurumu bağlılığı, "Bireylerin kendilerini bir topluluğa, toplumsal bir kesime veya bir kümeye ait hissetmeleri" (Türk Dil Kurumu, 2009/ Erişim Tarihi: 12.03.2014). Webster sözlüğü ise, "politik, sosyal ve dini bir teoriye ya da uygulamaya zihinsel ve duygusal aitlik hissetmek" olarak tanımlamıştır (Webster Sözlük, 2004, Erişim Tarihi: 02.03.2013; Akt: Gök, 2011).

Genel olarak söylemek gerekirse bağlılık, yüksek derecede bir duygudur. Sadakat ile sadık olma duygularını içinde barındırır. Bir kişiye, düşünceye veya örgüte duyulan bağlılık, kişilerin yerine getirmek zorunda hissettikleri yükümlülük olarak ele alınabilir (Ergun, 1975, s. 98-99; Akt: Gök, 2011).

Bağlılık, kişilerin ne olduklarının ya da ne olmak istediklerinin açık bir göstergesidir. Kişiler, kararlarını aldıktan sonra tutumlarını da alınan kararlarla aynı doğrultuda olacak bir davranış şeklini benimserler ve bu karara bağlanırlar (Huczynski and Buchanan, 2001, s.748).

Literatürde karşılaşılan bağlılıkla ilgili tanımlamalar şu şekildedir;

“Belirli varlıklara karşı olan duygusal yönelmedir.” (Meyer and Allen, 1984, s. 373).

Mowday ve arkadaşları bağlılığı, “Sosyal bir birimle özdeşleşme” olarak tanımlamaktadır (1982, s. 26; Akt: Kervancı F., 2013).

“Bireyleri belli bir hedefe yönelik davranmaya iten güçtür.” (Meyer and Herscovitch, 2001, s. 301).

Dessler’a göre ise, “Bireylerin davranış, değer ve inançlarının fonksiyonudur.” (2001, s. 470).

“Bireylerin inançlarıyla davranışlarının arasındaki tutarlılığı öngören bir his halidir.” (Huczynski and Buchanan, 2001, s. 748).

Harold Guetzkov da, bireyi belirli bir düşünceye, kişi ya da gruba karşı önceden hazırlayan davranış olarak tanımlamaktadır. Böyle bir davranış, amacın varlığına süreklilik kazandıran duygular ve amacın gerçekleşmesini sağlayan eylemlerle belirlenir (Balay, 2000, s.14; Akt: Gürkan, 2006).

### **3.2. Örgütsel Bağlılığın Tanımı**

Örgütsel bağlılık kavramı, iş dünyasında giderek önemli bir konuma sahip olmakla birlikte pek çok araştırmacı tarafından farklı bakış açılarıyla incelenmiş ve ölçülmüştür, böylelikle zengin bir tanım içeriğine sahiptir.

Çalışanların işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili 50 yıldır üzerinde düşünülmesine rağmen, halen daha ortak bir

görüŖe varılamamıŖtır. Örgütsel bağlılık literatürüne bakıldığında birçok farklı tanımın yapılmıŖ olduğu görölmektedir (Kök, 2006, s.297). Bazıları örgütsel bağlılığı, organizasyona olan katılım gücü olarak tanımlarken (Brown, 1969,s.346-355; Hall and Schneider, 1972, s.340-350; Mowday et al. 1979, s.533-546; Akt: Demirer, GüreŖ ve Akgöl, 2010, s.41-62) bazıları ise kiŖisel veya örgütsel hedeflerle değerler arasındaki iliŖkiyle veya ödüllendirmeler karŖısındaki davranıŖ deęiŖimleri olarak tanımlamaktadır (Becker, 1960, s.32-40; Meyer and Allen 1984, s. 372-378; Akt: Demirer, GüreŖ ve Akgöl, 2010, s. 41-62). Diğer bir deyiŖle örgütsel bağlılık Ŗu Ŗekilde tanımlanabilir:

- Kurumun değer ve hedeflerine olan bağlılık ve inanç,
- Örgütün hedefleri için çaba sarf etmek, istekli olmak,
- Örgütteki yerini korumak için güçlü bir istek duymak (Mowday et al., 1979, s. 533-546; Morrow, 1983, s.486-500; Akt: Demirer, GüreŖ ve Akgöl, 2010, s. 41-62).

Örgütsel bağlılık kavramıyla ilgili yapılan tanımlardan bazıları aŖaęıdaki gibidir;

Guatam ve arkadaşları (2005, s.305-314; Akt: Top, 2012,s.258-272) örgütsel bağlılığı, alıŖanların örgütüyle olan iliŖkilerini belirleyen psikolojik bir durum olarak tanımlamaktadır. alıŖanların kendilerini örgütün bir parçası olarak görmeleri ve oraya ait hissetmeleri bağlılığın düzeyini ve derinliğini etkilemektedir (Liou, 2008, s.116-125; Akt: Top, 2012, s.258-272).

Örgütsel amaçların ve misyonun astlara açık, onları bağlayıcı olarak aktarılması, liderliğin en temel özelliğidir (Dolu, 2011). Örgütsel bağlılık içsel bir görev duygusundan kaynaklanmaktadır (eri, 2013) ve kiŖinin

örgütüne karşı hissettiği bağlılığın gücünü ifade etmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007, s.37-61).

Bayram'a göre (2005; Akt: Eğilmez, 2011) örgütsel bağlılık kavramı; çalışanların örgütte kalmak istemeleri, örgütün tüm etkinliğiyle, çıkarısıyla, başarısıyla kimliklenme, çalışanın örgütüne sadakati ve örgütünün başarılı olması için gösterilen ilgi olarak açıklanmaktadır.

Örgütsel bağlılığın temelinde sadakat ile örgütte kalma eğilimi kavramları bulunmaktadır. Sadakat, görev ve sorumluluk duygusuna dayanan, örgüt ile özdeşleşme ve duygusal sorumluluk duyma manasına gelirken, örgütte kalma eğilimi ise duygusal bir yakınlık ve çalışanın örgütün üyesi kalma çabası şeklinde açıklanabilir (Uygur, 2007, s.73-74; Akt: Çakınberk ve Demirel, 2010).

Örgütsel bağlılık, kişinin çalıştığı örgüte duyduğu bağlılığın derecesini göstermektedir (Doğan ve Kılıç, 2007, s.37-61). Örgütsel bağlılığın temelinde sadakat ve örgütte kalma eğilimi bulunmaktadır. Sadakat, görev ve sorumluluk bilincine dayanan, örgüt ile bütünleşme, duygusal sorumluluk alma manasına gelirken, örgütte kalma eğilimiye duygusal bir yakınlık, çalışanın örgütün üyesi olarak kalmak isteme çabasıdır (Uygur, 2007, s. 73-74; Akt: Çakınberk ve Demirel, 2010).

Loke 'a göre ise (2001, s. 193; Akt: Çakınberk ve Demirel, 2010) çalışanların işlerine ve örgütlerine karşı olan tutum ve niyetlerinin davranışsal göstergesidir. Çalışanlar örgütlerine ne kadar bağlıysalar o kadar başarılı olacaklar ve sahip oldukları yetenekle bilgiyi örgütlerinin yararına kullanacaklardır. Genel olarak örgütsel bağlılık kavramı, çalışanın örgütü ile özdeşleşmesi, örgütün değerlerini benimsemesi ve örgütün üyesi olarak kalmak istemesini ifade etmektedir (Blau ve Boal, 1987, s. 290; Akt: Çakınberk ve Demirel, 2010)).

Bağlılık, çalışanın işine olan ilgisi, sadakati ve örgütsel değerlere karşı duyulan güçlü inançtan kaynaklanmaktadır. Örgütsel bağlılıkta, çalışanların örgütlerine duydukları psikolojik bağlılıktır (Çekmecelioğlu, 2006, s. 155; Akt: Doğan ve Kılıç, 2007, s. 37-61).

Özsoy'a (2004) göre, kişinin örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde görmesi iken, Balay'a (2000) göre, kişinin örgütteki yatırımları, tutumsal nitelikteki bir bağlılık ile sonuçlanan davranışlara yönelimi ve örgütün amaç ve değerler sistemi ile bütünleşmesidir. Çöl (2006) ise yapmış olduğu araştırmalarda, "Çalışanın ait olduğu örgütle bütünleşerek, örgütün ilkelerini, amaçlarını, değerlerini benimsemesinin, örgütsel kazanımlar için çaba harcamasının ve örgütte kalmayı istemesinin derecesi" şeklinde tanımlamıştır (Bayram, 2005, s. 128).

Bayram'a (2005; Akt: Eğilmezkol, 2011) göre örgütsel bağlılık kavramı; çalışanların örgütte kalmak istemeleri, örgütün tüm etkinliği, çıkarları ve başarısıyla bütünleşme, çalışanın örgütüne olan tutumu ve örgütünün başarılı olabilmesi için gösterdiği çaba olarak ifade edilmektedir.

Meyer and Allen örgütsel bağlılık kavramını ilk başlarda duygusal (affective) bağlılık ile devam (continuance) bağlılığı olarak iki boyutta incelemişlerdir. Ancak yapmış oldukları çalışmaların sonucunda normatif (normative) bağlılık boyutunu da ortaya koymuşlar ve örgütsel bağlılık yapısını üç boyuta genişletmişlerdir (Meyer, David, Stanley ve Laryssa; 2002, s.20-52; Wasti, 2000, s.201-224; Akt: Top, 2012, s. 258-272).

Nelson ve Quick (2006; Akt: Gök, 2011), bir kişinin bir örgütle güçlü bir özdeşleşme kurmasını örgütsel bağlılık olarak adlandırmaktadır.

Grusky (1966; Akt: Gök, 2011), kişinin örgüte olan bağının gücü olarak tanımlamaktadır. Mowday, Porter ve Steers (1982, s.26; Akt: Gök, 2011) ise örgütsel bağlılığı; “Bir kişiyi belli bir örgütte tutan güçlü bir arzu; örgütü geliştirebilmek için olağanüstü çaba gösterme isteği; örgütün değerleriyle amaçlarını kabullenerek bunlara koşulsuz inanma ve bağlanma” olarak tanımlamaktadırlar.

Becker (1960; Akt: Somuncu, 2008), “Çalışanın örgütte bulunduğu zaman zarfında göstermiş olduğu emek, çaba, kazanmış olduğu statü, para gibi değerleri örgütten ayrılınca kaybederek bütün zamanının boşa gitmiş olacağı korkusu sonucunda ortaya çıkan bağlılık” olarak tanımlamıştır.

Örgüt bağlılığını, Kundi ve Saleh (1993, s.154; Akt: Gök, 2011), “Bireysel ve gruplardan ziyade örgütün çıkarlarını önemseme ve onları koruyacak şekilde davranma eğilimi” olarak tanımlamışlardır.

Örgütsel bağlılık kavramının içinde yer alan kişi, Whyte’in (1956, s.52; Akt: Gök, 2011) ifadesiyle örgütsel insan, sadece örgütte çalışmayıp aynı zamanda örgüte ait olan kişi olarak tanımlanmaktadır. Randal'a (1987, s.460; Akt: Gök, 2011) göre, örgüt üyesinin en temel ihtiyacı ait olma duygusudur.

Örgütsel bağlılık bir kişinin belli bir kurumla kimlik birliğine girerek oluşturduğu güç birliğidir (Northcraft and Neale, 1990, s.464; Akt: Dağdemir, 2008).

Örgütsel bağlılık, iş görenlerin mensup oldukları örgütlerine olan bağlılıklarıyla ilgili bir davranış ve örgütün katılımcılarının örgütün ve başarılarının sürekliliğine, iyiliğine olan ilgilerini gösterdikleri devamlı bir süreçtir (Luthans, 1992, s.124; Akt: Dağdemir, 2008). Tüm tanımlar ışığında, örgütsel bağlılığı, “Çalışanların bağlılık tutumları sonucunda doğan



davranışsal eylemlerdir.” şeklinde tanımlamak mümkündür (Reichers, 1985, s.468; Akt: Dağdemir, 2008).

### **3.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi**

Örgütlerin hayatlarına devam edebilmesi üretim faktörleri ile birlikte, bünyesinde barındırdığı unsurlarının uyumlu ve sinerji yaratacak şekilde bir arada bulunmasına ve bu unsurların koordinasyonu sonucunda hammaddeyi işleyerek ürünü veya hizmeti hazırlaması, söz konusu ürün veya hizmeti belirlediği hedef kitleye zamanında, tam ve istenilen standartlarda rekabet üstünlüğü sağlayacak şekilde sunması ile ilişkilidir (Doğrul, 2013).

Örgüt bir bütün ise, çalışanlar bütünün birer parçasını teşkil etmektedir. Birey veya örgüt tek başlarına anlam ifade etmemekte ve her ikisi de bir bütünün vazgeçilmez iki parçasını oluşturmaktadır. İkisi arasındaki dengeyi sağlayarak karşılıklı bağlılığın güçlendirilmesi gerekmektedir (Bozkurt, 2007, s. 5; Akt: Doğrul, 2013).

Örgütsel bağlılık, iş görenlerin işten ayrılma niyetlerini, verimliliklerini ve etkinliklerini açıkladığı için, iş hayatında önemli bir yere sahiptir. İşletmenin, iş görenlerin örgütsel bağlılıklarını arttırmak istemesinin çeşitli sebepleri vardır. Örgütsel bağlılık tanım olarak bireyin örgüte katılması, sadakati ve örgütsel değerlere olan inancı gibi kişinin psikolojik bağlılığını anlatan unsurları içerir, bireyin örgütle bütünleşmesinin ve örgüte katılımının gücünü yansıtır (Güven, 2006). Örgütsel bağlılık, örgütsel başarının arkasındaki sürükleyici güçtür (İşcan ve Naktiyok, 2004, s. 186; Akt: Somuncu, 2008). Bireyin örgütün amaçlarını sahiplenmesi, bu amaç ve değerlerine bağlılık gösterip kabullenmesi, örgüte fayda sağlayabilmek için daha fazla uğraşma ve örgütteki varlığını devam ettirmek istemesine sebep olur (Güven, 2006).

Çalışanlar örgüte bağlıysa, fikirlerini özgürce belirtmekten kaçınmamaktadırlar, çünkü kendi fikirlerinin örgütün başarısı için önemli olduğunu düşünmektedirler (Nelson, 1999, s. 16; Akt: Somuncu, 2008).

Örgütün varlığını sürdürebilmesi, bireylerin örgüte sadakat göstermelerine bağlıdır. Bireylerin bağlılıkları ne kadar fazlaysa örgüt de o kadar güçlenir. Genellikle hem örgüt hem de çalışanlar açısından örgüte bağlılığın yüksek olması pozitif yönde istenilen bir durumdur (Güven, 2006). Çalışan bağlılığı, örgütlerin maliyetlerini düşürmekte, karlılıklarını artırmakta ve imajlarını güçlendirmektedir (Gözler, 2007, s.217; Akt: Somuncu, 2008). Ayrıca örgütsel bağlılığın olumlu sonuçları arasında çalışanların örgütte kalma sürelerinin artması, işi bırakma isteğinin ve personel devrinin sınırlı olması, iş tatmininin yüksek olması da bulunmaktadır (Güven, 2006).

Örgütlerin küresel rekabet ortamında başarılı, güçlü, kalıcı olabilmeleri, örgütün hedefleri için çaba sarf eden, etkin ve verimli iş görenlerin varlığıyla doğru orantılıdır. İş görenlerin bir örgütte bulunmalarındaki temel sebepleri maddi, manevi yarar sağlamaktır. Eğer iş görenler örgütten yeterli yarar sağladıklarına inanmıyor iseler, örgütte kalmak istemeyebilirler. Böyle bir durumda, iş görenlerini kaybetmemek için örgütün de bazı girişimlerde bulunması gerekebilir (Doğan ve Demiral, 2009, s. 48). Çünkü örgütle özdeşleşen iş gören örgütün yararını kendi yararından üstün tutarak elinden geldiğince fedakâr davranır. Örgüt ile özdeşleşen iş gören bulabilmek işverenler için bulunmaz bir nimettir (Başaran, 1982, s. 242).

Örgütsel bağlılık, iş görenlerin örgütte kalma sürelerinin artmasına ve örgütün hedeflerini daha kolay kabullenmelerini sağlayarak (Balay, 2000, s.

146), örgütün rekabet üstünlüğüne de katkıda bulunmaktadır (Taşkın ve Dilek, 2010, s. 39).

Örgütsel bağlılık düzeyi arttıkça çalışanlar örgütün amaçlarını ve değerlerini daha çok benimseyecekler bununla birlikte örgüt için gösterilen çaba artacak ve örgütte kalma isteği artacaktır (Aven, Parker ve Evoy, 1993, s. 64; Akt: Dağdemir, 2008).

Örgütsel bağlılığa sahip olan çalışanların diğer çalışanlara oranla daha uyumlu, doyum oranı yüksek, üretken, yüksek sadakat ve sorumluluk duygusuyla çalışmakta oldukları ve bunların da örgütteki maliyetlerin azalmasını sağladıkları belirlenmiştir. Örgütsel bağlılığı güçlü çalışanlar, örgütün amaç ve değerlerini kendileri ile özdeşleştirmekte, emir ve talepleri gönüllü bir şekilde yapmakta, örgütün kurallarının birer gereklilik üzerine oluşturulduğunu ve bu kurallara uymanın örgütün devamlılığı açısından önem arz ettiği inancıyla hareket etmektedirler. Bu çalışanlar resmi iş tanımlarında belirtilen davranışların ve beklentilerin çok üstünde bir çaba ortaya koymakta ve örgütün üyesi olarak kalma konusunda kararlılık göstermektedirler.

Örgütün amaçlarına bağlılık, belli bir rolün başarısını niteliksel ve niceliksel bakımdan yükselterek devamsızlıkla işgücü devrinin azalmasını sağlamış; bununla birlikte iş görenleri, örgütsel yaşam ve üst seviyede sistem başarısı için gerekli gönüllü aktiviteleri gerçekleştirmeye teşvik etmiştir (Albayrak, 2007, s. 45).

Örgütsel bağlılık, örgütün varlığını sürdürebilme ihtiyaçlarının temel etkenlerinden ve de sonul amaçlarındandır. Temelde örgütsel bağlılığın, çalışanların davranışlarına etkisiyle ilgili olarak dört çeşit çığıttan söz edilmektedir (Balcı, 2003, s.28):

- i. Örgütün amaç ve değerlerine kendilerini adayan çalışanlar, örgütsel faaliyetlere aktif bir şekilde katılırlar.
- ii. Kendilerini örgüte adanmış olan çalışanlar, genel olarak örgütte kalmak, örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunmak isterler.
- iii. Örgütsel bağlılıkla işten ayrılma arasında tutarlı ters bir ilişki bulunmaktadır.
- iv. İş tatmini, işten ayrılmanın başlangıcında önemli bir belirleyiciyken, zamanla bağlılık, işten ayrılmanın iş tatmininden daha güçlü bir belirleyicisi olmaktadır.

İş görenlerin örgütün amaçlarını ve değerlerini kabullenerek geliştirmiş oldukları bağlılık, önemli ve uyarılması zor bir güdüdür. Böyle bir güdülenme başarıldığıdaysa, devamsızlıkla işten ayrılma niyetleri azalacak; sistemin başarısı için çalışma, yaratıcılık ve verimlilik arttırılabilecektir.

Örgütün başarısını kendi başarısı ile özdeşleştirmiş iş görenlere sahip olmak, örgüt açısından önemlidir. Açıklanan bu özellikler, iş görenlerin örgütsel bağlılıklarını arttırılabilmek amacıyla örgütlerin neden bu kadar çok çabaladıklarını ve bu konudaki araştırmaların niçin arttığını açıklar niteliktedir (Ağıroğlu Bakır, 2013).

İş görenlerin bağlılıklarını arttırabilmek ve örgütten ayrılmalarını önleyebilmek için örgütler yükselme şansı verme, ücret artışı, değişik özendiriciler sunma, gerektiği zamanlarda cezalandırma gibi farklı önlemler almaktadırlar. Doğal bir durumdur ki her örgütün iş görenlerin ayrılmasına gösterdikleri tepki bir değildir. Bazıları iş görenlerinin ayrılmasından pek etkilenmez iken; bazılarıysa ciddi derecede etkilenebilirler. Uzmanlaşmış iş

gücüne ihtiyaç duyan örgütler iş görenlerin örgüte bağlanmalarına daha çok önem vermektedirler (Başaran, 1982, s. 241-142).

Örgütsel bağlılığın git gide önem kazanmasında ve bu konuyla ilgili araştırmaların artmasında aşağıdaki hususlar üzerinde durulmaktadır (Bayram, 2005, s. 126; Boylu, Pelit ve Güçer, 2007, s. 56; İmamoğlu, 2011, s. 14; Özsoy, 2004; Akt: Ağıroğlu Bakır, 2013) :

- Örgütsel bağlılığın, istenilen çalışma davranışıyla olan ilişkisi,
- İşten ayrılma sebebi olarak, örgütsel bağlılığın iş tatmininden daha etkili olduğu sonucuna ulaşılması,
- Yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanların, düşük olan çalışanlara göre performanslarının daha iyi olması,
- Örgütsel bağlılığın, kurumsal etkililiğin faydalı bir göstergesi olması,
- Örgütsel bağlılığın, iş görenlerdeki fedakârlığı artırıyor olması.

