



**DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL  
DESTEĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN  
AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ: ÖRGÜTSEL  
GÜVEN ALGISININ ARACI ROLÜ**

**Serkan NAKTİYOK**

**Doktora Tezi**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Prof.Dr. Ömer Faruk İŞCAN**

**2015**

**Her Hakkı Saklıdır**

**T.C.  
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**Serkan NAKTİYOK**

**DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL DESTEĞİN  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ:  
ÖRGÜTSEL GÜVEN ALGISININ ARACI ROLÜ**

**DOKTORA TEZİ**

**TEZ YÖNETİCİSİ  
Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN**

**ERZURUM 2015**



T.C.  
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



TEZ BEYAN FORMU

13/11/2015

SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum "Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven Algısının Aracı Rolü " adlı tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kağıt ve elektronik kopyalarının Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

- Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim/Raporum sadece Atatürk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporumun ...3... yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

13.11.2015

Serkan AKTİYOK



T.C.  
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN danışmanlığında, Serkan NAKTİYOK tarafından hazırlanan bu çalışma 13/11/2015 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından İşletme Anabilim Dalı'nda Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

**Başkan** :Prof. Dr. Ö. Faruk İŞCAN

İmza:

**Jüri Üyesi** :Prof. Dr. Muhsin HALİS

İmza:

**Jüri Üyesi** :Doç. Dr. C. Nur KARABEY

İmza:

**Jüri Üyesi** :Doç. Dr. İlhami YÜCEL

İmza:

**Jüri Üyesi** :Yrd. Doç. Dr. M. Kürşat TİMURROĞLU

İmza:

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir. 13/11/2015

Prof. Dr. Mustafa YILDIRIM  
Enstitü Müdürü

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	VIII
ABSTRACT .....	IX
KISALTMALAR DİZİNİ .....	X
TABLolar DİZİNİ .....	XI
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	XIII
ÖNSÖZ.....	XIV

## GİRİŞ

I. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	1
II. ARAŞTIRMANIN TEORİK TEMELLERİ .....	5
III. ARAŞTIRMA SORULARI .....	6
IV. TEZİN YAPISI VE BÖLÜMLERİ.....	8

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KURAMSAL AÇIKLAMALAR

1.1. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK.....	9
1.1.1. Liderlik Kavramı .....	9
1.1.2. Dönüştürücü Liderlik .....	10
1.1.3. Dönüştürücü Liderlik Faktörleri.....	13
1.1.3.1. Karizmatik Etki .....	13
1.1.3.2. Entelektüel Teşvik .....	14
1.1.3.3. İlham Verici Motivasyon.....	15
1.1.3.4. Bireysel İlgi .....	15
1.1.4. Dönüştürücü Liderliğin Temel Özellikleri.....	16
1.1.4.1. Ortak Vizyon Oluşturma ve Paylaşma .....	16
1.1.4.2. Takipçilerini Güçlendirme Özelliği.....	17
1.1.4.3. Değişimin Temsilcileri Olma .....	18
1.1.4.4. Zihinsel Uyarım ve Yaratıcılık .....	18
1.1.4.5. Etkili İletişim ve Yüksek Motivasyon Becerisi.....	18
1.1.4.6. Esnek Yönetim Anlayışı.....	19
1.1.4.7. Güvenilirlik ve Öz-Güven .....	19

1.1.5. Dönüştürücü Liderlik Teorileri .....	20
1.1.5.1. Bass ve Avolio'nun Dönüştürücü Liderlik Teorisi.....	20
1.1.5.2. Burns'un Dönüştürücü Liderlik Teorisi .....	21
1.1.5.3. Bennis ve Nanus'un Dönüştürücü Liderlik Teorisi.....	21
1.1.5.4. Tichy ve Devanna'nın Dönüştürücü Liderlik Teorisi.....	22
1.1.6. Dönüştürücü Liderliğin Başarılı Olma Evreleri .....	22
1.1.6.1. Örgütü Yeniden Canlandırma Gerekliliğine İnanmak.....	23
1.1.6.2. Yeni Bir Vizyon Yaratmak.....	23
1.1.6.3. Değişimi Kurumsallaştırmak.....	24
<b>1.2. ÖRGÜTSEL DESTEK .....</b>	<b>24</b>
1.2.1. Örgütsel Destek Kavramı .....	24
1.2.2. Örgütsel Destek Kavramının Önemi .....	27
1.2.3. Örgütsel Desteği Etkileyen Faktörler .....	28
1.2.3.1. Bireysel Faktörler .....	29
1.2.3.1.1. Yaş .....	29
1.2.3.1.2. Eğitim.....	30
1.2.3.1.3. Cinsiyet .....	30
1.2.3.1.4. İşgörenin Çalışma Süresi .....	31
1.2.3.2. Örgütsel Faktörler.....	31
1.2.3.2.1. Örgütsel Adalet.....	31
1.2.3.2.2. Örgütsel Ödüller .....	33
1.2.3.2.3. Amir Desteği.....	33
1.2.3.3. İşin Yapısı ile İlgili Faktörler .....	34
1.2.4. Örgütsel Desteğin Sonuçları.....	35
1.2.4.1. Örgütsel Bağlılık .....	35
1.2.4.2. Performans.....	35
1.2.4.3. İş Tatmini.....	36
1.2.4.4. İşten Ayrılma Niyeti .....	37
1.2.4.5. Stres .....	38
1.2.4.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	38
<b>1.3. ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI .....</b>	<b>39</b>
1.3.1. Örgütsel Güven Tanımı .....	39

1.3.2. Örgütsel Güven Modelleri.....	42
1.3.2.1. Mayer, Davis ve Schoorman'ın Örgütsel Güven Modeli.....	42
1.3.2.2. Whitener ve Arkadaşlarının Yönetmel Güvenilirlik Modeli .....	44
1.3.2.3. Mishra'nın Güven Modeli .....	46
1.3.3. Örgütsel Güven Boyutları .....	48
1.3.3.1. Örgüte Güven .....	49
1.3.3.2. Yöneticiye Güven .....	50
1.3.3.3. Çalışma Arkadaşlarına Güven .....	51
1.3.4. Örgütsel Güvenin Sonuçları ve Yararları.....	52
<b>1.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK .....</b>	<b>54</b>
1.4.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı .....	55
1.4.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi .....	57
1.4.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması .....	58
1.4.3.1. Tutumsal Bağlılık .....	58
1.4.3.1.1. Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	59
1.4.3.1.1.1. Duygusal Bağlılık .....	59
1.4.3.1.1.2. Normatif Bağlılık .....	60
1.4.3.1.1.3. Devamlılık Bağlılığı.....	61
1.4.3.1.2. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	61
1.4.3.1.3. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	62
1.4.3.1.4. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	62
1.4.3.1.5. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	63
1.4.3.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı .....	64
1.4.3.2.1. Becker'in Yan-Bahis Yaklaşımı .....	64
1.4.3.2.2. Salancik'in Yaklaşımı .....	65
1.4.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı .....	66
1.4.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	66
1.4.4.1. Kişisel Faktörler .....	67
1.4.4.1.1. İş Beklentileri.....	67
1.4.4.1.2. Psikolojik Sözleşme .....	67
1.4.4.1.3. Kişisel Özellikler .....	68
1.4.4.1.3.1. Yaş .....	68

1.4.4.1.3.2. Cinsiyet .....	68
1.4.4.1.3.3. Eğitim Durumu .....	69
1.4.4.1.3.4. Medeni Durum .....	69
1.4.4.1.3.5. Kıdem.....	69
1.4.4.2. Örgütsel Faktörler.....	70
1.4.4.2.1. İşin Niteliği ve Önem Derecesi.....	70
1.4.4.2.2. Yönetim Tarzı .....	70
1.4.4.2.3. Ücret Düzeyi .....	71
1.4.4.2.4. Örgüt Kültürü.....	71
1.4.4.2.5. Örgütsel Ödüller .....	72
1.4.4.2.6. Takım Çalışması .....	72
1.4.4.2.7. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması.....	72
1.4.4.2.8. Personel Güçlendirme.....	73
1.4.4.3. Örgüt Dışı Faktörler .....	73
1.4.4.3.1. Profesyonellik.....	73
1.4.4.3.2. Yeni İş Bulma Olanakları.....	74
1.4.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	74
1.4.5.1. İşten Ayrılma Niyeti .....	74
1.4.5.2. İş Performansı.....	75
1.4.5.3. Devamsızlık .....	75
1.4.5.4. Stres .....	75
1.4.5.5. İş Tatmini.....	76
<b>1.5. İŞTEN AYRILMA NİYETİ.....</b>	<b>76</b>
1.5.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı.....	76
1.5.2. İşten Ayrılmanın Özellikleri.....	77
1.5.2.1. Önlenebilirlik .....	77
1.5.2.2. İşlevsellik.....	78
1.5.2.3. Tahmin Edilebilirlik .....	79
1.5.3. İşten Ayrılma Niyetinin Nedenleri .....	79
1.5.4. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları .....	80



**İKİNCİ BÖLÜM**  
**DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ÖRGÜTSEL**  
**BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ: ÖRGÜTSEL GÜVEN**  
**ALGISININ ARACI ROLÜNE YÖNELİK BİR YAPISAL DENKLEM**  
**ÇALIŞMASI**

<b>2.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ .....</b>	<b>83</b>
<b>2.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....</b>	<b>85</b>
<b>2.3. ARAŞTIRMANIN ÖN KABUL VE SINIRLILIKLARI .....</b>	<b>111</b>
<b>2.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....</b>	<b>112</b>
2.4.1. Araştırma Evreninin Belirlenmesi ve Örneklem Seçimi.....	112
2.4.2. Veri Toplama Araçlarının Geliştirilmesi.....	114
2.4.3. Analiz Yöntemleri .....	116
<b>2.5. ANALİZ VE BULGULAR.....</b>	<b>119</b>
2.5.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular.....	119
2.5.2. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Bulgular.....	120
2.5.2.1. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi.....	120
2.5.2.2. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi.....	121
2.5.2.3. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	122
2.5.2.4. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	124
2.5.3. Örgütsel Destek Ölçeğine İlişkin Bulgular .....	125
2.5.3.1. Örgütsel Destek Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi .....	126
2.5.3.2. Örgütsel Destek Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi.....	127
2.5.3.3. Örgütsel Destek Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	128
2.5.3.4. Örgütsel Destek Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	130
2.5.4. Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Bulgular .....	132
2.5.4.1. Örgütsel Güvене İlişkin Güvenilirlik Analizi .....	132
2.5.4.2. Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi .....	133
2.5.4.3. Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	134
2.5.4.4. Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	137
2.5.5. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Bulgular.....	138
2.5.5.1. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Güvenilirlik Analizleri.....	138
2.5.5.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi.....	139

2.5.5.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	140
2.5.5.4. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	143
2.5.6. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Bulgular .....	144
2.5.6.1. İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Güvenilirlik Analizleri .....	144
2.5.6.2. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi .....	145
2.5.6.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	146
2.5.6.4. İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	147
<b>2.6. HİPOTEZ TESTLERİ .....</b>	<b>148</b>
2.6.1. Yapısal Denklik Modelinin Analizi ve Örtük Değişkenler Arasındaki İlişkilerin Ortaya Konulması.....	150
<b>2.7. ALTERNATİF MODELİN ANALİZİ.....</b>	<b>168</b>
<b>2.8. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN BULGULAR.....</b>	<b>172</b>
2.8.1. Cinsiyet Değişkeni Açısından Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Destek, Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti .....	172
2.8.2. Yaş Değişkeni Açısından Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Destek, Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti.....	173
2.8.3. Eğitim Değişkeni Açısından Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Destek, Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti .....	176
2.8.4. Medeni Durum Değişkeni Açısından Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Destek, Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti.....	179
2.8.5. Çalışma süresi değişkeni Açısından Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Destek, Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti.....	180
<b>SONUÇ.....</b>	<b>184</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>199</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>232</b>
EK 1. Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi.....	232
EK 2. Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsek Destek Algısının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi.....	233
EK 3. Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Güven Üzerine Etkisi .....	234

EK 4. Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Desteğin Örgütsel Güven Üzerine Etkisi.....	235
EK 5. Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi.....	236
EK 6. Örgütsel Desteğin Örgütsel Güven Üzerine Etkisi .....	237
EK 7. Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi.....	238
EK 8. Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi.....	239
EK 9. Örgütsel Güvenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Aracısız Etkisi.....	240
EK 10. İkinci Model Aracısız Doğrudan Etki .....	241
EK 11. Anket Formu .....	242
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>245</b>

**ÖZET**

**DOKTORA TEZİ**

**DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ: ÖRGÜTSEL GÜVEN ALGISININ ARACI ROLÜ**

**Serkan NAKTİYOK**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN**

**2015, 245 sayfa**

**Jüri: Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN  
Prof. Dr. Muhsin HALİS  
Doç. Dr. C. Nur KARABEY  
Doç. Dr. İlhami YÜCEL  
Yrd. Doç. Dr. M. Kürşat TİMURÖĞLU**

Bu çalışmanın temel amacı, yöneticilerin gösterdikleri dönüştürücü liderlik davranışları ve örgütsel desteğin, işgörenlerin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde örgütsel güvenin aracı rolünü incelemektir. Bu amaçla mevcut araştırma; dönüştürücü liderlik, örgütsel destek, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti değişkenlerini ele alarak ve örgütsel güveni aracı değişken olarak ilave ederek ilgili alana katkıda bulunmaktadır.

Bu araştırmada, Erzurum Turizm İl Müdürlüğü'ne bağlı otellerde istihdam edilen 250 işgörenden anket tekniği ile veri toplanmıştır ve bu veriler yapısal denklik modellemesi ile analize tabi tutulmuştur. Dönüştürücü liderliğin ve örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu yönde etkilerinin olduğu ve işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz yönde bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Örgütsel güven algısının dönüştürücü liderlik ve bağlılık arasındaki etkileşimde kısmi bir aracılık rolü üstlendiği, örgütsel destek ve bağlılık arasındaki etkileşimde ise tam bir aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir. Dönüştürücü liderlikle işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide güvenin aracı rolü anlamsız iken, örgütsel destek algısı ile işten ayrılma niyeti arasında güven aracı bir rol oynamakla birlikte bu rol anlamlı sayılabilecek bir düzeyde değildir.

**Anahtar Kelimeler:** Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Destek, Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti.

## ABSTRACT

## Ph. D. DISSERTATION

**THE EFFECTS OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL SUPPORT TO ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND INTENTION TO LEAVE THE WORK: INTERMEDIARY ROLE OF PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL TRUST**

Serkan NAKTİYOK

Advisor: Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN

2015, Page: 245

Jury: Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN

Prof. Dr. Muhsin HALİS

Assist. Prof. Dr. C. Nur KARABEY

Assist. Prof. Dr. İlhami YÜCEL

Assist. Prof. Dr. M. Kürşat TİMURÖĞLU

The main objective of this study is to examine intermediary role of organizational trust on the effect of transformational leadership behaviors shown by the administrators and organizational support that they have provided on organizational commitment and intention to leave the work. For this purpose, current study contributes to the field of transformational leadership, organizational support, organizational commitment and intention to leave the work by considering these variables and by including organizational trust as intermediary variable.

In this study, the data have been collected from 250 workers employed in the hotels of Erzurum Tourism Provincial Directorate and the data has been subjected to analysis with structural equation modeling. It have been observed that transformational leadership and organizational support have positive effect on organizational commitment and negative effect on leaving the work. It has been determined that the perception of organizational trust has played partially intermediary role on the interaction between transformational leadership and commitment, and played a full intermediary role on the interaction between organizational support and commitment. While intermediary role of trust on the relationship between transformational leadership and intention to leave the work is insignificant, the trust between the perception of organizational support and intention to leave the work plays intermediary role but it is not at significant level.

**Key Words:** Transformational Leadership, Organizational Support, Organizational Trust, Organizational Commitment, Intention to Leave the Work.

**KISALTMALAR DİZİNİ**

<b>DLA</b>	: Dönüştürücü Liderlik Algısı
<b>DL</b>	: Dönüştürücü Liderlik
<b>ÖDA</b>	: Örgütsel Destek Algısı
<b>GA</b>	: Güven Algısı
<b>ÖB</b>	: Örgütsel Bağlılık
<b>İ.A.N</b>	: İşten Ayrılma Niyeti
<b>TDK</b>	: Türk Dil Kurumu
<b>v.b.</b>	: Ve bunun gibi
<b>v.d.</b>	: Ve diğerleri



## TABLolar DİZİNİ

<b>Tablo 1.1.</b> Örgütlerde Güvenin Sonuçları .....	52
<b>Tablo 1.2.</b> Örgütsel Bağlılık Tanımları .....	55
<b>Tablo 1.3.</b> İşten Ayrılmanın Muhtemel Sonuçları.....	81
<b>Tablo 2.1.</b> Uyum İndeksi Değer Aralıkları.....	119
<b>Tablo 2.2.</b> Araştırmaya Katılan Çalışanlara İlişkin Demografik Bilgiler .....	119
<b>Tablo 2.3.</b> Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi: Birinci Adım.....	121
<b>Tablo 2.4.</b> Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi .....	122
<b>Tablo 2.5.</b> Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları .....	122
<b>Tablo 2.6.</b> Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Uyum İndeksi Sonuçları.....	123
<b>Tablo 2.7.</b> Dönüştürücü Liderliğe İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	125
<b>Tablo 2.8.</b> Örgütsel Destek Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi: Birinci Adım .....	126
<b>Tablo 2.9.</b> Örgütsel Destek Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi .....	127
<b>Tablo 2.10.</b> Örgütsel Destek Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları .....	128
<b>Tablo 2.11.</b> Örgütsel Destek Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Uyum İndeksi Sonuçları.....	129
<b>Tablo 2.12.</b> Örgütsel Desteğe İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	131
<b>Tablo 2.13.</b> Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi: Birinci Adım .....	133
<b>Tablo 2.14.</b> Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi.....	134
<b>Tablo 2.15.</b> Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları.....	134
<b>Tablo 2.16.</b> Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin İfade Çıkarıldıktan Sonraki Uyum İndeksi Sonuçları.....	136
<b>Tablo 2.17.</b> Örgütsel Güvene İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	138
<b>Tablo 2.18.</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi: Birinci Adım....	139
<b>Tablo 2.19.</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi .....	140
<b>Tablo 2.20.</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları .....	141
<b>Tablo 2.21.</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin İfade Çıkarıldıktan Sonraki Uyum İndeksi Sonuçları.....	142
<b>Tablo2.22.</b> Örgütsel Bağlılığa İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	144

<b>Tablo 2.23.</b> İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi: Birinci Adım.....	145
<b>Tablo 2.24.</b> İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi .....	146
<b>Tablo 2.25.</b> İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları .....	147
<b>Tablo 2.26.</b> İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	148
<b>Tablo 2.27.</b> Değişkenler Arasındaki İlişki.....	150
<b>Tablo 2.28.</b> Uyum İndekslerine İlişkin Değer Aralıkları .....	152
<b>Tablo 2.29.</b> Yapısal Modelin Kestirim Sonuçları.....	152
<b>Tablo 2.30.</b> Örtük Değişkenlerin Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkileri.....	154
<b>Tablo 2.31.</b> Aracı Değişkenlerin Anlamlılık Düzeyi .....	162
<b>Tablo 2.32.</b> Hipotez Testleri .....	167
<b>Tablo 2.33.</b> Alternatif Model Uyum İndekslerinin Karşılaştırılması .....	169
<b>Tablo 2.34.</b> İkinci Kestirim Sonuçları .....	170
<b>Tablo 2.35.</b> İkinci Modelin Örtük Değişkenlerinin Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkileri .....	171
<b>Tablo 2.36.</b> Aracı Değişkenlerin Anlamlılık Düzeyi .....	172
<b>Tablo 2.37.</b> Cinsiyet Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi.....	173
<b>Tablo 2.38.</b> Yaş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi.....	173
<b>Tablo 2.39.</b> İşgörenlerin Yaşlarına Göre Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Destek, Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Algılarına Ait Çoklu Karşılaştırılma Sonuçları .....	174
<b>Tablo 2.40.</b> Eğitim Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi .....	176
<b>Tablo 2.41.</b> İşgörenlerin Eğitim Durumlarına Göre Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Destek, Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Algılarına Ait Çoklu Karşılaştırılma Sonuçları.....	177
<b>Tablo 2.42.</b> Medeni Durum Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi .....	180
<b>Tablo 2.43.</b> Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi.....	181
<b>Tablo 2.44.</b> İşgörenlerin Çalışma Sürelerine Göre Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Destek, Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Algılarına Ait Çoklu Karşılaştırılma Sonuçları.....	182



## ŞEKİLLER DİZİNİ

<b>Şekil 1.1.</b> Mayer, Davis ve Schoorman'ın Örgütsel Güven Modeli .....	43
<b>Şekil 1.2.</b> Whitener ve Arkadaşlarının Yönetmel Güvenilirlik Modeli .....	46
<b>Şekil 2.1.</b> Araştırmanın Modeli.....	85
<b>Şekil 2.2.</b> Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	123
<b>Şekil 2.3.</b> Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	124
<b>Şekil 2.4.</b> Örgütsel Destek Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	129
<b>Şekil 2.5.</b> Örgütsel Destek Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	130
<b>Şekil 2.6.</b> Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	135
<b>Şekil 2.7.</b> Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin İfade Çıkarıldıktan Sonra Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	136
<b>Şekil 2.8.</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	141
<b>Şekil 2.9.</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin İfade Çıkarıldıktan Sonraki Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	142
<b>Şekil 2.10.</b> İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	147
<b>Şekil 2.11.</b> Standartize Edilmiş Kestirim Sonuçlarının Model Üzerinde Gösterilmesi .....	151
<b>Şekil 2.12.</b> Standartize Edilmiş Kestirim Sonuçlarının Alternatif Model Üzerinde Gösterilmesi .....	168

## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın her aşamasında bilimsel katkılarını ve yardımlarını esirgemeyen değerli danışmanım Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN' a ve ayrıca çalışma ile ilgili önerileri ve destekleri için değerli hocalarım, Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK, Doç.Dr. C. Nur KARABEY ve Yrd. Doç. Dr. M. Kürşat TİMURÖĞLU'na teşekkürlerimi sunarım.

**Erzurum-2015**

**Serkan NAKTİYOK**



## GİRİŞ

### I. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Günümüz dünyasını en iyi nitelendiren kavramlar; belirsizlik, süreksizlik ve değişimdir. Özellikle teknolojik oluşumlar ve küreselleşmenin dinamikleri, örgütlerin faaliyet gösterdiği ortamın unsurlarında birbirini etkileyen değişimlere neden olmaktadır. Değişim, belirsizlik ve süreksizliğin çok yoğun ve acımasız bir şekilde yaşandığı bu ortamda, rekabeti de göz önünde bulundurursak, örgütsel başarıya ulaşmanın zorluğu bariz bir şekilde karşımıza çıkacaktır. Toplumların temel unsuru olan örgütlerin bu değişim dalgasından etkilenmeden faaliyetlerini sürdürmeleri beklenemez.

Bir sosyal sistemi rakiplerinden üyeleri farklılaştıracağı için sosyal bir sistem olan örgütlerin en önemli kaynağı insandır. Bu kaynağın bağlılığının sağlanması ve örgüt bünyesinde kalarak örgütün amaçları doğrultusunda çaba sarf etmesi örgütlerin varlıklarının devamlılığı için zorunlu hale gelmiştir. İşte bu noktada iki kavram karşımıza çıkmaktadır: Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti.

İşgörenlerin örgütün amaç ve değerlerini kabul edip bunlara güçlü bir şekilde inanması ve örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için yoğun çaba harcayıp, örgütün bir üyesi olarak kalabilmek için güçlü bir istek duyma durumu olarak tanımlanan örgütsel bağlılık, örgüt ve birey arasında amaç birliği sağlar, onu motive eder, yaptığı işi daha anlamlı bulmasına ve yetenek ve bilgisini örgüt amaçları doğrultusunda kullanmasına imkân tanır.

Örgütüne bağlı olmayan birey her an ayrılma yollarını arayacak ve potansiyelini ortaya koymayacaktır. Örgütüne bağlı olan birey ise çalıştığı yerin amaç ve değerlerine inanır, bu amaçlara ulaşılabilmesi için kendinden beklenenin üzerinde çaba gösterir, kendisiyle çalıştığı yeri özdeş olarak düşünüp çalıştığı yerin etkinliğine ve verimliliğine katkıda bulunacak davranışlara yönelir.

İşten ayrılma niyeti ise insan kaynağını kaybetmenin örgütler açısından çok maliyetli olduğu günümüz örgütleri açısından hayati önem taşıyan bir kavramdır. Bu kavram, işgörenlerin kesin ve bilinçli olarak örgütü terk etme düşüncesini ifade eder. Bu durum ise dinamik çevre koşullarında hayatını sürdürme gayreti içerisinde olan örgütler için telafi edilmesi güç sıkıntılar ortaya çıkarabilir.

Hem kamu sektöründe hem de özel sektörde örgütler açısından insan kaynağının önemli bir sermaye unsuru olarak karşımıza çıkması ve bu kaynağın özellikle bağlılığının sağlanarak kaybedilmemesi zorunluluğu örgütleri bir takım tedbirler almaya zorunlu bırakmıştır. Bunlara ek olarak, örgütler açısından koşulların gitgide acımasız bir hal alması, yöneticileri örgütlerini ayakta tutabilmek için yasal güçlerinin yanında bir takım liderlik özellikleri sergilemeleri gerekliliği ile karşı karşıya getirmiştir. Özellikle değişimin değişmeyen tek kavram olarak algılandığı günümüzde, değişime öncülük edip bu değişimin izinden gitmeyi takipçilerine amaç haline getirecek, onları büyüleyerek örgüte sırt çevirmelerini engelleyecek güç, yetenek ve cesarete sahip liderlik anlayışlarına ve liderlere ihtiyaç vardır.

Liderliğe bir sanat olarak yaklaşan Bryman (1992) bu kavramı, herhangi bir topluluk içerisindeki bir kişinin, diğer bireylerden baskın bir şekilde ön plana çıkarak sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde, diğerlerini fiziksel, duygusal ve düşünsel boyutta etkileme sanatı olarak tanımlamıştır. Burns'un (1978) yaptığı tanımlamaya göre liderlik, takipçilerin harekete geçirilmeye teşvik edilmeleri yolunda gerçekleştirilen bir süreci ifade etmektedir. İnsanlar ekonomik, siyasal ve bunun gibi güç ve değerleri kullanarak birbirlerinden bağımsız veya birbirlerine bağımlı olarak belirli amaçlar oluştururlar. Liderlik ise bu belirli amaçları gerçekleştirmek için takipçilerini eyleme geçirme sürecidir.

Küresel dünyanın taşımakta olduğu özelliklerden dolayı, örgütler ayakta kalabilmek için klasik liderlerden ziyade, işgörelere ilham veren ve onların köklü bir şekilde değişim ve dönüşümlerini sağlayacak olan liderlik modeline ihtiyaç duymaktadır. İşte dönüştürücü liderlik, büyük çaptaki değişim ve dönüşümleri öngören bir liderlik tarzıdır ve geleceğe odaklı olarak izleyicilerini dönüşümün zorunlu olduğuna inandıran, sağlam vizyona dayalı olan bir modeldir. Dönüştürücü liderler, örgütlerini belirsizlik ortamından kurtarıp geleceğe taşıyan, dolayısı ile örgütlerinin devamlılığını güvence altına alan, işgörelerde hayranlık uyandırarak onların kendine ve örgüte bağlanmasını gerçekleştiren, hızla değişen çevrenin taleplerine uyum sağlayarak örgütü dönüştüren ve ayakta kalmasını sağlayan bir odak noktası haline gelmiştir.

Çağımız örgütlerinin faaliyet gösterdiği çevrenin özellikleri ve örgütlerdeki işgörelere özellik, ihtiyaç, duygu, düşünce ve değer farklılıkları göz önünde

bulundurulduğunda, yöneticilerin sadece dönüştürücü davranışlar göstererek işgörenlerin bağlılıklarını sağlayamayacağı ve işten ayrılmaların önüne geçemeyeceği ve onları çağın istediği değişimlere ayak uyduracak pozisyona getiremeyeceği aşikârdır. Hatta ve hatta değişim ve yeniliğe sürekli vurgu yapan, işgörenlerine rol modeli olan, vizyon oluşturan, işgörenlerini eleştirel ve yaratıcı düşünmeye teşvik edip o şekilde davranmalarını sağlayan örgütlerde bile bağlılığın ve işten ayrılma niyetinin istenen ve gereken düzeyde olmadığı görülebilmektedir.

Değişken çevre unsurlarının hâkim olduğu bir ortamda varlık mücadelesi veren örgütlerde, dönüştürücü liderlik özellikleri gösterilmesine rağmen, işgörenlerin bağlılığını istenen düzeye çıkaramamak ve işten ayrılma düşüncelerinden yeterli ölçüde vazgeçememek önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. İşgörenler arasındaki farklılıklar ve örgütlerin biçimsel yapısı dikkate alındığında yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarıyla birlikte örgüt içerisinde işgörelere örgütsel destek sağlaması ve işgörenler tarafından bu desteğin algılanması da gerekmektedir.

İşgörenlerin örgüt içerisinde bulunmuş oldukları faaliyetlere ve örgüte vermiş oldukları katkılara örgütlerinin ne derece değer verdiği ve işgörenlerin kendi çıkar ve faydalarının örgüt tarafından ne derece önemsendiği konusundaki genel inanışları örgütsel destek olarak ifade edilebilir (Eisenberger v.d., 1986). Meyer ve arkadaşlarına (1990) göre algılanan örgütsel destek, örgütün işgörelere karşı oluşturmuş olduğu tutum ve davranışlar karşısında, işgörenlerin örgütlerine karşı geliştirdiği olumlu ve olumsuz tutum ve davranışların tümüne denir. Bu tutum ve davranışlar örgütün işgörelere saygı duyması, değer vermesi ve onların ihtiyaçlarını iyi bir şekilde karşılayıp, işgörenin katkılarının karşılıksız kalmaması sonucunda oluşur.

Örgütsel destek tanımından da anlaşılacağı üzere bu kavram işgörenlerin sosyo duygusal ihtiyaçlarını karşılayıp, işgörenlerin örgütsel faaliyetleri yerine getirirken sergilemiş oldukları çabalar karşısında, örgütün bunları karşılıksız bırakmayacağı ve ödüllendirmeye hazır olduğunu belirtmektedir. Bunların yanı sıra bu destek, işgörenlerin işlerini etkin ve verimli bir şekilde meydana getirirken örgütlerinin onlara yardım sağlama konusunda gönüllü olduğu algısını oluşturmaktadır.

Eisenberger ve Rhoades (2002) tarafından geliştirilen çalışmada örgütsel bağlılık işgörenler tarafından algılanan örgütsel desteğin sonuçlarından birisi olarak

belirtmiştir. İşgörenlerin örgütleri tarafından desteklenmesinin onların sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşıladığını belirten Eisenberger ve Rhoades, örgütsel desteğin özellikle örgütsel bağlılık meydana getirdiğini vurgulamışlardır. Örgütsel desteğin bir diğer sonucu ise işgörenlerin işten ayrılma niyetleri üzerine etkisidir. İşgörenler örgütleri tarafından desteklendiklerini hissedip istek ve ihtiyaçlarının karşılandığını algıladıklarında, örgütten ayrılma niyetleri veya başka bir işte çalışma düşüncesi azaltacaklardır. Bunun nedeni işverenlerinin güçlü değişim ilişkilerine sahip olmasıdır.

İşgörenlerin bağlılıkları ve işten ayrılma niyetleri üzerinde etkili olan bir diğer kavram ise örgütsel güvendir. Bireyler arasında dürüstlük ve doğruluğa dayalı bir kavram olan güvenin, insanlığın var olduğu andan itibaren sosyal ilişkiler üzerinde çok derin etkisi vardır ve insanlar için vazgeçilmez önem taşımaktadır. Örgütsel güven ise işletme sahiplerinin veya yöneticilerin işgörenlerine karşı dürüst olacıklarına ve onlara karşı vermiş oldukları taahhütleri yerine getireceklerine dair işgörenlerin inanç ve desteklerinin sağlanması durumudur. Bu şekilde bir güven ortamının örgüt içerisinde varlığı işgörenler, yöneticiler ve örgütler açısından birçok olumlu gelişmeyi ortaya çıkarır. Yapılan araştırmalar incelendiğinde örgütsel güvenin; örgütsel öğrenme, örgütsel bağlılık, sorumluluk alma istekliliği, iş tatmini, örgütsel özdeşleşme, verimlilik, grupça ve bireysel performans, örgütsel vatandaşlık, toplam kalite gibi örgüt açısından yararlı olan birçok faktörde olumlu etkiler, işten ayrılma niyeti, işe gelmeme, tatminsizlik, çatışma gibi örgütler açısından istenmeyen faktörlerde ise olumsuz etkiler ortaya çıkardığı gözlemlenmiştir.

Şimdiye kadar dönüştürücü liderlik, örgütsel destek ve örgütsel güven kavramlarının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi çok sayıda çalışmada ele alınmış olmakla birlikte, bu çalışmalarda genellikle bu kavramlar birbirlerinden bağımsız olarak değerlendirilmiştir. Bu çalışma, dönüştürücü liderlik davranışlarıyla birlikte işgörelere sağlanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde güvenin nasıl bir rol oynadığını belirlemesi bakımından diğer çalışmalardan farklılaşmaktadır. Yöneticiler, dönüştürücü liderlik davranışları sergilemelerine ve işgörenlerine gerekli desteği vermelerine rağmen bağlılık yüksek sayılabilecek bir düzeyde sağlanamamakta, işgörenlerin işten ayrılma niyeti ise önemli bir düzeyde varolabilmektedir. Bu nedenle güven değişkeni dönüştürücü liderlik ve örgütsel desteğin işgörenlerin bağlılığını artırmada, işten ayrılma niyetlerini ise

azaltmada önemli bir aracı rol oynayabilir. Zira yöneticilerin; örgüte, çevreye ve işgörene ilişkin özellikleri nedeniyle hem dönüştürücü liderlik davranışları göstermeleri, hem örgütsel destek sağlamaları hem de örgütsel güven oluşturmaları gerekliliğinden yola çıkarak çalışmada odaklanılan nokta; dönüştürücü liderlik davranışlarının ve örgütsel desteğin işgörenlerin örgüte bağlılık ve işten ayrılma niyetleri üzerine etkisinde, örgütsel güvenin nasıl bir rol oynadığı sorusuna cevap bulmak ve işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının artırılıp, işten ayrılma niyetlerinin azaltılması sorununun çözümüne katkıda bulunmaktır.

## II. ARAŞTIRMANIN TEORİK TEMELLERİ

“Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven Algısının Aracı Rolü” başlıklı bu çalışmada; genel olarak dönüştürücü liderlik, örgütsel destek, örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti olguları incelenmiştir.

Alan yazın incelendiğinde dönüştürücü liderlikle ilgili birçok tanım yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmaların birçoğunda dönüştürücü liderliğin farklı boyutları ele alınmıştır. Çalışmamızda ise dönüştürücü liderlik bir bütün olarak ele alınmış ve özellikleri incelenmeye çalışılmıştır. Dönüştürücü liderlik büyük çaptaki değişim ve dönüşümleri öngören, geleceğe odaklanarak izleyicilerini dönüşümün zorunlu olduğuna inandıran, paylaşılan vizyona dayalı olan bir modeldir (Ataman, 2009). Bu tarz lider, sahip olduğu karizması ile vizyon ve ilham vererek takipçilerini yeni ve yaratıcı fikirleri geliştirmek ve bu fikirleri uygulamak için teşvik eder. Takipçilerini sürece dâhil ederek onları teşvik eden ve ortaya çıkan problemleri ile ilgilenen bu tarz liderlik davranışlarının, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyetini önemli ölçüde etkileyebileceği söylenebilir.

İşgörenlerin örgüt içerisinde kendilerini değerli ve güvende hissetmeleri gerekliliğini vurgulayan örgütsel destek, işgörenlerin istek ve ihtiyaçları dikkate alınarak onlara karşı örgüt tarafından geliştirilmiş olan ilginin ve örgütlerine karşı katkılarının değerlendirilmesi ve bu değerlendirmenin göstergesi olan prosedür, karar ve politika sonucunda meydana gelen algılama olarak tanımlanmaktadır (Selçuk, 2003).

Örgütsel destek ile ilgili çalışmalar, bu kavramın örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinin olduğunu göstermektedir.

Günümüzde örgütler açısından önemli olan bir diğer kavram ise örgütsel güvendir. Birey ile örgüt arasındaki ilişkilerde çok önemli bir yere sahip olan örgütsel güven, işgörenin, liderin doğru, açık ve dürüst olacağına ve vermiş olduğu taahhütleri yerine getireceğine olan inancı ve örgüte sağlanan olanaklara ilişkin algısıdır (Börü, v.d., 2007). Yapılan araştırmalar incelendiğinde örgüt içerisinde sağlanan güven ortamının işgörenlerde bağlılık sağladığı ve işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilediği sonucu ortaya çıkmıştır.

İnsan kaynağının örgütler açısından vazgeçilmez bir faktör olduğu örgütlerde, yöneticiler sadece dönüştürücü liderlik davranışları sergileyerek bu kaynaktan etkin bir şekilde yararlanamamaktadırlar. Dönüştürücü liderlik davranışlarının yanı sıra işgörelere örgüt tarafından destek ve güven verilerek onların bağlılığı sağlanmalı ve örgütten ayrılmaların önüne geçilmelidir. Bu sayede örgüt açısından değerli olan bu kaynaktan etkin bir şekilde faydalanılarak rekabetin yoğun olduğu çevrede örgütler varlıklarını sürdürebilir. Dönüştürücü liderlik, örgütsel destek ve örgütsel güvenin sergilendiği durumlarda örgütsel bağlılığın ve işten ayrılma niyetinin nasıl etkilendiği konusu literatürde yeterince araştırılmamıştır. Ayrıca bu kavramların örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerine olan etkileri birbirlerinden bağımsız şekilde birçok araştırmada ispatlanmıştır. Ancak dönüştürücü liderlik, örgütsel destek ve örgütsel güvenin bir arada değerlendirilerek örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyetini ne ölçüde etkilendiği belirlenmemiştir. İşte bu noktadan hareketle çalışmamızda dönüştürücü liderlik ve örgütsel desteğin, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi ve örgütsel güvenin bu etkideki aracı rolü incelenerek literatüre katkı yapılması amaçlanmaktadır.

### **III. ARAŞTIRMA SORULARI**

Bu araştırma “neden bazı örgütlerde dönüştürücü liderlik davranışları ile örgütsel destek varolduğu halde işgörelenin örgütsel bağlılığı yeterli düzeyde değildir?”, “dönüştürücü liderlik davranışı ile birlikte örgütsel desteğin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde güvenin rolü var mıdır?” ve “dönüştürücü liderlik



davranışı ile birlikte örgütsel destek algısı ve örgütsel güven işten ayrılma niyetini azaltır mı?" sorularından hareketle dönüştürücü liderlik ve örgütsel desteğin bir arada sergilenmesi durumunda, işgörenlerin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetlerine doğrudan ve dolaylı etkilerini belirlemek amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır.

- 1- Yöneticiler ne ölçüde dönüştürücü liderlik davranışları sergilemektedirler?
- 2- Örgüt içerisinde yöneticiler ne ölçüde örgütsel destek sağlamaktadır ve işgörenler ne ölçüde bu örgütsel desteği algılamaktadır?
- 3- İşgörenlerin örgütlerine olan güvenleri ne ölçüdedir?
- 4- İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları hangi düzeydedir?
- 5- İşgörenlerin işten ayrılma niyetleri ne düzeydedir?
- 6- Yöneticilerin gösterdikleri dönüştürücü liderlik davranışları ile işgörenlerin örgütsel bağlılığı arasında nasıl bir ilişki vardır?
- 7- Yöneticilerin gösterdikleri dönüştürücü liderlik davranışları ile işgörenlerin işten ayrılma niyetleri arasında nasıl bir ilişki vardır?
- 8- Örgütsel destek ile işgörenlerin örgütsel bağlılıkları arasında nasıl bir ilişki vardır?
- 9- Örgütsel destek ile işgörenlerin işten ayrılma niyetleri arasında nasıl bir ilişki vardır?
- 10- İşgörenlerin örgüte olan güvenleri ile örgütsel bağlılıkları arasında nasıl bir ilişki vardır?
- 11- İşgörenlerin örgüte olan güvenleri ile işten ayrılma niyetleri arasında nasıl bir ilişki vardır?
- 12- Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında nasıl bir ilişki vardır?
- 13- Dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılıkla ilişkisinde örgütsel güven nasıl bir rol oynamaktadır?
- 14- Dönüştürücü liderliğin işten ayrılma niyeti ile ilişkisinde örgütsel güven nasıl bir rol oynamaktadır?
- 15- Örgütsel desteğin örgütsel bağlılıkla ilişkisinde örgütsel güven nasıl bir rol oynamaktadır?
- 16- Örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti ile ilişkisinde örgütsel güven nasıl bir rol oynamaktadır?

- 17- İşgörenlerin; cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum, çalışma süresi gibi bireysel ve iş özellikleri açısından yöneticilerinin dönüştürücü liderlik davranışlarına ilişkin algıları farklılık göstermekte midir?
- 18- İşgörenlerin; cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum, çalışma süresi gibi bireysel ve iş özellikleri açısından örgütsel destek algıları farklılık göstermekte midir?
- 19- İşgörenlerin; cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum, çalışma süresi gibi bireysel ve iş özellikleri açısından örgüte olan güvenleri farklılık göstermekte midir?
- 20- İşgörenlerin; cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum, çalışma süresi gibi bireysel ve iş özellikleri açısından örgütsel bağlılıkları farklılık göstermekte midir?
- 21- İşgörenlerin; cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum, çalışma süresi gibi bireysel ve iş özellikleri açısından işten ayrılma niyetleri farklılık göstermekte midir?

#### **IV. TEZİN YAPISI VE BÖLÜMLERİ**

Dönüştürücü liderlik ile örgütsel desteğin işgörenlerin örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyetleri üzerine etkisinde örgütsel güvenin aracı rolünü belirlemeyi amaçlayan bu tez çalışması iki bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde araştırmanın temelini oluşturacak şekilde araştırma kapsamındaki kavramların kuramsal çerçevesi ortaya konulmuştur. Bu kapsamda dönüştürücü liderlik, örgütsel destek, örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti kavramları literatürdeki görüşler çerçevesinde ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde dönüştürücü liderlik ve örgütsel desteğin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisinde örgütsel güvenin aracı rolü ele alınmış ve bu ilişkileri ele alan bazı çalışmaların sonuçları tartışılmıştır. Ayrıca bu bölümde araştırmanın modeli, örneklem seçimi, ölçüm aracının oluşturulması, veri toplama ve verilerin analizi konularına ilişkin açıklamalar yapılmıştır. Bölümün son kısmında verilerin analiz edilmesiyle elde edilen bulgular değerlendirilerek ulaşılan sonuçlar yorumlanmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KURAMSAL AÇIKLAMALAR

#### 1.1. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK

Çalışmanın bu kısmında liderlik kavramı, dönüştürücü liderlik olgusu, dönüştürücü liderliğin; unsurları, özellikleri ve teorileri ve başarı evreleri ele alınmıştır.

##### 1.1.1. Liderlik Kavramı

Dönüştürücü liderlik konusuna geçmeden önce konunun bütünlüğünün sağlanması açısından liderlik kavramını açıklamakta fayda vardır.

Liderlik kelimesi İngilizce bir kavram olup (Leadership) kelimenin kökeninde; rehberlik etmek, yol göstermek, öncülük edip, yön vermek gibi anlamlar yatmaktadır. “Lider” kelimesi ise literatürde, önder, kılavuz, anlamlarında kullanılmaktadır (Eraslan, 2004: 162).

Liderlik, grupların veya kişilerin belirli şartlarda, belirli amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başka kimselerin faaliyet ve uygulamalarını etkilemesi ve yönlendirmesi olarak tanımlanabilir (Koçel, 2003: 583). Başka bir tanımlamada liderlik, kişilerin veya grupların amaçlarını gerçekleştirmek üzere organize olmuş toplulukların faaliyetlerine etki etme sürecidir (Shein, 1992: 2)

Burns’un yaptığı tanımlamaya göre liderlik, takipçilerin harekete geçirilmeye teşvik edilmeleri yolunda gerçekleştirilen bir süreci ifade etmektedir. İnsanlar; ekonomik, siyasal ve bunun gibi güç ve değerleri kullanarak birbirlerinden bağımsız veya birbirlerine bağımlı olarak belirli amaçlar oluştururlar. Liderlik ise bu belirli amaçları gerçekleştirmek için takipçileri eyleme geçirme sürecidir (Burns. 1978: 425).

Liderliğe bir sanat olarak yaklaşan Bryman, bu kavramı herhangi bir topluluk içerisindeki bir kişinin, diğer bireylerden baskın bir şekilde ön plana çıkarak sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde, diğerlerini fiziksel, duygusal ve düşünsel boyutta etkileme sanatı olarak tanımlamıştır (Bryman, 1992: 23).

Özetle liderliği, belirli bir grup içerisinde ön planda olan bir kişinin, o grubu belirlenmiş bir amaç ve hedef doğrultusunda gönüllü olarak bir araya getirerek, o kişilerin amaçları gerçekleştirmelerine yönelik, duygu ve düşüncelerine yön verilmesi ve grubun etkilenmesi süreci olarak tanımlayabiliriz.

Bu liderlik sürecini meydana getiren liderlerin ise belirli özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikleri sıralarsak (Arslan, 2004: 94);

- Liderler, etkili bir hitap yeteneğine sahip olmalı,
- Hafızaları güçlü olmalı ve izleyicilerini iyi bir şekilde anlama kabiliyetine sahip olmalı,
- Çevrelerini iyi bir şekilde algılamalı, uyanık ve zeki olmalı,
- Manevi değerlere bağlı olup adaletli ve sabırlı davranmalı,
- Yapılacak olan şeylere karşı, azimli, kararlı ve istekli olmalı,
- Engeller karşısında korku ve zaaf göstermemeli,
- Paydaşlarını bir amaç etrafında bütünleştirmeli ve bu amaçları onlara doğru ve anlaşılır bir şekilde aktarmalıdır.

### **1.1.2. Dönüştürücü Liderlik**

Dönüştürücü liderlik son yirmi yıl içerisinde oldukça önemli bir kavram olarak örgütlerde kullanılmaktadır. Takipçilerin beklentileri yönünde ikna edilme durumlarının ortaya çıkarılması, bu liderlik tarzını örgütsel liderler açısından dikkatle üzerinde durulması gereken bir konuma taşımıştır (Kearney, 2008: 803). Dönüştürücü liderliğin örgütlerdeki önemine binaen bu liderlik biçimi geniş bir şekilde incelenecek, dönüştürücü liderliğin gelişim süreci, liderlik faktörleri ve temel özellikleri gibi kavramlar açıklanmaya çalışılacaktır.

Dönüştürücü liderlik ile ilgili yapılan çalışmalara baktığımızda bu kavramın ilk olarak 1978 yılında James MacGregor Burns tarafından ortaya atıldığı görülmektedir. Burns “Liderlik” isimli kitabında liderlik kavramını dönüştürücü liderlik ve işe yönelik liderlik olmak üzere iki kısma ayırmıştır. Burns eserinde, dönüştürücü liderlerin Abraham Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi mantığını benimseyerek işgörenlerin moral ve motivasyonlarını daha üst seviyeye getirmenin önemini belirtmiştir (Nicholls, 2008: 5). Yazar kitabında dönüştürücü liderliği, bireylerin politik, yasal, ekonomik veya buna

benzer kavramları kullanarak, amaçlar doğrultusunda takipçilerin eyleme geçirilmesi olarak tanımlamıştır (Tabak, v.d., 2009: 389)

Dönüştürücü liderliği, örgütün amaçlara ulaşmasında işgörenlerin güçlendirilmesi ve bu sayede amaçlara bağlılık sağlama süreci olarak tanımlayan Gary Yukl, bu tarz liderlerin örgütün ileriye yönelik amaçları, paydaşları ile paylaşarak, onların örgütte daha aktif rol almaları ve bu sayede daha katılımcı olarak yetkilendirilmeleri görüşünü desteklemektedir (Özalp, 2000: 346).

Dönüştürücü liderlik büyük çaptaki değişim ve dönüşümleri öngören bir liderlik tarzıdır. Gelecekle odaklı olarak izleyicilerini dönüşümün zorunlu olduğuna inandıran, sağlam vizyona dayalı olan bir modeldir (Ataman, 2009: 565). Bu modelin temel amacı günümüzde oldukça hızlı değişen çevre koşullarına uyum sağlamak için örgütsel dönüşümün gerçekleştirilmesidir (Çelik, 2000: 220).

Bir başka tanımlamaya göre dönüştürücü liderlik, mevcut olan düzenin yapılandırılarak takipçilerin görev ve sorumluluk alanlarının yeniden düzenlenmesi, amaçlara en iyi şekilde ulaşabilmek için misyon ve vizyonlarının yeniden belirlenmesi sürecini ifade etmektedir (Dikmen, 2012: 152). Bu liderlik tarzında yeniliğe açık, geleceğe yönelik, değişim ve reformlara dönük bir bakış açısı mevcuttur. Bu nedenle dönüştürücü liderlik tarzı ile hareket eden liderler belirli bir vizyona sahip olmalıdırlar. Aynı zamanda bu liderler belirlemiş oldukları vizyonu takipçilerine de kabul ettirme gayreti taşımaktadırlar.

İzleyicilerine belirli yetkiler vererek onları daha aktif bir hale getirmeye çalışan dönüştürücü liderlik, örgüt üyelerinin kararlara katılımlarını sağlarlar. Bu liderlik tarzı, işgörenlerin ihtiyaçlarına daha duyarlı yaklaşarak onları güdüler ve onlar arasında karşılıklı özendirme ilişkisi kurarak, üstlenmiş oldukları görevleri örgüt amaçları doğrultusunda daha etkin yapmalarını sağlar (Demir ve Okan, 2008: 75).

Dönüştürücü liderlik davranışı ile liderler işgörenlerin ulaşmak istedikleri hayaller yaratırlar ve onları sabit düşüncelerinden arındırıp bir vizyon belirleyerek, onları bu vizyon doğrultusunda değişime ve dönüşüme istekli ve bağımlı hale getirmeye çalışırlar. Takipçilerine yeni kültür ve stratejiler kazandırarak onları dinamik bir yapı içerisinde değişime açık hale getirirler (Balekoglul, 1992: 98).

Dönüştürücü liderler, işgörenlerin kariyer memnuniyetleri üzerinde olumlu etkiler bırakmaktadırlar. Çünkü dönüştürücü liderler, takipçilerinin gelişimine, onların başarılarına, güven boyutundaki ihtiyaçlarına duyarlılık göstererek onların örgüt içerisinde kendilerini tatmin olmuş hissetmelerine etkide bulunurlar. Bu sayede onların kariyer memnuniyetlerini de sağlamış olurlar ve onların kendilerine güven duymalarını sağlarlar (Horner, 1997: 274).

Dönüştürücü liderlik tarzını sergileyen “dönüştürücü lider” tanımına baktığımızda ise en özet hali ile bu lideri geleceğe yönelik iyi bir vizyon belirleyen, etkili bir hitap tarzına sahip olan, astları ile iletişimde yetenekli olan, onlar ile kuvvetli bağlar kuran, yönetim becerilerine sahip kişi olarak tanımlayabiliriz (Bass, 1985).

Lowe ve Galen çalışmalarında dönüştürücü lideri, işgörenleri ile yakın bağlar kurarak onlar arasındaki farklılıklara önem veren ve bu doğrultuda onları zihinsel olarak etkileyen, uyaran ve onlar arasında paylaşılabilen vizyon oluşturan ve bu vizyonu onlara benimseten kişi olarak tanımlamışlardır (Lowe ve Galen, 1996: 395).

Dönüştürücü liderler, uzman oldukları alanlardaki konularda takipçilerine karşı yaptırım güçlerini çok etkili bir şekilde ortaya koyabilmektedirler. Ancak bunu yaparken bu liderler oldukça alçak gönüllü olarak hareket etmektedirler. Belki de dönüştürücü liderleri diğer liderlerden ayıran en belirgin özellik, dönüştürücü liderlerin diğer liderlere göre daha alçak gönüllü davranması olabilir. Aynı zamanda dönüştürücü liderler için örgüt içerisindeki en önemli unsur doğru insanların işin başına getirilmesidir (Collins, 2004: 15).

Yine dönüştürücü liderler, takipçilerinden her zaman beklenenin üzerinde performans sergilemelerini isterler. Onları bu doğrultuda motive ederek normalde beklenenden daha fazla sonuç almalarını sağlarlar. Bu liderler işgörenlerinin yapmış oldukları iş üzerindeki tüm yeteneklerini ortaya çıkararak, onların güvenlerini artırmayı amaçlamaktadırlar. Bu sayede işgören kendinin farkına varacak ve örgüt içerisindeki görevleri, kendi kişisel çıkarlarından üst tutup, örgüt amaçlarına daha bağımlı hale gelmiş olacaklardır (Eren, 1993: 396).

### 1.1.3. Dönüştürücü Liderlik Faktörleri

Dönüştürücü liderlik yaklaşımı, liderlerin tutumlarını açıklamada dört temel boyut kullanmaktadır. Avolio ve arkadaşları bu boyutları karizmatik etki, entelektüel teşvik, ilham verici motivasyon ve bireysel ilgi olarak sıralamışlardır (Stone vd. 2004: 350).

#### 1.1.3.1. Karizmatik Etki

Yunan kökenli olan karizma kelimesi, dilimizdeki karşılığını etkileyicilik olarak bulmaktadır. Çevresinde çok büyük ilgi oluşturan, niteliği kolay açıklanamayan büyüleyici ve etkileyici kişilik özelliğine karizma denilmektedir.

Bir başka tanımlamaya göre karizma, liderlerin takipçileri üzerinde güçlü bağlılık ve istek duygusu oluşturma biçimindeki nadir rastlanan yetenektir. Kişisel çekim ve cazibe gücüdür (Bowie, 2000: 186).

Kişisel bir güç olan bu kavram, dönüştürücü liderlerin takipçileri etkilemesi üzerinde oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Güçlü karizmatik etkiye sahip olan liderler, kendilerine sadık takipçilerin etraflarında bütünleşmesini sağlayabilirler (Stone vd. 2004: 357). Liderlerin çekim güçleri takipçilerini etkileyerek onların olumsuz özelliklerini gizler. Bu sayede takipçiler liderlerine sıkı sıkıya bağlı olup, onların göstermiş olduğu yolu bağlılıkla takip ederler.

Karizma dönüştürücü liderliğin en önemli sayılabilecek özelliklerinden birisidir. Weber'in yaklaşımına göre karizma, bireylerin gönüllü olarak bir başka bir bireyi izlemesi durumudur. Bunun nedeni, takipçilerin yolundan gittiği karizma sahibi olan bireyde, olağanüstü bazı özelliklerin veya yeteneklerin olduğuna inanmalarıdır. Ortaya çıkan bu etki, lider ve takipçileri arasında oldukça kuvvetli bir bağın oluşmasını sağlar. Dönüştürücü liderler, takipçilerinin arzu ve duygularını çok iyi bir şekilde bilmelidirler. Çünkü onların bu duygularını ne kadar iyi bilirlerse aralarındaki karizmatik bağ o denli sağlam olacaktır. Oluşan bu sağlam bağ ise takipçilerin lidere karşı güçlü bir sadakat ve güven duygusu taşımalarını sağlayacaktır. Karizma sayesinde meydana gelen bu sadakat ve güven ortamı, dönüştürücü liderlerin örgütteki değişim ve dönüşümleri daha

kapsamlı bir şekilde gerçekleştirmeleri açısından büyük bir önem taşımaktadır (Erkan, 2002: 39).

Bass, karizmatik liderlik özelliğine sahip olan liderlerin iyi gelişmiş bir misyona ve vizyona sahip olduklarını belirtmiştir. Dönüştürücü liderler karizmatik özellikleri sayesinde takipçilerinden sadakat, saygı ve bağlılık beklerler. Yine karizmatik özelliklere sahip olan bu liderler kendisini izleyen insanlar üzerinde inanç, bağlılık, coşku ve güven duygusu oluştururlar (Bass, 1987: 25).

Karizma ile izleyicilerini kendisine hayran bırakan liderler, izleyicilerini belirledikleri amaçlar doğrultusunda harekete geçirirler. Bu liderler takipçileri tarafından saygı ile karşılanır ve sadakat görürler. Dönüştürücü liderler oluşturdukları bu sadakat ve güven ortamında izleyicilerine rol modeli olurlar. Bu karizmatik etkiye sahip olan dönüştürücü liderlerin takipçileri, kendilerini liderleri ile özdeşleştirmeye çalışırlar. Bu sayede liderler örgütte istediği dönüşümleri gerçekleştirip işgörenlerin, örgütün amaçlarını kendi amaçlarından daha üstün tutmalarını sağlarlar.

### **1.1.3.2. Entelektüel Teşvik**

Dönüştürücü liderliğin bir diğer boyutu ise entelektüel teşviktir. Entelektüel teşvik, liderlerin takipçilerini var olan problemler hakkında yeni bakış açıları geliştirebilir hale getirme sürecidir. Bu süreç içerisinde lider, mevcut problemler karşısında izleyicilerini sorgulamaya teşvik eder ve onların problemleri daha fazla fark etmelerini sağlar. Bu sayede problemlerin farkına varıp onları sorgulayan işgörenler bu problemlere farklı çözümler getirme yeteneğine sahip olurlar (Erçetin, 1998: 58).

Bir başka tanımlamaya göre entelektüel teşvik, liderlerin kendisini takip eden bireyleri, meydana gelmiş sorunları çözme yolunda çeşitli mücadelelere girmeleri yönünde yönlendirme ve bu doğrultuda meydan okumalara teşvik etme durumudur (Glad ve Blanton, 1997: 566).

Yine entelektüel teşvik ile lider, eski inanç ve değerlerin yeniden yapılandırılarak iş yapmanın eski usullerinin tekrar düşünülmesini sağlar ve bu yönde takipçilerini teşvik eder (Pounder, 2003: 6). Entelektüel teşvik, işgörenlerin yeteneklerinin geliştirilmesini sağlayan güçlendirme ile ilişkilidir. Güçlendirme, dönüştürücü liderliğin işgörenler üzerindeki etkilerini olumlu yönde artıracak bir



faktördür. Entelektüel teşvikin iyi uygulanması ile işgörenler güçlendirilir ve örgüt içerisinde takım çalışmasına ve güvene dayalı yeni bir ortam yaratılır. Bu da örgütlerin belirlemiş oldukları amaçlar doğrultusunda işgörenlerin kendilerinden emin bir şekilde ilerlemelerini ve amaçlara daha etkin bir şekilde ulaşmalarını sağlayabilir (Gronn, 1997: 276).

### **1.1.3.3. İlham Verici Motivasyon**

Günümüzde dönüştürücü liderlerin örgüt içerisinde önemlerinin artıp onların değerli olmasına etki eden faktörlerden biride bu tarz liderlerin, işgörenlerine ilham kaynağı olup onlar üzerinde değişimi sağlayan bir yaklaşım ile hareket etmeleridir. Dönüştürücü liderler işgörenlerini etkileyerek onlarda geniş ufuklar yaratırlar ve onları lider olmaları yönünde desteklerler (İşcan, 2006: 160).

Dönüştürücü liderler sahip oldukları özellikler bakımından örgütün belirlemiş olduğu vizyon ve misyon doğrultusunda işgören üzerinde etkili bir iletişim geliştirerek onları belirlenen bu amaçlar doğrultusunda motive eder. İşgörenler bu sayede örgütün amaçlarını kendi amaçları gibi değerlendirerek daha etkin hareket eder.

### **1.1.3.4. Bireysel İlgî**

Dönüştürücü liderliğin son unsuru liderin izleyicilerini ne kadar önemseydiğinin, onların gelişim ve ilgi ihtiyaçlarına ne kadar önem verdiğinin ölçüsü olan bireysel ilgidir. Bu tarz bir özelliğe sahip olan liderler, örgütün amaçlarına etkin ve etken bir şekilde ulaşabilmesi için izleyiciler arasında bağlantı kurar, onlara koçluk yaparak örgütün işleyişinin düzenli bir şekilde yürümesi için geri bildirim sağlarlar (Pounder, 2003: 6).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine bakıldığında, hiyerarşik sıralamanın dördüncü basamağında insanların takdir edilmesi, saygı görmesi ve kendini değerli hissetmesi ihtiyacı bulunmaktadır. Liderler sergilemiş oldukları bireysel ilgi ile izleyicilerini birer birey olarak ele alır, onların ihtiyaçları ile ilgilenir, onların duygu ve düşüncelerini dinlerler (Kirkbride, 2006: 26). İzleyicilerine örgüt içerisinde değerli olduklarını hissettirir ve onları daha fazla motive ederler.

Bu tarz liderler, örgüt içerisinde işgörenlerin üzerine düşen görevleri açıklayıp, onları amaçlara ulaşma yolunda yapılacak işlere sevk edilebilirler. Lakin işgörenler, liderler tarafından fark edilip, ortaya koymuş oldukları çabalar liderler tarafından takdir edilirse ve bu durum işgörenler tarafından hissedilirse onların gösterecekleri çaba daha da artacaktır (Darling ve Fischer, 1999: 313).

Yukarıdaki açıklamalarda da görüldüğü üzere dönüştürücü liderliğin her bir boyutu izleyicileri üzerinde farklı farklı değerler yaratır. Birisi izleyicileri üzerinde etki oluşturarak onların daha bağlı olmalarını sağlarken bir diğer boyut, onlara problemler karşısında yeni bakış açıları geliştirerek ortaya çıkan problemleri etkili bir şekilde çözümlenmelerine imkân verir. Yine bu boyutlardan birisi işgörenlerine esin kaynağı olup onlarda yaratıcı vizyon oluştururken diğeri izleyicilerinin ihtiyaçlarına kulak verip onları değerli kılarak örgüt içerisindeki motivasyonu ve sinerjiyi artırır. Dediğimiz gibi bu faktörler kendi başlarına organizasyon içerisinde oldukça olumlu etkiler ortaya çıkarabilirler. Ancak asıl etkililik dönüştürücü liderliğin bu faktörlerin hepsini bir araya getirmesi ile ortaya çıkacaktır.

#### **1.1.4. Dönüştürücü Liderliğin Temel Özellikleri**

Dönüştürücü liderliğin temel özellikleri ortak vizyon oluşturma ve paylaşma, izleyenleri güçlendirme, değişim temsilcisi olma, zihinsel uyarım, etkili iletişim ve motivasyon becerisi, esnek yönetim anlayışı, güvenilirlik ve özgüven olarak sıralanabilir. Bu özellikler aşağıda kısaca açıklanmaya çalışılmıştır.

##### **1.1.4.1. Ortak Vizyon Oluşturma ve Paylaşma**

Kelime manası olarak "ileri görüşlülük, geniş görüşlülük" anlamını taşıyan vizyona, örgütsel açıdan bakıldığında, örgütün uzun dönemde gerçekleştirilmeyi planladığı hedefleri, işletmenin gelecekte nerede olacağını, kısacagelecekteki resmini ifade eder. Dönüştürücü liderlik yaklaşımı vizyon oluşturma boyutu ile geleneksel liderlik yaklaşımından ayrılmaktadır.

Dönüştürücü liderler örgütlerini gerekli olan değişim ve dönüşümlere hazırlayıp, yapıyı organize eden kişilerdir. Liderler bunu yaparken aynı zamanda da takipçilerini motive ederek, kazançlarını ve risklerini paylaşırlar. Onların iyimser bir vizyona sahip

olması ve izleyenlerini iyi bir şekilde yönlendirmeleri gerekir (Schermerhorn,1993: 426).

Vizyon oluşturulup benimsendikten sonra takipçiler, liderler tarafından örgüt stratejisine adapte edilmelidir. Örgütlerde hedefler ve yaratılmak istenen etki, işgörenlerin kendi bireysel vizyonu etrafında şekillenmektedir. Eğer örgüt paylaşılan vizyona sahip ise, aynı hedef birden fazla birey için benimsenir ve bu doğrultuda ortak bir şekilde harekete geçilir. Örgüt vizyonunun paylaşılan vizyon olarak değerlendirilebilmesi için işgörenler tarafından benimsenmesi gerekir. Bunun yolu da vizyon oluşturmada ortak hareket etmekten geçer (Güçlü ve Türkoğlu, 2003:142). Bu da dönüştürücü liderlerin yetenekleri, bilgi birikimleri ve iletişim becerileri ile yakından ilgilidir. Bunu başarabilen liderler, örgütü bir bütün içerisinde hareket ettirip, gelecekte ulaşılmak istenilen noktaya emin adımlarla yönetebilirler.

#### **1.1.4.2. Takipçilerini Güçlendirme Özelliği**

Liderlerin takipçilerini güçlendirme özelliği, küresel değişim ve bunun getirdiği rekabet sonucunda ortaya çıkan ve gün geçtikçe önemi artan bir yönetim kavramıdır (Genç, 2004: 223).

Bu yeni yönetim kavramını, organizasyon içerisinde faaliyet gösteren personelin yardımlaşması, bilginin bu kişiler arasında paylaşımı, onların yetiştirilmesi ve örgüt içerisinde bir takım oluşturarak takipçilerin karar verme yetkilerinin artırılması ve geliştirilmesi süreci olarak tanımlanabilir (Koçel, 2005: 414). Personel güçlendirme ile örgütteki karar verme süreci merkezden uzaklaştırılmış olunur. Bunun sonucunda da liderler takipçilerine daha fazla özgürlük sağlayıp onlara kararlar üzerinde daha fazla takdir hakkı verirler (Brymer, 1991: 59).

Personel güçlendirme sayesinde kendilerine karar yetkisi verilen izleyiciler, kendilerini daha değerli hissederler ve bunun sonucunda da örgüt içerisindeki motivasyonları, örgüte karşı olan bağlılıkları ve güven dereceleri daha da artar.

### **1.1.4.3. Değişimin Temsilcileri Olma**

Belli bir zaman dilimi içerisinde, bir şeyi olduğundan daha farklı hale getirme anlamına gelen “değişim” özellikle günümüz rekabet dünyasında örgütlerin ayakta kalıp sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi için gerekli olan bir kavramdır.

Dönüştürücü liderler, hiper rekabet ortamına sahip olan çağımız örgütlerinde değişim ve dönüşümleri gerçekleştirerek örgütlere gerekli olan dinamizm kazandırma ve örgütü bulunduğu pozisyondan bir üst seviyeye yükseltme kabiliyetine sahiptirler. Aynı zamanda bu tarz liderler, piyasanın karmaşık yapısı içerisinde ortaya çıkan sorunlara yeni yaklaşımlar getirerek kendilerine özgün, yaratıcı fikirleri ortaya koyarlar.

### **1.1.4.4. Zihinsel Uyarım ve Yaratıcılık**

Yaratıcı düşünce buluşçu, yeniliklere açık olan ve yeniliği arayan, eski sorunlara yeni bakış açıları ile yeni çözümler getiren ve özgün düşüncelerin ortaya çıkarılmasını sağlayan bir düşünce sistemidir.

Aralarında daha önce bağlantı bulunmayan nesnelere ya da fikirler arasında bir bağlantı kurma ve bunları ilişkilendirme süreci olarak tanımlanabilir (Bolt, 2000: 222).

Dönüştürücü liderler, yaratıcılık özelliklerini kullanarak örgüt için birçok yarar sağlarlar. Bu özellikleri sayesinde liderler, meydana gelebilecek olan problemlere karşı yeni bakış açılarıyla çözümler getirirler. Aynı zamanda takipçilerinin performanslarını artırarak örgüt içerisinde optimizasyonu sağlarlar. Örgütün kendisini yenilemesinde ve yeni fırsatların gün yüzüne çıkmasında etkin rol oynayan liderler, bu özellikleri sayesinde orijinal fikirler oluşturup, mevcut ürünler üzerinde değişiklik yaparak ürünlerinin farkındalığını artırır veya yeni ürünler ortaya çıkarırlar (Duran ve Saraçoğlu, 2009: 59).

### **1.1.4.5. Etkili İletişim ve Yüksek Motivasyon Becerisi**

Etkili iletişim ve motivasyon, liderlik süreci için önemli olan öğelerdendir. Bu kavramlar, dönüştürücü liderlik yaklaşımında daha da önem kazanarak temel stratejileri oluşturmuştur. İnsan kaynağının çok değerli olduğu bu zamanda işgörenlerin örgüte

karşı olan yaratıcılıklarının ve performanslarının artırılmasında bu iki kavram çok önemli rol oynamaktadır. Liderler, etkili iletişim ile örgütün amaçlarına ulaşmasında gerekli olan bilgileri, izleyicileri ile paylaşarak onları harekete geçirirler. Bu doğrultuda dönüştürücü liderler, bu paylaşımları etkili ve anlaşılır bir şekilde yaparak işgörenlerin örgütün amaç ve hedeflerini benimsemelerini sağlamalı ve onları motive etmesi gerekmektedir (Coşkun, 2005: 90).

#### **1.1.4.6. Esnek Yönetim Anlayışı**

Değişimin değişmeyen tek kavram olduğu günümüz dünyasında pazar koşullarının ve ekonomik koşulların hızlı bir şekilde değişmesi, örgütlerin esnek bir yapıya sahip olmalarını zorunlu hale getirmiştir.

Örgütün değişim ve dönüşümlere hazır olma, çevrede meydana gelen farklılıklara uyum sağlama durumu olarak tanımlanabilen esneklik, meydana gelen veya meydana gelebilecek olan değişimlere karşı örgüt politikalarında değişimi gerçekleştirme kapasitesidir. Bir örgütte esneklik yok ise çevrede oluşan değişimlere karşı katılma olur ve kırılmalar oluşabilir (Apuhan, 1997:170).

Dönüştürücü liderler, örgütlerini oluşan ve oluşacak olan değişimlere karşı hazır hale getirme ve bu değişikliklere karşı uyum sağlamayı etkin bir şekilde yönetme becerisine sahiptir. Alınan kararlarda katı ve kesin bir tavır izlemezler ve bu kararların değiştirilebileceğini vurgularlar. Bu liderler, işgörenlerine de esnek davranarak, onları kararların alınma süreçlerine katıp orijinal fikirlerin ortaya atılmasını sağlayabilirler.

#### **1.1.4.7. Güvenilirlik ve Öz-Güven**

İnsani ilişkilerde oldukça sık kullanılan bir kavram olan güven, örgüt yapılarında ve liderlik süreçlerinde de sıkça karşımıza çıkmaktadır. Güven kavramı dönüştürücü liderlikte belirleyici bir özelliğe sahiptir.

Dönüştürücü liderler bağlı oldukları fikirler doğrultusunda eylemlerini gerçekleştirip, izleyicileri için örnek davranışlarıyla bir rol modeli oluşturarak onlar arasında güven yaratırlar. Bu liderler için önemli olan şey ortaya sergiledikleri davranışlardaki tutarlılık derecesidir. Dönüştürücü liderler bu tutarlılık derecesini yüksek tutarak etrafındaki insanların kendisine karşı olan güvenlerini sağlar ve onları

kendine bağılı hale getirirler. Yine bu liderler sadece kendisine güvenilmesi ile işleri yönetmezler. Bunlar izleyicilerine de güvenerek onların yaratıcılık sergilemesini ve karşılıklı güven duygusu oluşturmayı hedeflerler (Pielstick, 1998: 5).

Güven, dürüstlüğü ve inandırıcılığı ön plana çıkarır. İnsanlar güvendikleri kişilerin söylemlerine inanır ve bunlar doğrultusunda harekete geçerek eylemleri gerçekleştirirler. Dönüştürücü liderler, örgüt içerisinde tutarlı davranışlar sergileyerek işgörenleri tarafından güvenilen bir profil çizerler ve bu kişilerin güvenlerini kazanırlar. Kazanılan bu güven sayesinde de liderler, takipçilerini istedikleri amaçlara ulaşmada bir araya getirebilirler.

Dönüştürücü liderliğin bir diğer önemli özelliği de bu liderlerin kendilerine olan öz güvenleridir. Bu liderler kendi yetenek ve kapasitelerinin farkındadırlar. Yüksek amaçlarla motive olmuş bu liderler iç kontrol odağına sahiptirler. Bunlar için güç önemli bir faktördür ancak bu gücü kendileri için değil etraflarındaki takipçileri etkilemek ve onları görevlendirmek için kullanırlar. Öz güven ile şekillenen güç, örgüt için bir enerji kaynağı olur (Açıklım, 2000: 45).

### **1.1.5. Dönüştürücü Liderlik Teorileri**

Temel dönüştürücü liderlik teorileri; Bass ve Avolio'nun, Burns'un, Bennis ve Nanus'un, Tichy ve Devanna'nın dönüştürücü liderlik teorileri başlıkları altında incelenebilir.

#### **1.1.5.1. Bass ve Avolio'nun Dönüştürücü Liderlik Teorisi**

Dönüştürücü liderlik kuramının, örgütün misyon ve vizyonunun, takipçilerin oluşturduğu grup tarafından kabul edilmesinin gerekliliğini ve bilincini oluşturduğunu vurgulayan Bass, bu liderlik tarzı ile işgörenlerin ilgi alanlarının genişletildiğine ve yükseltildiğine değinmiştir. Yine araştırmacı dönüştürücü liderliği sergileyen liderlerin, takımın iyiliği için işgörenleri, kendi kişisel ilgi alanlarına doğru harekete geçirdiği zaman meydana çıktığını ifade etmektedir (Stone v.d., 2004: 350).

Bu liderlik tarzını sergileyen liderler, özellikle işgörenlerin temel ihtiyaçlarını belirleyip, onların ihtiyaçlarına duyarlı bir şekilde yaklaşarak onları motive etme yoluna giderler. İşgörenlerin yaptıkları işin önemini anlamalarını sağlayarak onları

bilinçlendiren liderler, örgütsel amaçların anlaşılmasına katkı sağlar ve bu sayede takipçilerini amaçlara daha bağlı hale getirirler (Fitzgerald ve Schutte, 2010: 496).

Dönüştürücü liderlerin, sahip oldukları tecrübeden daha fazla ahlaki seviyeye sahip olduklarını belirten Avolio ise bu tarz liderlerin bu denli yüksek bir ahlaki yapıya sahip olmaları sayesinde şahsi çıkarlarını ve amaçlarını göz ardı ederek, izleyicilerinin istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik tutumlar sergileyeceklerini ifade etmektedir (Sazak, 2012: 35).

#### **1.1.5.2. Burns'un Dönüştürücü Liderlik Teorisi**

Dönüştürücü liderlik, Burns tarafından farklı güç ve değerler kullanılarak, örgütlerin meydana çıkarmış oldukları amaç ve hedefleri gerçekleştirebilmek için izleyicilerin harekete geçirilme süreci olarak tanımlanmıştır. Ona göre bu liderlik biçimi ile hareket eden liderler, izleyicileri üzerinde etki ederek onların performanslarını artırır, motive eder ve yüksek düzeyde moral sağlarlar (Akt. Sarı, 2007: 44).

Burns, yaptığı çalışmalarda dönüştürücü liderliği, hem mikro düzeyde hem de makro düzeyde değerlendirmeye almıştır. Dönüştürücü liderliği mikro düzeyde liderlerin kişiler üzerindeki etkisi olarak ele alan Burns, makro açıdan olaya yaklaştığında, bu liderlik tarzının sosyal sistemlerde ve geleneksel kurumlarda dinamizmin, farklılaşmanın ve değişimin gücünü harekete geçiren, bir süreç olduğunu belirtmiştir. Bu liderler, izleyicilerinin yüksek düzeyde motivasyon sağlamasına destek olurken aynı zamanda da örgüt içerisinde meydana gelen çatışmalarda aracı rol üstlenirler. Grup içerisinde paylaşım sağlar, iletişimi kuvvetlendirir ve şeffaflığı sağlarlar (Burns, 1978: 210).

#### **1.1.5.3. Bennis ve Nanus'un Dönüştürücü Liderlik Teorisi**

Bennis ve Nanus'un dönüştürücü liderlik teorisi, liderleri örgüt içerisinde vizyon oluşturmaları yönünden ele almıştır. Dönüştürücü liderliği, liderlerin vizyon oluşturup bu vizyonu takipçileri ile paylaşarak onların anlamasını sağlayarak yetki devri gerçekleştiren ve bu doğrultuda takipçilerini birer liderlere dönüştürme süreci olarak tanımlamışlardır. Liderler bunu yaparken de kendilerini değişimin temsilcisi yaparak örgütü değiştiren bir rol üstlenmeleri gerektiğini vurgulamışlardır. Burada temel amaç

liderlerin ortaya koymuş oldukları vizyonu destekleyen değer ve normları takipçilerine aktararak onların özgüvenlerini artırmak olmuştur.

