

**ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK VE ÖRGÜTSEL
GÜVENİN, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLİŞKİSİ**

Rüveyde GÜRBÜZ

**Yüksek Lisans Tezi
İşletme Anabilim Dalı
Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN
2012
Her hakkı saklıdır**

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

Rüveyde GÜRBÜZ

**ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK VE ÖRGÜTSEL GÜVENİN,
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLİŞKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

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

ERZURUM – 2012



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



TEZ BEYAN FORMU

28/06/2012

SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum "**ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK VE ÖRGÜTSEL GÜVENİN, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLİŞKİSİ**" adlı tezin 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 () yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

28/06/2012

Rüveyde GÜRBÜZ

TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN danışmanlığında, Rüveyde GÜRBÜZ tarafından hazırlanan bu çalışma 28/06/2012 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından, İşletme Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

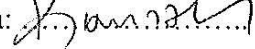
Başkan : Prof.Dr.Ömer Faruk İŞCAN

İmza: 

Jüri Üyesi : Prof.Dr.Atılhan NAKTİYOK

İmza: 

Jüri Üyesi : Yrd.Doç.Dr.Kürşat TİMURÖĞLU

İmza: 

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir. /...../.....

Prof. Dr. Mustafa YILDIRIM
Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	VII
ABSTRACT	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	IX
TABLolar DİZİNİ	X
ÖNSÖZ.....	XII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK

1.1. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK KAVRAMININ TANIMI VE ÖNEMİ.	4
1.2. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN KURAMSAL TEMELLERİ.....	7
1.2.1. Sosyal Değişim Kuramı.....	7
1.2.2. Karşılıklı İlişki Norm Kuramı.....	8
1.2.3. Örgütsel Destek Kuramı	9
1.2.4. Lider-Üye Değişimi Kuramı	10
1.2.5. Erg Kuramı	10
1.3. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ÖZELLİKLERİ	11
1.4. DESTEKLEYİCİ ÖRGÜTÜN ÖZELLİKLERİ.....	12
1.5. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	12
1.5.1. Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Kişisel Faktörler	13
1.5.1.1. Yaş	13
1.5.1.2. Cinsiyet	13
1.5.1.3. Eğitim Düzeyi	14
1.5.1.4. Hizmet Süresi	15
1.5.2. Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Örgütsel Faktörler	15
1.5.2.1. Örgütsel Adalet	15
1.5.2.2. Yönetici Desteği.....	17
1.5.2.3. İnsan Kaynakları Uygulamaları.....	18
1.6. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN SONUÇLARI	20
1.6.1. Zorunluluk Hissetme.....	20
1.6.2. İşe Bağlılık.....	21

1.6.3. Performans-Ödül Beklentileri.....	21
1.6.4. Devamsızlık	23
1.6.5. İş tatmini	23
1.6.6. İşten Ayrılma Niyeti	24
1.6.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	25
1.6.8. Stres	25
1.6.9. Örgütsel Bağlılık.....	26

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GÜVEN

2.1. GÜVEN KAVRAMI TANIMI VE ÖNEMİ	28
2.2. GÜVEN TANIMLARINDA KULLANILAN ORTAK KAVRAMLAR	32
2.2.1. Risk	32
2.2.2. Belirsizlik.....	33
2.2.3. Beklenti.....	33
2.2.4. Zarar Görme İhtimali	34
2.3. GÜVEN KAVRAMININ SINIFLANDIRILMASI.....	34
2.3.1. Hesaplanmış Güven.....	35
2.3.2. Bilgiye Dayalı Güven.....	35
2.3.3. Özdeşleşme Temelli Güven.....	36
2.4. ÖRGÜTSEL GÜVENİN BOYUTLARI	37
2.4.1. Örgüte Duyulan Güven.....	37
2.4.2. Yöneticiye Duyulan Güven	39
2.4.3. Çalışanlar Arası Güven.....	40
2.5. ÖRGÜTSEL GÜVEN MODELLERİ	41
2.5.1. Mishra'nın Güven Modeli	41
2.5.2. Bromiley ve Cummings'in Güven Modeli.....	43
2.5.3. Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Modeli.....	44
2.6. ÖRGÜTSEL GÜVENİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	45
2.6.1. İletişim	45
2.6.2. Güçlendirme.....	46
2.6.3. Özdeşleşme	47

2.6.4. Örgüt Kültürü.....	47
2.6.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	48
2.6.6. Örgütsel Bağlılık.....	48
2.7. ÖRGÜTSEL GÜVENİN SONUÇLARI.....	49

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI	52
3.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ.....	53
3.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TEMEL BOYUTLARI	55
3.3.1. Uyum Boyutu	55
3.3.2. Özdeşleşme Boyutu.....	55
3.3.3. İçselleştirme Boyutu	56
3.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA BENZER KAVRAMLAR.....	56
3.4.1. Mesleğe Bağlılık.....	57
3.4.2. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık.....	57
3.4.3. Sadakat	58
3.4.4. İtaat.....	58
3.4.5. Göreve Bağlılık	59
3.4.6. İş Tatmini	59
3.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI	60
3.5.1. Tutumsal (Duygusal) Bağlılık Yaklaşımları	60
3.5.1.1. Kanter'in Yaklaşımı	61
3.5.1.2. Etzioni' nin Yaklaşımı.....	62
3.5.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı	64
3.5.1.4. Penley ve Gloud'un Yaklaşımı	65
3.5.1.5. Meyer ve Allen'in Yaklaşımı	66
3.5.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları	70
3.5.2.1. Becher'in Yan Bahis Yaklaşımı.....	70
3.5.2.2. Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	71
3.5.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	72
3.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	73

3.6.1. Kişisel Faktörler	73
3.6.1.1. İş Beklentileri	73
3.6.1.2. Psikolojik Sözleşme.....	74
3.6.1.3. Kişisel Özellikler	74
3.6.1.3.1. Yaş	75
3.6.1.3.2. Cinsiyet.....	75
3.6.1.3.3. Medeni Durum	76
3.6.1.3.4. Kıdem	77
3.6.1.3.5. Eğitim Düzeyi	77
3.6.2. Örgütsel Faktörler.....	78
3.6.2.1. İşin Niteliği ve Önemi	78
3.6.2.2. Yönetim ve Liderlik.....	79
3.6.2.3. Ücret Düzeyi	80
3.6.2.4. Gözetim.....	80
3.6.2.5. Örgüt Kültürü	81
3.6.2.6. Örgütsel Adalet	82
3.6.2.7. Örgütsel Ödüller	84
3.6.2.8. Takım Çalışması ve Çatışması.....	84
3.6.2.9. Rol Belirsizliği ve Çatışma	85
3.6.3. Örgüt Dışı Faktörler	86
3.6.3.1. Profesyonellik.....	86
3.6.3.2. Yeni İş Bulma Olanakları	87
3.7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI.....	87
3.7.1. Bağlılık-Performans	87
3.7.2. Bağlılık - Devamsızlık	88
3.7.3. Bağlılık - İşe Geç Kalma	89
3.7.4. Bağlılık - Çalışan Devir Oranı (İşten Ayrılma Eğilimi).....	89
3.7.5. Bağlılık - Stres.....	90

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK VE ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

4.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI	96
4.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	97
4.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI.....	98
4.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	98
4.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	98
4.5.1. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi	98
4.5.2. Araştırma Örneğinin Seçimi ve Verilerin Toplanması.....	99
4.5.3. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler	100
4.5.4. Anketin Güvenilirliği	100
4.6. BULGULAR	101
4.6.1. Algılanan Örgütsel Desteğe İlişkin Bulgular	102
4.6.1.1. Faktör Analizine İlişkin Bulgular	102
4.6.1.2. Algılanan Örgütsel Destek Faktörlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	103
4.6.2. Örgütsel Güvene İlişkin Bulgular	105
4.6.2.1. Faktör Analizine İlişkin Bulgular	105
4.6.2.2. Örgütsel Güven Faktörlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	107
4.6.3. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular	109
4.6.3.1. Faktör Analizine İlişkin Bulgular	109
4.6.3.2. Örgütsel Bağlılık Faktörlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	111
4.6.4. Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi.....	115
4.6.5. Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki.....	117
4.6.6. Kontrol Değişkenleri Açısından Algılanan Örgütsel Destek, Güven ve Örgütsel Bağlılık.....	120
4.6.6.1. Cinsiyet Değişkeni Açısından Algılanan Örgütsel Destek, Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık.....	120
4.6.6.2. Yaş Değişkeni Açısından Algılanan Örgütsel Destek, Güven ve Örgütsel Bağlılık	121

4.6.6.3. Öğrenim Durumu Değişkeni Açısından Algılanan Örgütsel Destek, Güven ve Örgütsel Bağlılık	123
4.6.6.4. Medeni Durum Değişkeni Açısından Algılanan Örgütsel Destek, Güven ve Örgütsel Bağlılık	126
4.6.6.5. Kıdem Değişkeni Açısından Algılanan Örgütsel Destek, Güven ve Örgütsel Bağlılık	127
4.6.6.6. Pozisyon Değişkeni Açısından Algılanan Örgütsel Destek, Güven ve Örgütsel Bağlılık	129
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	131
KAYNAKLAR	136
ÖZGEÇMİŞ.....	156

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK VE ÖRGÜTSEL GÜVENİN, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLİŞKİSİ

Rüveyde GÜRBÜZ

Danışman: Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN

2012, 156 sayfa

Jüri: Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN

Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK

Yrd. Doç. Dr. Kerem KARABULUT

Bu tez çalışmasında algılanan örgütsel destek ve güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi, temel amaç olarak belirlenmiştir. Çalışmanın ilk bölümünde literatür araştırması yapılmış, algılanan örgütsel destek, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık kavramları açıklanmıştır.

Çalışmanın uygulama bölümünde ise Erzurum il merkezinde faaliyet gösteren çağrı merkezinde çalışanlara anket uygulanmıştır. Araştırmada algılanan örgütsel destek, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık boyutlarıyla ele alınmıştır. Örgütsel destek ve güvenin, örgütsel bağlılık üzerine etkisi ayrı ayrı teorik olarak açıklanmıştır. Geliştirilen hipotezler analiz edilmiştir. Sonuç olarak; algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişki ve örgütsel güven boyutlarıyla örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişki ortaya konularak, örgütsel destek ve güvenin örgütsel bağlılık üzerine olan etkisi belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Algılanan Örgütsel Destek, Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık

ABSTRACT

MASTER THESIS

**THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL COMMITMENT
PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT AND ORGANIZATIONAL
TRUST**

Rüveyde GÜRBÜZ

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN

2012, Page: 156

**Jury: Assoc. Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN
Assoc. Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK
Assoc. Prof. Dr. Kerem KARABULUT**

The main purpose of this study to analyze the relationship between organizational commitment with organizational support and organizational trust. In first chapter, literature survey was made and organizational support, organizational trust and organizational commitment terms was explained. After that, in application section of the study Questionnaire was conducted to employees in the call center operating in the province of Erzurum. Perceived organizational support, organizational trust and organizational commitment discussed for the research by dimensions. The impact of organizational support and organizational trust on organizational commitment was described seperately as theoretical. The developed hypotheses were analyzed. As a result, the relationship between dimensions of variable were analyzed and the impact of organizational support and organizational trust on organizational commitment was determined.

Key Words: Perceived Organizational Support, Organizational Trust, Organizational Commitment

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Güven Gelişimi Aşamaları	36
Şekil 2.2. Güven-Risk İlişkisi	44
Şekil 3.1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	60
Şekil 3.2. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı.....	61
Şekil 3.3. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli	66
Şekil 3.4. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı	70
Şekil 3.5. Kaynakların Dağıtımı ve Karar Alma Sürecine İlişkin Adalet.....	83

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 2.1. Mishra Güven Modeli Boyutları	42
Tablo 2.2. Güvenin Sonuçları (Demircan ve Ceylan, 2003: 145-146).....	51
Tablo 4.1. Destek, Güven ve Bağlılık Ölçeklerinin Cronbach Alfa Değerleri.....	101
Tablo 4.2. Örneklemi Oluşturan Çalışanların Demografik Bilgileri.....	102
Tablo 4.3. Algılanan Örgütsel Desteğe İlişkin Faktör Analizi.....	103
Tablo 4.4. Algılanan Örgütsel Destek Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	104
Tablo 4.5. Örgütsel Güvene İlişkin Faktör Analizi	106
Tablo 4.6. Yönetime Güven Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	108
Tablo 4.7. Örgüte Güven Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	109
Tablo 4.8. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Faktör Analizi.....	111
Tablo 4.9. Duygusal Bağlılık Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	112
Tablo 4.10. Devamlılık Bağlılığı Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	113
Tablo 4.11. Normatif Bağlılık Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	114
Tablo 4.12. Algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki	116
Tablo 4.13. Algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerine etkisi	116
Tablo 4.14. Algılanan Örgütsel Destek Faktörünün Örgütsel Bağlılık Faktörleri Üzerine Etkisi	117
Tablo 4.15. Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki.....	118
Tablo 4.16. Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi	118
Tablo 4.17. Güven Faktörleri Ve Örgütsel Bağlılık Faktörleri Üzerine Etkisi	119
Tablo 4.18. Örgütsel Güven Faktörlerinin Bağlılık Faktörleri Üzerine Etkisi.....	120
Tablo 4.19. Erkek ve Bayan Çalışanların Algılanan Örgütsel Destek, Güven ve Örgütsel Bağlılık Duyguları İle İlgili Bulgular	121
Tablo 4.20. Çalışanların Yaşları Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi	122
Tablo 4.21. Çalışanların Yaşları Açısından Algılanan Örgütsel Destek, Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Değişkenlerine İlişkin Ortalamalar	123
Tablo 4.22. Çalışanların Öğrenim Durumları Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi	124
Tablo 4.22. Çalışanların Öğrenim Durumları Açısından Algılanan Örgütsel Destek, Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Değişkenlerine İlişkin Ortalamalar.....	125

Tablo 4.23. Çalışanların Medeni Durumları Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi ..	126
Tablo 4.24. Çalışanların Medeni Durumları Açısından Algılanan Örgütsel Destek, Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Değişkenlerine İlişkin Ortalamalar	127
Tablo 4.25. Çalışanların Kıdem Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi	128
Tablo 4.26. Çalışanların Kıdem Durumları Açısından Algılanan Örgütsel Destek, Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Değişkenlerine İlişkin Ortalamalar	129
Tablo 4.27. Çalışanların Pozisyonları Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi	129
Tablo 4.28. Çalışanların Pozisyonları Açısından Algılanan Örgütsel Destek, Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Değişkenlerine İlişkin Ortalamalar	130

ÖNSÖZ

Bu çalışmamda değerli zamanlarını bana ayıran, yardımlarını esirgemeyen Sayın Hocam Prof.Dr. Ömer Faruk İŞCAN'a şükranlarımı sunarım. Ayrıca derslerine katılmaktan mutluluk duyduğum Sayın Hocam Prof. Dr. Atılhan Naktiyok'a teşekkür ederim. Tezin hazırlanması sürecinde gülüyoruz ve yardımlarını esirgemeyen Sayın Yrd. Doç. Dr. Kürşat TİMUROĞLU ve Sayın Yrd. Doç.Dr. Canan Nur KARABEY'e şükranlarımı sunarım.

Hayatım boyunca destekleri ve fedakârlıklarıyla daima yanımda olan sevgili aileme, tez çalışmamın başlangıcından bu yana karşılaştığım sıkıntıları aşmamda gerek yardımlarını gerekse sevgi ve desteğini hiç eksik etmeyen nişanlım Hakan PABUÇCU'ya teşekkürlerim sonsuzdur. Ayrıca desteklerini eksik etmeyen arkadaşlarıma teşekkür ederim.

GİRİŞ

Küreselleşme, rekabet, pazar ve teknolojideki sürekli değişiklikler örgütlerin sahip olduğu insan kaynağının öneminin artmasına neden olmuştur. Bu durum, nitelikli insan kaynağının örgütlerin başarı ve verimliliğinde ana unsur olarak görülmesine yol açmıştır. Yani örgütsel etkililik, örgütlerin maddi kaynaklarının çokluğundan ziyade, insan kaynaklarının niteliğine bağlıdır. Örgütlerde etkinlik ve verimliliğin artırılmasına yönelik davranış ve kavramlar literatürde son yıllarda geniş bir biçimde ele alınmaktadır. Bu kavramlardan örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve algılanan örgütsel destek çalışmamız dahilinde işlenen konulardandır.

Örgütsel bağlılığın oluşturulabilmesi bireysel ve örgütsel anlamda bir takım öncüllerin varlığına bağlı bulunmaktadır. Çalışma kapsamında bu öncüllerden; yeni istihdam edilecek personelin adaptasyonu, mevcut çalışanların etkinlik ve verimliliklerini artırma ve çalışanlarla örgüt arasında arzu edilen bütünleşme ve güven gibi örgütsel devamlılığın sürdürülebilmesi noktasında olmazsa olmazlarda örgütsel destek ve güvendir.

Algılanan örgütsel destek, örgüt çalışanlarının kendilerini güvende hissetmeleri ve arkasında örgütün varlığını hissetmeleridir. Her zaman örgütün desteğini yanı başında hisseden çalışanlar, işlerine daha sıkı bağlanacaklar ve işyerinden ayrılmayı düşünmeyeceklerdir. Ayrıca örgütsel destek, günümüz çalışanlarının en önemli haklarından biri haline gelmektedir. Toplam kalite yönetimi, mükemmellik yaklaşımı, personel güçlendirme gibi yeni yönetim model ve araçları, örgüt içindeki bireylerin önemsenmesini gerekli kılmaktadır. Personelin fikirlerinin önemsenmesi ve kendisine işle ilgili veya iş dışı her konuda destek olunması onların performanslarını artıracaktır. Çalışanların öneri ve şikâyetlerinin dinlenmemesi, dikkate alınmaması, bireylerin kabul görmediklerini hissetmelerine, iş etkileşiminden doğan psikolojik anlamın yokluğuna neden olabilir (Çakır, 2001: 154). Bu gibi durumlar da örgütsel destek algılamasını ve buna bağlı olarak da örgütsel bağlılığı azaltabilir.

Genel olarak örgütler açısından amaçlar, hedefler, taktikler, normlar ve benzeri tüm unsurlar ile ekip kurma ve motivasyon çalışmaları, aslında örgüt üyeleri arasında var olduğu düşünülen güven temeline dayandırılmaktadır. Ancak güvenin yetersizliği,

söz konusu faaliyetlerden beklenen sonuçların gerçekleşmesini büyük ölçüde engelleyebilmektedir (Asunakutlu, 2001: 2).

Örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin kurulması, çalışanların liderlerine ve bir bütün olarak örgütlerine güven duyması; örgütlerine duygusal açıdan bağlı, kendilerini örgütleri içinde tanımlayabilen, işlerinden tatmin olan ve örgütlerinden ayrılmayı istemeyen çalışanlar yaratabilir (Demircan ve Ceylan, 2003: 140).

Nitelikli iş görenlerin yaptıkları işten ve çalıştıkları örgütten memnun olmalarını sağlamak, artık örgütler tarafından mal ve/veya hizmet üretmek gibi temel bir amaç olarak görülmektedir. Bu amacın gerçekleştirilmesinde bireyin çalıştığı örgütün hedeflerini benimsemesi ve o örgüt içinde varlığını sürdürmeyi istemesi anlamına gelen örgüte bağlılık ön plana çıkmaktadır (Çöl ve Ardiç, 2008: 157).

Örgütsel bağlılıkları artan bireyler, örgüt amaçlarına sıkı sıkıya bağlı kalacak, örgütü için çalışmada istekli ve gönüllü olacak ve örgüt üyeliğini devam ettirme konusunda istekli davranacaktır. Ayrıca, bireysel performansları artacak, işe geç kalma ve devamsızlıkları azalacak, moral ve motivasyonları yükselecektir. Bunlar da örgütsel hayata etkinlik ve verimlilik olarak yansiyacaktır.

Algılanan örgütsel destek, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri ortaya koymayı amaçlayan tez dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, algılanan örgütsel destek kavramı tanımlanmış ve öneminden bahsedilmiştir. Algılanan örgütsel destek kuramları, etkileyen faktörler, kavramın örgütler ve çalışanlar üzerindeki etkileri incelenmiştir.

İkinci bölüm, örgütsel güven kavramı üzerine hazırlanmıştır. Bu bölümde örgütsel güven kavramının farklı araştırmacılar tarafından yapılmış tanımlarına yer verilmiş ve kavramın boyutları detaylı biçimde incelenmiştir. Örgütsel güven ve yöneticiye güven arasındaki ilişki ayrıntılı bir şekilde ele alınmış ve her iki kavramında örgütsel bağlılıkla ilişkileri tüm bölüm içinde yer yer ortaya konmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde örgütsel bağlılık ile ilgili yaklaşımlara, örgütsel bağlılığın boyutlarına ve bağlılık duygusunun nedenlerine ve sonuçlarına yer verilmiştir.

Dördüncü bölümde, araştırmanın tasarımına ve yöntemine ilişkin açıklamalar yapılmıştır. Araştırmada test edilecek model ve hipotezler geliştirilmiş geliştirilen

hipotezleri test etmek amacıyla, Erzurum il merkezinde faaliyet gösteren çağrı merkezi çalışanları üzerine bir araştırma yapılmış ve yapılan araştırmanın sonuçlarına ayrıntılarıyla yer verilmiştir. Örneklem seçimi, ölçüm aracının oluşturulması, veri toplama ve verilerin analizi konularına ilişkin ayrıntılı bilgiler verilmiştir. Bu bölümde son olarak verilerin analiziyle ulaşılan bulgular ortaya konmuş, örgütsel bağlılık ile örgütsel güven ve destek arasındaki ilişkiye ait sonuçlar yorumlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK

1.1. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK KAVRAMININ TANIMI VE ÖNEMİ

Algı, bireylerin çevrelerine anlam kazandırmak için, duygusal izlenimleri organize edip, yorumladıkları bir süreçtir (Robbins, 2003:123). Algılama da, insanların görme, duyma, koklama, dokunma ve tatma duyuları yardımıyla çevrelerinden elde ettikleri bilgileri toparlayarak kendileri için anlamlı bir hale getirme sürecidir. (Eren, 2004:69). Algılamanın davranışlar üzerinde etkisi vardır. Birey günlük yaşantısını sürdürürken çevresini değerlendirmekte, fiziksel ve sosyal olayları kendince algılamakta ve algıladıklarından da etkilenmektedir.

Birey, çevreden etkilenmekte ve davranışlarını algıladıklarına göre belirleyerek başkalarını etkileyen yeni davranışlar üretmektedir (Erdoğan, 1999: 28). Algılanan ifadesi, “bireyin çevresini algılaması” ile ilgili bir kavramdır. Örgütün birey tarafından görünüşü ya da örgütteki birtakım olayların birey tarafından algılanması farklılık göstermektedir. Bir bireyin olumlu olarak algıladığı uygulamalar, diğer bazı bireyler tarafından olumsuz olarak algılanıp yorumlanabilmektedir (Özdevecioğlu, 2003:116).

Örgütsel destek, işgörenin örgüte sağladığı katkı sonucunda, örgütün işgörene verdiği destek, bağlılık ve ilgiye duyulan işgören inancıdır (Eisenberger, Fasolo ve LaMastro, 1990 :501). Örgütsel destek, algı temelli bir kavram olup bireyin, örgüt tarafından kendisine ne kadar destek verildiğini hissetmesi ve düşünmesi anlamına da gelmektedir (Yoshimura, 2003, :10). Örgütsel destek, örgüt değerlerinin işgörenlerin esenliğini dikkate alması ve onların mutluluklarını artırıcı nitelik taşıması durumunu ifade etmektedir (Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa, 1986:501).

Örgütsel destek, bireyin, örgütteki üyelerin kendisine değer vermesi ve mutluluğunu önemsemesine yönelik bir algılama tarzıdır. Bu algılama tarzı, işgöreni etkileyen politika, kural ve etkinliklerin örgütün isteğiyle mi yoksa dışsal etkilerle mi olduğuna dayanmaktadır (Eisenberger ve diğ., 1986:500).

Çalışanlar örgütleri ile biri açık ve imza altına alınan ve ekonomik değişimi düzenleyen, diğeri ise zihinlerde var olan ve açıkça ilan edilmeyen olmak üzere iki sözleşme imzalamaktadır. Ekonomik değişimi düzenleyen biçimsel sözleşmede belirtilen ve her iki tarafın da bildiği yükümlülükler taraflarca yerine getirilmekte, yerine getirilmemesi durumunda ise sözleşmelerde belirtilen yaptırımlar uygulanabilmektedir. Çalışanlarla işverenler ve işletmeler arasında gönüllerde imzalanan, sosyal değişimi düzenleyen ve adına psikolojik sözleşme denilen biçimsel olmayan sözleşme kapsamında işverenler çalışanlardan sadakat, yüksek performans gibi olumlu davranışlar beklerken çalışanlar da işverenlerden güven, örgütsel destek gibi beklentiler içerisine girmektedir (Turnley ve diğ., 2001:189).

İşgörenler tarafından algılanan örgütsel destek, örgüt çalışanlarının kendilerini güvende hissetmelerin ve arkalarında örgütün gücünü hissetmelerine sebep olmaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 116).

Örgütsel destek, algı temelli bir kavram olup bireyin, örgüt tarafından kendisine ne kadar destek verildiğini hissetmesi ve düşünmesi anlamına da gelmektedir (Yoshimura, 2003, :10). Algılanan örgütsel destek; işgörenin faaliyetleri sonucunda örgütüne yapmış olduğu katkının, çalıştığı örgüt tarafından bir değer olarak kabul edilmesinin ve örgütün işgörenin iyiliğiyle ilgilenmesinin, işgören tarafından algılanması olarak tanımlanmaktadır (Hellman ve diğ.,2006:631). Eisenberger ve arkadaşlarının yapmış olduğu bu tanımlamanın şu varsayımlara dayandığı görülmektedir (Yüksel, 2006: 10-11):

- İşgörenin çalıştığı örgüte bir katkıda bulunduğu varsayılması,
- İşgörenin yapmış olduğu katkının örgüt tarafından değerli olarak kabul edildiğinin işgören tarafından algılanması,
- İşgörenin örgüte yapmış olduğu katkılar karşılığında örgütün işgörenin iyiliğini sağlamaya yönelik çaba gösterdiğinin yine işgören tarafından algılanması.

Algılanan örgütsel destek, işgören ve örgüt arasındaki ilişkinin kalitesini yansıtmaktadır. Bu ilişkinin kalitesi, bireyin, örgütü işgörenlerin katkılarına değer veren ve işgörenlerin iyiliğini düşünen bir örgüt olarak görmesi ile ilgilidir (Yürür, 2005:96). Algılanan örgütsel destek, işgörenlerin örgütlerine bağlılıklarını, örgütün işgörenlerin

katkılarına değer vermesi ve huzurlarıyla ilgilenmelerini kapsayan evrensel inançları belirttiği için önemlidir (Zagenczyk, 2001:13).

Algılanan örgütsel destek, dış baskılardan ziyade (sendikal anlaşmalar, devletin sağlık ve güvenlik yönetmelikleri gibi) örgütün gönüllü çalışmaları sonucunda elde ettikleri inançlar ile oluşmaktadır. Örgütsel ödüller ve uygun iş koşulları (ücret, işte yükselme, bir işi mümkün olduğunca çekici görünür yapma ve örgütsel politikalar üzerindeki etki), algılanan örgütsel desteğe katkıda bulunmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002:698).

Algılanan örgütsel destek, işgörenin örgütüyle yapmış olduğu psikolojik sözleşmedir (Aselage ve Eisenberger, 2003:491). Eisenberger ve diğ. (2004:210), yönetici ve işgören arasında performans-ödül beklentilerinin karşılıklı olması durumunda örgütsel destek algısının oluşacağını öne sürmektedirler.

Çalışanların yaratıcı fikirlerini, önerilerini ve eleştirilerini dikkate alan ve bu önerileri uygulamaya aktaran, çalışanlara nispeten bir iş güvenliği sağlayan ve başarılı oldukları takdirde işyerinde devamlı çalışacaklarına ilişkin güvence veren, örgüt içindeki insan ilişkilerinin pozitif olmasını sağlayan, örgüt içi iletişimi ve örgüt içi hakla ilişkiler çalışmalarını yüksek seviyelerde tutan, örgüt içinde, adam kayırmacılık yapmayan, herkese adaletli davranan ve hak yemeyen, çalışanlarını önemseyen ve onları karar süreçlerine dâhil eden işletmeler işgörelere gerekli örgütsel desteği sağlamaktadırlar (Özdevecioğlu, 2003:118).

Kraimer ve Wayne (2004: 217-218), geliştirdikleri çok boyutlu algılanan örgütsel destek sınıflandırmasında, algılanan örgütsel desteği; düzenleyici örgütsel destek algısı, kariyerle ilgili örgütsel destek algısı ve finansal örgütsel destek algısı olarak sınıflandırmışlardır. Bunlar;

- **Düzenleyici örgütsel destek algısı**, örgütün iş transferlerini takip eden süreçte işgörenin (ailesi dahil) uyum sağlaması ile ilgilenmesi olarak tanımlanır. Black ve diğerleri (1991) ile Guzzo, Noonan ve Elron (1994)' na göre uyum sağlama desteği; kültürlerarası öğrenme, memleketine geri gönderme yardımı, işgören ve işgörenin ailesiyle ilgilenme ve dil yardımı gibi uygulamaları kapsamaktadır.

- **Kariyerle ilgili örgütsel destek algısı**, örgütün çalışanın kariyer ihtiyacı ile ilgilenmesini kapsar ve bu uygulamalar bir mentor gerektirebilir (Reid ve diğ., 2008:63). Ayrıca kariyerle ilgili örgütsel destek algısı uygulamaları, uzun dönemli kariyer planlamalarını, kariyere yönelik performans tahminlerini kapsamaktadır. Dolayısıyla işgörenler, örgütsel desteğe önemli katkılar sağlamaktadırlar. Bu destek algısı ile yabancı işgörenler, yabancı bir ülkedeyken kariyer geliştirme fırsatlarını almaya devam etmektedirler.

- **Finansal örgütsel destek algısı**, “işgörenlerin maddi-finansal ihtiyaçları ile ilgili örgütün gösterdiği ilgi, rekabet ve görev yararıyla ilgili katkılarının ödüllendirilmesi” olarak tanımlanmıştır. Guzzo ve diğerleri (1994)“ne göre mali desteğin gelişimi, finansal teşvikler, ödüller vb. örgütsel politikalar ile gelişmektedir.

1.2. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN KURAMSAL TEMELLERİ

Algılanan örgütsel desteğin kuramsal temellerini sosyal değişim kuramı, karşılıklı ilişki kuramı, örgütsel destek kuramı, lider-üye değişimi kuramı ve erg kuramı oluşturmaktadır.

1.2.1. Sosyal Değişim Kuramı

Sosyal değişim kuramı, algılanan örgütsel destek ile ilgili araştırmaların kuramsal temellerini oluşturmaktadır. Bu kuram doğrultusunda, algılanan örgütsel destek kavramı “örgüt ve işgörenler arasındaki ilişkinin değiş-tokuşu” olarak açıklanmaktadır (Liu, 2004:1).

Bu kuram, 1964 yılında Blau tarafından geliştirilmiştir. Blau (1964)“ya göre, sosyal değişim ilişkileri, işgörenler arasındaki karşılıklı desteğin değişimidir. İşgörenler, örgütlerine girerken sosyal değişim kuramını kabul ederek girmektedirler. Yöneticiler ve işgörenler arasındaki sosyal değişim ilişkisi, yöneticilerin işgörenlerine uygun iş koşulları sağlamasıyla meydana gelmektedir. İşgörenler örgütlerine sadık olarak, örgütleri için emek harcayarak ve çaba göstererek; yöneticiler de işgörenlerini bunun karşılığında ödüllendirerek kaynak sağlamaktadırlar. Karşılıklı kaynağın değiş-tokuşu sonucunda sosyal değişim ilişkileri oluşmaktadır (Zagenczyk, 2001:10).

Blau (1964)"ya göre; sosyal değişim kuramının temel önermesi, maddi ödüllerden çok, sürekliliği olan karşılıklı güven ve çekimi sağlayacak ilişkiler oluşturmaktır. Bir örgüt diğerleri için bir iyilik yaparsa, buna karşılık gelecekte bazı beklentileri olmaktadır. Dolayısıyla, örgüt-işgören arasındaki değişim ilişkisi son derece önemlidir (Jawahar ve Hemmasi, 2006: 645).

Bireyler diğerleriyle, arzuladıkları somut kaynaklara ulaşmak amacıyla işbirliği yapmaktadırlar (Tyler, 1999:202). Burada konu olan "diğerleri", bireyler, gruplar, yöneticiler ya da örgütler olabilir. Yöneticiler ve işgörenler arasındaki sosyal değişim, işgörenleri görevlerinde daha aktif ve yaratıcı olmaya, daha fazla sorumluluk almaya ve iş için daha fazla zaman ve enerji harcamaya yönlendirmektedir (İşbaşı, 2000:14). Burada konu olan "diğerleri", bireyler, gruplar, yöneticiler ya da örgütler olabilir. Yöneticiler ve işgörenler arasındaki sosyal değişim, işgörenleri görevlerinde daha aktif ve yaratıcı olmaya, daha fazla sorumluluk almaya ve iş için daha fazla zaman ve enerji harcamaya yönlendirmektedir (İşbaşı, 2000:14). Sosyal değişim kuramının bazı özellikleri vardır. Bunlar şöyle belirtilebilir (Gürbüz, 2006:52):

- Tarafların birbirlerine sundukları karşılığın zamanlaması ve niteliği gönüllülük esasına dayanmaktadır. Gönüllü olarak uygulanan davranışlar zorunlu olarak yapılan davranışlar değildir.

- Değiş-tokuş sonucunda tarafların elde edeceği kazanımlar için pazarlık yapılmaz. Bireylerin takdirine bırakılır.

- Elde edilen kazançlar ekonomik kaynaklarla (para) ile ifade edilmemektedir.
- Gelecekte niteliği belirlenmemiş yükümlülükler oluşturmaktadır.
- Sosyal değişimden elde edilen sonuçlar, karşılıklı güven ve arkadaşlığın birer göstergesidir.

1.2.2. Karşılıklı İlişki Norm Kuramı

Algılanan örgütsel desteğin kuramsal temelini oluşturan bir başka kuram ise, karşılıklı ilişki norm kuramıdır. Gouldner (1960) tarafından ileri sürülen karşılıklı ilişki norm kuramı (The Norm of Reciprocity), sosyal değişim kuramında olduğu gibi, bireylerin sağladıkları yararları karşılık olumlu davranış göstermesi temeline dayanmaktadır (Lui, 2004: 13).

Bu kuram, evrensel (genel) bir özelliğe sahiptir. Ancak karşılaşılan durumun şartlarına, bireylerin karakter özelliğine ve normun sonuçlarına verilen değere göre değişebilmektedir. Moorman, Blakely ve Niehoff (1998)'a göre çalışma ortamında işgörenler, yöneticilerden algıladıkları eşit ve adil davranışlar ve tutumlar gereğince karşılık verme ihtiyacı hissetmektedirler (Gürbüz, 2006:53).

Algılanan örgütsel destek düzeyinin yüksek düzeyde olması, işgörenlere bir zorunluluk hissi oluşturmaktadır. Böylece, örgütün yararları ile ilgilenirler ve örgüt amaçlarının başarıya ulaşması için katkıda bulunurlar (Lui, 2004:13).

1.2.3. Örgütsel Destek Kuramı

Örgütsel destek teorisi, algılanan örgütsel desteğin boyutlarını açıklamada psikolojik yöntemleri kullanmaktadır. Bunlardan ilki, karşılıklılık normudur. Karşılıklılık normuna göre örgütsel barışı sağlama ve çalışanların örgüt amaçlarına ulaşmada gönüllü destek sağlaması için işletme tarafından sağlanan örgütsel destek çalışanlarda duygusal bir zorunluluk yaratmaktadır. İkincisi ise, önemseme, onaylama ve saygı gösterme anlamına gelen algılanan örgütsel desteğin sosyal ihtiyaçları karşılaması, çalışanları diğer örgüt üyeleri ile sıkı diyaloga yönlendirmesi ve sosyal ortamda bir rol statüsü sağlamadır. Üçüncüsü, algılanan örgütsel desteğin performans artışlarının örgüt tarafından fark edileceği ve ödüllendirileceğine yönelik çalışanların inançlarını kuvvetlendirmesidir. Bu süreçler işletmeler için bağlılığın artması, yüksek performans gibi sonuçlar doğururken çalışanlar için yüksek moral ve iş memnuniyeti yaratmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002:702).

Örgütsel destek kuramı, “işgörenlerin sosyal-duygusal ihtiyaçlarının karşılanması ve gösterdikleri üstün çabaların değerlendirilmesi; çabalar sonucunda örgüte verdikleri katkılar sonucunda işgörenlerin mutluluklarına önem verilmesi ve işgörenlerin katılımlarına ve ilgilerine değer verilmesi inancı”nı ifade etmektedir (Eisenberger ve diğerleri, 1986:500). Bu kuram, özellikle işgörenlerin örgüt tarafından değerlerinin anlaşılmasını vurgulamaktadır. Örgütsel destek kuramı, algılanan örgütsel desteğin sonuçları ve nedenleri hakkında açık ve test edilebilir tahminlerde bulunmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002:699).

İşgörenler örgüte insani özellikler ve nitelikler yüklemek eğilimindedirler. Kısaca işgörenlerin örgütü kişiselleştirdikleri varsayılmaktadır. Algılanan örgütsel desteğin gelişimi bu özelliklerin pekiştirilmesiyle oluşmakta ve büyümektedir. Levinson (1965)'a göre, örgütün kişiselleştirmesi şu şekilde meydana gelmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002:698).

Örgütün yasaı, ahlakı ve maddi sorumluluğu: Örgütü oluşturan temsilcilerinin çalışmalarına katkıda bulunarak örgüt kişiselleştirilebilir.

Örgütsel politikalar, normlar ve örgüt kültürü: İşgörenlerin rol davranışını belirlemek ve devamlılığı sağlamak için örgütsel politikalar, normlar ve kültür değerlendirilmektedir.

Güç etkisi: Örgüt temsilcilerinin, işgörenler üzerinde göstermiş olduğu güç ile oluşmaktadır.

1.2.4. Lider-Üye Değişimi Kuramı

Liden ve diğerlerine (1997) göre lider-üye değişim kuramında, yönetici-işgören arasındaki pozitif etkileşim, etkileşim içinde olan iki taraf arasında yapıcı iş ilişkilerine katkıda bulunmaktadır. Bunun nedeni yöneticilerin önemli bir bilgi kaynağı olmasıdır (Eisenberger ve diğ., 2004:211).

Algılanan örgütsel destek, işgören ve örgütü arasındaki değişimi etkilediğinde; lider-üye değişimi de işgören ve yöneticisi arasındaki ilişkiyi etkilemektedir. Buna ilaveten, yöneticiler örgüt temsilcileri oldukları için, yönetici ve işgören arasında meydana gelen değişim işgörenlerin algıladığı örgütsel desteği etkilemektedir (Silbert, 2005:7).

1.2.5. Erg Kuramı

Clayton Alderfer tarafından ortaya konulan bu kurama göre; ihtiyaçlar ön plandadır. İhtiyaçlar varolma, bağlanma ve gelişme olmak üzere üç boyutta ele alınmaktadır. Var olma, bireyin açlık susuzluk, fiziki ve güvenlik gibi fizyolojik ihtiyaçlarını sağlamaktır. Bağlanma ise, bireyin kendisi için önemli olan diğer bireylerle ilişkide bulunma isteğidir. Bireyler bu ihtiyaçlarını karşılayabilmek için duygu ve düşüncelerini başka bireylerle paylaşmaktadırlar. Gelişme boyutunda ise, birey

çevresine ya da kendisine yaratıcı ve üretici etkiler oluşturmak, yeteneklerini kullanmak ve yeni yeteneklerini geliştirmek istemektedir (Torlak, 2008:248-249).

Erg kuramı, lider-üye değişimi ve algılanan örgütsel destek arasındaki pozitif ilişkiyi dengede tutmaktadır. Erg kuramına göre, bireyler arasındaki ilişkinin kalitesi örgütler tarafından kurulmakta ve işgörenlerin ihtiyaçlarını karşılamak için çaba gösterilmektedir. Böylece, örgüt tarafından sağlanan desteğin değerlendirilmesinde işgörenler, yöneticileriyle olan iş ilişkilerini dikkate almakta ve göz önünde bulundurmaktadır. Eğer işgörenin lideriyle ilişkisi yüksek kalitede değişim gösterirse; örgüt, işgörenine işiyle ilgili memnun edici katkıda bulunmaktadır. Böylece işgören, örgütün kendi mutluluğunu önemseydiğini düşünmektedir (Liu, 2004:23).

1.3. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ÖZELLİKLERİ

Algılanan örgütsel desteğin özellikleri, bu kavramı oluşturan kuramsal temeller doğrultusunda farklı araştırmacılar tarafından şu şekilde belirtilmiştir (Eisenbereg ve diğ., 2004:211).

1. Örgüt, işgörenlerinin mutluluğunu önemsemektedir. İşgörenlerin mutluluğunun önemseyerek örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmada yardımcı olmaktadır. Örgüt, işgörenlerin sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılamaktadır. İşgörenlerin örgütsel desteği algılayabilmeleri için, saygı, onaylanma ve insancıl davranış gibi sosyo-duygusal ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir.

2. Algılanan örgütsel destek işgörenlerin inançlarını güçlendirmektedir.

3. Örgüt, işgörenlerin katkılarına değer vermektedir. İşgörenlerin katkılarına değer verilmesiyle birlikte işgörenlerin örgütsel bağlılıkları artmakta, performans ve örgüte sadakat düzeyleri yükselmektedir.

4. Yöneticiden gelen destek, işgören ve örgüt arasında uyumlu bir ilişki oluşmasını sağlamaktadır.

5. İşgörelere fırsat ve bilgi verildiği takdirde, işgörenlerin algıladıkları örgütsel destek artmaktadır.

1.4. DESTEKLEYİCİ ÖRGÜTÜN ÖZELLİKLERİ

Çalışanlarının mutluluğunu ve esenliğini dikkate alan çalışanlarını destekleyici bir örgütte veya yönetimde bulunması gerekli özellikler beş alt başlıkta toplanabilir (Özdevecioğlu, 2003:117-118)

1. Çalışanların yaratıcı fikirlerini, önerilerini ve eleştirilerini dikkate almak ve bu önerileri uygulamaya aktarmak: Çalışanlar kendi fikirlerinin önemsendiğini, eleştirilerinin dikkate alındığını ve bu eleştiriler çerçevesinde işletmede değişiklikler yapıldığını bilirlerse, bu onlar açısından destek olarak algılanacaktır.

2. Çalışanlara nispeten bir iş güvenliği sağlamak ve başarılı oldukları takdirde işyerinde devamlı çalışacaklarına ilişkin güvence vermek: Çalışanların beklentilerinden biri de iş güvenliğidir. Hataların hoşgörüsü ile karşılanacağı, başarılı olduğu takdirde işyerinde çalışmaya devam edileceği, her an işletme dışı kalmayacağı duygusu çalışanlarda destek olarak algılanacaktır.

3. Örgüt içindeki insan ilişkilerinin pozitif olmasını sağlamak, örgüt içi iletişimi ve örgüt içi hakla ilişkiler çalışmalarını yüksek seviyelerde tutmak: Örgüt ikliminin yani örgüt içi ast-üst ilişkilerinin, ast-ast ilişkilerinin ve üst-üst ilişkilerinin yüksek düzeyde ve pozitif olması hem çalışanları motive edecektir hem de destek olarak algılanacaktır.

4. Örgüt içinde, adam kayırmacılık yapmamak, herkese adaletli davranmak, hak yememek: Çalışanlar açısından hak ettiği zaman bunun karşılığını almak önemlidir. İşletme içinde yönetime yakın kişilerin kayırılması, yöneticilerin haksız taraf tutmaları, destek açısından olumsuz algılanacaktır.

5. Çalışanları önemsemek ve onlara rağmen bazı kararları almamak: Çalışanlar işletme içinde birer sosyal varlıktır. Kendilerinin önemsenmesini, başarıları ile övünülmesini, takdir edilmesini beklerler. Böyle davranan yöneticiler, çalışanların gözünde destekleyici yönetici olarak algılanacaklardır.

1.5. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Yapılan araştırmalar sonucunda algılanan örgütsel desteği etkileyen faktörler kişisel ve örgütsel olmak üzere iki başlık altında toplanılmıştır.

1.5.1. Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Kişisel Faktörler

Algılanan örgütsel desteği etkileyen kişisel faktörler; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve hizmet süresidir (Rhoades ve Eisenberger, 2002:701).

1.5.1.1. Yaş

Yapılan araştırmalarda, algılanan örgütsel destek ile yaşın ilişkisi açık ve net şekilde ortaya konamamıştır. Bazı araştırmalar yaş ilerledikçe örgütsel destek düzeyinin arttığını (Bhanthumnavin, 2001:257; Hellman ve diğerleri, 2006: 638-639; Rhoades ve Eisenberger, 2002:708; Selçuk, 2003:61; Yoon ve Lim, 1999:936;), bazıları ise örgütsel destek düzeyinin azaldığını (Yoshimura, 2003:48, Kalağan, 2009:17).

Kore’de erkek ve yaşlı işgörenlerin kadın ve daha genç işgörelere göre örgütsel desteği daha çok algılamaktadır. Bu, Kore kültürünün özelliğinden kaynaklanmaktadır (Yoon ve Lim, 1999:936).