Örgütsel açıdan bağlılığın önemli görülmesinin nedenleri olarak da şu noktalar (Balay, 2000) vurgulanmaktadır (Karataş ve Güleş, 2010, s. 75):

- İşten ayrılma, devamsızlık, kendini geri çekme ve iş bulmak için yapılan etkinlikler,
- İş tatmini, işe bağlanma, moral, performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılar,
- Bağımsızlık, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi iş görenlerin işlerine ve rollerine ilişkin özellikler,

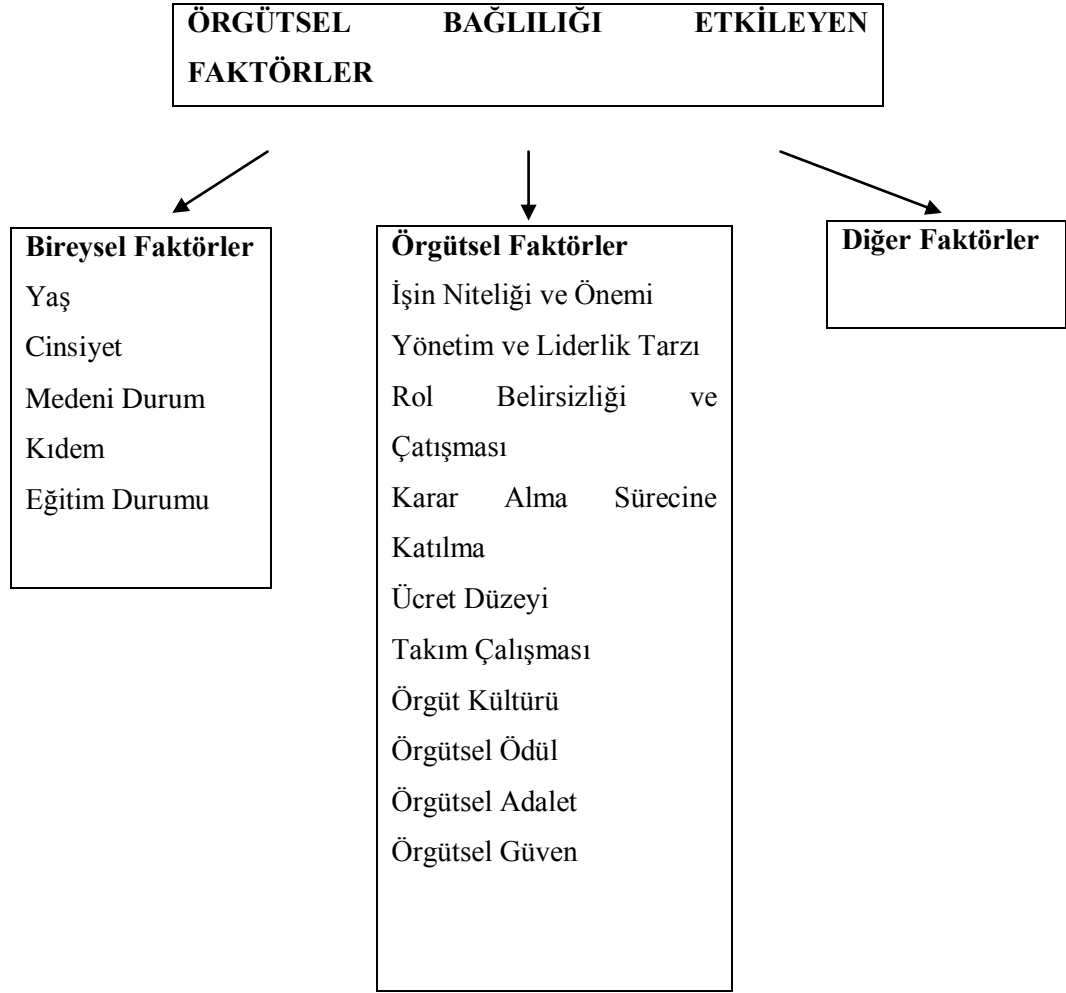
- İş görenlerin kişisel özellikleri,
- Kişilerin sahip oldukları örgütsel bağlılık kestiricileriyle örgütsel bağlılığın yakından ilişkisidir.

Araştırmalar (Balay, 2000, s. 80; Bayram, 2005) bireysel değişkenler kadar (yaş, cinsiyet, deneyim, vb.), örgütsel değişkenlerin (ücret, güvenlik, liderlik, adalet, yönetsel destek, vb.) de örgütsel bağlılık üzerine etkisi olduğunu göstermektedir.

### **3.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Örgütsel bağlılık kavramı birden fazla faktörden etkilenmesine rağmen aynı zamanda çoğu çalışanın davranışlarının sebebini de oluşturur. Literatürü incelediğimizde, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin sınıflandırılması çok çeşitlilik göstermektedir. Bunları dört grupta inceleyen araştırmacılar, görünürlük, açıklık, davranışların geri dönüştürülemezliği ve bizi davranışlarımıza bağlayan irade olarak belirlerken, geçmiş iş yaşantılarıyla deneyimleri bireysel, demografik, örgütsel, görevsel, durumsal faktörler başlıkları altında incelemiştir (Dolu, 2011).

Mowday and arkadaşları (1982; Akt: Kervancı F., 2013) ise, bağlılığı etkileyen faktörleri bireysel, örgütsel ve diğer faktörler olarak gruplandırmıştır. Bu faktörler bir iş görenin işe başladıktan sonra örgüte olan bağlılığını iki türlü etkileyebilir: örgüte bağlayabilir ya da örgütten uzaklaştırabilir. Örgütlerin, iş görenlerinin örgütlerine bağlılıklarını arttıracak veya azaltacak faktörlerin farkında olmaları önemli bir husustur (Güven, 2006)



*Şekil 3.1 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler*

### **3.4.1. Bireysel Faktörler**

Bireysel faktörlerle örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Bireysel faktörler; yaş, cinsiyet, medeni durum, kıdem ve eğitim durumu gibi kriterler olarak ele alınmıştır (Balay, 2000).

**3.4.1.1. Yaş:** Bireysel faktörlerle ilgili en önemli değişkenlerden birisi çalışanların yaşıdır ve genelde hizmet süresiyle beraber

değerlendirilmektedir (İnce ve Gül, 2005, s. 65-66). Hizmet süresi ile yaş değişkeninin genelde aynı yönlü ilişkiye sahip oldukları söylenebilir. Yaşı, örgütsel bağlılık ile beraber ele alan birçok araştırmada, yaşın bağlılık ile doğrusal bir ilişki içerisinde olduğunu ve iş görenin yaşıyla birlikte bağlılığının da arttığını gösteren sonuçlar elde edilmiştir (Dolu, 2011).

Örgüte yıllarını vermiş, yaşı ilerlemiş olan çalışanlar, gerek iş bulma olanaklarının azalmış veya kalmamış olması, gerek örgütten ayrılmanın kendilerine karşılayamayacakları ölçüde maddi ve manevi sonuçlar getirecek olması, gerekse de örgütte kalmayı ahlaki bir gereklilik olarak görüyor olmaları nedeniyle örgütteki yaşantılarını devam ettirme eğilimi sergilemektedirler (Doğrul, 2013).

Meslek hayatına yeni başlayan iş görenlerin örgütlerine olan bağlılıkları ise yaşlı iş görenlerinkine göre daha düşüktür. Bunun sebebi işteki tatminsizlik ya da daha iyi bir iş bulabilme umudu olabilmektedir. Fakat; yaş ilerledikçe, alternatif iş bulma imkânları da azaldığından dolayı kişilerin sahip oldukları işlere daha çok bağlanarak psikolojik bağlılıklarında da artış olabilmektedir (Eren, 2001, s. 272).

Hrebiniak ve Alutto (1972) henüz mesleklerine ve örgüte çok fazla yatırım yapmamış olan genç çalışanların, mesleki başarıları daha çok gelişmiş yaşlı çalışanlar kadar örgütlerine bağlılık duymadıklarını öne sürmüşlerdir. Ayrıca, Blau ve Lunz (1998)'a göre ise hangi meslekten olursa olsun genç ve az doyumlu çalışanların, iş bırakma eğilimleri daha yüksek düzeydedir (Balay, 2000, s.56).

Angle ve Perry, yaptıkları araştırmada yaş ilerledikçe örgütsel bağlılığın arttığı, yaş ilerledikçe alternatif veya farklı eğitim alma imkânlarının azaldığı, buna istinaden de çalışanların, örgütlerine bağlılıklarının arttığı yorumunu yapmışlardır (Keleş, 2006, s. 56).



Meyer and Allen ise, yaşla örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi farklı yorumlamışlardır. Bu yorumlardan biri; çalışanların örgütte kalınan süre arttıkça, söz konusu süreye paralel olarak örgütteki kazanımlarının artacağı, diğeri ise çalışanların uzun süre örgütte kalmaları ile ortaya çıktığına inandıkları psikolojik bağlılıktır (Keleş, 2006, s.56).

Rowden (2000) ise, işten ayrılmanın maliyetinin yüksek olduğunu anlayan çalışanların örgütlerine ve işlerine daha çok bağlanacaklarını belirtmektedir. Kirel (1999, s. 115-136; Akt: Dolu, 2011)'in yaptığı araştırmaya göre genç çalışanların işlerini daha eğlenceli buldukları, yaşlı çalışanlara göre daha istekli çalıştıkları, örgütlerine bağlılıklarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

**3.4.1.2.Cinsiyet:** Toplumda kadına ve erkeğe farklı görevler yüklenmekte, bu da iş hayatında kadının ve erkeğin davranışlarına yansımaktadır. Dolayısı ile çalışma yaşamına ve işe bakış açılarında farklılık oluşturmaktadır (Yıldız, 2013). Örgütsel bağlılık literatüründe, cinsiyetin örgütsel bağlılık ile ilişkisi konusunda tam olarak bir fikir birliği sağlanamamıştır. Araştırmacılar, farklı sebepler göstererek erkeklerin veya kadınların örgütlerine daha çok bağlılık gösterdiklerini iddia etmişlerdir (Samadov, 2006, s.92-94).

Mowday, (1998, s. 389) kadınların örgütsel bağlılıklarının, erkeklere göre daha fazla olduğunu ifade etmiştir. Buna neden olarak da, kadınların örgütte sahip oldukları pozisyonu elde etmek için erkeklerden daha çok engel aştıkları ve bunun kadın çalışanların örgütsel bağlılıklarını erkek çalışanlar açısından daha önemli kılması olarak açıklamıştır.

Powell ve Meyer ise kadın çalışanların işten ayrılmalarının maliyetinin daha yüksek olduğunu söylemiştir. Mathieu ve Zajac ise, yaptıkları

araştırmaya dayanarak, cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasında tutarlı bir ilişkinin olmadığını söylemişlerdir (Akpınar, 2007, s. 77).

Kadınların örgütsel bağlılıklarının erkeklere göre daha düşük olduğu tezini savunan araştırmacıların ileri sürdükleri görüşlerinin başlıca nedenleri ise kadınların ailesel rollere erkeklere kıyasla daha fazla önem vermesi, bu nedenle örgütsel görev, rol, kariyer beklentilerine yeterince zaman ayırmamaları ve bağlılık gösterememeleridir. Bunun yanında iş yaşamında kadınlara yönelik olumsuz tutumlar, iş-aile stresi, rol çalışması, kültürel yapı gibi faktörler de kadınların iş yaşamındaki bağlılıklarını etkileyebilmektedir (Samadov, 2006, s. 92-94). Ayrıca günümüzde modern iş hayatının getirdiği toplumsal ve kültürel yapıdaki yeni anlayış şekilleri, kadınların iş hayatındaki etkinliklerini ve girişimciliklerini önemli boyutta etkileyerek cinsiyet faktörünün örgütsel bağlılığa olan etkisini tartışmalı bir noktaya getirmiştir (Başyiğit, 2006, s. 45).

**3.4.1.3. Medeni Durum:** Çalışanların medeni durumları, örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörlerdendir (Dolu, 2011). İnce ve Gül medeni durumun örgütsel bağlılığı geliştirmede çok önemli bir değişken olduğunu kabul etmektedirler (Çetinel, 2008, s.67).

Yeni bir iş teklifi alan bekâr kişiler, düzenli hayatları olmamaları ve sorumluluğunu taşıdıkları kişi sayısı daha az olduğu için, evli olanlara kıyasla daha girişken ve cesaretli davranabilirler. Bu nedenle bekârların hayatlarında bir iş değişikliği yapmaları evlilerden daha kolay olacaktır (Cengiz, 2000). Evlilerin, ailelerine karşı maddi ve manevi sorumlulukları olduğundan dolayı yatırımlarını kaybetmeyi ya da işsiz kalmayı göze alamayacakları varsayılmaktadır (Dolu, 2011). Dolayısıyla evlilerin örgütsel bağlılıklarının, sorumluluklarından dolayı bekârlara oranla daha yüksek olacağını belirtmek mümkündür (Cengiz, 2000).

Cengiz (2000) tarafından yapılan araştırmaya göre, evli erkeklerin örgütsel bağlılık düzeylerinin evli kadınlarınkinden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonucun ortaya çıkmasındaki en büyük etkense evliliğin, erkeklerin hayatını daha düzenli hale getirirken, kadınların iş yüküyle sorumluluklarını artırdığını dolayısıyla da evli kadınların örgütsel bağlılıklarını azalttığı düşünülmektedir.

**3.4.1.4.Kıdem:** rgtsel bağlılığı etkileyen bir diğer faktör ise kıdemdir. Uzun yıllar boyunca çalışan bir kişinin örgütün değerlerini, amaçlarını ve kültürünü daha fazla benimseyerek çalıştığı ve örgüte bağlılığının çalışma süresi kısa olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu söylenebilir (Yıldız, 2013).

Yapılan araştırmaların çoğunda iş görenlerin kıdemi ile örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkinin pozitif olduğu, başka bir ifadeyle, iş görenlerin kıdemleri arttığa örgütsel bağlılık düzeyleri de yükseldiği sonucuna varılmıştır (z, 2009). Çünkü çalışılan süre arttığa örgütten elde edilen kazançlar da artmaktadır. Çalışma süresi, örgüte ve kişinin kendisi için yapmış olduğu bir yatırım olarak dşnldğinde; çalışan, örgütten ayrıldığında, yapılan yatırım ile yeni örgüt arasında kıyaslamada bulunacaktır. Sonuç olarak çalışanın, yapmış olduğu yatırımları kaybetmemek için örgüte olan bağlılığının daha çok artması beklenmektedir (İnce ve Gl, 2005, s.67).

Allen and Meyer, rgt içerisinde zaman geçtikçe statü artışıyla birlikte memnuniyet düzeyinin artmasının örgütsel bağlılıkla kıdem arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu söylemişlerdir (Keleş, 2006, s. 59).

Genel olarak yapılan çalışmalar örgütsel bağlılık ile hizmet süresi ve dolayısıyla kıdemle arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğunu ortaya koysa

bile bunun hizmet süresi ve kıdemin örgütsel bağlılığı direk olarak etkilemediğini savunan çalışmalar da bulunmaktadır (Dolu, 2011).

**3.4.1.5.Eğitim Durumu:** Çalışanların eğitim düzeyleri ise örgütsel bağlılığı belirleyen diğer bir değişkendir (İnce ve Gül, 2005; Akt: Bülbül, 2007, s. 30). Eğitim durumu, çalışanların iş hayatına bakışlarını ve beklentilerini etkileyen önemli bir faktördür (Çakır, 2011). Eğitim durumu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ters yönlüdür. Çalışanların eğitim seviyeleri arttıkça, örgütün gerçekleştirebileceklerinden veya karşılayabileceklerinden daha fazla beklentileri oluşmaktadır. Bununla birlikte eğitim seviyesi arttıkça alternatif iş imkânları olanağı da buna paralel olarak artış göstermektedir (Samadov, 2006, s. 92-94).

Sosyoekonomik koşulların izin verdiği ölçüde eğitimlerini tamamlamış kişilerin bakış açıları, eğitim seviyesi diğerlerine göre daha düşük olan kişilere göre farklılıklar göstermektedir (Çakır, 2011). Eğitim ve bilgi seviyesi arttıkça inisiyatif kullanmak, sorumluluk almak, daha özgür kararlar vererek uygulama imkanı artmaktadır. Bu durum, çalışanların tekdüzelik ile bıkkınlık hissiyatlarını ortadan kaldırarak işlerini sahiplenmelerine kolaylık sağlamakta, meydana gelebilecek olan rahatsızlıkları ve devamsızlık durumlarını azaltmaktadır (Eren, 2000, s. 68).

Yüksek eğitim düzeyine sahip bireyler iş hayatına hemen atılmak yerine, daha uzun süreli eğitimin maliyetine katlanarak, kazanç sağlamayı bir süreliğine erteledikleri için, eğitimlerinin karşılığında nitelikli işgücü olarak çalışma hayatına başlamaktadırlar. Alınan eğitimin karşılığı olarak, bu kişiler eğitim için harcadıkları paranın ve zamanın ücrete ve diğer çalışma koşullarına yansımalarını talep etmektedirler. Eğitim seviyesi yüksek bireyler için iş hayatı, para kazanmanın yanı sıra, toplumda yüksek bir statüyle itibarlı bir işe sahip olma, sosyal ilişkileri geliştirmek için imkânlar sağlayan bir araç olarak görülmektedir (Çakır, 2011).

Bununla birlikte, eğitim seviyesi yüksek olan birinin çalıştığı örgüte olan devamlılığı mesleki kariyerini geliştirmeye yöneliktir, başka bir ifade ile kendi çıkarları örgütün çıkarlarının önündedir. Dolayısı ile yüksek eğitim seviyesinin örgütsel bağlılığı azaltacağı düşünülmektedir (Çöl ve Gül, 2000, s. 291-306). Bununla birlikte, eğitim seviyeleri daha düşük kişilerin, gelecekte eğitim almayı planlamayan veya eğitimleriyle ilgili belirsizlik yaşayan kişilerin örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olacağı bulgulanmıştır (İnce ve Gül, 2005).

Ayrıca, literatürde eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasındaki negatif ilişkiyi destekleyen araştırmalar bulunmasına rağmen bazı araştırmacılar söz konusu ilişkinin yeterince güçlü olmadığına dair sonuçlara ulaşmışlardır. Bu nedenle örgütsel bağlılık ile eğitim düzeyi arasındaki ilişkinin de açık olmadığı söylenebilir (Çetinel, 2008, s. 67).

### **3.4.2. Örgütsel Faktörler**

Örgütsel faktörler, iş hayatıyla ve örgütle ilişkili değer ve kavramları içermektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt içi faktörler; işin niteliği ve önemi, yönetim ve liderlik tarzı, rol belirsizliği ve çatışması, karar alma sürecine katılma, örgütsel ödüller, ücret düzeyi, takım çalışması, örgütsel ödül, örgüt kültürü, örgütsel adalet ve örgütsel güven olarak şekillenmektedir. Şimdi bu faktörleri sırayla inceleyelim (Yıldız, 2013).

**3.4.2.1. İşin Niteliği ve Önemi:** İş gören için işin tanımı ve niteliği önemlidir. İş görenin yaptığı işle ilgili bilgiye sahip olması, görev ve sorumluluk bilinci, işin gerekleriyle ilgili yetki sahibi olma, hem iş gören hem de örgüt açısından önemli bir konudur. İş gören için işin önemi, kendisine verilen yetki ve sorumlulukların artması, başka ifade ile yetke sahibi olması, örgüte olan bağlılığını etkilemektedir. Yaptığı işin iş gören

için anlam kazanması bağlılığı arttırır iken, dış çevrede de yaptığı işin öneminin anlaşılması, iş görenin hayatında örgüte yönelik sadakatinin de bununla birlikte artacağı ifade edilmektedir (İnce ve Gül, 2005).

**3.4.2.2. Yönetim ve Liderlik Tarzı:** Williams and Hazer (1986) örgütsel bağlılık ile liderliğin birbirleriyle ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir (İnce ve Gül, 2005, s.73). Örgütlerde yöneticilerin yönetim ve liderlik tarzları, bireyin örgütsel hedeflere ve değerlere olan bağlılıklarını etkilemektedir (Abraham, 1997). Yönetici, işin nasıl yapılacağını ve iş için seçilecek çalışanı belirleyen ve örgütsel sosyalizasyonunu sağlayan, işin çalışan tarafından daha önceden belirlenmiş standartlara göre yapılmasını takip ve kontrol eden, süreç ile ilgili geri beslemeyi ortaya koyan ve başarı ile tamamlanmasını sağlayan kişidir. Örgütlerde yöneticilerin ortaya koydukları tutum ve davranışlar, çalışanların örgüt ile özdeşleşmesini ve örgütsel değerlere olan bağlılığını doğrudan etkilemektedir (Keleş, 2006, s. 66).

Liderin çalışanlar ile aynı dili konuşması da; çalışanların liderin değer yargılarının farkına varmalarını sağlayabilir. Bu farkındalık sayesinde, çalışanlar bu yargılara karşı daha pozitif tavırlar sergileyebilirler (Rowden, 2000, s. 30-35).

Yöneticilerin çalışanlarına yaklaşımları ne kadar baskıcı ne kadar kontrolcü olursa, çalışanların kendilerini ifade etmeleriyle yeni fikirler üretmeleri de o derece engellenecektir (İnce ve Gül, 2005, s. 73). Bununla birlikte yöneticilerin katılımcı ve paylaşımcı bir tavır sergilemeleri bireyin memnuniyetini arttıran ve bağlılığını pekiştiren önemli bir belirleyicidir (Abraham, 1997). Konu üzerine yapılan araştırmalara bakıldığında esnek ve katılımcı yönetim biçimi örgütsel bağlılığı pozitif biçimde etkiler iken, otokratik yönetim tarzı çalışanların örgüte olan bağlılığını azaltmaktadır (Şen, 2008, s. 59).

Örgütte yer alan çalışanların örgüt yönetiminde buldukları konum, çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen bir diğer unsurdur. Örgütsel bağlılık, örgütte uygulanan politikalar, yönetimin astlara olan davranışları, örgüt içi fiziki çalışma koşulları, çalışanların birbirleriyle ilişkileri gibi birçok unsur sonucunda oluşur (Yüceler, 2009, s. 455).

Ayrıca, liderlik davranışlarının; diğerlerini etkileme, vizyon yaratma, rol model olma, süreç yönlendirme, cesaret verme bakımından çalışanları etkilemekte olduğu ve yöneticilerin katılımcı liderlik tarzlarının, örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği ifade edilmektedir (Duygulu ve Aban, 2011).

**3.4.2.3. Rol Belirsizliği ve Çatışması:** Rol, stres kaynakları literatüründe rol belirsizliğiyle rol çatışması olarak iki farklı şekilde incelenmektedir (Akar ve Yıldırım, 2008, s. 100). Rol belirsizliğiyle rol çatışmasının örgütsel bağlılık ile olan ilişkisiyle ilgili birçok araştırma yapılmıştır (Akt: İnce ve Gül, 2005). Rizzo vd. (1970)'ye göre rol belirsizliği, kişilerin işleriyle ilgili kendilerinden beklenenlerin açık olmaması durumunu, rol çatışmasıysa kişilerin örgüt içinde algıladıkları rolleriyle kendilerinden beklenen roller arasındaki uyumsuzluğu ifade eder (Akar ve Yıldırım, 2008, s. 100). Özetle rol belirsizliği, görev, yetki ve sorumlulukların örgütte kesin çizgilerle belirlenmemiş olmasının örgütte yarattığı durumdur (Balay, 2000; Akt: Özcan, 2008, s. 21).