Bennis ve Nanus, dönüştürücü liderlerin oluşturdukları vizyonu, açık ve net bir şekilde takipçileri ile paylaşımlarının onların bu vizyonu kabullenmeleri ve örgüt içerisinde daha verimli olmalarını sağlamada önemli olduğunu ileri sürmüşlerdir (Gökkaya, 2005: 11).

#### **1.1.5.4. Tichy ve Devanna'nın Dönüştürücü Liderlik Teorisi**

Tichy ve Devanna, dönüştürücü liderlerin meydana getirdiği değişim ve dönüşümün örgütleri nasıl ve ne şekilde değiştirdiği ile ilgilenmişlerdir. Bu araştırmacıların yapmış oldukları çalışmalarda amaç, meydana gelen sosyal ve kültürel değişim, teknolojik değişim ve hiper rekabet ortamında oluşan değişim karşısında liderlerin etkilerinin neler olduğunu ortaya çıkarmaktır. Yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen sonuçlara göre liderlerin örgütlerdeki değişimi üç hareket süreciyle yönettiğini belirlemişlerdir. Bunlar; değişim ihtiyacının tanımlanması, yeni bir vizyon yaratılması ve değişimin kurumsallaştırılması şeklindedir (Tichy ve Devanna, 1990: 272).

#### **1.1.6. Dönüştürücü Liderliğin Başarılı Olma Evreleri**

Değişim kavramı, organizasyonların harekete geçerek yenilenmelerini ve farklılıklar meydana getirmelerini sağlayan bir süreçtir. Günümüz küresel dünyasında meydana gelen belirsizlikleri ve tehlikeleri fark ederek bu tehlikelerin önüne geçilip oluşan olumsuzlukları fırsatlar haline getirmek için örgütsel koşulların hazırlanması, takipçilerin harekete geçirilmesi, fiziksel kaynakların sağlanması ve bunların etkin bir şekilde kullanılmasını ve yönetilmesini sağlayan süreç "dönüştürücü yönetim süreci" olarak tanımlanmaktadır. Bu süreç organizasyonlarda oldukça köklü değişimler meydana getirmektedir ve bu sürecin iyi bir şekilde işleminde dönüştürücü liderler hayati bir öneme sahiptirler (Özalp ve Öcal, 2000: 225).

Böyle zorlu bir süreç içerisinde, dönüştürücü liderlerin başarılı olabilmesini sağlayan evreleri, Kurt Lewin'in geliştirmiş olduğu değişim süreci aşamalarına



(Çözülme, Değişim, Yeniden Dondurma) benzetilebilir (Brown; 1994: 62). Bu evreler sırası ile;

- Örgütü yeniden canlandırma gerekliliğine inanmak,
- Yeni bir vizyon yaratmak,
- Değişimi kurumsallaştırmaktır.

#### **1.1.6.1. Örgütü Yeniden Canlandırma Gerekliliğine İnanmak**

Bu evre Kurt Lewin'in çözülme olarak adlandırdığı ilk evre ile benzerlik göstermektedir. Bu süreç içerisinde dönüştürücü liderler, organizasyonlarında değişimin önemli bir ihtiyaç olduğunun farkına varırlar ve örgütü yeniden canlandırmanın gerekliliğine inanırlar. Örgüt önündeki engellerin iyi bir şekilde algılanarak, değişimlere hızlı bir şekilde cevap vermek ve böyle bir yapının geliştirilmesi dönüşümün başlayabilmesi için önemli yer teşkil etmektedir (Özalp ve Öcal, 2000: 220).

Yine bu evrenin başarılı olabilmesi için liderler tarafından aşağıdaki eylemler gerçekleştirilebilir (Özkara, 1999: 21).

- Örgütsel sistemin iyi bir şekilde analiz edilmesi,
- Takipçilerin beklentilerinin, istek ve ihtiyaçlarının iyi bir şekilde belirlenmesi,
- Ortaya çıkabilecek çatışmaların, tepkilerin belirlenmesi,
- Yeni durum hakkında bilgilerin nitelikli kaynaklardan toplanması, analiz edilmesi, iyi bir şekilde anlaşılıp, paylaşılması,
- Yeni durumla karşı karşıya gelecek olan işgörenlerin bilgilendirilmeleri ve ikna edilmeleri,
- İşgörenlerin güçlendirilmesi,
- Dönüşüme karşı direncin azaltılması için tedbirlerin alınması.

#### **1.1.6.2. Yeni Bir Vizyon Yaratmak**

İkinci evre olan yeni bir vizyon yaratma evresi, değişim ve dönüşümün hızlı bir şekilde uygulanmaya başladığı evredir. İlk aşamada değişime karşı olan dirençleri ve tepkileri kıran ve değişim için yeni bir yapılanma sağlayan liderler bu aşamada örgütün hedef ve misyonuna bağlı olarak etkili bir vizyon belirlemek zorundadırlar.

Belirlenen vizyon, değişimin karşısında direnç gösteren işgörenlerin değişime adapte edilmesi açısından oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Bu nedenle örgütün geleceğine ışık tutan vizyonun takipçilerle paylaşılması ve onlar tarafından iyi bir şekilde algılanması, örgüt içerisinde değişimin gerçekleşebilmesi için önemli adımdır (Ören, 2006: 58).

### **1.1.6.3. Değişimi Kurumsallaştırmak**

Üçüncü ve son aşama olan değişimi kurumsallaştırma evresi, Kurt Lewin' in planlı değişim sürecindeki son aşaması olan yeniden dondurma aşamasına benzetilebilir. Bu aşamada önemli olan değişimin istikrarlı bir hale gelmesi ve liderler tarafından bunun uzun dönemli olabilmesi için gerekli koşulların oluşturulmasıdır.

İlk iki aşamada örgütte değişim için gerekli olan yeni davranışlar, normlar ve değerler belirlenmiştir. Liderler bu aşamada ise yeni gerçekleri, uygulamaları ve deneyimleri paydaşları ile daha fazla paylaşmalı ki değişimi daha da kolay kurumsal hale getirebilsinler. Yine liderlerin bu aşamada, örgüt üzerindeki disipline dikkat ederek kontrolü elden bırakmayacak şekilde hareket etmeleri gerekecektir. Dönüştürücü liderler, değişimle beraber gelen çatışmalar karşısında birliği yeniden kurmalı, kararlılığı elden bırakmamalı ve vizyonu gerçekleştirme yolunda ilerlemeyi sağlamalıdır (Sayılı ve Tüfekçi, 2008: 205).

## **1.2. ÖRGÜTSEL DESTEK**

Çalışmanın bu kısmında örgütsel destek kavramı ve önemi, örgütsel desteği etkileyen faktörler, örgütsel desteğin öncülleri ve sonuçları literatürdeki görüşler çerçevesinde ele alınmıştır.

### **1.2.1. Örgütsel Destek Kavramı**

Destek, farklı ortamlardan veya kaynaklardan gelen, bilgisel, duygusal, materyalsel ve takdirdsel yardımlardır. Örgütsel destek ise, bu yardımların kaynağının sadece örgüt tarafından verildiğini ifade etmektedir (Selçuk, 2003: 2). Örgütsel destek kuramı, işgörenlerin kendilerini örgütlerinde güven içerisinde hissetmeleri gerekliliğini vurgular. Bu güvenle birlikte örgütsel destek, örgütlerdeki işgücünün verimliliğini

artırarak işgörenlerin sosyal ve duygusal ihtiyaçlarının karşılanıp, genel inançları ile örgüt değerlerinin örtüştürülmesini ifade eder (Eisenberger v.d., 1986: 502).

İşgörenlerin örgüt içerisinde yapmış oldukları faaliyetlere ve örgüte vermiş oldukları katkılara örgütlerinin ne derecede değer verdiği ve işgörenlerin kendi çıkar ve faydalarının, örgüt tarafından ne derece önemsendiği konusundaki genel inanışları örgütsel destek olarak ifade edilebilir (Eisenberger v.d., 1986: 502). Yine farklı bir tanımlamada örgütsel destek, örgütlerin işgörenlerine karşı geliştirmiş oldukları ilginin ve işgörenlerin örgütlerine karşı katkılarının değerlendirilmesi ve bu değerlendirmenin göstergesi olan prosedür, karar ve politika sonucunda işgörenlerde oluşan algılamalardır (Selçuk, 2003: 2).

İşgörenlerin örgütlerin varlığının arkalarında olduğunu bilip, kendilerini güvende hissetmeleri olarak da ifade edilebilen (Özdevecioğlu, 2004: 101) örgütsel destek kavramı, “Algılanan Örgütsel Destek” olarak da bilinmektedir. Çünkü örgütsel destek; bireysel, duygusal ve düşünsel bir boyutta yer almaktadır. Sistematik bir programlama olmayan örgütsel destek, soyut bir kavram niteliği taşımaktadır ve işgörenlerin tavırları ve stratejileri sonucunda oluşur (Köse, 2008: 58).

Türk Dil Kurumu sözlüğünde “Bir şeye dikkati yönelterek o şeyin bilincine varma, idrak” anlamında kullanılan algının, örgütsel boyutta ortaya çıkışı, örgütteki uyarıcılar ile örgütsel süreçler arasındaki ilişkilerin boyutuna bağlıdır (Akbaba, 2011: 70). Alan yazın incelendiğinde algılanan örgütsel destek hakkında çeşitli tanımlamaların yapıldığı görülmektedir. Bu tanımları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;

- Meyer ve arkadaşlarına göre algılanan örgütsel destek, örgütün işgörelere karşı oluşturmuş olduğu tutum ve davranışlar karşısında, işgörenlerin örgütlerine karşı geliştirdiği olumlu ve olumsuz tutum ve davranışların tümüne denir. Bu tutum ve davranışlar, örgütün işgörelere saygı duyması, değer vermesi ve onların ihtiyaçlarını iyi bir şekilde karşılayıp, işgörenin katkılarının karşılıksız kalmaması sonucunda oluşur (Meyer v.d., 1990: 720).

- Shore ve Terrick’e göre işgörenlerin işverenlerine karşı algıladıkları bağlılığının bir ölçüsü olan algılanan örgütsel destek, örgüte karşı geliştirilmiş olan tutumsal bir cevap niteliği taşımaktadır (Shore ve Terrick, 1991: 638)

- Algılanan örgütsel destek, örgütün gerçekleştirdiği gönüllü ve istekli çalışmalar sonucunda oluşan işgörenlerin algıladıkları inançtır. Örgütler bunu yaparken dış baskılardan tamamen bağımsız bir şekilde işgörenler üzerinde bir etki oluşturur. Örgütün belirlemiş olduğu politikalar, ödüller, uygun iş yapısı gibi koşullar algılanan örgütsel desteği artırıcı yönde etki yapmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698).

- İşgörenler ile örgüt arasındaki süregelen ilişkinin kalitesini yansıtan algılanan örgütsel destek, işgörenlerin örgütleri tarafından değerli olarak algılanması ve örgütün onların iyiliğini ve çıkarlarını düşündüğü yolunda bir çıkarım yapması ile ilgili bir kavramdır (Yürür, 2005: 96).

2004 yılında Kraimer ve Wayne tarafından yapılan çalışmada, algılanan örgütsel destek; uyum sağlama örgütsel destek algısı, kariyer örgütsel destek algısı ve maddi örgütsel destek algısı olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır (Kraimer ve Wayne, 2004: 215).

Uyum sağlama destek algısı işgörenlerin belirli transferler sonucunda örgüte ve işlerine uyum sağlaması açısından örgütün göstermiş olduğu ilgi ve çaba olarak tanımlanmıştır. Bu algı sayesinde örgütün farklı birimine ya da farklı ülkedeki bir pozisyonuna geçmek ve oraya uyum sağlayarak iş koşullarını gerçekleştirmek, işgörenler tarafından kolay olarak algılanmaktadır. Bu algılama türü işgörenlerin kültürlerarası öğrenme, aileleri ile ilgilenme ve dil yardımı gibi alanları kapsamakta ve işgörene örgütün desteğinin arkasında olduğu algısını vermeyi kapsamaktadır. Bir diğer boyut olan kariyer örgüt destek algısı işgörenlerin kariyer ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik örgütün gösterdiği ilgi olarak tanımlanmaktadır. Bu algılama işgörene kariyer planlaması yapma yolunda fırsatlar vermektedir. Örgüt işgörenlerinin kariyerlerine yönelik olarak performans tahminleri yapıp, uzun dönemli kariyer planlamaları oluşturmada işgörene destek olur. Örgütlerin işgörenlerinin katkılarını karşılıksız bırakmayıp, onların ihtiyaçlarını giderme konusunda hassas davranmaları ile ilgili olan maddi örgütsel destek algısı, işgörenlerin maddi ve finansal ihtiyaçları ile ilgili olarak örgütün göstermiş olduğu ilgi ve işgörenlerin katkılarının ödüllendirilmesi olarak tanımlanmıştır (Kraimer ve Wayne, 2004: 215).

Yapılan bu tanımlamalar doğrultusunda algılanan örgütsel desteği, örgütlerin geliştirdikleri politika ve uygulamalar sonucunda işgörenlerinin ihtiyaçlarını belirleyip,

bu ihtiyaçları iyi bir şekilde karşılayarak, örgütün işgörenlerini kullanmaktan ziyade onlara değer verilip, saygı duyulduğu ve örgütlerinin güvenli olduğu algısını oluşturmak şeklinde tanımlayabiliriz.

Algılanan örgütsel destek kavramının ortaya çıkabilmesi için, örgütlerin sahip olması gereken 5 özellik vardır (Selçuk, 2003: 5). Bunlar;

- Örgütün gönüllü olarak işgöreni etkileyen politika ve uygulamaları yapması,
- Gönüllü olarak yapılan politika ve uygulamaların anlık olarak değişkenlik göstermemesi,
- Örgüt tarafından işgörelere değer verilmesi,
- Örgütün işgörelerin mutluluğunun farkında olması ve önemsemesi,
- Örgüt ve işgörenin karşılıklı olarak birbirlerine güvenmesi.

### 1.2.2. Örgütsel Destek Kavramının Önemi

Algılanan örgütsel destek tanımlarından da anlaşılacağı üzere bu kavram, işgörelerin sosyo duygusal ihtiyaçlarını karşılayıp, işgörelerin örgütsel faaliyetleri yerine getirirken sergilemiş oldukları çabalar karşısında, örgütün bunları karşılıksız bırakmayacağı ve ödüllendirmeye hazır olduğunu belirtmektedir. Bunların yanı sıra bu destek, işgörelerin işlerini etkin ve verimli bir şekilde yaparken örgütlerinin onlara yardım sağlama konusunda gönüllü olduğu algısını oluşturmaktadır (Eisenberger ve Aselage, 2003: 493). Bu özelliklerinden dolayı algılanan örgütsel destek işgörelere için önemli bir kavramdır. Küresel piyasada örgütler açısından insan kaynağının hayati bir fonksiyon özelliği taşıması ve örgütsel desteğinde işgörelere için değerli olması, bu kavramın örgütler açısından ne derece etkili olduğunu göstermektedir.

Örgütsel destek algısı yüksek olan işgörelere genel olarak örgüt çıkarları doğrultusunda çaba sarf ederek örgütlerine faydalı davranışlar sergileme eğiliminde olurlar. Bu yüzden algılanan örgütsel desteğin temeli, sosyal etkileşim teorisine göre değerlendirilmeye alınmaktadır. İşgörelere bu teoriye göre iş ile ilgili faaliyetleri yaparken çaba ve performanslarını genel olarak gelecekteki beklentilerine göre ayarlarlar. Örgütün onlara yaptıkları iş karşılığında vereceği ödüller, onları görevleri yerine getirmedeki tutum ve davranışlarını etkiler (Kaplan, 2010: 39). Eğer işgörelere yaptıkları katkı karşılığında örgütten tatmin edici ödüller alırlarsa örgüte karşı olan

bağlılıkları, iş performansları ve çabalarında o yönde artacaktır. Etkin ve verimli bir şekilde çalışıp, örgüte olan katkılarını üst seviyelere çıkaracaklarıdır. İşgörenlerin bu şekilde algılamaları da örgütün onlara karşı örgütsel destek algısı yaratması sonucunda oluşacaktır.

Yine başka bir yaklaşıma göre, işgörenlerin örgütleri tarafından desteklenip desteklenmediği yönündeki algılarının onların tutum ve davranışlarını olumlu veya olumsuz olarak etkilediği ifade edilmektedir. Algılanan örgütsel desteğin, işgörenlerin örgütün amaç ve hedeflerini benimseyip bu amaç ve hedefleri gerçekleştirme yolunda daha fazla çaba sarfetmelerini ve aynı zamanda iş performansı ve işten ayrılma niyeti gibi davranışları etkilediği görülmüştür (Köse ve Gönüllüoğlu, 2010: 89).

İşgörenler üzerinde örgütsel destek algısı oluşturan örgütler, onların fikirlerini, önerilerini, örgütte ve işleyişe karşı getirdikleri eleştirileri dikkate alarak bunları uygulamalarına aktarırlar. İşgörenlerini önemseyip onları takdir eden bu örgütler, adil davranışlara önem verirler. İş güvenliği sağlayarak, başarının her zaman değerlendirileceği inancı geliştiren destekleyici yönetim, örgüt içerisindeki iletişimde yüksek düzeyde oluşmasını sağlar ve bu yönde çaba sarf eder (Özdevecioğlu, 2003: 130).

Örgütsel destek sağlayan örgütlerde görülen bu özellikler işgörenler tarafından olumlu olarak değerlendirilmekte ve işgörenlerin örgütlerine karşı geliştirmiş oldukları güven ve bağlılık artmaktadır. Destek gören işgören örgütün amaçlarını benimser ve bu amaçlara ulaşma yolunda iş performansını yükseltir. Yine örgütsel destek sağlayan örgütlerdeki işgörenlerin örgüt açısından olumsuz olan davranışları (işe geç gelme, işte devamsızlık, işten ayrılma niyeti, stres, çatışma v.b.) sergileme eğilimi de azalır. Örgüte karşı bu ve bunu gibi olumlu yanlarından dolayı örgütsel desteğin sağlanması ve bu desteğin işgörenler tarafından algılanması örgütler açısından büyük bir önem arz etmektedir.

### **1.2.3. Örgütsel Desteği Etkileyen Faktörler**

Örgütsel desteği etkileyen çalışmalara baktığımızda genelde bu faktörler üç başlık altında toplanmaktadır. Bunlar;

- Bireysel Faktörler

- Yaş
- Eğitim
- Cinsiyet
- İşgörenin Çalışma Süresi
- Örgütsel Faktörler
  - Örgütsel Adalet
  - Örgütsel Ödüller
  - Amir Desteği
- İşin Yapısıyla İlgili Faktörlerdir.

### **1.2.3.1. Bireysel Faktörler**

İşgörenlerin örgütsel desteklerini etkileyen bireysel faktörler literatürde yaş, eğitim, cinsiyet ve işgörenin çalışmış olduğu süre olarak dört boyutta ele alınmıştır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 714)

#### **1.2.3.1.1. Yaş**

İşgörenler açısından algılanan örgütsel desteği etkileyen bireysel faktörlerden ilki olan yaş boyutunun, örgütsel destek ile ilişkisi net olarak ortaya koyulamamıştır. Yapılan bazı araştırmalar incelendiğinde, işgörenlerin yaşları ilerledikçe örgütsel destek algılarının da artacağı yönünde çalışmalara ulaşılmıştır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 714, Yoon ve Lim, 1999: 936, Selçuk, 2003: 61). Bazılarına göre ise durum bunun aksinedir. İşgörenin yaşı ilerledikçe algıladığı örgütsel destek azalmıştır (Currie ve Dollery, 2006: 747; Welchans, 1995: 102; Kalağan, 2009: 17)

Örneğin bir işgören, iş yerinde belirli bir yaşa kadar çalışıp terfi hakkı kazanmış ise bu işgörende algılanan örgütsel destek daha yüksek olacaktır. Ancak yine aynı işgören, işyerinde çalıştığı yıllar boyunca strese maruz kalıp, tükenmişlik hissederse o işgörendeki örgütsel destek algısı da düşük olacak ve örgütün desteğini hissetmeyecektir. Yine bireylerin iş ortamlarında kurmuş oldukları sosyal ilişkilerde onların destek algılarına etki edecektir. Hem yöneticileri ile hem örgüt ile hem de

çalışma arkadaşları ile kurulan bağın sağlam olması işgörenin algılamış olduğu desteği olumlu yönde etkileyecektir (Selçuk, 2003: 61).

#### **1.2.3.1.2. Eğitim**

Örgütler, genellikle iyi eğitim almış işgörenlerine karşı daha ilgili davranarak onlara fırsat verme ve kendilerini geliştirme yolunda daha fazla destek verirler. Özellikle üniversite eğitimi alıp, kendini iyi eğitmiş işgörenlerine terfi önceliği tanıyarak onların destek algılarına etki etmektedirler. Rhoades ve Eisenberger' in 2002 yılında yapmış oldukları çalışmada da benzer sonuçların ortaya çıktığı görülmüştür. Araştırma sonucunda eğitim düzeyi ile işgörenlerin örgütsel destek algıları arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 708). Ancak Akalın'ın yapmış olduğu çalışmada eğitim düzeyinin yükselmesi sonucu örgütten beklentilerin arttığı yönünde bir görüş ortaya atılmış ve lise mezunu işgörenlerin, üniversite mezunu işgörelere oranla örgütün desteğini daha fazla hissettikleri sonucuna ulaşılmıştır (Akalın, 2006: 105).

#### **1.2.3.1.3. Cinsiyet**

Cinsiyet ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkiye bakıldığında erkek işgörenlerin kadın işgörelere kıyasla örgütsel destek algılarının daha fazla olduğu sonucu karşımıza çıkmıştır (Yoon ve Thye, 1998: 306; Johlke, Stamper ve Shoemaker, 2002: 128; Welchans, 1995: 135; Amason ve Allen, 1999:965). Johlke ve arkadaşlarının 2002 yılında yaptıkları çalışmada benzer sonuç elde edilmiştir. Kadın işgörenlerin erkek işgörelere oranla daha düşük örgütsel destek algılamalarının nedeni, örgütlerde genellikle erkek işgörenlerin daha fazla olduğu ve bu yüzden örgütlerin kadın işgörenlerden ziyade erkek işgörenlerle daha fazla ilgilenip onları daha fazla desteklediği nedenine dayandırılmıştır. Yine kadın işgörenlerin daha az destek algılamaları erkeklere nazaran daha az örgütsel destek deneyimi yaşamalarına bağlanmıştır (Johlke, Stamper ve Shoemaker, 2002: 128).

Yine 1999 yılında Amason ve Allen'in yaptığı araştırmada erkek işgörenlerin kadın işgörelere oranla iş ortamındaki iletişim becerilerini algılamaları ve işyerindeki çalışma arkadaşları ve yönetimle iletişim ilişkileri, kadın işgörelere göre daha kaliteli



olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu yüzden kadın işgörenlerin örgütsel algıları erkek işgörenlere göre daha düşük olmaktadır (Kalağan, 2009: 18).

#### **1.2.3.1.4. İşgörenin Çalışma Süresi**

İşgörenlerin örgütte geçirdikleri hizmet yılları arttıkça algıladıkları örgütsel destek düzeyleri de daha yüksek olur. Çünkü işgören örgütüne karşı olumlu düşünceler içerisine girmiş ve örgütte uzun yıllar kalmayı tercih etmiştir. İşlerinden memnun olan işgörenler, örgütlerinden ayrılmamayı tercih ederler ve örgütün desteğini yanlarında hissederler. Bu yüzden işgörenin örgütte geçirmiş olduğu hizmet süresi ile algıladığı örgütsel destek arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır (Wayne ve Liden, 1997: 102; Rhoades ve Eisenberger, 2002: 701; Zagenczyk, 2001). Hizmet süresi çok olan kıdemli işgörenin, hizmet süresi az olan işgörene göre örgütsel destek algısının daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 701).

Ancak bazı araştırmalarda hizmet süresi ile algılanan örgütsel destek arasında negatif ilişkinin olduğu da görülmüştür (Currie ve Dollery, 2005; Yoshimura, 2003; Fuller, v.d.,2006; Akalın, 2006). Bunun nedeni iyi, hoşgörölü ve birbirini destekleyen davranışların zamanla yıpranması ve işyerinde işgörenler arasında karşılıklı çatışmaların meydana gelerek huzursuz bir ortamın ortaya çıkmasıdır (Akalın, 2006: 106).

#### **1.2.3.2. Örgütsel Faktörler**

Algılanan örgütsel desteği etkileyen örgütsel faktörleri, örgütsel adalet, ödüller ve amir desteği olmak üzere 3 grupta toplayabiliriz.

##### **1.2.3.2.1. Örgütsel Adalet**

Kişilerin örgütleri içerisinde meydana gelen uygulamalar ile ilgili olarak adalet algılamaları, örgütsel adalet olarak tanımlanmıştır (Greenberg, 1996: 24). Bu kavram örgütsel desteği etkileyen en önemli faktörlerden birisidir. Yapılan birçok araştırmada örgütsel destek ile örgütsel adalet arasında pozitif yönde ve güçlü ilişkilerin olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 708; Masterson v.d., 2000: 741; Tekleab v.d., 2005: 152; Moorman v.d., 1998: 355).

Örgütsel adalet ile örgütsel destek arasındaki ilişki ve birbirleri üzerine olan etkileri incelenirken, örgütsel adaletin genellikle üç boyutu üzerinde durulmuştur. Bunlar; dağıtım adaleti, etkileşim adaleti ve işlem adaletidir. Dağıtım adaleti, işgörenlerin örgütte dağıtılmakta olan ödül ve kaynakların nasıl paylaştırıldığına dair adalet algılamaları ile ilgili bir kavramdır (Jawahar, 2002: 813). Etkileşim adaleti, örgütteki kişilerarası ilişkilerin oluşmasındaki iletişime ilişkin adalet algısı olarak tanımlanırken (Karriker ve Williams, 2009: 115), kararların alınmasında izlenen yollar ve süreçlerle ilgili adalet algılaması da işlem adaleti olarak tanımlanır (Konovsky, 2000: 492).

Örgütsel adalet boyutu, işgörenler ile örgüt arasında sıkı bir güven bağı oluşturan kavramdır. İşgörenlerin adalet duygusunu algılamaları ile örgütlerine karşı olan güven hisleri de artacak bu da beraberinde onların örgütün amaçlarına ulaşmada göstermiş oldukları çabaların karşılıksız kalmayacağı inancını geliştirecektir. Çabalarının karşılıksız kalmayacağına ve örgütten yarar sağlayacaklarına inanan işgörenler, kendilerini örgüt karşısında değerli hissedecek, uygulanan adil politikalar sayesinde de algıladıkları örgütsel destekleri olumlu yönde etkilenecektir. Shore ve Shore 1995 yılında yaptıkları çalışmalarında bu gibi nedenler sayesinde işgörenlerde hem dağıtımsal hem de işlemsel adaletin örgütsel destek ile pozitif yönlü bir ilişki içerisinde olduğunu vurgulamışlardır (Zagenczyk, 2001: 19).

Yine 2009 yılında yapılan bir araştırmada da benzer sonuç ortaya çıkmıştır. İşlem adaleti ve dağıtım adaletinin, örgütsel destek ile pozitif yönlü ilişkili olduğu ve ek olarak işgörenler tarafından algılanan örgütsel desteğin, örgütsel adalet ve iş tatmini arasında da ara değişken etkisine sahip olduğu belirlenmiştir (Çakar ve Yıldız, 2009: 85).

İşgörenler tarafından örgütün kaynak ve ödüllerin dağıtımında adaletli davranması, iletişimin ve kararlara katılımın adil bir sistemde yürütülmüş olması onların örgütlerinin desteğini hissetmesine yardımcı olacak ve örgütlerine karşı bağlılıklarını geliştirecektir. Örgütün desteğini adalet sistemi içerisinde hisseden işgören, faaliyetlerinde daha verimli olacak, işten ayrılma, iş devamsızlığı, stres gibi örgütler için istenmeyen davranışlardan da uzaklaşacaktır. Adalet algısı ile yaptığı işin karşılıksız

kalmayacağına farkında olan işgörenlerin motivasyonlarında artacak ve buna bağlı olarak örgütlerin performans ve verimlilikleri de artacaktır.

#### **1.2.3.2.2. Örgütsel Ödüller**

Ödül, işgörenlerin ihtiyaçlarının giderilmesi ve onlardan beklenen çabanın daha yüksek düzeye çıkarılması için örgütler tarafından verilen özendirici karşılıklar olarak tanımlanabilir (Balcı, 2002: 137).

İnsanların karşılanması gereken ihtiyaçları vardır ve bunları karşılayacak olan ödüllerin değeri de onlar için önem arz eder. İşgörenler açısından onları özendirecek olan her şey ödül olarak algılanabilir. Yapılan çalışmalarda algılanan örgütsel destek ile ödül arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Bu yüzden örgüt yöneticilerinin, işgörenlerin ödül olarak ne istediklerini, ne kadarlık ödülün onları tatmin edeceğini iyi bilmesi gerekir. Bu sayede işgörenlerin yaptıkları işlerin karşılıksız kalmayacağı hissini uyandırarak onları tatmin edilebilir düzeye çıkarabilirler (Guilford ve Gray, 1970: 159).

Örgütler, işgörenlerine yaptıkları işler karşılığında ödül için fırsatlar sağlayacak ve işgörenlerde bu yüksek itibarı algılayarak örgütün desteğini hissedeceklerdir. Bu bakımdan örgütsel ödüller işgörenlerin desteği üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Eisenberger v.d., 2004:213). Yine örgütsel destek bakış açısına göre, işgörelere uygulanan terfiler, iş zenginleştirmeleri ve verilen fazla ücretler onların örgütlerini daha olumlu değerlendirmelerine yol açacak ve bu sayede algıladıkları örgütsel destekte artacaktır (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

#### **1.2.3.2.3. Amir Desteği**

Örgütteki işgörenlerin güvendiği ve saygı gösterdikleri kişiler olan amirler, paydaşlarının işyerinde faaliyet gösterirken onların azimlerini artırıp, çalışma gönüllülüğü sağlayan kişiler olarak tanınmaktadır (Taşçı ve Eroğlu, 2008: 26). Örgütsel destek sağlamada önemli bir yere sahip olan amirler tarafından işgörelere sağlanan destek, işgörelere ile örgüt arasında bir bağ oluşturarak, ilişkilerin gelişmesi yönünde örgüte olumlu katkılar sağlar. İşgörelere örgüt temsilcileri ve diğer tüm birimlerden

gelen olumlu davranışları amir desteği ile birleştirerek örgütsel destek algılarında olumlu gelişmeler ortaya çıkarırlar (Eisenberger vd., 2002: 566).

Örgüt tarafından işgörenlere benimsetilen örgütsel destek algısının yüksek olması, onların işyerinde daha fazla emek harcamalarını ve yapılacak işlerde birbirlerine yardımcı olmalarını sağlayacaktır. Örgütün sağlamış olduğu bu destek işgören tarafından amir desteğinin artması ile de sonuçlanacaktır (Shanock ve Eisenberger, 2006).

Yapılan çalışmalarda da görülmüştür ki, amirlerin sağlamış oldukları destek ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır (Eisenberger v.d., 2002; Rhoades v.d., 2001). Amiri ile sağlam ilişkiler kuran işgörenler, onların desteğini alarak örgütün amaçlarını kendi amaçları gibi benimser ve örgütün amaçlarına ulaşmada çaba sarfederler. Amir desteği ile örgütlerine güvenen işgörenler, bu sayede örgütlerine karşı algıladıkları örgütsel destekleri de yükseltmiş olur.

Amirler tarafından sağlanan destek, işgörenlerin sosyo- duygusal ihtiyaçlarının da karşılanmasına yardımcı olur ve bu ihtiyacın karşılanması onlar tarafından olumlu olarak algılanır. Bu da işgörenlerin amirlerinin kendilerine her koşulda yardımcı olacağına dair inanç geliştirip, örgütlerine inanıp örgütsel destek algılamalarını sağlar (Eisenberger v.d., 2002).

### **1.2.3.3. İşin Yapısı ile İlgili Faktörler**

Örgütün büyüklüğü, kültürü, iklimi, iş güvenliği, özerklik gibi kavramları içerisine alan iş yapısı, algılanan örgütsel destek üzerine güçlü bir şekilde etki etmekte ve bu kavramların işgörenler tarafından olumlu algılanması, onların örgütsel destek algılarını artırmaktadır (Allen v.d., 1999).

İşgörenlerin yaptıkları işin yapısını iyi algılamaları ve işlerine bir anlam yüklemeleri de onların örgütsel destek algılarına etki etmektedir. İşgörenlerin yaptıkları uygulamaları anlamlı bulması, örgütü geliştirici, yararlı ve ödüllendirici olarak görmeleri anlamına gelir. Yaptığı işi kendi çıkarına uygun olarak gören işgören, sonuç olarak örgütün kendi katkılarına daha çok değer vereceğine inanır ve bu sayede algılanan örgütsel destekte artar (Selçuk, 2003: 18).

#### 1.2.4. Örgütsel Desteğin Sonuçları

Örgütsel desteğin sonuçlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;

- Örgütsel Bağlılık,
- Performans,
- İş Tatmini,
- İşten Ayrılma Niyeti,
- Stres,
- Örgütsel Vatandaşlık Davranışı,

##### 1.2.4.1. Örgütsel Bağlılık

2002 yılında Eisenberger ve Rhoades tarafından geliştirilen çalışmada örgütsel bağlılık işgörenler tarafından algılanan örgütsel desteğin sonuçlarından birisi olarak belirtilmiştir. İşgörenlerin örgütleri tarafından desteklenmesinin onların sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşıladığını belirten Eisenberger ve Rhoades, örgütsel desteğin özellikle duygusal bağlılık meydana getirdiğini vurgulamışlardır (Eisenberger vd., 2002:698).

Örgütsel bağlılığı, işgörenlerin örgüt için yüksek çaba harcama arzusu içerisinde olup, örgütün bir üyesi olarak kalma isteği ve örgütün amaç ve değerlerine olan inançlarından oluşan bir bütün olarak tanımlayabiliriz. Buchanan'ın yaklaşımına göre örgütsel bağlılık, örgütle özdeşleşip işi benimseme, örgüte sadık kalma unsurlarından oluşan bir bütünü ifade eder (Yüceler, 2005: 55).

İşgörenler örgütleri tarafından desteklendiklerini algıladıkları takdirde, örgüte karşı minnettarlık duygusu içerisine düşeceklerdir. Bu da onların bağlılıklarını güçlendirecek ve örgüte karşı daha bağlı bir hale geleceklerdir. Bu anlamda algılanan örgütsel destek, örgütsel bağlılığın bir belirleyicisi olacaktır (Shore ve Tetrick, 1991: 637; Bishop vd.,2000: 1116; Yoon ve Thye, 2002: 99).

##### 1.2.4.2. Performans

Örgüt içerisinde algılanan örgütsel desteğin yüksek olması, işgörenlerin iyi bir performans sergileyip bu performanslarının örgüt tarafından olumlu bir şekilde

değerlendirileceğine ve yaptıkları katkının karşılıksız kalmayarak ödüllendirileceğine dair olan inançlarını artırmaktadır (Mearns ve Reader, 2008: 390).

Örgütlerin işgörenler üzerinde destek sağlaması ve örgütte algılanan bir destek politikası geliştirmesi, verilen sorumlulukların ötesine geçerek, olumlu faaliyetleri ve işlerde gösterilen performansı olumlu olarak etkileyebilir. İşgörenlere yardım etme, örgütü ve işgörenleri doğabilecek risklerden koruma, işgörenlerin ihtiyaçlarına karşı duyarlı olma, öneriler sunup, örgüte yararlı olabilecek bilgi ve becerileri örgüte kazandırma yoluyla işgören güveni sağlanır ve işgörenler performanslarını belirlerken bunları göz önüne alarak daha fazla çaba ortaya koyarlar (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 702).

Örgütsel destek kuramına göre, işgörenlerin performansları ile algılamış oldukları örgütsel destek arasında pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur. Sergileyeceği yüksek performansın, algılanan örgütsel destek sayesinde alacağı ödülü etkileyeceğinin farkında olan işgören, sonuç olarak örgütün amaçlara ulaşmasında daha fazla performans ortaya koyacaktır (Eisenberger v.d., 2004:213).

#### **1.2.4.3. İş Tatmini**

İşgörenlerin örgütte bulunmuş oldukları ortam hakkında olumlu veya olumsuz olan duygularının tümü iş tatminini oluşturur. Hem işgören hem de örgütler açısından önemli bir kavram olan iş tatmininin sağlanması, işgörenlerin örgütte uyumlu ve mutlu çalışmalarını sağlayacaktır. Tatmin olarak çalışan işgören örgüte karşı daha fazla hizmet verecek ve örgütte güç birliği oluşturulacaktır. Bunun aksi meydana geldiğinde yani işgören tatminsizlik hissettiğinde ise, işe karşı tepkili olacak ve hem işgören performansı hem de örgüt performansı bu durumdan olumsuz olarak etkilenecektir (Erogluer, 2004: 67).

Araştırmalar incelendiğinde işgörenlerin iş tatminleri ile algıladıkları örgütsel destek arasında pozitif bir ilişkinin olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Örgütsel destek ile işgörenlerinin sosyo duygusal ihtiyaçlarını karşılayan örgütler bu sayede onların tatmin duygularına da olumlu etki etmektedirler (Eisenberger v.d., 2004: 213).

2003 yılında Stamper ve Johlke'nin satış personelleri üzerinde yapmış oldukları çalışmada da iş tatmini ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif bir ilişkinin olduğu

yani işgörenlerin örgütsel destek üzerinde algılamalarının artığında daha fazla tatmin oldukları sonucu ortaya çıkmıştır (Stamper ve Johlke, 2003: 580).

#### 1.2.4.4. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, çalışanların iş koşullarından tatminsiz olmaları durumunda göstermiş oldukları yıkıcı ve aktif eylemler şeklinde tanımlanabilir (Gül vd., 2008: 3).

İşgörenler, örgütleri tarafından desteklendiklerini hissedip istek ve ihtiyaçlarının karşılandığını algıladıklarında örgüte karşı olan ayrılma niyetlerini veya başka bir işte çalışma düşüncesi azaltacaklardır. Bunun nedeni işverenlerinin güçlü değişim ilişkilerine sahip olmasıdır. Bunun yanı sıra algılanan örgütsel desteğin yüksek düzeyde meydana gelmesi, işgörenlerin işe daha düzenli olarak giderek örgütün amaçlarına daha çabuk ulaşip, daha başarılı olması inancını işgörelere kazandırır (Zagenczyk, 2006).

Çalışanların işe devam kararı aynı bağlamda işten ayrılma niyeti ile doğrudan ilişkili bir karardır. Çalışanların algıladıkları sosyal destek, işe devam kararında etkili olduğu düşünülen stres seviyesini de düşürmektedir (Johnson ve Johnson, 1989).

2002 yılında Rhoades ve Eisenberger'ın yaptıkları meta analiz çalışmasında algılanan örgütsel desteğin, hem işe geç gelme davranışı ile hem de işten ayrılma niyeti ile negatif olarak ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır (Rhoades ve Eisenberger, 2002:698).

1990 yılında Eisenberger v.d. yapmış oldukları çalışmada örgüt tarafından işgörenlerin çıkarlarının gözetilmesi, onların talep ve şikâyetlerinin dikkate alınarak örgüte olan katkılarının değerlendirilmesi işgörenlerde örgütsel destek algısını ortaya çıkarmaktadır. Bu şekilde ortaya çıkan örgütsel destek algısı, işgörenleri örgüte karşı daha bağlı kılar ve bu sayede çalışanların işten ayrılma niyetleri negatif yönde etkilenir. Yine yapılan bu çalışmada algılanan örgütsel desteğin, işgörenlerin işe devam ve performans gibi örgüt için olumlu olan konularda artırıcı etki yaptığı sonucu ortaya çıkarken, onların işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi davranışlarını da azalttığı belirlenmiştir (Eisenberger v.d., 1990: 53).

#### 1.2.4.5. Stres

Türk dil kurumunda “duygusal gerilim” olarak tanımlanan stresin örgüt ortamında işgörenler tarafından yaşanması, iş stresi olarak ifade edilmektedir. Örgüt içerisinde yaşanan stres seviyesi iş niteliğine, iş dışında gelişen faktörlere ve işgörenlerin kendi yapılarına göre farklılıklar göstermektedir (Güçlü, 2001: 92).

Algılanan örgütsel destek ile stres arasında yapılan araştırmalarda ikisi arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğu tespit edilmiştir (Eisenberger v.d., 2004: 213). İşgörenler yaptıkları iş ile ilgili örgütlerinden ve yöneticilerinden destek gördükleri zaman iş üzerindeki baskılarında azaldığı inancı içerisinde girecek ve faaliyetlerini gerçekleştirirken stres duygusunda azalmalar meydana gelecektir.

#### 1.2.4.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

İşgörenlerin örgütün biçimsel yollarla belirledikleri zorunlulukların ötesine geçerek, kendilerinden beklenen ve istenenden daha fazlasını yapma yolunda gönüllü olarak istek göstermeleri (Greenberg ve Baron, 1997: 372) olarak tanımlanan örgütsel vatandaşlık davranışı ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır (Shore ve Wayne, 1993: 777).

İşgörenlerin çıkar ve faydaları için örgüt tarafından gönüllü olarak geliştirilen politikalar ve uygulamalar doğrultusunda işgörenlerinde örgütlerine karşı olan örgütsel vatandaşlık davranışları artmakta ve kendi performanslarının üzerine çıkarak örgütün çıkarları doğrultusunda daha fazlasını yapma istekliliği içerisinde girerler.

Bunun yanı sıra örgütsel desteğin sayesinde artan örgütsel vatandaşlık davranışı işgörenler arasındaki iletişime katkı sağlayarak onların birbirlerine yardım etme davranışını geliştirir. İşgörenlerin moralini artırarak gruba bağlılığı geliştirir ve örgüt ortamını çalışanlar için daha çekici hale getirir (Podsakoff ve MacKenzie, 1997).

Örgütsel vatandaşlık davranışını 5 boyutta ele almak mümkündür. Bunlar; özgecilik, sivil erdem, nezaket, centilmenlik ve vicdanlılıktır. Özgecilik kavramı işgörenlerin örgüt ile alakalı olan görev ya da sorunlarda karşılık beklemeden örgüt üyelerine yardımcı olmayı ve sorunların çıkmasını engellemeye yönelik gönüllü davranışlarını ifade ederken sivil erdem boyutu örgüte karşı bir bütün olarak bağlı



kalmayı ve yüksek düzeyde ilgiyi belirtir. Üçüncü boyut olan nezaket boyutu örgüt üyeleri tarafından ortaya çıkan sorunların bireylerin haklarının korunarak önüne geçilmesi veya azaltılması ile ilgili gönüllü davranışları ifade eder (Organ, 1988: 14). Hoşgörü temelli olan centilmenlik boyutu ise işgörenlerin kendi aralarında ya da yöneticileri ile aralarında oluşan rahatsızlıklardan şikâyetçi olmadan bu sorunları pozitif bir şekilde karşılamak ve çözüme ulaştırmada gönüllü davranışlar sergilemek olarak tanımlanabilir. Son boyut olan vicdanlılık ise işgörenlerin işleri yaparken daha fazla çaba harcaması ve yüklenen rol tanımlamalarının ötesine geçme yönündeki gönüllü davranışlarını içerir (Podsakoff vd., 2000: 524).

### **1.3. ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI**

Çalışmamızın bu kısmında temel değişkenlerimizden örgütsel güven kavramı, güven modelleri, örgütsel güvenin boyutları ele alınmıştır.

#### **1.3.1. Örgütsel Güven Tanımı**

Örgütsel güven tanımına geçmeden önce konunun bütünlüğünün sağlanabilmesi açısından güven kavramını açıklamakta fayda vardır. İnsanlığın var olduğu andan itibaren sosyal ilişkiler üzerinde çok derin etkisi olan ve insanlar için vazgeçilmez olan güvenin, yokluğu halinde sosyal yapıda bozulmalar meydana gelecek ve oluşan ilişkilerin sürdürülmesi çok zor bir hale gelecektir (Baltaş, 2000: 57).

Bireyler arasındaki ilişkilerde çok önemli bir yeri olduğunu belirttiğimiz güven, soyut nitelikli bir kavramdır. Bu soyut niteliğinden ötürü güven insanlar tarafından hissedilerek belirlenir. İnsanlar arasında meydana gelen güven, onların davranışları, tutumları, değer yargıları, sosyal yapı içerisindeki ilişkileri ve onların karşı taraftan beklentileri doğrultusunda oluşur ve şekillenir (Asunakutlu, 2002: 2).

Güven, farklı boyutları, farklı tipleri ve belirleyicileri olan karmaşık bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Sosyal ve ekonomik ilişkilerde çok önemli yeri olan güvenin insanlar ve gruplar arasındaki ilişkilerde belirleyici bir rol oynaması, kültürleri, yönetsel faaliyetleri, sosyal, ekonomik ve politik değişimleri anlamada bizlere yol göstermesi sosyal bilimciler tarafından ilgi gösterilen bir kavram olarak değerlendirilmesine neden olmuştur (Erdem ve İşbaşı, 2000).

En genel anlamı ile güven, bireyler arasında dürüstlük ve doğruluğa dayalı bir kavram olarak algılanmaktadır (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011: 47).

Griffin'e göre güven, ortaya çıkan riskli durumlar karşısında insanların arzuladıkları amaçları elde edebilmek için bir kişinin beklentileri doğrultusunda davranışlar sergileyeceğine veya bir olayın ortaya çıkacağına dair inanç olarak tanımlanmaktadır. Bir başka araştırmacı Heimovics' e göre ise güven, insanların diğer insanlardan ya da gruplardan özverili ve yararlı davranacaklarına karşın beklenti içerisine girmesi durumudur (Demircan ve Ceylan, 2003). Yine bir başka tanımlamaya göre güven, karşı tarafın meydana getirdiği tutum ve davranışların doğru, yeterli, tutarlı, açık ve net olması doğrultusunda oluşan beklenti anlamına gelmektedir (Tüzün, 2006: 10). Yapılan tanımlamalar ve açıklamalar güven kavramının bazı özelliklere sahip olduğunu göstermektedir.

Bunlar (Hosmer, 1995);

- Güvenin meydana gelmesi için karşılıklı iki tarafın olması,
- İki tarafın meydana getirdiği tutum ve davranışların karşılıklı bağımlılık yaratması,
- Bu ilişkilerin iki tarafa da yarar sağlaması gerekmektedir.

Çağımızda küreselleşmenin oluşturduğu etki ile birlikte çevresel ve ekonomik piyasalarda meydana gelen değişimler, belirsizlikler ve artan rekabet gibi değişkenler güven kavramının da örgütsel açılarından önem kazanmasına neden olmuştur.

Aynı zamanda örgütlerin esnekliğe ve birbirleri ile olanışbirliğine ihtiyaçlarının artması, işgörenlerin örgütler açısından önemli bir pozisyona gelmesi, onlarla olan ilişkilerin kalıplarının değişmesi ve örgüt içerisinde takım çalışmalarının önem kazanması gibi faktörler, örgütlerde güven olmaksızın hedeflerin gerçekleştirilemeyeceğini ortaya koymaktadır. Yine ilişkilerin etkili bir şekilde devam etmesini sağlayan önemli unsurlardan birisi olan güvenin karşılıklı bir şekilde örgütlerde bulunması hayati bir önem taşımaktadır (İşcan ve Sayın,2010:196).

Son yıllarda yapılan araştırmalar incelendiğinde amaçlarına en iyi şekilde ulaşan ve en iyi işleyişe sahip olan örgütlerde örgütsel güvenin var olduğu ve bu uyumun sağlanması durumunda da kurumsal başarının ortaya çıkacağı görülmektedir (İslamoğlu, v.d., 2007: 22). Yine günümüz hiper rekabet dünyasında, örgütlerin sürdürülebilir

rekabet üstünlüğü kazanmaları ve amaçlarına ulaşmada olumlu örgütsel çıktılar elde edebilmeleri, aralarında sıkı güven bağları kurulmuş ve birbirlerine destek olan işgörenlerle sağlanabilir. Bunu sağlayamayan örgütlerde ise işgörenlerde verimsizlik, stres, tatminsizlik gibi örgüt açısından istenmeyen olumsuz duygular ortaya çıkabilir (Akyan, 2007: 159).

Bu ve bunun gibi nedenlerden dolayı örgütsel güven, örgütlerin devamlılığı ve başarısı açısından önemli bir yer teşkil etmektedir ve incelenmesi gerekmektedir. Örgütsel güven kavramı birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Literatürde karşımıza çıkan bazı örgütsel güven tanımlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

- Örgütsel güven, işletme sahiplerinin veya yöneticilerinin işgörenlerine karşı dürüst olacaklarına ve onlara karşı vermiş oldukları taahhütleri yerine getireceklerine dair işgörenler tarafından inanç ve desteklerinin sağlanması durumudur (Gilbert ve Tang 1998: 321).
- Taylor'un yapmış olduğu tanımlamaya göre örgütsel güven, işgörenlerin iyiliği için işveren ile karşılıklı saygı ve nezaket çerçevesinde, birbiri ile uyumlu tutum ve davranışların bir sonucu olarak ortaya çıkan olgudur (Demircan ve Ceylan, 2003; 142).
- Örgütsel güven, işgörenlerin, grupların veya örgütlerin açık, dürüst, ilgili, inanılır olduğu inancı taşınması ve örgütün temel amaçlarından, norm ve değerlerinden, örgütün sergilemiş olduğu ilişki ve etkileşimlerdeki kültür yapısına ve iletişimine bakarak paydaşların haberdar olma istekliliğidir (Mishra, 1996: 270).
- İşgörenin, liderin doğru, açık ve dürüst olacağına ve vermiş olduğu taahhütleri yerine getireceğine karşı olan inancı ve örgütteki sağlanan olanaklara yönelik algı durumudur (Börü, v.d., 2007: 50).
- Tan ve Tan'a göre örgütsel güven, işgörenin örgütün kendisinin yararına çabalayacağına, ihtiyaçlarına karşı duyarlı olacağına veya en azından onun aleyhine davranmayacağına karşı inanç duyması durumudur (Erdem, 2003: 165).
- Yine başka bir tanımlamada örgütsel güven, yöneticilerin uzun dönemde örgütün temel amaçları üzerinde duracağına, başkalarının aleyhinde tavır

sergilemeyeceğine dair işgörenin inancı şeklinde tanımlanmıştır (Mishra ve Morrissey, 1990:447).

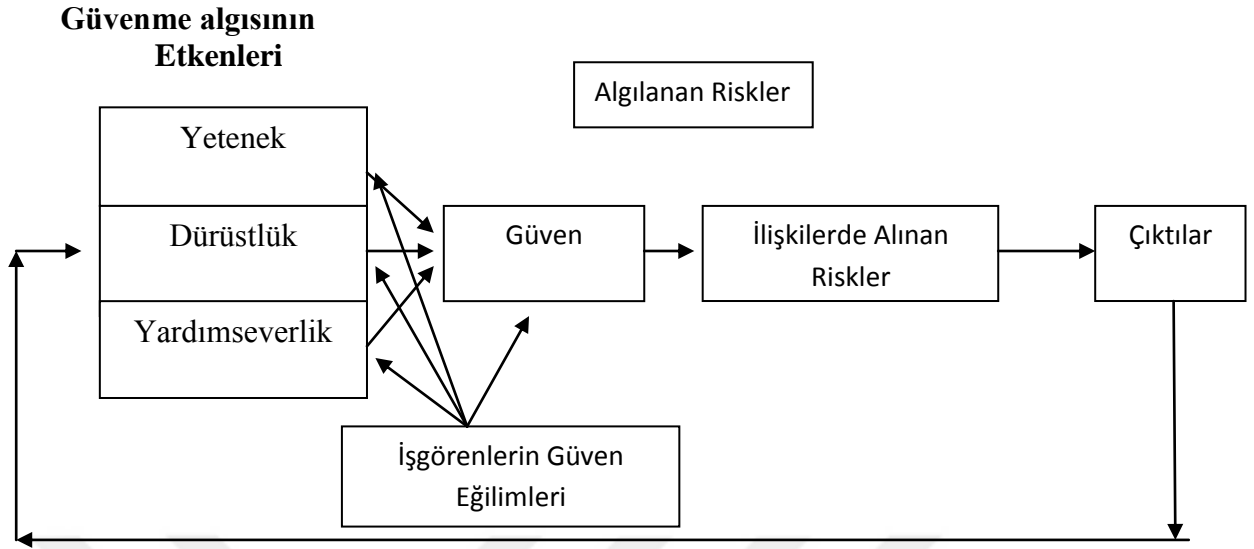
Yukarıdaki farklı tanımlamalar ışığında örgütsel güvenin, işgörenlerin örgüt içerisinde işverenleri veya yöneticileri ile karşılıklı iletişim ve etkileşimlerinin sağlanmasına yönelik inançlarının sağlamlığını ifade ettiği söylenebilir. Yine örgütsel güven, işgörenlerin bu etkileşim sonucunda örgütteki haklarının korunacağına, onlara karşı adaletli davranılacağına ve ihtiyaçlarının, isteklerinin örgüt tarafından karşılanacağına dair algısını ifade eder.

### **1.3.2. Örgütsel Güven Modelleri**

Örgütsel güvenin işgörenlerin bağlılıklarını artırarak onların iş tatminlerini artırıp, verimlilikleri üzerinde olumlu etkiler yarattığının anlaşılması üzerine örgütler, işgörenlerinden daha fazla yarar sağlamaya yönelik olarak onların güvenleri üzerine araştırmalar yapmaya yönlenmişlerdir. Özellikle güvenin neo-klasik dönemde örgütsel açıdan öneminin belirlenmesiyle birlikte birçok araştırmacı tarafından bu güvenin nasıl oluştuğunu ve örgütsel başarıda ne tür roller oynadığını açıklamaya çalışan çeşitli modeller geliştirilmiştir (Çetinel, 2008: 31). Bu kısımda literatürde yer alan farklı örgütsel güven modelleri incelenecektir.

#### **1.3.2.1. Mayer, Davis ve Schoorman' ın Örgütsel Güven Modeli**

Araştırmacılar bu örgütsel güven modelinde, örgüt içerisindeki karşılıklı olarak gelişen güven oluşumunda etkili olan özellikler üzerinde durmuşlardır. Bu modelde temel olarak bir kişinin etkileşim içerisinde olduğu diğer kişiye güvenme nedeni, güvenen ve güvenilen kişi arasındaki ilişki incelenerek belirlenmiştir.



**Şekil 1.1.** Mayer, Davis ve Schoorman'ın Örgütsel Güven Modeli (Mayer v.d., 1995: 715).

Yukarıda gösterilen modelde ilk unsur bireylerin güven eğilimidir. Güven eğilimini bireylerdeki bazı farklılıklardan ötürü birbirinden farklılıklar gösterebilir. İlk olarak akla gelen güven eğiliminin bireylerin karşısındaki bireylere isteyerek güvenmeleri olarak düşünülebilir. Ancak bu her zaman geçerli değildir. Bireylerin yaşamış oldukları deneyimleri, kültürleri, bireysel özellikleri gibi unsurlar bu eğilimin farklılaşmasına neden olur. Şöyle ki bazı bireylerin, toplumda kesinlikle güvenilmeyeceği aşikâr olan bireylere karşı güven duygusu besledikleri gözlemlenmiştir. Bu algının oluşmasında yukarıda bahsettiğimiz farklılıklar güven eğilimi üzerinde etki etmekte ve bu nedenden ötürü bireylerin güven eğilimleri değişkenlik göstermektedir.

Araştırma modelindeki ikinci unsur ise örgütsel güvenin karakteristik özellikleridir. Bunlar; yetenek, yardıms severlik ve dürüstlük olarak sıralanabilir. Yetenek, bireyin bazı alanlarda göstermiş beceri ve kabiliyet olarak tanımlanmaktadır. Bireyler belirli alanlarda özellikli yeteneklere sahiptirler bu yeteneklerini kullanarak o alanla ilgili etraflarındaki diğer bireylerin güvenlerini kendilerine doğru çekebilirler. Ancak onların belirli bir alanda uzman olmaları diğer tüm alanlarda da uzman olduklarını ortaya koymaz.

Yardımsaverliği bireylerin belli bir kar amacı gütmeyen diğerlerine iyi bir şeyler yapması olarak tanımlayan Mayer ve arkadaşları bunun güven yaratmada ve güven üzerinde olumlu etkileri olduğunu vurgulamışlardır. Dürüstlüğü ise yazarlar, kendisine güvenilen kişinin diğerlerinin düşünce ve inançlarına uygun bir şekilde hareket etmesi olarak tanımlamışlardır. Burada örgüt kültürü ile işğörenlerin değer ve inançları arasında uyum söz konusudur. Yine dürüstlük kavramı da güvenin sağlanmasında ve gelişmesinde bireylere yardımcı olmaktadır.

Oluşturulan modeldeki son unsur risk kavramıdır. Güven, risk alma ile bağlantılıdır ve araştırmacılar güvenin derecesi ile risk almanın birbiri ile doğru orantılı olarak hareket ettiğini ileri sürmüşlerdir. Güven ne kadar sağlamsa ve işğörenler tarafından kişiye ne kadar çok güvenilirse alınacak olan risklerde o derece kabul görecektir (Mayerv.d., 1995: 720).

### **1.3.2.2. Whitener ve Arkadaşlarının Yönetel Güvenilirlik Modeli**

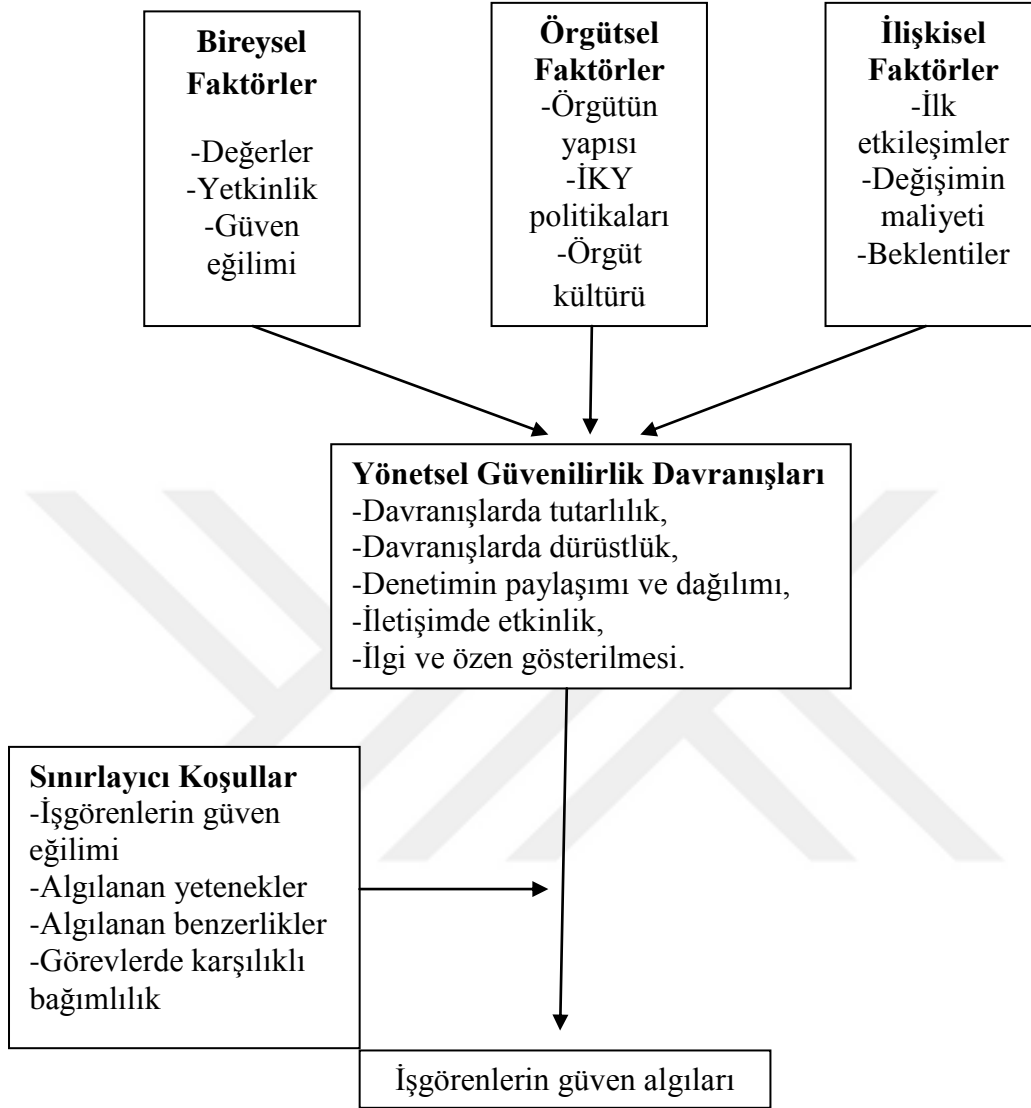
Whitener ve arkadaşlarının geliştirdikleri bu modelde güvenin oluşturulması yöneticilerin sorumluluğuna verilmiştir. Onların atacakları adımlar işğörenler üzerinde güvenin oluşmasını ve artmasını sağlamaktadır. Yönetel güvenilirlik modeli olarak adlandırılan bu modelde yöneticilerin sahip olmaları gereken beş unsurdan bahsedilmiştir. Bu beş unsur işğörenlerin yöneticilerine karşı olan güven seviyelerinin artmasına neden olacaktır (Whitenerv.d., 1998: 525). Bu unsurları sıralarsak;

- Davranışlarda Tutarlılık,
- Davranışlarda Dürüstlük,
- Denetimin Paylaşımı ve Dağılımı,
- İletişimde Etkinlik,
- İlgi ve Özen Gösterilmesi.

Yönetel güvenilirlik modelinde işğörenler üzerindeki güven derecesinin artmasını sağlayacak olan unsurlardan ilki yönetici davranışlarında gösterilen tutarlılıktır. Eğer yöneticiler benzer durumlar karşısında, geçmişte sergilemiş oldukları davranışları sergileyip tutarlılık gösterirlerse, işğörenler yöneticilerinin gelecekte nasıl davranışlar göstereceğini tahmin edebilir ve bu sayede güven düzeylerinde artış meydana gelebilir. Bir diğer unsur olan davranışlarda dürüstlük, yöneticilerin meydana

getirmiş oldukları davranışlar ile sözleri arasındaki uyumu ifade eder. Yöneticilerin doğruyu söylemesi ve vermiş olduğu sözleri yerine getirmesi onların davranışlarındaki dürüstlüğü gösterir. İşgörenlerin yöneticilerine karşı olan güvenlerini etkileyen bir diğer faktörde denetimin paylaşılması ve dağılımıdır. İşgörenlerin kararlara katılımı ve denetimin bir parçası olmaları, yöneticilerinin onlara karşı güven duygusu içerisinde olduğunu gösterir.

Yine örgütsel güven üzerinde olumlu etki yaratan bir diğer unsurda iletişimde etkinliktir. Yöneticilerin işgörenleri ile doğru ve etkin bir iletişim kurması güveni artırıcı bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Whitener ve arkadaşlarının yaptıkları güvenilirlik modelinde örgüt içerisinde işgörenlerin güveni üzerinde artırıcı bir rol oynayan son unsur, işgörelere gereken ilgi ve özenin gösterilmesidir. Yöneticilerin, işgörenlerin ihtiyaçlarına karşı duyarlı olup, onların ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçları gibi algılamaları ve ona göre bu ihtiyaçları karşılamaları, onların çıkarlarını korumaları, gereken ilgi ve özeni göstermeleri işgörenlerin yöneticilerine daha yüksek düzeyde güven duymalarını sağlayacaktır.



**Şekil 1.2.** Whitener ve Arkadaşlarının Yönetmel Güvenilirlik Modeli (Whitener v.d., 1998: 23).

### 1.3.2.3. Mishra'nın Güven Modeli

Güveni, işgörenlerin, grupların veya örgütlerin açık, dürüst, ilgili ve inanılır olduğu inancı taşıması ve örgütün temel amaçlarından, norm ve değerlerinden, örgütün sergilemiş olduğu ilişkilerde ve etkileşimlerdeki kültür yapısına ve iletişimine bakarak paydaşların haberdar olma istekliliği (Mishra, 1996: 270) olarak tanımlayan Mishra, modelinde dört farklı güven boyutuna yer vermiştir (Zalabak vd., 2000: 38).



Bunlar;

- Yeterlik,
- Açıklık,
- İlgililik,
- İtimat Edilirliktir.

Bu dört boyuta ek olarak 2000 yılında Zabalak ve arkadaşları özdeşleşmeyi de ekleyerek Mishra'nın güven modelinin boyut sayısını beşe çıkartmışlardır (Zabalakv.d., 2000: 35).

**Yeterlilik:**Bireylerin diğer bireylerden veya örgütlerinden beklenen standartları gerçekleştirebilme yeteneğine emin olma durumunu yansıtan yeterlilik, (Ovaice, 2001) Mishra'nın geliştirdiği modelin ilk boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır. İşgörenlerin liderlerinin yeterli olduklarına karşı inanç geliştirmeleri ve bundan emin olma durumlarını da kapsayan bu kavram, örgütler arası güven seviyesinde işgörenlerin örgütlerinin ne derecede başarılı ve etkili olduğu ve ne zamana kadar varlığını sürdürebileceği ile ölçülür. Bu değerlendirme örgüt içerisinde ise liderlerin işgörenler üzerinde oluşturduğu itimat derecesi ile ölçülür (Mishra, 1996).

**Açıklık:**Mishra modelindeki ikinci boyut açıklık boyutudur. Bu boyut Mishra'nın modelinde örgütler arası ve örgüt içerisinde güveni oluşturmada en önemli boyut olarak vurgulanmaktadır. Açıklık boyutu, örgüt içerisindeki paydaşların fikirlerini kolayca ifade edebilmeleri, kendilerini anlatabilmeleri veya gereken bilgiye rahat bir şekilde ulaşılabilirlik olarak tanımlanmıştır. Örgüt içerisinde açıklık boyutu ile birlikte işgörenler liderlerini daha dürüst ve şeffaf olarak algılayacaklar ve kendilerini daha da güvende hissedeceklerdir (Zabalak, v.d., 2000: 39, aktaran Tüzün, 2006: 38). Bu algıyı oluşturmak, örgütlerde liderler ve yöneticilere düşen bir sorumluluktur.

**İlgililik:**Modeldeki üçüncü boyut ilgililik boyutudur. Diğerlerinin refahına yönelik ilgiyi yansıtan bu boyut (Ovaice, 2001), işgörenler üzerinde içtenlik, şefkat ve açıklığı bir bütün haline getirerek onlarda bir ilgi algısı ortaya çıkarır (Zabalakv.d., 2000: 35). Mishra'nın tanımına göre ilgililik, birinin kendi menfaatleri ile diğerlerinin menfaatlerinin dengelendiği durumdur. Burada işgörenler, yöneticilerini onların istek, ihtiyaç, refah ve menfaatlerini güvence altına alan kişiler olarak görüp onlara karşı güven duymak isterler ve bu durumu ilgililik olarak algırlar. Bu ilgi algısı sadece alt-

üst ilişkilerinde değil aynı zamanda yatay pozisyondaki hiyerarşik yapı içerisinde de geçerlidir (Mishra, 1996: 270).

**İtimat Edilirlik:**Dördüncü boyut olarak karşımıza çıkan itimat edilebilirlik, tutarlı ve güvenilir davranış beklentisi ile ilgili olarak karşımıza çıkar ve güveni sağlamada önemli bir yere sahiptir. Çünkü örgütlerde söylemler ve söylemler doğrultusunda yapılan eylemler arasındaki tutarlılık ve bunların birbiri ile örtüşmesi işgörenler üzerinde güveni oluşturur (Zalabak v.d.,2000: 39). Yöneticiler ile işgörenler arasında meydana gelen itimata bağlı güven duygusu örgüt için alınacak kararlara ve iş ilişkilerine doğrudan etki edecek ve davranışları etkileyecektir.

**Özdeşleşme:**İşgörenin, yöneticilerle ve tüm örgüt ile kurduğu ilişkinin niteliği ile alakalı olan bu kavramın eklenme nedeni, işgörenlerin kişilikleri ile örgütün bir üyesi olma arasında nasıl bir bağlantı kurduklarını belirlemektir. Bu yüzden Zabalak ve arkadaşlarının bu modele eklediği özdeşleşme kavramını da açıklamakta yarar vardır. Örgüt içerisinde işgörenler, kişilikleri ile örgütü ne derece özdeşleştirirlerse onların güvenleri de o derece yüksek olacaktır. İşgörenlerin örgütleri ile özdeşleşme dereceleri, onların işe katılım ve ortak davranışlarının miktarı ile belirlenebilir. İşgörenlerin inandıkları değerlerin örgütlerinden yansıdığına farkına varmaları özdeşleşmeyi ortaya çıkarır. Eğer işgörenler örgütleri ile özdeşleşmek yerine örgütlerini yabancı görürlerse o zaman güven seviyesinde düşüş meydana gelecektir (Zalabak vd., 2010: 23).

Yukarıdaki boyutların açıklamalarından da anlaşılacağı üzere bu model içerisindeki öğeler sistematik bir şekilde birbirlerini etkilemekte ve birbirlerinden etkilenmektedir. Daha açık bir ifade ile bu modelle güven sistemleştirilmiş ve onu etkileyen öğeler sistemin parçaları haline getirilmiş olarak algılanmaktadır (Mishra, 1996).

### 1.3.3. Örgütsel Güven Boyutları

Güven üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde örgüt içerisindeki güven düzeylerini aşağıdaki gibi üç boyutta ele almak mümkündür. Bunlar;

- Örgüte Güven,
- Yöneticiye Güven,
- Çalışma Arkadaşlarına Güven.

Yukarıdaki boyutları incelediğimizde her ne kadar farklı ve birbirlerinden bağımsız görülsede aslında bunlar birbirlerini direk olarak etkilemekte ve iç içe geçmiş bir durumda görülmektedir. Yapılan çalışmalarda, bu üç güven faktörünün işörenlerde değişkenlik gösterdiği belirlenmiştir. Bir işörenin hem çalışma arkadaşlarına hem örgüte hem de yöneticilerine karşı güven düzeyi yüksek olabileceği gibi sadece örgütüne ya da sadece yöneticisine de güven duyabilir. Yine işörenin yöneticisini örgüte karşı sorumluluklarını yerine getiren biri olarak değerlendirip ona güvenmesi o işörenin güvenini örgüte karşı da geliştirmesini sağlayabilir. Örgüt, işörenlerine hak ettikleri değeri vermeyip onların ihtiyaçlarını karşılamadığı takdirde onların örgüte olan güven düzeylerini olumsuz yönde etkileyebilir.

İşörenler de oluşan güven boyutlarının sonuçlarında değişkenlik gösterebilir. Eğer işörenin liderine karşı olan güven düzeyi yüksek ise o kişi üzerinde oluşan iş tatmini, memnuniyet ve yenilikçi davranışlar sergileme eğilimi de yüksek olacaktır. İşören de örgüte karşı olan güven yüksek ise örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilenecek ve işören devir hızı düşecektir (Tan ve Tan, 2000: 241).

Aşağıda örgütsel güven boyutları sırası ile açıklanmıştır.

### **1.3.3.1. Örgüte Güven**

Örgüt içerisinde hem yatay ilişkilerin hem de dikey ilişkilerin temelini oluşturan örgüte güven, işörenlerin örgütün desteğine karşı olan algısı ve yöneticilerinin onların istek ve ihtiyaçlarına karşı ilgili olacağı, sözlerini ve vaatlerini yerine getireceği ve bunların ardında duracağına karşı geliştirdiği inanç olarak tanımlanabilir (Mishra ve Morrissey, 1990:445). Yani örgüte güven, işörenlerde bir nevi örgüte karşı oluşan inançtır. Bu inanç küçük ölçekli örgütlerde örgüt sahibine karşı geliştirilirken, daha büyük ölçekli örgütlerde örgütün kurumsal kimliğine ve yapısına karşı geliştirilir (Polat, 2009: 14).

İşörenlerin örgütlerine güven duymalarının nedeni, örgüt tarafından saygı görmeleri, yaptıkları katkının karşılıksız kalmadığı konusunda örgütüne olan inançlarının tam olması ve dağıtımlarda örgüt tarafından adil bir tavır sergilenmesidir. Örgüt içerisinde işörenler tarafından algılanan örgütsel destek yüksek ise işörenlerde ortaya çıkan tutum ve davranışlar, örgütün misyonu ile örtüşecektir. Yine örgüte karşı

geliştirilmiş olan bu güven, onların bağlılıklarını artıran yönde etkileyecek ve işgören örgüte karşı daha olumlu davranışlar sergileyecektir (Paine, 2007: 103).

İşgörenlerde örgütsel güvenin sağlanıp artırılabilmesi için yöneticilere bazı görevler düşmektedir (Joseph ve Winston, 2005:8).

Bunları sıralarsak,

- İşgörenlere verilmiş olan görevlerin tanımlamaları açık, anlaşılır ve net olmalı,
- İşgörenler arasında geliştirilen ilişkilerin kalitesi yüksek ve derin olmalı,
- İletişim yöntemleri doğru kurulmalı,
- Geliştirilmiş ortak amaçlar işgörenlere doğru ve anlaşılır olarak aktarılmalı,
- Örgüt,vizyon ve misyon geliştirmeli ve bunları işgörenler ile paylaşmalı,
- İşlerin yapılmasında örgüt içerisinde belli bir yeteneğin olduğuna işgörenler inandırılmalı,
- Yetki ve sorumluluklar zamanında ve doğru kişilere verilmelidir.

Yöneticiler bu ve bunun gibi faktörleri zamanında ve etkili olarak örgüt içerisinde sağlayabilirlerse işgörenlerde örgüte karşı olan seviyesi de yüksek olacaktır.

### **1.3.3.2. Yöneticiye Güven**

Günümüz küresel dünyasında örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edip ve ayakta kalabilmesi için insan kaynağı en önemli kaynak olarak görülmektedir. Bu kaynağın etkin ve verimli kullanılması örgütün başarısını sürekli kılacaktır. Bu kaynağı kullanacak ve iyi bir şekilde yönetecek olan kişiler ise yöneticilerdir. Yöneticiler örgüt içerisinde güven ortamı sağlayarak örgütler için olmazsa olmaz üretim faktörlerinden olan insan kaynağını daha verimli kullanacak ve onların örgütün işleyişinde daha da yararlı olmalarını sağlayacaklardır.

İşgörenlerin, nasıl davrandığı veya ne gibi eylemlerde bulunduğunu kestiremediği yöneticilerine karşı göstermiş oldukları hassasiyet olarak tanımlanan yönetici güveninin sağlanması yöneticilere düşmektedir (Tan ve Tan, 2000: 241).Yöneticilerin işgörenlerde güven duygusu geliştirebilmeleri için işgörenlerin kendilerini değer verilmiş hissetmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda yöneticiler

işgörenlerin ihtiyaçlarına ve isteklerine ilgili davranmalı ve onları değerli oldukları hissini vermelidirler. Yine bu güvenin sağlanmasında yukarıda açıklanan yöneticilik özelliklerinin de yöneticilerde mevcut bulunması ve bunların uygulanması gerekmektedir (İslam v.d., 2007: 32).

Bu uygulamalar doğrultusunda yönetici, işgörenine kendisine itaat ve iş yetkinliği boyutunda güven duygusu içerisine girerken, işgörende yöneticisine karşı yönetimde yetkinlik, adaletli davranış gibi konularda güven duygusu besler (Reyhanoğlu, 2006: 44). Örgüt içerisinde dediğimiz gibi yöneticilerin davranışları işgören üzerinde güvenin oluşmasını sağlar ve her zaman ilk adım yöneticilerden gelmelidir. Onlar sergilemiş oldukları tutum ve davranışlarla işgörenlerde güven oluşturur ve bu güveni güçlendirirler. Etkili ve doğru iletişime önem vererek onları destekleyen ve önemseyen tavırlar sergileyen yöneticiler bunların aksi yönünde davrandıkları zaman güven oluşumunu olumsuz etkileyecek ve işgörenlerin bağlılıklarını ve örgüte katılımlarını azaltacaklardır (Joseph ve Winston, 2005:7).

### **1.3.3.3. Çalışma Arkadaşlarına Güven**

Örgütsel güvenin üçüncü boyutu ise, işgörenlerin örgüt içerisinde paylaşımlarda bulunduğu ve ortak eylemler gerçekleştirdiği, çalışma arkadaşları ile iyi niyetlerine, birbirlerine karşı davranışlarına ve dürüstlüklerine yükledikleri inanç olarak tanımlanan çalışma arkadaşlarına karşı olan güvenidir (Cook ve Wall, 1980: 39).