Yaşlı işgörenlerin genç işgörelere göre algıladıkları örgütsel destek düzeyinin daha düşüktür. Yani işgörenlerin yaşları artıka algılanan örgütsel destek düzeyleri azalmaktadır (Yoshimura, 2003:63)

1.5.1.2. Cinsiyet

Cinsiyet ile algılanan örgütsel destek arasında ilişki bulunmakla birlikte bu konuda yapılan çalışmalar azdır (Yoshimura, 2003:12).

Yoon ve Lim (1999), Kore’de üç üniversite hastanesinde çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada; erkeklerin kadınlara göre daha fazla örgütsel destek algısına sahip olduklarını, benzer şekilde yaş büyük olanların daha genç olanlara göre daha fazla örgütsel destek algısına sahip olduklarını tespit etmişlerdir. Medeni durum, eğitim durumu, kıdem ve ödeme gibi diğer demografik değişkenler ile algılanan örgütsel destek arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymuşlardır. Johlke vd., (2002), satış personelleri üzerinde yaptıkları araştırmada; kadınların erkeklere göre anlamlı bir şekilde daha düşük örgütsel destek algılamalarına sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Kaplan, 2010: 54).

Kadın işgörenler örgütlerinde cinsiyet ayrımcılığını hissedersen, daha düşük düzeyde örgütsel destek algılamaktadırlar (Amason ve Allen, 1999:956). Amason ve Allen (1999) araştırmalarında, cinsiyet değişkenini, algılanan örgütsel destek ile meslektaş iletişimi arasındaki ilişkide ara değişken olarak ele almışlardır. Araştırma bulgularına göre; kadın işgörenler meslektaşlarının iletişim becerilerinin kalitesini dikkate almamaktadırlar. Dolayısıyla örgütsel destek algıları farklılaşmamaktadır. Yalnız, erkek işgörenlerin iletişim ilişkileri kadın işgörelere göre daha olumludur. Bundan dolayı erkek işgörenlerin algıladıkları örgütsel destek düzeyleri daha yüksektir (Kalağan, 2009:18).

Fuller, Hester, Barnett, Frey ve Relyea (2006:337), 325 üniversite elemanı üzerinde gerçekleştirdiği ve algılanan örgütsel destek ile algılanan dışsal itibar arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmalarında, cinsiyet ile algılanan örgütsel destek arasında herhangi bir ilişki olmadığını belirtmişlerdir. Alanyazında Fuller ve diğerlerinin (2006) bulgusuyla paralel bazı çalışmalar da yer almaktadır (Yokuş, 2006:59).

1.5.1.3. Eğitim Düzeyi

Eğitim düzeyi ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif bir ilişki vardır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 708). Eğitilmiş işgörenler, örgütsel desteği daha yüksek düzeyde algılamaktadırlar (Selçuk, 2003:62).

Selçuk (2003:62) araştırmasında, işgörenlerin kişisel gelişim destek algılarının eğitim düzeyi değişkeninden etkilendiği sonucuna ulaşmıştır. Bunun nedenini, örgütün üniversite mezunu işgörelere üst düzey pozisyonlara terfi etmek için daha çok öncelik, fırsat ve kişisel gelişim desteği vermesi ile açıklamıştır.

Algılanan örgütsel destek ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır (Fuller ve diğerleri, 2006:337). Belirtilen çalışmalara istisna olarak Akalın (2006:86-105), lise mezunu olan işgörelere, üniversite mezunu olanlara göre algıladıkları örgütsel destek düzeyinin daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Bunu, eğitim düzeyi yükseldikçe beklentilerin de artacağı biçiminde yorumlamıştır. Bunun nedenini de, eğitim düzeyinin bireyin hayat görüşünü, algılarını, öz-değerlerini etkileyen bir özellik olarak nitelendirmiştir (Kalağan, 2009:19).

1.5.1.4. Hizmet Süresi

Algılanan örgütsel destek ile hizmet süresi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır (Eisenberger, Rhoades ve Cameron, 1999). Kıdemi yüksek işgörenler, yüksek örgütsel destek algılamalarının da etkisiyle örgütüne karşı olumlu düşünceler geliştirebilmektedirler (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 701). Hizmet süreleri fazla olan işgörenlerin algılanan örgütsel destek düzeyleri, hizmet süreleri daha düşük olan işgörelere göre daha yüksektir. Bunun nedeni, işgörenlerin örgütlerinden memnun olmaları ve bu yüzden işlerin ayrılmak istememeleri şeklinde belirtilmiştir (Rhoades ve Eisenberger, 2002:707-708).

Bazı araştırmalarda, hizmet süresi ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkinin negatif olduğu belirtilmiştir (Akalin, 2006:92). İlişkinin negatif olması başlangıçta, örgütün de işgörenlerin de birbirlerine karşı daha destekçi, hoşgörülü ve iyi niyetli iken; zamanla toplumsal düzende olduğu gibi karşılıklı çatışmaların ve memnuniyetsizliklerin araya girmesiyle ilişkilendirilmiştir (Akalin, 2006:106).

Stinglhamber ve Vandenberghe (2003: 261), Belçika Üniversitesi'nden 1988 ve 1997 yılları arasında mezun olanlar üzerinde yaptıkları araştırmada; kıdem ile algılanan örgütsel destek arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

1.5.2. Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Örgütsel Faktörler

Algılanan örgütsel desteği etkileyen örgütsel faktörler; örgütsel adalet, yönetici desteği ve insan kaynakları uygulamaları olmak üzere üç başlıkta sınıflandırılmıştır.

1.5.2.1. Örgütsel Adalet

Bireylerin örgütlerdeki adalet algısını tanımlamak için ortaya konulan bir kavram olup dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti (Jawahar, 2002) olmak üzere ağırlıklı olarak üç boyutta incelenmektedir. (Karriker ve Williams, 2009: 114). *Dağıtım adaleti*, organizasyon tarafından kaynakların/ödüllerin dağıtımına ilişkin adalet algılamalarını ifade eder ve çıktılarının adaleti ile alakalıdır (Jawahar, 2002: 813) . *İşlem adaleti*, karar almada izlenen süreçlerle ilgili adalet algılamalarını ifade eder (Konovsky, 2000: 492).

Bies ve Moag, iletişimi de dahil ederek *etkileşim adaletini*, kişilerarasındaki iletişime ilişkin adalet algılamaları olarak tanımlamışlardır (Karriker ve Williams, 2009: 115). Etkileşim adaleti, karar vericilerin resmi prosedürleri oluşturması veya açıklaması ile ilgili algılanan davranış adaletidir (Niehoff ve Moorman, 1993: 534.). İşlemsel adalet ve dağıtım adaleti ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır (Moideenkutty vd., 2001:617).

Shore ve Shore (1995), tekrarlanan doğru davranışların çalışanların refahına ilgi göstererek, algılanan örgütsel destek üzerinde güçlü bir etkiye sahip olacağını belirtmişlerdir. Ayrıca işlemsel adaletin dağıtım adaletinden algılanan örgütsel destek üzerinde daha güçlü bir etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir (Eisenberger vd., 2004:209-210).

İşlemsel adalet örgüt eylemlerinden, etkileşimsel adalet birey eylemlerinden kaynaklandığı için, çalışanların örgütle ve örgüt temsilcileriyle olan karşılıklı sosyal ilişkilerini farklı şekillerde etkileyebilir(Eisenberger vd., 2004: 210).

Çakar ve Yıldız (2009), bankacılık ve sigortacılık sektöründe faaliyet gösteren firmalarda çalışan işgörenler üzerinde yaptıkları araştırmada; işlemsel adalet ve dağıtımsal adalet ile örgütsel destek arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu, ayrıca algılanan örgütsel desteğin, örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkide ara değişken etkisine sahip olduğunu ortaya koymuşlardır.

Yoon ve Thye (2002), Kore'de iki büyük elektronik şirketinde çalışan kişiler üzerinde yaptıkları araştırmada; işlemsel adalet ve dağıtım adaleti ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Wayne vd., (2002), Fortune 500 listesinde yer alan iki fabrikadaki işgörenler ve yöneticiler üzerinde yaptıkları araştırmada; işlemsel adalet ve dağıtım adaleti ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Moideenkutty vd., (2001), Hindistan'da ilaç mümesilleri üzerinde yapmış oldukları araştırmada; işlemsel adalet ve dağıtım adaleti ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

1.5.2.2. Yönetici Desteği

Yapılan araştırmalar, algılanan örgütsel desteğin öncüllerinden birinin de; yönetici, denetçi ve çalışma arkadaşlarına güven ve destek algılamalarının olduğunu göstermektedir (Shore ve Shore, 1995: 153). Yöneticiler, örgütlerindeki tutumlarını ve yapacakları işleri işgörenlerin davranışlarına göre yönlendirmektedirler. İşgörenler hakkındaki düşünceleriyle hem kişisel hem de örgütsel amaçlarını gerçekleştirecek, ödül ve cezaları belirleyecek stratejiler geliştirmektedirler (Güney, 2001:68-69).

Örgütsel destek teorisine göre, çalışanlar çeşitli örgüt temsilcileri ve birimlerden elde edilen olumlu davranışları, tüm örgütsel destek algılarıyla birleştirirler ve yöneticilerden gelen destek, çalışanlar ile örgüt arasındaki ilişkinin olumlu yönde gelişmesine katkı sağlar (Eisenberger vd., 2002: 566; Eisenberger vd. 2004: 210-211).

Bir yöneticinin gösterdiği uygun davranış, algılanan örgütsel desteğe katkıda bulunmaktadır. Bu ilişkinin gücü, işgörenlerin örgütle birlikte yöneticilerini tanıma derecesine bağlı olarak değişmektedir. Yöneticinin işgörenin sağlığı ve refahıyla ilgilenmesi anlamına gelmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002:699).

İşgörenin bakış açısına göre, işgörenin yöneticisiyle olan ilişkisi örgütte en önemli ilişkilerden biridir. İşgörelere iş yetkisi verme, işgörenlerin performanslarını değerlendirme, işgören tazminatını belirleme gibi konularda yöneticinin sorumlulukları vardır. Yöneticinin bu sorumlulukları unutmaması gerekmektedir. Yönetici örgütün adına karar vermektedir. Örgüt kararlarını gerçekleştirmek için de örgüt kaynaklarını kullanmaktadır. Sonuç olarak, yönetici tarafından verilen destekleyici etkinlikler sadece işgören tarafından değil; örgüt tarafından da görülecektir. Yöneticiler örgüt temsilcileri oldukları için, yönetici ve işgören arasında meydana gelen değişim, işgörenin algıladığı örgütsel desteği etkileyecektir (Silbert, 2005:6).

Suliman (2001:55)'a göre işgörenin yöneticisi ile iyi ilişkiler geliştirmesi, örgüt içinde güvene ve bağlılığa yol açacaktır; çünkü işgörenler yöneticilerinin kendilerine yardım ettiğini ve örgütte kendilerine değer verildiğini hissedecektir (İşcan ve Karabey, 2007:182).

Algılanan yönetici desteği, Bhanthumnavin (2001:7) tarafından şu üç boyutta sınıflandırılmıştır:

1. **Duygusal destek:** Önemslenme, sevgi gösterme, empati ve kabullenme, stres, çatışma ve iş zorluklarının üstesinden gelebilmek için yardımda bulunma;

2. **Bilgisel destek:** İş performansına yönelik dönüt verme, bilgiyi değerlendirme, iş için gerekli olan beceri ve bilgi ile ilgili öneride bulunma ve rehberlik etme;

3. **Maddi destek:** Materyal kaynakları, ihtiyaç duyulan hizmetler ve finansal destektir.

Örgütlerin temsilcisi olarak yöneticiler astların davranışlarını etkilediği için, algılanan yönetici desteği algılanan örgütsel desteğe katkıda bulunmalıdır. İşgörenler ile yöneticiler arasındaki ilişkilerin gücü, işgörenlerin örgütle birlikte yöneticileri benimseme derecesine bağlıdır. Örgüt tarafından iyi davranılan ve yüksek düzeyde değer verilmiş görünen yöneticiler, örgütün temel özellikleri ile yüksek düzeyde özdeşleşecek; bu nedenle algılanan örgütsel desteği yüksek bir düzeyde etkileyecektir (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski ve Rhoades, 2002:66).

Yönetim desteği ayrıca, örgütlerde işgören güçlendirme uygulamasının başarısını etkilemektedir. İşgören güçlendirme uygulamasının başarısı, üst yönetimin bu uygulamanın gerekliliğine inanması ve işgöreni bu yönde desteklemesine bağlıdır (Şah, 2007:19).

1.5.2.3. İnsan Kaynakları Uygulamaları

Çalışanlara veya insan kaynaklarına yönelik sistematik geniş çapta örgüt politikaları ve süreçleri, belirgin bir şekilde çalışanlara yönelik uygulamalar olması nedeniyle, algılanan örgütsel destek üzerinde olumlu veya olumsuz etki yaratabilir. İnsan sermayesine yatırımı belirten ve çalışanların katkılarını gösteren olumlu insan kaynakları uygulamaları, algılanan örgütsel desteği teşvik eder (Allen vd., 2003: 100).

Algılanan örgütsel destek, iş güvenliği, özerklik, eğitim, karar almaya katılım, ödül ve terfi fırsatları gibi insan kaynakları uygulamalarıyla ilişkilidir. (Eisenberger vd., 2004: 211).

Farkına Varma, Ücretlendirme ve Terfi :

Örgütsel destek teorisine göre ödüllendirme, çalışanların işyerine ve dolayısıyla da algılanan örgütsel desteğe olumlu katkı yapmasını sağlayacaktır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 700).

İş Güvenliği :

Örgütün, çalışanın gelecekte de işe devam etmesini istemesine yönelik teminat vermesi, güçlü bir algılanan örgütsel destek kimliğine ulaşmak için istenen bir durumdur. Özellikle son yıllarda küçülmenin yaygın olduğu şartlarda bu durum daha da önemli etkiler yaratabilmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 700).

Özerklik :

Örgütsel destek algılamaları açısından, özerklik önemli bir unsurdur. Özerklik kavramıyla, çalışanların işlerini nasıl yaptıkları, çalışma programlarını nasıl uyguladıkları, çalışma prosedürleri ve görev çeşitliliği gibi konulardaki algılanan kontrolleri ifade edilmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 700).

İş fonksiyonlarını gerçekleştirecek farklılıklar ve özgürlüğe sahip çalışanlar, örgütün onların yeteneklerine inanacağına ve çabalarını değerlendireceğine güveneceklerdir. Çalışanların işlerini yürütmelerine ilişkin örgütsel güvenlerinin vurgulanmasıyla yüksek seviyedeki özerklik, algılanan örgütsel desteğin artmasına yol açabilecektir (Kaplan, 2010:51).

Rol ile İlgili Stres YarATICILAR:

Rol ile ilgili stres yaratıcılar; aşırı iş yükü, rol belirsizliği ve rol çatışması olarak incelenebilir. Aşırı iş yükü, bir işgörenden beklenen iş taleplerinin, işgörenin o işi zamanında bitiremeyeceği kadar fazla olması (Yoon ve Thye, 2002: 101).

Çalışanların sorumluluklarını belirten açık ve net bilgi olmaması rol belirsizliği; rol çatışması ise rol beklentilerinin başka bir rol ile çatışması olarak tanımlanmaktadır (Stamper ve Johlke, 2003: 571).Çalışanlar işle ilgili stres yaratıcıları, örgüt tarafından kontrol edilebilen koşullar olarak ne kadar düşünürlerse, stres yaratıcılar da örgütsel

destek algılamalarının azalmasına o kadar neden olacaktır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 700).

Eğitim:

Formal ve formal olmayan iş eğitimi, çalışana yapılan isteğe bağlı bir yatırım olup, deneyimlerin gelişmesini ve örgütsel desteğin artmasını sağlamaktadır (Wayne vd., 1997: 88).

Örgütün Büyüklüğü :

Büyük örgütlerde çok fazla resmileştirilmiş politika ve prosedürler nedeniyle, çalışanların bireysel ihtiyaçları ile daha az ilgilenilmekte ve bundan dolayı çalışanlar kendilerini daha az değerli hissedebilmektedirler (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 700).

Tsui vd., (1997), daha fazla kaynak yatırımı yapılan işgörenlerin, daha fazla duygusal bağlılık ve yüksek performans gösterdiklerini tespit etmişlerdir (Eisenberger ve diğ., 2004: 211).

1.6. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN SONUÇLARI

Algılanan örgütsel destek, örgütün amaçlarına ulaşmasına yardımcı olacak zorunluluk hissi yaratma, duygusal bağlılığı artırma ve performans-ödül beklentilerini güçlendirme olarak görülür. Ayrıca aşırı talepler nedeniyle oluşan stresli durumlarda, kaynak yardımı ve duygusal destek göstererek, stres azaltmada algılanan örgütsel destek önemli bir rol oynamaktadır (Eisenberger vd., 2004: 212).

1.6.1. Zorunluluk Hissetme

Bir kişi başka birine iyi davrandığı zaman karşılıklı durum normu, olumlu davranışın karşılığını zorunlu kılar. Karşılıklı durum normu aynı zamanda çalışanları, işyerlerinden aldıkları olumlu davranışları mükafatlandırmaya zorlayarak işgören işveren ilişkilerine de uygulanabilir (Eisenberger vd., 2004: 212).

Algılanan örgütsel destek, çalışanlara geniş ölçüde sosyo-duygusal ve kişisel olmayan kaynaklar sağladığı için karşılıklı durum normu, örgütün amaçlarını elde

etmeye yardımcı olmada genel bir zorunluluk hissi yaratabilir (Shore ve Shore, 1995: 150).

1.6.2. İşe Bağlılık

İşe bağlılık kavramı, “işgörenin işini benimsemesi, işiyle ilgilenmesi” olarak ifade edilmektedir. İşgörenin bir işi yapabilme yeterlilik algısı, görevi yapabilme ilgisiyle ilişkili bulunmuştur. İşgörenin yeterlilik algısı arttıkça, algılanan örgütsel destek de işgörenin işine olan ilgisini artmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002:701).

O’Driscoll ve Randall (1999), İrlanda ve Yeni Zellanda’da süt ürünleri çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile işe bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir.

1.6.3. Performans-Ödül Beklentileri

Örgütsel destek kuramına göre, algılanan örgütsel destek ile performans-ödül beklentisi arasında karşılıklı pozitif bir ilişki vardır. Örgüt, işgörelere ödül için olumlu fırsatlar sağlayarak, işgöreleri için yüksek itibar elde edecek ve böylece algılanan örgütsel destek gelişecektir. Buna karşılık, algılanan örgütsel destek işgörelerin beklentilerini de yükseltecektir. Dolayısıyla, yüksek performans örgüt tarafından ödüllendirilecektir (Eisenberger ve diğ, 2004:213).

Araştırmalar, algılanan örgütsel destek ile performans arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu göstermektedir (Eisenberger ve diğerleri, 1986:500). Yüksek seviyede örgütsel destek algılayan çalışanlar iyi bir performansın örgüt tarafından tanınacağı ve ödüllendirileceği inancına sahip olurlar (Mearns ve Reader, 2008: 390).

İşgörelenden yardım isteme, örgütü çeşitli risklerden korumak için etkinlerde bulunma, yapıcı ve olumlu önerilerde bulunma, örgüt yararına bilgi ve beceri kazanmayı kapsayan ekstra rol davranışları algılanan örgütsel destek ile ilişkilidir. Algılanan örgütsel destek standart iş etkinliklerinin iş performansını artırmaktadır. Böylece işgörelenler kendilerine devredilen sorumlulukların üstesinden gelebilmektedir. (Rhoades ve Eisenberger, 2002:702).

Algılanan örgütsel destek, onay ve tanınma gibi sosyal ödüllerin yanısıra ödeme ve terfi gibi maddi ödüller üreten yüksek performans ile alakalı beklentilerle de

ilişkilendirilebilir (Eisenberger vd., 1990: 54; Rhoades vd., 2001: 826). Örgütsel destek, stres yaratıcı unsurları azaltarak, performansı etkileyebilecektir (Byrne ve Hochwarter, 2008: 55).

Algılanan örgütsel desteğin zayıf değişim ideolojisine sahip olanların üzerinde düşük bir etkiye sahip olması dışında, güçlü bir değişim ideolojisine sahip bireylerin performansını ve devamsızlık durumlarını etkileyeceği tahmin edilmektedir (Eisenberger vd., 1986: 501).

Algılanan örgütsel destek, verilen sorumlulukların ötesine geçen örgütün olumlu eylemlerini ve standart iş aktivite performanslarını artırabilir. Ekstra rol aktiviteleri; çalışanlara yardım etme, örgütü risklerden koruyarak önlemler alma, yapıcı öneriler sunma ve örgüte yararlı olacak bilgi ve beceri kazanımlarını içerir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 702).

Eisenberger ve diğerlerinin (1990:53) araştırmaları; broker, lisede görev yapan öğretmenler, tekstil firmalarında görev yapan işgörenler, sigortacılar, üniversitede görev yapan asistanlar ve polis memurları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, algılanan örgütsel destek ile performans arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, en yüksek ilişki tekstil firmalarında görev yapan işgörende ($r = 0,64$) görülmekte olup, öğretmen ve asistanlarda herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Genelde ise, tüm meslek gruplarında çalışan bireylerin algıladıkları örgütsel destek ile performans arasındaki ilişkinin pozitif ve düşük düzeyde olduğu gözlemlenmiştir.

Wayne vd., (1997), Amerika Birleşik Devletleri'nde büyük bir şirkette çalışan ve en az beş yıllık deneyimleri olan çalışanlar ve yöneticiler üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile performans arasında anlamlı bir ilişki tespit edememişlerdir.

Armeli vd., (1998), Amerika Birleşik Devletleri'nde 308 polis memuru üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile performans arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir.

Stamper ve Johlke (2003), satış personelleri üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile görev performansı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Walters ve Raybould (2007), Avustralya'da otel işletmelerinde

ön-büro ve yiyecek-içecek bölümlerinde çalışan işgörenler üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile bireysel etkinlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

1.6.4. Devamsızlık

Devamsızlık, planlanan çalışma zamanında çeşitli nedenlere bağlı olarak kaybedilen ve eksilen zaman olarak tanımlanabilir. Algılanan örgütsel destek ile devamsızlık arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu vurgulanmaktadır (Eisenberger vd., 1986; Eisenberger vd., 1997; Yoon ve Lim, 1999; Aselage ve Eisenberger, 2003; Byrne ve Hochwarter, 2008).

Eisenberger vd., (1986), farklı sektörlerde çalışan işgörenler üzerinde yapmış oldukları araştırmada; algılanan örgütsel desteğin devamsızlığı azalttığı sonucuna ulaşmışlardır.

1.6.5. İş tatmini

İş doyumu, işgörenlerin işlerine ilişkin davranışların hepsini oluşturmaktadır. İşe ilişkin duygular, iş doyumu ve olumlu ruh hali olmak üzere iki farklı başlıkta ele alınmaktadır. Algılanan örgütsel destek işgörenlerin, sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılamakta; böylece, ödül-performans beklentilerini artırarak iş doyumuna katkıda bulunmaktadır. Araştırmalar incelendiğinde, algılanan örgütsel destek ile iş doyumu arasında pozitif bir ilişki olduğu gözlenmiştir (Eisenberger ve diğerleri, 1997:817).

Olumlu ruh hali, kavramsal olarak iş tatmininin belirgin bir amaca sahip olmayan genel duygusal durumu içermesi açısından iş tatmininden ayrılır. Ruh hali, çevre tarafından etkilenen duygu unsuru olarak ele alınır. Algılanan örgütsel destek, çalışanların yetenek ve değer yargılarına katkıda bulunabilir, böylece olumlu ruh halini artırır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 701).

Stamper ve Johlke (2003), satış personelleri üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Eisenberger vd., (1997), yaşları 25-60 arası değişen Delaware Üniversitesi'nden mezunlar üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile toplam iş tatmini

arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca Allen vd., (2003), mağaza satış elemanı ve sigorta acentesinde çalışan kişiler açısından algılanan örgütsel destek ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi analiz etmişlerdir. Bulgular, algılanan örgütsel destek ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermiştir.

1.6.6. İşten Ayrılma Niyeti

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

İsten ayrılma niyeti çalışanların istihdam koşullarından tatminsiz olmaları durumunda gösterdikleri negatif bir davranıştır (Rusbelt vd.,1988).

Çalışanların işten ayrılma niyetinin oluşmasında temel etkenlerden bir tanesinin de algılanan örgütsel destek olduğu düşünülmektedir. Hui ve arkadaşları(2007) çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi olduğunu belirlemiştir (Turunç ve Çelik, 2010: 209-232).

Çalışanların işe devam kararı aynı bağlamda işten ayrılma niyeti ile doğrudan ilişkili bir karardır. Çalışanların algıladıkları sosyal destek işe devam kararında etkisi olduğu düşünülen stres seviyesini düşürmektedir (Johnson ve Johnson, 1989). Stres seviyesi düşük çalışanların örgütsel çıktılarında olumlu sonuçlar gözlenmektedir. İşten ayrılma niyeti de bu bağlamda kritik bir değişkendir. Nitekim iş performansı üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır (Hui vd, 207).

Bishop vd., (2000), Amerika Birleşik Devletleri'nde otomotiv firması çalışanlarının algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi ele almışlardır. Bulgular, algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ilişki olduğuna işaret etmektedir.

Yüksel (2006), Ankara'da gıda sanayinde faaliyet gösteren bir fabrikadaki işgörenler üzerinde yaptığı araştırmada; algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu, ayrıca işten ayrılma eğilimi bulunan işgörenlerin örgütsel destek algısının daha düşük olduğunu belirtmiştir.

Stamper ve Johlke (2003), satış personellerinin algılanan örgütsel destek ile işe devamsızlığı arasındaki ilişki üzerinde durmuşlar; araştırma bulgularına göre algılanan

örgütsel destek ile işe devam etme niyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Allen vd., (2003), mağaza satış elemanları ve sigorta acentesinde çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

1.6.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, biçimsel ödül sistemi tarafından net bir şekilde tanımlanmayan ve bir bütün olarak örgütün etkinliğini artıran isteğe bağlı bireysel davranışlardır (Organ, 1997: 86). Örgütsel vatandaşlık davranışı; özgecilik, nezaket, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem olmak üzere beş boyutta incelenmektedir (Niehoff ve Moorman, 1993: 538).

Algılanan örgütsel destek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır (Shore ve Wayne, 1993: 777).

Wayne vd., (1997), Amerika Birleşik Devletleri'nde faaliyet gösteren büyük bir şirkette çalışan ve en az beş yıllık deneyimi olan çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

1.6.8. Stres

İş ortamında çalışanların yaşadıkları stres iş stresi olarak tanımlanmakta ve kişilerin kendilerine, işin niteliğine, iş dışı faktörlerin etkisine bağlı olarak çalışanların yaşadıkları stres seviyesi değişmektedir. Stres uyarıcıdan farklıdır ve uyarıcının bir derece ilerisidir (Güçlü, 2001: 92).

Uyarıcı sadece vücutta herhangi bir tepkiye sebep olurken stres ise dayanma eşiğini aşan uyarıcılar nedeniyle vücudun dengesinin bozulmasına sebep olmaktadır. Gerilim ise stresin sonucudur ve stres nedeniyle vücutta ortaya çıkan bir tepkidir (Şahin, 1995: 73).

Araştırmalarda, algılanan örgütsel destek ile stres sonucunda meydana gelen bitkinlik, psikolojik çöküntü, kaygı ve baş ağrıları değişkenleri arasında negatif bir ilişkinin olduğu kaydedilmiştir (Eisenberger ve diğerleri, 2004: 213).

Algılanan örgütsel destek, stresli durumlarla başa çıkmada ve işin daha etkili bir şekilde yapılabilmesinde gerekli yardımın var olacağını garanti eder (Stinglhamber ve Vandenberghe, 2003: 251).

Stresli durumlarda algılanan örgütsel destek, duygusal varlık ve somut destek göstererek psikolojik gerilimi azaltabilir. Algılanan örgütsel desteğin ayrıca çalışanların stres vericilere karşı düşük ve yüksek düzeydeki gerilimi azaltması da mümkündür. Algılanan örgütsel destek ile yorgunluk, tükenmişlik, endişe ve başağrısı arasında negatif yönlü ilişki bulunmaktadır (Eisenberger vd., 2004: 213).

Algılanan örgütsel desteğin işyerindeki yüksek taleplerle karşılaşıldığında duygusal destek ve materyal yardım mevcudunu sağlayarak, stres vericilere karşı olumsuz psikolojik ve psikomatik tepkileri azaltması beklenir ve çalışanların genel stres seviyelerini azaltabileceği düşünülmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 702).

1.6.9. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, kişinin örgütün amaçlarını ve değerlerini kabul etmesi, bu amaçlara ulaşmak için yüksek çaba sarf etmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirme arzusudur. (Worday ve diğerleri, 1979).

Algılanan örgütsel destek, örgütün refahını önemsemek için bir yükümlülük hissi oluşturmaktadır. Bu da, işgörenlerin örgüte olan bağlılığını artırmaktadır. Artan örgütsel bağlılıkla işgören, örgütü kişiselleştirmektedir. Algılanan örgütsel destek, işgörenin örgütüne bağlanmasını sağlamaktadır. İşgörenlerin duygusal destek gibi sosyo-duygusal ihtiyaçları karşılanarak örgütsel bağlılıkları artmaktadır. Sosyo-duygusal ihtiyaçlar, örgüte ait olma duygusunun güçlü olmasını sağlamaktadır. Böylece algılanan örgütsel destek, işgörenlerin amaçlarına ve hedeflerine katkıda bulunmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 701).

Araştırmalar, algılanan örgütsel desteğin iş sorumluluklarını gerçekleştirmede, bağlılıkla olumlu ilişkiye sahip olduğunu göstermiştir (Wayne vd., 1997: 83; Kraimer ve Wayne, 2004: 210).

Algılanan örgütsel destek, örgütün kendisi için gösterilen çabaları ödüllendirmede ve zorunlulukları yerine getirmedeki güveni yaratarak, bağlılığı artırabilir (Eisenberger vd., 1990: 52).

İşgörenler arasındaki algılanan örgütsel desteği artırmak için, örgütün işgörenlerine olan bağlılıklarını göstermesi ve açıklaması gerekmektedir. Böylece işgörenler, değerli olduklarını algılamakta ve örgütlerine olan bağlılıkları da artmaktadır. Ancak, her işgörenin örgütüne olan algısı farklıdır. İşgörenlerin bu bakış açısı göz önünde bulundurulduğunda, yöneticilerin adil olmayan değerlendirmeleri ya da destekleyici sözleri, işgörenlerin örgütüne olan bağlılıklarını da etkilemektedir (Silbert, 2005: 6).

Örgüt tarafından desteklendiğini algılayan çalışanların, minnettarlık hissederek, bağlılık açısından karşılık verme olasılıkları bulunmaktadır. Bu anlamda algılanan örgütsel destek, büyük ölçüde örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak bilinir (Shore ve Tetrick, 1991: 637; Yoon ve Thye, 2002: 98-99).

Algılanan örgütsel destek, bağlılığı teşvik etmek için çalışanların ödül beklentileriyle işlev görür (Yoon ve Thye, 2002: 103-104). Destekleyici örgütlerde çalışanlar, çabalarının ödüllendirileceği beklentisi içerisinde oldukları ve örgütsel üyeliklerini kendi kimlikleriyle birleştirirler (Kaplan, 2010:61) .

Araştırmalar incelendiğinde, algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu gözlenmiştir (Ceylan ve Şenyüz, 2003:60; Eisenberger ve diğerleri, 1990:51).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GÜVEN

2.1. GÜVEN KAVRAMI TANIMI VE ÖNEMİ

Güven konusunda yapılan çalışmalarda en sık vurgulanan görüş, kavramın tanımlanmasındaki güçlüktür. Bunun temel nedeni bireyler arası ilişkiler, grup davranışı, yönetsel etkinlik, ekonomik değişimler, sosyal ve politik istikrar ve farklı kültürleri anlama gibi mikro ve makro düzeydeki birçok süreci açıklamada güvenin anahtar bir kavram olmasıdır. Diğer yandan güvenin kritik konumuna farklı disiplinlerin (iktisat, sosyoloji, psikoloji, felsefe, örgütsel bilimler) ilgisi kavramı tanımlama sorununu büyütmektedir. Ancak tüm bu güçlüğe rağmen, en rutin etkileşimlerde bile gerekli olan güvenin, birey ve grup davranışlarının önemli bir belirleyicisi olduğu yönündeki görüş birliği oldukça nettir (Erdem ve İşbaşı, 2000).

Güven konusunda yapılan araştırmalar, güvenin psikolojik bir olgu olduğu görüşünde birleşir. Kavram konusundaki ilk araştırmalar, kişilik teorisyenleri tarafından gerçekleştirilmiş, ancak sosyal yaşama etki eden bir olgu olarak güven, psikologlar kadar sosyologların, sosyal psikologların, siyaset bilimcilerin ve ekonomistlerin de ilgisini çekmiştir. Bunun yanında özellikle 1980 sonrasında örgüt teorisi, yönetim ve örgütsel davranış alanlarındaki araştırmalara konu olmaya başlamıştır (Arı, 2003: 19).

Bu bağlamda güven tanımlamalarından bazıları şunlardır;

Güven, “kişinin, diğerlerine veya kendisine nasıl davranılacağı hususunda olumlu beklentilere sahip olmasıdır”. Geleceğe dair bu olumlu beklentilerle ilgili olarak hayal kırıklıkları yaşanabilir veya olumsuz sonuçlarla karşılaşılabilir. Tüm bu tanımlar, güvenin risk, fedakârlık ve ahlaki değerler gibi kavramları içeriğinde barındırdığını göstermektedir. Bu bilgiler ışığında, taraflar arasında güvenin sağlanamaması halinde iyi ilişkilerin kurulması imkânsızdır denilebilir (Gilson, 2003:1454).

Mayer ve arkadaşlarına göre (1995), “güven, güvenen kişinin karşı tarafın kendisi için önem taşıyan davranışlar sergileyeceği davranışlar taşıması ve onu kontrol etmeyi ve izlemeyi düşünmeksizin eylemlerine karşı savunmasız kalmaya gönüllü olmasıdır”. Sabel de güveni, “mübadele ilişkisindeki tarafların, birbirlerinin

savunmasızlık durumlarını istismar etmeyeceklerine yönelik inançları” şeklinde tanımlamışlardır (Sönmez, 2005: 36).

Güven, bir kişinin, karşısındakilerin adil, ahlaki kurallara uygun ve öngörülebilir biçimde davranacağına olan inancını temsil eder ve bireyin başka bir bireyin veya grubun özverili ya da faydalı olacağına ilişkin beklentisini ortaya koyar. Bu nedenle bir grubun veya kişinin davranışlarına veya niyetlerine duyulan inanç, ahlaki kurallara dayalı, adil ve yapıcı davranış beklentileri başkalarının haklarını düşünme kavramlarını içinde barındırır (Demircan ve Ceylan, 2003:140).

Hosmer (1995) güveni, güvenilen tarafın ahlaki olarak doğru biçimde davranacağına dair beklenti temeline dayanan, güvenilen tarafa güvenme isteği ile ilgili etik davranış beklentisi olarak ifade etmiştir. Güven bir tarafın karşı taraftan kişisel olarak yarar göreceğine veya en azından istismara ya da zarara uğramayacağına yönelik olumlu beklenti içinde olma özelliği olarak tanımlanmaktadır (Tüzün, 2007: 95).

Güven, karşıdaki kişinin eylemlerinin değerlendirilmesine dayanarak, bu kişiye yönelik eylemlerde savunmasız olma ve belirsizlikler karşısında riski kabul etme isteğidir (Butler, 1991: 648).

Bir başka tanıma göre güven, insan motivasyonunun en yüksek biçimidir ve insanların doğasında var olan ‘iyi ve güzeli ortaya koymasına imkân verir. Ancak tanımlamak istediğimiz andan itibaren, güven kavramının karmaşıklığı ortaya çıkmaya başlar. Güven duygusu, kelimelere dökülmesi zor, elle tutulmaz, gözle görülmez soyut bir kavramdır ama bu duygunun yokluğu ya da varlığı, kendisini hayatın her anında hissettirir. Güven duygusunun üç boyutu vardır (Baltaş, 2000: 57-59):

1. Kendine güven duymak
2. Güvenilir olmak
3. Başkalarına güven duymak

İnsanın kendine güven duyması; öncelikle kendisini ve sınırlarını kabul etmesiyle başlamakta ve kendi iç sesine kulak vermesiyle biçimlenmektedir. İnsanın temel ahlaki değerlerini ve bu konudaki kararlılığını içine almaktadır. Ayrıca kendine güven, başkalarına güvenmenin ve güvenilir olmanın temelini oluşturmaktadır. Bir insanın güvenilir olarak nitelendirilebilmesi için ise kişinin sözünü tutması, bütünlük

sergilemesi, bir görevi yapacak yetkinlik ve beceriye sahip olması, dürüst olması ve sorumluluk sahibi olması gerekmektedir. Kişilerin başkasına güven duyması da beklentilere, kişisel özelliklere, dünya görüşüne, risklere ve çıkarlara bağlı karmaşık bir süreç olarak ifade edilebilir (Asunakutlu, 2002: 3).

Yapılan tanımlarda bazı farklar olmasına rağmen ortak noktalar da bulunmaktadır. Hosmer (1995), tüm güven tanımlarında ortak olan konuları aşağıdaki gibi sıralamıştır

(İşbaşı, 2000: 61):

- 1- Güven bireysel, bireylerarası, gruplar arası ve örgütsel seviyede bir kavram olarak görünmektedir;
- 2- Güven risk içerir, başka insanların davranışlarıyla ilişkilidir ve bu davranışların yararlı sonuç doğuracağı beklentisi vardır;
- 3- Güven geçmiş tecrübelerden kaynak alarak şekillenir. Geçmiş tecrübelerimiz birileri hakkında güvenle ilgili kararlarımızı ve düşündüklerimizi etkiler.

Bireysel ilişkilerde güven ne derecede önemli ise bireyin örgütle ve örgütün bireyle olan ilişkilerinde de o derece önemlidir. Çünkü ortak amaçlara ulaşırken karşılaşılan maliyetler ve kayıplar, sağlanacak güven ortamıyla en düşük seviyeye indirilebilmekte ve örgütlerin gelecekleriyle ilgili belirsizlikler azaltılabilmektedir (Ateş, 2004: 23).

Güven, organizasyonlar, gruplar ve insanlar arası ilişkilerin devamlılığında en göze çarpan faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kavram, iletişim ve bilginin en doğru şekilde iletilmesi, sorunların çözümlenmesi, yetki verilebilmesi ve amaç ve sorumlulukların paylaşılması gibi, taraflar arasındaki birçok ilişkiyi etkileyici bir değişken özelliğine sahiptir. Yüksek dereceli güven duygusu, bununla doğru orantılı olarak daha fazla sadakati ve bağlılığı beraberinde getirmektedir. Karşılıklı güven duygusunun sağlanmış olması, üyeler arasındaki ilişkinin geliştirilmesi ve uzun süreli devamının sağlanması açısından önemlidir (Yılmaz ve Kabadayı, 2002: 101).

Yakın zamanda güven ile ilgili yapılan araştırmalarda çoğunlukla güven kavramının yapısı, gelişimi ve özellikleri üzerinde durulmuştur. Güven kavramının tanımlanması ise daha az üzerinde durulan bir konu olmuştur (Özbek, 2004).

Günümüzde örgütlerin çevresel ve ekonomik değişmelerin oranının artması, ilişkilerde esnekliğe ve iş birliğine duyulan ihtiyacın daha çok hissedilmesi, takım çalışmalarına olan inancın artması, çalışanlarla ilişkilerinin ve kariyer standartlarının değişmesi örgütsel güvenin önemini artırmıştır (Shamir ve Lapidot, 2003:463-467). Bu gelişme sonucu örgütsel güven, örgütteki ilişkilerde ve etkileşimlerde çalışanlarının yöneticiye ve örgüte güveninden oluşan örgütsel ilişkiler ve davranışlar ağı olarak ifade edilmeye başlanmıştır. Bu anlatımlardan hareketle örgütsel güven kavramı şöyle tanımlanabilir: “Belirli amaçların gerçekleşmesi için oluşturulan örgütsel yapı içerisinde bu yapıyı oluşturan tüm öğelerin doğruluk, inanç, bağlılık ve samimiyet bağlamlarında birbirlerine karşı duydukları soyut ama davranışlarla somutlaşan bir süreçtir.” Bu tanım güvenin, örgütün hedeflerini gerçekleştirmede ve varlığını devam ettirmede stratejik önemini ortaya koymaktadır (Arslan,2009:3).

Örgütsel güven, örgütün yönetsel bağlamı ile ilgilidir ve üyelerin birbirlerine bağlılıklarına güvenmeleri isteğine dayanır. En önemlisi örgütsel güven, kişiler arası ve sosyal güven ile de bağlantılıdır. Örneğin bütün iş ortamlarında yeterlilik örgütsel güven için temeldir (Engle, 2001: 1).

Örgütsel güvenin gelişimi için üç koşul gereklidir. Bunlar (Engle, 2001:2):

- İşgörenler yeterli olmalıdır. İşyerinde güven, her zaman güvenilen kişinin verilen sözleri tutması için gerekli deneyim ve beceriye sahip olmasını gerektirmektedir.
- İşgörenler, örgütün işlemlerinde adil olduğuna güvenmelidirler.
- İşgörenler, temel yönetim işlerine katılmalıdırlar.

Örgütsel yapı, formel rol ilişkileri, verimlilik ya da görev karakteristikleri gibi güven ve örgütsel özellikler arasındaki ilişkiler yönetim bilimleri içerisinde son zamanlarda yoğun olarak incelenmeye bağlanmıştır. Bilim adamları güven olgusunun örgütsel alandaki etkisini başlıca iki biçimde ele almışlardır. Bunlar; güvenin işbirliğine dayalı etkili ilişkilerin oluşmasında önemli bir faktör olması ve güven olgusunun örgütsel prosedür ve aktivitelerin onaylanmasında ve benimsenmesinde etkili olmasıdır (Sitkin ve George, 2005).

Güvenin varlığıyla beraber ortaya çıkması beklenen kavramlar basitçe şöyle sıralanabilir: doğruluk, samimiyet, kişisel ilişkiler oluşturma eğilimi, uzlaşma, mesai

saatleri dışında çalışma isteği, yeni fikirlerin oluşturulmasına yönelik istek ve yöneticileri takip etme. Güvenin olmadığı diğer bir deyişle güvensizlik bulunan ortamlarda ise bencillik, kontrol savaşları, zayıf liderlik, kurallara uymama, rollerin belirlenememesi, belirlenemeyen hedefler, beklentilerin artması, çalışma arkadaşları arasında uyumsuzluk, yeteneklerin atıl hale gelmesi, miskinlik gibi olumsuz kavramların ortaya çıkması kuvvetle muhtemeldir (Brunner, 2008: 78).

Costigan vd. (1998)'e göre, örgütte bireyler arasında, özellikle astlar ile üstler arasındaki ilişkilerin kalitesinde güvenin önemli bir etkisi bulunmaktadır. Çünkü bireyler arası ilişkilerdeki güven, bireylerin birbirleriyle alakadar olmalarına, birbirlerini desteklemelerine, birbirlerine ve ilişkilerine özenmelerine neden olmaktadır. Andrews (1994), üstler ile astları arasındaki ilişkilerde karşılıklı güven duygusunun varlığının personelin güçlendirilmesi kavramının önemli bir unsuru olduğunu öne sürmektedir (Ergeneli ve Arı, 2005: 128).

2.2. GÜVEN TANIMLARINDA KULLANILAN ORTAK KAVRAMLAR

Bir ilişkide güvenen risk üstlenir, istismar edilme olasılığını kabul eder; güvendiği kişinin kendi istediği ve önemli gördüğü davranışları göstereceğine yönelik iyimser bir beklentisi vardır. Bu nedenle, risk, belirsizlik, beklenti ve zarar görme ihtimali güven kavramının önkoşulları olarak ele alınmalıdır (Erdem, 2003: 157).

2.2.1. Risk

Risk kavramını güven yapısında önkoşul kılan temel neden, karşı taraftan emin olma yargısını, karşı tarafa güvenme duygusundan ayırmasıdır. Emin olma durumunda alternatif davranış yok sayılır, dolayısıyla riskin olmadığı kabul edilir. Oysa bireylerarası güven ilişkisinde kişi, alternatif bir davranış sergileme imkânı varken, hayal kırıklığına uğrama ihtimalini göze alarak karşı tarafa güvenir; dolayısıyla risk üstlenir (Erdem, 2003: 157).

Luhmann'a göre güven, risk ile ilgilidir ve risk de bireyin elde edeceği avantajdan daha fazla zarara uğrayabileceği bir durum karşısında yapacağı seçimdir. Bireyin karşılaştığı risk kabul edilebilir rasyonel seçim sınırları içindeyse, karar verme

sürecinde güven rol oynamayacaktır. Bundan dolayı güven kavramı, risk ve belirsizlik kavramları ile yakın bir ilişki içerisindedir (Meyerson ve diğerleri, 1996: 178).

Güven üzerine çalışma yapan bütün bilim adamları güven olgusunun risk içerdiğine dair hem fikirdir. Risk ve karşılıklı bağımlılık güvenin ortaya çıkması için gerekli iki koşuldur (Costa, 2003: 108).