Bazı araştırmacılar bağlılık ile bu iki değişken arasındaki ilişkinin negatif olduğunu düşünmektedirler. Agarwal and Ramaswami'ye göre, rol belirsizliğinin duygusal bağlılığa doğrudan, olumsuz bir etkisi varken, rol çatışmasının herhangi bir etkisinin olmadığını söylemişlerdir. Hastenian and arkadaşlarıysa rol belirsizliğiyle örgütsel bağlılık arasında olumsuz; rol

açıklığıyla örgütsel bağlılık arasındaysa olumlu bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır (Akt: İnce ve Gül, 2005).

**3.4.2.4. Karar Alma Sürecine Katılma:** Bir örgütteki iş görenlerin, temsilcileri aracılığıyla o örgütte alınan tüm kararlara söz veya oy hakkıyla katılmalarıdır. İş görenin kararlara katılımının, örgüte bağlılığı güçlendirme yönünde de etkisi olduğu vurgulanmaktadır. Kararlara katılım sadece fikir sormak anlamında değil, değer verilen fikirlerin uygulamasının yapıldığının işgören tarafından da görülmesinin sağlanmasıyla etkili olur ve bu durum işgörenin performansına ve çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerine de olumlu yönde yansır (Dicle, 1980).

**3.4.2.5. Ücret Düzeyi:** Örgütte ve sosyal hayatta çalışanların statülerini belirleyen bir unsur olduğu için örgütsel bağlılıkta önemli bir unsurdur (Balay, 2000, s. 68). Balay (2000)'a göre ücretler örgüt tarafından sağlanan önemli bir unsur olup, işin çekiciliğini belirlemekte; çalışanlara yapılan fazla ödemeler, genel olarak daha üst düzeyde örgütsel bağlılıkla sonuçlanmaktadır.

Yapılan bir çalışmada ücret düzeyinin işten ayrılmada en önemli nedenlerden biri olduğu ileri sürülmüştür. Düşük ücretler, iş görenleri daha iyi olanakları aramaya zorlamaktadır. Böyle durumlarda iş gören, kendisini işe bağlı hissetmemekte, işinin geçici olduğunu düşünmek zorunda kalmaktadır. Bununla birlikte de ücreti düşük işlerde çalışanların devir oranları daha yüksek olmaktadır (Eren, 2001, s. 271).

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer faktör de çalışanların ücret dağılımındaki adaleti algılama biçimleridir. Ücret, işten ayrılmada önemli bir faktördür ve ücret politikasını adil, dengeli algılayan çalışanların bağlılıklarının yüksek olacağı bilinmektedir. Terfi imkânları, emekli maaşı, sağlık imkânları gibi örgütlerdeki ücret dışı maddi ödüller de örgütten



ayrıldığında kaybedilecek olmasından dolayı bağlılığı arttırıcı özelliğindedir (Arslan, 2008).

**3.4.2.6. Takım Çalışması:** Takım çalışması, birkaç katılımcının işin bir kısmını yaptığı fakat kişisel öneminin, bütünün verimliliği karşısında ikinci plana atıldığı bir çalışmadır (Şen, 2008, s.61-62). Örgütsel bağlılık ile ilgili literatür incelendiğinde, takım üyeliğiyle örgütsel bağlılık arasında olumlu yönde bir ilişkinin olduğu görülmektedir (Kama, 2005).

Takım çalışmalarında, çalışanlar birbirlerinin güçlü taraflarından faydalanır ve birbirinin zayıf taraflarını örterler. Karşılıklı destek yüksek seviyededir. Ortam şeffaf ve güven doludur. Kişiler birbirlerini dinlerler ve birbirlerinin katkılarına güvenirler (Şen, 2008, s.61-62). Çalışanların karar alma sürecine katılmaları, kendilerine değer verildiğinin bir göstergesi olarak algılanmakta, örgüt içerisindeki statülerinin güçlenmesini sağlamakta ve örgütsel bağlılığın artmasına katkıda bulunmaktadır (Kama, 2005).

**3.4.2.7. Örgüt Kültürü:** Örgüt kültürü, örgütte çalışanların davranışlarına yön veren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlık sistemi olarak tanımlanabilir (Dinçer, 1998, s. 271-272).

Örgüt kültürü iş görenlerin öncelikleriyle örgütün amaçları arasında köprü görevi görerek örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Örgüt kültürü çalışanların kimlik duygularının gelişimini sağlayarak, örgütsel hedeflere katılımlarını destekleyerek örgütsel bağlılığın oluşmasını ya da kuvvetlenmesini sağlamaktadır (İnce ve Gül, 2005; Akt: Özcan, 2008, s. 20).

Balay'a göre örgüt kültürü, işlerin yapılış şekilleriyle örgütü etkileyen özelliklerin iş görenlerce paylaşılan algılarını içermektedir (Balay, 2000, s. 142).

Örgüt kültürü, çalışanlar arasında aitlik duygusunun gelişmesine katkıda bulunarak, çalışanların örgütsel hedeflere dâhil olmasına ve birliktelik duygusunun güçlenmesine destek olmaktadır. Örgütün kendi kültürüne uygun amaç ve politikalar geliştirmesi, çalışanlarda sürekli bir örgütsel bağlılık tutumu yaratılmasını sağlamaktadır (Tiryaki, 2005).

Erdem (2007) ile Lok ve Crawford (2004) yaptıkları araştırmalarda örgüt kültürünün örgütsel bağlılığı etkilediğini ortaya koymuşlardır.

**3.4.2.8. Örgütsel Ödül:** Örgütsel ödüller, bağlılık konusunda hayati bir rol oynamaktadır. Ödemeler, ücret dışı yan gelirler, tanınma, terfi, bir iş ya da projeye başlayıp bitirme sorumluluğu ya da daha esnek denetleme gibi gayri şahsi ödüller de çalışanların bağlılık duymalarında etkili olmaktadır (Balay, 2000).

Örgütsel ödüller ve çalışanları ödüllendirme, örgütler için çalışana değer verdiğini ve çalışanın yaptığı işi takdir ettiğini göstermenin bir aracıdır (Çetinel, 2008, s.73).

Çalışanların iş ortamında sergiledikleri performans sonucu olumlu davranışlarının ödüllendirilmesine yönelik çalışmalar ile çalışanların isteklerini ve sorunlarını kolaylıkla yöneticilerle paylaşabildiği bir ortamın yaratılması için gerçekleştirilen çalışmalar, çalışanların iş tatminlerini ve örgütsel bağlılıklarını arttırmaktadır (İşler ve Özdemir, 2010, s.139). Günümüzde yetenekli çalışanları elde tutmanın en önemli aracının para olmadığı aynı zamanda da çalışanların iyi yaptıkları işlerin fark edilerek takdir edilmesini bekledikleri unutulmamalıdır. Bunları yapabilen ve kişileri ihtiyaçları doğrultusunda motive edebilen yöneticilerin çalışanlarını yanlarında tutma şansının diğer yöneticilere oranla daha yüksek olacağı aşikârdır (Keleş, 2006, s.64).

**3.4.2.9. Örgütsel Adalet:** Yönetimin karar ve uygulamalarını iş görenlerin nasıl algılandığıyla ilgili olan örgütsel adalet, örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan başka bir unsurdur (Özcan, 2008, s.21). Örgütsel adalet, örgütlerde çalışan bireylerin örgütte elde ettiği kazanımlarla, başka örgütlerde benzer durumda olanların elde ettikleri kazanımları karşılaştırması ve karşılaştırmaların sonucunda örgütüyle, yöneticileri ve işi ile ilgili olarak geliştirdiği tutumlardır (Cihangiroğlu, 2011, s. 53).

Örgütte yer alan çalışanlar, kendileri ile örgütteki diğer çalışanları karşılaştırırlar (Altınbaş, 2008, s.14). Kuralların herkese eşit uygulanmasını, ücretlerin eşit ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, sosyal olanaklardan eşit bir şekilde yararlanma beklentisi içerisindedirler. Eğer adalet çalışanlar tarafından adil olarak algılanırsa, düşük ücret alınsa dahi örgütsel bağlılık sağlanabilecektir (Özdevecioğlu, 2004).

Bununla birlikte, örgütteki kuralların yönetici-çalışan ayrımı yapılmaksızın uygulanması ve bireyler arasındaki etkileşim de adalet algılamasında önemli bir unsurdur (Altınbaş, 2008, s. 15).

Yapılan çalışmalar etkisiz değerlendirme, kuralların uygulanmasının bir kesim üzerinde yoğunlaşmasının çalışanların adalet algılarını zayıflattığını, bunun sonucunda da çalışanların örgütsel bağlılıklarının azaldığını, örgütten ayrılma ve alternatif iş arama eğilimi sergilediklerini göstermektedir (Samadov, 2006, s. 106).

**3.4.2.10. Örgütsel Güven:** Çalışanların örgütlerine duydukları güvenden, içten ve normatif bağlılık düzeyleri etkilenir. Güven duyulduğunda, hem örgütün sahip olduğu değerlere ortak olarak örgütün bir parçası olmayı istemekte hem de örgütün bir üyesi olarak karşılıklı güven duyulduğundan sorumluluk haline gelmektedir (Akpınar, 2007).

### 3.4.3. Diğer Faktörler

Bu grupta yer alan faktörler, bireyin çalışmaya bakışını etkileyen toplumsal faktörler, bireyin yaşadığı ülkenin ekonomik koşulları ve krizler, çalışma yaşamını düzenleyen işçi ve işverene bir takım sorumluluklar yükleyen hukuksal faktörler ve piyasadaki iş olanaklarıdır (Balay, 2000).

## 3.5. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılık ile ilgili, birçok araştırmacı farklı yaklaşımlarda bulunmuşlar ve sonuç olarak ta örgütsel bağlılığı üç grupta incelemişlerdir:

- i. Tutumsal bağlılık,
- ii. Davranışsal bağlılık
- iii. Çoklu bağlılık yaklaşımları (Dolu, 2011).

Örgütsel bağlılığın bu şekilde gruplanarak incelenmesinin sebebi, örgütsel davranışçılarla sosyal psikologların konuya farklı bakış açılarıyla yaklaşımlarından kaynaklanmaktadır. Örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılık üzerine yoğunlaşırken, sosyal psikologlar ise davranışsal bağlılığa odaklanmışlardır (Gül, 2003, s.77). Mowday'in sınıflandırması bağlılık konusundaki ayrımı ilk kez ortaya koymuştur ve diğer sınıflandırmalar da sırayla incelenecektir (Çakınberk ve Demirel, 2010).

### 3.5.1. Tutumsal Bağlılık

Tutumsal bağlılığı “Kişi ile örgüt arasındaki bağın değerlendirilmesiyle oluşan örgütsel bakış açısı ya da örgüte duygusal bir yönelme” olarak tanımlayan Mottaz (1989), kişinin örgütte kalma veya örgütten ayrılma eğiliminin de bu davranışla açıklanabileceğini

belirtmektedir (Akt: İnce ve Gül, 2005, s. 27). Aşağıda tutumsal bağlılıkla ilgili kabul gören yaklaşımlardan bazıları açıklanmaya çalışılmıştır.

### **3.5.1.1.Mowday'in Sınıflandırılması**

Mowday örgütsel bağlılığı tutumsal (duygusal) bağlılıkla davranışsal bağlılık olmak üzere iki başlık altında incelemiştir.

**3.5.1.1.1. Tutumsal (Duygusal) Bağlılık Yaklaşımları:** Tutumlar, kişileri belirli davranışlara yönelten eğilimlerdir (Can, 1997, s. 15). Bağlılık ise, iş görenlerin çalışma ortamını değerlendirmesiyle oluşan ve iş göreni örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir (Meyer and Allen, 1991, s. 62).

Örgütsel davranış araştırmacıları tarafından kullanılan duygusal bağlılık kavramı, iş görenlerin örgütleri ile olan ilişkilerine odaklanmaktadır. İş görenlerin değerleriyle hedeflerinin, örgütün değerleri ve hedefleriyle uyumlu olması gerekmektedir (Meyer and Allen, 1991, s. 62; Akt: Fındık M., 2011).

Genellikle bu tür bağlılıklar, iş görenin örgütüyle bütünleşmesinin, örgüte katılımının gücü olarak ifade edilmektedir (Mowday, Steers and Porter, 1982, s. 225). Bu ifadenin üç önemli unsuru bulunmaktadır:

- i. Örgütün değer ve hedefleri ile bütünleşme
- ii. İşle ilgili faaliyetlere yüksek katılım,
- iii. Örgüt üyeliğini sürdürme arzusu (Bayram, 2005, s.129).

**3.5.1.1.2. Davranışsal Bağlılık:** Sosyo-psikolojik bakış açısına dayanmaktadır. İş görenlerin daha önce yaşamış oldukları deneyimleri,

örgüte olan uyumları örgütlerine bağlanma süreciyle ilgilidir. Ayrıca iş görenlerin belli bir örgütte uzun süre kalmalarıyla oluşan sorun ve bununla nasıl başa çıktıklarıyla ilişkili bir kavramdır (Çöl, 2006). Davranışsal bağlılık, örgütlerden ziyade, iş görenlerin davranışlarına yönelik gelişmektedir. Örneğin; iş gören bir davranışta bulunduktan sonra bazı nedenlerden dolayı davranışını sürdürmekte ve zaman geçtikçe sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Bir süre sonra bu davranışa uygun ya da onu haklı çıkartacak tutumlar geliştirerek davranışın tekrarlanma ihtimalini arttırmaktadır (Meyer and Allen, 1991, s.62).

### **3.5.1.2. Etzioni'nin Sınıflandırılması**

1961 yılında Etzioni, örgütsel bağlılığın sınıflandırılması ile ilgili ilk çalışmaları yapmıştır. Etzioni, bağlılık kavramını üç başlık altında toplamıştır (Etzioni, 1966, s,46).

**3.5.1.2.1. Ahlaki Bağlılık:** Ahlaki bağlılık, olumlu yönlüdür, örgütsel hedeflerin çalışan tarafından tanınması ve içselleştirilmesi ile ilgilidir (Zangaro, 2001, s.15).

**3.5.1.2.2. Çıkarıcı Bağlılık:** Örgütle örgütün üyeleri arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. Olumlu veya olumsuz yönlü olabilir, çalışanın örgüte katkıları karşılığında örgütten elde edecekleri onun bağlılık durumunu ifade eder (Swales, 2002, s. 157).

**3.5.1.2.3. Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Bireysel davranışlar sınırlandırıldığında oluşmakta ve örgüte karşı olumsuz bir yönelimi ifade etmektedir. Kişi, psikolojik olarak örgütüne bağlılık hissetmemekte ancak üyeliğine devam etmektedir. Bireylerin örgütte kalma nedeni başka seçeneklerinin olmadığını hissetmeleridir (Balay, 2000, s. 19-20; Bayram, 2005, s. 129-130).

### 3.5.1.3. Kanter'ın Sınıflandırması

Kanter (1968) örgütsel bağlılığı, “Katılımdan gelen bir kazançtır, prestij ve istikrarlı çalışma çevresi kaybı gibi örgütten ayrılmanın maliyetidir.” şeklinde tanımlamaktadır (Liu, Chiu and Fellows, 2007, s. 570). Örgütler, sosyal sistemler olarak belli isteklere, ihtiyaçlara ve beklentilere sahiplerdir. İş görenler örgütlerini severek, uyum göstererek, örgütlerine sadık olarak ve kendilerini örgütlerine adayarak sağlayabilirler (Kanter, 1968, s.499-517).

**3.5.1.3.1. Devamlılık Bağlılığı:** Çalışanların kendilerini örgütün sürekliliği için adanmışlardır. Çalışanın bırakması durumunda büyük kayıp olarak hissedeceği birikmiş fedakârlıklar ve yatırımlar gibi ekonomik sebeplerden kaynaklanır. Birey, çalıştığı örgüt için birçok fedakârlık yaptığından üyeliğini sürdürmek zorunda kalmaktadır (Balay, 2000, s.19-20; Bayram, 2005, s.129-130).

**3.5.1.3.2. Birleşme Bağlılığı:** Örgütteki sosyal grupların bir parçası olmaktan kaynaklanan bağlılıktır. Böyle gruplarda grup içi çekişmelere ve kıskançlıklara az rastlanması, grup bilincinin ve birliğininse yüksek olması beklenmektedir. Böyle bir durumda gruplar, dışardan gelen, varlıklarını tehdit eden güçlere karşı, üyeler arasındaki birlikle beraberliği koruyabilecek kadar güçleneceklerdir (Swales, 2002, s.158).

**3.5.1.3.3. Kontrol Bağlılığı:** Çalışanların davranışlarını istendik yönde şekillendirebilmek için çalışanların örgütün normlarına bağlı hale gelmesidir (Kanter, 1968, s.501), örgütün kurallarının ve değerlerinin çalışanların kendi hareket ve işlerini izlerken yararlı bir rehber olarak görmeleri sonucu kontrol bağlılığı ortaya çıkar (Swales, 2002, s.158).

### 3.5.1.4. O'reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması

O'Reilly and Chatman örgütsel bağlılığı, “Çalışanların örgütlerine karşı duydukları psikolojik bağ” olarak tanımlamakta ve üç grupta ele almaktadır (Balay, 2000, s. 22-23). Kişiyile örgütü arasındaki psikolojik bağın gelişimini sağlayan en önemli etken özdeşleşmedir. Kişi, örgütün amaç ve değerlerini kabullenerek bunlarla özdeşleşir ve örgütün bakış açısını kabullenerek kendisine uyarlama derecesi örgüte olan bağlılığını yansıtmaktadır (O'reilly and Chatman, 1986, s.492).

**3.5.1.4.1. Uyum bağlılığı:** Bağlılık, paylaşılan değerlerden dolayı değil, belli ödülleri kazanabilmek amacıyla oluşmaktadır. Bu bağlılık türünde, ödülün çekici, cezanınsa itici olması söz konusudur (Balay, 2000, s. 22-23).

**3.5.1.4.2. Özdeşleşme bağlılığı:** Bağlılık, diğerleri ile tatmin edici bir ilişki kurabilmek ya da kurulan bu ilişkinin devamını sağlayabilmek için oluşmaktadır. Böylelikle iş gören, bir gruba ait olmaktan dolayı gurur duyar (O'reilly and Chatman, 1986, s. 492).

**3.5.1.4.3. İçselleştirme bağlılığı:** Birey ile örgütün değerlerinin birbiriyle örtüşmesidir. İş görenin sahip olduğu değerler ile örgütün değerlerinin uyuşması ve örgütün değerlerinin kendisine içsel ödül sağladığını algılamasıdır (O'reilly and Chatman, 1986, s. 493).

Balay (2000, s.23), uyum boyutunun ödül-maliyet değerlendirmesini vurgulayarak kişiyi araçsal algılara; özdeşleşme ile içselleştirme boyutlarınsa, örgütün beklentilerine yönelik sonuçlara yönelttiğini belirtmektedir.



### **3.5.1.5. Penley ve Gould'un Sınıflandırması**

Bu yaklaşım Etzioni'nin (1988, s. 48-49; Akt: Ağiroğlu Bakır, 2013) üç boyutlu (ahlaki, çıkarıcı, yabancılaştırıcı) bağlılık yaklaşımına dayanmaktadır; ancak onlar sadece ahlaki (moral) ve çıkarıcı (hesapçı) bağlılık üzerinde durmuşlardır. İşe düşkünlük, mesai dışında çalışma, eve iş götürme gibi kavramlar ahlaki bağlılığa uyar iken; kendini sunma, üstlerinden daha fazla sorumluluk isteme, kendini gösterme çabası gibi tutum ve davranışlarsa çıkarıcı bağlılıkla açıklanmaktadır (Akt: İnce ve Gül, 2005, s. 36-38).

**3.5.1.5.1. Ahlaki Bağlılık:** Örgütün hedeflerini kabullenerek onlarla özdeşleşmeye dayalı bir bağlılık türüdür. Birey kendisini örgüte adayarak, örgütün başarısı için kendisini sorumlu hissederek örgütünü desteklemektedir (Penly and Gould, 1988, s. 47).

**3.5.1.5.2. Çıkarıcı Bağlılık:** İş görenlerin göstermiş oldukları katkılarının karşılığı olarak alacakları ödüllere ve teşviklere dayalı bir bağlılıktır. Örgüt, belli ödüllere ulaşabilmek için araç olarak görülmektedir (Penly and Gould, 1988, s. 47).

### **3.5.1.6. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması**

Örgütsel bağlılığın temeli iki önemli kavrama dayanmaktadır. Bu kavramlar; sadakat ile örgütte kalabilme eğilimidir. Sadakat, görev ve sorumluluk bilincine dayanan, bir örgüt ile özdeşleşerek duygusal sorumluluk hissetme manasına gelir. Örgütte kalma eğilimiye duygusal bir

yakınlık ile iş görenin örgütün üyesi olarak kalmak istemesi şeklinde açıklanabilir (Uygur, 2007, s.73-74).

1984 yılında Meyer and Allen, yapılan araştırmaların ışığında bağlılığı, “duygusal bağlılık” ile “devam bağlılığı” olmak üzere iki boyutta ele almışlardır. 1990 yılına gelindiğinde ise “normatif bağlılık” olarak adlandırılan üçüncü bir boyutu daha eklemişlerdir. Sonuç olarak üç boyutlu “Örgütsel Bağlılık Modeli” ni (Three Component Model of Organizational Commitment) geliştirmişlerdir (Allen and Meyer, 1991, s.63). Meyer and Allen (1991) araştırmacıların bağlılığı örgüte karşı duygusal yönelimin, örgütten ayrılmanın maliyetinin ve örgütte kalmanın ahlaki zorunluluğun yansımaları olarak bulmuş ve bu farkları onaylamak ve açıklamak üzere onları duygusal, devam ve normatif bağlılık olarak etiketlendirmişlerdir (Singh, Gupta and Venugopal, 2008, s. 63).