Bu inanç onların eylemde bulunma istekliliklerini doğrudan etkiler. Çalışma arkadaşlarına karşı güvenin derecesinin yüksek olması onlarda iş tatminini sağlayacaktır. Çünkü işgörenler hayatlarının büyük bir kısmını iş arkadaşları ile geçirmektedirler. Eğer işgören çalışma arkadaşına itimat edip güveniyorsa, onun kendisine karşı dürüst olacağına, yanlış bilgiler vermekten kaçınacağına, işle ilgili durumlarda kendisini olumsuz şartlara maruz bırakmayacağına veya gereken bilgileri ondan saklamayacağına karşı bir inanç geliştirir. Arkadaşının her zaman iyi niyetli ve ahlaki davranışlar sergileyeceğine kendisini inandırır. Bu inançta onu işine ve arkadaşına daha bağlı bir hale getirir ve bu da motivasyonu ve tatmini artırır (İslam v.d., 2007: 38).

Yine bu sağlanan güven, işgörenler arasında sıcak bağların kurulmasına, örgüt içerisindeki işbirliğinin artmasına, kurulan ilişkilerin uzun soluklu olup, bilgi paylaşımı sağlanarak işgörenlerin karar süreçlerine katılmasına ve ortaya çıkan çatışmaların çözüme kavuşturulup örgütün performansının artmasına katkıda bulunur (Yılmaz, 2006: 55).

#### **1.3.4. Örgütsel Güvenin Sonuçları ve Yararları**

Günümüz belirsiz ve karmaşık dünyasında örgütlerde güven kavramı, bireyler, gruplar ve örgütler arası ilişkilerde oldukça önemli bir yer teşkil etmektedir. Örgütlerde oluşturulan güven algısının yüksek olması, işgörenler, yöneticiler ve örgütler açısından birçok olumlu gelişmeyi ortaya çıkarır. Öncelikle örgüt içerisinde olması gereken işbirliğini sağlayan en önemli etken algılanan güven düzeyidir. Bunun yanı sıra yine birçok olumlu gelişmeyi de beraberinde getirir. Yapılan araştırmalar incelendiğinde örgütsel güvenin örgütsel öğrenme, örgütsel bağlılık, sorumluluk alma istekliliği, iş tatmini, örgütsel özdeşleşme, verimlilik, grup ve bireysel performans, örgütsel vatandaşlık, toplam kalite gibi örgüt açısından yararlı olan birçok faktörde olumlu gelişmeler ortaya çıkardığı gözlemlenmiştir. Yine örgüt açısından olumsuz olan (çatışma, stres, işgören devir hızı, işten ayrılma, işlem maliyeti v.b.) birçok davranışında azalmasını sağlar. Örgütsel güvenin örgüt içerisindeki öneminin daha iyi anlaşılabilmesi için yukarıda saydığımız olumlu gelişmelerin kısaca açıklanması faydalı olacaktır.

Örgütsel güven, işgörenlerin sergileyebilecekleri fırsatçı davranışlara son vererek onlar arasındaki karmaşayı azaltmakta ve gelişen ilişkilerde işbirliğini teşvik etmektedir. Bu sayede örgüt içerisinde kurulan ilişkiler daha sağlam olmakta ve birbiriyle uyum içerisindeki işgörenler faaliyetlerinde daha etkin olabilmektedirler (Hardy v.d., 1998). Yine ilgili yazın incelendiğinde örgütsel güvenin birim performansı üzerine yaptığı olumlu etkileri inceleyen birçok araştırma yapılmıştır. Örnek olarak verecek olursak, Davis ve arkadaşlarının 2000 yılında gerçekleştirdikleri çalışmalarında yöneticilere karşı algılanan güvenin yüksek olmasının iş birimi performansını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Davis v.d. 2000:575).2007 yılında Yan ve arkadaşları tarafından geliştirilen çalışmada da işgörenlerin yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına olan güven algıları onların performanslarını etkilediği, eğer bu algı yüksek ise performansın olumlu etkilendiği belirtilmiştir.

Cho ve Park tarafından yapılan bir çalışmada güvenin örgütsel bağlılığa ve işgören memnuniyetine ilişkin sonuçları değerlendirilmiştir. Çalışmada örgütte işgören tarafından algılanan örgütsel güvenin yüksek olması işgörenin örgütsel bağlılığını ve işgören memnuniyetini olumlu olarak etkilediği sonucu çıkmıştır (Cho ve Park, 2011: 570). Aynı şekilde Güneşer'in 2002 yılında yapmış olduğu çalışmada da güvenin örgütsel bağlılık davranışının oluşmasına katkı sağladığı sonucu elde edilmiştir. Yazar, güven sonucunda örgütün amaçlarını kendi amaçları gibi benimseyip bu doğrultuda örgütü ile özdeşleşen işgörenin, örgüte olan bağlılık duygusunun artıracaklarını belirtmiştir (Güneşer, 2002). Berman'ın 1999 yılında yaptığı çalışmada, işgörenlerin örgüte olan güvenlerinin artması, onların işten ayrılma niyetlerini azalttığı görülmüştür. İşten ayrılma niyetlerinin azalması da işgörenlerin örgüte daha da bağlanması anlamına gelir (Berman, 1998: 303).

Güvenin işlem ve bilgi aktarımı maliyeti üzerine olan etkisine baktığımızda, bu maliyetleri azaltıcı yönde etkilediği görülmektedir. Çünkü bir örgütte güven ortamı sağlanmış ise birbirine güvenen taraflar arasında kaynak alışverişi rahat bir şekilde gerçekleşecektir. İşgörenler örgütlerine, yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına güvenerek kendilerini olumsuz olaylardan koruma endişesi içerisine düşmeyecek ve daha az önlem alacaklardır. Bu da örgütteki birçok maliyetin azalmasını sağlayacaktır (Cural&Judge, 1995).

Örgütsel güven sayesinde liderler ve çalışanlar arasında oluşan sağlam ilişkiler ve bireylerin birbirlerine karşı samimi duruşu onların tahmin edilebilirlik düzeylerini de artırmaktadır. Bu da beraberinde örgütte oluşabilecek riskleri ve belirsizlik durumlarını azaltıcı bir etkiye neden olmaktadır (Hardy vd., 1998). Sağlanan güven ortamı sayesinde örgüt içerisinde meydana gelen değişimlere karşı dirençte azalacaktır. Yöneticilerine güvenen işgörenler onların izinden gidecekler ve değişimin bir parçası olarak kendilerini göreceklidir (Reinke, 2003).

Aşağıdaki tabloda da algılanan örgütsel güvenin örgüt bazında çıktılarını gösteren çalışmalara yer verilmiştir.

**Tablo 1.1.**Örgütlerde Güvenin Sonuçları

<b>Güvenin Sonuçları</b>	<b>Araştırma yapan kişiler</b>
<b>Örgütsel bağlılık</b>	Fairholm, 1994; Fink, 1993; O Reilly, 1994, Pillai ve diğerleri, 1999; Diffie-Couch, 1984; Sonnenburg, 1994
<b>Uzun vadeli kararlılık</b>	Cook ve Wall, 1980
<b>Verimlilik</b>	Sonnenburg, 1994
<b>Moral</b>	Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994;Diffie-Couch, 1984; Bair ve Stamand, 1995
<b>İşgücü devri ve devamsızlık</b>	Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Mishra ve Morrissey, 1990; Diffie-Couch, 1984; Bair ve Stamand, 1995
<b>Yenilik</b>	Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Bair ve Stamand, 1995
<b>Değişime direnç</b>	Kotler ve Schlessinger, 1979
<b>Problem çözme ve Karar verme</b>	Barnes, 1991; Hurst, 1984; Boss, 1981; Zand, 1972
<b>İş tatmini</b>	Blake ve Mouton, 1984; Cook ve Wall, 1980; Morgan ve Hunt, 1994
<b>Toplam kalite yönetimi uygulamaları</b>	Balk ve diğerleri 1991; Culbert ve Mcdonough, 1986; Higgins ve Jonhson, 1991; Nyhan ve Marlowe, 1997
<b>Stres</b>	Sonnenburg, 1994; Bair ve Stamand, 1995
<b>Performans değerlendirme algıları</b>	Fulk ve diğerleri 1995
<b>Örgütsel vatandaşlık davranışı</b>	Pillai ve diğerleri, 1999; Konovsky ve Pugh, 1994; Marlowe ve Nyhan, 1992

**Kaynak:** Demircan ve Ceylan, 2003: 145.

#### **1.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK**

Bu kısımda çalışmamızın temel bağımlı değişkenlerinden olan örgütsel bağlılık kavramı ve örgütsel bağlılığın önemi, örgütsel bağlılığın sınıflandırılmaları, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılığın sonuçları ele alınmıştır.



### 1.4.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Sosyal bir sistem olan örgütleri günümüz dünyasında rakiplerinden farklılaştıracak olan en önemli kaynak insan faktörü olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kaynağın bağlılığını sağlamak rekabetin hat safhada olduğu dünyamızda örgütler için hayati önem taşımaktadır. Bu durum örgütsel süreçlerde insanı odak noktası haline getirmiş ve bağlılık, çalışandan azami ölçüde yararlanma açısından önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmıştır.

Örgütsel bağlılık kavramını açıklamadan önce bağlılık kavramını açıklamak konunun daha net bir şekilde anlaşılabilmesi için faydalı olacaktır. Türk Dil Kurumunun yaptığı tanıma göre bağlılık; “birine karşı sevgi, saygı ile yakınlık duyma, gösterme ve sadakattir” (TDK).

Yine bağlılığı, bireyin sosyal bir birimle özdeşleşmesi veya bir varlığa karşı geliştirilmiş olan duygusal bir yönelişi olarak da tanımlamak mümkündür (Meyer ve Allen, 1984: 373).

1950’li yıllardan günümüze kadar geçen süre boyunca birçok araştırmacı tarafından örgütsel bağlılık çeşitli boyutları ile incelenmiştir. Örgütsel bağlılık (Özsoy, 2004: 13);

- İstenen çalışma davranışı ile olan ilişkisi,
- Örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerin, düşük düzeyde olanlara göre daha yüksek performans sergilemeleri,
- Örgütsel bağlılığın işgörenlerin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin ve öneminin ortaya konması,
- Örgütsel vatandaşlık davranışının bir ifadesi olarak dikkat çekmesi,
- Örgütsel etkililiğin yararlı göstergesi olması gibi etkenlerden dolayı günümüzde giderek artan bir önem kazanmıştır.

1956 yılında ilk olarak Whyte tarafından incelenen örgütsel bağlılık, günümüzde hem örgütsel başarıya ulaşmada hem de değişim de önemli bir güç teşkil etmekte ve kritik bir rol oynamaktadır (Morrow ve McElroy, 1986: 139; Allen ve Meyer, 1991: 61 Darrough, 2006: 4; Burgess ve Turner, 2000: 225; Richard, v.d.,1982: 109; Dick ve Metcalfe, 2001: 112; Brewer, 1996: 32; Gül, 2003: 73).

Yapılan ilk çalışmalardan itibaren ortaya atılan görüşler, bağlılık hakkında birbirinden farklı ve çok sayıda bakış açısının olduğunu göstermektedir. Literatürde yer alan çeşitli araştırmacılara ait örgütsel bağlılık tanımlarından bazıları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

**Tablo 1.2.** Örgütsel Bağlılık Tanımları

Mowday, v.d. (1979)	Mowday ve arkadaşları örgütsel bağlılığı, işgören ile örgüt arasında oluşan duygusal bir bağ olarak tanımlamışlardır. Bu bağ bireyin örgütü ile özdeşleşme gücüdür (Mowday, Porter ve Steers, 1982: 468).
Hall, v.d.,(1970)	Örgütsel bağlılık, işgören ile örgütün amaçlarının zaman içerisinde birbiri ile bütünleşme ve uyumlu olma sürecidir (Hall,v.d., 1970: 185).
O'Reilly, (1989)	Örgütsel bağlılık işgörenin örgütüne karşı psikolojik bağlanmasını ifade eder. Bu bağlılık işgörenin örgüte inancını, sadakatini ve işe katılımını da içermektedir (O'Reilly, 1989: 18).
Sheldon (1971)	Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgüte karşı olan uyumları ve tutumları ve örgütleri ile özdeşleşmeleri olarak tanımlanmaktadır (Sheldon, 1971: 143).
Meyer ve Allen (1991)	Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütlerine karşı olan psikolojik yaklaşımlarıdır. Bu psikolojik yaklaşım işgören ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtır ve işgörenin örgüte olan üyeliğini devam ettirme kararında rol oynar (Meyer ve Allen, 1991: 61).
Bayram (2005)	Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütlerine karşı hissetmiş olduğu bağın sağlamlığını ifade eder (Bayram, 2005: 125).

Örgütsel bağlılığa ilişkin yapılan tanımlamalar doğrultusunda örgütsel bağlılığı, işgörenlerin örgütün amaç ve değerlerini kabul edip bunlara güçlü bir şekilde inanması

ve örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için yoğun çaba harcayıp, örgütün bir üyesi olarak kalabilmek için güçlü bir istek duyma durumu olarak tanımlayabiliriz.

#### **1.4.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi**

Sosyal bir sistem olan örgütleri, rakiplerinden farklılaştıracak olan unsur örgüt üyeleri olduğu için, örgütler açısından en önemli kaynak insan kaynağı olarak görülmektedir. Bu kaynağın bağlılığını sağlamak örgütlerin varlıklarını sürdürmeleri için gereklidir. Bu nedenle geçmişte yönetim ve örgüt kuramlarına hâkim olan ekonomik insan modelinden günümüzde yönetim ve örgüt kuramlarına hâkim olan yaratıcı insan modeline geçiş sürecinde çalışan artık bir maliyet değil bir kaynak olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. Bu durum örgütsel süreçlerde insanı odak noktası haline getirmiş ve çalışanın örgütte kalmaktan duyduğu mutluluğu, amaçlara olan inancını ve bu amaçlar doğrultusunda çaba harcama isteğini ortaya koyan bağlılık, çalışandan azami ölçüde yararlanma açısından önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmıştır.

Günümüz hiper rekabet dünyasında özellikle küreselleşmenin getirdiği etkiyle birlikte örgütler değişken ve belirsiz çevre şartları ile karşı karşıya kalmıştır. Uluslararası rekabet koşulları, hızlı bir şekilde değişen yönetim algılamaları, bilgi çağı ve müşterilerin beklentilerinde meydana gelen değişim ve gelişim örgütleri çok farklı yapılanmalarla mücadele etme durumunda bırakmıştır. Bunun sonucunda da örgütlerin insan kaynağına olan ihtiyacı daha da fazla artmış bu da örgüt ile işgören arasındaki ilişkiyi belirleyen örgütsel bağlılık kavramının önemini artırmıştır (Tiryaki, 2005).

Yine örgütsel bağlılık işgörenlerin işe sarılmaları, iş ile özdeşleşmeleri, iş tatmini sağlamaları, moral, motivasyon ve performans gibi duygusal yapıları ile, sorumluluk, katılım ve görev anlayışı gibi iş rollerine ait özelliklerle, işi bırakma, işten kaytarma, yeni işler arama gibi örgütler için olumsuz olan faaliyetlerle ve yaş, cinsiyet, eğitim gibi kişisel özelliklerle oldukça yakından ilişkili olduğu için örgütler açısından hayatı bir önem taşımaktadır. Tüm bunların yanında işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının sağlanmasının gelecek dünyamızda örgütler için daha birçok yarar sağlayacağı ve örgütsel maliyetleri büyük oranda düşüreceği düşünülmektedir (Samadov, 2006: 81).

Örgütsel bağlılığı yukarıda saydığımız birçok öneminin yanı sıra örgüt içerisinde güçlü bir motivasyon kaynağı olarakta değerlendirebiliriz. Bağlılığı artmış olan işgören işine daha çok motive olur ve stresli iş ortamlarında enerjisini artırarak işin verimliliğini yükseltir. Örgütsel bağlılıkla liderler işgörenlerini sorunun değil çözümün bir parçası haline getirmiş olurlar. Saydığımız birçok nedenden dolayı günümüzde örgütsel bağlılık örgütler için bir yaşam kaynağı haline gelmiş olup bunu etkili yürüten örgütler sürdürülebilir rekabet avantajı, büyüme, gelişme, yeniliklere ayak uydurup varlığını devam ettirme gibi birçok yarar sağlamıştır.

### **1.4.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması**

Örgütsel bağlılığın tanımında var olan çeşitlilik ve farklılıklar örgütsel bağlılığı sınıflandırma konusunda da görülmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990:171).

Birçok araştırmacı tarafından farklı kriterler ele alınarak farklı yaklaşımlarla ele alınan birçok sınıflandırma önerilmiştir. Ancak literatürde genel olarak üç sınıflandırma ön plana çıkmıştır (Mowday v.d., 1982: 468). Bunlar;

- Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı,
- Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı,
- Çoklu Bağlılık Yaklaşımı,

Bu sınıflandırmaları daha detaylı olarak aşağıdaki gibi göstermekte mümkündür: (İnce ve Gül, 2005: 122).

#### **1.4.3.1. Tutumsal Bağlılık**

Tutum kavramı, insanların etraflarında olan canlı veya cansız her hangi bir varlık, olay veya konuya yönelik olarak göstermiş oldukları tepki ve eğilimi ifade etmektedir (Baysal ve Tekarslan, 1998: 299).

Bir başka yaklaşıma göre bir olaya veya kişiye karşı önceden alınan tavrı ifade eden ve önceden öğrenilmiş bir davranış olarak karşımıza çıkan tutum kavramı, örgütlerde işgörenlerin değiştirilmesi en zor olan psikolojik öğeleri olarak düşünülmektedir. Bireyler günlük yaşamlarında olsun, iş yaşamlarında olsun,

kendilerini etkileyen dış faktörlerle ilgili tutumlarını değiştirmekte zorlanmaktadırlar (Koçel, 2003: 701).

Tutumsal bağlılık kavramı ise, bireylerin örgütlerine karşı olan duygusal yönelimleri ile ilgilidir. Bireyle örgüt arasında meydana gelen bağın belirli bir değerlendirmeye tabi tutulması ve bunun sonucunda örgüte karşı meydana gelen bakış açısı veya duygusal yönelim olarak tanımlayabiliriz (Gül, 2002: 41).

Bireyin örgütle kendisi arasındaki bağa yönelik tutumları onların çevrelerine karşı belli davranışlarda bulunmalarını veya bu davranışları sergilemeye eğilimli olmalarını sağlayacaktır. Bu tür davranışlara bireyin örgüt yararına çaba gösterip göstermemesi, örgütten ayrılıp ayrılmama ve devamsızlık yapıp yapmama gibi davranışlarını örnek olarak gösterebiliriz (İnce ve Gül, 2005: 27).

Literatürde tutumsal bağlılıkla ilgili birçok yaklaşım vardır. Fakat bunlar arasından en çok dikkat çeken yaklaşımlar, Allen ve Meyer, Etzioni, Kanter, Penley ve Gould ve O'Reilly ve Chatman tarafından geliştirilen tutumsal bağlılık yaklaşımlarıdır.

#### **1.4.3.1.1. Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

Meyer ve Allen tarafından geliştirilen ve oldukça yaygın olarak kullanılan örgütsel bağlılık modeli örgütsel bağlılık konusunda kabul gören ve kullanılan bir modeldir. Bu modelde işgörenlerin örgüte olan bağlılıkları duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığı olmak üzere üç şekilde sınıflandırılmaktadır (Çekmecelioğlu ve Eren, 2007: 16).

İşgörenler açısından duygusal bağlılık, bireyin örgüte ait olma arzusunu ifade eder. İşgörenin örgütünden ayrılmasının maliyetli olacağına olan inancı ise devamlılık bağlılığı olarak tanımlanabilir. Normatif bağlılık ise işgörenin örgüte karşı zorunluluk esasına dayanır (Bergaman, 2006: 645).

##### **1.4.3.1.1.1. Duygusal Bağlılık**

Tutumsal kaynaklı olan duygusal bağlılık kavramı, işgörenlerin örgütleri ile aralarında duygusal bir bağın oluşarak, onların örgüte katılımları, örgüte karşı duygusal

yönden ilgilerinin ortaya çıkması ve örgütle olan özdeşleşmesi olarak tanımlanır (Meyer ve Allen, 1991: 75).

Yine başka bir tanımlamada bu bağlılık, işgörenlerin örgüt içerisinde meydana getireceği davranışlarda gönüllü olmasını, daha fazla çaba harcamasını ve örgütün bir parçası olmaya daha istekli olmasını ifade eder. Bu bağlılık türü ile örgütlerine bağlanan işgörenler örgütün amaç ve değerlerini benimsemeye gayretlidirler (Asa ve Dalkılıç, 2008: 852).

Eğer işgörenler örgütlerinin amaç ve değerlerini benimserlerse, bağlılık hisleri de bu ölçüde gelişecektir. Amaç ve değerleri kabullenen işgörenler örgüt yararına daha fazla çaba sergileme eğilimi içerisinde olacaktır. İşgören bu bağlılık türünde örgütün bir üyesi olduğu için kendisini mutlu hisseder. Duygusal bağlılık yönü güçlü olan işgörenler, örgüt içerisinde kalmayı ve örgütün amaçları için daha fazla çalışmayı içten gelen bir hisle, duyguyla kabul ederler (Meyer ve Allen, 1991: 75).

#### **1.4.3.1.1.2. Normatif Bağlılık**

Meyer ve Allen'e göre normatif bağlılık, işgörenlerin örgütlerinde ahlaki değerler ve görev duygusu sebebiyle kalmayı tercih etmesi ve bu tercihin uygun ve doğru bir karar olduğunu düşünmeleri ve bu şekilde hissetmeleri doğrultusunda ortaya çıkan bir bağlılıktır (Meyer ve Allen, 1991: 75). Yani bireyin bir şekilde kendisini örgütüne karşı borçlu hissetmesi durumunda ortaya çıkar. İşgören görev aldığı örgütte aldığı eğitimler ve iş ortamında kurmuş olduğu ilişkiler neticesinde, kendisini üyesi olarak hissettiği örgütüne karşı borçlu hissetmesi ve örgütüne karşı duymuş olduğu minnet duygusu ile örgüt için çalışma eğilimi devam ettirmesidir (Yıldırım ve Demirel, 2009: 585).

Yukarıda açıkladığımız duygusal bağlılık kavramı, “bu örgütte kalmak istiyorum” şeklinde bir felsefeye sahipken normatif bağlılık kavramı istekten ziyade mecburiyete dayalı bir felsefeye sahiptir. Bu bağlılık türünde işgören “bu örgütte kalmalıyım” şeklinde bir düşünce geliştirir. Bu bağlılık türüne sahip çalışanlar örgüt uygulamaları, sosyalleşme çalışmaları ve kendi özgeçmişlerinden dolayı örgütün onların sadakatlerini hak ettiği düşüncesi içerisinde olduklarıdır (Yüceler, 2005: 77).

#### **1.4.3.1.1.3. Devamlılık Bağlılığı**

Bu bağlılık türünde ise işgören örgütten ayrılmanın neticesinde ortaya çıkacak olan maliyetlerinin yüksek olacağını düşünmekte ve bunun sonucunda örgütte kalma ihtiyacı hissetmektedir. Daha net bir ifade ile işgören örgütte bulunduğu zaman içerisinde elde etmiş olduğu kazanımlarını örgütten ayrıldığı vakit kaybedeceğini düşünmekte ve bunu kaybetmemek için örgütte kalma yönünde bir tavır sergilemektedir (Meyerand Allen, 1991: 75).

Bu bağlılık boyutu, işgörenlerin örgütten ayrıldıkları takdirde bir takım maliyetlere katlanmak zorunda olduklarını ve bu katlanacakları maliyetlerin işgörenler tarafından algılanma derecesini ortaya koymaktadır. Devamlılık bağlılığı yüksek olan işgörenler, kendilerini örgütte kalmak zorunda hissettikleri için çalışmaya devam ederler (İşcan ve Naktiyok, 2005: 185).

İki sebep doğrultusunda işgörenler örgütlerindeki üyeliklerini devam ettirme zorunluluğu hissederler. Bunlardan ilki işgörenlerin alternatif iş fırsatlarının az olması, ikincisi ise örgüt içerisinde çalıştığı zaman süresinde hak etmiş olduğu ödemeler, emekli aylığı ve yetki boyutundaki azalmalar gibi örgütten ayrılması durumunda kaybedeceği kazanımlardır (Gautam vd., 2004: 304).

#### **1.4.3.1.2. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

Etzioni örgütün üyeleri üzerinde kurmuş olduğu güç veya yetkilerinin, üyenin örgüte yaklaşmasından kaynaklandığını ileri sürmektedir. Bu yaklaşım doğrultusunda Etzioni, üç tür bağlılık sınıflandırması yapmıştır. Bunlar; ahlaki açıdan yaklaşma (moral bağlılık), çıkara dayalı yaklaşma (hesapçı bağlılık) ve yabancılaştırıcı yaklaşımdır (Balay, 2000: 15)

Ahlaki açıdan yaklaşma yani moral bağlılık, işgörenlerin örgüt içerisinde yaptıkları işleri ve örgütün amaçlarını değerli olarak algılaması ve bu algılama sonucu örgütte kalmayı sürdürmesi ile gelişen bağlılıktır. Bu bağlılıkta işgörenler örgütün mevcut durumlarını ve örgüte ait olan değerleri benimserler (Balay, 2000: 15).

Etzioni'nin örgütsel bağlılık yaklaşımındaki bir diğer yaklaşımı olan çıkara dayalı yaklaşma (hesapçı bağlılık), temel olarak işgören ile çalıştığı örgüt arasındaki

alışveriş ilişkisine dayanmaktadır. Bu bağlılık türünde işgörenler kendilerini örgüleri ile karşılıklı çıkar ilişkisi içerisinde hissetmekte ve örgüte olan katkıları sonucunda elde edecekleri ödüllerden dolayı örgütlerine karşı bağlılık duymaktadırlar (Bayram, 2006: 130).

Bu yaklaşımlardan sonuncusu olan yabancılaştırıcı yakınlaşma yaklaşımı ise işgörenin örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü durumlarda ortaya çıkar. İşgörenlerin örgütlerine karşı olumsuz yönelişlerini ifade eden bu yaklaşım, bireysel davranışın ciddi bir şekilde sınırlandırıldığı durumlarda ortaya çıkar. Birey bu bağlılık türünde psikolojik olarak örgüte kalma yönünde bağlılık duymasa da üye olarak kalmaya zorlanmaktadır (Balay, 2000: 16).

#### **1.4.3.1.3. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

Penley ve Gould, Etzioni'nin modelini esas alarak geliştirdikleri yaklaşımlarında örgütsel bağlılığın üç temel boyutu olduğunu savunmuşlardır. Bu boyutlar yukarıda açıkladığımız moral bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır.

Ancak bu yazarlar Etzioni'den farklı olarak moral ve yabancılaştırıcı bağlılığı örgütsel bağlılığın duygusal biçimi olarak, hesap bağlılığını ise örgütsel bağlılığın araçsal biçimi olarak ele almışlardır. Penley ve Gould duygusal görüşü, işgörenlerin örgüt içerisindeki duygusal bağlılık dereceleri ile ilişkilendirmişlerdir. Bu görüş içerisinde birey örgütteki görevleri gerçekleştirmede kişisel zorunluluk duygusu hissetmektedir. Araçsal görüşte ise, işgörenlerin örgütte yapmış oldukları hizmetler sonucunda elde ettikleri başarılar doğrultusunda almış oldukları ödüller ve terfi sisteminin önemi vurgulanmıştır (Zangaro, 2001: 15).

#### **1.4.3.1.4. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

Kanter bu bağlılığı, işgörenlerin örgütsel ihtiyaçları ve kişisel deneyimlerinin kesişiminden meydana gelen bir faktör olarak tanımlamıştır. Bu yaklaşımda işgörenlerin sosyal sistemlere girmede göstermiş oldukları arzu ve ihtiyaçlarını karşılayacak olan sosyal ilişkileri ile kişiliklerini birleştirme durumu söz konusudur. Bu örgütsel bağlılık Kanter tarafından işgörenlerin davranışsal ihtiyaçlarının etkilenmesine göre üç boyutta



sınıflandırılmıştır. Bunlar; devam bağlılığı, birlik bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır (Kanter, 1968: 502).

İşgörenlerin örgütlerine karşı üyeliklerini devam ettirip, örgütün devamlılığına kendilerini adanmaları sonucunda oluşan bağlılık türü devam bağlılığı olarak tanımlanmıştır. Bu adanmışlığın özünde işgörenin örgütten ayrılması durumunda katlanacağı maliyetlerin, örgütte kalma maliyetlerinden daha yüksek olacağı düşüncesi yatmaktadır (Ersoy, 2007).

Birlik bağlılığı ise işgörenlerin grup içerisindeki ilişkilere olan bağlılığıdır. Birlik bağlılığında işgörenler örgütteki grup üyeleri ile yakından ilgilenerek duygusal açıdan doyuma ulaşmaktadırlar. Bu sayede örgüt içerisinde gruplar arasında ve grup içerisinde çatışmalar azalacak, ortak bir grup bilinci oluşacak ve işgörenlerin örgütteki sadakatleri ve bağlılıkları artacaktır. Ben duygusu yerini biz duygusuna bırakacaktır (Kanter, 1968: 502).

Kanter'in örgütsel bağlılık konusundaki son sınıflandırması kontrol bağlılığıdır. Bu bağlılık işgörenlerin örgütün emir, yasak ve kurallarına karşı bağlı olmasını ifade eder. İşgören örgüt normlarına bağlıdır ve davranışlarını örgütün istediği doğrultuda yönlendirir (Gül, 2002: 43).

#### **1.4.3.1.5. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı, işgörenlerin psikolojik yönden bağlılığı olarak ele almışlardır. İşgörenlerin örgütlerine yönelik olan psikolojik bağlılıkları üç boyutta incelenmiştir. Bunlar; uyum, özdeşleşme, içselleştirme boyutlarıdır(O'Reilly ve Chatman, 1986: 492).

Uyum boyutu işgörenlerin örgüt içerisinde ödülleri elde edebilmek için örgütün istediği tutum ve davranışları sergilemesi durumunu ifade etmektedir. Bu boyutta örgütteki cezanın iticiliği, ödüllerin ise çekiciliği söz konusudur. Diğer boyut olan özdeşleşme ise işgörenlerin örgütteki işgörenlerle veya grup içerisindeki diğer üyelerle tatmin edici yönde bir ilişkiyi kabul edip sürdürme eğilimi baş gösterdiğinde ortaya çıkar (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492).

O'Reilly ve Chatman, psikolojik yönden incelediği örgütsel bağlılığın son boyutu olan içselleştirmeye ise tamamen kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayalı olarak bakmaktadırlar. İşgörenlerin bu boyuttaki tutum ve davranışlarını gerçekleştirmesi onların iç dünyalarının, örgütteki diğer insanların değer sistemleriyle uyumlu olmasına bağlanmıştır (Balay, 2000: 30).

#### **1.4.3.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı**

Davranışsal bağlılık yaklaşımı, bireylerin örgütlerine karşı uyum sağlama durumlarına ve geçmiş yaşamdaki deneyimlerine göre örgütlerine bağlı hale gelme süreçleri ile ilgilenmektedir. Burada işgörenlerin belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları durumunda meydana gelebilecek sorunlar ve bu sorunlarla nasıl başa çıkacakları önem taşır (Bayram, 2006: 125).

Davranışsal bağlılık yaklaşımında iki temel yaklaşım vardır. Bunlar; Becker'in Yaklaşımı ile Salancik'in Yaklaşımıdır.

##### **1.4.3.2.1. Becker'in Yan-Bahis Yaklaşımı**

Yan-bahis kavramı, işgörenin örgütlerinden ayrılmaya niyet ettiklerinde, örgütte kaldıkları süre boyunca elde etmiş oldukları kazanımları kaybedeceği ve para, çaba ve zaman gibi maliyet olarak kayba neden olacak değerleri ifade eder. Yan-bahis yaklaşımı örgütsel bağlılığı, işgörenin tutarlı olarak sergilediği bir davranışı sergilemekten vazgeçtiğinde kaybedeceği yatırımları düşünerek bu davranışları devam ettirme eğilimi olarak tanımlar. Örgütten ayrılmanın ortaya çıkaracağı ekonomik sıkıntılar ve işgörenlerin çalıştıkları sürece elde etmiş oldukları ve edebilecekleri ödüller tarafından yan-bahis yaklaşımı desteklenir (Liou ve Nyhan, 1994: 101).

Becker'e göre işgörenlerin bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynakları dört tanedir. Bunlar, toplumsal beklentiler, bürokratik düzenlemeler, sosyal etkileşimler ve sosyal rollerdir.

- **Toplumsal beklentiler:** İşgörenlerin kendilerini üye olarak gördükleri çevreye ilişkin olarak sosyal ve manevi değer ve normların birey üzerindeki kısıtlayıcı etkisidir (İnce ve Gül, 2005: 52). Toplum işgörenden bazı davranışları sergilemesini isteyebilir. Bu durumda işgörenler kendilerini

baskı altında hissedecek ve bulunmuş olduğu çevrenin değer yargılarına göre davranışlarını biçimlendirecektir.

- **Bürokratik Düzenlemeler:** İşgörenin çalıştığı örgütün bürokratik yapısı onu örgütte tutmaya zorlayabilir (İnce ve Gül, 2005: 51). Örnek verirsek; her ay aylığından emeklilik için belli bir miktar kesilen işgöreni düşünebiliriz. Böyle bir durumda işgören örgütten ayrıldığı zaman maaşından kesilen kesintileri kaybedecektir. Bu yüzden de örgütte kalma eğilimini devam ettirecektir.
- **Sosyal Etkileşimler:** İşgören kendisi ile bağdaşmayan bir sosyal yapı içerisinde, sürece dâhil olup uyum sağlamak için davranışlarında değişikliğe gidebilir. Diğer işgörenler tarafından da algılanan bu kanaatin bozulmaması için buna uygun davranışlar sergilemek ve devam ettirmek zorunda kalır.
- **Sosyal roller:** Bu durum işgörenin bulunmuş olduğu sosyal yapıya alışması ve uyum sağlamış olmasından kaynaklanır. İşgören bulunmuş olduğu yapıya o denli alışmıştır ki, başka bir role uyum sağlayamaz hale gelmiştir (İlsev, 1997: 31).

#### 1.4.3.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik'in bu yaklaşımını tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayandırmaktadır. Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık, işgörenlerin sergilemiş oldukları davranışlara ve bu davranışlar aracılığı ile yürüttükleri faaliyetlerini ve örgüte olan ilgilerini güçlendiren inançlara bağlanma durumu olarak açıklanmaya çalışılmıştır (Gözen, 2007: 52). Bu bağlılık türünde, bireylerin tutumları ve sergilemiş oldukları davranışlar arasındaki tutarlılığı koruma eğilimi vardır. Birey tutumları ile davranışlarını dengelemelidir.

Dengeleyemediği durumlarda ise gerilim hisseder. Bu gerilimi gidermek için ise aradaki tutarsızlığa neden olan davranışlarını değiştirmek zorunda kalır (Gündoğan, 2009: 58).

### 1.4.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Son sınıflandırmamız olan çoklu bağlılık yaklaşımının temelinde örgüt içerisinde birbirinden farklı öğelerin var olduğu ve bu öğelere karşı farklı düzeylerde bağlılık geliştirilebileceği mantığı yatmaktadır. Bir başka ifade ile çoklu bağlılık yaklaşımı bir işgören tarafından duyulan bağlılığın bir başka işgören tarafından duyulan bağlılıktan farklı bir boyutta olabileceğini vurgulamaktadır. Örnek verecek olursak, bir işgörenin örgüte olan bağlılığı örgütün o kişiye karşı olan insancıl yaklaşımından kaynaklanıyorken, bir diğer işgören için bu bağlılığın kaynağı kaliteli bir ürünü uygun fiyata satıyor olması olabilir (Balay, 2000: 28).

### 1.4.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri aşağıdaki gibi üç ana grupta ve alt başlıklar halinde toplayabiliriz. Bunlar;

#### **Kişisel Faktörler**

- İş Beklentileri
- Psikolojik Sözleşme
- Kişisel Özellikler

#### **Örgütsel Faktörler**

- İşin Niteliği ve Önem Derecesi
- Yönetim Tarzı
- Ücret düzeyi
- Örgüt Kültürü
- Örgütsel Adalet
- Örgütsel Ödüller
- Takım Çalışması
- Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması
- Personel Güçlendirme

#### **Örgüt Dışı Faktörler**

- Profesyonellik

- Yeni İş Bulma İmkânlarıdır.

#### **1.4.4.1. Kişisel Faktörler**

Kişisel faktörlerin, işgörenlerin örgütsel bağlılıkları üzerinde güçlü bir etkisi vardır. Bu faktör, örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi, örgüt değerlerinin benimsenmesi ve örgüt faaliyetlerinin devamlılığı için hayati bir önem taşımaktadır (İnce ve Gül, 2005: 59).

Kişisel faktörlerin kapsamına; iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve kişisel özellikler girmektedir.

##### **1.4.4.1.1. İş Beklentileri**

İşgörenler, örgütlerinden kendi bireysel becerilerini kullanabilecekleri, bireysel amaçlarını gerçekleştirebilecekleri ve istek ve ihtiyaçlarını optimum bir şekilde karşılayabilecekleri bir çalışma ortamı beklentisi içerisindedir (Cohen, 1992: 541). İşgörenlerin bu şekildeki beklentilerine cevap veren örgütlerde örgütsel bağlılık bundan olumlu yönde etkilenecektir.

İşgörenlerin beklentileri ile örgütsel beklentiler birbirleri ile tutarlı olduğu takdirde örgüt içerisinde bağlılık artma yönünde bir eğilim gösterecektir. İşgörenlerin örgütün hedef, misyon ve değerleri içselleştirmesi ve bunları kendi değer yargıları ile özdeşleştirmesi gerekmektedir. Bu yapıldığı takdirde iş beklentileri ile kişisel beklentiler bir ahenk içerisinde hareket edecek ve örgütsel bağlılık bundan olumlu olarak etkilenecektir (İnce ve Gül, 2005: 67).

##### **1.4.4.1.2. Psikolojik Sözleşme**

Bu kavram örgütün işgörenden, işgörenin de örgütten beklentileri olduğu gerçeğine dayandırılmaktadır. Örgüt içerisinde bu karşılıklı beklentilerden oluşan informal kuralları ifade etmektedir. Daha açık bir ifade ile psikolojik sözleşme, işgörenler ile diğer kişilerin örgüt içerisinde uymak zorunda oldukları ve kendilerinden beklenen davranışları sergilemeleri gerektiğini vurgulayan informal kurallar bütünüdür (McDonald and Makin 2000: 88). Örgüt içerisinde iyi bir şekilde bağlılığın

sağlanabilmesi için karşılıklı iki tarafında beklentilerinin birbirleri ile yüksek derecede örtüşmesi gerekmektedir.

#### **1.4.4.1.3. Kişisel Özellikler**

Yapılan birçok araştırma örgütsel bağlılığın yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, kıdem gibi kişisel özelliklerle ilişkisi olduğunu ortaya çıkarmıştır. Aşağıda örgütsel bağlılığı etkileyen bu kişisel faktörler üzerinde durulacak ve bunların örgütsel bağlılıkla ilişkilerine kısaca değinilecektir.

##### **1.4.4.1.3.1. Yaş**

İşgörenlerin içerisinde buldukları yaş grupları, onların işlerine ilişkin tutumlarını, beklentilerini ve isteklerini etkileyebilmektedir. Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalarda, örgütsel bağlılıkla yaşın olumlu ilişki içerisinde olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bunun nedeni, yaş ilerledikçe işgörenlerin iş seçeneklerinin azalması ve bundan dolayı örgüte daha bağlı olmaları durumuna dayandırılabilir (Tekin, 2002: 60).

Yaşlı çalışanların genç çalışanlardan daha fazla bağlılık duymasının başlıca arasında şunları sıralayabiliriz: (Balay, 2000: 41)

—İlk olarak risk durumu yaşlı çalışanların örgütlerine daha bağlı olmalarına neden olabilir. Yaşlı çalışanlar kendilerine daha cazip görünen yeni işlere atılmayı genç çalışanlara göre daha riskli görürler.

—Yaşlı çalışanlar buldukları işte tecrübe kazandıkları için işi yaparken genç işgörenlere göre daha fazla tatmin olmaktadır.

—Birçok örgütte kariyer yapma imkânı, örgütte kalma süresi ile paralellik göstermektedir. Bunun sonucu olarakta yaşlı çalışanların örgütlerindeki hizmet süreleri uzun olduğu için bu çalışanlar daha fazla bağlılık hissetmektedir.

##### **1.4.4.1.3.2. Cinsiyet**

Örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacılar bu iki boyut arasında tam bir fikir birliği sağlayamamışlardır. Kimi araştırmacılar kadın işgörenlerin erkek işgörenlere oranla daha az bağlı olduklarını savunurken, kimi

araştırmacılar da bunun aksini yani kadınların erkeklere oranla daha fazla bağlı olduklarını ileri sürdükleri görülmektedir.

Kadın işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin erkek işgörelere göre daha düşük olduğunu ileri süren araştırmacıların nedenleri, kadınların ailesel rollere verdikleri önem ve kadınların işgücüne katılmalarının önündeki engeller şeklinde sıralanmıştır. Kadın işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin erkek işgörelere göre daha yüksek olduğunu ileri süren araştırmacıların nedenlerini ise kadın işgörenlerin örgütlerinde daha istikrarlı davranmaları ve kadın işgörenlerin örgüt içerisinde karşılaştıkları engeller sonucunda motivasyonlarının daha da artması ve sonuç olarak bağlılıklarının yükselmesi olarak sıralayabiliriz (İnce ve Gül, 2005: 62).

#### **1.4.4.1.3.3. Eğitim Durumu**

Yapılan araştırmalara göre eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters bir ilişki vardır. Yüksek eğitim seviyesine sahip olan işgörenlerin, örgütsel bağlılıklarının düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Araştırmacılara göre bunun nedeni yüksek eğitim seviyesine sahip olan işgörenlerin daha rahat iş bulabilmeleri ve buna bağlı olarak buldukları mevkilere daha az adapte olmalarıdır. Eğitim seviyesi düşük olan işgörenlerin ise iş bulma olanakları daha kısıtlı olması ve iş değiştirmelerde zorluklarla karşılaşmalarından dolayı örgütlerine daha bağlı oldukları düşünülmektedir (Chughtai ve Zafar, 2006: 43).

#### **1.4.4.1.3.4. Medeni Durum**

Örgütsel bağlılıkla medeni durum arasında yapılan araştırmalar incelendiğinde, bu iki kavramın birbiri ile ilişkili olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu araştırmalarda evli işgörenlerin bekâr işgörelere oranla işlerine ve örgütlerine daha bağlı olduğu görülmektedir. Bunun nedeni evli olan işgörenlerin bir aile kurarak daha fazla sorumluluk almaları ve daha fazla mali yükü yüklenmeleridir (Kaçmar vd., 1999: 979)

#### **1.4.4.1.3.5. Kıdem**

İşgörenlerin örgütte çalışma süreleri ve elde ettikleri kazanımlar ile bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur. İşgörenlerin hizmet süreleri ile orantılı olarak

örgütten elde ettikleri yatırım fazlaşacak ve işgören bu kazanımları kaybetmemek için örgütüne karşı daha bağlı olacaktır. Bundan dolayı örgütsel bağlılığın çalışma süresi ve kıdem ile ilişkili olduğu söylenebilir (Mathieu ve Zajac, 1998: 60).

Ancak işgörenlerin aynı pozisyonda geçirdiği yıl sayısı ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir (Balay, 2000: 58). Örgütünde uzun yıllar görev yapan ancak kıdem olarak yükselmeyen bir işgörenin buna bağlı olarak motivasyonu azalacak ve işyerine karşı düşük bağlılık sergileyecektir.

#### **1.4.4.2. Örgütsel Faktörler**

Bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir.

##### **1.4.4.2.1. İşin Niteliği ve Önem Derecesi**

Örgütsel bağlılık açısından önemli olan bu kavram işin insan yaşamı üzerine olan etkisini ifade etmektedir. Bir örgütte işgörenler tarafından icra edilen işin onları motive etme potansiyeli, yapılan iş ile işgörenin özdeşleşmesi, işin zorluğu, yapılan iş hakkındaki geri bildirim gibi özelliklerin işgörenler üzerinde örgütsel bağlılığın sağlanmasında büyük etkisi vardır. Bu yüzden dolayı örgütler bu gibi kavramlara önem vererek örgütsel bağlılığı artırma yoluna gidebilirler (İnce ve Gül, 2005: 71).

##### **1.4.4.2.2. Yönetim Tarzı**

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer örgütsel faktör, yöneticilerin işgörene karşı tutum ve davranışlarını, iş yerindeki kural ve prosedürlerin uygulanma şeklini belirleyen yönetim tarzıdır. Bir örgütte işgörenler ne kadar karar verme sürecine dâhil edilip kendilerini değerli hissedersen o derece daha fazla bağlı olurlar. İşgören merkezli bir örgütte sağlanan bağlılık düzeyi yüksek olacaktır (Tiryaki 2005). Yönetimin esnek bir yapıya sahip olması, örgüt kültürüne ve örgüt içerisindeki işgörenlerin değerlerini algılayıp onların ihtiyaçlarına yönelmesi, örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etki yapmaktadır.



### 1.4.4.2.3. Ücret Düzeyi

Ücret işgörenlerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayıp yaşamlarını idame ettirebilmeleri için gerekli olan bir araçtır. Örgütlerdeki ücret düzeyleri işgörenlerin sosyal yaşamları içerisindeki konumlarını belirleyen bir araçtır (Benligiray, 2003: 32).

Yapılan araştırmalar sonucunda, işgörenlerin örgütsel bağlılıkları ile aldıkları ücret seviyesi arasında yakın bir ilişki bulunmuştur. İşgörenlerin yaptıkları işler karşılığında almış oldukları ücretler, işin daha da çekici gelmesini sağlamak ve ücret yönünden tatmin olan işgörenin örgütsel bağlılığı olumlu yönde bir eğilim göstermektedir (Balay, 2000: 68). Ücret düzeyi düşük olan işlerde ise genellikle işgörenler o örgütü geçiş olarak görmekte ve daha iyi bir örgüt bulduklarında çalıştıkları örgütlerinden vazgeçebilmektedirler. Bu tür örgütlerde örgütsel bağlılık düşük, personel devir hızı ise yüksektir.

### 1.4.4.2.4. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, örgüt içerisindeki işgörenlerin davranışlarını yönlendiren değerler, normlar, inanışlar, alışkanlıklar, semboller ve davranışlar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Dinçer, 1998:347). Örgüt içerisinde vücut bulan bu kültür, işgörenler arasında birlik ve aidiyet duygusu yaratmaktadır. Örgütsel kültürün var olduğu yapılarda işgörenler örgütsel hedeflere dâhil olacak ve bütünlük içerisinde hareket edeceklerdir. Örgütün kendi kültürünü yaratıp, ona uygun amaç ve politikalar geliştirmesi ve işgörenlerin buna dâhil edilmesi örgütsel bağlılığı etkileyecek bir tutum oluşmasını sağlayacaktır (Tiryaki 2005).

Örgütlerde işgörenlerin örgüte karşı olan bağlılık duygularını etkileyen bir diğer unsur olarak örgüt adalet kavramına çıkmaktadır. Bu kavram işgörenlerin yetki almaları, görev dağılımları, mesai durumları, ücret düzeyleri belirlenirken örgütün hakkaniyetli davranıp davranmamaları gibi faktörlere yönelik yönetim kararlarını değerlendirme süreci olarak tanımlanmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 76). İşgören yaptığı işin karşılığında verilen ödüllerdeki dağıtımını, niteliklerine göre yapılan görev dağılımlarını ve yetkilendirmeleri ne derece adaletli ve eşit bulursa örgütsel bağlılığı o denli yüksek olacaktır. Yaptığı işin karşılığını iyi bir şekilde alan işgören örgütüne karşı daha olumlu

duygular geliştirecek, daha fazla tatmin olup motivasyonunu daha da artıracaktır. Bu da beraberinde örgütsel bağlılığı getirecektir.

#### **1.4.4.2.5. Örgütsel Ödüller**

Sosyal bir varlık olan insanların en önemli ihtiyaçlarından bir tanesi de takdir edilme ihtiyacıdır. Bütün örgütlerde işğörenler, yaptıkları işin takdir edilmesini ve örgütten değerli olduklarının hissettirilmesini talep ederler. Örgütlerde genellikle işğörenlere verdiği değeri ve onların yapmış oldukları işin takdir edildiğini göstermenin yolunu ödüllendirme ile gerçekleştirmektedirler. Gerek işsel nitelikte olan övgü, statü, güvenlik gibi işsel ödüller olsun gerekse ücret dışı yan gelirlerde olduğu gibi maddi ödüllerle olsun işğörenlere değerli olduklarını hissettirirler. Bu işsel ya da maddi ödüller sayesinde kendisini değerli hissedenen işğörenin ise örgütsel bağlılığı güçlenecektir (Çetinel, 2008: 86).

#### **1.4.4.2.6. Takım Çalışması**

Takım, örgüt içerisinde belirli işğörenler tarafından oluşturulan ve kendi kendisini yöneten küçük bir gruptur. Takım içerisinde takımı oluşturan bireyler arasında alınan kararlar ne kadar iş birliği içerisinde alınmıyorsa, bağlılık da o denli güçlü olmaktadır (Korsgaard, v.d., 1995: 61).

Örgütler için takım çalışmasının sağladığı yararlardan birisi ise farklı uzmanlık alanlarından gelen işğörenlerin bilgi, yetenek ve deneyimlerini birbirleri ile paylaşmaları ve ortak bir amaç etrafında bütünleşmeleridir. Bu sayede işğörenler daha bağlı hale gelerek örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirme de maksimum çaba sarf edeceklerdir (Barutçugil, 2004: 278).

#### **1.4.4.2.7. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması**

Örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan diğer iki faktör ise örgüt içerisinde işğörenlerin rol belirsizlikleri ve rol çatışmalarıdır. Rol belirsizliği kavramı, işğörenlerden beklenen görev ile ilgili davranışların açık ve net olmaması, örgüt tarafından belirlenen işin amaçlarının işğörenler tarafından tam olarak bilinmemesi, işğörenlerin yetki alanlarının ve sorumluluklarının iyi bir şekilde belirlenmemiş olması

durumu olarak tanımlanmaktadır. Rol çatışması ise işgörene birbirleri ile uyumlu olmayan ve çatışan rollerin verilmesi ve işgörenden bunların yerine getirilmesinin istenmesi durumunda ortaya çıkan olumsuz bir durumdur (Sabuncuoğlu, 2008: 35).

Bu gibi durumların örgütlerde baş göstermesi, örgütsel bağlılık üzerinde davranışsal olmaktan çok, işgörenlerin kendi kabuğuna çekilme ve ilgisiz davranma gibi psikolojik mahiyette olan olumsuz bir etkiye sebebiyet verecektir (Katz ve Kahn, 1977: 217).

#### **1.4.4.2.8. Personel Güçlendirme**

Örgütsel bağlılığa güçlü bir şekilde etki eden personel güçlendirme, işgörenlerin örgütsel kararlara katılımı ve örgüt içerisindeki uygulamalarda kaynak paylaşımı sağlayan bir destekleme sürecidir (Zeffane ve Al Zarooni, 2008: 200). Bu destekleme faaliyeti sayesinde işgörenler, örgüt içerisinde yapmış oldukları faaliyetlerde, kendi iş ortamlarında ve işi yapış şekillerinde değişikliğe gitmede kendilerini bağımsız ve güçlü hissedeceklerdir. Bu durumda onların örgütlerine karşı olan bağlılıklarını artıracaktır (Doğan ve Kılıç, 2007: 55).

#### **1.4.4.3. Örgüt Dışı Faktörler**

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel ve örgütsel faktörlerin dışında bazı örgüt dışı faktörlerde işgörenlerin örgütsel bağlılıkları üzerine etki etmektedir. Bu faktörler profesyonellik ve yeni iş bulma olanaklarıdır.

##### **1.4.4.3.1. Profesyonellik**

İşgörenlerin meslekleri ile özdeşleşmesi ve mesleki değerleri kabul edip içselleştirmesini ifade eden profesyonellik kavramı içerisinde profesyonelleri kendi kurallarını belirleyen ve bunların geçerliliğine inanan, sosyal sorumluluk sahibi olan, bağımsız hareket edebilen ve kendi alanları ile ilgili çeşitli birimlerin çatısı altında birleşen bireyler olarak tanımlamak mümkündür. Çalıştıkları örgütler profesyonellerin mesleki gelişimlerine destek oluyorsa mesleki bağlılıkları olumsuz yönde etkilenecek, fakat örgütsel bağlılıkları bundan olumlu olarak etkilenecektir (İnce ve Gül, 2005: 84).

#### 1.4.4.3.2. Yeni İş Bulma Olanakları

İşgörenlerin işe başladıktan sonra bağlılığını etkileyen faktörlerden birisi de yeni iş bulma olanaklarıdır. İş bulma olasılığı yüksek olan bir işgörenin örgütsel bağlılığı azalma yönünde bir eğilim gösterecektir. Ancak işgören mevcut örgütünde yüksek ücretle çalışıyorsa ve bu ücret onu tatmin ediyorsa başka iş imkânlarının olması bu işgörenin bağlılığını etkilemeyecektir. Bunun aksine dışarıda başka bir iş bulma imkânı olmayan ve düşük ücretle çalışan bir işgörenin ise örgüte olan bağlılığı artacaktır (İnce ve Gül, 2005: 85).

#### 1.4.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütlerde genel olarak yüksek düzeyde bağlılık, işten ayrılma niyeti devamsızlık ve stres gibi faktörlere negatif yönlü bir etki yaparken, iş performansı ve iş tatmini gibi örgütsel açılarından yarar sağlayan faktörlere de pozitif yönde bir etki yapar. Örgütsel bağlılığın sonuçlarına bakıldığında, özellikle davranışsal sonuçların bağlılıkla güçlü ilişkiler içinde olduğu gözlenmektedir. Bu kavramları ve örgütsel bağlılıkla olan ilişkilerini aşağıdaki gibi incelemek mümkündür.

##### 1.4.5.1. İşten Ayrılma Niyeti

Bir işgörenin işini terk etme eğilimi, işten ayrılma niyetini ifade etmektedir (Slattery ve Selvarajan, 2005: 58). İşten ayrılma niyeti, işgörenlerin çalıştıkları ortamdaki yeterli tatmin duymamaları sonucunda sergiledikleri yıkıcı ve aktif eylem şeklinde tanımlanmaktadır (Rusbeltv.d., 1998:599). İşgörenlerin işlerini terk etme niyeti içerisinde olmalarını ifade eden bu kavramın işgörenlerde bulunması ve bu niyetin davranış haline dönüşmesi, devam eden iş akışının bölünmesine ve nitelikli işgören kaybına sebebiyet vermekte ve örgütün bundan olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır (Cascio, 1991: 27).

Yapılan birçok araştırma da örgütsel bağlılığın, işgörenlerin işten ayrılma niyetleri üzerine etkisinin var olduğu görülmüştür. Bu araştırmalarda örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerin örgütlerinde kalmak istedikleri, daha düşük düzeyde ayrılma niyeti gösterdikleri ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmede daha istekli oldukları

sonucu ortaya çıkmıştır. Bu araştırmalarda örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir (Yağcı, 2003: 45).

#### **1.4.5.2. İş Performansı**

İşgörenlerin örgüt içerisindeki performanslarını motivasyon dereceleri, rol açıklıkları ve yetenekleri gibi çeşitli faktörler etkiler. Bağlılık gibi davranışların gerçek iş performanslarının sadece bir yönünü etkilemesi, bu iki faktör arasında güçlü bir ilişkinin meydana gelmemesine neden olmaktadır. Ancak bağlılığın bir işgörenin işinde ortaya koyduğu çaba miktarını etkilemesi ve bu çabanın da performansı etkilemesi beklenen bir durumdur (Steers ve Lyman, 1983: 444).

#### **1.4.5.3. Devamsızlık**

Eğer işgören örgütün amaçlarını benimsemiş, bu amaçlara yüksek düzeyde bağlanmış ve örgütüne karşı pozitif bir düşünce yapısına sahip ise işe gelme eğilimleri düşük düzeyde olacaktır (Steers, 1977: 48). Yapılan birçok araştırmada örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerin işlerine gelme konusunda daha fazla bir isteğe sahip olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu olumlu etkide örgütlerin amaçlarına daha etkin ve verimli ulaşmalarını sağlayacaktır.

#### **1.4.5.4. Stres**

Örgütsel bağlılığın işgörenler üzerindeki strese olan etkisini inceleyen araştırmalara bakıldığında farklı yaklaşımlar ortaya çıkmaktadır. Bazı araştırmalara göre yüksek örgütsel bağlılık işgörenler üzerindeki stresi artırırken, bazı araştırmalarda da yüksek bağlılık, işgören üzerindeki stresi azaltmaktadır. Yüksek bağlılığın stresi artırdığı yönünde görüşü savunan araştırmacılar bunu, işgörenlerin örgütlerine karşı hassasiyetlerinin yüksek olmasına, örgüt üzerinde oluşan tehlike ve problemlerden daha fazla etkilenmelerine dayandırmaktadırlar. Diğer görüşü savunan araştırmacılar ise bağlılık sonucu işgörelere güven ve aitlik duygusunun aşılandığını ve bu tür duygularında stresin neden olmuş olduğu olumsuzlukları ortadan kaldıracak bir etki yaptığını ortaya koymuşlardır (İnce ve Gül, 2005: 95).

#### **1.4.5.5. İş Tatmini**

İş tatmini bir çalışanın işini ya da iş deneyimlerini değerlendirmesi sonucunda meydana gelen memnun edici veya olumlu duygusal bir durum olarak tanımlanır (Telman ve Ünsal, 2004: 70).

Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan birçok araştırma, örgütsel bağlılığın iş tatmini ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu sonucunu ortaya koymuştur. Eğer işgörenyeterince tatmin olmuş ise işinden memnun olacak, örgütüne karşı olumlu duygular besleyecek ve buna bağlı olarak örgüte bağlanma ihtimali daha fazla olacaktır.

### **1.5. İŞTEN AYRILMA NİYETİ**

Çalışmamızın kuramsal çerçevesinin son kısmında diğer bir bağımlı değişkenimiz olan işten ayrılma niyeti; tanımı, özellikleri ve sonuçları açısından ele alınmıştır.

#### **1.5.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı**

İşten ayrılma niyeti hemen hemen bütün örgütler için mevcut olan ve önüne geçilmesi zor olan ciddi bir problemdir. Bu problemin önüne geçilmesi ve işten ayrılma niyetinin işgörenler açısından vazgeçirilmesi insan kaynaklarının çok önemli olduğu günümüz örgütleri açısından hayati önem taşımaktadır.

İşgörenlerde işten ayrılma niyetinin bulunması ve bu niyetin davranış haline dönüşmesi, devam eden iş akışının bölünmesine ve nitelikli işgören kaybına sebebiyet vermekte ve örgütün bundan olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır (Cascio, 1991: 27).

Bir işgörenin işini terk etme eğilimi, işten ayrılma niyetini ifade etmektedir (Slattery ve Selvarajan, 2005: 58).

İşten ayrılma niyeti, işgörenlerin kesin ve bilinçli olarak tasarlamış oldukları örgütü terk etme düşüncesini ifade eder. Bu bilinçli hareket, işgörenlerin başka işleri aramasını ve işten ayrılmalarını düşünmeyi belirtir (Tett ve Meyer, 1993: 259).

Başka bir tanımlamada ise işten ayrılma niyeti, işgörenlerin çalıştıkları ortamdan yeterli tatmin duymamaları sonucunda sergiledikleri yıkıcı ve aktif eylem şeklinde tanımlanmaktadır (Rusbelt v.d., 1998:599).

Mobley'e göre işten ayrılma niyeti, işgörenin kısa bir süre içinde örgütü bırakma düşüncesi içerisinde olması durumudur. Bu niyet bireysel ve örgütsel sonuçlar üzerinde taşıdığı rol ile ilgili olarak örgüt açısından önemli bir yere sahiptir. Özellikle lider-ast arasındaki ilişkiyi etkileme ölçüsünde taşımış olduğu rol bu kavramın mahiyetini artırmaktadır (Mobley, 1982: 10).

İşgörenlerde meydana gelen işten ayrılma niyeti, örgüt için beraberinde birçok riski de beraberinde getirmektedir. Bunlar, finans maliyeti, hareket maliyeti, psikolojik maliyetler ve bunlara benzer örgüt için değerli olan birçok maliyeti kapsamaktadır (Allen v.d., 2005:980).

İşten ayrılma niyetine, aile, eğitim, yaş gibi kişisel unsurlar, işsizlik oranı, başka iş olanakları gibi dışsal unsurlar, yönetim tarzı, ücret gibi örgütsel unsurlar etki etmektedir (Cotton ve Tuttle, 1986: 63).

İşgören bu unsurların etkisi ile işini değerlendirir ve bunun sonucunda işten memnun olup olmadığını belirler. İşgören bu değerlendirme sonucu işten memnunsu işinde devam eder, eğer memnuniyetsizliği varsa alternatif işlere bakar ve kendi işi ile alternatif işler arasında değerlendirmede bulunur. Bu kıyas sonucunda işten ayrılma niyeti işgörende olumlu veya olumsuz olarak belirlenmiş olur (Mobley, 1977: 238).

## **1.5.2. İşten Ayrılmanın Özellikleri**

İşten ayrılma niyetinin temel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir.

### **1.5.2.1. Önlenebilirlik**

İşten ayrılma niyetini örgüt yönetimi 3 aşamalı kontrol seviyesi ile belirlemektedir. Bunlar; kontrol edilemeyen değişkenler, kısmen kontrol edilebilen değişkenler, kontrol edilebilen değişkenler (Park v.d., 1994: 353).

- Kontrol edilemeyen değişkenler: Bu durum örgüt dışındaki işsizliğin yüksek, işten ayrılmaların ise düşük olduğu durumu ifade eder. Böyle bir ortamda iş

imkânlarının sınırlı sayıda olması örgütten gönüllü olarak ayrılanların sayısını da azaltmaktadır.

- Kısmen Kontrol Edilebilen Değişkenler: İşgörenlerin sendikalara bağlı olduğu durumlarda görülmektedir. Böyle durumlarda işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinde düşüş meydana gelmektedir. Çünkü işgörenler bu ortamlarda talep ve şikâyetlerini rahat bir şekilde ifade edebilmekte ve seslerini yönetime duyurarak isteklerine daha rahat ulaşabilmektedirler.
- Kontrol Edilebilen Değişkenler: İşgören ücretleri ile ilgili durum kontrol edilebilen değişkenlere örnek verilebilir. Örgütte işgörelere verilen tazminat yüksek olduğu takdirde işgören devir hızında düşüş meydana gelecektir. Ancak örgüt içerisinde verilen ücretlerin adaletsiz dağılımı örgüt bütünlüğünü bozacak bu da işten ayrılmaların artması ile nihayet bulacaktır.

#### 1.5.2.2. İşlevsellik

Örgütler açısından personel devrinin ortaya çıkışı olumsuz ve pahalı bir durum olarak nitelendirilmektedir. Bu yüzden örgütlerin personel devir hızını olabildiğince minimum düzeye indirmeleri gerekliliği savunulmaktadır. Ancak bazı işgören devri çeşitlerinin örgütler açısından işlevsel olabileceği de tartışılmaktadır (Williams, 1999: 550).

Örgütün bakış açısıyla değerlendirildiğinde, olumsuz tavır sergileyen ve örgüt tarafından olumlu olarak değerlendirilmeyen işgörenin kendi isteği ile işten ayrılma niyeti sergilemesi örgüt için işlevsel olarak değerlendirilecektir. Bunun aksine örgüt tarafından olumlu olarak değerlendirilen işgörenlerin işlerinden kendi istekleri ile ayrılmaları işlevsel olmayan bir durum olarak yorumlanacaktır (Blau ve Boal, 1987:290). Başka bir ifade ile örgüt açısından verimli olmayan ve örgütün gelişiminde olumsuz bir etki yaratan işgörenin örgütten ayrılışı örgüt açısından işlevsel olarak değerlendirilir. Ancak işgören örgüt için olumlu işler yapıyor ve örgüte katkı sağlıyor ise bu işgörenin işten ayrılma niyeti işlevsel olarak değerlendirilmez.



### 1.5.2.3. Tahmin Edilebilirlik

İşgörenler, örgüt içerisindeki uygulamalardan, yönetici davranışlarından ve diğer işgörenlerden kaynaklanan problemler doğrultusunda örgüt için olumsuz olarak değerlendirilen işten ayrılma davranışı sergileyebilirler. İşgörenlerin bu davranışı sergilemeleri belirli bir süreç içerisinde olur ve örgüt işgörenin böyle bir niyet içerisinde olduğundan haberdan olmayabilir. İşgörenin ani bir şekilde işten ayrılma davranışı sergilemesi de örgüt için telafisi olmayan sonuçlar doğurabilir.

Bu yüzden örgütler bazı değişkenleri kullanarak işgörenlerinin gönüllü olarak işten ayrılma niyeti içerisinde olup olmadıklarını tahmin edebilirler. Örneğin işten ayrılma niyeti içerisinde olan bir çalışanın performansı sürekli düşme eğilim içerisinde olacaktır. Yine aynı şekilde işe devam etmeme gibi olumsuz bir durum içerisinde olan işgöreninde işten ayrılma niyeti içerisinde olduğu söylenebilir (Morrow v.d., 1999: 370).

Örgütler bu gibi ölçütleri dikkate alarak işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini tahmin edebilir ve bunlarla ilgili önlemleri işgörenini kaybetmeden alabilir.

### 1.5.3. İşten Ayrılma Niyetinin Nedenleri

Günümüz örgütleri incelendiğinde işten ayrılma niyetine neden olan faktörler arasında en fazla örgütsel bağlılık ve iş tatmininin göze çarptığı görülmektedir (Çekmecelioğlu 2006; Cohen, 1993:1140; Manlove v.d., 1997: 146).

İşten ayrılma süreci içerisinde iş tatminsizliği ve işten ayrılma kararı arasında birçok ilişki bulunmaktadır. İşgörenlerde meydana gelen tatminsizlik onların örgüte karşı soğumalarına ve bununla beraber ayrılma kararı vermelerine neden olmaktadır. Böyle bir düşünce içerisinde giren işgören çevresinde kendisine uygun alternatif iş olanaklarını gözden geçirmeye başlayacak, kendi işi ile diğer işler arasında bir kıyasa girecek ve sonuç olarak bu eylem işten ayrılma niyetine ve işten ayrılma davranışına sebebiyet verecektir (Moblely, 1977: 237).

Çalışanın işyerine karşı hissettiği bağın sağlamlığını ifade eden örgütsel bağlılık işten ayrılma niyeti üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Günümüz örgütlerinde bağlılık duygusunun örgütsel performansı olumlu bir şekilde etkilediğine inanılmaktadır. Bu çerçeveden baktığımızda, örgütsel bağlılığın işe geç gelme,

devamsızlık, işten ayrılma gibi olumsuz sonuçları azalttığı görülmektedir (Bayram, 2005: 125).

Yine işten ayrılma niyetine neden olan faktörleri; işgörene ilişkin nedenler, örgüte ilişkin nedenler ve ekonomik nedenler olarak sıralayabiliriz. İşgörenin yaşı ile ilgili meydana gelen zorunluluklar (yaşının ilerlemesi, maluliyet gibi), alternatif sayılabilecek işlere duyulan ilgi, aile yaşamındaki değişiklikler, eğitim durumu ve kişinin fiziksel ve psikolojik durumunu işgörenin kişisel olarak işten ayrılma niyetine etki eden nedenler arasında sıralamak mümkündür (Steers ve Mowday, 31981: 224).

Örgüte ilişkin nedenlere ise; örgütün ulaşım imkânları, ücretlendirme ve ödül sistemi, üretim sürecindeki aksaklıklar, olumsuz iş koşulları gibi durumlar örnek verilebilir (Cohen ve Bailey, 1997: 239). Yine işgörenlerin işten ayrılma niyetlerine neden olan ekonomik faktörlere de, iş gücü piyasasındaki değişimler, refah düzeyinin artışı veya azalışı, ekonomik dar boğaz, bilgi işlem teknolojisinin gelişmesi ile uyum problemlerinin yaşanması gibi durumlar örnek olarak verilebilir (Kaynak, 1996: 37).

Bu ve bunlara benzer kişisel, örgütsel veya ekonomik nedenler işgörenin işten ayrılma niyetini olumlu veya olumsuz olarak etkilemektedir. Örgütlerin işgörenlerin işten ayrılma niyetlerine etki eden iç ve dış faktörleri belirlemeleri ve bunların olumsuz etkilerinin zamanında fark edilerek çözüm bulunması, örgütler için büyük önem arz eden insan kaynağının kaybedilmemesi için zorunluluk taşımaktadır.

#### **1.5.4. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları**

İşten ayrılma niyetinin örgüt ve işgörenler açısından sonuçlarına bakmak hem konunun daha iyi anlaşılması hem de örgütler için bu düşüncenin ne derece önemli olduğunu anlamamız açısından faydalı olacaktır. Aşağıdaki tabloda işten ayrılma davranışının örgüt, örgütte kalan işgörenler ve örgütten ayrılan işgörenler açısından olumlu ve olumsuz sonuçlarını görmek mümkündür (Moblely, 1982: 113).

**Tablo 1.3.** İşten Ayrılmanın Muhtemel Sonuçları

	<b>Örgüt Açısından</b>	<b>Örgütte Kalan İşgörenler Açısından</b>	<b>Örgütten Ayrılan İşgörenler Açısından</b>
<b>Muhtemel Olumlu Sonuçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-İçsel değişimin artması</li> <li>-Örgüt yapısındaki esnekliğin artması</li> <li>-İşten ayrılmayan işgörenlerde yüksek tatmin</li> <li>-Örgütte değişimin tetiklenmesi</li> <li>-Hareketliliğin artması</li> <li>-Düşük performanslı işgörenlerin işten çıkarılması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Kariyerlerinde ilerleme imkânı</li> <li>-Değişen iş ortamından kaynaklanan yenilenme avantajı</li> <li>-Kazançta artış</li> <li>-İşgörenin kendisine yüklediği değerde artış</li> <li>-Kişisel gelişim</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Girilen yeni örgütte yeni işgörenlerle bilgi alış-verişi</li> <li>-Hareketliliğin artması</li> <li>-Tatminin yükselmesi</li> <li>-Uyum ve bağlılıkta meydana gelen artış</li> <li>-İçsel değişimin meydana gelişi</li> </ul>
<b>Muhtemel Olumsuz Sonuçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Örgütte meydana gelen verimlilik kaybı</li> <li>-Değişim ve çıkış süreç maliyetleri</li> <li>-Nitelikli personel kaybı</li> <li>-Ayrılmayan işgörenlerin tatmininde düşüş</li> <li>-İşten çıkarma maliyetleri</li> <li>-Yeniden işe alımlarda eğitime ayrılan maliyetler</li> <li>-Sosyal ilişkilerde meydana gelen bozulmalar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Değişim sonucu meydana gelen stres</li> <li>-Kıdem kaybı</li> <li>-Kariyer yolunda meydana gelen bozulmalar</li> <li>-Sosyal ilişki sisteminin bozulması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tatmin düşüklüğü</li> <li>-Uyum ve bağlılıkta meydana gelen düşme</li> <li>-Sosyal ilişkilerde meydana gelen bozulmalar</li> <li>-Nitelikli çalışma arkadaşlarının kaybı</li> </ul>

İşten ayrılma davranışının ortaya çıkması geleneksel olarak olumsuz bir eylem olarak düşünülse de hem örgüt, hem örgütte kalan işgörenler hem de örgütten ayrılan işgörenler üzerinde bazı olumlu etkiler bırakabilir. Örgüt açısından; örgüt içerisinde değişimin ve hareketliliğin artarak örgütün esnek bir yapıya bürünmesini sağlayabilir. Aynı zamanda düşük performanslı işgörenlerin işten ayrılması örgütteki verimlilik düzeyini artırır ve işten ayrılmayan işgörenlerde daha fazla tatmin sağlanmış olur. Bu davranış, örgütte kalan işgörenin kariyerinde ilerleme imkânı ve kazancında artış sağlar. Değişen iş ortamı yenilenme avantajı sağlar ve örgütte kalan işgörenin kişisel gelişimine

fırsat verir. Tabi sadece örgüt ve örgütte kalan işgören için olumlu sonuçları yoktur. Örgütten ayrılan işgörenin de hareketliliğini artırarak, girdiği yeni örgütte bilgi alış verişini yapmasını ve tatmininin yükselmesini sağlar. Yine içsel değişimin meydana gelmesi gibi olumlu sonuçlar ortaya çıkabilir.

İşten ayrılma davranışının ortaya çıkardığı olumsuz sonuçlara baktığımızda genellikle bu sonuçlar örgüt açısından yüksek maliyetli olmaktadır. Nitelikli personelin işten ayrılması örgütte verimlilik kaybına, bunun yanı sıra işten ayrılma maliyetlerinin örgüt tarafından yüklenilmesine neden olmaktadır. Ek olarak yeniden işe alımlarda verilecek olan eğitim maliyeti ve örgüt içerisindeki ilişkilerde meydana gelen bozulmalarda bunlara eklenmektedir. Örgütte kalan işgörenlerde işten ayrılma davranışlarından olumsuz olarak etkilenmektedirler. Örgütte meydana gelen değişimin işgöreni strese sokması ve sosyal ilişkilerin zarar görmesi, işgören tatminini ve motivasyonunu negatif bir şekilde etkileyebilir. Benzer şekilde işten ayrılan işgörende girdiği yeni işte uyum sorunu yaşayabilir. Eski işyerindeki nitelikli çalışma arkadaşlarını kaybetmesi ve yeni işinde iyi sosyal ilişkiler kuramaması gibi olumsuz sonuçlarla karşı karşıya gelebilir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ: ÖRGÜTSEL GÜVEN ALGISININ ARACI ROLÜNE YÖNELİK BİR YAPISAL DENKLEM ÇALIŞMASI

#### 2.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

İşletmelerin amaçları hızla büyüyen ve gelişen dünyamızda varlıklarını sürdürerek büyümeyi gerçekleştirmek ve kar marjlarını yüksek tutmaktır. Bu amaca ulaşmada ise işgörenler işletmeler için olmazsa olmaz bir kaynak durumundadır. Örgütleri açısından hayati öneme sahip olan işgörenlerin bağlılıklarının sağlanması ve işte tutundurularak ayrılmalarının önüne geçilmesi işletmelerin amaçlarına ulaşmasında önemli bir yer teşkil etmektedir.

Görüldüğü gibi insan kaynaklarının, sürdürülebilir rekabet avantajı elde edip, başarıyı amaçlayan ve değişime açık olan günümüz örgütleri için önemi giderek artmaktadır. Böyle bir ortamda işgörenlerden en yüksek derecede fayda sağlanması onların örgüte olan bağlılıklarıyla elde edilebilecektir. Araştırmamızın kuramsal çerçevesinde değindiğimiz gibi dönüştürücü liderlik anlayışı örgütün amaçlarına ulaşmasında işgörenlerin güçlendirilmesini sağlar ve bu sayede amaçlara ve örgüte bağlılık oluşturmada önemli bir faktör olarak karşımıza çıkar. Yine dönüştürücü liderlerin sahip oldukları karizma, onları izleyen işgörenler üzerinde örgüte karşı güçlü bir bağlılık duygusu meydana getirecektir. Bu sayede de işgörenler örgütlerinin amaç ve değerlerini benimseyerek bu amaç ve değer etrafında bütünleşip örgütün başarısı için yeteneklerini sergilemekten çekinmeyeceklerdir.

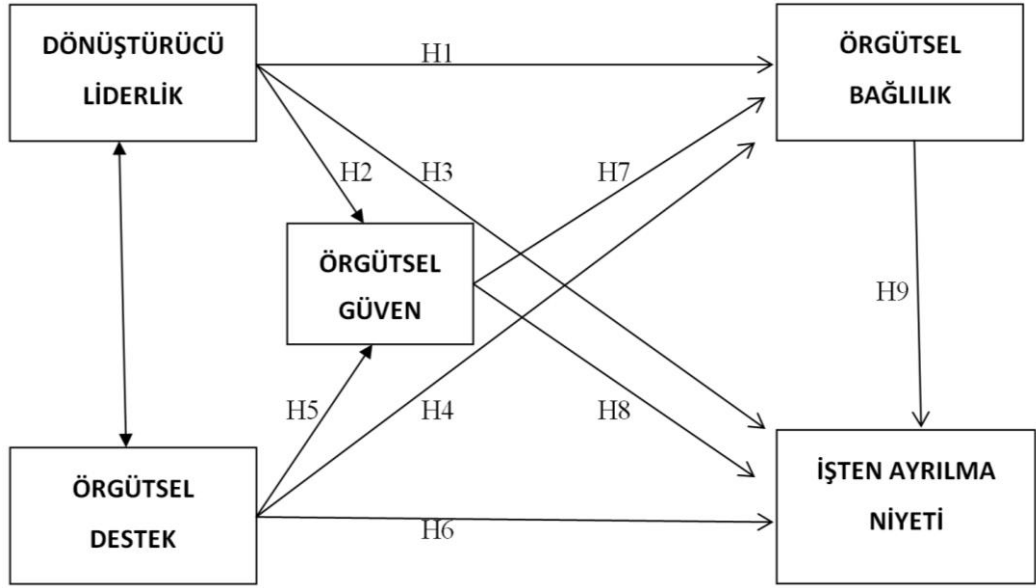
Araştırmamızda bahsettiğimiz bir diğer kavram olan örgütsel destek ise işgörenlerin örgütün varlığını arkalarında hissetmesi ve bunun devamında örgüt içerisinde kendilerini değerli hissetmeleri olarak ifade edilmektedir. Örgütün desteğini algılayıp hisseden işgören, örgüt için daha fazla çaba harcama arzusu içerisinde olacak ve örgütün amaç ve değerlerini daha fazla benimseyecektir. Bu da beraberinde işgörenlerin bağlılığını getirecektir.