2.2.2. Belirsizlik

Riski güvenle ilişkilendiren olgu belirsizliktir. Zira ilişkinin sonuçlarına yönelik bir belirsizlik yoksa risk de yoktur ve bu durumda, güvenin ilişkide bir rolü de yok demektir. Riskin niteliği, kuskusuz her zaman aynı değildir; ilişkinin niteliğine bağlı olarak değişir. Örneğin, ilişki yüzeysel ise risk, işbirliğine girmeme veya işbirliğinden çekilme; eğer taraflar arası ilişki derin ise risk, aldatılma, kullanılma, ihmal edilme gibi farklı şekillerde olabilir (Erdem, 2003: 157).

Başka bir deyişle güven, güvenilen kişinin yararlı veya zarar verici davranışlarına ilişkin bir tahmini içerir. Bu tahmin, uç noktaları tümüyle güvensizlik duymak ve tamamıyla güvenmek olan bir değerlendirme yelpazesinin tam ortasında yer alan ve aslında güven ilişkisinden bir başlangıcı temsil eden belirsizlik noktasıdır (Meyerson ve diğerleri, 1996: 176).

2.2.3. Beklenti

Güven beklentilerle yakından ilişkilidir. Bireylerarası güven ilişkisindeki temel beklenti olarak en sık belirtilen, karşı tarafın yetkinliğine, rolünü başarılı bir biçimde gerçekleştireceğine yönelik beklentidir. İş ortamında bir yöneticinin, örgüt üyelerinden üstlendikleri rolleri yüksek performansla yerine getirmelerini beklemesi ya da üyelerin, yöneticinin yönetsel faaliyetleri başaracağını beklemeleri örnek verilebilir. Bunun yanında, eğer taraflar aralarında daha derin ve duygusal temeli olan bir güven ilişkisi yaşıyorlarsa, bir tarafın diğerinin çıkarlarına öncelik vereceği yönünde bir beklenti oluşur ve bu beklenti ile bireyler ilişkilerinin geleceğinden ödünç alırlar (Erdem, 2003: 157).

2.2.4. Zarar Görme İhtimali

Güvenen kişi karşı tarafı kontrol etmeyi veya izlemeyi düşünmeden, olası kötü niyetli eylemlere veya görebileceği zararlara karşı bu ihtimali gönüllü olarak kabul eder. Bu durum, bir güven ilişkisinde gönüllü olarak riskin üstlenilmesidir. Bunun devamında taraflar giderek, karşılıklılık ilişkisi içinde birbirlerinin zayıf yönlerini istismar etmeyeceklerine yönelik bir inanca sahip olurlar. Sonuç olarak (Bhattacharya vd., 1998, 461-462);

- Güven, her şeyin belirli olduğu ortamlarda bulunmaz. Dolayısıyla güven, riskli ve belirsiz çevrelerde bulunur.
- Güven, tahmin edebilmenin bir yönünü yansıtır. Yani, güven beklentinin dışı vurumudur. Örneğin, “bir insana güvenilebilirim” demek o kişinin iyi ya da kötü olduğunu göstermez.
- Güvenin önemi ve gücü duruma göre değişebilmektedir.
- Güven, karşılıklı bir çevrede oluşur. Yani güven, durum ve kişi özelliklidir.

2.3. GÜVEN KAVRAMININ SINIFLANDIRILMASI

Güven kavramı daha çok güveni oluşturan unsurlar ya da güven ortamının sağlanması nedeniyle elde edilecek faydalar açısından ele alınmıştır (Halis ve diğ., 2007).

Bireylerarası ilişkilerde güven; bilişsel ve duygusal olarak iki temel formda ele alınmaktadır. Bilişsel güven modelinde kime, hangi koşullarda ve hangi gerekçe ile güvenileceğine yönelik rasyonel bir seçim söz konusudur ve bilişsel modelde ortaya çıkan güven yapıları; hesaplanmış güven ve bilgiye dayalı güvendir. Duygusal modelde ise güven, bireylerin birbirlerinin iyiliğini düşündüklerini gösteren ifade ve eylemlerden oluşan duygusal alanda yapılanmaktadır. Özdeşleşme temelli güven olarak da açıklanan bu güven formu, karşı tarafın istek ve niyetlerine yönelik empatiye dayanmaktadır (Erdem ve İşbaşı, 2000: 634).

Literatürde rastlanan çeşitli güven tanımlamaları ve gruplandırmalara ek olarak güvenin hesaplanmış, bilgiye dayalı ve özdeşleşmeye dayalı güven şeklindeki sınıflandırılması dikkat çekicidir. Buradaki sınıflandırmanın amacı güveni geliştirme

aşamalarını açıklayabilmektir. Bu sınıflandırma aynı zamanda güvenin nasıl değiştiğini ve geliştiğini anlamak ve ayrıca ilişkilerin nasıl değiştiğini ve geliştiğini anlamaya yardımcı olacaktır (Lewicki ve Bunker, 1996: 117).

2.3.1. Hesaplanmış Güven

Ekonomideki takas usulünün temel özelliği olan, akılcı seçimlere dayalı, bireyin karşısındaki kişinin yararlı bir hareketi gerçekleştirme niyetinin olduğuna inanması durumunda ortaya çıkan güven türüdür (Zorlu, 2006: 46) .

Sağlama bağlanmış davranışın tutarlılığı temeline dayanan bu güven çeşidinde güven derecesi başından sonuna kadar aynı seviyede sürdürülmüş olup güven bozukluğu durumunda cayma söz konusudur. Kişinin diğer kişi ile ilgili beklentilerini, güvenen ve güvenilen kişinin her ikisinin de hareketlerinin güvenilir yönlerinin kar ve zararlarını tartmaya dayalı hesaplamaları içerir (Vos ve Wielers, 2003: 76).

Karşı tarafın ilişkiye zararı olacak bir davranış göstermesi durumunda elde edeceği fayda ve zararların analizinin yapılması sonucunda güvenme veya güvenmeme derecesinin hesaplandığı güvendir. Hesaplanmış güvendeki olumlu algılamalar karşı tarafın niyeti veya konusuyla ilgili yeterliği hakkında edinilen güvenilir bilgiye dayanır (Kamer, 2001: 39-40).

2.3.2. Bilgiye Dayalı Güven

Güvenin bu şekli “diğerini yeterince bilme ve davranışını kestirebilme” aşamasıdır (Kalemci, 2007: 21). Bu süreçte, bireylerin geçmiş ilişkileri, beklentileri ve güvene yönelik algılamaları bilişsel güveni etkileyen unsurlardır.

Bilinçli bir şekilde güven oluşturulması için Zand (1972), aşağıda açıklanan üç kavram üzerinde durmaktadır. Birinci kavram bilgidir. Bilgi, uygun ve doğru bilgi sağlamayı ve doğru geribildirimde bulunmayı ifade eder. İkinci kavram etkidir. Etki ise, diğerlerinin fikirlerini araştırmayı, kararlarınıza ilişkin yapılan önerileri, kabul ederek değişimleri göstermeyi açıklar. Üçüncü kavram ise; kontroldür. Kontrol, kendinizi diğer bireylere bağlı kılarak yetki ve sorumluluk vermeyi ifade eder. Örgüt içinde güven duygusu oluşumunu sağlayan bu kavramlar benzer şekilde birçok akademisyen

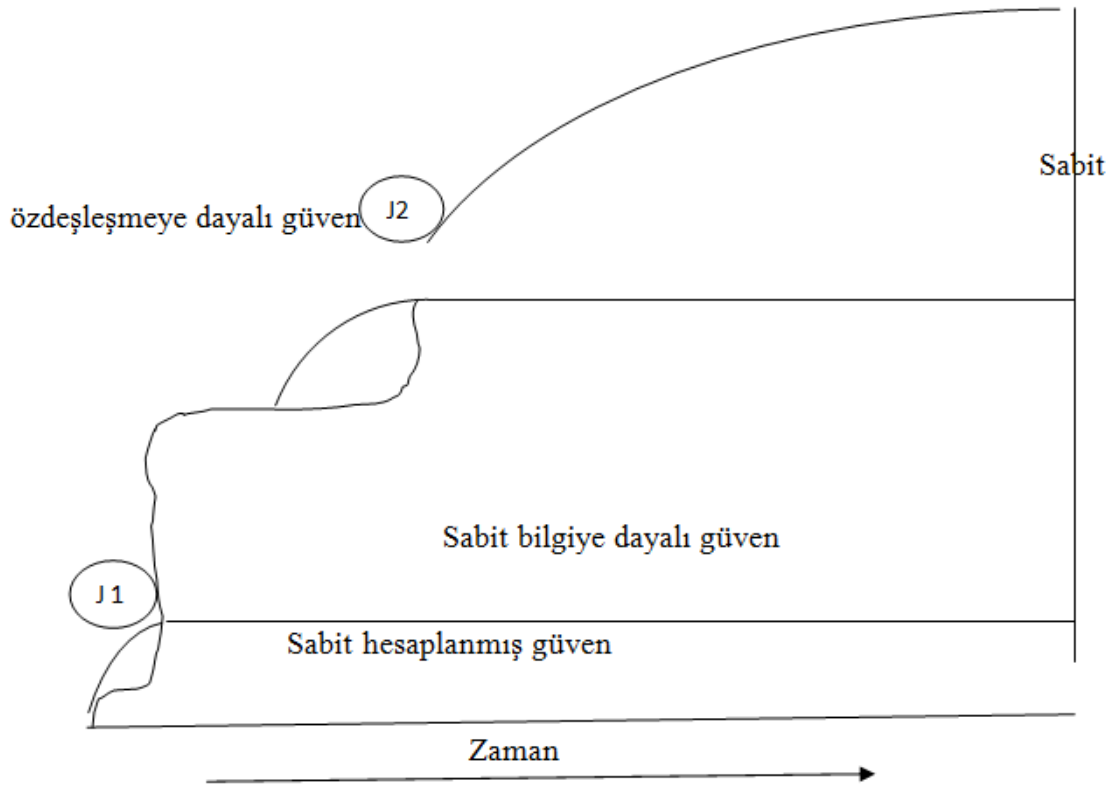
tarafından tartışılmıştır. Bu faktörlerin temelinde, yetkilendirme, olumlu geribildirim ve çalışanların katılımı vardır (Halis ve diğerleri, 2007: 193-194).

2.3.3. Özdeşleşme Temelli Güven

Diğerlerinin istek ve niyetlerinin tam olarak içselleştirildiği ve taraflar arasında duygusal bir bağın olduğu güven türüdür. Karşıdakine duygudaşlık (empati) duyma, konuşma ya da paylaşmaksızın karşılıklı değerleri anlama ve saygı duyma bu tür güvenin unsurlarıdır (Zorlu, 2006: 39).

Özdeşleşmeye dayalı güven, bir tarafın diğer tarafın ihtiyaçlarını, seçimlerini bildiğinde veya tahmin ettiğinde gelişir. Artan özdeşleşme “diğeri gibi düşünme”, “diğeri gibi hissetme” ve “diğeri gibi davranmayı sağlar. Özdeşleşmeye dayalı güven örgüt içinde kimlik algılayışını da etkiler ve destekler(Lewicki ve Bunker, 1996: 121).

Aşağıdaki şekilde güvenin farklı aşamaları gösterilmektedir.



Şekil 2.1. Güven Gelişimi Aşamaları (Lewicki ve Bunker, 1996:126)

J1: Bu noktada bazı hesaplanmış güven ilişkileri, bilgiye dayalı güven haline gelir.

J2: Bu noktada az sayıda bilgiye dayalı güven ilişkileri, olumlu etkilerle, özdeşleşmeye dayalı güven haline gelir.

Bu üç aşamalı tanımlamada her iki tarafın yeni bir ilişkiye başladığı ve geçmişlerinin olmadığı varsayılmıştır. Zamanla oluşan güven aşamaları belirtilmiştir. Buradan hareketle güvenin zamanla geliştiği ve değiştiği; ilişkilerin olgunluğa erişmesi esnasında güven aşamalarının da hesaplanmış, bilgiye dayalı ve özdeşleşmeye dayalı güven sırasıyla ilerlediği söylenebilir.

2.4. ÖRGÜTSEL GÜVENİN BOYUTLARI

Özen (2003) güven boyutlarının ilişkinin tipine göre farklılaştığından örgütsel güvenin ilgili araştırmalarda üç ayrı düzeyde incelendiğini belirtmektedir. Yazar bu düzeylerin yöneticiye duyulan güven, çalışanlar arası güven ve kuruma duyulan güven olarak sıralanmaktadır. Bu üç düzey birbirinden ayrılmış gözükse de iç içe geçmiş durumdadırlar. Örneğin, çalışanların yöneticiye duydukları güven örgüte duydukları güven şeklinde genelleştirilebilir (Reyhanoglu, 2006: 43).

Çalışan amirine güvenebilir, ancak örgütüne güvenmeyebilir. Çalışan ve amiri arasındaki iyi çalışma ilişkileri, çalışanın amiri arkadaş, dost gibi görmesini sağlayabilir. Çalışanın örgüte güveni ise, örgütün çalışanın katılımlarının tanınmasına veya farkında olmasına göre değişkenlik gösterebilir. Tabi ki çalışanın hem örgüte hem de amirine güvenmesi de mümkündür. Çalışanın amirini örgütün temsilcisi olarak algılaması ve güveni örgüte yönelik genelleştirmesi de söz konusudur (Tüzün. 2006: 35).

2.4.1. Örgüte Duyulan Güven

Örgütün kendisine güven, çalışanların çalıştıkları örgütün güvenilirliği hakkında geliştirdikleri algıları içermektedir. Buna göre Gambetta'nın (1988) da tanımında altını çizdiği gibi, eğer çalışanlar, çalıştıkları şirketin kendi lehlerinde ya da en azından kendilerinde zarar vermeyecek kararlar alacağı konusunda inanç duyuyorsa, o örgütün kendisine güvenmektedirler diye bilinmektedir (Günaydın. 2001: 27).

Çalışanların kurumları tarafından değerli görüldükleri ve umursandıkları algısı, üyesi buldukları kuruma güven duymalarına zemin hazırlar. Çalışanlar kendilerinden beklenen davranışları ve tutumları yerine getirmeleri durumunda örgütün onların farkına varacağına ve ödüllendirileceklerine inanırlar (Wayne ve diğ., 1997:83).

Örgütte güven havasının sağlanması için örgütsel davranışların benimsenmesinin ve örgüt çalışanlarının işbirlikçi tavırlar sergilemeleri adına ortak inanç oluşturabilmelerinin önemi büyüktür. Bu şartlar olgunlaşıp örgütsel güven sağlandığında örgüt açısından paha biçilemez olumlu gelişmeler meydana gelir. Bu değişimler maliyetler düşmesi, karmaşıklık ile mücadele yeteneğinin gelişmesi, örgütün çevresel belirsizliklerle ve hızlı ve yıkıcı değişikliklerle baş edebilme yeteneğinin artması olarak sıralanabilir. Ayrıca örgütsel güvenin, çalışanların kuruma bağlılıkları ile pozitif; örgüt içi çatışmalar ve işten ayrılma eğilimleri ile negatif korelasyon gösterdiği söylenebilir (Hexmoor ve diğ.,2006:149).

Örgütlerde güven oluşturulması için çalışanlara ve yöneticilere düşen görev ve sorumlulukları, dolayısıyla güven oluşumuna katkı sağlaması beklenen unsurları genel olarak aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Asunakutlu, 2002: 11).

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

Örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü oluşturmaları ve olumlu örgütsel çıktılara ulaşabilmeleri, aralarında güven duygusu gelişmiş, birbirlerine destek olan çalışanlarla sağlanabilir. Aksi halde çalışanlarda stres, verimsizlik, iş tatminsizliği ve tükenme gibi olumsuz duygular gelişebilir (Akyan, 2007: 159).

İlişkilerin başarıyla yürütülmesi, büyük ölçüde güven duygusuna bağlıdır. Bu anlamda güven, örgüt çalışanları arasında gelişen ya da geliştirilen ilişkilerde var olması beklenen temel duygular arasında yer almaktadır. Örgütsel amaçlara ulaşma ve onları

elde etme derecesi olarak kabul edilen örgütsel etkinlik, örgütsel güven sayesinde mümkün olabilmektedir. (Aldemir, 1985: 202).

Sonuç olarak: Nyhan ve Marlowe'a(1997) göre örgütsel güveni yaratan ve güvenilirliği değerlendiren bireyler olduğu için, bireye ve örgüte güven birbiriyle bağlantılı kavramlardır ve bir bütün olarak örgütsel güven kavramını oluştururlar (Demircan. 2003: 15).

2.4.2. Yöneticiye Duyulan Güven

Erdem (2003)'in söylediği üzere çalışan ve yönetici arasındaki etkileşim örgütlerin yaşamlarında oldukça önemli bir unsurdur. Çalışan ve yönetici arasında gelişen bu etkileşimi örgüt için kritik kılan durum, çalışanın, örgütü temsil eden olarak gördüğü yöneticiye güveni, tüm örgüte duyduğu güven olarak genelleştirmesidir. Bu yüzden, örgütsel güven ve yöneticiye güven arasında aynı yönde bir ilişki olduğu söylenebilir. Nitekim örgütsel bağlamda güven ilişkisini başlatan ilk adım, yöneticinin davranışdır: diğer bir deyişle bu süreci başlatmak yöneticilerin sorumluluğundadır (Tüzün, 2006: 34).

Whitener ve arkadaşları (1998) yöneticilerin güven oluşturmak için sergileyebilecekleri davranış türlerini analiz etmek üzere bir model geliştirmiş ve bu davranış türlerine “yönetimsel güvenilir davranış “ adını vermişlerdir (İşbası, 2000: 71). Shein (1992) ise örgütlerde lider konumunda olan yöneticilerin güven ortamı sağlayan örgütsel kültürü aşağıdaki davranışlarıyla şekillendirdiğini belirtmektedir. Bunlar; çalışanların ödüllendirilmesi şekilleri, kaynakları paylaşırma şekilleri, rol modelliği, kritik durumlarda gösterdikleri davranışlar, ise alma ve terfi gibi uygulamalarda gözetilen ilkeler (Joseph ve Winston. 2005: 8).

Yöneticiler, güvendikleri kimseleri kullanarak resmi olmayan iletişim kanalları oluşturabilir ve bu kanallar vasıtasıyla bilgi toplama ve istedikleri mesajları iletme şansına sahip olabilirler. Ancak, bu kimselerin varlıklarının deşifre olması yöneticiye duyulan güvenle ilgili olumsuz sonuçlar doğurabilir (Atak, 2005:63).

Örgütte çalışanların haklarının korunması ve etik davranışlarla karşılaşmasını sağlamak yani güveni oluşturmak yönetimin görevidir. Dolayısıyla pek çok araştırmacı,

örgütsel yaşamda güvenin hangi düzeyde algılandığını anlamanın en iyi yolunun, yöneticilerin güvenilirliğini sorgulamaktan geçtiğini düşünmüşlerdir (Erdem, 2003).

Çalışanların kendisine güvenmesini isteyen yöneticinin dikkate alması gereken unsurları şöyle belirtilmiştir(Mishra ve Morrisey, 1990: 449).

- İş, fırsatlar açısından analiz edilmeli ve bu fırsatlar adil biçimde paylaştırılmaya çalışılmalıdır. Yüksek fakat gerçekçi beklentilerle çalışanın kendisini önemli hissetmesi sağlanmalıdır.
- Yardımcı personele kabul edilebilir sonuçlar ve tehlikeler açıklanmalı ve daha sonraki aşamalarda görevlerini yerine getirmeleri konusunda yeterli serbestlik tanınmalıdır.
- Nasıl yapıldığından çok ne yapıldığına odaklanılmalı, mümkün oldukça katı politikalardan ve prosedürlerden kaçınılarak çalışanların makul risk alımlarına izin verilmelidir.
- Zorlayıcı güç olmaktan kaçınılmalı, otorite dağıtılmalıdır; astlar mümkün olan her durumda desteklenmelidir.
- Hata yapıldığında cezaya vakit ve çaba harcamaktan çok problemin çözümün yoğunlaşılmalıdır.
- Kimin suçlu olduğunu bulmaya çalışmaktan vazgeçilmeli, aynı olayın tekrarı halinde işlerin yolunda gitmesi için gerekli düzenlemeler yapılmaya çalışılmalıdır.
- Astları destekleyerek kazanan kişiler haline getirmek amaçlanmalıdır.

2.4.3. Çalışanlar Arası Güven

Örgütsel güvenin sağlandığı ortamlarda kişi, iş arkadaşları ile üst yönetimi yeteneğine ve kalitesine inanmaya, iş arkadaşlarının davranış ve tutumlarından emin olmaya, iş arkadaşları ve yöneticilerinin iyi niyetli olduklarına dair güçlü bir inanç geliştirmeye eğilimi göstermeye başlayacaktır (Erden, 2009: 2181).

Çalışma arkadaşlarına duyulan güven, kişilerarası güven tanımlamalarına adapte edilerek, çalışanların birbirilerinin çıkarlarına ilgi göstermeleri, birbirilerine gerekli durumlarda yardım etmelerini ve birbirilerine karşı açık ve dürüst olmalarını içeren pozitif beklenti içerisinde olmak şeklinde daha opsiyonel olarak tanımlanabilir (Günaydın, 2001: 28).

Çalışanların kendilerine ve birbirlerine yüksek derecede güven duymaları çalışma şartlarına olumlu etki eden bir örgütsel atmosferin oluşumuna katkı sağlamaktadır. İşletme yönetimi açısından oldukça olumlu sonuçlar meydana getirebilecek olan bu ortam, karar almayı ve uygulamayı kolaylaştırdığı gibi çalışan performanslarını da arttırıcı bir etki ortaya çıkarmaktadır. Güvenli bir ortamda hizmet veren ve bu sayede psikolojik açıdan belirli ölçülerde doyuma ulaşan çalışanların iş veriminin doğal olarak yükselmesi beklenmektedir (Asunakutlu, 2002: 10).

McAllister (1995) kişilerarası ilişkilerde, hangi durumda kime güveneceğimizi, kendimizin seçtiğini ve seçimimizde güvenilirlik kanıtı içeren nedenlerin rol oynadığını belirtmektedir. Güven için gerekli bilgi miktarı, toplam bilgi ve toplam bilgisizlik arasında yer almaktadır. Bir insanla ilgili herşeyi bilmemiz durumunda yani onunla ilgili toplam bilgiye sahip olduğumuz zaman güvene gerek duyulmamaktadır. Bir insanla ilgili hiç bir şey bilmediğimizde, yani toplam bir bilgisizlik olduğunda akılcı güvenin oturduğu bir temel bulunmamaktadır. Uygun bilgi ve iyi nedenler güven kararı için temel oluşturur (Eren, 2007:26).

2.5. ÖRGÜTSEL GÜVEN MODELLERİ

Literatürde yer alan güven modelleri boyutları itibariyle benzerlikler ve farklılıklar göstermektedir. Bu nedenle çalışmanın bu kısmında literatür tarafından kaynak alınan güven modelleri incelenecek ve modellerin benzer ve farklı yönleri irdelenecektir.

2.5.1. Mishra'nın Güven Modeli

Bireysel güven, kişinin bireysel ilişkilere ve davranışlara yönelik beklentilerini yansıtırken, örgütsel güven kişinin, örgütsel ilişkilere ve davranışlara yönelik beklentisidir. Mishra hem örgütler hem de bireyler için geçerli dört boyutlu bir güven modeli oluşturmuş ve bu dört boyutun güven algılamasını yarattığını söylemiştir (Shockley-Zalabak vd., 2000: 35).

Tablo 2.1. Mishra Güven Modeli Boyutları

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

Kaynak: Tüzün (2006: 38).

Mishra modelinin ilk boyutu yeterliliktir. Yeterlilik örgütsel güvene uyarlandığında, örgütün pazarda yaşamını sürdürebilme kabiliyeti ile birlikte, liderlikte etkinlik varsayımı algısı genelleştirilir. Örgütsel seviyede, yeterlilik çalışanların gözünde kurumun yaşayıp yaşayamayacağı ve rekabet edebilme kabiliyetidir (Shockley – Zalabak ve diğerleri, 2000: 37).

Mishra modelinin ikinci boyutu açıklık boyutudur. Güvenin diğer boyutlarla ilişkisini kurabilmek açısından, açıklık ve dürüstlüğü algılayabilmek yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iş ilişkilerinde anahtar durum konumundadır (Mishra, 1996). Açıklığı oluşturmada en önemli rol liderlere düşmektedir. Örgüt içindeki açıklık algılayışını yaratanlar liderler ya da yöneticilerdir (Tüzün, 2006: 38). Güvenin diğer boyutlarla ilişkisini kurabilmek açısından, açıklık ile dürüstlüğü algılayabilmek, yöneticiler ve çalışanları arasındaki iş ilişkilerinde anahtar durum konumundadır (Mishra, 1996, akt: Özdoğan ve Tüzün, 2007: 646).

Mishra modelinin üçüncü boyutu ilgililik boyutudur. Shockley-Zalabak ve diğerlerine göre (2000), ilgililik boyutu, çalışanların güvenlik, korunma, tolerans, anlayış hislerine yönelik algılarını ölçmektedir. Bromiley ve Cummings (1996) ilgililiğin bir kısmın diğer kısmı savunmasız bırakacak şekilde çıkar elde etmeye çalışmayacağı durumda gerçekleşeceğini söylemişlerdir. Mishra (1996) ilgiliği, grup örgüt yada sosyal düzeyde birinin kendi menfaatleri ile diğerlerinin menfaatlerini

dengelenildiği durum olarak tanımlamıştır (Özdoğan ve Tüzün, 2007: 646). Çalışanlar yöneticilerin, onların refahını ve menfaatlerini koruyacaklarına yönelik güven duymak isterler ve bu durumu ilgililik olarak algılarlar (Tüzün, 2007:110).

Mishra modelinin dördüncü boyutu olan itimat edilirlilik, tutarlı ve güvenilir davranış beklentisi ile ilgilidir. İtimat edilirlilik boyutu takımların, çalışma arkadaşlarının ve örgütün tutarlı ve sözüne güvenilir olup olmadığını ölçmektedir (Tüzün, 2006: 39).

Yöneticinin ya da liderin güvenilirliği, aynı zamanda itimat edilebilirliği ile tanımlanır. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven, tutarlı davranış ile gerçekleşecek, iş ilişkilerindeki kararlar bu davranışlardan etkilenecektir (Mishra, 1996). İtimat edilirlilik, güvenilirlik ve tutarlılık örgüt içi ve örgütün tedarikçileri, müşterileri ve iş ortakları ile olan güven düzeyini etkiler (Tüzün, 2006: 39).

2.5.2. Bromiley ve Cummings'in Güven Modeli

Bromiley ve Cummings güveni; “duygusal, bilişsel ve niyetsel” parçalardan oluşan bir olgu olarak tanımlamışlardır. Belirtilen bu üç güven unsuru, çalışan davranışlarını tanımlamaya yöneliktir. Onlara göre güven, bireyin ya da birey grubunun diğer birey ya da birey gruplarına dönük inançları olarak değerlendirilir ve güvenin;

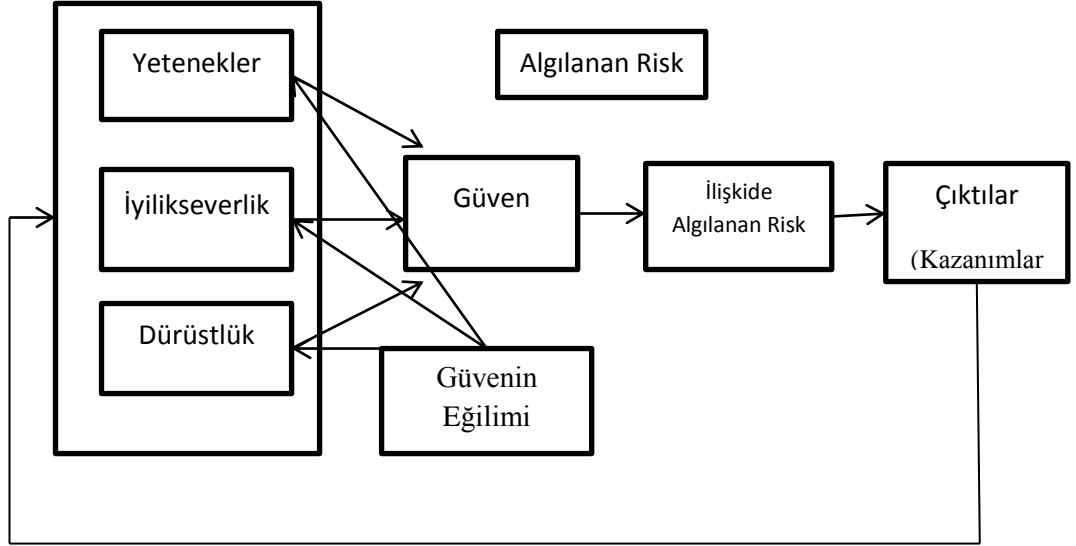
1. Açıkça ya da gizli olarak birisi için olumlu bir inanca sahip olma çabasını,
2. Dürüst olmayı,
3. Şartlar elverse bile diğerinden avantaj sağlamayı reddetmeyi beraberinde getirmesi beklenir.

Araştırmacılar bu güven tanımının rasyonelliğini; güven içeren örgütler arası ve örgüt içi etkileşimlerin sosyal içerikli oluşları, öznel ve iyimser doğaları gibi özelliklerine bağlamışlardır. Bromley ve Cummings yukarıda verilen güven tanımının ilk boyutu ile bireyin itimat edilir davranışlar sergilemeye çalıştığını ya da bağlılık oluşturmaya yönelik hareket ettiğini ileri sürerler. Tanımın ikinci boyutuyla, birinci boyutu da içererek, güven içeren birey hareketlerinin, bireylerin istekleriyle tam olarak tutarlı olduğunu ileri sürerler. Tanımın üçüncü boyutu ise güven hissi taşıyan bir bireyin faydacı davranışlar sergilemeyeceğini ileri sürer (Tüzün, 2007:111).

2.5.3. Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Modeli

Araştırmacılar modelde güven ilişkisi içindeki tarafları güvenen ve güvenilen olarak ikiye ayırmışlardır. Hem güvenilenin hem de güvenenin özelliklerinin güvene olan etkisi vurgulanmış ve risk-güven ilişkisi incelenmiştir (Topaloğlu, 2010: 51).

Bireyler hissettikleri güvene dayalı davranışlar sergilediklerinde risk almış olurlar. Güven risk almaya gönüllü olmaktır, güven davranışları ise bilfiil risk alındığını gösterir. Kısacası güven risk almaya gönüllü olmak, davranışsal güven ise risk almaktır. Bu ayırım, güven ve güvenenin sonuçları arasındaki farkı belirginleştirmektedir (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995: 725).



Şekil 2.2. Güven-Risk İlişkisi (Mayer, Davis, Schoorman, 1995: 715).

Bu model doğrultusunda araştırmacılar, güvenin, güvenilenin yetenek, iyilikseverlik ve doğruluğuna ilişkin algılar ve güvenenin güven eğiliminin bir işlevi olduğunu iddia etmektedirler. Ayrıca, güvenilenin özellikleri olan bu üç unsura ilişkin elde hiç veri olmadığında bu kez güven eğiliminin etkili olacağı savunulmaktadır. Güvenilenin özellikleri açısından bakıldığında, ilişkinin başında özellikle iyilikseverliğe ilişkin elde herhangi bir veri yoksa doğruluğun en önemli veri olacağı önerilmektedir. İlişki geliştikçe ve ilerledikçe iyilikseverliğin daha önemli olduğu konusunda bir

önerme geliştirilmektedir. Mayer ve arkadaşlarının modellerinde belirttikleri üçüncü önemli unsur ise risk'tir. Kişi güvenebilmek için riske ihtiyaç duymamaktadır, ancak güvenme gerçekleştiğinde riske yönelmiş olmaktadır. Modelde güven ve güven davranışı arasındaki fark vurgulanmakta, güven için riski kabul etme "isteği", güven davranışı için ise fiilen riski "kabul etme" ayrımı yapılmaktadır. Bu aynı zamanda güven ve güvenin sonuçları arasındaki ayrımı göstermektedir. Güven, ilişkide risk almayı gerektirmektedir. Risk algısını etkileyen başka unsurlarda bulunmaktadır. Soruna ve bu soruna neden olan duruma aşinalık, örgütsel kontrol sistemleri, sosyal etkiler risk algısını etkileyebilecek unsurlar arasında sayılmaktadır. Bu modelde algılanan risk, güvenen kişinin, kazanç ve kayıp ihtimaline ilişkin inançlarını içermektedir. Bu durumda da algılanan risk ile güven düzeyi arasında bir karşılaştırma yapılarak, risk alma gerçekleşmektedir (Arı, 2003: 25).

2.6. ÖRGÜTSEL GÜVENİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütlerde güven oluşturmanın belli bir formülü bulunmamakla birlikte genel olarak bu güveni yaratmak için yöneticiye düşen görev, işletmelerde kurumsal etiğin oluşturulması ve tüm çalışanlara benimsetilmesidir. Etik değerlerin varlığı belirsizliği azaltmakta ve belirsizliğin azalması güven oluşumunu artırıcı rol oynamaktadır (Dinç, 2007: 26).

2.6.1. İletişim

Örgüt çalışanları, sosyal ilişkiler sistemi içinde bir arada yaşamakta ve üretmektedirler. Bu üretimin verimli ve etkin olabilmesi ise, büyük ölçüde örgüt mensuplarına eksiksiz bir iletişim olanağı sağlanması sayesinde mümkün olabilecektir. Bu sayede yüksek ölçüde bilgiyle desteklenen bireyler, kendilerini ifade edebildikleri ölçüde yalnızlık ve eksiklik hissinden uzaklaşarak kendilerine ve diğer çalışanlara büyük ölçüde güven duyabileceklerdir. Örgütler açısından iletişim büyük önem taşımaktadır. Sosyolog ve ekonomistlerin geliştirdikleri kuramlara göre genelde güven ile bilgi akımı arasında pozitif bir ilişki bulunduğu öngörülmektedir (Fisman vd., 1999: 79).

Güven, belirsizlik ve bilinmeyenle mücadelede önemli bir kavram olarak tanımlanmıştır. Dolayısıyla örgüt ortamında güvenin oluşmasında iletişimin önemi

büyükür. Düzenli iletişim halinde olmanın çalışanlar arası anlaşmazlıkların giderilmesine, çalışanların birbirlerine güvenmelerine ortam hazırladığı görülmektedir. İletişim sayesinde sorunlar, bilgiler paylaşarak belirsizlikle, bilinmeyenle mücadele edilmesi kolaylaştırılabilir (Yamaguchi, 2009: 22).

İletişim süreci, iletişim sürecindeki etik davranış ve iletişim süresi, örgütlerde güvenin oluşmasında etkili özelliklerdir (Polat, 2007). Bununla birlikte yönetim tarafından verilmek istenen mesajın doğru şekilde iletilmesi de son derece önemlidir. Çünkü, davranışlarla desteklenmediği sürece, iletişimde verilen mesaj yalnızca bir iddiadan ibaret kalacaktır (Sharma ve Kesner, 1997, akt, Asunakulu, 2006: 25).

İletişimde dikkat edilmesi gereken bir diğer husus ise, uzaktan bilgilendirmenin, yüz yüze ilişkilerin yerini alamayacağı gerçeğidir. Bu durum, yüz yüze ilişkileri daha önemli kılar. Yüz yüze ilişkiler, insanların birbirlerinden ne bekleyeceklerini bilmeleri açısından önemlidir. Ayrıca bu sayede insanların aslında nasıl davrandıklarını görmeleri ve birbirlerine güven duymaları mümkün olabilmektedir (Drucker, 1999: 106).

2.6.2. Güçlendirme

Personel güçlendirme ile yönetici, örgüt içinde yetki ve sorumlulukların dengeli bir şekilde dağıtılmasını sağlayarak, çalışanların ihtiyaç duyduğu kaynakları ve araçları temin etmelerini, bilgilerin paylaşıldığı bir örgüt ortamı yaratılmasını ve çalışanlarını risk alma konusunda teşvik edilmelerini, bireysel anlamda onların gelişmelerini sağlar. Takımların gelişiminde ise yönetici, takım üyelerinin her birini destekleyerek, işbirlikçi öğrenmeyi teşvik ederek, ortak bilgi paylaşımını sağlayarak ve takım içinde güvene dayalı ilişkiler geliştirecektir (Carrol 1994, akt., Doğan ve Demiral, 2007: 288).

Personel, örgütün kendisine değer verdiğini hissettiğinde, personel güçlendirme sürecine daha olumlu yaklaşacaktır. Personel güçlendirmenin en önemli yararı, personelin örgüte güvenini artırmasıdır. Ayrıca güçlendirme ile karar verme yetkisi artırılan çalışanların rol tanımlarıyla ilgili kaygıları azalır, görev paylaşımı daha kolay gerçekleşir ve güven ortamı sağlanır; çalışanların kendi kendilerini kontrol etmeleri mümkün olur (Akçakaya, 2010:159). Böylece güçlendirme sayesinde çalışanlar belirsizliklerle daha kolay baş edebilirler; örgüte olan bağlılıkları ve güvenleri artar.

2.6.3. Özdeşleşme

Özdeşleşme kavramı, örgütle dayanışma duyguları içinde olmayı, örgüte tutumsal ve davranışsal destekte bulunmayı ve örgüt üyelerinin paylaştığı ayırt edici niteliklerin algılanmasını içerir (İşcan, 2006:162).

Duygusal bağlılık, çalışanların örgütle özdeşleşmesi sonucu oluşmaktadır. Yöneticilerin, ortak vizyon belirlemeleri, çalışanların ihtiyaçlarına duyarlılık göstermeleri, çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kabullenmelerine imkan sağlayacaktır. Bu durum aynı zamanda çalışanların yöneticiye duydukları saygı, hayranlık, güven ve bağlılık duygularının pekişmesine neden olmaktadır. Böylece, yönetici ve çalışanlar tarafından paylaşılan ve benimsenen bir vizyon, çalışanların duygusal bağlılıklarını artırmaktadır. Çalışanların örgüte olan güvenleri, duygusal bağlılıklarını olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Örgüt içi sosyal ilişkilerin ve iş süreçlerin gelişmesinde etkili olan, dürüstlük, tutarlılık, açıklık, paylaşım, saygı, takım çalışması, iletişim, motivasyon, başarı, kişisel gelişim, yönetici desteği ve güveni, eğitim, iyi niyet, katılım gibi temel değişkenler çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıklarını yükseltmektedir. Bu nedenle yöneticilerin, çalışanların örgütsel değerlere bağlılığını ve örgütle özdeşleşebilmelerini sağlayabilmeleri için güvene dayalı davranışlara ağırlık vermeleri gerekir (Demirel, 2008:192).“Biz” kavramı güven yaratmada, çalışan ile uzun dönemli ilişkiler oluşturmada ve örgüt üyelerinin bağlılıklarını sağlamada önemli rol oynar (Tüzün ve Çağlar, 2008: 1021).

2.6.4. Örgüt Kültürü

Güveni etkileyen en önemli faktörlerden biri olan örgüt kültürü zaman içinde gelişir ve değişir, buna bağlı olarak da insanlar olumsuz deneyimlerle karşılaştıklarında veya karşı tarafın güvenilirliği ile ilgili hatalı tahminlerde bulduklarında davranışlarını değiştirebilir. Bazı kültürlerde güven düzeyi olduğu kadar güvenme eğilimi de yüksektir (Demircan ve Ceylan, 2003: 143). Yapılan araştırmalarda ulusal kültür, değerler, bireysellik/toplumculuk, güç mesafesi gibi kültür özellikleri bireylerin güven algısında önemli rol oynadığı görülmüştür (Polat, 2009: 56).

2.6.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı resmi ödül sistemi tarafından doğrudan ya da açık şekilde kabul edilmemiş ancak örgütün bir bütün olarak etkin şekilde faaliyette bulunmasına katkıda bulunan gönüllü bireysel davranışlardır (Taşçı ve Koç, 2007:374).

Çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışları göstermesi, yöneticinin, astlar tarafından yeterli ve güvenilir görülmesine, ilham vermesine, vizyon oluşturmaya ve otoriteden ziyade hedef ve fikirlere bağlılık oluşturmaya bağlıdır (Aslan ,2009:257). Bu nedenle çalışanların kendilerine adil davranıldığını hissetmeleri, örgütsel güvenin ve yöneticiye güvenin oluşması, örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşumuna da olumlu katkılar sağlamaktadır. Bir anlamda örgütsel güven, yönetici ve örgütün, çalışanlara karşı olumlu davranışlarına çalışanlar tarafından verilen olumlu tepkilerdir. Kavram örgüte ait olma eğilimi ile eşdeğerdir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel güvenin oluşumu için örgütsel vatandaşlığın ne denli önemli olduğu görülmektedir (Durdağ, 2010:84).

2.6.6. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel güven, çalışanların örgüt içi ilişkilerinde birbirlerine karşı dürüst, saygılı, güvenilir ve adil olmaları sonucu oluşmaktadır. Bu şekilde oluşan örgütsel güven, çalışanların örgüte olan bağlılık duygularını da güçlendirmektedir. Örgütsel güven sonucu yöneticiye ve örgüte olan güven, örgütsel değerler ile özdeşleşme, örgütsel destek, açık iletişim, örgütsel amaç ve hedeflerin paylaşımına dayalı örgütsel bağlılık oluşmaktadır. Benzer bir şekilde çalışanların örgüte olan bağlılık duygularının örgüte olan güven duygularını da artırmaktadır. Bu nedenle örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında çift yönlü bir ilişkinin olduğunu söyleyebiliriz (Demirel, 2008: 185).

Örgütsel güven, bir sosyal sistem veya örgüt içerisinde çalışanların birbirleriyle kurdukları ilişkilerin tutarlı olması sonucu oluşmaktadır ve çalışanların örgüte olan bağlılık derecesi ile ölçülmektedir. Çalışanların örgütsel amaç ve değerlere bağlılık düzeyi yükseldikçe örgüte olan güven düzeyleri de artmaktadır (Gilbert ve Tang, 1998: 322).

Polat" a göre (2009: 58), örgütlerde güven ortamı sağlama ile işgörenlerin, işten ayrılma niyeti, işe devamsızlığı, iş terki ve iş devri gibi örgütler tarafından istenmeyen

durumlar azalmakta, böylece örgütsel verimlilik artmaktadır. Güven, gerek bu değişkenleri etkileyerek, gerekse doğrudan bireysel, grup, bölüm ve örgütsel performansı artırmaktadır.

2.7. ÖRGÜTSEL GÜVENİN SONUÇLARI

Yapılan araştırmalara göre örgütsel güven çalışanların tutumsal ve davranışsal özellikleri, işleri ve örgütleri ile karşılıklı olarak ilişkilidir. Grubun problem çözme ve karar verme yeteneğinin kalitesi verimlilik üzerinde etkilidir. Yüksek düzeylerde güvenin örgütsel bağlılık ve iş tatmini, örgüt misyonunun etkin iletimi ve iş birliğinin gelişmesi ile yakından ilişkili olduğu da ortaya koyulmuştur. Aynı zamanda güven, yeniliği cesaretlendirmek için çalışanları güçlendirmenin vurgulandığı ve çalışanlara işlerini tehlikeye atma riski olmadan hata yapma fırsatı veren toplam kalite yönetimi için de önemli bir unsurdur (Demircan ve Ceylan, 2003: 145).

Araştırmalar göstermektedir ki; örgüt ortamında ve örgütsel ilişkilerde güven eksikliği örgütsel bağlılığın, insan ilişkilerinin, örgütsel performansın düşmesine ve işgören moralinin ve ürün kalitesinin düşük seviyelere inmesine ayrıca bunlara bağlı olarak işgören devamsızlığının ve devir oranının artmasına sebep olmaktadır. Bu bağlamda kendini ihanete uğramış gibi hisseden işgören, hırsızlık ve işyerinde şiddete başvurma gibi zarar verici davranışlara yönelecektir. Böyle bir ortamda, çok fazla stres ortaya çıkarken yenilik ve yaratıcılık ya çok az olacaktır ya da hiç olmayacaktır. Örgütsel güven kaybı örgütsel verimliliğin düşmesine neden olmaktadır. İşgörenlerde örgüte karşı güven duygusunun var olması işin etkin ve etkili bir şekilde yerine getirilmesini engelleyen tutum ve davranışları ortadan kaldırmakta böylece verimlilik söz konusu olmaktadır (Çetinel, 2008: 36).

Ayrıca güven açık örgüt kültürleri geliştirme, bilgi yaratımı, çevreye uyum, değişime direnç, grup bağlılığı, iletişim, işbirliğini kolaylaştırma , is devri , kaynak aktarımı, işgören devamsızlığını azaltma, isten ayrılma niyeti, karar verme sürecini kolaylaştırma, kontrol, örgütsel kararlılık, örgüt iklimi , örgütsel verimlilik, örgütsel yenileşme ve öğrenme, örgütsel performans, bölüm performansı, bireysel performans, yetki devrini kolaylaştırma gibi örgütsel değişkenlerini de doğrudan etkilemektedir. Güven algısının yüksek olan örgütler de açık örgüt kültürünün daha kolay oluştuğu,

iletişim kanallarının açık olduğu, işbirliği içine girme davranışının daha yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca güven düzeyi arttıkça örgütsel yenileşme ve öğrenme, istendik örgüt iklimi oluşturma, bilgi yaratma, yetki ve kaynak aktarma, örgütün çevreye uyumu, grup bağlılığını artırma gibi örgütsel özelliklerin gelişmesinde olumlu etkiye sahiptir. Örgütlerde güven tesisi ile işgörenlerin, isten ayrılma niyeti, ise devamsızlığı, is terki, is devri azalmakta böylece örgütsel verimlilik artmaktadır. Güven gerek bu değişkenleri etkileyerek, gerekse doğrudan bireysel, grup, bölüm ve örgütsel performansı artırmaktadır(Polat, 2007: 56).