Meyer and Allen’in deyişiyle kuvvetli duygusal bağlılığa sahip iş görenler istedikleri için, kuvvetli devam bağlılığına sahip iş görenler gereksinim için, kuvvetli normatif bağlılığa sahip iş görenlerse öyle olmasını istedikleri için örgütte kalırlar (Solinger, Olffen and Roe, 2008, s.71).

**3.5.1.6.1.Duygusal Bağlılık:** Duygusal bağlılık, literatürde en çok ele alınan bağlılık türüdür. İş hayatına ilişkin duygusal tepkiler ile yakından ilişkili olup, işe daha çok sarılma, çalışma arkadaşlarından, iş ile mesleğe olan bağlılıktan sağlanan tatminle alakalıdır (Balay, 2000, s.73).

Duygusal bağlılık, iş görenlerin örgütün amaçlarıyla değerlerini kabullenmelerini, örgütün yararı için olağanüstü çaba göstermelerini içermektedir (Yıldırım, 2002, s. 56).

Yüksek duygusal bağlılığa sahip iş görenler, ekonomik nedenleri görmezden gelerek, sadece örgütlerinin temsil ettiği değerleri uygun

buldukları, onun misyonunu gerçekleştirmesine yardımcı olmak istediklerinden dolayı örgütte kalmayı istemektedirler. Böyle durumlarda örgütün performansı ön planda olduğundan, kişi örgütün başarısını ya da zararını kendininmiş gibi kabullenmektedir. Bu nedenden dolayı, örgütlerin iş görenlerinde en çok gerçekleşmesini istedikleri bağlılık, duygusal bağlılık türüdür (İnce ve Gül, 2005, s.40).

İş görenlerin duygusal bağlılıklarının sağlanabilmesi, örgüt içerisinde bazı faktörlerin bulunmasına bağlıdır. Bağlılıkla ilgili yapılan araştırmaların çoğunda, Allen and Meyer'in ileri sürdüğü iş görenlerin duygusal bağlılıklarını etkileyen faktörler temel alınmaktadır (Allen and Meyer, 1990, s.17-18):

- i. *İşin zorluğu*: Örgüt içerisinde iş görene verilen işlerin genellikle çekici veya heyecan verici olması,
- ii. *Rolün açıklığı*: Örgütün, iş görenden beklentilerini açık bir şekilde ortaya koyması,
- iii. *Amacın açıklığı*: İş görenin, örgütte yaptığı görevleri hangi amaçla yaptığının açık olması,
- iv. *Yönetimin önerilere açıklığı*: Üst yönetimin, astlardan gelecek olan her türlü öneriye açık olmaları, onlara değer vermeleri,
- v. *İş görenler Arasındaki Uyum*: Örgütteki iş görenlerin birbirleriyle yakın ve samimi ilişkilerinin olması.
- vi. *Eşitlik ile adalet*: Örgütsel görevler ile kaynakların dağıtımında adaletli olunması,
- vii. *Kişisel önem*: İş görenin yapmış olduğu işin örgütün hedeflerine önemli katkılar sağladığı yönündeki duygularının gelişmesini desteklemek,
- viii. *Katılım*: İş görenin, örgütle ve iş ile ilgili her türlü konuya ve karara katılımının sağlanması.

- ix. *Geri bildirim:* İş görenin, performansı hakkında devamlı olarak bilgilendirilmesi,
- x. *Örgütsel güvenirlilik:* İş görenlerin, örgütün söz verdikleri şeyleri yapacaklarına gönülden inanması,

**3.5.1.6.2. Devam Bağlılığı:** Örgütten ayrılmanın maliyetlerini göz önünde bulundurmakla alakalıdır (Meyer and Allen, 1991, s.67). Lamsa and Savolainen' e (1999, s.36) göre devam bağlılığı, “örgütten ayrılmak maliyetli olacağından örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumudur.” olarak tanımlanmaktadır. Bu maliyetler iki farklı şekilde oluşmaktadır. İlki, iş görenlerin çalıştıkları örgütte buldukları süre ne kadar uzunsa, örgütten ayrıldıkları zaman feda edecek oldukları kişisel yatırımlar da (emeklilik planları, teşvik edici ödüller, kıdeme dayalı ödüller, ...) o kadar fazla olmaktadır. Örgütten ayrılmanın maliyetini arttıran ikinci faktör ise alternatif iş imkânlarının bulunmamasıdır. İş görenler, kendilerine göre başka iş olanaklarının azlığına inandıklarında, örgütsel bağlılıkları daha da yükselecektir. Bundan dolayı iş gören, istemese bile örgütte çalışmaya devam etmek zorunda kalabilecektir (Tolay, 2003, s.40).

Devam bağlılığı, bir iş görenin örgütte bulunduğu zaman zarfında harcamış olduğu emek, zaman ve çabayla edinmiş olduğu statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrıldığında, kaybetme korkusuyla oluşan bağlılık türüdür (Yalçın ve İplik, 2005, s. 398). Başka bir deyişle, iş görenin örgütteki yatırımları (kıdemi ile yararlanmaları), örgütten ayrılmanın maliyetlerini aşıyor ise, iş görenin örgütsel bağlılığı artacaktır (Balay, 2000, s. 22). Sonuç olarak, devam bağlılığında temel olan örgütte kalma ihtiyacıdır. İş görenlerde devam bağlılığının oluşumuna yardımcı olan kişisel ve örgütsel faktörler bulunmaktadır ve aşağıdaki şekilde özetlenebilecektir (Allen and Meyer, 1990, s.18):

- i. *Yeteneklerin transferi:* İş görenin, yeteneklerini ve deneyimlerini, başka bir örgüte transfer edebilmesidir.
- ii. *Eğitim:* İş görenin almış olduğu eğitimin başka bir örgüte faydalı olup olmamasıdır.
- iii. *Kendisine yatırım:* İş görenin çabasının ve zamanının büyük bir kısmını örgüte vermiş olmasıdır.
- iv. *Emeklilik primi:* İş görenin, örgütten ayrıldığında başta emeklilik primi olmak üzere hak etmiş olduğu birçok kazanımı kaybetme korkusudur.
- v. *Alternatif iş imkânları:* İş görenin, örgütten ayrıldığında, benzer veya daha iyi bir iş bulma durumu.

**3.5.1.6.3. Normatif Bağlılık:** İş görenlerin örgütlerine karşı hissetmiş oldukları sorumluluk bilincini göstermektedir (Çırpan, 1999, s.71). Normatif bağlılık, iş görenlerin yüksek normatif bağlılık duygusuyla örgütte kalmayı sürdürmek istemeleridir (Meyer and Allen, 1991, s. 67).

Bireyin ahlaki değerler ve görev duygusu nedeniyle kurumda kalmayı seçmesi, bunun uygun ve isabetli bir karar olduğunu düşünmesi halidir (Meyer and Allen, 1991).

Normatif bağlılık, iş görenin örgüte girmeden önce (ailevi ve kültürel sosyalleşme) ve örgütte bulunduğu sürece (örgütsel sosyalleşme) yaşantılarının sonucu olarak örgütte kalmayla ilgili hissettiği normatif baskılardan etkilenmektedir (Allen and Meyer, 1990, s.4).

Normatif bağlılıkta birey, kişisel çıkar ve yarar sağlama amacı ile değil, yaptıklarını doğru ve ahlaki açıdan değerli bulduğu için belli eylemleri sergileme eğilimindedir. İş görenlerin örgütlerine duydukları bağlılık, kişisel

yararları için böyle davranmaları istendiğinden kaynaklanmaktadır (Balay, 2000, s.22).

İş görenlerin örgütte kalmalarıyla ilgili sorumluluk duygularını ifade eden normatif bağlılıkta başlıca neden zorunluluktur. Bunun için de, iş görenlerin örgütlerine bağlılık hissetmelerinde, yaptıklarının doğru ve etik olduğuna inanmaları etkilidir. Böyle bir bağlılık türü, iş görenin örgütüne karşı sorumluluklarının ve yükümlülüklerinin olduğuna inanması ve bundan dolayı da kendisini örgütte kalmak zorunda hissetmesine dayalıdır. Özetle, normatif bağlılıkta iş gören, örgütüne sadakate önem vermekte ve bu konuda etik olarak zorunluluk hissetmektedir (Yalçın ve İplik, 2005, s.398).

Normatif bağlılık, iş görenin örgütüne sadık olmasının uygun olacağını vurgulayan sosyalleşme deneyimlerinin sonucu olarak gelişim gösterir ve örgütte kalmanın etik ve doğru olduğunu kabule dayanan sorumluluk bilincini ifade eder (Allen and Meyer, 1990, s.1-18).

Brown'a (2003) göre, iş görenlerde olması gereken bağlılık türleri sırasıyla duygusal, normatif ve devam bağlılığıdır (Boylu, Pelit ve Güçer, 2007, s.58).

Normatif bağlılığı etkileyen faktörleri Allen and Meyer (1990, s.18) şu şekilde sıralamıştır: çalışanların karakteri, bireysel ve ailesel yaşantıları, kültür ve sosyalleşme süreçleridir. Üç bağlılık boyutunun da ortak yönleri bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005, s.423).

- i. İş görenlerin örgütleri ile ilişkilerini yansıtmaktadır,
- ii. Örgütte kalmayı isteme kararıyla psikolojik bir durumu yansıtmaktadır,

- iii. Bireyle örgüt arasında, örgütten ayrılma olasılığını azaltan bir bağın oluşumuna neden olmaktadır.

### 3.5.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel davranış araştırmacılarının “tutumsal bağlılık” ifadesine karşılık, sosyal psikologlar “davranışsal bağlılık” ifadesini kullanmışlardır. Bu kavram, bağlılığın dışı vurumu olarak da incelenebilir. Davranışsal bağlılık, bireylerin geçmişte elde etmiş oldukları deneyimlerle örgüte sağladıkları uyuma göre örgütlerine bağlanmaları süreciyle alakalıdır (İnce ve Gül, 2005, s.48).

Davranışsal yaklaşım, örgütsel bağlılıkla ilgili ilk araştırmayı yapan Becker (1960, s. 32-40) tarafından geliştirilmiştir. Becker’ in yaklaşımı örgütsel bağlılığı ekonomik bir temele dayandırmış ve bağlılığın “davranışsal” yönüne odaklanmıştır. Literatürde “yan bahis kuramı” olarak bilinmektedir.

Meyer ve çalışma arkadaşlarına göre (2002, s.9) davranışsal bağlılık, kişilerin belli bir örgütte uzun süre kalmaları sorunu ve bununla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır ve örgütten ziyade kişinin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Literatürde, davranışsal bağlılıkla ilgili Becker'in yan bahis yaklaşımı ile Salancik'in yaklaşımı bulunmaktadır.

Davranışsal bağlılığın temsilcileri olarak kabul gören Becker ve Salancik'i kıyaslırsak; Becker örgütsel bağlılığı iş görenin kazanımlarıyla açıklayıp, bu kazanımları bir yatırım olarak değerlendirmiştir; Salancik ise, örgütsel bağlılığın devam ettirilmesinin yatırımlara değil, iş görenle örgüt arasındaki bağa dayalı olduğunu savunmuştur (Yavuz, 2008, s.83).

### 3.5.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker bağıllığı, “Bireyin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisiyle, o davranışlar ile doğrudan ilgisi bulunmayan çıkarları birleştirmesi” olarak tanımlamıştır. Başka bir ifadeyle, bireyin tutarlı bir davranış dizisini sonlandırdığı zaman kaybedeceğini düşündüğü yatırımlardan dolayı bu davranış dizisini sürdürme eğilimidir. Bu yaklaşımın hangi sınıflandırmada değerlendirileceğiyle ilgili görüş ayrılıkları bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005, s.51-52).

Genel eğilim “davranışsal bağıllık” başlığı altında değerlendirmek olsa da, Allen and Meyer (1984) kendi çalışmalarında bu yaklaşımı tutumsal bağıllık başlığı altında incelemişlerdir. Araştırmacılara göre, bir örgütten ayrılmanın farkına varılması, iş görenin örgüt ile olan ilişkisinin psikolojik boyutunu yansıttığı için tutumsal bir nitelik göstermektedir. Bundan dolayı Allen and Meyer (1990), örgütten ayrılmanın getireceği maliyetler üzerine kurulu yan bahis yaklaşımının tutumsal bağıllığın içinde değerlendirilmesi gerektiğini savunmaktadır (İnce ve Gül, 2005, s.49-51).

Becker’ a göre (1960), iş görenlerde bağıllık oluşturan dört yan bahis kaynağı bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005, s.51-52):

- i. *Toplumsal beklentiler:* Birey, toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımlarından dolayı davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilir. Sık sık iş değiştirenlere toplum tarafından güvenilmemesini örnek olarak göstermek mümkündür.
- ii. *Bürokratik düzenlemeler:* Kurumun bürokratik düzenlemeleri bireyi kurumda tutabilir. Örneğin, ayrılması durumunda kaybedeceği bazı yasal haklar, kişiyi örgütte kalmaya itebilir.



- iii. *Sosyal etkileşimler*: Birey, başkaları ile ilişki içerisindeyken kendisiyle ilgili bir düşüncenin yerleşmesini sağlar ve bu düşüncenin bozulmaması için ona uygun davranışlar göstermek zorundadır.
- iv. *Sosyal roller*: Bazen bireyler mevcut rollerine öylesine alışmışlardır ki, başka bir role uyum sağlamaları pek olası değildir.

### 3.5.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik 'e (1977, s.64-69) göre bağıllık, bireyin geçmiş davranış ile faaliyetlerinin bireyi zamanla örgüte daha fazla daha az ölçüde bağlamasından kaynaklanır ve kişinin eylemlerine bağlı olması durumunda ortaya çıkar.

Davranışsal bağıllık ise, insanların tutum ve davranışları arasındaki tutarlılığı korumak istemeleriyle açıklanmaktadır (Sears ve arkadaşları, 1988, s.176). Tutumlarla davranışlar arasında tutarsızlık olduğunda kişi gerilim hissetmektedir. Hissedilen gerilimi azaltabilmek için, çelişen tutum ve davranışlardan birini diğeri ile uyumlu hale gelecek şekilde değiştirmek gerekmektedir (Gündoğan, 2009, s.58).

Bu yaklaşımda davranışların kısıtlayıcılığını, dolayısı ile bağıllığın derecesini gösteren dört özellik bulunmaktadır (Ölçüm Çetin, 2004, s.103):

- i. *Kesinlik*: Davranışların gözlemlenebilir olmasıdır.
- ii. *Tersine çevrilebilirlik*: Bazı davranışlar denenir ve uygun değilse birey fikir değiştirip yeni bir davranışta bulunur. Bağıllığı çok etkileyen bir özelliktir.
- iii. *İrade*: Bu kavram insanın davranış ve yaklaşımlarını çok etkilemektedir. Bireyin seçimleri, harekete geçmek için dışarıdan

gelen talepler, dürtüler ve diğer faktörlerin etkisi, iradenin derecesinin belirleyicileridir.

iv. *Genellik*: Bu özellik davranışı sosyal yapıya bağlar. Sosyal yapı içerisinde az ya da çok belli bir sınırlandırıcılığa sahip olan genellik faktörünün davranışlar üzerine doğrudan bir etkisi vardır.

### **3.5.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı**

Örgüt ortamında iş görenler, etkileşim içinde buldukları için birbirlerinden farklı gruplara karşı çoklu bağlılık geliştirebilirler. Bu duruma örnek olarak, çalıştıkları örgüte ve bir sendikaya bağlılık gösteren iş görenler gösterilebilir (Balay, 2000, s.28-29; İnce ve Gül, 2005, s.53-55).

Çoklu bağlılık yaklaşımı, iş görenlerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve mesai arkadaşlarına farklı derecelerde bağlılık göstereceklerini kabul etmektedir (Reichers, 1985, s.467).

Yapılan araştırmaların sonucunda yöneticilerle iş görenlerin, örgüt üyelerinin çoklu rol yönelimlerinin farkında oldukları ortaya konulmuştur (Balay, 2000, s.28-29; İnce ve Gül, 2005, s.53-55).

Çoklu bağlılık yaklaşımı, herkesin birbirlerinden farklı derecelerde bağlılık duyabileceklerini tahmin etmektedir. Bu sebeple, bir kişinin örgütüne bağlılık sebebi, kaliteli ürünlerin makul fiyattan piyasaya sürülmesiyle, başka bir kişinin bağlılık sebebi ise örgütün çalışanlarına göstermiş olduğu yakındır (Reichers, 1985, s.467). Bu yaklaşım türünde örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan çeşitli iç ve dış etkenlere bağlılıkların toplamı olarak kendisini göstermektedir. Bireyler, örgütün iç çevresini oluşturan yöneticilere, mesai arkadaşlarına, referans gruplarına, örgütün dış çevresini oluşturan müşterilerine, mesleki kuruluşlara, sendikalara, topluma farklı bağlılıklar gösterebilmektedirler (Dolu, 2011).

## 3.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Bağlılık derecesine göre olumlu veya olumsuz olabilmektedir. Örgütsel amaçlar akılcı ve kabul edilebilir olduklarında, yüksek düzeyde bağlılık etkili davranışlarla sonuçlanabilmektedir. Bununla birlikte amaçlar kabul edilebilir değil ise, iş görenlerin yüksek düzeydeki bağlılığı, örgütün dağılmasını hızlandırabilmektedir (Balay, 2000, s.83).

Örgütsel bağlılığın sonuçlarıyla ilgili yapılan çalışmalarda elde edilen en önemli sonuçlar şunlardır:

- Yüksek bağlılığa sahip iş görenlerin yenilikler ile yaratıcılığa daha çok katkıda buldukları,
- Örgütlerine faydalı olabilmek ve örgütünü daha etkin kılabilmek amacıyla daha fazla çalışmaya hazır oldukları, daha iyi performans sergiledikleri, iş gücü devrinin daha az olduğu yönündedir (Kamer, 2001).

Randall (1987), örgütsel bağlılıkla ilgili yapmış olduğu araştırmada bağlılığın çalışana ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını incelemiştir ve ortaya çıkan üç çeşit örgütsel bağlılık kavramı aşağıda başlıklar halinde incelenmektedir (Varoğlu, 1993).

### 3.6.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Bağlılığın düşük düzeyde olması, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumlu veya olumsuz sonuçlar oluşturabilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007, s.37-61). Bu bağlılık düzeyinde bireylerin kendilerini örgüte bağlı hissedecekleri güçlü tutum ve eğilimler yoktur (Koç, 2009, s.205).

Örgütlerine olan bağlılıkları düşük iş görenler, bireysel görev ile ilgili çabalarda geri oldukları gibi, grubun bağlılığının sağlanmasında da ilgisiz ve isteksizdirler (Randall, 1987, s.463). Düşük örgütsel bağlılık sonucunda örgütte meydana gelen söylentilerin, itirazların ve şikâyetlerin artması, örgüt ismine zarar gelmesi, müşterinin güveninin kaybedilmesi, yeni durumlara uyum sağlanamaması, gelir kaybı gibi olumsuz durumlar oluşabilir (Bayram, 2005, s.135). Diğer taraftan bakılacak olursa, düşük düzeyde örgütsel bağlılık olumlu sonuçlar da yaratabilir. Örgütsel bağlılıkları düşük kişilerin alternatif iş olanakları arayışı içerisinde olmalarını ve dolayısıyla insan kaynaklarının daha etkili kullanımını sağlayabilir. Ayrıca örgüt, mevcut durumlardan memnuniyetsiz olan çalışanlardan gelen informal şikâyet ve itirazları zamanında değerlendirebilirse; uzun dönemde kendisine ağır sonuçlar getirebilecek sorunların üstesinden gelebilecektir (Blau and Boal, 1987; Akt: Balay, 2000, s.85-86).

### **3.6. 2. İlmli Örgütsel Bağlılık**

İş görenin deneyiminin güçlü, ancak örgütsel özdeşleşmeyle bağlılığın ise tam olmadığı bağlılık türüdür. İlmli bağlılık düzeyine sahip iş görenler, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkararak, bireysel kimliklerini korumak istemektedirler (Randall, 1987, s.463).

Örgüte ilmli düzeyde bağlılık gösteren iş görenler çalışmaya isteklilik düzeyleriyle örgütün beklentilerinin dengelenmesinde bazı sorunlar yaşayabilecekleri gibi kariyer ve terfi alma fırsatları sınırlanacaktır. Bu bağlamda örgütsel etkiliğinin azalması söz konusu olabilir (Balay, 2000, s.88-89).

Olumlu yanlarını düşünecek olursak; işletmeye bağlılık düzeyi arttıkça, personelin sadakat ve görev duyguları da artmaktadır. Buna paralel

olarak personelin aidiyet, güvenlik ve etkinlik duygularını da artırmaktadır (Özdevecioğlu, 2004).

### **3.6.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık**

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık; örgüt tarafından istenilen bir durumdur. Örgüt açısından yüksek düzeyde bağlılığı olan çalışanlar, güvenli ve sabit işgücü olma özelliği gösterirler. Bu çalışanlar örgütün amaçlarını isteyerek kabul eder ve örgüt için daha fazla çaba gösterirler (Şahin, 2007). Bu bağlılık düzeyi iş görene, mesleki başarı ve ücret doyumunu sağlayabileceği gibi örgüt, çalışanın sadakatine karşı onu yetki devriyle üst pozisyonlara getirerek ödüllendirmektedir (Balay, 2000, s.89). Her ne kadar örgüt yüksek düzeydeki verimlilik ve sorgusuz sadakatten faydalansa da, bazı durumlarda de yaratıcılığın yok olması, iş dışı ilişkilerdeki stres ve gerilim, zorla uyum sağlama, insan kaynaklarının etkin kullanılamaması gibi olumsuz sonuçları da beraberinde getirmektedir (Randall, 1987, s.466).

## 4.İŞTEN AYRILMA NİYETİ

İş görenlerin işten ayrılma niyetleri, uzun yıllardır araştırmacılarla akademisyenlerin ilgi odağında olan konulardan bir tanesidir (Şahin, 2011). İşten ayrılma niyeti iş görenlerin geri çekilme davranışlarından birisi olarak ön plana çıkmakta, “Kişinin örgütten uzaklaşması, yeni bir iş arayışına girmesi” olarak tanımlanmaktadır (Moore, 2000, s. 145).