Örgüt içerisinde sergilenen dönüştürücü liderlik davranışları ve işgörenlerin örgüt tarafından desteklenmeleri ve onların bu desteği arkalarında hissetmeleri sadece bağlılıklarını artırmaya etki etmeyecektir. Örgüt yöneticileri tarafından ortaya konulan bu davranış ve özellikler işgörenlerin işten ayrılma niyetleri üzerinde de önemli roller oynayacaktır. İşgörenler örgütleri tarafından desteklendiklerini hissedip istek ve ihtiyaçlarının karşılandığını algıladıklarında örgütten ayrılma niyetlerini veya başka bir işte çalışma düşüncelerini azaltacaklardır. Aynı şekilde dönüştürücü liderlik özellikleri sergileyen yöneticiler takipçileri tarafından daha fazla benimsenecek ve işgörenler yöneticilerini daha çok içselleştirerek örgütlerinden ayrılma niyetlerini azaltacaklardır. Dönüştürücü liderler işgörenlerin ihtiyaçlarını daha fazla benimsemekte, bu ihtiyaçlara daha duyarlı yaklaşmaktadırlar ki bu da işgörenlerin işe bağlı olmalarını sağlayıp, işletmelerinden ayrılma düşüncelerini azaltmaktadır.

İşgörenlerin işletmelerdeki etkisinin daha da önemli hale geldiği günümüz küresel dünyasında bu kaynağın bağlılığının sağlanmasının ve bu kaynağı elde tutmanın işletmeler için hayati bir önem taşıdığına değinmiştik. Dönüştürücü liderlik ve örgütsel desteğin yanı sıra örgütsel güven faktörünün de işgörenlerin bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri vardır. İşletme sahiplerinin veya yöneticilerin işgörenlerine karşı dürüst olacaklarına ve onlara vermiş oldukları taahhütleri yerine getireceklerine dair işgörenler tarafından inanç ve desteklerinin sağlanması durumu olarak tanımlanan güven, işgörenlerin bağlılıklarını olumlu yönde etkileyecek ve aynı zamanda onların işten ayrılma gibi olumsuz düşüncelerinin de önüne geçecektir.

Yukarıda ifade edilen amaçlardan yola çıkılarak araştırmamızda, örgüt içerisinde dönüştürücü liderlik özelliklerinin sergilenmesi ve örgütsel desteğin örgüt içerisinde sağlanması, işgörenlerin örgütsel bağlılığını ve işten ayrılma niyetlerini nasıl etkiler? sorusuna cevap aranmıştır.

Birçok örgütte dönüştürücü liderlik var olmasına ve örgütsel destek sağlanmasına rağmen örgütsel bağlılık yeterince yüksek değildir. Bu aynı zamanda işten ayrılma niyeti içinde geçerlidir. Örgütsel bağlılığın istenilen düzeyde yüksek olmaması ve işten ayrılma niyetinin yüksek olmasının nedeni örgütlerdeki güven düzeyi ile ilişkili olabilir. Araştırmamızda bu ana sorunsaldan hareketle yer alan bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki kavramsal ilişkiler aşağıdaki modelde gösterilmiştir.



Şekil 2.1. Araştırmanın Modeli

## 2.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Bu bölümde araştırmamızın konusunu oluşturan değişkenlerden dönüştürücü liderlik, örgütsel destek, örgütsel güven ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler ele alınacaktır.

**Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki:** Literatür incelendiğinde farklı kültürlere sahip olan örgütlerde “dönüştürücü liderlik ve örgütsel bağlılık” arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna birçok çalışmada varıldığı gözlenmektedir. Bu alanda gerçekleştirilmiş olan çalışmalarda, dönüştürücü liderin takipçilerinin örgüte katılım konusunda yüksek derecede bir eğilim sergilemekte olduğu, tatminkâr, motive edilmiş, işyerlerine daha bağlı ve daha az olumsuz iş tutumları sergileyen bireyler olduğu görülmektedir (Seymen, 2008: 190).

Yönetim yazını incelendiğinde, örgütsel bağlılığın önemine ilişkin vurguların yapıldığı birçok modern liderlik yaklaşımı görülmektedir. Yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılık kavramının liderlik davranışlarının bir sonucu olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Modern liderlik kuramlarından özellikle dönüştürücü liderlik yaklaşımının savunucuları, başarı ile uygulanan liderliğin en önemli çıktıları arasında işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarının bulunduğunu ifade etmektedirler (Bass ve Riggio, 2005; Avolio,1999). Dönüştürücü liderlerin bulunduğu örgütlerde genellikle

işgörenler, lidere yüksek düzeyde güven beslerler. Dönüştürücü liderlik davranışlarıyla hareket eden liderler, takipçilerini daha etkili kılmakta ve onlara yüksek performans gösterebilmeleri için gerekli ortamı hazırlamaktadırlar (Keegan ve Hartog, 2004: 610).

Dönüştürücü liderler örgütlerde ağırlıklı olarak işgörenlerin değer, inanç ve davranışları ile ilgilenirler (Shah ve Diğ., 2011). Onlara ilham kaynağı olur ve onları iş koşullarındaki zorluklarla yüz yüze getirerek onların kişisel gelişimlerine katkıda bulunur ve motive ederler (Shiva ve Suar, 2010). Takipçilerine karşı sempatik davranışlar gösterir ve iş yerinde verilen talimatlarda, yönergelerde ve karşılıklı etkileşimlerde bu liderler merhametli bir yaklaşım sergilerler (Shah ve Diğ., 2011).

Yine dönüştürücü liderler, işgörelere vizyon aşılayarak onların kendilerine olan güvenlerini artırmaktadırlar. Bu sayede işgörelere örgütün menfaatlerini kendi menfaatleri üzerinde görerek çalışmakta ve daha yüksek performans göstermektedirler. Bu da dönüştürücü liderlik tarzının işgörelere tutum ve davranışlarını, hem bireysel hem de örgütsel olarak olumlu bir şekilde etkileyerek bağlılık derecelerini artırdıklarını gösterir (Çakınberk ve Demirel, 2010: 116)

Bass ve Riggio, bu liderlik tarzı ile ilgili yapmış oldukları araştırmalarda, dönüştürücü liderliğin entelektüel uyarım ve bireysel destek boyutlarının işgörelere örgütsel bağlılıklarını artırmada önemli bir araç olduğunu ifade etmişlerdir (Bass ve Riggio, 2005: 37). Dönüştürücü liderler örgütün olağan zamanları dışında, günümüz örgütlerinin içinde bulunduğu belirsizlik durumlarında ve kriz ortamlarında takipçileri üzerine etkililiklerini daha güçlü bir şekilde hissettirmektedirler. Yine bu liderler işgörelere iş yerindeki rutin alışkanlıkları unutturmakta, onları oluşan monoton yapıdan kurtarmakta, değişen ve gelişen çevreye uyum sağlamalarına yardımcı olmakta ve belirsiz problemlere yeni çözümler getirerek bu bağlamda onların örgüte olan bağlılıkları üzerinde etkili olmaktadır (Nemanich ve Keller, 2007: 50).

Dönüştürücü liderler işgörelere ile örgütün misyonunu ve örgütsel amaçlarını paylaşarak dönüşümü sağlama noktasında onları örgüte bağlamaktadırlar. Bu bağlılığın sonucunda ise işgörelere örgütsel amaçlar doğrultusunda yüksek çaba sarf etmekte ve performans düzeyini artırarak örgüte bağlılık derecesini artırmaktadır (Epitropaki ve Martin, 2005: 572). Yine dönüştürücü liderlerin işgörelere ilham olması ve onlar üzerinde köklü değişimlere yol açarak onların lider olmaları yönünde katkı sağlaması



bağlılığı olumlu yönde etkileyen bir durum ortaya çıkarmaktadır (İşcan, 2006: 160). Bu liderler, takipçilerini yenilikçi uygulamalar ile buluşturarak onların demode olan uygulamalardan kurtulmalarını sağlamaktadırlar. Bu sayede onların karşılaşacakları sıkıntıların üstesinden gelmek için ihtiyaç duyacakları güven sağlanmış olacaktır (Moss vd., 2006: 13).

Dönüştürücü liderler takipçilerinin davranış şeklini etkilemekte, onlara ilham kaynağı olmakta ve onların motivasyon düzeylerini yükseltmektedir. Bu liderlik özelliklerini sergileyen liderlerin bulunduğu örgütlerdeki işgörenler kendilerine saygı gösterilip takdir edilmelerinden ve kendilerine güven duyulmasından ötürü hem liderlerine hem de örgüte karşı bağlılık geliştirmektedirler (Fairholm, 1991: 47). Yine aynı şekilde dönüştürücü liderin işgörenlerine kişisel olarak dikkat göstermesi, onları yaptıkları işlerden dolayı takdir etmesi, birçok alanda izleyicilerine destek olması onların özgüvenini güçlendirmektedir. Özgüvenin bu şekilde güçlendirilmesi ise gerek işletmelerde gerekse bütün organizasyon yapılarında çalışanın özel bir birey olduğu hissini ona kabul ettirir ve bunun sonucunda motivasyonu artırarak örgüte olan bağlılığını olumlu yönde etkiler (Greenberg ve Baron, 2000: 462).

Tayland'da Limsila ve Ogunlana tarafından (2007) yürütülen bir çalışmada yapı projelerinde görev alan mimar, mühendis ve proje yöneticilerinden oluşan toplam 156 çalışan üzerinde liderlik tarzı ve çalışan bağlılığı arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu çalışmada; Bass ve Avolio tarafından geliştirilen çok boyutlu liderlik ölçeği (MLQ) ile Porter v.d. tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği (OCQ) kullanılmıştır. Araştırma sonucunda dönüştürücü liderliğin birçok boyutunun örgütsel bağlılıkla pozitif yönde anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu sonucuna varılmıştır (Limsila ve Ogunlana, 2007: 176)

Nguni v.d. 2006 yılında yapmış oldukları çalışmada; dönüştürücü liderlik ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Bu çalışma Tanzanya'da bulunan 70 ilkokulda çalışan toplam 560 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmada örgütsel bağlılık Mowday v.d tarafından 1979 yılında geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği (OCQ) ile dönüştürücü liderlik ise çok boyutlu liderlik ölçeği (MLQ- versiyon 1) ile ölçülmüştür (Nguni, 2006: 155). Araştırma sonucunda dönüştürücü liderliğin ele alınan bağlılık boyutları (değer

bağlılığı-örgütte kalma yönünde bağlılık) ile pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır (Nguni, 2006:161).

Rowden'in 2000 yılında 245 cevaplayıcı üzerinde yapmış olduğu çalışmada ise dönüştürücü liderlik tarzının örgütsel bağlılık ile oldukça güçlü bir ilişki içerisinde olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada Conger ve Kanungo tarafından geliştirilmiş olan altı liderlik stili ile Porter ve Smith tarafından geliştirilen örgütsel bağlılığın iki faktörünü belirleyen bir ölçek kullanılmıştır (Çakınberk, 2010: 108).

Yine 2011 yılında İsmail v.d. tarafından yapılan bir araştırmada dönüştürücü liderlik, örgütsel bağlılık ve güçlendirme arasındaki ilişki 1009 kişiden oluşan bir örneklem üzerinde incelenmiştir. Bu çalışma sonucunda hem dönüştürücü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında, hem de dönüştürücü liderlik ile güçlendirme arasında anlamlı ilişkilerin olduğu bulunmuştur (İsmail v.d., 2011:89).

Rafferty ve Griffin 2004 yılında Avustralya'da faaliyet gösteren ve kamu binaları için poliçe ve programlar geliştiren bir acentede 1398 çalışan üzerinde dönüştürücü liderlik ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan duygusal ve devamlılık bağlılığı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucunda dönüştürücü liderlik davranışlarından “destekleyici liderlik”, “vizyon ortaya koyma” ve “zihinsel teşvik” davranışları ile duygusal bağlılık arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkarken, “destekleyici liderlik” ve “vizyon ortaya koyma” davranışı ile devamlılık bağlılığı arasında olumsuz yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Rafferty ve Griffin, 2004:341).

Walumba v.d.'nin farklı kültürlere sahip Kenya ve ABD'de dönüştürücü liderlik ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapmış oldukları çalışmada, dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu ve yüksek düzeyde etkisi olduğu sonucu ortaya çıkarmıştır (Walumba v.d., 2005: 235).

2011 yılında Riaz, Akram ve Ijaz'ın yapmış oldukları çalışma dönüştürücü liderliğin çalışanların duygusal bağlılığı üzerindeki olumlu etkilerini belirlemeye yöneliktir. Aynı şekilde Tims, Bakker ve Xanthopoulou (2011) dönüştürücü liderlerin çalışan bağlılığını artırıp artırmadığı yönündeki çalışma ve Tse ve Lam'ın 2008 yılında yapmış oldukları dönüştürücü liderliğin takipçilerinin örgütsel bağlılığı üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik çalışma, dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılığı olumlu

yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediğini göstermiştir (Riaz v.d., 2011:43; Tims v.d., 2011: 121; Tse v.d., 2008:5).

Türkiye’de yapılan bazı çalışmalar incelendiğinde ise Başol’un (2005) dönüştürücü liderlikle örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel öğrenmeyi; Yavuz’un ise (2008) dönüştürücü liderlik ile örgütsel bağlılığı ilişkilendiren çalışmalar yaptığı görülmüştür (Başol, 2005; Yavuz, 2009: 51). 2008 yılında Ertuklu’nun turizm sektörüne yönelik olarak yaptığı ve 60 ayrı butik otelden toplam 712 kişilik bir örneklem grubu üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada dönüştürücü ve etkileşimci liderlik ele alınmış ve bu ikisinin örgütsel bağlılıkla ilişkisi araştırılmıştır. Yapılan çalışma sonucunda etkileşimsel liderlik ile örgütsel bağlılık arasında olumsuz yönlü bir ilişki, dönüştürücü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında ise oldukça yüksek düzeyde olumlu yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Ertuklu, 2008: 710).

Yukarıdaki örneklere benzer şekilde yine Türkiye’de yapılan birçok çalışmada dönüştürücü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin ortaya çıktığı tespit edilmiştir (Kırılmaz ve Kırılmaz, 2010:120; Mert, v.d., 2010: 8; Tutar, v.d., 2009).

Yukarıdan ifade edilen araştırmaların sonuçlarına dayanılarak, dönüştürücü liderlik davranışının örgütsel bağlılığın önemli bir belirleyicisi olduğu değerlendirilmiş ve aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

**H1. Yöneticilerin sergilediği dönüştürücü liderlik davranışları işgörenlerin örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.**

**Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki:** Bu bölümde araştırmamızın konusunu oluşturan değişkenlerden dönüştürücü liderlikle örgütsel güven arasındaki ilişkiler ele alınacaktır.

Dönüştürücü liderler örgütsel hedeflerin yanı sıra işgörenlerin kişisel hedefleri ile de ilgilenerek onlarla aralarında güven bağı oluşturabilirler. İşgörenlerin talep ve şikâyetlerine kulak veren, onları destekleyen, bireysellikten ziyade takım ruhuna sahip olan dönüştürücü liderler sağlam bir güven ortamının oluşmasını sağlayabilir. Dikkate alındığını algılayan işgören örgüt amaçlarına sıkı sıkıya bağlanır ve dönüştürücü liderin yarattığı vizyonun peşinden kolaylıkla gidebilir.

1996 yılında Podsakoff ve arkadaşlarının 1539 işgören üzerinde yapmış oldukları çalışmada dönüştürücü liderliğin güven üzerinde olumlu etkileri olduğu görülmüştür. Bunun nedenini; dönüştürücü liderlerin bireysel destek sağlaması, grup hedeflerine iş görenlerin katılımını teşvik etmeleri ve onlara, örgüte ve örgüt amaçlarına kolaylıkla uyum sağlayacak şekilde yaklaşmaları ile açıklamışlardır (Podsakoff v.d., 1996: 265).

Liu ve arkadaşlarının 2010 yılında Pekin ve Hong Kong'da toplam 745 kamu ve özel sektör çalışanı üzerinde yapmış oldukları çalışmada, dönüştürücü liderliğin güven aracı rolü ile işgörenlerin iş stresi arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan çalışma sonucunda dönüştürücü liderliğin güven ile pozitif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur. Aynı zamanda dönüştürücü liderlik ile artırılan güvenin işgörenlerin iş stresi üzerinde de etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Güvenin bu sayede iş stresini azalttığı görülmüştür (Liu v.d., 2010: 454).

Jung ve Avolio ise 2000 yılında gerçekleştirdikleri çalışmalarında; dönüştürücü ve etkileşimci liderliğin performans üzerindeki etkisinde güvenin arabuluculuk rolünü incelemişlerdir. Yapılan analizler sonucunda dönüştürücü liderliğin işgörenler üzerinde güven sağlamada olumlu yönlü bir etkisi olduğu belirtilmiştir (Jung v.d., 2000: 949).

Kirpatrick ve Locke 1996 yılındaki çalışmalarında işgörenlerin güven düzeylerini artırmak için dönüştürücü liderliğin gerekli olduğunu ortaya koymuşlardır. Dönüştürücü liderlerin işgörenlerle yapılan anlaşmalara sadık kalması, işgörenlerin ihtiyaçlarını, talep ve şikayetlerini değerlendirmesi, grubun iyiliği için kendilerini feda etmeye razı olup, onlara karşı sabır gösterme gibi yetenekleri sayesinde örgüt içinde iyi bir vizyon yaratarak işgörenlerin güven düzeylerinin artacağını belirtmişlerdir (Kirpatrick v.d., 1996: 40).

Benzer şekilde Pillai v.d., 1999 yılındaki araştırmalarında dönüştürücü liderin astları ile sosyal bir değişimi gerçekleştirerek yakın ilişki kurduğunu, bu sayede onların güvenini kazandığını belirtmiştir. Araştırmada, dönüştürücü liderliğin, güven düzeyi ile olumlu yönlü bir ilişki içerisinde olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Pillai v.d., 1999:897). 1999 yılında Yukl'un yaptığı çalışmada işgörenler üzerinde güven sağlamada dönüştürücü liderliğin önemli bir etken olduğu vurgulanmıştır (Yukl, 1999: 290).

Dirks ve Ferrin'in 2002 yılındaki çalışmasında ise işgörenlerin örgüte güven düzeyini en fazla etkileyen liderlik tarzının dönüştürücü liderlik ( $r = ,72$ ) olduğu belirtilmiştir. Dönüştürücü liderlerin adil ve güvenilir olması, işgörenleri desteklemesi, işgörenler tarafından onların daha çabuk benimsenmesini sağlamaktadır. Bu da işgörenler üzerindeki güven düzeyinin artması ile sonuçlanmaktadır. Çalışma sonucuna göre dönüştürücü liderlik ile güven arasında olumlu yönlü bir ilişkinin olduğu belirtilmiştir (Dirks v.d., 2002: 611).

Bu nedenle, dönüştürücü liderlik davranışının örgütsel güvenin önemli bir belirleyicisi olduğu değerlendirilmiş ve bu değerlendirmenin ışığı altında aşağıdaki hipotez ortaya atılmıştır:

**H2. Yöneticilerin sergilediği dönüştürücü liderlik davranışları işgörenlerin örgüte olan güveni üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.**

**Dönüştürücü Liderlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki:** Günümüz yönetim yazını incelendiğinde modern yönetim tarzını benimseyen yöneticilerin işletmelerin elde etmiş oldukları kar marjı, getiri, borçlanma gibi durumlarla ilgilenmelerinin yanı sıra işletmeler için en önemli kaynak olan insan boyutuyla da ilgilenmektedirler. Çünkü işgörenlerin içinde buldukları çalışma koşulları onların zihinsel ve fiziksel sağlıklarını olumlu veya olumsuz etkilemektedir. Bu etki sadece çalışanı değil aynı zamanda işletmeyi de ilgilendirmektedir. Bu tür durumlarda örgütü ilgilendiren nokta; işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinde artış, işgörenin işe gitmesindeki isteksizlik, iş birliği ve uyum sağlayamama, işten ayrılma davranışı gösterme gibi sonuçlar olarak ortaya çıkacaktır (Bingöl, 1996: 266).

Çeşitli çalışmalar; dönüştürücü liderliğin işgörenlerin örgütsel bağlılık, performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi örgüte yarar sağlayan davranışlarla olumlu, işten ayrılma davranışları gibi örgüt için pek istenilmeyen davranışlar ile de olumsuz ilişki içerisinde olduğunu göstermiştir. Peki, dönüştürücü liderlik neden işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilemektedir?

Bass (1985-1990), dönüştürücü liderlerin işgörenlerin kişisel gelişimlerine destek olup bu sayede onları daha fazla motive ederek iş tatmini sağladığını belirtmiştir. Yine dönüştürücü liderlerin işgörenlerin ihtiyaçlarının ne olduğunun farkına varıp

onlara karşı daha duyarlı olduklarını ve işgörenlerle daha fazla ilgilendiklerini ifade etmiştir (Epitropaki ve Martin, 2005: 572).

Kark, Shamir, (2009); Avolio, Gibbons (1988), bu liderlerin işgörelere güven sağlama, onları güçlendirme, teşvik etme ve harekete geçirme yönünde bir vizyon tanımlama ile etkilediği ve işgörelerin örgüt ile özdeşleşmesi üzerinde büyük bir etki oluşturduğunu belirtmişlerdir (Epitropaki ve Martin, 2005: 573). Dönüştürücü liderlerin bu şekildeki duyarlı yaklaşımları işgöreni örgüte bağlayacak ve işten ayrılma niyetlerini olumsuz yönde etkileyecektir.

Burns ve Bass 1978 yılında yapmış oldukları çalışmalarda dönüştürücü liderliğin, işgörelerin örgütün misyon ve vizyonuyla özdeşleşmelerini sağlayarak onların kendileriyle de özdeşleşmelerini sağlayacağını ve bu sayede güçlü bir vizyon ve buna ilişkin stratejiler oluşturacaklarını belirtmiştir (Mullins, 1999: 282).

Gakovic'e göre (2002), işgörelerin örgüte katılımlarını sağlayan dönüştürücü liderlik davranışı aynı zamanda onların işten ayrılma niyetlerini de azaltıp örgüt açısından olumlu davranışlarda bulunmalarını sağlamaktadır. Barling ve Kelloway'a göre (1996), dönüştürücü liderler işgörelerin örgütsel özdeşleşmelerine etki ederek onların işte kalma isteği gibi örgütsel çıktılar üzerine önemli etkilerde bulunurlar. Bu da onların işte kalma isteklerini artırıcı yönde bir örgüt iklimi yaratır. Howell ve Avolio ise (1993) dönüştürücü liderlerin çalışanları motive ettiğini ve bu motivasyonun onların işten ayrılma niyetlerini olumsuz yönde etkilediğini çalışmalarında belirtmişlerdir (Gakovic, 2002: 17-53).

Kark, 2003 yılında yapmış olduğu çalışmada dönüştürücü liderlerin temel hedeflerinin; takipçilerine yetki verme yoluyla onları güçlendirerek, kendi hedeflerini onlarla paylaşp, onların güvenini sağlayarak katılımlarını kesinleştirmek olduğunu savunmuştur (Barling, v.d., 2008: 854). Dönüştürücü liderler işgörelerin beklentileri doğrultusunda daha fazla çaba gösterip onlarla daha fazla ilgilenererek onları kendilerine duyarlı hale getirip, iş tatminlerini artırmaktadırlar (Smoak, 2008: 47). Howell ve Avolio (1993), aynı zamanda bu tür liderlerin çalışanları motive ettiklerini ve bu sayede artan iş tatmini sebebiyle işten ayrılma niyetlerinin azaldığını belirtmişlerdir (Gakovic, 2002: 17)

Howell ve Merenda (1999), bu liderlik tarzı ile hareket eden liderlerin işgörenlere güven vererek onlar arasındaki iletişimi kuvvetlendirdiği ve bu sayede izleyicilere daha fazla etki ederek onların performanslarını istenilen yönde daha fazla etkilediklerini belirtmişlerdir. Shamir v.d. (1998), dönüştürücü liderlerin işgörenlerin bağlılıklarını olumlu yönde etkilemeye yönelik olarak hareket ettiklerini belirtmekte, onların amaçları başarabilmeleri için teşvik ederek örgütün misyon, vizyon ve değerlerine olan ilgilerini artırmaktadırlar (Avolio, v.d., 2004: 955). Bunun gibi nedenlerden dolayı Homrig (2002), dönüştürücü liderliğin bugün ve yarın için en etkin liderlik tarzı olduğunu ve işgörenlerin örgüte olan bağlılığını artırarak onların daha düşük işten ayrılma niyeti göstermelerini sağladığını belirtmiştir (Mancini, 2007: 20).

Smoak 2008 yılındaki çalışmasında, dönüştürücü liderlerin izleyicilerin istek ve ihtiyaçlarıyla oldukça fazla ilgilendikleri ve onların beklentilerini çok iyi karşılayabildikleri ve bunun sonucunda izleyicilerinin işten ayrılma niyetleri üzerine negatif etki yapabildiklerini ifade etmiştir (Smoak, 2008:47).

Wolfe 2007 yılında yapmış olduğu, dönüştürücü liderliğin, örgütsel özdeşleşme, performans, iş tatmini, işten ayrılma niyeti üzerine olan etkilerini inceleyen araştırmasında, bu liderlik tarzının belli bir vizyon çerçevesinde örgütsel bir kimlik oluşturduğunu belirterek işgörenleri etkilediğini belirtmiştir. Araştırma sonucunda dönüştürücü liderliğin işten ayrılma niyeti ile negatif bir ilişki içerisinde ( $r=-,50$ ) olduğunu belirtmiştir (Wolfe, 2007: 160).

Julia v.d. 2003 yılında yapmış oldukları çalışmada ise dönüştürücü lider ile iş gördürücü lideri karşılaştırmış, araştırma sonucunda ise dönüştürücü liderlerin iş gördürücü liderlere kıyasla işgörenlerin üzerinde daha fazla etkileri olduklarını belirterek, onların daha yüksek performans ve daha düşük işten ayrılma niyeti göstermelerine neden olduklarını ortaya koymuştur (Riley, 2006: 56).

Dönüştürücü liderlik ile örgütsel özdeşleşme ve işgörenlerin işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen ve Gakoviç tarafından yapılan çalışmada ise dönüştürücü liderlik ile işgörenlerin işten ayrılma niyeti arasında negatif, dönüştürücü liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasında ise pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu ifade edilmiştir (Gakoviç, 2002: 35).

Avalio, Bass ve Jung tarafından yapılan çalışmada ise (1999) dönüştürücü liderliğin performans, güven, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık gibi iş davranışları ile olan etkileşimi incelenmiştir. Yapılan araştırma sonucunda dönüştürücü liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin negatif yönde olduğu belirtilmiştir (Smoak, 2008: 36).

Yine 1996 yılında Barling ve Kelloway tarafından yapılan çalışmada dönüştürücü liderliğin işte kalma isteği üzerinde önemli etkileri olduğu belirtilmiş ve bu liderliğin işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini azaltmasının yanı sıra işte kalma isteklerini artırıcı bir örgüt iklimi oluşturduklarını vurgulamıştır (Gakoviç, 2002: 53).

Yukarıda ifade edilen araştırma sonuçlarından da anlaşılacağı gibi dönüştürücü liderlik tarzı işten ayrılma niyetini etkileyen önemli faktörlerden biri olarak görülmektedir. Tüm bu görüşlerin ışığı altında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

**H3. Yöneticilerin sergiledikleri dönüştürücü liderlik davranışları işgörenlerin işten ayrılma niyetleri üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir.**

**Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki:** Aşağıdaki kısımda örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen alan yazına bakılmış ve bu iki değişken arasındaki ilişkiyi ortaya koyan araştırmalara yer verilmiştir.

Örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara baktığımızda işgörenlerin, örgüt tarafından desteklenmesi ve örgütün onları önemser bir tavır sergilemesi işgörenlerde pozitif bir ruh halinin oluşumunu sağlayacaktır. Bu olumlu ruh hali işgörenin örgüte bağlılık duymasını sağlayacaktır. Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalarda; algılanan örgütsel destek ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki olduğu sonucuna ulaşılrken, buna karşın devam bağlılığı ile negatif yönlü ilişki olduğunu belirten araştırmalara da rastlanmaktadır. Bu konuda yapılan araştırmaların bazıları aşağıda irdelenmiştir.

2002 yılında Eisenberger ve Rhoades tarafından geliştirilen çalışmada örgütsel bağlılık işgörenler tarafından algılanan örgütsel desteğin sonuçlarından birisi olarak belirtilmiştir. İşgörenlerin örgütleri tarafından desteklenmesinin onların sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşıladığını belirten Eisenberger ve Rhoades, örgütsel desteğin özellikle duygusal bağlılık meydana getirdiğini vurgulamışlardır (Eisenberger vd., 2002:698)



Aynı zamanda algılanan örgütsel destek örgütün refahı ile ilgili hissedilen zorunluluk meydana getirebilir. Ek olarak örgütte işgörenlerin duygusal destek, onay ve saygı ihtiyacı gibi karşılanması gerekli olan duygularada hitap ederek bağlılık yaratabilir (Eisenberger v.d., 2001:811).

Meyer ve Allen'in 1997 yılında örgütsel destek ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak amacıyla yapmış oldukları çalışmaya bakıldığında, işgörenlerin varolan ihtiyaçlarının karşılanması, onların beklentilerine uygun şekilde cevap verilmesi ve bunlarla birlikte işgörenlerin amaçlarına ulaşmalarında kolaylıkların sağlanması durumunda onların örgüte olan bağlılıklarının artacağı vurgulanmıştır (Meyer v.d., 1997: 11).

Örgütsel destek ve örgütsel bağlılığı inceleyen araştırmalara bakıldığında destekleyici nitelikteki faaliyetlerin işgörenlerin bağlılıklarının gelişimine katkıda bulunduğu ve onların bağlılık derecelerini artırdığı söylenebilir.

İşgörenler örgütleri tarafından desteklendiklerini algıladıkları takdirde, örgüte karşı minnettarlık duygusu içerisine düşeceklerdir. Bu da onların bağlılıklarını güçlendirecek ve işgörenler örgüte karşı daha bağlı bir hale geleceklerdir. Bu anlamda algılanan örgütsel destek, örgütsel bağlılığın bir belirleyicisi olacaktır (Shore ve Tetrick, 1991: 637; Bishop vd.,2000: 1116; Yoon ve Thye, 2002: 98-99).

Örgütler tarafından işgörenlerin talep ve şikâyetlerinin dikkate alınması ve değerlendirmesi, onların çıkarlarının gözetilip amaçlarına nasıl en kısa sürede ulaşabileceklerinin belirlenmesi, örgüte sağlamış oldukları faydaların değerlendirilip göz önüne alınması ve bunların çalışan tarafından hissedilmesi gibi destekleyici faaliyetlerin bulunması örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyecektir. İşyerinde örgütsel destek algısı yüksek olan işgörenlerin, yeteri kadar destek görmedikleri inancına kapılan işgörene oranla örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu söylenebilir. Böyle bir algıya sahip olan işgören ise örgüte karşı daha çok fayda sağlayan davranışlar sergileme eğiliminde olacaktır (Ceylan v.d., 2003:58).

2003 yılında La Mastro tarafından New Jersey'de eğitim kurumlarına yapılan bir araştırmada, işgörenlerin örgütleri tarafından önemsendiklerini hissetmesi ve örgütün onları desteklemesi durumunda onların duygusal olarak örgütlerine ve yaptıkları işe daha fazla bağlı olduklarını göstermiştir. Aynı zamanda bu araştırmada normatif

bağlılık için pozitif yönde, devam bağlılık için ise negatif yönde bir ilişki saptanmıştır (La Mastro, 2003).

Shore ve Tetrick ABD’de 1991 yılında çokuluslu bir şirkette yapmış oldukları çalışmada algılanan örgütsel destek ile işgörenlerin duygusal bağlılıkları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır (Shore v.d., 1991: 639).

İrlanda ve Yeni Zelanda’da gıda sektöründe hizmet veren işgörenler üzerinde 1999 yılında O’Driscoll ve Randall’ın yaptıkları çalışmada; algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılığın arasında pozitif yönlü bir ilişki ortaya çıkarken, devam bağlılığı ile negatif yönlü bir ilişki meydana çıkmıştır (O’Driscoll v.d., 1999: 202).

Yine aynı şekilde Wayne v.d., 1997 yılında ABD’de en az beş yıllık deneyime sahip olan işgörenler üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Araştırmadan elde edilen bulgular, örgütlerdeki algılanan desteğin duygusal bağlılıkla pozitif yönde ilişkili olduğu şeklindedir (Wayne v.d., 1997: 85).

2002 yılında Kore’de iki büyük elektronik şirketin işgörenleri üzerinde Yoon ve Thye’nin yaptığı çalışma, örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğuna işaret etmektedir (Yoon v.d., 2002: 114).

2000 yılında Bishop ve arkadaşlarının ABD’de otomotiv sanayi endüstrisindeki örgütler üzerinde yaptıkları çalışmada; algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu belirtmişlerdir (Bishop v.d., 2000: 1120).

2001 yılında Moideenkutty vd., Hindistan’da ilaç sektöründe işgörenlerin algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılıklarını karşılaştıran incelemesinde bu iki faktör arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur (Moideenkutty vd., 2001: 615). Tumwesigye 2010 yılında Uganda’da yaptığı araştırmasında algılanan örgütsel desteğin işgörenlerin örgütsel bağlılıklarına pozitif yönde etki ettiğini belirtmiştir (Tumwesigye, 2010: 950).

Panaccio ve Vandenberghe 2009 yılında Kanada’da yaptıkları çalışmalarında; algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma ile algılanan fedakarlık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir (Panaccio v.d., 2009: 228).

Benzer şekilde Amerika’nın doğusunda bulunan üniversitelerde 2001 yılında

Rhoades v.d., yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir (Rhoades v.d., 2001: 811).

Aube vd., 2007 yılında Kanada'daki cezaevi personeli üzerinde algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılığı belirlemeye yönelik bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre algılanan örgütsel destek ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya konmuştur. Ancak çalışmada, algılanan örgütsel destek ile devamlılık bağlılığı arasında negatif yönlü ilişkinin varsayımları desteklenememiştir (Aube, 2007: 490).

Kaplan'ın 2010 yılında algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılığın alt boyutlarına olan etkisini ölçmeye yönelik olarak Kapadokya Bölgesi'nde dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada ise algılanan örgütsel desteğin, duygusal ve normatif bağlılığı pozitif yönlü etkilediği belirtilmiş, devam bağlılığını ise negatif yönlü olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Kaplan, 2010).

2003 yılında Özdevecioğlu'nun Kayseri ilinde 433 mobilya çalışanı üzerinde yaptığı çalışmada algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve orta şiddette bir ilişkinin olduğu vurgulanmıştır. Sonuçlar, örgütsel destek arttıkça genel olarak örgütsel bağlılığında arttığını göstermektedir (Özdevecioğlu, 2003:120).

2009 yılında özel sektörde 148 işgören üzerinde Uçar'ın yaptığı araştırmada da algılanan örgütsel destek ile duygusal ve normatif bağlılık arasında olumlu, devam bağlılığı arasında ise olumsuz bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Uçar, 2009).

Bu görüşler doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

#### **H4. Örgütsel destek algısı işgörenlerin örgütsel bağlılığı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.**

**Örgütsel Destek ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişki:** Örgüt içerisinde sağlanan güven ortamı üyeler arasındaki ilişkilerin devamlılığında önemli faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütlerde yüksek dereceli güvenin sağlanması daha fazla sadakati ve daha fazla bağlılığı beraberinde getirir. Örgüt içerisinde karşılıklı güven duygusunun sağlanması işgörenler ve yöneticiler arasında ilişkilerin gelişmesini ve bunun uzun süre devam etmesini sağlar. Güvenin sağlanması, işgörenler arasındaki

sorunların çözülmesi, örgütteki bilgi ve iletişimin kesintisiz ve eksiksiz bir şekilde dağılması ve amaç ve sorumlulukların paylaşılması gibi üyeler arasında birçok ilişkiyi etkilemektedir (Asunakutlu, 2002: 46). Bu şekilde öneme sahip olan güven, işgörenlerin desteklenmesi ile gerekli düzeye ulaşabilir. İşgörenin örgüt tarafından desteklendiğini, kendi değer ve düşüncelerinin örgüt tarafından benimsendiğini hissetmesi, güven düzeyini artırabilir.

2004 yılında Kim v.d., toplam 269 otel çalışanı üzerinde yapmış oldukları çalışmada, işgören tarafından algılanan örgütsel destek ile lider-üye değişimi arasında karşılıklı olarak bir ilişkinin olduğu ve bunun örgüte duyulan güveni etkilediğini ortaya koymuştur. Yine araştırmada algılanan örgütsel desteğin işgören tarafından örgüte duyulan güven aracılığı ile örgütsel bağlılık üzerinde de etkili olduğu tespit edilmiştir (Kim v.d., 2004: 67).

2011 yılında Hong Kong’ da farklı şirketler üzerinde toplam 402 işgören üzerinde yaptığı çalışmada Ng, işgörenlerin örgüte olan güvenlerinin aracılık etkisiyle, işgörenlerin algılanan örgütsel destek ve iş değiştirme niyeti konusunda harici prestijinin ana nedenlerini tespit etmeyi amaçlamıştır. Yapılan araştırmada, örgüt içerisinde algılanan yüksek örgütsel desteğe sahip işgörenlerin, örgüt yönetimine karşı yüksek düzeyde güvene sahip oldukları görülmüştür (Ng, 2011).

2010 yılında Gadot ve Talmud’un yaptığı çalışmada algılanan sosyal destekle örgütsel bağlılık ve meslektaşlara güven arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir (Gadot v.d., 2010: 2845).

Yine Whitener 2001 yılındaki çalışmasında örgütleri tarafından desteklenen ve bu desteği hisseden işgörenlerin güvenlerinin daha güçlü olduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde Akalın’ın yaptığı çalışmada da algılanan örgütsel destek ile örgüte duyulan güven arasında pozitif ilişkilerin olduğu belirtilmiştir (2001, aktaran: Akalın, 2006: 43).

1988 yılında Gilbert ve Tang ile 2002 yılında Dirks ve Ferin’in yapmış oldukları araştırmalarda; işgörenler örgütleri tarafından desteklenip, dikkate alındıklarını hissettikleri zaman güven için zemin hazırlandığını ve böylece örgütün bu durumdan olumlu bir şekilde etkileneceğini belirtmişlerdir (Aktaran: Polat, 2010: 3135).

Annamali v.d.'nin 2010 yılında, örgütsel desteği aracı değişken olarak kullanarak öğretmenlerin üzerinde yapmış oldukları çalışmada güven ve örgütsel destek arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulmuşlardır (Annamali v.d., 2010: 627).

Tan ve Tan'ın 2000 yılında yapmış olduğu çalışmada da işgörenler tarafından algılanan örgütsel desteğin örgüte olan güvenle pozitif yönde anlamlı bir ilişkide olduğu belirtilmiştir. Çünkü işgörenler desteklenip, katkılarının değerlendirilip örgütün kendi refahlarıyla ilgilendiğini hissettiklerinde örgüte olan güven düzeylerini olumlu yönde geliştireceklerdir (2000, aktaran: Ng, 2011: 3)

Yukarıda ifade edilen araştırma sonuçlarından da anlaşılacağı gibi örgütsel destek örgütsel güveni etkileyen önemli faktörlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Tüm bu görüşlerin ışığı altında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

**H5. İşgörenlerin örgütsel destek algısı örgüte olan güvenleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.**

**Örgütsel Destek ile İşten Ayrılma Niyet Arasındaki İlişki:** Örgütlerde işgörenler tarafından hissedilen destek onların geri çekilme davranışlarını azaltmaktadır. Geri çekilme davranışı işten ayrılma niyetini ifade etmektedir. (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698; Eder ve Eisenberger, 2008: 55). İşgörenler örgütleri tarafından desteklendiklerini hissedip istek ve ihtiyaçlarının karşılandığını algıladıklarında örgüte karşı olan ayrılma niyetleri veya başka bir işte çalışma düşünceleri azaltacaklardır. Bunun nedeni işverenlerinin güçlü değişim ilişkilerine sahip olmasıdır. Bunun yanı sıra algılanan örgütsel desteğin yüksek düzeyde meydana gelmesi işgörenlerin işe daha düzenli gidip örgütün amaçlarına daha çabuk ulaşip, daha başarılı olması inancını işgörelere kazandırır (Zagenczyk, 2006).

Aynı zamanda işgörenlerin kendilerini güvende hissetmeleri ve örgütün varlığının arkalarında olduğunu bilmeleri örgütsel desteğin varlığını belirtmektedir. Bu şekilde örgütün desteğini hisseden işgörenler işlerine daha sıkı bağlanacak ve işten ayrılma niyetlerini azaltacaklardır (Özdevecioğlu, 2003: 113).

1990 yılında Eisenberger v.d. yapmış oldukları çalışmada örgüt tarafından işgörenlerin çıkarlarının gözetilmesi, onların talep ve şikâyetlerinin dikkate alınarak örgüte olan katkılarının değerlendirilmesi işgörenlerde örgütsel destek algısını ortaya çıkarmaktadır. Bu şekilde ortaya çıkan örgütsel destek algısı, işgörenleri örgüte karşı

daha bağımlı kılacak ve bu sayede işgörenlerin işten ayrılma niyetleri negatif yönde etkilenecektir. Yine yapılan bu çalışmada algılanan örgütsel destek devam ve performans ile pozitif yönlü ilişki içerisinde iken, bu algıya sahip olan işgörenler işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma oranlarında düşüş meydana gelmiştir (Eisenberger v.d., 1990: 53).

Cho v.d., 2009 yılında konaklama işletmelerinde çalışan 416 işgören üzerinde yapmış oldukları araştırma ile işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini azaltan ve onların örgütte kalma istekliliklerini artıran etkenleri belirlemeye çalışmışlardır. Bu amaca yönelik olarak işgörenlerin algıladıkları örgütsel destek ve örgütsel bağlılık konuları üzerinde durulmuştur. Yapılan araştırma doğrultusunda, algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Cho, 2009: 374).

2002 yılında Rhoades ve Eisenberger'ın yaptıkları meta analiz çalışmasında algılanan örgütsel desteğin hem işten ayrılma niyeti hem de işten ayrılma davranışıyla negatif olarak ilişkili olduğu sonucuna varmışlardır (Rhoades v.d., 2002: 698).

Benzer şekilde Howes v.d., tarafından 1995 yılında işgörenlerde algılanan örgütsel desteğin etkilerini ölçmeye yönelik çalışmada örgütsel destek algısının işgörenlerde işe karşı olumlu tutumlar geliştirdiği ve performanslarını artırdığı; iş stresini ve işten ayrılma niyetini azalttığı belirlenmiştir (Howes v.d., 1995: 150).

2003 yılında Stinglhamber v.d., ve 1997 yılında Wayne v.d., yapmış oldukları çalışmada işgörenlerin algıladıkları örgütsel destek ile onların işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki negatif olarak belirlenmiştir (Stinglhamber v.d., 2004: 50, Wayne v.d., 1997: 90).

Yine 2010 yılında Newman ve Ranitarafından yapılan çalışmada örgütsel destek algısı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Newman ve Rani, 2010).

2000 yılında Masterson v.d., yaptıkları çalışmada yüksek düzeyde algılanan örgütsel desteğin, işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini azalttığı ortaya çıkmıştır (Masterson v.d., 2000: 738).

Orthner ve Pittman'ın 1986 yılındaki araştırmalarında aynı şekilde örgütsel destek algısının işten ayrılma niyetini ve işe devamsızlığı azalttığı ortaya çıkmıştır (Orthner v.d., 1986: 573).

2008 yılında Yıldız'ın yapmış olduğu araştırmada da örgütsel destek algısı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur (Yıldız, 2008).

2010 yılında Tumwesigye tarafından yapılan çalışmada algılanan örgütsel destek algısı ve örgütsel bağlılığın işgörenlerin işten ayrılma niyeti ile olumsuz bir ilişki içerisinde olduğu ortaya çıkmıştır (Tumwesigye, 2010: 942).

Tüm bu söylenenler işığında aşağıdaki hipotez ortaya atılmıştır.

**H6. İşgörenlerin örgütsel destek algısı işten ayrılma niyetleri üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir.**

**Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki:** İnsan kaynakları, sürdürülebilir rekabet avantajı elde edip, başarıyı amaçlayan ve değişime açık olan günümüz örgütleri için önemini giderek artırmaktadır. İşgörenlerden alışma ortamında en yüksek derecede fayda sağlanması onların örgüte olan bağlılıklarıyla elde edilecektir. Bundan dolayı örgütler işgörenlerin örgüte olan güven seviyelerini artırma yolları aramakta ve bu sayede onların örgüte olan bağlılıklarını artırmaya çalışmaktadırlar (Taskın ve Dilek, 2010: 44).

İşgörenlerin örgütlerine karşı göstermiş oldukları duygusal bağlılıklarını, onların duygu ve düşüncelerini istedikleri şekilde ifade etmelerini, örgüte karşı sadakat göstermelerini, onların iş arkadaşları ve amirlerine karşı duymuş oldukları güven derecesi belirlemektedir. İşgörenlerin talep ve ihtiyaçlarının örgüt tarafından adaletli bir şekilde karşılanması ve işgörenlerin desteklenip onlara güven aşılanması onları örgüte bağlı kılmaktadır (Paine, 2007).

2008 yılında Kaneshiro tarafından yapılan çalışmada, örgütsel güvenin işgörenlerin verimliliklerini artırarak onların bağlılıklarını güçlendirdiği belirtilmiştir. Örgüte olan güven, işgörenlerin performanslarını, bağlılıklarını, problem çözme yeteneklerini artırmakta, bilgi paylaşımı ve iletişim gibi faktörleri olumlu yönde etki etmektedir. Araştırmada örgütsel güvenin, işgörenlerin örgütü benimsemesinde ve

örgüte karşı bağlılık duygusunun oluşumunda pozitif yönde etkili olduğu görülmüştür (Kaneshiro, 2008).

2006 yılında kamu sektöründe faaliyet gösteren bir sağlık kuruluşunda 360 işgören üzerine bir araştırma yapan Albrecht, örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Aynı zamanda araştırma sonucunda, örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında örgütsel güvenin aracı bir değişken olarak etkili olduğu ortaya çıkmıştır (Albrecht, 2006: 107).

2011 yılında Cho ve Park'ın yaptığı çalışma; güven ile örgütsel bağlılık ve işgören memnuniyetini ölçmeye yöneliktir. Çalışma sonucunda güvenin örgütsel bağlılık ile işgören memnuniyetini artırıcı etkisi olduğu görülmüştür (Cho v.d., 2011: 551).

Aynı şekilde 2010 yılında Tremblay'ın yaptığı çalışmada da insan kaynakları uygulamalarını arttıran örgütsel güvenin, örgütsel bağlılık seviyesini yükselttiği görülmektedir (Tremblay, vd., 2010: 415).

2006 yılında Chughtai ve Zafar tarafından Pakistan'da 33 üniversitede 125 öğretim üyesi üzerinde yapılan çalışmada; üniversite yönetimine duyulan güvenin örgütsel bağlılığı güçlü bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Chughtai v.d., 2006: 39).

2010 yılında, işgörenlerin adalet ve etik algıları açısından örgütsel güven ile örgütsel bağlılık ilişkisini araştıran Topaloğlu'na göre, örgütlerdeki bağlılığın sağlanmasındaki en önemli faktör işgörenlerin örgüte olan güvenleridir. Yüksek düzeyde sağlanan güven, yüksek düzeyde bağlılığa yol açmaktadır (Topaloğlu, 2010: 74).

Benzer şekilde Matzler ve Renzl'in 2006 yılında yapmış oldukları çalışmada, örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine pozitif yönde etkisinin olduğu belirtilmiştir (Matzler v.d., 2006: 1262).

2003 yılında Costa tarafından Hollanda'da toplam 395 sosyal bakım enstitüsü çalışanı üzerine bir araştırma yapılmıştır. Araştırma, güven ile takım memnuniyeti, performans ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma sonuçlarına göre değişkenler arasındaki en güçlü ilişki örgütsel bağlılık ve



güven arasında ortaya çıkmıştır. Örgüte olan güven azaldığında devamlılık bağlılığında artma, duygusal bağlılık düzeyinde ise azalma eğilimi meydana geldiği görülmüştür (Costa, 2003: 62).

Yukarıda ifade edilen araştırma sonuçlarından da anlaşılacağı gibi örgütsel güven örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörlerden biri olarak görülmektedir. Tüm bu görüşlerin ışığı altında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

**H7. İşgörenlerin örgüte olan güvenleri örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.**

**Örgütsel Güven ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki:** Örgütlerde algılanan güven düzeyinin yüksek olması; işgörenlerin işten ayrılma niyeti, devamsızlık ve işgücü devir oranını azaltacak yönde bir etki yapacaktır. Örgütlerde sağlanan güven ile birlikte işgörenlerdeki moral düzeyi artacak ve bununla birlikte çatışma ve iş streside azalacaktır. Ayrıca güvenin örgütte yarattığı bu olumlu hava bireysel ve örgütsel performansın artırılmasını sağlayacaktır ( Polat, 2007).

Örgütsel güven örgüt tarafından işgörelere verilen sözlerin tutulacağına dair inanç olarak tanımlanmaktadır ve bu yüzden örgütsel ilişkilerde olmazsa olmaz bir öneme sahiptir. Bu özelliği sayesinde güven, örgütsel bağlılık sağlar ve bunun sonucu olarak işten ayrılma niyeti ve örgütsel çatışmalarda azalmalar beklenir (Eğriboyun, 2013).

1999 yılında Berman'ın yaptığı çalışmada, işgörenlerin örgüte olan güvenlerinin artması, onların işten ayrılma niyetlerini azalttığına dair sonuçlar ortaya çıkmıştır. İşten ayrılma niyetlerinin azalması da işgörenlerin örgüte daha fazla bağlanması anlamına gelir (Berman, 1998: 303).

Benzer şekilde Topaloğlu'da işgörenlerin örgütlerine duydukları güven arttıkça, işten ayrılma isteklerinin azaldığını ileri sürmektedir (Topaloğlu, 2010: 75)

2000 yılında Tan ve Tan tarafından yapılan çalışmada, güven ile işgören devir hızı arasında negatif, örgütsel bağlılık arasında ise pozitif bir ilişki bulunmuştur.

2012 yılında Demir tarafından 282 işgören üzerinde yapılan çalışmada işgörelere gerekli destek sağlanması durumunda örgüt içerisindeki güven düzeyinin

artacağı, bu sayede de örgütsel bağlılığın artıp, işten ayrılma niyetlerinin azalacağını belirtilmiştir (Demir, 2012: 51).

2009 yılında konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel güven düzeyleri ile iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan Yazıcıoğlu, Ankara'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde görev yapan işgörenler üzerinde araştırma yapmıştır. Yapılan araştırma sonucuna göre, algılanan örgütsel güvenin işgörenlerin iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı bir etkileşim içerisinde olduğu tespit edilmiştir (Yazıcıoğlu, 2009: 235).

2003 yılında Brashear v.d. yaptıkları çalışmada, örgütsel güvenle iş tatmini arasında doğrudan, işten ayrılma niyeti ile arasında ise dolaylıbir ilişkinin olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Brashear v.d., 2003:189). Benzer şekilde 2000 yılında Cunningham ve MacGregor örgütsel güven ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında doğrudan bir ilişkinin varlığını tespit etmişlerdir (Cunningham v.d., 2000: 1586).

İfade edilen araştırma sonuçlarından da anlaşılacağı gibi örgütsel güven işten ayrılma niyetini etkileyen önemli faktörlerden biri olarak görülmektedir. Tüm bu görüşlerin ışığı altında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

**H8. İşgörenlerin örgüte olan güvenleri işten ayrılma niyetleri üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir.**

**Örgütsel Bağlılık ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki:** Örgütsel bağlılık, çalışanın işyerine karşı hissettiği bağın sağlamlığını ifade eder. Bu bağlılık duygusunun örgütsel performansı olumlu bir şekilde etkilediğine inanılmakta ve bu çerçevede, örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık, işten ayrılma gibi olumsuz sonuçları azalttığı görülmekte ve ayrıca ürün veya hizmet kalitesine katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir (Bayram, 2005: 125).

İşgücü devir oranı ve işten ayrılma niyeti ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki vardır. İşgörenlerin örgüte bağlılıkları işten memnun olmalarına, yani örgütlerine yaptıkları yatırımların karşılığını alabilmelerine bağlıdır. İşgörenler örgütlerine yaptıkları yatırımların karşılığını örgütten alamayacaklarına inandıkları anda örgütten ayrılmak isteyeceklerdir. İşgörenlerin örgütlerinde çalışmaya devam etmesi, örgüt için daha fazla yatırım yapmaya devam etmeleri anlamına gelmektedir ki bu

yatırım da zamanla birikir ve işgörenin örgütten ayrılması daha zor ve pahalı hale gelir. (Erol, 1998: 81).

Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırma sonuçlarına baktığımızda örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerine etkisinin olduğunu görülmektedir. Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerine yapılan araştırma sonuçlarına örnek verecek olursak;

1996 yılında Meyer ve Allen'in çeşitli iş gruplarını ele alarak yapmış oldukları araştırmalarında örgütsel bağlılığın işgörenlerin işe gelmeme ve işten ayrılma niyeti ile arasında anlamlı ilişkilerin olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmada örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin yönü negatif olarak tespit edilmiştir (Clugston, 2000: 477). Yine Meyer tarafından 2009 yılında işgörenler üzerine yapılan bir araştırmada örgütsel bağlılığın bireyin çalışırken mutluluğunu etkilediği ve performansını artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerin düşük olan işgörelere oranla daha fazla çaba sarf ederek örgütsel etkinliklerini artırdıkları ve işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğu belirlenmiştir (Erdil ve Keskin, 2003).

Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin tespit edilmeye çalışıldığı alanyazın incelendiğinde bu iki kavram arasında negatif yönlü bir ilişkinin varlığı ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetinin en önemli belirleyicilerinden biri olduğu görülmektedir (Ingersoll, v.d., 2002; Tzeng, 2002; Loi, v.d., 2006; Ellenbecker, v.d., 2007; Parter ve Steers, 1973; Karsh, v.d.,2005).

Yukarıda ifade edilen araştırma sonuçlarından da anlaşılacağı gibi örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında bir etkileşim olduğu görülmektedir.

Tüm bu görüşlerin ışığı altında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

**H9. İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları işten ayrılma niyetleri üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir.**

**Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü:** Dönüştürücü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye baktığımızda; hem literatür kısmında hem de araştırmanın hipotezleri kısmında dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık üzerine etkisi

ifade edilmiştir. Dönüştürücü liderler, işgörenlerine ilham kaynağı olarak onların kişisel gelişimlerine katkıda bulunur ve onları motive eder. İşgörenlerine vizyon aşılıyarak onların kendilerine olan güven derecelerini artırır ve bu sayede bağlılıklarını yükseltirler. Yapılan birçok araştırmada, dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılıkla pozitif yönde anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu sonucunu ortaya çıkarır (Shiva ve Suar, 2010; Çakınberk ve Demirel, 2010: 116; Bass ve Riggio, 2005: 37; Nemanich ve Keller, 2007: 50; Epitropaki ve Martin, 2005: 572; İşcan, 2006: 160; Greenberg ve Baron, 2000: 462; Fairholm, 1991: 47; Limsila ve Ogunlana, 2007:164; Nguni, 2006:161; Çakınberk, 2010: 108; Walumba v.d., 2005: 235; Riaz v.d., 2011:43; Tims v.d., 2011: 121; Tse v.d., 2008: 5).

Dönüştürücü liderliğin işgörenlerle yapılan anlaşmalara sadık kalmaları, işgörenlerin ihtiyaçlarını, talep ve şikayetlerini değerlendirmeleri, grubun iyiliği için kendilerini feda etmeye razı olup onlara karşı sabır gösterme gibi yetenekleri sayesinde; dönüştürücü liderliğin, örgütsel güven ile arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu ifade edebiliriz (Jung v.d., 2000: 949; Kirpatrick v.d., 1996: 40; Pillai v.d., 1999:897; Dirks v.d., 2002: 611; Yukl, 1999: 290).

Yapılan araştırmalar incelendiğinde, örgütsel bağlılığın sağlanmasındaki en önemli faktörlerden biri olarak işgörenlerin örgüte olan güvenleri gösterilmektedir. Yine bu araştırmalarda örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında olumlu ve anlamlı bir ilişkinin var olduğunu sonucu ortaya çıkmıştır (Taskın ve Dilek, 2010: 44; Paine, 2007; Albrecht, 2006: 107; Kaneshiro, 2008; Cho v.d., 2011: 551; Tremblay, vd., 2010: 415; Chughtai v.d., 2006: 39; Topaloğlu, 2010: 74; Matzler v.d., 2006: 1262).

Yukarıda ifade edilen açıklamalardan ve araştırma sonuçlarından da anlaşılacağı üzere dönüştürücü liderlik, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkiye sahiptir. Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında da anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır. Dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılıkla olan etkileşiminde örgütsel güvenin de aracı rol oynayabileceğini ifade edebiliriz. Başka bir deyişle, dönüştürücü liderlik örgütsel bağlılık üzerine direk olarak etki edebilirken örgütsel güven aracı rolü ile örgütsel bağlılık üzerine daha fazla etki edebileceği söylenilebilir.

Dönüştürücü liderliğin diğere bir değişken olan işten ayrılma niyeti ile arasındaki ilişkiye baktığımızda yapılan çalışmalar sonucunda dönüştürücü liderliğin işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini negatif yönde etkilediği sonuçlarına ulaşabiliriz (Gakoviç, 2002: 53; Smoak, 2008: 36; Riley, 2006: 56; Wolfe, 2007: 160; Smoak, 2008:47; Mancini, 2007: 20). Bu çalışmalar, dönüştürücü liderliğin işten ayrılma niyeti üzerine doğrudan bir etkisinin olduğunu göstermektedir.

Örgütsel güven ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelendiğinde; örgütsel güvenin örgüte kazandırmış olduğu nitelikler sayesinde işten ayrılma niyetini azaltacağı belirlenmiştir. Yani örgütsel güven işten ayrılma niyeti üzerine doğrudan, anlamlı ve negatif yönlü bir etkileşim içerisindedir (Eğriboyun, 2013; Berman, 1998: 303; Topaloğlu, 2010: 75; Demir, 2012: 51; Yazıcıoğlu, 2009: 235; Brashearv.d., 2003:189; Cunninghamv.d., 2000:1586).

Yukarıda ifade edilen açıklamalardan ve araştırma sonuçlarından da anlaşılacağı üzere dönüştürücü liderlik ve örgütsel güven işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkiye sahiptir. Bu doğrultuda dönüştürücü liderliğin işten ayrılma niyeti ile olan etkileşiminde örgütsel güven aracı bir rol oynayabilir. Başka bir ifade ile örgütsel güven aracı rolü ile dönüştürücü liderlik işten ayrılma niyetini daha da fazla azaltabilir.

Örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara baktığımızda işgörenlerin, örgüt tarafından desteklenmesi ve örgütün onları önemser bir tavır sergilemesi işgörenlerde pozitif bir ruh halinin oluşumunu sağlayacaktır. Bu olumlu ruh hali işgörenin örgüte bağlılık duymasını sağlayacaktır.Örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalarda; örgütsel desteğin örgütsel bağlılıkla arasında pozitif yönlü ilişki bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır (Eisenberger vd., 2002:698; Meyer v.d.,1997:11; Shore ve Tetrick, 1991: 637; Bishop vd.,2000: 1116; Yoon ve Thye, 2002: 98; Ceylan v.d., 2003:58; Shore v.d., 1991: 639; O'Driscoll v.d., 1999: 202; Wayne v.d., 1997: 85; Yoon v.d., 2002: 114; Moideenkutty vd., 2001: 615; Aube, 2007: 490; Özdevecioğlu, 2003:120).

Örgütsel destek ile örgütsel güven arası ilişkiye bakıldığında, yapılan çalışmalarda örgütsel desteğin örgütsel güven üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir (Kim v.d., 2004:67; Ng, 2011; Gadot v.d., 2010: 2845; Aktaran: Polat, 2010:3135; Annamali v.d., 2010: 627; Asunakutlu, 2002: 46).

Hem literatür kısmında hem de hipotezler kısmında ifade edilen açıklamalardan ve araştırma sonuçlarından da anlaşılacağı üzere örgütsel destek, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkiye sahiptir. Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında da anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır. Örgütsel desteğin örgütsel bağlılıkla olan etkileşiminde örgütsel güvenin de aracı rol oynayabileceğini ifade edebiliriz. Başka bir deyişle örgütsel destek örgütsel bağlılık üzerine direk olarak etki edebilirken örgütsel güven aracı rolü ile örgütsel bağlılık üzerine daha fazla etki edebileceği söylenilebilir.

Örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti ile arasındaki ilişkiye baktığımızda yapılan çalışmalar sonucunda desteğin işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini negatif yönde etkilediği sonuçlarına ulaşabiliriz. Başka bir ifade ile işgörenler tarafından hissedilen destek onların geri çekilme davranışlarını azaltmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002:698; Eder ve Eisenberger, 2008: 55; Özdevecioğlu, 2003: 113; Eisenberger v.d., 1990: 53; Cho, 2009: 374; Rhoades v.d., 2002:698; Howes v.d., 1995: 150; Stinglhamber v.d., 2004: 50, Wayne v.d., 1997: 90; Masterson v.d., 2000: 738; Orthner v.d., 1986: 573; Tumwesigye, 2010: 942).

Yapılan araştırma sonuçlarından da anlaşılacağı üzere örgütsel destek ve örgütsel güven işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkiye sahiptir. Bu doğrultuda örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti ile olan etkileşiminde örgütsel güven aracı bir rol oynayabilir. Başka bir ifade ile örgütsel güven aracı rolü ile örgütsel desteğin, işten ayrılma niyetini daha da fazla azaltabileceği söylenilebilir.

Tüm bu söylenenler ışığında aşağıdaki hipotez ortaya atılmıştır.

**H10. Dönüştürücü liderlik ve örgütsel destek algısının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinde örgütsel güven aracı rol oynar.**

**H10<sub>1</sub>. Yöneticilerin sergiledikleri dönüştürücü liderlik davranışlarının işgörenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinde örgüte olan güven aracı rol oynamaktadır.**

**H10<sub>2</sub>. Yöneticilerin sergiledikleri dönüştürücü liderlik davranışları işgörenlerin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinde örgüte olan güven aracı rol oynar.**

**H103. İşgörenlerin örgütsel destek algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinde örgüte olan güven aracı rol oynar.**

**H104. İşgörenlerin örgütsel destek algılarının işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinde örgüte olan güven aracı rol oynar.**

**Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Destek ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılığın Rolü:** Dönüştürücü liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin yapılan çalışmalar doğrultusunda negatif yönlü olduğunu ifade etmiştik (Gakoviç, 2002: 53; Smoak, 2008: 36; Riley, 2006: 56; Wolfe, 2007: 160; Smoak, 2008:47; Mancini, 2007: 20). Benzer şekilde dönüştürücü liderlik davranışının örgütsel bağlılığı artırdığı ve aralarında anlamlı bir ilişkinin olduğunu da belirtmiştik (Shiva ve Suar, 2010; Çakınberk ve Demirel, 2010: 116; Bass ve Riggio, 2005: 37; Nemanich ve Keller, 2007: 50; Epitropaki ve Martin, 2005: 572; İşcan, 2006: 160; Greenberg ve Baron, 2000: 462; Fairholm, 1991: 47; Limsila ve Ogunlana, 2007:164; Nguni, 2006:161; Çakınberk, 2010: 108; Walumba v.d., 2005: 235; Riaz v.d., 2011:43; Tims v.d., 2011: 121; Tse v.d., 2008: 5).

Hem literatür kısmında hem de hipotezler kısmındaki açıklamalardan ve araştırma sonuçlarından da anlaşılacağı üzere örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğunu ifade edebiliriz. Yani işgörenlerin bağlılıklarının artması ve işten memnun olmaları onların işten ayrılma niyetlerini azaltmaktadır. Aynı zamanda yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetinin en önemli belirleyicilerinden biri olduğu görülmektedir (Bayram, 2005: 125; Erol, 1998: 81; Clugston, 2000: 477; Erdil ve Keskin, 2003; Ingersoll, v.d., 2002; Tzeng, 2002; Loi, v.d., 2006; Ellenbecker, v.d., 2007; Parter ve Steers, 1973; Karsh, v.d., 2005 ).

Yukarıdaki kısımda da dönüştürücü liderlik ve örgütsel desteğin örgütsel bağlılıkla arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin varlığından söz etmiştik. Bu doğrultuda; dönüştürücü liderliğin işten ayrılma niyeti ile olan etkileşiminde örgütsel bağlılık aracı rol oynayabilir. Başka bir ifade ile örgütsel bağlılığın aracı rolü ile dönüştürücü liderliğin işten ayrılma niyeti üzerine daha fazla etki edebileceği ve bu olumsuz niyeti daha fazla azaltabileceği söylenilebilir.

Benzer şekilde örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti ile olan etkileşiminde örgütsel bağlılık aracı rol oynayabilir. Başka bir ifade ile örgütsel bağlılığın aracı rolü ile örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti üzerine daha fazla etki edebileceği ve işten ayrılma niyetini istenilen düzeye getirebileceği söylenilebilir.

Tüm bu görüşlerin ışığı altında aşağıdaki hipotezler ortaya atılmıştır.

**H11. Dönüştürücü liderlik ve örgütsel destek algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılık aracı rol oynar.**

**H11.1. Yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarının işgörenlerin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılık aracı rol oynar.**

**H11.2. İşgörenlerin örgütsel destek algılarının işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılık aracı rol oynar.**

**Örgütsel Güven ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık Rolü:** Yukarıda da değindiğimiz gibi yapılan araştırmalar incelendiğinde, örgütsel bağlılığın sağlanmasındaki en önemli faktörlerden biri olarak işgörenlerin örgüte olan güvenleri gösterilmektedir. Yine bu araştırmalarda örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında olumlu ve anlamlı bir ilişkinin var olduğunu sonucu ortaya çıkmıştır (Taskın ve Dilek, 2010: 44; Paine, 2007; Albrecht, 2006: 107; Kaneshiro, 2008; Cho v.d., 2011: 551; Tremblay, vd., 2010: 415; Chughtai v.d., 2006: 39; Topaloğlu, 2010: 74; Matzler v.d., 2006: 1262).

Örgütsel güven ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelendiğinde; örgütsel güvenin örgüte kazandırmış olduğu nitelikler sayesinde işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilediği yapılan araştırma sonuçlarında ortaya çıkmıştır. Yani örgütsel güven işten ayrılma niyeti ile anlamlı ve negatif yönlü bir etkileşim içerisindedir (Eğriboyun, 2013; Berman, 1998: 303; Topaloğlu, 2010: 75; Demir, 2012: 51; Yazıcıoğlu, 2009: 235; Brashear v.d., 2003: 189; Cunningham v.d., 2000: 1586).

Bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye baktığımızda ise hem literatür kısmında hem de araştırmanın hipotezleri kısmında örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerine etkisinin olduğu hatta örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerindeki en önemli belirleyicilerden biri olduğu ifade edilmiştir (Ingersoll, v.d., 2002; Tzeng, 2002; Loi, v.d., 2006; Ellenbecker, v.d., 2007; Parter ve Steers, 1973; Karsh, v.d., 2005;



Fang, 2001: 859; Lynn&Redman, 2005: 264). Yapılan bu araştırmalarda örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında ilişkinin anlamlı ve negatif yönlü olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Yukarıda ifade edilen araştırma sonuçlarında da görüldüğü gibi örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. Aynı şekilde örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında da anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu durumda örgütsel güvenin işten ayrılma niyeti ile olan etkileşiminde örgütsel bağlılık aracı bir rol oynayabilir. Başka bir ifade ile örgütsel bağlılık aracı rolü ile örgütsel güvenin, işten ayrılma niyeti üzerine daha fazla etki edebileceği söylenilebilir.

Tüm bu görüşlerin ışığı altında aşağıdaki hipotez ortaya atılmıştır.

**H12: İşgörenlerin örgüte olan güvenlerinin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılık aracı rol oynar.**

### **2.3. ARAşTIRMANIN ÖN KABUL VE SINIRLILIKLARI**

Bu araştırmanın anketi, analizlere konu olan değişkenleri belirlemek için gerekli özelliklere sahiptir. Kullanılan ölçüm araçları daha önce yapılmış çalışmalarda yüksek derecede güvenilirlik ve geçerlilik göstermiştir. Bu çalışmada da ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Analiz sonucunda ölçeklerin güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu nedenle anketimizin örgüt yöneticilerinin sergilemiş oldukları dönüştürücü liderlik özelliklerine, işgörenlerin algılamış oldukları örgütsel desteğe ve örgütsel güvene, örgütsel bağlılığa ve işten ayrılma niyetine ilişkin var olan durumu yansıttığı varsayılmaktadır.

Anketler uygulanmadan önce ve anketlerin uygulanması esnasında işletme yöneticilerine ve çalışanlara, anketler aracılığıyla elde edilecek verilerin sadece akademik amaçla kullanılacağı, hiçbir şekilde işletme ve işgören ismi açıklanmayacağı ve sonuçların hiçbir kişi ve/veya kuruluşa verilmeyeceği belirtilerek, kaygılar giderilmeye çalışılmıştır. Bu nedenle anketi doldurmayı kabul eden işgörenlerin anket formundaki ifadeleri doğru algılayıp yorumladıkları ve gerçek görüşlerini yansıtacak şekilde değerlendirdikleri varsayılmaktadır.

Araştırmanın Erzurum Turizm İl Müdürlüğü bünyesinde bulunan otel çalışanları üzerinde yapılmıştır. Bu yüzden elde edilen bulgular bu gruptan alınan verilerle

sınırlıdır. Bunun yanında araştırmanın kesitsel olması sebebiyle, değişen koşullar bulguların değerlendirilmesi açısından çalışmada bazı sınırlılıklar olmasına neden olmuştur.

Araştırmanın temelinde insan unsuru bulunduğu ve işgörenlerin algısına yönelik değerlendirmeler içerdiğinden, sosyal bilimlerdeki araştırmalara özgü genel sınırlılıklar bu araştırma için de geçerli olup elde edilen bulguların güvenilirliği, işgörenlerin değerlendirmeleri ve veri toplamada kullanılan anket tekniğinin özellikleriyle sınırlıdır.

## **2.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Çalışmamızın bu kısmında araştırma evreninin belirlenmesi ve örneklem seçimi, veri toplama araçlarının geliştirilmesi ile araştırmamızda kullanılan istatistiksel yöntem ve teknikler açıklanmıştır.

### **2.4.1. Araştırma Evreninin Belirlenmesi ve Örneklem Seçimi**

Öncelikle bu araştırmanın, modeldeki değişkenlerin ölçülebileceği uygun bir örneklem üzerinde yapılması hedeflenmiştir. Bu nedenle çalışmanın evreni Erzurum Turizm İl Müdürlüğü bünyesinde bulunan 3, 4 ve 5 yıldızlı oteller olarak belirlenmiştir. Çalışmanın Erzurum'daki otelleri kapsamındaki nedenlerden ilki; bu ilin Doğu Anadolu Bölgesi'nin en büyük kenti ve oldukça eski bir yerleşim merkezi olmasıdır. Palandöken Dağı eteklerinde kurulu olan kentin tarihi yönden çok zengin olması ve birçok eseri barındıran ve adeta bir kültür merkezine benzeyen görünümü ve doğal değerleri ile taşıdığı önem sayesinde, hem yerli hem de yabancı turistler için önemli bir çekim merkezi olması ve bunların yanında sunduğu turizm üst yapı olanakları ile Türkiye'nin turizmde önemli bir yer tutmasıdır.

Yine bir diğer neden de kentin son yıllarda özellikle kış turizmi açısından büyük önem kazanmış olmasıdır. Erzurum'un dünyanın önde gelen kayak pistleri ile çevrili olması ve 2011 Dünya Üniversitelerarası Kış Oyunlarına (ÜNİVERSİAD) ev sahipliği yapmış olması da şehre çok sayıda yerli ve yabancı turist çekmiş ve bu nedenlerden dolayı hem şehir otelciliği hem de tatil otelciliği şehirde önemli ölçüde gelişmiş ve gelişmeye devam etmektedir.

Turizm sektörünün emek yoğun olması ve bu sektörde otomasyona gitme imkanlarının sınırlı olmasından dolayı hizmet sunumunda insan faktörü ayrı bir önem kazanmaktadır. Bu sektörde faaliyet gösteren işletmelerin uzun vadede varlıklarını devam ettirebilmeleri ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmeleri için nitelikli personeli işletmeye çekebilmeleri, ve bu personelin işte kalması sağlanmalıdır. Bu yüzden bu tür emek yoğun örgütlerde sergilenen dönüştürücü liderlik davranışları ve işgörenlerin algılamış olduğu örgütsel destek, onların işletmeye bağlılığına ve işten ayrılma niyetine etki edecektir. Yine sergilenen dönüştürücü liderlik davranışı ile algılanan desteğin güven ile birleşerek işgörelere aktarılması onların buldukları örgüte daha fazla bağlanmasını sağlayacaktır.

Sonuç olarak dönüştürücü liderlik davranışlarının ve örgütün işgörenine sağlamış olduğu desteğin örgütsel güven algısı ile birlikte ortaya konularak personele aktarılmasının emek yoğun işletmelerde hayati bir önem taşıması ve onların örgüte olan bağlılıklarını ve işten ayrılma niyetlerini nasıl etkileyeceğinin araştırılması, araştırma modeli ve amacı için uygun olduğuna karar verilmiştir.

Araştırmamızın evrenini Erzurum Turizm İl Müdürlüğü bünyesine bağlı olan otellerde çalışan toplam 548 işgören oluşturmaktadır. Bu araştırma evreninden %95'lik güvenilirlik sınırları içerisinde, %5'lik bir hata payı öngörülerek seçilecek örneklem büyüklüğü 226 olarak hesaplanmıştır (<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>). Ancak olası cevaplama hataları ve eksik değerlendirmeler dikkate alınarak anket formları 250 adet hazırlanmış ve bizzat araştırmacı tarafından işgörelere dağıtılmış ve toplanmıştır. Örneğin seçiminde evredeki her işgörenin örneğe girme şansını eşit kılan basit tesadüfi yöntem kullanılmıştır.

Anketlerin tarafsız, samimi ve amaca uygun bir şekilde cevaplandırılabilmesi için anket formları dağıtılmadan önce işletmelerin sahip ve yöneticileriyle bir ön görüşme yapılmış, ankette yer alan sorular hakkında bilgi verilerek çalışanlar aydınlatılmıştır. İşletme sahiplerinin, yöneticilerin ve işgörenlerin olası çekinceleri, elde edilen bulguların ilgili bilimsel araştırma dışında kullanılmayacağı ve gerekli analizler yapılırken işletme isimlerinin verilmeyeceği belirtilerek giderilmeye çalışılmıştır. Böylece ölçekte bulunan değişkenlerin daha sağlıklı şekilde değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Dağıtılan 250 anketten 242 tanesi geri dönmüştür. Anketlerin araştırmacı

tarafından personele bizzat dağıtılması ve anketin yapısı ve amacı hakkında gerekli açıklamaların yapılması, yüksek geri dönüş oranına ulaşılmasında etkili olmuştur. Geri dönen anketlerden 13 tanesi eksik ve hatalı değerlendirilmesi sebebiyle dikkate alınmamıştır. Dolayısıyla analizlere konu olan anket sayısı 229'dur.