Güvenin olmadığı örgütlerde bireyler ve örgüt, amaçlarına ulaşmak için birçok fırsatı kaçırmaz. Dolayısıyla sürdürülebilir bir performans için örgütler, güveni temel değer haline getirebilecek anlayışları ve düzenlemeleri benimsemelidirler. Çünkü güven bir örgüte formel anlaşma ile değil ancak sosyalizasyonla yerleşir ve kurumsallaşır (Erdem, 2003: 178).

Güvenin oluşturulması, günümüzde örgütlerin rekabet gücüne, geleceğine ve dolayısıyla varlığını sürdürmesine doğrudan etki eden temel konular arasında yer almaktadır. Çalışanlarının kendine ve başkalarına güven duyduğu örgütlerin daha yüksek performans göstermeleri, geleceğe güvenle bakabilmeleri ve olumsuz şartlar altında da varlıklarını sürdürmeleri mümkün olabilecektir (Asunakutlu, 2002: 11).

Güven iklimi, çalışanların iş motivasyonunu ve dolayısıyla iş performanslarını artırır, farklı gruplar arasındaki iletişimi kolaylaştırır, tarafların duygu ve düşüncelerinin anlaşılmasında bir köprü işlevine sahiptir (Hardy ve diğerleri, 1998: 69).

Tablo 2.2. Güvenin Sonuçları (Demircan ve Ceylan, 2003: 145-146).

Yazar	Yıl	Tanım
Rotter	1967	Kişiler arası güven diğerinin sözlü ve yazılı vaadine kişinin saygı göstereceğine yönelik beklentisi
Zand	1927	Diğer tarafın eylemleri üzerinde kişisel zayıflık ve denetim eksikliği oluşturan, bireyin belirsiz olayların sonucu olarak faydacı beklentiye dayanan kararı
Golembiewski ve Mc Konkie	1975	Bireysel algılama ve tecrübelere dayanan, olayların istenen sonucu hakkında faydacı öznel inanç
Meeker	1983	Diğer taraftan işbirlikçi davranış beklentisi
Butler & Cantrell	1984	Diğer tarafın davranışının doğru, yeterli, tutarlı, güvenilir, açık olacağına yönelik beklenti
Lewis ve Weigert	1985	Güven, objeye karşı ya güçlü duygusal hisler (duygusal güven) ya mantıklı sebepler (bilişsel güven) ya da her ikisiyle güdülenen bir kavramdır
Rempel ve Holmes	1986	Tahmin edilebilirlik, itimat edilebilirlik ve kabul edilebilirlik aynı oranda önemlidir.
Gambetta	1988	Bir ekonomik aktörün diğerine yönelik fayda sağlayan en azından zarar vermeyecek davranışta bulunmaya karar verme olasılığı
Butler	1991	Diğer tarafa zarar vermeye uğraşmayacağına yönelik verilen kesin söz
Bromiley ve Cummings	1992	Kişinin (ya da bir grup kişinin), karşı tarafa verdiği sözler doğrultusunda hareket edeceğine, müzakerelerde dürüstlük göstereceğine, olasılık durumunda bile faydacı davranmayacağına yönelik inancı
Mayer, Davis ve Schoorman	1995	Bir tarafın diğer tarafın eylemlerine savunmasız kalma isteği
McAllister	1995	Bireyin diğer tarafın sözlerine, eylemlerine ve kararlarının doğru olduğuna yönelik inancı
Rousseau, Siktin, Burt ve Camerer	1998	Kişinin, diğer tarafın niyet ya da davranışlarıyla ilgili olumlu beklentileri
Zaheer, McEvily ve Perrone	1998	Diğer tarafın, zorunluluklarını yerine getireceğine, söylediği şekilde davranacağına, faydacı durumlarda adil müzakere edeceğine yönelik beklenti
Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd	2000	Diğer tarafın yeterli, açık, ilgili, itimat edilir olması ve diğer tarafın hedefleri, değerleri, normları ve inançlarıyla özdeşleşmiş olması

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Bağlılık; bir anlayış biçimi olarak toplum duygusunun olduğu her yerde var olan, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Kölenin efendisine, memurun görevine, askerin yurduna sadakati anlamındaki bağlılık, en yüksek derecede bir duygudur (Balay, 2000: 14).

Bağlılık kelimesi genellikle günlük dilde bireyin başka bir kişi, grup veya örgütle ilişkisini kapsayan eylem süreçlerine duygusal olarak bağlı olma durumunu ifade eder (Eisenberger ve diğ., 1986: 500).

İşletmeler hangi amaçla kurulmuş olursa olsun üretim yapma ya da hizmet sunma süreçlerini gerçekleştirirken hammadde, para, sermaye, bilgi, girişimci, teknoloji ve işgücü şeklinde sıralayabileceğimiz üretim araç ve girdilerini kullanırlar. Bu girdiler içerisinde belki de en önemlisi, diğer girdi ve kaynakları kullanarak örgütsel amaç başarımına katkıda bulunacak işgücü, diğer bir ifade ile insan kaynağı ya da emek girdisidir. Bir işletme gerek para gerekse teknoloji açısından çok iyi bir durumda olabilir ya da en kaliteli hammaddeye ve sermayeye sahip olabilir. Bununla birlikte, söz konusu işletme tüm bu kaynakları etkili ve verimli bir biçimde kullanabilecek insan kaynaklarından yoksunsa gerçekten bir problemle karşı karşıya demektir. Daha da kötüsü, işletmenin kalifiye olmakla birlikte yeterince motive edilmemiş ve bu nedenle çalıştığı örgüte yeterince bağlılık hissetmeyen bir insan kaynağına sahip olmamasıdır (Güney, 2007: 233-234).

Örgütsel bağlılığın literatürde farklı tanımları bulunmaktadır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

- Çalışanın örgütüyle ve belirlenmiş olan örgütsel amaçlarla özdeşleşmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirme isteğidir (Robbins, 1998: 143).
- Bireyin örgütteki yatırımları, tutumsal nitelikteki bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yönelimi ve örgütün amaç ve değerler sistemiyle özdeşleşmesidir (Balay, 2000: 21).

- Örgütsel bağlılık genel olarak işgörenlerin örgüt içinde kalma isteği, örgüt amaç ve değerlerine olan bağlılığı olarak tanımlanmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 38).
- Örgütsel bağlılık, işgörenin kurumuyla özdeşleşmesine ve örgütsel faaliyetlerin bir parçası olmasına bağlı olarak, işgörenlerin kurum için fedakârlıklarda bulunmasını sağlar ve kurumlarından ayrılmak istememelerini beraberinde getirmektedir (Erkmen ve Serik, 2007: 108).
- Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütteki araçsal birlikteliğini ifade eden kişisel çıkar ve amaçlara ulaşmayı hedefleyen uyum boyutu, örgütün diğer çalışanlarına yakın olma duygusuyla ortaya çıkan özdeşleşme boyutu, kişisel ve örgütsel amaç ve değerlerin uygunluğu olan içselleştirme boyutunu içeren ve bireyin örgütle bütünleşme durumunu ifade eden bir kavramdır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492-493).
- Örgütsel bağlılık; çalışanların kimliklerini örgütlerinin amaçlarıyla tanımlamaları, örgüt yararına fazladan çaba göstermede gönüllü olmaları, kararlara katılmaları ve yönetimlerinin değerlerini içselleştirmeleridir (Bayraktaroğlu vd.,2009: 554).

Örgütsel bağlılık kavramı şu üç unsuru içermektedir (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 4):

- Örgütsel amaçların ve değerlerin kabulü ve bu amaçlara güçlü bir inanma,
- Örgütsel amaçlara ulaşmaya yönelik çaba sarfetme istekliliği,
- Örgütsel üyeliği sürdürmek için güçlü bir arzu duyma.

Bu çerçevede bağlılığın üç aşaması olduğu ifade edilebilir: İtaat, dahil olma ve kimlik kazanma. İtaat aşamasında, birey karşısındaki insanların etkisini kendini tanıtmaya amacıyla kabul eder ve örgüte dahil olmaktan gurur duyar. Son aşamada birey örgütün değerlerinin övgüye değer ve kendi değerleriyle hemen hemen aynı olduğunu fark eder (Genç vd., 2008: 842).

3.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ

Örgütsel bağlılığın tarihsel gelişimi incelendiğinde, 1950'li yıllardan günümüze pek çok araştırmacının, örgütsel bağlılığın değişik boyutları üzerinde çalışmalar yürüttükleri görülmektedir. Bu konudaki çalışmalar günümüzde giderek artan bir hızla

devam etmektedir. Örgütsel bağlılığın önem kazanmasının nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Bayram, 2005: 126-127).

- Örgüte bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi,
- Örgüte bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması,
- Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri,
- Örgütsel bağlılığın, örgütsel etkililiğin yararlı bir göstergesi olması,
- Örgütsel bağlılığın, fedakarlık ve dürüstlük gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir.

Örgütteki işgörenlerin verimli çalıştırılabilmeleri açısından, örgütsel amaçları benimsemeleri ve örgütsel bağlılığın artırılması büyük önem taşımaktadır. Özellikle son yıllarda örgütlerin gerek karşı karşıya kaldıkları kriz ortamları nedeniyle küçülmeye gitmek zorunda kalmaları, gerekse teknolojik gelişmelerden ve bunlara paralel olarak yeniden yapılandırma çalışmalarının etkisiyle ortaya çıkan işgücü azaltımı gereksinimleri, işgörenlerin örgütleri nezdindeki değerlerini daha fazla sorgulamalarına yol açmaktadır (İbicioğlu, 2000: 13).

Yüksek düzeyde bağlılık, örgütsel çıktılar üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Güçlü bağlılık, işten ayrılma niyeti ile negatif, iş tatmini ve sosyal örgütsel davranışla pozitif yönlü bir ilişkiye sahiptir (Becker ve diğ., 1996: 464). Yüksek düzeyde bağlılığa sahip olan çalışanlar, düşük düzeyde bağlılığa sahip olan işgörelere göre daha fazla performans gösterirler (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698).

Örgütün yaşaması, işgörenlerin örgütten ayrılmamalarına bağlıdır. İş görenler örgüte ne kadar bağlıysa örgütte o derece güçlenmektedir. Örgüt yaşamını devam ettirmek için işgörenlerin örgütten ayrılmasını önlemeye çalışır. Bunu yaparken ücret artırma, yükselme olanağı sağlama, özendiriciler sunma gibi yollar izlemektedir (Çetin 2004: 90).

3.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TEMEL BOYUTLARI

Örgütsel bağlılık üzerinde çalışma yapanlar örgütsel bağlılığın üç temel boyutundan bahsetmektedir. Bunlar uyum boyutu, özdeşleşme boyutu ve içselleştirme boyutudur (Güney, 2007: 238).

3.3.1. Uyum Boyutu

Uyum, inançların paylaşıldığı için değil, tutum ve davranışlar edinildiği zaman meydana gelir. Belirli ödülleri kazanmak veya cezalardan kaçınmak amacıyla kişinin o grubun etkisi altında kalmasıdır. Bu takdirde, açık ve kişisel tutumlar ayrı olabilir (Q'Reilly ve Chatman, 1986:493).

Uyum boyutu, ödüllere dayalı bir araçsal bağlanmayı ifade eder. Tanınma, prestij elde etme, yetki sahibi olma, yükselme, saygınlık kazanma, para sahibi olma, makam sahibi olma, kişisel tatmin elde etme, geleceğe ilişkin güvence elde etme gibi temel unsurlar uyum boyutunda çalışan açısından etkili olur (Güney, 2007: 239).

Uyum bağlılıkta ilk aşamadır. Bu aşamada birey, diğerlerinin etkilerini, sadece onlardan bir şey elde etmek için kabullenirler. Uyumda ödeme, ilerleme gibi belli dış ödülleri elde etmek için çalışılır (Brockner ve diğ., 1992:242).

3.3.2. Özdeşleşme Boyutu

Çalışanın örgütsel hedef ve değerleri benimseyip kabullenmesi özdeşleşmeyi ifade etmektedir. Özdeşleşme, çalışanın memnuniyet duydukları bir örgütü taklit etme isteğinden kaynaklanan etkidir. Örgütler ve örgüt yönetimleri çalışanların gözünde bu etkiyi vizyonları, stratejik sezgileri, ikna yetenekleri, özgüvenleri ve dinamik enerjileri sayesinde elde ederler (İnce ve Gül, 2005: 10).

İşgörenlerin önemsedikleri tutumlar, davranışlarla uygunluk gösterecek kadar daha ileri bir bağlılık düzeyi yaratmaktadır. Bu bağlılık, bireylerin amaca inanmalarından veya amacı ortaya çıkaran bireyleri destekleme isteğinden kaynaklanabilir (Brockner ve diğ., 1992:244).

Örgütsel yaşamda çalışanlar isteyerek ve benimseyerek birbirleriyle ya da gruplarla ilişki içine giriyorlarsa değer uygunluğu veya özdeşleşme boyutu olumlu

düzyededir demek mümkündür. Çalışma hayatında işi ya da örgütü ile özdeşleşme insanlarda huzur ve mutluluk yaratır. Özdeşleşme düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde çalışanların istek ve arzuları yerine getirildiği ya da çalışanlar desteklendiği için iş tatmini de fazladır (Güney, 2007: 240).

Özdeşleşme, bir çekicilik durumu yarattığından, bireye yüksek derecede hoşnutluk verir. Fakat bu çekicilik, kolayca kaybolabileceğinden korunması gerekir. Bağlılık, hoş gelmesine karşın sahibine sorumluluk ve maliyet yükler. Çekicilik kaynağı vazgeçilemez olduğunda da esneklik azalır. Bu ise bazı örgütlerin istemediği bir sonuçtur (Balay, 2002:323).

Bir kişi, bir grup ya da örgütle çeşitli sebepler yüzünden özdeşleşmektedir. Grup üyeliği insanın kendisini tanımasına ve kendini gerçekleştirmesine yardımcı olmaktadır. Bireye ait olma duygusu vermektedir. Şayet örgütün imajı, prestiji ve güvenilirliği yüksek ise üyeler daha fazla özdeşleşme gösterirler (İnce ve Gül, 2005: 11).

3.3.3. İçselleştirme Boyutu

Örgütsel kültürün çoğu tanımlamalarında değerler temel öğelerdir. Geçmiş araştırmalar, değer ve önceliklerin belli bir örgütün değer ve öncelikleriyle uygun olduğunda işgörenlerin daha mutlu olduğunu ve örgütle olan birlikteliği daha da istekle sürdürdüğünü göstermektedir (Balay, 2000:101).

İçselleştirme, etki kabul edildiği zaman meydana gelir. Çünkü, tutumlar ve davranışların bireyin kendi değerleri ile uygun olduğu durumu kapsar. Yani, bireylerin değerleri ve grubun ya da örgütünkiler aynıdır (Q'Reilly ve Chatman, 1986:493).

Bu boyutta, çalışanların kendi değerleri ile örgütün değerleri arasında uyum söz konusudur. Çalışanlar kendi amaç ve değerleriyle örtüştüğü oranda örgütsel amaç ve değerleri içselleştirirler (İnce ve Gül, 2005: 11).

3.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA BENZER KAVRAMLAR

Örgütsel bağlılık ile benzer olan; işe bağlılık, mesleki bağlılık, çalışma arkadaşlarına bağlılık, kariyer bağlılığı, sadakat ve özdeşleşme kavramları aşağıda açıklanmıştır.

3.4.1. Mesleğe Bağlılık

Mesleki bağlılık, bireyin mesleği ile ilgili duygusal tepkileridir. Bu bağlılık türü profesyonel bağlılık olarak da adlandırılmaktadır. Belirgin ya da özel bir alana yönelik bireysel sadakat olarak tanımlanmaktadır. (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 4).

Mesleğe bağlılık, belirli bir dalda beceri ve uzmanlığa sahip olması sonucunda kişinin, yaşamında mesleğinin nasıl bir önem taşıdığını anlamasıyla ilgilidir (Baysal ve Paksoy, 1999:8)

Örgüte bağlılıktan farklı bir kavram olan mesleki bağlılık; mesleğe ve mesleki kariyere bağlılık, mesleğe ve mesleki kariyere kendini adama, mesleki etik ve mesleki amaçlara inanma ve bunları kabul etme olarak tanımlanmaktadır (Şimşek ve Aslan, 2007: 725).

Mesleki bağlılık, çalışanların örgütlerine ilişkin tutumlarını iki farklı şekilde etkileyebilir. Mesleki bağlılığı yüksek olan bireyler, örgütlerine de bağlılık göstermekte ve örgütten ayrılma niyetleri düşmektedir. Diğer yandan, mesleki bağlılığın bireylerin örgütlerine ilişkin tutumları üzerinde olumsuz etkiye sahip olduğu da vurgulanmaktadır (Tak ve diğ., 2008: 714).

3.4.2. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık

Örgütsel bağlılık kavramına benzer ve onunla karıştırılan bir diğer kavram ise, çalışma veya iş arkadaşlarına bağlılıktır. İş arkadaşlarına bağlılık, bir kişinin örgütte çalışan diğer kimselerle özdeşleşmesi ve onlara bağlılık duygusu hissetmesidir. Bir kimse örgütte çalışmaya başladığında eski çalışanlar ona bir çeşit kılavuzluk yaparak, bireyin ihtiyaçlarını gidererek, onun örgüte ilişkin tutumunda kalıcı etkiler meydana getirir (İnce ve Gül, 2005: 20).

Wallace (1995: 236), Arkadaş bağlılığının, çalışanları daha güçlü mesleki ve örgütsel bağlılığa götüreceğini iddia etmektedir. Buna göre sosyal katılım, dayanışma duygusunu artırarak, güçlü bir örgütsel bağlılığın oluşması ve gelişmesi için gerekli altyapıyı hazırlamaktadır.

3.4.3. Sadakat

Örgütsel bağlılık kavramına benzer ve çoğu zaman da birbirine karıştırılan bir diğer kavram da sadakattir.

Sadakat, bağlılığa göre daha dar bir kavramdır ve genellikle bağlılığın bir alt boyutu olarak ele alınmaktadır. Her iki kavram da örgüt üyeliğinin uzun süre devam ettirilmesi ile ilgilidir. Ancak söz konusu kavramların kaynakları birbirinden farklıdır. Örgütsel bağlılığın iş başarısından kaynaklanmasına karşılık, sadakat kültürel değerlerden kaynaklanmaktadır. Ayrıca, örgütsel sadakatin, uzun süreli bağlılığın bir sonucu olduğu ileri sürülmektedir (İnce ve Gül, 2005: 24).

Örgütsel sadakat, bireylerin çıkarlarından ziyade bağlı bulunduğu örgütün çıkarlarını artırmayı ve bu çıkarlara aidiyet göstermeyi içeren üye davranışlarını ifade etmektedir (Koç, 2009: 203-204).

Roehling ve arkadaşları (2000: 310), örgütsel bağlılık ve sadakat kavramlarının her ikisinin de örgüt üyeliğinin uzun süre devam ettirilmesi ile ilgili kavramlar olduğunu ancak, örgütsel bağlılığın iş başarısına, sadakatin ise kültürel değerlere dayandığını belirtmektedirler.

Örgütsel bağlılık derecelendirildiğinde (düşük düzeyde bağlılık, orta düzeyde bağlılık ve yüksek düzeyde bağlılık), bireyin örgütsel bağlılık düzeyi ile sadakati arasında kuvvetli bir ilişki olduğu görülebilir. Düşük ve orta düzeydeki bağlılık hissi sadakate dönüşmezken, yüksek düzeydeki bağlılık zaman içerisinde sadakate dönüşebilmektedir (Koç, 2009: 208).

3.4.4. İtaat

İtaatkârlık, genel olarak bağlılık davranışının bileşenlerinden biri olarak görülmektedir. Ancak, bağlılığı itaatkârlığın kapsamında görmek mümkün değildir. Örneğin; bir mahkûm itaatkâr olabilir, fakat buradan onun hapisaneye bağlılık duyduğu sonucunu çıkarmak doğru değildir. İtaat olmaksızın duyulan bağlılık anarşi yaratmaktadır. Bağlılık olmadan gösterilen itaat ise, örgütün ilerlemesini hızlandıracak önemli adımların atılmasını sağlamakta yetersiz kalacaktır. Çünkü, sadece itaat duygusuna sahip bireyler örgüt yararına daha ne gibi katkılar sağlayabilecekleri

konusunda düşünmeye ihtiyaç hissetmemekte ve sonuç olarak yenilikçi fikirlerini ortaya koyamamaktadırlar (Varoğlu, 1993:29).

3.4.5. Göreve Bağlılık

İşe bağlılık, kişinin yaptığı işe içsel motivasyon duyarak onunla bütünleşmesidir (Uygur, 2009: 33). Göreve ya da işe bağlılık, kişinin örgütte yapmakta olduğu işe yönelik olarak edindiği duygusal bir bağ ve inançtır (İnce ve Gül, 2005: 18-19).

İşe bağlılık gösteren işgören özellikleri dört farklı kategoride değerlendirilebilir. Bu kategoriler (Uygur, 2009: 34):

- İşi yaşamın merkezi olarak görme,
- İşe etkin şekilde katılım,
- İşi kendine özsaygının temeli olarak algılama,
- Kendini iş performansı ile tanımlama.

İşe bağlılık, çalışanların performans düzeylerini önemsemesini ve başarılı olmak için uğraş vermelerini sağlar, çünkü işe bağlı çalışanlar başarı gösterdikçe öz yeterlilik inançlarının da arttığını düşünürler (Bulutlar ve Öz, 2009: 455).

3.4.6. İş Tatmini

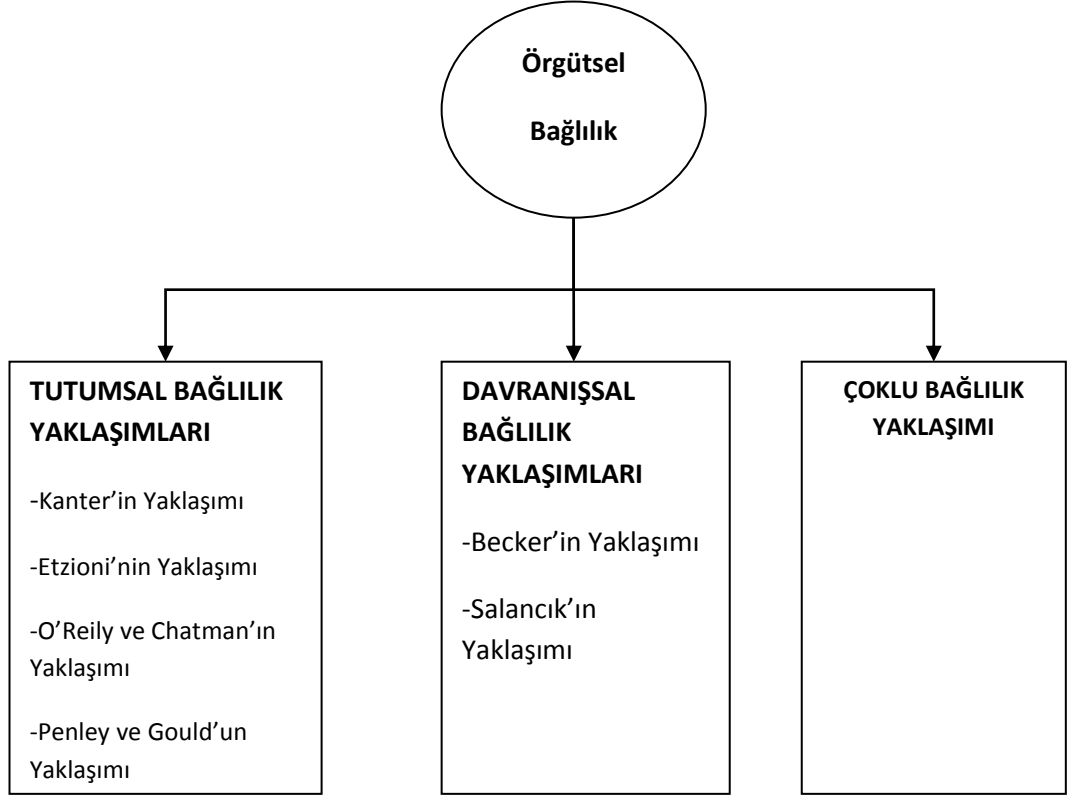
İs tatmini, çalışanın işi ile ilgili tutumlarını ele alırken örgütsel bağlılık çalışanın örgütle ilgili tutumlarına önem vermektedir (Kaya, 2007: 26).

Örgütsel bağlılık daha çok örgütün hedef ve değerlerinden etkilenirken, iş tatmin düzeyi daha çok görev çevresinden etkilenmektedir. Bu doğrultuda, kişinin, örgüte bağlı olması, ancak işinin belirli bölümlerinden memnun olmaması mümkündür (Gökmen 1996: 14-15).

İs tatmininin aksine, örgüte bağlılığın zamanla geliştiği ve günlük iş akışlarından etkilenmediği düşünülmektedir. İş tatmini ise bu tarz olaylar karşısında daha hassas olup, daha çabuk etkilenebilmektedir (Bulut, 2003: 34).

3.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI

Örgütsel bağlılık konusuna ilişkin olarak, çok sayıda araştırmacı farklı yaklaşımlarda bulunmuştur. Yapılan bu araştırmalar kapsamında örgütsel bağlılık; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık yaklaşımları olmak üzere üç ana grupta incelenmiştir.



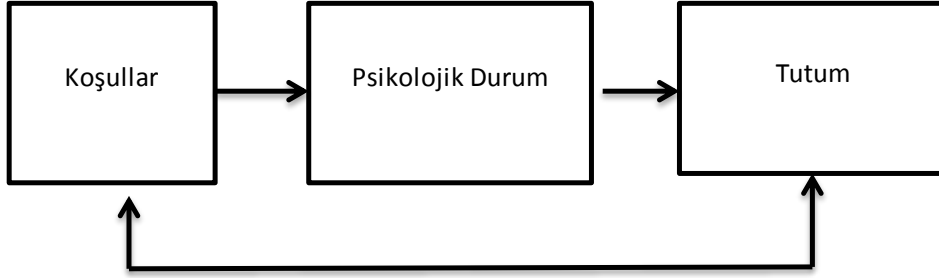
Şekil 3.1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Kaynak: İnce ve Gül, 2005:26.

3.5.1. Tutumsal (Duygusal) Bağlılık Yaklaşımları

Porter ve arkadaşları tarafından savunulan tutumsal yaklaşım, örgütsel bağlılığın kavramlaştırılmasında en çok bilinen yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre Porter ve arkadaşları örgütsel bağlılığı, bireylerin belirli bir örgütle özdeşleşmesi ve örgütteki katılımının göreceli gücü olarak tanımlamışlardır (Porter vd., 1974: 604)

İşgörenin kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyum göstermesi gerektiği bu bağlılık türü, işgörenlerin örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanmakta ve üç bileşenden oluşmaktadır. Bunlar; örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleme, işle ilgili faaliyetlere yüksek katılım ve örgüte sadakatle bağlanmadır (Bayram, 2005: 129).



Şekil 3.2. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı Kaynak: Meyer ve Allen, 1991:63.

. İşgörenin içinde bulunduğu koşullar, psikolojik durumunu etkilemekte ve bu da işgören davranışının sürekli hale gelmesine yol açmaktadır. Sonuçta işgören örgütte bağlılık duymaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 41).

3.5.1.1. Kanter'in Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir. Örgütler, sosyal sistemler olarak belirli istek, gereksinim ve beklentilere sahiptirler. Çalışanlar bunları, örgüte karşı olumlu tutumları benimseyerek, yani örgütü severek, uyumlu olarak, örgüte sadık kalarak ve kendilerini örgüte adayarak sağlayabilir (Kanter, 1968: 500).

Ayrıca örgütsel bağlılık, sosyal sistem ve kişilik sistemi olmak üzere iki ayrı sistem içerisinde oluşmaktadır. Sosyal sistemlerde bağlılık, sosyal kontrol, grup birliği ve sistem devamlılığı şeklinde üç kategoriden meydana gelmektedir. Kişilik sisteminde ise bağlılık bilişsel, duygusal ve normatif yönelimlerden oluşmaktadır. Bu noktalardan hareketle Kanter sözü edilen iki sisteme göre bağlılığın üç ana tipinden söz etmektedir

(Kanter, 1968: 500). Bunlar devam bağıllığı, birlik bağıllığı ve kontrol bağıllığıdır (Mowday vd., 1982: 23-24).

- **Devamlılık Bağıllığı:** Devamlılık bağıllığı, üyelerin kendilerini örgütün sürekliliği için adanmışlardır. Örgütlerine kişisel yatırımlar yaptıkları için üyelerin örgütten ayrılmaları maliyetli ve zordur. Birey, örgütü adına çok fedakârlık yaptığı için üyeliğini sürdürmek durumunda kalmaktadır.

- **Birlik (Kenetlenme) Bağıllığı:** Örgütteki üyelerin örgüt içindeki sosyal ilişkilere bağlanmalarıdır. Grup üyeleri arasındaki dayanışma geliştirilerek kenetlenme bağıllığı oluşturulur. Bu tür gruplarda grup içi çekişmelere ve kıskançlıklara çok az rastlanması, grup bilinci ve grup birliğinin ise oldukça yüksek olması beklenmektedir. Bu durumda grup, dışarıdan gelen ve varlığını tehdit eden güçlere karşı gelebilecek, üyeleri arasındaki birlik ve beraberliği muhafaza edebilecek kadar güçlü hale gelecektir.

- **Kontrol Bağıllığı:** Üyelerin davranışlarını istenilen yönde şekillendirmek için örgüt üyelerinin örgüt normlarına bağlanmasıdır. Kontrol bağıllığı, üyeler, örgütün değer ve normlarının uygun davranışlar için önemli birer kılavuz olduğunu düşündüklerinde var olmaktadır.

Kanter (1968: 501), bu üç bağıllık şeklinin birbirleriyle büyük ölçüde ilişkili olduklarını düşünmektedir. Üçü de kişinin örgütle olan bağlarını güçlendirmek için kişi üzerinde ortak bir etki yaratarak birbirlerini pekiştirirler. Dolayısıyla, bu bağıllık şekillerinin üçünün de yüksek olduğu örgütler çok daha başarılı olacaklardır.

3.5.1.2. Etzioni' nin Yaklaşımı

Literatüre bakıldığında örgütsel bağıllık sınıflandırmalarına ilişkin ilk çalışmaların Etzioni tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir. Buna göre Etzioni, örgütsel bağıllık kavramından ziyade “örgütsel katılım” kavramını kullanarak, işgörenlerin örgüte katılım oranlarını dikkate almış ve buna göre üçlü bir sınıflandırma gerçekleştirmiştir (Güçlü, 2006: 15-16). Bu sınıflandırmaya göre en olumsuz uçta negatif-yabancılaştırıcı, ortada nötr-hesapçı ve ve olumlu uçta ise pozitif-moral (Ahlaki) bağıllık bulunmaktadır (Güçlü, 2006: 16-17).

Negatif –yabancılaştırıcı bağıllık, işgörenin örgüte karşı kuvvetli olumsuz bir yönelimi olarak belirtilmektedir. işgörenin davranışlarının şiddetli bir biçimde

kısıtlandığı yerlerde (hapishane, askeri kamplar v.b.) daha çok yabancılaştırıcı bağlılık görülmektedir. Bu bağlılık türü daha çok mevcut duruma alternatif bir durum söz konusu olmadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Örgütlerine bu şekilde bağlı olan işgörenler maddi kayıplarının olması, başka iş imkânlarının mevcut olmaması ve ailelerinin başka bir yere göç etme imkânının olmaması gibi nedenlerden ötürü işlerinden ayrılamamaktadırlar (Güçlü, 2006: 16). Kısacası işgöşenlerin davranışlarının sınırlandırıldığı durumlarda oluşan ve örgüte doğru olumsuz bir yönelimi ifade etmektedir. işgören psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta fakat üyeliğini devam ettirmektedir (Doğan ve Kılıç 2007: 42).

Yabancılaştırıcı bağlılık, üyenin, örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman meydana gelmektedir. Ayrıca yabancılaştırıcı bağlılıkta kişi, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen üye olarak kalmaya zorlanmaktadır (Balay, 2000: 16).

Nötr-hesapçı bağlılıkta ise, işgörenin bağlılık düzeyini daha çok güdülerini karşılamaya yönelik belirlemesi söz konusu olmaktadır. İşgören kendisine sunulan maddi imkânlarla karşılık olarak, belirli bir süre içerisinde kendisinden beklenenler ölçüsünde bağlılığını ortaya koymaktadır (Balay, 2000: 20). Özetle nötr-hesapçı bağlılık, örgütle-işgörenler arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 42).

Pozitif-moral (Ahlaki) bağlılık, örgütün amaçlarını, değerlerini, normlarını, içselleştirme ve otoriteyle özdeşleştirme temeline dayanmaktadır. Aynı zamanda bu bağlılık, işgörenin örgüte karşı yüksek yoğunlukta olumlu bir yöneliminin olduğunu ifade etmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 42). Ayrıca işgören örgütün amacını ve örgütteki işini özde değerli saymakta ve işi, her şeyden önce ona değer verdiği için yapmaktadır (Balay, 2000: 20).

Ahlaki bağlılıkta, örgütün üyeler üzerindeki güç veya yetkinliklerinin üyenin örgüte yaklaşmasından kaynaklandığı ileri sürülmektedir (Gül, 2002: 43). Kişi, işini herhangi bir zorlama ve mecburiyet olmadan severek ve isteyerek yapmaktadır.

3.5.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağlılığı bireyin örgütü için hissettiği psikolojik bağ olarak tanımlamaktadır. Onlara göre örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütsel yapıyı içselleştirilmesini yansıtmaktadır (Güney, 2007: 246).

O'Reilly ve Chatman bağlılığı üçe ayırmaktadır (1986: 493);

-Uyum bağlılığı: paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır ve bu bağlılıkta ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur. İşgörenler belirli ödülleri alabilmek için örgütte kalarak için gerektirdiğinden daha fazlasını yapmazlar. Çalışanların örgütte kalma istekleri daha düşüktür (Güney, 2007: 246).

-Özdeşleşme bağlılığı: Bağlılık, diğer işgörenlerle tatmin edici ilişki kurmak veya var olan ilişkiyi sürekli kılmak için meydana gelmektedir. Bunun sonucunda işgören bir gruba ait olmanın gururunu yaşamaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492). Birey örgütün amaçlarını, değerlerini ve özelliklerini kabul eder ve bunlarla özdeşleşirse bağlılık gerçekleşmektedir. Bu durumda örgütsel bağlılık, bireyin örgütün bakış açılarını ve özelliklerini kabul etme ve kendine uyarlama derecesini yansıtmaktadır (İlsev, 1997: 12).

Bağlılık, diğerleriyle doyum sağlayıcı bir ilişki kurmak veya ilişkiyi devam ettirmek için meydana gelmektedir. Böylece birey, bir grubun üyesi olmaktan dolayı gurur duymakta ve başkalarının etkisini kabul ederek doyum sağlayıcı ilişkiler kurmaktadır (Güney, 2007: 246).

-İçselleştirme Bağlılığı: Bireyin ve örgütün değerlerinin uyuşmasıdır. Çalışanın bireysel değerleriyle örgütün değerlerini uyumlaştırması ve örgütün değerlerinin kendisine içsel ödül sağladığını algılamasıdır (Güney, 2001: 139).

İçselleştirme bağlılığı, bütünüyle kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Örgütsel bağlılığın içselleştirme veya benimsemeye dayanan üçüncü boyutu, bireyin tutum ve davranışlarını örgütün ve örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kılması halinde ortaya çıkmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 35).

Uyum boyutu, ödül-maliyet değerlendirmesini öne çıkararak bireyi araçsal algılara; özdeşleşme ve içselleştirme boyutları ise, örgütün beklentilerine dönük sonuçlara yönelmektedir (Balay, 2000: 18).

3.5.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould (1988)'un yaklaşımı Etzioni 1961 yılında geliştirmiş olduğu örgütsel katılım modelinin bir uyarlamasıdır. Etzioni geliştirmiş olduğu bu modelde, örgütlerde bulunan uyum sistemleri ile işgörenlerin bu sistemlere yönelme şekillerini ele almıştır. Penley ve Gould (1988), Etzioni (1961)'nin geliştirdiği bu modelin örgütsel bağlılık konusunun kavramsallaşması hususunda büyük pay sahibi olduğunu, fakat modelin karmaşıklığı yüzünden yeterli düzeyde ilgi çekemediğini belirtmişlerdir. Modelde ahlaki ve yabancılaştırıcı olmak üzere iki adet duygusal temelli katılım mevcuttur. Fakat bu kavramların birbirinden bağımsız kavramlar mı veya zıt kavramlar mı olup olmadığı tam olarak anlaşılabilir değildir. Penley ve Gould (1988), söz konusu kavramlar birbiriyle zıt kavramlar ise yabancılaştırıcı kavramına gerek duymamaktadır. Çünkü yabancılaştırıcı katılım, ahlaki katılımın olumsuzudur (Penley ve Gould, 1988: 45).

Penley ve Gould (1988), Etzioni'nin (1961) modelindeki örgüte katılım şekillerini baz alarak örgütsel bağlılığın birbirinden farklı üç boyutu olduğunu ileri sürmüştür:

Ahlaki bağlılık, örgütsel amaçları kabullenme ve onlarla özdeşleşmeye dayanmaktadır. Bu bağlılık türünde kişi, kendisini örgüte vakfetmekte, örgütün başarısı veya başarısızlığından kendisini sorumlu tutmaktadır (Gül, 2002: 44).

Hesapçı bağlılık ise işgörenlerin katkıları karşılığında ödüller ve teşvikler elde etmelerine dayanmaktadır. Bu bağlılık türünde örgüt, belli ödüllere ulaşmak için bir araç olarak görülmektedir (Penley ve Gould, 1988: 45).

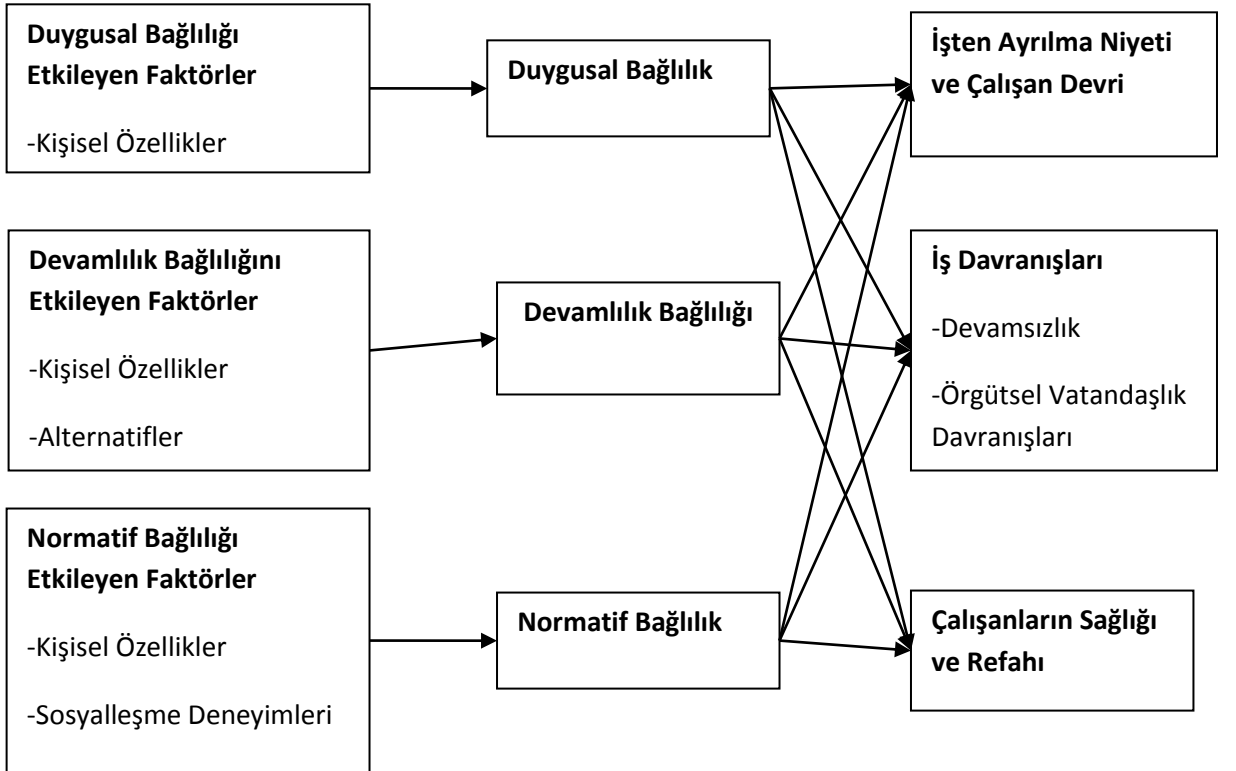
Hesapçı bağlılık, çalışanların ortaya koydukları katkılar karşılığında ödül ve teşvikler beklentilerini esas almaktadır. Örgüt, belirli amaçlar ulaşmak için bir araç olarak görülür (İnce ve Gül, 2005: 37).

Yabancılaştırıcı bağlılık ise işgörenin örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün olmadığı ve alternatif iş veya örgütlerin bulunmadığı konusundaki algılamalarına

dayanmaktadır. Örgüte yabancılaştırıcı bağlılık ile bağlı olan bir işgören, örgütteki ödül ve cezaların, yaptığı işin niteliklerine bağlı olarak deyimde tesadüfi olarak verildiğini düşünmektedir. Bu durum ise işgörenin örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün olmadığı hissine kapılmasına neden olmaktadır. Ayrıca alternatif iş veya örgütlerin bulunmaması da yabancılaştırıcı bağlılığın gelişmesine neden olabilmektedir. Bu durumda ise işgören örgütün dış çevresi üzerinde de kontrolünün olmadığını algılamaktadır. İşgörenin örgütün iç ve dış çevresi üzerinde kontrolünün olmadığını algılaması, örgüt ile arasında olumsuz bir duygusal bağın oluşmasına neden olmaktadır. Bütün bu gelişmeler, işgörende örgütte kapana kısıldığı hissini doğurmaktadır (Penley ve Gould, 1988: 45).

3.5.1.5. Meyer ve Allen'in Yaklaşımı

Meyer ve Allen örgütsel bağlılığı; duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere üç gruba ayırarak sınıflandırmışlardır (Meyer ve Allen, 1997: 11-13).



Şekil 3.3. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

Kaynak: Meyer ve diğerleri, 2002: 22.

- **Duygusal bağıllık**, işgörenin örgüte karşı hissettiği duygusal bağıllığı, örgütle özdeşleşmesini ve bütünleşmesini içermektedir. Örgütte güçlü bir duygusal bağıllıkla kalan işgörenler, buna ihtiyaç duyduklarından değil, daha çok bunu kendileri istediği için örgütte kalmaya devam etmektedirler (Meyer ve Allen, 1991: 67).

Duygusal bağıllık, çalışanları örgütün amaç ve değerlerini benimsemeye, örgütteki davranışları ile gönüllü olarak daha fazla çaba harcamaya ve örgütün bir parçası olmaya güçlü istek duyma olarak tanımlanır (Asa ve Dalkılıç, 2008: 852).

Duygusal bağıllık, temelde, iş tatmini ve örgütsel adalet gibi olumlu iş tecrübelerinden gelişir ve daha yüksek düzeylerde örgütsel vatandaşlık davranışı ve daha düşük düzeylerde işten geri çekilme davranışı (devamsızlık ve gecikme gibi) arzu edilir sonuçlarla ilişkilidir (Güney, 2007: 253).

Duygusal bağıllık, bireysel özellikler, iş özellikleri ve iş deneyimi tarafından etkilenir. Beklentilerini gerçekleştiren ve temel gereksinimlerini karşılayan deneyimli çalışanlar, deneyimsiz çalışanlara göre örgüte daha güçlü duygusal bağıllık geliştirirler (Uygur, 2009: 18).

Duygusal bağıllığa sahip bir işgören kendisini örgütün bir parçası olarak gördüğünden, örgüt onun için büyük bir anlam ve değer ifade etmektedir. Sonuçları itibariyle duygusal bağıllık, örgütlerin gerçekleştirmeyi istediği en önemli bağıllık türüdür (Kaya ve Selçuk, 2007: 179).

Allen ve Meyer (1990:17), duygusal bağıllığa etki eden faktörleri şu şekilde sıralamıştır:

- 1) İşin zorluğu: Çalışanın örgütte yaptığı işin zor ve mücadeleyi gerektiren bir iş olması.
- 2) Rolün açıklığı: Örgütün, çalışandan neler beklediğinin açıkça ortaya konuluş olması.
- 3) Amacın açıklığı: Çalışanların, örgütte yaptıkları görevlerin ve işlerin nedenleri konusunda açık bir fikre sahip olması.
- 4) Yönetimin öneriye açıklığı: Üst yönetimdeki kişilerin, astlardan gelen her türlü öneriye açık olması ve onlara değer vermesi.