Ayrılma isteği, iş görenlerin örgütlerini terk etmek istemelerinin derecesinin göstergesidir (Martin, 1979, s.316). Ayrılmayı, bir örgütü terk etmek, fiziksel manada örgütten ayrılmak olarak tanımlamak mümkündür (Mobley, 1982, s.111). Literatürde, işten ayrılma niyetiyle ilgili yapılan tanımlar aşağıdaki gibidir:

“İşten ayrılmanın en önemli habercisidir.” (Tett and Meyer, 1993, s.259).

“İş görenlerin gelecek bir zaman diliminde örgütlerinden ayrılma ihtimalini kişisel olarak hesaplamalarıdır.” (Vandenberg and Nelson, 1999, s.1315).

“Örgütü terk etme konusunda bilinçli karar vermek ya da buna niyet etmektir.” (Bartlett, 1999, s.70; Çarıkcı ve Çelikkol, 2009, s.160).

“Bireyin kendi inisiyatifiyle sosyal bir sistemden çıkma eğilimidir.” (Gaertner, 1999, s.479).

“İş görenlerin, istihdam koşullarından tatmin olmadıklarında gösterdikleri yıkıcı, aktif bir eylemdir.” (Rusbelt vd. ,1988, s.599).

“Gerçek devamsızlığın ön belirtisidir, örgütlere önemli ölçülerde maliyet getirmektedir.” (Karatepe ve diğerleri, 2006).

“Bir örgütte çalışan iş görenin yakın bir gelecekte işi bırakması ile ilgili düşüncesi veya niyetidir.” (Mobley, 1982).

Price and Mueller (1981, s.546) “Kişinin örgütteki varlığını devam ettirip ettirmeme olasılığı” olarak tanımlamaktadırlar (Blau, 1988, s.21- 22).

İşten ayrılma niyeti, işten ayrılmanın en önemli belirleyici unsurudur (Ajzen and Fishbein, 1980). İş görenin işe girmesiyle ayrılması arasındaki süre bir döngü olarak tanımlanabilir. Alternatiflerden birisine karar veren kişinin işe başlaması ile birlikte örgütsel sosyalleşme süreci de başlamaktadır. Bu süreçte iş gören örgütle karşılıklı etkileşim halindedir (Stephen, 1984, s.309).

İş gücü devri, iş görenlerin örgüt ile ilişkilerinin sona ermesi, onların yerine yeni eleman alımının sıklığını ifade eder. Başka bir ifadeyle personel devir oranı; bir dönem boyunca örgütte oluşan toplam giriş veya çıkış miktarının, o dönem içindeki iş yükü miktarının aynı kalması, böylelikle aynı işi oluşturabilmek için, ayrılan personel kadar işe yeniden personel alınması gereği olarak tanımlanmaktadır (Kaynak, 1996, s.36). Hiçbir işveren kendi örgütündeki personel devrini görmezlikten gelemez (Kesen, 2011).

Personel devrinin yaratacağı ek yardımcı hizmetleri maliyet ögesi olarak hesaplamak gereklidir. Bu yardımcı hizmetlerden en önemlileri; personel alım ilanları, seçme sınavları, testler, işe alım, yerleştirme ve ücretlendirme gibi konulardır (Eren, 2000, s.275).

Erol (1998, s.81), personel devrini azaltan veya engelleyen faktörleri, örgütsel ödüller, iş tatmini, alternatif iş imkânlarının kalitesiyle iş görenin işine yapmış olduğu yatırımın büyüklüğü olarak ifade etmiştir.

İşten ayrılma niyetini tetikleyen örgütsel faktörlerin arasında; iş tatmininin azlığı, görevin belirsizliği, iş yükünün fazla olması, kötü yönetim, iş görenler arasındaki uyumsuzluk ile adaletsizlik, sosyal olanakların yetersizliği, ücretlerin düşük olması, iş güvencesinin olmayışıdır (Jordan, 1990, s.1337-1338)

#### **4.1. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler**

Literatür incelendiğinde işten ayrılma eğilimini etkileyen pek çok değişken olduğu görülmektedir (Yıldız, 2008, s.44). İş görenlerin işten ayrılma niyetlerine etkileyen faktörler, örgüt kültürü ile değerleri, iş arkadaşlarıyla olan ilişkileri, iş ya da rol talepleri ve beklentileriyle kariyer geliştirme imkânları, ödüllendirme yapılarıyla işin kendisi yani ücretidir. (Çarıkçı ve Çelikkol, 2009, s.160).

Hardy (1987), iş görenlerin örgütle kendilerinin gelecekteki olası başarılarına baktıklarını ve bu başarıları yeterli gördükleri takdirde işten ayrılmayı düşünmediklerini belirtmektedir. Aksi durumdaysa iş görenlerin verimlilikleriyle örgütsel bağlılıkları azalabilmekte ve iş görenler yeni iş imkânları araştırabilmektedir (Biçer, 2005, s.57).

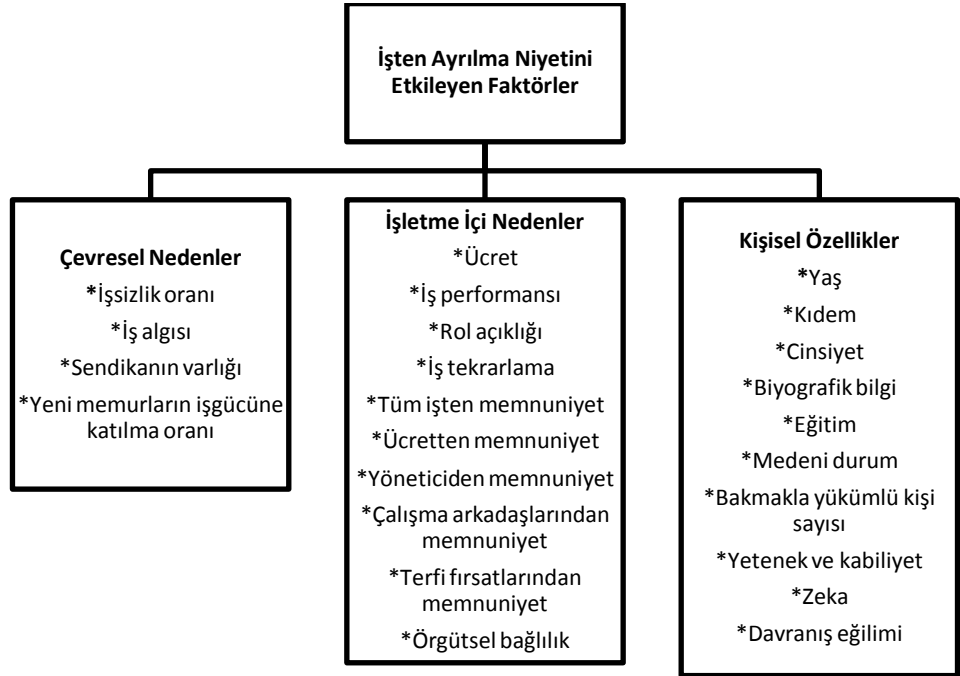
Örgütler için iş görenlerin işten ayrılmaları her zaman olumsuz sonuçlara neden olmaz. Burada önemli olan, işten ayrılmanın fonksiyonel olup olmadığının incelenmesidir. Performansları yüksek olan iş görenlerin işten ayrılmaları örgüt tarafından istenmezken, performansları düşük olan iş



görenlerin işten ayrılmaları örgüt için fonksiyonel ve pozitif bir durumdur (Lance, 1988, s.271).

İşten ayrılma niyeti sonucunda, önlenemeyen işten ayrılmalar, iş görenlerin hayatlarına ilişkin verdikleri bireysel kararların sonuçlarıdır. İşten ayrılma konusunda kararlı bir iş görenin neden ayrılmak istediğinin insan kaynakları tarafından araştırılıp incelenmesi gerekmektedir (Barutçugil, 2004, s.476 -477).

Cotton and Tuttle (1986) işten ayrılma niyetini etkileyen faktörleri üç gruba ayırmışlardır. Bunlar; çevresel nedenler, işletme içi nedenler ve çalışanın kişisel özellikleridir (Yıldız, 2008, s.44). Aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:



Şekil 4.1 İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler

Kaynak: John L. Cotton and Jeffrey M. Tuttle (1986). *Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research. The Academy of Management Review, Vol:11, No:1, p.57.*

#### 4.1.1. Çevresel Nedenler

Makro ekonomik ve sosyal kaynaklı bu nedenler, iş görenlerin işten ayrılma niyetlerini etkilemektedir. Bu nedenleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Ökten, 2008, s.38; Şimşek vd. , 2005, s.400):

- Genel ekonomik durum, işgücü piyasasına etkisi,
- Genel ekonomik durum ile refahın yükselmesi,
- Otomasyon, mekanikleşme ve normlaşma nedeni ile başka işlere uyumun kolaylaşması, iş değiştirme imkânlarının artması,
- Başka iş alanlarının daha iyi daha çekici imkânlar sağlaması,
- Mevsimlik çalışma alanlarının etkileri (özellikle tarım alanında),
- Yasaların fazla gelire artan vergi yükü getirmesi vb. etkilerdir.

İşletmelerin yukarıda sözü edilen alanlarda personellerin çıkışlarını engelleyebilmek için alacakları önlemler oldukça kısıtlı kalacaktır. Bu sebepten dolayı sorunun boyutları kendilerini aşmaktadır (Kaynak, 1996, s.37).

#### 4.1.2. İşletme İçi Nedenler

İşletmelerin üretim, yönetim süreçlerinde oluşabilecek nedenlerdir. Bu nedenlerin oluşmalarında yönetimin etkisi büyüktür, dolayısıyla da

giderilmesi yine yöneticiler tarafından mümkün olmaktadır (Kaynak, 1989; Akt: Kesen, 2011).

Bireyler örgütten ayrılmayı düşündüklerinde, işlerine olan davranışları değişmekte ve dış çevreden gelen diğer iş imkânlarını araştırmaya, değerlendirmeye ihtiyaç duymaktadır (Hwang and Kuo, 2006, s.255).

İşletme içi nedenler daha çok çalışanların kendi istekleriyle işten ayrılmalarına sebep olmaktadır. Dolayısı ile önlenabilir nedenlerdir. Bu nedenlerin bir kısmı örgütsel, bir kısmıysa iş-örgüt-iş gören arasındaki ilişkiye dayanmaktadır (Şimşek vd., 2005, s.400-401). Coninck and Stilwell (2004, s.116) bu nedenleri aşağıdaki şekilde ifade etmektedir:

- Örgütün hizmet verdiği yerin şehir merkezine olan uzaklığı,
- İş yerine ulaşımın kolaylığı,
- İşin türü ile güçlük derecesi,
- Olumsuz örgüt koşulları,
- Ücretlendirmede adaletin olmaması,
- Yetersiz ücretlerle terfi sistemi,
- İş ve çalışma koşulları,
- Çalışma saatleri, dinlenme ve eğlenme süresi,
- Gözetimin yetersiz olması,
- Bilgi ve iletişim eksikliği,
- İş memnuniyetsizliği,
- İşyerinde sosyal hizmetlerin bulunmaması ya da yetersiz olması (kantinin olmaması, molalarda dinlenecek yer olmaması, ulaştırma servisinin eksikliği, bayram hediyeleri, ...),
- Ücretlendirme sisteminin kötü olması (iş değerlemesinin ve performans değerlendirmelerinin yapılmaması, ...),
- İş görenlerin psikolojik, fizyolojik ve mesleki bilgi-beceri açısından aşırı zorlanmaları,

- Kötü yönetimsel uygulamalar (ağır ve haksız davranışların olması, tanınma ile kabul edilme ilkesinin işletilmemesi, ilerleme ile gelişme imkânlarının eksikliği vb.).

Eşit olarak ödüllendirildiklerine inanan çalışanların tatmin duyguları ile örgütsel bağlılıkları artmakta ve işten ayrılmayı daha az düşünmektedirler (Schwepker, 2001, s.42).

#### 4.1.3. Kişisel Özellikler

İş görenlerin bireysel yaşam standartlarıyla ilgili faktörler de işten ayrılma niyetinde önemli etkiye sahiptir (Hwang and Kuo, 2006, s.255). Bu faktörlerin başındaysa iş görenlerin performansları, potansiyelleri, yetenekleri ile kariyer gelişimleri gelmektedir. Bu faktörler, iş görenler arasında farklılıklara neden olarak işten ayrılıp ayrılmamalarını belirlemektedir (Teoman, 2007, s.34-35). Bu faktörler aşağıdaki şekilde açıklanabilir (Hwang and Kuo, 2006, s.255):

- Yaşam standartlarında oluşan değişiklikler,
- Başka bir işe duyulan sempati,
- Cinsiyet (Araştırmalara göre kadınlar işlerine erkeklerden daha az bağlı olduklarından dolayı işten ayrılma eğilimleri de daha fazladır.)
- Kıdem (Bir işyerinde uzun süreli çalışanlarda mesleki rahatsızlıklar, bıkkınlıklar ile yıpranmalara bağlı olarak kısa süreli çalışanlara oranla daha fazla ayrılma ile devamsızlık yapma eğilimindedirler.),
- Ailevi ilişkilerde meydana gelen evlenme, ölüm gibi değişimler (Ailenin büyüklüğü ile yapısı önemlidir. Çekirdek ailelerde büyük ailelere oranla ayrılma eğilimi daha azdır. Çocuk sayısı az olan aileler fazla olanlara göre daha az ayrılma eğilimindedirler. Bununla birlikte bekâr bayanlarla ailenin ekonomisini yüklenen bayanlara göre işe devamsızlık oranı, evli ve özellikle çocuklu bayanlara oran ile daha azdır.),

- Yaşla ilgili zorunluluklar (Araştırmalarda 25-45 yaş arası çalışanlarda devamsızlığın dolayısı ile işten ayrılma niyetinin gençlerle yaşlılara oranla daha az olduğu bulgulanmıştır. Bu yaş aralığındaki çalışanlar mesleki seçimleri ile yönelimlerini tamamladıklarından dolayı sık meslek değiştirmeye iş değiştirme kavramları ortadan kalkmaktadır),
- Eğitim ile öğrenim ihtiyaçları,
- Sağlık durumu, bir takım psikolojik ya da fiziki nedenler,
- İş ile ilgili beklentilerin gerçekleşmemesidir.

Yukarıda belirtilen faktörler ile karşılanmayan beklentilerdeki artış işten ayrılma niyetini de beraberinde getirmektedir.

Porter vd. (1974) her çalışanın örgüte çeşitli beklentilerle geldiğini belirtmektedir. Böyle durumlarda, belli tutumlarla işten ayrılma, çalışanların kendi beklentileriyle örgütün gerçekte onlara sundukları beklentileri karşılaştırmaları sonucunda görülebilir (Özyer, 2010, s.40).

Love (1998) da kişilerin kendilerini geliştirebileceğini düşündükleri örgütlerden ayrılmak istemediklerini ve örgütün kendilerine eğitim imkânları sunduğunda örgütlerine daha çok bağlandıklarını ifade etmektedir (Sabuncuoğlu, 2007, s.618).

## 5. LİDERE GÜVENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ

Yöneticilerin çalışanları büyük ölçüde etkileyecek karar verme otoritesi (terfi, maaş, iş sorumlulukları, işten çıkarma vb.) göz önüne alındığında “yöneticiye güven” önemli bir faktör haline gelmektedir. Bu fikir üzerine Mayer (1995) şöyle bir model çıkarmıştır: Çalışanlar, yöneticinin iyilikseverliği, tutarlılığı ve kapasitesine inandıklarında kendilerini riske atacak davranışlar içine girebiliyorlar. Örneğin; Mayer ve Gavin’e göre (1999) çalışanlar yöneticinin güvenilmez olduğuna inandıklarında kendi arkalarını korumak için enerji sarf ederler. Bu tür bir tutum iş performanslarına gölge düşürür (Bulut, 2012). Oldham ve Cumming'in (1996) de belirttiği gibi yöneticiler, çalışanların duygu ve düşüncelerine değer verdiğinde çalışanların çalışma istekleri artacaktır. Bu da çalışanların işlerindeki başarılarını, performanslarını, motivasyonlarını artıracak, işlerinden tatmin olmalarını sağlayacaktır. Tüm bunlarda örgütün etkinlik ve verimliliği açısından olumlu sonuçlar doğuracak ve örgütsel bağlılığı arttıracaktır (Akt: Karamil Köy, 2011, s.31-32).

Liderlik ve güven üzerine etkileri konusunda çeşitli akademisyenler tarafından çalışmalar yapılmıştır. Bunlardan bir tanesi olan Dirks'in (Dirks, Kurt T., Skarlicki, Daniel, 2002) liderlik ve güven ilişkisi araştırmasını bir bankanın finansal servisinde çalışanlar arasında yapmıştır. Araştırma 174 kişi üzerinde Kanada'da yapılmıştır. Dirks ve Fellin'in yaptığı araştırmanın sonucuna göre işletmede lidere güven ile iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı, işgücü devri, iş tatmini, örgütsel bağlılık ile liderin kararlarına sadık kalma arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

“Pek çok insanı peşinden sürükleyen liderler bunu nasıl başarıyor?” ya da bir diğer ifadeyle, “İnsanlar neden bu kişilerin peşinden gidiyor?”

sorusunun cevabı Gallup'un 2005-2008 yılları arasında, 10.000 çalışanla yapmış olduğu araştırmaların sonucunda güven, ilk konu olarak ön plana çıkmıştır. Farklı örgütlerde yapılan farklı araştırmaların ortak sonucu, liderine güvensiz çalışanların 12 de 1 oranında bağlılık gösterdikleri yönündedir. İyi ve başarılı ekiplerden farklı olarak, çatışmanın yoğun yaşandığı, ekip ruhunun olmadığı ekiplere bakıldığında ise "güven" konusunun sıkça gündeme gelerek sorgulandığı, baştaki yöneticilerin liderlik vasıflarına uzak oldukları görülmüştür (Web 9, Erişim Tarihi: 15/12/2014).

Örgütlerin en önemli kaynağı olan iş gören ile yönetici arasındaki olumlu ilişkinin temeli birbirlerine karşı olan güvendir. İş görenlerin yöneticilerine duydukları güven nedeniyle örgüte de güvenecekler ve dolayısıyla örgütsel bağlılıkları da olumlu yönde etkilenecektir (Topaloğlu, 2010).

Liderine güvenen ve onu takdir eden, seven, örnek alan, destekleyen çalışanların olduğu bir örgütte bağlılık düzeyinin yüksek olması beklenebilir. Örgütsel bağlılığın oluşması ve gelişmesi bekleniyorsa, liderlerin çalışan beklentilerine cevap vermesi gerekmektedir (Somoncu, 2008, s.49; Akt: Amanbaev, 2013).

Yüksek bağlılığa sahip çalışanlar uzun vadede işlerine sahip çıkmaya yatkındır, iş memnuniyetleri işlerinin kalitesi ve performansları daha yüksek seviyededir. Dahası örgüte yüksek bağlılığı olan çalışanların örgütsel öğrenmeyi harekete geçirecek sosyal sermayeyi meydana getirmeye de yatkındır (Park and Rainey, 2007, s.198-199).

Lidere güvenen kişilerin örgütsel bağlılıklarının arttığı gözlenmiştir. Bağlılığın artması dış çevredeki değişimlere rağmen istikrarlı işgücü sağlar. Bununla beraber hareketliliği sınırlayabilir, yaratıcılık ve yeniliği bastırabilir. Genel olarak, önceki çalışmalar örgütlerin bağlı iş gücünden

yarar sağladığını çünkü bağlı iş gücünün olumlu katkı yapma ve örgütte kalmak için işe gelmeme eğiliminin daha az olduğunu göstermektedir (Liu, Chiu and Fellows, 2007, s.571).

Liderlik güç kullanarak ya da etrafa korku saçmakla sağlanamaz. Liderliğin vazgeçilmez unsuru “güven”dir, bunun sebebi de insanlar güvenemedikleri birisini liderleri olarak kabul etmezler. Lider olabilmek “takip edilmeyi” ve “vizyon belirlemeyi” gerektirir. Karşılarındaki kişilerde güven hissi yaratmayan liderler ne takip edilir, ne de belirlediği vizyona başkalarını inandırabilir (Solomon R. C. and Şores F. ; Akt: Web 8, Erişim Tarihi: 12/09/2014).

Yerine getirilmeyen sözler liderlerin kararlarında tutarsızlık olarak anlaşılır. İş görenler duruma tepki göstererek, motivasyonlarını kaybederek yeni projeler sunmamaya başlarlar. Liderlerine güvenmeyenler onu takip etmek istemezler. Çalışanlarını peşinden sürüklemeyi başaramayan bir lider, müşterilerini de peşinden sürükleyemez (Web 9, Erişim Tarihi: 15/12/2014). Yöneticiye güvenin az olduğu kurumlarda örgütsel bağlılık azalmakta dolayısıyla iş yapma maliyetleri de artmaktadır (İslamoğlu ve ark., 2007).

Genel bir bakış açısıyla ele alacak olursak, yöneticilerle yönetime duyulan güven arttıkça, kararlara katılım, iş doyumu, performans, örgüte bağlılık, örgütün başarılı, doğru, adil olduğuna dair algılar, bilgi paylaşımı, uzlaşma arayışları, örgütün refah düzeyi için çaba gösterme istekliliği, örgütün kararlarını gönüllü bir şekilde kabullenme ve verimlilik artmaktadır. Bunun yanında, çatışmaların ve işten ayrılma niyetini ise azalmaktadır. Kararlara katılım ve iş görenlerin bilgilendirilmesi yöneticiler ile iş görenlerin arasındaki güveni arttırarak örgütsel bağlılıkla üretkenliği de arttırmaktadır (Topaloğlu, 2010).



## 6. LİDERE GÜVENİN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ

Hemşirelerle yapılan bir araştırmaya göre lidere güvenin işten ayrılma niyetine doğrudan etkileri olduğu gibi iş tatminini de dolaylı yoldan etkilediği bulgulanmıştır. Bu sonuçlara göre lidere güven işten ayrılma niyetini iş tatmininden daha çok etkilemektedir (Gibson W., D. 2011).

Literatürü incelediğimizde hizmetçi liderlik tarzı ile işten ayrılma niyeti arasında ilişkinin olduğu bulunmuştur (Jaramillo et. al., 2009a; Babakus et. al., 2010; Hunter et. al., 2013). Ancak bunun altında yatan nedenleri inceleyen çok az çalışma vardır.