#### **2.4.2. Veri Toplama Araçlarının Geliştirilmesi**

Temelde sayısal (nicel) verilere dayalı olarak araştırma ve ölçme yöntemi benimsenmiş olduğundan dolayı araştırmamızda verilerin toplanmasında anket tekniğinden yararlanılmıştır. Bunun için öncelikle araştırmada kullanılacak değişkenleri içerebilen bir ölçeğin geliştirilmesi gerekli görülmüştür. İlk aşamada dönüştürücü liderlik, örgütsel destek, örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti konularıyla ilgili olarak yerli ve yabancı, kuramsal ve araştırmaya dayalı geniş bir literatür taraması yapılmıştır.

Anket formları hazırlanırken mümkün olduğunca konu ile ilgili olarak daha önce yapılan çalışmalarda kullanılan, geçerli ve güvenilir olduğu bilinen ve ülkemizde de geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerden yararlanılmıştır. Ancak bu ölçeklerin tümünün orijinal dili İngilizce olduğundan kültürel farklılıkların yol açabileceği problemleri ortadan kaldırmak için ölçeklerin dilimize uyarlanması gerekmektedir. Bu amaçla ölçekler tercüme (İngilizceden Türkçeye), geri tercüme (Türkçeden İngilizceye) yöntemleri kullanılarak tercüme edilmiş, ifadelerin kültürel bağlamda farklılığı olup olmadığı araştırılmıştır. Sonuçta hiçbir ifadenin dilbilimsel açıdan anlam kaybına veya değişikliğine uğramadığı görülmüştür. Daha sonraki aşamada anket formuna son hali verilirken anlaşılmayan, iyi açıklanmayan veya tartışmalı ifadeleri belirlemek, ifadelerin yerini ve anketlerin değerlendirilme süresini saptamak amacıyla konunun uzmanlarına danışılarak anket formu yeniden düzenlenmiştir. Sonuç olarak anket formumuz 6 kısımdan ve toplam 43 maddeden oluşturulmuştur.

Anket formunun başında çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum ve çalışma süresi gibi bireysel özelliklerini belirlemeye yönelik olarak hazırlanan 5 soru bulunmaktadır. Bu sorularla tespit edilmeye çalışılan özellikler kontrol değişkeni olarak alınmış ve işgörenlerin dönüştürücü liderlik ve örgütsel destek algıları, örgüte olan güvenleri, örgütsel bağlılıkları ve işten ayrılma niyetleri bu değişkenler bağlamında değerlendirilmiştir.

Anketin birinci kısmında yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarını ölçmek için Carless ve arkadaşları tarafından geliştirilen Global Dönüştürücü Liderlik Ölçeğinden yararlanılmıştır (Global Transformational Leadership Scale). Toplam 7 maddeden oluşan ölçek, kompleks liderlik davranışlarını içeren dönüştürücü liderliğin genel bir ölçümünü yapan tek boyutlu bir ölçektir (Carless v.d. 2000). Ölçekten alınan yüksek ortalamalar dönüştürücü liderlik davranışlarının fazlalığını ortaya koymaktadır. Ölçeği geliştiren araştırmacılar ölçek için cronbach alpha güvenilirlik katsayısını ,93 bulmuştur (Carless v.d. 2000). Bu veri ölçeğin dönüştürücü liderliğin güvenilir bir ölçümünü sağladığı sonucunu desteklemektedir. Ölçeğin önemli bir yararı az sayıda madde içermesi nedeniyle değerlendirilmesinin daha kolay olmasıdır.

Anketin ikinci kısmı, işgörenlerin algıladıkları örgütsel desteği ölçmeye yöneliktir. Bu örgütsel destek ölçeği Eisenberger v.d., (1998) tarafından geliştirilmiş olup 10 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin cronbach alpha güvenilirlik katsayısı ,97 olarak belirlenmiştir. Cronbach alpha değerinin bu şekilde çıkması ölçeğin örgütsel destek algısını ölçmede güvenilir bir ölçüm sağladığı sonucunu desteklemektedir.

Anketin üçüncü kısımda ise örgütsel güven ölçeği yer almaktadır. Örgütsel güven algısı yöneticiye güven ve örgüt içi güven algısı olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır. 1, 4, 5 ve 7. sorular Schoorman (1996) ve arkadaşları tarafından geliştirilen (aktaran: Koç ve Yazıcıoğlu, 2011: 47) ve işgörenlerin yöneticilerine karşı olan güven algılarını ölçen 4 ifadeden oluşmuştur. 2, 3, 6 ve 8. sorular ise 1997 yılında Nyhan ve Marlow tarafından geliştirilmiş olup, örgüt içi güven algısının yatay ve dikey açılardan ve sisteme karşı duyulan güven açısından ölçülebilmesi amacıyla geliştirilmiştir. Schoorman tarafından geliştirilmiş olan yöneticiye güven ölçeğinin cronbach alfa değeri ,60 iken, Nyhan ve Marlow tarafından geliştirilen örgüte güven ölçeğinin cronbach alfa değeri ,96 olarak belirlenmiştir.

Anketimizin dördüncü kısmı işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını ölçmek amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmamızda Mowday ve arkadaşlarının geliştirmiş oldukları dokuz ifadeden oluşan örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Anket formunda dördüncü kısım başlığı altında yer alan 9 sorunun cronbach alfa değerini ölçeği geliştiren Mowday ve arkadaşları ,93 olarak bulmuşlardır. Shah ve arkadaşlarının yapmış oldukları araştırmada ise cronbach alfa değeri ,90 olarak bulunmuştur. Değerin bu şekilde

bulunması ölçeğin örgütsel bağlılığın güvenilir bir ölçümünü sağladığı sonucunu desteklemektedir.

Son olarak anket formumuzun beşinci kısmında Bluedorn tarafından geliştirilmiş olan ve işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini ölçen dört maddelik işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır. Araştırmacılar işten ayrılma niyeti ölçeğinin cronbach alfa değerini ,90 olarak tespit etmişleridir. Yukarıda sözü edilen bütün ölçeklerdeki ifadeler 5’li Likert Ölçeği (1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) şeklinde derecelendirilmiştir.

### 2.4.3. Analiz Yöntemleri

Çalışmamızda verilerin analizi için AMOS ve SPSS paket programlarından yararlanılmıştır. Analizlerde önem düzeyi olarak  $p=0.05$  kabul edilmiştir. Araştırmamızda ilk olarak ölçeklerin güvenilirlikleri ve geçerlilikleri araştırılmıştır. Güvenilirlik aynı değişkenin bağımsız ölçümleri arasındaki tutarlılığı ifade eder. Ölçeğin kalıcılığını ve tutarlılığını ortaya koyan güvenilirlik, ölçek aracılığıyla yapılan ölçümlerin hatadan bağımsız kalma derecesini belirler (Baş, 2001:185; Büyüköztürk, 2011:169). Geçerlilik ise değişkenleri ve aralarındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla oluşturulan ölçüm aracının ölçülmek istenen özelliği ne ölçüde ölçebileceğinin belirlenmesinde kullanılmaktadır.

Çalışmamızda analizler için kullanılacak 229 anket formunun araştırma evrenini temsil gücüne sahip olduğu ve analizimiz için yeterli büyüklükte olduğu söylenilebilir. Çünkü evreni temsil etme bakımından yeterli görülen ve örneği oluşturan anket formlarının büyük çoğunluğu geri dönmüş ve geri dönen anket formlarının %94,6’si analizlerde kullanılmıştır.

Araştırmada ölçeklerin güvenilirlik düzeyleri içsel tutarlılık (internal consistency) yöntemi ile hesaplanmış ve cronbach alpha güvenilirlik ölçütü kullanılmıştır. Cronbach alpha değeri 0 ile 1 arasında değer alabilmekte ve 1’e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliği artmaktadır (Morgan v.d., 2004: 122).

Cronbach alpha değerlerini incelerken ilk olarak madde analizi yapılarak madde toplam korelasyonu ve herhangi bir maddenin silinmesi durumunda cronbach alpha değerlerindeki değişim incelenmiştir. Madde toplam korelasyonu 0,20’ den düşük olan

maddelerin teste alınmaması, 0,20 ile 0,30 arasında olanlarında düzeltilmesi gerektiği hatta zorunluluk durumunda analize dâhil edilmesi önerilmektedir. 0,30 ve daha yüksek olan maddelerin ise iyi ayırt edici niteliğe sahip olduğu söylenilebilir. Ölçeklerin güvenilirliğinde kullanılan önemli göstergeler, madde-toplam puan korelasyonu ve madde silindiği zaman alfa değerinde meydana gelen yükselmedir (Büyüköztürk, 2011, 171; Leech v.d., 2005: 67; Hinton vd., 2004: 363; Morgan ve Griego,1998: 130). Çalışmamızda kullanılan ölçeklerde madde toplam korelasyonu 0,30'un altında kalan maddelerin silinmesi durumunda cronbach alpha değerinde yükselme olacağı görülmüş ve bu maddeler silindikten sonra analiz tekrarlanmıştır. Sonuç olarak araştırmada kullanılan ölçeklerin cronbach alpha değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Her bir ölçeğe ilişkin bu analiz sonuçları bulgular kısmında ele alınmıştır.

Araştırmamızda kullanılan anketlerin güvenilirliğini ve geçerliliğini test etmek amacı ile sırasıyla açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. Çok değişkenli bir analiz tekniği olan faktör analizi çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkilerin ortaya konulmasını kolaylaştırmak, bu değişkenleri bir araya getirerek daha az sayıda anlamlı yeni değişkenler elde etmeyi amaçlayan bir analiz tekniğidir (Büyüköztürk, 2002: 472). Faktör analizi açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analiz şeklinde ikiye ayrılır. Açımlayıcı faktör analizinde bir maddenin faktör yükünün belirli bir değerinin altında olması o maddenin faktörü yeterince açıklayamadığını ortaya koyar. Faktör yükünün alt değerinin ne olacağını ise genellikle örneklem büyüklüğü etkiler. Literatürde bir maddenin faktör yükünün en az 0,30 olarak alınması için örneklem büyüklüğü 350, faktör yükünün 0,40 olarak alınması için de örneklem büyüklüğünün 200 olması gerektiği yönünde görüşler vardır (Hair v.d.,1998: 112; Çokluk v.d.,2010: 194). Çalışmamızda ölçeğin güvenilirliğini artırmak amacıyla açımlayıcı faktör analizinde faktör yükü alt değeri 0,40 olarak alınmış ve bu değerden düşük maddeler faktör analizinden çıkarılmıştır. Faktör analizinde faktörleştirme tekniği olarak temel bileşenler analizinden yararlanılmış ve ölçeğin farklı faktörlere ayrılma durumunu tespit etmek için varimaks döndürme rotasyonu uygulanmıştır.

Açımlayıcı faktör analizi yapılmadan önce bu analizin uygulanabilmesi için gerekli ön koşulların sağlanması gerekir. Bu koşullardan ilki, faktör analizine tabi tutulacak soru kâğıdı sayısının, soru sayısından fazla olmasıdır. Bir diğer koşul ise örneklem yeterlilik ölçütü (Kiaser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) ve

küresellik derecesinin (Barlett's Test of Sphercity) yeterli düzeyde olmasıdır. Bu araştırmada KMO'nun 0,60'dan yüksek olması ve Barlett Küresellik Testinin anlamlılığının da 0,000 olması ölçüt olarak alınmıştır (Leech vd., 2005: 82; Lamm ve Lewis, 1999: 13).

Araştırmada kullanılan ölçeklerin açımlayıcı faktör analizi ile belirlenen faktör yapısının uyumluluğunu test etmek için doğrulamayı faktör analizinden de yararlanılmıştır. Doğrulamayı faktör analizi ölçek geliştirme sürecinde genellikle gözlenen değişkenlerle gizil değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemesi yönünden açımlayıcı faktör analizine göre daha sağlıklı bir analiz yöntemi olarak görölmektedir (şencan, 2005: 408). Bu analiz, korelasyon ve kovaryans matrislerinden yararlanarak değişkenlerin kaç bağımsız grup altında toplanabileceğini ve eldeki verilerin teoriyle uyumluluğunu da araştırmaktadır. Bu analizde araştırmacı hangi maddenin hangi faktöre ait olduğunu önceden bilmektedir (şimşek, 2007: 7).Doğrulamayı faktör analizinde modelin uygunluğunun belirlenmesinde kullanılan çeşitli uyum indeksleri vardır. Çalışmamızda Ki-Kare uyum testi (CMIN/DF), Karşılaştırılmalı Uyum İndeksi (CFI) ve (IFI), Artık Temelli Uyum İndeksi (RMR), Yaklaşık Hatalar Ortalama Karekökü (RMSEA), dikkate alınmıştır (Meydan ve şeşen, 2011: 36; Kline,2000: 74).

Araştırmada güvenilirlik ve geçerlilik analizi kapsamında ölçeklerin yüzeysel, yakınsama (convergent)ve ayrışma (discriminate) geçerliliği de araştırılmıştır. Yüzeysel geçerlilik, subjektif bir araştırma olup araştırmacının anketi uygulama sırasında izlenimleri doğrultusunda ortaya çıkarılır. Yüzeysel geçerliliği sağlamak amacıyla anketler tercüme ve geri tercüme yöntemine göre hazırlanmıştır. Başka bir ifadeyle orijinalleri İngilizce olan ölçekler konunun uzmanları tarafından önce Türkçeye çevrilmiş daha sonra tekrar İngilizceye çevrilmiştir. Sonuçta dil bakımından bir anlam kayması olmadığı, Türkçe anlamların orijinal anketteki mesajı yansıttığı tespit edilmiştir. İlave olarak anket örnekleme uygulanmadan önce 50 işgörene uygulanmış ve araştırmacı anketi örneğe uygularken ifadelerin anlaşılmasında bir sorun yaşamamıştır. Araştırmamız için hazırlanan her bir ölçeğe ilişkin korelasyon matrisleri çıkarılarak ölçeklerin yakınsama ve ayrışma geçerlilikleri incelenmiştir. Korelasyon matrisleri incelendiğinde, aynı faktörü oluşturan ifadeler arasında korelasyon bulunduğu ve bu korelasyonun çok yüksek olmadığının görölmesi tüm bu durumların ölçeklerin yakınsama ve ayrışma geçerliliğini destekler niteliktedir.



Araştırmada kullanılan uyum indeksleri değer aralıkları Tablo 2.1.'de verilmiştir.

**Tablo 2.1.** Uyum İndeksi Değer Aralıkları

İndeksler	Referans Değeri
CMIN/DF	$0 < \chi^2/sd \leq 5$
CFI	$>,90$
RMSEA	$<,05 - ,08 \leq$
IFI	$>,90$
TLI	$>,90$
RMR	$<,1$

**Kaynak:** Meydan ve Şeşen, 2011

## 2.5. ANALİZ VE BULGULAR

Çalışmanın bu kısmında demografik değişkenlere ilişkin bulgulara, dönüştürücü liderlik, örgütsel destek, örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ölçeklerine ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik analizi sonuçlarına ve değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilecektir.

### 2.5.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

**Tablo 2.2.** Araştırmaya Katılan Çalışanlara İlişkin Demografik Bilgiler

Değişken	Kategori	<i>f</i>	(%)
Cinsiyet	Kadın	51	22,3
	Erkek	178	77,7
Yaş	20 Yaş ve aşağısı	40	17,5
	21-30	102	44,5
	31-40	57	24,9
	41-50	30	13,1
Medeni Durum	Bekar	95	41,5
	Evli	134	58,5
Eğitim Durumu	İlkokul	22	9,6
	Ortaokul	54	23,6
	Lise	78	34,1
	Önlisans	47	20,5
	Lisans	28	12,2
Çalışma Süresi	1-5	97	42,4
	6-10	62	27,1
	11-15	46	20,1
	16-20	24	10,5

Tablo 2.2'ye göre katılımcıların büyük çoğunluğu erkektir (%77,7) ve %44,5'i 21-30 yaş aralığında iken %24,9'u 31-40 yaş aralığındadır. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında ise yoğunluğu %34,1 ile lise mezunlarının oluşturduğunu, bunu %23,6 ile ortaokul mezunlarının izlediği görülmektedir. Bunların yanı sıra iş yerinde çalışma süresine bakıldığında katılımcıların büyük bir yüzdesinin (%42,4) buldukları iş yerlerinde 1-5 yıl arası çalıştığı görülmüştür. Katılımcıların %58,5'i evli, %41,5'i ise bekâr işgörenlerden oluşmaktadır.

### **2.5.2. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Bulgular**

Çalışmanın bu kısmında dönüştürücü liderlik ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ve ölçekteki ifadelere yönelik tanımlayıcı istatistiklere yer verilecektir.

#### **2.5.2.1. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi**

Dönüştürücü liderlik ölçeğinin güvenilirliğini araştırmak amacıyla 7 maddeden oluşan ölçeğin ilk olarak içsel tutarlılığı incelenmiştir. Aşağıdaki tabloda dönüştürücü liderlik ölçeğine ait maddelerin iç tutarlılıklarını ve homojenliğini gösteren cronbach alpha katsayısının tespitine ilişkin sonuçlar verilmiştir. Tabloda dönüştürücü liderlik ölçeğine ilişkin ifadeleri belirtmek amacıyla DLA kodu kullanılmıştır.

Dönüştürücü liderlik ölçeğinin güvenilirliğini belirlemek amacıyla yapılan analizin güvenilirlik sonuçları, analiz yöntemleri kısmında açıklanan ve kabul edilen esaslar doğrultusunda Tablo 2.3.'te sunulmuştur. Tablodaki maddeler incelendiğinde hiçbir maddeye ilişkin toplam puan korelasyonunun kesim noktası olarak alınan, 30'dan düşük olmadığı görülmektedir. Bundan dolayı ölçeğe ilişkin olarak herhangi bir maddenin ölçekten çıkarılmasına gerek kalmamıştır. Yine tabloya bakıldığında ölçekten herhangi bir madde çıkarıldığında ölçeğin cronbachalpha güvenilirlik katsayısı önemli sayılabilecek bir ölçütte değişmemektedir. Genel olarak ankete ilişkin güvenilirlik katsayısı ,907'dir. Bu da ölçeğin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğunu göstermektedir. Bu yüzden ölçekte yer alan 7 maddenin birbirleri ile uyumlu olduğu ve bir bütün olarak ölçeğin güvenilirliğini sağlama açısından yeterliliğe sahip olduğu sonucuna varılabilir.

**Tablo 2.3.** Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi: Birinci Adım

Madde No	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı
DLA1	3,5852	1,337	21,270	34,339	,793	,886
DLA2	3,4934	1,244	21,362	36,399	,706	,895
DLA3	3,7074	1,269	21,148	34,636	,823	,882
DLA4	3,4934	1,183	21,362	36,820	,719	,894
DLA5	3,6201	1,224	21,235	35,751	,771	,888
DLA6	3,4454	1,250	21,410	37,041	,653	,901
DLA7	3,5109	1,172	21,345	38,525	,594	,907
ÖLÇEK GENELİ	Arit.Ort.	Stan..Sapma	Varyans	Madde Sayısı	Cronbach Alfa	
	24,8559	6,96742	48,545	7	,907	

### 2.5.2.2. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

Dönüştürücü liderlik anketinin güvenilirlik ve geçerlilik analizinin ikinci aşaması, dönüştürücü liderliğe ilişkin temel boyutları belirlemek ve ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliğini sınamak için yapılmış ve bu doğrultuda temel bileşenler yöntemi kullanılarak varimax rotasyonlu açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

Araştırmamızda uyguladığımız açımlayıcı faktör analizi sonucunda 7 maddelik ölçekteki hiçbir maddenin faktör yükünün 0,40'tan düşük olmadığı ve maddelerin tek bir faktöre yüklendiği görülmüştür. Tablo 2.4.'te de görüldüğü üzere açımlayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen tek faktör toplam varyansın %64,51'ini açıklamaktadır. Araştırmada elde edilen verilere betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşulunu gösteren KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) örneklem yeterlik ölçütü (0,910) ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren küresellik derecesi (Barlett's Test of Sphericity; 940,016;  $p < ,000$ ) yeterli düzeydedir. Tabloda faktörün güvenilirliğini gösteren cronbach alpha oranı ,907 olarak görülmektedir ki bu da literatürde önerilen kabul edilebilir güvenilirlik düzeyinin oldukça üzerindedir. Bunlara ek olarak faktörü oluşturan değişkenlerin, ait oldukları faktöre yüksek değerlilikte yüklendiği (68-88 arası) görülmüştür. Bu da maddelerin faktörü nitelediğini ortaya koymaktadır.

**Tablo 2.4.** Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans	Cronbach Alfa
<i>Faktör: Dönüştürücü Liderlik</i>		4,5	64,512	64,512	,907
DLA3- Çalışanlara ilham vermek ve saygılı olmayı telkin etmek	,882				
DLA1-Güven ortamı kurarak işbirliğini teşvik etmek	,860				
DLA5- Sorunlara yeni bakış açıları ile sorgulamada cesaret	,841				
DLA4- Vizyonu işgörenlerle paylaşmak	,800				
DLA2- Söz verdiği şeyleri yapmak ve değerlere sahip	,791				
DLA6- İşgörenlerin gelişimini desteklemek	,742				
DLA7- işgörenleri cesaretlendirmek ve takdir etmek	,689				
K.M.O= ,910 Küresellik Derecesi (Barlett's)=940,016	p= ,000				

### 2.5.2.3. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

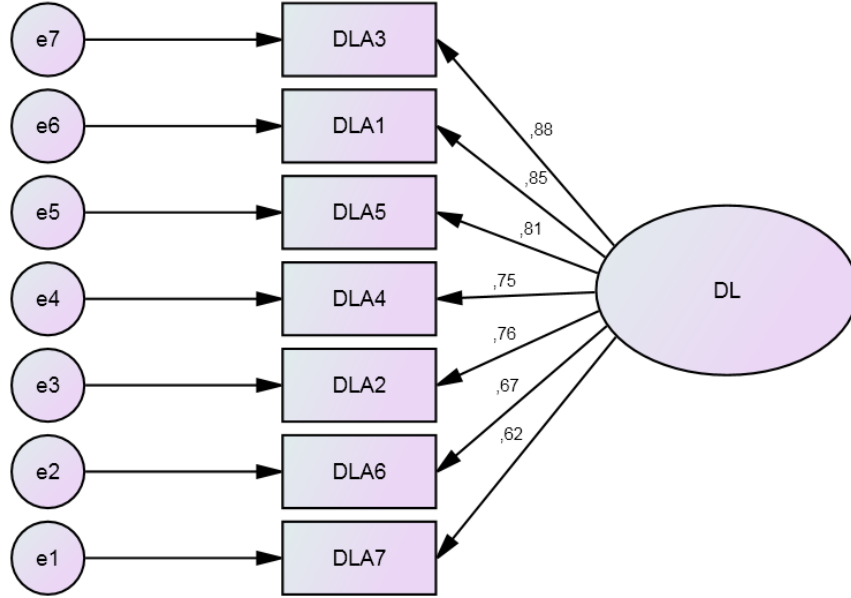
Açımlayıcı faktör analizi sonuçlarıyla ortaya çıkan faktör yapısının uyumunu ortaya koymak amacıyla dönüştürücü liderlik ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi de uygulanmıştır. Öncelikle dönüştürücü liderliğin ölçüm modelinin kestirim sonuçları incelenmiştir. Modelden elde edilen regresyon yükleri (parametre tahminleri) incelendiğinde maddelerin standardize edilmiş regresyon yükünün 0,50'den düşük olmadığı görülmüştür.

Tablo 2.5'te dönüştürücü liderlik ölçeğini oluşturan maddelere ilişkin uyum indeksi sonuçları verilmiştir.

**Tablo 2.5.** Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları

İndeksler	Referans Değeri	Ölçüm Modeli
CMIN/DF	$0 < \chi^2/sd \leq 5$	2,432
CFI	>,90	,978
RMSEA	$<,05 - ,08 \leq$	,079
IFI	>,90	,979
TLI	>,90	,968
RMR	<,1	,045

Bu araştırmada kullanılan dönüştürücü liderlik leğine ilişkin faktör yapısını ifade eden modele ilişkin maddelerin faktör yükleri ise Şekil 2.2’de gösterilmiştir.



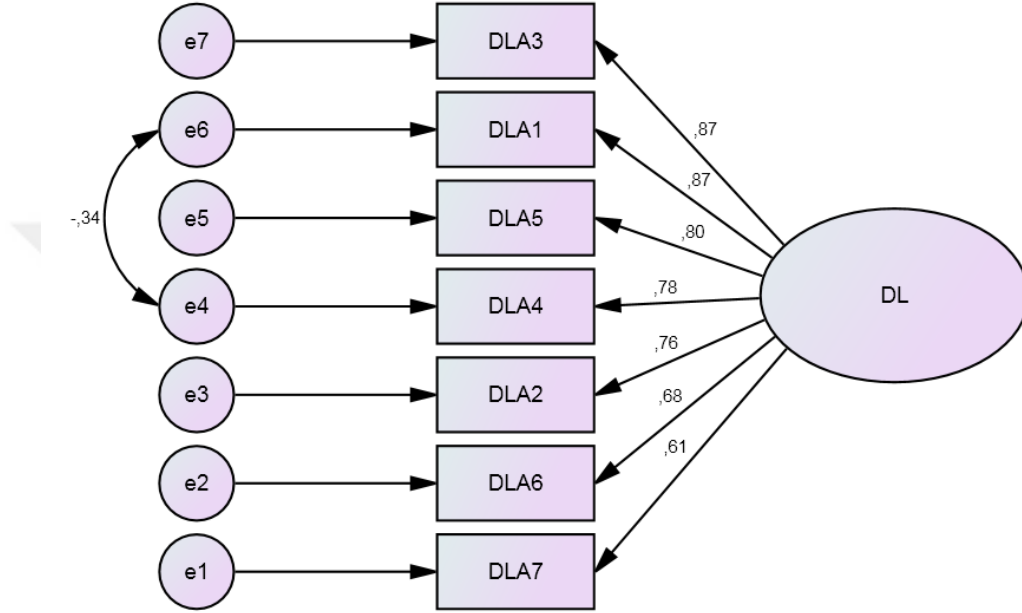
**Şekil 2.2.** Dönüştürücü Liderlik leğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi

Ancak dönüştürücü liderlik leğine uygulanan doğrulamalı faktör analizinde DLA1 ve DLA4 maddeleri arasında modifikasyon yapıldığı takdirde ki-kare değerinin yükseleceği ve uyum değerlerinin artacağı görülmüştür. Ayrıca bu maddelere ilişkin ifadeler incelendiğinde bu ifadelerin birbirine oldukça benzer değerlendirmeyi ortaya koymaya yönelik olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle DLA1 ve DLA4 maddeleri arasında modifikasyon uygulanmıştır. Modifikasyon yapıldıktan sonra modele ilişkin uyum değerleri Tablo 2.6’da verilmiştir.

**Tablo 2.6.** Dönüştürücü Liderlik leğine İlişkin Modifikasyonlu Uyum İndeksi Sonuçları

İndeksler	Referans Değerleri	lm Modeli
CMIN/DF	$0 < \chi^2/sd \leq 5$	1,532
CFI	>,90	,993
RMSEA	$<,05 - ,08 \leq$	,048
IFI	>,90	,993
TLI	>,90	,988
RMR	<,1	,037

Uyum indeksi değerlerine bakıldığında değerlerin iyi sayılabilecek ölçütler içerisinde olduğu görülmektedir. Bu araştırmada ele alınan dönüştürücü liderlik ölçeğine ilişkin faktör yapısını ifade eden modele ilişkin maddelerin faktör yükleri ise şekil 2.3.'te gösterilmiştir. Faktör yükleri incelendiğinde hiçbir maddenin dönüştürücü liderlik faktörüne 0,50'lik değerden daha düşük bir değerde yüklenmediği görülmektedir.



**Şekil 2.3.** Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Doğrulayıcı Faktör Analizi

#### 2.5.2.4. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Yöneticilerin ne ölçüde dönüştürücü liderlik davranışı sergilediklerinin ortaya konulması araştırmamızda cevap aranacak sorulardan birisini oluşturmaktadır. Bu amaçla faktör analizi sonucunda elde edilen faktör yapısına ait değişkenlerin ortalamaları ve frekans dağılımları incelenmiştir\*.

Tablo 2.7.'ye göre katılımcılar “çalışanlara ilham vermek ve saygılı olmayı telkin etmek” DLA3 ve “güven ortamı kurarak işbirliğini teşvik etmek” DLA1 şeklindeki davranışları diğer davranışlara nazaran çok daha fazla sergilediklerini düşünürlerken “vizyonu işgörenlerle paylaşmak” DLA4 ve “işgörenleri cesaretlendirmek ve takdir

\*Tablolardaki her bir faktöre ilişkin değişken sıralamaları faktör analizinden elde edilen sıralamaya göre verilmiştir.

etmek” DLA7 şeklindeki davranışları ise diğerlerine göre daha az sıklıkla sergilediklerini düşünmektedirler. Ayrıca dönüştürücü liderliğe ilişkin 7 ifadenin ortalamasının birbirine yakın olduğu söylenebilir (3,44-3,70).

Dönüştürücü liderlik ile ilgili tanımlayıcı istatistik tablosuna genel olarak baktığımızda ise tercih edilen 1603 seçeneğin işgörenler tarafından %62,53’ü “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” şeklinde cevaplanırken, %19,58’i “kesinlikle katılmıyorum” ve “katılmıyorum” şeklinde cevaplanmıştır. Geri kalan %17,9’luk kısmı ise kararsızlar oluşturmaktadır. Dönüştürücü liderliğe ilişkin 7 ifadenin genel ortalaması ise 3,55’ tir. Bu sonuç bize araştırmamıza katılan örgütlerdeki yöneticilerin yüksek bir oranda dönüştürücü liderlik özellikleri sergilediklerini göstermektedir. Bu örgütlerde yöneticilerin; işgörelere ilham olma, onlara saygılı davranma, vizyon oluşturup bunu işgörelere paylaşma, işgörelere cesaret vererek onları takdir etme ve yardım gibi davranışları sıkça sergilediğini söyleyebiliriz.

**Tablo 2.7.** Dönüştürücü Liderliğe İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKEN	$\bar{X}$	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
DLA3	3,70	1,26	29	12,7	8	3,5	29	12,7	98	42,8	65	28,4
DLA1	3,58	1,33	31	13,5	16	7	37	16,2	78	34,1	67	29,3
DLA5	3,62	1,22	26	11,4	12	5,2	39	17	98	42,8	54	23,6
DLA4	3,49	1,18	24	10,5	19	8,3	46	20,1	100	43,7	40	17,5
DLA2	3,49	1,24	23	10	25	10,9	51	22,3	76	33,2	54	23,6
DLA6	3,44	1,25	25	10,9	28	12,2	43	18,8	86	37,6	47	20,5
DLA7	3,51	1,17	18	7,9	30	13,1	42	18,3	95	41,5	44	19,2
Toplam	3,55	,99	176	10,98	138	8,6	287	17,9	631	39,38	371	23,15

### 2.5.3. Örgütsel Destek Ölçeğine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu kısmında örgütsel destek ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi, açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ve ölçekteki ifadelerle yönelik tanımlayıcı istatistiklere yer verilecektir.

### 2.5.3.1. Örgütsel Destek Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Araştırmamızda örgütsel destek ölçeğinin güvenilirliğini araştırmak amacıyla 10 maddeden oluşan ölçeğin ilk aşamada içsel tutarlılığı incelenmiştir. Aşağıdaki tabloda örgütsel destek ölçeğine ait olan maddelerin iç tutarlılıklarını ve homojenliğini gösteren cronbach alpha katsayısının tespitine ilişkin sonuçlar verilmiştir. Tabloda örgütsel destek ifadelerini belirtmek amacıyla ÖD kodu kullanılmıştır.

Örgütsel destek ölçeğinin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 2.8.' de sunulmuştur. Tablodaki maddeler incelendiğinde hiçbir maddeye ilişkin toplam puan korelasyonunun kesim noktası olarak alınan, 30'dan düşük olmadığı görülmektedir. Bundan dolayı ölçeğe ilişkin olarak herhangi bir maddenin ölçekten çıkarılmasına gerek kalmamıştır. Yine tabloya bakıldığında ölçekten herhangi bir madde çıkarıldığında ölçeğin cronbachalpha güvenilirlik katsayısı önemli sayılabilecek bir ölçütte değişmemektedir. Genel olarak ankete ilişkin güvenilirlik katsayısı ,886'dır. Bu da ölçeğin güvenilirliğini kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğunu göstermektedir. Bu yüzden ölçekte yer alan 10 maddenin birbirleri ile uyumlu olduğu ve bir bütün olarak ölçeğin güvenilirliğini sağlama açısından yeterli olduğu sonucuna varılabilir.

**Tablo 2.8.** Örgütsel Destek Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi: Birinci Adım

Madde No	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı
ÖD1	3,7467	1,276	32,965	60,911	,560	,879
ÖD2	3,6376	1,268	33,074	60,780	,571	,879
ÖD3	3,7467	1,149	32,965	59,218	,743	,867
ÖD4	3,7293	1,160	32,982	61,219	,612	,876
ÖD5	3,5677	1,263	33,144	60,984	,563	,879
ÖD6	3,7729	1,120	32,938	58,961	,783	,864
ÖD7	3,7904	1,165	32,921	62,774	,517	,882
ÖD8	3,6856	1,205	33,026	58,798	,727	,867
ÖD9	3,5546	1,257	33,157	62,001	,510	,883
ÖD10	3,4803	1,329	33,231	58,784	,644	,873
<b>ÖLÇEK GENELİ</b>	<b>Arit.Ort.</b>	<b>Stan..Sapma</b>	<b>Varyans</b>	<b>Madde Sayısı</b>	<b>Cronbach Alfa</b>	
	36,7118	8,58420	73,689	10	,886	



### 2.5.3.2. Örgütsel Destek Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

Örgütsel destek ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik analizinin ikinci aşamasında örgütsel desteğe ilişkin temel boyutları belirlemek ve ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliğini sınamak için temel bileşenler yöntemi kullanılarak varimaks rotasyonlu açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

Araştırmamızda uyguladığımız açımlayıcı faktör analizi sonucunda 10 maddelik ölçekteki hiçbir maddenin faktör yükünün 0,40'tan düşük olmadığı ve maddelerin tek bir faktöre yüklendiği görülmüştür. Tablo 2.9.'da görüldüğü üzere açımlayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen tek faktör toplam varyansın %50,44'ünü açıklamaktadır. Araştırmada elde edilen verilere betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşulunu gösteren KMO (Kaise-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) örneklem yeterlik ölçütü (0,898) ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren küresellik testi (Barlett's Test of Sphericity; 1018,887;  $p < ,000$ ) yeterli düzeydedir. Tabloda faktörün güvenilirliğini gösteren cronbach alpha oranı,886 olarak görülmektedir ki bu da literatürde önerilen kabul edilebilir güvenilirlik düzeyinin oldukça üzerindedir. Bunlara ek olarak faktörü oluşturan değişkenlerin, ait oldukları faktöre yüksek değerlilikte yüklendiği (59-84 arası) görülmüştür. Bu da maddelerin faktörü nitelediğini ortaya koymaktadır.

**Tablo 2.9.** Örgütsel Destek Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans	Cronbach Alfa
<b>Faktör: Örgütsel Destek</b>		5,044	50,442	50,442	,886
ÖDA6- Tolere edilebilir hataları affetmek	,848				
ÖDA3- Kişisel amaçları, değerleri önemsemek	,815				
ÖDA8- İşgören için endişelenmek	,802				
ÖDA10- İşgörenin refahını düşünmek	,729				
ÖDA4- İşgörenin görüşlerini dikkate almak	,696				
ÖDA2- İşi eğlenceli hale getirmek	,664				
ÖDA1- Sorun karşısında yardımcı olmak	,651				
ÖDA5- Çıkarları için kullanmamak	,647				
ÖDA7- Yardıma ihtiyaç duyulduğunda destek olmak	,608				
ÖDA9- İşteki başarı ile gurur duymak	,590				

K.M.O= ,898 Küresellik Derecesi (Barlett's)=1018,887

p= ,000

### 2.5.3.3. Örgütsel Destek Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

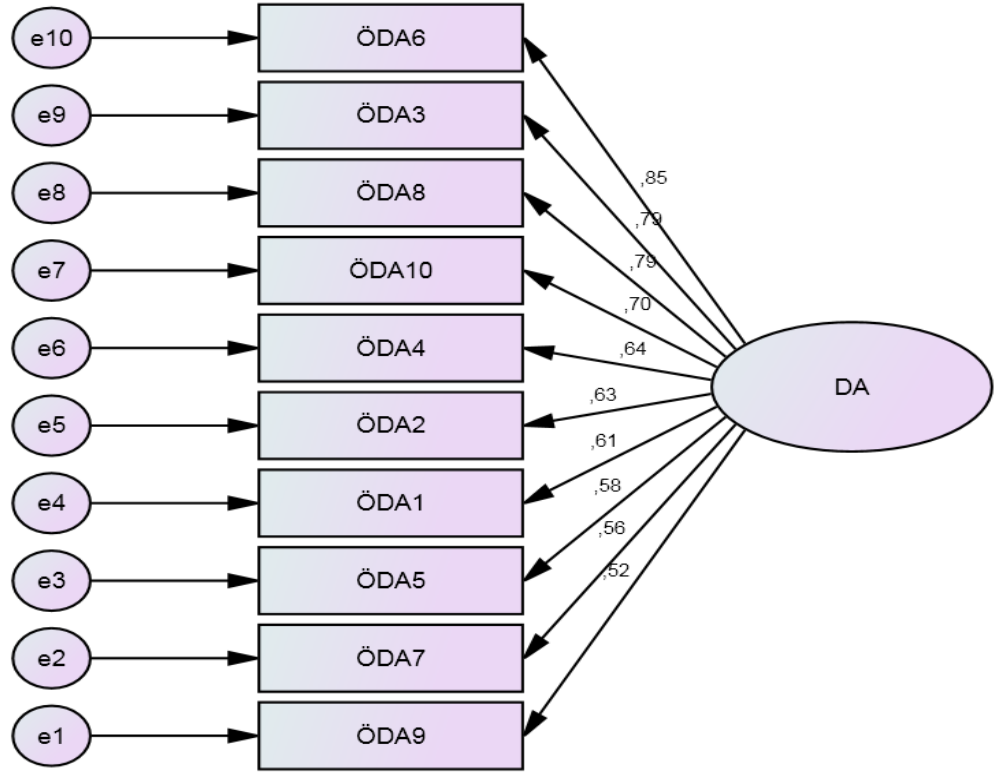
Açımlayıcı faktör analizi ile ortaya çıkan faktör yapısının uyumunu ortaya koymak amacıyla örgütsel destek ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi de uygulanmıştır. Öncelikle örgütsel destek ölçüm modelinin kestirim sonuçları incelenmiştir. Modelden elde edilen regresyon yükleri (parametre tahminleri) incelendiğinde maddelerin standardize edilmiş regresyon yükünün 0,50'den düşük olmadığı görülmüştür.

Tablo 2.10'da örgütsel desteğe ilişkin uyum indeksi sonuçları verilmiştir.

**Tablo 2.10.** Örgütsel Destek Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları

İndeksler	Referans Değeri	Ölçüm Modeli
CMIN/DF	$0 < \chi^2/sd \leq 5$	3,211
CFI	>,90	,922
RMSEA	$<,05 - ,08 \leq$	,098
IFI	>,90	,923
TLI	>,90	,900
RMR	<,1	,098

Bu araştırmada ele alınan örgütsel destek ölçeğine ilişkin faktör yapısını ifade eden modele ilişkin maddelerin faktör yükleri ise Şekil 2.4'te gösterilmiştir.



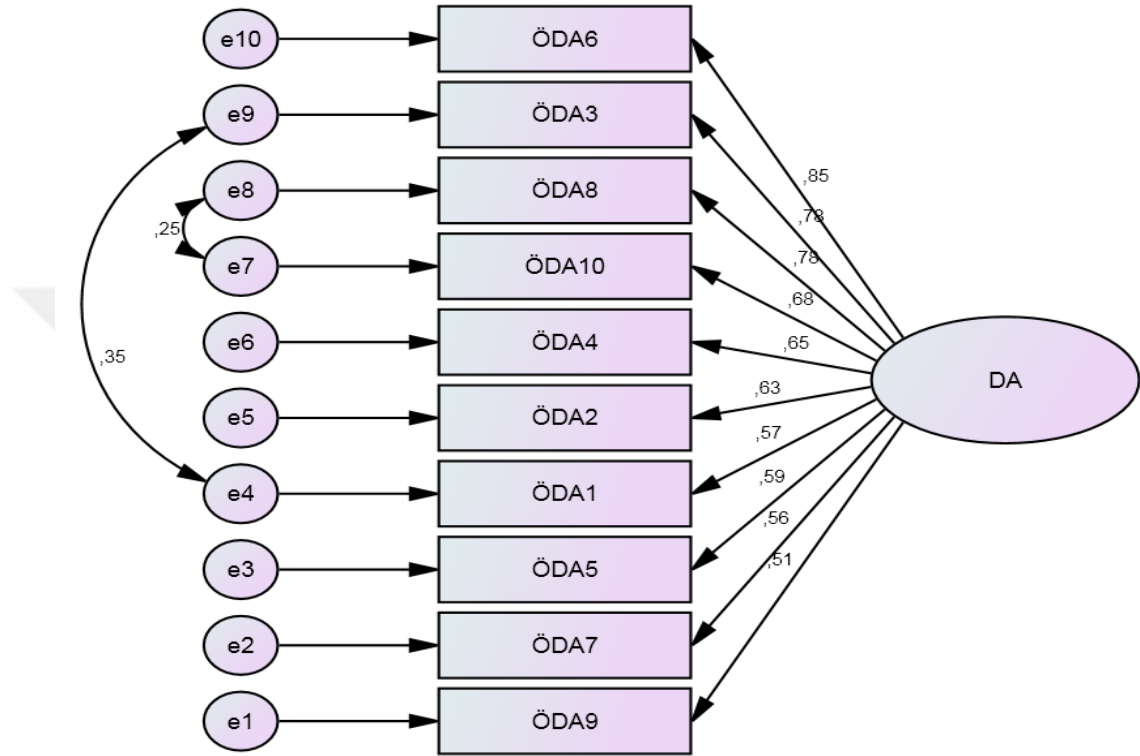
**Şekil 2.4.** Örgütsel Destek Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Ancak örgütsel destek ölçeğine uygulanan doğrulayıcı faktör analizinde ÖDA1 ve ÖDA3 ile ÖDA8 ve ÖDA10 maddeleri arasında modifikasyon yapıldığı takdirde ki-kare değerinin yükseleceği ve uyum değerlerinin artacağı görülmüştür. Ayrıca bu maddeler incelendiğinde maddelerin birbirlerine oldukça yakınlığı görülmektedir. Tüm bu nedenlerle ÖDA1-ÖDA3 ve ÖDA8-ÖDA10 nolu maddeler arasında modifikasyon yapılmıştır. Modifikasyon yapıldıktan sonra modele ilişkin uyum değerleri Tablo 2.11’de verilmiştir.

**Tablo 2.11.** Örgütsel Destek Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Uyum İndeksi Sonuçları

İndeksler	Referans Değeri	Ölçüm Modeli
CMIN/DF	$0 < \chi^2/sd \leq 5$	2,265
CFI	>,90	,958
RMSEA	$<,05 - ,08 \leq$	,074
IFI	>,90	,958
TLI	>,90	,943
RMR	<,1	,074

Uyum indeksi değerlerine bakıldığında değerlerin iyi sayılabilecek ölçütler içerisinde olduğu görülmektedir. Bu araştırmada ele alınan örgütsel destek ölçeğine ilişkin faktör yapısını ifade eden modele ilişkin maddelerin faktör yükleri Şekil 2.5'te gösterilmiştir.



Şekil 2.5. Örgütsel Destek Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Doğrulayıcı Faktör Analizi

#### 2.5.3.4. Örgütsel Destek Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İşgörenler tarafından örgütsel desteğin ne derece hissedildiğini ve örgütün işgörenlerine hangi derecede destek sağladığını belirlemek araştırmamızda cevap aranacak sorulardan birisini oluşturmaktadır. Bu amaçla faktör analizi sonucunda elde edilen faktör yapısına ait değişkenlerin ortalamaları ve frekans dağılımları incelenmiştir\*.

Tablo 2.12'ye göre katılımcılar örgütlerinde; “sorun karşısında yardımcı olmak” ÖD1, “yardıma ihtiyaç duyulduğunda destek olmak” ÖD7 ve “işgören için

\*Tablolardaki her bir faktöre ilişkin değişken sıralamaları faktör analizinden elde edilen sıralamaya göre verilmiştir.

endişelenmek” ÖD8 gibi işgörene destek verici davranışların, diğer davranışlara nazaran daha fazla ortaya konduğunu düşünürken, “işgöreni çıkarları için kullanmamak” ÖD5, “işteki başarı ile gurur duymak” ÖD9, “işgörenin görüşlerini dikkate almak” ÖD4 gibi davranışların ise diğerlerine nazaran daha az ortaya konulduğunu düşünmektedirler. Bununla birlikte örgütsel desteğe ilişkin 10 ifadenin ortalamasının birbirine yakın olduğu söylenebilir (3,48-3,79).

Örgütsel destek ile ilgili tanımlayıcı istatistik tablosuna genel olarak baktığımızda ise tercih edilen 2290 seçeneğin işgörenler tarafından %68,56’sı “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” şeklinde değerlendirilmişken, %16,67’si “kesinlikle katılmıyorum” ve “katılmıyorum” şeklinde değerlendirilmiştir. Geri kalan %14,75’lik kısmı ise kararsızlar oluşturmaktadır. Örgütsel desteğe ilişkin 10 ifadenin genel ağırlıklı ortalaması ise 3,67’ dir. Bu 3,67’lik değer bize araştırmamıza katılan örgütlerde işgörenlerin yüksek sayılabilecek düzeyde örgütsel destek algıladıkları sonucunu vermektedir. Bu doğrultuda araştırma gurubumuz içerisindeki örgütlerin ve örgüt yöneticilerinin işgörenlerine ortaya çıkan sorunlar karşısında yardımcı olduğunu, onlara destek vererek yaptıkları işler ile gurur duyup onları takdir ettiğini ve işgörenleri için endişelendiğini söyleyebiliriz. Yine bu örgütlerde örgütün desteğini hisseden işgörenin örgütünün kendisi için endişelendiğini ve değer yargılarına saygı duyulup dikkate alındığını algıladığı sonucuna varılabilir.

**Tablo 2.12.** Örgütsel Desteğe İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKEN	$\bar{X}$	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
ÖD6	3,77	1,12	16	7,0	16	7,0	31	13,5	107	46,7	59	25,8
ÖD3	3,74	1,14	18	7,9	14	6,1	37	16,2	99	43,2	61	26,6
ÖD8	3,68	1,20	21	9,2	15	6,6	42	18,3	88	38,4	63	27,5
ÖD10	3,48	1,32	31	13,5	23	10,0	37	16,2	81	35,4	57	24,9
ÖD4	3,72	1,16	23	10,0	8	3,5	31	13,5	113	49,3	54	23,6
ÖD2	3,63	1,26	27	11,8	14	6,1	36	15,7	90	39,3	62	27,1
ÖD1	3,74	1,27	28	12,2	10	4,4	24	10,5	97	42,4	70	30,6
ÖD5	3,56	1,26	31	13,5	12	5,2	31	13,5	106	46,3	49	21,4
ÖD7	3,79	1,16	20	8,7	12	5,2	28	12,2	105	45,9	64	27,9
ÖD9	3,55	1,25	28	12,2	15	6,6	41	17,9	92	40,2	53	23,1
Toplam	3,67	,85	243	10,6	139	6,07	338	14,75	978	42,71	592	25,85

#### 2.5.4. Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu kısmında örgütsel güven ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi, açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ve ölçekteki ifadelere yönelik tanımlayıcı istatistiklere yer verilecektir.

##### 2.5.4.1. Örgütsel Güvene İlişkin Güvenilirlik Analizi

Araştırmamızda örgütsel güven ölçeğinin güvenilirliğini araştırmak amacıyla 8 maddeden oluşan ölçeğin ilk olarak içsel tutarlılığı incelenmiştir. Aşağıdaki tabloda örgütsel güven ölçeğine ait olan maddelerin iç tutarlılıklarını ve homojenliğini gösteren cronbach alpha katsayısının tespitine ilişkin sonuçlar verilmiştir. Tabloda örgütsel güven ifadelerini belirtmek amacıyla GA kodu kullanılmıştır.

Örgütsel güven ölçeğinin güvenilirliğini belirlemek amacıyla yapılan analizin güvenilirlik sonuçları; analiz yöntemleri kısmında açıklanan ve kabul edilen esaslar doğrultusunda Tablo 2.13'te sunulmuştur. Tablodaki maddeler incelendiğinde hiçbir maddeye ilişkin toplam puan korelasyonunun kesim noktası olarak alınan, 30'dan düşük olmadığı görülmektedir. Bundan dolayı ölçeğe ilişkin olarak herhangi bir maddenin ölçekten çıkarılmasına gerek kalmamıştır. Yine tabloya bakıldığında ölçekten herhangi bir madde çıkarıldığında ölçeğin cronbach alpha güvenilirlik katsayısı önemli sayılabilecek bir ölçütte değişmemektedir. Genel olarak ankete ilişkin güvenilirlik katsayısı ,882'dir. Bu da ölçeğin güvenilirliğinin kabul edilebilir sınırların üzerinde olduğunu göstermektedir. Bu yüzden ölçekte yer alan 8 maddenin birbirleri ile uyumlu olduğu ve ölçeğin yeterince güvenilir olduğu sonucuna varılabilir.

**Tablo 2.13.** Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi: Birinci Adım

Madde No	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı
GA1	3,6245	1,099	26,262	32,922	,507	,881
GA2	3,6114	0,987	26,275	34,841	,404	,889
GA3	3,7511	1,171	26,135	29,284	,779	,852
GA4	3,8908	1,022	25,995	30,653	,780	,854
GA5	3,8341	1,127	26,052	29,550	,792	,851
GA6	3,9039	1,030	25,982	30,552	,783	,854
GA7	3,4934	1,007	26,393	33,713	,496	,881
GA8	3,7773	1,146	26,109	30,931	,650	,867
ÖLÇEK GENELİ	Arit.Ort.	Stan..Sapma	Varyans	Madde Sayısı	Cronbach Alfa	
	29,8865	6,36639	40,531	8	,882	

#### 2.5.4.2. Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

Örgütsel güven anketinin güvenilirlik ve geçerlilik analizinin ikinci aşaması, örgütsel güvene ilişkin temel boyutları belirlemek ve ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliğini sınamak için yapılmış ve bu doğrultuda temel bileşenler yöntemi kullanılarak varimaks rotasyonlu açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

Araştırmamızda uyguladığımız açımlayıcı faktör analizi sonucunda 8 maddelik ölçekteki hiçbir maddenin faktör yükünün 0,40'tan düşük olmadığı ve maddelerin tek bir faktöre yüklendiği görülmüştür. Tablo2.14.'te de görüldüğü üzere açımlayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen tek faktör toplam varyansın %56,02'sini açıklamaktadır. Araştırmada elde edilen verilere betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşulunu gösteren KMO (Kaise-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) örneklem yeterlik ölçütü (0,911) ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren küresellik derecesi (Barlett's Test of Sphericity; 929,510;  $p < ,000$ ) yeterli düzeydedir. Tabloda faktörün güvenilirliğini gösteren cronbach alpha oranı ,882 olarak görülmektedir ki bu da literatürde önerilen kabul edilebilir güvenilirlik düzeyinin üzerindedir. Bunlara ek olarak faktörü oluşturan değişkenlerin, ait oldukları faktöre yüksek değerlilikte yüklendiği (,50-,86 arası) görülmüştür. Bu da maddelerin faktörü nitelediğini ortaya koymaktadır.

**Tablo 2.14.** Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans	Cronbach Alfa
<i>Faktör: Örgütsel Güven</i>		4,482	56,025	56,025	,882
GA5- Denetleme konusunda yöneticiye güven	,868				
GA4- İşgören için önemli olan bir konunun takibinde	,860				
GA6- İşgörenlerin birbirlerine itimatları yüksektir	,857				
GA3- Arkadaşların birbirlerine olan güveni yüksektir	,854				
GA8- Adil davranılacağına dair güven yüksektir	,746				
GA1- Gelecek hakkında söz sahibi olarak yönetime güven	,606				
GA7- İşgören için önemli olan konularda örgüte güven	,589				
GA2- İşgörenlerin ve yöneticilerin birbirlerine güvenleri	,505				
K.M.O= ,911	Küresellik Derecesi (Barlett's)=929,510	p= ,000			

### 2.5.4.3. Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Örgütsel güven ölçeğine açımlayıcı faktör analizi yapıldıktan sonra, açımlayıcı faktör analizi sonuçlarıyla ortaya çıkan faktör yapısının uyumunu ortaya koymak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi de uygulanmıştır.

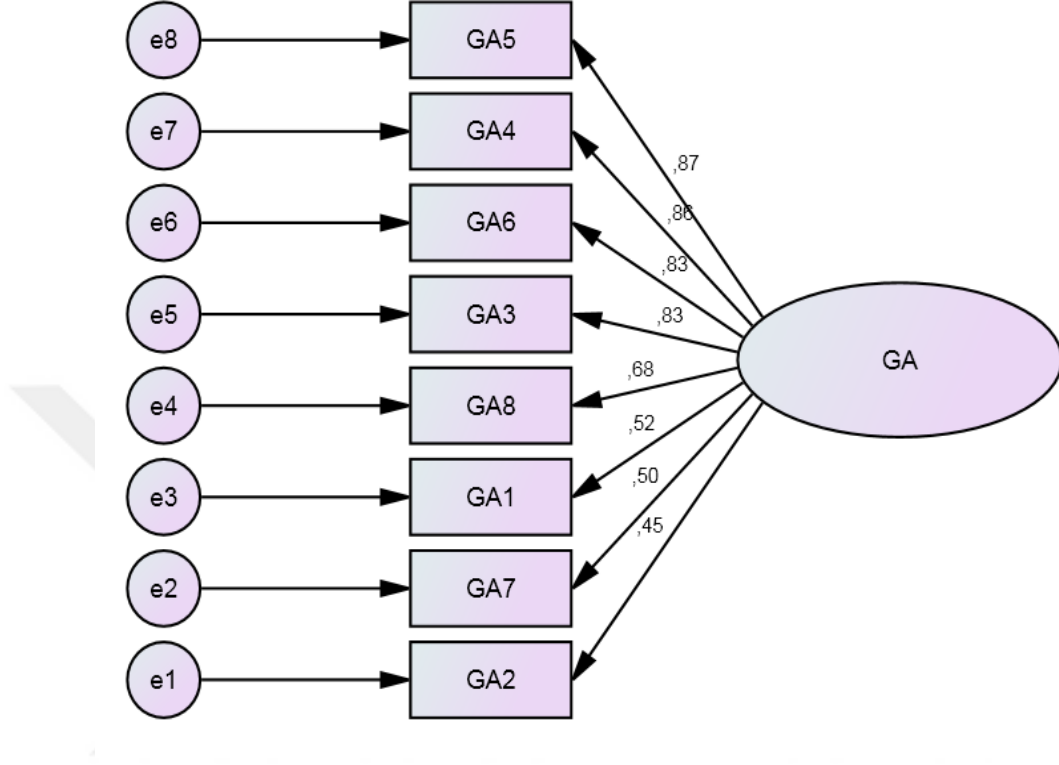
Tablo 2.15'te örgütsel güvene ilişkin uyum indeksi sonuçları verilmiştir.

**Tablo 2.15.** Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları

İndeksler	Referans Değeri	Ölçüm Modeli
CMIN/DF	$0 < \chi^2/sd \leq 5$	1,749
CFI	>,90	,984
RMSEA	$<,05 - ,08 \leq$	,057
IFI	>,90	,984
TLI	>,90	,977
RMR	<,1	,057



Bu araştırmada ele alınan örgütsel güven ölçeğine ilişkin faktör yapısını ifade eden modele ilişkin maddelerin faktör yükleri ise Şekil 2.6'da gösterilmiştir.



**Şekil 2.6.** Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

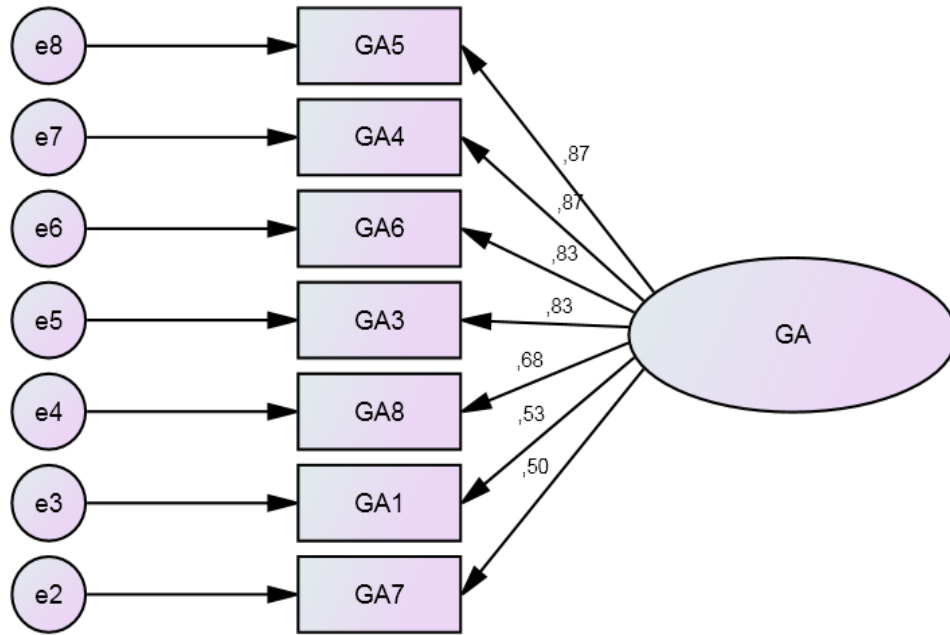
Öncelikle örgütsel güven ölçüm modelinin kestirim sonuçları incelenmiştir. Modelden elde edilen regresyon yükleri (parametre tahminleri) incelendiğinde GA2 “Kurumdaki işgörenlerin ve yöneticilerin birbirlerine olan güveni yüksektir.” ifadesinin standardize edilmiş regresyon yükünün 0,50’den düşük olduğu (0,45) görülmüştür. Bu değer istatistiksel açıdan anlamsız sayılarak madde ölçekten çıkarılmıştır.

Örgütsel güven değişkenine ilişkin maddelerden ikinci soru çıkarıldıktan sonra modele ilişkin uyum değerleri Tablo 2.16.’da verilmiştir.

**Tablo 2.16.** Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin İfade Çıkarıldıktan Sonraki Uyum İndeksi Sonuçları

İndeksler	Referans Değeri	Ölçüm Modeli
CMIN/DF	$0 < \chi^2/sd \leq 5$	1,918
CFI	>,90	,985
RMSEA	<,05 - ,08 ≤	,063
IFI	>,90	,985
TLI	>,90	,978
RMR	<,1	,063

Uyum indeksi değerlerine bakıldığında değerlerin iyi sayılabilecek ölçütler içerisinde olduğu görülmektedir. Bu araştırmada ele alınan örgütsel güven ölçeğine ilişkin faktör yapısını ifade eden modele ilişkin maddelerin faktör yükleri ikinci soru çıkarıldıktan sonra şekil 2.7.'de gösterilmiştir. Görüldüğü gibi hiçbir madde örgütsel güven faktörüne 0,50'den düşük faktör yükü ile yüklenmemiştir.



**Şekil 2.7.** Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin İfade Çıkarıldıktan Sonra Doğrulayıcı Faktör Analizi

#### 2.5.4.4. Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Örgütün işgörenlerine hangi derecede güven verdiğini belirlemek araştırmamızda cevap aranacak sorulardan birisini oluşturmaktadır. Bu amaçla faktör analizi sonucunda elde edilen faktör yapısına ait değişkenlerin ortalamaları ve frekans dağılımları incelenmiştir \*.

Tablo 2.17 incelendiği zaman anketimize katılan işgörenlerin, “denetleme konusunda yöneticiye güven yüksektir” GA5 ve “işgören için önemli olan bir konunun takibinde yöneticiye güven yüksektir” GA4 ifadelerinediğer ifadelere oranla daha fazlakatıldıkları, “işgören için önemli olan konularda yöneticiye güven yüksektir” GA7 ve “gelecek hakkında söz sahibi olarak yönetime güven” GA1 gibi ifadelere diğerlerine oranla daha az katıldıkları görülmektedir. Ayrıca örgütsel güvene ilişkin 7 ifadenin ortalamasının birbirine yakın olduğu söylenebilir (3,49-3,90).

Örgütsel güven ile ilgili tanımlayıcı istatistik tablosuna genel olarak baktığımızda ise tercih edilen 1603 seçeneğin %67,98’i “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” şeklinde değerlendirilirken, %12,34’ü “kesinlikle katılmıyorum” ve “katılmıyorum” şeklinde değerlendirilmiştir. Geri kalan %19,65’lik kısmı ise kararsızlar oluşturmaktadır. Örgütsel güvene ilişkin 7 ifadenin genel ortalaması ise 3,75’ dir. Bu sonuç bize araştırmamıza katılan örgütlerdeki işgörenlerin örgütlerine karşı güven algısı içerisinde olduğunu göstermektedir. Başka bir ifade ile araştırmamıza katılan örgütler içerisinde hem örgüte hem de yöneticilere karşı işgörenlerin güvendikleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu örgütlerde işgören kendisi için önemli olan işlerde yöneticisine ve örgütüne karşı güven duyar. Aynı zamanda işgörenler tarafından güvenin algılandığı bu örgütlerde işgörenlerin ve yöneticilerin birbirlerine olan güveni ve birbirlerine olan itimatları yüksektir. Yine bu örgütlerdeki işgörenler yöneticilerin adil davranacakları konusunda örgütlerine güvenirlir.

---

\*Tablolardaki her bir faktöre ilişkin değişken sıralamaları faktör analizinden elde edilen sıralamaya göre verilmiştir.

**Tablo 2.17.** Örgütsel Güvene İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKEN	$\bar{X}$	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
GA5	3,83	1,12	17	7,4	12	5,2	29	12,7	105	45,9	66	28,8
GA4	3,89	1,02	10	4,4	12	5,2	37	16,2	104	45,4	66	28,8
GA6	3,90	1,03	12	5,2	10	4,4	31	13,5	111	48,5	65	28,4
GA3	3,75	1,17	21	9,2	12	5,2	30	13,1	106	46,3	60	26,2
GA8	3,77	1,14	17	7,4	15	6,6	34	14,8	99	43,2	64	27,9
GA1	3,62	1,09	13	5,7	20	8,7	59	25,8	85	37,1	52	22,7
GA7	3,49	1,00	9	3,9	18	7,9	95	41,5	65	28,4	42	18,3
Toplam	3,75	,84	99	6,17	99	6,17	315	19,65	675	42,11	415	25,87

### 2.5.5. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu kısmında örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi, açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ve ölçekteki ifadelerle yönelik tanımlayıcı istatistiklere yer verilecektir.

#### 2.5.5.1. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Güvenilirlik Analizleri

Araştırmamızda örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirliğini araştırmak amacıyla 9 maddeden oluşan ölçeğin ilk olarak içsel tutarlılığı incelenmiştir. Aşağıdaki tabloda örgütsel bağlılık ölçeğini oluşturan maddelerin iç tutarlılıklarını ve homojenliğini gösteren cronbach alpha katsayısının tespitine ilişkin sonuçlar verilmiştir. Tabloda örgütsel bağlılık ifadelerini belirtmek amacıyla ÖB kodu kullanılmıştır.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirliğini belirlemek amacıyla yapılan madde analizinin sonuçları Tablo 2.18.'de sunulmuştur. Tablodaki maddeler incelendiğinde hiçbir maddeye ilişkin toplam puan korelasyonunun kesim noktası olarak alınan, 30'dan düşük olmadığı görülmektedir. Bundan dolayı herhangi bir maddenin ölçekten çıkarılmasına gerek kalmamıştır. Yine tabloya bakıldığında ölçekten herhangi bir madde çıkarıldığında ölçeğin cronbach alpha güvenilirlik katsayısı önemli sayılabilecek bir ölçütte değişmemektedir. Genel olarak ankete ilişkin güvenilirlik katsayısı ,911'dir. Bu da ölçeğin güvenilirliğinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğunu göstermektedir.

Bu yüzden ölçekte yer alan 9 maddenin birbirleri ile uyumlu olduğu ve bir bütün olarak ölçeğin güvenilirliğini sağlama açısından yeterliliğe sahip olduğu sonucuna varılabilir.

**Tablo 2.18.** Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi: Birinci Adım

Madde No	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı
ÖB1	3,6070	1,155	29,541	50,311	,603	,907
ÖB2	3,6114	0,923	29,537	53,908	,500	,912
ÖB3	3,7118	0,961	29,436	53,151	,532	,910
ÖB4	3,7729	1,104	29,375	48,858	,742	,897
ÖB5	3,7511	1,121	29,397	48,776	,734	,897
ÖB6	3,7598	1,161	29,388	46,914	,834	,890
ÖB7	3,6681	1,208	29,480	46,584	,818	,891
ÖB8	3,7162	1,239	29,432	46,711	,784	,893
ÖB9	3,5502	1,338	29,598	47,294	,676	,903
<b>ÖLÇEK GENELİ</b>	<b>Arit.Ort.</b>	<b>Stan..Sapma</b>	<b>Varyans</b>	<b>Madde Sayısı</b>	<b>Cronbach Alfa</b>	
	33,1485	7,84470	61,539	9	,911	

### 2.5.5.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

Örgütsel bağlılık anketinin güvenilirlik ve geçerlilik analizinin ikinci aşaması, örgütsel bağlılığa ilişkin temel boyutları belirlemek ve ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliğini sınamak için yapılmış ve bu doğrultuda temel bileşenler yöntemi kullanılarak varimaks rotasyonlu açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

Araştırmamızda uyguladığımız açımlayıcı faktör analizi sonucunda 9 maddelik ölçekteki hiçbir maddenin faktör yükünün 0,40'tan düşük olmadığı ve maddelerin tek bir faktöre yüklendiği görülmüştür. Tabloda da görüldüğü üzere açımlayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen tek faktör toplam varyansın %58,83'ünü açıklamaktadır. Araştırmada elde edilen verilere betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşulunu gösteren KMO (Kaise-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) örneklem yeterlik ölçütü (0,933) ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren küresellik derecesi (Barlett's Test of Sphericity; 1199,120;  $p < ,000$ ) yeterli düzeydedir.

Tabloda faktörün güvenilirliğini gösteren cronbach alpha oranı ,911 olarak görülmektedir ki bu da literatürde önerilen kabul edilebilir güvenilirlik düzeyinin oldukça üzerindedir. Bunlara ek olarak faktörü oluşturan değişkenlerin, ait oldukları faktöre yüksek değerlilikte yüklendiği (58-88 arası) görülmüştür. Bu da maddelerin faktörü nitelediğini ortaya koymaktadır.

**Tablo 2.19.** Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans	Cronbach Alfa
<i>Faktör: Örgütsel Bağlılık</i>		5,295	58,831	58,831	,911
ÖB6- Kurum ortamı performans artışında olumlu duygular yaratmaktadır	,882				
ÖB7- Kurumun çalışma koşulları başkalarına övülmektedir	,872				
ÖB8- Kurumun geleceği önemsenmektedir	,843				
ÖB4- Kurum ile işgörenlerin değer yargıları birbirine benzer	,808				
ÖB5- Kurum işgörenin çalışabileceği kurumlar arasında en iyi kurumdur	,804				
ÖB9- Sürekli çalışmak için verilen her görev kabul edilir	,753				
ÖB1- Kurumun parçası olduğunu söylemek gurur verir	,685				
ÖB3- Kurum başarısı için daha fazla çaba sarfedilir	,612				
ÖB2- Kurumu tercih ettiği için işgören memnundur	,579				
K.M.O= ,933 Küresellik Derecesi (Barlett's)= 1199,120 p= ,000					

### 2.5.5.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

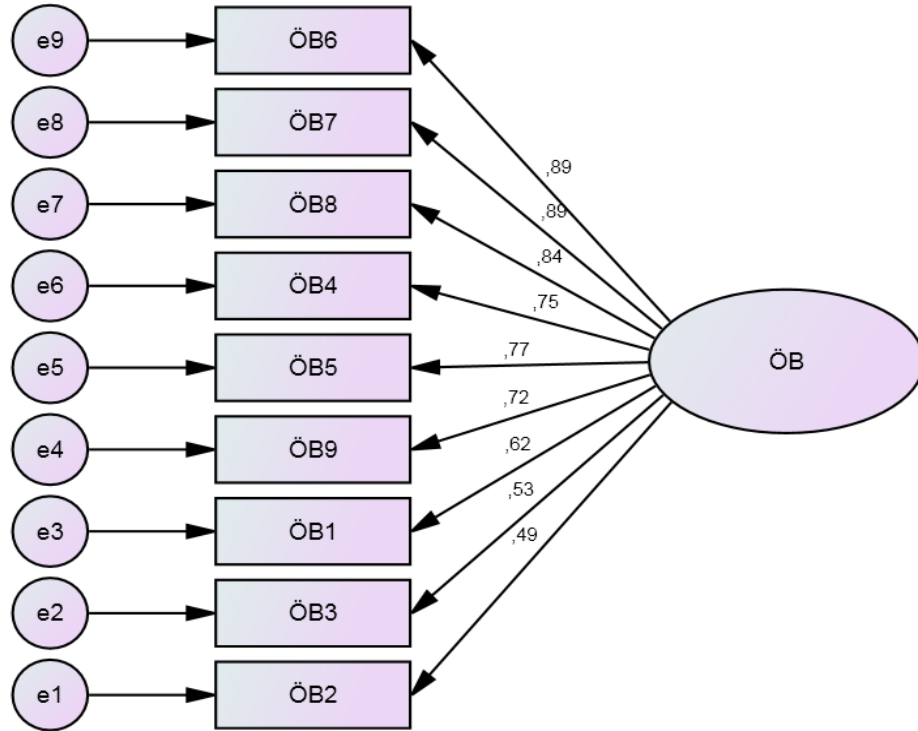
Açımlayıcı faktör analizi sonuçlarıyla ortaya çıkan faktör yapısının uyumunu ortaya koymak amacıyla örgütsel bağlılık ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi de uygulanmıştır. Öncelikle örgütsel bağlılık ölçüm modelinin kestirim sonuçları incelenmiştir.

Tablo 2.20'de örgütsel bağlılığa ilişkin uyum indeksi sonuçları verilmiştir.

**Tablo 2.20.** Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları

İndeksler	Referans Değeri	Ölçüm Modeli
CMIN/DF	$0 < \chi^2/sd \leq 5$	2,122
CFI	>,90	,974
RMSEA	$<,05 - ,08 \leq$	,070
IFI	>,90	,975
TLI	>,90	,966
RMR	<,1	,045

Bu araştırmada ele alınan örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin faktör yapısını ifade eden modele ilişkin maddelerin faktör yükleri ise şekil 2.8.'de gösterilmiştir. Modelden elde edilen regresyon yükleri (parametre tahminleri) incelendiğinde örgütsel güven değişkeninde olduğu gibi örgütsel bağlılık değişkeninde de ikinci ifadenin, “Kurumumu diğer kurumlara tercih ettiğim için eskiye kıyasla şimdi daha çok memnunum” regresyon yükünün 0,50'den düşük olduğu görülmüştür (0,49). Bu değer istatistiksel açıdan anlamsız sayılarak madde ölçekten çıkarılmıştır.

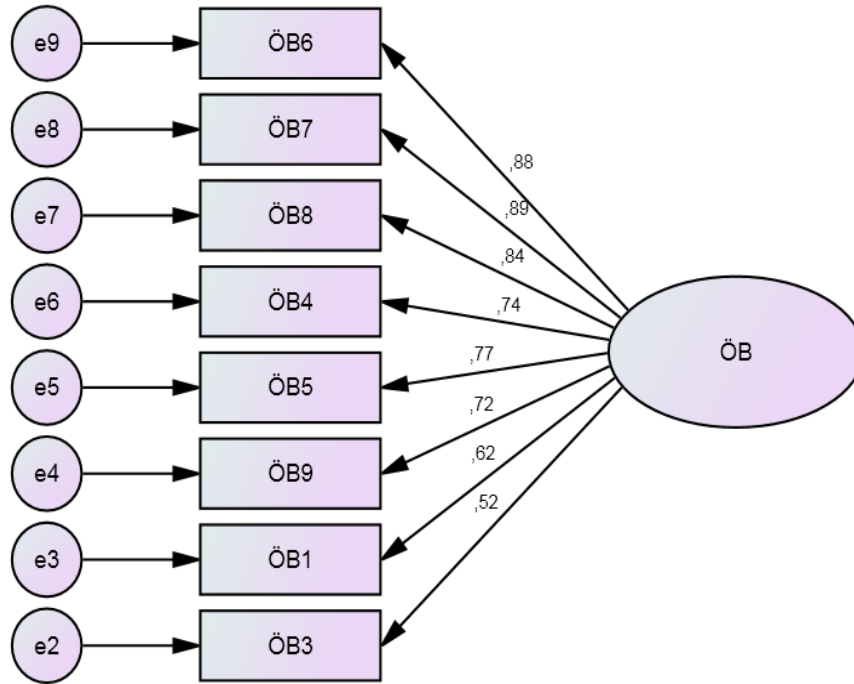
**Şekil 2.8.** Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Örgütsel bağlılık değişkenine ilişkin maddelerden ikinci ifade çıkarıldıktan sonra modele ilişkin uyum değerleri Tablo 2.21’de verilmiştir.

**Tablo 2.21.** Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin İfade Çıkarıldıktan Sonraki Uyum İndeksi Sonuçları

İndeksler	Referans Değeri	Ölçüm Modeli
CMIN/DF	$0 < \chi^2/sd \leq 5$	2,033
CFI	>,90	,981
RMSEA	$<,05 - ,08 \leq$	,067
IFI	>,90	,982
TLI	>,90	,974
RMR	<,1	,041

Uyum indeksi değerlerine bakıldığında değerlerin iyi sayılabilecek ölçütler içerisinde olduğu görülmektedir. Bu araştırmada ele alınan örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin faktör yapısını ifade eden modele ilişkin maddelerin faktör yükleri ikinci soru çıkarıldıktan sonra Şekil 2.9’da gösterilmiştir. Şekilde görüldüğü gibi hiçbir maddenin faktör yükü 0,50’den küçük değildir.



**Şekil 2.9.** Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin İfade Çıkarıldıktan Sonraki Doğrulayıcı Faktör Analizi



#### 2.5.5.4. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmamızda cevap aranacak sorulardan birisi de işgörenlerin örgütlerine ne derece bağlı olduklarıdır. Bu amaçla faktör analizi sonucunda elde edilen faktör yapısına ait değişkenlerin ortalamaları ve frekans dağılımları incelenmiştir\*.

Tablo 2.22'yi incelediğimizde araştırmamıza katılan işgörenlerin “kurumun geleceği işgören tarafından önemsenmektedir” ÖB8 ve “kurum ile işgörenlerin değer yargıları birbirine benzer” ÖB4’ ifadelerine diğer bağlılık ifadelerine oranla daha fazla katıldıkları görülmektedir. “Kurum başarısı için daha fazla çaba” ÖB3 ve “kurumun parçası olduğunu söylemek gurur verir” ÖB1 ifadelerine diğerlerine nazaran daha az katılmışlardır. Ayrıca örgütsel bağlılığa ilişkin 8 ifadenin ortalamasının birbirine yakın olduğu söylenebilir (3,55-3,77).

Örgütsel bağlılık ile ilgili tanımlayıcı istatistik tablosuna genel olarak baktığımızda ise işgörenler tarafından tercih edilen 1832 seçeneğin %66,80'i “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” seçeneğinde toplanırken, %15,99'u “kesinlikle katılmıyorum” ve “katılmıyorum” seçeneğinde toplanmıştır. Geri kalan %17,20'lik kısmı ise kararsızım seçeneği oluşturmaktadır. Örgütsel bağlılığa ilişkin 8 ifadenin genel ortalaması ise 3,69'dur. Bu sonuç bize araştırmamıza katılan örgütlerdeki işgörenlerin örgütlerine karşı bağlılık içerisinde olduğunu göstermektedir. Yani bu örgütlerde işgören kendisini kurumun bir parçası olarak görmekte, kurumun geleceğini önemsemekte ve bu doğrultuda kurumu için daha fazla çaba sarf etmektedir. Bağlılığın sağlandığı bu tür örgütlerde işgören ile örgütün değer yargıları birbirine yakındır ve örgütün ortamı işgörenlerin performansının artışı sağlayarak verimliliği olumlu yönde etkileyebilir.

---

\*Tablolardaki her bir faktöre ilişkin değişken sıralamaları faktör analizinden elde edilen sıralamaya göre verilmiştir.