5) Arkadaş bağıllığı: Örgütteki çalışanlar arasında yakın ve samimi ilişkilerin olması.

6) Eşitlik ve adalet: Örgütsel görev ve kaynakların dağıtımında adaletin olması.

7) Kişisel önem: Çalışan tarafından yapılan işin, örgütün amaçlarına önemli katkıları bulunduğu yönündeki duyguların güçlenmesinin teşvik edilmesi.

8) Katılım: Çalışanın, örgüt ve işle ilgili her türlü konu ve karara katılımının sağlanması.

9) Geri bildirim: Çalışana, performansı ile ilgili sürekli bilgi verilmesi.

- **Devam bağıllığı**, Rasyonel bağıllık olarak da adlandırılan bu tür bağıllıkta, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı düşüncesiyle, örgüt üyeliği sürdürülmektedir (Balay, 2000: 21). Devam bağıllığı, örgütten ayrılmayla ilişkilendirilen maliyetlerin farkındalığını ifade eder. Devam bağıllığına dayalı olan çalışanlar, bunu yapmaya ihtiyaç duydukları için örgütte kalırlar (Meyer ve Allen, 1997: 11).

Devamlılık bağıllığı, çalışanın örgütte kalmaya devam etme isteğini, örgütteki yatırımlarının toplamını, örgütü terk ettiğinde kaybedeceklerini ve karşılaştırılabilir alternatiflerin sınırlı olmasını değerlendirmesi yoluyla ortaya çıkmaktadır (Yıldırım, 2002 :57). Buna göre devamlılık bağıllığı, çalışan bir örgütteki kıdem, kariyer ve diğer olanaklar gibi yatırımlarına çok değer veriyorsa ortaya çıkmaktadır (İnce ve Gül, 2005:40).

Bireyin örgütte kaldığı sürece belirli bir yatırım yapmış olduğunu ve örgütte kalmaya devam etmemesinin maliyetini göz önünde bulundurarak karar vermesi eğilimidir (Sığırı, 2007: 26). Devamlılık bağıllığı yüksek olan bireyler finansal veya diğer kayıplardan kaçınmak için örgütte kalmayı zorunluluk olarak görürler. Algılanan iş alternatiflerinin azlığı nedeniyle de “koşullar gerektirdiği için” örgüt üyeliğini sürdürürler ve örgüt üyeliğini sürdürmek için gerekli asgari çalışma düzeyinde performans sergilerler ki bu örgütler açısından istenmeyen bir bağıllık türüdür (Uyguç ve Çımrın, 2004: 92).

Allen ve Meyer (1990:18), devamlılık bağıllığına etki eden faktörleri şu şekilde sıralamıştır:

1) Yeteneklerin transferi: Çalışanın sahip olduğu yetenek ve deneyimleri, bir başka örgüte transfer edebilme durumu.

2) Eğitim: Çalışanın sahip olduğu eğitimin başka bir örgüte yararlı olup olmaması.

3) Kendine yatırım: Çalışanın çaba ve zamanının büyük bir bölümünü mevcut örgütüne vermiş olması.

4) Emeklilik primi: Çalışanın, örgütten ayrılması durumunda basta emeklilik primi olmak üzere hak ettiği çeşitli kazanımları kaybetme korkusu.

5) Alternatif iş olanakları: Çalışanın örgütten ayrılması durumunda, benzer ya da daha iyi bir iş bulma durumu.

-Normatif Bağlılık:

Normatif bağlılıktaki zorunluluk, devamlılık bağlılığında olduğu gibi çıkara değil, erdemlilik ve ahlaki duygulara dayanmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 42).

Normatif bağlılık, bireyin kendini doğal üyesi olduğu örgüte borçlu hissetmesinden doğan bağlılıktır. Çalıştığı örgütten aldığı eğitimler veya kurduğu iyi ilişkiler, çalışanın üyesi olduğu örgüte karşı kendisini borçlu hissetmesi ve örgüte de minnet duyduğu için çalışmaya devam etmesidir (Yıldırım ve Demirel, 2009: 585).

Duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı, örgüte girdikten sonra kazanılan bir takım maddi ve manevi araçlardan etkilenirken, normatif bağlılık daha çok örgüte girmeden önce sahip olunan değerlerden etkilenmektedir (İnce ve Gül, 2005:43).

Her üç bağlılık boyutunun 3 ortak yönü bulunmaktadır. Buna göre her üç bağlılık da (İnce ve Gül, 2005: 42-43);

a) Çalışanların örgütleriyle ilişkilerini yansıtmaktadır,

b) Örgüt üyeliğini sürdürme kararı ile psikolojik bir durumu yansıtmaktadır,

c) Birey ve örgüt arasında, örgütten ayrılma ihtimalini azaltan bir bağın oluşmasına sebep olmaktadır.

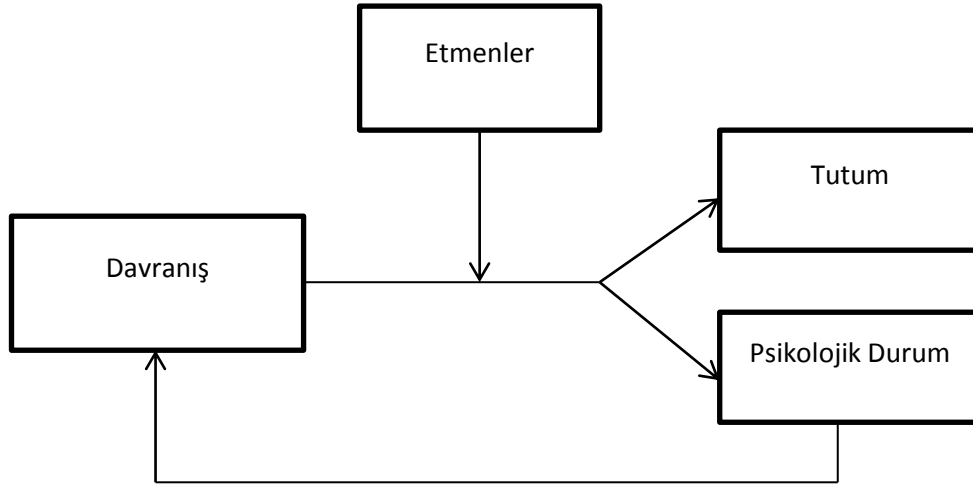
Meyer ve arkadaşlarına göre (1993: 539), bir çalışanın örgütüyle olan ilişkisinin daha iyi anlaşılabilmesi için her üç bağlılık boyutunun birlikte ele alınması

gerekmektedir. Bu durum, çalışanların bağlılık türlerinin her birini, aynı anda ve farklı derecelerde yasayabilecek olmalarından kaynaklanmaktadır.

3.5.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel davranış araştırmacılarının “tutumsal bağlılık” kavramına karşılık, sosyal psikologlar “davranışsal bağlılık” kavramını kullanmışlardır. Bu kavramı, bağlılığın dışı vurumu olarak ele almak mümkündür. Davranışsal bağlılık, kişilerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir (İnce ve Gül, 2005: 48).

İşgörenin davranışları, bazı koşullar nedeniyle sürekli hale gelmekte ve psikolojik bakımdan işgöreni örgüte bağımlı hale getirmektedir. İşgörenin içinde bulunduğu bu psikolojik durum geri besleme etkisi yaratarak işgörenin örgüte bağlılığını güçlendirmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 42).



Şekil 3.4. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Kaynak: Meyer ve Allen, 1991:63.

Literatürde, davranışsal bağlılık ile ilgili Becker’in yan bahis yaklaşımı ve Salancik’in yaklaşımı bulunmaktadır.

3.5.2.1. Becher’in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker'a göre bağlılık, kişinin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile birleştirmesidir. Diğer bir

deyişle bağıllık, kişinin tutarlı bir davranış dizisini sonlandırdığında kaybedeceği yatırımları düşünerek, bu davranış dizisini sürdürme eğilimidir (Meyer ve Allen, 1984: 372).

Becker, çalışanların bağıllık göstermesine yol açan dört adet yan bahis kaynağının olduğunu belirtmiştir (İnce ve Gül, 2005: 51-52);

a) Toplumsal beklentiler: Kişi, toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilir. Sık sık is değiştiren kişilere toplumda güvenilir gözüyle bakılmamasını bu tür toplumsal baskılara örnek olarak göstermek mümkündür.

b) Bürokratik düzenlemeler: Yan bahislerin ikinci kaynağı bürokratik düzenlemelerdir. Emeklilik aylığı için her ay aylığından bir miktar kesinti yapılan bir kişi isten ayrılmak isterse, yıllardır aylığından kesilen ve hakkı olan bu parayı kaybedecek, emekli aylığı alamayacaktır. Emekli aylığı ile ilgili bu bürokratik düzenleme kişiyi bir yan bahise sokmuştur.

c) Sosyal etkileşimler: Becker'in yan bahis kaynaklarından bir diğeri de sosyal etkileşimlerdir. Kişi, başkalarıyla ilişki içindeyken kendisiyle ilgili bir kanaatin yerleşmesini sağlar ve bu kanaatin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemek durumunda kalır.

d) Sosyal roller: Yan bahisler, kişinin bulunduğu sosyal role alışmış ve uyum sağlamış olmasından da kaynaklanabilir. Böyle bir durumda kişi, sosyal rolünün gereklerini yerine getirmeye o kadar alışmıştır ki, artık başka bir role uyum sağlayamamaktadır.

3.5.2.2. Salancik'in Örgütsel Bağıllık Yaklaşımı

Salancik'in yaklaşımına göre bağıllık, "kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumu "dur (Mowday ve diğerleri, 1982: 20).

Salancik (1977)'e göre, bireyi davranışlarına bağlı kılan üç nitelik, davranışın görülebilirliği, geri alınmazlığı ve istemliliğidir. Bireyler bu niteliklerin boyutuna göre,

davranışlarına ve bunların anlamlarına daha az ya da çok bağlılık göstereceklerdir (Güney, 2007: 249).

Daha açık bir ifade ile; açık, kesin ve şüphe götürmeyen, bir kez yapıldıktan sonra iptal edilemeyen ve geri dönülemeyen, başkaları önünde gerçekleşen ve gönüllü olarak yapılan davranışlar bağlılığı etkilemektedir. Davranışa yönelik bağlılığın oluşabilmesi için kişi ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik durumun diğer bir ifadeyle davranışı devam ettirme arzusunun olması gerekmektedir (Gül, 2002: 49).

Salancik'e göre, davranışa yönelik bağlılığın oluşabilmesi için, kişi ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik durumun, davranışı devam ettirme isteği olması gerekmektedir. Bu istek de, davranışı bağlayıcı kılan özelliklerin varlığı halinde oluşmaktadır. Davranışın geri dönülemez olması veya davranışta bulunma ile ilgili kararın herhangi bir baskı altında olmadan verilmesi gibi etmenler, kişinin örgütte çalışma kararını verdikten sonra örgüt üyeliğini sürdürme konusunda istek duymasına neden olacaktır (İlsev, 1997: 39).

3.5.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Çoklu bağlılık yaklaşımı, örgüt içinde bulunan farklı unsurlardan hareketle, farklı düzeylerde bağlılık türlerinin ortaya çıkabileceğini ileri sürdüğünden diğer iki bağlılık türünden ayrı olarak ele alınmaktadır (Balay, 2000: 24-26).

Reichers tutumsal bağlılığı biraz daha geliştirerek çoklu bağlılık yaklaşımını ileri sürmüştür. Örgütsel bağlılıkla ilgili sınıflandırmalar genellikle bağlılığın örgütün bütününe duyulduğu mantığına dayanmaktadır. Çoklu bağlılık yaklaşımı ise, örgüt içinde bulunan farklı unsurların, farklı düzeylerde bağlılık türlerinin ortaya çıkabilmesine sebep olabileceğini ileri sürdüğünden diğer iki bağlılık türünden ayrı olarak ele alınmaktadır (Reichers, 1985:462-467).

Çoklu bağlılık yaklaşımı, kişilerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı düzeylerde bağlılık göstereceklerini kabul etmektedir (Becker ve diğ., 1996: 465). Dolayısıyla çoklu bağlılık kaynaklarını belirlemek için, bir örgüt ile ilgili çeşitli grupların belirlenmesi gerekmektedir. Bu grupları, çalışanlar, müşteriler, yöneticiler, sendikalar ve genel anlamda kamuoyu olarak sıralamak mümkündür. Örgütlerin varlık sebeplerinin, genellikle birden fazla grubun

amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştırmak olduğu kabul edilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 54).

Çoklu bağlılıklar modelinde örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan çeşitli iç ve dış unsurların çoklu bağlılıklarının bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır. Kişiler, örgüt yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına, referans gruplarına farklı bağlılıklar geliştirebilmektedirler. Aynı zamanda örgüt dış çevresini oluşturan müşterilere, tedarikçilere, meslek odalarına, sendikalara ve topluma da farklı bağlılıklar gösterebilmektedir (Balay, 2000: 26).

3.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Araştırmalar, örgütsel bağlılığın birbirinden farklı değişkenlerce belirlendiğini, bu değişkenlerin, örgütteki işgörenleri değişik biçimlerde etkilediğini, sonuçta birey ve örgüt için önemli sayılabilecek sonuçlar ürettiğini göstermiştir (Balay, 1999: 239).

Örgütsel bağlılık faktörleri, çalışanın geçmisse ait birikimi, kişilik özellikleri ve örgütsel faktörler, olarak üçe ayrılır (Zahra, 1984: 18-20). Northcraft ve Neale (1990:471) ise, kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler olmak üzere 3 gruba ayırarak incelemiştir.

3.6.1. Kişisel Faktörler

Kişisel faktörler örgütsel hedef ve değerlerin içselleştirilip, örgütte uzun yıllar çalışabilmesi için son derece hayati bir öneme sahip bulunmaktadır. Kişisel faktörlerin kapsamına

- İş beklentileri,
- Psikolojik sözleşme
- Kişisel özellikler girmektedir. (İnce ve Gül, 2005: 59).

3.6.1.1. İş Beklentileri

Bireyler, örgütte becerilerini gösterebilecekleri, isteklerini tatmin edebilecekleri ve amaçlarına yönelik çalışabilecekleri bir çalışma ortamı beklentisi içerisinde oldukları (Cohen, 1992: 541).

Bir çalışanın ise başlarken taşıdığı bağlılık seviyesi kişisel bir faktördür. Çalışanın, bir örgüte bağlı kalma eğilimi onun uzun yıllar o örgütte kalması için önemlidir. Bu tip kişiler örgütte daha çok sorumluluk alma ve örgüte katkıda bulunma eğilimini de taşırlar (Eren, 1993: 85).

Kurum politikaları gereğince ise alım öncesinde yeterince bilgilendirilmeyen bireylerin örgütte çalışmaya başladıktan sonra beklenti uyuşmazlığı nedeniyle hayal kırıklığına uğramaları ve örgütün çalışan devrinden kaynaklanabilecek olası maliyetlere katlanması söz konusu olabilmektedir. Bu kapsamda; örgütlerin insan kaynakları birimlerinde ilgili unvanlara ilişkin görev tanımlarının hazırlanması ve adayların ise alınmaları öncesinde bilgilendirilmeleri büyük önem taşımaktadır (Gündoğan, 2009: 19).

3.6.1.2. Psikolojik Sözleşme

Çalışan ile örgüt arasında temelde iki tür sözleşme bulunmaktadır. Bunlar; iş sözleşmesi ve psikolojik sözleşmedir. İş sözleşmesi, çalışan ile örgüt yönetiminin karşılıklı hak ve yükümlülüklerinin belirlendiği yazılı ve biçimsel sözleşmelerdir. Psikolojik sözleşme ise, örgütlerde yöneticiler, çalışanlar ve diğer kişilerin her zaman uymak zorunda oldukları ve kendilerinden beklenen davranışlarla ilgili yazılı olmayan kurallar setidir (İnce ve Gül, 2005: 60).

Sözleşme gereği karşılıklı beklentilerin yüksek oranda örtüşmesi önem taşıdığından, belirsizliği gidermek için karşılıklı yükümlülüklerden kaynaklanan beklentilerin çok dikkatli olarak incelenmesi gerekmektedir. Örgütün ve bireyin beklentilerinin örtüşme oranını artıracak önemli bir araç, başvurana iş ve şirket hakkında doğru bilgi sağlayan, gerçekçi iş görüşmesidir (Atay, 2006:78).

Sonuç olarak her iki tarafın da kazançlı çıktığı başarılı bir psikolojik sözleşme, çalışanın işe ve örgüte bağlılığını artıran, yüksek iş tatmini ve verimlilik artışı sağlayan olumlu sonuçları da beraberinde getirecektir (Yağcı, 2003: 68).

3.6.1.3. Kişisel Özellikler

Yapılan araştırmalar sonucunda cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum kıdem gibi kişisel özelliklerin örgütsel bağlılıkla ilişkisi olduğu bilinmektedir.

3.6.1.3.1. Yaş

Kişisel özelliklerle ilgili en önemli değişkenlerden biri çalışanın yasıdır. Yas değişkeni, genellikle hizmet süresi ile birlikte değerlendirilmektedir (İnce ve Gül, 2005:65).

Yaşlı çalışanların genç çalışanlardan daha fazla bağlılık göstermesini nedenlerini Balay (2000: 41) şu şekilde sıralamıştır:

- Bir çalışan örgütte ne kadar uzun süre kalırsa daha iyi görevlere getirilme olasılığı o kadar fazla olmaktadır. Diğer bir ifadeyle kariyer yapma imkânları hizmet süresi ile paralellik arz etmektedir.

- Yaşlı çalışanlar daha cazip işlere atılmayı genç çalışanlara gör daha riskli bulmaktadırlar.

- Yaşlı çalışanlar işlerini yaparken kendilerine ve tecrübelerin daha fazla güvendikleri için genç çalışanlara göre daha fazla tatmin duymaktadırlar.

Kendini yenilemede gençlere göre geride kalan yaşlı çalışanlar ve düşük eğitim seviyesine sahip olanlar; güncel bilgilere sahip, özerk çalışma, yarı zamanlı çalışma gibi yeni çalışma biçimlerini daha kolay kabullenebilen genç çalışanlara nazaran örgütte kalmaya ve örgütün amaç ve değerlerini benimsemeye daha eğilimlidirler.

3.6.1.3.2. Cinsiyet

Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmacılar çelişkili sonuçlar ortaya koymuştur.

Yapılan araştırmalarda kadınların erkeklere göre işlerine daha az bağlı olduklarının saptandığını; iş yaşamının, daha çok ev işleri için yaratılmış olan kadınlara ağır gelmesi nedeniyle kadınlarda işe gelmeme ve işi terk etme olgularına daha sık rastlandığını belirtmektedir (Eren, 1993: 268).

Bununla birlikte günümüz modern iş yaşamının getirdiği toplumsal ve kültürel yapıdaki yeni anlayış biçimleri, kadınların iş yaşamındaki etkinliklerini ve girişimciliklerini önemli boyutta etkilemiş olup cinsiyet faktörünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini tartışmalı bir noktaya getirmiştir (Başyigit, 2006: 45).

Kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha düşük olduğunu savunan araştırmacıların ileri sürdükleri nedenler tarafından şu şekilde gruplandırılmıştır (İnce ve Gül, 2005: 62):

1. Kadınların Ailesel Rollere Verdikleri Önem: Kadınların aile yaşantılarına ve evle ilgili görev ve rollerine, erkeklere nazaran daha fazla önem vermeleri, örgütsel kariyer ve değerlerin ikinci planda kalmasına neden olmaktadır. Bu nedenle kadın çalışanlar, örgütsel görev, rol ve kariyer beklentilerine yeterince zaman ayıramamakta ve bağlılık gösterememektedirler (Gökmen, 1996:9).

2. Kadınların İşgücüne Katılmalarının Önündeki Engeller: Kadınlar, işgücüne katılmalarında zaman zaman bir takım engellerle karşılaşmaktadırlar. Bu engeller, kadınlara yönelik olumsuz tutumlardan, is-aile stresinden, rol çatışmasından, hukuksal normlardan, ahlaki, dinsel ve kültürel yapılardan ya da erkek çalışanlara pozitif ayrımcılık yapan insan kaynakları politikalarından kaynaklanmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 62).

Kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha yüksek olduğunu savunan araştırmacıların ileri sürdükleri nedenleri aşağıdaki şekilde derlemektedir(İnce ve Gül, 2005: 63):

1. Kadın Çalışanlar Örgütlerinde Daha İstikrarlıdır: Kadınlar işlerini ve çalıştıkları örgütü çok sık değiştirmekten hoşlanmamaktadırlar. Ayrıca bu yazarlar, tek başına yaşayan kadınların evli olanlara veya ayrı yaşayanlara kıyasla cazip iş seçeneklerine karşı daha eğilimli olduklarını saptamışlardır.

2. Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Engeller Motivasyonlarını Arttırmaktadır: Kadınlar erkeklere oranla buldukları statüye gelebilmek için daha fazla engelle karşılaşmış, daha fazla zaman ve çaba sarf etmişlerdir. Bu durum kadınların motivasyonunu arttırarak örgütlerine daha fazla bağlılık göstermelerine neden olmaktadır.

3.6.1.3.3. Medeni Durum

Medeni durumun da bağlılıkla alakalı olduğu bulunmuştur. Evli bireyler örgütlerine karşı daha fazla bağlılık gösterirler. Bu ilişkinin olması tahmin edilir, çünkü evli bireylerin daha fazla mali yük ve aile sorumluluğuna sahip olmaları ve daha fazla

istikrar ve güven ihtiyacı duymalarından dolayı, bekar çalışanlarla karşılaştırıldığında daha fazla örgüte bağlıdırlar (Kaçmar vd., 1999: 979)

3.6.1.3.4. Kıdem

Örgütte çalışma süresi arttıkça, işgörenin örgütten elde ettiği kazançlar da artacak ve bu kazançlarda örgütsel bağlılığı etkilediği için, işgörenin yaşı arttıkça örgütsel bağlılığı da artacaktır (Yalçın ve İplik, 2005: 400). Ayrıca, işgörenin örgütteki toplam çalışma süresi ile bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki bulunurken, aynı pozisyonda geçirilen yıl sayısı ile bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Balay, 2000: 58).

Hiyerarşik olarak daha yüksek konumda bulunan örgüt üyeleri ve daha fazla kıdeme sahip bireyler, daha fazla bağlılık gösterirler (Luthans ve diğ., 1987: 221).

Yaş ve kıdem, birbirine paralel değişkenler olmasına rağmen genellikle yaş duygusal bağlılıkla, kıdem ise devamlılık bağlılığı ile ilişkili bulunmuştur (İnce ve Gül, 2005: 67).

3.6.1.3.5. Eğitim Düzeyi

Çalışanların eğitim düzeyi, iş hayatına bakışını ve iş hayatından beklentilerini etkileyen önemli bir faktördür. Eğitim düzeyi yükseldikçe, iş hayatına ve işe yüklenen anlam artmakta ve beklentiler yükselmektedir. Sosyal ve ekonomik koşulların izin verdiği ölçüde eğitimini sürdürmüş ve yüksek eğitim almış kişilerin bakış açıları, eğitim düzeyi düşük kalmış kişilere göre çok farklıdır. İş hayatına girmektense, daha uzun eğitim almanın maliyetine katlanıp, gelir elde etmekten bir süre fedakârlık gösteren kişiler, eğitimleri sonucunda nitelikli işgücü olarak çalışma yaşamında yer almaktadır. Bu kişilerde eğitime yaptıkları yatırımın ve harcadıkları zamanın karşılığı olarak ücret ve diğer çalışma koşullarına yönelik talepler de yükselmektedir. Ayrıca eğitim düzeyi yüksek kişiler için iş hayatı, sadece para kazanma aracı değil, toplumda yüksek bir statü ve saygın bir iş sahibi olma, sosyal ilişkileri geliştirme gibi olanaklar sağlayan bir araç olarak görülmektedir (Çakır, 2001: 111).

Eğitim ve bilgi düzeyi yükseldikçe kişisel inisiyatif kullanma, sorumluluk alma, daha bağımsız karar verme ve uygulama olanağı artmaktadır. Bu durum, işgörenlerin

monotonluk ve bıkkınlık durumlarını ortadan kaldırarak işi benimsemelerine yardım etmekte, ortaya çıkan rahatsızlık ve devamsızlıkları azaltmaktadır (Eren, 1993: 342).

Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların, mesleki kariyerlerini geliştirmeyi ön planda tuttukları için örgüt çıkarlarını ikinci plana atabilirler. Diğer taraftan, eğitim düzeyi düşük olan çalışanların, buldukları örgüte bağlılıklarını ise bir başka örgütte çalışma olanağı bulamama kaygısıyla açıklanmaktadır (Başyigit, 2006: 45).

3.6.2. Örgütsel Faktörler

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel faktörleri oluşturan, işin niteliği, yönetim ve liderlik, ücret düzeyi, gözetim, örgütsel güven, örgüt kültürü, örgütsel adalet, örgütsel ödüller, takım çalışması, rol belirsizliği ve çatışmasına yer verilecektir.

3.6.2.1. İşin Niteliği ve Önemi

İşin niteliği ve önemi örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür. İşin önemi, “bir işin örgütte ya da dış çevrede, insanların yaşamı üzerindeki etkisi” olarak ifade edilmektedir (Sökmen, 2000:60).

İşin niteliğine ilişkin faktörlerden, çoğunlukla görev alanı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışanların görev alanları genişledikçe deneyimlerinin de artacağı ve buna bağlı olarak da, örgütsel bağlılıklarının artacağı varsayılmaktadır. Farklı örneklemeler üzerinde bu hipotez test edilmiş ve sonuçlar hipotezi desteklemiştir (Güçlü, 2006: 64).

İşin gerek motive etme potansiyeli ve zorluk derecesi, gerekse iş konusuyla özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi özellikleri örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda, iş zenginleştirme de iş ile ilgili bir faktör olarak gündeme gelmektedir. İş zenginleştirme, çalışana kendi işi ile ilgili olarak planlama, örgütleme ve denetleme yapabilmesi konusunda yetki ve sorumluluk verilmesidir. Bu tür yetki ve sorumlulukların artışıyla birlikte çalışanların bağlılıklarının artırılması söz konusu olabilir (İnce ve Gül, 2005: 71).

Genellikle bu konuda yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık ve örgütsel özellikler ilişkisi çok güçlü çıkmaktadır. Alt düzeydeki çalışanlar için yaş, medeni durum, eğitim gibi kişisel faktörler örgütsel bağlılığı daha çok etkilerken, üst düzeydeki

çalışanlar için örgütsel özellikler örgütsel bağlılığı daha çok etkilemektedir. Bu tür üst düzeydeki çalışanlar için kararlara katılma, rol belirsizliği ve otonomi gibi değişkenler, bağlılık açısından daha önemli bir etken olmaktadır (Cohen, 1992: 539).

Çalışanların örgütsel bağlılıklarının artırılmasına yönelik geçici bir öneri olarak iş rotasyonu da gündeme gelebilir. Çalışanlara tecrübelerini farklılaştırma ve becerilerini geliştirme imkânı vermek için örgütsel ve kişisel ihtiyaçlara göre çalışanların önceden belirlenmiş görevlerde çalışması da sağlanabilir. Sıradan işlerin çalışanlar üzerinde yarattığı sıkıntı ve psikolojik yorgunluk önlenerek, verimlilik düşüşünün önüne geçmek söz konusu olabilecektir. İş rotasyonu, örgütte çalışanların potansiyellerini yükselterek hem bireysel tatmin sağlayabilir hem de örgütsel bağlılığın artmasına katkıda bulunabilir(Gündoğan, 2009: 29).

Statü düzeyi yüksek olan çalışanların pek çok güçlüğü veya engeli aşma konusunda statü düzeyi düşük olan çalışanlara oranla daha fazla gayret sarf edecekler bilinmektedir. Bu nedenle, statü düzeyi yüksek olan çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları da yüksek olacaktır (Carson ve diğ., 1999: 11).

3.6.2.2. Yönetim ve Liderlik

Yönetim tarzı, başkaları aracılığı ile amaçlara ulaşmaya çalışan yöneticilerin iş yapma tarzı olarak ifade edilmektedir (Gözen, 2007: 62-63).

Örgütlerde yöneticilerin sergiledikleri yönetim ve liderlik tarzları, işgörenleri örgütsel hedef ve değerlere olan bağlılığını artırmaktadır. Eğer tepe yönetim örgütse kültüre ve değerlere önem veriyorsa bu örgütlerde verimlilik ve yenilikçi düşünce artış göstermektedir. Bu nedenlerle birçok araştırmacı liderlik tarzına ve örgü kültürüne önem vermektedir. Bağlılığın belirleyicilerinden bir tanesinin de tepe yönetimine duyulan memnuniyetin olduğunu ortaya koyan çalışmalarda bulunmaktadır (Yousef, 2000: 5).

İş ortamında kişiye yüklenen sorumluluklar azaltıcı herhangi bir etmenin onun bağlılığını da azalttığını, dolayısıyla üst düzey pozisyonlar daha fazla sorumluluk gerektirdiğinden, bu pozisyonlardaki kişilerin bağlılığının daha yüksek olma ihtimalinin güçlü olduğunu ileri sürmektedirler (İnce ve Gül, 2005: 72).

3.6.2.3. Ücret Düzeyi

Ücretleme, doğrudan ve dolaylı ödüllerin eşit ve hakça dağıtımını sağlamak amacıyla personelin katkılarının değerlendirilmesi faaliyetidir (Aldemir vd., 2004: 344).

Örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli faktörlerden bir tanesi de işgörenlerin almış oldukları ücret seviyesidir. Hemen hemen örgütlerin tamamına yakınında işler belirli bir ücret karşılığında yapılmaktadır. İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları ile aldıkları ücret seviyesi arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Yapılan birçok çalışma, ücret düzeyinin işgörenlerin işi bırakma konusunda en çok dikkat ettikleri husus olduğunu gözler önüne sermektedir (Samadov 2006: 100).

Ücret, işin çekiciliğini artırmakta ve çalışana yapılan daha yüksek bir ödeme, genellikle daha üst düzeyde örgütsel bağlılıkla sonuçlanmaktadır (Balay, 2000: 68).

Çalışanların, örgütün uyguladığı ücret politikasının adilliğine olan inançları da örgüte duyulan bağlılığın derecesini önemli ölçüde etkiler. Çalışanlar örgüt yönetiminin ücret politikasını ne kadar adil ve dengeli olarak algırlarsa bağlılıkları da o derecede yüksek olacaktır (İnce ve Gül, 2005: 73).

Düşük ücret düzeyleri, çalışanları daha iyi parasal olanaklar yaşamaya zorlamaktadır. Bu durumda çalışan, kendini işe bağımlı hissetmemekte ve işte geçici olarak çalışmak zorunda olduğunu düşünmektedir. Buna bağlı olarak da düşük ücretli işlerde çalışan devir oranı genellikle yüksek olmaktadır (Eren, 1993: 271).

3.6.2.4. Gözetim

Gözetim, çalışanların sorumluluk algılamalarıyla son derece yakın ilişki içerisinde olan bir kavramdır. Sıkı ve yakın bir gözetim biçimi, çalışanların işlerinden duyduğu tatmin derecesini azaltıcı etkide bulunmaktadır. Buna karşın, yöneticilerin çalışanlarının davranışını belirlemede dolaylı bir yol izlemeleri, diğer bir ifadeyle aktif bir rol üstlenmeden varlıklarını hissettirmeleri, çalışanların duyduğu sorumluluğu güçlendirici bir etkide bulunmaktadır (Salancik, 1977: 18).

Baskıcı bir yönetim tarzı izleyen, astların kararlara katılmasını teşvik etmeyen ve sıkı bir deneti uygulayan yöneticiler, astlarının sorumluluk almaması için ortam oluştururlar Bu durumda çalışan, işle ilgili sorun veya zorluklarla karşılaştığında,

mücadele etme yerine kaçmayı tercih etmekte ve bunun nedenini yöneticilerinin tavır ve baskısına yüklemektedir (Varoğlu, 1993: 50).

Amirinin gözetim ve rehberliğine gereksinimi olmasa bile çalışanı yönlendirilmeye ya da kontrol edilmeye çalışılması, kişinin kendin sorgulamasına, yetersiz olduğu düşüncesine kapılmasına yol açabilir. Bu nedenle, bağlılığın arttırılması için yöneticiler astlarını desteklemeli, onlar güvenmeli, yapılan her işe nezaret etmemeli ve yapılan işleri yalnızca gerektiğinde kontrol etmelidirler. Ayrıca, işin niteliğine göre, çalışanların zaman zaman insiyatif kullanmalarına izin vermelidirler (Gündoğan, 2009: 32).

3.6.2.5. Örgüt Kültürü

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden bir diğeri de örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü, bir örgüt içindeki çalışanların davranışların yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistem olarak tanımlanabilir. Kültür, insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda ipucu verir. Bir başka ifadeyle “örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değerler ve inançlardır” (Dinçer, 1998:347).

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin işletmelerini, rollerini ve görevlerini anlama amacıyla gerçekleştirdikleri iletişim sürecinin sonucudur. Örgütlerde güçlendirme düzeyi, örgüt kültürü ve yapısının güçlendirmeyi teşvik etme ve kolaylaştırma derecesine bağlı olmakta ve buna göre değişmektedir (Doğan, 2003: 58-59).

Bir örgüt içinde yaşayan ve onun üyesi olan kişiler, davranışları ile örgütü kültürel özelliklerini benliklerine sindirerek örgüt içinde köklü gelenekler, ahlaksal tavırlar ve alışkanlıklar oluştururlar. Kültür, örgüt içinde çalışanları o örgütü amaçlarına ve çalışanları da birbirine bağlar. Eğer kültür bu toplayıcı rolünü yerin getiremiyorsa zayıftır ve bu takdirde insanların örgüte ve birbirlerine sadakatleri azalır. Eğer ekonomik amaçlı bir işletme ise, çalışanlar sadece maddi çıkarlar için örgüte hizmet etmiş olurlar (Eren, 2007: 136).

Çalışanlarının örgütsel bağlılığı yüksek olan bir örgüt, güçlü bir örgüt kültürüne sahip demektir. Bu işe, yeni işe başlayan çalışanların bu kültürün bir parçası olma

isteğini artırmakta ve örgütsel beklentilerin yerine getirilmesi sorumluluğunu doğurmaktadır. Bu başarıldığında, çalışanlar örgütsel kültürün benimser ve onun bir parçası olurlar (Morris ve Bloom, 2002: 72)

Başıyığıt (2006: 61), örgütün herhangi bir tehlike ile karşı karşıya kalması durumunda örgüt üyelerinde, örgütsel bağlılık ve örgütsel değerlerle bütünleşme görüleceğini, örgüte bağlılığı artırıcı gücün ise örgüt kültürü sayesinde gerçekleşeceğini belirtmektedir.

Kamu kuruluşları ile özel sektör kuruluşlarının örgütse kültür yapıları birbirinden farklılıklar göstermektedir. Farklılık ilk olarak, kamu kuruluşları ile özel sektör kuruluşlarının sahiplik yapısının ve kurulu amaçlarının farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Kamu kuruluşlarının sahip devlet iken özel sektör kuruluşlarının sahipliği bireylere aittir. Kamu sektöründe amaç kamu yararı olmasına karşın, özel sektörde temel amaç kâr etmektir. Ayrıca, kamu kuruluşlarının kontrolü daha çok yasa ve yönetmelik gibi yazılı düzenlemelerle yapılırken özel sektör kuruluşları örgütün idaresini yazılı kurallara ek olarak davranış kontrolü ve üretilen mal ve hizmetlerin kontrolüyle de gerçekleştirebilmektedirler. Bu unsurlar dikkate alındığında, kamu ve özel sektör kuruluşlarının örgüt kültürlerinde farklılıklar görülmesi beklenmektedir. Sınırların daha belirgin çizildiği kamu kuruluşlarında, yürürlükte çok sayıda kural ve formalite olması çalışanlara hareket alanlarının daraltıldığı hissini vereceğinden örgütsel bağlılığı da etkileyecektir (Gündoğan, 2009: 34).

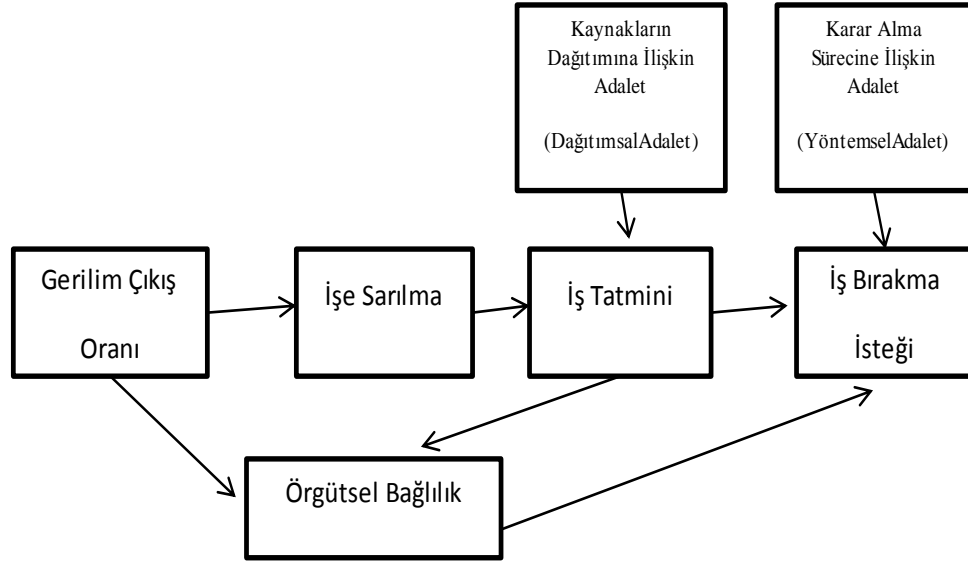
3.6.2.6. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet; çalışanların görev dağılımı, mesaiye uyma, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımını gibi değişkenlere yönelik, yönetsel kararları değerlendirme sürecidir (İnce ve Gül, 2005: 76). Örgütsel adalet algısının altında hem örgüt hem de çalışanların zorunluluğa sahip olması ve her iki tarafın da sorumluluklarını kabul etmesi vardır (İşcan ve Sayın, 2010:197).

Örgütsel adalet kavramı literatürde, dağıtımsal ve yöntemsel adalet olmak üzere iki açıdan ele alınmaktadır. Dağıtımsal adalet, örgütte maddi ve maddi olmayan ödüllerin, görevlerin ve sorumlulukların kişiler arasında adaletli dağıtılıp dağıtılmadığı konusunun çalışanlar tarafından nasıl algılandığıyla ilgilidir. Dağıtımsal adaleti

uygulayan yöneticiler, performansa dayalı olarak eşit bir şekilde ödül ve cezaları dağıtırlar. Bu herkesin aynı veya eşit ödül ya da ceza alması anlamına gelmez. Daha çok çalışanlar, örgütün amaçlarına katkıları veya örgüt amaçlarından uzaklaşmaları oranında ödüllendirilir veya cezalandırılırlar(İşcan ve Naktiyok:,2004:187).

Yöntemsel adalet ise, örgütün ortaya çıkardığı ürün ve hizmetler ile örgütün çalışanlarını etkileyen kararların, örgüt içi verilişinde ve bunlara ilişkin mekanizmaların işleyişindeki adaleti anlatmaktadır (Ertürk, 2003: 154).



Şekil 3.5. Kaynakların Dağıtımını ve Karar Alma Sürecine İlişkin Adalet

Kaynak: Dailey ve Kirk, 1992:313.

Şekilde görüldüğü üzere, gerilim çıkış oranı, hem işe sarılma davranışını hem de örgütsel bağlılığı etkilemektedir. İş tatmini ise, işe sarılma ve kaynakların dağıtımına ilişkin adaletten doğrudan, gerilim çıkış oranından da dolaylı olarak etkilenmektedir. Örgütsel bağlılık da gerilim çıkış oranından doğrudan ve kaynakların dağıtımına ilişkin adaletten dolaylı olarak etkilenmektedir. Karar alma sürecine ilişkin adalet, iş tatmini, örgütsel bağlılık ise işi bırakma isteğini etkilemektedir.

3.6.2.7. Örgütsel Ödüller

Örgütsel bağlılığın gelişmesinde ödüllerin önemli bir yeri vardır. Ödemeler, ücret dışı yan gelirler, statüde ilerleme, tanınma, terfi, bir işe yada projeye başlama ve bitirme sorumluluğu veya daha esnek denetleme gibi kişisel olmayan ödüller de çalışanın bağlılık duymasında etkili olmaktadır (Keles 2006:63).

Yüksek performans sergileyen, başarılı üretim sonuçları elde eden işgörenler; çeşitli ödüller, beğeni ve takdirle karşılanacağından örgüte karşı olumlu tutumlar içerisinde olacaktır (Gümüştekin ve diğerleri, 2010: 9) Bireyin güçlü yönlerinin performans sonuçları ile desteklenmesi ve bu sonuçların yöneticiler tarafından bilinmesi işgörenin kendisine olan güvenini; başarılarının ödüllendirilmesi ise motivasyonunu artıracak ve tüm bunlar da örgüte daha fazla bağlanmasını sağlayacaktır (Gümüştekin ve diğ., 2010: 5).

Yöneticilerinin çalışanlarına onlar için en çok neyin önemli olduğunu sorması ve bireysel istek ve ihtiyaçlara göre onları ödüllendirmesi gerekir. Yöneticiler, samimi, içten övgüyü cömertçe kullanmalıdır. Yetenekli çalışanları elde tutmanın en önemli aracının para olmadığı artık bilinmektedir. Para, elde tutulan yeteneğin kalıcılığını güvenceye almayacaktır. Çalışanlar iyi yaptıkları işlerin fark edilmesini isterler. Bunu yapabilen yöneticilerin çalışanlarını yanında tutma şansı yükselecektir (Barutçugil, 2004: 473).

3.6.2.8. Takım Çalışması ve Çatışması

Takım, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden iki veya daha fazla kişiden oluşan topluluktur (Keleş, 2006: 68).

Takım çalışmasının sağladığı önemli bir üstünlük organizasyondaki farklı disiplinlerin bilgi, yetenek ve deneyimlerini bir araya getirmesidir. Takımlar, hiyerarşik bir örgüt yapısının katı ve gereksiz sınırlamalarını aşarak ortak amaç etrafında bütünlük oluşturmaktadırlar (Barutçugil, 2004: 278).

Etkili takım çalışması ile artan üretkenlik, iyileşen karlılık, yükselen moral, bağlılık ve olumlu tutum yöneticilerin hedeflerine ve birimlerinin amaçlarına ulaşmalarını daha da kolaylaştırır. Öte yandan, başarılı takımların oluşturulmasıyla

yaratılan üretkenlik artışı doğrudan organizasyonun karlılığına, büyüme ve gelişmesine katkıda bulunur. Takımlar oluşturduktan sonra örgütün gerek müşteriler gerekse çalışanlar açısından çekiciliği yükselir (Barutçugil, 2004: 281).

Bir takım içerisinde kararlar ne kadar ortaklaşa alınır, üyelerin örgütsel bağlılığı da o derecede fazla olacaktır. Takım açısından olduğu kadar bireysel açıdan da çalışanların karar sürecine aktif olarak katılımlarının sağlanması, yönetimin kendilerine değer verdiğinin göstergesi olarak algılanacaktır. Bu durum da, örgütsel bağlılığın artmasını sağlayacaktır (Korsgaard ve diğ., 1995: 61).

3.6.2.9. Rol Belirsizliği ve Çatışma

Rol çatışması, çalışanın örgüt içindeki görevini yerine getirmesi sırasında, örgüt içinde ve dışında farklı tarafların talepleri arasındaki uyumsuzluk durumunu ifade etmektedir (Katz ve Kahn, 1977: 202).

Rol belirsizliği, en basit ifade ile bireyin ne yapacağını, kimlere ve nelere karşı sorumluluklarının olduğunu bilememesidir. Bireyin görevde rolünün net olamaması, görevin gereklerini bilememesi, başarı değerlendirme kriterlerinde açıklık olmaması belirsizliğe, strese, engellenmeye ve iş tatminsizliğine neden olur (Kırel, 2004: 141).

Rol çatışması, çalışanın iş yerinde birbirinin zıddı olan talep ve beklentilerin olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Böyle bir durumda, çalışan bir talebi karşıladığında, diğer taleplerden en az birini karşılayamamakta veya karşılaması zorlaşmaktadır. Rol belirsizliği ise, çalışanın iş yerinde kendisine verilen görevde istenen performansı ortaya koyabilmesi için gerek duyduğu bilgiden yoksun olduğu durumda ortaya çıkmaktadır (Fisher, 2001). Rol çatışmasının belli ölçüde birey kaynaklı, rol belirsizliğinin ise örgüt kaynaklı olduğunu söylemek mümkündür (İnce ve Gül, 2005:82).

Stres kaynağı olarak rol belirsizliği ve rol çatışmasının örgütsel bağlılıkla ilişkisinin negatif yönlü olduğu ileri sürülmektedir (İnce ve Gül, 2005: 82).

Rol çatışmasının işgörenlerde içsel çatışmayı ve iş ortamı gerilimini artırdığı, bunun yanı sıra işgörenlerin iş tatminini ve örgüte olan güvenlerini azalttığı sonucu elde edilmiştir. Çalışma ortamında yüksek rol çatışması, işgörenlerde örgütsel bağlılığın oluşmasını engelleyen bir unsur olarak belirtilmiştir (Güçlü, 2006: 81).