Dirks and Ferrin (2002) in yapmış olduğu araştırmada, lidere güvenin organizasyondaki öneminin büyük olduğunu vurgulamış ve güven organizasyonun gelişimine katkıda bulunmaktadır. Ayrıca “güven” hizmetçi liderlik tarzında önemli bir etken olarak bulunmuş (Farling et. al., 1999) ve eğer çalışanlar liderlerine güvenirlir ve onun hizmetçi liderlik tarzını doğru algırlarsa lidere güvenleri artar, böylelikle işten ayrılma niyetlerinden vazgeçerler.

Hay Grup tarafından Hindistan’da yapılan bir araştırmaya göre küresel olarak 161,7 milyon çalışan işten ayrılmayı düşünmektedir (Biswas, 2013). Araştırmanın bulgularına göre 2013 yılında Hindistan’da beklenen personel devir hızı % 26,9, Rusya’da % 26,8, Endonezya’da %25,8, Brezilya’da % 24,4, Amerika’da % 21,8, Çin’de %21,3 ve İngiltere’de %14,6’dır (Biswas, 2013). Bu çalışmada dikkat çekilmek istenen nokta eğitim yoluyla lidere güveni benimseterek, organizasyonun gelişimini sağlamaktır. Böylelikle organizasyonlardaki personel devir hızı azaltılmış olur.

Malezya'da 30 pazar araştırma firmasında çalışan 177 kişiyle yapılan araştırmaya göre lidere güvenle çalışanların liderlerini takip etmeleri arasında ilişki olduğu bulgulanmıştır. Eğer çalışanlar liderlerine güvenirlerse örgütsel bağlılıkları, iş tatminleri, performansları artar ve işten ayrılma oranları azalır (See-Kwong G., Zhen-Jie B. and Low, 2014).

## **7. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULARI**

Çalışmamızın bu kısmında, tezin hazırlanması ve uygulanmasıyla ilgili aşamalar ve bu aşamalarda yapılan işlemler belli bir düzen içerisinde sunulmuştur. Dolayısıyla bu süreç şu bilgileri kapsamaktadır: Araştırmanın amaç ve kapsamı, örnekleme ait temel karakteristikler, demografik veriler, anketinin hazırlanması, verilerin toplanması, analizi ve hipotezleri test etmek için yapılan faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizlerinin sonucunda hipotezlere yönelik elde edilen bulgular.

### **7.1. Yöntem**

Bilgi toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anket formunda sırasıyla, lidere güven, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve çalışanların demografik özelliklerine ilişkin sorular yer almaktadır.

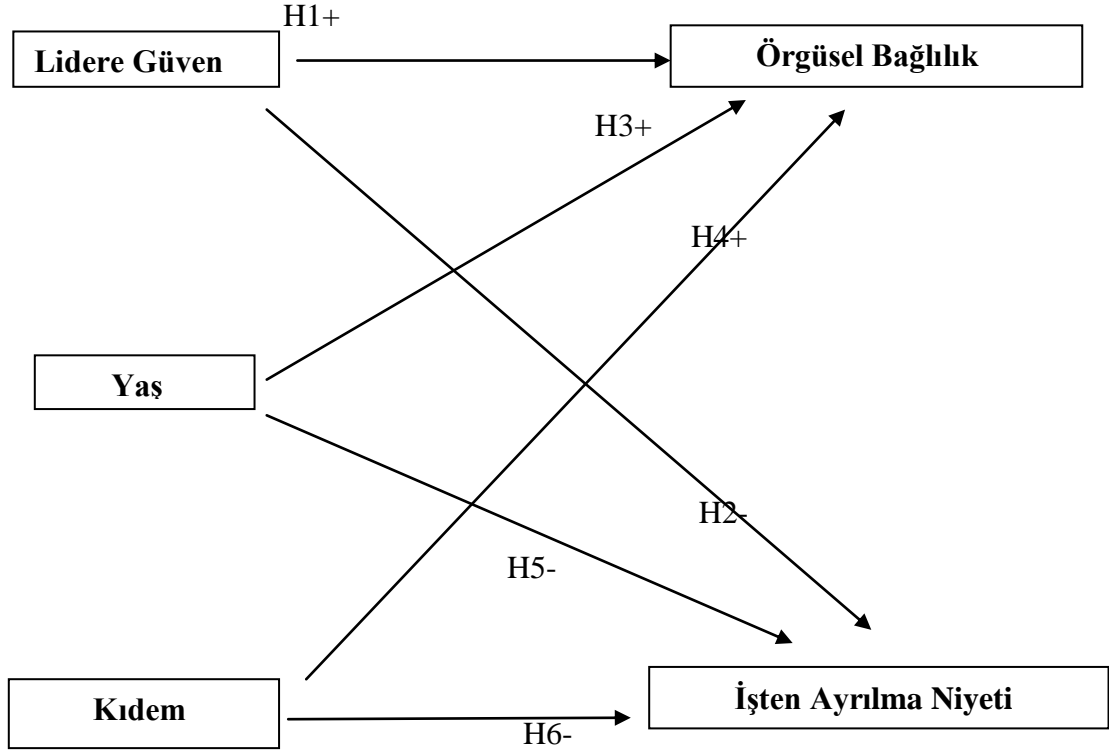
#### **7.1.1. Araştırmanın Amacı**

Daha önce yapılan araştırmalardan yola çıkılarak, örgütlerde lidere güvenin örgütsel bağlılığa ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin yanı sıra, örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemektir.

Çalışmada İstanbul'da faaliyet gösteren ağırlıklı olarak finans, hizmet ve yazılım sektörlerinde çalışan toplam 607 kişi bulunmaktadır. Ağırlıklı olarak personel ve orta düzey yönetici üzerinde yapılan araştırmalarımız sonucunda lidere güvenin, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisi incelenmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların büyük çoğunluğu özel sektörde çalışmaktadırlar.

### 7.1.2. Araştırmanın Kapsamı

Bu çalışmada lidere güvenin örgütsel bağlılığa ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin yanı sıra, örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemektir. Her ne kadar literatürde lidere güvenin örgütsel bağlılığa ve lidere güvenin işten ayrılma niyetine etkisi konuları ayrı ayrı incelenmiş olsa da, her ikisini birlikte inceleyen ve lidere güven ile işten ayrılma niyetine etkisi arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışma pek bulunmamaktadır. Literatürde yapılan çalışmalar baz alınarak yapılan bu çalışmanın modeli Şekil 7.1’de sunulmuştur.



Şekil 7.1 Araştırmanın Modeli

Araştırma modeline bağlı olarak çalışmanın hipotezi aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

H1: Çalışanların lidere güvenle ilgili algılamaları, örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde etkiler.

H2: Çalışanların lidere güvenleri işten ayrılma niyetlerini negatif yönde etkiler

H3: Çalışanların yaşı örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde etkiler.

H4: Çalışanların kıdemi örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde etkiler

H5: Çalışanların yaşı işten ayrılma niyetlerini negatif yönde etkiler

H6: Çalışanların kıdemi işten ayrılma niyetlerini negatif yönde etkiler

Bu tez çalışmasının uygulama safhası, sektörden bağımsız ve sadece İstanbul'da yapılmıştır. Araştırmada çalışılan firmaların büyük çoğunluğu özel firmalardan oluşmaktadır. Araştırma da yer alan firmalar Tablo 7.1'de sunulmuştur.

Araştırma kapsamındaki firmaların % 58,9 ile finans ve satışı gerçekleştirmekte olan firmalar, bunu % 35,8 ağırlıkla hizmet üretim alanındaki firmalar takip etmektedir. Araştırmaya katılan firmalardan % 5,12 yazılım firmasıdır. Araştırmaya katılan firmaların büyük çoğunluğu (39firma) özel firmalardan oluşmaktadır.

**Tablo 7.1. Araştırmaya Katılan Kurumlar**

	Frekans	%
İBB	59	9,7
Paşabahçe	55	9,1
Migros	45	7,4
Doğan Egmont	40	6,6
GE Healthcare	39	6,4
Denizbank	33	5,4
Milta turizm	30	4,9
Yenibir iş	30	4,9
British American Tobacco	27	4,4
Şişecam	24	4
Avivasa	21	3,5
Fermat Yazılım Şirketi	18	3
Organik Kimya A.Ş.	18	3
TCM	18	3
İng Bank	25	4,1
HSBC Bankası	15	2,5
Akbank	15	2,5
Avea	15	2,5
Evyap	12	2
YTÜ	12	2
Diğer bankalar	56	9,5
Total	607	100

### **7.1.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Anketlerin Hazırlanması**

Anketteki ölçeklerin oluşturulması için geniş bir literatür taraması yapılarak güncel kaynakların kullanılmasına ve uluslararası alanda kabulüne dikkat edilmiştir. Ölçekler, değişkenlerin teorik ve operasyonel tanımlarına uygun ifadeler içeren, geçerlilikleri ile güvenilirlikleri onaylanmış sorulardan oluşturulmuştur.

Bu araştırmada uygulanan anketlerin cevaplandırılmasında 5’li Likert tutum ölçeği kullanılmıştır. Anketteki Lidere Güven, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetiyle ilgili ifadelere dair değerlendirme seçenekleri şu şekildedir: 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum ve 5- Kesinlikle Katılıyorum.

#### **7.1.3.1. Lidere Güven Ölçeği**

Çalışanların lidere olan güvenlerini ölçmek için Gregory A. Rich (1997) tarafından geliştirilen lidere güven ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, toplam 5 ifadeden oluşmaktadır. Lidere güven ölçeğine ait sorular, Ek 1’de verilmiştir.

#### **7.1.3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği**

Çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını ölçmek için Babin ve Boles (1998), Hartline ve Ferrell (1996) ve Netemeyer et al. (1997) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, toplam 4 ifadeden oluşmaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeğine ait sorular, Ek 1’de verilmiştir.

### **7.1.3.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği**

Çalışanların işten ayrılma niyetlerini ölçebilmek için Mobley, Griffeth, Hand and Meglino (1979) tarafından geliştirilen işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, toplam 3 ifadeden oluşmaktadır. İşten ayrılma niyeti ölçeğine ait sorular, Ek 1’de verilmiştir.

### **7.1.4. Anket Formunda Dikkat Edilen Noktalar**

Anketin formu, geri dönüş oranını artırabilecek biçimde tasarlanarak literatürde konumuzla ilgili önemli çalışmalardan yararlanılmıştır. Bu maksatla, anketin giriş kısmına anketin hedefi, içeriği, bilimsel ve sosyal faydasıyla ilgili kısa bir giriş metni eklenmiştir. Ayrıca bu metnin altına sorumlu kişilerin adı, unvanı, çalıştığı kurum belirtilmiştir. Bu bilgilerin verilmesi, anketin güven vermesi ve geri dönüş oranının artmasına yardımcı olması bakımından gereklidir. Ayrıca ankette isim sorulmaktan kaçınılmış, böylelikle ankete cevap verenlerin dürüst olmaları sağlanmıştır. Dikkat edilen bir başka konu da, anketteki bütün soruların açık uçlu hazırlanmamış olmasıdır. Böylece cevaplayanın, soruları yanıtı bırakmasının veya çok zaman harcamasının önüne geçilmeye çalışılmıştır.

## **7.2. Verilerin Analizi ve Bulgular**

Çalışmamıza farklı sektörlerde faaliyet gösteren firmalardan alınan 607 anket üzerinden analizler yapılmıştır. Verilerin analizinde, SPSS 11.5 istatistik programı kullanılmıştır. Yapılan analizler şunlardır: anketi cevaplayanların demografik ve firma özelliklerine ait frekans tabloları, faktör analizi, güvenilirlik testleri, değişkenlerin ortalamalarıyla standart sapmalarını da içeren korelasyon analizi, hipotez testleri için regresyon



analizleri. Hipotezler, regresyon analizinde çıkan sonuçlar neticesinde test edilmiştir. Yapılan analizler aşağıda sırayla açıklanmıştır.

### 7.2.1. Örnekleme Ait Demografik Göstergeler

Aşağıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere (Tablo 7.2), ankete cevap veren çalışanların yaş ortalaması yaklaşık 31,6411 (std. sap. 5,50491) olup, ortalama 3,9 yıldır (std. sap. 3,08673) çalışmaktadırlar. Ankete katılanların 599'u yaşını, 406'sı çalıştığı süreyi beyan etmiştir.

**Tablo7.2 Ankete Cevap Veren Bireylerin Bazı Demografik Özellikleri**

	<b>Çalışanların yaşı</b>	<b>Kıdem</b>
Ortalama	31,6	3,8
Std. Sapma	5,5	3,0
Minimum	20,0	1,0
Maksimum	60,0	17,0

Anketlere katılanların tamamı cinsiyetini, eğitim durumunu, çalıştığı pozisyonu beyan ederken, 3 kişi medeni durumunu beyan etmemiştir. Buna göre çalışanların 269'su (%44,3) erkek, 338'i (% 55,7) bayandır. Ankete yanıt veren 607 kişinin 312'si (% 51,7) evli iken, 292'si (% 48,3) bekârdır. Eğitim durumunu bildiren 607 anket katılımcısının, 3'ü (% 0,5) ilköğretim/ortaokul mezunu iken, 87'si (% 14,3) lise, 55'i (% 9,1) ön lisans, 311'i (% 51,2) lisans, 151'i (% 24,9) yüksek lisans mezunudur. Ankete katılanların 443'ü (% 73) personel olarak görev alırken, 129'u (%21,3) orta düzey yönetici, 28'i (% 4,6) üst düzey yönetici, 5'i (% 0,8) iş ortağı/patron iken, 2'si (% 0,3) çalıştığı pozisyon olarak diğer seçeneğini işaretlemiştir (Tablo 7.3).

**Tablo 7.3 Ankete Katılan Bireylerin Demografik Verileri**

<b>Cinsiyet</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Kadın	338	55,7
Erkek	269	44,3
Toplam	607	100
<b>Medeni Durum</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Evli	312	51,7
Bekar	292	48,3
Toplam	604	100
Eksik Bilgi	3	
Toplam	607	
<b>Eğitim</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
ilköğretim	3	,5
lise	87	14,3
önlisans	55	9,1
lisans	311	51,2
yüksek lisans	151	24,9
Total	607	100
<b>Pozisyon</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
personel	443	73
orta düzey.yönetici	129	21,3
üst düzey yönetici.	28	4,6
iş ortağı/patron	5	,8
Diğer	2	,3
Total	607	100

### **7.2.2. Faktör Analizi**

Faktör analizi, çok sayıda değişken ile ölçülecek olan bir yapıyı ölçmeye yönelik olarak birbirleri ile ilişkili değişkenleri bir araya getirerek, bu değişkenleri tek bir değişken ile açıklayan, böylelikle değişken azaltan ve

ölçülecek yapıya ait faktör yapısının tanımlanmasına imkân veren çok değişkenli istatistik olarak açıklanabilir (Büyüköztürk, 2002). Kısaca faktör analizi, aynı yapıyı ölçen çok sayıda değişkenden, az sayıda ve tanımlanabilir nitelikte anlamlı değişkenler elde etmeye yönelik çok değişkenli bir istatistiktir (Büyüköztürk, 2002).

Değişkenler arasındaki karşılıklı bağıllığın kökenini ortaya koymak amacıyla, bağımsız değişkenlerle bağımlı değişkenler ayrı ayrı ele alınmış ve faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktörler beklediğimiz gibi oluşmuş, aynı gruba giren soruların her bir denek için değerlerinin ortalamaları alınarak değişkenlerin sayısal değerleri hesaplanmıştır.

Tablo 7.4' ten de görüleceği üzere, Lidere Güven, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine ilişkin yapılan faktör analizinde bağımsız değişkenlere ait faktör yükleri beklediği gibi ayrılmış ve bu yükler oldukça tatmin edici bir seviyede çıkmıştır. Açıklanan toplam varyans ise % 85,594 olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 7.4 Lidere Güven, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi ile İlişkili Faktör Yükleri**

	<b>Lidere Güven</b>	<b>Örgütsel Bağlılık</b>	<b>İşten Ayrılma Niyeti</b>
<b>T4:</b> Yöneticimin bana daima adil davranacağına eminim	,909		
<b>T3:</b> Yöneticimin dürüstlüğüne inancım tamdır	,903		
<b>T2:</b> Yöneticime karşı güçlü bir bağlılık hissediyorum	,893		
<b>T5:</b> Yöneticime karşı kuvvetli bir bağlılık hissim var	,882		
<b>T1:</b> Yöneticim çalışanları kandırarak asla bir avantaj sağlamaya çalışmaz	,851		
<b>OC2:</b> Bu kuruma karşı güçlü bir bağlılık duyuyorum		,894	
<b>OC4:</b> Bu kuruma kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum		,886	
<b>OC3:</b> Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum		,861	
<b>OC1:</b> Bu kurum benim için kişisel bir anlam ifade etmektedir		,834	
<b>IQ2:</b> Aktif bir şekilde alternatif bir iş arıyorum			,874
<b>IQ3:</b> Mümkün olan ilk fırsatta bu kurumdan ayrılacağım			,873
<b>IQ1:</b> Bu kurumdan ayrılmayı düşünüyorum			,838

Çıkarma Methodu: Temel Bileşen Analizi. Rotasyon Methodu: Kaiser normalleştirilmesiyle Varimax bir rotasyonu 4 iterasyonda yakınsadı.

Açıklanan toplam varyans: 85,594

### 7.2.3. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik, bir değişken içindeki soruların birbirleriyle olan ortalama ilişkisini göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığıdır (Kerlinger, 1986). Değişkenlerin içsel tutarlılığı çeşitli araştırmacılar tarafından Cronbach'ın alfa istatistik yöntemi kullanılarak değerlendirilmiştir. Cronbach 0,70 alfa katsayısının içsel güvenilirlik için yeterli olduğunu kabul ederken, Kathura (2000) 0,60 ve üzerindeki alfa katsayısını kabul edilebilir olarak görmektedir (Aksoy, 2012).

*Tablo 7.5 Güvenilirlik Analizi Sonuçları*

	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>Alfa Katsayısı</b>
Lidere Güven	3,8359	,99249	$\alpha=0,9528$
Örgütsel Bağlılık	3,5902	1,03865	$\alpha=0,9440$
İşten Ayrılma Niyeti	2,2932	1,13405	$\alpha=0,9170$

$p < 0.01 (**)$

Güvenilirlik analizinde, faktör analizinin sonucunda ölçeklerde yapılan değişiklikler de dikkate alınarak, her bir değişkenin alfa katsayılarına bakılmıştır. Buna göre, aşağıda verilen Tablo 7.5'te ilgili değişkenler ve alfa güvenilirlik katsayıları görölmektedir.

#### 7.2.4. Korelasyon Analizi ve Tamamlayıcı İstatistikler

İki değişken arasındaki birliktelik ile yönü belirlemek amacıyla en çok kullanılan istatistiksel yöntem korelasyon analizidir. Tablo 7.5’te modeldeki değişkenlere ait ortalama (Ort.), standart sapma (S. Sapma) değerleri, Cronbach’s Alfa ( $\alpha$ ) güvenilirlik katsayıları ile Pearson korelasyon katsayıları (r) verilmiştir. Tablo 7.6’da ( $p < 0,01$  seviyesinde) anlamlı olduğu görülen her ilişki için pozitif ya da negatif yönde bir ilişki olduğu söylenebilir.

Lidere güven ile Örgütsel Bağlılık arasında 0,01 anlamlılık düzeyine göre pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur ( $r = 0,419$ ). Lidere güvenle İşten Ayrılma Niyeti arasındaysa negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur ( $p < 0,01$ ;  $r = -0,417$ ). Örgütsel Bağlılıkla İşten Ayrılma Niyeti arasında da negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur ( $p < 0,01$ ;  $r = -0,580$ ).

**Tablo 7.6 Korelasyon analizi ve tamamlayıcı istatistikler**

	Ortalama	Standart Sapma	N	Alpha	Lidere Güven	Örgütsel Bağlılık
Lidere Güven	3,8359	,99	607	$\alpha=0,95$	1	
Örgütsel Bağlılık	3,5902	1,03	607	$\alpha=0,94$	,419(**)	1
İşten Ayrılma Niyeti	2,2932	1,13	607	$\alpha=0,91$	-,417(**)	-,580(**)

$p < 0.01$  (\*\*)

## 7.2.5. Regresyon Analizi ve Hipotezlerin Testi

Hipotez testleri için regresyon analizleri yapılmıştır. Aşağıda regresyon tabloları gösterilerek, gerekli açıklamalarda bulunulmuştur.

### 7.2.5.1. Lider güvenin, Yaşın ve Kıdemin Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Tablo 7.7' de lidere güvenin, yaşın ve kıdemin örgütsel bağlılığa olan etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçları gösterilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi model anlamlı (F: 48,103;  $p < 0,000$ ) olup  $R^2$  değeri 0,266 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerden en fazla kıdemin ( $\beta$ : -,276;  $p < 0,000$ ) örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilediği görülmektedir. Modeldeki bağımsız değişkenlerden en fazla lidere güvenin ( $\beta$ : 0,494;  $p < 0,000$ ) örgütsel bağlılığı, daha sonra ise yaşın ( $\beta$ : 0,181;  $p < 0,001$ ) pozitif yönde etkilediği görülmektedir.

*Tablo 7.7 Lidere güvenin, Yaşın ve Kıdemin Örgütsel Bağlılığa Etkisi*

Model 1: Bağımlı değişken: Örgütsel bağlılık	Beta	t
(sabit)		1,047
<b>Lidere Güven</b>	<b>,494</b>	<b>11,496</b>
<b>Yaş</b>	<b>,181</b>	<b>3,442</b>
Kıdem	-,056	-1,058
$R^2=0,266$	F=48,103	Sig.:0,000

$p < 0,01$  (\*\*)

### 7.2.5.2. Lider güvenin, Yaşın ve Kıdemin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi

Tablo 7.8’de Lider güvenin, Yaşın ve Kıdemin İşten Ayrılma Niyetine olan etkisi ile ilgili regresyon analizi sonuçları gösterilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi model anlamlı (F: 47,109;  $p$  : 0,000) olup  $R^2$  değeri 0,262 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişken Kıdemin ( $\beta$ : 0,109;  $p$ : 0,041) İşten Ayrılma Niyetini pozitif yönlü etkilediği, Lider güvenin ( $\beta$ : - 0,500;  $p$ : 0,000) ve Yaşın ( $\beta$ : -0,156;  $p$ : 0,003) İşten Ayrılma Niyetini negatif yönlü etkilediği görülmektedir.