**Tablo 2.22.** Örgütsel Bağlılığa İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKEN	$\bar{X}$	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
ÖB6	3,75	1,16	20	8,7	9	3,9	41	17,9	95	41,5	64	27,9
ÖB7	3,66	1,20	22	9,6	16	7,0	37	16,2	95	41,5	59	25,8
ÖB8	3,71	1,23	19	8,3	26	11,4	25	10,9	90	39,3	69	30,1
ÖB4	3,77	1,10	11	4,8	21	9,2	42	18,3	90	39,3	65	28,4
ÖB5	3,75	1,12	14	6,1	18	7,9	41	17,9	94	41,0	62	27,1
ÖB9	3,55	1,33	26	11,4	34	14,8	21	9,2	84	36,7	64	27,9
ÖB1	3,60	1,15	22	9,6	14	6,1	41	17,9	107	46,7	45	19,7
ÖB3	3,71	0,96	6	2,6	15	6,6	67	29,3	92	40,2	49	21,4
Toplam	3,69	,91	140	7,63	153	8,36	315	17,2	747	40,77	477	26,03

### 2.5.6. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu kısmında işten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi, açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ve ölçekteki ifadelere yönelik tanımlayıcı istatistiklere yer verilecektir.

#### 2.5.6.1. İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Güvenilirlik Analizleri

Araştırmamızda işten ayrılma niyeti ölçeğinin güvenilirliğini araştırmak amacıyla 4 maddeden oluşan ölçeğin ilk olarak içsel tutarlılığı incelenmiştir. Aşağıdaki tabloda işten ayrılma niyeti ölçeğini oluşturan ait olan maddelerin iç tutarlılıklarını ve homojenliğini gösteren cronbach alpha katsayısının tespitine ilişkin sonuçlar verilmiştir. Tabloda işten ayrılma niyeti ifadelerini belirtmek amacıyla İAN kodu kullanılmıştır.

İşten ayrılma niyeti ölçeğinin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 2.23'te sunulmuştur. Tablo incelendiğinde hiçbir maddeye ilişkin toplam puan korelasyonunun kesim noktası olarak alınan, 0,30'dan düşük olmadığı görülmektedir. Bundan dolayı herhangi bir maddenin ölçekten çıkarılmasına gerek duyulmamıştır. Yine tabloya bakıldığında ölçekten herhangi bir madde çıkarıldığında ölçeğin cronbach alpha güvenilirlik katsayısı önemli sayılabilecek bir ölçütte değişmemektedir. Genel

olarak ankete ilişkin güvenilirlik katsayısı ,873'dür. Bu da ölçeğin güvenilirlik değerinin kabul edilebilir olduğunu ortaya koymaktadır. Bu yüzden ölçekte yer alan 4 maddenin birbirleri ile uyumlu olduğu ve bir bütün olarak ölçeğin güvenilirliğini sağlama açısından yeterliliğe sahip olduğu sonucuna varılabilir.

**Tablo 2.23.** İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi: Birinci Adım

Madde No	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı
İAN1	2,4279	1,096	7,000	9,684	,662	,863
İAN2	2,3406	1,075	7,087	9,738	,672	,860
İAN3	2,3843	1,128	7,043	8,788	,799	,810
İAN4	2,2751	1,297	7,152	7,911	,796	,812
ÖLÇEK GENELİ	Arit.Ort.	Stan..Sapma	Varyans	Madde Sayısı	Cronbach Alfa	
	9,4279	3,92476	15,404	4	,873	

### 2.5.6.2. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

İşten ayrılma niyeti anketinin güvenilirlik ve geçerlilik analizinin ikinci aşamasında, işten ayrılma niyetine ilişkin temel boyutları belirlemek ve ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliğini sınamak için temel bileşenler yöntemi kullanılarak varimaks rotasyonlu açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Uyguladığımız açımlayıcı faktör analizi sonucunda 4 maddelik ölçekteki hiçbir maddenin faktör yükünün 0,40'tan düşük olmadığı ve maddelerin tek bir faktöre yüklendiği görülmüştür. Tabloda da görüldüğü üzere açımlayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen tek faktör toplam varyansın %72,66'sını açıklamaktadır. Araştırmada elde edilen verilere betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşulunu gösteren KMO (Kaise-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) örneklem yeterlik ölçütü (0,814) ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren küresellik derecesi (Barlett's Test of Sphericity; 478,538;  $p < ,000$ ) yeterli düzeydedir.

Tabloda faktörün güvenilirliğini gösteren cronbach alpha oranı ,873 olarak görülmektedir ki bu da literatürde önerilen kabul edilebilir güvenilirlik düzeyinin üzerindedir. Bunlara ek olarak faktörü oluşturan değişkenlerin, ait oldukları faktöre yüksek değerlilikte yüklendiği (80-89 arası) görülmüştür. Bu da maddelerin faktörü nitelediğini ortaya koymaktadır.

**Tablo 2.24.** İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Yüklere	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans	Cronbach Alfa
<i>Faktör: İşten Ayrılma Niyeti</i>		2,907	72,667	72,667	,873
İAN4- Kurumdaki iş bırakılacaktır	,896				
İAN3- Kurumdaki işe uzun bir süre devam etmek düşünülmüyor	,895				
İAN2- Alternatif işler aranıyor	,810				
İAN1- Kurumda çalışmak hayal edilmiyor	,804				
K.M.O= ,814	Küresellik Derecesi (Barlett's)= 478,538	p= ,000			

### 2.5.6.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

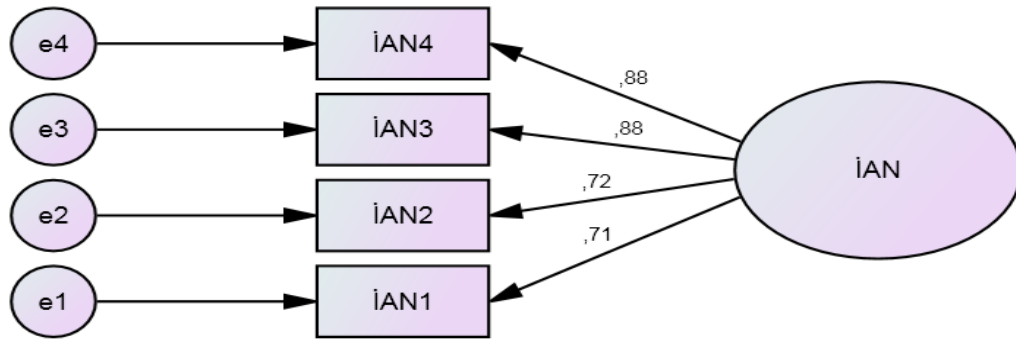
İşten ayrılma niyeti ölçeğine, açımlayıcı faktör analizi sonuçlarıyla ortaya çıkan faktör yapısının uyumunu ortaya koymak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi de uygulanmıştır. Öncelikle işten ayrılma niyeti ölçeğinin ölçüm modelinin kestirim sonuçları incelenmiştir. Modelden elde edilen regresyon yükleri (parametre tahminleri) incelendiğinde maddelerin standardize edilmiş regresyon yükünün 0,50'den düşük olmadığı görülmüştür. Ayrıca işten ayrılma niyeti ölçeğine uygulanan doğrulayıcı faktör analizinde ki-kare değerlerinin yeterince yüksek olduğu görülmüş ve maddeler arasında modifikasyona gerek duyulmamıştır.

Tablo 2.25'te işten ayrılma niyetine ilişkin uyum indeksi sonuçları verilmiştir.

**Tablo 2.25.** İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları

İndeksler	Referans Değeri	Ölçüm Modeli
CMIN/DF	$0 < \chi^2/sd \leq 5$	1,383
CFI	$>,90$	,998
RMSEA	$<,05 - ,08 \leq$	,041
IFI	$>,90$	,998
TLI	$>,90$	,995
RMR	$<,1$	,015

İşten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin faktör yapısını ifade eden modele ilişkin maddelerin faktör yükleri ise Şekil 2.10'da gösterilmiştir. Şekil incelendiğinde her bir maddenin faktöre 0,50'den daha yüksek bir ölçütte yüklendiği görülmektedir.

**Şekil 2.10.** İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

#### 2.5.6.4. İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İşgörenlerin ne ölçüde işten ayrılma niyetine sahip olduklarının ortaya konulması araştırmamızda cevap aranacak sorulardan birisini oluşturmaktadır. Bu amaçla faktör analizi sonucunda elde edilen faktör yapısına ait değişkenlerin ortalamaları ve frekans dağılımları incelenmiştir\*.

Tablo 2.26 incelendiği zaman anketimize katılan işgörenler, ayrılma niyeti davranışlarına yönelik olarak değerlendirdikleri ifadelerden “en kısa zamanda

\*Tablolardaki her bir faktöre ilişkin değişken sıralamaları faktör analizinden elde edilen sıralamaya göre verilmiştir.

kurumumdaki işimi bırakacağım.” İAN4’e diğerlerine oranla daha fazla katılırlarken “şu sıralar kendime alternatif işler arıyorum.” İAN2 ve “uzunca bir süre daha bulunduğum kurumumda çalışmayı hayal etmiyorum.” İAN1’e ise diğerlerine göre daha az katıldıkları görülmektedir. Ayrıca işten ayrılma niyetine ilişkin 4 ifadenin ortalamasının birbirine yakın olduğu söylenebilir (2,27-2,42).

İşten ayrılma niyeti ile ilgili tanımlayıcı istatistik tablosuna genel olarak baktığımızda işgörenler tarafından tercih edilen 916 seçeneğin %18,55’i “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” seçeneğinde toplanırken, %60,37’si “kesinlikle katılmıyorum” ve “katılmıyorum” seçeneğinde toplanmıştır. Geri kalan %21,05’lik kısmı ise kararsızlar seçeneğini oluşturmaktadır. İşten ayrılma niyetine ilişkin 4 ifadenin genel ortalaması ise 2,35’tir. Bu değer düşük çıkması araştırmamıza katılan örgütlerdeki işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin yüksek sayılabilecek bir düzeyde olmadığını göstermektedir. Bu örgütlerdeki işgörenler işlerini bırakmayı veya alternatif işler aramayı sıklıkla düşünmemektedirler.

**Tablo 2.26.** İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKEN	$\bar{X}$	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
İAN4	2,27	1,29	87	38,0	58	25,3	34	14,8	34	14,8	16	7,0
İAN3	2,38	1,12	55	24,0	84	36,7	47	20,5	33	14,4	10	4,4
İAN2	2,34	1,07	55	24,0	84	36,7	55	24,0	27	11,8	8	3,5
İAN1	2,42	1,09	51	22,3	79	34,5	57	24,9	34	14,8	8	3,5
Toplam	2,35	,98	248	27,07	305	33,3	193	21,05	128	13,95	10,5	4,6

## 2.6. HİPOTEZ TESTLERİ

Araştırmamıza temel oluşturan hipotezleri test etmek ve dönüştürücü liderlik, örgütsel destek, örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında nasıl bir ilişki olduğunu belirlemek için öncelikle korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Korelasyon analizi iki değişken arasındaki ilişkinin düzeyini veya derecesini ölçen bir yöntemdir. Değişkenler arasında ilişki yoksa “r” harfi ile gösterilen korelasyon kat

sayısı 0, aynı yönlü tam ilişki varsa +1, aksi yönlü tam bir ilişki varsa -1 olur (Köksal, 1994: 377).

Tablo 2.27.'de dönüştürücü liderlik, örgütsel destek, örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon katsayıları verilmektedir. Tablodan da izlenebileceği gibi dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılıkla ve işten ayrılma niyeti ile aralarında anlamlı bir ilişki vardır. Yine tablo incelendiğinde dönüştürücü liderliğin aracı değişken olan örgütsel güven ile de arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Dönüştürücü liderliğin, örgütsel bağlılık ( $r=,638$ ) ve örgütsel güven ( $r=,722$ ) ile arasındaki ilişki pozitif yönlü olup ilişkinin gücü ise %99 düzeyinde anlamlıdır. Ancak dönüştürücü liderlik değişkeni ile işten ayrılma niyeti ( $r=-,238$ ) arasındaki ilişkinin yönü negatif olup, ilişkinin gücü % 99 düzeyinde anlamlıdır. Bu veriler, yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışı göstermesinin işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını ve örgüte olan güvenlerini artıracığı, işten ayrılma niyetlerini ise azaltacağı şeklinde yorumlanabilir.

İkinci değişkenimiz olan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye baktığımızda, dönüştürücü liderlikte olduğu gibi burada da anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Tablo 2.27.'den de izlenebileceği gibi örgütsel destek ile örgütsel bağlılık ( $r=,600$ ) arasında olumlu yönde ve güçlü bir ilişki vardır. Örgütsel desteğin ikinci bağımsız değişken olan işten ayrılma niyeti ( $r=-,284$ ) ile arasında ki ilişkinin yönü ise negatif olup, ilişki %99 önem derecesinde anlamlıdır. Yine örgütsel güven ile örgütsel destek arasında ( $r=,747$ ) olumlu yönlü ve güçlü bir ilişkinin var olduğunu söylemek mümkündür. Bu da örgüt içerisinde işgörelere destek verilmesi ve bu desteğin işgörelenler tarafından hissedilir düzeye gelmesinin örgütte bağlılığı ve güven duygusunu artırırken işten ayrılma niyetini de azalttığını göstermektedir.

Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında %99 önem düzeyinde pozitif yönlü, güçlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ( $r=,687$ ). Örgütsel güven ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki de %99 önem düzeyinde anlamlıdır, fakat ilişkinin yönü negatiftir ( $r=-,247$ ). Buradan çıkarabileceğimiz sonuç, işgörelenler örgütlerine daha fazla güvendikleri sürece bağlılıkları artacak, örgüte daha fazla tutunacak ve işten ayrılma niyetlerinde azalma meydana gelecektir.

**Tablo 2.27.** Değişkenler Arasındaki İlişki

Faktörler	X	SS	1	2	3	4	5
1-Dönüştürücü Liderlik	3,55	,995	1				
2-Örgütsel Destek	3,67	,858	,731**	1			
3-Örgütsel Güven	3,75	,843	,722**	,747**	1		
4-Örgütsel Bağlılık	3,69	,917	,638**	,600**	,687**	1	
5-İşten Ayrılma Niyeti	2,35	,981	-,238**	-,284**	-,247**	-,126	1

\*p<0,05 \*\*p<0,01

### 2.6.1. Yapısal Denklik Modelinin Analizi ve Örtük Değişkenler Arasındaki İlişkilerin Ortaya Konulması

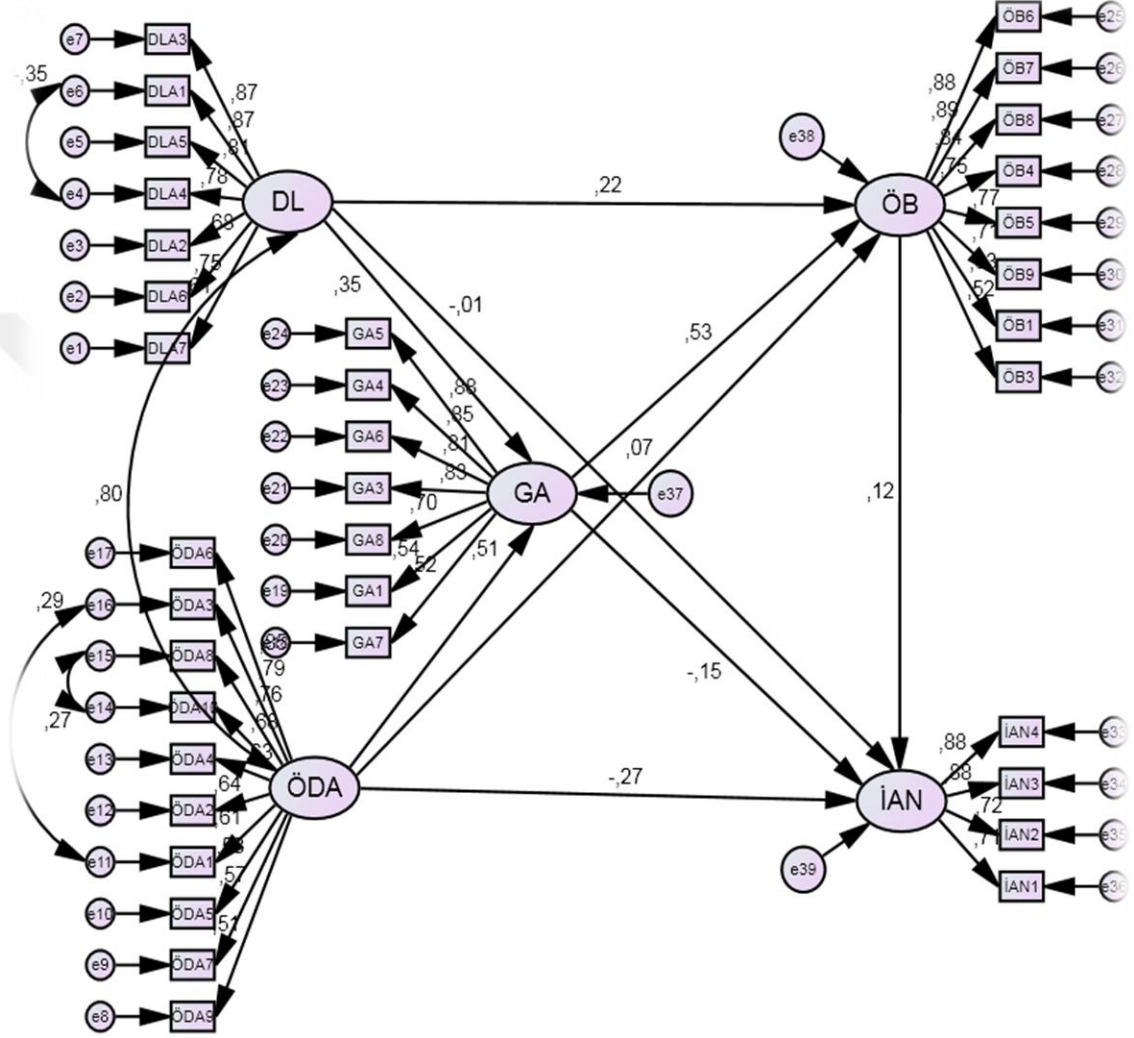
Araştırmamızdaki değişkenlerin istatistiksel açıdan anlamlı ilişkilere sahip olup olmadıklarının ortaya konulması için yapısal denklik modeli testinden yararlanılmıştır. Bu amaçla daha önce belirlenen araştırmanın yapısal modeli AMOS programı yardımıyla analize tabi tutulmuştur. Modelin geçerliliğini test etmek amacıyla uyum iyiliği istatistikleri ve hipotezler doğrultusunda değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Değişkenler arası ilişkiler test edilirken aracılık rollerinin geçerliliğinin ortaya konulmasında bootstrap yönteminden de yararlanılmıştır. Bootstrap yönteminde örneklem 1000 değerinde artırılmış, güven aralıklarını %90 seviyesinde veren (Bias-corrected confidence intervals) yöntemi seçilmiş ve Bootfactor olarak 1 değeri tercih edilmiştir.

Araştırmamızda aracı değişkenlerin etkisini test etmek için öncelikle aracı değişkenler modelden çıkarılarak bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni ne ölçüde yordadığı incelenmiştir. Daha sonra bootstrap yöntemi kullanılarak aracı değişkenin etkisinin anlam düzeyi değerlendirilmiştir.

Araştırmanın temel modelinde dönüştürücü liderlik ve örgütsel destek algısı dışsal değişken, güven, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti şeklindeki örtük değişkenler ise içsel değişken olarak ele alınmıştır. Temel modelde örgütsel güven, daha sonraki aşamalarda ise örgütsel bağlılık modele aracı değişken olarak eklenmiştir.



Araştırmamızda, en fazla olabilirlik kestirim yöntemi uygulanmıştır. Çünkü bu yöntem verilerin istatistikî açıdan normal dağılım gösterdiği durumlar için uygun bir yöntem olarak kabul edilmektedir. Şekil 2.11’de bootstrapping yöntemi kullanılarak AMOS programında test edilen modelin kestirim sonuçları gösterilmektedir.



Şekil 2.11. Standartize Edilmiş Kestirim Sonuçlarının Model Üzerinde Gösterilmesi

Modelde DL: Dönüştürücü liderlik, ÖDA: Örgütsel destek algısı, GA: Güven algısı, ÖB: Örgütsel bağlılık ve İAN: İşten ayrılma niyetini temsil etmektedir.

Şekildeki elipsler örtük değişkenleri (araştırmadaki faktörleri); dikdörtgenler gözlenen değişkenleri (faktörleri oluşturan ifadeleri); tek yönlü oklar bir faktörün diğer faktöre etkisini, çift yönlü oklar ise değişkenler arası ilişkileri ortaya koymaktadır.

Modelin uyum indeksleri incelendiğinde uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir (Bakınız Tablo 2.28).

**Tablo 2.28.** Uyum İndekslerine İlişkin Değer Aralıkları

İndeksler	Referans Değeri	Ölçüm Modeli
CMIN/DF	$0 < \chi^2/sd \leq 5$	1,565
CFI	>,90	,937
RMSEA	<,05 - ≤,08	,050
IFI	>,90	,937
TLI	>,90	,932
RMR	<,1	,073

Hipotezler test edilirken modelin kestirim sonuçlarına ilişkin değerler Tablo 2.29’da verilmiştir. Tablodan da izlenebileceği gibi, dönüştürücü liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık ve güven üzerindeki etkisi anlamlı iken, işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi anlamlı görülmemiştir. Etkiler örgütsel destek algısı açısından incelendiğinde, örgütsel destek algısının güven üzerindeki etkisi anlamlı iken, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi ilgili istatistiksel önem düzeylerinde anlamlı bulunmamıştır. Ayrıca örgütsel destek algısının örgütsel bağlılıkla ilişkisinin istatistiksel olarak işten ayrılma niyetine oranla daha da anlamsız olduğu açıktır. Güven algısının örgütsel bağlılık üzerine etkisi %99 önem düzeyinde anlamlı iken, işten ayrılma niyeti üzerine etkisi %95 ve %99 önem düzeylerinde anlamlı değildir. Yine modelde örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerine etkisi anlamsızdır.

**Tablo 2.29.** Yapısal Modelin Kestirim Sonuçları

H.NO	YORDANAN DEĞİŞKEN	YORDAYAN DEĞİŞKEN	Standardize R. Y.	S.H.	T DEĞERİ (CR TERİMİ)	P
H1	ÖB	← DL	,224	,142	2,236	,025
H2	GA	← DL	,353	,074	3,497	,000
H3	İAN	← DL	-,014	,224	-,101	,919
H4	ÖB	← ÖDA	,069	,177	,621	,535
H5	GA	← ÖDA	,512	,099	4,223	,000
H6	İAN	← ÖDA	-,265	,286	-1,656	,098
H7	ÖB	← GA	,525	,224	4,568	,000
H8	İAN	← GA	-,152	,340	-,973	,331
H9	İAN	← ÖB	,121	,130	1,043	,297

Aracı değişkenler açısından modeldekidoğrudan etkiler, dolaylı etkiler ve toplam etkiler Tablo 2.30’da gösterilmiştir. Tablodan da izlenebileceği gibi dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık üzerine etkisinde güvenin aracı rolü vardır. Çünkü dönüştürücü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında doğrudan etki (,224) olmasının yanında, dönüştürücü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki güven aracılığıyla aktarılan dolaylı etkisi vardır (,185) ve bu dolaylı etki dönüştürücü liderlikle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracı rol oynadığının göstergesidir.

Dönüştürücü liderliğin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde güvenin ve örgütsel bağlılığın aracı rolü ilk aşamada incelendiğinde, dönüştürücü liderliğin işten ayrılma niyeti üzerine hem doğrudan hem de dolaylı olumsuz etkilerinin olduğu gözlemlenmektedir. Bu da aracı bir rolün olduğunun göstergesi olabilir. Bununla birlikte güvenin mi yoksa bağlılığın mı aracı rolünün anlamlı olduğu ve aracı rollerin gücü, hipotez test edilirken ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

Örgütsel destek algısının örgütsel bağlılık üzerine etkisinde güvenin aracı rolünün etkisi dolaylı, doğrudan ve toplam etkiler bağlamında incelendiğinde örgütsel destek algısının bağlılık üzerinde dolaylı etkilerinin olduğu görülmektedir. Bu dolaylı etkiler örgütsel destek algısı ve bağlılık etkileşiminde güvenin aracı rol oynadığını ortaya koymakla birlikte, bu aracı rolün önem düzeyi ve anlamlılığı H10’un test edildiği kısımda ele alınacaktır.

Örgütsel destek algısının işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde güvenin ve örgütsel bağlılığın aracı rolü ilk aşamada incelendiğinde, örgütsel destek algısının işten ayrılma niyeti üzerine hem doğrudan hem de dolaylı olumsuz etkilerinin olduğu gözlemlenmektedir. Bu da aracı bir rolün olduğunun göstergesi olabilir. Bununla birlikte güvenin mi yoksa bağlılığın mı aracı rolünün anlamlı olduğu ve aracı rollerin gücü hipotez test edilirken ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

Örgütsel güvenin işten ayrılma niyeti üzerindeki dolaylı, doğrudan ve toplam etkiler incelendiğinde güvenin bağlılık üzerinde dolaylı bir etkisi var olmakla birlikte bu etki oldukça düşük gözükmektedir. Etkinin gücünün anlamlılık düzeyi ise ilgili hipotezin testinde ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

**Tablo 2.30.** Örtük Değişkenlerin Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkileri

Değişkenler	Etkiler	ÖDA	DL	GA	ÖB	İAN
GA	Doğrudan	,512	,353	,000	,000	,000
	Dolaylı	,000	,000	,000	,000	,000
	Toplam	,512	,353	,000	,000	,000
ÖB	Doğrudan	,069	,224	,525	,000	,000
	Dolaylı	,269	,185	,000	,000	,000
	Toplam	,338	,409	,525	,000	,000
İAN	Doğrudan	-,265	-,014	-,152	,121	,000
	Dolaylı	-,037	-,004	,064	,000	,000
	Toplam	-,302	-,018	-,088	,121	,000

**H1. Yöneticilerin sergilediği dönüştürücü liderlik davranışları işgörenlerin örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.**

İşgörenlerin dönüştürücü liderlik algısı ile örgütsel bağlılıkları arasındaki etkileşimi gösteren sonuçlar Tablo 2.29 ve Tablo 2.30'da gösterilmiştir. Bulgular işgörenlerin dönüştürücü liderlik algısının örgütsel bağlılıklarını %95 önem düzeyinde anlamlı olarak etkilediğini ortaya koymaktadır (,224 ve  $p=,025$ ).

Bununla birlikte örgütsel bağlılıkla işten ayrılma niyeti içsel (bağımlı), dönüştürücü liderliğin ise dışsal değişken olarak ele alındığı bir model oluşturularak dönüştürücü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki de incelenmiştir. Başka bir ifade ile dönüştürücü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye örgütsel destek algısı ve güven değişkenleri ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti arasındaki doğrudan ilişki göz ardı edilerek de bakılmıştır. Bu durumda dönüştürücü liderlik algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi çok daha anlamlıdır (,681 ve  $p=000$ ). Bu veriler göstermektedir ki modele örgütsel destek algısı ve güven değişkenleri girdiğinde dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi azalmaktadır. Dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık üzerine etkisini gösteren model, modele ilişkin uyum indeksi sonuçları ve bu modele ilişkin standardize edilmiş faktör yükleri ek1'de sunulmuştur.

Yine çalışmamızda dönüştürücü liderlik ve örgütsel destek algısı dışsal (bağımsız), örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetinin içsel (bağımlı) değişken olarak alınıp dönüştürücü liderlik ve örgütsel destek algısının örgütsel bağlılık üzerine etkisi

incelenmiştir. Bu durumda da dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık üzerine etkisinin anlamlı olduğu görülmüştür ( $.411$  ve  $p=000$ ). Bu veri göstermektedir ki dönüştürücü liderlik algısının örgütsel bağlılık üzerine etkisi güven aracı olduğu durumda daha düşüktür. Yine örgütsel destek algısı dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık üzerine etkisini azaltmaktadır. Dönüştürücü liderliğin ve örgütsel destek algısının örgütsel bağlılık üzerine etkisini gösteren model, modele ilişkin uyum indeksi sonuçları ve bu modele ilişkin standardize edilmiş faktör yükleri ek 2' de sunulmuştur.

Tüm bu veriler doğrultusunda işgörenlerin dönüştürücü liderlik algısı örgütsel bağlılıklarını olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Bu durumda H1'in desteklendiği söylenebilir.

## **H2. Yöneticilerin sergilediği dönüştürücü liderlik davranışları işgörenlerin örgüte olan güveni üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.**

Tablo 2.29 ve Tablo 2.30'da da görüldüğü gibi temel modelimizde dönüştürücü liderlik algısının güven üzerine doğrudan olumlu ve anlamlı etkisi vardır ( $.353$  ve  $p=000$ ). Başka bir ifade ile işgörenlerin yöneticilerine ilişkin dönüştürücü liderlik davranış algıları örgütlerine olan güveni anlamlı ve önemli bir şekilde etkilemektedir.

Çalışmamızda modeldeki diğer değişkenler çıkarılarak sadece dönüştürücü liderlik algısının güven üzerine etkisi de incelenmiştir. Bu etki temel modeldekine oranla çok daha güçlüdür ( $.765$  ve  $p=000$ ). Bu durum, modeldeki örgütsel destek algısı ve bağlılık gibi değişkenlerin dönüştürücü liderliğin güven algısı üzerindeki etkisini azalttığını ortaya koymaktadır. Dönüştürücü liderliğin güven üzerindeki etkisini gösteren model, modele ilişkin uyum indeksi sonuçları ve bu modele ilişkin standardize edilmiş faktör yükleri EK 3'te sunulmuştur.

Araştırmamızda dönüştürücü liderlikle örgütsel destek algısının birlikte güven üzerindeki etkisi de incelenmiştir. Örgütsel destek algısı modele girdiğinde dönüştürücü liderliğin güven üzerindeki etkisinin oldukça azaldığı görülmektedir ( $.353$  ve  $p=000$ ). Bu durum, işgörenlerin yöneticilerine ilişkin dönüştürücü liderlik davranış algılarının örgüte olan güvenleri üzerine etkisinde örgütün kendilerine verdiği desteğin önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Dönüştürücü liderlik örgütsel destek algısının örgütsel güven üzerine etkisini gösteren model, modele ilişkin uyum indeksi sonuçları ve bu modele ilişkin standardize edilmiş faktör yükleri ek 4'te sunulmuştur.

Tüm bu veriler işgörenlerin yöneticilerine ilişkin dönüştürücü liderlik algısının onların örgüte olan güvenlerini olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediğini göstermektedir. Bu durumda H2'in desteklendiği söylenebilir.

**H3. Yöneticilerin sergiledikleri dönüştürücü liderlik davranışları işgörenlerin işten ayrılma niyetleri üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir.**

Temel modelimizde (Şekil 2.11'de) görüldüğü gibi işgörenlerin dönüştürücü liderlik algıları, işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir ( $-0,014$  ve  $p=,919$ ). Bu durum göstermektedir ki örgütsel destek algısı, güven ve örgütsel bağlılık gibi değişkenlerin yer aldığı bir durumda dönüştürücü liderlik davranışları işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini anlamlı şekilde etkilememektedir.

Dönüştürücü liderliğin; örgütsel destek dışsal (bağımsız) değişkeni, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık aracı değişkeni olmadan işten ayrılma niyeti üzerine etkisi incelendiğinde ise dönüştürücü liderliğin işten ayrılma niyetini ilgili önem düzeylerinde ters yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür ( $-0,261$  ve  $p=000$ ). Bu durum modeldeki diğer değişkenlerin yer almadığı durumda dönüştürücü liderlik algısının işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini önemli sayılabilecek bir düzeyde azalttığını göstermektedir. Fakat örgütsel destek algısı gibi bağımsız bir değişken ve örgütsel güven ve örgütsel bağlılık gibi aracı değişkenler modele dâhil edildiğinde bu etki anlamsızlaşmaktadır. Bu da dönüştürücü liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel destek algısı değişkenlerinin önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Dönüştürücü liderlik algısının işten ayrılma niyeti üzerine etkisini gösteren model, modele ilişkin uyum indeksi sonuçları ve bu modele ilişkin standardize edilmiş faktör yükleri ek 1' de sunulmuştur.

Çalışmamızda dönüştürücü liderlik algısı ile örgütsel destek algısının bir arada işten ayrılma niyeti üzerine etkisi de incelenmiştir. Bu durumda dönüştürücü liderlik algısının işten ayrılma niyeti üzerine etkisinin oldukça anlamsız olduğu görülmüştür ( $-0,019$  ve  $p=,884$ ). Buna karşın örgütsel destek algısının işten ayrılma niyeti üzerine etkisi ters yönlü ve anlamlıdır ( $-0,299$  ve  $p=,032$ ). Bu veri ise işten ayrılma niyeti üzerine örgütsel destek algısının dönüştürücü liderlik algısına oranla çok daha fazla etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Dönüştürücü liderlik ve örgütsel destek algısının işten

ayrılma niyeti üzerine etkisini gösteren model, modele ilişkin uyum indeksi sonuçları ve bu modele ilişkin standardize edilmiş faktör yükleri ek 2' de sunulmuştur.

Dönüştürücü liderlik algısı tek başına işten ayrılma niyetini azaltsa bile hipotezlerimizin araştırmamızın temel modeli çerçevesinde başka bir ifade ile örgütsel destek algısı, örgütsel bağlılık ve güven gibi değişkenleri de göz önüne alarak oluşturduğumuz için H3'ün reddedildiğini söyleyebiliriz.

#### **H4. Örgütsel destek algısı işgörenlerin örgütsel bağlılığı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.**

Tablo 2.29.'da görüldüğü gibi örgütsel destek algısının örgütsel bağlılık üzerine etkisi incelendiğinde, etkinin ilgili istatistiksel önem düzeylerinde anlamsız olduğu görülmüştür (.069 ve  $p=,535$ ). Bu durum dönüştürücü liderlik, güven algısı gibi değişkenlerin yer aldığı bir durumda örgütsel destek algısının örgütsel bağlılığı etkilemediğini ortaya koymaktadır.

Modelde dönüştürücü liderlik bağımsız değişkeni ve güven aracı değişkeni çıkarılarak örgütsel destek algısının örgütsel bağlılık üzerine etkisi incelenmiştir. Bu durumda örgütsel destek algısının örgütsel bağlılık üzerine etkisinin olumlu yönlü ve oldukça anlamlı olduğu görülmüştür (.664 ve  $p=000$ ). Bu veriler göstermektedir ki örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerine olan etkisinde güven ve dönüştürücü liderlik algısı önemli rol oynamaktadır. Çünkü bu iki değişken modele dâhil edildiğın de örgütsel destek algısının örgütsel bağlılık üzerine etkisi anlamsızlaşmaktadır. Örgütsel destek algısının örgütsel bağlılık üzerine etkisini gösteren model, modele ilişkin uyum indeksi sonuçları ve bu modele ilişkin standardize edilmiş faktör yükleri ek 5'te sunulmuştur.

Araştırmamızda örgütsel destek algısının dönüştürücü liderlik algısı ile birlikte örgütsel bağlılık üzerine olan etkisi de incelenmiştir. Bu durumda örgütsel destek algısının örgütsel bağlılık üzerine etkisinin anlamlı (.335 ve  $p=002$ ), fakat anlam düzeyinin örgütsel destek algısının tek başına olduğu durumdan daha düşük olduğu görülmüştür. Bu da bize örgütsel destek algısının örgütsel bağlılık üzerine etkisinde güvenin dönüştürücü liderliğe nazaran çok daha önemli bir rolünün olduğunu ortaya koymaktadır. Örgütsel destek ve dönüştürücü liderlik algısının örgütsel bağlılık üzerine

etkisini gösteren model, modele ilişkin uyum indeksi sonuçları ve bu modele ilişkin standardize edilmiş faktör yükleri EK 2’de sunulmuştur.

Örgütsel destek algısının tek başına ve dönüştürücü liderlik algısı ile birlikte örgütsel bağlılık üzerine anlamlı ve olumlu etkisine rağmen hipotezlerimizi araştırmamızın temel modeli çerçevesinde başka bir ifade ile örgütsel güven aracı değişkenini göz önüne alarak oluşturduğumuz için H4’ün reddedildiğini söyleyebiliriz.

**H5. İşgörenlerin örgütsel destek algısı örgüte olan güvenleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.**

Şekil 2.11 ve Tablo 2.29’da görüldüğü gibi temel modelimizde örgütsel destek algısının güven üzerine doğrudan olumlu ve anlamlı etkisi vardır ( $.512$  ve  $p=000$ ). Başka bir ifade ile işgörenlerin örgütlerinden destek algıları örgütlerine olan güveni anlamlı ve önemli bir şekilde etkilemektedir.

Çalışmamızda modeldeki diğer değişkenler çıkarılarak sadece örgütsel destek algısının güven üzerine etkisi de incelenmiştir. Bu etki temel modeldekine oranla çok daha güçlüdür ( $.794$  ve  $p=000$ ). Bu durum, modeldeki dönüştürücü liderlik ve bağlılık gibi değişkenlerin örgütsel desteğin güven algısı üzerindeki etkisini azalttığını ortaya koymaktadır. Örgütsel desteğin güven üzerindeki etkisini gösteren model, modele ilişkin uyum indeksi sonuçları ve bu modele ilişkin standardize edilmiş faktör yükleri ek 6’da sunulmuştur.

Araştırmamızda örgütsel destekle dönüştürücü liderlik algısının birlikte güven üzerindeki etkisi de incelenmiştir. Dönüştürücü liderlik algısı modele girdiğinde örgütsel desteğin güven üzerindeki etkisinin azaldığı görülmektedir ( $.511$  ve  $p=000$ ). Bu durum, işgörenlerin örgütsel destek algılarının örgüte olan güvenleri üzerine etkisinde yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarının da rol oynadığını ortaya koymaktadır. Örgütsel destek algısının dönüştürücü liderlik ile birlikte örgütsel güven üzerine etkisini gösteren model, modele ilişkin uyum indeksi sonuçları ve bu modele ilişkin standardize edilmiş faktör yükleri ek4’te sunulmuştur.

Tüm bu veriler doğrultusunda işgörenlerin örgütsel destek algılarının örgütsel güven üzerine olumlu ve anlamlı bir şekilde etki ettiğini söyleyebiliriz. Bu durumda H5’in desteklendiği söylenebilir.



### **H6. İşgörenlerin örgütsel destek algısı işten ayrılma niyetleri üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir.**

Temel modelimizde (Şekil 2.11.'de) görüldüğü gibi işgörenlerin örgütsel destek algıları %95 ve %99 önem düzeylerinde işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir (-,265 ve  $p=,098$ ). Fakat %90 düzeyinde anlamlı bir etkinin olduğu da göz ardı edilmemelidir. Bununla birlikte analizlerimize konu olan istatistiksel önem düzeylerinde örgütsel destek algısının işten ayrılma niyetini anlamlı bir şekilde etkilediğini söylemek mümkün değildir. Yine etkinin gücü açısından bakıldığında örgütsel destek algısının işten ayrılma niyeti üzerine etkisinin dönüştürücü liderliğin işten ayrılma niyetine etkisine oranla daha güçlü olduğu söylenebilir.

Örgütsel destek algısının; dönüştürücü liderlik dışsal (bağımsız) değişkeni, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık aracı değişkeni olmadan işten ayrılma niyeti üzerine etkisi incelendiğinde ise örgütsel destek algısının işten ayrılma niyetini ters yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür (-,313 ve  $p=000$ ). Bu durum modeldeki diğer değişkenlerin yer almadığı durumda örgütsel destek algısının işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini önemli sayılabilecek bir düzeyde azalttığını göstermektedir. Fakat dönüştürücü liderlik gibi bağımsız bir değişken ve örgütsel güven ve örgütsel bağlılık gibi aracı değişkenler modele dâhil edildiğinde bu etki anlamsızlaşmaktadır. Bu da örgütsel destek algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve dönüştürücü liderlik değişkenlerinin rol oynadığını göstermektedir. Örgütsel destek algısının işten ayrılma niyeti üzerine etkisini gösteren model, modele ilişkin uyum indeksi sonuçları ve bu modele ilişkin standardize edilmiş faktör yükleri ek 5'te sunulmuştur.

Çalışmamızda örgütsel destek algısı ile dönüştürücü liderlik davranışının bir arada işten ayrılma niyeti üzerine etkisi de incelenmiştir. Bu durumda örgütsel destek algısının işten ayrılma niyeti üzerine etkisinin anlamlı olduğu görülmüştür (-,299 ve  $p=,032$ ). Buna karşın dönüştürücü liderlik algısının işten ayrılma niyeti üzerine etkisi anlamsızdır (-,019 ve  $p=,884$ ). Bu veriler bize örgütsel destek algısının işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde dönüştürücü liderlik davranışlarından çok örgütsel güven ve örgütsel bağlılık gibi değişkenlerin rol oynadığını ortaya koymaktadır. Örgütsel destek algısının ve dönüştürücü liderlik davranışının işten ayrılma niyeti üzerine etkisini

gösteren model, modele ilişkin uyum indeksi sonuçları ve bu modele ilişkin standardize edilmiş faktör yükleri ek 2’de sunulmuştur.

Örgütsel destek algısı tek başına ve dönüştürücü liderlik davranışları ile birlikte işten ayrılma niyetini azaltsa ve temel modelimizde işten ayrılma niyeti üzerinde %90 önem düzeyinde etkili olsa bile hipotezlerimizin araştırmamızın temel modeli çerçevesinde başka bir ifade ile dönüştürücü liderlik davranışı, örgütsel bağlılık ve güven gibi değişkenleri de göz önüne alarak oluşturduğumuz ve testlerimizi %99 ve %95 önem düzeylerinde yaptığımız için H6’nın reddedildiğini söyleyebiliriz.

**H7. İşgörenlerin örgüte olan güvenleri örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.**

Şekil 2.11’de ve Tablo 2.29’da görüldüğü gibi temel modelimizde örgütsel güven algısının örgütsel bağlılık üzerine doğrudan olumlu ve anlamlı etkisi vardır (,525 ve  $p=000$ ). Başka bir ifade ile işgörenlerin örgütlerine karşı geliştirmiş oldukları güven algıları örgütlerine olan bağlılıklarını anlamlı ve önemli bir şekilde etkilemektedir.

Çalışmamızda modeldeki diğer değişkenler çıkarılarak sadece örgütsel güven algısının bağımsız değişkenler üzerine etkisi de incelenmiştir. Bu etki temel modeldekine oranla daha güçlüdür (,748 ve  $p=000$ ). Bu durum, modeldeki örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerine etkisi göz ardı edildiğinde yine dönüştürücü liderlik ve örgütsel destek algısı gibi bağımsız değişkenler modele dâhil edilmediğinde güven algısının örgütsel bağlılığa etkisinin arttığını göstermektedir. Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini gösteren model, modele ilişkin uyum indeksi sonuçları ve bu modele ilişkin standardize edilmiş faktör yükleri ek7’de sunulmuştur.

Tüm bu veriler ışığında işgörenlerin örgütlerine karşı olan güven algılarının onların örgütsel bağlılıklarını olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediğini ifade eden H7’nin desteklendiğini söyleyebiliriz.

**H8. İşgörenlerin örgüte olan güvenleri işten ayrılma niyetleri üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir.**

Ana modelimizde örgütsel güven algısının işten ayrılma niyeti üzerine etkisinin anlamsız olduğu görülmüştür (-,152 ve  $p=,331$ ). Güven algısının işten ayrılma niyeti üzerine etkisi olumsuz olsa bile bu etki ele alınan güven sınırları içerisinde anlamlı

bulunmamıştır. Başka bir ifade ile örgütsel bağlılık gibi aracı bir değişkenin bulunduğu durumda işgörenlerin güven algısı işten ayrılma niyetlerini anlamlı sayılabilecek bir ölçütte etkilememektedir.

Çalışmamızda modeldeki diğer değişkenler çıkarılarak sadece örgütsel güven algısının bağımsız değişkenler üzerine etkisi de incelenmiştir. Bu etki temel modelin aksine %99 önem düzeyinde anlamlıdır (-,280 ve  $p=000$ ). Başka bir ifade ile örgütsel bağlılığın aracı değişken olmadığı durumda güven doğrudan işten ayrılma niyetini etkilemekte, bu etkinin olumsuz yönlü olması ise güven algısının işten ayrılma niyetini azalttığını göstermektedir. Örgütsel bağlılık aracı duruma dönüştüğünde ise güven algısının işten ayrılma niyeti üzerine etkisi anlamsızlaşmaktadır. Bu da güven algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın önemli bir aracı değişken olduğunun göstergesi olabilir. Örgütsel güvenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini gösteren model, modele ilişkin uyum indeksi sonuçları ve bu modele ilişkin standardize edilmiş faktör yükleri ek7’de sunulmuştur.

Örgütsel güven algısı örgütsel bağlılık aracı değişkeni olmadan işten ayrılma niyetini azaltsa bile hipotezlerimizin araştırmamızın temel modeli çerçevesinde başka bir ifade ile örgütsel güven algısı; dönüştürücü liderlik, örgütsel destek algısı gibi bağımsız değişkenler ve örgütsel bağlılık gibi aracı değişken göz önüne alınarak oluşturulduğu düşünülürse H8’in reddedildiği söylenebilir.

#### **H9. İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları işten ayrılma niyetleri üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir.**

Şekil 2.11 ve Tablo 2.29’da görüldüğü gibi temel modelimizde örgütsel bağlılığın işgörenlerin işten ayrılma niyetleri üzerine etkisi ilgili istatistiksel önem düzeylerinde anlamlı değildir (,121 ve  $p=,297$ ). Başka bir ifade ile işgörenlerin örgütlerine karşı geliştirmiş oldukları bağlılık, dönüştürücü liderlik ve örgütsel destek gibi bağımsız değişkenlerin ve güven gibi aracı bir değişkenin olduğu durumda işten ayrılma niyetlerini anlamlı sayılabilecek bir ölçütte etkilememektedir.

Çalışmamızda modeldeki diğer değişkenler çıkarılarak sadece örgütsel bağlılık algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi de incelenmiştir. Bu etki temel modeldekinin aksine olumsuz yönlü olup %95 önem düzeyinde anlamlıdır (-,178 ve  $p=,013$ ). Bu durum, diğer bağımsız ve aracı değişkenler göz ardı edildiğinde örgütsel bağlılığın tek başına işten ayrılma niyetini azalttığını göstermektedir. Fakat dönüştürücü

liderlik, örgütsel destek algısı ve güven gibi değişkenlerin işten ayrılma niyetini etkilediği durumda örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerine etkisi anlamsızlaşmaktadır. Örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini gösteren model, modele ilişkin uyum indeksi sonuçları ve bu modele ilişkin standardize edilmiş faktör yükleri ek8’de sunulmuştur.

Örgütsel bağlılık diğer değişkenlerin göz ardı edildiği durumda işten ayrılma niyetini azaltsa bile hipotezlerimizin araştırmamızın temel modeli çerçevesinde başka bir ifade ile dönüştürücü liderlik ve örgütsel destek algısı gibi bağımsız değişkenler ve örgütsel güven gibi aracı değişken göz önüne alınarak oluşturulduğu düşünülürse H9’ün reddedildiği söylenebilir.

**H10: Dönüştürücü liderlik ve örgütsel destek algısının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinde örgütsel güven aracı rol oynar.**

Güven ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin aracı rolünü ölçmek için öncelikle aracısız doğrudan etkiler ve aracılı doğrudan etkiler incelenmiş ve daha sonra bootstrap yöntemi ile aracı değişkenlerin dolaylı etkilerinin anlamlılık düzeyi test edilmiştir. Test sonuçlarına ilişkin veriler aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

**Tablo 2.31.** Aracı Değişkenlerin Anlamlılık Düzeyi

H.No	İlişki	Aracısız doğrudan etki	Aracılı Doğrudan etki	Dolaylı Etki
H10 <sub>1</sub>	DL-GA-ÖB	,411 (,000)	,224 (,025)	,005 (anlamli kısmi aracı)
H10 <sub>2</sub>	DL-GA-İAN	-,019 (,884)	-,005 (,974)	,516 (anlamsız)
H10 <sub>3</sub>	ÖDA-GA-ÖB	,335 (,002)	,069 (,535)	,001 (anlamli tam aracı)
H10 <sub>4</sub>	ÖDA-GA-İAN	-,299 (,032)	-263 (,103)	,471 (anlamsız)
H11 <sub>1</sub>	DL-ÖB-İAN	-,019 (,884)	-,003 (,985)	,179(anlamsız)
H11 <sub>2</sub>	ÖDA-ÖB-İAN	-,299 (,032)	-,269 (,070)	,244 (anlamsız)
H12	GA-ÖB-İAN	-,077 (576)	-,152 (,331)	,177 (anlamsız)

**H10<sub>1</sub>. Yöneticilerin sergiledikleri dönüştürücü liderlik davranışlarının işgörenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinde örgüte olan güven aracı rol oynamaktadır.**

Güven algısı bağlamında dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılığa etkisi incelenirken öncelikle güven algısı aracı değişkeni modelden çıkarılarak dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılığa doğrudan etkisine bakılmıştır. Bu etki %99 önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur ( $t=4,11$  ve  $p=0,000$ ). Bu modele ilişkin veriler EK 2’de sunulmuştur.

Daha sonra aracı değişken olan örgütsel güven modele eklenerek analiz yenilenmiştir. Bu durumda da dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılığa olan etkisi %95 önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur ( $t=2,224$  ve  $p=0,025$ ). Ek 2’den de izlenebileceği gibi dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık üzerine aracısız doğrudan etkisi anlamlıdır. Buna karşın aracı değişken olan güven modele eklendiğinde dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık üzerine etkisi azalmıştır. Bootstrap testi sonucuna göre de aracı değişkenin etkisi anlamlı çıkmıştır. Aracı değişkenin modele eklenmesiyle dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılığa etkisinin ortadan kalkmaması veya sadece azalması örgütsel güven algısının dönüştürücü liderlik ve bağlılık arasındaki etkileşimde kısmi bir aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu durumu dönüştürücü liderliğin hem doğrudan hem de güven üzerinden örgütsel bağlılığı etkilediği şeklinde de yorumlamak mümkündür. Zira bootstrap testi sonucuna göre de aracılık etkisi anlamlıdır (Tablo 2.31.)

Bu veriler ışığı altında  $H_{101}$ ’in desteklendiği söylenebilir.

**H102: Yöneticilerin sergiledikleri dönüştürücü liderlik davranışları işgörenlerin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinde örgüte olan güven aracı rol oynar.**

Tablo 2.31’de de görüldüğü gibi dönüştürücü liderlik algısının işten ayrılma niyeti üzerine aracı değişken olmadan doğrudan etkisi anlamsızdır ( $t=-0,019$  ve  $p=0,884$ ). Bu etkiye ilişkin veriler Ek 2’de sunulmuştur. Aslında bu durum aracılık etkisini ölçmek için gerekli olan ön koşullardan birinin sağlanmadığının bir göstergesidir. Bununla birlikte daha güvenilir sonuç elde etmek için güven, aracı değişken olarak alınarak dönüştürücü liderliğin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi de incelenmiştir.<sup>1</sup> Güven bağlamında da dönüştürücü liderliğin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi anlamsız bulunmuştur ( $t=-0,005$  ve  $p=0,974$ ). Zira Tablo 2.31.’den de izlenebileceği gibi bootstrap

<sup>1</sup>Modelde dönüştürücü liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde, örgütsel bağlılıkta aracı değişken rolü oynadığından dönüştürücü liderliğin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde güvenin aracı rolü incelenirken, dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık üzerine etkisi modelden çıkarılmıştır.

testi sonucuna göre de dönüştürücü liderlikle işten ayrılma niyeti arası ilişkide güvenin aracı rolü anlamsızdır.

Bu veriler ışığı altında H102'nin reddedildiği söylenebilir.

**H103: İşgörenlerin örgütsel destek algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinde örgüte olan güven aracı rol oynar.**

Güven algısı bağlamında örgütsel desteğin örgütsel bağlılığa etkisi incelenirken öncelikle güven algısı aracı değişkeni modelden çıkarılarak örgütsel desteğin örgütsel bağlılığa doğrudan etkisine bakılmıştır (ek2). Bu etki %99 önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur ( $t=3,35$  ve  $p=0,002$ ). Daha sonra aracı değişken olan örgütsel güven modele eklenerek analiz yenilenmiştir. Bu durumda da örgütsel desteğin örgütsel bağlılığa olan etkisi ilgili istatistiksel önem düzeylerinde anlamlı bulunmamıştır ( $t=0,69$  ve  $p=0,535$ ). Tablo 2.31'den de izlenebileceği gibi örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerine aracısız doğrudan etkisi anlamlıdır. Buna karşın aracı değişken olan güven modele eklendiğinde örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerine etkisi ortadan kalkmıştır. Bootstrap testi sonucuna göre de aracı değişkenin etkisi anlamlı çıkmıştır ( $p=0,001$ ). Aracı değişkenin modele eklenmesiyle örgütsel desteğin örgütsel bağlılığa etkisinin ortadan kalkması örgütsel güven algısının örgütsel destek ve bağlılık arasındaki etkileşimde tam bir aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir.

Bu veriler ışığı altında H103'in desteklendiği söylenebilir.

**H104: İşgörenlerin örgütsel destek algılarının işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinde örgüte olan güven aracı rol oynar.**

Tablo 2.31'de de görüldüğü gibi örgütsel destek algısının işten ayrılma niyeti üzerine aracı değişken olmadan doğrudan etkisi %95 önem düzeyinde olumsuz yönlü ve anlamlıdır ( $t=-2,99$  ve  $p=0,032$ ). Bu durum aracılık etkisini ölçmek için gerekli olan ön koşullardan birinin sağlandığının bir göstergesidir. Aracı etkiyi ölçmek için ikinci aşamada örgütsel güven modele dâhil edilerek analiz tekrar edilmiştir.<sup>2</sup> Güven aracı değişken olarak eklendiğinde örgütsel destek algısının işten ayrılma niyeti üzerine etkisi ilgili önem düzeylerinde anlamsız hale gelmiştir ( $t=-2,63$  ve  $p=0,103$ ). Bu durum örgütsel

<sup>2</sup>Modelde örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılıkta aracı değişken rolü oynadığından, örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde güvenin aracı rolü incelenirken örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerine etkisi modelden çıkarılmıştır

destek algısı ve işten ayrılma niyeti arası ilişkide örgütsel güvenin aracı bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Bununla birlikte aracı değişkenin dolaylı etkisinin önem düzeyini ölçmek için yapılan bootstrap testi sonucuna göre bu aracı etki anlamlı bir etki olarak görülmemiştir ( $p=,471$ ). Başka bir ifade ile örgütsel destek algısı ile işten ayrılma niyeti arasında güven aracı bir rol oynamakla birlikte bu rol anlamlı sayılabilecek bir düzeyde değildir.

Bu veriler ışığı altında H104'ün reddedildiği söylenebilir.

**H11: Dönüştürücü liderlik ve örgütsel destek algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılık aracı rol oynar.**

**H11: Yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarının işgörenlerin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılık aracı rol oynar.**

Tablo 2.31'de de görüldüğü gibi dönüştürücü liderlik algısının işten ayrılma niyeti üzerine aracı değişken olmadan doğrudan etkisi anlamsızdır ( $-,019$  ve  $p=,884$ ). Aslında bu durum aracılık etkisini ölçmek için gerekli olan ön koşullardan birinin sağlanmadığının bir göstergesidir (EK 2). Bununla birlikte daha güvenilir sonuç elde etmek için bağlılık, aracı değişken olarak alınarak dönüştürücü liderliğin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi de incelenmiştir.<sup>3</sup> Bağlılık bağlamında da dönüştürücü liderliğin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi anlamsız bulunmuştur ( $-,003$  ve  $p=,985$ ). Zira Tablo 2.31'deki bootstrap testi sonucuna göre de dönüştürücü liderlikle işten ayrılma niyeti arası ilişkide örgütsel bağlılığın aracı rolü anlamsızdır ( $p=,179$ ).

Bu veriler ışığı altında H111'in reddedildiği söylenebilir.

**H112: İşgörenlerin örgütsel destek algılarının işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılık aracı rol oynar.**

Tablo 2.31'de ve EK 2'de de görüldüğü gibi örgütsel destek algısının işten ayrılma niyeti üzerine aracı değişken olmadan doğrudan etkisi %95 önem düzeyinde olumsuz yönlü ve anlamlıdır ( $-,299$  ve  $p=,032$ ). Bu durum aracılık etkisini ölçmek için gerekli olan ön koşullardan birinin sağlandığının bir göstergesidir. Aracı etkiyi ölçmek

---

<sup>3</sup>Modelde dönüştürücü liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel güvende aracı değişken rolü oynadığından dönüştürücü liderliğin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde, bağlılığın aracı rolü incelenirken dönüştürücü liderliğin örgütsel güven algısı üzerine etkisi modelden çıkarılmıştır.

için ikinci aşamada örgütsel bağlılık modele dâhil edilerek analiz tekrar edilmiştir.<sup>4</sup>Bağlılık aracı değişken olarak eklendiğinde örgütsel destek algısının işten ayrılma niyeti üzerine etkisi biraz azalarak ilgili önem düzeyinde anlamsız hale gelmiştir (-,269 ve  $p=,070$ ). Bu durum örgütsel destek algısı ve işten ayrılma niyeti arası ilişkide örgütsel bağlılığın aracı bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Bununla birlikte aracı değişkenin dolaylı etkisinin önem düzeyini ölçmek için yapılan bootstrap testi sonucuna göre bu aracı etki anlamlı bir etki olarak görülmemiştir ( $p=,244$ ). Başka bir ifade ile örgütsel destek algısı ile işten ayrılma niyeti arasında bağlılık aracı bir rol oynamakla birlikte bu rol anlamlı sayılabilecek bir düzeyde değildir.

Bu veriler ışığı altında H112'nin reddedildiği söylenebilir.

**H12: İşgörenlerin örgüte olan güvenlerinin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılık aracı rol oynar.**

Tablo 2.31'de de görüldüğü gibi örgütsel güven algısının işten ayrılma niyeti üzerine aracı değişken olmadan doğrudan etkisi %95 önem düzeyinde anlamsızdır (-,077 ve  $p=,576$ ). Bu durum aracılık etkisini ölçmek için gerekli olan ön koşullardan birinin sağlanmadığının bir göstergesidir (EK 9). Bununla birlikte daha güvenilir sonuç elde etmek için bağlılık, aracı değişken olarak alınarak güvenin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi de incelenmiştir. Örgütsel bağlılık bağlamında da örgütsel güvenin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi anlamsız bulunmuştur (-,152 ve  $p=,331$ ). Zira Tablo 2.31'den de izlenebileceği gibi bootstrap testi sonucuna göre de örgütsel güvenle işten ayrılma niyeti arası ilişkide örgütsel bağlılığın aracı rolü anlamsızdır ( $p=,177$ ).

Bu veriler ışığı altında H12'nin reddedildiği söylenebilir.

---

<sup>4</sup>Modelde örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel güvende aracı değişken rolü oynadığından örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde bağlılığın aracı rolü incelenirken örgütsel desteğin örgütsel güven üzerine etkisi modelden çıkarılmıştır.

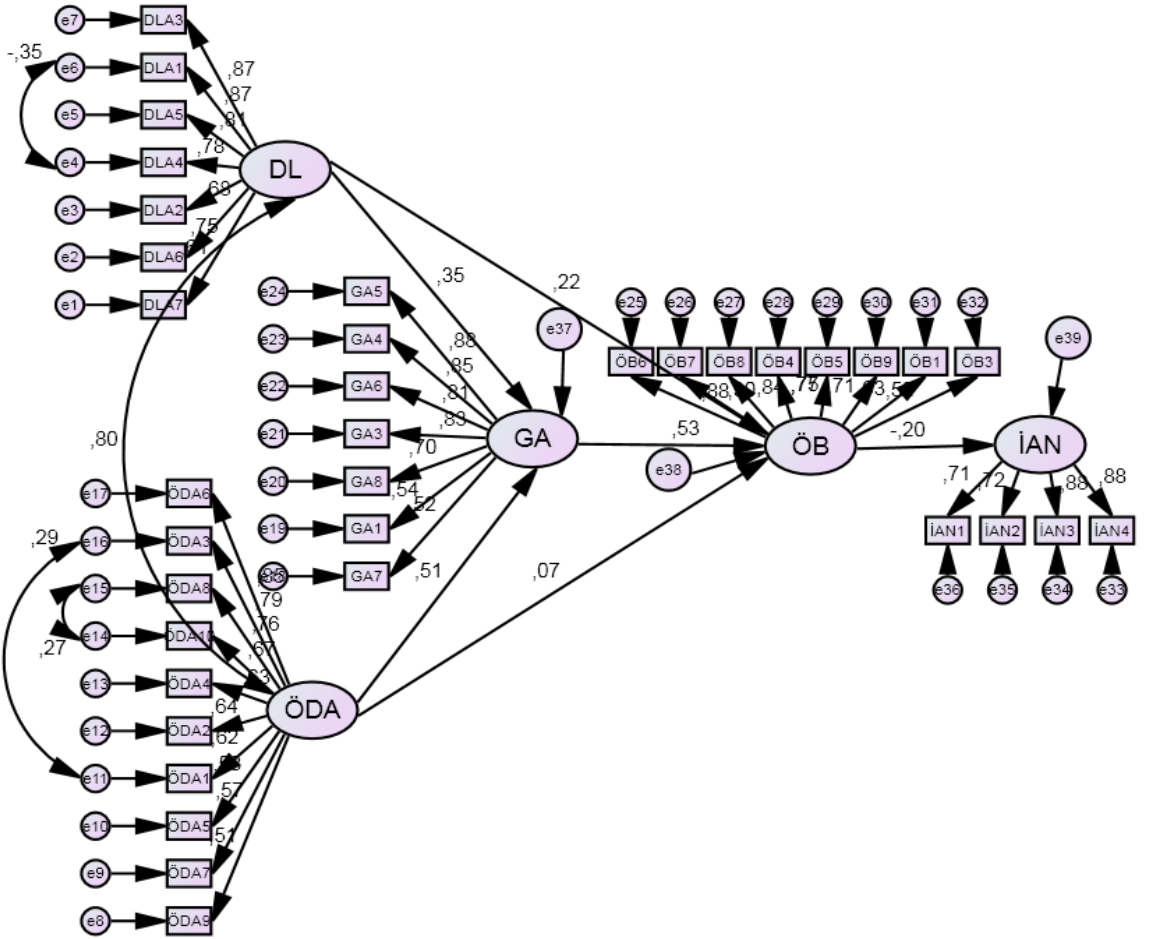


**Tablo 2.32.** Hipotez Testleri

No	Hipotez	Sonuç
H1	Yöneticilerin sergilediği dönüştürücü liderlik davranışları işgörenlerin örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.	P<,05 Desteklendi
H2	Yöneticilerin sergilediği dönüştürücü liderlik davranışları işgörenlerin örgüte olan güveni üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.	P<,05 Desteklendi
H3	Yöneticilerin sergiledikleri dönüştürücü liderlik davranışları işgörenlerin işten ayrılma niyetleri üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir.	Desteklenmedi (Sadece doğrudan etki mevcut)
H4	Örgütsel destek algısı işgörenlerin örgütsel bağlılığı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.	Desteklenmedi (Sadece doğrudan etki mevcut)
H5	İşgörenlerin örgütsel destek algısı örgüte olan güvenleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.	P<,05 Desteklendi
H6	İşgörenlerin örgütsel destek algısı işten ayrılma niyetleri üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir.	Desteklenmedi (Sadece doğrudan etki mevcut)
H7	İşgörenlerin örgüte olan güvenleri örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.	P<,05 Desteklendi
H8	İşgörenlerin örgüte olan güvenleri işten ayrılma niyetleri üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir.	P<,05 Desteklenmedi (Sadece doğrudan etki mevcut)
H9	İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları işten ayrılma niyetleri üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir.	Desteklenmedi (Sadece doğrudan etki mevcut)
H10 <sub>1</sub>	Yöneticilerin sergiledikleri dönüştürücü liderlik davranışlarının işgörenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinde örgüte olan güven aracı rol oynamaktadır.	P<,01 Desteklendi
H10 <sub>2</sub>	Yöneticilerin sergiledikleri dönüştürücü liderlik davranışları işgörenlerin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinde örgüte olan güven aracı rol oynar.	Desteklenmedi (Sadece doğrudan etki mevcut)
H10 <sub>3</sub>	İşgörenlerin örgütsel destek algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinde örgüte olan güven aracı rol oynar.	P<,01 Desteklendi
H10 <sub>4</sub>	İşgörenlerin örgütsel destek algılarının işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinde örgüte olan güven aracı rol oynar.	Desteklenmedi
H11 <sub>1</sub>	Yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarının işgörenlerin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılık aracı rol oynar.	Desteklenmedi
H11 <sub>2</sub>	İşgörenlerin örgütsel destek algılarının işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılık aracı rol oynar.	Desteklenmedi
H12	İşgörenlerin örgüte olan güvenlerinin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılık aracı rol oynar.	Desteklenmedi

## 2.7. ALTERNATİF MODELİN ANALİZİ

Temel modelimizde yer alan değişkenlerin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olmaması ve güvenin ve örgütsel bağlılığın aracı değişken olarak işten ayrılma niyetini etkilememesi bizi alternatif bir model üretmeye yöneltmiştir. Alternatif modelimizde değişkenlerin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi çıkarılmış ve güven algısı aracı değişken olarak ele alınmıştır. Başka bir ifade ile bu yeni modelde dönüştürücü liderlik ve örgütsel destek algısı dışsal, örgütsel bağlılık ve güven içsel değişken olarak ele alınmış, güvenin aracı rolü incelenmiş ve örgütsel bağlılıkla işten ayrılma niyeti arasındaki etkileşime bakılmıştır.



Şekil 2.12. Standartize Edilmiş Kestirim Sonuçlarının Alternatif Model Üzerinde Gösterilmesi

Dışsal ve aracı değişkenin çıkarıldığı modele ilişkin uyum indeksi sonuçları model 1 ile karşılaştırmalı olarak aşağıdaki tabloda verilmiştir. Karşılaştırma tablosunda da görüldüğü gibi her iki modelde de değerler referans değerleri üzerindedir. Modelden birkaç ilişki çıkarıldığı halde uyum iyiliklerinde çokda önemli olmayan değişmeler meydana gelmiştir. Bu durum ikinci modelin birinciye oranla daha da kabul edilebilir olduğuna işaret edebilir.

**Tablo 2.33.** Alternatif Model Uyum İndekslerinin Karşılaştırılması

İndeksler	Referans Değeri	1. Model	2. Model
CMIN/DF	$0 < \chi^2/sd \leq 5$	1,565	1,580
CFI	>,90	,937	,935
RMSEA	$<,05 - ,08 \leq$	,050	,050
IFI	>,90	,937	,935
TLI	>,90	,932	,932
RMR	<,1	,073	,086

İkinci modelin kestirim sonuçlarına ilişkin değerler Tablo 2.34.'te verilmiştir. Tablodan da izlenebileceği gibi, dönüştürücü liderlik algısının güven üzerine etkisi anlamlıdır (,354 ve  $p=,000$ ). Yine dönüştürücü liderlik örgütsel bağlılığı %95 önem düzeyinde anlamlı bir şekilde etkilemektedir (,223 ve  $p=,025$ ). Örgütsel destek algısının güven üzerindeki etkisi anlamlı iken (,512 ve  $p=,000$ ) örgütsel bağlılık üzerine etkisi anlamlı görülmemiştir. Modelimizde güven algısının örgütsel bağlılık üzerine etkisi de %99 önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur (,525 ve  $p=,000$ ). Diğer modelin aksine, dönüştürücü liderlik, örgütsel destek algısı ve güven değişkenlerinin işten ayrılma niyetleri üzerine etkisinin çıkarıldığı bu modelde örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetine etkisi negatif yönlü ve anlamlı çıkmıştır (-,198 ve  $p=006$ ). Bu durum bize örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini azalttığını göstermektedir.

**Tablo 2.34.** İkinci Kestirim Sonuçları

YORDANAN DEĞİŞKEN	YORDAYAN DEĞİŞKEN	Standardize R. Y.	S.H.	T DEĞERİ (CR TERİMİ)	P
ÖB	← DL	,223	,141	2,236	,025
GA	← DL	,354	,074	3,499	,000
ÖB	← ÖDA	,072	,176	,649	,516
GA	← ÖDA	,512	,099	4,221	,000
ÖB	← GA	,525	,223	4,581	,000
İAN	← ÖB	-,198	,080	-2,770	,006

Aracı değişkenler açısından modeldeki doğrudan etkiler, dolaylı etkiler ve toplam etkiler Tablo 2.35’te gösterilmiştir. Tablodan da izlenebileceği gibi, dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık üzerine etkisinde güvenin aracı rolü vardır. Çünkü dönüştürücü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında doğrudan etki (,223) olmasının yanında, dönüştürücü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki güven aracılığıyla aktarılan dolaylı etki vardır (,186) ve bu dolaylı etki dönüştürücü liderlikle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracı rol oynadığının göstergesidir.

Örgütsel destek algısının örgütsel bağlılık üzerine etkisinde güvenin aracı rolünün etkisi dolaylı, doğrudan ve toplam etkiler bağlamında incelendiğinde, örgütsel destek algısının bağlılık üzerinde dolaylı etkilerinin olduğu görülmektedir (,269). Bu dolaylı etkiler örgütsel destek algısı ve bağlılık etkileşiminde güvenin aracı rol oynadığını ortaya koymakla birlikte bu aracı rolün önem düzeyi ve anlamlılığı bootstrap testi ile ele alınacaktır.

**Tablo 2.35.** İkinci Modelin Örtük Değişkenlerinin Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkileri

Değişkenler	Etkiler	ÖDA	DL	GA	ÖB	İAN
GA	Doğrudan	<b>,512</b>	<b>,354</b>	,000	,000	,000
	Dolaylı	,000	,000	,000	,000	,000
	Toplam	<b>,512</b>	<b>,354</b>	,000	,000	,000
ÖB	Doğrudan	<b>,072</b>	<b>,223</b>	,525	,000	,000
	Dolaylı	<b>,269</b>	<b>,186</b>	,000	,000	,000
	Toplam	<b>,341</b>	<b>,409</b>	,525	,000	,000
İAN	Doğrudan	,000	<b>,000</b>	<b>,000</b>	-,198	,000
	Dolaylı	<b>-,067</b>	<b>-,081</b>	-,004	,000	,000
	Toplam	<b>-,067</b>	<b>-,081</b>	<b>-,004</b>	-,198	,000

Dönüştürücü liderlik ve örgütsel destek algısının örgütsel bağlılıkla ilişkisinde örgütsel güvenin aracı rolünün etkisini ölçmek için bootstrap testi yapılarak aracı değişkenin dolaylı etkisinin anlamlı olup olmadığı değerlendirilmiştir.

Güven değişkeninin aracı rolünü ölçmek için öncelikle aracısız doğrudan etkiler (EK 10) ve aracılı doğrudan etkiler incelenmiş, daha sonra bootstrap yöntemi ile güvenin anlamlılık düzeyi değerlendirilmiştir. Test sonuçlarına ilişkin veriler aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablodan da görüldüğü gibi dönüştürücü liderlik algısı, işgörenlerin örgütsel bağlılığını güven aracı değişkeni olmadan %99 önem düzeyinde anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Güven aracı değişkeni modele dâhil edildiğinde etki düzeyi düşmüştür. Bu, güvenin aracı bir rolünün olduğunu göstermektedir. Aracı değişkenin etkisi ilgili istatistiksel önem düzeyinde anlamlıdır. Aracı değişken modele dâhil edildiğinde dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık üzerine etkisinin azalarak devam etmesi güvenin aracılığının tam aracılık değil de kısmi bir aracılık olduğunu ortaya koymaktadır.

Örgütsel destek algısı, işgörenlerin örgütsel bağlılığını güven aracı değişkeni olmadan %99 önem düzeyinde anlamlı bir şekilde etkilenmektedir. Güven aracı değişkeni modele dâhil edildiğinde örgütsel destek algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ortadan kalkmıştır. Bu, güvenin aracı bir rolünün olduğunu göstermektedir. Aracı değişkenin etkisi ilgili istatistiksel önem düzeyinde anlamlıdır. Aracı değişken modele dâhil edildiğinde örgütsel destek algısının örgütsel bağlılık üzerine etkisinin anlamsız

hale gelmesi, örgütsel destek algısı ve örgütsel bağlılık ilişkisinde güvenin aracılığının tam aracılık olduğunu ortaya koymaktadır.

**Tablo 2.36.** Aracı Değişkenlerin Anlamlılık Düzeyi

İlişki	Aracısız doğrudan etki	Aracılı Doğrudan etki	Dolaylı Etki
DL-GA-ÖB	,408 (,000)	,223 (,025)	,005 Anlamlı kısmı aracı
ÖDA-GA-ÖB	,341 (,002)	,072 (,516)	,001 Anlamlı tam aracı

## 2.8. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN BULGULAR

Çalışmamızın bu kısmında cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum ve çalışma süresi değişkenleri açısından tek yönlü varyans analizi ve çoklu karşılaştırma sonuçları incelenmiştir.

### 2.8.1. Cinsiyet Değişkeni Açısından Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Destek, Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti

Tablo 2.37'den de izlenebileceği gibi, cinsiyet değişkeni açısından işgörenlerin dönüştürücü liderlik, örgütsel destek, örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetlerinin değerlendirmelerine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir. Tabloya göre tüm faktörler açısından işgörenlerin algılamaları arasındaki farkın %95 önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir.

Fark anlamlı olduğu için değişkenlere ilişkin ortalamalar incelenmiştir. Ortalamalara bakıldığında işten ayrılma niyeti dışındaki tüm değişkenlere ilişkin ortalamaların kadın grubunda daha yüksek olduğu görülmektedir. Başka bir ifade ile kadınların erkeklere oranla dönüştürücü liderlik ve örgütsel destek algıları daha yüksek, örgüte olan güvenleri ve bağlılıkları daha fazladır. Buna karşın işten ayrılma niyetleri ise daha düşük düzeydedir.

**Tablo 2.37.** Cinsiyet Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

<i>Faktör</i>		<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Stand. Sapma</i>	<i>F</i>	<i>Önem Düz. (Sig)</i>
Dönüştürücü L.	Kadın	51	3,94	,671	10,830	,001
	Erkek	178	3,43	1,044		
Örgütsel Destek	Kadın	51	4,05	,708	13,700	,000
	Erkek	178	3,56	,868		
Örgütsel Güven	Kadın	51	4,10	,614	12,248	,001
	Erkek	178	3,65	,873		
Örgütsel Bağlılık	Kadın	51	4,06	,918	11,552	,001
	Erkek	178	3,58	,891		
İşten Ayrılma N.	Kadın	51	2,07	,889	5,586	,019
	Erkek	178	2,43	,993		

\*p&lt;0,05

### 2.8.2. Yaş Değişkeni Açısından Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Destek, Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti

Yaş değişkeni açısından dönüştürücü liderlik, örgütsel destek, örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti faktörlerinin ortalamaları arasındaki fark incelendiğinde, tüm değişkenler açısından farkın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür.

**Tablo 2.38.** Yaş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

Dönüştürücü L.	20 ve Altı	40	3,19	1,101	4,442	,005
	21-30	102	3,46	1,110		
	31-40	57	3,87	,566		
	41-50	30	3,71	,898		
Örgütsel Destek	20 ve Altı	40	3,20	1,010	7,598	,000
	21-30	102	3,71	,841		
	31-40	57	3,98	,518		
	41-50	30	3,53	,948		
Örgütsel Güven	20 ve Altı	40	3,31	1,081	4,996	,002
	21-30	102	3,78	,859		
	31-40	57	3,94	,500		
	41-50	30	3,84	,782		
Örgütsel Bağlılık	20 ve Altı	40	3,16	1,141	7,934	,000
	21-30	102	3,69	,888		
	31-40	57	4,05	,543		
	41-50	30	3,68	,958		
İşten Ayrılma N.	20 ve Altı	40	2,88	1,060	5,562	,001
	21-30	102	2,22	,922		
	31-40	57	2,17	,895		
	41-50	30	2,46	1,012		

\*p&lt;0,05

Yaş değişkeni açısından faktörlere ilişkin ortalamalar arasındaki fark anlamlı sonuç verdiğinden, bu değişkeni oluşturan gruplar açısından faktör ortalamaları incelenmiş, farkın hangi gruptan kaynaklandığını test etmek için LSD testinden yararlanılmıştır.