İnce ve Gül (2005: 82), role ilişkin değişkenlerin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyebilmesinin koşulunu, çalışanın açıkça belirlenmiş ve başarılığında tatmin ve zevk veren görevlerinin varlığına bağlamaktadır.

3.6.3. Örgüt Dışı Faktörler

Kişinin örgütsel bağlılığı ile ilgili olan örgüt dışı faktörler, yeni iş bulma olanakları, profesyonellik, sektörün durumu, ülkenin sosyo-ekonomik durumu ve işsizlik oranı gibi dışsal faktörlerdir (İnce ve Gül, 2005: 83).

3.6.3.1. Profesyonellik

Profesyonellik mesleğe bağlılıkla ilgili bir kavramdır ve bireyin mesleği ile özdeşleşmesi, mesleki değerleri kabul edip içselleştirmesidir (İnce ve Gül, 2005: 84). Davranış bilimciler, özellikle de sosyologlar, uzun zamandan beri profesyonellik ve örgütsel çatışma kavramları üzerinde çalışmaktadırlar. Çünkü profesyonellik ve örgütsel çatışmanın örgütsel bağlılık ve performans gibi çeşitli iş çıktılarıyla ilişkisi bulunmaktadır (Shafer, 2002: 263).

Shafer ve arkadaşları (2002: 48), profesyonelleri ifade eden dört önemli özellik belirlemişlerdir. Profesyoneller;

- Alanları ile ilgili çeşitli örgütler kurarak, bunlara üye olarak, seminer, kongre, eğitim faaliyetleri gibi çeşitli toplantılara katılarak ve kitap vb. yayınları takip ederek bir cemaatleşme davranışı içerisine girerler,

- Sosyal sorumluluk taşırlar,
- Kendi kurallarına inanırlar,
- Özerklik talebinde bulunurlar.

Yukarıdaki özelliklerden hareketle profesyoneller, “kendi kurallarını koyan ve bunların geçerliliğine inanan, sosyal sorumluluk sahibi olan, bağımsız hareket etme eğilimi taşıyan ve genellikle kendi alanları ile ilgili çeşitli oluşumların çatısı altında birleşen bireyler” olarak tanımlamak mümkündür (İnce ve Gül, 2005: 84).

3.6.3.2. Yeni İş Bulma Olanakları

Bir kişinin işe başladıktan sonra bağlılığını etkileyen en önemli örgüt dışı faktör, yeni iş bulma olanaklarıdır. Özellikle ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelerde işsizlik oranlarının yüksekliği bu faktörü daha da önemli kılmaktadır. Şüphesiz istihdam meselesi veya alternatif iş imkânları sadece çalışanların kişisel yetenekleri ile değil, örgütün bağlı bulunduğu sektör, globalleşme ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu gibi ulusal ve uluslararası değişkenlerle de ilişkilidir (İnce ve Gül, 2005: 85).

Çalışanların iş arama davranışlarının, bağlılığı olumsuz yönde etkilediği saptanmıştır (Sager ve Johnston, 1989: 30).

Yeni iş bulma olanaklarına rağmen örgütte kalmaya devam eden ve örgütle kimlik birliği geliştirmiş bir çalışanın, yeni iş bulma olanağına sahip olmadığı için örgütteki konumunu kaybetmemeye çalışan bir kişiden daha fazla örgütsel bağlılık göstermesi beklenmektedir. Bu durumda eğitim durumu, işten ayrılma niyetini etkileyen önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü eğitim düzeyi yüksek çalışanların yeni iş bulma olanakları daha fazladır (İnce ve Gül, 2005: 86).

Balay (2000: 67), iş pazarındaki sınırlı iş fırsatları algısının, örgüte daha yüksek düzeyde bir bağlılıkla sonuçlandığını, daha az alternatifi olduğunu algılayan ve başka bir işe girmede daha az seçeneği olan çalışanların, örgütlerine olan bağlılığının daha da arttığını belirtmektedir. Dolayısıyla, sınırlı iş olanaklarının olduğu ekonomik kriz dönemlerinde çalışanların örgütsel bağlılıklarının artması beklenebilir.

3.7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Genel olarak yüksek düzeydeki bağlılık pozitif etkilere sahipken (yüksek performans, daha fazla memnuniyet, daha düşük işgören devri), düşük seviyedeki örgütsel bağlılık hem örgüt, hem de bireye yönelik fonksiyonel olmayan sonuçlara neden olabilmektedir (Schwepker Jr., 2001: 41).

3.7.1. Bağlılık-Performans

Örgütsel bağlılıkla performans arasındaki ilişkilere yönelik bulgular, beklenenin aksine bağlılık ile performans arasındaki ilişkinin zayıf olduğunu veya yeterince güçlü olmadığını ortaya koymaktadır (Aryee ve Heng, 1990: 229).

Bu zayıf ilişkinin en önemli nedenleri ise, ekonomik koşullar, beklentiler ve ailevi zorunluluklardır. Yüksek ücret, sosyal imkânlar, ödüllendirme ve prim gibi maddi beklentilerin yüksek olması örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde etkilerken, maddi beklentilerin düşük olması ise bu ilişkiyi olumlu yönde etkileyebilmektedir (Brett ve diğerleri, 1996: 477).

Örgütsel bağlılık teorik ve uygulamalı olarak bireysel performans ile ilişkilendirilmiştir. Meyer ve Allen (1997), normatif ve duygusal bağlılığı performans ile ilişkilendirirken, devam bağlılığı ile ilişkilendirmemiş veya negatif ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir (Vandenabeele, 2009: 14).

Her ne kadar performansın örgütsel bağlılığın bir sonucu olduğuna dair araştırmalar arasında bir tutarsızlık olsa da, olumlu iş tutumlarına sahip olmanın sonrasında olumlu iş çıktıları sağlanacağı düşüncesinden hareketle, bağlılığın yüksek performansın bir belirleyicisi olduğunu düşünmek yanlış olmayacaktır (Sığrı, 2007: 267).

Somers ve Birnbaum (1998), Birleşik Devletler'deki hastane çalışanları açısından örgütsel bağlılık ile performans ilişkisini analiz etmişlerdir ve iş performansı ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığını tespit etmişlerdir. Öte yandan Vandenabeele (2009), kamu sektörü çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada, performans ile normatif bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemiştir (Kaplan, 2010, 114).

3.7.2. Bağlılık - Devamsızlık

Örgüte duygusal olarak bağlı olan çalışanlar, daha az devamsızlık yapacaklardır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698).

Mathieu ve Zajac (1990: 184), örgüte bağlılık düzeyleri fazla olan çalışanların ise devamsızlıklarının, bağlılığı az olan bireylere göre önemli derecede az olduğunu belirtmişlerdir.

Tsui ve arkadaşları (1992: 555), devamsızlığın, daha genç, kıdemi az, evli, kadın, az eğitim almış ve zenci çalışanlarda daha yüksek çıktığını ortaya koymuşlardır. Devamsızlık, daha düşük bağlılığı temsil eden bu kişisel demografik değişkenlerin bir

sonucu olarak ortaya çıkmakla birlikte, çalışanların kendilerine özel durumları da devamsızlığı etkilemektedir.

Somers (1995) devamsızlık konusunda Birleşik Devletlerdeki bir hastanede çalışan 422 hemşire üzerinde yaptığı araştırmada; duygusal bağlılık ile devamsızlık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Kaplan, 2009, 115).

3.7.3. Bağlılık - İşe Geç Kalma

Yapılan çalışmalar, bağlılıkla ise geç kalma arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Angle ve Perry (1981: 1-14), bağlılık ile işe geç kalma arasında çok güçlü ancak negatif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Buna göre, bağlılığı yüksek olan çalışanlar, işlerine daha az geç kalmaktadırlar.

Yağcı (2003: 39) ise, bağlılık ile işe geç kalma arasındaki ters yönlü ilişkinin Angle ve Perry'nin tespitlerinin aksine zayıf olduğunu, işe geç kalma davranışının göreceli bir eylem olduğunu ve çalışanın kontrolü dışında çok fazla faktörden etkilendiğini ifade etmektedir.

3.7.4. Bağlılık - Çalışan Devir Oranı (İşten Ayrılma Eğilimi)

Örgütsel bağlılık kavramının doğası gereği, bağlılık düzeyleri yüksek çalışanların örgütte kalmak istemeleri ve örgütün çıkarlarını da koruyacak şekilde çalışmaya devam etmeleri beklenmektedir. Yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılık ile çalışan devir oranı arasında istatistiksel olarak ters yönlü bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir (Yağcı, 2003: 45).

Yüksek çalışan devir oranı örgütler için genellikle istenmeyen bir durumdur. Örgütün is gücü teminini ve ise alıştırma maliyetlerini arttırmaktadır. Bir personelin isten ayrılması ve yerine yeni bir personelin alınması, personel alım ilanları, seçme sınavları, testler, işe alma, yerleştirme ve ücretlendirme gibi çalışana yönelik hizmetler için ek yardımcı hizmetler yaratılmakta ve bunların hepsi de ayrı bir maliyet unsuru olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca tecrübesizliğin vermiş olduğu verim düşüklüğü, hatalar, iş kazaları ve üretim kayıpları da yeni maliyetlere neden olmaktadır (Şenatalar, 1975: 109).

Örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek işgörenler, örgütte daha fazla kalmayı ve örgütün amaçları doğrultusunda çalışmayı arzu etmektedirler. Araştırmaların bazılarının sonuçları örgüte bağlılık ile iş gücü devri arasında istatistiksel olarak önemli derecede ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Örgüte bağlılığın zaman içerisinde geliştiğini ve buna bağlı olarak bağlılık düzeyleri düşük olan işgörenlerin ayrılmaları yaklaştıkça bağlılık düzeylerinin de iyice düştüğü görülmüştür (Clugston, 2000: 477).

Örgütsel bağlılık kavramının doğası gereği, bağlılık düzeyleri yüksek çalışanların örgütte kalmak istemeleri ve örgütün çıkarlarını da koruyacak şekilde çalışmaya devam etmeleri beklenmektedir. Yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılık ile çalışan devir oranı arasında istatistiksel olarak ters yönlü bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir (Yağcı, 2003: 45).

Alternatif iş olanaklarının çokluğu da bağlılıkla ters yönlü ilişki içerisindedir. Kıdem, emeklilik hakları ve başka bir örgütte işe yaramayacak olan beceriler gibi işe yapılan yatırımlar, çalışanların örgütten ayrılma eğilimlerini düşürmektedir (Cohen, 1992:539-554).

Bazı araştırmalarda (Mowday ve diğerleri, 1982:122; Zahra, 1984:17) ise, yetersiz gözetim biçimi, kariyer ve terfi olanaklarının sağlanılamaması, örgüt veya ilgili birimlerde beklenmeyen yeniden yapılanma çabaları, özel yaşamda iş hayatını etkileyecek değişikliklerin meydana gelmesi gibi hususların da, çalışanların örgütlerinden ayrılmalarında etkili olduğu tespit edilmiştir.

3.7.5. Bağlılık - Stres

Çalışanların işle bağlantılı olarak yaşadıkları tedirginlikler, endişe ve kaygılar iş stresini ifade eder. Bir yönetici, çalışanların sık sık mazeretler bulup işe gelmediklerini, geç gelip erken ayrıldıklarını, daha sık hata yaptıklarını, karar almakta güçlük çektiklerini, birbirleriyle geçinemediklerini ve müşterileriyle sorunlar yaşadıklarını gözlemlemeye başladığında veya nedenini tam anlayamadığı bir gerilim hissettiğinde bunun iş stresi olduğunu anlamalıdır. Ancak, stresi tümüyle engellenmesi ve ortadan kaldırılması gereken bir durum olarak görmemek gerekir. Stres, bir ölçüye kadar, insanın mücadele gücünü ve başarıma azmini artıran, güçlüklerle başa çıkmasını

kolaylaştıran ve ona direnme gücü veren bir fiziksel, duygusal ve zihinsel tepkidir (Barutçugil, 2004: 410).

Örgütsel bağlılığın kişiye güven ve ait olma duygusu kazandırdığı ve bu duyguların da stresin olumsuz etkilerini azalttığı belirtilmektedir (Leong ve diğ., 1996: 1345).

İş stresi ile örgütsel bağlılık arasında önemli davranışsal ilişkiler bulunduğundan ve demografik değişkenler de göz önünde bulundurulduğunda bağlılık ve iş stresi, işten ayrılma ve iş tatmini için iyi bir göstergedir (Gl ve vd., 2008: 3).

Örgütsel stres ile örgütsel bağlılığın ruhsal ve fiziksel sağlığı etkilemesi, stresle bas edebilme becerisine bağlı olabilmektedir. Bu nedenle örgütsel bağlılığın önemi, stresi azaltma etkisinden ziyade stres sonuçlarını doğrudan etkilemesinden kaynaklanmaktadır (Jamal, 1990, :734).

Yüksek rgtsel bağlılığa sahip çalışanlar, diğerlerine göre stresten daha çok etkilenirler. Bu alışanlar, örgüte katkılarından ve kimlik birliklerinden dolayı örgütsel zorluklardan ve örgütsel hassasiyetlerinin daha fazla olması sebebiyle de örgütsel tehlike, tehdit ve problemlerden daha fazla etkilenirler (Mathieu ve Zajac, 1990: 186).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK VE ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

Eisenberger ve arkadaşları algılanan örgütsel destek kavramını, örgüte yönelik çalışan bağlılığının gelişimini açıklamak için geliştirmişlerdir. Çalışanların örgütlerinin kendi katkılarını değerlendirdiği ve refahlarıyla ilgilendiği dereceye kadar global inançlar geliştirdiklerini ve bu global inançların algılanan örgütsel destek olarak anlam ifade ettiğini ileri sürmüşlerdir (Howes ve diğ., 1995: 173).

Karşılıklı normlara dayanarak, algılanan örgütsel destek örgütün refahıyla ilgili hissedilen zorunluluğu yaratabilir. Algılanan örgütsel destek, aynı zamanda saygı ihtiyacı, onay ve duygusal destek gibi çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçlarını yerine getirerek duygusal bağlılığı artırabilir (Eisenberger ve diğ., 1997: 812)

Bireylerin örgütsel bağlılıklarını etkileyebilecek pek çok faktör vardır. Motivasyon, örgüt içi iletişim, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık düzeyi, moral, disiplin anlayışı ve bireylerin demografik özellikleri gibi. Örgütsel destek de bu faktörlerden biridir (Özdevecioğlu, 2003: 118).

Özdevecioğlu'nun (2003) Kayseri'nin önde gelen beş mobilya şirketinde çalışan 433 kişi üzerinde yaptığı araştırmaya göre; örgütsel destekle örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve orta şiddette bir ilişkinin varlığı anlaşılmıştır. Çalışanlar, örgütleri tarafından desteklendiklerinde duygusal bağlılıkları diğer bağlılık düzeylerinden daha yüksek oranda bir etkilenme oranına sahipken en düşük etkilenme ise devam bağlılığında ortaya çıkmıştır. Bu sonuç örgütsel destek arttıkça genel olarak bağlılığın da arttığını göstermektedir.

Yine Köse ve Gönüllüoğlu (2010) tarafından Eskişehir de bir gıda işletmesinde 151 çalışan üzerinde yapılan araştırmada algılanan örgütsel destek “ Kişisel Gelişim” ve “İşin Yapısı” olmak üzere iki boyutta incelenmiş, “Kişisel Gelişim Boyutu” altında; çalışanın eğitiminin desteklenmesi, çalışana sağlanmış olan sosyal yardımlar, kişisel gelişim olanakları, çalışanın örgüte yapmış olduğu katkılara değer verilmesi, karşılığında ödüllendirilmesi, çalışanın göstermiş olduğu performansın önemsenmesi, çalışanın isteklerinin dikkate alınması, çalışana ilgi gösterilmesine dair konular ele

alınmıştır. “İşin Yapısı Boyutu” altında ise; Çalışanın iş güvenliğinin sağlanması, örgütün çalışanlara dair genel politikalara sahip olması, örgüt tarafından çalışana sunulan işin açık ve gerekli nitelikte olması, iş için sağlanan araç ve gereçlerin sağlanması ve iş yoğunluğuna dair konular ele alınıp incelenmiş ve örgütsel destek bileşenlerinden kişisel gelişim ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal, devam, zorunlu bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiş. Buna göre; Örgütün çalışanlarının kişisel gelişimlerine yönelik destekleyici faaliyetler çalışanın örgüte karşı gösterdiği duygusal, devam ve zorunlu bağlılığı oluşturan öğeler üzerinde etkisi olduğu gözlenmiştir. Örgütsel destek bileşenlerinden işin yapısı ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde ise bir ilişki tespit edilememiştir. Yani iş ile ilgili faktörlerin (iş güvenliği, işin açıklığı, işin gerekliliği, iş araç ve gereçlerin sağlanması, iş yoğunluğu ve örgütün çalışanlar ile ilgili sahip olduğu politikaların varlığı) işin yapısına yönelik destekleyici faaliyetler çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini etkilemediği ortaya çıkmıştır. Sonuçta örgütsel bağlılığı belirleyen örgütsel destek boyutu kişisel gelişim boyutudur. Örgütün kişisel gelişime yönelik destekleyici faaliyetlerin duygusal bağlılığın, zorunlu bağlılığı, devam bağlılığını belirlediği sonucuna varılmıştır.

Wayne vd., (1997), Amerika Birleşik Devletleri’nde büyük bir şirkette çalışan ve en az beş yıllık deneyimi olan çalışanların algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkiyi analiz etmişlerdir. Bulgular, algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğuna işaret etmektedir.

Yoon ve Thye (2002), Kore’nin iki büyük elektronik şirketinin çalışanları üzerinde yaptıkları incelemede; algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu, ayrıca iş tatmini ve algılanan örgütsel desteğin, örgütsel bağlılığın önemli belirleyicileri olduğunu ortaya koymuşlardır.

Makanjee vd., (2006), Güney Afrika’da röntgen uzmanları üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu, ayrıca algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır.

Kaplan’ın (2010), Nevşehir ili Kapadokya Bölgesi’nde dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan personeller üzerinde yaptığı çalışmada ise; Algılanan örgütsel desteğin

örgütsel bağlılığın alt boyutları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda; algılanan örgütsel desteğin, duygusal ve normatif bağlılığı pozitif yönlü etkilediği tespit edilmiş olup, devam bağlılığını ise negatif yönlü etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Güven, organizasyonlar, gruplar ve insanlar arası ilişkilerin devamlılığında en göze çarpan faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kavram, iletişim ve bilginin en doğru şekilde iletilmesi, sorunların çözümlenmesi, yetki verilebilmesi ile amaç ve sorumlulukların paylaşılması gibi, taraflar arasındaki birçok ilişkiyi etkileyici bir değişken özelliğine sahiptir. Yüksek dereceli güven duygusu, bununla doğru orantılı olarak daha fazla sadakati ve bağlılığı beraberinde getirmektedir. Karşılıklı güven duygusunun sağlanmış olması, üyeler arasındaki ilişkinin geliştirilmesi ve uzun süreli devamının sağlanması açısından önemlidir (Asunakutlu, 2002: 46). Üyeler arasındaki güven duygusunun iyileştirilmesi ve geliştirilmesi ise hem örgüt açısından hem de birey açısından gerek iş hayatı üzerinde gerekse bireyin sosyal hayatı üzerinde başarı elde etmesini sağlamaktadır.

Günümüzde sürdürülebilir başarıyı amaçlayan ve değişime açık olan organizasyonlar için insan kaynaklarının önemi giderek artmaktadır. Çalışma ortamında insan kaynağından en iyi derecede yararlanılması ise hiç kuşkusuz çalışanların örgüte olan bağlılıklarıyla mümkün olacaktır. Yaşanan değişimler karşısında organizasyonlar, çalışanlarının örgüte karşı güven oluşturmalarının yollarını aramakta; bu sayede onların örgüte olan bağlılıklarını arttırmaya çalışmaktadır (Taşkın ve Dilek, 2010: 44).

Örgütsel bağlılık gibi değişkenlerle güçlü biçimde ilişkilendirilmiş olmasına rağmen örgütsel güven kavramı, kavramsal olarak farklı durmaktadır. Örgütsel bağlılık şirket hedefleriyle kimlik bulma ve bu hedeflerin değerlendirilmesiyle ilişkiliyken, örgütsel güven çalışanların şirket hedeflerine ve liderlerine olan inancıyla ilişkilidir ve nihayetinde örgütsel eylemin çalışanlar için yarar sağlayacağına inanılır.

Yapılan araştırmalar güvenin örgütler ve takımlar için birçok olumlu sonuç içerdiğini göstermiştir. Güven ile şekillenen iş ilişkileri, işbirliği yaratmakta, çatışma oranını düşürmekte ve örgüte olan bağlılığı arttırarak ayrılma eğilimini azaltmaktadır. Çalışma takımları arasında güven duygusunun var olması sadece yüksek görev ve rol performansı, düşük stres, takım memnuniyeti ve ilişkilerde bağlılık gibi gruba yönelik

özelliikli sonuçlar ortaya çıkarmaz; bunların yanında örgütsel bağıllığın devamı ve yüksek oranda işgören tatmini gibi örgütün genelini etkileyen sonuçların da oluşmasını sağlar (Costa, 2003: 105).

Yeni nesil örgütlerin temel sorunlarından birisi olan örgütsel bağıllık yaratma güven temelli bir yapılanmayı zorunlu kılmaktadır. Örgütsel bağıllık yaratma, güven ortamının varlığı ve sürekliliğine bağılı olarak sonuç doğuracaktır. Diğer bir ifade ile örgütsel bağıllık; çalışanların örgütün değerlerini benimsemesi, misyon ve vizyonuna bağlanması, takım ruhunu geliştirmesi, örgütte kalışlarının gönüllülük esasına dayanması gibi tutum ve davranışları ile yakından ilişkilidir (İnce ve Gül, 2005: 1).

Polat' a göre (2009: 58), örgütlerde güven ortamı sağlama ile işgörenlerin, işten ayrılma niyeti, işe devamsızlığı, iş terki ve iş devri gibi örgütler tarafından istenmeyen durumlar azalmakta, böylece örgütsel verimlilik artmaktadır. Güven, gerek bu değişkenleri etkileyerek, gerekse doğrudan bireysel, grup, bölüm ve örgütsel performansı artırmaktadır.

Bir çalışanın örgütüne bağlanabilmesinde yöneticilerinin adil davranışlar sergilemesinin ve örgüt genelinde sıcak bir iklim yaratmasının da yadsınamaz bir önemi olduğunu ifade etmek gerekir. Eşitleri ile benzer bir biçimde ödüllendirildiğine ya da cezalandırıldığına inanan işgören o örgüte daha fazla güven duyacaktır (Güney, 2007: 256).

Kamer (2001) tarafından yapılan araştırmada, örgütsel güvenin, örgütsel bağıllık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi araştırılmıştır. Araştırmanın sonucunda, örgütsel güven ile örgütsel bağıllık arasında pozitif yönlü ilişki çıkmıştır. Örgütsel güven ile örgütsel vatandaşlık arasında bir ilişki bulunmamıştır.

Demircan, (2003) tarafından yapılan araştırmada, örgütsel güvenin bir ara değişkeni olarak örgütsel bağıllık üzerindeki etkisi üzerine çalışılmıştır. Çalışmada yükseköğretim sektöründe çalışan akademisyenlerin görüşleri alınarak bilgi toplanmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel güvenini, örgütsel adalet, güçlendirici liderlik, örgütsel etik ve örgütsel bağıllık aralarında olumlu bir ilişki bulunmuştur.

Paker, (2009), Bu araştırma ile ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güvenlerini ve örgütsel bağıllıklarını ortaya çıkararak, iki kavram arasındaki ilişkinin

incelenmesi amaçlanmıştır. Yapılan analizler sonucunda ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güvenleri ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Araştırma bulgularına göre, örgütüne duyduğu güveni yüksek olan öğretmenler, örgütüne bağlılık da göstermektedir.

Örgütsel güven ve bağlılık ilişkisinde dikkat çeken diğer bir husus Eser'in 2007'de yaptığı çalışmada görüldüğü üzere devam bağlılığı üzerinde örgütsel güvenin veya yöneticiye güvenin etkili olmamasıdır. Bununla birlikte yöneticiye güven normatif bağlılık üzerinde etkilidir.

Organ (1990), tarafından güvenin az olduğu ortamlarda çalışanların çalışma isteklerinin ve örgütsel bağlılığın azaldığı ve çalışanların performansı ile örgütsel güven arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Perry (2004), yöneticiye güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu araştırma sonucunda, örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Aynı zamanda, örgütsel güven arttıkça çalışanların kuruma yönelik olumlu duygular beslediği ve yetkilendirme, karar alma sürecine katılım ile örgütsel güven arasında olumlu bir ilişkinin olduğu bu araştırmanın diğer bir sonucudur (Aktaran: Erdoğan, 2006:73).

4.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI

Örgüt ve çalışanlar arasındaki ilişkinin odağını örgütsel bağlılık oluşturmaktadır. Örgütlerin günümüzde içerisinde bulunduğu, şiddetli rekabet, küçülerek büyüme, şirket evlilikleri, verimsizlik gibi pek çok problemden kurtulabilmelerinde örgütsel bağlılık önem kazanmaktadır. Çalışanların hedef ve değerleriyle örgütün hedef ve değerlerinin bütünleşmesi, örgüt yararına gönüllü olarak fazladan çaba sarf etme ve örgüt üyeliğinin devamını isteme anlamına gelen bağlılık pek çok problemi kendiliğinden çözüme kavuşturacak ve örgütlerin rekabet ortamında bir adım öne çıkmalarına neden olabilecek bir potansiyele sahiptir (Sığırı, 2007: 271).

Örgüt tarafından desteklendiğini algılayan çalışanların, minnettarlık hissederek, bağlılık açısından karşılık verme olasılıkları bulunmaktadır. Bu anlamda algılanan örgütsel destek, büyük ölçüde örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak bilinir.

Bireylerin üzerindeki tedirginlik hali güven ve bağlılık problemini beraberinde getirmektedir. Kendini örgütün bir parçası olarak hissetmeyen, mutsuz ve güvensiz çalışan hem verimlilik hem de maliyet açısından kurumuna zarar verebilmektedir. Örgütlerin verimlilikle beraber olumlu sonuçlar elde etmesi; çalışanların yaratıcılığının desteklendiği, kendilerini rahatça ifade edebildiği, açık bir iletişimin var olduğu, huzurlu bir ortamın yaratılması ile mümkün olabilmektedir.

Örgütsel bağlılığın oluşturulabilmesi bir takım öncüllerin varlığına bağlı bulunmaktadır. Çalışma kapsamında bu öncüllerden; örgütsel güven ve örgütsel destek algılamaları üzerinde durulmuştur. Dolayısıyla çalışmanın temel değişkenlerini algılanan örgütsel destek, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık oluşturmaktadır.

Bu çalışmada öncelikli olarak çağrı merkezi çalışanlarının örgütsel güven ve örgütsel destek algılamaları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkilerinin ortaya konması amaçlanmıştır.

4.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Yukarıdaki araştırmalar ve bilgiler ışığı altında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H1: Algılanan Örgütsel Destek ile örgütsel bağlılık faktörleri üzerine anlamlı bir etkisi vardır. Bu araştırma hipotezi aşağıdaki alt hipotezlere ayrılmıştır:

H1a: Algılanan örgütsel desteğin duygusal bağlılık üzerine pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H1b: Algılanan örgütsel desteğin normatif bağlılık üzerine pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H1c: Algılanan örgütsel desteğin ile devam bağlılığı üzerine negatif yönlü bir etkisi vardır.

H2: Örgütsel güven faktörleri örgütsel bağlılık faktörlerini olumlu etkiler. Bu araştırma hipotezi aşağıdaki alt hipotezlere ayrılmıştır:

H2a: Yönetime duyulan güven duygusal bağlılığı olumlu etkiler,

H2b: Yönetime duyulan güven devam bağlılığını olumsuz etkiler,

H2c: Yönetime duyulan güven normatif bağlılığı olumlu etkiler,

H2d: Örgüte duyulan güven duygusal bağlılığı olumlu etkiler,

H2e: Örgüte duyulan güven devam bağlılığını olumsuz etkiler,

H2f: Örgüte duyulan güven normatif bağlılığı olumlu etkiler.

Ayrıca araştırma değişkenleri ile ankete katılanların demografik özellikleri arasındaki ilişki incelenecek ve ayrıntılara yer verilecektir.

4.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Araştırmanın varsayımları, anketi cevaplayan katılımcıların, soruları doğru bir şekilde algıladıkları ve doğru bir şekilde cevapladıkları, seçilen örneklemin alanı temsil ettiği, kullanılan ölçeklerin ve uygulanan araştırma yönteminin bu araştırmanın amacına ve problemin çözümüne uygun olduğu, verilerin değerlendirilmesinde kullanılan tekniklerin araştırmanın amacına uygun yöntemler olduğu varsayılmıştır.

4.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmanın Erzurum ilinde faaliyet göstermekte olan çağrı merkezlerinden biri ile sınırlandırılmış olması, farklı bir kültür dikkate alınarak geliştirilmiş olunan ölçeklerin Türk kültürü ile tam bir uyum sergilememe olasılığı, işgörenlerin bir kısmının çeşitli nedenlerle soruları içtenlikle cevaplamamış olmaları olasılığı araştırmanın sınırlılıklarındandır.

4.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu kısımda araştırma örneğinin seçimi, veri toplamada kullanılan araçlar, veri toplama süreci, anket sorularının niteliği ve anket formlarına ilişkin güvenilirlik testleri açıklanmıştır.

4.5.1. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Çağrı merkezi çalışanlarının, örgütsel destek ve örgütsel güven algılamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla kullanılan anket, dört kısımdan

oluşmaktadır. İlk bölüm 6 sorudan oluşmakta olup, demografik değişkenleri belirlemeye yöneliktir.

Anketin ikinci kısmında, algılanan örgütsel destek ölçeği yer almaktadır. Algılanan örgütsel destek ölçeği, Eisenberger vd., (1992) ve Lynch vd., (1999) tarafından geliştirilen 10 ifadeden oluşan 5'li likert tipi bir ölçektir (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum).

Anketin üçüncü kısmında örgütsel bağlılık düzeyini ölçmek amacıyla, Meyer ve Allen (1997) tarafından geliştirilen ölçek yer almaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeği; 23 ifadeden oluşmaktadır. İfade sayısının fazlalığının anketin uygulanmasında sorun yaratabileceği kaygısıyla, 23 ifade 10 kişilikbir uzman grup tarafından değerlendirilmiş, benzer ifadeler ayıklanarak madde sayısı 20 'ye indirilmiştir. Duygusal bağlılık (6 ifade), devam bağlılığı (8 ifade) ve normatif bağlılık (6 ifade) olmak üzere üç boyut ve toplam 5'li likert tipi 20 ifadeden oluşmaktadır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum).

Anketin dördüncü kısmında örgütsel güveni ölçmek üzere Nyhan ve Marlow'un 12 soruluk ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçeye çevirisi Demircan tarafından yapılmış ve geçerliliği test edilmiştir. Bu ölçeğin tercih edilmesinin başlıca nedeni hem yöneticiye hem de örgüte güveni ele almasıdır. İlk 8 soru yöneticiye güveni ölçerken, diğer 4 soru da örgüte güveni ölçmektedir. Bu ölçek bir bütün olarak Nyhan ve Marlow tarafından "örgütsel güven envanteri" olarak adlandırılmaktadır. 5'li likert tipi bir ölçektir (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum).

4.5.2. Araştırma Örneğinin Seçimi ve Verilerin Toplanması

Araştırmanın ana kütesini Erzurum il merkezinde faaliyet gösteren bir bankanın çağrı merkezi çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma birim yöneticisi, yetkili yönetmen, takım lideri ve müşteri temsilcisi pozisyonundaki çalışanlar arasında yapılmıştır.

400 çalışanın bulunduğu anakütleden %95 güven düzeyinde % 5" lik hata payı öngörülerek seçilecek örnek büyüklüğü 174 olarak hesaplanmıştır (Saunders ve

diğerleri, 2003: 156). çalışanlara 175 anket dağıtılmış, anketin dağıtılması ve geri toplanmasında bir takım sıkıntılar yaşanmasına rağmen, dağıtılan anketlerden 130 tanesi geri dönmüştür. Ancak yedi adet anket formunda çok sayıda cevaplanmayan soru bulunduğundan bunlar analiz sürecine dâhil edilmemiştir. Dolayısıyla istatistiki analizlere konu olan, anket formu sayısı 123'dür. Anketlerin geri dönüşüm oranı %70 'dir.

4.5.3. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Araştırmada frekans ve yüzde, Cronbach Alfa analizi, bağlantısız örneklemeler için t testi, Tek Faktörlü Varyans analizi (ANOVA), Pearson Momentler Çarpımı korelasyon analizi, basit doğrusal regresyon analizi, Temel Bileşenler Faktör analizi, LSD analizi, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlet"s Test olmak üzere on farklı istatistiksel analiz uygulanmıştır. Bu analizler bilgisayarda SPSS for Windows 16.00 paket programı ile yapılmıştır.

4.5.4. Anketin Güvenilirliği

Güvenilirlik, bir ölçümün hatadan bağımsız kalma derecesini ifade eder. Bir ölçüm aracının güvenilirliği çeşitli yöntemlerle hesaplanmakla birlikte içlerinde en yaygın olanı içsel tutarlılık yöntemidir. Çalışmamızda bu yöntemle hesaplanan cronbach alfa güvenilirlik ölçütü kullanılmıştır. Bu değer 0 ile 1 arasında bir değerdir. Değer 1'e yaklaştıka ölçenin güvenilirliğinin yüksek olduğu düşünölmektedir. Bir ölçenin güvenilir olarak kabul edilebilmesi için genellikle bu değerin 0,70 veya daha büyük bir değere sahip olması önerilir. Yüksek değerler ise daha yüksek güvenilirlik düzeyini belirtir (Naktiyok, 2004: 243-244).

Tablo 4.1 incelendiğinde, çalışmamızda her bir değişkenin altındaki ifadeler için ayrı ayrı yapılan güvenilirlik analizleri sonucu bu değerin yeterince yüksek olduğu görölmüştür. Bu bulgular destek, güven ve bağlılık ölçeklerinin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.1. Destek, Güven ve Bağlılık Ölçeklerinin Cronbach Alfa Değerleri

Ölçekler	Boyutlar	Cronbach Alfa Katsayısı
Algılanan Örgütsel Destek	Örgütsel Destek Toplamı	0,848
Örgütsel Bağlılık	Duygusal bağlılık	0,875
	Devam bağlılığı	0,846
	Normatif bağlılık	0,707
	Bağlılık Toplam	0,878
Örgütsel Güven	Yöneticiye güven	0,713
	Örgüte güven	0,841
	Güven Toplam	0,748

4.6. BULGULAR

Araştırma Örneğine İlişkin Bulgular

Anket uygulanan çağrı merkezi çalışanlarına ilk olarak; cinsiyetleri, yaşları, öğrenim durumları, medeni durumları ve kurumda çalışma süreleri ile ilgili sorular yöneltilmiştir. Çalışanların bu sorulara verdikleri cevaplar aşağıdaki Tablo 4.2’de gösterilmiştir

Tablo 4.2 anlaşılacağı üzere % 52,8 ini bayanların,% 47,2 sini erkeklerin temsil ettiği araştırmanın örneklemini oluşturan toplam 123 çalışanın % 52 ‘si 20-25, % 35’i 26-30 yaş aralığında iken % 13’ü 31 yaş ve üzerindedir. Bu çalışanların % 87,82i bekar, % 9,8 ‘i evli ve % 2,4 ‘ü ise dul veya boşanmış çalışanlardan oluşmaktadır. % 1,6 ‘sı ilköğretim, % 4,9 ‘u ortaöğretim, % 30,1 i önlisans , % 52’si lisans, % 11,4 ‘ü yüksek lisans mezunu olan çalışanlardan hiçbiri doktora yapmamıştır. Çalışanların % 78 i müşteri temsilcisi, % 9,2 si takım lideri, % 8,1 i yetkili yönetmen ve % 4,1 i ise birim yöneticisi olarak çalışmaktadır. Son olarak örneklemini oluşturan çalışanlardan % 22’si 1 yıldan az,% 66,7 ‘si 1-5 yıldır,% 11,4 ‘ü ise 6-10 yıl aralığında çağrı merkezinde çalışmaktadır.

Tablo 4.2. Örneklemi Oluşturan Çalışanların Demografik Bilgileri

Özellik		Frekans	%	Özellik		Frekans	%
Cinsiyet	Kadın	65	52,8	Medeni Durum	Bekar	108	87,8
	Erkek	58	47,2		Evli	12	9,8
Yaş	20-25	64	52	Kurumdaki Pozisyon	Dul/boşanmış	3	2,4
	26-30	43	35		Müşteri Temsilcisi	96	78,0
	31 ve üzeri	16	13		Takım lideri	12	9,8
Öğrenim Durumu	İlköğretim	2	1,6	Kıdem	Yetkili yönetmen	10	8,1
	Ortaöğretim	6	4,9		Birim yöneticisi	5	4,1
	Önlisans	37	30,1		1 yıldan az	27	22
	Lisans	64	52		1-5 yıl	82	66,7
	Yüksek lisans	14	11,4		6-10 yıl	14	11,4
	Doktora	-	-		11-15 yıl	-	-
				16 ve üzeri	-	-	

4.6.1. Algılanan Örgütsel Desteğe İlişkin Bulgular

4.6.1.1. Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Algılanan örgütsel desteğe ilişkin temel boyutları belirlemek amacı ile, örgütsel destek ile ilgili toplam 10 değişkene temel bileşenler yöntemi ile varimax rotasyonlu faktör analizi uygulanmış yapılan analizin sonuçları Tablo 4.3’de özetlenmiştir.

Araştırma verilerine betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşulunu gösteren KMO (Kaise-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) örneklem yeterlik ölçütü (0,813) ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren küresellik derecesi (Barlett’s Test of Sphericity; 520,513; $p < ,000$) yeterli düzeydedir. Maddelerin 0,40 ve üzeri faktör yükleri olanlar dikkate alınmıştır.

10 maddeye faktör analizi uygulanmış ve 1 faktör elde edilmiştir. Elde edilen faktör 10 ifadeden oluşmaktadır. Toplam varyansın % 63,572’ sini açıklayan faktörün özdeğeri ise 5.72 ‘dir.

Tablo 4.3. Algılanan Örgütsel Desteğe İlişkin Faktör Analizi

Anket Sıra No	Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans	Cronbach Alfa
3	- Çalıştığım kurumda amaçlarım önemsenir.	,884	5.72	63,57	63,57	,831
1	-Çalıştığım kurumda görüşlerim dikkate alınır.	,824				
7	- Çalıştığım kurum sağlığım için endişelenir.	,782				
6		,780				
4	- Çalıştığım kurum için çıkarları önceliklidir.	,718				
5	- İşle ilgi bir sorunum olduğunda, çalıştığım kurum beni destekler.	,684				
	-Çalıştığım kurumda, telafi edilebilir hatalarım bağışlanır.					
8	- Özel bir yardıma ihtiyaç duyduğumda, çalıştığım kurum bana yardım etmede istekli davranır.	,639				
10	- Çalıştığım kurum işimi olabildiğince zevkli hale getirir.	,614				
2	- Çalıştığım kurumda refahım düşünülür.	,554				
9	-Çalıştığım kurumda, telafi edilebilir hatalarım bağışlanır.	,548				

Algılanan örgütsel destek değişkenini oluşturan ifadelere ait ortalamalar, standart sapmalar ve frekans dağılımı Tablo 4.4 'te gösterilmiştir.

4.6.1.2. Algılanan Örgütsel Destek Faktörlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 4.4'te görüldüğü gibi çalıştığım kurumda görüşlerim dikkate alınır ifadesine katılanların oranı %60, bu konuda kararsızların oranı %27 ve katılmayanların oranı ise %13'tür.Çalıştığım kurumda amaçlarım önemsenir ifadesine katılanların oranı %50, kararsızların oranı %24 ve katılmayanların oranı ise %20'dir. İşle ilgili bir sorunum olduğunda çalıştığım kurum beni desteklere katılanlar % 52, kararsızların oranı % 35 ve katılmayanların oranı ise%13 'tür. Özel bir yardıma ihtiyaç duyduğumda

çalıştığım kurum bana yardım etmede istekli davranır ifadesine katılanların oranı %48, kararsızların oranı %32 ve katılmayanların oranı %20'dir. Çalıştığım kurum işimi olabildiğince zevkli hale getirire katılanların oranı %55 , kararsızların oranı %13, katılmayanların oranı ise %26 'dır. Çalıştığım kurum sağlığım için endişelenir ifadesine katılanların oranı %63, kararsızların oranı %26 ve katılmayanların oranı ise %11'dir. Çalıştığım kurum için çıkarları önceliklidir ifadesine katılanların oranı %77, kararsızların oranı %10 ve katılmayanların oranı ise %13' tür. Çalıştığım kurumda telafi edilebilir hatalarım bağışlanır ifadesine katılanların oranı %48, kararsızların oranı %34 ve katılmayanların oranı %21'dir. Çalıştığım kurum işimdeki başarılarımla gurur duyar ifadesine katılanların oranı %31, kararsızların oranı %59 ve katılmayanların oranı ise %25'tir.

Algılanan örgütsel desteğe ilişkin ifadelerden en yüksek ortalamaya sahip olan” Çalıştığım kurum işimdeki başarılarımla gurur duyar” ifadesidir. Bu ifadeyi” Çalıştığım kurum için çıkarları önceliklidir “ ifadesi izlemektedir. Algılanan örgütsel destek faktörüne ilişkin 10 ifadenin genel ortalaması $X = 3,47$ dir. Algılanan örgütsel destek faktörüne ait 1230 seçeneğin %53 'ünü katılıyorum/kesinlikle katılıyorum, %29'unu kararsızım ve %18 ini ise katılmıyorum/kesinlikle katılmıyorum oluşturmaktadır.

Tablo 4.4. Algılanan Örgütsel Destek Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	X	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Çalıştığım kurumda görüşlerim dikkate alınır.	3,34	0,90	5	4,1	11	8,9	33	26,8	67	54,5	7	5,7
Çalıştığım kurumda refahım düşünülür.	3,24	0,91	11	8,9	12	9,8	38	30,9	53	43,1	9	7,3
Çalıştığım kurumda amaçlarım önemsenir.	3,48	0,97	5	4,1	19	15,4	30	24,4	67	54,5	2	1,6
İşle ilgi bir sorunum olduğunda, çalıştığım kurum beni destekler.	3,18	1,03	5	4,1	11	8,9	43	38,0	47	38,2	17	9,8
Özel bir yardıma ihtiyaç duyduğumda, çalıştığım kurum bana yardım etmede istekli davranır.	3,26	1,10	13	10,6	12	9,8	39	31,7	47	38,2	12	3,3
Çalıştığım kurum işimi olabildiğince zevkli hale getirir.	3,25	1,03	9	7,3	23	18,7	23	18,7	64	52,0	4	5,7

Tablo 4.4. (devamı)

Çalıştığım kurum sağlığım için endişelenir.	3,18	1,00	12	9,8	2	1,6	32	26,0	70	56,9	7	5,7
Çalıştığım kurum için çıkarları önceliklidir.	3,87	1,09	7	5,7	9	7,3	12	9,8	59	48,0	36	29,3
Çalıştığım kurumda, telafi edilebilir hatalarım başışlanır.	3,47	0,99	12	9,8	14	11,4	42	34,1	49	39,8	6	4,9
Çalıştığım kurum işimdeki başarılarımla gurur duyar.	3,88	0,66	-	-	2	1,6	29	23,6	73	59,3	19	15,4
GENEL	3,47	1,01	79	6,4	115	9,3	321	26	596	48,4	119	9,6

(1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum)

4.6.2. Örgütsel Güvene İlişkin Bulgular

4.6.2.1. Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Örgütsel güvene ilişkin temel boyutları belirlemek amacı ile, örgütsel güven ile ilgili toplam 12 değişkene temel bileşenler yöntemi ile varimax rotasyonlu faktör analizi uygulanmıştır.

Araştırma verilerine betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşulunu gösteren KMO (Kaise-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) örneklem yeterlik ölçütü (0,852) ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren küresellik derecesi (Barlett's Test of Sphericity; 534,345; $p < ,000$) yeterli düzeydedir. Maddelerin 0,40 ve üzeri faktör yükleri olanlar dikkate alınmıştır.

Örgütsel güven ölçeğine uygulanan faktör analizinin sonuçları Tablo 4.5 te özetlenmiştir. Yapılan faktör analizinde 31. (Bağlı olduğum birinci yöneticimin işiyle ilgili teknik bilgi ve becerisine güvenim tamdır.) ve 42.(Bu kurumda birbirimize güvenme düzeyimiz çok yüksektir) ifadelerinin herhangi bir faktöre yüklenmediği görülmüştür. Bu maddeler çıkarıldıktan sonra kalan 10 maddeye yeniden faktör analizi uygulanmış ve 2 faktör elde edilmiştir. Elde edilen 2 faktör toplam varyansın % 76,22' sini açıklamaktadır.

Analiz sonucunda elde edilen birinci faktör çalışanların, yöneticilerine karşı duydukları güveni belirten 7 ifadeden oluşmaktadır. "Yönetime güven" şeklinde

adlandırılan bu faktör 4,972’lik bir özdeğere sahip olup, toplam varyansın % 49,725’ini açıklamaktadır.