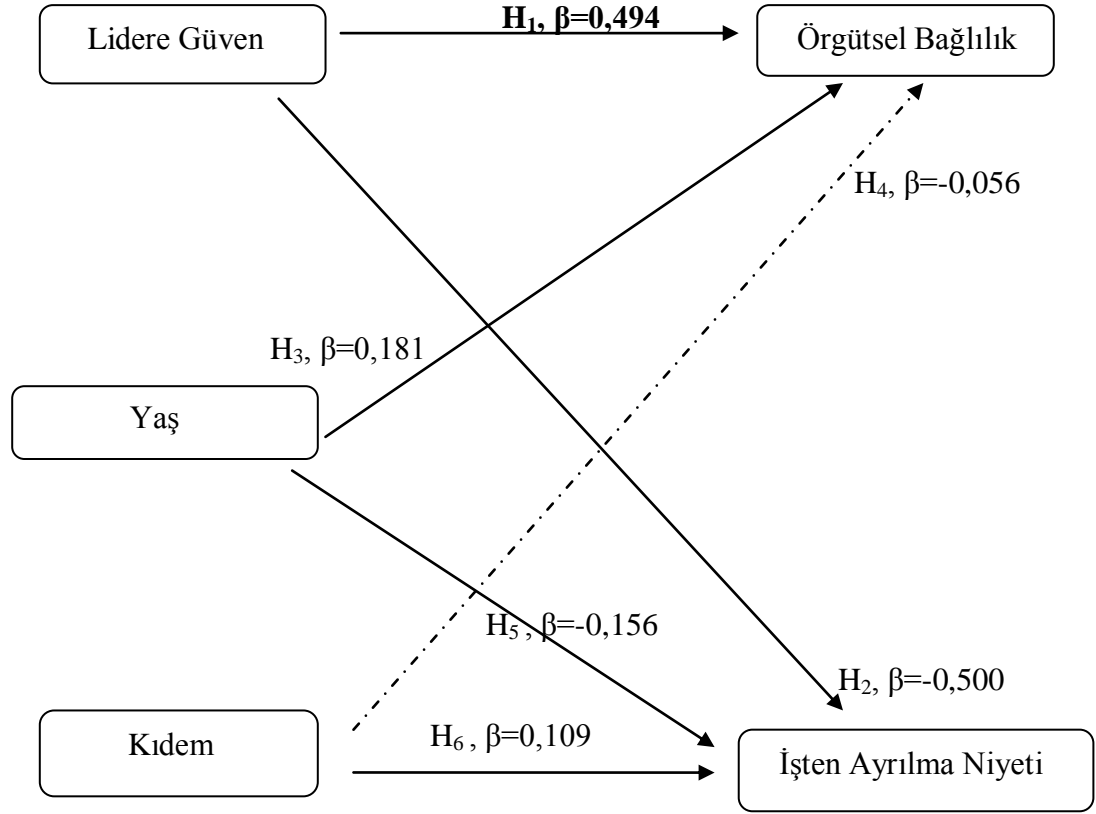
**Tablo 7.8 Lidere güvenin, Yaşın ve Kıdemin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi**

Model 2: Bağımlı değişken: işten ayrılma niyeti	Standardized Coefficients	
	Beta	t
(sabit)		13,010
<b>Lidere Güven</b>	<b>-,500</b>	<b>-11,611</b>
<b>Yaş</b>	<b>-,156</b>	<b>-2,962</b>
<b>Kıdem</b>	<b>,109</b>	<b>2,055</b>
$R^2=0,262$	F=47,109	Sig.:0,000

$p < 0,01$  (\*\*)

Regresyon analizleri sonucu elde ettiğimiz bulgular, Şekil 7.2’de şematize edilmiştir.





*Şekil 7.2 Lider Güven, Yaş ve Kıdem'in Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*

### 7.2.6. Araştırma Hipotezlerinin Kabul/Red Durumu

Araştırmamızda öne sürdüğümüz hipotezlerin kabul veya red edildiğine dair sonuçlar Tablo 7.9' da görülmektedir.

**Tablo 7.9 Hipotezlerin Kabul/Red Durumu**

	<b>HİPOTEZLER</b>	<b>KABUL/RED</b>
<b>H1</b>	Çalışanların lidere güvenle ilgili algılamaları, örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde etkiler.	<b>KABUL</b>
<b>H2</b>	Çalışanların lidere güvenleri işten ayrılma niyetlerini negatif yönde etkiler.	<b>KABUL</b>
<b>H3</b>	Çalışanların yaşı örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde etkiler.	<b>KABUL</b>
<b>H4</b>	Çalışanların kıdemi örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde etkiler.	RED
<b>H5</b>	Çalışanların yaşı işten ayrılma niyetlerini negatif yönde etkiler.	<b>KABUL</b>
<b>H6</b>	Çalışanların kıdemi işten ayrılma niyetlerini negatif yönde etkiler.	<b>KABUL</b>

## 8. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Toplum hayatının odak noktalarından biri de “güven”dir. Hem örgütlerde hem de gündelik yaşamda güvenin insanlar ve kurumlar üzerine olan etkileri büyüktür. Güven olmadığı takdirde toplumsal ilişkilerin çıkmaza girmesi söz konusu ve sosyal sorunlara çözüm üretilmesi pek mümkün değildir. Dolayısıyla güvene dayalı ilişki ağlarının kurulması toplumun ekonomik olarak üretebilmesi ve gelişmesinde çok etkilidir. Ancak güven kolay elde edilmez, oluşabilmesi için zamana ihtiyaç vardır. Zaman içerisinde kademeli olarak gelişir, sürekli olarak sorgulanır ve yeniden değerlendirilir. Güven yaratıcı davranışların etkisi zaman ile kendisini gösterirken güveni olumsuz etkileyen davranışların etkileri çok kısa süre içerisinde fark edilir ve güven kolaylıkla zedelenebilir. İş hayatında yönetici ve çalışan ilişkilerinde güven sağlandığında taraflar enerjilerini sadece yaptıkları işleri daha iyi yapmaya yönlendireceklerdir.

Yapılan araştırmaların sonuçları incelendiğinde; lidere güvenle örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğu gözlemlenmiştir. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların daha uyumlu, daha doyumlu, daha üretken olduğu, daha yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalıştıkları, performanslarının daha yüksek olduğu, işten ayrılma eğilimlerinin, devamsızlık ve geç kalma oranlarının daha az olduğu ve dolayısıyla örgütte maliyetin azalmasını sağladıkları görülmektedir. Örgütsel bağlılığın kuruma sağladığı bütün bu olumlu sonuçlar, konunun kurumlar için ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmanın teorik bölümlerinde yer alan bilgilere dayanarak güvenin örgütsel bağlılığın artmasını etkileyip etkilemediği sorusuna cevap aranmaya çalışılmıştır. Örgütlerde, örgütsel bağlılığı artırmanın ve güven ortamını oluşturmanın yollarından biri örgütte çalışan bireylerin amaçlarını göz önünde bulundurmadır. Bu bağlamda örgütün çalışanların amaçlarını dikkate alması ve bu amaçlarla uyumlu politikalar geliştirmesi gerekmektedir. Çünkü bireyler örgütün amaçlarına ulaşması için katkıda bulunurlar ve bunu yaparken bir yandan da kendi bireysel

amaçlarına ulaşmaya çaba gösterirler. Dolayısıyla iki tarafın amaçlarının uyumlu olmasının çalışanların örgütte kalma isteklerini artıracığı bir gerçektir.

Çalışanların yaşıyla örgütsel bağlılık arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu halde, çalışanların kıdemiyile örgütsel bağlılık arasında ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Yani yaş ilerledikçe çalışanların sorumlulukları (evlilik, çocuk, ev giderleri, vb. ) daha da arttığı için pek fazla iş değiştirme taraftarı olmazlar (işten ayrılma niyetleri düşüktür.) ve örgütlerine daha çok bağlanırlar. Burada liderlere düşen görev, çalışanları kendilerini takip etmeye ve kurumlarına bağlı kalmaya ikna etmek olacaktır. Bunun için de şirket içi aktiviteler düzenleyerek çalışanların birbirleriyle kaynaşmalarını sağlayabilir, çalışanlara şirket destekli eğitimler aldırarak yeni deneyimler kazanma şansı verebilir ya da güven ve huzura dayalı bir ortam yaratarak çalışanların örgütsel bağlılığını arttırabilirler.

Araştırmadaki bir diğer unsur olan, lidere güven işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemiştir. Liderlerine güvenmeyen çalışanlar işten ayrılma eğilimindedirler. Çünkü çalışanlar kendilerini böyle bir çalışma ortamında rahat hissetmezler ve bu da onların verimlerini etkiler. Dolayısıyla mutsuz olurlar ve başka bir iş bulma arayışı içerisine girerler. Liderlere önerimiz çalışanlarının haklarını daha fazla gözetmeleridir. Yani; çalışanların işlerinden tatmin olmalarını sağlayarak ya da bir takım örgütsel ödüllerle liderlerine daha bağlı hale gelmelerini sağlayabilirler.

Araştırmacılara yönelik öneriler ise şöyledir: Bu çalışmaya sadece özel sektörde çalışanlar katılmıştır ve gerek zaman gerekse diğer faktörlerden dolayı 607 kişi ile sınırlı kalmıştır. Bir sonraki çalışmada örneklem büyüklüğü arttırılabilir ve böylece daha iyi sonuçlara ulaşılabilir. Araştırmamıza sadece İstanbul'da çalışanlar katılmışlardır. Dolayısıyla bir sonraki çalışmada diğer illerin de katılımı sağlanarak genel bir bakış sağlanabilir. Araştırmamıza ağırlıklı olarak özel sektörde çalışanlar katılmışlardır. Bir sonraki çalışmada kamu sektöründe ya

da kar amacı gütmeyen (vakıf, dernek, vb...) işletmelerde çalışanlara ağırlık verilerek aradaki farklılıklara bakılıp değerlendirmeler yapılabilir. Uzlamsal çalışma yapılarak çıkan sonuçlar birbiriyle karşılaştırılabilir. Bu çalışmada lidere güvenin örgütsel bağlılığa ve işten ayrılma niyetine etkisi araştırılmıştır. Bu kavramların birbirleriyle olan durumları incelenilmeye çalışılmıştır. Yapılacak olan yeni çalışmalarda bu kavramların başka kavramlarla olan ilişkileri incelenerek daha geniş bir bilgi aktarımı sağlayabilirler. Örneğin; etik iklim, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık ya da liderlik tarzları gibi konuların da birbirleriyle ilişkileri ele alınabilir.

## KAYNAKLAR

Abraham R., (1997), The Relationship of Vertical and Horizontal Individualism and Collectivism to Intrapreneurship and Organizational Commitment, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 18, No.4, s.181.

Ağıroğlu Bakır A., (2013), “Öğretmenlerin Paylaşılan Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişkinin Analizi”, Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Malatya.

Ajzen I. ve Fishbein M., (1980), Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Akad, İ., Budak G. ve Budak G., (2002,) İşletme Yönetimi, Barış Yayınları, 4.Baskı, İzmir, Nisan, s.283.

Akar C., Yıldırım Y.T., (2008), “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve Rol Stres Kaynakları Arasındaki İlişkiler: Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz Et Sektöründe Bir Alan Uygulaması”, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 1, 10/2, s.100.

Akpınar A. T., (2007), “Örgütsel Öğrenme İle Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişki: Türkiye Otomotiv Lastik Üretimi Sektöründe Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Aksoy S., 2012, “Etik Liderlik Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgütsel Performansa Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü.

Albayrak E.G., (2007), “Kariyer Yönetimi Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi”, Maltepe Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Allen N. J. ve Mayer J. P., (1990), The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization. Journal Of Occupational & Organizational Psychology, 63 (1), 1-38.

Altınbaş B., (2008), “Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.

Amanbaev M., (2013), “Kırgızistan Polis Teşkilatında Kurumsal Bağlılık Açısından Güvenin Rolü”, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü Güvenlik Stratejileri ve Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.

Arslan T., (2008), “Yöneticilerin Statüleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Tespitine Yönelik Bir Çalışma”, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Arslandaş H. A., (2008), Örgüt Kültürü, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları, (firat.edu.tr), Erişim (24.05.2010).

Aven F., Parker B. ve Glen M. MC. E., (1993), Gender and Attitudinal Commitment to Organizations: A Meta-Analysis, The Journal of Business Research, s. 64-67.

Aydin A. H., (2008), Yönetim Bilimi, 2.Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Aykanat Z., (2010), “Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Kamu Yönetimi Bilim Dalı, Karaman.

Babakus E., Yavas U., Ashill N.J., (2010), Service worker burnout and turnover intentions: roles of personjob fit, servant leadership, and customer orientation, Serv Mark Q 32(1):17–31.

Balay R., (2000), Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Balcı A. ve Pehlivan Aydın İ., (2003), Eğitim yönetimi. İstanbul: Milli Eğitim Basım Evi.

Bartlett, Kenneth Russell ,(1999), The Relationship Between Training and Organizational Commitment In The Health Care Field, The Degree of Doctor of Philosophy, The University of Illinois, Urbana.

Barutçugil İ., (2004), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık.

Bass B. M., (1985), Leadership And Performance Beyond Expectations. NY: Free Pres.

Başaran İ.E., (1982), Örgütsel davranış. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No: 108.

Başığit A., (2006), “Örgütsel iletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.

Bayram L., (2005), “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, Sayıştay Dergisi, Sayı:59, s.125-137.

Beccerra M., Gupta A. K., (1999), Trust within The Organization: Integrating The Trust Literature With Agency Theory And Transaction Costs Economics, Public Administration Quarterly 23 (2) pp. 177-203.

Becker H. S., (1960), Notes on the Concept of Commitment, American Journal of Sociology, 66: s. 32-40.



Biçer M., (2005), Satış Elemanlarının İş Tatmini, Örgüt Bağlılığı ve İşten Ayrılma Niyetinin Etik İklim ile İlişkisi: Sigorta ve İlaç Sektöründe Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Biswas S., (2013), Attrition in India to top world charts in 2013; one in four employees to change jobs, [http://articles.economictimes.indiatimes.com/2013-0607/news/39815456\\_1\\_three-employeesindian-employees-attrition](http://articles.economictimes.indiatimes.com/2013-0607/news/39815456_1_three-employeesindian-employees-attrition), (Erişim Tarihi: 27/01/2014).

Blau G., (1988), Testing Generalizability of A Career Commitment and Its Impact on Employee Turnover, *Journal of Vocational Behavior*, 35 (1), 88-193.

Blau G.J., Boal K.R., (1987), Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism. *Academy of Management Review*. 17, s. 288-301.

Borgen S. O., (2001), Identification as a Trust-Generating Mechanism in Cooperatives. *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 72, No. 2, s. 209-228.

Boylu Y., Pelit E. ve Güçer E., (2007), “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma” *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44 (5), 11.

Börü D., İslamoğlu G., Birsal M., (2007), Güven: Bir Anket Geliştirme Çalışması, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(27), 49-59.

Brower H. H., Schoorman F. D., Tan H. H., (2000), A Model of Relational Leadership: The Integration of Trust and Leader-Member Exchange. *Leadership Quarterly*, 11(2), 227-250.

Brown M., (1969), Identification and Some Conditions of Organizational Involvement, *Administrative Science Quarterly*, 14 (3): 346-355.

Bulut M. Ş., (2012), “Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı Lider Üye Etkileşiminin Yöneticiye Güven ve İş Tatmini Üzerine Etkisinin Araştırılması: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul.

Bülbül M., (2007), “Örgütsel Bağlılık Ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.

Büte M., (2011), *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 25, Sayı:1.

Büyüköztürk S., (2002), “Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı”, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Sayı: 32, s. 470-48.

Can H., (1997), *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara, s.151.

Cengiz A.A., (2000), “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir’de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

Cihangiroğlu N., (2011), *Askeri Doktorların Örgütsel Adalet Algıları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Analizi*. Gülhane Askeri Tıp Akademisi Gülhane Tıp Dergisi, 53, 9.

Coninck J. B., Stilwell C. D., (2004), “Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction and Supervisor Satisfaction in a Model of Turnover Intentions”, *Journal of Business Research*, No: 57.

Cotton J. L., Tuttle J. M., (1986), Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research, *Academy of Management Review*, 11 (1), 55-70.

Çakınberk A., Demirel E. A., (2010), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 24.

Çakır Ö., (2001), İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler, Seçkin Kitabevi, Ankara, s.111.

Çarıkcı İ., Çelikkol Ö., (2009), “İş- Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9 (1), 153-170.

Çekmecelioğlu H., (2006), “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”, İş, Güç - Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Haziran, 8(2), s. 153-168.

Çerçi S., (2013), “İş Değerlerinin Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerine Etkisi: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesinde Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Osmaniye.

Çeri Booms M., (2009), “An Empirical Study on Transactional, Transformational and Authentic Leaders: Exploring the Mediating Role of “Trust in Leader” on Organizational Identification”, Doktora Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çetinel E., (2008), “Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay”, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

Çırpan H., (1999), “Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması”, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çöl G. ve Gül H., (2000), “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. Cilt.19, Sayı. 1, s.291-306.

Çöl G., (2006), “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, İş, Güç - Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 6(2).

Dağdemir A., (2008), “Kurum Kimliği ve Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki, Kurum Kimliğinin Çalışanların Kurumsal Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin Bir İşletmede Araştırılması”, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Deluga R. J., (1994), Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(4), s. 315-326.

Deluga R. J., (1995), The Relation Between Trust in the Supervisor and Subordinate Organizational Citizenship Behavior. *Military Psychology*, 7(1), 1-16.

Demircan N., (2003), “Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: eğitim sektöründe bir uygulama”, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.

Demirer, Güreş ve Akgül, (2010), *Mustafa Kemal University Journal of Social Sciences Institute*, Cilt/Volume: 7, Sayı/Issue: 14, s. 41-62.

Dereli T., (1981), Organizasyonlarda Davranış, İstanbul, s. 187.

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

Dicle İ. A., (1980), Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılma, Ankara: Orta Doğu Üniversitesi Yayını.

Dilek H., (2005), Orduda Uygulanan Liderlik Tarzlarının Ve Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora tezi, Gebze.

Dinç S., (2007), Örgütsel güven yaratmada örgüt kültürünün rolü, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Dinçer Ö., (1998), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul: Beta Yayınları.

Dirks K.T. and Ferrin D.L., (2002), Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice, J Appl Psychol 87(4):611–628.

Doğan S. ve Demiral Ö., (2009), “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme Ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma” Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, Sayı: 32, Ocak-Haziran 47-80.

Doğan S., Kılıç S., (2007), Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 29, Temmuz-Aralık 2007, s.37-61.

Doğrul M. A., (2013), “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Afyon Meslek Yüksek Okulunda Çalışanlar Üzerinde Bir

Araştırma”, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Afyon.

Dolu, B., (2011). “Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

Dönertaş F. C., (2008), “Etik İklimin Kuruma Güven Üzerindeki Etkisi”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Duygulu S. ve Abaan S., (2011), Örgütsel Bağlılık: Çalışanların Kurumda Kalma ya da Kurumdan Ayrılma Kararının Bir Belirleyicisi, Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, s. 65.

Eğilmezkol G., (2011), “Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma”, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Genel İşletme Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Erarslan L., (2006), Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, s.1.

Erdem O. ve Dikici M., (2009), Liderlik Ve Kurum Kültürü Etkileşimi, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt.8, Sayı.29, s.198-213.

Eren S. S., Hayatoğlu Ö., (2011), “Etik İklimin Satış Elemanlarının İş Tutumlarına ve İş Performanslarına Etkisi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama”, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 7 (14), 109-128.

Eren, E., (2000), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, 6.Baskı, İstanbul.

Eren, E., (2001), Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), Gen. 5. Basım, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

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

Erol V., (1998), “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Etzioni A., (1966), A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement and Their Correlates, 401 printing, New York, The Free Press, s.46.

Farling M.L., Stone A.G., Winston B.E., (1999), Servant Leadership: setting the stage for empirical research, J Leadersh Stud 6(1/2): 49–72.

Fındık M., (2011), “Algılanan Örgütsel Desteğin, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Araştırması: Konya Aile Hekimleri Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Frederiksen M., (2012), Dimensions of trust: An empirical revisit to Simmel's formal sociology of intersubjective trust Current Sociology 60 (6) p. 733-750.

Gaertner S., (1999), “Structural Determinants of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models”, Human Resource Management Review, Vol.9, No:4: 479-493.

Gibson J. L., Ivancevich J. ve Dornnelly J., (1973), Organizations, Texas: Business Publications, s.292.

Gibson William David, "The effect of trust in leader on job satisfaction and intent to leave present job in the context of the nursing profession." (2011).

Gillespie N. A., Mann L., (2004), Transformational leadership and shared values: the building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 588–607.

Gök, S. G., (2011), "Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin Saptanmasına Yönelik Ampirik Bir Çalışma", Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Ankara.

Gözler Ö., (Şubat 2007), "Şirkete Bağlılık, Ciroyu Artırır mı?," *Capital Dergisi*, Sayı: 2007/2, s.212.

Grusky, Oskar: (1966), "Career Mobility and Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, Volume 10, Number 4.

Guatam T., Rolf V. D., Ulrich W., Narottam U., Ann J.D., (2005), Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment in Nepal. *Asian Journal of Social Psychology*, 8, 2, s. 305-314.

Gül H., Oktay E., Gökçe H., (Ekim 2008), "İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama", İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası Kırgız- Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Akademik Bakış, Sayı 15, ISSN:1694-528X, Celalabat- Kirgizistan.

Gündoğan, T. (2009). "Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması", Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.



Gürkan G. Ç., (2006), Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Edirne.

Güven M., (2006), “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki” Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Hall D. T., Schneider B., (1972), Correlates of Organizational Identification as a Function of Career Pattern and Organizational Types, Administrative Science Quarterly, 17(3): s.340-350.

Hickman C. R., (1990), Mind of a Manager, Soul of a Leader, New York : John Wiley & Sons.

Hicks H., Gullett R., (1981), Management, London: International Student Booles, s.479-480.