**Tablo 2.39.** İşgörenlerin Yaşlarına Göre Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Destek, Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Algılarına Ait Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

		<b>Post Hoc (Tukey Testi)</b>		
		<b>Karşılaştırma</b>	<b>Ortalama Arası Fark</b>	<b>Anlamlılık</b>
<b>Dönüştürücü Liderlik</b>	20 ve aşağısı	21-30	-,264	,147
		<b>31-40</b>	<b>-,678</b>	<b>,001*</b>
		<b>41-50</b>	<b>-,517</b>	<b>,029*</b>
	21-30	<b>31-40</b>	<b>-,413</b>	<b>,011*</b>
		41-50	-,253	,211
		31-40	41-50	,160
<b>Örgütsel Destek</b>	20 ve aşağısı	<b>21-30</b>	<b>-,518</b>	<b>,001*</b>
		<b>31-40</b>	<b>-,789</b>	<b>,000*</b>
		41-50	-,333	,095
	21-30	<b>31-40</b>	<b>-,270</b>	<b>,048*</b>
		41-50	,185	,280
		31-40	<b>41-50</b>	<b>,456</b>
<b>Örgütsel Güven</b>	20 ve aşağısı	<b>21-30</b>	<b>,470</b>	<b>,002*</b>
		<b>31-40</b>	<b>-,629</b>	<b>,000*</b>
		<b>41-50</b>	<b>-,529</b>	<b>,008*</b>
	21-30	31-40	-,158	,244
		41-50	-,059	,729
		31-40	41-50	,099
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	20 ve aşağısı	<b>21-30</b>	<b>-,529</b>	<b>,001*</b>
		<b>31-40</b>	<b>-,883</b>	<b>,000*</b>
		<b>41-50</b>	<b>-,514</b>	<b>,016*</b>
	21-30	<b>31-40</b>	<b>-,354</b>	<b>,016*</b>
		41-50	,015	,934
		31-40	41-50	,369
<b>İşten Ayrılma Niyeti</b>	20 ve aşağısı	<b>21-30</b>	<b>,658</b>	<b>,000*</b>
		<b>31-40</b>	<b>,710</b>	<b>,000*</b>
		41-50	,414	,073
	21-30	31-40	,051	,742
		41-50	-,243	,220
		31-40	41-50	-,295



Çoklu karşılaştırma sonuçlarına göre; dönüştürücü liderlik değişkeninde 20 yaş ve aşağısı gruba ait ortalama 31-40 ve 41-50 yaş grubu ortalamasından istatistiksel açıdan anlamlı ölçüde farklılaşmıştır. Buna göre 20 yaş ve aşağısındaki işgörenler ( $\bar{X}=3,19, \pm 1,10$ ), 31-40 ( $\bar{X}=3,87, \pm ,56$ ) ve 41-50 yaş aralığındaki ( $\bar{X}=3,71, \pm ,89$ ) işgörenlerden daha düşük düzeyde dönüştürücü liderlik algısına sahiptir. Buna ek olarak 21-30 yaş aralığı ile 31-40 yaş aralığı arasında da istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür. 21-30 yaş aralığındaki işgörenler ( $\bar{X}=3,46, \pm 1,11$ ), 31-40 yaş aralığındaki ( $\bar{X}=3,87, \pm ,56$ ) işgörenlerden daha düşük düzeyde dönüştürücü liderlik algısına sahiptir. Bu durum 31-40 yaş grubunun daha fazla dönüştürücü liderlik algısına sahip olduğunu göstermektedir. Başka bir ifade ile yaş küçüldükçe dönüştürücü liderlik algısı azalmaktadır.

Çoklu karşılaştırma sonuçları örgütsel destek değişkeni açısından incelendiğinde; 20 yaş ve aşağısının 21-30 ve 31-40 yaş aralığı ile arasında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. 20 ve aşağısındaki işgörenlerin ( $\bar{X}=3,20, \pm 1,01$ ), 21-30 ( $\bar{X}=3,71, \pm ,84$ ), ve 31-40 ( $\bar{X}=3,98, \pm ,51$ ), yaş aralığındaki işgörelere oranla daha düşük örgütsel destek algısına sahip oldukları söylenebilir. Yine tabloda 21-30 yaş aralığı ile 31-40 yaş aralığı arasında da istatistiksel açıdan anlamlı fark olduğu görülmektedir. 21-30 yaş aralığındaki işgörenlerin ( $\bar{X}=3,71, \pm ,84$ ), 31-40 yaş aralığındaki ( $\bar{X}=3,98, \pm ,51$ ) işgörelere oranla örgütsel destek algıları daha düşük düzeydedir. Bir anlamda yaşı küçük olan işgörenler daha düşük düzeyde destek algısına sahiptirler. Özellikle 31-40 yaş grubunun diğer gruplara oranla daha yüksek destek algısına sahip olması dikkat çekicidir. Buna karşın 41-50 yaş grubunda destek algısı yine düşüş göstermiştir. Bunun temel nedenlerinden birisi bu yaş grubundaki bireylerin emekliliğinin yaklaşması olabilir.

Örgütsel güven değişkeni açısından çoklu karşılaştırma sonuçlarına baktığımızda 20 yaş ve aşağısının diğer bütün gruplarla arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. 20 yaş ve altındaki işgörenlerin ( $\bar{X}=3,31, \pm 1,08$ ), 21-30 ( $\bar{X}=3,78, \pm ,85$ ), 31-40 ( $\bar{X}=3,94, \pm ,50$ ) ve 41-50 ( $\bar{X}=3,84, \pm ,78$ ) yaş aralığındaki işgörelere oranla örgütlerine karşı daha düşük bir güven algısı içerisindedir. Bunun temel nedenlerinden birisi düşük yaş grubundaki işgörenlerin örgütü henüz tam anlamıyla tanımamış olmaları gösterilebilir.

Çoklu karşılaştırma sonuçları örgütsel bağlılık değişkeni açısından incelendiğinde; 20 yaş ve aşağısının diğer bütün gruplarla arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. 20 yaş ve altındaki işgörenlerin ( $\bar{X}=3,16, \pm 1,14$ ), 21-30 ( $\bar{X}=3,69, \pm ,88$ ), 31-40 ( $\bar{X}=4,05, \pm ,54$ ) ve 41-50 ( $\bar{X}=3,68, \pm ,95$ ) yaş aralığındaki işgörelere oranla örgütlerine karşı daha düşük bağlılık algısı içerisinde olduğu görülmektedir. Buna ek olarak 21-30 yaş aralığı ile 31-40 yaş aralığı arasında da istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür. 21-30 yaş aralığındaki işgörelenler ( $\bar{X}=3,69, \pm ,88$ ), 31-40 yaş aralığındaki ( $\bar{X}=4,05, \pm ,54$ ) işgörelenden daha düşük bağlılık sergilemektedir.

İşten ayrılma değişkeni açısından çoklu karşılaştırma sonuçlarına baktığımızda, 20 yaş ve aşağısının 21-30 ve 31-40 yaş aralığı ile arasında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. 20 ve aşağısındaki işgörelenlerin ( $\bar{X}=2,88, \pm 1,06$ ), 21-30 ( $\bar{X}=2,22, \pm ,92$ ), ve 31-40 ( $\bar{X}=2,17, \pm ,89$ ), yaş aralığındaki işgörelere oranla işten ayrılma niyetleri daha fazla görülmüştür.

### 2.8.3. Eğitim Değişkeni Açısından Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Destek, Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti

Eğitim değişkeni açısından dönüştürücü liderlik, örgütsel destek, örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti faktörlerinin ortalamaları arasındaki fark incelendiğinde, işten ayrılma niyeti dışındaki tüm değişkenler açısından farkın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür.

**Tablo 2.40.** Eğitim Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

<i>Faktör</i>		<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Stand. Sapma</i>	<i>F</i>	<i>Önem Düz. (Sig)</i>
Dönüştürücü L.	İlkokul	22	3,98	,742	9,328	,000
	Ortaokul	54	3,85	,669		
	Lise	78	3,71	,829		
	Ön Lisans	47	3,06	1,197		
	Lisans	28	2,95	1,207		
Örgütsel Destek	İlkokul	22	4,00	,821	3,572	,008
	Ortaokul	54	3,86	,628		
	Lise	78	3,69	,808		
	Ön Lisans	47	3,46	1,035		
	Lisans	28	3,30	,926		

**Tablo 2.40.** (Devam)

Örgütsel Güven	İlkokul	22	4,05	,737	3,700	,006
	Ortaokul	54	3,94	,618		
	Lise	78	3,80	,761		
	Ön Lisans	47	3,47	,990		
	Lisans	28	3,47	1,064		
Örgütsel Bağlılık	İlkokul	22	4,07	,814	5,219	,000
	Ortaokul	54	3,87	,687		
	Lise	78	3,79	,825		
	Ön Lisans	47	3,43	1,022		
	Lisans	28	3,18	1,156		
İşten Ayrılma N.	İlkokul	22	2,19	,919	,953	,434
	Ortaokul	54	2,21	,982		
	Lise	78	2,39	,962		
	Ön Lisans	47	2,55	1,092		
	Lisans	28	2,32	,876		

\*p&lt;0,05

Eğitim değişkeni açısından faktörlere ilişkin ortalamalar arasındaki fark anlamlı sonuç verdiğinden, bu değişkeni oluşturan gruplar açısından faktör ortalamaları incelenmiş, farkın hangi gruptan kaynaklandığını test etmek için LSD testinden yararlanılmıştır.

**Tablo 2.41.** İşgörenlerin Eğitim Durumlarına Göre Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Destek, Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Algılarına Ait Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

		Post Hoc (Tukey Testi)		
		Karşılaştırma	Ortalama Arası Fark	Anlamlılık
Dönüştürücü Liderlik	İlkokul	Ortaokul	,120	,608
		Lise	,260	,247
		<b>Önlisans</b>	<b>,913</b>	<b>,000*</b>
		<b>Lisans</b>	<b>1,02</b>	<b>,000*</b>
	Ortaokul	Lise	,140	,396
		<b>Önlisans</b>	<b>,792</b>	<b>,000*</b>
		<b>Lisans</b>	<b>,900</b>	<b>,000*</b>
	Lise	<b>Önlisans</b>	<b>,652</b>	<b>,000*</b>
	<b>Lisans</b>	<b>,760</b>	<b>,000*</b>	
	Ön Lisans	Lisans	,107	,628
Örgütsel Destek	İlkokul	Ortaokul	,137	,519
		Lise	,301	,139
		<b>Önlisans</b>	<b>,531</b>	<b>,015*</b>
		<b>Lisans</b>	<b>,692</b>	<b>,004*</b>
	Ortaokul	Lise	,164	,270
		<b>Önlisans</b>	<b>,394</b>	<b>,019*</b>
		<b>Lisans</b>	<b>,555</b>	<b>,005*</b>
	Lise	Önlisans	,230	,138
	<b>Lisans</b>	<b>,391</b>	<b>,035*</b>	
	Ön Lisans	Lisans	,160	,423

Tablo 2.41. (Devam)

Örgütsel Güven	İlkokul	Ortaokul	,110	,598	
		Lise	,242	,224	
		<b>Önlisans</b>	<b>,580</b>	<b>,007*</b>	
		<b>Lisans</b>	<b>,577</b>	<b>,015*</b>	
	Ortaokul	Lise	,132	,365	
		<b>Önlisans</b>	<b>,470</b>	<b>,005*</b>	
		<b>Lisans</b>	<b>,467</b>	<b>,016*</b>	
		<b>Önlisans</b>	<b>,338</b>	<b>,027*</b>	
	Lise	Lisans	,335	,066	
		Ön Lisans	Lisans	-,003	,986
	Örgütsel Bağlılık	İlkokul	Ortaokul	,196	,381
			Lise	,277	,196
<b>Önlisans</b>			<b>,643</b>	<b>,005*</b>	
<b>Lisans</b>			<b>,890</b>	<b>,001*</b>	
Ortaokul		Lise	,080	,607	
		<b>Önlisans</b>	<b>,446</b>	<b>,012*</b>	
		<b>Lisans</b>	<b>,694</b>	<b>,001*</b>	
		<b>Önlisans</b>	<b>,365</b>	<b>,026*</b>	
Lise		<b>Lisans</b>	<b>,613</b>	<b>,002*</b>	
		Ön Lisans	Lisans	,247	,242
İşten Ayrılma Niyeti		İlkokul	Ortaokul	-,024	,922
			Lise	-,197	,405
	<b>Önlisans</b>		<b>-,365</b>	<b>,151</b>	
	<b>Lisans</b>		<b>-,128</b>	<b>,647</b>	
	Ortaokul	Lise	-,173	,319	
		<b>Önlisans</b>	<b>-,340</b>	<b>,083</b>	
		<b>Lisans</b>	<b>-,103</b>	<b>,650</b>	
		<b>Önlisans</b>	<b>-,167</b>	<b>,356</b>	
	Lise	<b>Lisans</b>	<b>,069</b>	<b>,748</b>	
		Ön Lisans	Lisans	,237	,313

Çoklu karşılaştırma tablosu sonuçlarına bakıldığında; dönüştürücü liderlik değişkeninde ilkokul, ortaokul ve lise gruplarının önlisans ve lisans grupları ile aralarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Buna göre ilkokul mezunu işgörenlerin ( $\bar{X}=3,98, \pm ,74$ ), önlisans ( $\bar{X}=3,06, \pm 1,19$ ) ve lisans mezunu ( $\bar{X}=2,95, \pm 1,20$ ) işgörelere oranla daha fazla dönüştürücü liderlik algısına sahiptir. Yine aynı şekilde ortaokul ( $\bar{X}=3,85, \pm ,66$ ) ve lise mezunu ( $\bar{X}=3,71, \pm ,82$ ) işgörenlerin önlisans ( $\bar{X}=3,06, \pm 1,19$ ) ve lisans mezunu ( $\bar{X}=2,95, \pm 1,20$ ) işgörelere oranla daha fazla dönüştürücü liderlik algısına sahip olduğu söylenebilir.

Çoklu karşılaştırma tablosu sonuçlarına örgütsel destek açısından bakıldığında; ilkokul ve ortaokul gruplarının önlisans ve lisans grupları ile aralarında istatistiksel

açından anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Lise grubunun ise sadece lisans ile arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Oranlar incelendiğinde ilkokul ( $\bar{X}=4,00, \pm ,82$ ) ve ortaokul mezunu ( $\bar{X}=3,86, \pm ,62$ ) işgörenlerin, önlisans ( $\bar{X}=3,46, \pm 1,03$ ) ve lisans mezunu ( $\bar{X}=3,30, \pm ,92$ ) işgörelere oranla daha fazla örgütsel destek algısına sahip olduğu görülmektedir. Benzer şekilde lise mezunu ( $\bar{X}=3,69, \pm ,80$ ) işgörenlerin, lisans mezunu ( $\bar{X}=3,30, \pm ,92$ ) işgörelere oranla örgütsel desteği daha fazla algıladıklarını söyleyebiliriz.

Örgütsel güven değişkeni açısından çoklu değişken tablosu incelendiğinde; ilkokul ve ortaokul gruplarının önlisans ve lisans grupları ile aralarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Lise grubunun ise sadece önlisans ile arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Tabloya baktığımızda ilkokul ( $\bar{X}=4,05, \pm ,73$ ) ve ortaokul mezunu ( $\bar{X}=3,94, \pm ,61$ ) işgörenlerin, önlisans ( $\bar{X}=3,47, \pm ,99$ ) ve lisans mezunu ( $\bar{X}=3,47, \pm 1,06$ ) işgörelere oranla daha fazla örgütsel güven algısına sahip olduğu görülmektedir. Benzer şekilde lise mezunu ( $\bar{X}=3,80, \pm ,76$ ) işgörenlerin, önlisans mezunu ( $\bar{X}=3,47, \pm ,99$ ) işgörelere oranla örgütsel güveni daha fazla algıladıkları görülmektedir.

Son olarak örgütsel bağlılık değişkeni açısından çoklu karşılaştırma tablosu sonuçlarına bakıldığında; ilkokul, ortaokul ve lise gruplarının önlisans ve lisans grupları ile aralarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Buna göre ilkokul mezunu işgörenlerin ( $\bar{X}=4,07, \pm ,81$ ), önlisans ( $\bar{X}=3,43, \pm 1,02$ ) ve lisans mezunu ( $\bar{X}=3,18, \pm 1,15$ ) işgörelere oranla daha fazla örgütsel bağlılık algısına sahiptir. Yine aynı şekilde ortaokul ( $\bar{X}=3,87, \pm ,68$ ) ve lise mezunu ( $\bar{X}=3,79, \pm ,82$ ) işgörelere, önlisans ( $\bar{X}=3,43, \pm 1,02$ ) ve lisans mezunu ( $\bar{X}=3,18, \pm 1,15$ ) işgörelere oranla örgütlerine daha fazla bağlıdır.

#### **2.8.4. Medeni Durum Değişkeni Açısından Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Destek, Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti**

Tablo 2.42.'den deizlenebileceği gibi, medeni durum değişkeni açısından işgörenlerin dönüştürücü liderlik, örgütsel destek, örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetlerinin değerlendirmelerine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları

verilmiştir. Tablomuzaya göre tüm faktörler açısından işgörenlerin algılamaları arasındaki farkın %95 önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir.

Fark anlamlı olduğundan değişkenlere ilişkin grup ortalamaları incelenmiştir. Evli işgörenlerin bekârlara oranla dönüştürücü liderlik ve örgütsel destek algılarının daha yüksek, örgütsel güven ve bağlılıklarının daha fazla buna karşın işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğu görülmüştür.

**Tablo 2.42.** Medeni Durum Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

<i>Faktör</i>		<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Stand. Sapma</i>	<i>F</i>	<i>Önem Düz.</i>
Dönüştürücü L.	Bekâr	95	3,35	1,128	6,141	,014
	Evli	134	3,68	,867		
Örgütsel Destek	Bekâr	95	3,52	,981	4,699	,031
	Evli	134	3,77	,745		
Örgütsel Güven	Bekâr	95	3,61	1,004	4,159	,043
	Evli	134	3,84	,695		
Örgütsel Bağlılık	Bekâr	95	3,49	1,037	7,521	,007
	Evli	134	3,83	,798		
İşten Ayrılma N.	Bekâr	95	2,55	1,047	6,432	,012
	Evli	134	2,22	,910		

\*p<0,05

### 2.8.5. Çalışma süresi değişkeni Açısından Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Destek, Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti

Çalışma süresi değişkeni açısından dönüştürücü liderlik, örgütsel destek, örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti faktörlerinin ortalamaları arasındaki fark incelendiğinde, tüm değişkenler açısından farkın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür.

**Tablo 2.43.** Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

<i>Faktör</i>		<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Stand. Sapma</i>	<i>F</i>	<i>Önem Düz.</i>
Dönüştürücü L.	1-5	97	3,45	1,101	4,442	,005
	6-10	62	3,36	1,110		
	11-15	46	3,73	,566		
	16-20	24	4,04	,898		
Örgütsel Destek	1-5	97	3,47	1,010	7,598	,000
	6-10	62	3,77	,841		
	11-15	46	3,93	,518		
	16-20	24	3,67	,948		
Örgütsel Güven	1-5	97	3,64	1,081	4,996	,002
	6-10	62	3,65	,859		
	11-15	46	3,99	,500		
	16-20	24	4,00	,782		
Örgütsel Bağlılık	1-5	97	3,54	1,141	7,934	,000
	6-10	62	3,63	,888		
	11-15	46	3,83	,543		
	16-20	24	4,14	,958		
İşten Ayrılma N.	1-5	97	2,61	1,060	5,562	,001
	6-10	62	2,32	,922		
	11-15	46	1,98	,895		
	16-20	24	2,12	1,012		

\*p&lt;0,05

Çalışma süresi değişkeni açısından faktörlere ilişkin ortalamalar arasındaki fark anlamlı sonuç verdiğinden, bu değişkeni oluşturan gruplar açısından faktör ortalamaları incelenmiş, farkın hangi gruptan kaynaklandığını test etmek için LSD testinden yararlanılmıştır.

**Tablo 2.44.** İşgörenlerin Çalışma Sürelerine Göre Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Destek, Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Algılarına Ait Çoklu Karşılaştırılma Sonuçları

Post Hoc (Tukey Testi)				
		Karşılaştırma	Ortalama Arası Fark	Anlamlılık
Dönüştürücü Liderlik	1-5	6-10	,093	,559
		11-15	-,273	,120
		<b>16-20</b>	<b>-,588</b>	<b>,009*</b>
	6-10	11-15	-,366	,056
		<b>16-20</b>	<b>-,681</b>	<b>,004*</b>
		11-15	16-20	-,314
Örgütsel Destek	1-5	<b>6-10</b>	<b>-,302</b>	<b>,028*</b>
		<b>11-15</b>	<b>-,458</b>	<b>,003*</b>
		16-20	-,198	,303
	6-10	11-15	-,155	,344
		16-20	,104	,609
		11-15	16-20	,259
Örgütsel Güven	1-5	6-10	-,018	,892
		<b>11-15</b>	<b>-,350</b>	<b>,020*</b>
		16-20	-,359	,060
	6-10	<b>11-15</b>	<b>-,331</b>	<b>,042*</b>
		16-20	-,341	,090
		11-15	16-20	-,009
Örgütsel Bağlılık	1-5	6-10	-,089	,544
		11-15	-,286	,078
		<b>16-20</b>	<b>-,598</b>	<b>,004*</b>
	6-10	11-15	-,197	,264
		<b>16-20</b>	<b>-,508</b>	<b>,020*</b>
		11-15	16-20	-,311
İşten Ayrılma Niyeti	1-5	6-10	,290	,062
		<b>11-15</b>	<b>,629</b>	<b>,000*</b>
		<b>16-20</b>	<b>,488</b>	<b>,026*</b>
	6-10	11-15	,338	,070
		16-20	,197	,391
		11-15	16-20	-,141



Dönüştürücü liderlik değişkeni açısından çoklu karşılaştırma sonuçları incelendiğinde; 1-5 yıl arası çalışma süresi ile 6-10 yıl arası çalışma süresinin 16-20 yıl arası çalışma süresi ile arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark olduğu görülmüştür. Buna göre, 1-5 yıl ( $\bar{X}=3,45, \pm 1,10$ ) arası çalışan işgörenler ile 6-10 yıl ( $\bar{X}=3,36, \pm 1,11$ ) arası çalışan işgörenlerin, 16-20 yıl ( $\bar{X}=4,04, \pm ,89$ ) arası çalışan işgörelere oranla daha düşük dönüştürücü liderlik algısına sahip olduğu ifade edilebilir.

Çoklu karşılaştırma tablosu örgütsel destek değişkeni açısından incelendiğinde ise, 1-5 yıl arası çalışma süresinin 6-10 ve 11-15 yıl arası çalışma süresi arasındaki farkın istatistikî açıdan anlamlı olduğu görülmektedir. Örgüt içerisinde 1-5 yıl ( $\bar{X}=3,47, \pm 1,01$ ) arası çalışan işgörenlerin, 6-10 yıl ( $\bar{X}=3,77, \pm ,84$ ) ve 11-15 yıl ( $\bar{X}=3,93, \pm ,51$ ) arası çalışan işgörelere oranla örgütsel desteği daha düşük algıladıkları görülmektedir.

Tablo örgütsel güven değişkeni açısından değerlendirildiğinde; 1-5 yıl ile 6-10 yıl arası çalışma süresinin 11-15 yıl çalışma süresi ile anlamlı farklılığa sahip olduğu görülmektedir. Tablo incelendiğinde 1-5 yıl ( $\bar{X}=3,64, \pm 1,01$ ) ile 6-10 yıl ( $\bar{X}=3,65, \pm ,85$ ) arası çalışma süresine sahip olan işgörenlerin, örgütsel güveni algılama düzeyleri 11-15 yıl ( $\bar{X}=3,99, \pm ,50$ ) arası çalışma süresine sahip olan işgörelere oranla daha düşük olduğu söylenebilir.

Örgütsel bağlılık değişkeni açısından tablo değerlendirildiğinde; 1-5 yıl ile 6-10 yıl arası çalışma süresinin 16-20 yıl çalışma süresi ile anlamlı farklılığa sahip olduğu görülmektedir. Tablo incelendiğinde 1-5 yıl ( $\bar{X}=3,54, \pm 1,14$ ) ile 6-10 yıl ( $\bar{X}=3,63, \pm ,88$ ) arası çalışma süresine sahip olan işgörenlerin örgütsel bağlılıkları 16-20 yıl ( $\bar{X}=4,14, \pm ,95$ ) arası çalışma süresine sahip olan işgörelere oranla daha düşük olduğu söylenebilir.

Son olarak tablomuz işten ayrılma değişkeni açısından incelendiğinde sadece 1-5 yıl arası çalışma süresinin 11-15 ve 16-20 yıl arası çalışma süresi ile anlamlı farklılığa sahip olduğu söylenilebilir. Buna göre örgüt içerisinde 1-5 yıl ( $\bar{X}=2,61, \pm 1,06$ ) arası çalışan işgörenlerin, 11-15 yıl ( $\bar{X}=1,98, \pm ,89$ ) ve 16-20 yıl ( $\bar{X}=2,12, \pm 1,01$ ) arası çalışan işgörelere göre işten ayrılma niyetlerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

## SONUÇ

Dönüştürücü liderlik ve örgütsel desteğin işgörenlerin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisini ve bu etki üzerinde örgütsel güvenin aracı rolünü ortaya çıkarmak amacıyla yapılan bu çalışmada, belirlenen amaç ve buna bağlı olarak oluşturulan hedefler doğrultusunda öncelikle dönüştürücü liderlik, örgütsel destek, örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile ilgili kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Çalışmanın son bölümünde ise Erzurum Turizm İl Müdürlüğü bünyesinde bulunan otellerde 229 işgören üzerinde anket çalışması yapılarak, elde edilen veriler değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

Kavramsal çerçevenin ilk kısmında dönüştürücü liderliğe ilişkin tanımlar incelenmiş, dönüştürücü liderliğin temel faktörleri ve özellikleri üzerinde durulmuş, dönüştürücü liderlik teorileri açıklanarak, başarılı olma evreleri ele alınmıştır. Bu kısımda ulaşılan sonuçlar şu şekilde özetlenebilir: 2000’li yıllardan itibaren örgütler açısından değişim çok hızlı bir şekilde gerçekleşmektedir. Bu değişimi sağlamada geleneksel liderlik anlayışlarının yetersiz olduğu görülmektedir. Bundan dolayı değişimi ve yeniliği öncelikli hale getiren, izleyicilerini örgütsel amaçlar için harekete geçiren, vizyon oluşturup onu paylaşabilen, birçok özelliği ile işgörenlerine rol model olmayı hedefleyen ve onları eleştirel ve yaratıcı düşünmeye yönlendiren liderlik anlayışına ihtiyaç vardır. Bu liderlik anlayışı ise dönüştürücü liderlik olarak adlandırılmaktadır. Bu liderlik tarzının temel özelliklerini, ortak vizyon oluşturma ve paylaşma, takipçilerini güçlendirme, değişimin temsilcileri olma, zihinsel uyarım ve yaratıcı düşünceyi geliştirme, etkili iletişim ve yüksek motivasyon becerisi, esnek yönetim ve güvenilirlik olarak sıralayabiliriz.

Örgütsel ortamın dinamizmi ve karmaşıklığı düşünüldüğünde, sadece dönüştürücü liderlik davranışlarının sergilenmesi örgütsel amaçlara ulaşılması için yeterli değildir. Dolayısı ile örgütlerin bu liderlik tarzı yanında başka değişkenlere de ihtiyaçları vardır. Bu noktada dönüştürücü liderlik davranışları ile bütünleşen örgütsel destek faktörü bu karmaşık yapının içerisinde başarıya açılan kapının anahtarı olabilir. Örgütsel destek, örgütün işgörenlerine değer vererek onların ihtiyaçlarını kendi ihtiyacı olarak görüp karşılaması, işgörenlerine saygı duyması ve onların katkılarına kayıtsız kalmayarak örgüt tarafından işgörenin desteklendiği algısının oluşturulmasıdır. Bu algı örgüt

içerisinde işgöreni güvende hissettirecek, saygı görüp kendini değerli hisseden işgören örgütün amaçları doğrultusunda daha fazla çaba ortaya koyacaktır. Örgüt içerisinde sağlanan örgütsel destek algısı sonuç olarak örgütsel bağlılık, performans artışı, iş tatmini gibi olumlu sonuçlar doğurarak, işten ayrılma niyeti ve stres gibi olumsuz sonuçların önüne geçecektir.

Örgüt içerisinde amaçlara ulaşılabilmesi için önemli bir kavram olan örgütsel güven faktörü de kavramsal çerçevede açıklanmaya çalışılan bir diğer değişkendir. Bireyler arasındaki ilişkilerin sağlam bir şekilde oluşmasında temel bir yapı taşı olan güven, dürüstlük ve doğruluğa dayalı bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu doğruluk ve dürüstlüğün örgüt tarafından işgörene yansıtılması ve verilen taahhütlerin yerine getirileceği konusunda işgörende oluşan inanç örgütsel güven kavramını ortaya çıkarmaktadır. Sağlanan örgütsel güvenin örgütler açısından birçok olumlu çıktısı vardır. Bunlar; örgütsel bağlılık, uzun vadeli kararlılık, verimlilik, moral ve motivasyon, yenilik, iş tatmini v.s. Bunların yanı sıra işgücü devri ve devamsızlık, stres, çatışma ve işten ayrılma gibi birçok olumsuz davranış ve düşüncenin de önüne geçmektedir.

Kavramsal çerçevenin dördüncü kısımda ise örgütsel bağlılık ele alınmıştır. Öncelikle örgütsel bağlılık tanımlanarak benzerlerinden farkı ortaya konmuştur. Daha sonra araştırmacılar tarafından yapılan örgütsel bağlılık sınıflandırmaları, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılığın unsurları incelenmiştir. İşgörenlerin örgütte kalma, örgütün amaçlarına inanma ve bu amaçlara ulaşılmasını sağlamak için yüksek düzeyde çaba harcama isteğini ortaya koyan örgütsel bağlılık, işletmelerin hedeflere ulaşabilmeleri için gerekli en önemli unsurlardan birisidir. Kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörlerden etkilenen örgütsel bağlılık, yukarıda açıkladığımız diğer üç kavramın sonuçları içerisinde yer almaktadır. Örgütte sağlanan bağlılık işten ayrılma niyeti, stres, devamsızlık gibi örgüt açısından istenmeyen davranışların önüne geçerek işgörenin daha fazla tatmin olmasını ve işin amaçlarına kendisini adanmasını sağlar.

Çalışmamızda ele alınan son değişken ise işten ayrılma niyetidir. İnsan kaynağının değerinin her geçen gün arttığı çağımızda, örgütler açısından yıkıcı olan bu kavramın önüne geçilmesi son derece önemli ve gereklidir. İşgörenlerin örgütlerini bilinçli olarak terk etme ve başka işlerde çalışma düşüncesi olarak tanımlanan işten ayrılma niyeti, yapılan birçok araştırmada dönüştürücü liderliğin, örgütsel desteğin, örgütsel güvenin ve örgütsel bağlılığın bir sonucu olarak görülmektedir.

Çalışmanın son bölümünde 229 işgören üzerinde yapılan anket çalışmasından elde edilen sonuçlar ise aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Araştırmamızda cevap aranan sorulardan birincisi yöneticilerin ne ölçüde dönüştürücü liderlik davranışlarını sergilediklerini ortaya koymaktır. Bu soruya cevap vermek amacı ile dönüştürücü liderlik ölçeğindeki ifadelerle ilişkin ortalamalar ve frekans dağılımları incelenmiştir. Dönüştürücü liderliği ölçen 7 ifadenin genel ortalaması 3,55'tir. İfadelere verilen cevapların %62,53'ü "kesinlikle katılıyorum" ve "katılıyorum" seçeneğinde toplanmış iken, %19,58'i "kesinlikle katılmıyorum" ve "katılmıyorum" seçeneklerinde toplandığı görülmüştür. Bu sonuç doğrultusunda araştırma örneğini oluşturan kurumdaki yöneticilerin çok yüksek olmasa da dönüştürücü liderlik davranışları sergiledikleri, başka bir ifadeyle yöneticilerin vizyon oluşturma, ilham verme, saygı duyma, övgü, yardım gibi davranışları örgüt içerisinde gösterdikleri söylenebilir. Bununla birlikte günümüz örgütleri açısından dönüştürücü liderlik davranışlarının önemi ve işgörenlerin özellikleri göz önüne alındığında araştırmamızdaki yöneticilerin sergiledikleri dönüştürücü liderlik davranışlarının yeterli olmadığı söylenebilir. Çünkü işgörenlerin yaklaşık %38'i yöneticilerinin dönüştürücü liderlik davranışı gösterdikleri konusunda kararsız veya olumsuz düşünceye sahiptir. Bu nedenle yöneticiler vizyon oluşturma, ilham verme, rol modeli olma, işgörenleri eleştirel düşünceye yönlendirme gibi davranışları daha çok sergileyerek örgütlerinin etkinliğine ve etkenliğine katkıda bulunmalıdırlar.

Araştırmamızda cevap aranacak diğer bir soru işgörenlerin algıladığı örgütsel desteği ortaya koymaktır. Bu soruya cevap vermek için örgütsel destek algısına ilişkin 10 ifadenin ortalamaları ve frekans dağılımları incelenmiştir. Çalışmaya katılan işgörenlerin örgütsel destek algısı ile ilgili ifadeleri değerlendirmeleri incelendiğinde tercih edilen seçeneklerin %68,56'sı "kesinlikle katılıyorum" ve "katılıyorum" şeklinde, %16,67'si ise "kesinlikle katılmıyorum" ve "katılmıyorum" şeklindedir. Örgütsel destek algısına ilişkin 10 ifadenin genel ortalaması ise 3,67'dir. Bu 3,67'lik oran bize araştırmamıza katılan örgütlerdeki işgörenlerin yüksek sayılabilecek düzeyde örgütsel destek algıladıkları sonucunu vermektedir. Bu doğrultuda araştırma gurubumuz içerisindeki örgütlerin ve örgüt yöneticilerinin işgörenlerine ortaya çıkan sorunlar karşısında yardımcı olduğunu, onlara destek vererek yaptıkları işler ile gurur duyup onları takdir ettiğini ve işgörenleri için endişelendiğini söyleyebiliriz. Yine bu

örgütlerde örgütün desteğini hisseden işgörenin örgütünün kendisi için endişelendiğini ve değer yargılarına saygı duyulup dikkate alındığını algıladığı sonucuna varılabilir. Bununla birlikte işgörenlerin yaklaşık %31'inin destek algısı konusunda kararsız kalmaları veya olumsuz düşünceye sahip olmaları yöneticilerin işgörelere verdikleri desteği daha da artırmaları gerektiğini ortaya koymaktadır.

Araştırmamızdaki üçüncü soru işgörenlerin örgütlerine duydukları güven düzeyini belirlemeye yöneliktir. Bu soruya cevap verebilmek için örgüte olan güveni ölçen 7 ifadenin ortalaması ve frekans dağılımı incelenmiştir. Örgüte olan güvene ilişkin 7 ifadenin genel ortalamasının 3,75 olduğu görülmüştür. Seçeneklerin %67,98'i "kesinlikle katılıyorum" ve "katılıyorum" seçeneklerinde toplanırken, %12,34'ü "kesinlikle katılmıyorum" ve "katılmıyorum" seçeneklerinde toplanmıştır. Bu sonuç bize araştırmamıza katılan örgütlerdeki işgörenlerin örgütlerine karşı önemli ölçüde güven algısı içerisinde olduğunu göstermektedir. Bu örgütlerde işgören kendisi için önemli olan işlerde yöneticisine ve örgütüne karşı güven duyar. Aynı zamanda işgörenler tarafından güvenin algılandığı bu örgütlerde, işgörenlerin ve yöneticilerin birbirlerine olan güveni ve itimatları yüksektir. Örgütte adaletli dağılımların yapıldığına dair inanç fazladır. Bununla birlikte işgörenlerin yaklaşık %32'si örgütsel güven konusunda kararsız kalmakta veya olumsuz düşünmektedir. İş ortamında yöneticiye ve iş arkadaşlarına olan güven düzeyindeki düşüklüğü örgütün amaçlarına ulaşamaması bakımından önemi göz önünde bulundurulduğunda, araştırmamızdaki örgütlerdeki güven düzeyini artırmaya yönelik davranış ve politikaların artırılması gereği yadsınamaz bir gerçek olarak ortaya çıkar.

Araştırmamızda cevabı aranacak dördüncü soru; işgörenlerin örgüte olan bağlılık düzeylerini belirlemeye yöneliktir. Örgütsel bağlılığa ilişkin 8 ifadenin ortalamaları ve frekans dağılımları değerlendirilmiştir. Örgütsel bağlılığı ölçen ifadelerin genel ortalamasının 3,69 olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tercih edilen seçeneklerden %66,80'i "kesinlikle katılıyorum" ve "katılıyorum" şeklinde cevaplanırken, %15,99'u "kesinlikle katılmıyorum" ve "katılmıyorum" şeklinde cevaplanmıştır. Bu sonuç araştırmamıza katılan örgütlerdeki işgörenlerin örgütlerine karşı bağlılık içerisinde olduğunu göstermektedir. Böyle örgütlerde işgörenler kendilerini kurumun bir parçası olarak görmektedir ve işgörenler ile örgütün değer yargıları birbirine yakındır. Sonuç olarak örgütsel bağlılığın sağlandığı örgüt ortamı işgörenlerin performansının artmasını

sağlayarak verimliliği olumlu olarak etkileyebilir ve bağlılığın böylesine yüksek olduğu örgütlerde işgörenler çalışmaktan son derece memnundurlar. Bununla birlikte güven değişkeninde olduğu gibi bağlılık değişkeninde de araştırmaya katılan işgörenlerin yaklaşık %34'ü kararsız kalmış veya olumsuz görüş bildirmiştir. Örgüte olan bağlılığın, örgütsel bütünleşme, örgütü sahiplenme ve örgütsel başarı için daha fazla çaba harcama yönündeki davranışlar açısından önemi göz önünde bulundurulduğunda kararsız veya olumsuz görüş bildirenlerin oranı örgütsel bağlılığın daha da artırılması gerektiğini göstermektedir.

Araştırmamızda cevabı aranacak beşinci soru ise işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin ne düzeyde olduğunu belirlemektir. Bu soruya cevap vermek için ilgili 4 ifadenin ortalama ve frekans dağılımları incelenmiştir. Bu 4 ifadeye ilişkin seçeneklerin %18,55'i "kesinlikle katılıyorum" ve "katılıyorum" seçeneklerinde toplanırken, %60,37'si "kesinlikle katılmıyorum" ve "katılmıyorum" seçeneklerinde toplanmıştır. İşten ayrılma niyetine ilişkin 4 ifadenin genel ortalaması ise 2,35' tir. Bu sonuç bize işgörenlerin düşük oranda işten ayrılma niyetine sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Tercih edilen seçeneklerin önemli bir kısmı işgörenlerin işten ayrılma niyetinde olmadıklarını ortaya koysa bile yaklaşık %40'ı işgörenlerin işten ayrılma niyeti konusunda kararsız veya olumlu düşünceye sahip olduğunu göstermektedir. İşten ayrılma niyetinin örgütsel bağlılık, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi örgüt açısında olumlu durumları azaltıcı yönde etkisi göz önüne alındığında, bu %40'lık tercih örgüt açısından olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabilecektir. Bu nedenle yöneticiler işgörenlerin işten ayrılma niyetini azaltacak önlemler almalıdırlar.

Araştırmamızda 6., 7., 8., 9., 10., 11., 12. sorulara cevap vermek ve ilgili hipotezleri test etmek için korelasyon ve yapısal denklik modeli analizinden yararlanılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda; dönüştürücü liderlik ile örgütsel destek, örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında %99 önem düzeyinde güçlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuç dönüştürücü liderlik davranışlarının örgütsel desteği, örgütsel güveni ve örgütsel bağlılığı artırdığını gösterir. Yine analiz sonucundan elde edilen veriler dönüştürücü liderlik davranışının sergilendiği örgütlerde işten ayrılma niyetinin azalacağını ortaya koymaktadır.

Değişkenler arasındaki ilişkiler örgütsel destek açısından incelendiğinde; örgütsel

destek ile dönüştürücü liderlik, örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile arasında %99 önem düzeyinde güçlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu veriler genel anlamda örgütsel desteğin örgütsel güveni ve örgütsel bağlılığı artırdığını, işten ayrılma niyetini ise azalttığını göstermektedir. Başka bir ifade ile örgüt içerisinde işgörelere destek verilmesi ve bu desteğin işgörelere tarafından hissedilir düzeye gelmesi örgütte bağlılığı sağlayıp, güven duygusunu artırırken örgüt için olumsuz bir düşünce olan işten ayrılma niyetini de azaltacağını gösterir.

Araştırmamızın bir diğer değişkeni olan örgütsel güvenin diğer değişkenlerle ilişkisine baktığımızda; örgütsel güven de dönüştürücü liderlik, örgütsel destek, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile %99 önem düzeyinde güçlü ve anlamlı bir ilişki içerisindedir. Bu sonuçlar ışığında, işgörelere örgütlerine olan güvenleri arttıkça, bağlılıkları da artacak, örgüte daha fazla tutunacak ve işten ayrılma niyetlerinde azalma meydana gelecektir.

Son değişkenimiz olan işten ayrılma niyetinin diğer değişkenlerle ilişkisine baktığımızda işten ayrılma niyetinin dönüştürücü liderlik, örgütsel destek ve örgütsel güven ile %99 önem düzeyinde anlamlı bir ilişkisi olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. İşten ayrılma niyetinin örgütsel bağlılık ile arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. İşten ayrılma niyetinin diğer bütün değişkenlerle olan ilişkisinin yönü negatiftir.

Sonuçlar genel olarak değerlendirildiği takdirde, dönüştürücü liderlik ve örgütsel desteğin, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ile arasında pozitif yönlü, anlamlı ve güçlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu iki faktörün işten ayrılma niyeti ile arasında ise anlamlı bir ilişki vardır, fakat bu ilişki negatif yönlüdür. Örgütsel güvenin de örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile arasında anlamlı bir ilişki vardır. Ancak örgütsel güvenin örgütsel bağlılıkla arasında pozitif yönlü bir ilişki var iken, işten ayrılma niyeti ile arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında ise negatif yönlü bir ilişki mevcuttur.

Araştırmamızdaki değişkenlerin istatistiksel açıdan anlamlı ilişkilere sahip olup olmadıklarının ortaya konulması için yapısal denklik modellemesi testinden yararlanılmıştır. Bu amaçla daha önce belirlenen araştırmanın yapısal modeli AMOS programı yardımıyla analize tabi tutulmuştur. Araştırmanın temel modelinde dönüştürücü liderlik ve örgütsel destek algısı dışsal değişken, güven, örgütsel bağlılık

ve işten ayrılma niyeti şeklindeki örtük değişkenler ise içsel değişken olarak ele alınmıştır. Temel modelde örgütsel güven, daha sonraki aşamalarda ise örgütsel bağlılık modele aracı değişkenler olarak eklenmiştir.

Genel olarak model kapsamında, yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarının işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını anlamlı şekilde etkilediği görülmüştür. Yani örgüt içerisinde sergilenen dönüştürücü liderlik davranışlarının artması işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını artırmaktadır. Bununla birlikte dönüştürücü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye diğer değişkenler göz ardı edilerek bakıldığında, dönüştürücü liderlik algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin çok daha anlamlı olduğu görülmüştür. Bu durum, örgütsel bağlılık üzerinde güven ve örgütsel destek algısı gibi değişkenlerinde son derece önemli olduğunu göstermektedir. Hem diğer değişkenlerle birlikte hem de diğer değişkenler olmaksızın doğrudan dönüştürücü liderlik davranışının örgütsel bağlılık üzerine etkisi olduğu göz önünde bulundurulduğunda yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışları sergileyerek işgörenlerin bağlılıklarını önemli ölçüde artırabileceği sonucuna ulaşılabilir.

Dönüştürücü liderlik ile güven arasındaki ilişkiye baktığımızda; dönüştürücü liderlik algısının güven üzerine doğrudan olumlu ve anlamlı etkisi vardır ( $r=,353$  ve  $p=000$ ). Modeldeki diğer değişkenler göz ardı edildiğinde bu etki çok daha güçlüdür. Bu durum, dönüştürücü liderlik ile birlikte örgütsel destek ve güven gibi değişkenlerinde güven üzerinde son derece önemli olduğunu göstermektedir. Dönüştürücü liderlik davranışlarının örgütsel güven üzerine hem tek başına hem de diğer değişkenlerle birlikte önemli bir etkisinin olması, yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışları sergileyerek işgörenlerin örgüte olan güvenlerini önemli ölçüde artırabilecekleri sonucunu doğurmaktadır. Bu nedenle; yöneticiler vizyon aşılama, ilham verme, rol modeli olma ve entelektüel teşvik gibi davranışlara çok daha fazla önem vererek işgörenlerin örgüte olan güvenlerini artırmalıdır.

Çalışmamızda örgütsel destek, güven ve örgütsel bağlılık gibi değişkenlerin yer aldığı bir durumda dönüştürücü liderlik algısının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Bununla birlikte diğer değişkenler göz ardı edildiğinde dönüştürücü liderlik algısı işten ayrılma niyetini olumsuz ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Bu durum örgütsel destek algısı, güven ve bağlılık gibi



değişkenlerin işten ayrılma niyeti üzerine önemli bir etkisinin olduğunu başka bir ifade ile dönüştürücü liderliğin güven oluşturarak işten ayrılma niyetini azalttığını, destek algısı olduğu durumlarda destek algısının işten ayrılma niyeti üzerinden dönüştürücü liderlikten daha da önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Dönüştürücü liderliğin tek başına ve doğrudan işten ayrılma niyetini azaltması ve güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel destek algısı ile ilişkisi göz önünde bulundurulduğunda yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışı sergileyerek işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini önemli ölçüde azaltabilecekleri söylenebilir. Bu sonuçta dönüştürücü liderlik davranışlarının örgüt açısından önemini birkez daha ortaya koymaktadır.

Örgütsel destek algısının örgütsel bağlılık üzerine etkisi incelendiğinde etkinin ilgili istatistiksel önem düzeylerinde anlamsız olduğu görülmüştür ( $,069$  ve  $p=,535$ ). Bu durum dönüştürücü liderlik, güven algısı gibi değişkenlerin yer aldığı bir durumda örgütsel destek algısının örgütsel bağlılığı etkilemediğini ortaya koymaktadır. Örgütsel destek tek başına incelendiğinde ya da dönüştürücü liderlik algısı ile birlikte değerlendirildiğinde örgütsel bağlılık üzerine anlamlı ve olumlu etkisi olmasına rağmen güven aracı değişkeni ile değerlendirildiği takdirde anlamlı etki ortadan kalkmaktadır. Bu durum güven olduğu durumlarda örgütsel destek algısını bağlılık üzerine etkisinin daha önemli olduğunu başka bir ifade ile örgütsel destek algısının güven üzerinden örgütsel bağlılığı etkilediğini, yine güven ve dönüştürücü liderlik davranışlarının örgütsel destek algısına göre bağlılık üzerinde daha fazla etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Yöneticiler sadece destek vererek değil güven ortamı yaratarak işgörelere verdikleri desteği perçinlemeli ve böylece işgörelere bağlılıklarını artırmaya çalışmalıdırlar.

Örgütsel desteğin örgütsel güven üzerine doğrudan olumlu ve anlamlı etkisi vardır ( $,512$  ve  $p=000$ ). Başka bir ifade ile işgörelere örgütlerinden destek algıları örgütlerine olan güveni anlamlı ve önemli bir şekilde etkilemektedir. Modeldeki diğer değişkenler çıkarıldığında destek algısının örgütsel güven üzerine etkisi çok daha fazla artmaktadır. Bu durum örgütsel destek algısının hem tek başına ve doğrudan hem de diğer değişkenlerle birlikte örgütsel güveni belirleyen önemli bir değişken olduğunu ortaya koymaktadır. Bir önceki paragraftaki sonuçlarla birlikte bu sonuçta dikkate alındığında, işgörelere destek vermenin ve onların bu desteği algılamalarını sağlamanın önemi birkez daha ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti üzerine olan etkisine baktığımızda ise, örgütsel destek algıları %95 ve %99 önem düzeylerinde işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir (-,265 ve  $p=,098$ ). Örgütsel destek algısı tek başına ve dönüştürücü liderlik davranışları ile birlikte işten ayrılma niyetini azaltsa bile dönüştürücü liderlik davranışı, örgütsel bağlılık ve güven gibi değişkenler göz önüne alınarak değerlendirildiğinde %99 ve %95 önem düzeylerinde etki görülmemektedir. Bu sonuç örgütsel destek algısının diğer değişkenler olduğu durumda işten ayrılma niyetini önemli bir ölçüde etkilemediğini diğer bir ifade ile güven ve bağlılık sağlanmadan örgütsel destek algısının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını göstermektedir. Yöneticiler, destek sağlayarak işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini azaltabilmek için öncelikle güven ve bağlılık sağlamalıdır.

İlişki örgütsel güven açısından değerlendirildiğinde örgütsel güven algısının örgütsel bağlılık üzerine doğrudan olumlu ve anlamlı etkisinin olduğu ifade edilebilir (,525 ve  $p=000$ ). Başka bir ifade ile işgörenlerin örgütlerine karşı geliştirmiş oldukları güven algıları örgütlerine olan bağlılıklarını anlamlı ve önemli bir şekilde etkilemektedir. Diğer değişkenler modelden çıkarıldığında örgüte olan güvenin bağlılık üzerine etkisinin çok daha güçlü olduğu görülmüştür. Güvenin bağlılık üzerine hem tek başına hem de diğer değişkenlerle birlikte anlamlı ve önemli etkisinin olması örgütsel bağlılığı sağlama açısından güven değişkeninin son derece önemli bir değişken olduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle çalışmamızın kuramsal kısmında belirtilen önlemler dikkate alınarak yöneticiler örgütsel güveni artırıcı davranışları sergilemelidirler.

Güven algısının işten ayrılma niyeti üzerine etkisinin anlamsız olduğu görülmüştür (-,152 ve  $p=,331$ ). Güven algısının işten ayrılma niyeti üzerine etkisi olumsuz olsa bile bu etki ele alınan güven sınırları içerisinde anlamlı bulunmamıştır. Örgütsel bağlılık gibi aracı bir değişkenin bulunduğu durumda işgörenlerin güven algısı işten ayrılma niyetlerini anlamlı sayılabilecek bir ölçütte etkilememektedir. Bununla birlikte modeldeki diğer değişkenler çıkarıldığında güvenin işten ayrılma niyeti üzerine olumsuz ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Başka bir ifade ile örgütsel bağlılık aracı değişkeni olmadan güven işten ayrılma niyetini azaltmaktadır. Örgütsel güven algısı örgütsel bağlılık aracı değişkeni olmadan işten ayrılma niyetini azaltsa bile dönüştürücü liderlik, örgütsel destek algısı gibi bağımsız değişkenler ve örgütsel

bağlılık gibi aracı değişken ile değerlendirilmeye alındığında etki ortadan kalkmaktadır. Bu durum güvenin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde bağlılığı sağlamanın önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Bir anlamda yöneticiler güven ortamı yaratarak öncelikle işgörenlerinin bağlılığını sağlamalıdır.

Örgütsel bağlılığın işgörenlerin işten ayrılma niyetleri üzerine etkisi ilgili istatistiksel önem düzeylerinde anlamlı değildir ( $t=1,21$  ve  $p=,297$ ). Başka bir ifade ile işgörenlerin örgütlerine karşı geliştirmiş oldukları bağlılık, dönüştürücü liderlik ve örgütsel destek gibi bağımsız değişkenlerin ve güven gibi aracı bir değişkenin olduğu durumda işten ayrılma niyetlerini anlamlı sayılabilecek bir ölçütte etkilememektedir. Çalışmamızda diğer değişkenler çıkarılarak sadece örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu etki olumsuz yönlü olup anlamlıdır. Bu durum işten ayrılma niyetini azaltmak için örgütsel bağlılığın bir sonuç olduğunu, diğer değişkenlerin örgütsel bağlılığı artırarak işten ayrılma niyetini azaltacağını ortaya koymaktadır.

Araştırmamızda 13., 14., 15., ve 16. sorulara cevap vermek ve araştırmamıza temel oluşturan diğer hipotezleri test etmek için korelasyon ve yapısal denklik modeli analizinden yararlanılmıştır.

Güven algısı bağlamında dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılığa etkisi incelendiğinde; güven algısı aracı değişken olarak modelden çıkarıldığında dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılığa doğrudan etkisi %99 önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur ( $t=4,11$  ve  $p=0,000$ ). Daha sonra aracı değişken olan örgütsel güven modele eklenerek analiz edildiğinde dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılığa olan etkisi %95 önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur ( $t=2,24$  ve  $p=,025$ ). Değerlere bakıldığında dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık üzerine aracısız doğrudan etkisinin anlamlı olduğunu söyleyebiliriz. Buna karşın aracı değişken olan güven modele eklendiğinde dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık üzerine etkisi azalmıştır. Bu durumu dönüştürücü liderliğin hem doğrudan hem de güven üzerinden örgütsel bağlılığı etkilediği şeklinde de yorumlamak mümkündür. Araştırma da ifade edildiği üzere örgütsel güvenin örgütsel bağlılığa olan etkisi dönüştürücü liderliğe oranla daha fazladır. Örgüt yöneticileri dönüştürücü liderlik davranışı sergilerken örgütsel güven ortamı sağlarsa işgörenlerin örgütsel bağlılığı daha yüksek derecede olacaktır. Aracı değişkenin modele

eklenmesiyle dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılığa etkisinin ortadan kalkmaması veya sadece azalması örgütsel güven algısının dönüştürücü liderlik ve bağlılık arasındaki etkileşimde kısmi bir aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu durum dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılığı hem doğrudan hem de güveni etkileyerek artırdığını, bu bakımdan örgütsel bağlılığı sağlamada son derece önemli bir değişken olduğunu ortaya koymaktadır.

Örgütsel desteğin örgütsel güven bağlamında örgütsel bağlılığa etkisi incelendiğinde; güven algısı aracı değişken olarak modelden çıkarıldığında örgütsel desteğin örgütsel bağlılığa doğrudan etkisi %99 önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur ( $r=,335$  ve  $p=0,002$ ). Daha sonra aracı değişken olan örgütsel güven modele eklenerek analiz edildiğinde örgütsel desteğin örgütsel bağlılığa olan etkisi istatistiksel önem düzeylerinde anlamlı bulunmamıştır ( $r=,069$  ve  $p=,535$ ). Örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerine aracısız doğrudan etkisi anlamlıdır. Buna karşın aracı değişken olan güven modele eklendiğinde örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerine etkisi ortadan kalkmıştır. Aracı değişkenin modele eklenmesiyle örgütsel desteğin örgütsel bağlılığa etkisinin ortadan kalkması örgütsel güven algısının örgütsel destek ve bağlılık arasındaki etkileşimde tam bir aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Böyle bir aracılık rolünün bulunması örgütsel desteği sağlayan örgütlerin, örgütsel güveni de sağlayarak işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını daha yüksek düzeye taşıyabileceklerini göstermektedir.

Dönüştürücü liderlik davranışının işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde güven ve destek algısının etkisi incelendiğinde ise; dönüştürücü liderliğin işten ayrılma niyeti üzerine hem doğrudan hem de aracılı bir etkisinin olmadığı, örgütsel destek algısının ise doğrudan ve aracılı etkisinin olduğu, aracı değişkenle birlikte ise etkinin ortadan kalktığı ve dolaylı etkisinin olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu durum işten ayrılma niyeti üzerinde güvenden ziyade farklı değişkenlerin etkisinin olabileceğini ortaya koymaktadır.

İşgörenlerin dönüştürücü liderlik davranışlarının ve örgütsel destek algılarının işten ayrılma niyetleri üzerine etkisinde bağlılığın aracı rolü incelendiğinde ise bağlılığın, aracı bir değişken olarak etkisinin ilgili istatistiksel önem düzeylerinde anlamsız olduğu görülmüştür. Bu durum dönüştürücü liderlik ve örgütsel destek

algısının, örgütsel bağlılık üzerinden işten ayrılma niyetini etkilemediğini ortaya koymaktadır. Özellikle dönüştürücü liderlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki etkileşimde örgütsel bağlılığın aracılığı bakımından bu durum çok daha belirgindir. Bu nedenle yöneticiler, dönüştürücü liderlik ve örgütsel destek sağlayarak işten ayrılma niyetini azaltma amacı taşırken daha başka değişkenler üzerine odaklanmaktadırlar.

Örgütsel güvenin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde bağlılığın aracı rolü incelendiğinde ise; güvenin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin hem doğrudan hem de dolaylı olarak anlamsız olduğu görülmüştür. Bu durum güven ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracı bir değişken olmadığını ortaya koymaktadır. Başka bir ifade ile güvenden ziyade başka değişkenler işten ayrılma niyeti üzerinde etkilidir.

Temel modelimizde yer alan değişkenlerin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olmaması ve güvenin ve örgütsel bağlılığın aracı değişken olarak işten ayrılma niyetini etkilememesi bizi alternatif bir model üretmeye yöneltmiştir. Bu yeni model de dönüştürücü liderlik ve örgütsel destek algısı dışsal, örgütsel bağlılık ve güven içsel değişken olarak ele alınmış, güvenin aracı rolü incelenmiş ve örgütsel bağlılıkla işten ayrılma niyeti arasındaki etkileşime bakılmıştır.

İkinci modelde dönüştürücü liderlik algısının güven üzerine etkisi anlamlı olduğu görülmüştür. Yine dönüştürücü liderlik örgütsel bağlılığı %95 önem düzeyinde anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Örgütsel destek algısının güven üzerindeki etkisi anlamlı iken, örgütsel bağlılık üzerine etkisi anlamlı görülmemiştir. Modelimizde güven algısının örgütsel bağlılık üzerine etkisi de %99 önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer modelin aksine dönüştürücü liderlik örgütsel destek algısı ve güven değişkenlerinin işten ayrılma niyetleri üzerine etkisinin çıkarıldığı bu model de örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerine etkisi negatif yönlü ve anlamlı çıkmıştır. Bu durum bize örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini azalttığını göstermektedir.

Aracı etkilere bakıldığında dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık üzerine etkisinde güvenin aracı rolü olduğu görülmüştür. Fakat bu aracılık kısmi bir aracılıktır. Örgütsel destek algısının örgütsel bağlılık üzerine etkisinde güvenin aracı rolü ise tam bir aracılık şeklindedir. Yine modelde örgütsel destek algısının ve dönüştürücü liderliğin güveni, güvenin örgütsel bağlılığı, örgütsel bağlılığın ise işten ayrılma niyetini anlamlı

bir şekilde etkilediği görülmüştür. Bu ikinci model, dönüştürücü liderlik ve örgütsel destek algısının örgütsel bağlılığı hem doğrudan hem de güven aracı rolü ile önemli bir şekilde etkilediğini ortaya koymuştur. Bu durum bize, yöneticilerin örgütsel bağlılığı artırmak için dönüştürücü liderlik davranışları ve örgütsel destek ile birlikte örgütsel güveni de sağlamaları gerektiğini göstermektedir.

Sonuçlar kontrol değişkenleri açısından değerlendirildiğinde; cinsiyet değişkeni açısından kadın işgörenlerin dönüştürücü liderlik, örgütsel destek, örgütsel güven ve örgütsel bağlılığı algılama oranı erkek işgörelere göre fazla olduğu görülmektedir. Kadın işgörenlerin işten ayrılma niyetleri ise erkek işgörelere oranla daha düşük çıkmıştır. Bu beklenen bir sonuçtur. Toplumumuzun erkek egemen bir toplum olması, kadın işgörenlerin liderlik davranışlarını daha fazla hissetmelerine neden olabilir. Çağımızda kadınların iş hayatına daha fazla kazandırılmasına yönelik çalışmalar birçok örgüt tarafından yapılmaktadır. Özellikle turizm sektöründe kadının yeri ve önemi göz önüne alındığında kadınlar örgüt içerisinde daha fazla desteklenebilmekte ve onlara daha fazla güven ortamı sağlanabilmektedir. Bunun yanı sıra kadınların duygusal yönlerinin ağır basması, duygusal yapılarının erkeklere oranla daha farklı yapıda olması, onların bu değişkenlere karşı olan algılarını farklılaştırmaktadır. Bu da onların örgütsel bağlılık algılarını erkeklere oranla daha fazla yükseltmektedir. Kadınların örgütsel bağlılıklarının yüksek olması da işten ayrılma niyetlerine negatif etki yapmakta yani bu niyetlerini azaltmaktadır.

Sonuçlar yaş değişkeni açısından değerlendirildiğinde; dönüştürücü liderlik, örgütsel destek, örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti faktörlerinin ortalamaları arasındaki fark, tüm değişkenler açısından istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür. Ortalamalar incelendiğinde 20 yaş ve aşığısının dönüştürücü liderlik, örgütsel destek, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık algısı diğer yaş aralıklarına oranla (21-30, 31-40, 41-50) daha düşük çıkmıştır. Bu yaş aralığının işten ayrılma niyeti ise diğer yaş aralıklarına oranla daha yüksektir. Bir anlamda dönüştürücü liderlik algısı yaş arttıkça daha fazla hissedilmektedir. Burada dikkat çeken önemli bir noktada 41-50 yaşın tüm değişkenlere ilişkin ortalamasının 21-30 ve 31-40 yaş grubundan düşük olmasıdır. Dönüştürücü liderlik ve örgütsel destek algısı ve örgütsel güven ve örgütsel bağlılık gibi olguların zamanla kazanılacağı göz önünde bulundurulduğunda 20 ve altı yaş grubunun diğer gruplara oranla, bu değişkenler bakımından daha düşük ortalamaya

sahip olması beklenen bir durumdur. Yine 20 ve altı yaş grubunun işten ayrılma niyetinin daha fazla çıkması kariyerin başında olma ve daha çabuk iş bulma olasılığı düşüncesi ile açıklanabilir.

Eğitim değişkeni açısından dönüştürücü liderlik, örgütsel destek, örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti faktörlerinin ortalamaları arasındaki fark incelendiğinde, işten ayrılma niyeti dışındaki tüm değişkenler açısından farkın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür. Ortalamalar değerlendirildiğinde önlisans ve lisans mezunu işgörenlerin dönüştürücü liderlik, örgütsel destek, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık algıları ilkökul, ortaokul ve lise mezunu işgörelere oranla daha düşük çıkmıştır. Aldıkları eğitim ile kendilerini daha fazla geliştirmiş olan önlisans ve lisans öğrencileri örgütlerine karşı daha detaycı yaklaşabilirler. Yöneticilerinin sergiledikleri davranışları daha fazla eleştirip, bu davranışlara daha farklı açıdan bakabilme yeteneğine sahip bu işgörenlerin diğer gruptaki mezunlara oranla dönüştürücü liderlik, örgütsel destek, örgütsel güven ve örgütsel bağlılıklarının düşük çıkması literatürdeki bazı görüşleride destekler niteliktedir. Yine bu işgörenler eğitimin onlara vermiş olduğu avantaj ile başka örgütlerde iş imkânları bulabilmekte ve bu doğrultuda da örgütlerine karşı tam bir bağlılık geliştirebilirler.

Sonuçlar medeni durum değişkeni açısından değerlendirildiğinde; bekâr işgörenlerin evli işgörelere nazaran dönüştürücü liderlik, örgütsel destek, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık algılarının daha düşük olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu durumun aksine bekâr işgörenlerin işten ayrılma niyetleri ise evlilere oranla daha yüksektir. Bunun nedeni evli işgörenler ile bekâr işgörenlerin üstlenmiş oldukları sorumluluk olabilir. Evli işgörenler evliliğin vermiş olduğu sorumluluk bilinci ile örgütlerini değerlendirirken daha ılımlı davranabilirler. Yine işini kaybetmeleri sonucu ortaya çıkacak olan maliyetlerin daha ağır olabilmesinden dolayı örgütlerine karşı daha fazla bağlılık geliştirebilmekte ve işten ayrılma niyetleri azalabilmektedir.

Son olarak çalışma süresi değişkeni açısından dönüştürücü liderlik, örgütsel destek, örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti faktörlerinin ortalamaları arasındaki fark incelendiğinde, tüm değişkenler açısından farkın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür. Sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde örgüt içerisinde çalışma süresi kısa olan işgörenin; dönüştürücü

liderlik, örgütsel destek, örgütsel güven, örgütsel bağlılık algısı düşükken, işten ayrılma niyetleri daha yüksektir. Örgütün işgörene uzun çalışma süresi içerisinde yapmış olduğu yatırımın fazla olması, işgören ile örgütün bu süre içerisinde daha da yakınlaşması ve özellikle uzun süreli çalışma sonucunda işgörenlerin elde etmiş oldukları kazanımların fazlalığından dolayı sonuçların bu şekilde ortaya çıkması olasıdır.

Yapılan bu çalışma sonunda yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışları ile örgütsel desteğin, örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyetleri üzerine etkisinde örgütsel güvenin aracı rolü tespit edilmeye çalışılmıştır. Turizm sektörüne uygulanan bu çalışmanın, farklı endüstrilerdeki örgütlerde uygulanması önerilebilir. Özellikle değişkenlerin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi göz önünde bulundurulduğunda modele işten ayrılma niyetini etkileyebilecek gelir gibi değişkenlerde eklenerek farklı sonuçlar elde edilebilir.

Örgütler açısından yöneticilerin sergilemiş oldukları dönüştürücü liderlik davranışı ve örgütün sağlamış olduğu örgütsel desteğin önemi inkâr edilemez. Yöneticilerin; değişimi ve hareketliliği odak noktası haline getiren, takipçilerini amaçlar doğrultusunda harekete geçiren ve onlara rol model olan dönüştürücü liderlik davranışları ile işgörenlerinin ihtiyaçlarını kendi ihtiyacı gibi görerek karşılayan, onlara değer veren, saygı gösteren ve katkılarının karşılıksız kalmamasını sağlayan örgütsel destek anlayışının geliştirilmesi, örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı kazanarak, ayakta kalmasını ve dinamik bir yapıya bürünmesini sağlar. Aynı zaman da bu yapının oluşturulması, işgörenleri örgüte bağlayarak onların işten ayrılma niyeti gibi olumsuz düşüncelerinin önüne geçer. Ancak yapılan bu araştırma örgütlerin sadece dönüştürücü liderlik ve örgütsel destek sağlayarak bu avantajları yakalayamayacağını göstermektedir. Örgütler bunları yaparken örgütsel güven faktörünü de göz önünde bulundurmalıdırlar. İnsanlar arasındaki ilişkinin temel yapı taşlarından olan güvenin dönüştürücü liderlik ve örgütsel destek ile birlikte işgörenler üzerine yansıtılması, onların örgütsel bağlılıklarına daha çok etki yapacaktır. İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarının artması ise onlardaki işten ayrılma niyeti düşüncesini azaltarak örgüt için istenen bir düzeye getirecektir.



## KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (2000). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Empati Becerileri Arasındaki İlişki (Ankara İli Örneği)*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü.
- Akalın, Ç. (2006). *Duygusal Örgütsel Bağlılık Gelişiminde Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve Ara Bir Değişken Olarak Örgüt Temelli Öz Saygı* (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akbaba, A. (2011). “Eğitim Müfettişleri İçin Örgüt ve Yönetim Algısı Ölçeği'nin Geliştirilmesi ve Mesleki Bazı Değişkenler Açısından Karşılaştırılması”, *Pegen Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 1(3), 70.
- Akyan, E. (2007). “Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Güven ve Tükenme Davranışı Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *15.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 25-27 Mayıs 2007. Sakarya: Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- Albrecht, Simon (2006), “The Direct and Indirect Influence of Organizational Politics on Organizational Support, Trust and Commitment”, *Handbook of Organizational Politics*, der. Eran Vigoda-Gadot, Amos Drory, page 107-121, Edward Elgar Publishing
- Allen, D., Shore, L.M. ve Griffeth, R. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in The Turnover Process”. *Journal of Management*, 29: 99-118
- Allen, D.G., Weeks, K.P. ve Moffitt, K.R. (2005). “Turnover Intentions and Voluntary Turnover: The Moderating Roles of Self – Monitoring, Locus of Control, Proactive Personality and Risk Aversion”. *Journal of Applied Psychology*, 90 (5), 980 – 990.
- Allen, N. J. ve Meyer J. P. (1991). “A Tree-Component Conceptualization of Organizational Commitment”. *Human Resource Management Review*, Vol: 1, 61–89.

- Amason, P. and Allen, M.W. (1999). "Intraorganizational Communication, Perceived Organizational Support, And Gender", *Sex Roles*, 37, 955-977.
- Annamali, T., A. G. K. Abdullah, N. J. Alazidiyeen. (2010). The mediating effects of POS on the relationship between organizational justice, trust, and performance appraisal in Malaysian secondary schools. *European Journal of Social Sciences*, 13 (4), 623-632.
- Apuhan, Ş.Recep. (1997). *Doğru Yönetim, Kesin Sonuç*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P. and Lynch, P. (1998). "Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs". *Journal of Applied Psychology*, 83 (2), 288-297.
- Arslan, A. (2004). *Farabi İdeal Devlet*. Ankara: Vadi Yayınları.
- Arzu Çakınberk, Erkan Turan Demirel, "Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:24, 2010, s.108.
- Asa, Yurdanur ve Dalkılıç, Nilüfer (2008). "Örgütsel Bağlılıkta Üç Bileşen ve Yan Unsurlar Teorisine Yönelik Kütahya Kamu Sektörü Araştırması". 16. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 16-18 Mayıs. Antalya: İstanbul Kültür Üniversitesi, 852-857.
- Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Güz(9), 1-13.
- Ataman, Göksel (2009). *İşletme Yönetimi*. (3. Basım). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Aube, Caroline, Vincent Rousseau and Etselle M. Morin (2007), "Perceived Organizational Support and Organizational Commitment the Moderating Effect of Locus of Control and Work Autonomy", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22, No. 5, p. 479-495.
- Avolio, Bruce J., Bhatia, Puja, Koh, William And Zhu, Weichun, (2004). "Transformational Leadership And Organizational Commitment: Mediating

- Role of Psychological Empowerment And Moderating Role of Structural Distance”, *Journal of Organizational Behavior*, www.interscience.wiley.com.,
- Avolio, B. J. (1999). *Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage .
- Avolio, Bruce J., Bass, Bernard M., Jung, Dong I. (1999).“Re-examining the components of transformational and transactional leadership using Multifactor Leadership Questionnaire”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, C.72, ,441-462.
- Balay, R. (2000). *Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Balcı, A. (2002). *Açıklamalı Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü*. Ankara: Tek Ağaç Yayıncılık
- Balekoglu, F. (1992). “Liderlik Teorilerindeki Gelişmeler ve Organizasyon Kültürü ile İlişkisi”, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 98-105.
- Baltaş, Acar (2000). *Ekip Çalışması ve Liderlik*, 1. Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barling, J., Kelloway, Christie, Amy, Turner, Nick, Pseudo (2008). “Transformational Leadership: Towards The Development and Test of a Model”. *Journal Of Business Ethics* 81: 851-861,.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., ve Riggio, R. E. (2005). *Transformational leadership*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bass, Bernard M. (1987). “From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision”, *Copyright of Organizational Dynamics*, 19-32
- Baş T. (2001). *Anket*. Ankara: Seçkin.

- Başol, Ömür (2005). *Havacılık Sektöründe Dönüşümcü Liderlik Tarzının Örgütsel Öğrenme Gelişimine Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Bayram, L. (2005). “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”. *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 59, 125–139.
- Baysal, A. C. Ve Tekarslan, E. (1998). *İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Benligiray, S. (2003). *Ücret Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Bergman, Mindy E. (2006). “The Relationship Between Affective and Normative Commitment: Review and research agenda”. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 645-663.
- Bishop, James W., Dow K. Scott and Susan M. Burroughs (2000), “Support, Commitment, and Employee Outcomes in A Team Environment”, *Journal of Management*, Vol. 26, No. 6, p. 1113-1132 *International Review*, Vol. 48, No. 2, p. 197-209.
- Blau, J.G. and Boal, K.B.(1987). “Conceptualizing How Job Intelvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism”. *The Academy of Management Review*, 12(2), 288-300.
- Bolt, F.J. (2000). *Geleceğin Lideri*. İstanbul: Form Yayınları.
- Brashear, T.G.,Boles, J.S., Bellenger, D.N., Brooks,C.M., (2003). “An Empirical Test of Trust- Building Processes and Outcomes in Sales Manager-Salespers on Relationships”, *Journal of the Academy of Marketing Science*. 31(2), 189-200.
- Brewer, Ann, M. (1996). “Developing Commitment Between Managers And Employees”, *Journal of Managerial Psychology*, 11(4), 24-34,
- Brierley JA. (1996). “The measurement of organizational commitment and professional commitment”. *The Journal of Social Psychology*, 136, 265-267.
- Brown, Andrew (1994). “Transformational Leadership in Tackling Technical Charge”, *Journal of General Management*,19(4), 4.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organizations*. London: Sage.

- Brymer, R.A.(1991), “Employee Empowerment: A Guest-Driven Leadership Strategy”,  
www.ssrn.com.
- Burgess, Rachel and Turner, Suzanne (2000). “Seven Key Features for Creating and Sustaining Commitment”, *International Journal of Project Management*, 18, 225-233.
- Burns, J. MacGregor (1978). *Leadership*, Harper & Row. New York: The Free Press.
- Büyüköztürk, Ş.(2002). “Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı”. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 32, 470-483.
- Cascio, W. (1991) *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations*, 3rd edition, Boston: PWS Kent.
- Carless, S., Wearing, A. ve Mann, L. (2000). “A short measure of transformational leadership” [Dönüştürücü Liderliğin Kısa Şekilde Ölçülmesi]. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389–405.
- Ceylan, Adnan ve Senyüz, Pınar Belkıs. (2003). “Örgütsel Destek Algısı ve Dahil Olma- Dışlanmama Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi- Sigorta Sektöründe Bir Araştırma” *Yönetim Dergisi*, S.44, 58
- Ceylan, C., Bayram, N. (2006). “Mesleki Bağlılığın Örgütsel Bağlılık ve Örgütten Ayrılma Niyeti Üzerinde Etkilerinin Düzenleyici Değişkenli Çoklu Regresyon İle Analizi”, *Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 105-120.
- Cho, S., Johanson, M.M. ve Guchait, P.(2009). “Employees Intent to Leave: A Comparison of Determinants of Intent to Leave Versus Intent to Stay”, *International Journal of Hospitality Management*, No.28, 374-381.
- Cho, Y.J. ve Park, H.J. (2011).“Exploring the Relationships Among Trust, Employee Satisfaction, and Organizational Commitment”, *Public Management Review*, 13(4), 551-573.
- Chughtai, Aamir Ali ve Sohail Zafar (2006). “Antecedents and Consequences of Organizational Commitment among Pakistani University Teachers”, *Applied H.R.M. Research*, 11(1), 39-64

- Clugston, M. (2000). "The Mediating Effects of Multidimensional Commitment on Job Satisfaction and Intent to Leave", *Journal of Organizational Behavior*, Vol:21, 477- 486.
- Cohen, A. (1993). "Organizational Commitment and Turnover: A Meta-Analysis". *Academy of Management Journal*, 36(5), 1140-1157.
- Cohen, Aaron (1992). "Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis". *Journal of Organizational Behavior*, 13, 539-558.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). "What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research From the Shop Floor to the Executive Suite". *Journal of Management*, 23(3), 239-290.
- Collins, J. (2004). *İyiden Mükemmel Şirkete*. (İngilizceden Çeviren: Levent Cinemre). İstanbul: Boyner Yayınları
- Cook, John ve Wall, Toby (1980). "New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment". *Journal of Occupational Psychology*, (53), 39-52.
- Costa, Ana Cristina (2003), "Work team trust and effectiveness", *Personnel Review*, 32(5), 605-62, 2003
- Costigan, R.D.S., İlter, S ve Berman, J.J.(1998). "A Multi-dimensional Study of Trust in Organization", *Journal of Managerial Issues*, 10(3), 303- 318.
- Coşkun, F. (2005). *Askeri Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri; Doğu Anadolu Bölgesi Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Van: Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- Cotton, J.L. ve Tuttle, J.M. (1986) "Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research" *The Academy of Management Review*, 11(1): 55-70.
- Cunningham, J. B. And MacGregor, J.(2000). Trust and the Design of Work Complementary Constructs in Satisfaction and Performance Human Relations 53; 1575-1591.