“Örgüte güven” olarak adlandırılan ve çalışanların örgüte duydukları güveni belirten üç ifadeden oluşan ikinci faktör ise, 2,650’ lik özdeğere sahiptir ve toplam varyansın 26,50’ sini açıklamaktadır. Elde edilen 2 faktör toplam varyansın %76,225’ini açıklamaktadır.

Tablo 4.5. Örgütsel Güvene İlişkin Faktör Analizi

Anket Sıra No	Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans %	Toplam Varyans %	Cronbach Alfa
	1.Faktör: Yönetime Güven		4,97	49,72	49,72	,937
36	- Bağlı olduğum birinci yöneticimin herhangi bir konuda söylediklerinin doğruluğuna olan güvenim tamdır.	,904				
37	-Bağlı olduğum birinci yöneticimin işini sorunsuz bir şekilde yapabileceğine olan güvenim tamdır.	,893				
38	- Bağlı olduğum birinci yöneticimin işi sırasında yaptıklarını dikkatlice düşüneceğine olan güvenim tamdır.	,867				
35	- Bağlı olduğum birinci yöneticimin işini uygun bir biçimde yaptığına olan güvenim tamdır.	,864				
34	- Bağlı olduğum birinci yöneticimin işiyle ilgili olarak makul düzeyde kavrama yeteneğine sahip olduğuna olan güvenim tamdır.	,817				
32	- Bağlı olduğum birinci yöneticimin işiyle ilgili doğru kararlar alacağına olan güvenim tamdır.	,753				
33	-Bağlı olduğum birinci yöneticimin görevinden ayrılmayacağına olan güvenim tamdır.	,738				
	2.Faktör: Örgüte Güven		2,65	26,50	76,22	,860
39	- Bu kurumun bana adil davranacağına olan güvenim tamdır	,796				
40	- Bu kurumda yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.	,793				
41	- Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.	,597				

4.6.2.2. Örgütsel Güven Faktörlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Ankete katılan çağrı merkezi çalışanlarının örgütsel güven düzeylerini ortaya koymak amacı ile her bir faktöre ait değişkenlerin ortalamaları, standart sapma değerleri ve frekans dağılımları Tablo 4.6 ve Tablo 4.7 de verilmiştir.

Örgütsel güven ölçeği iki boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; yöneticiye güven ve örgütsel güven olarak sıralanabilir. Her bir boyuta ait ortalama ve standart sapma değerleri tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.6 da görüldüğü gibi çağrı merkezi çalışanlarının Bağlı olduğum birinci yöneticimin işiyle ilgili doğru kararlar alacağına olan güvenim tamdır ifadesine katılanların oranı %66, kararsızların oranı %23 ve katılmayanların oranı ise %11 dir. Bağlı olduğum birinci yöneticimin görevinden ayrılmayacağına olan güvenim tamdır ifadesine katılanların oranı %41, kararsızların oranı %39 ve katılmayanların oranı ise %20'dir. Bağlı olduğum birinci yöneticimin işiyle ilgili olarak makul düzeyde kavrama yeteneğine sahip olduğuna olan güvenim tamdır ifadesine katılanların oranı % 63, kararsızların oranı %18 ve katılmayanların oranı ise % 19 'dur. Bağlı olduğum birinci yöneticimin işini uygun bir biçimde yaptığına olan güvenim tamdır ifadesine katılanların oranı % 60, kararsızların oranı %20 ve katılmayanların oranı ise % 18'dir. Bağlı olduğum birinci yöneticimin herhangi bir konuda söylediklerinin doğruluğuna olan güvenim tamdır ifadesine katılanların oranı %58, kararsızların oranı %21 ve katılmayanların oranı ise % 21 dir. Bağlı olduğum birinci yöneticimin işini sorunsuz bir şekilde yapabileceğine olan güvenim tamdır ifadesine katılanların oranı % 67, kararsızların oranı %17 ve katılmayanların oranı ise % 14 'tür. Bağlı olduğum birinci yöneticimin işi sırasında yaptıklarını dikkatlice düşüneceğine olan güvenim tamdır ifadesine katılanların oranı %62, kararsızların oranı %18 ve katılmayanların oranı ise %20 'dir.

Örgütsel güvenin bir boyutu olan yöneticiye güvene ilişkin ifadelerden en yüksek ortalamaya” Bağlı olduğum birinci yöneticimin işiyle ilgili doğru kararlar alacağına olan güvenim tamdır.” ifadesidir. Bu ifadeyi “Bağlı olduğum birinci yöneticimin işini sorunsuz bir şekilde yapabileceğine olan güvenim tamdır.” ifadesi izlemektedir. Toplam 861 seçeneğin tercih edildiği yöneticiye güven faktöründe seçeneklerin % 60 ını katılıyorum/ kesinlikle katılıyorum, %18 oranında kararsızım ve

%22 'sını katılmıyorum/ kesinlikle katılmıyorum oluşturmaktadır. Yöneticiye güven faktörüne ilişkin 7 ifadenin ağırlıklı ortalaması $X=3,53$ 'tür.

Tablo 4.6. Yönetime Güven Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	X	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Bağlı olduğum birinci yöneticimin işiyle ilgili doğru kararlar alacağına olan güvenim tamdır.	3,69	0,94	3	2,4	11	8,9	28	22,8	60	48,2	21	17,1
Bağlı olduğum birinci yöneticimin görevinden ayrılmayacağına olan güvenim tamdır.	3,29	1,06	7	5,7	18	14,6	48	39,0	32	26,0	18	14,6
Bağlı olduğum birinci yöneticimin işiyle ilgili olarak makul düzeyde kavrama yeteneğine sahip olduğuna olan güvenim tamdır.	3,55	1,01	4	3,3	19	15,4	22	17,9	61	43,6	17	13,8
Bağlı olduğum birinci yöneticimin işini uygun bir biçimde yaptığına olan güvenim tamdır.	3,54	0,98	2	1,6	21	17,1	25	20,3	58	47,2	17	13,8
Bağlı olduğum birinci yöneticimin herhangi bir konuda söylediklerinin doğruluğuna olan güvenim tamdır.	3,48	1,01	2	1,6	24	19,5	26	21,1	54	43,9	17	13,8
Bağlı olduğum birinci yöneticimin işini sorunsuz bir şekilde yapabileceğine olan güvenim tamdır.	3,61	1,02	6	4,9	13	10,6	21	17,1	65	52,8	18	14,6
Bağlı olduğum birinci yöneticimin işi sırasında yaptıklarını dikkatlice düşüneceğine olan güvenim tamdır.	3,54	1,04	4	3,3	20	16,3	22	17,9	60	48,8	16	13,0
GENEL	3,53	1,01	28	3,2	192	14,6	192	22,3	390	45,4	124	14,5

(1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Tablo 4.7'de görüldüğü gibi ankete katılan çağrı merkezi çalışanlarından, bu kurumun bana adil davranacağına olan güvenim tamdır ifadesine katılanlar %38, kararsız kalanlar % 33 ve katılmayanlar ise %28 oranındadır. Bu kurumda yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir ifadesine katılanların oranı %37 yine

kararsızların oranı %37 ve katılmayanların oranı ise %26 'dır. Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir ifadesine katılanların oranı %33, kararsızlar %23 ve katılmayanlar ise %44 lük kısmı oluşturmaktadırlar.

Örgütsel güvene ilişkin ifadelerden en yüksek ortalamaya sahip değişken” Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir”dir. “Bu kurumun bana adil davranacağına olan güvenim tamdır” ifadesi onu izlemektedir. Toplam 369 seçeneğin tercih edildiği örgüte güven faktöründe seçeneklerin %36 sını katılıyorum/kesinlikle katılıyorum diyenler, %41 'ini kararsızlar ve %23 ünü ise katılmıyorum /kesinlikle katılmıyorum diyenler oluşturmaktadır. Bu faktöre ait 3 ifadenin ağırlıklı genel ortalaması $X=3,12$ 'dir.

Tablo 4.7. Örgüte Güven Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	X	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Bu kurumun bana adil davranacağına olan güvenim tamdır.	3,08	1,10	12	9,8	23	18,7	41	33,3	36	29,3	11	8,9
Bu kurumda yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.	3,04	1,08	16	13	15	12,2	46	37,4	40	32,5	6	4,9
Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.	3,24	0,90	5	4,1	12	19,8	66	53,7	28	22,8	12	9,8
GENEL	3,12	1,03	33	8,9	50	13,5	153	41,4	104	28,1	29	7,8

(1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum)

4.6.3. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular

4.6.3.1. Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Örgütsel bağlılığa ilişkin temel boyutları belirlemek amacı ile, örgütsel bağlılıkla ilgili toplam 20 değişkene temel bileşenler yöntemi ile varimax rotasyonlu faktör analizi uygulanmıştır ve analiz sonuçları tablo 4.8' de özetlenmiştir. Yapılan faktör analizinde devam bağlılığı ifalerinden 4 tanesinin hiçbir faktöre yüklenmediği görülmüş ve bu

ifadeler çıkarılmıştır. Ayrıca normatif bağlılık ifadelerinden de 2 tanesi ölçekten çıkarılmıştır.

Araştırma verilerine betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşulunu gösteren KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) örneklem yeterlik ölçütü (0,797) ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren küresellik derecesi (Barlett's Test of Sphericity; 690,504; $p < ,000$ yeterli düzeydedir

Örgütsel bağlılık ile ilgili 14 değişkene yapılan faktör analizinde toplam 3 faktör elde edilmiştir. Elde edilen 3 faktör toplam varyansın % 68,504' ünü açıklamaktadır. Analiz sonucunda elde edilen birinci faktör çalışanların, örgütlerine karşı duydukları duygusal bağı belirten altı ifadeden oluşmaktadır. "Duygusal bağlılık şeklinde adlandırılan bu faktör 4,062' lik bir özdeğere sahip olup, toplam varyansın 29,017 'sini açıklamaktadır.

Dört ifadeden oluşan, çalışanların örgütteki devamlılıklarını mecburiyet olarak nitelendirdikleri ve bu sebepten ötürü "devamlılık bağlılığı" olarak adlandırılan ikinci faktör ise, 3,308'lik özdeğere sahiptir ve toplam varyansın 23,631'ini açıklamaktadır.

Örgütte kalmanın etik bir davranış olarak görüldüğü ve "normatif bağlılık" olarak nitelendirilen üçüncü ve son faktör ise dört ifadeden oluşmakta, 2,220'lik bir özdeğere sahip olup toplam varyansın 15,856'sını açıklamaktadır.

Tablo 4.8. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Faktör Analizi

Anket Sıra No	Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans %	Toplam Varyans %	Cronbach Alfa
12	1.Faktör: Duygusal Bağlılık -Çalıştığım kurumun sorunlarını kendi sorunummuş gibi algılarıım.	,888	4,06	29,01	29,01	,875
15	- Bu kurum benim için büyük önem taşır.	,838				
13	- Çalıştığım kurumda iken kendimi “kurumun bir parçasıymış ”gibi hissediyorum.	,774				
14	-Bu kuruma duygusal açıdan bağlandığımı hissediyorum.	,708				
16	-Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	,697				
11	- Meslek hayatımı bu kurumda geçirmek isterim.	,536				
19	2.Faktör: Devam Bağlılığı: -Yakın gelecekte bu kurumdan ayrılmak benim için çok maliyetli olacaktır.	,919	3,30	23,63	52,64	,871
18	-Eğer şimdi kurumumdan ayrılmak istesem hayatımdaki birçok şey alt üst olur	,905				
17	-İstesem de hemen şimdi bu kurumdan ayrılamam.	,874				
21	- Bu kurumdan ayrılmak için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.	,577				
26	3.Faktör: Normatif Bağlılık -Bana avantaj sağlıyor olsa bile, şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmanın doğru olmayacağını düşünüyorum	,785	2,22	15,85	68,50	,738
28	- Çalıştığım kurum sadakatimi hak ediyor.	,762				
29	-Kurumda çalışan insanlara karşı bir yükümlülüğüm olduğundan dolayı, buradan ayrılmayı düşünmüyorum.	,614				
27	-Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılırsam, suçluluk hissederim.	,553				

4.6.3.2. Örgütsel Bağlılık Faktörlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Örgütsel bağlılığın örgütler açısından ne ölçüde önemli olduğunu ortaya koymak amacı ile her bir faktöre ait değişkenin ortalamaları ve frekans dağılımları verilmiştir.

Örgütsel bağlılığın ilk faktörü olan duygusal bağlılık faktörünü niteleyen değişkenlere ait ortalama ve frekans dağılımları incelendiğinde (Tablo 4.9), meslek hayatımı bu kurumda geçirmek isterim ifadesine katılanların oranı %37, kararsızların oranı %41 ve katılmayanların oranı ise %30 dur. Çalıştığım kurumun sorunlarını kendi

sorunmuş gibi algılarım ifadesine katılanların oranı %52, kararsızların oranı %18 ve katılmayanların oranı ise %30 dur. Çalıştığım kurumda iken kendimi “kurumun bir parçasıymış ”gibi hissediyorum ifadesine katılanların oranı %75, kararsızların oranı %16 ve katılmayanların oranı ise %19 ‘dur. Bu kuruma duygusal açıdan bağlandığımı hissediyorum ifadesine katılanların oranı ise %42, kararsızların oranı %21 ve katılmayanların oranı ise %37 ‘dir. Bu kurum benim için büyük önem taşıyor ifadesine katılanların oranı ise %48, kararsızların oranı %25 ve katılmayanların oranı ise 27 ‘dir. Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum ifadesine katılma oranı %46, kararsızların oranı %32 ve katılmayanların oranı ise %22 ‘dir.

Duygusal bağlılığa ilişkin ifadelerden en yüksek ortalamaya sahip değişken “Çalıştığım kurumda iken kendimi “kurumun bir parçasıymış ”gibi hissediyorum” ifadesidir ve bu ifadeyi” Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum” ifadesi izlemektedir. Toplam 738 seçeneğin tercih edildiği duygusal bağlılık faktöründe seçeneklerin %50 sini katılıyorum/kesinlikle katılıyorum, %25 ini kararsızım ve yine %25 ini katılmıyorum/kesinlikle katılmıyorum oluşturmaktadır. Bu faktöre ait ifadelerin genel ağırlıklı ortalaması $X=3,25$ ‘tir.

Tablo 4.9. Duygusal Bağlılık Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	X	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Meslek hayatımı bu kurumda geçirmek isterim	3,11	1,00	11	8,9	16	13,0	51	41,5	38	30,9	7	5,7
Çalıştığım kurumun sorunlarını kendi sorunmuş gibi algılarım.	3,21	1,05	6	4,9	32	26,0	21	17,1	57	46,3	7	5,7
Çalıştığım kurumda iken kendimi “kurumun bir parçasıymış ”gibi hissediyorum.	3,70	0,85	5	4,1	6	4,9	20	16,3	81	65,9	11	7,3
Bu kuruma duygusal açıdan bağlandığımı hissediyorum.	3	1,18	16	13	29	23,6	26	21,1	43	35,0	9	7,3
Bu kurum benim için büyük önem taşıyor.	3,17	1,12	13	10,6	20	16,3	31	25,2	50	40,7	9	10,6
Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	3,29	1,02	5	4,1	23	18,7	39	31,7	43	35,0	13	5,7
GENEL	3,25	1,07	56	7,5	126	17	188	25,4	312	42,2	56	7,5

(1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Tablo 4.10. görüldüğü üzere, yakın gelecekte bu kurumdan ayrılmak benim için çok maliyetli olacaktır ifadesine katılanların oranı %35, kararsızların oranı %26 ve katılmayanların oranı ise %39'dur. Eğer şimdi kurumumdan ayrılmak istesem hayatımdaki birçok şey alt üst olur ifadesine katılanların oranı %35 ve hiç kimse kesinlikle katılmıyorum seçeneğini seçmemiştir. %19 luk kısmı kararsızlar oluştururken, %46lık kısımda katılmıyorum seçeneğini tercih etmiştir. İstesem de hemen şimdi bu kurumdan ayrılamam ifadesine katılanların oranı %43, kararsızların oranı %14 ve katılmayanların oranı ise %43 'tür. Bu kurumdan ayrılmak için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum ifadesine katılanların oranı %24, kararsızların oranı 24 ve katılmayanların oranı ise %44 'tür.

Devam bağlılığı faktörüne ilişkin ifadelerden en yüksek ortalamaya "İstesem de hemen şimdi bu kurumdan ayrılamam" ifadesi sahipken," Yakın gelecekte bu kurumdan ayrılmak benim için çok maliyetli olacaktır" ifadesi onu izlemektedir. Toplam 492 seçeneğin tercih edildiği devam bağlılığı faktöründe seçeneklerin %34 ünü katılıyorum/kesinlikle katılıyorum, %23 ünü kararsızlar ve %43 ünü ise katılmıyorum /kesinlikle katılmıyorum seçenekleri oluşturmaktadır. Devam bağlılığının genel ağırlıklı ortalaması ise $X=2,74$ 'tür.

Tablo 4.10. Devamlılık Bağlılığı Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	X	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Yakın gelecekte bu kurumdan ayrılmak benim için çok maliyetli olacaktır.	2,78	1,25	29	23,6	19	15,4	32	26,0	36	29,3	7	5,7
Eğer şimdi kurumumdan ayrılmak istesem hayatımdaki birçok şey alt üst olur.	2,63	1,18	30	24,4	27	22,0	24	19,5	43	34,1	-	-
İstesem de hemen şimdi bu kurumdan ayrılamam.	2,84	1,37	31	25,2	22	17,9	17	13,8	41	33,3	12	9,8
Bu kurumdan ayrılmak için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.	2,73	1,04	15	12,2	37	30,1	42	34,1	24	19,5	5	4,1
GENEL	2,74	1,22	105	21,2	104	21,2	115	23,3	144	29,2	24	4,8

(1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Tablo 4.11. de görüldüğü gibi, bana avantaj sağlıyor olsa bile, şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmanın doğru olmayacağını düşünüyorum ifadesine katılanların oranı % 46, kararsızların oranı %20 ve katılmayanların oranı ise %34 ‘tür. Çalıştığım kurum sadakatimi hak ediyor ifadesine katılanların oranı %33, kararsızların oranı %31 ve katılmayanların oranı ise %36 dır. Kurumda çalışan insanlara karşı bir yükümlülüğüm olduğundan dolayı, buradan ayrılmayı düşünmüyorum ifadesine katılanların oranı %27, kararsızların oranı %31, katılmayanların oranı ise %24 ‘tür. Şu anda çalıştığım kurumda ayrılırsam, suçluluk hissederim ifadesine katılanların oranı %38, kararsızların oranı yine %38 ve katılmayanların oranı ise %24 ‘tür.

Normatif bağlılık faktörüne ilişkin ifadelerden en yüksek ortalamaya sahip değişkenler sırasıyla “Şu anda çalıştığım kurumda ayrılırsam, suçluluk hissederim” ve “Şu anda çalıştığım kurumda ayrılırsam, suçluluk hissederim” ifadeleridir. Toplam 492 seçeneğin tercih edildiği normatif bağlılık faktörüne ilişkin seçeneklerin % 36 sını katılıyorum/kesinlikle katılıyorum, % 37 sini kararsızım ve %27 sini katılmıyorum/kesinlikle katılmıyorum seçenekleri oluşturmaktadır. Bu faktöre ait 4 ifadenin genel ağırlıklı ortalaması $X=3,11$ dir.

Tablo 4.11. Normatif Bağlılık Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	X	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Bana avantaj sağlıyor olsa bile, şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmanın doğru olmayacağını düşünüyorum.	3,17	1,10	5	4,1	37	30,1	25	20,3	43	35,0	13	10,6
-Çalıştığım kurum sadakatimi hak ediyor.	3,03	1,20	12	9,8	32	26,0	38	30,9	22	17,9	19	15,4
-Kurumda çalışan insanlara karşı bir yükümlülüğüm olduğundan dolayı, buradan ayrılmayı düşünmüyorum.	3,05	0,76	6	4,9	14	11,4	70	56,9	33	26,8	-	-
Şu anda çalıştığım kurumda ayrılırsam, suçluluk hissederim.	3,2	1,03	6	4,9	23	18,7	47	38,2	33	26,8	14	11,4
GENEL	3,11	1,03	29	5,8	106	21,5	180	36,5	131	26,6	46	9,3

(1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum)

4.6.4. Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi

Korelasyon katsayısı, iki değişken arasındaki ilişkinin miktarını bulup yorumlamak amacıyla kullanılır. Korelasyon katsayısının 1 olması, mükemmel pozitif bir ilişkiyi; -1 olması, mükemmel negatif bir ilişkiyi; 0 olması, ilişkinin olmadığını gösterir (Büyüköztürk, 2010: 31).

Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılığı oluşturan faktörler arasındaki ilişkiyi belirlemek için öncelikle korelasyon analizinden yararlanılmıştır (Tablo 4.12.). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık faktörleri arasında %99 önem düzeyinde aynı yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. İlişkinin gücü açısından bakıldığında algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasında ($r=,762$) oldukça kuvvetli denilebilecek bir ilişki vardır. Ayrıca normatif bağlılık ($r=,521$) ve devam bağlılığı ($r=,366$) ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkide oldukça kuvvetlidir. Örgütsel bağlılık davranışlarından herhangi birinin varlığı diğer örgütsel bağlılık davranışının ortaya çıkışına zemin hazırladığı söylenebilir. Bu verilerin ışığı altında algılanan örgütsel destek ile bağlılık faktörlerinin ilişkili olduğu söylenebilir. Başka bir ifadeyle algılanan destek arttıkça/azaldıkça örgütsel bağlılık artmakta/azalmaktadır.

Tablo 4.12. Algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki

Faktör	Algılanan Örgütsel Destek	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Destek Toplam	Bağlılık Toplam
Algılanan Örgütsel Destek	-					
Duygusal Bağlılık	,762**	-				
Devam Bağlılığı	,366**	,309**	-			
Normatif Bağlılık	,521**	,607**	,315**	-		
Destek Toplam	-	,762**	,366**	,521**	-	
Bağlılık Toplam	,724**	,851**	,700**	,778**	,824**	-

**p<0,01

Tablo 4.13 incelendiğinde görüldüğü gibi bir bütün olarak örgütsel destek, örgütsel bağlılık değişkeninin toplam varyansının % 52,5'ini açıklamaktadır. Yani, örgütsel destek, örgütsel bağlılığı artırmaktadır. Bulunan katsayılar % 99 önem düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.13. Algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerine etkisi

Bağımsız	Bağımlı	Örgütsel bağlılık		
		β	t	Sig.
Algılanan örgütsel destek		,724	11,561	,00
R^2		,525		
D. R^2		,521		
F		133,656**		

Algılanan örgütsel destek faktörünün örgütsel bağlılık faktörlerine etkisini incelemek amacıyla yapılan regresyon analizinde algılanan örgütsel desteğin duygusal bağlılığın toplam varyansının %58 'ini ($R^2 = ,580$), devam bağlılığının %13,4 'ünü (R^2

=134), normatif bağlılığın ise %27,2 sini ($R^2=,272$) açıklamaktadır. Bu sonuçlar ile H1 ve H1a ve H1b hipotezlerinin desteklendiği görülür.

Tablo 4.14. Algılanan Örgütsel Destek Faktörünün Örgütsel Bağlılık Faktörleri Üzerine Etkisi

Bağımsız \ Bağımlı	Duygusal bağlılık			Devam bağlılığı			Normatif bağlılık		
	β	t	Sig.	β	t	Sig.	β	t	Sig.
Algılanan destek	,762	12,927	,00	,366	4,328	,00	,521	6,717	,00
R^2	,580			,134			,272		
DR^2	,577			,127			,266		
F	167,114**			18,733*			45,118**		

4.6.5. Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Örgütsel güven faktörleri ve örgütsel bağlılığı oluşturan faktörler arasındaki ilişkiyi belirlemek için öncelikle korelasyon analizinden yararlanılmıştır (Tablo 4.15). Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasında % 99 önem düzeyinde anlamlı bir ilişkinin varlığı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, örgütsel güven düzeyinde meydana gelebilecek artış/azalış, örgütsel bağlılık seviyesinde de artış/azalışa yol açacaktır. İlişkinin gücü açısından bakıldığında duygusal bağlılık ile örgüte güven arasında %99 güven düzeyinde güçlü ve pozitif bir ilişki vardır. Yöneticiye güvenle devam bağlılığı arasında zayıf denebilecek ters yönlü bir ilişki vardır.

Tablo 4.15. Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki

Faktör	Yönetime Güven	Örgüte Güven	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Güven Toplam	Bağlılık Toplam
Yönetime Güven	-						
Örgüte Güven	,359**						
Duygusal Bağlılık	,255**	,507**					
Devam Bağlılığı	,-107	,255**	,309**				
Normatif Bağlılık	,211*	,252**	,607**	,315**			
Güven Toplam	,939**	,657**	,392**	,007	,263**		
Bağlılık Toplam	,154	,456**	,851**	,700**	,778**	,292**	

**p<0,01

Korelasyon analiziyle değişkenler arasında bir ilişkinin varlığı saptandıktan sonra, değişkenlere basit regresyon analizi uygulanarak, örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine olan etkisi, örgütsel güven faktörlerinin, bir bütün olarak örgütsel bağlılık üzerine olan etkisi ve güven faktörlerinin örgütsel bağlılık faktörleri üzerine etkisi incelenmiştir.

Tablo 4.16 da görüldüğü gibi bir bütün olarak örgütsel güven, örgütsel bağlılık değişkeninin toplam varyansının % 10,5'ini açıklamaktadır. Yani, örgütsel güven örgütsel bağlılığı artırmaktadır. Bulunan katsayılar % 99 önem düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.16. Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi

Bağımsız	Bağım	Örgütsel bağlılık		
		β	t	Sig.
Örgütsel güven		,324	3,762	,00
R^2		,105		
D. R^2		,097		
F		14,154*		

Örgütsel güven faktörlerinin, bir bütün olarak örgütsel bağlılık üzerine olan etkisinin incelendiği, tablo 4.18. den anlaşılabilir olduğu gibi örgütsel güven faktörlerinin, örgütsel bağlılık değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. Örgütsel güven faktörleri, örgütsel bağlılığı % 99 önem düzeyinde etkilemektedir ve örgütsel bağlılık değişkeninin toplam varyansının % 19,4' ünü açıklamaktadır. Örgütsel güven faktörlerinden örgüte duyulan güven faktörünün ($\beta=,440$), yönetime duyulan güven faktörüne oranla ($\beta=,017$) örgütsel bağlılığı daha fazla etkilediği ifade edilebilir.

Tablo 4.17. Güven Faktörleri Ve Örgütsel Bağlılık Faktörleri Üzerine Etkisi

Bağımsız	Bağımlı	Örgütsel bağlılık		
		β	t	Sig.
Yöneticiye güven		,017	,211	,37
Örgüte güven		,440	5,374	,00
R^2		,194		
DR^2		,181		
F		14,463*		

Örgütsel güven faktörlerinin, örgütsel bağlılık faktörleri üzerine etkisi incelenmiştir. Örgütsel güven faktörlerinin, örgütsel bağlılık faktörlerinde duygusal bağlılık faktörü üzerine % 99 önem düzeyinde anlamlı bir etkisinin olduğu gözlenmektedir.

Bu bulgular H2 hipotezinin doğrulandığını göstermektedir. Ayrıca H2a, H2b,H2c,H2d, H2f alt hipotezlerinin de doğrulandığı görülür. H2e hipotezi ise red edilmiştir.

Tablo 4.18. Örgütsel Güven Faktörlerinin Bağlılık Faktörleri Üzerine Etkisi

Bağımsız \ Bağımlı	Duygusal bağlılık			Devam bağlılığı			Normatif bağlılık		
	β	t	Sig.	β	t	Sig.	β	t	Sig.
Yöneticiye güven	,765	13,049	,39	,363	4,280	,002	,306	3,536	,20
Örgütsel güven	,470	5,862	,00	,225	2,536	,017	,097	1,127	,71
R ²	,585			,071			,103		
DR ²	,581			,055			,088		
F	170,277**			4,562*			6,886*		

4.6.6. Kontrol Değişkenleri Açısından Algılanan Örgütsel Destek, Güven ve Örgütsel Bağlılık

Araştırmamızda işgörenlerin, cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, medeni hal kurumdaki pozisyon, ücret ve işletmedeki çalışma süreleri kontrol değişkeni olarak alınmıştır. Bu değişkenler açısından örgütsel destek, güven ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı bağımsız iki örnek t testi ve tek yönlü varyans analizi ile (ANOVA) incelenmiştir.

4.6.6.1. Cinsiyet Değişkeni Açısından Algılanan Örgütsel Destek, Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık

Kadın ve erkek çağrı merkezi çalışanlarının örgütsel destek, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık algılamaları arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla t testi uygulanmıştır.

Tablo 4.19'a göre araştırmada tüm değişkenler(algılanan örgütsel destek, yöneticiye güven, örgüte güven, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) açısından erkek ve bayanların algılamaları arasında %95 önem düzeyinde anlamlı bir farkın olmadığı anlaşılmaktadır. Elde edilen bu verilere göre üyelerin örgütsel destek, örgütsel güven ve bağlılık algılamaları ile cinsiyet değişkeni arasında bir ilişkinin varlığından söz edilemez.

Tablo 4.19. Erkek ve Bayan Çalışanların Algılanan Örgütsel Destek, Güven ve Örgütsel Bağlılık Duyguları İle İlgili Bulgular

Faktör	Cinsiyet	N	X	S.Sapma	t	p
Algılanan örgütsel destek	Kadın	65	3,57	,559	2,28	,620
	Erkek	58	3,31	,697		
Yönetime güven	Kadın	65	3,63	,880	1,42	,335
	Erkek	58	3,41	,837		
Örgüte güven	Kadın	65	3,35	,827	3,10	,128
	Erkek	58	2,86	,947		
Duygusal bağlılık	Kadın	65	3,27	,770	2,81	,606
	Erkek	58	3,22	,881		
Devam bağlılığı	Kadın	65	3,03	,954	3,37	,173
	Erkek	58	2,42	1,04		
Normatif bağlılık	Kadın	65	3,06	,817	,884	,083
	Erkek	58	3,18	,724		

4.6.6.2. Yaş Değişkeni Açısından Algılanan Örgütsel Destek, Güven ve Örgütsel Bağlılık

Algılanan örgütsel destek, örgütsel güven faktörleri ve örgütsel bağlılık faktörleri, ile yaş değişkeni arasında bir ilişkinin var olup olmadığını tespit etmek amacıyla, tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Çalışanların örgütsel destek algıları, yönetime ve örgüte duydukları güvene ilişkin ortalamaların anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmüştür.(Tablo 4.20.)

Tablo 4.20. Çalışanların Yaşları Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

Faktör	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Önem Düzeyi
Algılanan Örgütsel Destek	Grup Arası	1,696	2	,848	2,114	,125
	Grup İçi	48,127	120	,401		
	Toplam	49,843	122			
Yönetime Güven	Grup Arası	7,384	2	3,692	5,292	,006
	Grup İçi	83,721	120	,698		
	Toplam	91,105	122			
Örgüte Güven	Grup Arası	5,699	2	2,850	3,531	,032
	Grup İçi	96,834	120	,807		
	Toplam	102,533	122			
Duygusal Bağlılık	Grup Arası	3,739	2	1,870	2,856	0,61
	Grup İçi	78,559	120	,655		
	Toplam	82,298	122			
Devam Bağlılığı	Grup Arası	14,653	2	7,326	7,512	0,01
	Grup İçi	117,034	120	,975		
	Toplam	131,687	122			
Normatif Bağlılık	Grup Arası	,702	2	,351	,582	,561
	Grup İçi	72,466	120	,604		
	Toplam	73,169	122			

Yaş açısından faktörler incelendiğinde yönetime güven ve örgüte güven ve devam bağlılığı faktörlerine ilişkin ortalamalar arasındaki fark anlamlı sonuçlar verdiği için yaş değişkenini oluşturan gruplar açısından örgütsel güven faktörlerine ilişkin ortalamalar incelenmiş farkın hangi gruptan kaynaklandığını test etmek amacıyla LSD analizi yapılmıştır.(Tablo 4.21.).

Yöneticiye güven değişkenine ait ortalamalar arasındaki farkın kaynağı incelendiğinde 31 yaş ve üzeri çalışanların ($X=3,04$), 20-25 yaş arası($X=3,74$) çalışanlardan ($I-J=-69, p=0,03$), 26-30 yaş arası ($X=3,40$) çalışanlardan ($I-J=-,34, p=0,04$) daha az yöneticilerine güvendikleri görülmüştür.

Örgüte güven değişkenine ait ortalamalar arasındaki farkın kaynağı incelendiğinde 31 yaş ve üzeri çalışanların($X=2,60$), 20-25 yaş arası ($X=3,13$) çalışanlardan ($I-J= ,53$ ve $p=0,36$), 26-30 yaş arası ($X=3,30$), çalışanlardan ($I-J=-,69$ ve $p=0,09$) daha az örgütlerine güvendikleri ortaya çıkmıştır.

Devam bağlılığına ilişkin ortalamalar arasındaki farkın kaynağı incelendiğinde 20-25 yaş arası çalışanların ($X=2,42$), 26-30 yaş arası ($X=3,16$) çalışanlardan ($I-J=-,37, p=0,019$) daha az devam bağlılığına sahip olduklarını söyleyebiliriz.

Tablo. 4.21. Çalışanların Yaşları Açısından Algılanan Örgütsel Destek, Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Değişkenlerine İlişkin Ortalamalar

Faktör	Algılanan Örgütsel Destek		Yönetime Güven		Örgüte Güven		Duygusal Bağlılık		Devam Bağlılığı		Normatif Bağlılık	
	X	SS	X	SS	X	SS	X	SS	X	SS	X	SS
Değişken												
20-25 yaş	3,37	,76	3,74	,77	3,13	1,00	3,09	,94	2,42	1,13	3,05	,94
26-30 yaş	3,61	,43	3,40	,86	3,30	,79	3,46	,63	3,16	,75	3,21	,51
31 yaş üzeri	3,36	,49	3,04	,97	2,60	,64	3,31	,63	2,90	,89	3,14	,55

4.6.6.3. Öğrenim Durumu Değişkeni Açısından Algılanan Örgütsel Destek, Güven ve Örgütsel Bağlılık

Algılanan örgütsel destek, örgütsel güven faktörleri ve örgütsel bağlılık ile öğrenim durumu değişkeni arasında bir ilişkinin var olup olmadığını test etmek için yapılan analiz sonucunda, faktörlere ilişkin ortalamalar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Bu faktörlere LSD testi uygulanmıştır (Tablo 4.22.).

Tablo 4.22. Çalışanların Öğrenim Durumları Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

Faktör	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Önem Düzeyi
Algılanan Örgütsel Destek	Grup Arası	8,733	2	2,183	6,267	,000
	Grup İçi	41,110	120	,348		
	Toplam	49,843	122			
Yönetime Güven	Grup Arası	10,101	2	2,525	3,679	,007
	Grup İçi	81,004	120	,686		
	Toplam	91,105	122			
Örgüte Güven	Grup Arası	10,743	2	2,686	3,453	,010
	Grup İçi	91,790	120	,778		
	Toplam	122,533	122			
Duygusal Bağlılık	Grup Arası	14,189	2	3,547	6,143	,000
	Grup İçi	68,110	120	,577		
	Toplam	82,198	122			
Devam Bağlılığı	Grup Arası	32,633	2	8,158	9,719	,000
	Grup İçi	99,054	120	,839		
	Toplam	131,687	122			
Normatif Bağlılık	Grup Arası	9,324	2	2,331	4,308	,003
	Grup İçi	963,844	120	,541		
	Toplam	73,16	122			

Algılanan örgütsel destek değişkenine ait ortalamalar arasındaki farkın kaynağı incelendiğinde lisansüstü eğitim alan çalışanların ($X=2,75$), lisans mezunu ($X=3,48$) çalışanlardan ($I-J=-26, p=0,00$), ön lisans mezunu ($X=3,60$) çalışanlardan ($I-J= -14, p=0,00$), ortaöğretim mezunu ($X=3,80$) çalışanlardan ($I-J=-1,05, p=0,00$), ilköğretim mezunu ($X=3,75$) çalışanlardan ($I-J=-1,00, p=0,27$) daha az örgütsel desteği algıladıkları görülmüştür.

Yönetime güven değişkenine ait ortalamalar arasındaki farkın kaynağı incelendiğinde yükseköğrenim yapan çalışanların ($X=3,19$), ortaöğretim mezunu çalışanlardan ($X=4,0$) çalışanlardan ($I-J=-,80, p=0,048$), ön lisans mezunu ($X=3,89$) çalışanlardan ($I-J=-,70, p=0,008$) daha az yönetime güven duyduğu söylenebilir. Yine ön lisans mezunu ($X=3,89$) çalışanlarında, lisans mezunu ($X=3,36$) çalışanlardan ($I-J=,53, p=0,002$) daha çok yönetime güvendikleri söylenebilir.

Örgüte güven değişkenine ait ortalamalar arasındaki farkın kaynağı incelendiğinde yükseköğrenim yapan çalışanların ($X=2,42$), ön lisans mezunu ($X=3,19$) çalışanlardan ($I-J=-,76, p=0,006$), lisans mezunu ($X=3,29$) çalışanlardan ($I-J=-,86, p=0,001$) daha az örgütlerine güvendikleri görülmüştür.

Duygusal bağıllık değişkenine ait ortalamalar arasındaki farkın kaynağı incelendiğinde yükseköğrenim yapan ($X=2,34$) çalışanların ortaöğretim mezunu ($X=3,61$) çalışanlara ($I-J= 1,26, p=0,001$), ön lisans mezunu ($X=3,25$) çalışanlara ($I-J=,90,p=0,000$), lisan mezunu ($X= 3,42$) çalışanlara ($I-J=1,07, p=0,000$) göre duygusal bağıllıkları daha azdır.

Devam bağıllığı değişkenine ait ortalamalar arasındaki farkın kaynağı incelendiğinde yükseköğrenim yapan ($X=1,94$) çalışanların ön lisans mezunu ($X=2,82$) çalışanlara ($I-J=-,87,p=0,003$) , lisans mezunu ($X=3,05$) çalışanlara($I-J=-1,10 ,p=0,000$) göre daha zayıf devam bağıllığı göstermişlerdir.

Normatif bağıllık değişkenine ait ortalamalar arasındaki farkın kaynağı incelendiğinde yükseköğrenim yapan ($X=2,46$) çalışanların ortaöğretim mezunu ($X=3,83$) çalışanlara ($I-J=-1,36, p=0,000$) , ön lisans mezunu ($X=3,17$) çalışanlara ($I-J=-,71, p=0,003$) , lisans mezunu ($X=-,69, p=0,002$) çalışanlara göre daha zayıf normatif bağıllık gösterdikleri söylenebilir.

Yükseköğrenim yapan çalışanların eğitime diğerlerine göre maddi harcama yaptıkları ve zaman olarak daha fazla kayıplarından dolayı beklentileri daha yüksek olabilir veya başka iş bulma olanaklarının daha fazla olduklarını düşünebilirler.

Tablo 4.22. Çalışanların Öğrenim Durumları Açısından Algılanan Örgütsel Destek, Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağıllık Değişkenlerine İlişkin Ortalamalar

Faktör Değişken	Algılanan Örgütsel Destek		Yönetime Güven		Örgüte Güven		Duygusal Bağıllık		Devam Bağıllığı		Normatif Bağıllık	
	X	SS	X	SS	X	SS	X	SS	X	SS	X	SS
İlköğretim	3,75	,21	3,27	,90	2,33	,94	3,08	,58	2,12	1,59	3,25	1,06
Ortaöğretim	3,80	,38	4,0	,44	2,77	1,72	3,61	,89	1,08	,12	3,83	,25
Önlisans	3,60	,53	3,89	,75	3,19	,84	3,25	,65	2,82	,85	3,17	,72
Lisans	3,48	,50	3,36	,93	3,29	,77	3,42	,72	3,05	,96	3,16	,69
Yüksek lisans	2,75	1,02	3,19	,48	2,42	,99	2,34	1,08	1,94	,95	2,46	,98

4.6.6.4. Medeni Durum Değişkeni Açısından Algılanan Örgütsel Destek, Güven ve Örgütsel Bağlılık

Medeni durum açısından faktörler incelendiğinde; örgüte güven, devam bağlılığı, normatif bağlılık faktörlerine ilişkin ortalamaların anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmüştür. Bu faktörlere, LSD testi uygulanmıştır(Tablo 4.23.).

Tablo 4.23. Çalışanların Medeni Durumları Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

Faktör	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Önem Düzeyi
Algılanan Örgütsel Destek	Grup	,069	2	,034	,083	,921
	Arası	49,774	120	,415		
	Grup İçi Toplam	49,843	122			
Yönetime Güven	Grup	3,185	2	,593	2,174	,118
	Arası	87,920	120	,733		
	Grup İçi Toplam	91,105	122			
Örgüte Güven	Grup	7,525	2	3,762	4,752	,010
	Arası	95,008	120	,793		
	Grup İçi Toplam	102,533	122			
Duygusal Bağlılık	Grup	1,253	2	,626	,928	,398
	Arası	81,045	120	,675		
	Grup İçi Toplam	82,298	122			
Devam Bağlılığı	Grup	9,447	2	4,724	4,637	,011
	Arası	122,240	120	1,099		
	Grup İçi Toplam	131,687	122			
Normatif Bağlılık	Grup	5,523	2	2,762	4,899	,009
	Arası	67,645	120	,564		
	Grup İçi Toplam	73,169	122			

Örgüte güven değişkenine ait ortalamalar arasındaki farkın kaynağı incelendiğinde dul/boşanmış ($X=1,16$) çalışanların bekar ($X=3,19$) çalışanlara ($I-J=-1,52$, $p=0,004$), ve evli ($X=2,88$) çalışanlara ($I-J=-,52$, $p=0,035$) göre örgüte güven düzeylerinin daha düşük olduğunu söyleyebiliriz. Bu durumda söylenebilecek ifade, bekar ve evli çalışanların dul çalışanlara oranla yönetime daha fazla güven duydukları şeklinde olabilir.

Devam bağıllığı değişkenine ait ortalamalar arasındaki farkın kaynağı incelendiğinde dul/boşanmış ($X=1,00$) çalışanların bekar ($X=2,79$) çalışanlara ($I-J=-1,79, p=0,004$), evli ($X=-1,79$) çalışanlara ($I-J=-1,72, p=0,009$) göre devam bağıllıklarının daha düşük olduğu söylenebilir.

Normatif bağıllık değişkenine ait ortalamalar arasındaki farkın kaynağı incelendiğinde dul/boşanmış ($X=4,00$) çalışanların bekâr ($X=3,04$) çalışanlara ($I-J=-,95, p=0,032$) oranla normatif bağıllıklarının daha güçlü olduğu görülmektedir. Yine evli ($X=3,58$) çalışanların bekar ($X=3,04$) çalışanlara ($I-J=-,53, p=0,020$) oranla normatif bağıllıklarının daha güçlü olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 4.24. Çalışanların Medeni Durumları Açısından Algılanan Örgütsel Destek, Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağıllık Değişkenlerine İlişkin Ortalamalar

Faktör	Algılanan Örgütsel Destek		Yönetime Güven		Örgüte Güven		Duygusal Bağıllık		Devam Bağıllığı		Normatif Bağıllık	
	X	SS	X	SS	X	SS	X	SS	X	SS	X	SS
Değişken												
Bekar	3,45	,67	3,58	,86	3,19	,89	3,25	,86	2,79	1,00	3,04	,78
Evli	3,43	,24	3,04	,80	2,88	,93	3,38	,37	2,72	1,16	3,58	,37
Dul/Boşanmış	3,60	,00	3,71	,00	1,16	,00	2,66	,00	1,00	,00	4,0	,72

4.6.6.5. Kıdem Değişkeni Açısından Algılanan Örgütsel Destek, Güven ve Örgütsel Bağıllık

Meslekteki çalışma süresi açısından demografik değişkenler incelendiğinde; yöneticiye güven ve örgütsel güven faktörlerine ilişkin ortalamaların anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmüştür. Yöneticiye güven ve örgüte güven faktörüne LSD testi uygulanmıştır (Tablo 4.25.).

Tablo 4.25. Çalışanların Kıdem Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

Faktör	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Önem Düzeyi
Algılanan Örgütsel Destek	Grup	,937	2	,469	1,150	,320
	Arası	48,906	120	,408		
	Grup İçi Toplam	49,842	122			
Yönetime Güven	Grup	5,785	2	2,893	4,066	,020
	Arası	85,320	120	,711		
	Grup İçi Toplam	91,105	122			
Örgüte Güven	Grup	12,126	2	6,063	8,048	,001
	Arası	90,407	120	,753		
	Grup İçi Toplam	102,533	122			
Duygusal Bağlılık	Grup	1,471	2	,735	1,092	,339
	Arası	80,827	120	,674		
	Grup İçi Toplam	82,298	122			
Devam Bağlılığı	Grup	1,233	2	,617	,567	,569
	Arası	130,454	120	1,087		
	Grup İçi Toplam	131,687	122			
Normatif Bağlılık	Grup	,898	2	,449	,745	,477
	Arası	71,271	120	,602		
	Grup İçi Toplam	73,169	122			

Yöneticiye güven değişkenine ait ortalamalar arasındaki farkın kaynağı incelendiğinde; bulunduğu kuruluştaki 1 yıldan az deneyimi bulunan ($X=3,94$) çalışanların 1-5 yıl arası deneyimi bulunan çalışanlara ($I-J= -,52, p=0,006$) oranla yönetime güven düzeyinin daha güçlü olduğunu söyleyebiliriz.