Hosmer L. T., (1995), Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics. Academy of Management Review, 20(2), 379-403.

Hrebiniak L. G. ve Alutto J. A., (1972), Personal and Role-Related Factors In The Development of Organizational Commitment, Administrative Science Quarterly, s.115-116.

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

Hunter E.M., Neubert M.J., Perry S.J., Witt L.A., Penney L.M., Weinberger E., (2013), Servant leaders inspire servant followers: antecedents and outcomes for employees and the organization, Leadersh Q 24(2):316–331.

Hwang I. S., Jyh H. K., (2006), "Effects of Job Satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunities on Turnover Intention-An Examination of Public Sector Organizations", Journal of American Academy of Business, Cambridge, Vol. 8, No. 2: 254-259.

İbicioğlu H., Özmen H.İ., Taş S., (2009), "Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Araştırma", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 14, Sayı 2, s.1-23.

İçerli L., Yıldırım M. H., Güner E., (2012), Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 4, Sayı 1, ISSN: 1309 -8039.

İmamoğlu G., (2011), "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki", Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

İnce M. ve Gül H., (2005), Yönetimde yeni bir paradigma, Örgütsel bağlılık, Konya: Çizgi Yayıncılık.

İslamoğlu G., Birsal M., Börü D., (2007), Kurum İçinde Güven. Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü (Alan Araştırması ve Sonuçlar), İstanbul: İnkılâp Yayınları.

İşcan Ö.F., Naktiyok A., , (2004), "Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları," S.B.F Dergisi. Cilt: 59, Sayı: 1, s.186.

İşler D.B., Özdemir Ş., (2010), Hastane İşletmelerinde İçsel Pazarlama Yaklaşımının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Isparta İli Örneği. Hacettepe Üniversitesi Sağlık İdaresi Dergisi, 13, 2, 139.

Jaramillo F., Grisaffe D.B., Chonko L.B., Roberts J.A., (2009a), Examining the impact of servant leadership on sales force performance, *J Pers Sell Sales Manag.*, 29(3):257–276.

Jordan L. J., (1990), “Performance Appraisal Satisfaction And Supervisors” Traits. *Psychological Reports*; Vol. 66: 1337-1338.

Kama B., (2005), “Çalışanların İş Güvencesine İlişkin Algılamalarının İş Tatminleri Örgütsel Bağlılıkları ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.*

Kamer M., (2001), “Örgüte Güven Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri”, *Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.*

Kanter R. M., (1968), *Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communitise*, *American Sociological Review*.

Karamil Köy A. ,(2011), “Yöneticiye Güvenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracı Rolü: İstanbul ve Kocaeli İllerinde Beyaz Yakalılar Üzerinde Bir Araştırma”, *Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.*

Karataş S. ve Güleş H., (2010), “İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmini ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki” *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 74-89.

Karatepe O. M., Uludağ O., Meneviş İ., Hadzimehmedagic L. ve Baddar L., (2006),“The Effects of Selected Individual Characteristics on Frontline Employee Performance and Job Satisfaction”, *Tourism Management*, Vol:27, s. 547-560.

Kaya E., (2011), “Hemşirelerin Yöneticilere Duydukları Güven Ve Örgütsel Adaletin Motivasyon Düzeylerine Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Kaynak T., (1996), İnsan Kaynakları Planlaması, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2.Baskı, İstanbul.

Keçecioğlu T., (1998), Lider ve Liderlik, Kalder Yayınları, İstanbul.

Keleş H.N.Ç., (2006), “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim Ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.

Kervancı F., (2013), “Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

Kesen M., (2011), “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Yenilikçilik Düzeyi ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Banka Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Kırel Ç., (1999), “Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi”, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi, İstanbul, s:115-136.

Koç H., (2009), Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8 (28), s.200-211.

Koçel T., (1989), İşletme Yöneticiliği, İstanbul, s.244.

Kök S., (2006), “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 20, Sayı: 1, Nisan, s. 291-310.

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

Kurt B., (2010), “Liderlik Davranışları, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminin ile Firma Performansı İlişkileri”, Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü.

Lamsa A. M., Savolainen T., (1999), Exploring Commitment in Different Contexts Change: Findings From a Study on Downsizing and Quality Improvement, Academy of Strategic and Organizational Leadership Journal, s.36.

Lance C. E., (1988), Job Performance As A Moderator of The Satisfaction-Turnover Intention Relation: An Empirical Contrast of Two Perspectives. Journal of Organizational Behavior, 9 (3), 271-280.

Lewicki R. J., Mcallister D. J., Bies R. J., (1998 ),“Trust and Distrust: New Relationships and Realities”, Academy of Management Review, Cilt 23, Sayı 3, s.438-458.

Lewis J., Weigert A., (1985), Trust as a social reality, Social Forces, 63: s. 967-985.

Liou S., (2008), An Analysis of The Concept of Organizational Commitment. Nursing Forum, 43, 3, 116-125.

Liu A.M. M., Chiu W. M., Fellows R., (2007), “Enhancing Commitment Through Work Empowerment”, Engineering, Construction and Architectural Management, C. 14, No: 6, pp. 568-580.

Loke J., Foong C., (2001), Leadership Behaviours: Effects on Job Satisfaction, Productivity and Organizational Commitment. *Journal Of Nursing Management*, 9, s.191–204.

Luthans F., (1992), *Organizational Behavior*, Sixth ed. New York: Mc Grow – Hill Book Company, s. 268-269.

Martin T. N., (1979), A Contextual Model of Employee Turnover Intention. *The Academy of Management Journal*, 22 (2), 313-324.

Mayer R. C., Gavin M. B., (2005), Trust in Management and Performance: Who Minds The Shop While The Employees Watch The Boss? *The University of Akron, Academy of Management Journal*, 48(5), s. 874-888.

Mayer, Roger C., James H. Davis, Schoorman F. D., (1995), “An Integrative Model of Organizational Trust”, *Academy of Management Review*. Cilt 20, Sayı 3, s.709-734.

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

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

Meyer J.P., David J., Stanley L.H., Laryssa T., (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 J.P., Herscovitch L., (2001), “Commitment in the workplace: Towards a general model”, *Human Resource Management Review*, 11, s. 299-326.

Mishra J., Morrissey M. A., (1990), Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers. *Public Personnel Management*, Cilt 19, Sayı 4, s. 440-485.

Mobley, H. W., (1982), Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research, *Academy of Management Review*, 1982, 7 (1), 111-116.

Moore E. J., (2000), One Road To Turnover: An Examination of Work Exhaustion in Technology Professionals, *MIS Quarterly*, 24 (1), 141-168.

Moorhead G., Griffin R. W., (1989), *Organizational Behavior*, Boston: Houghton Mifflin Company, s.322.

Morrow P. C., (1983), Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment, *Academy of Management Review*, 10 (3): s. 486-500.

Mowday R. T., (1998), "Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, C. 8, No: 4, pp. 387-401.

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

Mowday R., Steers R., Porter L., (1979), The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14: s. 533-546.

Nelson B., (1999), "Çalışanlarınıza Dinamizm Kazandırmanın 1001 Yolu", İstanbul: Rota Yayınları, s.16.

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

Northcraft G. B., Neale M. A., (1990), Organizational Behavior, A Management Challenge, (The Dryden Pres, USA), s.464.

Nyhan R. C., Marlowe H. A., (1997), Development and Psychometric Properties of Organizational Trust Inventory. Evaluation Review, vol. 21, No. 5, s. 614 – 635.

O'reilly C. ve Chatman J., (1986), Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behaviour, Journal of Applied Psychology.

Öğüt A., Kaplan M., (2011), “Otel İşletmelerinde Etiksel İklim Algılamaları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi: Kapadokya Örneği”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 30, s.193.

Ökten S. S., (2008), Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Kalite Kültürünün Ara Değişken Olarak İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Ölçüm Çetin M., (2004), Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık, Ankara: Nobel Yayıncılık.

Öncüoğlu B., (2013), “Effects Of Authentic Leadership On Performance Through The Mediating Roles Of Trust In Leader And Work Engagement”, Yüksek Lisans Tezi,Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.

Öz Ö., (2009), “Performans Değerlendirme İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma” Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.



Özalp İ., Eren G., Öcal H., (1992), Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fak, Dergisi, C: X, S: 1- 2.

Özbek M. F., (2006), “Çalışma İlişkilerinde Güven: Yönetim Politikaları, Güven ve Bağlılık İlişkisi Konusunda Bir Türkiye ve Kırgızistan Uygulaması” , Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Çalışma Sosyolojisi Bilim Dalı, Bursa.

Özcan E.B., (2008), “Örgütsel Bağlılık Ve İş Değerleri Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir İnceleme”, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Özdevecioğlu M., (2004), “Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, s.114.

Özsalmanlı A. Y., (2005), Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik, Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S.13, s. 137-146, Manas.

Özsoy A. S., (2004), “Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”, İş-Güç-Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, E-dergi, 6(2),13-19.

Öztop İ., (2005), Liderlik Tarzları Ve Örgüt Tipleri Arasındaki İlişki Ve Bu İlişkinin Nitel Performans Üzerine Etkileri, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Gebze.

Özyer K., (2010), “Etik İklim ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Düzenleyici Rolü”, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Park S. M., 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*, C. 27, No: 3, pp. 197-226.

Penly L. E. ve Gould S., (1988), Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations, *Journal of Organizational Behavior* , s.43-59.

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

Redhouse Sözlüğü, (1997), Redhouse Yayınevi, İstanbul.

Reichers A. E., (July, 1985), "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", *The Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 3, s.467-468.

Rousseau D. M., Sitkin S. B., Burt R. S., Camerer C., (1998), Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.

Rowden R. W., (2000), The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment, *The Leadership & Organization Development Journal*, s.30-35.

Rusbelt C. A., Farrell D., Rogers and Mainous, (1988), "Impact of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to Decline Job Satisfaction", *Academy of Management Journal*, Vol: 31, No: 3, s. 599- 627.

Sabuncuoğlu E. T., (2007), “Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, Ege Akademik Bakış, 7 (2), 613-628.

Salancik G. R.,(1977), “Commitment is Too Easy!”, Organizational Dynamics, pp.2-80.

Samadov S., (2006), “İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

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

Schwepker H. C., (2001), “Ethical Climate’s Relationship To Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover İntention in The Salesforce”, Journal of Business Research, No: 54.

Scott A., Gravelle H., Simoens S., Bojke C., Sibbald B., (2006), “Job Satisfaction and Quitting Intentions: A Structural Model of British General Practitioners”, British Journal of Industrial Relations, Vol:44, No:3, s. 519-540.

See-Kwong Goh & Brian Zhen-Jie, Low, (2014), International Journal of Business and Management, Vol. 9, No. 1, ISSN 1833-3850.

Singh, Bhupinder; Gupta, P.K.; Venugopal, Sushila: “Organizational Commitment: Revisited”, Journal of the Indian Academy of Applied Psychology, C.34, No: 1, 2008, pp. 57-58.

Solinger, Omar N.; van Olffen, Wood; Roe, Robert A.,( 2008), “Beyond the Three-Component Model of Organizational Commitment”, Journal of Applied Psychology, C. 93, No: 1, pp.70-83.

Somuncu F., (2008), “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Soydan S., (1977), “Organizasyon Açısından Önderlik Teorilerine Bir Bakış”, Organizasyon, S. 3, s.27.

Stodgill R. M., (1974), Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research, New York: Free Press, s.259.

Stumpf A. S., Hartman K., (1984), “Individual Exploration To Organizational Commitment Or Withdrawal”, Academy Of Management Journal, Vol. 27, No. 2, S.309.

Swales S., (2002), “Organizational Commitment: A Critique of the Construct and Measures”, International Journal of Management Reviews, C. 4, No: 2, pp. 155-178.

Şahin F., (2011), “Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi”, Ege Akademik Bakış Dergisi”, Cilt: 11, Sayı: 2, s. 277 – 288.

Şahin N., (2007), “Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Şen T., (2008), “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Hızlı Yemek Sektöründe Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Şimşek M. Ş., Akgemci T., Çelik A., (2005), Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, 4. Baskı, Adım Matbaacılık&Ofset, Konya.

Şisman M., (1997), “Geleceğin Liderlerinin Yetiştirilmesi ve Eğitimde Liderlik”, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Cilt: 2, Deniz Harp Okulu, İstanbul.

Takase M., Maude P. and Manias E., (2005), “Nurses’ Job Dissatisfaction and Turnover Intention: Methodological Myths and an Alternative Approach”, Nursing and Health Sciences, Vol:7, s. 209-217.

Taşkın F. ve Dilek R., (2010), “Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması” Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi 2 (1).

Tekarslan vd., (2000), Davranışın Sosyal Psikolojisi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul.

Teoman D. D., (2007), Performans Değerlendirme Sürecinde Oluşan Adalet Algısı, Bu Algının İç, Dış Ve Sosyal Ödüllerle Olan İlişkinin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi", Yüksek Lisa Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Tett R. P., Meyer J. P., (1993), Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analyses Based on Meta Analytic Findings. Personnel Psychology, 43-46, 259-293.

Tiryaki T., (2005), “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri”, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.

Tolay E., (2003), “Eğitimin Örgütsel Bağlılığa Etkileri”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Top M., (2012), İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi 41, 2, 258-277.

Topaloğlu I., (2010), “İş görenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından rgtsel Güven İle rgtsel Bağlılık İlişkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.

Tosun K., (1990), Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul, s. 58-59.

Ulukan M., (2006), Futbolcuların Kulübe Bağlılıklarında Antrenörün Liderlik zelliklerinin Rolü, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Konya.

Uygur, Akyay, (2007), rgtsel Bağlılık İle İş gören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi. 1, s. 71-85.

Vandenberg J. R., Nelson J. B., (1999), Disaggregates the Motives Underlying Turnover Intentions: When do Intentions Predict Turnover Behavior. Human Relations, 52 (10), 1340-1352.

Varoğlu D., (1993), “Kamu Sektörü alışanlarının İşlerine Ve Kuruluşların Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Wasti S.A., (2000), Universal and Cultural Factors Determining Organizational Commitment: A Overwiev of The Turkish Culture, in Management, Leadership And Human Reseorces Applications in Turkey. 1st ed. (Z. Aycan, Ed.), Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, s. 201-224.

Web 1, (2014), <http://kisiselgelisim.web.tr/Makaleler/kisisel-gelisim/lider-olabilmek-53/>,(Erişim Tarihi: 12/03/2014).

Web 10, (2014), <http://www.indensebb.com/2012/04/makale-durumsal-liderlik-modeli.html>, (Erişim Tarihi: 12/10/2014).

Web 2, (2014), <http://www.tdk.org.tr.>, (Erişim Tarihi: 12 Mart 2014).

Web 3, (2014), <http://www.gerede.net/Default.aspx?Sayfa=MakaleOku&moKayit=168>, (Erişim Tarihi: 10/01/2014).

Web 4, (2013), [www.websters-online-dictionary.org](http://www.websters-online-dictionary.org) , (Erişim Tarihi: 02/03/2013).

Web 5, (2014), [sbe.balikesir.edu.tr/dergi/makaleler/reddedildi/5/TIO108.doc](http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/makaleler/reddedildi/5/TIO108.doc), (Erişim Tarihi: 30.04.2014).

Web 6, (2013), <http://www.ekonomist.com/genel/her-yonetici-bir-lider-midir.html>, (Erişim Tarihi: 15.01.2014).

Web 7, (2013), [http://www.biymed.com/forum/forum\\_posts.asp?TID=35388&title=yenet%DDc%DDl%DDk-%DDle-l%DDderl%DDk-arasindak%DD-farklar](http://www.biymed.com/forum/forum_posts.asp?TID=35388&title=yenet%DDc%DDl%DDk-%DDle-l%DDderl%DDk-arasindak%DD-farklar), (Erişim Tarihi: 29.11.2013).

Web 8, (2014), <http://www.amrop-tr.com/pdf/AmropType/Ceo-17.pdf> , Toduk Akiş Y., CEO'S 2005, Sayı:17 (Erişim Tarihi: 12/09/2014).

Web 9, (2014), <http://www.terapiportali.com/?page=blogpost&yid=9&url=liderlerin-kolundaki-altin-bilezik-guven-sefkat-istikrar-ve-umut>, (Erişim Tarihi: 15/12/2014).

Whithener E. M., Brodt S. E., Korsgaard M. A., Werner J. M., (1998), Managers as initiators of trust: An exchange relationship for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Journal*, Vol. 23, No. 3, s.513-530.

Whyte, W. H. Jr., (1956), "The organization man", Garden City, NY: Doubleday Anchor Books.

Yalçın A., 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), s. 395-412.

Yalçın N. Y., (2013), “Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yavuz, E., (2008), “Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Yazıcı Korkmaz Ö., (2012), Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi, 9 (1), s. 3-9.

Yetim A., (1996), Spor Yönetiminde Liderlik, Gazi Beden Eğitimi Spor Bilimleri Dergisi, Cilt 1 sayı 3, Ankara.

Yıldırım F., (2002), “Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji (Sosyal Psikoloji) Anabilim Dalı, Ankara.

Yıldız S., (2008), “Örgüt Kültürünün, İşten Ayrılma Eğilimi ve Çalışan Verimliliği Üzerindeki Etkisi: Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Destek Algısı”, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

Yılmaz A., Giderler C., (2007), Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Kuramsal Bir İnceleme. Ekev Akademi Dergisi, (30), s.263-278.



Yiğit R., (2002), İyi Bir Lider Olmanın Yolları, Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, Cilt 6, Sayı 1, s.16-21, Sivas.

Yukl G., (1994), "Leadership in Organizations", Third Edion, Prentice Hall International, s.178.

Yüceler A., (2009), "Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 22, 455.

Yüksel Ö., (2006), Davranış Bilimleri, Gazi Kitabevi.

Zaleznik A., (1999), Yönetici ve Lider Birbirinden Farklı mıdır?, Harward Business Review, Çev:Meral Tüzel.

Zangora, George A., (2001), "Organizational Commitment: A Concept Analysis", Nursing Forum, C. 36, No:2, pp. 14-22.

## ÖZGEÇMİŞ

1989, Balıkesir doğumluyum. İlkokulu Balıkesir, Ali Hikmet Paşa İlköğretim Okulunda, Ortaokulu Balıkesir Çiğdem Batubey İlköğretim Okulunda ve Lise öğrenimimi Balıkesir Sırrı Yırcalı Anadolu Lisesinde tamamladım. 2012 yılında Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Fen – Edebiyat Fakültesi Matematik bölümünden mezun oldum. Aynı yıl, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme bölümü Yüksek Lisans programını kazandım.

2014 yılında Yıldız Teknik Üniversitesi Pedagojik Formasyon kurslarına katılarak Öğretmenlik Sertifikası aldım. 2010 – 2014 yılları arasında çeşitli dersanelerde matematik öğretmenliği yaptım.

## EKLER

### Ek 1: Anket Soruları

#### GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ



Bu anket formu, Gebze Teknik Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde “*Lidere Güvenin, Örgütsel Bağlılığa ve İşten Ayrılma Niyeti Etkisi Üzerine Ampirik Bir Uygulama*” konulu Araştırma Projesi ile ilgilidir. Anketi oluşturan soruları cevaplamak en fazla 15 dakikanızı alacaktır, ancak bu çalışma sonucu elde edilecek bulguların Türk iş hayatına önemli katkıda bulunacağı kanaatindeyiz. Elde ettiğimiz bulguları, anketimizi cevaplayan firmalara istedikleri takdirde e-mail ya da postayla bildirilecektir. Gönderilecek cevaplarda firmanızla ilgili bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır.

İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, işlerinizde başarılar dileriz.

Saygılarımızla,

Yrd. Doç. Dr. Meral ELÇİ

Zuhal MERAL

e-mail: [zuhalmemaal@gmail.com](mailto:zuhalmemaal@gmail.com)

Tel: (0216) 395 42 97

Bu anket çalışmasında firmanızın iş ortamı ile ilgili ifadeler bulunmaktadır. Soruları cevaplarken her bir cümleye ne ölçüde katıldığınızı ya da katılmadığınızı belirtiniz. Uygun bulduğunuz dereceyi aşağıdaki gibi rakamla sağdaki boşluğa yazınız.

**Kesinlikle**      **Katılmıyorum**      **Kararsızım**      **Katılıyorum**      **Kesinlikle**

katılmıyorum					katılıyorum
1	2	3	4	5	

**Örnek:** Karar alınırken müşterinin çıkarları genellikle dikkate alınır ..4..

**Bu sorular kendi kişisel değer yargularınızla ilgilidir.**

**Bence...**

- T1. Yöneticim çalışanları kandırarak asla bir avantaj sağlamaya çalışmaz.
- T2. Yöneticime karşı güçlü bir bağlılık hissediyorum.
- T3. Yöneticimin dürüstlüğüne inancım tamdır.
- T4. Yöneticimin bana daima adil davranacağına eminim.
- T5. Yöneticime karşı kuvvetli bir bağlılık hissim var.

**Bence...**

- OC1. Bu kurum benim için kişisel bir anlam ifade etmektedir.
- OC2. Bu kuruma karşı güçlü bir bağlılık duyuyorum.
- OC3. Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.
- OC4. Bu kuruma kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum.

**Bence...**

- IQ1. Bu kurumdan ayrılmayı düşünüyorum.
- IQ2. Aktif bir şekilde alternatif bir iş arıyorum.
- IQ3. Mümkün olan ilk fırsatta bu kurumdan ayrılacağım.

**İşletmenin Genel Bilgileri**

**İşletmenizin Adı:**.....**İşletmenin Yaşı:**.....

**Çalışan sayısı:** .....

**Sektörü (Toplam satışlara göre):** 1)Finans 2) Hizmet üretim ve satış  
3)Yazılım

**Sahiplik Türü:** 1) Özel 2) Kamu

### Sizin Genel bilgileriniz

**Yaşınız:**..... **Cinsiyetiniz:** a) Kadın b) Erkek

**Medeni Durumunuz:** a) Evli b) Bekar

**Eğitim Durumunuz:** a) İlk veya Ortaokul b) Lise  
c) Ön Lisans d) Üniversite e)Yüksek lisans f) Doktora

**Kaç Yıldır Bu Firmada Çalışıyorsunuz:** ..... yıl

**İşletmedeki Pozisyonunuz:** a) Personel b) Orta kademe yöneticisi  
c)Üst kademe yöneticisi

*Değerli katkılarınızdan ötürü çok teşekkür ederiz.*