- Curral, S.C. and Judge T.A. (1995). "Measuring Trust Between Organizational Boundary Role Persons", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 64, 151 - 170.
- Currie, P. and Dollery, B. (2005). "An Empirical Analysis of the Relationship Between Perceived Organizational Support and Organizational Commitment in the NSW Police Service", *UNE Working Paper Series in Economics, Working Paper 2005-11*, School of Economic Studies, University of New England, 1-35.
- Çakar Demircan, N., Yıldız, S. (2009). "Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: "Algılanan Örgütsel Destek" Bir Ara Değişken mi?", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 28 (8), 68-90.
- Çakar ND. & Ceylan A. (2005). "İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (1): 52-66
- Çakınberk, A., ve Demirel, E. T. (2010). "Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği". *Selçuk Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(24), 103-118.
- Çekmecelioğlu H. G., Eren E. (2007). "Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcı Davranış arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi", *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, Yıl 18, Sayı 57, 13-25,
- 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*, 8(2), Haziran.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: PegemA Yayınları.
- Çetinel, E. (2008). *Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Darling, J.R., Fischer, A.K. (1999). "Organizational Excellence and Leadership Strategies: Principles Followed by Top Multinational Executives", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol.20 No.6, 309-321.

- Darrrough, Odessa, G. (2006). *An Examination of the Relation ship Between Organizational Trustand Organizational Commitment in the Workforce*, PHD Thesis, Nova Southeastern University.
- Davis, J. H., V.D. (2000).“The Trusted General Manager and Business Unit Performance: Empirical Evidence of a Competitive Advantagel”, *Strategic Management Journal*, 21, 563–576.
- Demir, H, Okan, T. (2008), “Etkileşim ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi”, *Yönetim*, 19 (61), 75.
- Demir, M. (2012). Örgütsel destek, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi ilişkisi: Havalimanı yer hizmetleri işletmelerine yönelik bir araştırma. *İş Güç Endüstriİlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14 (1), 47-64.
- Demircan, N. ve Ceylan A.(2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), 139-150
- Deniz Börü, Güler İslamoğlu ve Melek Birsal (2007). “Güven: Bir Anket Çalışması”, *Öneri Dergisi*,7(27), 50.
- Dick, Gavin ve Metcalfe, Beverly (2001). “Managerial Factors and Organizational Commitment: A Comparative Study of Police Officers and Civilian Staff”, *The International Journal of Public Sector Management*, 14(2), 111-128.
- Dikmen, Bahar (2012). *Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramı'nın Çalışanların Örgütsel Bağlılık Alguları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Aydın Üniversitesi
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayın.
- Dirks, K.T. & Ferrin, D.L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.



- Doğan, Selen ve Kılıç, Selçuk (2007). “Örgütsel Bağlılığın Sağlanması Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61.
- Duran, C, Saraçoğlu, M. (2009), “Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan İlişkisi ve Yeniliği Geliştirme Süreci”, *Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Ekonomi*, 16(1).
- Dursun, Bingöl (1996). *Personel Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eder, P. ve Eisenberger, R. (2008). “Perceived Organizational Support: Reducing the Negative Influence of Coworker Withdrawal Behavior”, *Journal of Management*, 43, 55–68.
- Eğriboyun, Dursun (2013). “Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Güven, Örgütsel Destek ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki” Bolu İli Örneği.
- Eisenberger, R., Aselage, Justin, (2003), “Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical Integration”, *Journal of Organizational Behaviour*, 24, 491-509
- Eisenberger, Robert, Fasolo, Peter, and Valerie Davis Lamastro (1990). “Effects of perceived organizational support on employee diligence, innovation, and commitment”, *Journal of Applied Psychology*, 53, 51-58
- Eisenberger, R. Aselage, J., Sucharski, I. L. and Jones, J. R. (2004), *Perceived Organizational Support, The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives*. (Edt. J. Coyle-Shapiro, L. Shore, and S. Taylor, & L. Tetrick), Oxford University Press, 206-225.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ve Sowa, D. (1986). “Perceived Organizational Support”, *Journal of Applied Psychology*, 7, 500–507.
- Eisenberger, Robert, Stinglhamber, Florence, Vandenberghe, Christian, Sucharski, Ivan L. and Rhoades, Linda (2002). “Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention”. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573.

- Ellenbecker CH, Samia L, Cushman MJ, Porell FW. (2007). "Employer Retention Strategies and Their Effect on Nurses' Job Satisfaction and Intent to Stay". *Home Health Care Services Quarterly*, 26 (1), 43-58.
- Epitropaki, Olga; Martin, Robin (ty). The Moderating Role of Individual Differences In The Relation Between Transformational Leadership Perceptions And Organizational Identification, Athens Laboratory of Business Administration (ALBA), *Greece University of Queensland*, Australia, www.Sciencedirect.com, The Leadership Quarterly 569-589, 2005.
- Eraslan, L. (2004). "Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi". *Milli Eğitim Dergisi*, 162, 109-120.
- Erçetin Ş.Şule (1998). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Önder Matbaa.
- Erdem, Ferda (2003). "Örgütsel Yaşamda Güven", *Sosyal Bilimlerde Güven*, 1. Baskı, Ankara: Vadi Yayınları, 153-182.
- Erdem, Ferda ve Janset Özen İşbaşı (2000). "Takım Çalışmalarında Güven ve Güvensizlik: Performans İçin Koşulsuz Güven mi, Optimum Güven mi?", *8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*
- Erdil O., Keskin H. (2003). "Güçlendirmeye İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler". *İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi*, 32(1).
- Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.
- Erkutlu, H. (2008). The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness: The Turkish case. *Journal of Management Development*, 22(7), 708-726.
- Erogluer, Kemal (2004). *Örgüt Kültürünün Çalışanların İş Doyumuna Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, Yönetim ve Organizasyon Bölümü

- Ersoy, S. (2007). *Kariyer Geliştirme Programlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Tekstil Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fairholm, G, W. (1991). *Toward a New Philosophy of Leadership*. New York: Praeger Publishers.
- Fang Y. (2001). "Turnover Propensity and its Causes Among Singapore Nurses, an Empirical Study". *International Journal of Human Resource Management*, 12 (5), 859-871.
- Fitzgerald, S, Schutte, N.S. (2010), "Increasing Transformational Leadership Through Enhancing Self-Efficacy", *Journal of Management Development*, 29(5), 495-505.
- Fred O. Walumba, Bani Orwa, Pengy Wang, John J. Lawler (2005). "Transformational Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Comparative Study of Kenyan and U.S. Financial Firms", *Human Resource Development Quarterly*, Volume:16, Issue:2, 235-256
- Fuller, J.B., Hester, K., Barnett, T., Frey, L. and Relyea C.(2006). "Perceived Organizational Support and Perceived External Prestige: Predicting Organizational Attachment for University Faculty, Staff and Administration", *The Journal of Social Psychology*, 146(3), 327-347.
- Gadot, E. V., I. Talmud. (2010). Organizational politics and job outcomes: The moderating effect of trust and social support. *Journal of Applied Social Psychology*, 40 (11), 2829-2861.
- Gakovic, Anika (2002). Social Exchange, Transformational Leadership And Employee Behavior; The Role Of Organizational Identification and Carrer Commitment, Doctor of Philosophy, University Of Houston,.
- Gautam, Thaneswor, Dick, Rolf Van and Wagner, Ulrich (2004). Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 301-315.
- Geçmişten Günümüze Liderlikte Teorik Yaklaşımlar, Erişim Tarihi: 02.11.2014, [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com),

- Genç, N. (2004).*Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Gilbert, J. A. ve Tang, T. L. (1998). “An Examination of Organizational Trust Antecedents”. *Public Personnel Management*, 27 (3), 321–338.
- Glad, Betty and Blanton, Robert, “F.W. De Klerk and Nelson Mandela: A Study in Cooperative Transformational Leadership”, *Presidential Studies Quarterly*, 27(3), 1997, 565-591.
- Gökkaya, Öznur (2005). *Örgüt Dönüşümünde Transformatif Liderliğin İncelenmesi*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gözen, E. D. (2007). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Greenberg, J. (1996), *The Quest for Justice on the Job: Essays and Experiments*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Greenberg, J. and Baron, R. A. (1997). *Behavior in Organizations*. (7. Ed.). New Jersey: Prentice-Hall..
- Greenberg, Jerald ve Robert A. Baron (2000), *Behavior in Organizations*, New Jersey: Prentice Hall.
- Gronn, P. (1997). “Leading For Learning: Organizational Transformation and The Formation of Leaders”, *Journal Of Management Development*,16(4). 274-283.
- Guilford, J.S. ve Gray, D. E. (1970). *Motivation and Modern Management*. California: Addison-Wesley Publishing Company.
- Güçlü, N. (2001). “Stres Yönetimi”. *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1), 91-109.
- Gül H., (2002). “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi”. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(1), 37-55.
- Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H. ( 2008). “İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 15, 1-11.

- Gül, Hasan (2003). "Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi", *Yönetim ve Ekonomi*, 10(1), 73-83,
- Güler İslamoğlu, Melek Birsal ve Deniz Börü (2007). *Kurum İçinde Güven: Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü*. (1. Basım). İstanbul: İnkilap Kitabevi.
- Güneşer, Ayşe Begüm (2002), *Organizasyonlarda Güvenin Çalışanın İş Tatminindeki Rolü ve Önemi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002
- Hall, D.T., Schneider, B., Nygren, H.T. (1970). "Personal factors in organizational identification". *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 176-190.
- Hardy, C., Phillips, N., and Lawrence, T., (1998) "Distinguishing Trust and Power in Interorganizational Relations: Forms and Facades of Trust" Ed. Bachman, R., and Lane, C. *Trust Within And Between Organization* Oxford University Press <http://www.google.com/books>, 2014.
- Hinton, P. R., Brawnlow, C, McMurray, I. ve Cozens, B. (2004). *SPSS Explained*, Great Britain: Routledge.
- Hom PV. & Hulin CL. (1981). A competitive test of the prediction of reenlistment by several models. *Journal of Applied Psychology*, 66 (1), 23-39.
- Horner, M. (1997). "Leadership Theory: Past, Present and Future", *Team Performance Management*, 3(4), 270-287.
- Hosmer, L.T., (1995). "Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics", *Academy of Management Review*, 20, 379-403.
- Hüsnü Erkan (2002). *Karizmatik Liderlik*. İstanbul: Doğu Yayınları.
- Ingersoll GL, Olsan T, Drew-Cates J, DeVinney BC, Davies J. Nurses' job satisfaction, organizational commitment, and career intent. *JONA*, 2002; 32 (5): 250-263.
- İlsev, A. (1997). *Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma. Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Yayıncılık.

- İslamoğlu, Güler, Melek Birsnel ve Deniz Börü (2007). *Kurum İçinde Güven: Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü*. (1.Basım), İstanbul: İnkilap Kitabevi.
- İsmail, A., Mohamed, H.B., Sulaiman, A.Z., Mohamed, M.H. & Yusuf, M.H. (2011). “An Empirical Study of the Relationship Between Transformational Leadership, Empowerment and Organizational Commitment”, *Business and Economics Research Journal*, Vol. 2 No. 1, 89-107.
- İşcan, Ö. F., U. Sayın. (2010). “Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 24 (4), 195-216.
- İşcan, Ö. F., Naktiyok, A. (2005). *Dijital Çağ Örgütleri*. İstanbul: Beta Yay.
- İşcan, Ö.F. (2002). *Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı, Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.
- İşcan, Ö.F. (2006). “Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü”. *Akdeniz İ.İ.B.F.Dergisi*, 11, 160 177.
- Jawahar, I.M. (2002). “A Model of Organizational Justice and Work place Aggression”. *Journal of Management*, 28 (6), 811-834.
- Johlke, M.C., Stamper, C.L. and Shoemaker, M.E. (2002). “Antecedents to Boundary-Spanner Perceived Organizational Support”, *Journal of Managerial Psychology*, 17(2), 128.
- John, Nicholls (2008). “The Paradox of Managerial Leadership”, *Journal of General Management*,18(4), 1994, 9.
- Johnson, D. W., ve Johnson, R. T. (1989). “Cooperation and Competition: Theory and Research. Edina”, MN: *Interaction Book Company*.
- Joseph, Errol E. ve Winston, Bruce E. (2005). A Correlation Of Servant Leadership, Leader Trust, And Organizational Trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26, 6.
- Jung, D. I.,& Avolio, B. J. (2000). “Opening the Black Box: an Experiment a linvestigation of The Mediating Effects of Trust and Value Congruence

- Ontransformational and Transactional Leadership". *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 949-964.
- Kaçmar, M. K., Carlson, D. S. And Brymer, R. A. (1999). "Antecedents and consequences of organizational commitment: A comparison of two scales". *Educational and Psychological Measurement*, 59 (6), 976-994.
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaneshiro, Paul (2008). *Analyzing the Organizational Justice, Trust and Commitment Relationship in a Public Organization*, (Ph. D. Thesis). North Central University.
- Kanter R. M. (1968). "Commitment and Social Organization: a Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities". *American Sociological Review*, 499-517.
- Kaplan, M. (2010). *Otel İşletmelerinde Etiksel İklim ve Örgütsel Destek Algılamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kapadokya Örneği*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karriker, J. H. and Williams, M. L. (2009). "Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Multifoci Model". *Journal of Management*, 35 (1), 112-135.
- Karsh B, Booske BC, Sainfort F. (2005). "Job and Organizational Determinants of Nursing Home Employee Commitment", *Job Satisfaction And Intent to Turnover. Ergonomics*, 48 (10): 1260-1281.
- Katz D.,Kahn R.L. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. (Çev. H.Can ve Y.Bayar). Ankara: TODAİE Yayınları, Sayı: 167.
- Kaynak T.,(1996). *İnsan Kaynakları Planlaması*.İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Kearney, Eric (2008). "Age Differences Between Leader And Followers As A Moderator Of The Relationship Between Transformational Leadership And

- Team Performance”. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 81, 803, 811.
- Keegan, A.E. and Hartog, D.N.D. (2004). “Transformational Leadership in a Project-Based Environment: A Comparative Study of The Leadership Styles of Project Managers and Line Managers”. *Project Management*, 22, 609–617
- Kırılmaz, S., ve Kırılmaz, H. (2010). “Transformasyonel Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatında Bir Araştırma”. *Türk İdare Dergisi* (469), 119-138.
- Kim, S., O’Neill, J. W., & Jeong, S. E. (2004). “The Relationship Among Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, and Trust in Hotel Organizations”. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 3 (1), 59- 70.
- Kirkbride, P. (2006), “Developing Transformational Leaders: The Full Range Leadership Model in Action” *Industrial and Commercial Training*, 38(1). 23-32.
- Kirpatrick, S.A. & Locke, E.A. (1996). Direct and İndirect Effects of Three Core Charismatic Leadership Components on Performance and Attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81(1), 36-51.
- Kline, P. (2000). *The Handbook of Psychological Testing*, NY: Routledge.
- Koç, H., İ. Yazıcıoğlu. (2011). “Yöneticiye Duyulan Güven İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 (1), 46-57.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş.
- Koçel, T.(2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Konowsky, M. A. (2000). “Understanding Procedural Justice and its İmpact on Business Organizations”. *Journal of Management*, 26 (3), 489-511.
- Korsgaard, M.A.,Schweiger, D.M. and Sapienza, H.J. (1995). “Building Commitment, Attachment and Trust in Strategic Decision-Making Teams: The Role of Procedural Justice”. *Academy of Management Journal*, 38(1), 61.
- Köksal, B. A. (1994). *İstatistik Analiz Metodları*. İstanbul: Çağlayan Kitabevi.



- Köse, S. (2008).*Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Bir Gıda İşletmesinde Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi.
- Köse, S., S. Gönüllüoğlu (2010). “Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27, 85-94.
- Kraimer, M.L. and Wayne, S.J., “An Examination of Perceived Organizational Support as A Multidimensional Construct in The Context of An Expatriate Assignment”, *Journal of Management*, 30(2), (2004), 209–237.
- La Mastro Valerie (2003). “Commitment and Percieved OrganizationalSupport”, <http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/LaMastro,%20Valerie%20Commitment%20and%20Percieved%20Organizational%20Support.pdf> (16.06.2011).Leadership Strategy, www.ssrn.com.
- Leech, N. L., Barrett, K. C. ve Morgan, G. A. (2005). *SPSS for Intermediate Statistics: Use and Interpretation*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Li Ning, Yan Jin, & Jin Mingxuan (2007). “How Does Organizational Trust Benefit Work Performance”, *Front. Bus. Res. China*, 1 (4), 622-637.
- Limsila, Kedsuda; Ogunlana, Stephen O.(2007). "Performans and leadership outcome correlates of leadership styses and subordinate commitment", *Engineering, Construction and Architectural Management*, 15(2), 164-184.
- Liou, Kuotsaiand Nyhan, Ronald C. (1994). “Dimensions of Organizational Commitment in The Public Sector: An Empirical Assessment”. *Public Administration Quarterly (PAQ)*, 18 (1), 99-118.
- Liu, J., Siu, O. L., Shi, K. (2010). Transformational leadership and Employee Wellbeing: The Mediating role of Trust in the Leader and Self-Efficacy. *AppliedPsychology: An International Review*, 59(3), 454-479.
- Loi, R., Hang-Yue, N. ve Foday, S. (2006) “Linking Employees’ Justice Perceptions to Organizational Commitment and Intention to Leave: the Mediating Role of Perceived Organizational Support”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 101-120.

- Lowe, B. Kevin & Galen, K. Kroeck (1996). "Effectiveness Correlates Of Transformational And Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review Of The Mlq Literature". *Leadership Quarterly*, 7(3), 385. Erişim Tarihi: 14.10.14.[http://Libres.Uncg.Edu/İr/Uncg/F/K\\_Lowe\\_Effectiveness\\_1996.Pdf](http://Libres.Uncg.Edu/İr/Uncg/F/K_Lowe_Effectiveness_1996.Pdf)
- Lynn MR. & Redman RW. (2005). *Faces of the nursing shortage*. JONA, 35 (5): 264-270.
- Mancini, Beth Alison (2007). "The Relationship Of Transformational Leadership To Job Satisfaction And Organizational Commitment Within For-Profit Organizations On Long Island, New York, Doctor Of Education At Dowling College, School Of Education, Department Of Educational Administration, Leadership And Technology", Dowling College Oakdale, NY,
- Manlove, E.E. ve Guzell, J.R. (1997). "Intention to Leave, Anticipated Reasons for Leaving, and 12-Month Turnover of Child Care Staff", *Early Childhood Research Quarterly*, 12, 145-167.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M. and Taylor, M. S.(2000). "Integrating Justice and Social Exchange: The differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships", *Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748.
- Mathieu, J.E.,Zajac, D.M. (1990). "A Reviewand Meta-Analysis Of The Antecedents, Correlates, and Consequenses Of Organizational Commitment". *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194.
- Matzler, Kurt, Renzl, Birgit, "The Relationship Between Interpersonal Trust, Employee Satisfaction, and Employee Loyalty", *Total Quality Management*, 17(10): 1261-1271, 2006
- Mayer R. C., James H. Davis ve F. David Schoorman(July 1995),, "An Integrative Model of Organizational Trust",*Academy of Management Review*, 20(3), 715.
- Meydan C.H., Şeşen H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. İstanbul: Detay Yayıncılık.

- Mcdonald D.J, Makin P.J. (2000). "The Psychological Contract, Organizational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff". *Leadership & Organization Development Journal*, 21(2), 84–91.
- Mearns, K.J. and Reader, T. (2008). "Organizational Support and Safety Outcomes: An un Investigated Relationship?". *Safety Science*, 46, 388-397.
- Mert, İ. S., Keskin, N., ve Baş, T. (2010). Leadership style and organizational commitment: Test of a theory in Turkish banking sector. *Journal of Academic Research in Economics*, 2(1), 1-19.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J., (1997). "Commitment In The Workplace, Theory, Research and Application", *Sage Publications*, 11.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1984). "Testingthe "Side Best Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations" [Örgütsel Bağlılığın "En İyi Taraf Teorisi" ile Test Edilmesi: Bazı Metodolojik Anlayışlar]. *Journal of Applied Psychology*, 373-420.
- Meyer, J. P.,Allen, N. J. ve Gellatly, L. R., (1990)."Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations", *Journal ofApplied Psychology*, 75, 710 -720.
- Meyer, J.P. and Allen N.J. (1991). "A Three- Component Conceptualization of Organizational Commitment". *Human Resources Management Review*, Sayı:1, 61-89.
- Mishra, A.K. (1996). "Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust". R.M. Kramer& T.R. Tyler (Eds.). *Trust In Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 261-287.
- Mishra, J. ve Morrissey, M.A. (1990). "Trust in Employee/EmployerRelationships: A Survey of West Michigan Managers". *Public Personnel Managment*, 19(4), 443–485.
- Mobley, W.H. (1977). "Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover". *Journal of Applied Psychology*, 62, 237 – 240.

- Mobley, W.H. (1982). *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*. MA: Addison-Wesley.
- Moideenkutty, Unnikammu, Gary Blau, Ravi Kumar and Ahamedali Nalakath (2001), "Perceived Organisational Support as A Mediator of The Relationship of Perceived Situational Factors to Affective Organisational Commitment", *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 50, No. 4, 615-634.
- Moorman, R.H., Blakely P.L. and Niehoff, B.P. (1998). "Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior?" *Academy of Management Journal*, 41(3), 351–358.
- Morgan, George A., Nancy, L. Leech, Gene, W. Gloeckner, ve Karen C. Barrett, (2004). *Spss for Introductory Statistics: Use and Interpretation*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Morgan G. A. ve Griego, O. V. (1998). *Easy Use and Interpretation of SPSS for Windows: Answering Research Quesitons with Statistics*, USA: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Morrow, P. C., McElroy, J. C. (1986). "Research Notes On Assessing Measures of Work Commitment" [Meslek Bağlılığının Ölçümlerinin Değerlendirilmesinde Araştırma Sonuçları]. *Journal of Vocational Behaviors*, Erişim Tarihi: 22.02. 2011, <http://www.informaworld.com/smpp/section?content=a772102809&fulltext=713240928&waited=0>.
- Morrow, P.C., Mcelroy, J.C., Laczniak, K.S. and Fenton, J.B. (1999). "Using Absenteeism and Performance to Predict Employee Turnover: Early Detection through Company Records", *Journal of Vocational Behavior*, No.55, 358-374.
- Moss, S.A.,Mcfarland, J., Ngu, S. and Kijowska, A. (2006). "Maintaining an Open Mind to Closed Individuals: The Effect of Resource Availability and Leadership Style on The Association Between Openness to Experience and Organizational Commitment". *Journal of Research in Personality*, XX, 1–17.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., ve Porter, L.W., (1979). "The Measurement of Organizational Commitment". *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.

- Mowday, R.T., Porter, L.W., Steers, R. M. (1982). "Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover". *New York, Academic Press. In Reichers, A.E. A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment, Academy of Management Review*, 10(3), 468.
- Mowday, Richard T. (1998). "Reflections on The Study and Relevance of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 8(4), 387-401.
- Mullins, Laurie J. (1999). "Management And Organizational Behaviour, Fifth Edition, Associate Principal Lecturer The Business School University of Portsmouth", *Financial Times Putman Publishing*.
- Nemanich, L. A. and Keller R.T. (2007). "Transformational Leadership in an Acquisition: A Field Study of Employees". *The Leadership Quarterly*, 18, 49-68.
- Newman, A. ve Rani, T. (2010). "The Effects of Perceived Organizational Support, Perceived Supervisor Support and Intra-Organizational Network Resources on Turnover Intentions: A Study of Chinese Employees in Multinational Organizations". *In: British Academy of Management Conference: Management Research in a Changing Climate*, 14-16 September 2010, University of Sheffield 2010.
- Nezahat, G., Türkoğlu, H. (2003). "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenen Organizasyona İlişkin Algıları". *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, Sayı: 1, 142.
- Ng, M. (2011). Unraveling the Relationship Between Employee's Perception to Organization and Turnover Intentions: Exploring the Mediating Effects of Trust to Organization. ([http://academic-papers.org/ocs2/session7papers/F7/851\\_2141-1-Dr.doc](http://academic-papers.org/ocs2/session7papers/F7/851_2141-1-Dr.doc), 15 Ocak 2015 tarihinde erişildi.)
- Nguni, Samuel - Slegers, Peter - Denessen, Eddie (2006). "Transformational and Transactional Leadership Effects on Teachers' Job Satisfaction, *Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior in Primary Schools: The Tanzanian case*", *chool effectiveness and School Improvement*, 17(2), 145-177.

- Norman, Bowie (2000). "Kantain Theory of Leadership", *The Leadership & Organization Development Journal*, 21/4, 186.
- Nyhan, R. C., H. A. Marlowe. (1997). "Development and Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory". *Evaluation Review*, 21 (5), 614-635.
- O'Driscoll, M.P., & Randall, D.M. (1999). "Perceived Organizational Support, Satisfaction With Rewards, And Employee Job Involvement And Organizational Commitment". *Applied Psychology: An International Review*, 48, 197-209.
- O'Reilly C, Chatman J. (1986). "Organizational Commitment and Psychological Attachment: the Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior". *Journal of Applied Psychology*, 71(3):492-499.
- O'Reilly, Charles (1989). "Corporations, Culture, And Commitment: Motivation and Social Control in Organizations", *California Management Review*, 31(4), 9-25,
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Orthner, D.K ve Pittman, J.F. (1986). "Family Contributions to Work Commitment". *Journal of Marriage and Family*, 48(3), 573 - 581.
- Ovaice, G. (2001). *The Relationship Of Individualism and Collectivism to Perception Of Interpersonal Trust in A Global Constituting Firm*, (Doctoral Dissertation). University Of Illinois At Urbana-Champaign,
- Seymen, Oya Aytemiz (2008). *Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ören, A. (2006). *Günümüzün Liderlik Profili; Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Antalya: Akdeniz Üniversitesi.
- Özalp İ., Öcal, H., (2000). "Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı". *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (4), 207-226.
- Özalp, İ. (2000). *İşletme Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

- Özdevecioğlu, Mahmut, (2004), “Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri”, *Amme İdare Dergisi*, 37(4),101
- Özdevecioğlu, M. (2003). “Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113–130.
- Özdevecioğlu, M. (2003). “Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 18 (2), 113-130
- Özkara, B. (1999). *Evrimsel ve Devrimsel Örgütsel Değişim*. Afyon: İleri Ofset.
- Özsoy, A.S. (2004). “Bir Yükseköğretim Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2), 13-19.
- Paine, Scott Christopher (2007). *The Relationship Among Interpersonal and Organizational Trust and Organizational Commitment*, (Ph.D. Thesis), Alliant International University.
- Panaccio, Alexandra and Christian Vandenberghe (2009). “Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Psychological Well-being: A Longitudinal Study”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 75, 224-236.
- Park, H.Y., Ofori-Dankwa, J. and Bishop, D.R. (1994). “Organizational and Environmental Determinants of Functional and Dysfunctional Turnover: Practical and Research Implications”, *Human Relations*, 47(3), 353-367.
- Parter, L.W. ve Steers, R.M. (1973). “Organizational Work and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism”, *Psychological Bulletin*, 80(2), 151 – 176.
- Pielstick, D.(1998). “The Transforming Leader: A Meta-Ethnographic Analysis”, *Community College Review*, 26(3).
- Pillai, R., Schriesheim, C. A. & Williams, E. S. (1999). “Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: a two Sample Study”. *Journal of Management*, 25(6), 897-933.

- Podsakoff, P. M. ve MacKenzie, S. B. (1997). *Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research. Human Performance*, 10(2), 133-151.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G. (2000). "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research". *Journal of Management*, 26 (3), 513-563
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. & Bommer, W.H. (1996). "Transformational leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust and Organizational Citizenship Behavior". *Journal of Management*, 22(2), 259-298.
- Polat, S. (2009). *Örgütsel Güven*. Ankara: Pegem Akademi.
- Polat, S. (2010). "The Effect of Organizational Support; Perception of Teachers on Organizational Trust Perception of Their Schools". *African Journal of Business Management*, 4 (14), 3134-3138.
- Polat, Soner (2007). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Alguları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi SBE.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. ve Boulian, P. V. (1974). "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians". *Journal of Applied Psychology*, 5(59), 603-609.
- Pounder, J.S. (2003), "Employing Transformational Leadership to Enhance the Quality of Management Development Instruction", *Journal of Management Development*, 22 (1), 6-13.
- Rafferty, Alannah E.; Griffin, Mark A.(2004). "Dimensions of transformational leadership: conceptual and empirical extensions", *The Leadership Quarterly*, 15, 329-354.
- Reinke, S.J. (2003). "Does The Form Really Matter? Leadership, Trust, and Acceptance of the Performance Appraisal Process", *Review of Public Personnel Administration*, 23(1), 23-37,



- Reyhanoğlu, Metin (2006) *AR-GE İşbirliklerinde Güven: Ankara'daki Teknoparklarda Faaliyet Gösteren İşletmelerde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Rhoades, L. and Eisenberger, R. (2002). "Perceived Organizational Support: A Review of The Literature", *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. and Armeli, S. (2001). "Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support". *Journal of Applied Psychology*, 86 (5), 825-836.
- Rhoades, Linda, Eisenberger, Robert, (2002), "Perceived Organizational Support: A Review of The Literature", *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 698-70.
- Riley, Deon N.(2006). *The Effects Of Sales Management Leaderships Styles On Salesperson Turnover Intentions*, Doctor Of Business Administration, H. WayneHuizenga School Of Business And Entrepreneurship Nova Southeastern University,.
- Riaz, T., Akram, M.U. & Ijaz, H. (2011). "Impact of transformational leadership style on affective employees' commitment: An empirical study of banking sector in Islamabad (Pakistan)", *The Journal of Commerce*, 3(1), 43-51.
- Richard, T. M., Lyman W. P., Richard, M. S. (1982). "Employee – Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover". *Academic Press, New York*, 109.
- Roger J. Givens, (1993) "Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes", *Emerging Leadership Journeys*,1(1),5.
- 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*, 31(3), 599- 627.
- Sabuncuoğlu, Ebru, Tolay (2008). "Rol Çatışmasının ve Rol Belirsizliğinin Tükenmişlik ve İş Doyumu Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 35-49.

- Samadov, S. (2006). *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Özel Sektörde Bir Uygulama*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı.
- Sarı, İ. (2007). *Dönüştürücü Liderlik*. (Yüksek Lisans Projesi). Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Saylı, H., Tüfekçi, A. (2008). Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 30, 193-210.
- Sazak, M, M (2012), “Dönüştürücü Liderlik Algısının Örgütsel Stres Üzerine Etkisi; Emniyet Müdürlüklerinde Bir Uygulama”, *Çankırı Karatekin Üniversitesi*, Çankırı.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Boss.
- Schermerhorn, J. (1993). *Management for Productivity*. New York: John Wiley and Sons.
- Selçuk, G. (2003). *Örgütsel Desteğin Çalışanların İş ile İlgili Tutumlarına Etkisi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1-2.
- Shah, T.A., Nisar, M., Rehman, K. & Rehman, I. (2011). “Influence of transformational leadership on employees outcomes: Mediating role of empowerment”, *African Journal of Business Management*, Vol. 5 No.21, 8558-8566.
- Shanock, L.R. ve Eisenberger, R. (2006).“When Supervisors Feel Supported: Relationships With Subordinates’ Perceived Supervisors Support, Perceived Organizational Support and Performance”, *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 689–695.
- Sheldon, Mary, E.(1971).“Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization”,*Administrative Science Quarterly*, S.16, 143-150.

- Shiva, M. & Suar, D. (2010). "Leadership, LMX, Commitment and NGO Effectiveness: Transformational Leadership, Leader-Member Exchange, Organizational Commitment, Organizational Effectiveness and Programme Outcomes in Nongovernmental Organizations", *International Journal of Rural Management*, Vol. 6 No. 1, 117–150.
- Shore, L. M. and Tetrick, L. E. (1991), "A Construct Validity of The Survey of Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, No.5, p. 637-643
- Shore, L. M. and Wayne, S.J. (1993). "Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment With Perceived Organizational Support". *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774-780.
- Slattery, J.P. ve Selvarajan, T.T.R. (2005). Antecedents to Temporary Employee's Turnover Intention. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12 (1), 53 – 65.
- Smoak, Lolita- Mancheno (2008). *Transformational Leadership, Work- Related Cultural Values And Job Satisfaction, Doctor of Business Administration, H. Wayne Huizenga School of Business And Entrepreneurship*. Nova Southeastern University.
- Stamper, C. L. and Johlke, M. C. (2003). "The Impact of Perceived Organizational Support on the Relationship Between Boundary Spanner Role Stress And work Outcomes". *Journal of Management*, 29 (4), 569-588.
- Steers, R. M., Lyman W. P. (1983). "Motivation and Work Behavior". *McGRAW-HILL Book Company*, 109.
- Steers, Richard M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Stone, A.G, Russel, R.F, Patterson, K. (2004), "Transformational Versus Servant Leadership: a Difference in Leader Focus", *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349-361.

- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Geçerlik ve Güvenirlik*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şimşek Ö.F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş (Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları)*, Ankara: Ekinoks Yayın Evi.
- Tabak, Akif, Sığırı, Ünsal, Eroğlu, Adnan ve Hazır Köksal (2009). “Örgütlerde Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Algılamalarının Problem Çözme Becerilerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama”. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(2), 387-397.
- Tan, H. ve C.S. Tan: “Towards the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization”, *Generic, Social, and General Psychology Monographs*, Vol. 126 No.2, 2000:241-60.
- Taskın, F. ve Dilek, R. (2010). “Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1):37-45.
- Taşcı, D., Eroğlu, E. (2008). “Kurumsal İletişim Kalitesinin Oluşmasında Yöneticilerin Geri Bildirim Verme Becerilerinin Etkisi”, *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 5 (2), 26-34.
- Tekin, A. (2002). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Bir Karşılaştırma Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tekleab, A. G., Takeuchi, R., and Taylor, M.S.(2005).“Extending The Chain of Relationships Among Organizational Justice, Social Exchange, and Employee Reactions: The Role of Contract Violations”, *Academy of Management Journal*, 48(1), 146-157.
- Telman, N., Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Tett, R.P. ve Meyer, J.P. (1993). “Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analysis Based on Meta-Analytic Findings”. *Personal Psychology*, 46, 259 -291.
- Tichy, N. M. and Devanna, M. A. (1990). “Characteristics of Transformational Leaders”, *John Wiley & Sons Publishing*, 4, 271- 280.

- Tims, M., Bakker, A.B. & Xanthopoulou, D. (2011). "Do Transformational Leaders Enhance Their Followers' Daily Work Engagement?", *The Leadership Quarterly*, Vol. 22, 121-131.
- Tiryaki, T. (2005). *Örgüt Kültürünün Örgüt Bağlılığı Üzerine Etkileri*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Topaloğlu, Isıl, Gökçe (2010). *İşgörenlerin Adalet ve Etik Alguları Açısından Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cropanzano, R.S. ve Kacmar, K.M (Ed.). (ty). "Total Quality Teams: How Organizational Politics and Support Impact the Effectiveness of Quality Improvement Teams", *Organizational Politics Justice and Support*. London: Quorum Books, 149 – 164.
- Tremblay, M., Cloutier, J., Simard, G., Che^nevert, D. ve Vandenberghe, C. (2010). "The Role of HRM Practices, Procedural Justice, Organizational Support and Trust in Organizational Commitment and in-role and Extra-Role Performance", *The International Journal of Human Resource Management*, 21(3), 405–433.
- Tse, H.M. & Lam, W. (2008). "Transformational Leadership and turnover: The role of LMX and organizational commitment", *Academy of Management Proceedings*, 1- 6.
- Tsui, Anne S., Pearce, Jone L., Porter, Lyman W., Tripoli, Angela M. (1997). "Alternative Approaches to The Employee-Organizational Relationship: Does Investment in Employees Pay Off?", *Academy of Management Journal*, C.40, No:5, 1997, 1089- 1121.
- Tumwesigye, G. (2010). "The Relationship Between Perceived Organizational Support and Turnover Intentions In A Developing Country: The Mediating Role of Organizational Commitment", *African Journal of Business Management*, Vol:4, No:6, pp:942–952
- Tutar, H., Tuzcuoğlu, F., Argun, Ç., ve Akman, E. (2009). "Dönüştürücü / Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Adanmışlık Üzerine Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Çalışma".

*International Davras Congress on Social and Economic Issues Shaping World's Future: New Global Diaogue*. Isparta: Suleyman Demirel University of Turkey.

Türk Dil Kurumu Erişim Tarihi:22.10.2014,  
http://Tdkterim.Gov.Tr/Bts/?Kategori=Verilst&Ayn=Bas&Klme.

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=T](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=T)  
K.GTS.54fb62a9820459.37792293

Tüzün, İpek, Kalemci (2006). *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Uygulamalı Bir Çalışma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tzeng HM. (2002). “The Influence of Nurses’ Working Motivation and Job Satisfaction on Intention to Quit: an Empirical Investigation in Taiwan”. *International Journal of Nursing Studies*, 39, 867-878.

Uçar, D. (2009). *Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: The Mediating Role of Organizational Based Self-Esteem*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Graduate Institute of Social Sciences.

Vandenberghe, C., Bentein, K. ve Stinglhamber, F. (2004). “Affective Commitment to the Organization, Supervisor and Work Group: Antecedents and Outcomes”. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 47-71.

Wayne S.J., Shore, L.M, and Liden, R.C. (1997). “Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective”, *The Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.

Welchans, T. D. (1995). *The Effects of Telecommuting and Communication Media on Perceived Value Congruence, Organizational Support and Job Satisfaction*. (Dissertation of Doctoral), Columbus: Ohio State University.

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

- Williams, C.R, “Reward Contingency, Unemployment and Functional Turnover”, *Human Resource Management Review*, Vol.9, No. 4, (1999),550-576.
- Wolfe, Jami T., B.A., M.S.,(2007). *Organizational Identification As A Mediator Of Transformational Leadership Outcomes*. (Doctor Of Philosophy). Graduate School Of Saint Louis University,.
- Yağcı, K. (2003). *Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli ve Otel İşletmeleri Uygulaması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Doku Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yavuz, Ercan (2009). “İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 51-69. [http://www.isarder.org/isardercom/cilt1\\_no2/d44.pdf](http://www.isarder.org/isardercom/cilt1_no2/d44.pdf) (Erişim Tarihi: 02.12.2011).
- Yazıcıoğlu, İ. (2009). Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları İle İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması.” *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (30), 235-249.
- Yıldırım, M. Halit ve Demirel, Yavuz (2009). “Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Otomotiv Yan Sanayi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 21-23 Mayıs. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, 585-589.
- Yıldız, S. (2008). *Örgüt Kültürünün İşten Ayrılma Eğilimi ve Çalışan Verimliliği Üzerindeki Etkisi: Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Destek Algısı*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, Ercan (2006). *Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yoon, J. and Thye, S. R. (2002). “A dual Process Model of Organizational Commitment”. *Work and Occupations*, 29 (1), 97-124.

- Yoon, J., and Lim, J.C.(1999). “Organizational Support in The Workplace: The Case of Korean Hospital Employees”, *Human Relations*, 52(7), 923-945.
- Yoon, J., and Thye, S.(1998). “Supervisor Support in Work Place: Legitimacy and Positive Affectivity”, *The Journal of Social Psychology*, 140 (3), 295-316.
- Yoshimura, K.E. (2003).*Employee Traits, Perceived Organizational Support, Supervisory Communication, Affective Commitment, and Intent To Leave: Group Differences* (Degree of Masters of Science), North Carolina State University.
- Yukl, G. (1999). “An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories”. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.
- Yüceler, A. (2005). *Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Yürür, Ş. (2005).*Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zagenczyk, T. J. (2006). *A Social Influence Analysis Of Perceived Organizational Support*. (Doctoral Dissertation), University Of Pittsburgh Katz Graduate School Of Business.
- Zagenczyk, T.J. (2001). *A Social Influence Analysis of Perceived Organizational Support*. (Dissertation of Doctor of Philosophy), The Katz Graduate School of Business, University of Pittsburgh.
- Zalabak, Pamela Shockley, Ellis, Kathleen ve Winograd, Gaynelle. (2000). “Organizational trust: What It Means, Why It Matters”. *Organization Development Journal*, (18), 4, 35.
- Zalabak, Pamela Shockley, Morreale, Sherwyn ve Hackman, Michael Z. (2010). “Build High Trust”. *Leadership Excellence*, (27), 7, 23.
- Zangaro, George A. (2001). “Organizational Commitment: A Concept Analysis”. *Nursing Forum*, 36 (2), 14-22.

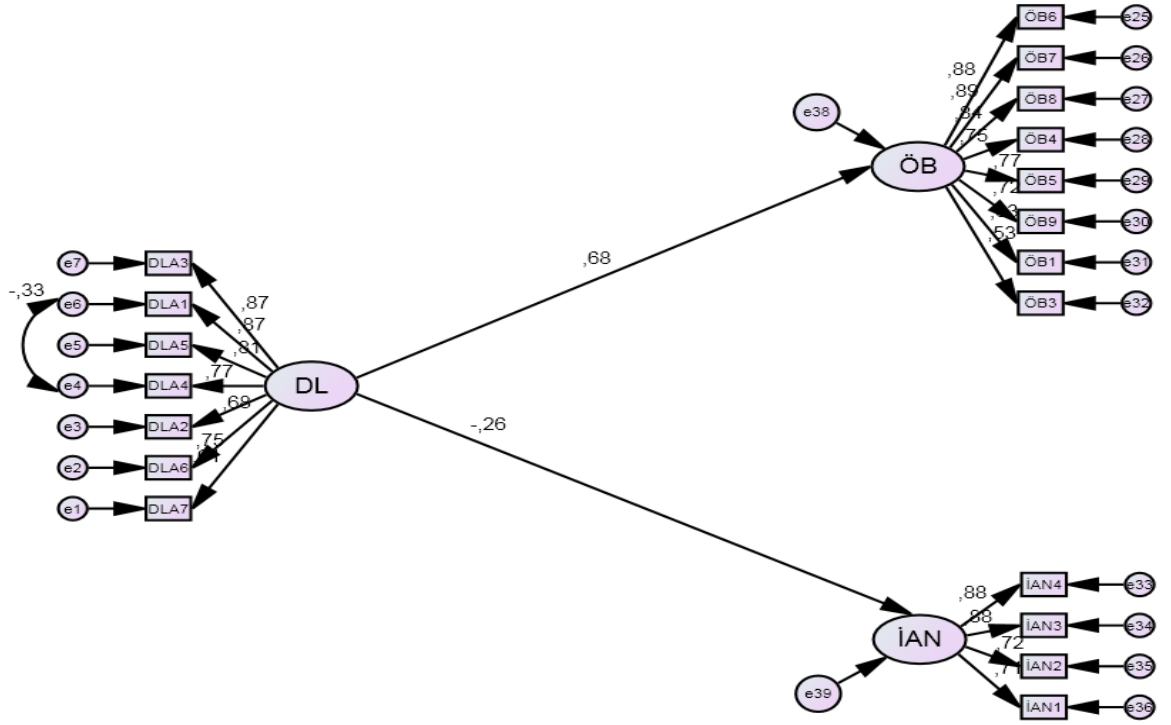


Zeffone, Rachid and Al Zarooni, Hana Ameen Mohammed (2008). The Influence of Empowerment, Commitment, Job Satisfaction and Trust on Perceived Managers' Performance. *Int. J. Business Excellence*, 1(2), 193-209.



## EKLER

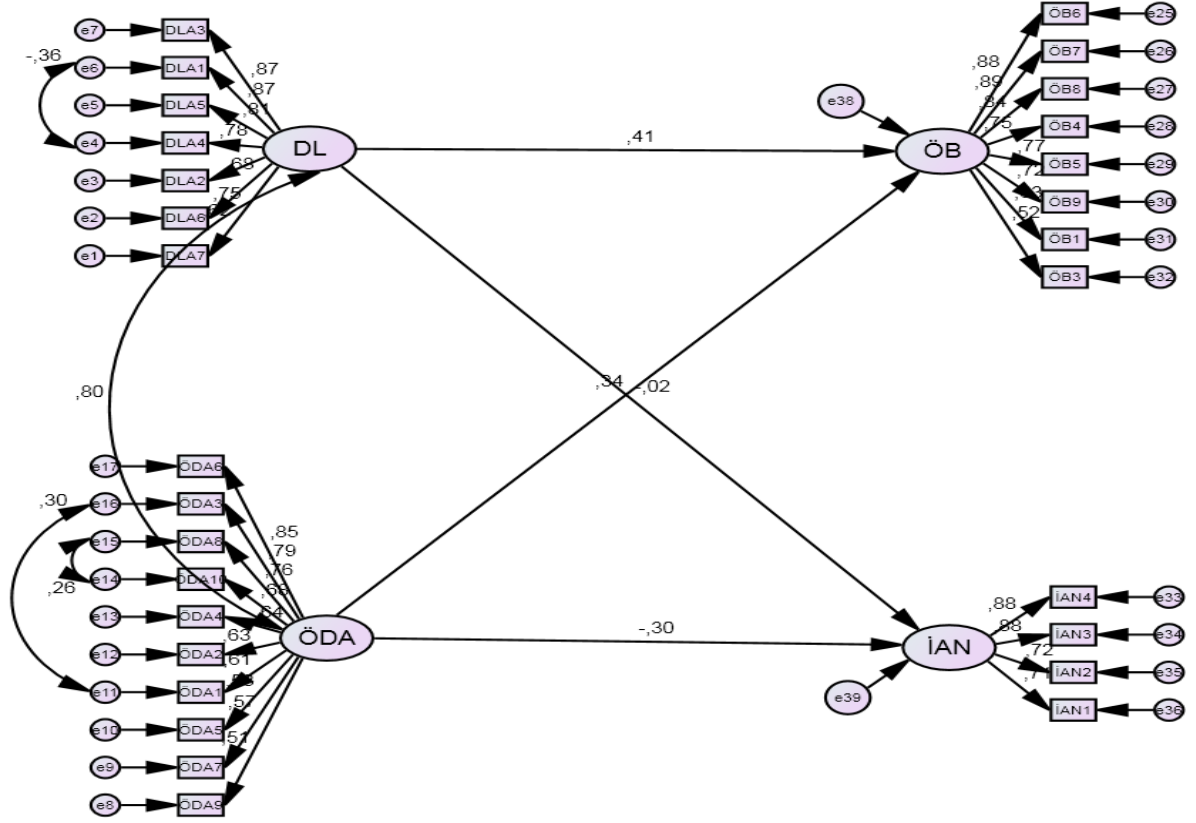
## EK 1. Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi



İndeksler	Ölçüm Modeli
CMIN/DF	1,572
CFI	,969
RMSEA	,050
IFI	,969
TLI	,964
RMR	,073

YORDANAN DEĞİŞKEN	YORDAYAN DEĞİŞKEN	Standardize R. Y.	S.H.	T DEĞERİ (CR TERİMİ)	P
ÖB	← DL	,681	,119	8,159	,000
İAN	← DL	-,261	,118	-3,526	,000

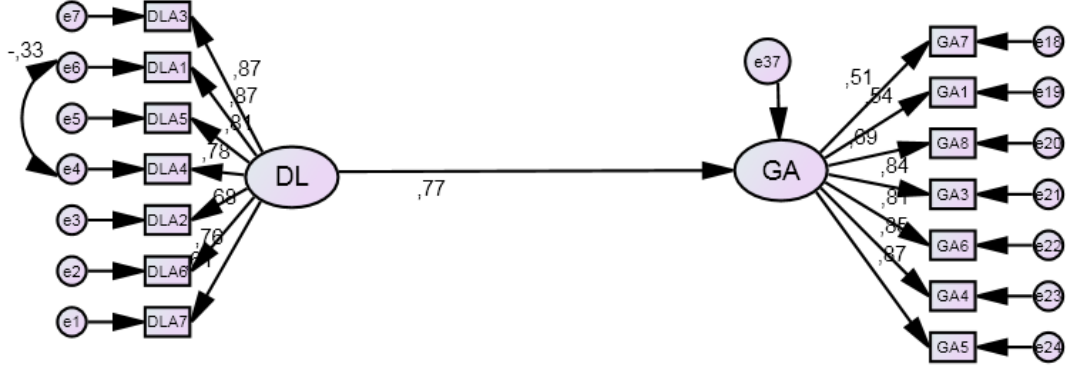
## EK 2. Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Destek Algısının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi



İndeksler	Ölçüm Modeli
CMIN/DF	1,484
CFI	,955
RMSEA	,050
IFI	,955
TLI	,950
RMR	,046

YORDANAN DEĞİŞKEN	YORDAYAN DEĞİŞKEN	Standardize R. Y.	S.H.	T DEĞERİ (CR TERİMİ)	P
ÖB	DL	,411	,152	3,820	,000
ÖB	ÖDA	,335	,175	3,049	,002
İAN	DL	-,019	,210	-,146	,884
İAN	ÖDA	-,299	,249	-2,142	,032

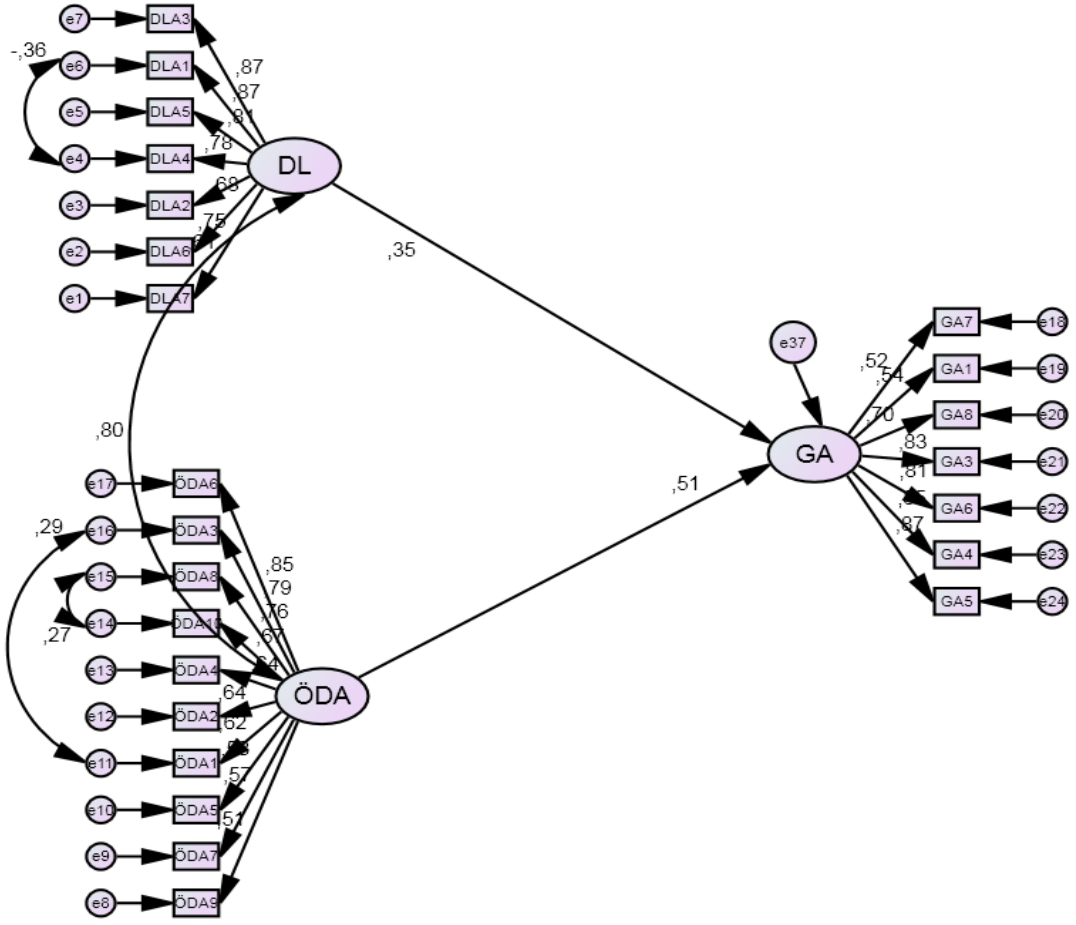
### EK 3. Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Güven Üzerine Etkisi



İndeksler	Ölçüm Modeli
CMIN/DF	1,786
CFI	,970
RMSEA	,059
IFI	,971
TLI	,964
RMR	,060

YORDANAN DEĞİŞKEN	YORDAYAN DEĞİŞKEN	Standardize R. Y.	S.H.	T DEĞERİ (CR TERİMİ)	P
ÖG ←	DL	,765	,087	6,358	,000

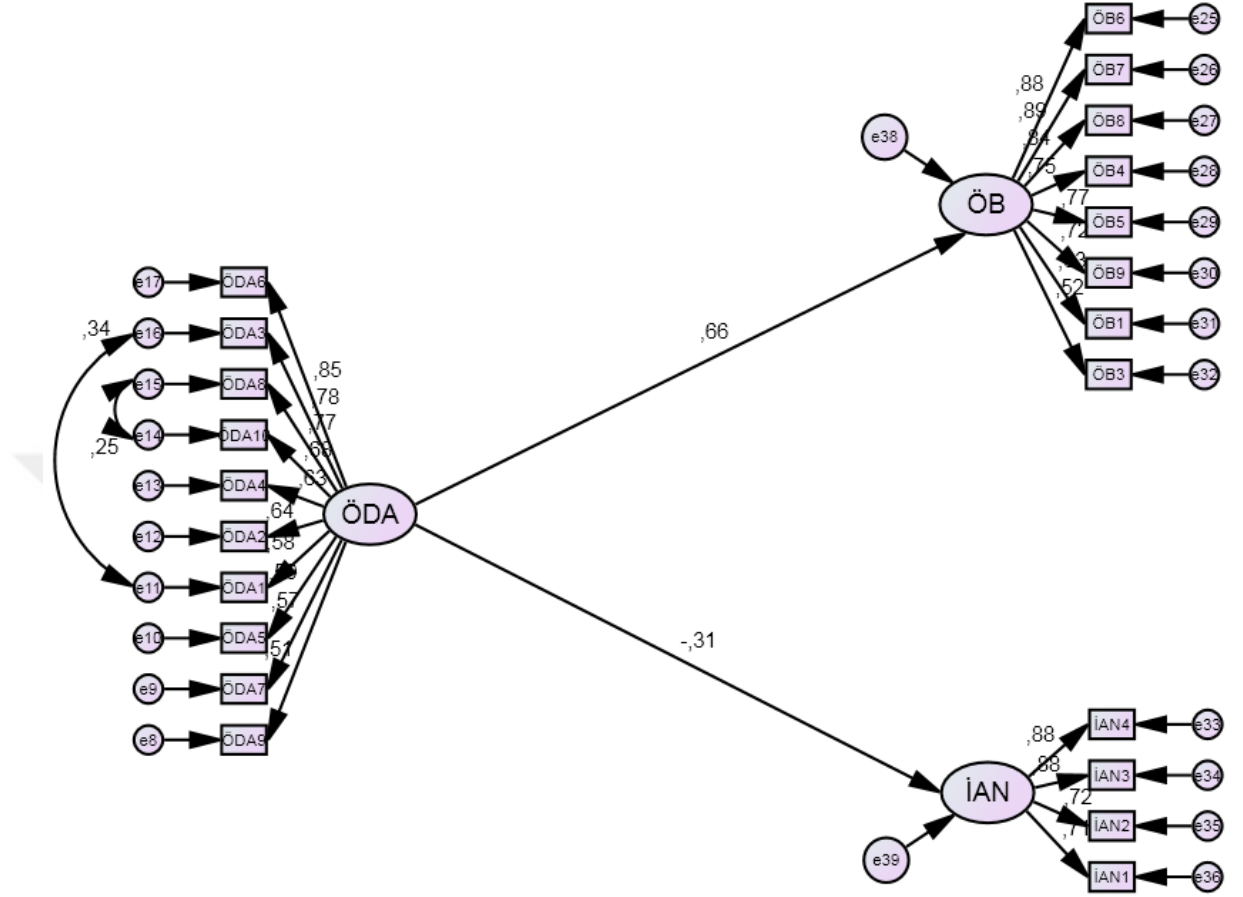
#### EK 4. Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Desteğin Örgütsel Güven Üzerine Etkisi



İndeksler	Ölçüm Modeli
CMIN/DF	1,691
CFI	,948
RMSEA	,055
IFI	,949
TLI	,942
RMR	,070

YORDANAN DEĞİŞKEN	YORDAYAN DEĞİŞKEN	Standardize R. Y.	S.H.	T DEĞERİ (CR TERİMİ)	P
GA	← DL	,354	,074	3,499	,000
GA	← ÖDA	,511	,100	4,213	,000

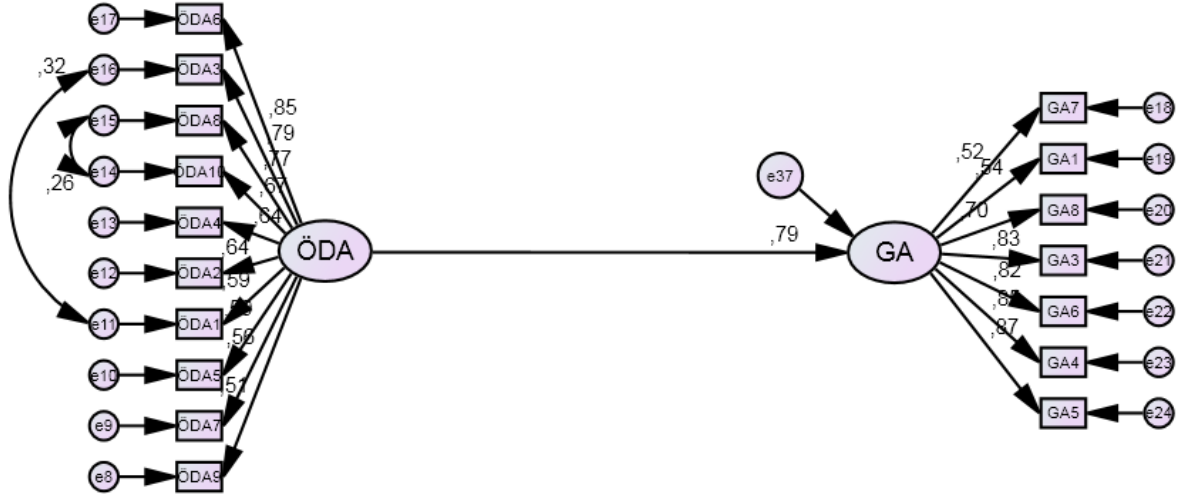
### EK 5. Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi



İndeksler	Ölçüm Modeli
CMIN/DF	1,635
CFI	,953
RMSEA	,053
IFI	,954
TLI	,947
RMR	,079

YORDANAN DEĞİŞKEN	YORDAYAN DEĞİŞKEN	Standardize R. Y.	S.H.	T DEĞERİ (CR TERİMİ)	P
ÖB	← ÖDA	,664	,157	6,769	,000
İAN	← ÖDA	-,313	,142	-3,922	,000

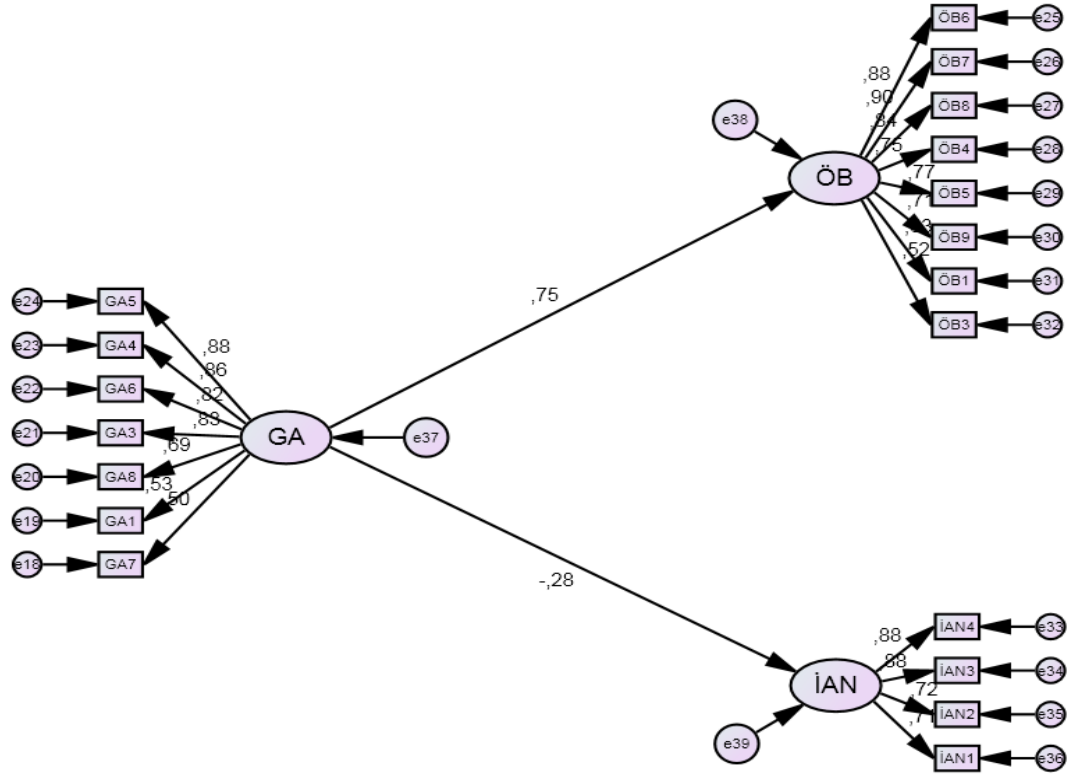
## EK 6. Örgütsel Desteğin Örgütsel Güven Üzerine Etkisi



İndeksler	Ölçüm Modeli
CMIN/DF	2,027
CFI	,943
RMSEA	,067
IFI	,944
TLI	,933
RMR	,071

YORDANAN DEĞİŞKEN	YORDAYAN DEĞİŞKEN	Standardize R. Y.	S.H.	T DEĞERİ (CR TERİMİ)	P
GA	← ÖDA	,794	,112	5,767	,000

## EK 7. Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi

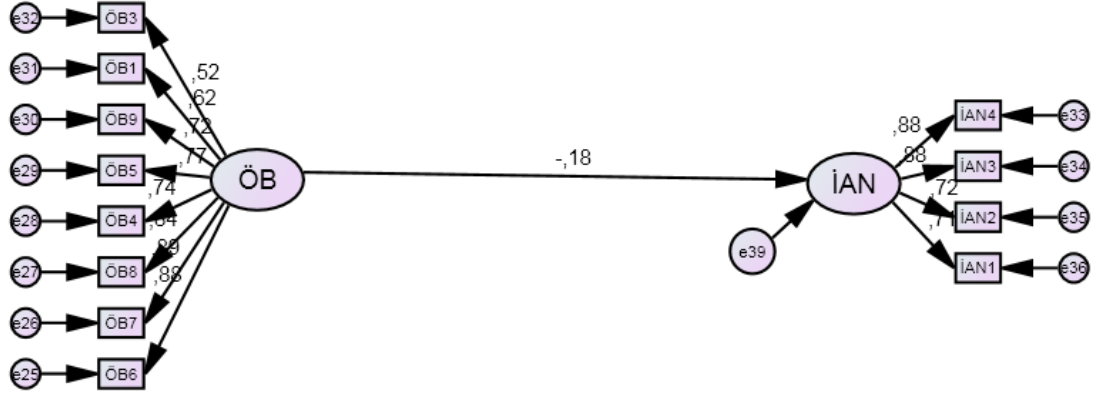


İndeksler	Ölçüm Modeli
CMIN/DF	1,728
CFI	,960
RMSEA	,056
IFI	,960
TLI	,954
RMR	,072

YORDANAN DEĞİŞKEN	YORDAYAN DEĞİŞKEN	Standardize R. Y.	S.H.	T DEĞERİ (CR TERİMİ)	P
ÖB	← GA	,748	,210	7,190	,000
İAN	← GA	-,280	,176	-3,597	,000



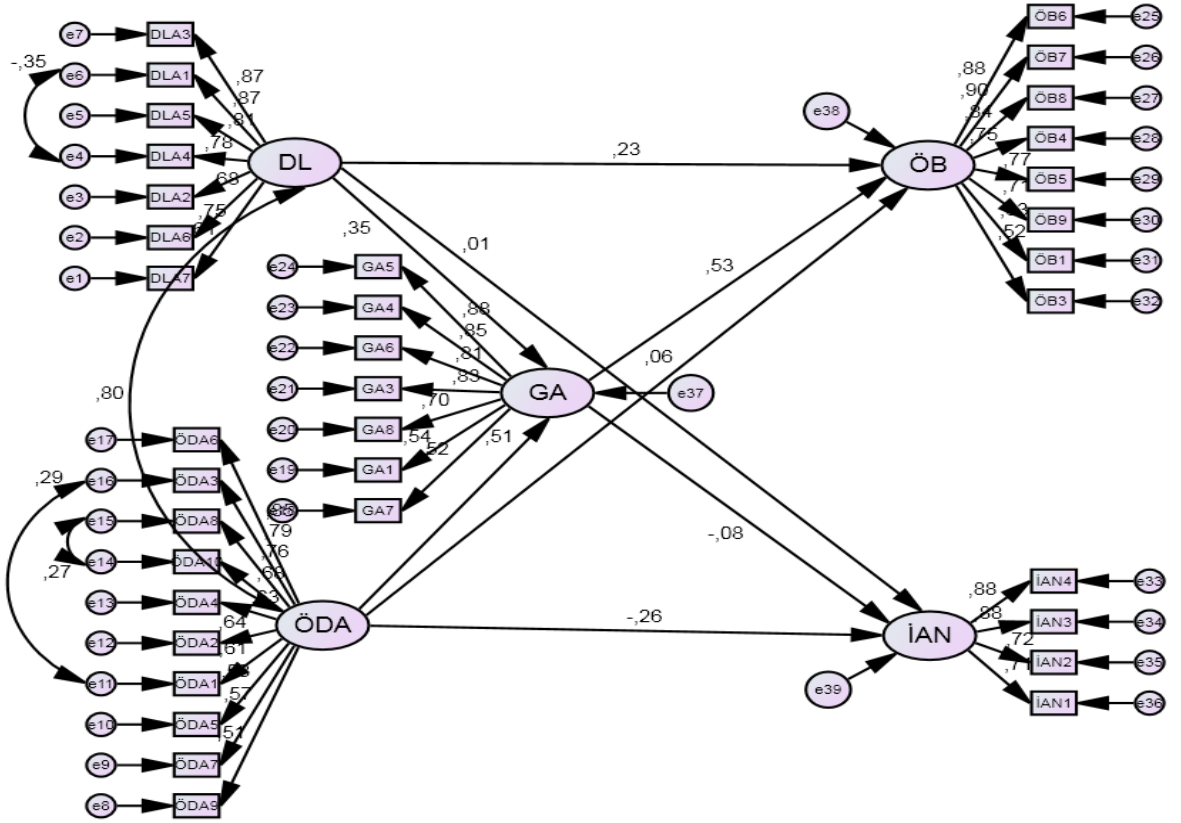
### EK 8. Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi



İndeksler	Ölçüm Modeli
CMIN/DF	1,995
CFI	,968
RMSEA	,066
IFI	,968
TLI	,960
RMR	,082

YORDANAN DEĞİŞKEN	YORDAYAN DEĞİŞKEN	Standardize R. Y.	S.H.	T DEĞERİ (CR TERİMİ)	P
İAN	← ÖB	-,178	,080	-2,488	,013

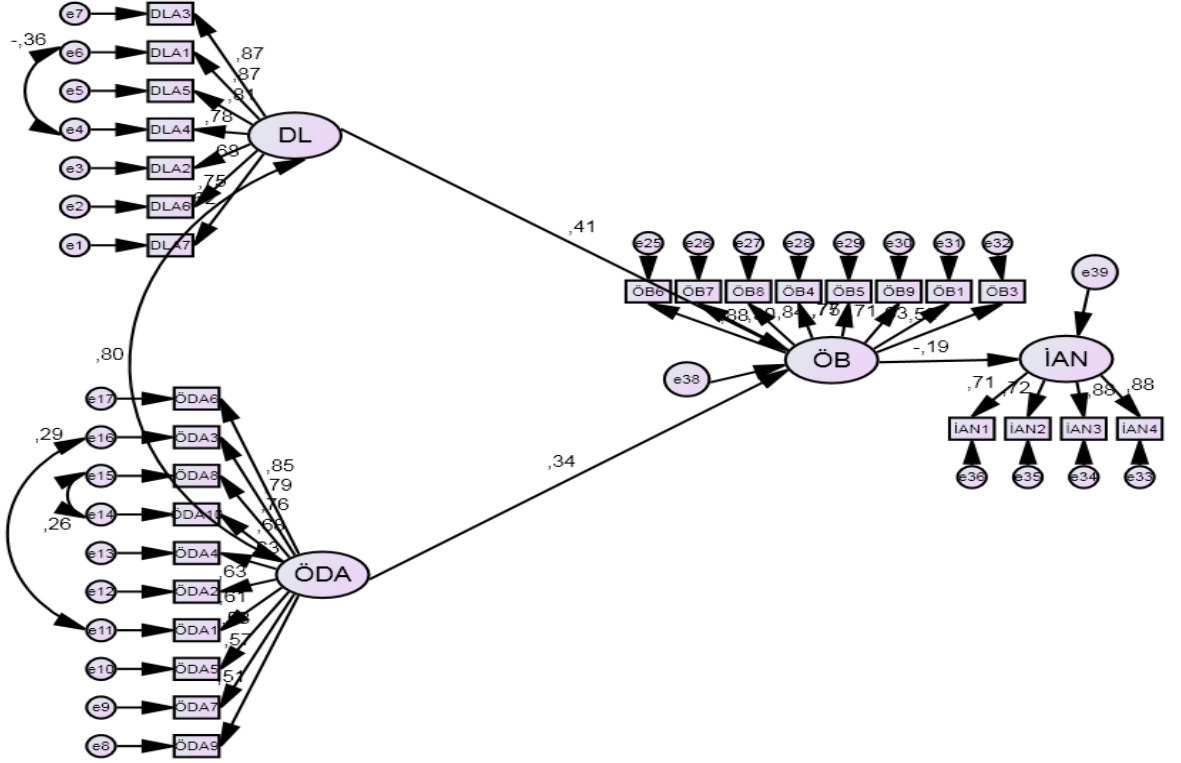
### EK 9. Örgütsel Güvenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Aracsız Etkisi



İndeksler	Ölçüm Modeli
CMIN/DF	1,564
CFI	,937
RMSEA	,050
IFI	,937
TLI	,932
RMR	,074

YORDANAN DEĞİŞKEN	YORDAYAN DEĞİŞKEN	Standardize R. Y.	S.H.	T DEĞERİ (CR TERİMİ)	P
İAN	← GA	-,077	,302	-,559	,576

## EK 10. İkinci Model Aracısız Doğrudan Etki



İndeksler	Ölçüm Modeli
CMIN/DF	1,513
CFI	,952
RMSEA	,047
IFI	,952
TLI	,947
RMR	,091

YORDANAN DEĞİŞKEN	YORDAYAN DEĞİŞKEN	Standardize R. Y.	S.H.	T DEĞERİ (CR TERİMİ)	P
ÖB	← DL	,408	,152	3,806	,000
ÖB	← ÖDA	,341	,176	3,101	,002
İAN	← ÖB	-,194	,080	-2,719	,007

## EK 11. Anket Formu

### Sayın Katılımcı,

Bu anket, dönüştürücü liderlik ve örgütsel desteğin güven aracı rolü ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerine olan etkisini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Anketten elde edilecek veriler tamamen akademik çalışmalar için kullanılacak olup, işletmenizde çalışanlar da dâhil olmak üzere herhangi bir kişiyle ya da kuruluşla paylaşılmayacaktır. Anket doldurulurken herhangi bir şahsın isminin belirtilmesi istenmemektedir. Bu anketin tarafınızdan itinayla doldurulması araştırmacı açısından oldukça önemlidir.

Değerli katkı ve ilginiz için çok teşekkür ederim.

Öğr. Gör. Serkan NAKTİYOK

#### 1- Cinsiyetiniz:

( ) Kadın ( ) Erkek

#### 2- Yaş Aralığınız:

( ) 20 ve aşağısı ( ) 21-30

( ) 31-40 ( ) 41-50

#### 3- Eğitim Durumunuz:

( ) İlkokul ( ) Ortaokul ( ) Lise

( ) Ön lisans ( ) Lisans

#### 4- Medeni Durumunuz:

( ) Bekâr ( ) Evli

#### 5- Kaç Yıldır Bu İşyerinde Çalışmaktasınız:

( ) 1-5 ( ) 6-10 ( ) 11-15 ( ) 16-20

### 1. KISIM DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ALGISI

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yöneticim işgörenler arasında güven ortamı kurarak, bağlılığı ve işbirliğini teşvik eder.					
2	Yöneticimin değerleri açıktır ve söz verdiği şeyleri yapar.					
3	Yöneticim onurlu davranıp, başkalarına saygılı olmayı telkin eder, yeterliliğiyle bana ilham verir.					
4	Yöneticim, işgörenlerine karşı açıktır ve vizyonu onlarla paylaşır.					
5	Yöneticim işgörenlerine, sorunlara yeni bakış açıları ile ele alıp sorgulamaları için cesaret verir.					
6	Yöneticim, işgörenlerin gelişimini destekler ve işgörenlerine birer birey olarak davranır.					
7	Yöneticim işgörenleri cesaretlendirir ve onları takdir eder.					

Lütfen arka sayfaya geçiniz...

## 2. KISIM ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISI

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Sorunlarım ortaya çıktığında kurumum bana yardımcı olur.					
2	Kurumum, yaptığım işi olabildiğince eğlenceli hale getirir.					
3	Kurumum, kişisel amaçlarımı ve değerlerimi çok fazla önemser.					
4	Kurumum, görüşlerimi dikkate alır.					
5	Kurumum, beni çıkarları için kullanmaz.					
6	Kurumum, söz konusu ben olduğunda tolere edilebilir hataları affeder.					
7	Kişisel olarak yardıma ihtiyaç duyduğumda kurumum bana yardım etmeye istekli davranır.					
8	Kurumum, benim için çok fazla endişelenir.					
9	Kurumum, işimdeki başarılarımla gurur duyar.					
10	Kurumum, benim refahımı gerçekten düşünür.					

## 3. KISIM GÜVEN ALGISI (Yöneticiye ve Örgüte)

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kurumumda, geleceğim hakkında söz sahibi olarak yöneticime güvenim yüksektir.					
2	Kurumdaki işgörenlerin ve yöneticilerin birbirlerine olan güveni yüksektir.					
3	Mesai yaptığım arkadaşlarımla birbirlerine olan güveni yüksektir.					
4	Benim için önemli olan bir konuyu veya sorunumu yöneticime ilettikten sonra nasıl hareket edeceğini takip edemediğim durumlarda yöneticime karşı güvenim yüksektir.					
5	Yöneticimi denetleme konusunda ona karşı olan güvenim yüksektir.					
6	Kurumdaki işgörenler olarak birbirimize karşı itimadımız yüksektir.					
7	Benim için önemli olan konular üzerinde etki sahibi olduğunda yöneticime olan güvenim yüksektir.					
8	Bana adil davranacağına dair kurumuma olan güvenim yüksektir.					

Lütfen sonraki sayfaya geçiniz...

#### 4. KISIM ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kurumumun bir parçası olduğumu başkalarına söylemekten gurur duyuyorum.					
2	Kurumumu diğer kurumlara tercih ettiğim için eskiye kıyasla şimdi daha çok memnunum.					
3	Kurumumun başarısı için benden beklenenin ötesinde daha çok çaba sarf etmeye niyetliyim.					
4	Kurumumun değer yargıları ile benim değer yargılarım birbirine çok benzemektedir.					
5	Çalışabileceğim olası tüm kurumlar içinde kurumumun en iyisi olduğu kanaatindeyim.					
6	Çalışma performansımın artmasında kurum ortamı üzerimde olumlu duygular yaratmaktadır.					
7	Kurumumu çalışma koşulları çok iyi olduğu için başkalarına öneririm.					
8	Kurumumun akıbetini ve geleceğini önemsiyorum.					
9	Kurumumda sürekli çalışabilmek için neredeyse verilecek her türlü görevi kabul ederim.					

#### 5. KISIM İŞTEN AYRILMA NİYETİ

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Uzunca bir süre daha bulunduğum kurumumda çalışmayı hayal etmiyorum.					
2	Şu sıralar kendime alternatif işler arıyorum.					
3	Kurumumdaki işime uzun süre daha devam etmeyi düşünmüyorum.					
4	En kısa zamanda kurumumdaki işimi bırakacağım.					

**ÖZGEÇMİŞ**

<b>Kişisel Bilgiler</b>	
Adı Soyadı	Serkan NAKTİYOK
Doğum Yeri ve Tarihi	23.03.1986
<b>Eğitim Durumu</b>	
Lisans Öğrenimi	Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme A.B.D.
Y. Lisans Öğrenimi	Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme A.B.D. Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce
<b>İş Deneyimi</b>	
Çalıştığı Kurumlar	Kafkas Üniversitesi Sarıkamış MYO
<b>İletişim</b>	
E-Posta Adresi	<a href="mailto:snaktiyok@hotmail.com">snaktiyok@hotmail.com</a> <a href="mailto:snaktiyok@gmail.com">snaktiyok@gmail.com</a>
<b>Tarih</b>	13.11.2015