Örgüte güven değişkenine ait ortalamalar arasındaki farkın kaynağı incelendiğinde, bulunduğu kuruluştaki 1 yıldan az deneyimi bulunan ($X=3,69$) çalışanların 1-5 yıl arası deneyimi bulunan ($X=2,92$) çalışanlara ($I-J= -,76, p=0,000$) oranla daha çok örgütlerine güvendikleri yorumu yapılabilir.

Tablo 4.26. Çalışanların Kıdem Durumları Açısından Algılanan Örgütsel Destek, Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Değişkenlerine İlişkin Ortalamalar

Faktör Değişken	Algılanan Örgütsel Destek		Yönetime Güven		Örgüte Güven		Duygusal Bağlılık		Devam Bağlılığı		Normatif Bağlılık	
	X	SS	X	SS	X	SS	X	SS	X	SS	X	SS
1 yıldan az	3,61	,51	3,94	,61	3,69	,71	3,29	,70	2,58	,90	3,07	,78
1-5 yıl	3,39	,70	3,41	,90	2,92	,91	3,19	,91	2,77	,09	3,05	,78
6-10 yıl	3,49	,38	3,43	,85	3,21	,69	3,53	,17	2,92	,93	3,35	,71

4.6.6.6. Pozisyon Değişkeni Açısından Algılanan Örgütsel Destek, Güven ve Örgütsel Bağlılık

Çalışılan pozisyon açısından demografik değişkenler incelendiğinde; yönetime güven ve devam bağlılığı faktörlerine ilişkin ortalamaların anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmüştür. Yöneticiye güven ve örgüte güven faktörüne LSD testi uygulanmıştır(Tablo 4.27.).

Tablo 4.27. Çalışanların Pozisyonları Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

Faktör	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Önem Düzeyi
Algılanan Örgütsel Destek	Grup Arası	1,870	2	,623	1,546	,206
	Grup İçi	47,973	120	,403		
	Toplam	49,843	122			
Yönetime Güven	Grup Arası	9,184	2	3,061	4,447	,005
	Grup İçi	81,921	120	,688		
	Toplam	91,105	122			
Örgüte Güven	Grup Arası	1,149	2	,383	,450	,718
	Grup İçi	101,384	120	,852		
	Toplam	102,533	122			
Duygusal Bağlılık	Grup Arası	1,457	2	,486	,715	,545
	Grup İçi	80,841	120	,679		
	Toplam	82,298	122			
Devam Bağlılığı	Grup Arası	10,241	2	3,414	3,345	,022
	Grup İçi	121,446	120	1,021		
	Toplam	131,687	122			
Normatif Bağlılık	Grup Arası	,512	2	,171	,280	,840
	Grup İçi	72,657	120	,611		
	Toplam	73,169	122			

Yöneticiye güven değişkenine ait ortalamalar arasındaki farkın kaynağı incelendiğinde; takım lideri ($X=2,80$) olarak çalışanların, müşteri temsilcisi ($X=3,62$), olarak çalışanlara ($I-J= -,67, p=0,010$), yetkili yönetmen($X=3,75$) olarak çalışanlara ($I-J=-,94,p=0,05$), birim yöneticisi ($X=2,88$) olarak çalışanlara ($I-J=-1,03,p=0,023$) oranla yönetime güven düzeyinin daha düşük olduğunu söyleyebiliriz.

Devam bağlılığı değişkenine ait ortalamalar arasındaki farkın kaynağı incelendiğinde; birim yöneticisi($X=2,35$) olarak çalışanların, müşteri temsilcisi($X=2,67$) olarak çalışanlara($I-J= -,22,p=0,026$), takım lideri ($X=3,60$) olarak çalışanlara ($I-J=-1,15,p=0,34$) oranla devam bağlılığı daha düşüktür denilebilir.

Tablo 4.28. Çalışanların Pozisyonları Açısından Algılanan Örgütsel Destek, Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Değişkenlerine İlişkin Ortalamalar

Faktör	Algılanan Örgütsel Destek		Yönetime Güven		Örgüte Güven		Duygusal Bağlılık		Devam Bağlılığı		Normatif Bağlılık	
	X	SS	X	SS	X	SS	X	SS	X	SS	X	SS
Değişken												
Müşteri Temsilcisi	3,51	,57	3,62	,90	3,17	,82	3,27	,78	2,67	1,04	3,12	,80
Takım Lideri	3,24	,82	2,80	,89	2,94	,87	2,93	,79	3,60	,69	3,22	,64
Yetkili Yönetmen	3,35	,92	3,75	1,17	3,06	,81	3,35	1,17	2,65	,98	3,10	,76
Birim Yöneticisi	3,04	,59	2,88	,64	2,80	,86	3,36	,82	2,35	1,05	2,85	,67

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütler, toplumsal yapı içerisinde insan ilişkilerinin, rekabetin, işbirliğinin dayanışmanın, çatışmanın yaşandığı önemli bir kavramdır ve ortak bir amacı gerçekleştirmek için kurulan yapılardır. İşletmeler ya da kurumlar da örgütlenmenin sonucu oluşturulan birimlerdir. İşletmecilik alanında günümüzdeki hızlı değişime ve gelişime uyum sağlamak için kurumların, yapılması gereken yenilikleri ve düzenlemeleri yapması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Söz konusu bu gereklilik örgütlerin, özellikle son zamanlarda yeni yönetim stratejilerine ve çalışana yönelik uygulamalara ilgisinin artmasına neden olmaktadır (Yücel ve Samancı, 2009:118). Bu noktada örgütsel destek, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık kavramları da örgütlerin ilgi gösterdiği uygulamalar arasında önemli yer tutmaktadır.

Çalışanlarda destekleyici bir örgüt algısının oluşturulabilmesi için; işgörenlerin yaratıcı fikirleri, önerileri ve eleştirileri dikkate alınmalı, etkin bir iletişim sistemi kurulmalı, ödül ve ceza sistemi kurulmalı ve bu sistemin uygulanmasında objektif davranılmalı ve katılımcı bir yönetim anlayışı benimsenmelidir.

Örgüt tarafından adil düzenlemelerin yapılması ve örgütsel desteğin sağlanması, algılanan güven ile birlikte örgütsel bağlılığı da etkilemektedir. Bu sebeple yöneticilerin, çalışanların örgütsel değerlere ve hedeflere bağlılığını sağlayabilmeleri için güvene dayalı tutum ve davranışlara önem göstermeleri gerekmektedir(Taşkın ve Dilek, 2010: 37).

Örgüt ve çalışanlar arasındaki ilişkinin odağını örgütsel bağlılık oluşturmaktadır. Örgütlerin günümüzde içerisinde bulunduğu, şiddetli rekabet, küçülerek büyüme, şirket evlilikleri, verimsizlik gibi pek çok problemden kurtulabilmelerinde örgütsel bağlılık önem kazanmaktadır. Çalışanların hedef ve değerleriyle örgütün hedef ve değerlerinin bütünleşmesi, örgüt yararına gönüllü olarak fazladan çaba sarf etme ve örgüt üyeliğinin devamını isteme anlamına gelen bağlılık pek çok problemi kendiliğinden çözüme kavuşturacak ve örgütlerin rekabet ortamında bir adım öne çıkmalarına neden olabilecek bir potansiyele sahiptir (Sığırı, 2007: 271).

Çalışanların, yöneticilerine güven duyması, gruplarına veya kurumlarına olan güven duygularını önemli ölçüde etkilemektedir. Güven duygusunun yüksekliği çalışanların yönetime katılımını kolaylaştırmakta ve kuruma olan sadakatini

artırmaktadır. Bu nedenle, çalışanların kurumlarına karşı güvensizliklerinin sebebi araştırılmalı ve eksiklikler tamamlanmalıdır.

Bu görüşlerden yola çıkarak, algılanan örgütsel destek, örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla yapılan bu çalışmada, Erzurum'da görevli 123 çağrı merkezi çalışanına anket uygulanmıştır. Yapılan araştırmadan elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlar doğrultusunda geliştirilen öneriler aşağıda ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğu; bayan, bekâr ve üniversite mezunudur. 20- 25 yaş aralığındaki çalışanların oranı diğer yaş aralıklarına göre daha fazladır. Cevaplayıcıların çoğunluğu müşteri temsilcisidir ve çoğunluğunun çalışma süreleri 1 ile 5 yıl arasında değişmektedir.

Algılanan örgütsel desteğe ilişkin ifadelerden en yüksek ortalamaya sahip olan” Çalıştığım kurum işimdeki başarılarımla gurur duyar” ifadesidir. Algılanan örgütsel destek faktörüne ilişkin 10 ifadenin genel ortalaması $X = 3,47$ dir. Bu sonuca göre işgörenlerin örgütsel destek algısı oldukça yüksektir.

Örgütsel güven ölçeğine yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda iki boyut elde edilmiştir. Bu boyutlar; yöneticiye güven ve örgüte güven faktörüdür. Alt boyutlara ilişkin ortalamalar karşılaştırıldığında, yöneticiye güven ($X = 3,53$), örgüte güven ($X = 3,12$), boyutlarının geldiği görülmektedir. Dolayısıyla çalışanların bağlı oldukları yöneticilerinin yetenekli olduklarına, doğru kararlar alacaklarına, görevlerinden ayrılmayacaklarına ve işlerini uygun biçimde yapacaklarına duydukları güven, yöneticileriyle diğer çalışanlar ve birbirleri arasındaki güven düzeyinden daha fazladır. Yine çalışanların yöneticiye ve örgüte duydukları güvenin yüksek olduğu söylenebilir.

Araştırmada kullanılan üçüncü ölçek örgütsel bağlılıktır. Bu ölçeğe yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucu üç boyut elde edilmiştir. Bu boyutlar duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılıktır. Alt boyutlara ilişkin ortalamalar karşılaştırıldığında sırasıyla duygusal bağlılık ($X=3,25$), devam bağlılığı ($X=2,74$) ve normatif bağlılık ise ($X=3,11$) ortalamaya sahiptir. En yüksek ortalamaya duygusal bağlılık sahiptir. Dolayısıyla çalışanların örgütleri ile daha çok duygusal bağ kurdukları, kendilerini kurumun bir parçası gibi hissetmekte ve güçlü denilebilecek bir aidiyet duygusu içinde oldukları söylenebilir. Normatif bağlılıkları da güçlü denebilecek bir

oranda iken devam bağıllığı ortalamalarının daha düşük olduğu görülmektedir. Devamlılık bağıllığı yüksek olan bireyler kendi istedikleri için değil örgütten ayrılmaları durumunda karşılaşacakları kayıpların yüksek olması nedeniyle örgütte kalmaktadırlar yani örgütte kalmaları zorunluluktur. Genellikle devamlılık bağıllığı örgütler açısından istenmeyen bir durumdur.

Çalışmamızın temel hipotezlerini test etmek amacıyla algılanan örgütsel destek, güven ve örgütsel bağıllık arasındaki ilişkiyi incelemek için korelasyon ve regresyon analizinden yararlanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, örgütsel güvenin örgütsel bağıllık üzerinde yine algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağıllık üzerinde pozitif etkiler meydana getirdiği ve örgütsel destek ve güven düzeyindeki artış/azalışın örgütsel bağıllık düzeyinde de artış/azalışa yol açacağı saptanmıştır.

Algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağıllık faktörleri üzerine olan etkisi incelendiğinde ise, örgütsel desteğin örgütsel bağıllığın duygusal ve normatif bağıllık faktörlerini, devam bağıllığı faktörüne nazaran daha fazla etkilediği görülmüştür. Yani, örgütsel destek, örgütsel bağıllığı artırmaktadır..

Örgütsel güven faktörlerinin, bir bütün olarak örgütsel bağıllık üzerine etkileri incelendiğinde, örgüte duyulan güven faktörünün yönetime duyulan güven faktörüne oranla örgütsel bağıllığı daha fazla etkilediği belirlenmiştir. Bu sonuçtan yola çıkarak, işletmeler, çalışanlarının yönetime duydukları güven seviyesini artırma yolunda yöneticilerin astları üzerindeki etkilerini gözden geçirmelidir.

Örgütsel güven faktörlerinin örgütsel bağıllık faktörleri üzerine olan etkisi incelendiğinde ise, örgütsel güven faktörlerinin örgütsel bağıllığın duygusal ve normatif bağıllık faktörlerini, devam bağıllığı faktörüne nazaran daha fazla etkilediği görülmüştür. Bu durum ise beklenen bir sonuçtur. Çünkü devamlılık bağıllığında işgörenin işletmede kalmaya devam etmesi, işgörenin örgütüne ya da yöneticisine duyduğu güvenden ziyade, işletmede kalmaya mecbur durumda olmasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla örgüte ve yöneticiye duyulan güven ile devamlılık bağıllığı arasında güçlü bir ilişkinin varlığı beklenemez ayrıca yöneticiye güven arttıkça devam bağıllığı azalmaktadır.

Araştırma sonucunda, örgütsel güven faktörlerinin, örgütsel bağıllık faktörlerinden duygusal ve normatif bağıllık faktörleri üzerine anlamlı bir etkisi

saptanmıştır.. Buna karşın, örgütsel güven faktörlerinden örgüte güven ile devamlılık bağlılığı faktörü arasında, aynı yönlü ve pozitif bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

Çalışmada çalışanların cinsiyetleri, yaşları, öğrenim durumları, medeni durumları, kuruluştaki çalışma süreleri açısından, algılanan örgütsel destek, örgütsel güven değişkenini oluşturan örgütsel güven ve yöneticiye güven ile örgütsel bağlılık değişkenlerini oluşturan duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık, faktörleri arasında farklılık bulunup bulunmadığı test edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre cinsiyet değişkeni açısından anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Buna karşın yaş, öğrenim durumu, medeni durum ve kuruluştaki çalışma süreleri açısından değişkenlerin ortalamaları arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmamızda yaş değişkeni açısından yapılan incelemede, 31 yaş üzeri işgörenlerin 20-25 yaş ve 26-30 yaş arası işgörelere oranla yönetime daha fazla güven duydukları, buna karşın, örgütlerine daha az güvendikleri, 20-25 yaş arası çalışanların devamlılık bağlılıklarının, 26-30 yaş ve 31 yaş üzeri çalışanlara göre daha az olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma sonucunda, bekar ve evli çalışanların dul çalışanlara göre örgütlerine daha çok güvendikleri, dul/boşanmış çalışanlarının devam bağlılıklarının daha az buna karşın normatif bağlılıklarının daha güçlü olduğu sonucuna varılmıştır. Kıdemli çalışanların ise daha kıdemsiz çalışanlara oranla yönetime ve örgüte daha fazla güven duydukları sonucu elde edilmiştir.

Çalışanların kurumdaki pozisyonları açısından bakıldığında en az yöneticiye güven düzeyine takım lideri sahipken, devam bağlılığı en az olanda birim yöneticileridir. Yine öğrenim durumu açısından incelendiğinde, yükseköğrenim yapan işgörenlerin yönetime ve örgüte güvenleri daha zayıf ayrıca duygusal, devam ve normatif bağlılıkları da daha azdır.

- Birincil veri toplamanın zorluğu ve yüksek maliyetinden dolayı, bu çalışmanın örneklemini sınırlı tutulmuştur. Çalışma Erzurum'daki çağrı merkezlerinden yalnızca bir tanesinin çalışanları üzerinde yürütülmüştür. Dolayısı ile gelecekte yapılacak araştırmalarda, bir il ile sınırlı kalınmayıp, diğer illerde araştırma kapsamına dâhil edilebilir.

- Ayrıca, örneklem büyüklüğünü artırarak, farklı bölge ve şehirlerdeki, farklı sektörlerdeki çalışanlar üzerinde araştırma yapılabilir. Bu araştırma sonuçları, diğer sektörler örneğinde gerçekleştirilecek çalışmalar için yol gösterici bulgular sunabilir. Bu bulguların diğer sektörlerde geçerli olup olmadığı, söz konusu sektörlerde yapılacak çalışmalar sonucunda ulaşılan bulgularla karşılaştırılması neticesinde görülebilir.

- Ayrıca örgütsel güven ve örgütsel destek algılamaları dışındaki örgütsel bağlılığı etkileyen diğer öncüller ya da örgütsel bağlılığın sonuçları araştırma konusu olarak ele alınabilir.

Araştırma sonuçları çerçevesinde çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini artırmak için örgütsel güven ve örgütsel destek algılamaları ile ilgili bazı öneriler ortaya konabilir. Bunlar;

- Örgüt yöneticileri, çalışanlarına değer vermelidir. Onların rahat ve huzurlu bir ortamda çalışmasını sağlamalı, çalışma koşullarını iyileştirmeli, fikirlerine değer vermeli, şikayetlerini dikkate almalı, önemsemeli, sorunlarıyla birebir ilgilenmeli, başarıları ile övmeli ve ödüllendirmelidir.

- Çalışanlarda destekleyici bir örgüt algısının oluşturulabilmesi için; işgörenlerin yaratıcı fikirleri, önerileri ve eleştirileri dikkate alınmalı, etkin bir iletişim sistemi kurulmalı, ödül ve ceza sistemi kurulmalı ve bu sistemin uygulanmasında objektif davranılmalı ve katılımcı bir yönetim anlayışı benimsenmelidir.

- Örgüte duyulan güven yüksek olduğunda bağlılığında yüksek olduğu sonucu değerlendirildiğinde, örgütün çalışanları üzerinde güven duygusunu oluşturacak ve geliştirecek çalışmaları, örgütün yöneticilerinin dikkate alması uygun görülmektedir.

- Yönetici, bireyin bağlılık sağlayıp sağlamamasında önemli bir faktördür. Çalışanların yöneticilerine güven duymamalarının birden fazla nedeni olabilir. Bunlardan birkaçı; kariyer yollarının belli olmaması, adil terfi sisteminin olmaması, ödüllendirme sistemi yerine cezalandırma sistemine ağırlık verilmesi, yapılan işle alınan ücret arasında tutarsızlığın olduğunun düşünülmesi gibi. Sorunun kaynağı bulunmalı ve gerekli önlemler alınmalıdır.

KAYNAKLAR

- 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.
- Akçakaya M. (2010). “Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme”. *Karadeniz Araştırmaları*, 25, 159.
- 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.
- Aldemir, C. (1985). *Örgütler ve Yönetimi*. İzmir: Bilgehan Basımevi.
- Aldemir, M. C., Ataol, A. ve Budak, G. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (5. Baskı). İzmir: Barış Yayınları.
- Allen, D. G., Shore, L. M. and Griffeth, R.W. (2003). “The role of organizational support and supportive human resource practices in the turnover process”. *Journal of Management*, 29 (1), 99-118.
- Allen, N.J. ve Meyer, J.P. (1990). “Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects”. *Journal of Business Research*, 26, 1, 46-91.
- Amason, P. and Allen, M.W.,(1999). “Intraorganizational Communication, Perceived Organizational Support, And Gender”, *Sex Roles*, 37, 955-977.
- Angle, H. L. ve Perry, J. L. (1981). “An Empirical Assesment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness”. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14.
- Arı, G. S. (2003). “Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?”. *Gazi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:2, 17-34.
- 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, M.M., (2009). “Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları” *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 5 (2), 274-288
- Aryee, S. ve Heng, L. J. (1990). “A Note on the Applicability of an Organizational Commitment Model”. *Work and Occupations*, 2(17), 229-239.

- Asa, Y. ve Dalkılıç, N. (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.
- Aselage, J. and Eisenberger, R. (2003). “Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration”. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 491-509.
- Aslan, Ş. (2009). “Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi “Kurumda Çalışma Yılı” ve “Ücret” Değişkenlerinin Rolü”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(1), 256-275.
- Asunakutlu T. (2006). “Çalışanlar ile Yöneticiler Arasında Güven Duygusunun Araştırılması: Turizm Sektöründe Bir Uygulama”. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (4), 16-33.
- Asunakutlu, T. (2002), “Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme”, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 1-13.
- ATAK M. (2005). “Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi”, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 2(2), 65.
- Atay, S. (2006). *Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon: Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ateş, Z.,(2004). *Organizasyonlarda Algılanan Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Üzerinde Etkileri ve Kayseri’de Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Balay, R. (1999). “İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Etkenleri ve Sonuçları”, Erişim: 31.11.2011, <http://www.education.ankara.edu.tr/ebfdergi/1999/237-246.pdf>
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme: Kuram, Strateji Ve Taktikler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Baltaş, A. (2000). *Ekip Çalışması ve Liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başıyigit, A. (2006). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.

- Bayraktaroğlu, S., Kutanis, R. Ö. ve Dosaliyeva, D. (2009). “İşkoliklik Ve Örgütsel Bağlılık: Bankacılık Sektöründe Karşılařtırılmalđ Bir Araştırma”. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, 553-558.
- Bayram, L.(2005). “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.
- Baysal, A. C. ve Paksoy, M. (1999). “Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli”. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 1(28), 7-15.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M. and Gilbert, N. L. (1996). “Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance”. *Academy of Management Journal*, 39 (2), 464-482.
- Bhanthumnavin, D. (2001). *Suprvisory Social Support and The Multi-Level Performance in Thai Health Centers* (Dissertation of Doctor USA:). University of Minnesota.
- Bhattacharya, R. R., Timothy, M. D. and Madan M. P. (1998). “A Formal Model of Trust Based on Outcomes”. *Academy of Management Review*, 23(3) ,459-472.
- Bishop, J.W., Scott, K. D. and Burroughs, S. M. (2000). “Support, commitment, and employee outcomes in a team environment”. *Journal of Management*, 26 (6), 1113-1132.
- Blakely, G. L., Andrews, M.C. and Moorman, R. H. (2005). “The moderating effects of sensitivity on the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors”. *Journal of Business and Psychlolgy*, 20 (2), 259-273.
- Breet, J. F., Cron, W. L. ve Slocum, JR. J. W. (1995). “Economic Dependency on Work: A Moderator of the Relationship Between Organizational Commitment and Performance”. *Academy of Management Journal*, 1(38), 261-271.
- Brigitta R. B. (2008). “Listenning, Communication & Trust; Practitioners’ Perspectives of Business / Organizational Relationships”, *International Journal of Listening*, 22(1),78.
- Brockner, J., Tyler, T. R. ve Schneider, R. C. (1992). “The Influence of Prior Commitment to an Institution on Reactions to Perceived Unfairness: The Higher They are, the Harder They Fall”. *Administrative Science Quarterly*, 37, 241-261.

- Bromley, P. ve Cummings, L.L. (1996). "The Organizational Trust Inventory (OTI)", *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*". der. R.M. Kramer ve T.R., Sage Publications, London, 302-319
- Brunner, Brigitta R. "Listening, Communication & Trust; Practitioners' Perspectives of Business / Organizational Relationships". *International Journal of Listening*, 22(1), 2008, 73-82.
- Bulut, M. (2003). *Örgütsel Bağlılık*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Butler, J. K. (1991). "Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory". *Journal of Management*, 17 (3), 643-663.
- Byrne, Z. S. and Hochwarter, W. A. (2008). "Perceived organizational support and performance relationship across levels of organizational cynicism". *Journal of Managerial Psychology*, 23 (1), 54-72.
- Carson, K. D., Carson, P. P., Roe, C., Birkenmeier, B. J., Philis, J. S. (1999). "Four Commitment Profiles and Their Relations to Empowerment, Service Recovery, and Work Attitudes". *Public Personnel Management*, 28, 1-13.
- Ceylan, A. ve Şenyüz P. B. (2003). "Örgütsel Destek Algısı ve Dahil Olma-Dışlanmama Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi-Sigorta Sektöründe Bir Araştırma". *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi Yönetim*, 44(14), 57-62.
- Clugston, M. (2000). "The Mediating Effects of Multidimensional Commitment on Job Satisfaction and Intent to Leave". *Journal of Organizational Behavior*, 21, 477-486.
- Cohen, A. (1992). "Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis". *Journal of Organizational Behavior*, 13, 539-554.
- Costa, A. C. (2003). "Understanding the Nature and Antecedents of Trust Within Work Teams". In B. Nooteboom, & F. Six (Eds.). *Trust Process in Organizations: Empirical Studies of Determinants and The Process of Trust Development*. E.Elgar Publishing, U.S.A. 105-124.

- Çakar, N. D. ve Yıldız, S. (2009). “Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Algılanan Örgütsel Destek Bir Ara Değişken Mi?”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (28), 68-90.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Kitabevi.
- Çetinel, E. (2008). *Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- Dailey, R. C. ve Kirk, D. C. (1992). “Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Satisfaction and Intent to Turnover”. *Human Relations*, 3(45), 305-317.
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları”. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10 (2), 139-150.
- Demircan, N. (2003). *Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerinde Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Demircan, N., Ceylan A. (2003). “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları”. *Yönetim ve Ekonomi*, 10(2), 140.
- Demirel, Y. (2008). “Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15 (2), 179-194.
- Dinç, S. (2007). *Örgütsel Güven Yaratmada Örgüt Kültürünün Rolü*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayın.
- Doğan S. ve Demiral Ö. (2007). “İşletmelerde Personel Güçlendirme Kültürünün Yaratılmasıyla Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması”. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, 12, 288.
- Doğan, H. (2002). “İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü”. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2 (2), 71-78,
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61.
- Drucker, P. F. (1999). *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

- Durdağ, F.M. (2010). *Psikolojik Taciz Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Rolü*. (Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- 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. Fasolo, P. and Davis-LaMastro, V. (1990). "Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation". *Journal of Applied Psychology*, 75 (1), 51-59.
- Eisenberger, R., Huntingon, R., Hutchison, S. and Sowa, D. (1986). "Perceived organizational support". *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L. and Rhoades, L. (2002). "Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention". *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 565-573.
- Engle, S. L. (2001). "Understanding trust. Engle Associates". Erişim Tarihi:26 Eylül 2011, www.engageassociates.com
- Erdem, F. ve Özen, J. (2003). "Niklas Luhmann'ın Tanıdıklık, Emin Olma ve Güven Ayırımı". Ferda Erdem (Ed.). *Sosyal Bilimlerde Güven*. Ankara: Vadi Yayınları.
- Erdem, F. (2003). "Örgütsel Yasamda Güven", (Editör: Erdem, F.), *Sosyal Bilimlerde Güven*, Vadi Yayınları, 153-182.
- Erdem, F., ve İşbaşı, J.,Ö. (2000). "Takım Çalışmalarında Güven ve Güvensizlik; Performans İçin Koşulsuz Güven Mi, Optimum Güven Mi?", *Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, Nevşehir
- Erden A., Erden H. (2009). "Predicting Organizational Trust Level of School Managers and Teachers at Elementary Schools". *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1, 2181.
- Erdoğan, İ. (1999). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: Dönence Yayınevi.
- Eren, E. (1993). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayın ve Dağıtım A.Ş.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayınevi.

- Eren, E. (2007). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Ergeneli, A. ve Arı, G. S. (2005). “Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven ve Güçlendirme Algıları”. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60 (1), 121-148.
- Erkmen, T. ve Serik, S. (2007). “Kurum İmajını Oluşturan Kurum Kimliği Boyutları Bağlamında Örgüte Bağlılığın İncelenmesi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Uygulama”. *Öneri Dergisi*, 7 (28), 107-119.
- Ertürk, A. (2003). “Örgütsel İletişim ve Adalet Algılarının Örgütsel Kimlik Algısı Üzerindeki Etkileri”. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3 (2), 147-170.
- Eskew, D. E. (1993). “The role of organizational justice in organizational citizenship behavior”. *Employee Responsibilities and Right Journal*, 6 (3), 185-194.
- Fisman, R. ve Khanna, T.(1999). “Is Trust A Historical Resudie? Information Flows And Trust Levels”, *Journal Of Economic Behavior&Organization*,38
- Fuller, J.B., Hester, K., Barnett, T., Frey, L. and Relyea C. (2006). “Perceived Organizational Support and Perceived External Prestige: Predicting Organizational Attectment for University Faculty, Staff and Administration”, *The Journal of Social Psychology*, 146(3), 327-347.
- Gilbert, J. A. ve Tang, T. L. (1998). “An Examination of Organizational Trust Antecedents”. *Public Personnel Management*, 27 (3), 321–338.
- Gilson, Lucy, (2003) . “Trust and Development of Health Care as a Social İnstitution”. *Social Science & Medicine*, 56, 1453-1468.
- Glisson, C. ve Durick, M. (1988). “Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations”. *Administrative Science Quarterly*, 1(33), 61-81.
- Gökmen, S. (1996). *İşletmeye Bağlılık Anketi'ni Türkçe'ye Uyarlama ve Geçerlik ve Güvenirlik Katsayılarını Belirleme Çalışması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gözen, E. D. (2007). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık: Sigorta Şirketleri Üzerinde Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- 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, H., Oktay, E. ve Gökçe, H. (2008). "İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti Ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama". *Akademik Bakış*, 15, 1-11.
- Gümüştekin, G. E., Özler, D. E. ve Yılmaz, F. (2010). "360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 1-20.
- Günaydın, S. C.(2001). *İşletmelerde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Davranış Algısı ve İşbirliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir Çalışma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması*. Uzmanlık Yeterlilik Tezi. Ankara.
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güney, S. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Gürbüz, S., (2006),"Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(2/1), 48-75.
- Halis, M., Gülsüm, S. G. ve Yağar, Ö. (2007). "Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama". *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 187-205.
- Hardy, C. ve diğ. (1998). "Distinguishing Trust and Power in Interorganizational Relations: Forms and Façades of Trust". Lane, C. ve Bachmann, R. (Eds.). Trust

- Within and Between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications. *Oxford University Press*, 64-87.
- Hellman, C.M., Fuqua, D.R. and Worley, J. (2006). "A Reliability Generalization Study on The Survey of Perceived Organizational Support: The Effects of Mean Age and Number of Items on Score Reliability". *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 631-642.
- Henry H., Seth W., Sandeep B.(2006). "A Theoretical Inter- Organizational Trust-Based Security Model", *The Knowledge Engineering Review*, 21(2), 149.
- Hui, C., Wong A. ve Tjosvold D. (2007). "Turnover Intention and Performance in China: The Role of Positive Affectivity, Chinese Values, Perceived Organizational Support and Constructive Controversy". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 735–751.
- İbicioğlu, H. (2000). "Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri". *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 15 (1), 13-22.
- 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 Kitabevi Yayınları.
- İşbaşı, J. (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İşcan Ö.F. (2006). "Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü". *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 6(11), 162.
- İşcan Ö.F. ve Naktiyok A. (2004)."Örgütsel Bağdaşımın Belirleyicisi Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları".*Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi*,59(1).
- İşcan, Ö.F. ve Karabey, C. N. (2007). "Örgüt İklimi ile Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki". *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 180-193.
- İşcan Ö.F. ve Sayın, U. (2010)."Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki".*Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 4(24).

- Jamal, M. (1990). "Relationship of Job Stress and Type-A Behavior to Employees' Job Satisfaction, Organizational Commitment, Psychosomatic Health Problems and Turnover Motivation". *Human Relations*, 8(43), 734.
- Jawahar, I.M. (2002). "A model of organizational justice and workplace aggression". *Journal of Management*, 28 (6), 811-834.
- Jawahar, I.M., Hemmasi, P. (2006). "Perceived Organizational Support for Women"s Advancement and Turnover Intentions:The Mediating Role of Job and Employer Satisfaction". *Women in Management Review*, 21(8), 643-661.
- Johnson, D. W., ve Johnson, R. T. (1989). "Cooperation and Competition: Theory and Research. Edina", *MN: Interaction Book Company*.
- Joseph, E., Bruce, E. ve Wnston E. (2005). "A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust and Organizational Trust", *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 6-22.
- 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*. (Yüksek Lisans Tezi). Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kamer, M. (2001). *Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kanter, R. M. (1968). "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communitise". *American Sociological Review*, 4(33), 499-517.
- Kaplan, M.(2010). *Otel İşletmelerinde Etiksel İklim ve Örgütsel Destek Algılamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kapadokya Örneği*, Konya: 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.

- Katz, D. ve Kahn, R. L. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. (Çeviren H. Can, Y. Bayar). Ankara: TODAİE Yayınları.
- Kaya, O. (2007). *Örgütsel Bağlılık: Emniyet Genel Müdürlüğü Merkez Biriminde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Keles, H. N.K. (2006). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kırel, Ç. (1999). "Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi". *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28 (2), 115-136.
- Kırel, Ç. (2004). *Sosyal Psikoloji*. (Ed.Sezen Ünlü). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Koç, H. (2009). "Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (28), 200-211.
- Konowsky, M. A. (2000). "Understanding procedural justice and its impact on business organizations". *Journal of Management*, 26 (3), 489-511.
- Kraimer, M.L. and Wayne, S.J. (2004). "An Examination of Perceived Organizational Support as A Multidimensional Construct in The Context of An Expatriate Assignment". *Journal of Management*, 30(2), 209–237.
- Laschinger, K.S., Purdy, N., Cho, J. and Almost, J. (2006). "Antecedents and Consequences of Nurse Managers' Perceptions of Organizational Support". *Nursing Economics*, 24(1), 20-29.
- Leong, C. S., Furnham, A. ve Cooper, C. L. (1996). "The Moderating Effect of Organizational Commitment on the Occupational Stress Outcome Relationship". *Human Relations*, 49, 10, 1345-1361.
- Lewicki, R. J., Bunker, B. B. (1996). "Trust in Organizations: Developing and Maintaining Trust in Work Relationships". Kramer, R. M. ve Tyler, T. R. (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks, CA: Sage, 16 (38), 114-139

- Liu, W. (2004). *Perceived Organizational Support: Linking Human Resource Management Practices With Important Work Outcomes* (Dissertation of Doctor of Philosophy), University of Maryland
- Lucy Gilson, "Trust and Development of Health Care as a Social Institution". *Social Science & Medicine*, 56, 2003, 1454.
- Luthans, Fred, Baack, Donald and Taylor, Lew (1987). "Organizational commitment: Analysis of antecedents". *Human Relations*, 40 (4), 219-236.
- Makanjee, C. R., Hartzler, Y. F. and Uys, I. L. (2006). "The effect of perceived organizational support on organizational commitment of diagnosticimaging radiographers". *Radiography*, 12, 118-126.
- Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M. (1990). "A Review and Meta- Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment". *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171- 194.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., Schoorman, F. D. (1995). "An Integrative Model of Organizational Trust". *Academy of Management Review*, 20 (1), 709-734.
- Mearns, K.J. and Reader, T. (2008). "Organizational support and safety outcomes: An un-investigated relationship?". *Safety Science*, 46, 388-397.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1984). "Testing the Side-Best Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations". *Journal of Applied Psychology*, 69 (3), 372-378.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment". *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1997). "Commitment in the Workplace Theory: Research and Application". *Sage Publications*, Inc. London.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., Smith, C. A. (1993). "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization". *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 538-551.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002). "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences". *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.

- Meyerson, D., Weick, K. E., Kramer, R. M. (1996). "Swift Trust and Temporary Groups, Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research". Kramer R. M., Tyler T. R. (Eds.), *Sage Publications*, London 166-196.
- Mishra J., Morrisey M. A.(1990). "Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers", *Public Personnel Management*, 19(4), 449.
- Moideenkutty, U., B., G., Kumar, R. and Nalakath, A. (2001). "Perceived Organizational Support as A Mediator of The Relationship of Perceived Situational Factors to Affective Organizational Commitment". *Applied Psychology: An International Review. Special Issue: Leadership and culture in the Middle East: Norms, practices, and effective leadership attributes in Iran, Kuwait, Turkey, and Qatar* , 50(4), 615-634.
- Morris, A. ve Bloom, J. R. (2002). "Contextual Factors Affecting Job Satisfaction and Organizational Commitment in Community Mental Health Centers Undergoing System Changes in the Financing of Care". *Mental Health Services Research*, 2(4), 71-83.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. ve Steers, R. M. (1982). "Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover". New York: Academic Press.
- Naktiyok, A. (Nisan 2004). *İç Girişimcilik*. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.
- Niehoff, B. P. and Moorman, R. H. (1993). "Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior". *Academy of Management Journal*, 36 (3), 527-556.
- Northcraft, G. B. ve Neale, M. A. (1990). *Organizational Behavior Management Challenge*. The Dryden Pres., USA.
- O'Driscoll, M. P. and Randall, D. M. (1999). "Perceived organizational support, satisfaction with rewards, and employee job involvement and organizational commitment". *Applied Psychology: An International Review*, 48 (2), 197-209.
- O'Reilly, C. ve Chatman J. (1986). "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects Of Compliance , Identification And Internalization on Prosocial Behaviour". *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 492-493.

- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books, Lexington.
- Organ, D. W. (1997). "Organizational citizenship behavior: It's construct cleanup time". *Human Performance*, 10 (2), 85-97.
- 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.
- Özdevecioğlu, M. ve Aktaş, A. (2007). "Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık Ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28, 1-20.
- Özdoğan, F. B. ve Tüzün, İ. K. (2007). "Öğrencilerin Üniversitelerine Duydukları Güven Üzerine Bir Araştırma". *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15 (2), 639-650.
- Penley, L. E. ve Gloud, S. (1988). "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations". *Journal of Organizational Behavior*, 9, 43-59.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Alguları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmış Doktora Tezi). Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Polat, S. (2009). *Eğitim Örgütleri İçin Sosyal Sermaye: Örgütsel Güven*. Ankara: Pegem Yayınevi.
- 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.
- Reid, M. F., Allen, M. W., Riemenschneider, C. K. And Armstrong, D. J. (2008). "The role of mentoring and supervisor support for state IT employees' affective organizational commitment". *Review of Public Personnel Administration*, 28 (1), 60-78.
- Reyhanoglu, M. (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.
- Robbins, S. (1998). *Organizational Behaviour*. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational Behavior*. (Tenth Edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Roehling, M. V., Cavanaugh, M. A., Moynihan, L. M. ve Boswell, W. R. (2000). "The Nature of the New Employment Relationship: A Content Analysis of The Practitioner and Academic Literatures". *Human Resource Management*, 4(39), 305-320.
- Rusbult, F., Rogers, M. (1998). "Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to Decline Job Satisfaction". *Academy of Management Journal*, 31(2), 599-627.
- Sager, J. K. ve Johnston, M. W. (1989). "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment: A Study of Salespeople". *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 1(9), 30-41.
- Salancik, G. R. (1977). *Commitment and The Control of Organization Behavior and Belief, New Directions in Organization Behavior*. Chicago: Illinois. St. Clair Press.
- Samadov, S. (2006). *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sandy j. W., Lynn M. S., Robert C. L. (1997) ."Perceived Organizational Support and Leader Member Exchange: A Social Exchange Perspective". *Academy of Management Journal*, 40(1), 83.
- Schweper Jr, Charles H. (2001). "Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce". *Journal of Business Research*, 54, 39-52.

- Selçuk, İ.,(2003) *Örgütsel Desteğin Çalışanların İş ile İlgili Tutumlarına Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Shafer, W. E., Park, L. J. ve Liao, W. M. (2002). "Professionalism, Organizational-Professional Conflict and Work Outcomes: A Study of Certified Management Accountants". *Accounting*. *Auditing and Accountability Journal*, 15 (1), 46-48.
- Shockley-Zalabak P., Ellis K., Winograd G. (2000). "Organizational Trust, What it Means, Why it Matters". *Organizational Development Journal*, 18, 35-48.
- Shore, L. M. and Tetrick, L. E. (1991). "A construct validity of the survey of perceived organizational support". *Journal of Applied Psychology*, 76 (5), 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.
- Sığrı, Ü. (2007). "İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma". *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2), 261-278.
- Sığrı, Ü. (2007). "İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma". *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2), 261-278.
- Sıtkın, B.S. and George, E., (2005). "Managerial Trust-Building Through the Use of Legitimizing Formal and Informal Control Mechanisms". *International Sociology September*, 20(3), 307-338
- Silbert, L.T.,(2005). *The Effect of Tangible Rewards on Perceived Organizational Support* (Dissertation of Master of Management Sciences). Canada: University of Waterloo.
- Sökmen, A. (2000). *Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisi: Ankara'da Faaliyet Gösteren Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sönmez, E. (2005). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Yöneticilerine Duydukları Güven İle Örgütsel Yurttaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin*

- İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- 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.
- Stinglhamber, F. and Vandenberghe, C. (2003). "Organizations and supervisors as source of support and targets of commitment: a longitudinal study". *Journal of Organizational Behavior*, 24, 251-270.
- Şah, N.,(2007). *Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört Ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Doktora Tezi), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şahin, N.H. (1995). *Stresle Başa Çıkma Olumlu Bir Yaklaşım*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Şenatalar, F. (1975). *Personel Yönetimi ve Beseri İlişkiler*. İstanbul: Üçler Matbaası.
- Şimşek, M. Ş. ve Aslan, Ş. (2007). "Mesleki Ve Örgütsel Bağlılığın Temel İş Özellikleri, Rol Stresi, Örgüte İlişkin Davranışsal Sonuçlar, İş ve Yaşam Doyumuyla İlişkilerinin Araştırılması". *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 25-27 Mayıs. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 725-734.
- Tak, B., Özçakır, A. ve Çiftçioğlu, B. A.(2008). "Mesleki Ve Örgütsel Bağlılık İle Örgütten Ve Meslekten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma". *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 16-18 Mayıs. Antalya: İstanbul Kültür Üniversitesi, 714-717.
- Tansky, W., and Cohen, D.J. (2001). "The Relationship Between Organizational Support, Employee Development, and Organizational Commitment: An Emprical Study". *Human Resource Development Quarterly*, 12(3), 285-300.
- Taşcı, D., Koç, U.(2007). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Örgütsel Öğrenme Değerleri İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Görgül bir Araştırma". *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 373-382.
- Taşkın, F. ve Dilek, R., (2010). "Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2),37-46

- Topaloğlu, I. G. (2010). *İşgörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Torlak, N.G.(2008). *Organizasyon Teorileri*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Tsui, A. S., Egan, T. D. ve O'Reilly, C. A. (1992). "Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment". *Administrative Science Quarterly*, 37, 549-579.
- Turner, J.H. and Valentine, S.R. (2001). "Cynicism as a Fundamental Dimension of Moral Decision-Making: A Scale Development". *Journal of Business Ethics*, 34(2), 123-136.
- Tüzün, İ, K. (2006). *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tüzün, İ., K. (2007). "Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri", *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5, 93-118.
- Tüzün, İ.K., Çağlar, İ. (2008). "Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi". *Journal of Yasar University*, 3(9), 1011-1027.
- Tyler, T.R.(1999)."Why People Cooperate with Organizations: An Identity Based Perspective". *Research in Organizational Behavior*, 21, 201-246.
- Uyguç, N. ve Çımrın, D. (2004). "DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler". *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi*, 19 (1), 91-99.
- Uygur, A.(2009). *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*. Ankara: Barış Platin Kitabevi.
- Vandenabeele, W.(2009). "The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: more robust evidence of the PSM-performance relationship". *International Review of the Administrative Sciences*, 75 (1), 11-34.
- Varoğlu, D. (1993). *Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşların Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Vos, H. ve Wielers, R. (2003). "Calculativeness, Trust and The Reciprocity Complex: Is The Market The Domain of Cynicism?". Nooteboom, B and Six, F. (Eds.). *The Trust Process in Organizations*. Cehltenham: Edward Elgar, 75-104.
- Wallace, J. E. (1995). "Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations". *Administrative Science Quarterly*, 40(1-4), 228-255.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. and Liden, R. C. (1997). "Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective". *Academy of Management Journal*, 40 (1), 82-111.
- Wowday, Richard T., Steers Richard M., Porter, Lyman W. (1979). "The Measurement of Organizational Commitment". *Journal of Vocational Behavior*, 14(2).
- Yağcı, K. (2003). *Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli ve Otel İşletmeleri Uygulaması*. (Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2005). "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği". *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1), 395-412.
- Yamaguchi I. (2009) . "Influences of Organizational Communication Tactics on Trust with Procedural Justice Effects: A Cross-Cultural Study Between Japanese and American Workers". *International Journal of Intercultural Relations*, 33, 22.
- Yıldırım, F. (2002). *Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yokuş, İ., (2006). *Erkek Egemen İşlerde Çalışanların Örgütsel Destek Alguları ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yoon, J. and Lim, Jun-Cheol (1999). "Organizational commitment in the workplace: The case of Korean Hospital employees". *Human Relations*, 52 (7), 923-945.
- Yoon, J. and Thye, S. R. (2002). "A dual process model of organizational commitment". *Work and Occupations*, 29 (1), 97-124.

- 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: North Carolina State University.
- Yousef, D. A. (2000). "Organizational Commitment: A Mediator of the Relationships of Leadership Behavior with Jop Satisfaction and Performance in a Non-Western Country". *Journal of Managerial Psychology*, 15 (1), 6-28.
- Yücel, C. ve Samancı G. (2009). "Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı", *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(2), 113-132.
- Yüksel, İ. (2006). "Örgütsel Destek Algısı ve Belirleyicilerinin İşten Ayrılma Eğilimi ile İlişkisi". *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 35 (1),7-32.
- 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.
- Zahra, S. A. (1984). "Understanding Organizational Management". *Supervisory Management*, 3(29), 16-20.
- Zorlu, Y. P. (2006). *Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Rüveyde GÜRBÜZ
Doğum Yeri ve Tarihi	Olur/ 01.09.1983
Eğitim Durumu	
Lisans Öğrenimi	Atatürk Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü
Y. Lisans Öğrenimi	Atatürk Üniversitesi SBE Yönetim ve Organizasyon
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce
Bilimsel Faaliyetleri	
İş Deneyimi	
Stajlar	Hazine Müsteşarlığı
Projeler	
Çalıştığı Kurumlar	Atatürk Üniversitesi
İletişim	
E-Posta Adresi	ruveyda.gurbuz@hotmail.com
Tarih	28.06.2012